



Mittelstand 4.0
Kompetenzzentrum
Cottbus



GESUNDHEITSFÖRDERLICHE GESTALTUNG DIGITALER INNOVATIONSPROZESSE

Handlungsempfehlungen für kleine und mittlere Unternehmen

Mittelstand-
Digital 

Gefördert durch:



aufgrund eines Beschlusses
des Deutschen Bundestages

Impressum

Herausgeber:

Mittelstand 4.0-Kompetenzzentrum Cottbus
c/o Brandenburgische Technische Universität Cottbus–Senftenberg
Prof. Dr.-Ing. Ulrich Berger
Lehrstuhl Automatisierungstechnik
Siemens-Halske-Ring 14
03046 Cottbus
info@kompetenzzentrum-cottbus.digital

Vertreten durch:

Die Brandenburgische Technische Universität Cottbus - Senftenberg ist eine Körperschaft des öffentlichen Rechts und eine staatliche Einrichtung des Landes Brandenburg. Sie wird nach außen durch die Präsidentin, Prof. Dr. Gesine Grande, vertreten. Zuständige Aufsichtsbehörde: Die BTU Cottbus - Senftenberg untersteht der Rechtsaufsicht des Ministeriums für Wissenschaft, Forschung und Kultur des Landes Brandenburg.

Autor:innen-Team:

IMU-Institut Berlin Brandenburg Sachsen (www.imu-berlin.de); Robert Schneider

Satz und Layout:

IMU-Institut Berlin Brandenburg Sachsen; maerkbar – Cottbus

Bildnachweise:

Titelbild: Alex from the Rock@shutterstock.com (Stockfoto-ID: 534030901)
Abbildung S.5: CANVA Pro Lizenz
Abbildung S.11: designed by macrovector / Freepik
Symbole in Aufzählungen, Infokästen und S.16: Flaticon.com

Oktober 2022

VORBEMERKUNG

Das Mittelstand 4.0-Kompetenzzentrum Cottbus unterstützt kleine und mittlere Unternehmen in Brandenburg dabei, sich den Herausforderungen der Veränderung der Arbeitswelt durch die Digitalisierung zu stellen. Dabei stehen die Mitarbeiter:innen und die Erhöhung ihrer digitalen Kompetenzen im Mittelpunkt der Aktivitäten. Das Mittelstand 4.0-Kompetenzzentrum Cottbus bietet praxisnahe Hilfestellungen, die sich ganz konkret an den Bedürfnissen und Zielen der Unternehmen ausrichten.

Durch die Digitalisierung der Arbeitswelt verändern sich die Anforderungen an die Mitarbeiter:innen. Im Rahmen des Angebots gehören auch Betriebsrät:innen zur Zielgruppe des Mittelstand 4.0-Kompetenzzentrums Cottbus. Sie werden mit dem Angebot zweistündiger Kompaktveranstaltungen sowie der Unterstützung von eintägigen Seminaren angesprochen. Aus diesen Erfahrungen resultieren die vorliegenden Handlungsempfehlungen zur beteiligungsorientierten Gestaltung (digitaler) Innovationsprozesse in kleinen und mittleren Unternehmen (KMU).

Die Corona-Pandemie brachte einen großen Digitalisierungsschub, vor allem durch die Einführung videobasierter Konferenz- und Kommunikationssysteme oder Remote-Arbeitsplätze. Sie sind die technische Basis für veränderte Arbeitsformen, insbesondere für Mobile Office (häufig als „Home-Office“ bezeichnet), die auch in KMU mittlerweile verbreitet sind.

Diese Broschüre stellt Geschäftsführungen und Entscheidungsträger:innen kleiner und mittlerer Unternehmen erfahrungsbasierte Tipps und Hilfestellungen zur Verfügung, die dazu dienen sollen, die Erfolgsaussichten digitaler Innovationsprojekte durch gesundheitsförderliche Projektgestaltung und die Vermeidung von Projektstress zu erhöhen. Dazu werden Erfahrungen aus den Themenfeldern „Gesundheitsförderliche Organisationsentwicklung“, „Vermeidung psychischer Fehlbelastungen“ und „Mitarbeiterorientierte Personalführung“ dargestellt.

INHALTSÜBERSICHT



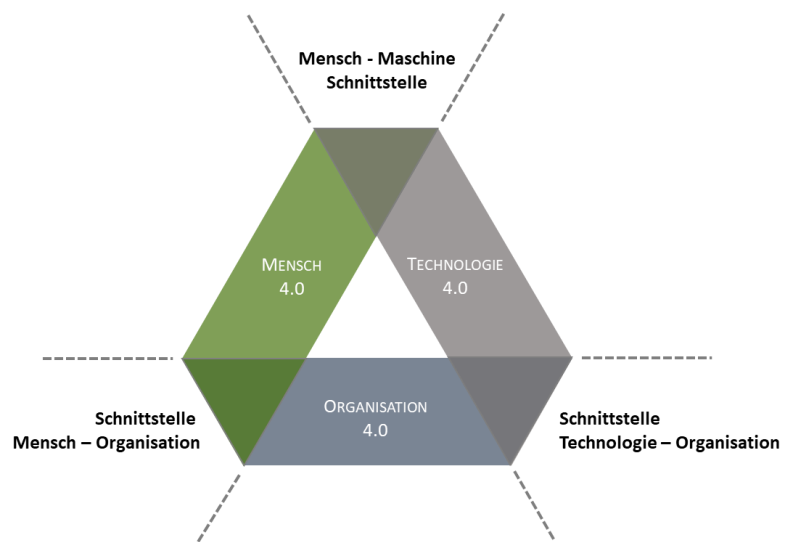
1. Einleitung
2. Gesundheitsförderliche Organisationsentwicklung
3. Digitalisierung und Vermeidung psychischer Fehlbelastungen
4. Personalführung
5. Zusammenfassung

1. EINLEITUNG

Zur Beschreibung technischer und digitaler Innovationen und Prozesse ist der sogenannte „sozio-technische Gestaltungsansatz“ allgemein anerkannt.

Der „sozio-technische Gestaltungsansatz“ in der Transformation

Das Modell sagt aus, dass die drei Pole des Innovationsprozesses – Technik, Organisation und Mensch – gleichermaßen berücksichtigt und aufeinander bezogen entwickelt werden müssen, wenn die Innovationsziele erreicht werden sollen. Dieser sog. „sozio-technische Gestaltungsansatz“ ist plausibel, er ist jedoch in der betrieblichen Praxis kleiner und mittlerer Unternehmen nicht immer leicht umzusetzen.



Eigene Darstellung nach Hirsch-Kreinsen (2018): Perspektiven und Gestaltung digitaler Industriearbeit.

Die Erfahrungen mit betrieblichen Innovationsprozessen deuten darauf hin, dass die gleichzeitige Entwicklung von Technik, Organisation und Personal auf verschiedene Hindernisse stößt und betriebliche Widersprüche hervorbringt. Allzu häufig werden diese zugunsten der technischen und zu Lasten der organisationalen und personellen Dimension vereinseitigt.

Dies hat sich in der Corona-Pandemie verändert. Durch die flächendeckende Anwendung von Videokonferenz-Technik hat die Digitalisierung auch in vielen KMU einen deutlichen Schub erhalten. Die Phase der Auswahl und technischen Einführung von Video-Systemen war relativ kurz und meistens schnell entschieden. Im Mittelpunkt der Diskussionen stand die zur Technikanwendung erforderliche betriebliche Organisation der Arbeit.

Bei der Gestaltung digitaler Innovationsprozesse stehen **KMU vor besonderen Herausforderungen**:

- Begrenzte zeitliche und finanzielle Kapazitäten,
- vergleichsweise geringe Handlungsspielräume durch Kundenanforderungen, Termindruck oder Materialknappheit,
- aufwändiger Kontakt zu Hochschulen, Forschungs- und Transfereinrichtungen sowie
- hohe Anforderungen an die Mitarbeit in innovativen Kooperationsprojekten.

All diese Rahmenbedingungen müssen in KMU so gestaltet sein, dass Innovationsprojekte machbar und erfolgreich sein können.

Zugleich gibt es jedoch Rahmenbedingungen in KMU, die einen **tatsächlichen Innovationsvorteil** im Vergleich mit größeren Unternehmen ausmachen können. Dazu gehört vor allem

- die Beteiligung der Beschäftigten,
- flache Hierarchien,
- direkte, persönliche Kommunikation,
- persönliche Bekanntheit,
- die Erfahrung vertrauensvoller Zusammenarbeit und
- Verbindlichkeit der Absprachen.

Diese Vorteile erleichtern schnelle und transparente Entscheidungen, flexible Arbeitsweisen, übersichtliche und unbürokratische Strukturen, Kreativität und die Bereitschaft der Beschäftigten zur Beteiligung an Innovationsprozessen.

Typische Widersprüche im Rahmen des sozio-technischen Gestaltungsansatzes sind z. B.



- der Widerspruch zwischen durch Kundenanforderungen oder in der Wertschöpfungskette erzeugtem **Innovationsdruck** und den realen Innovationspotenzialen (Zeit, finanzielle Mittel) eines KMU,
- der Widerspruch zwischen den gewünschten **Rationalisierungseffekten** einschließlich Personaleinsparungen und dem **Mehraufwand** an Arbeit, der für die Durchführung erfolgreicher Innovationsprojekte erbracht werden muss,
- der Widerspruch, dass die mit digitalen Innovationen verbundenen neuen Beanspruchungen zu erhöhten **Belastungen** der Beschäftigten führen und parallel dazu die Personalabteilung die Aufgabe bewältigen soll, den Krankenstand zu senken,
- der Widerspruch zwischen der Forderung, dass der „Mensch im Mittelpunkt“ stehe, und der manchmal anzutreffenden Kritik an der Motivation der Beschäftigten und ihrer Bereitschaft zum Engagement für Innovationen.

Zur Lösung derartiger Widersprüche sollen im Folgenden **drei Ansätze zur gesundheitsförderlichen Gestaltung digitaler Innovationsprozesse** vorgestellt werden:



Gesundheitsförderliche Organisationsentwicklung



Psychische Belastungen sowie Arbeits- und Gesundheitsschutz in der Arbeitstätigkeit



Gesundheitsbewusste Personalführung

2. GESUNDHEITSFÖRDERLICHE ORGANISATIONSENTWICKLUNG

Die organisatorischen Rahmenbedingungen (z. B. finanzielle, zeitliche, personelle, räumliche Ausstattung) digitaler Innovationsprojekte sind mitentscheidend für deren Erfolg. Unzureichende Projektorganisation gefährdet nicht nur den Innovationserfolg, sondern ist auch eine **Quelle gesundheitlicher Belastungen** der Projektmitarbeitenden (Projektstress). Der damit verbundene höhere Zeit- und Kostenaufwand kann vermieden werden, wenn **gesundheitliche Aspekte bereits in der Planung digitalisierter Innovationsprojekte berücksichtigt** werden.



Gesundheitsfördernde Organisationsentwicklung





Der **Ansatz der gesundheitsfördernden bzw. -förderlichen Organisationsentwicklung** geht davon aus, dass die betrieblichen Arbeits- und Projektbedingungen maßgeblich die Gesundheit der Beschäftigten beeinflussen. Dazu gehören die betrieblichen Organisationsstrukturen, Prozesse und Routinen sowie durch die Qualität der Kommunikations- und Kooperationsprozesse.

So entsteht Zeitdruck in Innovationsprozessen aus dem Verhältnis von betrieblichen Zielen, Vorgaben und Regeln und den zu deren Umsetzung zur Verfügung stehenden materiellen, personellen und zeitlichen Ressourcen. Psychische Belastungen haben häufig ihre Ursache in diesem **Anforderungen-Ressourcen-Konflikt**.

Gesundheitsfördernde Organisationsentwicklung fragt nach den organisationalen Ursachen von Belastungen und arbeitsbedingten Erkrankungen. Sie sucht organisatorische Ansätze und Wege zur Belastungsreduzierung. Die betriebliche Kommunikation und die notwendigen Aushandlungsprozesse zwischen Geschäftsführung, Führungskräften, Beschäftigten und betrieblicher Interessenvertretung werden dabei berücksichtigt. Die Instrumente der betrieblichen **Mitbestimmung** können einen praxistauglichen Rahmen der Problemlösung bieten.







Typische **organisationsbedingte Belastungserfahrungen** vor allem in der Einführungsphase neuer digitaler Instrumente resultieren z. B. aus der Erfahrung, dass die neue IKT zunächst nicht die angekündigten Verbesserungen und Erleichterungen der Arbeit bringt, sondern mit Mehraufwand, zusätzlicher Arbeitszeit und Stress verbunden ist. Dies geht häufig mit der Erfahrung einher, dass für diese erwartbaren Mehraufwände nicht ausreichend Zeit und Ressourcen eingeplant werden und zusätzlicher Zeitdruck entsteht.

Im betrieblichen Alltag als ärgerlich erlebte **Probleme bei der Einführung neuer Informations- und Kommunikationstechnik (IKT)** wie

-  erhöhte Störanfälligkeit,
-  veraltete Hardware,
-  holpriges Funktionieren der Schnittstellen zu anderen Geräten und Programmen, aber auch
-  die Gestaltung der Software-Ergonomie von der Bedienerfreundlichkeit über die Fehlertoleranz bis zur Gestaltung von Bildschirmoberflächen und Eingabemasken

ergeben in der Gesamtschau ein ernstzunehmendes organisationsbedingtes Belastungsszenario.

Umgekehrt zeigen Erfahrungen aus der **Einführung digitaler Assistenzsysteme** wie z. B. eines Datenhandschuhs, wie angemessene organisatorische Rahmenbedingungen zur erfolgreichen Einführung digitaler Assistenzsysteme beitragen können. So sind

-  ein ausreichendes Zeitbudget für die Projektleitung,
-  die genaue Definition der Rationalisierungsziele und zugleich die Beschreibung der Effekte zur Verbesserung der Arbeit,
-  die Beteiligung der Beschäftigten / Nutzer:innen und der betrieblichen Interessenvertretung bereits in der Planungsphase des Projekts,
-  die Berücksichtigung der Vorschläge der Anwender:innen bezüglich Systemgestaltung und Ergonomie,
-  der Ausschluss der Überwachung von Leistung und Verhalten und
-  ein beteiligungsorientierter Führungsstil

Erfolgsbedingungen digitaler Innovationsprojekte.

Sie führen dazu, dass die Akzeptanz der Beschäftigten und der betrieblichen Interessenvertretungen erhöht, die Motivation zur Anwendung des Systems verstärkt und die Projektziele erreicht werden, ohne zusätzliche (gesundheitliche) Belastungen zu erzeugen.

*Die Erfahrungen in vielen kleinen und mittleren Unternehmen zeigen, dass eine offene und **wertschätzende Unternehmenskultur** und eine hierarchiefreie betriebliche Kommunikation zu den Stärken der KMU im Innovationsprozess zählen.*

*Wenn darüber hinaus der Sinn und der **Nutzen eines Innovationsprojektes** für die Beteiligten transparent ist, so ist damit eine Erhöhung der Akzeptanz und der Motivation verbunden.*

*Die frühzeitige Einbindung und **Beteiligung des Betriebsrates** in die organisatorische Gestaltung betrieblicher Innovationsprozesse hat sich als innovations- und motivationsfördernd erwiesen.*

Handlungshilfe „Innovation sichert Erfolg“

Um die Innovationspotenziale in einem kleinen bzw. mittleren Unternehmen genauer identifizieren zu können, wurde die Handlungshilfe „Innovation sichert Erfolg“ entwickelt. Das Instrument unterstützt Sie als betriebliche Entscheidungsträger:in mit Hinweisen, wie die innovativen Ideen der Mitarbeiter:innen aufgegriffen und wertgeschätzt sowie externe Innovationsimpulse aufgegriffen werden können. Hier sind Kapitel 1 „Rahmenbedingungen für Innovationen gestalten“ sowie Kapitel 2 „Interne Innovationsbereitschaft fördern“ und Kapitel 4 „Impulse für Innovationen setzen“ für Sie von besonderem Interesse. Sie geben **checklistengestützt systematische Hilfestellungen**.



Mit den hier aufgeführten Anregungen zur beteiligungsorientierten Projektorganisation können Sie unmittelbar Projektstress durch projektorganisatorische Maßnahmen reduzieren.

Die **Rahmenbedingungen**, die Sie mit Unterstützung der Handlungshilfe einschätzen können, sollen die betrieblichen Innovationsstrukturen und die Offenheit für neue Ideen prüfen. Dazu gehören

- die Beurteilung der Bedeutung von Innovationen für Ihr Unternehmen,
- eine innovationsförderliche Führung,
- eine innovationsfreundliche Fehlerkultur und
- das Image als innovationsfreundliches Unternehmen.

Zur Förderung der **internen Innovationsbereitschaft** sollten

- **Verfahren** zur Erfassung der Ideen der Beschäftigten und zur Identifizierung ihrer „verborgenen Fähigkeiten“ eingeschätzt werden (z. B. in Teamgesprächen, in Personalgesprächen, per Ideen-Board im Intranet, in Innovationszirkeln).

Darüber hinaus sollten

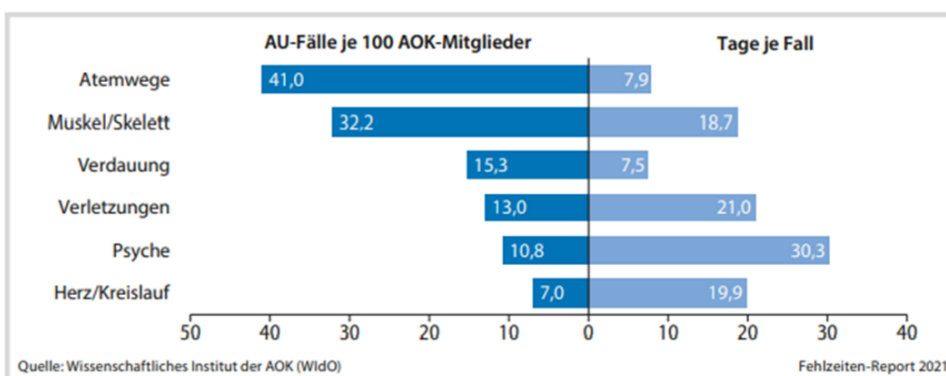
- **Instrumente** zur Erfassung der besonderen Stärken der Projektbeteiligten (z. B. Erfahrung, Marktkenntnisse, spezialisierte Fachkenntnisse, Moderationskompetenz) genutzt werden.

Auf der Grundlage dieser Handlungshilfe können Sie die Stärken und Optimierungspotenziale Ihres Unternehmens im Innovationsprozess bestimmen und die Organisationsvoraussetzungen gesundheitsförderlicher Innovationsprojekte verbessern.

3. DIGITALISIERUNG UND VERMEIDUNG PSYCHISCHER FEHLBELASTUNGEN

Es entspricht bereits den täglichen betrieblichen Erfahrungen vieler Unternehmen, dass die Einführung neuer digitaler Technik und technischer Innovationssysteme für Mitarbeiter:innen neben zahlreichen Vorteilen auch mit neuen **Belastungen durch die Arbeitstätigkeit** verbunden sind. Sie können je nach der betrieblichen Organisation des Innovationsprozesses und der individuellen gesundheitlichen Verfassung zu erhöhten Beanspruchungen und zu arbeitsbedingten Erkrankungen führen.

Arbeitsunfähigkeitsfälle je 100 AOK-Mitglieder und Tage je Fall nach Krankheiten, 2020



Dies betrifft neben den „klassischen“ körperlichen Belastungen wie Muskel-Skelett-Erkrankungen, Herz-Kreislauf- oder Atemwegserkrankungen vor allem die **psychischen Belastungen**. Psychische Belastungen wie Arbeitsintensivierung und -verdichtung, Zeitdruck, Multitasking und Störungen bzw. Unterbrechungen des Arbeitsprozesses sind bereits länger bekannt. In jüngerer Zeit werden **neue Belastungsarten** akut, die sich z. B. aus der zunehmenden Flexibilisierung der Arbeit, der Entgrenzung von Arbeitsort und Arbeitszeit, Technostress oder Informationsüberflutung ergeben können.



Psychische Belastungen sind alle äußeren Einflüsse, die auf die menschliche Psyche einwirken. Sie beeinflussen das Denken und Fühlen, die Wahrnehmung und das Verhalten aller Beschäftigten. Der Begriff der „Belastung“ beinhaltet keine Wertung – psychische Belastungen können positive und negative Wirkungen auf das Wohlbefinden und die Gesundheit der Menschen haben. Sie können in der Arbeit genau erkannt, analysiert und gezielt gestaltet werden. Angemessene psychische Belastungen am Arbeitsplatz können eine gesundheitliche Ressource sein. Die Vermeidung von Fehlbelastungen kann zur Vermeidung psychischer Beanspruchungen und Erkrankungen beitragen.

Die gesundheitlichen und wirtschaftlichen Folgen

„Stress“ und „Burnout“ als Folge der betrieblichen Organisation von Arbeit und Technik sind schon länger kein Exklusivthema des Managements mehr, sondern gehören bereits zur Alltagserfahrung in den Werkhallen und Büros. Sie belasten die Gesundheit der Beschäftigten und haben signifikanten Einfluss auf den betrieblichen **Krankenstand**. Inzwischen sind mehr als 10% der betrieblichen Krankschreibungen auf psychische Belastungen zurückzuführen.

Die Zahl der **psychisch bedingten Arbeitsunfähigkeitsfälle** (AU-Fälle) hat in den letzten Jahren kontinuierlich zugenommen, die Dauer der psychisch bedingten Erkrankungen ist stetig gestiegen und weist den höchsten Wert aller Erkrankungsarten auf.

Brandenburg liegt in der Krankenstandstatistik (beim Krankenstand) im Bundesvergleich sogar über dem Durchschnitt.

Bei den **Frühverrentungen** wegen verminderter Erwerbsfähigkeit liegt die Diagnosegruppe „Psychische und Verhaltensstörungen“ seit Jahren konstant und mit deutlichem Vorsprung vor anderen Krankheitsgründen an der Spitze.

Krankheitskosten sind darüber hinaus auch von **wirtschaftlicher Bedeutung**. So werden für das Jahr 2020 volkswirtschaftlich die krankheitsbedingten Produktionsausfallkosten auf 87 Mrd. Euro und der Ausfall an Bruttowertschöpfung auf 144 Mrd. Euro beziffert. Insgesamt ist von einem generellen Kostenanstieg durch krankheitsbedingte Fehlzeiten auszugehen, bei denen wiederum der Anstieg der psychischen Erkrankungen eine wichtige Rolle spielt.

Der Schlüssel zur Weiterentwicklung des betrieblichen Arbeits- und Gesundheitsschutzes im Kontext digitaler Innovationsprojekte liegt in der Nutzung des Instruments der Gefährdungsbeurteilung.

Königsweg Gefährdungsbeurteilung

Die Gefährdungsbeurteilung ist seit mehr als 25 Jahren im Arbeitsschutzgesetz als **Pflichtaufgabe der Unternehmen** verankert und beschrieben. Die Einbeziehung psychischer Belastungen in die Gefährdungsbeurteilung ist gesetzlich gefordert, die Beteiligung des Betriebsrats ist im Betriebsverfassungsgesetz verbindlich geregelt und sollte betrieblich üblich sein.

*Die Umsetzung der Gefährdungsbeurteilung
(in digitalisierten Innovationsprojekten) in kleinen und mittleren Unternehmen*

- steigert die **Wirtschaftlichkeit**,
 - erhöht die **Rechtssicherheit** der Geschäftsführung und
 - fördert die **Gesundheit** der Beschäftigten.
-

Die im Arbeitsschutzgesetz festgeschriebene Gefährdungsbeurteilung unter Einbeziehung psychischer Belastungen lässt Ihnen als Unternehmer:in einen **erheblichen Spielraum bei der betrieblichen Umsetzung** und Anpassung des Instruments an Ihre betrieblichen Bedarfe.

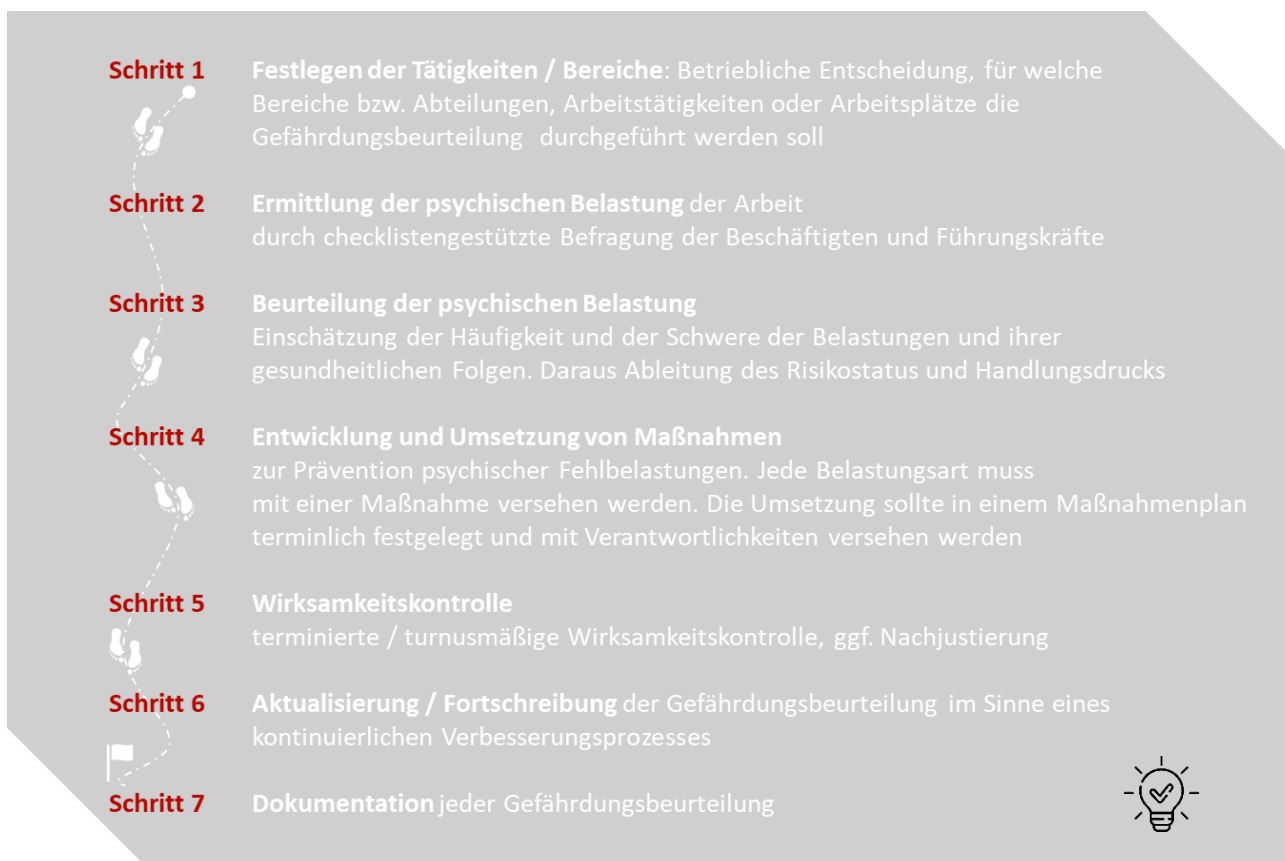
Die **wichtigsten Anlässe**, zu denen Gefährdungsbeurteilungen durchzuführen sind, sind

- die **Erstbeurteilung** aller Arbeitsplätze,
- betriebliche **Veränderungen**, die die Sicherheit und die Gesundheit der Beschäftigten beeinflussen können sowie
- nach dem Auftreten von **Arbeitsunfällen**, Beinaheunfällen, Berufskrankheiten oder
- **Fehlzeiten** infolge arbeitsbedingter Gesundheitsbeeinträchtigungen.

Erfahrungsgemäß ist es hilfreich, wenn Sie zur Durchführung einer Gefährdungsbeurteilung ein Team einsetzen. An der Gefährdungsbeurteilung sollten

- die **Führungskräfte** / Vorgesetzten,
- die **Fachkräfte für Arbeitssicherheit**,
- die betrieblichen **Interessenvertretungen** und
- die betroffenen **Beschäftigten** beteiligt werden.

Modell der Gefährdungsbeurteilung



Darstellung in Anlehnung an: GDA (2017): Empfehlungen zur Umsetzung der Gefährdungsbeurteilung psychischer Belastung

Sie können das ganze Potenzial einer Gefährdungsbeurteilung nutzen, wenn Sie sich an dem „allgemeinen Modell“ orientieren und dieses methodisch gemäß Ihrer betrieblichen Erfordernisse anwenden.

Die Gefährdungsbeurteilung ist auch in kleinen und mittleren Unternehmen mit Bordmitteln zu bewältigen!

Sie benötigen zur Identifizierung und Beurteilung psychischer Belastungen in Innovationsprojekten und erst recht zur Entwicklung von Präventionsmaßnahmen nicht den Einsatz ausgebildeter Psychologen. Die Gefährdungsbeurteilung kann von Ihren Führungskräften, den Fachkräften für Arbeitssicherheit, den Betriebsräten und den Beschäftigten gut bewältigt werden. Dazu sind der Aufbau eigener Qualifikation und die Bereitstellung der zeitlichen Rahmenbedingungen erforderlich. Der Schritt hin zur präventiven Gefährdungsbeurteilung kann in Innovationsprojekten besonders hilfreich sein, weil er Ihnen viel Zeit und Geld für die nachträgliche Korrektur psychischer Fehlbelastungen ersparen kann.

Die Klassifizierung von Gefährdungen

Damit Sie bei der Gefährdungsbeurteilung gleichermaßen systematisch wie effizient vorgehen können, ist es hilfreich, wenn Sie die „Klassifizierung“ der Belastungsarten aus dem Arbeits- und Gesundheitsschutz zugrunde legen. Die Quellen psychischer Belastungen sind dort in vier Kategorien gegliedert:

- Belastungen aus der **Arbeitsaufgabe** (z. B. Vollständigkeit, Abwechslungsreichtum, Einweisung, Verantwortung und Kompetenzen),
- der **Arbeitsorganisation** (z. B. Arbeitsabläufe, Planbarkeit, Zeitdruck, Störungen, Arbeitszeit),
- der **Arbeitsumgebung** (z. B. Arbeitsplatzgestaltung, geeignete Arbeitsmittel, Beleuchtung und Geräuschkulisse, Signale und Informationen) sowie
- **soziale Beziehungen** (z. B. neue Formen der Arbeit, Home-Office, Flexibilisierung, Erreichbarkeit, Kommunikation, Umgang mit Konflikten).



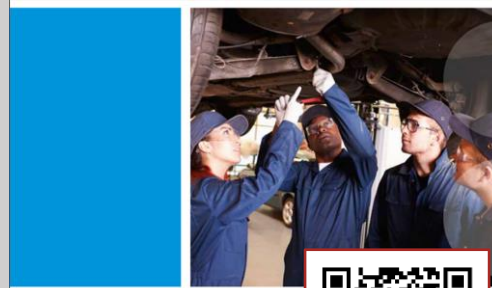
Handlungshilfe zur Gefährdungsbeurteilung psychischer Belastungen

Die Handlungshilfe der Berufsgenossenschaft unterstützt Sie bei der Durchführung von Gefährdungsbeurteilungen. Sie beschreibt das betriebliche Verfahren der Gefährdungsbeurteilung in KMU genauer und gibt Ihnen konkrete Anregungen und Hilfestellungen (z. B. Ankündigungstexte, Maßnahmepläne, Auswertungsposter) zur Umsetzung in Ihrem Betrieb.

Link-Tipp

Gemeinsam zu gesunden Arbeitsbedingungen.

Handlungshilfe zur Integration psychischer Belastung in die Gefährdungsbeurteilung – auch für kleinere Betriebe.



Ziel: Prävention psychischer Fehlbelastungen

Sinn und Zweck der Gefährdungsbeurteilung psychischer Belastungen ist die Prävention bzw. die **Minimierung arbeitsbedingter psychischer Fehlbelastungen**. Die genaue Identifizierung der Ursachen ist der erste unverzichtbare Schritt, aus dem Sie jedoch weitere Maßnahmen zur Minimierung negativer psychischer Belastungen ableiten und umsetzen sollten. Dabei gilt das allgemeine „STOP-Prinzip“ des Arbeits- und Gesundheitsschutzes.

„Substitute“ (Das Ersetzen) psychischer Fehlbelastungen in Digitalisierungs- und Innovationsprojekten kann z. B. dadurch ermöglicht werden, dass die Rahmenbedingungen der **Projektorganisation** und der **Ressourcenausstattung** so gestaltet werden, dass Interessenkonflikte und Kapazitätskonflikte möglichst ausgeschlossen oder reduziert werden. D. h. die auslösenden Situationen für Fehlbelastungen sollen durch verschiedene, eher unterstützende Rahmenbedingungen ersetzt werden.

STOP-Prinzip



Substitute
Substitution der Gefahrenquelle

Technik
Technische Maßnahmen

Organisation
Organisatorische Maßnahmen

Personal
Personenbezogene Maßnahmen

Der Bereich der **technischen Maßnahmen** zur Prävention psychischer Belastungen reicht von der funktionstüchtigen zeitgemäßen Hard- und Software-Ausstattung über die Verfügbarkeit geeigneter Räumlichkeiten bis zur Nutzung angemessener, z. B. auch digitaler Kommunikationsmöglichkeiten. Hierzu zählt auch die nutzerfreundliche und einfache Gestaltung von Software-Oberflächen oder Eingabe-Terminals.

Organisatorische Maßnahmen zur Prävention können Sie vor allem im Bereich der Projektorganisation, der Zeitplanung und der Verteilung der Verantwortlichkeiten ergreifen. Präventionsmaßnahmen gegen negative psychische Belastungen können Sie im **personalen Bereich** vor allem durch die individuelle Qualifizierung für die Projektaufgabe, aber auch als Kommunikationstraining oder Stressbewältigungs- oder Resilienzkurse ergreifen.

Erfolgskritisch ist, dass die Präventionsstrategie in der Praxis in der STOP-Reihenfolge umgesetzt wird und nicht nur auf der personalen Ebene angesetzt wird.

Handlungskompetenz der Mitarbeiter:innen

Zahlreiche Einrichtungen, Verbände sowie viele Krankenkassen bieten Ihnen für Ihr Unternehmen individuelle Programme und Maßnahmen zur Prävention psychischer Fehlbelastungen an. Exemplarisch sei auf die **Handlungshilfen der „Initiative Neue Qualität der Arbeit (INQA)“** verwiesen, die Sie bei der Prävention negativer psychischer Belastungen im Betrieb unterstützen können.

Gebräuchlich ist die Unterscheidung von Präventionsmaßnahmen in Verhältnisprävention und Verhaltensprävention.



Prävention ... zielt darauf, negative gesundheitliche Folgen der Arbeit zu vermeiden.

Verhältnisprävention ... richtet sich auf die Reduzierung bzw. Vermeidung der Belastungen am Arbeitsplatz.

Verhaltensprävention ... stärkt das gesundheitsgerechte Verhalten der/s Einzelnen.

Präventiver Gesundheitsschutz ... setzt auf die Kombination von Verhältnis- und Verhaltensprävention.

Erfolgreiche Strategien zur Prävention psychischer Belastungen hängen unmittelbar mit der Handlungskompetenz der beteiligten Mitarbeiter:innen zusammen. Die **Handlungskompetenz der Beschäftigten** hat erheblichen Einfluss auf die Teamfähigkeit, die Konflikt- und Kommunikationsfähigkeit sowie die individuellen Möglichkeiten, psychische Belastungen (z. B. Stress) zu verarbeiten oder nach dem täglichen Arbeitseende „von der Arbeit abzuschalten“.

Handlungshilfe Verhaltensprävention



Ergänzend zur Verhältnisprävention kann die **Verhaltensprävention** einen wichtigen Beitrag zur Reduzierung negativer psychischer Belastungen leisten. Die INQA-Broschüre „Kein Stress mit dem Stress. Eine Handlungshilfe für Beschäftigte“ gibt den Mitarbeiter:innen konkrete Tipps und Hilfestellungen zur Minimierung psychischer Belastungen und zur Steigerung des Wohlbefindens in der Arbeit.

Die dort beschriebenen dreizehn **Empfehlungen** reichen vom richtigen persönlichen Umgang mit Stress (einschließlich einer Checkliste für den persönlichen Stresstest) über Empfehlungen zur Gestaltung der sozialen Beziehungen, der Kollegialität, der Kommunikation über Ernährungsempfehlungen bis zu Hinweisen und Tipps zum Abschalten und Entspannen.

Die Empfehlungen können Sie direkt an ihre Beschäftigten weiterreichen oder als Grundlage für **Unterweisungen** und betriebliche **Weiterbildungseinheiten** nutzen.

4. PERSONALFÜHRUNG

Die **Handlungskompetenz Ihrer Führungskräfte** entscheidet darüber, wie qualifiziert und nachhaltig technische und organisatorische Maßnahmen der Prävention in Ihren betrieblichen Innovationsprojekten umgesetzt werden können. Zudem sind **Führungsverhalten und Führungsstil häufig selbst eigenständige Quellen psychischer Belastungen oder gesundheitliche Ressourcen zu ihrer Minimierung.**

Ihre Führungskräfte, aber auch Projekt- oder Teamleitungen in Innovations- und Digitalisierungsprojekten stehen vor der Aufgabe, zur erfolgreichen Durchführung der Projekte vielfältigen, häufig auch **widersprüchlichen Anforderungen** gerecht werden zu müssen. Dazu gehören

- die Erreichung der Projektziele,
- eine effiziente, qualitäts- und kostengerechte Projektorganisation,
- Motivation und Mitarbeiter:innenbindung in Zeiten der Fachkräfteknappheit,
- die Erfüllung gesetzlicher Vorgaben und
- die Berücksichtigung der Wünsche und Empfehlungen der Projektmitarbeitenden.

Sie sind dabei sowohl für die Gesundheit der Mitarbeiter:innen als auch für den **professionellen Umgang mit der eigenen Gesundheit** verantwortlich – zwei Herausforderungen, die in der betrieblichen Praxis in Widerspruch geraten können. Der **Umgang mit Stress** gehört auch zum Berufsbild der mittleren Führungskräfte. Die gesetzlich vorgegebene Erstellung von Gefährdungsbeurteilungen unter Einbeziehung psychischer Belastungen gehört zu den Pflichtaufgaben der Führungstätigkeit.

Handlungshilfe für Führungskräfte

Sie können die Führungskräfte Ihres Unternehmens auf vielfältige Weise bei der Weiterentwicklung eines beteiligungsorientierten Führungsstils unterstützen. Eine Hilfestellung dazu bietet Ihnen die INQA-Handlungshilfe „Kein Stress mit dem Stress – Lösungen für Führungskräfte und Unternehmen“, die Sie auch direkt an Ihre Führungskräfte weitergeben können.

Beteiligungsorientierter Führungsstil

Der Führungsstil als erfolgskritische Komponente Ihrer Innovationsprojekte entwickelt sich auf Grundlage **persönlicher Werte und Einstellungen** sowie Ihrer **Unternehmenskultur** und Ihrer unternehmensethischen Vorgaben. In der Corona-Pandemie und den damit häufig verbundenen Projektarbeitsphasen im Mobile Office („Home-Office“) ist eine **Modifizierung der Führungsstile** zu beobachten. Formen der direkten Projektsteuerung und -kontrolle, z. B. durch persönliche Kontakte



der Teamleitungen, wurden aufgrund der räumlichen Entgrenzung vielfach durch einen eher **mitarbeiterorientierten Führungsstil** und Formen der indirekten Leistungskontrolle abgelöst. Dazu gehören die stärkere Betonung der Eigenverantwortlichkeit der Teammitglieder, die eigenständige Umsetzung von Leistungsvorgaben und die Ersetzung von Anwesenheits- durch Erfolgskontrollen.

Ein beteiligungs- und mitarbeiter:innenorientierter Führungsstil ist eine gesundheitliche Ressource in Innovationsprozessen.

Kennzeichen eines mitarbeiter:innenorientierten Führungsstils sind

- 👍 Anerkennung guter Arbeit und guter Ideen der Mitarbeiter:innen
- 👍 Aufgaben, die zu den Fähigkeiten / Qualifikationen der Mitarbeiter:innen passen
- 👍 Freundlichkeit und Respekt im Umgang
- 👍 zuhören können
- 👍 aus Fehlern im Team lernen
- 👍 ansprechbar und gut erreichbar sein
- 👍 Vertrauen in die Mitarbeitenden, Vermeidung übermäßiger Kontrolle
- 👍 Interesse am Wohlergehen der Mitarbeitenden zeigen
- 👍 rechtzeitige Information über Veränderungen im Projekt und im Betrieb
- 👍 Mitarbeiter:innengespräche für Feedback zur Führung nutzen



Eigene Darstellung nach: INQA (2015): Kein Stress mit dem Stress. (Nachproduktion)

Ein **beteiligungsorientierter Führungsstil** erfordert die Mitsprache und Mitgestaltung der Innovationsprojekte durch die beteiligten Beschäftigten und die Beteiligung der betrieblichen Interessenvertretung. Sie wollen und sollten mit ihren praktischen Erfahrungen als Innovator:innen ernst genommen werden. Zusammengefasst kann aus den Erfahrungen resümiert werden, dass es zahlreiche gute Argumente für einen mitarbeiter:innenorientierten Führungsstil in Innovationsprojekten gibt.

10 Argumente für eine mitarbeiter:innenorientierte Führung

Beschäftigte, die mitarbeiter:innenorientiert geführt werden:

- zeigen bessere Leistung
- sind seltener krank
- haben weniger Stress und brennen nicht aus
- denken mit und lernen aus Fehlern
- haben Freude an der Arbeit
- entlasten Sie als Führungskraft
- entwickeln sich persönlich und fachlich weiter
- würden Sie als Chef weiterempfehlen
- stehen hinter Ihnen
- sind kreativ und innovativ



Eigene Darstellung nach: INQA (2015): Kein Stress mit dem Stress. (Nachproduktion)

5. ZUSAMMENFASSUNG UND SCHLUSSFOLGERUNGEN

Aus den vorliegenden Erfahrungen lassen sich mehrere Handlungsempfehlungen für die gesundheitsförderliche Gestaltung digitaler Innovationsprozesse in Ihrem Unternehmen ableiten:



- Die Erfolgsaussichten Ihrer digitalen Innovationsprojekte können Sie steigern, wenn Sie **psychische Belastungen Ihrer Belegschaft berücksichtigen**. Dies sollten Sie bereits im Planungsstadium im Auge haben.



- Sie können gesundheitliche Belastungen durch eine ganzheitliche Sicht auf Innovationsprojekte reduzieren. Die Planung und Umsetzung Ihrer Projekte auf der Grundlage des **sozio-technischen Gestaltungsansatzes** – die gleichwertige Berücksichtigung der technischen, organisatorischen und personellen Dimension – ist hierbei hilfreich.



- Wenn Sie Ihre Innovationsprojekte gesundheitsförderlich gestalten wollen, ist die **Beteiligung Ihrer Beschäftigten** unverzichtbar. Ohne die Mitwirkung Ihrer Beschäftigten können Sie psychische Belastungen nicht reduzieren.



- Durch die **Schaffung angemessener organisatorischer Rahmenbedingungen** in Ihrem Unternehmen vermeiden Sie Projektstress und fördern zugleich eine gesundheitliche Ressource im Innovationsprozess.



- Wenn Sie **psychische Belastungen** in Ihren Innovationsprojekten reduzieren möchten, dann ist die Nutzung der **Gefährdungsbeurteilung** unter Einbeziehung psychischer Belastungen das Mittel der Wahl. Durch die Entwicklung praktikabler betrieblicher Umsetzungsverfahren können Sie das Instrument für Ihren Betrieb optimieren.



- Ihre **Fach- und Führungskräfte** der mittleren Leitungsebene haben wesentlichen Einfluss auf die gesundheitsförderliche Gestaltung von Innovationsprojekten. Dazu sollten Sie Ihnen auch die notwendigen Handlungsspielräume und Qualifikationen zur Verfügung stellen.



- Sie können gesundheitsgerechte Innovationsprojekte am besten durch einen **mitarbeiter:innenorientierten Führungsstil** erfolgreich umzusetzen.



- Funktionierende **Mitbestimmung** kann als Erfolgspotenzial von gesundheitsgerechten Innovationen in Ihrem Unternehmen angesehen werden. Sie fördert Motivation und Beteiligung der Beschäftigten, reduziert Vorbehalte und Ängste, gleicht Interessenkonflikte aus und trägt zu einer wertschätzenden Unternehmenskultur bei.

6. WAS IST MITTELSTAND-DIGITAL?

Mittelstand-Digital informiert kleine und mittlere Unternehmen über die Chancen und Herausforderungen der Digitalisierung. Die geförderten Kompetenzzentren helfen mit Expertenwissen, Demonstrationszentren, Best-Practice-Beispielen sowie Netzwerken, die dem Erfahrungsaustausch dienen. Das Bundesministerium für Wirtschaft und Klimaschutz (BMWK) ermöglicht die kostenfreie Nutzung aller Angebote von Mittelstand-Digital. Der DLR Projektträger begleitet im Auftrag des BMWK die Projekte fachlich und sorgt für eine bedarfs- und mittelstandsgerechte Umsetzung der Angebote. Das Wissenschaftliche Institut für Infrastruktur und Kommunikationsdienste (WIK) unterstützt mit wissenschaftlicher Begleitung, Vernetzung und Öffentlichkeitsarbeit. Weitere Informationen finden Sie unter www.mittelstand-digital.de.

Was ist das Mittelstand 4.0-Kompetenzzentrum Cottbus?

Das Mittelstand 4.0-Kompetenzzentrum Cottbus setzt sich aus den fünf Partnern BTU Cottbus - Senftenberg (Projektleitung), Technische Hochschule Wildau, Hochschule für nachhaltige Entwicklung Eberswalde, IHP GmbH Leibniz-Institut für innovative Mikroelektronik Frankfurt (Oder) sowie IHK Cottbus als Vertreterin der Landesarbeitsgemeinschaft der Industrie- und Handelskammern in Brandenburg zusammen. Dabei stehen die Schwerpunkte Arbeit 4.0, Digitalisierung in Logistik und Produktion, IT-Sicherheit, Assistenzsysteme, Automatisierungstechnik, Robotik sowie Sozialpartnerschaften im Mittelpunkt. Das Zentrum gehört zu Mittelstand-Digital. Mit Mittelstand-Digital unterstützt das Bundesministerium für Wirtschaft und Klimaschutz die Digitalisierung in kleinen und mittleren Unternehmen und dem Handwerk.

KONTAKT

Mittelstand 4.0-Kompetenzzentrum Cottbus
c/o Brandenburgische Technische Universität Cottbus–Senftenberg
Siemens-Halske-Ring 14
03046 Cottbus
info@kompetenzzentrum-cottbus.digital
www.kompetenzzentrum-cottbus.digital

Folgen Sie uns auf Twitter, Xing oder LinkedIn.