

Präventiv Denken und Handeln für nachhaltige Beschäftigungsfähigkeit

Guido Becke, Peter Bleses, Claudia Jooß and Julia Eich

Zusammenfassung Nachhaltige Beschäftigungsfähigkeit ist notwendig, um die Beschäftigten mittel- und langfristig gesund und damit leistungsfähig zu erhalten. Soziale Innovationen für nachhaltige Beschäftigungsfähigkeit drücken sich in einem präventiven Denken und Handeln bei Beschäftigten und Unternehmen aus, das nicht mehr allein kurzfristige ökonomische Erfolge zum Ziel haben kann. Gefragt sind Gestaltungskonzepte einer auf Ressourcenerhaltung und -regeneration abzielenden Gesundheitsförderung, die insbesondere die Stärkung psychosozialer Ressourcen anstrebt und auch praktisch in kleinen und mittleren Unternehmen umsetzbar sein muss. Von zentraler Bedeutung ist dabei die Stärkung der Veränderungsfähigkeit von Menschen und Organisationen, denn Wandel wird die zukünftige Arbeitswelt auch weiterhin bestimmen. Welche Herausforderungen, Gestaltungsaufgaben und Forschungsbedarfe aus Sicht der Akteure des Förderschwerpunktes mit dieser Thematik einhergehen, werden in diesem Beitrag dargestellt.

Schlüsselwörter Nachhaltige Beschäftigungsfähigkeit · Prävention · Gesundheit · Ressourcen

1 Einleitung: Tagungssession „Präventiv Denken und Handeln für nachhaltige Beschäftigungsfähigkeit“

Im Rahmen der Aachener Tagung des BMBF-Förderschwerpunktes „Innovationsfähigkeit im demografischen Wandel“ wurden die einzelnen Handlungsfelder für das geplante Memorandum [1] im Rahmen fünf paralleler Sessions mit den teilnehmenden Akteuren diskutiert. Diskussionsgrundlage der Tagungssession

G. Becke (✉) · P. Bleses
artec, Forschungszentrum Nachhaltigkeit, Universität Bremen, Postfach 330440,
28334 Bremen, Germany
e-mail: becke@artec.uni-bremen.de

C. Jooß · J. Eich
IMA/ZLW & IfU, RWTH Aachen University, Dennewartstr. 27,
52068 Aachen, Germany

„Präventiv Denken und Handeln für nachhaltige Beschäftigungsfähigkeit“ bildet das in der folgenden Tabelle visualisierte Handlungsfeld (vgl. Tabelle 1).

Vor diesem Hintergrund wurden durch die Teilnehmenden Herausforderungen, Gestaltungsaufgaben und Forschungsbedarfe erarbeitet. Das Ziel dieses Beitrags liegt darin, die Inhalte sowie die zentralen Diskussionsergebnisse der Session zusammenzufassen.

Kapitel 2 stellt mittels eines kurzen theoretischen Inputs eine Einführung in das Handlungsfeld „Präventiv Denken und Handeln für nachhaltige Beschäftigungsfähigkeit“ dar. Neben den Thesen des Memorandums werden Gründe für die Gefährdung nachhaltiger Beschäftigungsfähigkeit aufgeführt. Zudem wird der Bedarf nach innovativen Konzepten für die erwerbsbezogene Gesundheitsförderung erläutert. Kapitel 3 befasst sich mit dem Diskussionsergebnis der Gestaltungsaufgaben mit Blick auf Präventionskonzepte nachhaltiger Beschäftigungsfähigkeit. Dabei wurden drei zentrale Herausforderungen präventiven Denken und Handelns (Systemische Gestaltungskonzepte, Einsicht und Motivation sowie Digitalisierung) formuliert (vgl. Kapitel 4). Abschließend werden in Kapitel 5 aus der Diskussion abgeleitete Forschungsbedarfe formuliert.

Tabelle 1 Handlungsfeld „Präventiv Denken und Handeln für nachhaltige Beschäftigungsfähigkeit“

#1	Weitere Flexibilisierung und Virtualisierung der Arbeitswelt erfordert präventives Gestalten der Arbeitsbedingungen, um die Gesundheit und die Produktivität des Menschen in der neuen Arbeitswelt und im demografischen Wandel zu sichern. Dies erfordert neue und erweiterte Ansätze einer präventiven Arbeitsgestaltung
#2	Es sind weitergehende präventive Gestaltungskonzepte für bestimmte Branchen (wie der Pflegebereich), für kleine Unternehmen und für besonders vulnerable Zielgruppen wie Geringqualifizierte zu entwickeln, um Perspektiven für diese Gruppen und Menschen zu öffnen
#3	Innovative Konzepte der Gesundheitsförderung werden benötigt, die auf den permanenten Wandel von Unternehmen sowie die Flexibilisierung und Dynamisierung von Arbeit und Organisationen ausgerichtet sind
#4	Um soziale Innovationen zu ermöglichen, sind neue Konzepte der gesundheitlichen und sozialen Ressourcenstärkung erforderlich (wie Ethik, Werte, inspirierende Führungskultur, Achtsamkeit, Resilienz)
#5	Einflussmöglichkeiten und Grenzen von Führungskräften bei der präventiven Arbeitsgestaltung und Ressourcenstärkung sind weiter zu konkretisieren
#6	Spezielle Präventionskonzepte zur Förderung inkrementeller Innovationen vor allem in kleinen Unternehmen sind erforderlich, um diese oft vollkommen vernachlässigten und kaum beachteten Innovationen zu unterstützen
#7	Es sind Hilfsmittel für Förderung und Entwicklung sozialer Innovationen durch neue Formen des Zusammenhalts von Belegschaften angesichts zunehmender Vielfalt (Kulturen, Erwartungen, Interessenlagen) zu entwickeln

2 Theoretischer Input: Nachhaltige Beschäftigungsfähigkeit in der flexiblen Arbeitswelt

Die moderne Arbeitswelt ist durch hohe Leistungs- und Arbeitsanforderungen an Beschäftigte geprägt, die den Erhalt und die Regeneration ihrer Gesundheit gefährden können. Hierzu trägt maßgeblich die Flexibilisierung der Arbeit in räumlicher, zeitlicher sowie aufgaben- und organisationsbezogener Hinsicht bei. Die Digitalisierung und Virtualisierung von Erwerbsarbeit fördert nicht nur mobile Arbeit, sondern ist auch mit zunehmend erschwerten Grenzziehungen zwischen beruflichen Lebensbereichen und privater Lebensführung verbunden. Überdies sind flexible Arbeits- und Organisationsstrukturen oft durch eine steigende Ökonomisierung der Erwerbsarbeit geprägt, die auf einer ökonomischen Steigerungslogik zunehmend anspruchsvollerer Ziele und einer Intensivierung des Wettbewerbs basiert. Der daraus resultierende Leistungsdruck sowie die Arbeitsverdichtung begünstigen die Überschreitung individueller Belastungsgrenzen.

Die mehr oder weniger beständige Reorganisation von Unternehmen erhöht erwerbsbiografische Unsicherheiten. So ist die Reorganisation oft mit Personal- und Stellenabbau verbunden, der Karrierewege beeinträchtigen und längerfristige Beschäftigungsperspektiven in Frage stellen kann. Psychosoziale Gesundheitsgefährdungen entstehen hierbei etwa aufgrund von erlebter Arbeitsplatzunsicherheit und beruflichen Gratifikationskrisen, d. h. einem strukturell unausgeglichenem Verhältnis zwischen dem eigenen Arbeitsengagement in Veränderungsprozessen und den dafür erhaltenen materiellen wie immateriellen Belohnungen seitens der Unternehmen.

In Anbetracht dieser vorwiegend psychischen bzw. psychosozialen Gesundheitsgefährdungen mangelt es an praktikablen Präventionskonzepten und darauf bezogener valider Wirkungsforschung. Solche Präventionskonzepte gewinnen in Unternehmen oft erst an Bedeutung, wenn die nachhaltige Beschäftigungsfähigkeit von Mitarbeitenden und Führungskräften gefährdet ist, so dass Einbußen hinsichtlich der Leistungs- und Wettbewerbsfähigkeit drohen. Es werden daher zukünftig in wachsendem Maße präventive Gestaltungskonzepte benötigt, um Arbeitsbedingungen gesundheitsförderlich zu gestalten und darüber vermittelt auch die Leistungsfähigkeit und Produktivität von Erwerbspersonen und Unternehmen zu sichern.

Ein Beispiel für eine solche gesundheitsförderliche Gestaltung von Erwerbsarbeit bildet das *Konzept der nachhaltigen Beschäftigungsfähigkeit* ([2]: 8f.). Es geht davon aus, dass die Beschäftigungsfähigkeit von Erwerbspersonen gerade angesichts sich verändernder Arbeitsanforderungen und bedingungen zu erhalten ist. Eine innerhalb der Session erarbeitete Definition von Beschäftigungsfähigkeit zeigt Abbildung 1.

Nachhaltige Beschäftigungsfähigkeit ist in diesem Sinne eine dauerhafte Gestaltungsaufgabe für Erwerbspersonen, Unternehmen und außerbetriebliche Präventionsakteure. Im Konzept der nachhaltigen Beschäftigungsfähigkeit sind drei Komponenten miteinander verwoben: In gesundheitlicher Hinsicht zielt nachhaltige Beschäftigungsfähigkeit darauf ab, die physischen wie psychischen Ressourcen von Menschen zu erhalten und zu regenerieren. Mit Blick auf die Qualifikationen und

Beschäftigungsfähigkeit = Erhalt u. Regeneration gesunder Ressourcen von Menschen, Entwicklung / Förderung ihrer Qualifikation und Kompetenzen sowie Erhalt ihrer Motivationsbereitschaft

Abbildung 1 Begriffsbestimmung „Beschäftigungsfähigkeit“ innerhalb der Session [3]

Kompetenzen von Erwerbspersonen intendiert nachhaltige Beschäftigungsfähigkeit die Entwicklung und Förderung der fachlichen Qualifikationen und Kompetenzen in Anbetracht sich verändernder Arbeitsanforderungen. Schließlich beinhaltet nachhaltige Beschäftigungsfähigkeit eine motivationale Komponente, d. h. sie verweist auf den Erhalt der Arbeitszufriedenheit und der Arbeitsmotivation von Erwerbspersonen.

Das *Konzept der nachhaltigen Beschäftigungsfähigkeit* verdeutlicht, dass hinsichtlich der Anforderungen der flexiblen Arbeitswelt innovative Konzepte einer erwerbsbezogenen Gesundheitsförderung zu entwickeln und umzusetzen sind:

- Präventive Gestaltungskonzepte müssen vor allem für bestimmte Branchen mit hohen psychosozialen bzw. physischen Gesundheitsrisiken (wie die Pflege und soziale Dienstleistungen) und für besonders verwundbare Zielgruppen (wie Geringqualifizierte und Alleinselbstständige) weiterentwickelt werden. Sie sind zudem stärker auf die Belange und Voraussetzungen kleiner Unternehmen auszurichten, da diese im Vergleich zu größeren Unternehmen in geringerem Maße über Ressourcen für eine betriebliche Gesundheitsförderung verfügen.
- Innovative Konzepte nachhaltiger Beschäftigungsfähigkeit müssen den permanenten Wandel von Unternehmen sowie die Flexibilisierung und Dynamisierung von Arbeit und Organisationen aufnehmen.
- Schließlich gilt es, unternehmensintern einen konstruktiven Umgang mit Erwartungskonflikten zwischen betrieblichen Zielen und Anforderungen auf der einen Seite und lebensweltlichen Ansprüchen und Erwartungen von Beschäftigten auf der anderen Seite zu fördern [4].

Es werden daher soziale Innovationen für nachhaltige Beschäftigungsfähigkeit in der flexiblen Arbeitswelt benötigt [5]. Damit sind neue oder veränderte Handlungspraktiken zur Förderung nachhaltiger Beschäftigungsfähigkeit gemeint, die auf eine Stärkung gesundheitlicher und sozialer Ressourcen abzielen. Solche Innovationen können sich auf folgende Aspekte beziehen:

- Gesundheitsförderliche Arbeitsorganisation und Unternehmenskultur.
- Führungskultur: Führungskräfte spielen eine zentrale Rolle für eine präventive Arbeits- und Organisationsgestaltung. Sie können den Erhalt und die Regeneration der gesundheitlichen Ressourcen von Beschäftigten unterstützen und müssen selbst auch in gesundheitlicher Hinsicht gestärkt werden.
- Individuelle und organisationale Achtsamkeit auf Gesundheitsrisiken und -ressourcen.
- Die Förderung organisationaler, sozialer und individueller Resilienz.
- Die Förderung inkrementeller Innovationen, die den Möglichkeiten und der Praxis kleinerer Unternehmen angepasst sind.
- Neue Formen des Zusammenhalts von Belegschaften angesichts zunehmender Vielfalt (z. B. Teil-Kulturen, Erwartungen, Interessenlagen).

3 Herausforderungen präventiven Denkens und Handelns

Bei der Entwicklung sozialer Innovationen zur Förderung nachhaltiger Beschäftigungsfähigkeit sind insbesondere drei zentrale Herausforderungen zu bewältigen, die im Rahmen der Session erarbeitet wurden und im Folgenden erläutert werden.

Erstens sind systemische Gestaltungskonzepte zu entwickeln, die Prävention und Gesundheit in Managementsystemen und in Unternehmensstrategien integrieren sowie auf den Handlungsebenen Individuen, Teams und Organisation ansetzen, um organisationale Lernprozesse zu ermöglichen. Systemische Präventionskonzepte im Sinne nachhaltiger Beschäftigungsfähigkeit sollten darüber hinaus Schnittstellen zu Politik und Gesellschaft definieren.

Soziale Innovationen im Sinne nachhaltiger Beschäftigungsfähigkeit erfordern zweitens, Akzeptanz und Verständnis für neue Präventionskonzepte bei Fachkräften des Arbeitsschutz- und Gesundheitsmanagements sowie bei Führungskräften und Mitarbeitenden zu schaffen. Diese unterschiedlichen Zielgruppen sollten vom Praxisnutzen der neuen Konzepte überzeugt werden. Hierfür ist eine zielgruppenspezifische Kommunikation und Übersetzung der Konzepte in Anwendungskontexte und in die Alltagssprache von Führungskräften und Beschäftigten erforderlich.

Schließlich sind drittens bei Fach- und Führungskräften wie Beschäftigten Gesundheitskompetenzen mit Blick auf die flexible Arbeitswelt zu entwickeln. Kernbestandteile dieser Gesundheitskompetenzen liegen darin, Veränderung als integralen Bestandteil der Erwerbsarbeit zu begreifen und den Umgang mit (erwerbsbiografischen) Unsicherheiten zu lernen. Gesundheitskompetenzen schließen zudem kooperative Kompetenz ein. Diese ist besonders hinsichtlich der Zusammenarbeit

zwischen unterschiedlichen Akteuren im Arbeitsschutz- und Gesundheitsmanagement gefragt. In Anbetracht der hohen Bedeutung von Führung für den Gesundheitserhalt von Mitarbeitenden gilt es, ein wertschätzendes Führungsverhalten zu fördern, von dem eine Signalwirkung auf die Zusammenarbeit zwischen Beschäftigten ausgeht. Die Förderung von Gesundheitskompetenzen setzt voraus, dass diese systematisch in die betriebliche Aus- und Weiterbildung integriert werden.

4 Gestaltungsaufgaben

In einer zweiten Arbeitsphase wurden vor dem Hintergrund der formulierten Herausforderungen drei Gestaltungsaufgaben mit dem Blick auf Präventionskonzepte für nachhaltige Beschäftigungsfähigkeit aufgestellt.

Die erste Gestaltungsaufgabe richtet sich an die Digitalisierung von Arbeit. Hier wird für ganzheitliche Präventionsansätze plädiert, die Arbeits-, Organisations- und Technikgestaltung integrieren. Präventionskonzepte sollten zudem ‚mit dem Takt der Technik Schritt halten‘, d. h. gesundheitsförderliche Optionen zur Beschleunigung von Arbeitsprozessen durch Digitalisierung entwickeln.

Ein zweites Bündel von Gestaltungsaufgaben bezieht sich auf die Frage, wie sich die Motivation von Führungskräften und Beschäftigten für innovative Präventionskonzepte und die Einsicht in gesundheitsförderliches Arbeitshandeln stärken lässt. Als eine Grundvoraussetzung für Präventionskonzepte nachhaltiger Beschäftigungsfähigkeit wird eine systematische Beteiligung von Beschäftigten an der Arbeits-, Organisations- und Technikgestaltung gesehen. Allerdings benötigen Beschäftigte hierfür Zeit und weitere Ressourcen, wie Autonomiespielräume, um die Beteiligungsmöglichkeiten wahrnehmen zu können. Flankierend hierzu ist eine Qualifizierung und Kompetenzentwicklung von Beschäftigten und Führungskräften anzuraten, die der Stärkung ihrer Partizipationskompetenz sowie ihrer Gesundheitskompetenz dienen sollen. Letztere bedeutet auch, Beschäftigte und Führungskräfte für gesundheitliche Risiken und den Erhalt ihrer Gesundheitsressourcen zu sensibilisieren, insbesondere mit Blick auf eine berufliche Mittel- und Langfristperspektive. Überdies sind finanzielle Ressourcen vorzuhalten, um Maßnahmen der Prävention auch realisieren und Präventionskonzepte institutionalisieren zu können. Auszuloten ist, inwieweit Präventionsansätze von Beschäftigten als Zwang bzw. Einschränkung ihrer Freiheitsgrade bei der Arbeit wahrgenommen werden.

Das erörterte dritte Feld von Gestaltungsaufgaben bezieht sich auf psychische Arbeitsbelastungen. Die jüngste Änderung des Arbeitsschutzgesetzes in 2013 sieht vor, dass sich die für alle Unternehmen durchzuführenden Gefährdungsbeurteilungen auch auf psychosoziale Belastungen erstrecken sollen. Präventionskonzepte, die psychosoziale Ressourcen stärken und psychosoziale Ressourcen reduzieren sollen, haben eine Schlüsselanforderung zu bewältigen: Sie müssen die Angst von Beschäftigten und Führungskräften vor sozialer Stigmatisierung abbauen helfen, um diese Zielgruppen dabei zu unterstützen, psychosoziale Gesundheitsrisiken auch

betriebsöffentlich thematisieren zu können. Gerade in flexiblen Arbeitsstrukturen sind Selbstsorgekompetenzen auf Seiten von Beschäftigten wie Führungskräften zu entwickeln. Die Förderung von Selbstsorgefähigkeiten entbindet Unternehmen jedoch nicht von ihrer Verantwortung für eine gesundheitsförderliche Arbeitsgestaltung. Dies schließt auch ein, die betriebliche Leistungs politik nach menschlichen Maßen zu gestalten, anstatt sich allein an der ökonomischen Steigerungslogik zu orientieren.

5 Forschungsbedarfe und Ausblick

Die zweite Arbeitsphase wurde mit einer Formulierung von drei zentralen Forschungsfragen abgeschlossen.

Mit Blick auf die *Motivation für gesundheitsförderliches Arbeitshandeln* ist zu untersuchen, wie sich Widerstände auf Seiten von Beschäftigten wie Führungskräften gegenüber Präventionskonzepten reduzieren lassen. Für eine gestaltungsorientierte Forschung stellt sich die methodische Frage, wie sich durch die Anlage von Projekten bzw. die Gestaltung des Projektsettings Arbeitsprozesse und -strukturen gesundheitsförderlich entwickeln lassen.

Es besteht Bedarf hinsichtlich einer *kontextsensibleren Forschung zu psychosozialen Belastungen und Ressourcen*. So ist weiter zu erforschen, unter welchen Voraussetzungen Arbeitsanforderungen von Menschen als psychische Belastungen oder als gesundheitliche Ressource erlebt werden. Zu entwickeln sind Frühindikatoren oder Marker für psychische Erkrankungen oder gesundheitliche Beeinträchtigungen in der Arbeitswelt (z. B. für Burnout), um auf der Verhaltens- und der Verhältnisebene möglichst integrierte und präventive Interventionen vornehmen zu können. Derzeit besteht ein deutliches Wissensdefizit hinsichtlich umsetzbarer Gestaltungskonzepte der Prävention psychosozialer Gesundheitsrisiken in flexiblen Arbeits- und Organisationsstrukturen. Zugleich fehlen niedrigschwellige Präventionsinstrumente, die in unterschiedlichen Arbeitskontexten auch ohne einschlägige Experten kompetent angewandt werden können.

Mit Blick auf die *Digitalisierung von Arbeit* sollte sich die Forschung nicht nur auf die gesundheitlichen Gefährdungspotenziale beziehen, sondern auch kontextsensibel analysieren, für welche Gruppen von Erwerbspersonen eine Entgrenzung von Beruf und privater Lebensführung gesundheitlich problematisch ist. Näher zu untersuchen wäre, wie sich ein gesundheitsförderlicher Umgang mit digitalen Medien unterstützen lässt. Mit Blick auf die Prävention ist zudem nicht hinreichend beantwortet, welches Potenzial neue digitale Medien bieten.

Abschließend lässt sich konstatieren, dass die Ergebnisse des Workshops gewinnbringend in den förderschwerpunktinternen Diskursen eingebracht werden konnten. Darüber hinaus eröffnet dieser Beitrag jedoch ebenfalls die Möglichkeit, die erarbeiteten Ergebnisse über den Förderschwerpunkt hinaus transparent zu machen. Zudem bietet der Beitrag eine inhaltliche Ergänzung der einzelnen Themen des Handlungsfeldes sowie eine inhaltliche Unterfütterung des Handlungsfeldes. Innerhalb der

Session konnten ebenfalls Anknüpfungspunkte für weiterführende Forschung und Konzepte erarbeitet werden und so ein Beitrag zur Überarbeitung bzw. der Erstellung des Thesenpapiers [1] sowie der Erstellung des Memorandums [6] geleistet werden.

Literaturverzeichnis

1. G. Becke, P. Bleses, O. Cernavin, A. Ducki, C. Jooß, R. Klatt, T. Langhoff, F.W. Nerdinger, Einführungsbeitrag: Von den Handlungsfeldern der Förderschwerpunkt-Tagung zum Memorandum. In: *Exploring Demographics*, ed. by S. Jeschke, A. Richert, F. Hees, C. Jooß, Springer Fachmedien Wiesbaden, 2015, pp. 55–66
2. P. Bleses, W. Ritter, Das Verbundprojekt ZUKUNFT:PFLEGE – Nachhaltige Beschäftigungsfähigkeit im Fokus. Nachhaltige Beschäftigungsfähigkeit in der ambulanten Pflege. Zwischenbericht des Verbundprojekts ZUKUNFT:PFLEGE, artec-paper Nr. 189, Forschungszentrum Nachhaltigkeit (artec), Universität Bremen, Bremen, 2013, pp. 7–32
3. Fotoprotokoll der Session „Präventiv Denken und Handeln für nachhaltige Beschäftigungsfähigkeit“. URL <http://demoscreen.de/demoscreen/beitraege/> Letzter Zugriff am: 2014-08-12
4. G. Becke, E. Senghaas-Knobloch, Erwartungskonflikte in betrieblichen Veränderungsprozessen – Psychosoziale Gesundheitsgefährdungen und Gestaltungsansätze. Mit 4 Expertisen von Rainer Müller, Antje Ducki, Christel Kumbrock und Walter Punke. artec-paper Nr. 198. Tech. rep., Forschungszentrum Nachhaltigkeit (artec), Universität Bremen, Bremen, 2014. http://www.artec.uni-bremen.de/papers/paper_198.pdf. Letzter Zugriff am: 12.08.2014
5. J. Howaldt, M. Schwarz, 'Soziale Innovation' im Fokus: Skizze eines gesellschaftstheoretisch inspirierten Forschungskonzepts, 1st edn. transcript, 2010
6. D.G. Becke, P. Bleses, O. Cernavin, A. Ducki, R. Klatt, T. Langhoff, P.D.F.W. Nerdinger, Memorandum: Förderschwerpunkt Innovationsfähigkeit im demografischen Wandel. In: *Exploring Demographics*, ed. by S. Jeschke, A. Richert, F. Hees, C. Jooß, Springer Fachmedien Wiesbaden, 2015, pp. 119–121



<http://www.springer.com/978-3-319-42619-8>

Automation, Communication and Cybernetics in Science
and Engineering 2015/2016

Jeschke, S.; Isenhardt, I.; Hees, F.; Henning, K. (Eds.)

2016, XXIV, 999 p. 314 illus., 1 illus. in color., Hardcover

ISBN: 978-3-319-42619-8