IFBG
Institut für Betriebliche Gesundheitsberatung

www.ifbg.eu

#whatsnext – GESUND ARBEITEN IN DER DIGITALEN ARBEITSWELT

Eine Studie des IFBG in Kooperation mit:

personalmagazin
MANAGEMENT, RECHT UND ORGANISATION

Die Techniker

Impressum

IMPRESSUM

Eine Sonderveröffentlichung von

personalmagazin

VERLAG Haufe-Lexware GmbH & Co. KG, Munzinger Straße 9, D-79111 Freiburg, Kommanditgesellschaft, Sitz Freiburg, Registergericht Freiburg, HRA 4408 Geschäftsführung: Isabel Blank, Sandra Dittert, Markus Dränert, Jörg Frey, Birte Hackenjos, Markus Reithwiesner, Joachim Rotzinger, Dr. Carsten Thies
Beiratsvorsitzende: Andrea Haufe
Steuernummer: 06392/11008
Umsatzsteuer-Identifikationsnummer: DE 812398835

REDAKTION UND STUDIE Reiner Straub (Herausgeber Personalmagazin), Katharina Schmitt (Personalmagazin), Dr. Fabian Krapf (IFBG), Dr. Utz Niklas Walter (IFBG), Prof. Dr. Filip Mess (TU München/IFBG), Wiebke Arps (Techniker Krankenkasse), Michaela Hombrecher (Techniker Krankenkasse), Gudrun Ahlers (Techniker Krankenkasse)

ABONNENTEN-SERVICE UND VERTRIEB
E-Mail: zeitschriften@haufe.de, Tel. 0800 7234253 (kostenlos)

ANZEIGEN Bernd Junker (verantwortlich), Tel. 0931 2791-556
E-Mail: bernd.junker@haufe-lexware.com

Thomas Horejsi, Tel. 0931 2791-451
E-Mail: thomas.horejsi@haufe-lexware.com

GRAFIK/LAYOUT Maxim Krasilnikow

TITELBILD © Macrovector / shutterstock.com

DRUCK Techniker Krankenkasse

VERBREITUNG
Der Studienband „#whatsnext - Gesund arbeiten in der digitalen Arbeitswelt“ ist eine Sonderveröffentlichung des Personalmagazins in Kooperation mit dem Institut für Betriebliche Gesundheitsberatung (IFBG) und der Techniker Krankenkasse (TK).

URHEBER- UND VERLAGSRECHTE
Der Studienband „#whatsnext - Gesund arbeiten in der digitalen Arbeitswelt“ sowie alle in ihm enthaltenen einzelnen Beiträge und Abbildungen sind urheberrechtlich geschützt. Alle Rechte vorbehalten. Kein Teil des Studienbands darf ohne schriftliche Genehmigung des Verlags vervielfältigt oder verbreitet werden. Unter dieses Verbot fällt insbesondere die gewerbliche Vervielfältigung per Kopie, die Aufnahme in elektronische Datenbanken und die Vervielfältigung auf CD-ROM.

Aktuelle Informationen zu den Zeitschriften- und Online-Angeboten der Haufe-Gruppe finden Sie unter: www.haufe.de/mediacenter

Vorwort

Die digitale Transformation schreitet unaufhörlich voran. Welchen Einfluss dieser umfassende Veränderungsprozess tatsächlich auf die Arbeitswelt haben wird, ist schwer zu greifen. Wie viel körperliche Arbeit wird in Zukunft überhaupt noch von Menschen geleistet? Und wird es in einigen Jahren vielleicht sogar neue flexible Beschäftigungsformen geben? Auf diese Fragen können wir als Wissenschaftler noch keine verlässliche Antwort geben. Was wir jedoch können, ist, Entwicklungstendenzen aufzuzeigen, um daraus in einem zweiten Schritt konkrete Handlungsfelder für die Betriebliche Gesundheitsförderung abzuleiten.

Und genau dieses Ziel haben wir mit unserer Zukunftsstudie „#whatsnext – Gesund arbeiten in der digitalen Arbeitswelt“ verfolgt. Über 800 Verantwortliche aus Wirtschaftsunternehmen und Einrichtungen des Öffentlichen Dienstes haben wir zu Wort kommen lassen. Viele Antworten hatten wir so erwartet – viele haben uns jedoch verblüfft.

Dr. Fabian Krapf
Institut für Betriebliche Gesundheitsberatung (IFBG)

Der Erfolg des Wirtschaftsstandorts Deutschland und seiner Unternehmen basiert vor allem auf dem Know-how und der Leistungsfähigkeit der Beschäftigten. Sie sind die Grundlage für den Unternehmenserfolg. Die Betriebe und Einrichtungen des Öffentlichen Dienstes hierzulande wissen das, und viele investieren inzwischen gezielt in die Gesundheit ihrer Belegschaft. Mit der Digitalisierung der Arbeitswelt ändern sich aber auch die Anforderungen an die Betriebliche Gesundheitsförderung.

Die whatsnext-Studie ist nicht nur eine aktuelle Standortbestimmung für Betriebliches Gesundheitsmanagement, sondern bietet die Chance, künftige Handlungsfelder zu identifizieren und gemeinsam mit den Unternehmen Strategien und Maßnahmen zu entwickeln, wie wir Arbeit 4.0 in Zukunft gesund gestalten.

Dr. Jens Baas
Techniker Krankenkasse

Es gibt kaum noch ein Unternehmen, das gesunde Arbeitsbedingungen für die Beschäftigten nicht als essentiellen Wettbewerbsfaktor anerkennt. Doch wie kann betriebliches Gesundheitsmanagement zukunftsfest werden? Was muss geschehen, damit Beschäftigte und Betriebe auch unter dem Einfluss der Megatrends Digitalisierung, Globalisierung und verstärkte Mobilität leistungsfähig bleiben? Diese Fragen wollten wir mit der vorliegenden Studie klären.

Dank gebührt den über 800 Personalverantwortlichen, Gesundheitsverantwortlichen und Geschäftsführenden, die sich an der Studie beteiligten. Und Dank auch unseren Partnern, der Techniker Krankenkasse und dem Institut für Betriebliche Gesundheitsberatung (IFBG), die für die Konzeption und Auswertung der Studie verantwortlich zeichnen. Mit den Ergebnissen können wir nun den Organisationen in Deutschland konkrete Handlungsfelder für ein zukunftsfestes BGM aufzeigen.

Katharina Schmitt
Redaktion Personalmagazin, Haufe Gruppe

Studienpartner

IFBG
Institut für Betriebliche Gesundheitsberatung

Das Institut für Betriebliche Gesundheitsberatung (IFBG) hat sich als Ausgründung von Wissenschaftlern der Universitäten Konstanz, München (TU) und dem Karlsruher Institut für Technologie (KIT) auf Zukunftsthemen im BGM spezialisiert. Es setzt derzeit einige innovative Gesundheitsprojekte mit Unternehmen und Behörden um und begleitet diese wissenschaftlich. Darüber hinaus unterstützt es Organisationen bei der psychischen Gefährdungsbeurteilung und beim Aufbau eines BGM-Kennzahlenmanagements.

Mehr Informationen unter: www.ifbg.eu

Kontakt: info@ifbg.eu

Die Techniker

Die Techniker Krankenkasse (TK) ist Deutschlands versichertenstärkste Krankenkasse. Zu ihren knapp elf Millionen Kunden gehören auch 800.000 Firmenkunden. Die TK berät und unterstützt seit 15 Jahren Unternehmen aller Branchen und Größen – von Kursen im Betrieb über Gesundheitsevents bis hin zum ganzheitlichen BGM mit professioneller Prozessberatung. Die BGM-Berater der TK sind im gesamten Bundesgebiet im Einsatz, analysieren gesundheitliche Belastungen und Ressourcen und entwickeln zusammen mit den Betrieben Strategien und Maßnahmen.

Mehr Informationen unter: www.tk.de

Kontakt: gesundheitsmanagement@tk.de

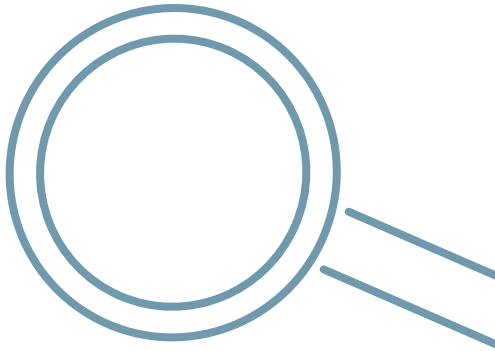
personalmagazin
MANAGEMENT, RECHT UND ORGANISATION

Die Haufe Gruppe ist in Deutschland eines der innovativsten und führenden Medien- und Softwarehäuser auf den Gebieten Recht, Wirtschaft und Steuern. Das Personalmagazin ist Deutschlands meistgelesenes und auflagenstärkstes Fachmagazin im Personalwesen. Es bietet Personalprofis monatlich aktuelle Trends, objektive Analysen und konkrete Handlungsempfehlungen für die drei Säulen professioneller Personalarbeit: Management, Recht und Organisation.

Mehr Informationen unter: www.haufe.de/personal und www.personalmagazin.de

Kontakt: katharina.schmitt@personalmagazin.de

Inhaltsverzeichnis



Impressum 2

Vorwort 3

Studienpartner 4

Zentrale Ergebnisse der Studie 6

Hinweise zur Studieninterpretation 8

1 Vorarbeiten 10

2 Stichprobenbeschreibung 12

3 Kriterien zur Weiterentwicklung des BGM 20

4 Digitale BGF, Gesundheitskommunikation & Co. 22
BGM-Themen

5 Aufsuchende BGF, spielerische Ansätze & Co. 24
BGM-Formate

6 Azubis, Führungskräfte & Co. 26
BGM-Personengruppen

7 Interviews, Workshops & Co. 28
BGM-Analyseverfahren

8 Arbeitszufriedenheit, BEM-Fälle & Co. 30
BGM-Kennzahlen

9 Aging Workforce, Inklusion & Co. 32
Umgang mit Vielfalt

10 Home-Office, Kinderbetreuung & Co. 34
Vereinbarkeit von Beruf und Privatleben

11 Digital Leadership, Gesundes Führen & Co. 36
Themen für die Führungskultur

12 Desk-Sharing, Smart Working & Co. 38
Arbeitsformen

13 Sabbaticals, Teilzeitarbeit & Co. 40
Beschäftigungsformen

14 Skype, Xing & Co. 42
Kommunikationstechnologien

15 Permanente Erreichbarkeit, Pendeln & Co. 44
Herausforderungen

16 Agilität, Zeitmanagement & Co. 46
Kompetenzen

17 Big Data, Datenschutz & Co. 48
Entwicklungen, Trends und Themen

whatsnext-Messages 50

Glossar 53

Zentrale Ergebnisse der Studie

825 Organisationen aus ganz Deutschland

Die Studie „#whatsnext – Gesund arbeiten in der digitalen Arbeitswelt“ richtete sich an Wirtschaftsunternehmen und Einrichtungen des Öffentlichen Dienstes in ganz Deutschland. Insgesamt beteiligten sich im sechswöchigen Befragungszeitraum (01.02.2017 bis 15.03.2017) 825 Organisationen an der Online-Befragung. Die whatsnext-Studie ist damit eine der größten Studien, die es in Deutschland je zur Betrieblichen Gesundheitsförderung (BGF) gegeben hat.

Ein Viertel der Organisationen haben ganzheitliches BGM

Wie verbreitet sind BGF-Maßnahmen in Deutschland aktuell? In jeder elften Organisation (8.6 %) gibt es überhaupt keine Gesundheitsförderungsangebote, knapp drei von zehn Organisationen (28.3 %) bieten vereinzelte BGF-Maßnahmen an – vor allem in den Bereichen Ergonomie und Entspannung. Etwas über ein Drittel (36.8 %) der Befragten gibt an, dass in ihrer Organisation bereits BGF-Maßnahmen umgesetzt werden und ein Betriebliches Gesundheitsmanagement (BGM) im Aufbau ist. In 26.3 % der Organisationen existiert bereits ein ganzheitliches BGM.

Je größer die Organisation, desto mehr BGF-Maßnahmen

Während sich kleine und mittlere Organisationen hinsichtlich ihres Angebots eher auf die Erbringung sozialer Zusatzleistungen und die Erfüllung der gesetzlichen Anforderungen (z. B. Arbeitssicherheit) konzentrieren, bieten Großorganisationen mit mehr als 250 Beschäftigten deutlich mehr BGF-Maßnahmen an (v. a. Sucht, Führung, Mitarbeiterberatung und Entspannung).

Aufstockung des BGF-Budgets erwartet

Es gibt in Deutschland immer noch einige Organisationen (14.4 %), in denen kein jährliches Budget für die BGF bereitgestellt wird. 27.4 % verfügen über ein Budget von bis zu 10.000€. Mehr als 100.000€ haben 9.8 % der befragten Organisationen zur Verfügung. Interessant ist, dass viele der befragten Verantwortlichen (40.4 %) davon ausgehen, dass sich die finanziellen Ressourcen für die BGF in den nächsten 5 Jahren erhöhen werden. Ein ähnlich großer Teil (43.0 %) geht davon aus, dass das aktuelle BGF-Budget unverändert bleibt.

Über ein Drittel hat kein Personal für die BGF

Bei mehr als einem Drittel der Organisationen (35.0 %) wird die BGF ohne eigens hierfür verantwortliches Personal umgesetzt. Mehr als eine 100 %-Stelle steht nur jeder sechsten Organisation zur Verfügung (15.7 %). Auch in Bezug auf die Entwicklung der personellen Ressourcen ist die Prognose optimistisch: Jede dritte Organisation (29.9 %) rechnet mit einer Aufstockung, jede zweite (53.7 %) mit gleichbleibenden Ressourcen.

„Ohne Boss nix los“ – Führungskräfte entscheidend

Neun von zehn Befragten (88.3 %) sehen das Engagement der Führungskräfte als wichtigsten Faktor für die Förderung der Beschäftigtengesundheit an. Es ist für die Weiterentwicklung der BGF sogar deutlich bedeutsamer als ein höheres Budget oder größere personelle Ressourcen. Auch an vielen anderen Stellen der Befragung wird der hohe Wert der Führung für die Gesundheit deutlich.

Kaum regionale Besonderheiten

In Bezug auf die vielfältigen Themen und Handlungsfelder, die in der Studie erfasst wurden, zeigen sich kaum regionale Unterschiede. Im Kontext der BGF kann von einem strukturellen Nord-Süd- bzw. Ost-West-Gefälle keine Rede sein. Es zeigen sich lediglich vereinzelte Unterschiede. So haben bspw. Führungskräfte in ostdeutschen Organisationen aktuell eine geringere Bedeutung für die BGF. In den nächsten 5 Jahren erfährt diese Personengruppe dort jedoch einen deutlichen Bedeutungszuwachs.

Unterschiede zwischen Unternehmen und Öffentlichem Dienst

Im Hinblick auf die zukünftigen Handlungsfelder im BGM zeigen sich teils große Unterschiede zwischen Wirtschaftsunternehmen und Einrichtungen des Öffentlichen Dienstes: Unternehmen der freien Wirtschaft erwarten bspw. einen wesentlich höheren Einfluss der Digitalisierung auf die Arbeit. Im Öffentlichen Dienst spielen Themen wie die Inklusion von Menschen mit Behinderung oder Maßnahmen zur Beeinflussung des Geschlechterverhältnisses eine wichtigere Rolle.

Lebenslanges Lernen besonders bedeutsam

Lebenslanges Lernen wird über alle Organisationen hinweg sowohl aktuell als auch in 5 Jahren als wichtigstes BGF-Thema angesehen. Betrachtet man jedoch nur den Öffentlichen Dienst: Dort spielt die psychische Gefährdungsbeurteilung in 5 Jahren die wichtigste Rolle. Den größten Bedeutungszuwachs erfahren die Themen Digitale BGF, Gesundheitskommunikation und Kennzahlmanagement.

„Die üblichen Verdächtigen“ weniger relevant

Themen wie Burn-Out oder permanente Erreichbarkeit werden im Kontext der BGF von den befragten Organisationen als weniger dringlich angesehen als häufig vermutet. Vielmehr scheint sich hier stärker eine salutogenetische Perspektive durchzusetzen. Nicht krankheitsvermeidende, sondern ressourcenstärkende Maßnahmen gewinnen an Bedeutung (lebenslanges Lernen, Schlaf und Erholung etc.).

Reden ist Silber, über Gesundheit reden ist Gold!

Die Frage, wie Organisationen ihre Beschäftigten im Zuge der BGF erreichen können, wird in den nächsten 5 Jahren noch bedeutsamer. Die Gesundheitskommunikation – vor allem über moderne Wege (digital, spielerisch, mittels Multiplikatoren etc.) – wird hier als wichtige Stellschraube betrachtet.

Von wegen „aus dem Häuschen“!

Die befragten Organisationen erachten die Ausbildung eigener Beschäftigter für die BGF sowie Maßnahmen mit aufsuchendem Charakter als Zukunftsthemen. Diesen Formaten ist gemeinsam, dass sie direkt in den Organisationen umgesetzt werden und somit ganz nah an den Beschäftigten sind.

Wenig beachtete Personengruppen rücken in den Fokus

Auszubildende und junge Beschäftigte, deren Bedürfnissen im Kontext der BGF bislang eher wenig Beachtung geschenkt wurde, rücken in den nächsten Jahren stärker in den Blick. Dies gilt auch für Flüchtlinge und Beschäftigte mit Migrationshintergrund, die aktuell noch eine untergeordnete Rolle spielen.

Analyseverfahren bedeutender denn je

Die gesetzliche Pflicht zur psychischen Gefährdungsbeurteilung führt offenbar zu einem deutlichen Bedeutungsgewinn von Analysen im Zuge der BGF. Aktuell sind Beobachtungsverfahren/Arbeitsplatzanalysen am bedeutsamsten. Allerdings feiern Workshops/Gesundheitszirkel eine Art Comeback. Sie werden in 5 Jahren die wichtigsten Analyseverfahren sein.

Dauerthema Aging Workforce

Die alternden Belegschaften bleiben ein zentrales Thema. Dies zeigt sich u. a. daran, dass die Berücksichtigung der Bedürfnisse älterer Beschäftigter bei den Maßnahmen im Umgang mit Vielfalt am wichtigsten eingeschätzt wird. Ein weiteres Indiz hierfür ist auch der hohe Bedeutungszuwachs von Maßnahmen zur Wissenssicherung.

Flexibilität für Beschäftigte immer wichtiger

Die Studienergebnisse zeigen, dass die Vereinbarkeit von Beruf und Privatleben wichtig bleibt. Maßnahmen zur Flexibilisierung von Arbeitszeit und -ort sowie Maßnahmen für pflegende Beschäftigte werden aus Sicht der Organisationen an Bedeutung gewinnen. Auch bei den Beschäftigungsformen zeigt sich: Flexible Modelle wie Lebensarbeitszeitkonten oder Sabbaticals erlangen einen höheren Stellenwert.

Neue Tätigkeitsanforderungen erfordern neue BGF-Angebote

Aus Sicht der befragten Organisationen werden die Beschäftigten aufgrund der voranschreitenden Digitalisierung zukünftig mit immer mehr und komplexeren Aufgaben umgehen müssen. Auch Ablenkungen und Unterbrechungen am Arbeitsplatz werden in diesem Zusammenhang zunehmen. Für die BGF bedeutet dies, dass vor allem Angebote für Personen mit emotional/psychisch belastender Tätigkeit entwickelt werden sollten.

Neue Kompetenzen gefordert

Führungskompetenz löst in 5 Jahren die arbeitsplatzbezogene Fachkompetenz als wichtigsten Kompetenzbereich zur Arbeitsbewältigung ab. Den stärksten Bedeutungszuwachs erfährt allerdings die Digital-/IT-Kompetenz.

Digitale BGF und Datenschutz

Die digitale BGF wird aus Sicht der Organisationen deutlich an Bedeutung gewinnen. Dazu zählt vor allem der Einsatz von Gesundheits-Apps, Wearables und Gesundheits-Portalen im Zuge der BGF. Aber auch der Trend zur Nutzung spielerischer Ansätze (Gamification) wird anhalten und sich sogar verstärken. Vor diesem Hintergrund wird der Schutz personen- und gesundheitsbezogener Daten ein noch wichtigeres Thema werden, wie die Befragungsergebnisse verdeutlichen.

Hinweise zur Studieninterpretation

Was bedeutet „signifikant“?

Wird ein statistisches Ergebnis als „signifikant“ oder als „statistisch bedeutsam“ bezeichnet, so drückt dies aus, dass die Irrtumswahrscheinlichkeit (angegeben als p-Wert), eine Annahme treffe auch auf die Grundgesamtheit zu, nicht über einem festgelegten Niveau liegt. Ist $p<.05$, d. h. die Irrtumswahrscheinlichkeit kleiner als 5 %, spricht man von einem signifikanten, bei einem Wert von $p<.01$ (1 %) von einem sehr signifikanten und bei einem Wert von $p<.001$ (0.1 %) von einem hoch signifikanten Ergebnis. Bei jener Darstellungsweise statistischer Ergebnisse, die im vorliegenden Band verwendet wird (APA), ist es üblich, die Null vor dem Komma wegzulassen.

Welche Verfahren wurden bei der Datenanalyse eingesetzt?

In Abhängigkeit von der Fragestellung wurden in der vorliegenden Studie verschiedene statistische Verfahren eingesetzt:

Korrelationsanalyse: Eingesetzt wird dieses Verfahren, um die Stärke des Zusammenhangs zwischen den einzelnen Variablen zu ermitteln. Das Maß für den Grad der Beeinflussung ist der sog. Korrelationskoeffizient (angegeben als r). Dieser variiert von -1. 0 bis + 1. 0, womit nicht nur die Stärke des Zusammenhangs, sondern auch die Richtung angezeigt wird.

Beispiel: Zwischen den personellen und den finanziellen Ressourcen, die eine Organisation für BGM zur Verfügung stellt, besteht eine hoch signifikante Korrelation mittlerer Stärke ($r=.62$, $p<.001$). Das heißt, je höher das Budget einer Organisation für BGM ist, desto mehr Personal stellt diese auch dafür ab. Die Wahrscheinlichkeit, dass diese Aussage falsch ist, liegt in diesem Fall bei weniger als 0.1 %.

Chi-Quadrat-Unabhängigkeitstest: Mit diesem Test lässt sich untersuchen, ob eine Häufigkeitsverteilung einer nominalskalierten Variablen stochastisch unabhängig von einer anderen nominalskalierten Variablen ist.

Beispiel: Es soll überprüft werden, ob das Geschlechterverhältnis bei Geschäftsführenden, Personalverantwortlichen und Gesundheitsverantwortlichen ausgeglichen ist oder ob in einer der Gruppen signifikant (s. o.) mehr Vertreter des einen oder anderen Geschlechts zu finden sind.

t-Test: Dieser Test prüft anhand der Mittelwerte zweier unabhängiger Stichproben, wie sich die Mittelwerte zweier Grundgesamtheiten zueinander verhalten.

Beispiel: Möchte man wissen, ob Frauen einem bestimmten BGM-Thema eine größere Bedeutung beimessen als Männer, rechnet man den t-Test. Geht es jedoch um die Einschätzungen von mehr als zwei unabhängigen Stichproben – z. B. die Funktion der Befragten in ihrer Organisation – ist eine sog. Varianzanalyse durchzuführen.

Varianzanalyse: Die Varianzanalyse testet den Einfluss einer einzelnen nominalskalierten auf eine intervallskalierte Variable, indem sie die Mittelwerte der abhängigen Variable innerhalb der durch die Kategorien der unabhängigen Variable definierten Gruppen vergleicht.

Beispiel: Die Bedeutung des BGM-Themas Schlaf und Erholung wird von den befragten Geschäftsführenden, Personalverantwortlichen und Gesundheitsverantwortlichen unterschiedlich eingeschätzt. Mit der Varianzanalyse lässt sich überprüfen, ob das auf einen Zufall zurückzuführen oder statistisch signifikant (s. o.) ist.

Was bedeuten die verschiedenen Buchstaben bei den statistischen Angaben?

Bei der Darstellung statistischer Ergebnisse werden die relevanten Parameter mit einer Vielzahl unterschiedlicher Buchstaben dargestellt:

MW: Diese Abkürzung steht für den Mittelwert. In der vorliegenden Studie handelt es sich dabei um das arithmetische Mittel. Es lässt sich errechnen, indem man all die Werte addiert, deren Mittelwert gesucht wird, und sie durch ihre Anzahl teil. Die Mittelwertveränderung (MW-Veränderung) ist die Differenz aus dem Mittelwert der aktuellen Bedeutsamkeit einer Variablen (z. B. lebenslanges Lernen) und dem Mittelwert der Bedeutsamkeit der Variablen in 5 Jahren.

N: In der Statistik wird mit dem Buchstaben N die Größe der Grundgesamtheit beschrieben. Er gibt an, wie viele Personen eine Frage insgesamt beantwortet haben bzw. wie viele Nennungen es bei verschiedenen Antwortoptionen gab.

F-Wert: Bei der Ergebnisdarstellung einer Varianzanalyse (s. o.) wird der F-Wert angegeben. Er ist der Quotient aus zwei Varianzschätzungen, nämlich der Schätzung der Varianz zwischen den unterschiedenen Gruppen und der Schätzung der Varianz innerhalb der Gruppen. Sind beide Varianzschätzungen ungefähr gleich, nimmt der F-Bruch einen Wert um 1 an, was dafür spricht, dass die Gruppenmittelwerte sich nicht signifikant voneinander unterscheiden. Ist der F-Wert dagegen größer als 1, spricht dies dafür, dass sich die Gruppenmittelwerte signifikant voneinander unterscheiden.

t-Wert: Dieser Wert wird bei t-Tests (s. o.) berechnet und erlaubt mit Hilfe der ihm zugeordneten Wahrscheinlichkeit eine Entscheidung darüber, ob die Annahme einer Hypothese eher falsch ist. Ergibt der Test eine sehr geringe Wahrscheinlichkeit, so beruht der gefundene Unterschied zwischen zwei Gruppen nicht auf Zufall, sondern es existiert ein systematischer Effekt.

d und η^2: Hierbei handelt es sich um statistische Maße der Effektstärke. Cohen's d wird bei t-Tests (s. o.) und η^2 (sprich: partielles Eta-Quadrat) bei Varianzanalysen (s. o.) angeben. Anders als der p-Wert (s. o.), der Auskunft darüber gibt, ob sich bspw. die Angaben zweier Stichproben

signifikant voneinander unterscheiden, kann anhand dieser Maße abgelesen werden, wie stark der Unterschied ausfällt. Beide Maße können Werte zwischen 0 und 1 annehmen, wobei größere Werte für stärkere Effekte stehen. In der Wissenschaft ist es wie beim p-Wert (s. o.) quasi Gepflogenheit geworden, die Null vor dem Komma wegzulassen (z. B. d=.34).

χ^2: Dabei handelt es sich um einen Wert, der beim Chi-Quadrat-Unabhängigkeitstest angegeben wird. Er gibt Auskunft über die Stärke der Abweichung einer beobachteten Verteilung von der erwarteten Verteilung. Je größer er ist, desto stärker ist die Abweichung.

df: Dieses Kürzel steht für degrees of freedom – also Freiheitsgrade. Dieser Wert wird durch die Anzahl der Beobachtungen in der Stichprobe und die Anzahl der Parameter im Modell bestimmt. Freiheitsgrade werden bei der Schätzung von Varianzen benötigt. Außerdem sind verschiedene Wahrscheinlichkeitsverteilungen, mit denen anhand der Stichprobe Hypothesentests durchgeführt werden, von den Freiheitsgraden abhängig.

Warum zeigen sich bei den Befragungsmerkmalen nur Bedeutungszuwächse, nicht jedoch Bedeutungsverluste?

Das liegt in erster Linie an der Zielstellung der vorliegenden Untersuchung. Diese bestand darin, jene Themen und Handlungsfelder zu identifizieren, die für Wirtschaftsunternehmen und Einrichtungen des Öffentlichen Dienstes in Deutschland in den kommenden 5 Jahren besonders bedeutsam sein werden. An dieser Zielstellung wurden auch sämtliche Vorarbeiten ausgerichtet: Sowohl bei der Literatur-, Datenbank- und Internetrecherche als auch bei den Experteninterviews wurde bereits gezielt nach Themen gesucht, bei denen von einem Bedeutungsgewinn in der Zukunft auszugehen ist. Die Ergebnisse der Studie zeigen nun, dass das Ziel erreicht worden ist und die richtigen Themen identifiziert werden konnten.

Was versteht man unter BGF und BGM?

Mit dem Begriff Betriebliche Gesundheitsförderung (BGF) sind alle Maßnahmen einer Organisation zur Verbesserung gesundheitsrelevanter Verhaltensweisen und Verhältnisse gemeint. Der Begriff Betriebliches Gesundheitsmanagement (BGM) bezieht sich auf die systematische und nachhaltige Schaffung gesundheitsförderlicher Strukturen und Prozesse. Jeweils nicht eingeschlossen sind die Maßnahmen des Arbeitsschutzes und der Arbeitssicherheit. Im Zusammenhang mit der Datenerhebung wurden stets beide Begriffe entsprechend ihrer oben ausgeführten Bedeutung verwendet. Im Ergebnisteil dieses Studienbands wird aus Gründen der besseren Lesbarkeit vor allem die Abkürzung BGM verwendet.

Was verbirgt sich hinter den Begriffen Organisation, Großorganisation und kleine und mittlere Organisation?

Adressaten der Studie waren Vertreterinnen und Vertreter von Wirtschaftsunternehmen und Einrichtungen des Öffentlichen Dienstes. Der Begriff „Organisation“ wird im Folgenden immer dann verwendet, wenn sich die Ausführungen auf beide Gruppen – also sowohl auf Wirtschaftsunternehmen als auch auf Einrichtungen des Öffentlichen Dienstes – beziehen. Ist nur eine Gruppe hiervon gemeint, wird dies explizit erwähnt. Die Einteilung in Großorganisation sowie in kleine und mittlere Organisation erfolgte anhand der Beschäftigtenzahlen. Kleine und mittlere Organisationen beschäftigen bis zu 249 Personen, Großorganisationen 250 Personen und mehr.

Wie wurde die regionale Einteilung in Nord- und Süddeutschland sowie Ost- und Westdeutschland vorgenommen?

Die Herausforderung bei regionalen Vergleichen besteht darin, dass Unternehmen und Einrichtungen des Öffentlichen Dienstes oftmals mehrere Standorte in verschiedenen Bundesländern haben. Diese Organisationen zu berücksichtigen, würde eine saubere Bewertung erschweren. Aus diesem Grund wurden bei den Analysen, die sich auf die Regionen beziehen, nur jene Organisationen berücksichtigt, die einen einzigen Standort haben. Je nachdem, in welchem Bundesland sich dieser befindet, wurde folgende Einteilung vorgenommen:

Norddeutschland: SH, MV, HH, ST, BB, BE, HB, NI, NRW
Süddeutschland: SN, SL, RP, HE, TH, BW, BY
Ostdeutschland: BE, BB, MV, SN, ST, TH
Westdeutschland: BW, BY, HB, HH, HE, NI, NRW, RP, SL, SH

Ist die vorliegende Studie repräsentativ für Deutschland?

Nein, eine Repräsentativität ist nicht gegeben, da jedes Unternehmen und jede Einrichtung des Öffentlichen Dienstes in Deutschland an der Studie teilnehmen konnte. Die Aussagen im vorliegenden Studienband beziehen sich daher ausschließlich auf die untersuchte Stichprobe. Allgemeingültige Schlussfolgerungen für die Arbeitswelt in Deutschland sind nicht möglich.

1

Vorarbeiten

Studiendesign

Um die zukünftigen Handlungsfelder der Personalarbeit und des BGM in Deutschland zu identifizieren, waren relativ aufwendige Vorarbeiten nötig (siehe Abb. Zeitstrahl und Infokästen). So wurden in einem ersten Schritt relevante Fachbücher begutachtet und Internetrecherchen durchgeführt. Anschließend fanden insgesamt 15 leitfadengestützte Telefoninterviews mit HR- und BGM-Experten sowie Geschäftsführenden aus ganz Deutschland statt. Bevor die Online-Befragung startete, wurde der Fragebogen nochmals an einer kleineren Stichprobe von 8 Personen getestet und auf Grundlage der mittels kognitiver Interviews erzielten Erkenntnisse überarbeitet.

Identifikation relevanter Themen und geeigneter Methoden

Literaturrecherche:

- Fachzeitschriften (z. B. Personalmagazin, Personalführung)
- BGM-Studien (z. B. Barmer GEK „Digitalisierung“, Personalwirtschaft „BGM im Mittelstand“)
- Diverse Publikationen (z. B. iga-Report, Fehlzeiten-Reporte, DAK-Gesundheits-Reports)

Internet- und Datenbankrecherche mit verschiedenen Suchtermen

Leitfadengestützte Telefoninterviews

Nach Funktion der Befragten:

- 8 x BGM-Verantwortliche
- 4 x HR-Verantwortliche
- 3 x Geschäftsführung

Nach Art der Organisation

- 4 x Einrichtung des Öffentlichen Dienstes: 3 x Polizei, 1 x Regierungspräsidium
- 11 x Wirtschaftsunternehmen: 3 x Finanz & Versicherung, 7 x verarbeitendes Gewerbe, 1 x Lebensmitteleinzelhandel

Pretest des Fragebogens und kognitive Interviews mit Befragten

Test des Online-Fragebogens mithilfe von 8 Personen aus der anvisierten Stichprobe

- 4 x Einrichtung des Öffentlichen Dienstes
- 4 x Wirtschaftsunternehmen
- davon: 5 x BGM-Verantwortliche, 2 x HR-Verantwortliche, 1 x Geschäftsführung

Durchführung kognitiver Interviews der Befragten am Telefon. Schwerpunkte:

- Nachfragen zum Verständnis (Comprehension Probing)
- Nachfragen zur Wahl der Antwortkategorie/ des Skalenwertes (Category Selection Probing)
- Nachfragen zur Informationsbeschaffung/ -gewinnung (Information Retrieval Probing)
- Unspezifische Nachfragen (General Probing)

Zeitstrahl

Studiendesign

Erste Vorgespräche
Sommer 2016

Identifikation von Themen und Methoden
05.09.–23.10.2016

Leitfadengestützte Telefon-Interviews
21.11.–20.12.2016

Pretest und kognitive Interviews
09.01.–22.01.2017

Befragungszeitraum
01.02.–15.03.2017

Pressekonferenz in Berlin
10.05.2017

Veröffentlichung Studienband
10.05.2017

Veröffentlichung Praxisratgeber
07/2017

2

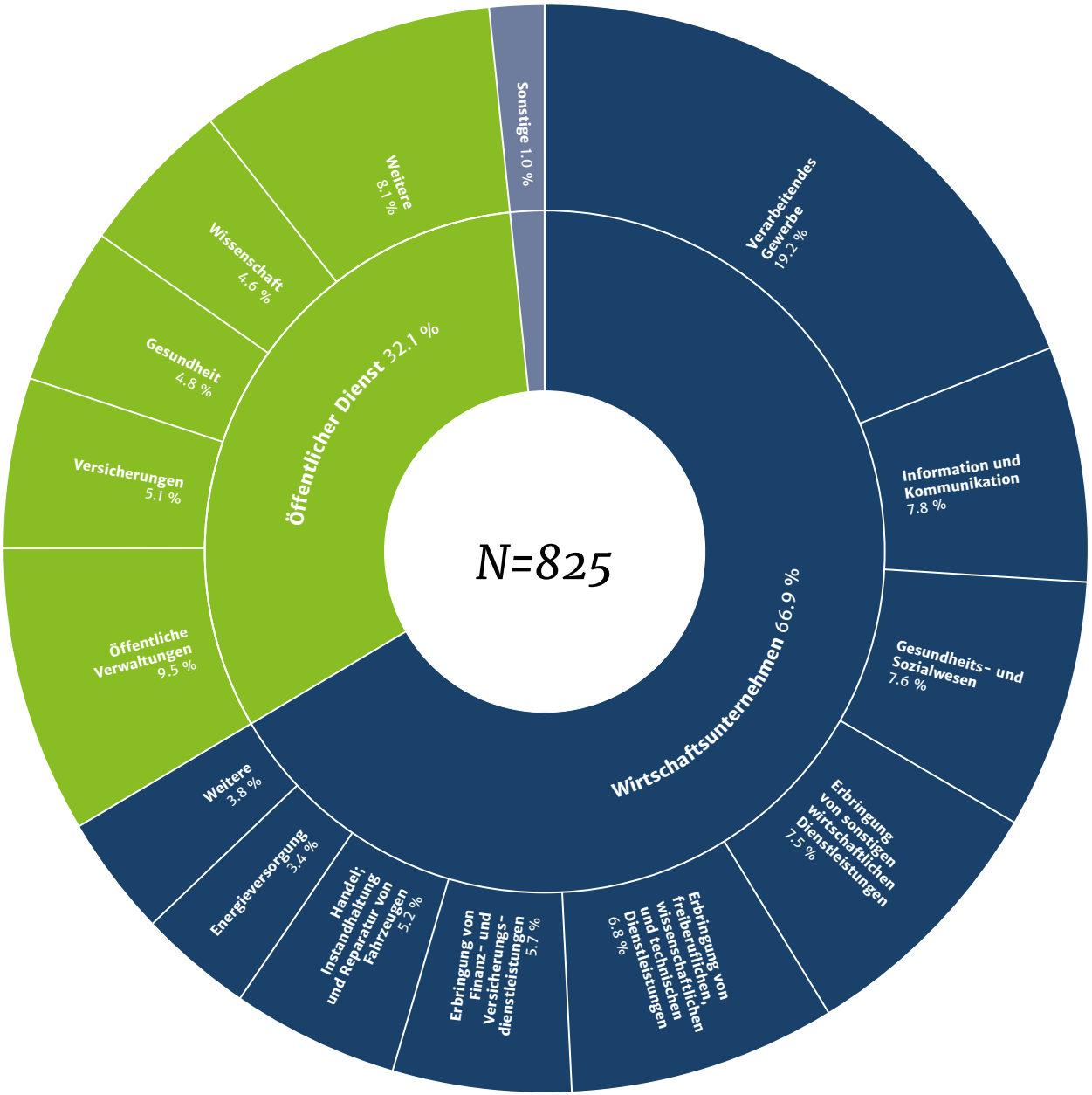
Stichproben-beschreibung

Studiendesign

Die Rekrutierung der Studienteilnehmenden erfolgte über eine Vielzahl von Kanälen. Diese umfassten u. a. Vorankündigungen auf den Internetseiten der Studienpartner, persönliche Kontaktaufnahme per E-Mail und Telefon sowie Werbemaßnahmen im Personalmagazin und bei öffentlichen Auftritten (z. B. Tagungen, Kongressen).

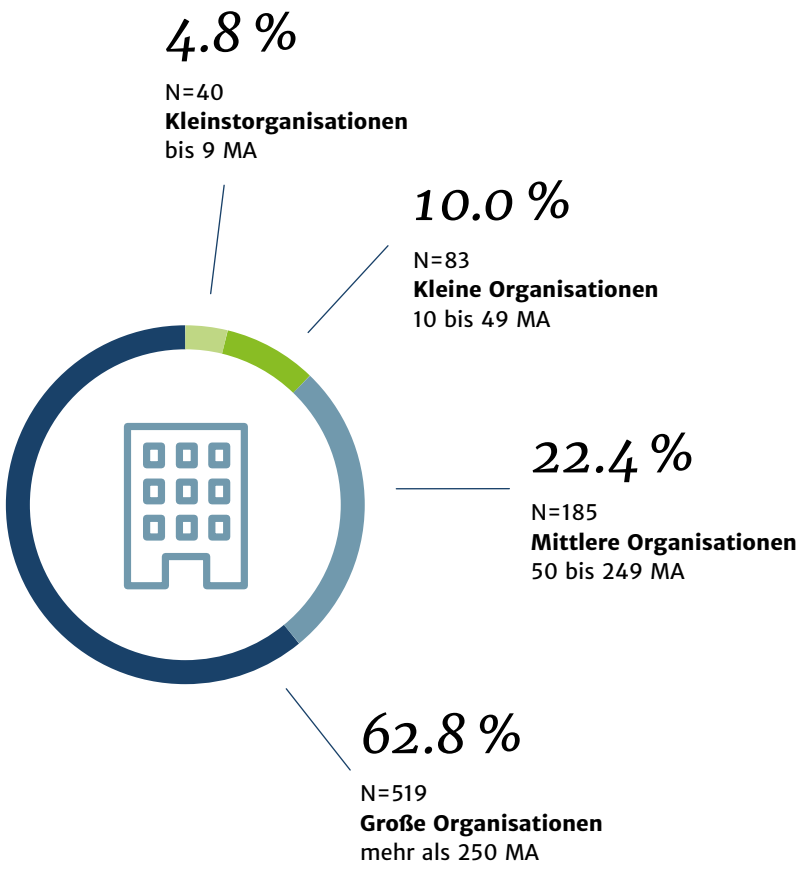
Angesichts der Stichprobengröße und deren Zusammensetzung können die Werbemaßnahmen als Erfolg gewertet werden: Insgesamt haben sich an der Studie „#whatsnext – Gesund arbeiten in der digitalen Arbeitswelt“ 825 Organisationen beteiligt. Die Stichprobe setzt sich etwa zu zwei Dritteln aus Wirtschaftsunternehmen und zu einem Drittel aus Einrichtungen des Öffentlichen Dienstes zusammen (vgl. Abb. rechts). Lediglich eine kleine Gruppe von 8 Organisationen ordnete sich nicht diesen beiden Hauptgruppen zu.

Von den befragten Wirtschaftsunternehmen gehört die größte Gruppe dem verarbeitenden Gewerbe an. 19.2 % der Gesamtstichprobe ordnen sich dieser Branche zu. Im Öffentlichen Dienst sind es die Öffentlichen Verwaltungen (Bundes- und Landesbehörden, Gemeinde-, Stadt- oder Kreisverwaltungen etc.), die sich am stärksten an der Studie beteiligten. 9.5 % der Gesamtstichprobe ordnen sich diesem Bereich des Öffentlichen Dienstes zu. Sowohl bei den Wirtschaftsunternehmen als auch bei den Einrichtungen des Öffentlichen Dienstes wurden die Branchen bzw. Bereiche, die von weniger als 20 Befragten genannt wurden, unter „Weitere“ zusammengefasst (vgl. Abb. rechts)



	N	Anteil
(Privat-)wirtschaftliche Unternehmen	**552**	**66.9 %**
Verarbeitendes Gewerbe	158	19.2 %
Information und Kommunikation	64	7.8 %
Gesundheits- und Sozialwesen	63	7.6 %
Erbringung von sonstigen wirtschaftlichen Dienstleistungen	62	7.5 %
Erbringung von freiberuflichen, wissenschaftlichen und technischen Dienstleistungen	56	6.8 %
Erbringung von Finanz- und Versicherungs-dienstleistungen	47	5.7 %
Handel; Instandhaltung und Reparatur von Fahrzeugen	43	5.2 %
Energieversorgung	28	3.4 %
Weitere	31	3.8 %
Einrichtungen des Öffentlichen Dienstes	**265**	**32.1 %**
Öffentliche Verwaltungen (Bundes- und Landesbehörden, Gemeinde-, Stadt- oder Kreisverwaltungen etc.)	78	9.5 %
Versicherungen (Sozialversicherung, Gesetzliche Krankenkassen etc.)	42	5.1 %
Gesundheit (Kliniken, Krankenhäuser etc.)	40	4.8 %
Wissenschaft (Universitäten, Fachhochschulen, Forschungseinrichtungen etc.)	38	4.6 %
Weitere	67	8.1 %
Sonstige	**8**	**1.0 %**
Gesamt	**825**	**100.0 %**

BESCHÄFTIGTENZAHLEN Gesamt N=827



In Bezug auf die Beschäftigtenzahlen (vgl. Abb. oben) zeigt sich, dass sich mehrheitlich Großorganisationen mit mehr als 250 Beschäftigten an der Studie beteiligt haben (62.8 %). Die übrigen Organisationen können als kleine und mittlere Organisationen zusammengefasst werden (37.2 %).

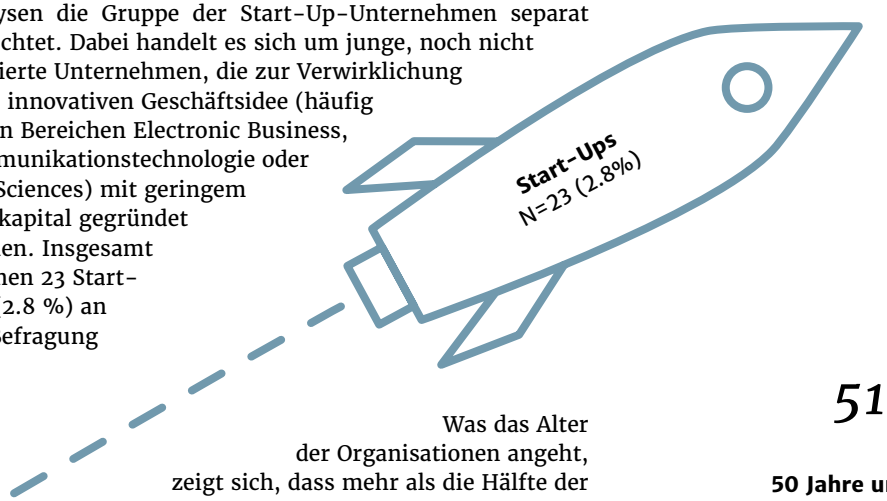
Bei den befragten Einrichtungen des Öffentlichen Dienstes gab es einen hoch signifikant (χ^2=45.80, df=2, p<.001) größeren Anteil von Organisationen mit mehr als 250 Beschäftigten als bei den Wirtschaftsunternehmen (79.5 % zu 55.6 %). Dies wurde bei den Berechnungen entsprechend berücksichtigt und statistisch kontrolliert.

Die Zielstellung, mit der Befragung mehrheitlich Personal- und Gesundheitsverantwortliche aber auch Geschäftsführende zu erreichen, kann angesichts der vorliegenden Zahlen zur Funktion der Befragten als erfüllt erachtet werden (vgl. Abb. rechts oben).

In Bezug auf die Zusammensetzung der Gruppen zeigen sich hoch signifikante Geschlechtsunterschiede (χ^2=39.15, df=2, p<.001): Von den befragten Geschäftsführenden waren nur 29.1 % weiblich, wohingegen der Frauenanteil bei den Gesundheitsverantwortlichen bei 64.4 % und bei den Personalverantwortlichen sogar bei 72.8 % lag.

Betrachtet man zudem die Funktion der Befragten vor dem Hintergrund der Organisationsgröße, zeigt sich ein weiterer signifikanter Unterschied (χ^2=104.58, df=2, p<.001). Bei kleinen und mittleren Organisationen ist der Anteil der Geschäftsführenden an der Gesamtstichprobe (19.9 %) deutlich höher als bei Großorganisationen (1.7 %).

Aufgrund ihrer besonderen Charakteristika wurde in den Analysen die Gruppe der Start-Up-Unternehmen separat betrachtet. Dabei handelt es sich um junge, noch nicht etablierte Unternehmen, die zur Verwirklichung einer innovativen Geschäftsidee (häufig in den Bereichen Electronic Business, Kommunikationstechnologie oder Life Sciences) mit geringem Startkapital gegründet wurden. Insgesamt nahmen 23 Start-Ups (2.8 %) an der Befragung teil.



Was das Alter der Organisationen angeht, zeigt sich, dass mehr als die Hälfte der Organisationen in der Stichprobe bereits seit 50 Jahren oder länger existiert (51.8 %). Der Anteil junger Organisationen, die vor weniger als zehn Jahren gegründet worden sind, ist vergleichsweise gering und liegt bei 8.1 % (vgl. Abb. rechts unten).

FUNKTION DER BEFRAGTEN Gesamt N=802

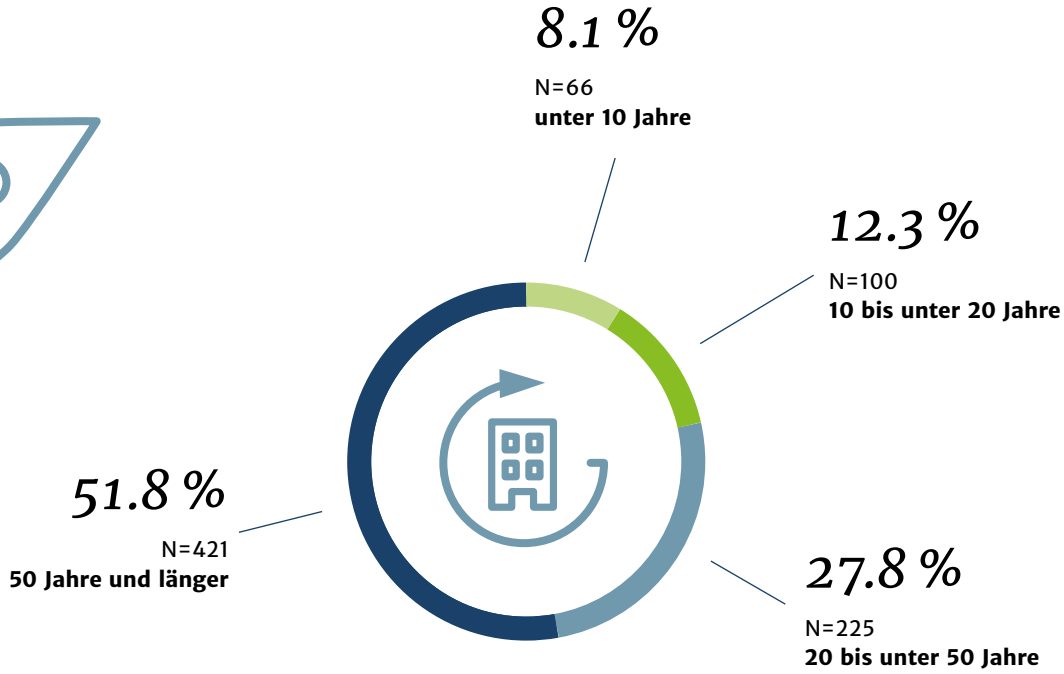
Geschäftsführende
7.1 % (N=57)

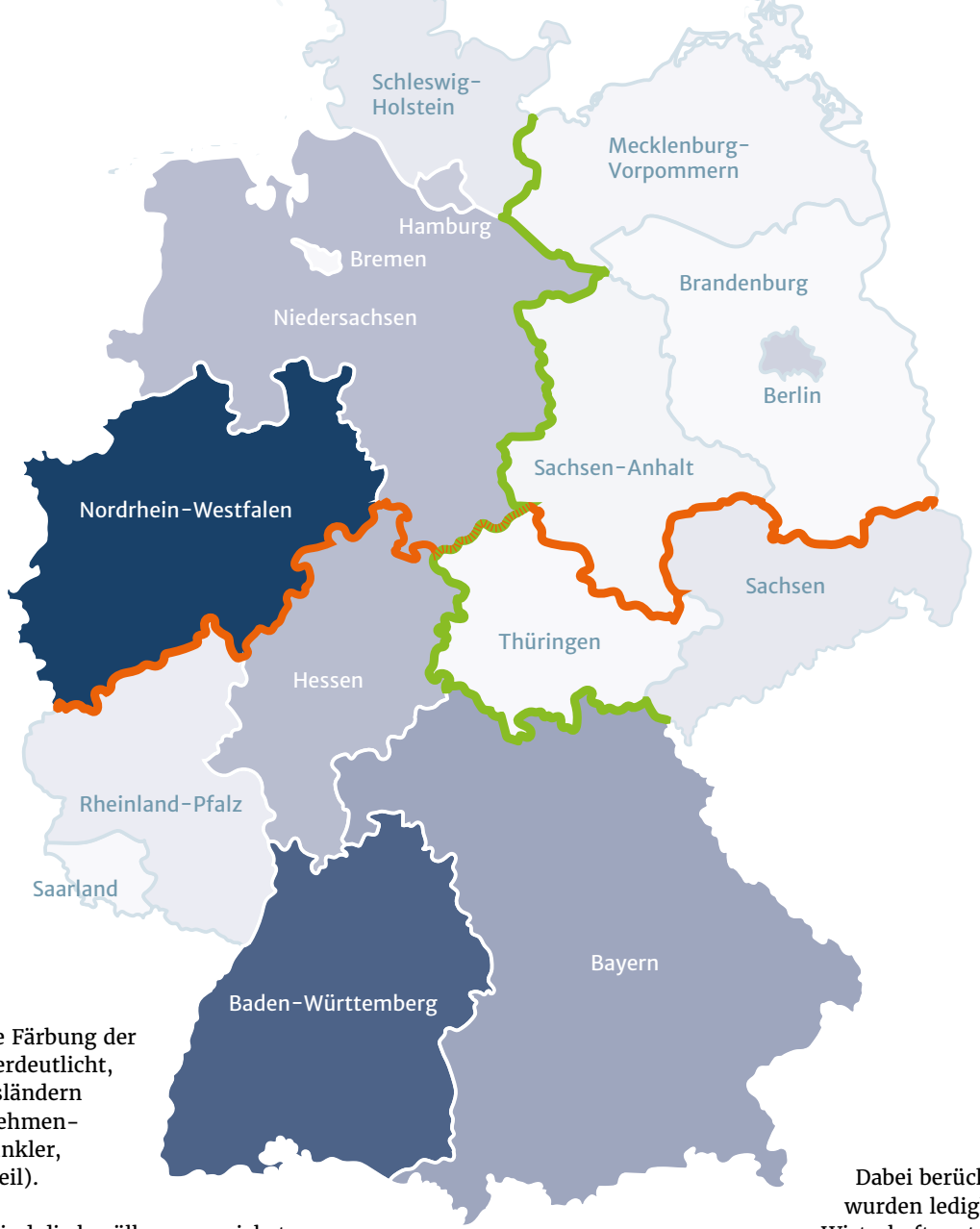
Personalverantwortliche
36.9 % (N=296)

Gesundheitsverantwortliche
39.9 % (N=320)

Sonstige
16.1 % (N=129)

ALTER DER ORGANISATIONEN Gesamt N=812





Die unterschiedliche Färbung der Deutschlandkarte verdeutlicht, aus welchen Bundesländern die Befragungsteilnehmenden stammen (je dunkler, desto höher der Anteil).

	N	Anteil
Baden-Württemberg	175	21.3 %
Bayern	89	10.9 %
Berlin	43	5.2 %
Brandenburg	6	0.7 %
Bremen	7	0.9 %
Hamburg	48	5.9 %
Hessen	65	7.9 %
Mecklenburg-Vorpommern	9	1.1 %
Niedersachsen	64	7.8 %
Nordrhein-Westfalen	232	28.3 %
Rheinland-Pfalz	17	2.1 %
Saarland	5	0.6 %
Sachsen	21	2.6 %
Sachsen-Anhalt	12	1.5 %
Schleswig-Holstein	18	2.2 %
Thüringen	5	0.6 %
Ausland	4	0.5 %
Gesamt	**820**	**100.0 %**
Norddeutschland *SH, MV, HH, ST, BB, BE, HB, NI, NRW*	204	58.3 %
Süddeutschland *SN, SL, RP, HE, TH, BW, BY*	146	41.7 %
Ostdeutschland *BE, BB, MV, SN, ST, TH*	48	13.7 %
Westdeutschland *BW, BY, HB, HH, HE, NI, NRW, RP, SL, SH*	302	86.3 %

Erwartungsgemäß sind die bevölkerungsreichsten Bundesländer Nordrhein-Westfalen, Bayern und Baden-Württemberg auch in der Stichprobe am stärksten vertreten (vgl. Tab. rechts). Für die statistischen Analysen wurden die Organisationen nach ihrer Herkunft in den Gruppen Nord- und Süddeutschland bzw. Ost- und Westdeutschland zusammengefasst.

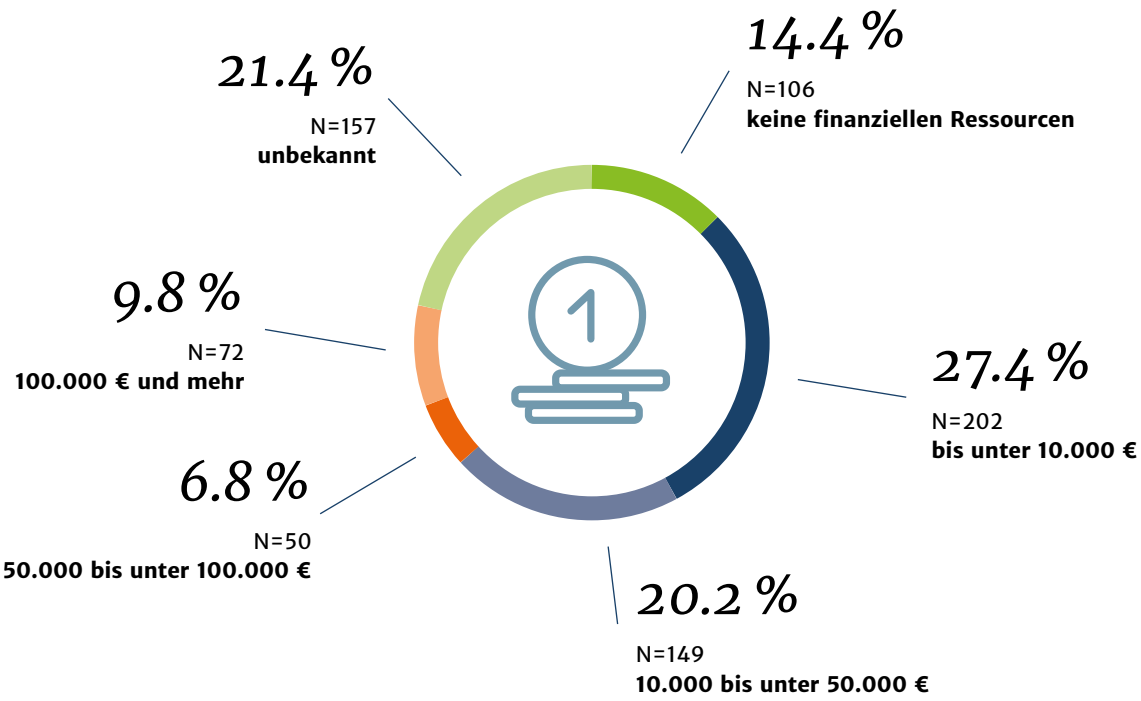
Dabei berücksichtigt wurden lediglich jene Wirtschaftsunternemen bzw. Einrichtungen des Öffentlichen Dienstes, die über einen einzigen Standort verfügen. Hinsichtlich der Nord-Süd-Verteilung zeigt sich ein relativ ausgeglichenes Verhältnis. Anders bei der Ost-West-Verteilung: Nahezu sechsmal so viele Organisationen haben ihren Standort in den alten Bundesländern.

Auf die Frage, welche finanziellen Ressourcen für die BGF bzw. das BGM seitens der eigenen Organisation pro Jahr zur Verfügung gestellt werden, gaben 41.8 % der Befragten an, dass das Budget unter 10.000 € liegt oder gar kein Geld zur Verfügung steht (vgl. Abb rechts oben). 16.6 % aller Organisationen können auf ein BGM-Budget von mehr als 50.000 € zurückgreifen. Davon wiederum haben 9.8 % mindestens 100.000 € für die Gesundheitsförderung zur Verfügung. Eine große Gruppe von Befragten (21.4 %) konnte oder wollte hinsichtlich des jährlichen BGM-Budgets keine Aussage treffen.

Es zeigt sich zudem ein hoch signifikanter Zusammenhang ($r=.33$, $p<.001$) zwischen der Organisationsgröße und dem BGM-Budget: Je größer die Organisation, desto höher sind die finanziellen Ressourcen.

Was die zu erwartende Entwicklung der finanziellen Ressourcen angeht, geben 83.4 % der Organisationen an, dass sich das BGM-Budget in den kommenden 5 Jahren erhöhen oder zumindest gleichbleiben wird (vgl. Abb. rechts unten).

FINANZIELLE RESSOURCEN AKTUELL Gesamt N=736



ZU ERWARTENDE ENTWICKLUNG FINANZIELLER RESSOURCEN IN DEN KOMMENDEN 5 JAHREN Gesamt N=737

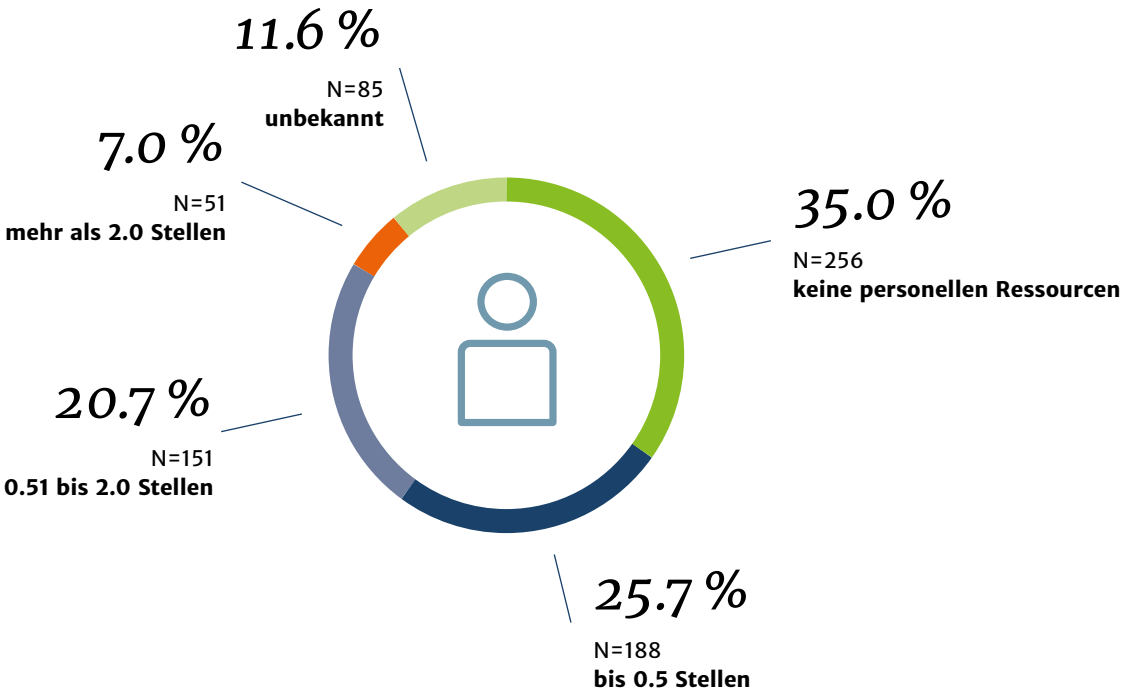
Budget wird reduziert
3.1 % (N=23)

Budget bleibt gleich
43.0 % (N=317)

Budget wird erhöht
40.4 % (N=298)

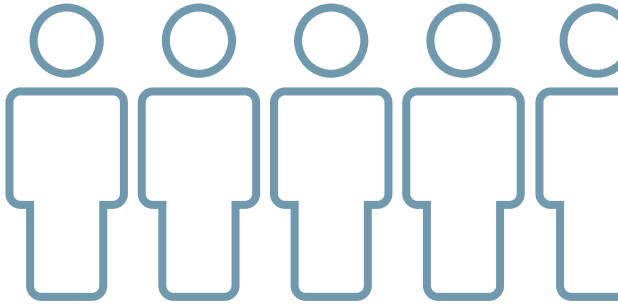
unsicher
13.5 % (N=99)

PERSONELLE RESSOURCEN AKTUELL Gesamt N=731



Bei den personellen Ressourcen für die BGF bzw. das BGM zeigt sich ein ähnliches Bild (vgl. Abb. links oben): In mehr als einem Drittel der befragten Organisationen steht für die Gesundheitsförderung gar kein Personal zur Verfügung. Ein weiteres Viertel kann hierfür auf maximal eine halbe Stelle zurückgreifen.

Die Ergebnisse der Prognosen zur Entwicklung der personellen Ressourcen ähneln jenen des Budgets: Auch hier werden sich bei knapp 84 % der befragten Organisationen die Bedingungen zumindest nicht verschlechtern. Allerdings ist der Anteil der Organisationen, die von einer Zunahme der Ressourcen ausgehen, mit 29.9 % niedriger als beim Budget (vgl. Abb. links unten).



ZU ERWARTENDE ENTWICKLUNG PERSONELLER RESSOURCEN IN DEN KOMMENDEN 5 JAHREN Gesamt N=738

Personal wird reduziert
2.6 % (N=19)

Personal bleibt gleich
53.7 % (N=396)

Personal wird erhöht
29.9 % (N=221)

unsicher
13.8 % (N=102)

Dass finanzielle und personelle Ressourcen für die BGF bzw. das BGM Hand in Hand gehen, lässt sich auch statistisch nachweisen. Zwischen diesen Variablen besteht eine hoch signifikante Korrelation ($r=.62$, $p<.001$). Das bedeutet, dass in Organisationen mit höherem Budget auch stets mehr personelle Ressourcen für das BGM zur Verfügung stehen.

Eine hoch signifikante Korrelation zeigt sich nicht nur beim Status Quo bezüglich der personellen und finanziellen Ressourcen, sondern auch hinsichtlich der zu erwartenden Entwicklung in den nächsten 5 Jahren ($r=.50$, $p<.001$). Soll heißen: In den Organisationen, die in den kommenden Jahren mehr BGM-Budget zur Verfügung haben werden, werden auch mehr personelle Ressourcen geschaffen.

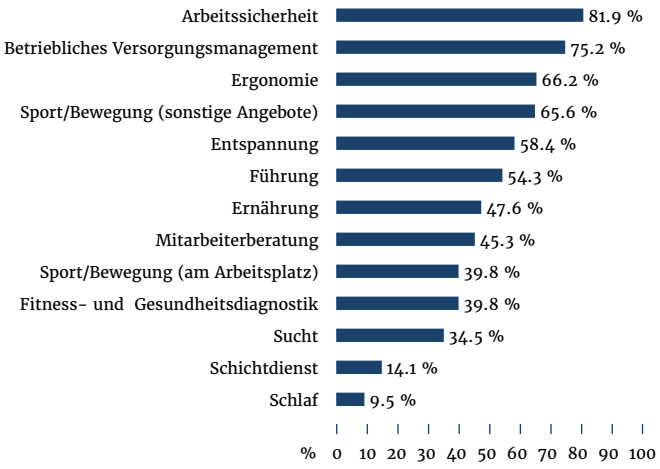
Im Hinblick auf die (Gesundheits-)Angebote, die aktuell in den Organisationen bestehen, zeigen sich deutliche Unterschiede (vgl. Abb. rechts). Maßnahmen im Bereich der Arbeitssicherheit bestehen in 81.9 % der Organisationen. Angebote im Rahmen des Betrieblichen Versorgungsmanagements gibt es in 75.2 % der Organisationen. Am seltensten gibt es Angebote im Bereich Schichtdienst (14.1 %) und Schlaf (9.5 %).

Stellt man das Angebotsspektrum im Öffentlichen Dienst jenem in den Wirtschaftsunternehmen gegenüber, dann zeigen sich mithin deutliche Unterschiede. So sind bspw. Entspannungsangebote (χ^2=12.43, df=2, p<.01) sowie Sport- und Bewegungsprogramme direkt am Arbeitsplatz (χ^2=6.61, df=2, p<.05) im Öffentlichen Dienst signifikant häufiger zu finden. Unterstützungsangebote für Beschäftigte im Schichtdienst werden signifikant häufiger (χ^2=11.87, df=2, p<.01) in der freien Wirtschaft angeboten.

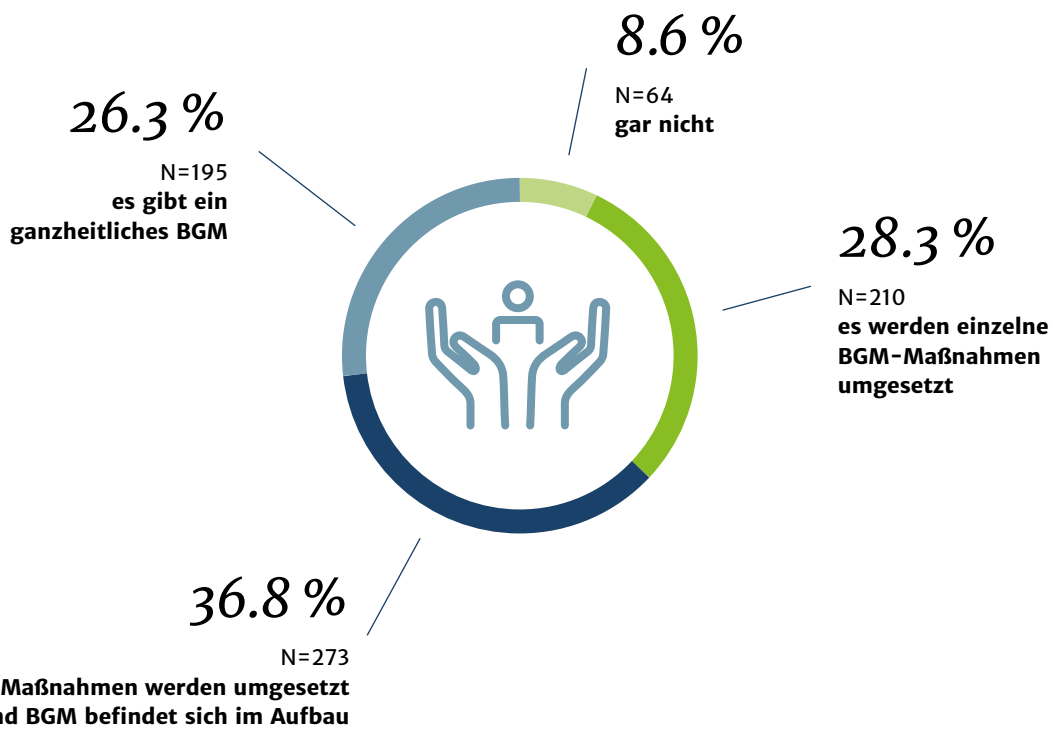
Beim Vergleich kleiner und mittlerer Organisationen mit Organisationen, bei denen mehr als 250 Personen beschäftigt sind, zeigen sich ebenfalls einige Auffälligkeiten: Zwar ist das Angebotsspektrum bei Großorganisationen insgesamt deutlich breiter gefächert, dennoch sind es vor allem Angebote im Bereich der Führung (χ^2=91.51, df=2, p<.001), der Mitarbeiterberatung (χ^2=132.645, df=2, p<.001) sowie bei den Themen Sucht (χ^2=137.43, df=2, p<.001) und Schlaf (χ^2=28.35, df=2, p<.001), die in statistisch bedeutsamen Maße häufiger vorkommen als bei den kleinen und mittleren Organisationen.

Bei Start-Ups ist das Angebotsspektrum schmaler: Maßnahmen der Arbeitssicherheit gibt es nur bei 29.4 % der Start-Ups. Angebote im Bereich Ernährung oder Sport/Bewegung am Arbeitsplatz existieren hingegen bei knapp der Hälfte dieser Unternehmen.

AKTUELLE GESUNDHEITSANGEBOTE



WIE WIRD DIE BGF/DAS BGM UMGESETZT? Gesamt N=742



	Anteil mit ganzheitlichem BGM	BGF-Maßnahmen bzw. BGM im Aufbau
Wirtschaftsunternehmen		
Erbringung von Finanz- und Versicherungsdienstleistungen	41.3 %	39.1 %
Energieversorgung	33.3 %	37.0 %
Verarbeitendes Gewerbe	33.1 %	34.4 %
Öffentlicher Dienst		
Versicherungen (Sozialversicherung, Gesetzl. Krankenkassen etc.)	52.9 %	38.2 %
Wissenschaft (Universitäten, Fachhochschulen, Forschungseinrichtungen etc.)	29.4 %	47.1 %
Öffentliche Verwaltungen (Bundes- und Landesbehörden, Gemeinde-, Stadt- oder Kreisverwaltungen etc.)	21.3 %	50.7 %

Interessant sind auch die Angaben zum Entwicklungsstand des BGM: Auf die Frage, in welchem Rahmen BGF bzw. BGM in den Organisationen umgesetzt wird, geben 8.6 % der Befragten an, dass dies bislang gar nicht erfolgt (vgl. Abb. links). 28.3 % bieten bisher nur einzelne BGF-Maßnahmen an. Der größte Teil der Befragten setzt bereits BGF-Maßnahmen um und baut derzeit ein BGM auf (36.8 %). In den übrigen Organisationen besteht bereits ein ganzheitliches BGM. Im Rahmen der tiefergehenden Analysen wurden nur folgende drei Kategorien miteinander verglichen:

- Organisationen ohne BGF (8.6 %)
- Organisationen mit BGF-Maßnahmen bzw. BGM im Aufbau (65.1 %)
- Organisationen mit ganzheitlichem BGM (26.3 %)

Zwischen Wirtschaftsunternehmen und Einrichtungen des Öffentlichen Dienstes mit vergleichbarer Größe (mehr als 250 Beschäftigte) zeigt sich im Hinblick auf den Entwicklungsstand des BGM ein signifikanter Unterschied (χ^2=8.22, df=3, p<.05). Zwar ist bei beiden Vergleichsgruppen der Anteil jener Organisationen, die entweder gar kein BGF anbieten oder bereits ein ganzheitliches BGM haben, ähnlich groß. Im Öffentlichen Dienst wird jedoch bei 49.2 % der Einrichtungen bereits ein BGM aufgebaut, während dies in der freien Wirtschaft nur bei 36.9 % der Unternehmen der Fall ist.

Ebenfalls statistisch bedeutsame Unterschiede zeigen sich in Abhängigkeit von der Organisationsgröße (χ^2=134.67, df=3, p<.001). Bei 20.4 % der kleinen und mittleren Organisationen wird gar keine BGF umgesetzt, wohingegen dies nur bei 1.8 % der Großorganisationen der Fall ist. Umgekehrt verhält es sich in Bezug auf die Existenz eines ganzheitlichen BGM: 34.8 % der Großorganisationen und 11.7 % der kleinen und mittleren Organisationen haben ein etabliertes BGM.

Hinsichtlich der Branchenzugehörigkeit (vgl. Tab. links) zeigen sich sowohl bei den Wirtschaftsunternehmen (χ^2=77.86, df=3, p<.01) als auch bei den Einrichtungen des Öffentlichen Dienstes (χ^2=39.41, df=3, p<.05) signifikante Unterschiede was den Entwicklungsstand des BGM angeht.

3

Kriterien zur Weiterentwicklung des BGM

Ergebnisse

Oftmals stehen den Bestrebungen, die BGF bzw. das BGM (fortan nur noch BGM) innerhalb einer Organisation weiterzuentwickeln, verschiedene Barrieren im Weg. Aus diesem Grund wurden die Organisationen gefragt, was notwendig wäre, um das BGM in den nächsten 5 Jahren weiterzuentwickeln. Die Angaben in der Tabelle rechts beziehen sich auf den Anteil derjenigen Befragten, die die genannten Aspekte als *eher notwendig* und *sehr notwendig* erachten.

	Gesamtstichprobe	kleine und mittlere Organisationen	Großorganisationen	Start-Ups	Wirtschaftsunternehmen	Einrichtungen des Öffentlichen Dienstes	Geschäftsführende	Personalverantwortliche	Gesundheitsverantwortliche
Einfachere Kennzahlenerfassung	64.2 %	52.5 %	70.6 %	66.7 %	65.3 %	63.2 %	59.2 %	59.2 %	70.7 %
Größere finanzielle Ressourcen	71.1 %	68.5 %	72.5 %	70.6 %	70.7 %	72.1 %	64.2 %	73.5 %	68.4 %
Größere personelle Ressourcen	73.8 %	65.0 %	78.9 %	**77.8 %**	72.7 %	76.7 %	51.0 %	76.5 %	75.3 %
Größeres Know-how (extern)	41.5 %	43.2 %	40.6 %	46.7 %	42.5 %	39.6 %	39.6 %	47.3 %	35.8 %
Größeres Know-how (intern)	67.6 %	72.4 %	64.9 %	72.2 %	68.3 %	67.6 %	**66.0 %**	75.3 %	57.3 %
Stärkeres Engagement der Führungskräfte	**88.3 %**	**78.5 %**	**93.7 %**	53.3 %	**87.0 %**	**91.5 %**	62.5 %	**87.5 %**	**93.9 %**
Stärkeres Engagement der Organisationsleitung	73.7 %	67.2 %	77.4 %	47.1 %	73.4 %	74.0 %	50.0 %	72.0 %	78.8 %
Verlässlichere Datengrundlage	65.5 %	55.1 %	71.2 %	58.8 %	65.4 %	67.4 %	59.2 %	63.0 %	67.7 %

Als entscheidendes Kriterium für die Weiterentwicklung des BGM wird von 88.3 % der Organisationen ein stärkeres Engagement der Führungskräfte genannt. Eine Ausnahme bildet die Gruppe der Start-Ups (53.3 %). Für sie spielen größere personelle Ressourcen eine deutlich wichtigere Rolle (77.8 %). Das kann auch damit zusammenhängen, dass die Anzahl der Führungskräfte in Start-Ups meist überschaubar ist.

In Abhängigkeit von der Größe der Organisation zeigen sich signifikante Unterschiede hinsichtlich der Bewertung der unterschiedlichen Aspekte: Größere personelle Ressourcen (χ^2=16.35, df=1, p<.001), eine verlässlichere Datengrundlage (χ^2=18.03, df=1, p<.001), eine einfachere Kennzahlenerfassung (χ^2=21.96, df=1, p<.001), ein stärkeres Engagement der Unternehmensleitung (χ^2=8.76, df=1, p<.01) sowie der Führungskräfte (χ^2=36.16, df=1, p<.001) werden von einem höheren Anteil der Großorganisationen als *eher notwendig* und *sehr notwendig* erachtet. Größeres internes Know-how (χ^2=4.23, df=1, p<.05) hingegen wird stärker von kleineren und mittleren Organisationen als notwendig angesehen. Vergleicht man die Wirtschaftsunternehmen mit Einrichtungen des Öffentlichen Dienstes, zeigen sich zwar ebenfalls vereinzelt geringe Unterschiede, hier kann jedoch der statistische Zufall nicht ausgeschlossen werden.

Interessant wiederum ist die unterschiedliche Sichtweise auf die notwendigen Aspekte in Abhängigkeit von der Funktion, die die befragten Personen im Unternehmen einnehmen. Deutlich weichen die Meinungen hinsichtlich der größeren personellen Ressourcen ab (χ^2=15.05, df=2, p<.01). Während 76.5 % der Personalverantwortlichen und 75.3 % der Gesundheitsverantwortlichen personelle Ressourcen als *eher notwendig* und *sehr notwendig* betrachten, sehen dies nur 51.0 % der Geschäftsführenden so.

Das gleiche gilt für das stärkere Engagement der Unternehmensleitung (χ^2=18.08, df=2, p<.001) sowie der Führungskräfte (χ^2=41.14, df=2, p<.001). Bei der einfacheren Kennzahlenerfassung wiederum sind sich die Personalverantwortlichen und die Geschäftsführenden einig, während die Gesundheitsverantwortlichen diese zu einem signifikant (χ^2=8.39, df=2, p<.05) höheren Anteil als *eher notwendig* und *sehr notwendig* für die erfolgreiche Weiterentwicklung des BGM in ihrem Unternehmen ansehen. Was das größere interne Know-how (χ^2=19.97, df=2, p<.001) sowie das größere externe Know-how (χ^2=7.04, df=2, p<.05) anbelangt, sind es die Personalverantwortlichen, die diesen Faktoren eine stärkere Bedeutung beimessen.

Der einzige regionale Unterschied zeigt sich bei der Bedeutung externen Know-hows. Dieses sieht ein signifikant größerer Anteil (χ^2=4.88, df=1, p<.05) der Organisationen aus Ostdeutschland (57.6 %) als *eher notwendig* und *sehr notwendig* für die erfolgreiche Weiterentwicklung des BGM an. Bei Organisationen aus Westdeutschland sind dies nur 37.5 %.

** Bei den Ost-West-Vergleichen wurden nur Organisationen mit einem Standort berücksichtigt (vgl. S. 9).*

4

Digitale BGF, Gesundheits-kommunikation & Co.

BGM-Themen

So wurde gefragt: Welche Bedeutung haben aktuell folgende Themen für die BGF/das BGM in Ihrem Unternehmen und wie schätzen Sie deren Bedeutung in den nächsten 5 Jahren ein?

Welche BGM-Themen spielen aktuell und in 5 Jahren die wichtigste Rolle in der Arbeitswelt? Und welche werden in den nächsten Jahren besonders stark an Bedeutung gewinnen? Diese Fragen sind nicht nur für die Verantwortlichen in den Organisationen von Interesse, sondern auch für Sozialversicherungsträger, Politik und Dienstleister im Bereich des BGM. Denn sie sind es letztlich, die mit den Unternehmen und Einrichtungen des Öffentlichen Dienstes gemeinsam neue Lösungen für die Praxis entwickeln.

BEDEUTUNG – AKTUELL N=623-654

BEDEUTUNG – IN 5 JAHREN N=611-642

0 = keine Bedeutung; 1 = eher geringe Bedeutung; 2 = eher große Bedeutung; 3 = große Bedeutung

Bedeutung – aktuell

Dem lebenslangen Lernen wird derzeit in den Organisationen die höchste Bedeutung beigemessen (MW=1.62), gefolgt vom Themenfeld Burn-Out/Überforderung durch Arbeit (MW=1.57). Weniger im Fokus stehen derzeit die Themen digitale BGF (MW=0.60), Bore-Out/Unterforderung durch Arbeit (MW=0.55) und Neuroenhancement (MW=0.39), sprich die Einnahme psychoaktiver Substanzen durch Beschäftigte mit dem Ziel der geistigen Leistungssteigerung.

Sonstige Auffälligkeiten: Ein hoch signifikanter Unterschied ($t(641)=4.05$, $p<.001$, $d=.32$) zeigt sich bei der aktuellen Bewertung des Themenfelds Burn-Out/Überforderung durch Arbeit im Öffentlichen Dienst (MW=1.74) und in Wirtschaftsunternehmen (MW=1.49).

Ansonsten fällt auf, dass Geschäftsführende das Thema Schlaf und Erholung (MW=1.47) signifikant wichtiger einschätzen ($F(3,640)=4.11$, $p<.01$, $\eta^2=.02$) als Personalverantwortliche (MW=1.01) und Gesundheitsverantwortliche (MW=1.05).

Bedeutung – in 5 Jahren

Das lebenslange Lernen wird auch in 5 Jahren das wichtigste Thema im BGM sein (MW=2.18). Die Gesundheitskommunikation und die psychische Gefährdungsbeurteilung (beide MW=2.00) rücken auf den zweiten Rang vor. Bore-Out/Unterforderung durch Arbeit bleibt unbedeutend.

Sonstige Auffälligkeiten: Im Öffentlichen Dienst wird die psychische Gefährdungsbeurteilung in 5 Jahren das wichtigste Thema sein (MW=2.19). Dies passt zur vorherigen Erkenntnis, dass Burn-Out/Überforderung durch Arbeit dort aktuell schon sehr relevant ist. Die künftige Rolle der Gesundheitskommunikation wird von Gesundheitsverantwortlichen (MW=2.17) signifikant größer eingeschätzt ($F(3,634)=8.57$, $p<.001$, $\eta^2=.04$) als von Personalverantwortlichen (MW=1.86) und Geschäftsführenden (MW=1.80).

Sie wollen mehr zum Thema digitale BGF erfahren?

www.digitale-bgf.ifbg.eu

»Digitalisierung heißt vor allem, dass Menschen zeit- und ortsunabhängig arbeiten können. Darauf müssen wir die Maßnahmen der BGF ausrichten, damit wir auch diejenigen erreichen, die wir nicht im Betrieb antreffen.«

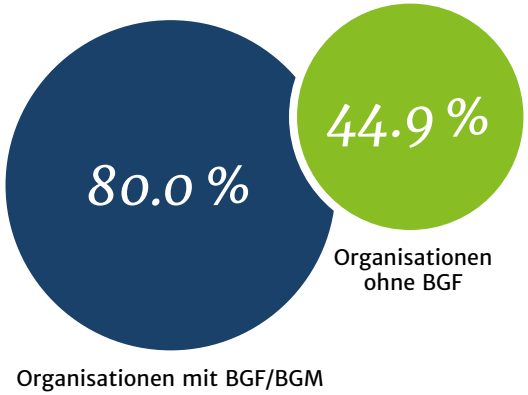
Wiebke Arps
Techniker Krankenkasse

Bedeutungszuwachs – in den nächsten 5 Jahren

Betrachtet man den Bedeutungszuwachs der einzelnen Themen in den nächsten 5 Jahren, dann scheinen vor allem diejenigen Ansätze besonders relevant zu werden, die auf eine bessere Erreichbarkeit der Beschäftigten im Zuge des BGM abzielen. Den größten Bedeutungszuwachs erfährt die digitale BGF (MW-Veränderung=0.89) gefolgt von der Gesundheitskommunikation (MW-Veränderung=0.77). Das Kennzahlenmanagement erreicht den dritthöchsten Bedeutungszuwachs (MW-Veränderung=0.72). Interessant ist auch, dass ressourcenstärkende Themen wie Schlaf, Achtsamkeit oder lebenslanges Lernen stärker zulegen als klassische Themen wie Burn-Out und Sucht.

Sonstige Auffälligkeiten: Großorganisationen mit mehr als 250 Beschäftigten sehen bei den Themen digitale BGF ($t(636)=4.90$, $p<.001$, $d=.39$), Gesundheitskommunikation ($t(636)=4.14$, $p<.001$, $d=.33$) und Kennzahlenmanagement ($t(637)=4.62$, $p<.001$, $d=.36$) jeweils einen hoch signifikant größeren Bedeutungszuwachs als kleine und mittlere Organisationen.

Die psychische Gefährdungsbeurteilung hat in 5 Jahren eine *eher große Bedeutung* oder *große Bedeutung*, sagen …

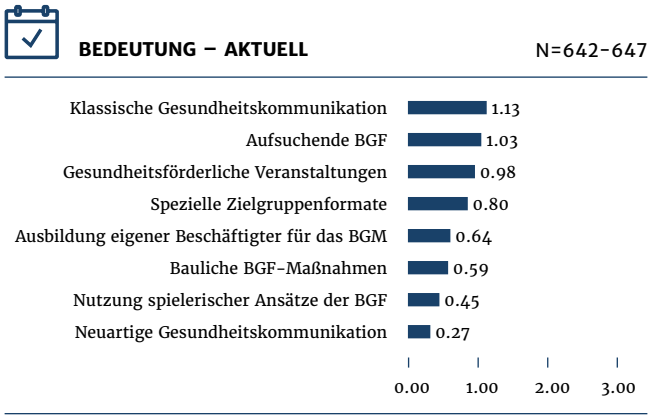


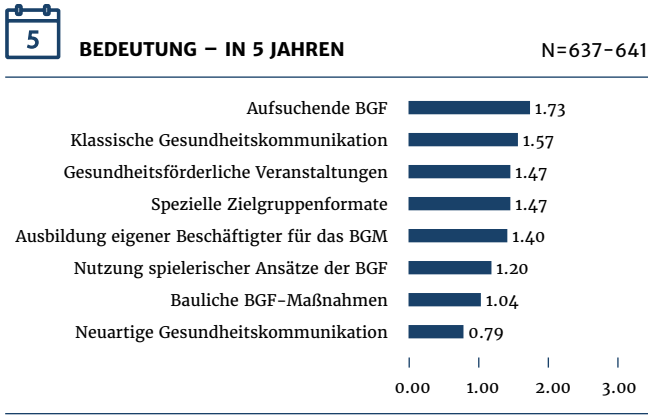
Unterschied ist hoch signifikant ($\chi^2=30.98$, $df=2$, $p<.001$)

5

Aufsuchende BGF, spielerische Ansätze & Co.

BGM-Formate





0 = keine Bedeutung; 1 = eher geringe Bedeutung; 2 = eher große Bedeutung; 3 = große Bedeutung

So wurde gefragt: Welche Bedeutung haben aktuell folgende BGF/BGM-Formate in Ihrem Unternehmen und wie schätzen Sie deren Bedeutung in den nächsten 5 Jahren ein?

Welche BGM-Themen in Zukunft ein stärkeres Gewicht haben werden, wurde im Kapitel zuvor erläutert. Doch über welche Wege und Ansätze sollten diese Themen konkret an die Beschäftigten herangetragen werden? Auch dies ist eine wichtige Frage für die Organisationen und alle sonstigen Interessensgruppen.

Bedeutung – aktuell

Die Mittelwerte sind über alle Antwortkategorien hinweg recht niedrig. Dies deutet darauf hin, dass die Frage, über welche Formate die BGM-Themen konkret an die Beschäftigten herangetragen werden sollten, bislang eine eher untergeordnete Rolle in den Organisationen spielt. Neuartige Formate der Gesundheitskommunikation wie etwa Gesundheits-Flashmobs oder Gesundheits-Theater spielen aktuell nahezu keine Rolle (MW=0.27). Stattdessen wird eher auf die klassische Kommunikation mittels Newsletter oder Flyer gesetzt (MW=1.13). Auch spielerische Ansätze der BGF, wie etwa virtuelle Team-Challenges, werden bislang eher selten genutzt (MW=0.45).

Sonstige Auffälligkeiten: Die Ausbildung eigener Beschäftigter für das BGM spielt insbesondere in Wissenschaftseinrichtungen aktuell noch keine Rolle (MW=0.39). Der Unterschied zu den übrigen Einrichtungen des Öffentlichen Dienstes (MW=0.73) ist statistisch bedeutsam ($t(205)=2.29$, $p<.05$, $d=.32$). Interessant ist, dass diejenigen, die die digitale BGF als wichtig erachten (vgl. Kap. 4), auch den spielerischen Ansätzen eine höhere Bedeutung beimessen ($r=.29$, $p<.001$).

Bedeutung – in 5 Jahren

Aufsuchende Maßnahmen – also Gesundheitsangebote direkt am Arbeitsplatz – werden in naher Zukunft der wichtigste Ansatz sein, um die Beschäftigten zu erreichen (MW=1.73). Die klassische Gesundheitskommunikation bleibt relevant (MW=1.57) und wird in ihrer Bedeutung nicht von neuartigen Formaten der Gesundheitskommunikation abgelöst, den auch in 5 Jahren der geringste Stellenwert bescheinigt wird (MW=0.79).

Sonstige Auffälligkeiten: Was die Relevanz spezieller Zielgruppenformate angeht – z. B. Angebote nur für Azubis oder für Frauen – zeigt sich ein hoch signifikanter Unterschied in Abhängigkeit von der Unternehmensgröße ($t(636)=8.49$, $p<.001$, $d=.67$). In Großorganisationen (MW=1.69) werden spezielle Angebote für bestimmte Zielgruppe zukünftig als wesentlich wichtiger erachtet als in Organisationen mit weniger als 250 Beschäftigten (MW=1.07).

Sie wollen mehr zum Thema aufsuchende BGF erfahren?

www.ifbg.eu/aufsuchende-gesundheitsfoerderung

»Der Trend zur Nutzung eigener Beschäftigter für das BGM verstärkt sich weiter. Schon jetzt haben wir positive Erfahrungen mit der Ausbildung interner Gesundheitsbotschafter, Ergo-Scouts oder Bewegungsmultiplikatoren gesammelt.«

Dr. Fabian Krapf
IFBG

Bedeutungszuwachs – in den nächsten 5 Jahren

Die Ausbildung eigener Beschäftigter für das BGM (z. B. Gesundheitslotsen) sowie die Nutzung spielerischer Ansätze (z. B. virtuelle Team-Challenges) werden in den nächsten 5 Jahren am stärksten an Bedeutung gewinnen (MW-Veränderungen=0.77 und 0.76). Beide Formate spielen aktuell noch eine eher untergeordnete Rolle.

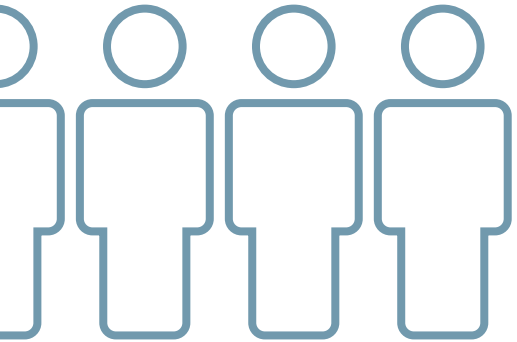
Sonstige Auffälligkeiten: Die Gesundheitsverantwortlichen in den Organisationen scheinen sich mehr mit der Frage zu befassen, wie die Beschäftigten im Zuge des BGM erreicht werden können. Zumindest schätzen sie sowohl aktuell als auch in 5 Jahren nahezu alle Formate bedeutsamer ein als Geschäftsführende oder Personalverantwortliche.

Hinzukommt, dass sie offener sind für die neuartige Gesundheitskommunikation (MW-Veränderung=0.62). Der Unterschied zu Geschäftsführenden (MW-Veränderung=0.46) und Personalverantwortlichen (MW-Veränderung=0.40) ist sehr signifikant ($F(3,635)=4.25$, $p<.01$, $\eta^2=.02$).

6

Azubis, Führungskräfte & Co.

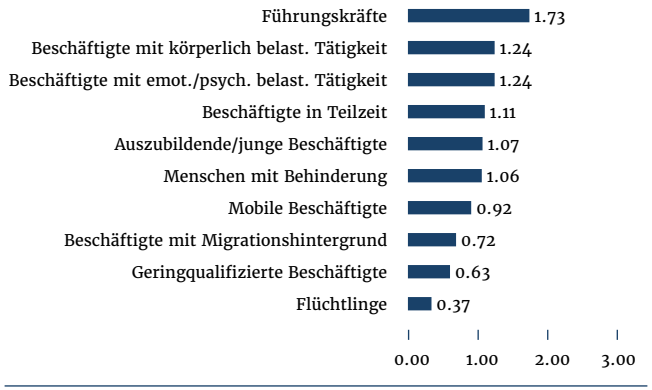
BGM-Personengruppen



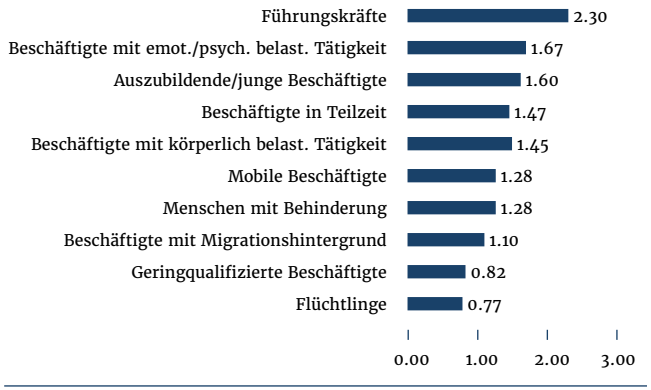
So wurde gefragt: Welche Bedeutung haben aktuell folgende Personengruppen für die BGF/das BGM in Ihrem Unternehmen und wie schätzen Sie deren Bedeutung in den nächsten 5 Jahren ein?

Um zielführende Gesundheitsmaßnahmen für die Beschäftigten anzubieten, ist es wichtig, die unterschiedlichen Personengruppen in der Organisation und deren Bedürfnisse zu kennen. Doch welche dieser Gruppen stehen derzeit und in Zukunft besonders im Fokus der Verantwortlichen?

BEDEUTUNG – AKTUELL N=605-618



BEDEUTUNG – IN 5 JAHREN N=600-615



0 = keine Bedeutung; 1 = eher geringe Bedeutung; 2 = eher große Bedeutung; 3 = große Bedeutung

Bedeutung – aktuell

Die Antwort auf diese Frage ist eindeutig: Führungskräfte sind aktuell mit großem Abstand die wichtigste Personengruppe im Kontext des BGM (MW=1.73). Schon bei der Frage nach den bedeutsamsten Aspekten für eine erfolgreiche Weiterentwicklung des BGM in den nächsten 5 Jahren (vgl. Kap. 3) zeigt sich, dass das Engagement der Führungskräfte als ganz entscheidend erachtet wird. Auszubildende/junge Beschäftigte stehen noch nicht so sehr im Fokus (MW=1.07). Beschäftigte mit Migrationshintergrund (MW=0.72), geringqualifizierte Beschäftigte (MW=0.63) und Flüchtlinge (MW=0.37) spielen aktuell die geringste Rolle für die Organisationen.

Sonstige Auffälligkeiten: Für die Gesundheitsverantwortlichen ist die Personengruppe der Führungskräfte besonders wichtig (MW=1.90). Der Unterschied bei der Bewertung im Vergleich zu den Geschäftsführenden (MW=1.60) und den Personalverantwortlichen (MW=1.65) ist sehr signifikant ($F(3,606)=7.73$, $p<.01$, $\eta^2=.04$).

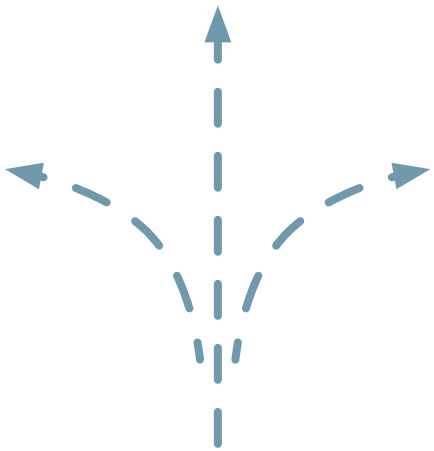
Weitere Informationen zum Thema bietet die Broschüre *gesund führen heute*:

Webcode 49596 auf www.tk.de

Bedeutung – in 5 Jahren

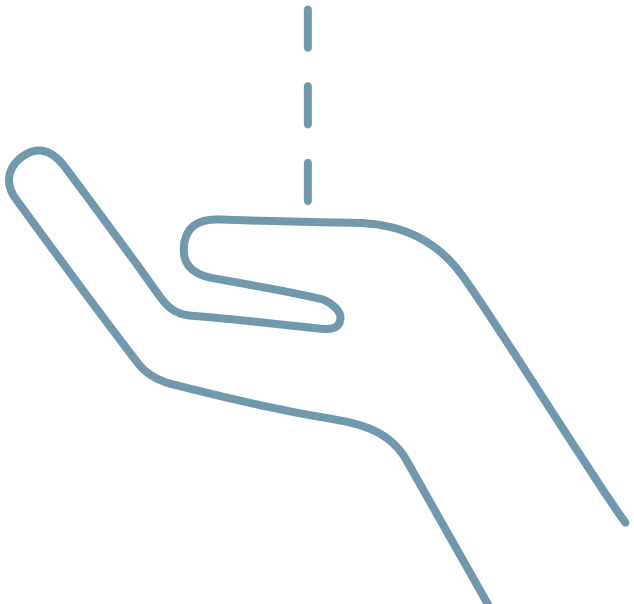
Und die Führungskräfte werden in 5 Jahren mit Abstand die wichtigste Personengruppe im BGM bleiben. Der entsprechende Mittelwert ist sehr hoch (MW=2.30). Beschäftigte mit körperlich belastender Tätigkeit werden als Personengruppe etwas in den Hintergrund rücken (MW=1.45), Beschäftigte mit emotional/psychisch belastender Tätigkeit gewinnen hingegen an Bedeutung (MW=1.67). Dies könnte auch an der zunehmenden Digitalisierung der Arbeitswelt liegen, die andere Anforderungen an die Arbeit und deren Abläufe stellt. An dritter Stelle liegen nun die Auszubildenden/jungen Beschäftigten (MW=1.60) gefolgt von Beschäftigten in Teilzeit (MW=1.47).

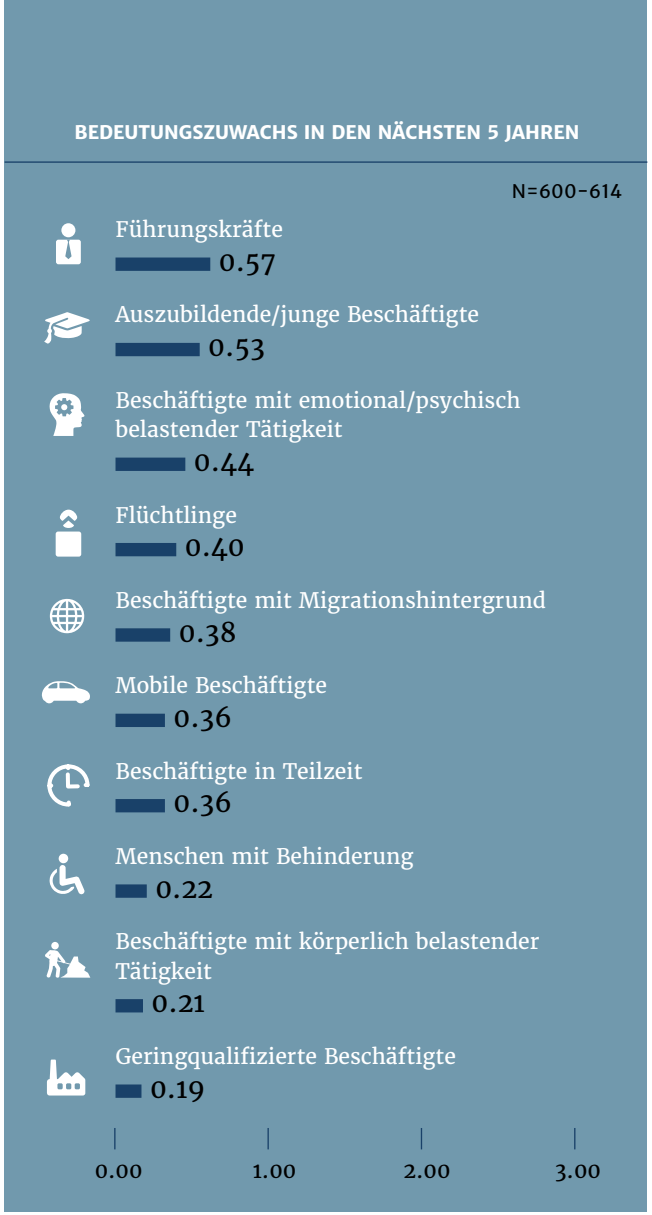
Sonstige Auffälligkeiten: Gesundheitsverantwortliche (MW=1.82) schätzen die Auszubildenden/jungen Beschäftigten in 5 Jahren als Personengruppe hoch signifikant ($F(3,611)=9.32$, $p<.001$, $\eta^2=.04$) wichtiger ein als Geschäftsführende (MW=1.40) und Personalverantwortliche (MW=1.42). Im Hinblick auf die Größe der Wirtschaftsunternehmen zeigen sich ebenfalls Auffälligkeiten: Unternehmen mit mehr als 250 Beschäftigten schätzen alle BGM-Personengruppen (bis auf die mobilen Beschäftigten) in 5 Jahren signifikant bedeutsamer ein als KMU.



»Flüchtlinge und Beschäftigte mit Migrationshintergrund rücken stärker in den Fokus des BGM. Dies ist bei der Gestaltung künftiger Gesundheitsangebote zu beachten.«

Prof. Dr. Filip Mess
TU München/IFBG





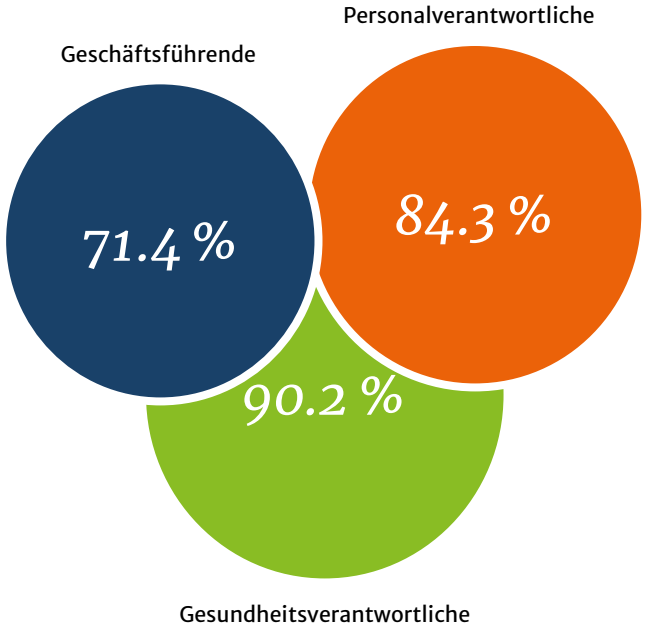
Bedeutungszuwachs – in den nächsten 5 Jahren

Auch in Bezug auf den Bedeutungszuwachs in den nächsten 5 Jahren liegen die Führungskräfte an erster Position (MW-Veränderung=0.57). Dies ist insofern interessant, da der Ausgangswert (MW=1.73) bereits sehr hoch ist.

An zweiter Stelle beim Bedeutungszuwachs liegen die Auszubildenden/jungen Beschäftigten (MW-Veränderung =0.53). Flüchtlinge (MW-Veränderung=0.40) sowie Beschäftigte mit Migrationshintergrund (MW-Veränderung=0.38), die aktuell nur eine untergeordnete Rolle als Personengruppe im BGM spielen, werden künftig stärker in den Fokus rücken.

Sonstige Auffälligkeiten: keine.

Führungskräfte haben in 5 Jahren eine *eher große* oder *große Bedeutung* für das BGM, sagen …



Unterschiede sind sehr signifikant (χ^2=11.91, df=2, p<.01)

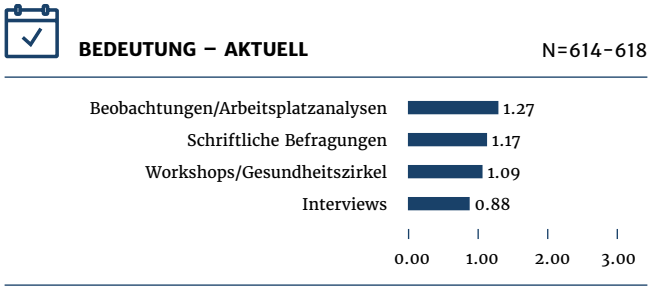
7

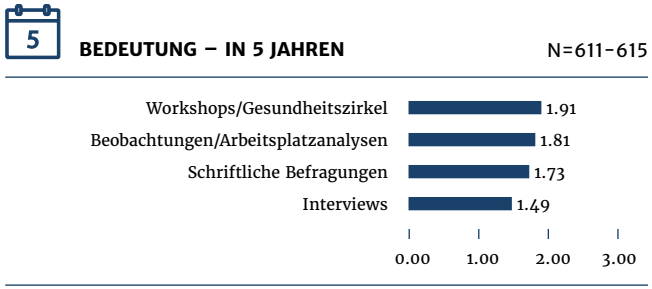
Interviews, Workshops & Co.

BGM-Analyseverfahren

So wurde gefragt: Welche Bedeutung haben aktuell folgende Verfahren zur Analyse im BGM in Ihrem Unternehmen und wie schätzen Sie deren Bedeutung in den nächsten 5 Jahren ein?

65.5 % der Befragten geben an, dass eine verlässlichere Datengrundlage *eher notwendig* oder *sehr notwendig* wäre, um das BGM in ihrer Organisation künftig nach ihren Vorstellungen weiterzuentwickeln (vgl. Kap.3). Doch welche konkreten Analyseverfahren werden aktuell und in 5 Jahren als besonders bedeutsam erachtet?





0 = keine Bedeutung; 1 = eher geringe Bedeutung; 2 = eher große Bedeutung; 3 = große Bedeutung

Bedeutung – aktuell

Zum einen lässt sich feststellen, dass die verschiedenen Analyseverfahren im BGM hinsichtlich ihrer aktuellen Bedeutsamkeit verhältnismäßig nahe beieinanderliegen. Zum anderen zeigt die Höhe der Mittelwerte jedoch, dass ihnen derzeit keine allzu große Bedeutung beigemessen wird. Am wichtigsten sind aktuell noch Beobachtungsverfahren/Arbeitsplatzanalysen (MW=1.27), gefolgt von schriftlichen Befragungen (MW=1.17).

Sonstige Auffälligkeiten: Für Großorganisationen (MW=1.31) spielen schriftliche Befragungen eine hoch signifikant ($t(612)=5.21$, $p<.001$, $d=.42$) größere Rolle als für kleine und mittlere Organisationen (MW=0.90). Bemerkenswert ist auch, dass die Gesundheitsverantwortlichen (MW=1.43) dieses Analyseverfahren deutlich wichtiger einschätzen als Geschäftsführende (MW=0.95) und Personalverantwortliche (MW=0.94). Auch dieser Unterschied ist hoch signifikant ($F(3,610)=13.11$, $p<.001$, $\eta^2=.06$).

Ein interessanter Befund zeigt sich an anderer Stelle: Diejenigen, die denken, dass das Kennzahlmanagement in 5 Jahren eine *eher große Bedeutung* oder *große Bedeutung* haben wird (vgl. Kap. 4), schätzen auch den Stellenwert aller Analyseverfahren signifikant höher ein (schriftliche Befragungen: $t(604)=7.35$, $p<.001$, $d=.60$; Workshops/Gesundheitszirkel: $t(605)=6.77$, $p<.001$, $d=.55$; Interviews: $t(607)=5.22$, $p<.001$, $d=.42$; Beobachtungen/Arbeitsplatzanalysen: $t(605)=4.79$, $p<.001$, $d=.39$).

Bedeutung – in 5 Jahren

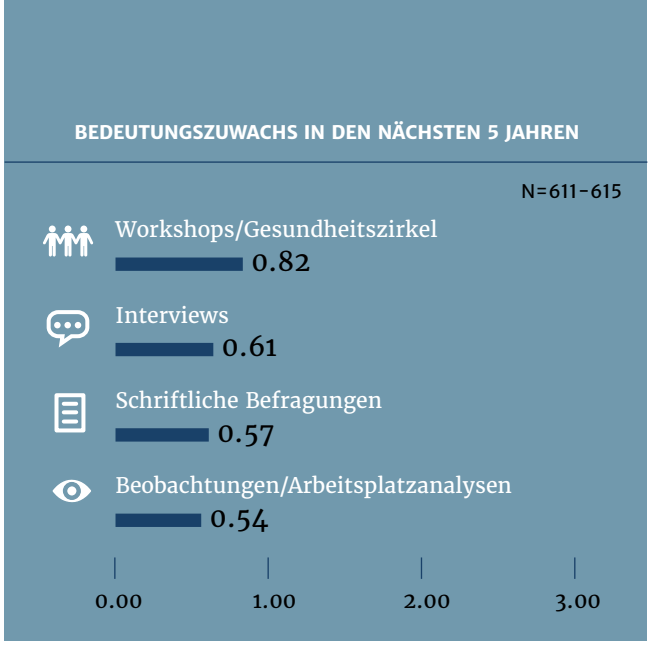
Die Bedeutung aller Analyseverfahren wird in den nächsten 5 Jahren deutlich zunehmen. Dies könnte u. a. an der gesetzlichen Pflicht zur psychischen Gefährdungsbeurteilung liegen. Seit 2013 sind Arbeitgeber per Gesetz noch stärker dazu verpflichtet, die psychosozialen Belastungen ihrer Beschäftigten zu ermitteln und auf der Basis der Ergebnisse ggf. Verbesserungsmaßnahmen einzuleiten.

Hierfür eignen sich vor allem die 4 genannten Analyseverfahren. Davon werden aus Sicht der Organisationen in 5 Jahren Workshops/Gesundheitszirkel am wichtigsten sein (MW=1.91). Diese liegen in ihrer aktuellen Bedeutung noch auf Rang drei und erlangen somit einen Bedeutungsgewinn.

Sonstige Auffälligkeiten: Bei den Wirtschaftsunternehmen zeigen sich hinsichtlich der Einschätzung des künftigen Stellenwerts der verschiedenen Analyseverfahren statistisch bedeutsame Unterschiede in Abhängigkeit von der Betriebsgröße: Schriftliche Befragungen ($t(414)=5.97$, $p<.001$, $d=.59$), Workshops/Gesundheitszirkel ($t(415)=4.81$, $p<.001$, $d=.47$) sowie Beobachtungen/Arbeitsplatzanalysen ($t(416)=2.09$, $p<.05$, $d=.20$) schätzen Großunternehmen mit mehr als 250 Beschäftigten in 5 Jahren signifikant bedeutender ein als KMU.

»Gesundheitszirkel und Workshops werden wichtiger als Arbeitsplatzanalysen. Das zeigt, dass Kennzahlen allein nicht reichen, um Handlungsfelder der BGF zu identifizieren. Wichtig ist, diejenigen einzubeziehen, um die es geht – die Beschäftigten.«

Gudrun Ahlers
Techniker Krankenkasse

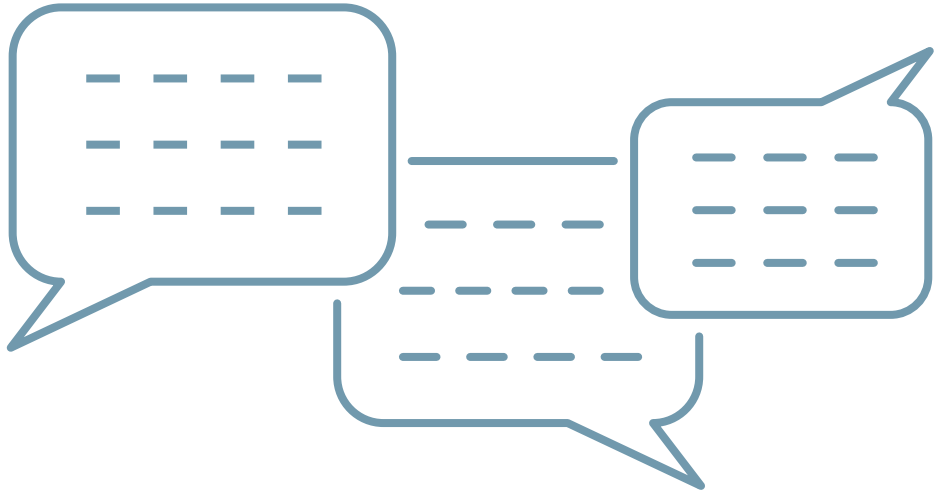


Bedeutungszuwachs – in den nächsten 5 Jahren

Workshops/Gesundheitszirkel werden in 5 Jahren nicht nur die wichtigsten Analyseverfahren sein, sie erlangen auf dem Weg dorthin auch den größten Bedeutungszuwachs (MW-Veränderung=0.82).

Interessant auch: Aktuell messen lediglich 31.1 % der Befragten Workshops/Gesundheitszirkeln eine *eher große Bedeutung* oder *große Bedeutung* bei. Mit Blick auf die Situation in 5 Jahren gehen aber 73.9 % der Befragten von einer *eher großen Bedeutung* oder *großen Bedeutung* dieser Analyseverfahren in ihren Organisationen aus.

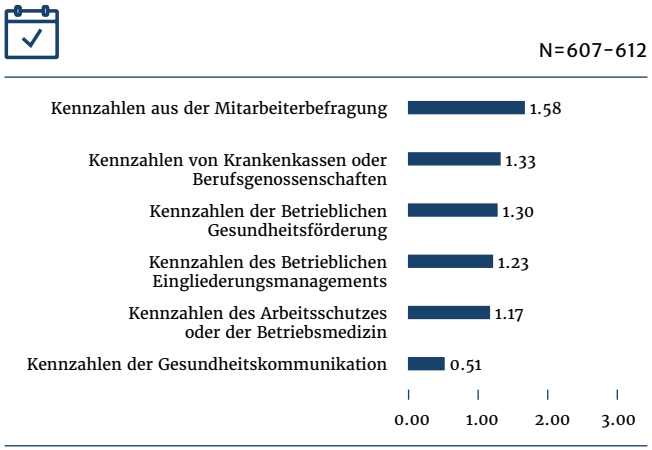
Sonstige Auffälligkeiten: Organisationen, die keine personellen Ressourcen fürs BGM haben, schätzen den Bedeutungszuwachs von Workshops/Gesundheitszirkeln (MW-Veränderung=0.92) höher ein als Organisationen, die zwei oder mehr Stellen fürs BGM haben (MW-Veränderung=0.72). Dieser Unterschied ist signifikant ($F(3,540)=2.76$, $p<.05$, $\eta^2=.02$).

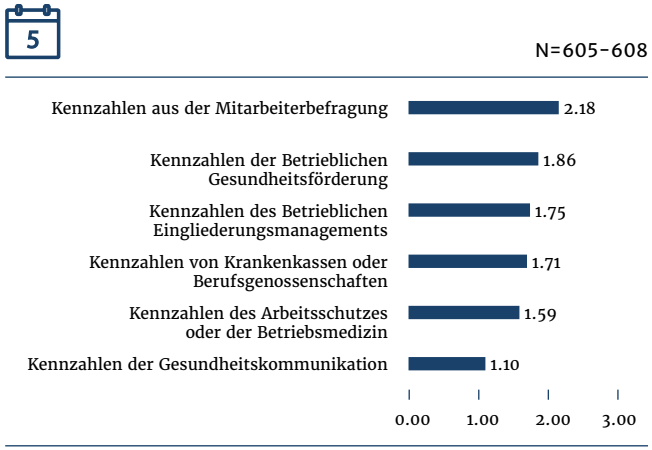


8

Arbeitszufriedenheit, BEM-Fälle & Co.

BGM-Kennzahlen





0 = keine Bedeutung; 1 = eher geringe Bedeutung; 2 = eher große Bedeutung; 3 = große Bedeutung

So wurde gefragt: Welche Bedeutung hat aktuell die Erfassung folgender BGM-bezogener Kennzahlen in Ihrem Unternehmen und wie schätzen Sie deren Bedeutung in den nächsten 5 Jahren ein?

Das Kennzahlenmanagement im BGM wird aus Sicht der befragten Organisationen in den nächsten Jahren eine wichtigere Rolle spielen (vgl. Kap. 4). Anders ausgedrückt: Der Wunsch, den Erfolg des BGM konkret anhand von Zahlen und Fakten nachzuweisen, wird steigen.

Doch welche Kennzahlen sind aktuell und in 5 Jahren aus Sicht der Organisationen besonders relevant? Sind es eher Kennzahlen von Krankenkassen und Berufsgenossenschaften oder Kennzahlen aus der Mitarbeiterbefragung?

Bedeutung – aktuell

Zwar stellen schriftliche Befragungen aktuell und in 5 Jahren nicht das bedeutendste Analyseverfahren im BGM dar (vgl. Kap. 7). Die BGM-bezogenen Kennzahlen, die durch Mitarbeiterbefragungen gewonnen werden können (z. B. Arbeitszufriedenheit, Betriebsklima), spielen in den Organisationen aktuell jedoch die wichtigste Rolle (MW=1.58).

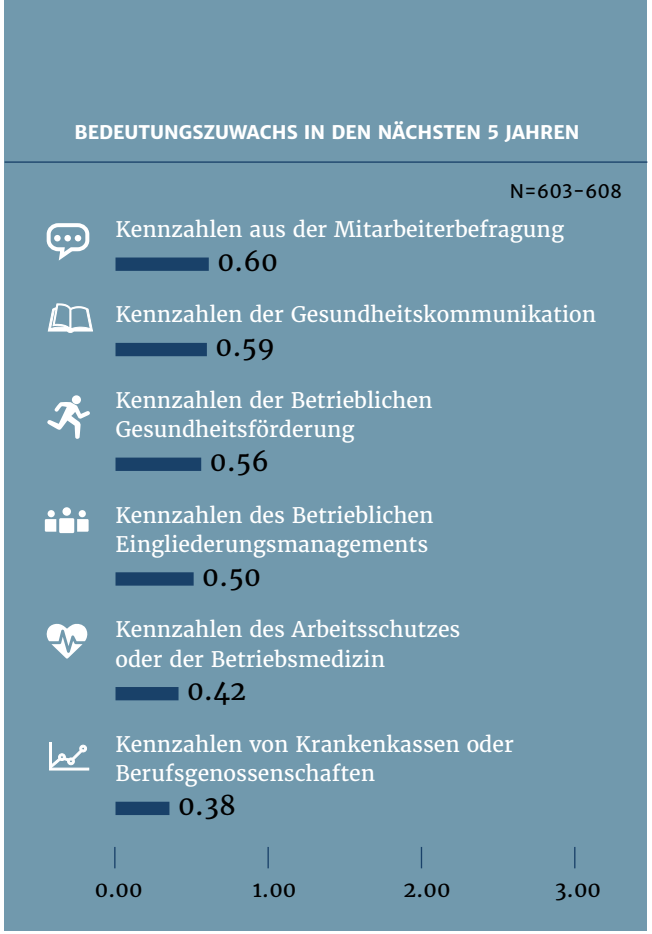
Die Kennzahlen der Krankenkassen und Berufsgenossenschaften (z. B. AU-Tage, Unfallzahlen) rangieren an zweiter Stelle (MW=1.33). Bislang nahezu bedeutungslos sind Kennzahlen der Gesundheitskommunikation wie z. B. Druckauflagen oder Clickzahlen (MW=0.51).

Sonstige Auffälligkeiten: keine.

Bedeutung – in 5 Jahren

Auch in 5 Jahren werden Kennzahlen aus Mitarbeiterbefragungen die wichtigste Rolle spielen (MW=2.18). Die Kennzahlen der Krankenkassen und Berufsgenossenschaften verlieren zwar nicht an Bedeutung, werden aber von Kennzahlen der BGF (z. B. Teilnahmequoten, Anzahl der Angebote) sowie von Kennzahlen des Betrieblichen Eingliederungsmanagements (z. B. Anzahl BEM-Fälle) überholt.

Sonstige Auffälligkeiten: Je mehr Beschäftigte eine Organisation hat, desto wichtiger werden Kennzahlen des Betrieblichen Eingliederungsmanagements ($r=.42$, $p<.001$). Bei Großorganisationen mit mehr als 250 Beschäftigten rangieren die BEM-Kennzahlen sogar auf Rang zwei (MW=1.96).



Bedeutungszuwachs – in den nächsten 5 Jahren

Kennzahlen der Gesundheitskommunikation (z. B. Druckauflagen, Clickzahlen) spielen zwar aktuell noch keine allzu große Rolle, werden aber den zweithöchsten Bedeutungszuwachs erlangen (MW-Veränderung=0.59).

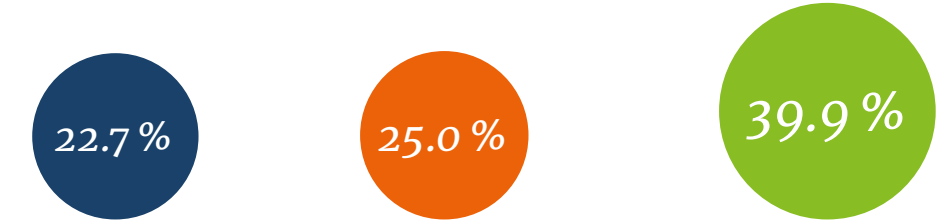
Sonstige Auffälligkeiten: Vor allem bei Großorganisationen werden Kennzahlen der Gesundheitskommunikation an Bedeutung gewinnen. Hier liegen sie sogar an erster Position (MW-Veränderung=0.66).

Schaut man nach weiteren Besonderheiten, dann fällt auf: Für Gesundheitsverantwortliche (MW-Veränderung=0.67) – also für diejenigen, die mit der unmittelbaren Umsetzung von BGF-Angeboten beauftragt sind – spielen Kennzahlen der Gesundheitskommunikation eine signifikant ($F(3,603)=2.93$, $p<.05$, $\eta^2=.01$) wichtigere Rolle als für Geschäftsführende (MW-Veränderung=0.48) und Personalverantwortliche (MW-Veränderung=0.55).

»Kennzahlen aus Mitarbeiter- und Gesundheitsbefragungen spielen aktuell und in Zukunft eine wichtige Rolle für die Organisationen. Dies ist vor allem deshalb erfreulich, weil ein umfassendes BGM-Cockpit von weichen Daten aus Befragungen lebt.«

Dr. Utz Niklas Walter
IFBG

Kennzahlen der Gesundheitskommunikation haben in 5 Jahren eine *eher große* oder *große Bedeutung*, sagen …

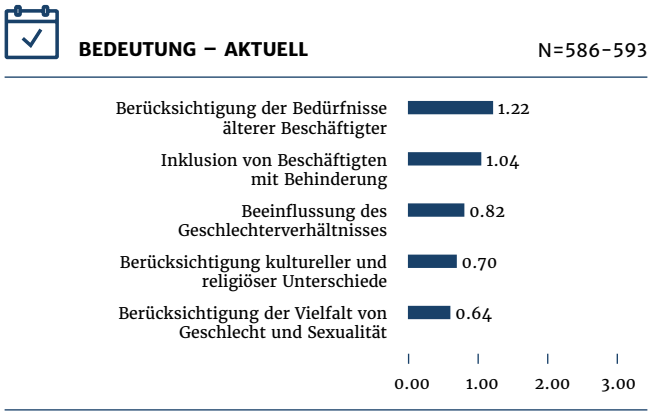


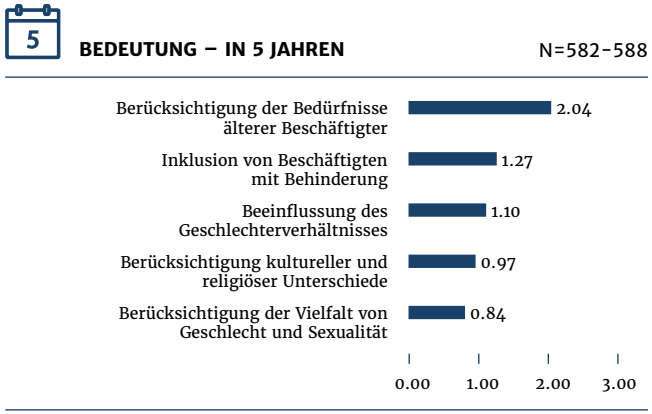
Unterschiede sind sehr signifikant ($\chi^2=14.13$, $df=2$, $p<.01$)

9

Aging Workforce, Inklusion & Co.

Umgang mit Vielfalt





0 = keine Bedeutung; 1 = eher geringe Bedeutung; 2 = eher große Bedeutung; 3 = große Bedeutung

So wurde gefragt: Welche Bedeutung haben aktuell folgende Maßnahmen des Umgangs mit Vielfalt in Ihrem Unternehmen und wie schätzen Sie deren Bedeutung in den nächsten 5 Jahren ein?

Demografischer Wandel, Globalisierung oder Gleichstellung – all diese Entwicklungen haben auch einen Einfluss auf die Arbeitswelt. Sie wird vor allem vielfältiger. Doch welche Herausforderungen bringen diese Veränderungen für das BGM mit sich? Und welche Maßnahmen im Umgang mit Vielfalt spielen aktuell und in 5 Jahren in den Organisationen eine besonders große Rolle?

Bedeutung – aktuell

Alternde Belegschaften (aging workforce) sind in den Unternehmen und Einrichtungen des Öffentlichen Dienstes in Deutschland keine Seltenheit. Viele Organisationen haben sich bereits auf diese Entwicklung eingestellt. Aktuell spielen Maßnahmen zur Berücksichtigung der Bedürfnisse älterer Beschäftigter (MW=1.22) die mit Abstand größte Rolle, wenn es um den Umgang mit Vielfalt geht. An zweiter Stelle folgen Maßnahmen zur Inklusion von Beschäftigten mit Behinderung (MW=1.04). Die Ratifizierung der UN-Behindertenrechtskonvention im Jahr 2009 scheint Früchte zu tragen: Arbeitgeber kommen ihrer Pflicht zur Inklusion von Beschäftigten mit Behinderung allmählich nach.

Sonstige Auffälligkeiten: Das Thema Inklusion hat im Öffentlichen Dienst (MW=1.34) aktuell eine hoch signifikant ($t(580)=6.31$, $p<.001$, $d=.52$) größere Bedeutung als in Wirtschaftsunternehmen (MW=0.90). Auch Maßnahmen zur Beeinflussung des Geschlechterverhältnisses in der Belegschaft (z. B. Frauen-/Männerquoten) spielen im Öffentlichen Dienst (MW=1.03) aktuell eine wichtigere Rolle als in Unternehmen der freien Wirtschaft (MW=0.73). Auch hier ist der Unterschied hoch signifikant ($t(581)=4.33$, $p<.001$, $d=.36$).

Bedeutung – in 5 Jahren

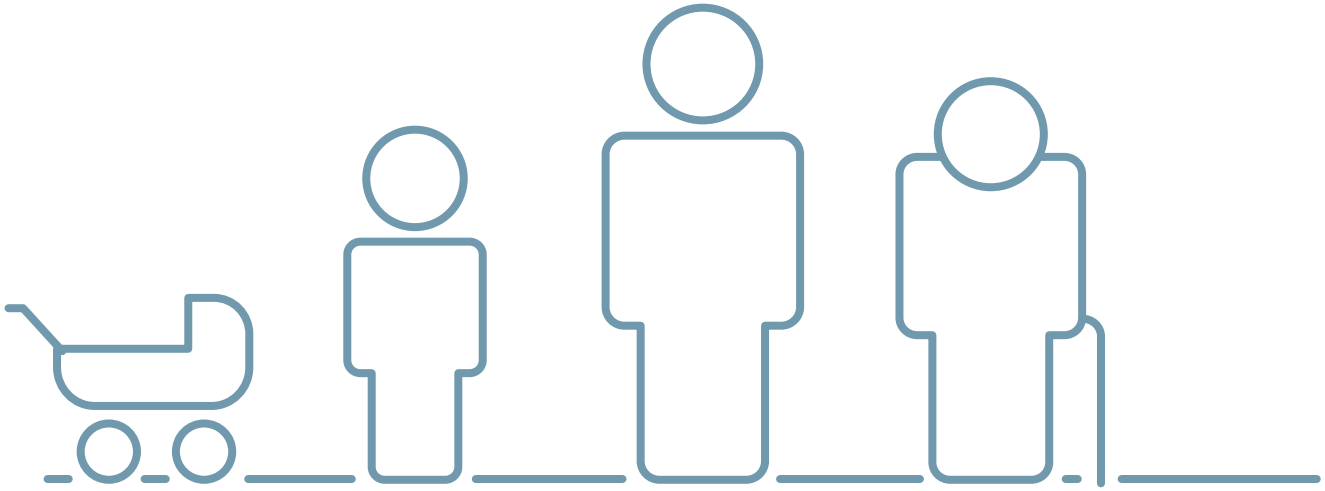
Auch in 5 Jahren haben Maßnahmen zur Berücksichtigung der Bedürfnisse älterer Beschäftigter den mit Abstand höchsten Stellenwert. Dass viele Organisationen die Herausforderung der alternden Belegschaften erkannt haben, wird darüber hinaus durch den hohen Bedeutungszuwachs von Maßnahmen zur Wissenssicherung in den nächsten 5 Jahren unterstrichen (vgl. Kap. 11). Maßnahmen zur Berücksichtigung kultureller und religiöser Unterschiede sowie zur Berücksichtigung der Vielfalt von Geschlecht und Sexualität haben weder aktuell noch in 5 Jahren eine hohe Bedeutung.

Sonstige Auffälligkeiten: In Großorganisationen mit mehr als 250 Beschäftigten spielen Maßnahmen zur Berücksichtigung älterer Beschäftigter (MW=2.18) in 5 Jahren eine hoch signifikant ($t(586)=5.73$, $p<.001$, $d=.47$) wichtigere Rolle als in kleinen und mittleren Organisationen (MW=1.79).

In Wissenschaftseinrichtungen wiederum hat die Berücksichtigung kultureller und religiöser Unterschiede (MW=1.34) eine signifikant größere Bedeutung ($t(184)=2.74$, $p<.01$, $d=.40$) als in den übrigen Einrichtungen des Öffentlichen Dienstes (MW=0.90).

»Ein Ziel des zukunftsfähigen BGM wird sein, Beschäftigte bis ins hohe Alter geistig fit und flexibel zu halten, damit sie die digitale Transformation auch kognitiv begleiten können.«

Katharina Schmitt
Redaktion Personalmagazin, Haufe Gruppe



Bedeutungszuwachs – in den nächsten 5 Jahren

Auch in Bezug auf den Bedeutungszuwachs in den nächsten 5 Jahren rangieren Maßnahmen zur Berücksichtigung der Bedürfnisse älterer Beschäftigter deutlich an erster Stelle (MW-Veränderung=0.82). Die Bedeutungszunahme aller anderen Maßnahmen im Umgang mit Vielfalt ist deutlich geringer.

Sonstige Auffälligkeiten: Für Start-Ups haben Maßnahmen zur Berücksichtigung der Bedürfnisse älterer Beschäftigter (MW-Veränderung=0.50) eine geringere Bedeutung als für alle anderen Organisationen (MW-Veränderung=0.81). Angesichts des in der Regel jungen Durchschnittsalters der Start-Up-Teams ist dieser hoch signifikante Unterschied ($t(417)=3.69$, $p<.001$, $d=.36$) wenig überraschend.

Betrachtet man die Gruppe der Wirtschaftsunternehmen, zeigen sich in Abhängigkeit von deren Größe Unterschiede in Bezug auf den Bedeutungszuwachs von Maßnahmen des Umgangs mit Vielfalt: Maßnahmen zur Beeinflussung des Geschlechterverhältnisses erfahren in Großunternehmen (MW-Veränderung=0.36) in den nächsten 5 Jahren einen signifikant größeren Bedeutungszuwachs ($t(396)=2.41$, $p<.05$, $d=.24$) als in kleineren Betrieben (MW-Veränderung=0.23).

Ein Praxisbeispiel zum Generationenmanagement bei der Daimler AG finden Sie hier:

Personalmagazin, Ausgabe 3/2013, Seite 44 auf haufe.de

oder auf den Seiten 44-47 in der folgenden PDF:

Personalmagazin, Ausgabe 3/2013 auf haufe.de

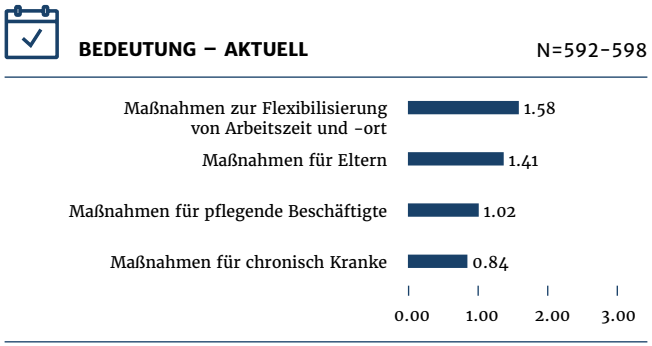
10

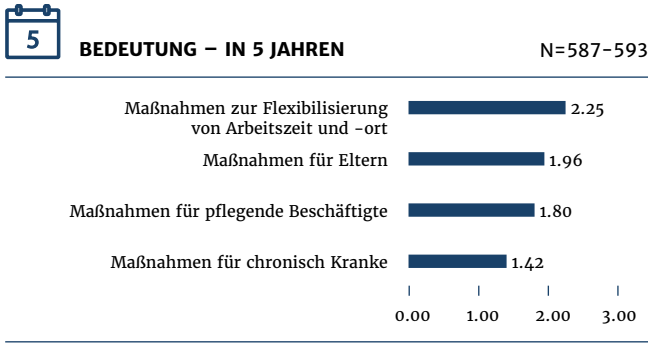
Home-Office, Kinderbetreuung & Co.

Vereinbarkeit von Beruf und Privatleben

So wurde gefragt: Welche Bedeutung haben aktuell folgende Maßnahmen zur besseren Vereinbarkeit von Beruf und Privatleben in Ihrem Unternehmen und wie schätzen Sie deren Bedeutung in den nächsten 5 Jahren ein?

Ein ganzheitliches Gesundheitsmanagement berücksichtigt unterschiedliche Betrachtungsperspektiven. Neben dem Individuum, der Organisation und den Arbeitsbedingungen zählt auch das Umfeld dazu. Und hier spielt insbesondere die Vereinbarkeit von Beruf und Privatleben eine Rolle. Doch welche konkreten Maßnahmen werden aktuell und in 5 Jahren die höchste Bedeutung haben?





0 = keine Bedeutung; 1 = eher geringe Bedeutung; 2 = eher große Bedeutung; 3 = große Bedeutung

Bedeutung – aktuell

Maßnahmen zur Flexibilisierung von Arbeitszeit und Arbeitsort (z. B. Home-Office, Gleitzeit) werden aktuell am wichtigsten erachtet, wenn es um die Verbesserung der Vereinbarkeit von Beruf und Privatleben geht (MW=1.58), gefolgt von Maßnahmen für Eltern wie etwa Kinderbetreuung (MW=1.41). Eine untergeordnete Rolle spielen bislang Maßnahmen für pflegende Beschäftigte und chronisch Kranke.

Sonstige Auffälligkeiten: Maßnahmen für Eltern (MW=1.57) sowie Maßnahmen für pflegende Beschäftigte (MW=1.26) haben aktuell im Öffentlichen Dienst einen höheren Stellenwert als in Wirtschaftsunternehmen (MW=1.35 und MW=0.91). Beide Unterschiede sind statistisch bedeutsam ($t(586)=2.68$, $p<.01$, $d=.22$ und $t(584)=4.97$, $p<.001$, $d=.41$).

In Abhängigkeit vom Bestehen der Organisation zeigen sich ebenfalls Unterschiede: Für junge Organisationen (jünger als 10 Jahre) sind Maßnahmen zur Flexibilisierung von Arbeitszeit und Arbeitsort (MW=1.78) signifikant bedeutsamer ($t(354)=2.00$, $p<.05$, $d=.21$) als für Organisationen, die 50 Jahre oder länger existieren (MW=1.51). Flexibilisierungsmaßnahmen sind zudem vor allem in Wissenschaftseinrichtungen von Relevanz (MW=2.00). Der Unterschied im Vergleich zum restlichen Öffentlichen Dienst (MW=1.47) ist signifikant ($t(191)=3.12$, $p<.01$, $d=.45$).

Bedeutung – in 5 Jahren

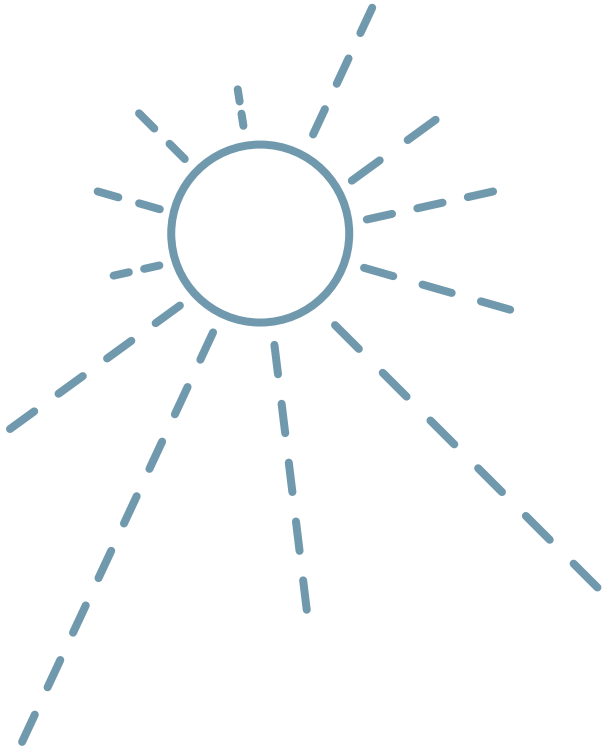
In 5 Jahren ergeben sich hinsichtlich der Reihenfolge bei den Maßnahmen zur besseren Vereinbarkeit von Beruf und Privatleben keine Veränderungen. Maßnahmen zur Flexibilisierung von Arbeitszeit und Arbeitsort stehen weiterhin auf dem ersten Rang (MW=2.25).

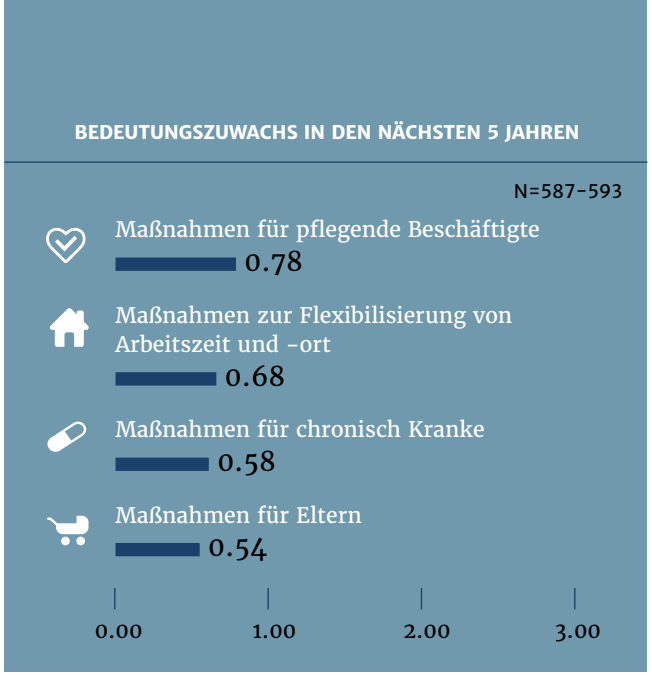
Sonstige Auffälligkeiten: Organisationen ohne BGF bzw. BGM schätzen die Bedeutung von Maßnahmen für pflegende Beschäftigte in 5 Jahren deutlich geringer ein (MW=1.14) als Organisationen, die BGF-Maßnahmen umsetzen (MW=1.77) oder gar ein ganzheitliches BGM haben (MW=2.02). Diese Unterschiede sind hoch signifikant ($F(2,588)=19.46$, $p<.001$, $\eta^2=.06$).

Maßnahmen für Eltern spielen im Öffentlichen Dienst auch in 5 Jahren eine große Rolle, insbesondere in Wissenschaftseinrichtungen (MW=2.33). Die Differenz zu den übrigen Einrichtungen des Öffentlichen Dienstes (MW=1.99) ist statistisch bedeutsam ($t(189)=2.32$, $p<.05$, $d=.34$).

Der TK-Gesundheitsreport 2016 widmet sich in seinem Schwerpunkt dem Thema Beruf und Familie:

www.tk.de/Gesundheitsreport





Bedeutungszuwachs – in den nächsten 5 Jahren

Den größten Bedeutungszuwachs in Bezug auf die bessere Vereinbarkeit von Beruf und Privatleben werden in den nächsten 5 Jahren Maßnahmen für pflegende Beschäftigte erfahren (MW-Veränderung=0.78). Dahinter liegen auf Rang zwei Maßnahmen zur Flexibilisierung von Arbeitszeit und Arbeitsort (MW-Veränderung=0.68).

Sonstige Auffälligkeiten: In süddeutschen Organisationen* ist der Bedeutungszuwachs von Maßnahmen zur Flexibilisierung von Arbeitszeit und Arbeitsort (MW-Veränderung=0.77) und von Maßnahmen für Eltern (MW-Veränderung=0.57) höher als in norddeutschen Organisationen (MV-Veränderungen=0.58 und 0.38). Beide Unterschiede sind signifikant ($t(250)=2.31$, $p<.05$, $d=.29$ und $t(251)=2.28$, $p<.05$, $d=.29$).

Bei den Wirtschaftsunternehmen zeigt sich in Abhängigkeit von der Betriebsgröße ein signifikanter Unterschied ($t(401)=3.14$, $p<.01$, $d=.31$) hinsichtlich des Bedeutungszuwachses von Maßnahmen zur Flexibilisierung von Arbeitszeit und Arbeitsort: Großunternehmen mit mehr als 250 Beschäftigten sehen hier in den nächsten 5 Jahren einen stärkeren Bedeutungsgewinn (MW-Veränderung=0.75) als KMU (MW-Veränderung=0.52).

** Bei den Nord-Süd- bzw. Ost-West-Vergleichen wurden nur Organisationen mit einem Standort berücksichtigt (vgl. S. 9).*

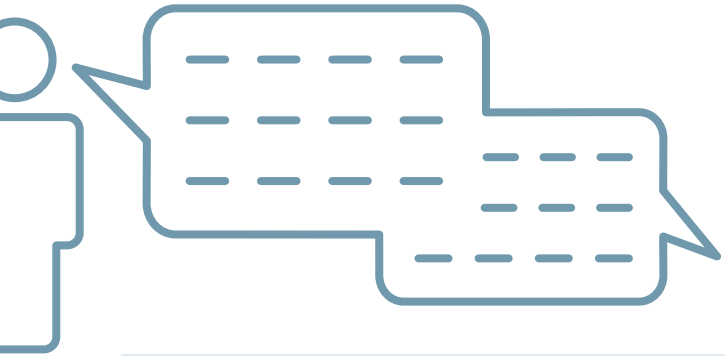
»Unternehmen sollten die Flexibilität ihrer Beschäftigten schätzen und im Gegenzug deren Bedürfnisse berücksichtigen. Deshalb gehört auch die Vereinbarkeit von Beruf und Privatleben zu einem guten BGM.«

Dr. Sabine Voermans
Techniker Krankenkasse

11

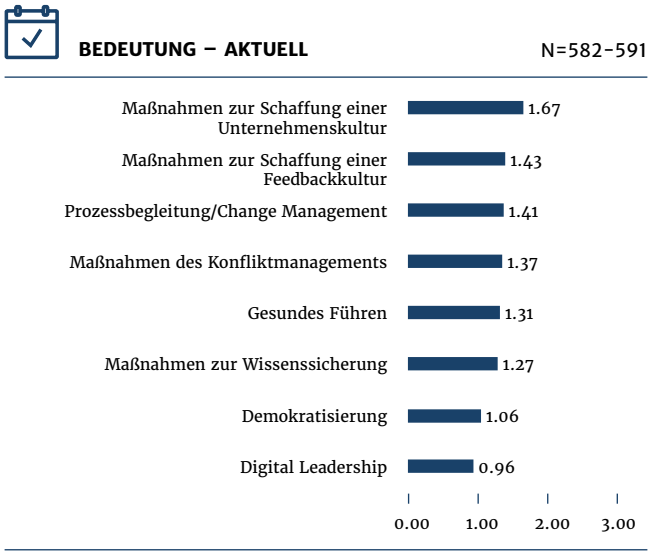
Digital Leadership, Gesundes Führen & Co.

Themen für die Führungskultur



So wurde gefragt: Welche Bedeutung haben aktuell folgende Themen für die Führungskultur in Ihrem Unternehmen und wie schätzen Sie deren Bedeutung in den nächsten 5 Jahren ein?

Der hohe Stellenwert der Führung für die Gesundheitsförderung in der Arbeitswelt wurde bereits an mehreren Stellen verdeutlicht (vgl. Kap. 3 und 6). Doch welche Themen haben für die Führungskultur aktuell eine besonders große Bedeutung? Und werden Entwicklungen wie Demokratisierung oder Digital Leadership in 5 Jahren eine wichtige Rolle spielen?



0 = keine Bedeutung; 1 = eher geringe Bedeutung; 2 = eher große Bedeutung; 3 = große Bedeutung

Bedeutung – aktuell

Maßnahmen zur Schaffung einer Unternehmenskultur, zu der bspw. die Leitbildentwicklung gehört, zählen aktuell zu den besonders relevanten Themen für die Führungskultur in den Organisationen (MW=1.67). Digital Leadership hingegen – also das Wissen und die Fähigkeiten, Unternehmen in der Phase der fortschreitenden Digitalisierung richtig zu führen – spielt derzeit die geringste Rolle (MW=0.96).

Sonstige Auffälligkeiten: Ob das Thema Gesundes Führen in einer Organisation aktuell als relevant erachtet wird, hängt mit dem Entwicklungsstand des BGM zusammen – und zwar hoch signifikant ($F(2,590)=39.11$, $p<.001$, $\eta^2=.12$). In den Organisationen, in denen es keine BGF gibt, spielt auch das Thema Gesundes Führen keine bedeutende Rolle (MW=0.57). In den Organisationen, in denen einzelne BGF-Maßnahmen umgesetzt werden bzw. ein BGM im Aufbau ist, wird die Bedeutung schon deutlich höher eingeschätzt (MW=1.22). Den mit Abstand höchsten Stellenwert hat das Thema Gesundes Führen bei Organisationen, die ein ganzheitliches BGM haben (MW=1.71).

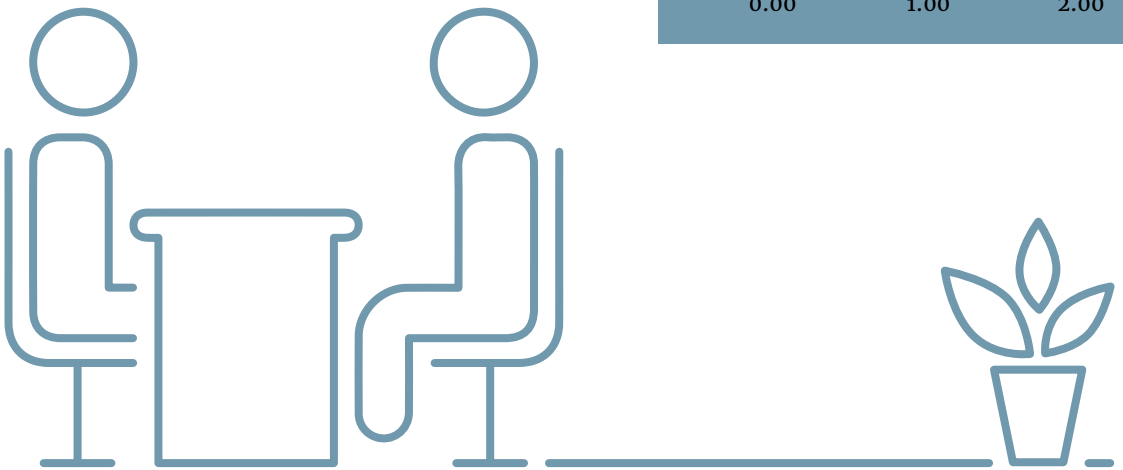
Bedeutung – in 5 Jahren

Gesundes Führen wird als wichtigstes Thema der Führungskultur in 5 Jahren erachtet (MW=2.30). Wie bedeutend dieses Ergebnis ist, verdeutlicht eine weitere Analyse: 88 % der Befragten geben an, dass dieses Thema in 5 Jahren eine *eher große Bedeutung* oder *große Bedeutung* in ihrer Organisation haben wird. Insgesamt fällt auf, dass die Mittelwerte bei den Themen der Führungskultur sowohl aktuell als auch in 5 Jahren im Vergleich zu den anderen Bereichen der Befragung recht hoch sind. Dies unterstreicht einmal mehr die hohe Bedeutung der Führung für die erfolgreiche Arbeit in den Organisationen insgesamt (vgl. Kap. 3 und 6).

Sonstige Auffälligkeiten: Start-Ups messen den Maßnahmen zur Schaffung einer Feedbackkultur (MW=2.12) sowie zur Schaffung einer Unternehmenskultur (MW=2.00) in 5 Jahren die größte Bedeutung bei. Personalverantwortliche sehen – anders als Geschäftsführende und Gesundheitsverantwortliche – in 5 Jahren ebenfalls die Maßnahmen zur Schaffung einer Unternehmenskultur als das wichtigste Thema der Führungskultur an (MW=2.20).

»Führung und Unternehmenskultur haben einen großen Einfluss auf die Gesundheit der Beschäftigten. Hier gibt es bereits Maßnahmen wie Workshops zum Gesunden Führen oder eine gemeinschaftliche Leitbildentwicklung. Aber es wird neuer Impulse bedürfen.«

Prof. Dr. Filip Mess
TU München/IFBG



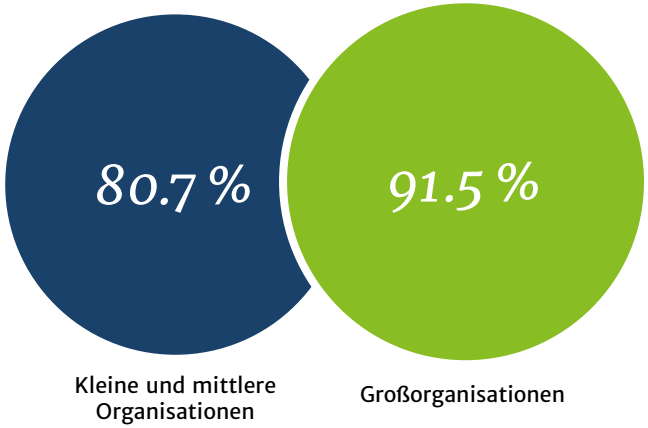
Bedeutungszuwachs – in den nächsten 5 Jahren

Auch hier: Die größte Bedeutungszunahme in den nächsten 5 Jahren erlangt das ohnehin schon sehr bedeutende Thema Gesundes Führen (MW-Veränderung=0.99). Dahinter folgen Maßnahmen zur Wissenssicherung (MW-Veränderung=0.87), was mit dem demografischen Wandel und den alternden Belegschaften zusammenhängen könnte (vgl. Kap. 9).

Auch Digital Leadership, das aktuell noch weitestgehend unbedeutend ist, wird in den kommenden 5 Jahren an Bedeutung zulegen (MW-Veränderung=0.71). Die Demokratisierung – also der Entwicklungsprozess einer Organisation, Beschäftigte in immer höherem Maße in die Strategieentwicklung und Entscheidungsfindung einzubeziehen – verzeichnet den geringsten Bedeutungszuwachs (MW-Veränderung=0.50).

Sonstige Auffälligkeiten: keine.

Gesundes Führen hat in 5 Jahren eine *eher große* oder *große Bedeutung*, sagen …

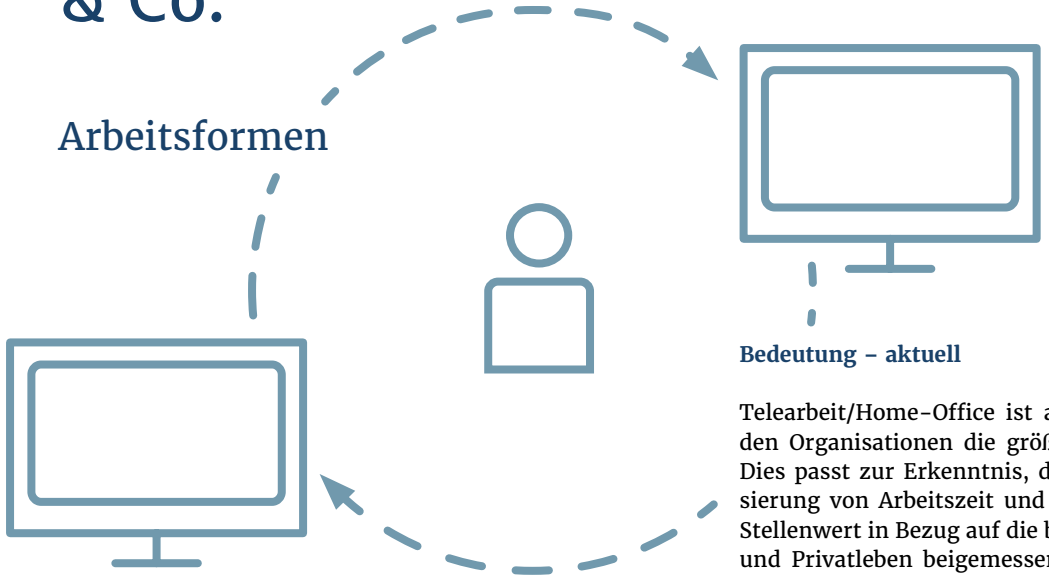


Unterschiede sind hoch signifikant (χ^2=14.24, df=1, p<.001)

12

Desk-Sharing, Smart Working & Co.

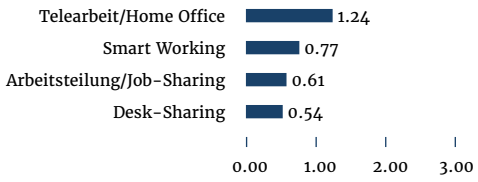
Arbeitsformen



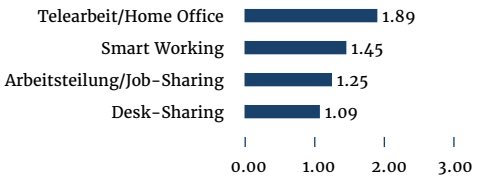
So wurde gefragt: Welche Bedeutung haben aktuell folgende Arbeitsformen in Ihrem Unternehmen und wie schätzen Sie deren Bedeutung in den nächsten 5 Jahren ein?

Die Digitalisierung der Arbeitswelt eröffnet auch ganz andere Möglichkeiten im Hinblick auf die Arbeitsweise von Beschäftigten. Von Home-Office über Smart Working bis hin zum Job-Sharing – einige dieser Arbeitsformen werden in den nächsten Jahren stärker an Bedeutung gewinnen, andere weniger.

BEDEUTUNG – AKTUELL N=578-588



BEDEUTUNG – IN 5 JAHREN N=574-583



0 = keine Bedeutung; 1 = eher geringe Bedeutung; 2 = eher große Bedeutung; 3 = große Bedeutung

Bedeutung – aktuell

Telearbeit/Home-Office ist aktuell die Arbeitsform, die in den Organisationen die größte Bedeutung hat (MW=1.24). Dies passt zur Erkenntnis, dass Maßnahmen zur Flexibilisierung von Arbeitszeit und Arbeitsort aktuell der höchste Stellenwert in Bezug auf die bessere Vereinbarkeit von Beruf und Privatleben beigemessen wird (vgl. Kap. 10). Die Arbeitsformen Smart Working, Arbeitsteilung/Job Sharing und Desk-Sharing (siehe auch Begriffserklärungen im Glossar) spielen aktuell keine allzu große Rolle in der betrieblichen Praxis.

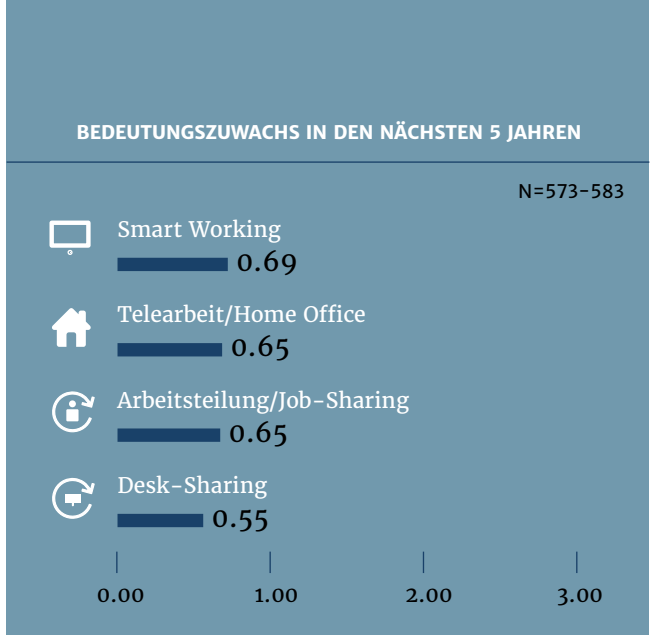
Sonstige Auffälligkeiten: In Start-Ups (MW=1.44) und jungen Organisationen (<10 Jahre, MW=1.45) ist ein höheres Maß an Flexibilität zu beobachten als in älteren Organisationen, denn hier spielen Telearbeit und Home-Office aktuell eine größere Rolle: 55.6 % der befragten Start-Ups ($\chi 2=4.13$, $df=1$, $p<.05$) und 47.7 % der befragten jungen Organisationen ($\chi 2=12.90$, $df=3$, $p<.01$) geben an, dass diese Arbeitsformen bereits jetzt eine *eher große Bedeutung* oder *große Bedeutung* haben.

Bedeutung – in 5 Jahren

Den verschiedenen Arbeitsformen wird in 5 Jahren eine deutlich höhere Bedeutung beigemessen als aktuell. An der Reihenfolge ändert sich jedoch nichts. Telearbeit/Home-Office sehen die befragten Organisationen auch in 5 Jahren als wichtigste Arbeitsform an (MW=1.89). Das Desk-Sharing, bei dem innerhalb eines Unternehmens oder einer Abteilung weniger Arbeitsplätze als Beschäftigte zur Verfügung stehen und die Beschäftigten täglich ihren Arbeitsplatz frei wählen können, wird auch in 5 Jahren noch keine allzu große Bedeutung haben (MW=1.09).

Sonstige Auffälligkeiten: Für Organisationen mit mehr als einem Standort spielen Telearbeit und Home-Office in 5 Jahren eine größere Rolle (MW=2.02) als bei Organisationen mit nur einem Standort (MW=1.72). Dieser Unterschied ist hoch signifikant ($t(581)=3.95$, $p<.001$, $d=.33$).

Betrachtet man die Wirtschaftsunternehmen, zeigt sich, dass in Großunternehmen mit mehr als 250 Beschäftigten jede der genannten Arbeitsformen in 5 Jahren eine signifikant größere Bedeutung haben wird als in KMU. Besonders deutlich fällt der Unterschied in den Bereichen Telearbeit/Home-Office ($t(397)=3.51$, $p<.001$, $d=.35$) sowie Smart Working ($t(392)=3.25$, $p<.001$, $d=.33$) aus.



Bedeutungszuwachs – in den nächsten 5 Jahren

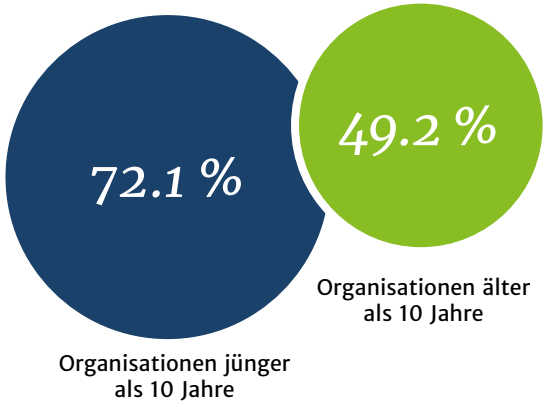
Den größten Bedeutungszuwachs verzeichnet das so genannte Smart Working (MW-Veränderung=0.69). Dies bezeichnet eine Arbeitsweise, die durch Nutzung moderner Technik die Flexibilität und Unabhängigkeit von Beschäftigten stärkt. Darunter fällt z. B das flexiblere Zusammenarbeiten von verschiedenen Standorten aus. Allerdings lässt sich konstatieren, dass die Bedeutungszuwächse bei allen Arbeitsformen relativ ähnlich ausfallen.

Sonstige Auffälligkeiten: Wirtschaftsunternehmen erkennen in Abhängigkeit von ihrer Größe einen unterschiedlichen Bedeutungszuwachs der Arbeitsformen in den nächsten 5 Jahren. Recht deutlich ist dies in Bezug auf das Desk-Sharing ($t(396)=3.28$, $p<.001$, $d=.33$) und die Arbeitsteilung/Job-Sharing ($t(397)=2.94$, $p<.01$, $d=.30$). In beiden Fällen sehen Großunternehmen mit mehr als 250 Beschäftigten einen signifikant größeren Bedeutungszuwachs als KMU.

»Der richtige Umgang mit den neuen, selbstverantwortlichen Arbeitsformen wird zur Herausforderung für die Beschäftigten und die Unternehmen. Die Grenzen zwischen Arbeit und Freizeit werden sich zunehmend auflösen.«

Reiner Straub
Herausgeber Personalmagazin, Haufe Gruppe

Smart Working hat in 5 Jahren eine *eher große* oder *große Bedeutung*, sagen …



Unterschied ist sehr signifikant ($\chi^2=8.10$, $df=1$, $p<.01$)

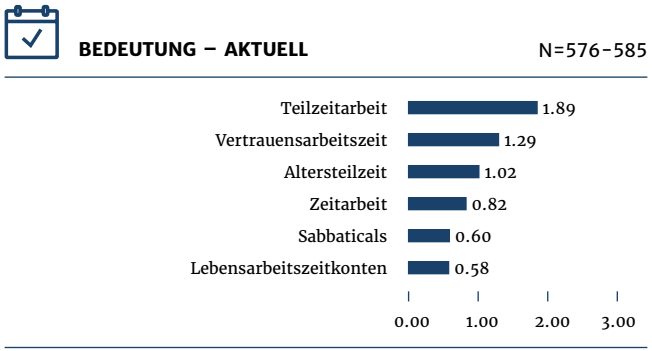
13

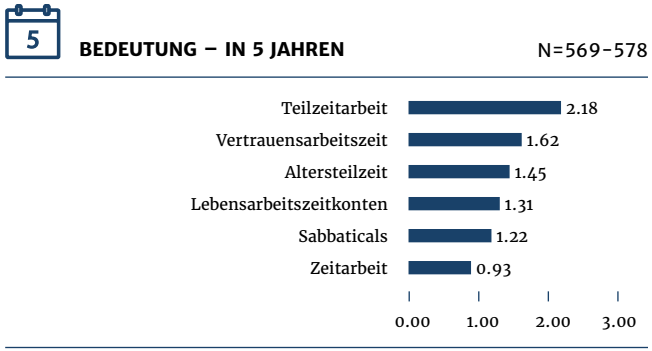
Sabbaticals, Teilzeitarbeit & Co.

Beschäftigungsformen

So wurde gefragt: Welche Bedeutung haben aktuell folgende Beschäftigungsverhältnisse und -formen in Ihrem Unternehmen und wie schätzen Sie deren Bedeutung in den nächsten 5 Jahren ein?

Der Wunsch nach flexibleren Beschäftigungsformen seitens der Beschäftigten steigt. Hier gibt es inzwischen eine Vielzahl an unterschiedlichen Möglichkeiten. Doch welche dieser Beschäftigungsformen werden von den Verantwortlichen in den Organisationen als besonders bedeutend erachtet?





0 = keine Bedeutung; 1 = eher geringe Bedeutung; 2 = eher große Bedeutung; 3 = große Bedeutung

Bedeutung – aktuell

Bei den Beschäftigungsformen, die sich von der klassischen Vollzeitbeschäftigung unterscheiden, hat die Teilzeitarbeit derzeit die mit Abstand größte Bedeutung für die befragten Organisationen (MW=1.89). Die Vertrauensarbeitszeit folgt auf dem zweiten Platz, allerdings schon mit einem deutlichen Abstand (MW=1.29).

Eine eher untergeordnete Rolle spielen aktuell Zeitarbeit (MW=0.82), Sabbaticals (MW=0.60) und Lebensarbeitszeitkonten (MW=0.58).

Sonstige Auffälligkeiten: Im Ost-West-Vergleich* zeigen sich statistisch bedeutsame Unterschiede in Bezug auf den Stellenwert der Teilzeitarbeit ($t(246)=2.62$, $p<.01$, $d=.33$) und der Altersteilzeit ($t(247)=2.89$, $p<.01$, $d=.37$). In westdeutschen Organisationen (MW=1.98 bzw. 0.90) spielen diese Beschäftigungsformen eine größere Rolle als in ostdeutschen Organisationen (MW=1.50 bzw. 0.47).

Mehr zum Thema:

Serie Vereinbarkeit 2020 auf haufe.de

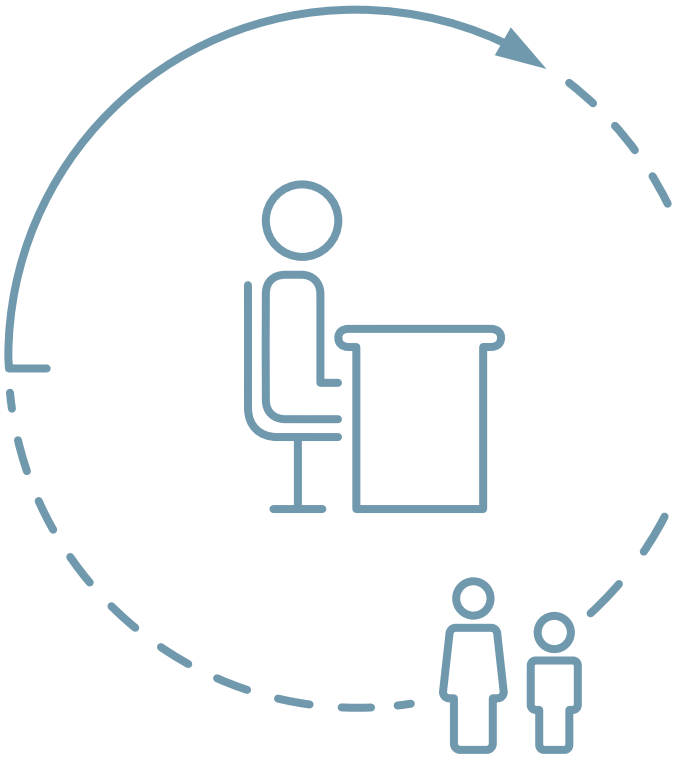
Bedeutung – in 5 Jahren

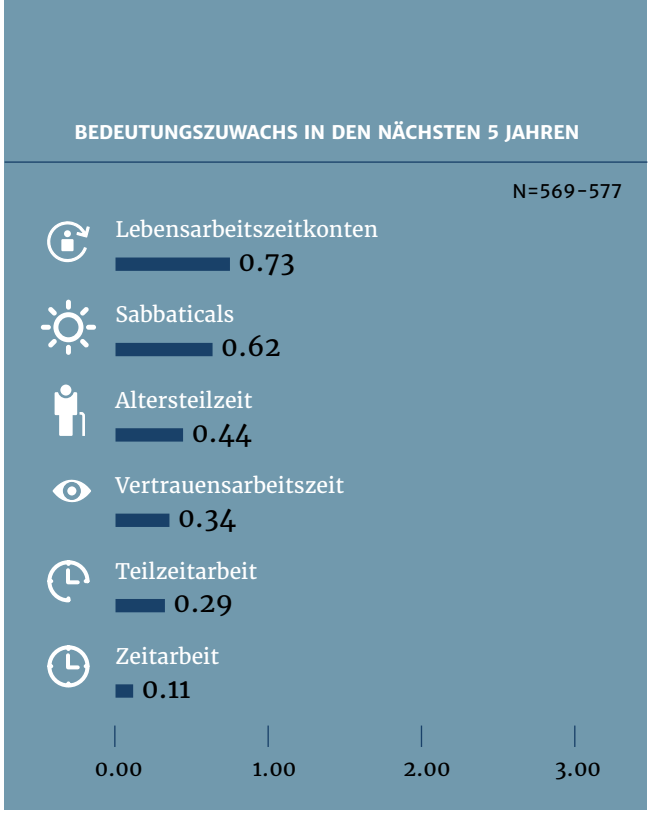
Insgesamt zeigt sich an den Ergebnissen, dass die Flexibilisierung der Arbeit deutlich zunehmen wird. Die eher klassischen Beschäftigungsformen werden um flexiblere Modelle ergänzt. Die Teilzeitarbeit wird jedoch auch noch in 5 Jahren als das wichtigste Model angesehen (MW=2.18). Dies wird auch an einer weiteren Zahl deutlich: 82.8 % der Befragten geben an, dass die Teilzeitarbeit in 5 Jahren eine *eher große Bedeutung* oder *große Bedeutung* haben wird.

Sonstige Auffälligkeiten: Große Unterschiede zeigen sich bei der Bewertung der Bedeutung der Beschäftigungsformen in 5 Jahren zwischen Wirtschaftsunternehmen und Einrichtungen des Öffentlichen Dienstes. So hat die Teilzeitarbeit im Öffentlichen Dienst (MW=2.47) nicht nur aktuell, sondern auch in 5 Jahren eine hoch signifikant ($t(569)=6.31$, $p<.001$, $d=.53$) größere Bedeutung als in der freien Wirtschaft (MW=2.05).

Dafür wird in den Wirtschaftsunternehmen die Vertrauensarbeitszeit (MW=1.81) sowohl aktuell als auch in 5 Jahren deutlich bedeutender eingeschätzt als im Öffentlichen Dienst (MW=1.19). Auch dieser Unterschied ist statistisch bedeutsam ($t(566)=6.74$, $p<.001$, $d=.57$).

** Bei den Nord-Süd- bzw. Ost-West-Vergleichen wurden nur Organisationen mit einem Standort berücksichtigt (vgl. S. 9).*





Bedeutungszuwachs – in den nächsten 5 Jahren

Lebensarbeitszeitkonten, bei denen Beschäftigte Arbeitsentgelt oder Arbeitszeit ansparen können, um damit eine bezahlte Freistellung zu finanzieren, gewinnen im Verlauf der nächsten 5 Jahre am stärksten an Bedeutung (MW-Veränderung=0.73). Sabbaticals, die eine Freistellung in Sinne eines längeren Sonderurlaubs darstellen, liegen direkt dahinter (MW-Veränderung=0.62).

Sonstige Auffälligkeiten: Sabbaticals werden in Großorganisationen (MWV=0.67) signifikant stärker an Bedeutung ($t(575)=2.73$, $p<.05$, $d=.23$) gewinnen als in kleinen und mittleren Organisationen mit weniger als 250 Beschäftigten (MW-Veränderung=0.53).

Das gleiche gilt, wenn man die Wirtschaftsunternehmen separat betrachtet. Hier zeigt sich ebenfalls ein signifikanter Unterschied ($t(392)=2.58$, $p<.05$, $d=.26$) in Abhängigkeit von der Unternehmensgröße. Großunternehmen mit mehr als 250 Beschäftigten (MW-Veränderung=0.70) rechnen mit einem stärkeren Bedeutungszuwachs von Sabbaticals als KMU (MW-Veränderung=0.52).

»Die Digitalisierung verändert nicht nur unsere Arbeit, sondern auch unsere Beschäftigungsformen. Führungskräfte sollten sich dieser Entwicklung öffnen und die Eigenverantwortung der Beschäftigten stärken.«

Reiner Straub
Herausgeber Personalmagazin, Haufe Gruppe

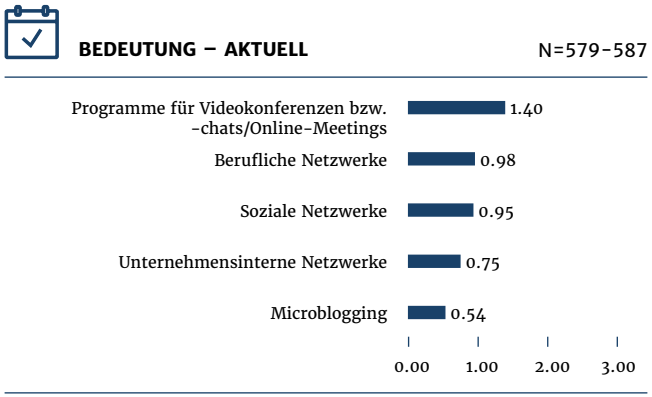
Sabbaticals haben in 5 Jahren eine *eher große* oder *große Bedeutung*, sagen …

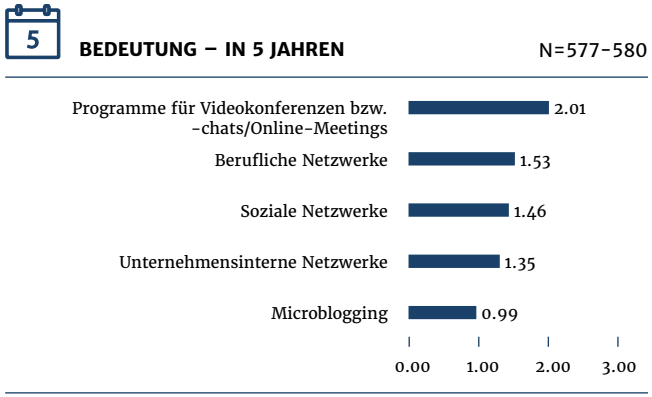
Unterschiede sind signifikant ($\chi^2=6.93$, $df=2$, $p<.05$)

14

Skype, Xing & Co.

Kommunikationstechnologien





0 = keine Bedeutung; 1 = eher geringe Bedeutung; 2 = eher große Bedeutung; 3 = große Bedeutung

So wurde gefragt: Welche Bedeutung haben aktuell folgende BGF/BGM-Formate in Ihrem Unternehmen und wie schätzen Sie deren Bedeutung in den nächsten 5 Jahren ein?

Die Digitalisierung in der Arbeitswelt bezieht sich auch zu einem großen Teil auf die Kommunikation. Welche bestehenden Technologien werden diesbezüglich bereits als wichtig angesehen? Und erfahren Facebook, Twitter oder Beekeeper in 5 Jahren in den Organisationen einen noch stärkeren Bedeutungsgewinn

Bedeutung – aktuell

Programme für Videokonferenzen wie z. B. Skype oder Teamviewer spielen in Teilen der Arbeitswelt schon heute eine wichtige Rolle (MW=1.40). 43.8 % der Befragten geben an, dass sie aktuell eine *eher große Bedeutung* oder *große Bedeutung* in ihrer Organisation haben. Webbasierte Netzwerke haben noch keinen allzu großen Stellenwert; am ehesten noch berufliche Netzwerke wie z. B. Xing oder LinkedIn (MW=0.98). Das Microblogging – also das Veröffentlichen von SMS-ähnlichen Kurznachrichten bspw. via Twitter – wird in den Organisationen aktuell nicht als sonderlich bedeutend eingeschätzt (MW=0.54).

Sonstige Auffälligkeiten: Für Start-Ups haben berufliche Netzwerke (MW=1.72) und soziale Netzwerke (MW=1.39) eine signifikant höhere Relevanz als für alle anderen Organisationen ($t(416)=3.14$, $p<.01$, $d=.31$; $t(417)=2.05$, $p<.05$, $d=.20$). Es zeigen sich auch signifikante Altersunterschiede: Befragte unter 34 Jahren (MW=1.55) schätzen die Bedeutung von Programmen für Videokonferenzen signifikant ($F(2,586)= 3.09$, $p<.05$, $\eta^2=.01$) höher ein als Personen zwischen 35 und 49 Jahren (MW=1.37) und solche über 50 Jahren (MW=1.31). Ein ähnliches Bild zeigt sich bei der Bedeutung sozialer Netzwerke wie Facebook oder Instagram.

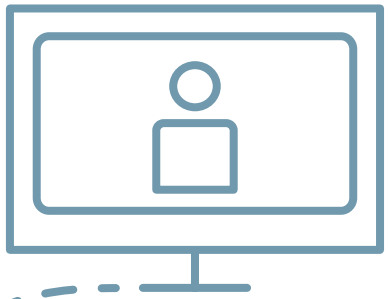
Bedeutung – in 5 Jahren

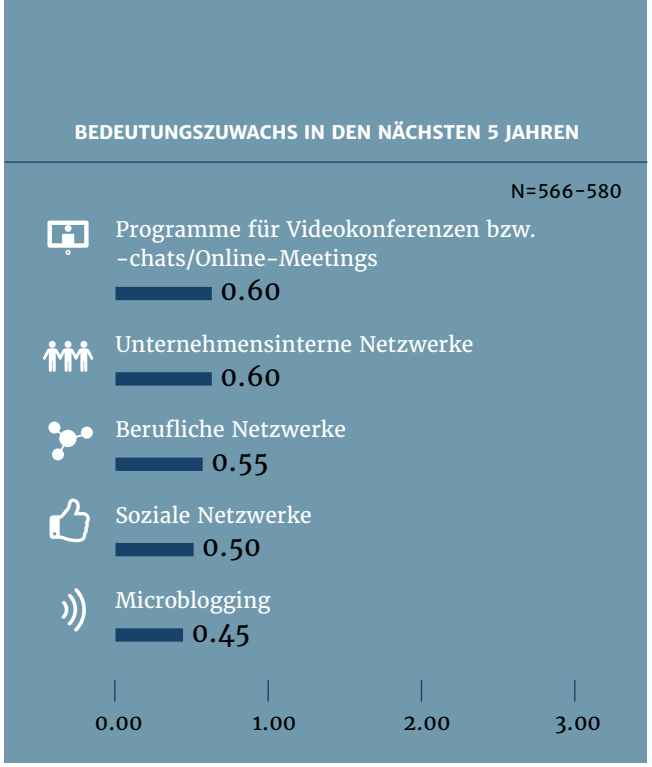
Auch in 5 Jahren werden Programme für Videokonferenzen den höchsten Stellenwert haben (MW=2.01). 73.1 % der Befragten geben an, dass diese in 5 Jahren eine *eher große Bedeutung* oder eine *große Bedeutung* in ihren Organisationen haben werden (aktuell 43.8 %).

Sonstige Auffälligkeiten: Mit Ausnahme der sozialen Netzwerke wie z. B. Facebook oder Instagram werden in den Wirtschaftsunternehmen alle genannten Kommunikationstechnologien in 5 Jahren eine signifikant größere Relevanz haben als im Öffentlichen Dienst.

Und auch innerhalb der Gruppe der Wirtschaftsunternehmen zeigen sich Unterschiede in Abhängigkeit von der Betriebsgröße: Großunternehmen mit mehr als 250 Beschäftigten (MW=1.57) messen unternehmensinternen Netzwerken wie z. B. Beekeeper oder Yammer in 5 Jahren eine signifikant ($t(385)=3.14$, $p<.01$, $d=.32$) höhere Bedeutung bei als KMU (MW=1.23). Dies trifft auch auf soziale Netzwerke zu.

Die Bedeutung von Programmen für Videokonferenzen ist in Organisationen mit mehreren Standorten (MW=2.25) hoch signifikant größer ($t(578)=7.86$, $p<.001$, $d=.65$) als in Organisationen mit nur einem Standort (MW=1.68).





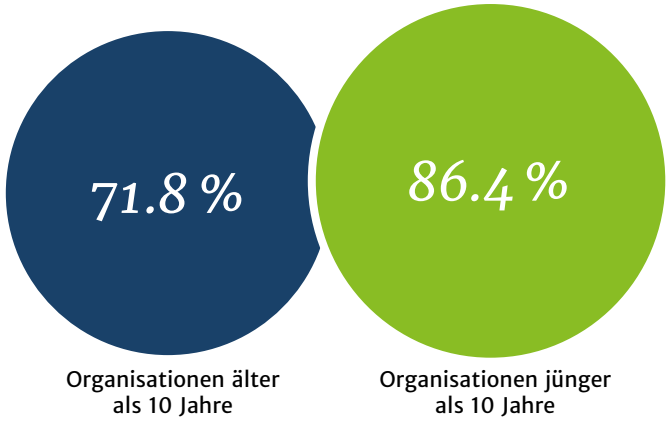
Bedeutungszuwachs – in den nächsten 5 Jahren

Trotz des im Vergleich zu den sonstigen Kommunikationstechnologien recht hohen Ausgangsniveaus gewinnen Programme für Videokonferenzen nochmals an Bedeutung (MW-Veränderung=0.60). Die exakt gleiche Bedeutungszunahme erfahren die unternehmensinternen Netzwerke wie z. B. Beekeeper oder Yammer. Das Microblogging gewinnt in den Organisationen am wenigsten an Relevanz hinzu (MW-Veränderung=0.45). Dass diese Form der Kommunikation in 5 Jahren von *eher großer Bedeutung* oder *großer Bedeutung* sein wird, glauben nur 27.2 % der Befragten.

Sonstige Auffälligkeiten: Großorganisationen mit mehr als 250 Beschäftigten unterscheiden sich von kleinen und mittleren Organisationen vor allem hinsichtlich des Bedeutungszuwachses von unternehmensinternen Netzwerken (MW-Veränderungen=0.66 und 0.49).

Dieser Unterschied ist statistisch bedeutsam ($t(564)=2.57$, $p<.05$, $d=.22$). In Einrichtungen des Öffentlichen Dienstes fällt der Bedeutungszuwachs von Programmen für Videokonferenzen (MW-Veränderungen=0.74 und 0.55) signifikant größer aus ($t(572)=2.94$, $p<.01$, $d=.25$) als bei Wirtschaftsunternehmen. Der Öffentliche Dienst zieht hier in den nächsten 5 Jahren also quasi nach.

Programme für Videokonferenzen haben in 5 Jahren eine *eher große* oder *große Bedeutung*, sagen …



Unterschied ist signifikant ($\chi^2=4.13$, $df=1$, $p<.05$)

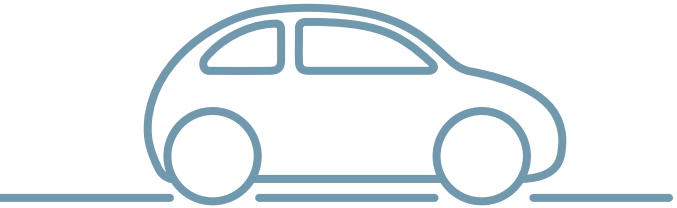
»Es wird viel darüber gesprochen, dass Digitalisierung den Arbeitsalltag stressiger macht. Wir sollten aber auch die positiven Effekte von Arbeit 4.0 nutzen. So erleichtern soziale Netzwerke und Unternehmensblogs die Kommunikation. Und Videokonferenzen ersparen lange Anfahrten.«

Michaela Hombrecher
Techniker Krankenkasse

15

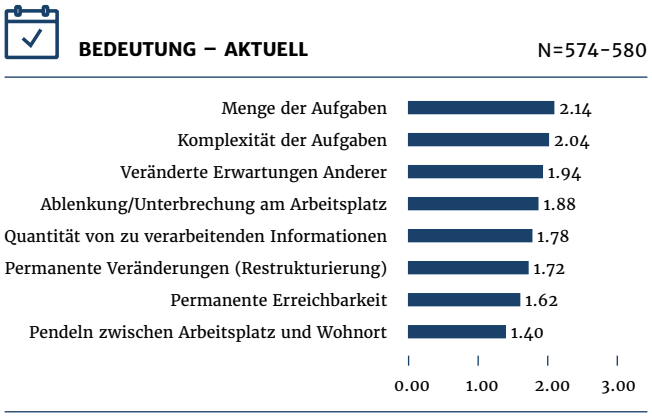
Permanente Erreichbarkeit, Pendeln & Co.

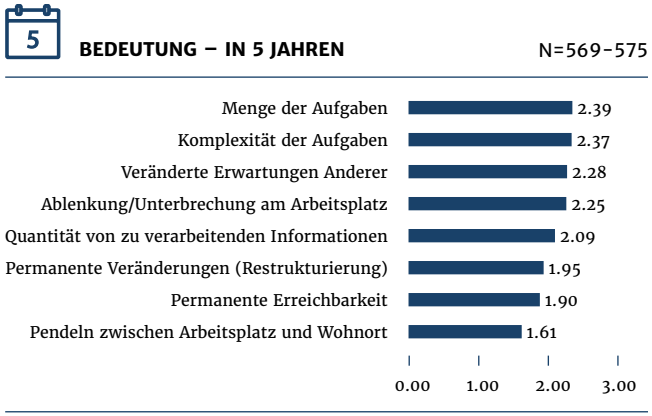
Herausforderungen



So wurde gefragt: Welche Bedeutung haben aktuell folgende arbeitsbezogene Herausforderungen in Ihrem Unternehmen und wie schätzen Sie deren Bedeutung in den nächsten 5 Jahren ein?

Die digitalisierte Arbeitswelt bringt viele Veränderungen für Arbeitgeber und Beschäftigte mit sich. Doch welche damit verbundenen (arbeitsbezogenen) Herausforderungen werden von den Verantwortlichen in den Organisationen als besonders wichtig erachtet? Ist es eher die Arbeitsmenge oder die Komplexität der Aufgaben? Und welche Bedeutung haben das häufig diskutierte Pendeln zwischen Arbeitsplatz und Wohnort oder die permanente Erreichbarkeit?





0 = keine Bedeutung; 1 = eher geringe Bedeutung; 2 = eher große Bedeutung; 3 = große Bedeutung

Bedeutung – aktuell

Im Gegensatz zu vielen anderen erfassten Themenfeldern zeigt sich bei den arbeitsbezogenen Herausforderungen, dass diese mehrheitlich bereits heute eine hohe Relevanz in den Organisationen haben. Vor allem die Menge der Aufgaben (MW=2.14) sowie die Komplexität der Aufgaben (MW=2.04) werden hier genannt. Anders verdeutlicht: Für 86.3 % der Befragten hat die Menge der Aufgaben und für 83.0 % die Komplexität der Aufgaben aktuell bereits eine *eher große Bedeutung* oder *sogar große Bedeutung*. Im Hinblick auf die permanente Erreichbarkeit, die gemeinhin als große Stressquelle angesehen wird, sagen das nur 53.8 %.

Sonstige Auffälligkeiten: Die Menge der zu bewältigenden Aufgaben wird von Organisationen aus Süddeutschland* (MW=2.20) signifikant stärker ($t(246)=2.64$, $p<.01$, $d=.34$) als Herausforderung betrachtet als von Organisationen aus Norddeutschland* (MW=1.97). Permanente Erreichbarkeit ist in Wirtschaftsunternehmen (MW=1.69) aktuell von größerer Bedeutung als im Öffentlichen Dienst (MW=1.47). Dieser Unterschied ist ebenfalls statistisch bedeutsam ($t(570)=3.12$, $p<.01$, $d=.26$).

** Bei den Nord-Süd- bzw. Ost-West-Vergleichen wurden nur Organisationen mit einem Standort berücksichtigt (vgl. S. 9).*

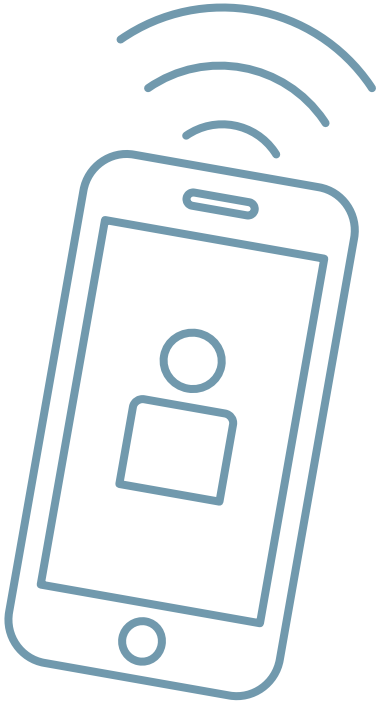
Bedeutung – in 5 Jahren

Hinsichtlich der Reihenfolge in Bezug auf die Bedeutsamkeit der verschiedenen Herausforderungen zeigen sich in 5 Jahren keine Veränderungen.

Sonstige Auffälligkeiten: Im Hinblick auf die arbeitsbezogenen Herausforderungen in 5 Jahren unterscheiden sich Großorganisationen in vielerlei Hinsicht von kleinen und mittleren Organisationen. Sie schätzen sämtliche Herausforderungen signifikant höher ein, insbesondere Ablenkung/Unterbrechung am Arbeitsplatz (MW=2.34 zu MW=2.10) sowie permanente Veränderungen (Restrukturierung) (MW=2.09 zu MW=1.71). Diese Unterschiede sind hoch signifikant ($t(573)=3.74$, $p<.001$, $d=.31$ und $t(567)=5.10$, $p<.001$, $d=.43$). Organisationen aus Süddeutschland* (MW=2.31) messen Ablenkung/Unterbrechung am Arbeitsplatz in den nächsten 5 Jahren eine signifikant ($t(247)=2.19$, $p<.05$, $d=.28$) höhere Bedeutung bei als Organisationen aus Norddeutschland* (MW=2.10).

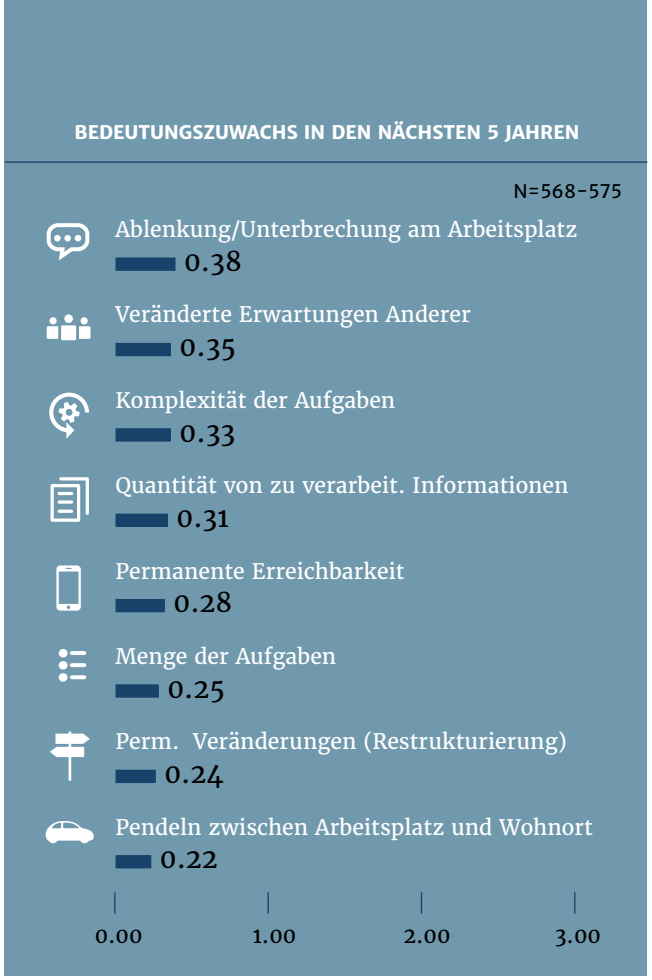
Weitere Informationen zur psychischen Belastungen und zum Thema Stress enthält die TK-Stressstudie:

Webcode 921758 auf www.tk.de



»Die so häufig diskutierte permanente Erreichbarkeit zählt aus Sicht der Verantwortlichen in den Organisationen nicht zu den größten Herausforderungen. Vielmehr rückt das Handlungsfeld Ablenkung/Unterbrechung am Arbeitsplatz stärker in den Blickpunkt.«

Dr. Fabian Krapf
IFBG



Bedeutungszuwachs – in den nächsten 5 Jahren

Hinsichtlich des Bedeutungszuwachses zeigt sich ein Deckeneffekt: Da aktuell bei den arbeitsbezogenen Herausforderungen die Mittelwerte bereits recht hoch sind, zeigen sich hinsichtlich der Situation in 5 Jahren nur noch geringe Steigerungen.

Den stärksten Bedeutungszuwachs in den nächsten 5 Jahren erfährt noch das Thema Ablenkung/Unterbrechung am Arbeitsplatz (MW-Veränderung=0.38). Das Pendeln zwischen Arbeitsplatz und Wohnort wird weder aktuell noch in 5 Jahren als große Herausforderung von den befragten Organisationen angesehen. Auch der Bedeutungsgewinn ist hier marginal (MW-Veränderung=0.22).

Sonstige Auffälligkeiten: In Großorganisationen (MW-Veränderung=0.32) gewinnt die permanente Erreichbarkeit signifikant ($t(570)=2.24$, $p<.05$, $d=.19$) stärker an Bedeutung als in kleinen und mittleren Organisationen (MW-Veränderung=0.21).

Im Öffentlichen Dienst (MW-Veränderung=0.48) wird das Thema Ablenkung/Unterbrechung am Arbeitsplatz in den nächsten 5 Jahren einen signifikant größeren ($t(567)=2.65$, $p<.01$, $d=.22$) Bedeutungszuwachs erfahren als in der freien Wirtschaft (MW-Veränderung=0.34).

Die 3 bedeutendsten Herausforderungen in 5 Jahren für die Befragten.*

**Anteil Nennungen eher große oder große Bedeutung*

16

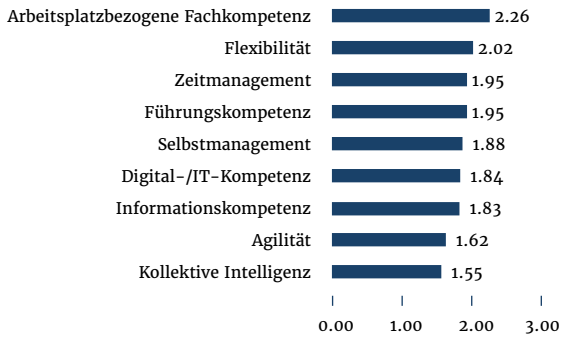
Agilität, Zeitmanagement & Co.

Kompetenzen

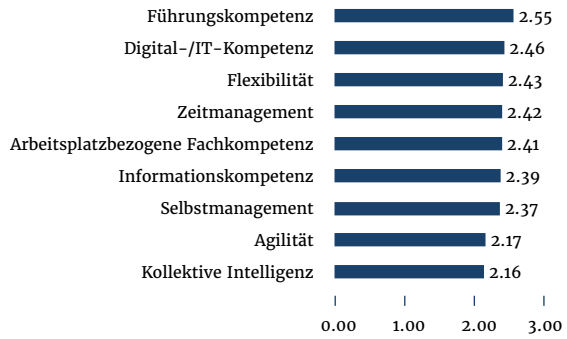
So wurde gefragt: Welche Bedeutung haben aktuell folgende zur Arbeitsbewältigung nötige Kompetenzen in Ihrem Unternehmen und wie schätzen Sie deren Bedeutung in den nächsten 5 Jahren ein?

Eine veränderte Arbeitswelt erfordert Anpassungen. Und für Anpassungen sind häufig neue Kenntnisse und Fähigkeiten notwendig. Doch welche Kompetenzen sind aktuell und welche in 5 Jahren aus Sicht der Organisationen in Deutschland entscheidend?

BEDEUTUNG – AKTUELL N=563-570



BEDEUTUNG – IN 5 JAHREN N=554-563



0 = keine Bedeutung; 1 = eher geringe Bedeutung; 2 = eher große Bedeutung; 3 = große Bedeutung

Bedeutung – aktuell

Wie bedeutsam das Themenfeld Kompetenzen aus Sicht der Organisationen ist, verdeutlichen die durchweg hohen Mittelwerte. Die aktuell wichtigste zur Arbeitsbewältigung nötige Kompetenz ist die arbeitsplatzbezogene Fachkompetenz (MW=2.26). Die geringste Bedeutung hat aktuell die kollektive Intelligenz (MW=1.55) – also die Fähigkeit, Herausforderungen durch das Zusammenführen von individuell verarbeiteten Informationen zu bewältigen.

Sonstige Auffälligkeiten: In kleinen und mittleren Organisationen mit weniger als 250 Beschäftigten spielt die Agilität (MW=1.71) – also die Eigenschaft einer Organisation, über kurze Planungs- und Umsetzungszyklen schnelle Entscheidungen treffen zu können – aktuell eine signifikant größere Rolle ($t(569)=2.09$, $p<.05$, $d=.18$) als in Großorganisationen (MW=1.56). Gleiches gilt für die Flexibilität (MW=2.14 und MW=1.96), die von den kleinen und mittleren Organisationen ebenfalls signifikant bedeutsamer eingeschätzt wird ($t(563)=2.99$, $p<.01$, $d=.25$).

Bei Start-Ups zeigen sich einige Besonderheiten. Bei ihnen spielen aktuell u. a. die Flexibilität (MW=2.56) sowie das Zeitmanagement (MW=2.44) eine wichtigere Rolle als bei den restlichen Organisationen (MW=2.09 und MW=1.98). Diese Unterschiede sind statistisch bedeutsam ($t(400)=2.95$, $p<.01$, $d=.30$ und $t(402)=2.54$, $p<.05$, $d=.24$).

Bedeutung – in 5 Jahren

Die ohnehin schon hohe Bedeutung des Themenfelds Kompetenzen wird in den nächsten 5 Jahren weiter zunehmen. Dies stimmt mit dem Ergebnis überein, dass Erwerbsarbeit an vielen Stellen komplexer und umfangreicher werden wird (vgl. Kap. 15). Um diese Herausforderungen zu bewältigen, werden Führungskompetenz (MW=2.55) sowie Digital-/IT-Kompetenz (MW=2.46) besonders wichtig sein.

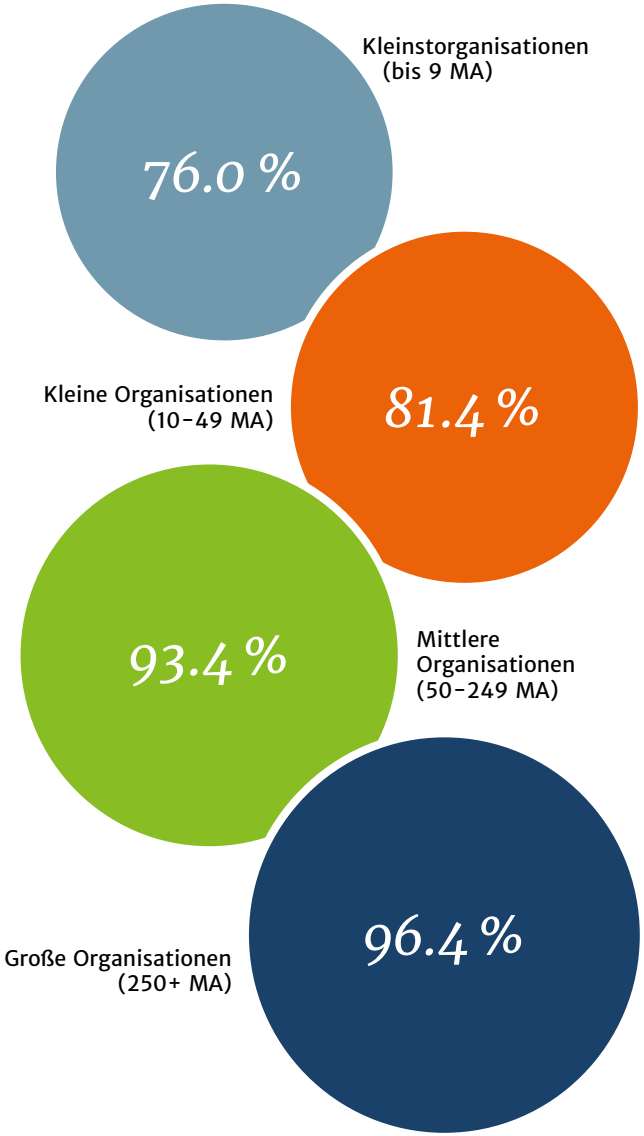
Sonstige Auffälligkeiten: Großorganisationen (MW=2.64) sehen in 5 Jahren einen hoch signifikant ($t(561)=4.28$, $p<.001$, $d=.36$) höheren Stellenwert der Führungskompetenz als kleine und mittlere Organisationen (MW=2.40). Für Organisationen mit weniger als 250 Beschäftigten (MW=2.50) hingegen spielt die arbeitsplatzbezogene Fachkompetenz in 5 Jahren eine signifikant ($t(559)=2.66$, $p<.01$, $d=.23$) größere Rolle als für Großorganisationen (MW=2.36).

Mehr zum Thema Agilität finden Sie hier:

Whitepaper Agile Unternehmen auf haufe.de

** Bei den Nord-Süd- bzw. Ost-West-Vergleichen wurden nur Organisationen mit einem Standort berücksichtigt (vgl. S. 9).*

Führungskompetenz hat in 5 Jahren
eine *eher große* oder *große Bedeutung*, sagen …



Unterschied ist hoch signifikant (χ^2=20.28, df=3, p<.001)

Bedeutungszuwachs – in den nächsten 5 Jahren

Die Digital-/IT-Kompetenz – also die Fähigkeit, digitale Medien (z. B. Computer, Smartphone) und ihre Inhalte sachkundig zu nutzen – gewinnt in den nächsten 5 Jahren am stärksten an Bedeutung (MW-Veränderung=0.62). Aber auch die kollektive Intelligenz erfährt einen deutlichen Bedeutungsgewinn (MW-Veränderung=0.61). Die weiteren Kompetenzfelder liegen dicht beieinander, lediglich die aktuell noch sehr relevante arbeitsplatzbezogene Fachkompetenz wird in den nächsten 5 Jahren kaum noch an Bedeutung gewinnen (MW-Veränderung=0.15).

Sonstige Auffälligkeiten: Einrichtungen des Öffentlichen Dienstes holen quasi auf, was die Bereiche Flexibilität (MW-Veränderung=0.55) und Führungskompetenz (MW-Veränderung=0.71) anbelangt. Bei Wirtschaftsunternehmen sind die Bedeutungszuwächse dieser beiden Kompetenzfelder (MV-Veränderungen=0.35 und 0.56) signifikant geringer ($t(553)=3.37$, $p<.01$, $d=.29$ und $t(555)=2.26$, $p<.05$, $d=.19$). Unter Berücksichtigung der Funktion der Befragten zeigen sich deutliche Unterschiede: Im Hinblick auf die Flexibilität wird von den Geschäftsführenden (MW-Veränderung=0.25) ein signifikant ($F(2,488)=5.36$, $p<.01$, $\eta^2=.02$) geringerer Zuwachs erwartet als von den Personalverantwortlichen (MW-Veränderung=0.33) und den Gesundheitsverantwortlichen (MW-Veränderung=0.50).

Auch bei der Führungskompetenz sehen die Geschäftsführenden (MW-Veränderung=0.28) einen signifikant ($F(2,490)=5.06$, $p<.01$, $\eta^2=.02$) geringeren Bedeutungsgewinn als Personalverantwortliche (MW-Veränderung=0.58) und Gesundheitsverantwortliche (MW-Veränderung=0.65).

»Eines zeigen die Ergebnisse ganz deutlich: Kompetenzerwerb ist einer der Schlüssel, um in der digitalen Arbeitswelt bestehen zu können. Die Unternehmen tun gut daran, vor allem ihre Führungs- sowie Digital-/IT-Kompetenzen auszubauen.«

Dr. Utz Niklas Walter
IFBG

17

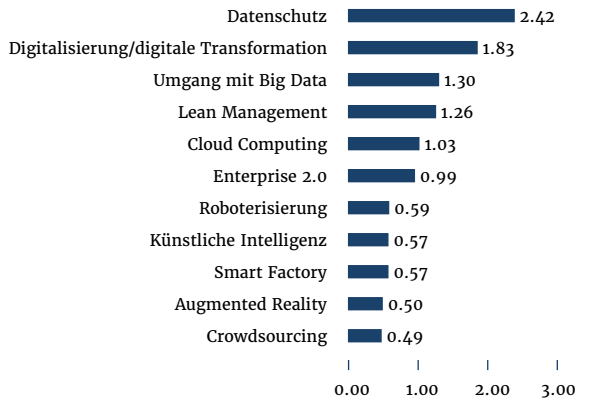
Big Data, Datenschutz & Co.

Entwicklungen, Trends und Themen

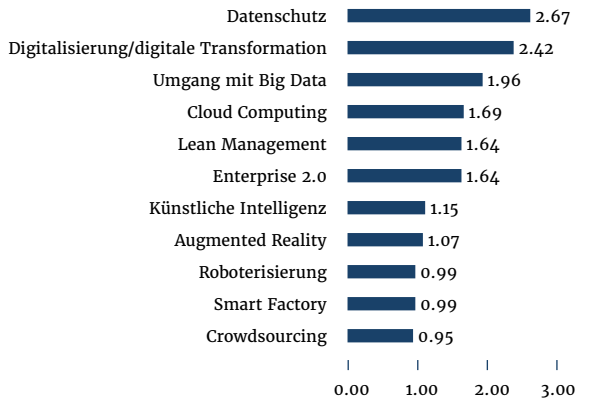
So wurde gefragt: Welche Bedeutung haben aktuell folgende Entwicklungen, Trends und Themen in Ihrem Unternehmen und wie schätzen Sie deren Bedeutung in den nächsten 5 Jahren ein?

Um das BGM im Hinblick auf die Zukunft zielführend weiterzuentwickeln, ist es wichtig, sich frühzeitig mit den Entwicklungen und Trends der Arbeitswelt auseinanderzusetzen. Welche Themen gewinnen im Zeitalter der Industrie 4.0 weiter an Bedeutung? Welche Entwicklungstendenzen sehen die Wirtschaftsunternehmen und welche die Einrichtungen des Öffentlichen Dienstes?

BEDEUTUNG – AKTUELL N=521-548



BEDEUTUNG – IN 5 JAHREN N=509-543



0 = keine Bedeutung; 1 = eher geringe Bedeutung; 2 = eher große Bedeutung; 3 = große Bedeutung

Bedeutung – aktuell

Der Blick auf das Diagramm offenbart eine Dreiteilung: Der Datenschutz (MW=2.42) und die Digitalisierung (MW=1.83) haben bereits heute eine spürbare Bedeutung erlangt. Der Umgang mit Big Data, Lean Management, Cloud Computing und Enterprise 2.0 spielt nur teilweise und nicht in allen Organisationen eine Rolle. Die übrigen Themen wie Roboterisierung oder Crowdsourcing haben aktuell kaum Relevanz.

Sonstige Auffälligkeiten: Mit Ausnahme des Datenschutzes, der Digitalisierung und des Crowdsourcings zeigen sich bei allen aufgeführten Themen zwischen Einrichtungen des Öffentlichen Dienstes und Wirtschaftsunternehmen signifikante Unterschiede. Wirtschaftsunternehmen schätzen deren Bedeutung durchweg höher ein.

Betrachtet man nur Großorganisationen, dann fällt auf, dass dort im Vergleich zu kleinen und mittleren Organisationen vor allem der Datenschutz und das Lean Management eine wichtigere Rolle spielen. In Abhängigkeit von der Funktion der Befragten zeigt sich ein signifikanter Unterschied ($F(2,474)=3.08$, $p<.05$, $\eta^2=.01$) bei der Bewertung von Cloud Computing: Für Geschäftsführende (MW=1.35) ist dieses Thema aktuell wichtiger als für Personalverantwortliche (MW=1.01) und Gesundheitsverantwortliche (MW=0.97).

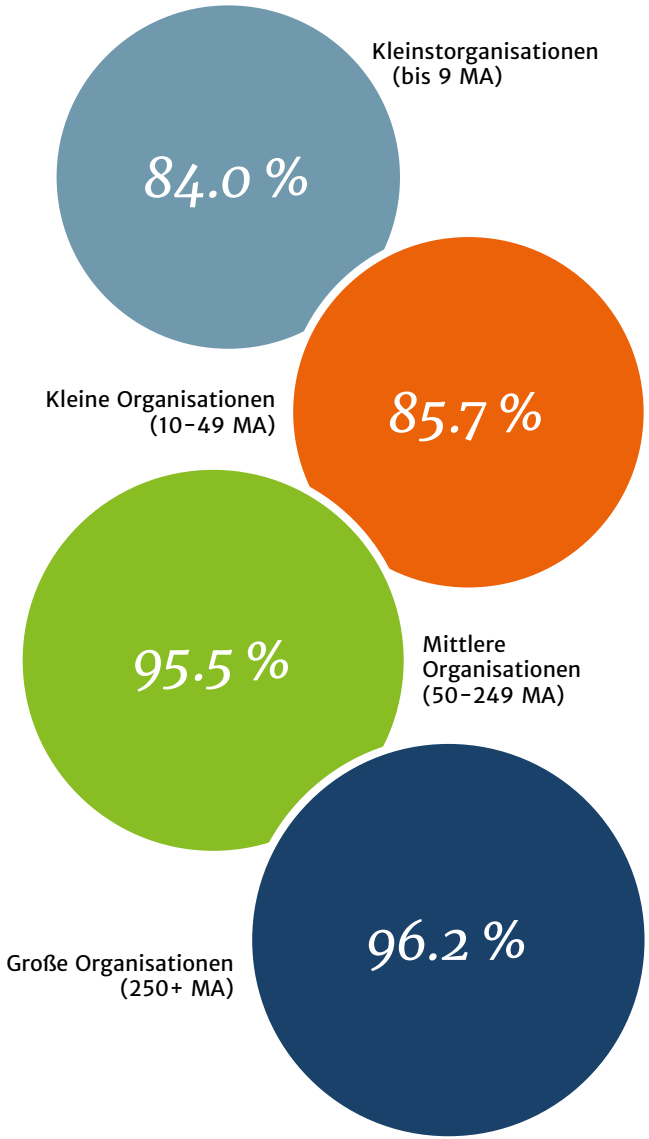
Bedeutung – in 5 Jahren

Die Digitalisierung der Arbeitswelt schreitet voran. Dass sie in 5 Jahren eine *eher große Bedeutung* oder *große Bedeutung* haben wird, glauben 84.9 % der kleinen und mittleren Organisationen und 91.5 % der Großorganisationen. Der Datenschutz bleibt aber in diesem Kontext das Topthema (MW=2.67). Dieser Mittelwert ist über alle Bereiche der Befragung hinweg der höchste überhaupt. Eine eher untergeordnete Rolle spielen aktuell die Themen Roboterisierung (MW=0.99), Smart Factory (MW=0.99) und Crowdsourcing (MW=0.95).

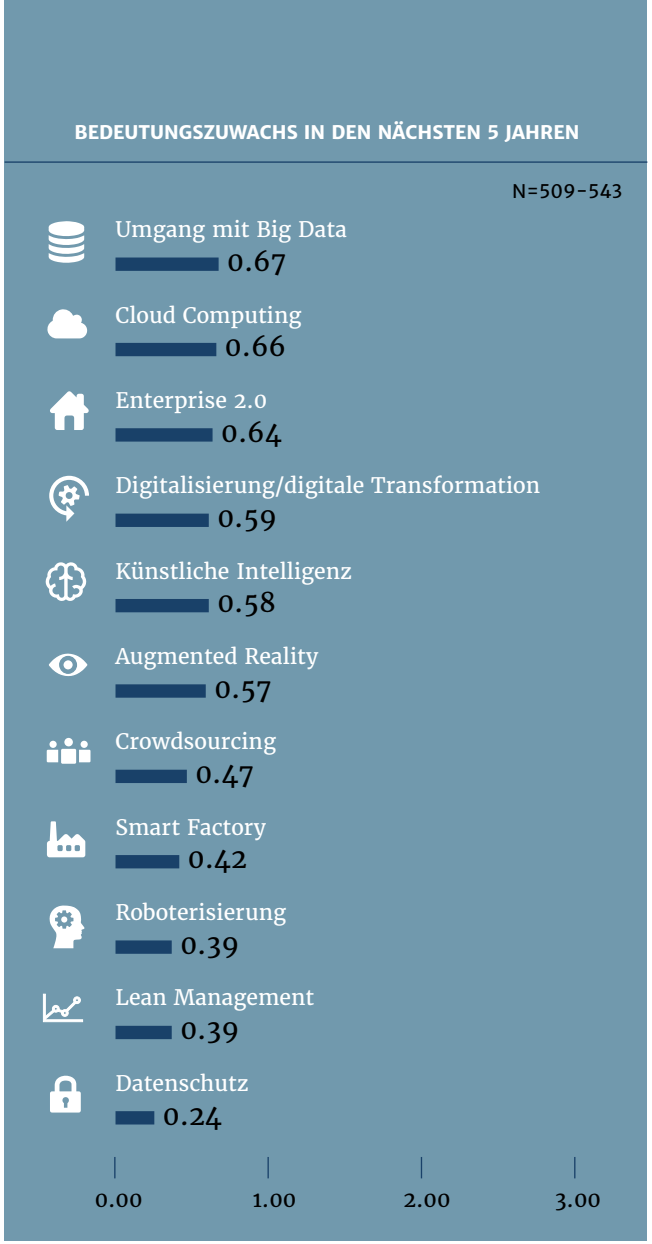
Sonstige Auffälligkeiten: In Start-Ups haben die Aspekte Datenschutz (MW=2.33) und Roboterisierung (MW=0.61) in 5 Jahren einen geringeren Stellenwert als in anderen Organisationen (MW=2.69 und MW=1.21). Diese Unterschiede sind jeweils signifikant ($t(387)=2.50$, $p<.05$, $d=.25$ und $t(386)=2.33$, $p<.05$, $d=.24$). Unternehmen in Ostdeutschland* gehen von einer höheren Bedeutung der Roboterisierung in 5 Jahren aus (MW=0.93) als Unternehmen in Westdeutschland* (MW=0.53). Auch dieser Unterschied ist statistisch bedeutsam ($t(231)=2.47$, $p<.05$, $d=.33$).

** Bei den Ost-West-Vergleichen wurden nur Organisationen mit einem Standort berücksichtigt (vgl. S. 9).*

Datenschutz hat in den nächsten 5 Jahren eine *eher große* oder *große Bedeutung*, sagen …



Unterschied ist hoch signifikant (χ^2=14.09, df=3, p<.001)



Bedeutungszuwachs – in den nächsten 5 Jahren

Aufgrund der großen inhaltlichen Nähe der abgefragten Themen – insbesondere jener im Zusammenhang mit der Digitalisierung – überrascht es kaum, dass sich ein relativ gleichmäßiger Bedeutungszuwachs abzeichnet. Der Umgang mit Big Data erreicht hier den höchsten Wert (MW-Veränderung=0.67), dicht gefolgt von Cloud Computing (MW-Veränderung=0.66) und Enterprise 2.0 (MW-Veränderung=0.64). Das Thema Datenschutz gewinnt in den nächsten 5 Jahren kaum noch an Bedeutung, was aber unter anderem am bereits hohen Ausgangswert liegt.

Sonstige Auffälligkeiten: Insgesamt lässt sich feststellen, dass Großorganisationen von einem höheren Bedeutungszuwachs ausgehen als kleine und mittlere Organisationen, da hier ganz andere Anforderungen an die Produktentwicklung vorherrschen und größere Ressourcen zur Verfügung stehen. Interessanter ist da schon, dass Geschäftsführende (MW-Veränderung=0.41) einen signifikant größeren Bedeutungszuwachs ($F(2,475)=3.07$, $p<.05$, $\eta^2=.01$) beim Datenschutz sehen als Personalverantwortliche (MW-Veränderung=0.28) und Gesundheitsverantwortliche (MW-Veränderung=0.19).

Sie wollen mehr zum Thema Datenschutz in der BGF erfahren?

www.ifbg.eu/datenschutz-bgf

»Das Thema Datenschutz gewinnt in den Unternehmen an Brisanz – das geht von der zugriffssicheren Speicherung sensibler Mitarbeiterdaten bis hin zur Recherche in sozialen Netzwerken.«

Katharina Schmitt
Redaktion Personalmagazin, Haufe Gruppe

whatsnext-Messages

Studienteilnahme verdeutlicht hohen Stellenwert des BGM

An der Studie „#whatsnext – Gesund arbeiten in der digitalen Arbeitswelt“ beteiligten sich insgesamt 825 Wirtschaftsunternehmen und Einrichtungen des Öffentlichen Dienstes aus ganz Deutschland. Dieser Zuspruch verdeutlicht, dass das Thema BGM in der Arbeitswelt weiter an Bedeutung gewinnt und mit großem Interesse verfolgt wird.

Psychische Gefährdungsbeurteilung als Chance

Auch wenn die whatsnext-Studie nicht repräsentativ für Deutschland ist, so zeigt sie doch, dass es immer weniger Organisationen gibt, die gar keine Gesundheitsförderungsmaßnahmen für ihre Beschäftigten anbieten. Nur auf 8.6 % der befragten Organisationen trifft dies zu. Die gesetzliche Pflicht zur psychischen Gefährdungsbeurteilung hat dem BGM in den vergangenen Jahren vermutlich einen Schub gegeben. Die damit verbundene analytische Herangehensweise könnte in der Zukunft auch zu mehr ganzheitlichem BGM in den Organisationen führen.

Mehr internes BGM-Budget notwendig

Noch sind die Budgets, die explizit für die BGF bereitgestellt werden, in vielen Unternehmen und Einrichtungen des Öffentlichen Dienstes überschaubar. 41,8 % der befragten Organisationen haben weniger als 10.000 € oder gar kein Budget zur Verfügung. Für einen umfassenden BGM-Prozess aus Bedarfsanalyse, zielgerichteter Maßnahmendurchführung und Erfolgsmessung sind jedoch entsprechende Mittel notwendig. Unternehmensleitungen sind hier gefordert, künftig mehr Geld zu investieren. Dass es dazu in den nächsten 5 Jahren auch tatsächlich kommt, glauben immerhin 40.4 % der Befragten.

Verantwortliches Personal erforderlich

Bei mehr als einem Drittel der Organisationen (35.0 %) wird die BGF ohne hierfür verantwortliches Personal umgesetzt. Dies ist ein Hindernis für die erfolgreiche Implementierung eines BGM. Es bedarf vielmehr klarer Verantwortlichkeiten und der Bereitstellung personeller Ressourcen. Wie schon beim BGM-Budget ist die Prognose der Befragten dahingehend optimistisch: Jede zweite Organisation (53.7 %) rechnet mit gleichbleibenden personellen Ressourcen, fast jede dritte Organisation (29.9 %) sogar mit einer Aufstockung.

Mehr externe Unterstützung wünschenswert

Doch gerade weil immer noch viele Unternehmen und Einrichtungen des Öffentlichen Dienstes ein höheres Investment in die BGF scheuen oder sich dieses nicht leisten können, brauchen die Organisationen ressourcenschonende Unterstützung. Das neue Präventionsgesetz eröffnet hier Chancen, da die Krankenkassen mehr Geld in die BGF einbringen müssen. Auch weitere staatliche Anreize oder Förderprogramme würden vielen Organisationen bei der Implementierung eines BGM helfen.

Größerer Wunsch nach Erfolgsmessung

Mit jedem Euro, der zusätzlich in die BGF fließt, steigt bei den Unternehmensleitungen auch der Wunsch nach einer genaueren Erfolgsmessung. Denn viele Geldgeber wollen wissen, was mit ihren Investitionen passiert. Die Ergebnisse einer solchen Überprüfung sollten in einem Kennzahlsystem zusammengeführt werden. Dies sieht auch ein Großteil der Befragten so. Vor allem Kennzahlen aus Mitarbeiter- und Gesundheitsbefragungen werden künftig eine noch größere Rolle spielen.

Bedarfsermittlung nicht ohne die Betroffenen

Bedarfsanalysen können dabei helfen, die richtigen Gesundheitsmaßnahmen für die unterschiedlichen Zielgruppen im Unternehmen zu finden. Sie werden weiter an Bedeutung gewinnen, wie die Studienergebnisse verdeutlichen. Aktuell sind Beobachtungsverfahren/Arbeitsplatzanalysen am bedeutsamsten. Allerdings feiern Workshops/Gesundheitszirkel eine Art Comeback. Sie werden in 5 Jahren aus Sicht der befragten Organisationen die wichtigsten Analyseverfahren sein. Dies ist ein Indiz dafür, dass Gesundheitsförderung in Zukunft stärker mithilfe der Betroffenen erfolgen wird (Partizipation).

Mehr Unterstützungsangebote für Führungskräfte

Die Führungskräfte sind die entscheidenden Akteure im Hinblick auf ein erfolgreiches BGM. 88.3 % der Befragten sehen deren Engagement als wichtigsten Faktor für die erfolgreiche Weiterentwicklung des BGM an. Der Schlüsselfunktion der Führungskräfte muss Rechnung getragen werden. Ihnen sollte künftig noch stärker ihre herausragende Rolle für die Beschäftigtengesundheit verdeutlicht werden. Auch in Zielvereinbarungen von Führungskräften kann das Thema Gesundheit aufgenommen werden. Zudem sind mehr Gesundheitskompetenzen erforderlich. Hier können Vorträge, Schulungen und Workshops von großem Wert sein. Auf struktureller Ebene sollte ebenfalls angesetzt werden. Eine Verankerung von Gesundheit als zentrales Element der Organisationsentwicklung ist zu empfehlen.

Lebenslanges Lernen weiter fördern

Lebenslanges Lernen wird über alle Organisationen hinweg sowohl aktuell als auch in 5 Jahren als wichtigstes BGF-Thema angesehen. Es sollte daher Teil der Unternehmenskultur sein und gelebt werden – beginnend mit den Auszubildenden, die ebenso von Weiterbildungsangeboten profitieren wie lebensältere Beschäftigte.

Auf ressourcenstärkende Maßnahmen setzen

Burn-Out oder permanente Erreichbarkeit werden im Gesundheitskontext von den befragten Organisationen als weniger bedeutsam erachtet als als andere Themen. Vielmehr scheint sich hier stärker eine salutogenetische Perspektive durchzusetzen. Nicht krankheitsvermeidende, sondern ressourcenstärkende Maßnahmen gewinnen an Bedeutung (lebenslanges Lernen, Schlaf und Erholung etc.). In diesem Zusammenhang wird es noch wichtiger werden, im Sinne des „Empowerments“ an der Stärkung der eigenen Potenziale der Beschäftigten anzusetzen.

In die Gesundheitskommunikation investieren

Die Betriebliche Gesundheitskommunikation ist in den vergangenen Jahren bereits immer stärker in den Blickpunkt gerückt und wird aus Sicht der Befragten weiter an Bedeutung gewinnen. In Anlehnung an Henry Ford könnte man daher die Empfehlung formulieren: „Wenn Du einen Euro in Dein BGM investierst, halte einen weiteren bereit, um das bekanntzumachen.“ Wichtig ist dabei jedoch eine systematische Vorgehensweise und ein Rückgriff auf die BGM-relevanten Kommunikationsbereiche Public Relations, Mediawerbung, Sales Promotion, Eventmarketing, Direct Communications und Personal Communications. Insbesondere die persönliche Kommunikation spielt im BGM-Kontext eine wichtige Rolle.

Internes Know-how nutzen

Die Frage, wie Unternehmen und Einrichtungen des Öffentlichen Dienstes ihre Beschäftigten im Zuge der BGF erreichen können, wird in den nächsten 5 Jahren noch bedeutsamer werden. Diesbezüglich erachten die befragten Organisationen auch die Ausbildung eigener Beschäftigter für die BGF als Chance. Eine Möglichkeit ist bspw. die Ausbildung von Gesundheitsbotschaftern. Diese können Türen zu Beschäftigten aufstoßen, an die die Gesundheitsverantwortlichen sonst kaum herankommen. Die Einbindung von Beschäftigten im Zuge der BGF ist zudem ressourcenschonend, nachhaltig und kann als wertschätzende Geste wahrgenommen werden.

Aufsuchender denken

Ob die Laufgruppe nach Feierabend oder die subventionierte Mitgliedschaft im Fitnessstudio – externe BGF-Angebote wird es künftig wohl weniger geben. Der Trend geht aus Sicht der befragten Organisationen in Richtung aufsuchende Gesundheitsförderung. Soll heißen: Je näher Angebote an den Arbeitsplätzen stattfinden und je niedrigschwelliger und zeitsparender sie sind, desto erfolgsversprechender.

Gesundheitskultur über den Nachwuchs verankern

Auszubildende und junge Beschäftigte, deren Bedürfnissen im Kontext der BGF bislang eher wenig Beachtung geschenkt wurde, rücken in den kommenden Jahren stärker in den Blick. Die Jungen von heute sind die Führungskräfte von morgen. Eine Gesundheitskultur lässt sich auch über den Nachwuchs in einer Organisation verankern. Dazu zählen spezielle Programme ab dem ersten Ausbildungsjahr – oder womöglich sogar davor: In Abstimmung mit Berufs- und Verwaltungsschulen ließen sich Konzepte zur Gesundheitsbildung entwerfen, die auf eine Stärkung der Gesundheitskompetenz (health literacy) ausgerichtet sind.

Bedarfsgerechte Angebote für die Lebensälteren

Die Ergebnisse der whatsnext-Studie zeigen: Die alternden Belegschaften bleiben ein zentrales Thema. Für Unternehmen und Einrichtungen des Öffentlichen Dienstest wird es künftig noch wichtiger werden, die Gesundheit und das Wissen von älteren Beschäftigten zu erhalten. Der Ausbau von bedarfsgerechten Angeboten für lebensältere Beschäftigte ist ganz entscheidend.

Offenheit für neue Beschäftigungsformen

Die Studienergebnisse weisen darauf hin, dass Beschäftigungsformen, die sich von der klassischen Vollzeitbeschäftigung unterscheiden, an Bedeutung gewinnen werden. Die Organisationen sollten sich darauf einstellen und flexiblere Arbeitsmodelle schaffen. Dafür ist es jedoch in einem ersten Schritt nötig, die Beschäftigten zu fragen, wie sie konkret arbeiten möchten. Durch eine bessere Vereinbarung von Beruf und Privatleben kann die zeitliche und emotionale Komplexität der beruflichen Tätigkeit und damit möglicher Stress reduziert werden. Durch das Präventionsgesetz sind die Rahmenbedingungen bereits geschaffen, nun sind innovative Konzepte gefragt.

Komplexere Aufgaben erfordern neue BGF-Angebote

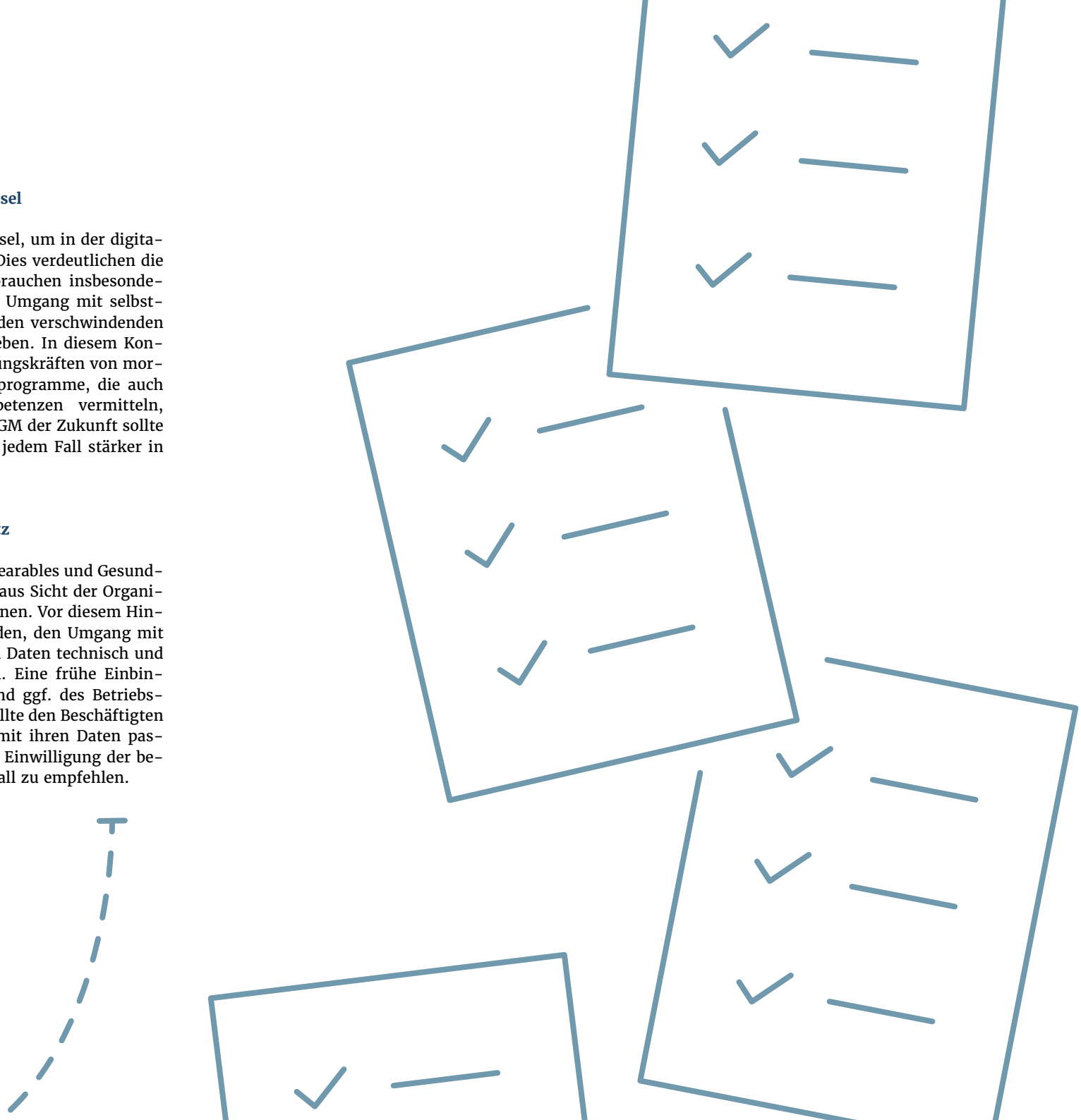
Aus Sicht der befragten Organisationen werden die Beschäftigten aufgrund der voranschreitenden Digitalisierung zukünftig mit komplexeren und umfassenderen Aufgaben umgehen müssen. Angebote zur Erholung und Regeneration können hier ebenso hilfreich sein wie eine Stärkung der Resilienz (psychische Widerstandsfähigkeit). Auch kleinere Maßnahmen wie Checklisten zur virtuellen Kommunikation oder Sensibilisierungsaktionen (z. B. „Reden statt Mailen“) können dazu beitragen, die Herausforderungen der Digitalisierung besser bewältigen zu können.

Kompetenzerwerb als Schlüssel

Kompetenzerwerb ist einer der Schlüssel, um in der digitalen Arbeitswelt bestehen zu können. Dies verdeutlichen die Ergebnisse der Studie. Beschäftigte brauchen insbesondere Wissen zum gesundheitsgerechten Umgang mit selbstverantwortlichen Arbeitsformen und den verschwindenden Grenzen zwischen Arbeit und Privatleben. In diesem Kontext ist es auch wichtig, bei den Führungskräften von morgen anzusetzen. Trainee- und Azubiprogramme, die auch Führungs- sowie Digital-/IT-Kompetenzen vermitteln, sind hier ein wertvoller Ansatz. Das BGM der Zukunft sollte die Vermittlung von Kompetenzen in jedem Fall stärker in den Blick nehmen.

Digitale BGF und Datenschutz

Der Einsatz von Gesundheits-Apps, Wearables und Gesundheits-Portalen im Zuge der BGF wird aus Sicht der Organisationen deutlich an Bedeutung gewinnen. Vor diesem Hintergrund wird es noch wichtiger werden, den Umgang mit personen- und gesundheitsbezogenen Daten technisch und organisatorisch sicher auszugestalten. Eine frühe Einbindung der Datenschutzbeauftragten und ggf. des Betriebsrats ist hier ratsam. Darüber hinaus sollte den Beschäftigten transparent aufgezeigt werden, was mit ihren Daten passiert und wer Zugriff darauf hat. Eine Einwilligung der betroffenen Beschäftigten ist in jedem Fall zu empfehlen.



Glossar

Absentismus

Krankheitsbedingtes Fernbleiben vom Arbeitsplatz.

Achtsamkeit

Bewusste Fokussierung auf das Hier und Jetzt. Sie lässt sich mit innovativen Verfahren trainieren und bspw. zur Vorbeugung und Behandlung von affektiven Störungen wie etwa Depressionen einsetzen.

Agilität

Eigenschaft eines Unternehmens, über kurze Planungs- und Umsetzungszyklen z. B. schnelle Entscheidungen treffen zu können.

Augmented Reality

Ergänzung von Bildern oder Videos mit computergenerierten Zusatzinformationen oder virtuellen Objekten mittels Einblendung/Überlagerung.

Betriebliche Gesundheitsförderung (BGF)

Alle Maßnahmen einer Organisation zur Verbesserung gesundheitsrelevanter Verhaltensweisen und Verhältnisse.

Betriebliches Gesundheitsmanagement (BGM)

Systematische und nachhaltige Schaffung gesundheitsförderlicher Strukturen und Prozesse. Ein *ganzheitliches BGM* wirkt auf allen Ebenen der Betriebsführung – Individuum, Organisation, Umwelt und Arbeitsbedingungen. Es erstreckt sich von der (Bedarfs-)Analyse über die Umsetzung daraus abgeleiteter Maßnahmen bis hin zur Evaluation.

Big Data

Sammelbegriff für digitale Technologien, die in technischer Hinsicht für eine neue Ära digitaler Kommunikation und Verarbeitung stehen. Big Data steht dabei grundsätzlich für große digitale Datenmengen, aber auch für deren Analyse, Nutzung, Sammlung, Verwertung und Vermarktung.

Bore-Out

Zustand ausgesprochener Unterforderung im Arbeitsleben. Er wird als das Gegenstück zum Burn-Out (s. u.) betrachtet.

Burn-Out

Zustand, der von psychischer und physischer Erschöpfung gekennzeichnet ist. Er geht einher mit emotionaler Erschöpfung und dem Gefühl von Überforderung und reduzierter Leistungszufriedenheit.

Cloud Computing

Begriff, der für die Ausführung von Programmen steht, die nicht auf dem lokalen Computer installiert sind, sondern auf einem anderen Rechner (bspw. über das Internet).

Crowdsourcing

Auslagerung betriebsinterner Teilaufgaben an eine Gruppe Freiwilliger, z. B. über das Internet. Diese Bezeichnung ist an den Begriff Outsourcing angelehnt.

Demokratisierung

Entwicklungsprozess eines Unternehmens, Beschäftigte in immer höherem Maße in die Strategieentwicklung und Entscheidungsfindung einzubeziehen.

Desk-Sharing

Organisationsform, bei der innerhalb eines Unternehmens oder einer Abteilung weniger Arbeitsplätze als Beschäftigte zur Verfügung stehen. Die Beschäftigten können „ihren“ Arbeitsplatz täglich frei wählen.

Digital Leadership

Wissen und Fähigkeiten, Unternehmen in der Phase der fortschreitenden Digitalisierung richtig zu führen.

Digital-/IT-Kompetenz

Fähigkeit einer Person, digitale Medien (z. B. Computer, Smartphone) und ihre Inhalte sachkundig zu nutzen.

Digitalisierung/Digitale Transformation

Fortlaufender, in digitalen Technologien begründeter Veränderungsprozess, der die gesamte Gesellschaft und insbesondere Unternehmen betrifft.

Enterprise 2.0

Einsatz von sozialer Software zur Projektkoordination, zum Wissensmanagement und zur Innen- und Außenkommunikation in Unternehmen.

Informationskompetenz

Fähigkeit, mit beliebigen Informationen selbstbestimmt, verantwortungsbewusst und zielgerichtet umzugehen.

Kollektive Intelligenz

Fähigkeit, Herausforderungen durch das Zusammenführen von individuell verarbeiteten Informationen zu bewältigen.

Lean Management

Gesamtheit der Denkprinzipien, Methoden und Verfahrensweisen zur effizienten Gestaltung der gesamten Wertschöpfungskette industrieller Güter.

Lebensarbeitszeitkonto

Modell, bei dem Beschäftigte Arbeitsentgelt oder Arbeitszeit ansparen können, um damit eine bezahlte Freistellung zu finanzieren.

Microblogging

Form des Bloggens, bei der die Benutzer kurze, SMS-ähnliche Textnachrichten veröffentlichen können. Die Länge dieser Nachrichten beträgt meist weniger als 200 Zeichen.

Neuroenhancement

Einnahme von psychoaktiven Substanzen aller Art mit dem Ziel der geistigen Leistungssteigerung. In den Medien wird hierfür oftmals auch der Begriff „Hirndoping“ verwendet.

Organisation

Im vorliegenden Studienband ein Sammelbegriff für Wirtschaftsunternehmen und Einrichtungen des Öffentlichen Dienstes. Die Einteilung in kleine und mittlere Organisationen (KMO) sowie Großorganisationen erfolgt anhand der Beschäftigtenzahlen. KMO haben bis zu 249 Beschäftigte, Großorganisationen 250 Personen und mehr.

Präsentismus

Verhalten, krank zur Arbeit zu gehen, obwohl eine Krankmeldung gerechtfertigt und auch möglich wäre.

Sabbatical

Arbeitszeitmodell für einen längeren Sonderurlaub (auch Sabbatjahr genannt).

Selbstmanagement

Fähigkeit, die eigene persönliche und berufliche Entwicklung weitgehend unabhängig von äußeren Einflüssen zu gestalten.

Smart Factory

Produktionsumgebung, in der sich Fertigungsanlagen und Logistiksysteme ohne menschliche Eingriffe weitgehend selbst organisieren.

Smart Working

Arbeitsweise, die durch Nutzung moderner Technik die Flexibilität und Unabhängigkeit von Beschäftigten stärkt. Darunter fällt z. B das flexiblere Zusammenarbeiten von verschiedenen Standorten aus.

Start-Ups

Junge, noch nicht etablierte Unternehmen, die zur Verwirklichung einer innovativen Geschäftsidee (häufig in den Bereichen Electronic Business, Kommunikationstechnologie oder Life Sciences) mit geringem Startkapital gegründet wurden.

Telearbeit/Home-Office

Verschiedene Arbeitsformen, bei denen Beschäftigte zumindest einen Teil der Arbeit außerhalb der Gebäude des Arbeitgebers verrichten.

Zeitmanagement

Sammelbegriff für mehrere Vorgehensweisen, die dabei helfen sollen, anstehende Aufgaben und Termine innerhalb des zur Verfügung stehenden Zeitraums abzuarbeiten.

Sie möchten weitere Informationen zu Begrifflichkeiten rund um das Thema betriebliche Gesundheit?

www.ifbg.eu/bgm-lexikon