

Bachelorarbeit
im Bachelorstudiengang
Wirtschaftspsychologie
an der Hochschule für angewandte Wissenschaften Neu-Ulm

**Das betriebliche Gesundheitsmanagement
in Zeiten der Digitalisierung**

Betreuer: Prof. Dr. Bardens
Professor für Personalmanagement
Fakultät Wirtschaftswissenschaften

Verfasserin: Johanna Falchner (Matrikel-Nr.: 281404)

Thema erhalten: 01.10.2023

Arbeit abgegeben: 01.02.2023

Eigenständigkeitserklärung

Ich versichere, dass ich die vorliegende Prüfungs- bzw. Studienarbeit selbstständig angefertigt, nicht anderweitig für Prüfungszwecke vorgelegt, keine anderen als die angegebenen Quellen und Hilfsmittel benutzt, soweit zutreffend wörtliche und sinngemäße Zitate als solche gekennzeichnet habe und die Überprüfung mittels Anti-Plagiatssoftware dulde.

Ich versichere außerdem, dass ich beim Einsatz von IT-/KI-gestützten Schreibwerkzeugen (falls zulässig) diese Werkzeuge in einem Textabschnitt namens „Übersicht verwendeter Hilfsmittel“ mit ihrem Produktnamen, meiner Bezugsquelle und einer Übersicht des im Rahmen dieser Prüfungs- bzw. Studienarbeit genutzten Funktionsumfangs vollständig aufgeführt habe.

Augsburg / Neu-Ulm, den 01.02.2024

Johanna Falchner

Gender-Hinweis

Aus Gründen der besseren Lesbarkeit wird auf die gleichzeitige Verwendung der Sprachformen männlich, weiblich und divers (m/w/d) verzichtet. Sämtliche Personenbezeichnungen gelten gleichermaßen für alle Geschlechter.

Inhaltsverzeichnis

1	EINLEITUNG	1
1.1	Motivation	1
1.2	Zielstellung.....	2
1.3	Aufbau der Arbeit	3
2	BETRIEBLICHES GESUNDHEITSMANAGEMENT UND DIGITALISIERUNG DER ARBEITSWELT	5
2.1	Betriebliches Gesundheitsmanagement zur Erhaltung und aktiven Verbesserung des Gesundheitszustandes	5
2.2	Gründe für das Betriebliche Gesundheitsmanagement	6
2.2.1	Gesundheit als Beitrag zur Arbeitgeberattraktivität und Arbeitszufriedenheit	7
2.2.2	Finanzielle Vorteile zur Steigerung des Unternehmenserfolgs	8
2.3	Prozessschritte des betrieblichen Gesundheitsmanagement	9
2.4	Handlungsfelder zur Integration des betrieblichen Gesundheitsmanagement in ein Unternehmen	15
2.4.1	Anpassung des betrieblichen Gesundheitsmanagement an die Unternehmenskultur	15
2.4.2	Gesundheitsfördernde Organisationsentwicklung.....	16
2.4.3	Betriebliches Eingliederungsmanagement als Teil des BGM	17
2.5	Digitalisierung der Arbeitswelt	17
2.5.1	18	
2.5.2	Begriffsdefinition Arbeit und Digitalisierung.....	18
2.5.3	Veränderung der Arbeitswelt in vier Revolutionsschritten.....	19
3	NEGATIVE AUSWIRKUNGEN DER DIGITALISIERUNG AUF DIE GESUNDHEIT DER MITARBEITER	22
3.1	Arbeit im Homeoffice und einhergehende psychische Belastungen	22
3.2	Mangelhafte Arbeitsbedingungen und dadurch entstehende körperliche Belastungen	24
3.2.1	Mangelnde Ergonomie im Homeoffice und dessen Folgen	24
3.2.2	Technologische Auswirkungen auf die körperliche Gesundheit	25
3.3	Soziale Auswirkungen des Homeoffice	26
3.4	Ableitung des Handlungsbedarfs.....	26
4	CHANCEN-RISIKEN-ANALYSE DES DIGITALEN BETRIEBLICHEN GESUNDHEITSMANAGEMENT	28

4.1	Definition digitales betriebliches Gesundheitsmanagement.....	28
4.2	Digitale Instrumente zur Steigerung des Gesundheitszustandes von Mitarbeitern.....	30
4.3	Chancen und Risiken des betrieblichen Gesundheitsmanagement in Zeiten der Digitalisierung	32
4.3.1	Chancen des betrieblichen Gesundheitsmanagement in Zeiten der Digitalisierung.....	32
4.3.2	Herausforderungen des BGM in Zeiten der Digitalisierung aus unternehmerischer Sicht	35
5	BEST-PRACTICE BEISPIEL DER FIRMA EGYM WELLPASS ZUR UMSETZUNG EINER DIGITALEN BGM LÖSUNG.....	37
5.1	EGYM Wellpass Unternehmensvorstellung.....	37
5.2	Prozess der Mitgliedschaft von EGYM Wellpass	39
5.3	Kostenmodell von EGYM Wellpass.....	39
5.4	Chancen des digitalen BGM in Bezug auf EGYM Wellpass	41
5.5	Herausforderungen des digitalen BGM in Bezug auf EGYM Wellpass	43
6	ZUSAMMENFASSUNG UND AUSBLICK	45
	LITERATURVERZEICHNIS.....	47
	ANHANG A	52

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Aufbau der Arbeit.....	3
Abbildung 2: Drei Säulen des BGM in Anlehnung an	5
Abbildung 3: Vorteile durch glückliche Mitarbeiter	7
Abbildung 4: Sieben Prozessschritte des BGM	9
Abbildung 5: Hauptaufgaben des BGM-Beauftragten	11
Abbildung 6: BGM-Ressourcen	12
Abbildung 7: SMART Methode zur Planung und Umsetzung von Fördermaßnahmen.	13
Abbildung 8: Subjektive und objektive Instrumente zur Datenanalyse	14
Abbildung 9: Wandel der Arbeitswelten hin zu Arbeit 4.0	19
Abbildung 10: Psychische Belastung von Mitarbeiter im Betrieb und Homeoffice	23
Abbildung 11: Fehltage pro Jahr und Arbeitnehmer in Deutschland	27
Abbildung 12: Präventive Förderung der Mitarbeitergesundheit	29
Abbildung 13: Digitale BGM Instrumente zur Steigerung des Gesundheitszustandes	31
Abbildung 14: Chancen und Herausforderungen des dBGM	32
Abbildung 15: Reduktion der Fehltage durch Fitnessprogramme	34
Abbildung 16: Altersstruktur in Deutschland bis 2060	35
Abbildung 17: Ausschnitt der mobilen Applikation Wellpass	38
Abbildung 18: Gegenüberstellung Einzelpreis und Pauschalpreis	40
Abbildung 19: Ausschnitt der mobilen Applikation: Check-in im Studio.....	42

Abkürzungsverzeichnis

Abs.	Absatz
ArbSchG	Arbeitsschutzgesetz
BGF	Betriebliche Gesundheitsförderung
BGM	Betriebliches Gesundheitsmanagement
BEM	Betriebliches Eingliederungsmanagement
dBGM	Digitales betriebliches Gesundheitsmanagement
EstG	Einkommenssteuergesetz
MwSt.	Mehrwertsteuer
SGB	Sozialgesetzbuch
zzgl.	Zuzüglich

1 Einleitung

Das *betriebliche Gesundheitsmanagement (BGM)* existiert in Deutschland bereits seit mehreren Jahrzehnten. Erste Angebote zur Suchtbekämpfung in Unternehmen sowie Präventionsmaßnahmen lassen sich bereits auf die 1970er Jahre zurückführen. In den Folgejahren gewinnt das BGM zunehmend an Bedeutung und erhält mit der Luxemburger Deklaration zur betrieblichen Gesundheitsförderung (BGF) in der Europäischen Union Ende der 1990er Jahre eine einheitliche Definition zur Verbesserung von Gesundheit und Wohlbefinden am Arbeitsplatz.¹ Dies gilt als Startschuss für Gesundheitsmanagement in Unternehmen und gewinnt fortan immer mehr sowohl national als auch international an Bedeutung², da es einen wichtigen Beitrag zur Gesundheit von Mitarbeitern liefert.³

In der heutigen Zeit stellt die Integration der *Digitalisierung*, als eine von vielen Megatrends in der Arbeitswelt, eine herausragende Aufgabe dar. So gilt es auch zu verstehen, wie sich Digitalisierung auf die Gesundheit von Mitarbeitern auswirkt. Es zeigt sich, dass Digitalisierung in Unternehmen neue gesundheitsfördernde Aspekte bietet, aber auch zur Zunahme von psychischen und physischen Erkrankungen beitragen kann.⁴ Der Einklang von BGM und Digitalisierung beschreibt den Rahmen dieser Arbeit und liefert den Anreiz zur Auseinandersetzung sowie Ausarbeitung dieses Forschungsprojekts.

1.1 Motivation

Die Digitalisierung ist ein aktuelles Thema, welches die Gesellschaft und die Arbeitswelt beeinflussen. Inwiefern sich das auf die Mitarbeiter auswirkt und auch ihre Gesundheit gefährden kann, wird in der folgenden Bachelorarbeit erarbeitet. Außerdem liegt ein Fokus darauf, wie BGM den negativen gesundheitlichen Folgen von Digitalisierung entgegenwirken kann und wo dabei die Grenzen liegen. Im folgenden Abschnitt wird die persönliche Motivation zur Themenfindung mit Referenz zum aktuellen Arbeitgeber beschrieben.

¹ vgl. Luxemburger Deklaration 2009

² vgl. Ternès et al. 2017, S. 4

³ vgl. ZukunftsInstitut GmbH 2024

⁴ vgl. Braun/Nürnberg 2017, S. 2

Mein zu Wirtschaftspsychologie abzuhaltendes Pflichtpraktikum absolvierte ich im fünften Semester bei einem Hersteller für bauchemische Produkte in Augsburg im Jahr 2022. Meine Praktikantenstelle in der Personalabteilung weckte schnell mein Interesse an gesundheitlichen Themen, da ich an einem Projekt zum Thema BGM beteiligt war und das Unternehmen dieses wichtige Thema wieder in seine Strategie integrieren wollte. So wurde ich innerhalb der ersten beiden Monate meiner Tätigkeit Teil des BGM Teams. Ich plante Workshops in Kooperation mit einer Krankenkasse und lernte die verantwortlichen BGM Beauftragten der verschiedenen Werke persönlich kennen. Ich kooperierte eng mit der Projektleitung und lernte dadurch welche Chancen und Herausforderungen die Umsetzung von BGM Maßnahmen in der Praxis darstellt. Als ein konkretes Beispiel lässt sich die Vielzahl an Mitarbeitern im Außendienst nennen, für die es schwierig ist, eine optimale Lösung zur Gesundheitsförderung zu finden. Eine Antwort auf dieses Problem liefert digitalisiertes BGM (dBGM), welches ich in einer Chancen-Risiko-Analyse im Hauptteil meiner Arbeit beschreibe.

Nach meinem Praktikum wurde ich als Werkstudentin übernommen und bis heute ist das BGM ein Teil meiner Hauptaufgaben. Da ich bereits Erfahrungen in diesem Thema sammeln durfte, fiel mir die Entscheidung meines Bachelorthemas in dieser Hinsicht leicht. Das Thema der Digitalisierung ist sowohl für mich persönlich aber auch für meinen Arbeitgeber neu und motiviert zu ermitteln wie sich der Stand der Wissenschaft zu diesem Thema positioniert.

1.2 Zielstellung

In dieser Arbeit werden Einflüsse und Veränderungen des BGM in Zeiten der Digitalisierung analysiert. Ebenfalls liegt ein großer Schwerpunkt auf der Gesundheit der Mitarbeiter und welche Auswirkungen Digitalisierung auf sie hat. Die Zielsetzung dieser Arbeit lässt sich durch folgende zentrale Forschungsfrage formulieren: *Inwiefern verändert die Digitalisierung das BGM und welche Auswirkungen hat dies auf die Gesundheit der Mitarbeiter im Unternehmen?*

Der Schwerpunkt liegt hierbei auf den Mitarbeitern und welche Nachteile die Digitalisierung bezüglich ihrer Gesundheit und Wohlbefinden mit sich bringen. Die Veränderung der Arbeitswelt hin zu Homeoffice soll dabei im Fokus stehen.

Außerdem soll aufgezeigt werden, wie Arbeitgeber diesen Nachteilen entgegenwirken können und welche Mittel dafür zur Verfügung stehen.

Um die Arbeit auf einen angemessenen Rahmen zu beschränken, werden branchenspezifische Unterschiede von Unternehmen, welche Einfluss auf BGM und oder die Digitalisierung haben, nicht näher betrachtet. Ebenso ist die Vorstellung des Best Practice eine Lösung, welche sich zwar allgemein, aber nicht vollumfassend, auf verschiedene Unternehmen anwenden lässt.

1.3 Aufbau der Arbeit

Einleitend wird für das Forschungsprojekt BGM in Zeiten der Digitalisierung motiviert und die Zielstellung der Bachelorarbeit formuliert. Es folgt der aktuelle Stand der Wissenschaft und Forschung zu den Themengebieten BGM und Digitalisierung der Arbeitswelt. Auf Basis dieser Inhalte werden im dritten Kapitel negative Auswirkungen der Digitalisierung auf die Gesundheit der Mitarbeiter in Unternehmen analysiert und der sich daraus ergebende Handlungsbedarf evaluiert.

1. Einleitung	<ul style="list-style-type: none">• Motivation• Zielstellung und Aufbau der Arbeit
2. Stand der Wissenschaft	<ul style="list-style-type: none">• Betriebliches Gesundheitsmanagement• Digitalisierung der Arbeitswelt
3. Negative Auswirkungen der Digitalisierung	<ul style="list-style-type: none">• Psychische Belastungen im Homeoffice• Körperliche und soziale Auswirkungen
4. Chancen-Risiken-Analyse des digitalen BGM	<ul style="list-style-type: none">• Definition und digitale Instrumente• Chancen und Risiken des digitalen BGM
5. Best-Practice Beispiel "EGYM Wellpass"	<ul style="list-style-type: none">• Unternehmensvorstellung• Chancen und Herausforderungen in der Praxis
6. Zusammenfassung	<ul style="list-style-type: none">• Zusammenfassung und Ausblick• Weitere Forschungsmöglichkeiten

Abbildung 1: Aufbau der Arbeit

Den Hauptteil der Arbeit bilden Kapitel 4 und Kapitel 5. Ausgehend vom abgeleiteten Handlungsbedarf soll eine Chancen-Risiken-Analyse den Nutzen und die Herausforderungen von Digitalisierung und die Integration in das BGM beschreiben. Zu diesem Zweck werden vorher das dBGM definiert und bereits vorhandene Instrumente zur praktischen Umsetzung aufgezeigt. Das fünfte Kapitel umfasst ein Best-Practice Beispiel aus meiner Praxistätigkeit bei einem Hersteller für bauchemische Stoffe. Es wird EGYM Wellpass vorgestellt, ein führendes Sport- und Wellnessnetzwerk für Unternehmen.⁵ Auf die in Kapitel 4 aufgezeigten Chancen und Herausforderungen wird mittels Praxisbeispiel EGYM Wellpass Bezug genommen.

Den Abschluss bilden eine Zusammenfassung und Ausblick für weitere Forschungsmöglichkeiten zu diesen Themen. Der Aufbau der Arbeit wird in Abbildung 1 visualisiert und folgt dem Leitfaden für die Erstellung von wissenschaftlichen Arbeiten der Friedrich-Alexander-Universität Erlangen-Nürnberg.⁶

⁵ vgl. EGYM Wellpass GmbH 2023c, S. 3

⁶ vgl. Prof. Dr.-Ing. Franke 2015

2 Betriebliches Gesundheitsmanagement und Digitalisierung der Arbeitswelt

In diesem Kapitel werden Grundlagen aus dem aktuellen Stand der Wissenschaft vermittelt, um sich der Zielstellung aus Kapitel 1.2 zu nähern. Es gilt aufzuzeigen, wie die Digitalisierung das BGM verändert und welche Auswirkungen es auf die Gesundheit der Mitarbeiter im Unternehmen hat. Dabei werden zunächst alle relevanten Begriffserklärungen, Gründe und Prozesse des BGM aufgezeigt. Im Anschluss folgt ein Überblick über die Digitalisierung der Arbeitswelt und deren schrittweise Veränderung.

2.1 Betriebliches Gesundheitsmanagement zur Erhaltung und aktiven Verbesserung des Gesundheitszustandes

Das BGM definiert die Rahmenbedingungen für Gesundheitsmaßnahmen zur Erhaltung und aktiven Verbesserung des Gesundheitszustandes seiner Mitarbeiter.⁷ Anders formuliert versteht man unter BGM die Planung, Förderung, Durchführung und Evaluation aller gesundheitsfördernder Aktivitäten.⁸ Die Kernelemente dieser Aktivitäten sind in Abbildung 2 visualisiert.



Abbildung 2: Drei Säulen des BGM in Anlehnung an ⁹

⁷ vgl. Pfaff/Zeike 2019, S. 3

⁸ vgl. Esslinger 2022, S. 864

⁹ vgl. Esslinger 2022, S. 864

Prävention und Gesundheitsförderung lässt sich in *Verhaltensprävention* und *Verhältnisprävention* unterteilen. Verhaltensprävention zielt auf individuell angepasste Maßnahmen ab. Es beinhaltet subjektive Gesundheitsmaßnahmen, wie Raucherentwöhnung¹⁰ oder Anti-Mobbing-Initiativen¹¹. Meist handelt es sich allerdings um allgemeine Prozesse und Strukturen, die für alle Mitarbeiter gleichermaßen gelten.¹² Bei diesen kollektiven Maßnahmen kommt die Verhältnisprävention zum Tragen. In einem Unternehmen tragen beispielsweise eine positive Gestaltung der Arbeitsumgebung und angemessene Arbeitsstrukturen, wie Pausenregelungen¹³, positiv zur Gesundheit ihrer Mitarbeiter bei.¹⁴

Nicht nur ist das BGM eine Angelegenheit zwischen Arbeitgeber und Arbeitnehmer, sondern ist es auch gesetzlich festgelegt und geregelt. Die Rechtsgrundlagen für das BGM ergeben sich aus der Pflicht zum Arbeits- und Gesundheitsschutz nach dem Arbeitsschutzgesetz (ArbSchG) und dem Gebot des betrieblichen Eingliederungsmanagements (BEM) nach § 167 Abs. 2 Sozialgesetzbuch Neun (SGB IX).¹⁵ In diesem Gesetzestext wird festgehalten, welche Rechte Arbeitnehmer gegenüber ihrem Arbeitgeber in Bezug auf BGM und BEM haben.

Zugleich stellen die freiwilligen Maßnahmen des Arbeitgebers, wie das Angebot einer vergünstigten Mitgliedschaft im Fitnessstudio oder ergonomischer Beratung im Betrieb¹⁶, im Rahmen der BGF die dritte tragende Säule des BGM dar.¹⁷ Es gibt viele weitere Komponenten des BGM, welche jedoch eher zur Spezialisierung von einigen Fördermaßnahmen dienen und nicht zu den Grundlagen gezählt werden.¹⁸

2.2 Gründe für das Betriebliche Gesundheitsmanagement

Im folgenden Abschnitt wird beschrieben, weshalb betriebliche Gesundheit aus Sicht des Arbeitgebers wichtig ist. Ein Grund liegt darin, dass ein umfängliches

¹⁰ vgl. Pfaff/Zeike 2019, S. 82

¹¹ vgl. Kempf 2014, S. 393

¹² vgl. Pfaff/Zeike 2019, S. 4

¹³ vgl. Kempf 2014, S. 393

¹⁴ vgl. Kautz 2023a

¹⁵ vgl. Feldes/Kohte/Stevens-Bartol 2016a

¹⁶ vgl. Esslinger 2022, S. 864

¹⁷ vgl. Feldes/Kohte/Stevens-Bartol 2016a

¹⁸ vgl. Pfaff/Zeike 2019, S. 5

BGM einen positiven Beitrag zur Arbeitgebermarke liefert.¹⁹ Für potenzielle Bewerber ist nicht nur die Vergütung ein Kriterium, sondern auch das Angebot der gesundheitlichen Förderung.

Zum anderen zahlt sich ein erfolgreiches BGM finanziell für den Arbeitgeber aus.²⁰ Anhand einiger Kennzahlen wird verdeutlicht, wie gewinnbringend der Prozess ist und Investitionen in die Gesundheit der Mitarbeiter durchaus sinnvoll sind.

2.2.1 Gesundheit als Beitrag zur Arbeitgeberattraktivität und Arbeitszufriedenheit

Die Gesundheit und das Wohlbefinden der Mitarbeiter spielen eine entscheidende Rolle im Erfolg eines Unternehmens. Das BGM hat sich daher als eine bedeutende Strategie etabliert, um die Gesundheit und das Wohlbefinden der Mitarbeiter zu fördern. Veränderungen in der Arbeitswelt machen das BGM bedeutender denn je.²¹

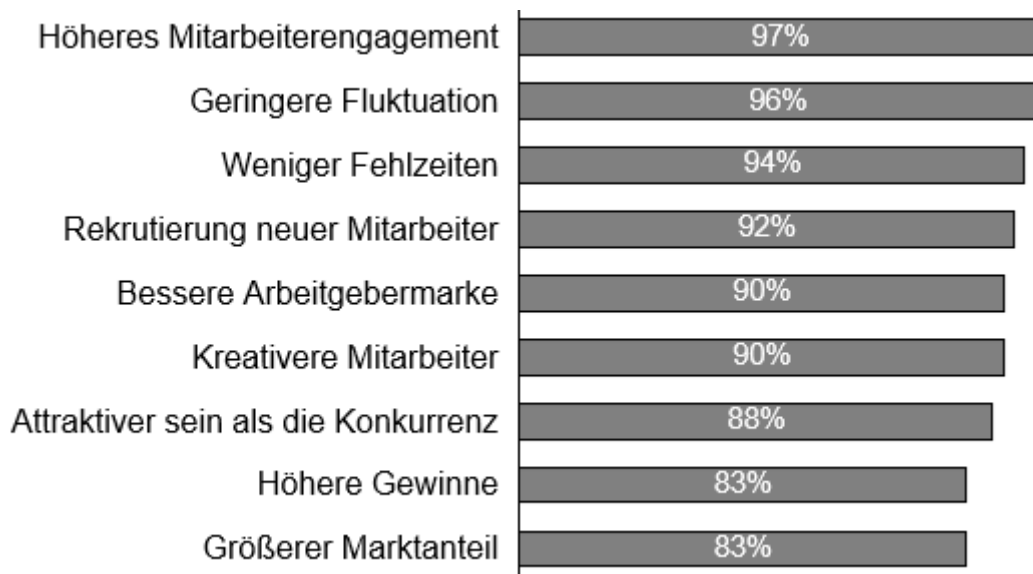


Abbildung 3: Vorteile durch glückliche Mitarbeiter²²

¹⁹ vgl. Winter/Grünwald 2016, S. 225

²⁰ vgl. Schreiter 2023

²¹ vgl. Kautz 2023b

²² vgl. Govaerts et al. 2011, S. 35-55

Arbeitgeberattraktivität ist für potenzielle Bewerber aber auch für die existierende Belegschaft von hoher Bedeutung. Es zeigt sich, dass nicht nur materielle Anreize zur Arbeitgeberattraktivität beitragen, sondern auch Förderung der physischen und mentalen Gesundheit eine Rolle spielen. Vor allem kleinere und mittlere Unternehmen können sich über immaterielle Motive, wie anspruchsvolle Arbeit und gutes Betriebsklima, von ihren großen Konkurrenten differenzieren und Arbeitnehmer anziehen und binden.²³ Dabei ist aufgrund verschiedener körperlicher und mentaler Belastungen in der Arbeitswelt darauf zu achten, mit einem angemessenen Maß an Innovation und Anpassungsfähigkeit seitens der Arbeitgeber und Arbeitnehmer zu reagieren.²⁴

Weiter erhöht die Zufriedenheit der Mitarbeiter den Wunsch im Unternehmen zu bleiben. Wie in Abbildung 3 gezeigt wird, geben 97% der befragten Unternehmen an, dass glückliche Mitarbeiter zu einem höheren Mitarbeiterengagement führen. Zufriedene Mitarbeiter können sich im Unternehmen besser entfalten und steigern dadurch Motivation und Produktivität.²⁵

2.2.2 Finanzielle Vorteile zur Steigerung des Unternehmenserfolgs

Das BGM wirkt sich nicht nur positiv auf die Gesundheit und das Wohlbefinden der Arbeitnehmer aus, sondern hat auch viele positive finanzielle Vorteile für den Arbeitgeber.²⁶ Wie Studien belegen, können durch ein funktionierendes BGM Erkrankungen und Unfälle um bis zu 15 % reduziert werden. Darüber hinaus führt die Bereitstellung von gesundheitsfördernden Angeboten zu einer Steigerung des Wohlbefindens der Mitarbeiter und dadurch zu einer höheren Arbeitsleistung, da die Motivation durch die wahrgenommene Wertschätzung seitens des Arbeitgebers gesteigert wird.²⁷

Die finanzielle Rentabilität des BGM spiegelt sich in konkreten Kennzahlen wider, welche die Wirksamkeit dieser Maßnahmen verdeutlichen.²⁸ Zu diesen Zahlen

²³ vgl. Winter/Grünwald 2016, S. 225

²⁴ vgl. Hund 2023

²⁵ vgl. Govaerts et al. 2011, S. 35-55

²⁶ vgl. Schreiter 2023

²⁷ vgl. Hund 2023

²⁸ vgl. Schreiter 2023

gehört der Return on Investment.²⁹ Der Return on Investment, zu Deutsch Kapitalrendite, verdeutlicht, wie gewinnbringend die Investitionen in das BGM sind, indem das Verhältnis von finanziellen Gewinnen oder Einsparungen zu den getätigten Ausgaben angegeben wird.³⁰ Zusätzlich dazu ermöglicht der Steuerfreibetrag den Arbeitgeber steuerlich zu entlasten, indem jährlich 600 € steuerfrei pro Mitarbeiter für gesundheitsfördernde Maßnahmen investiert werden können. Dies wirkt sich positiv auf die Reduktion von Fehlzeiten aus und schafft Anreize für Investitionen in die Gesundheit der Mitarbeiter.³¹

2.3 Prozessschritte des betrieblichen Gesundheitsmanagement

Das BGM ist ein Prozess, welcher sich wie in Abbildung 4 veranschaulicht wird, in sieben Schritte zusammensetzt.³² Im Folgenden werden die einzelnen Schritte detailliert beschrieben.

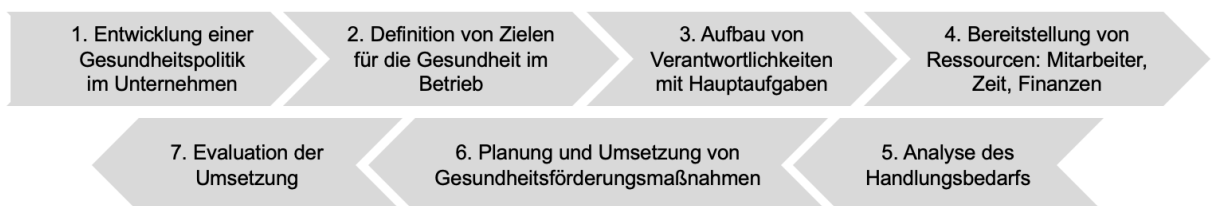


Abbildung 4: Sieben Prozessschritte des BGM

Entwicklung einer Gesundheitspolitik im Unternehmen

Im ersten Schritt entwickelt das Unternehmen eine Gesundheitspolitik, da sich die Gesundheit der Mitarbeiter, wie in Kapitel 2.2.1 beschrieben, unmittelbar auf den Unternehmenserfolg auswirkt. Diese Gesundheitspolitik schafft einen genauen Rahmen, der die Leitlinien des Unternehmens für Gesundheit und Sicherheit am Arbeitsplatz festlegt. Sie bilden das Fundament, auf dem sich das BGM aufbaut. In der Gesundheitspolitik werden die Grundprinzipien und Ziele für die

²⁹ vgl.Hund 2023

³⁰vgl.Kramer/Bödeker 2008, S. 5

³¹ Kautz 2022

³² vgl.Hund 2023

Gesundheitsförderung und das Wohlbefinden der Mitarbeiter festgelegt und sie dient als Leitfaden für die nächsten Schritte im Prozess.³³

Definition von Zielen für die Gesundheit im Betrieb

Für die Entwicklung wirksamer Strategien für das BGM ist es notwendig, eindeutige Ziele für die Gesundheitsmaßnahmen zu definieren. In diesem Schritt werden messbare Leistungsindikatoren ermittelt, da die Gesundheit am Arbeitsplatz selbst schwer zu quantifizieren ist. Vielmehr werden für wichtige Handlungsbereiche messbare Parameter ausgewählt, um festzustellen, inwieweit eine Verbesserung in diesen Bereichen erreicht werden kann. Für Mitarbeiter ist es beispielsweise häufig nicht ersichtlich, welche Langzeitwirkungen unergonomisches Sitzen für ihre Gesundheit und demzufolge ihrer Ausfallzeiten haben kann. Die Definition von Zielen schafft die Grundlage für gezielte Maßnahmen und ermöglicht eine sachliche Evaluation.³⁴

Aufbau von geeigneten Verantwortlichkeiten mit Hauptaufgaben

Um ein effektives BGM zu etablieren, ist der Aufbau von geeigneten Personenstrukturen wichtig. Dabei werden alle Beteiligten in den Prozess einbezogen.³⁵ Darunter fallen Personen, die mit dem Arbeitsschutz im Unternehmen vertraut sind. Es handelt sich um Führungskräfte, Betriebsrat und Personalabteilung sowie externe Partner, die spezielles Fachwissen oder finanzielle Mittel zur Verfügung stellen können.³⁶ So können zum Beispiel Krankenversicherungen als Sponsoren und Wissensvermittler dienen.³⁷ In dieser Phase ist die Ernennung eines BGM Beauftragten oder die Einrichtung einer Arbeitsgruppe von Bedeutung. Diese werden mit drei Hauptaufgaben betraut, welche in Abbildung 5 veranschaulicht sind.³⁸

³³ vgl. Schneider 2023

³⁴ vgl. Hund 2023

³⁵ vgl. Hund 2023

³⁶ vgl. Mächler-Poppen 2022b; Schneider 2023

³⁷ vgl. Hund 2023

³⁸ vgl. Schneider 2023

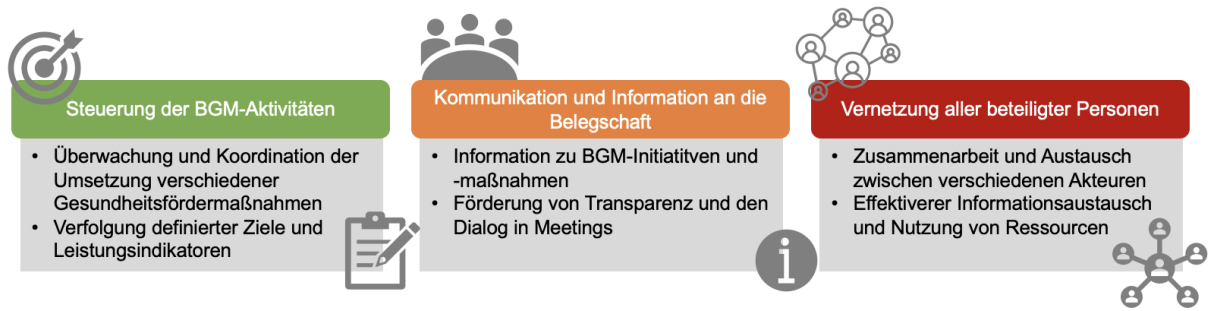


Abbildung 5: Hauptaufgaben des BGM-Beauftragten

Eine wichtige Aufgabe ist die *Steuerung der BGM-Aktivitäten*. Dies beinhaltet die Überwachung und Koordinierung der Umsetzung der verschiedenen Gesundheitsfördermaßnahmen und die Sicherstellung, dass die festgelegten Ziele und Leistungsindikatoren verfolgt werden.

Die *Kommunikation und Informationen an die Belegschaft* ist ein weiterer Baustein der Hauptaufgaben. BGM Initiativen und Maßnahmen werden hier an die Mitarbeiter herangetragen. Dies kann beispielsweise in regelmäßigen Meetings, wie einem Jour-Fix, erfolgen. Es wird das kontinuierliche Ziel verfolgt, Transparenz zu steigern und den Dialog zu fördern.

Schließlich ist auch die *Vernetzung aller beteiligten Personen* ein wichtiger Aspekt. Die Zusammenarbeit und der Austausch zwischen den verschiedenen Akteuren, sowohl intern als auch extern, sind von großer Bedeutung. Die Vernetzung ermöglicht einen effektiven Informationsaustausch und die Nutzung von Ressourcen zur Umsetzung der BGM-Ziele.³⁹

Bereitstellung von Ressourcen: Fachkräfte, Zeit, Finanzen

Die erfolgreiche Umsetzung des BGM erfordert die Schaffung und Bereitstellung notwendiger Ressourcen. Die drei wichtigsten Mittel, die für eine erfolgreiche Umsetzung unabdingbar sind, werden in Abbildung 6 visualisiert.

³⁹ vgl.Hund 2023



Abbildung 6: BGM-Ressourcen

Um den BGM-Prozess effizient zu gestalten, bedarf es *qualifizierter Fachkräfte und Mitarbeiter*. Sie verfügen über das notwendige Fachwissen und die Kompetenz, um die Maßnahmen der Gesundheitsförderung effektiv umzusetzen. Sie erstellen Analysen und sind in der Lage den Prozess professionell zu steuern.⁴⁰

Die Bereitstellung von *Arbeitszeit* für die Umsetzung von BGM Maßnahmen erfordert eine sorgfältige Planung und Ressourcen.⁴¹ Ebenso essenziell für den BGM Prozess sind *finanzielle Mittel*. Zur Finanzierung der verschiedenen Aktivitäten ist es notwendig, ein angemessenes Budget für das BGM festzulegen und für die Projekte zeitlich zu begrenzen. Außerdem ist ein Jahresbudget notwendig, um einen groben Überblick über Ausgaben zu behalten.⁴²

Analyse des Handlungsbedarfs

Die Analyse des Handlungsbedarfs verfolgt das Ziel die Bereiche im Unternehmen zu identifizieren, die im Hinblick auf Gesundheit und Wohlbefinden der Mitarbeiter optimiert werden müssen. Sobald der Handlungsbedarf ermittelt ist, sind Prioritäten zu setzen. Hierbei ist wichtig zu bestimmen, welche Maßnahmen und Aktivitäten vorrangig umgesetzt werden sollen, um den größten Nutzen für die Mitarbeiter und das Unternehmen zu erzielen.⁴³ Für diesen Prozessschritt ist es meist sinnvoll, externe Berater hinzuzuziehen, da diese über viel Erfahrung und damit über ein größeres Fachwissen verfügen.⁴⁴

⁴⁰ vgl.Mächler-Poppen 2022a

⁴¹ vgl.Hund 2023

⁴² vgl.Schneider 2023

⁴³ vgl.Hund 2023

⁴⁴ vgl.Bost/Staut 2023

SMART Methode



Abbildung 7: SMART Methode⁴⁵ zur Planung und Umsetzung von Fördermaßnahmen

Planung und Umsetzung von Gesundheitsförderungsmaßnahmen

In diesem Schritt erfolgt die konkrete Planung und Durchführung von Maßnahmen der Gesundheitsförderung im Rahmen des BGM. Um sicherzustellen, dass die Maßnahmen klar und konkret formuliert sind, wird häufig das SMART-Prinzip angewendet.⁴⁶ Das SMART-Prinzip wird in Abbildung 7 visualisiert.

Die Smart Methode zielt darauf ab, Projekte und Maßnahmen möglichst konkret mit quantitativ oder qualitativ messbaren Zielen zu formulieren. Die Ziele sollen zusätzlich angemessen, realistisch und zeitlich begrenzt sein. Die Umsetzung dieser Maßnahmen erfolgt systematisch und zielführend, in Zusammenarbeit mit den Mitarbeitern.⁴⁷

Evaluation der Umsetzung

Die Evaluation des BGM ist der letzte Prozessschritt. Hierbei werden alle vorherigen Schritte aufgegriffen und überprüft. Die festgelegten Leistungsindikatoren werden anhand gesammelter Daten kontrolliert. Die Evaluierung ermöglicht es, den Erfolg des BGM zu bewerten und sicherzustellen, dass die gesetzten Ziele erreicht werden. Auf Grundlage dieser Erkenntnisse lassen sich Anpassungen

⁴⁵ vgl.Flandorfer 2023

⁴⁶ vgl.Hund 2023

⁴⁷ Hund 2023

vornehmen und künftige BGM Strategien optimieren.⁴⁸ Auf die Überprüfung der gesammelten Daten wird im folgenden Abschnitt ein besonderer Fokus gelegt.

Um die Daten über standardisierte Programme auswerten zu können, wird häufig auf Analyseinstrumente zurückgegriffen, die in Abbildung 8 veranschaulicht sind. Dabei soll die Bewertung in regelmäßigen und kurzfristigen Abständen erfolgen. Eine Durchführung der Kontrollen von außenstehenden Personen garantiert ein objektives Ergebnis.⁴⁹

Objektive Analyseinstrumente umfassen unter anderem die Fehlzeitenanalyse und Altersstrukturanalyse.⁵⁰ Die Fehlzeiten lassen sich beispielsweise aus Informationen wie Arbeitsunfähigkeitsfällen oder auch Langzeiterkrankungen ableiten.⁵¹ Auch die Altersstrukturanalyse ist Teil des objektiven Analyseinstruments. Bei dieser Analyse werden die Jahrgänge der gesamten Belegschaft, beispielsweise in Jahrzehntsschritten, geclustert. Mit anschließender Visualisierung in einem Diagramm lassen sich so die Altersstrukturen erkennen.⁵² Diese Verfahren ermöglichen die objektive Bewertung und quantitative Erfassung von Gesundheitsdaten, um Änderungen in der Gesundheit der Mitarbeiter zu ermitteln.

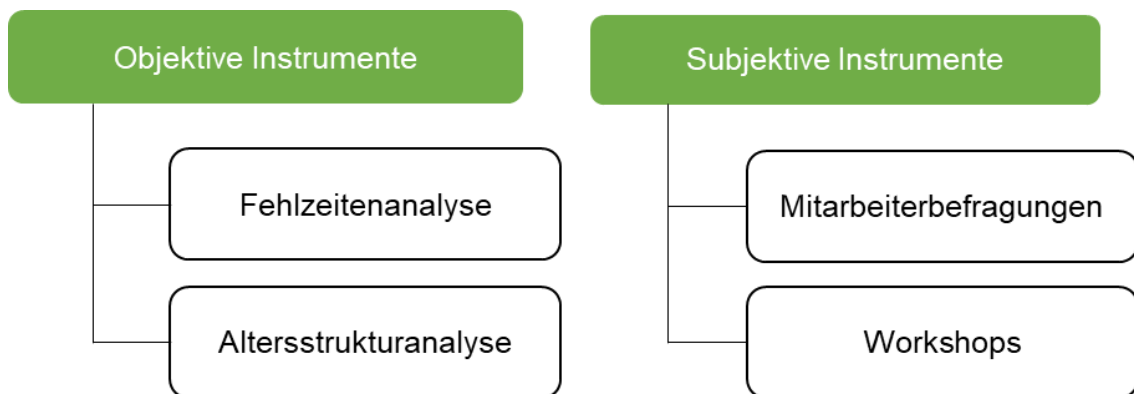


Abbildung 8: Subjektive und objektive Instrumente zur Datenanalyse

Ein Beispiel für ein *subjektives Analyseinstrument* sind Mitarbeiterbefragungen. Bestenfalls werden diese in einer Kombination aus Online- und

⁴⁸ vgl. Gesundheitsmanagement 2018, S. 8

⁴⁹ vgl. Hund 2023

⁵⁰ vgl. Hund 2023

⁵¹ vgl. Reimann/Hoyer 2023

⁵² vgl. Dr. Matthäi/Dr. Morschhäuser 2009, S. 2

Präsenzbefragung durchgeführt. Meinungen von Mitarbeitern, die in der Produktion arbeiten und über keinen Internetzugang verfügen, müssen ebenfalls erreicht werden, um eine möglichst hohe Teilnehmerzahl zu erfassen.⁵³ Ein weiteres Beispiel sind Workshops. Obwohl das Format teurer ist, ermöglicht es den Mitarbeitern kreativ zu sein und in verschiedenen Konstellationen zusammenzuarbeiten.⁵⁴ Sie bieten eine interaktive Grundlage für die Sammlung von Feedback und Anregungen zur Optimierung des BGM. Im Allgemeinen erfassen subjektive Instrumente individuelle Erlebnisse und Meinungen der Arbeitnehmer. Der regelmäßige Einsatz dieser Analyseinstrumente bewirkt eine ständige Optimierung des BGM.⁵⁵

2.4 Handlungsfelder zur Integration des betrieblichen Gesundheitsmanagement in ein Unternehmen

Nachdem die Prozessschritte zur Einführung des BGM in einem Unternehmen aufgezeigt sind, werden im Anschluss alle relevanten Handlungsfelder, welche mit dem BGM zusammenhängen analysiert. Inwiefern die Unternehmenskultur das BGM beeinflusst und welche Tätigkeitsbereiche Teil der BGF sind, wird im folgenden Abschnitt aufgezeigt.

2.4.1 Anpassung des betrieblichen Gesundheitsmanagement an die Unternehmenskultur

Für ein erfolgreiches BGM ist die Unternehmenskultur in der Praxis ein zentraler Erfolgsfaktor. Sie umfasst die in den Mitarbeitern verankerten gemeinsamen Werte, Überzeugungen und Denkmuster, die ihr Handeln sowohl aktiv als auch passiv beeinflussen.⁵⁶ Meist gehen die Ressourcen für die Unternehmenskultur und des BGM ohnehin Hand in Hand, da einige Aspekte wie die Transparenz oder soziale Förderungen in beiden Bereichen wichtig sind.⁵⁷

⁵³ vgl. Nürnberg 2020

⁵⁴ vgl. Wiehrdt 2022

⁵⁵ Hund 2023

⁵⁶ vgl. Hund 2023

⁵⁷ vgl. Mundt 2023

Daher ist es wichtig, die Gesundheitsthemen fest in die Unternehmenskultur zu integrieren, um eine nachhaltige Wirkung auf das Verhalten der Mitarbeiter zu erzielen und um sicherzustellen, dass das BGM nicht im Stillstand endet. Wenn die Unternehmenswerte und -überzeugungen die Bedeutung der Gesundheit betonen, werden sich die Mitarbeiter mit größerer Wahrscheinlichkeit gesundheitsbewusst verhalten. Mitarbeiter werden ermutigt, proaktiv für ihre Gesundheit zu sorgen, was wiederum zu einer Steigerung der Produktivität und Reduzierung von krankheitsbedingten Fehlzeiten führt.⁵⁸

2.4.2 Gesundheitsfördernde Organisationsentwicklung

Die Organisationsentwicklung spielt heutzutage angesichts des demografischen Wandels und des damit verbundenem Fachkräftemangels eine wichtige Rolle. Der Zusammenhang besteht darin, dass die Menschen heutzutage eine zunehmende Lebenserwartung haben. Hinzu kommen die anhaltend niedrigen Geburtenraten. Das bedeutet, dass über die nächsten Jahrzehnte hinweg, immer weniger erwerbsfähige Menschen leben werden und damit auch die Zahl der Fachkräfte schrumpft.⁵⁹

Daher ist die Organisationsentwicklung in der aktuellen Arbeitswelt unabkömmlich,⁶⁰ aber auch für das BGM spielt sie eine zentrale Rolle, da Strukturen verändert und an das neue Gesundheitskonstrukt angepasst werden müssen.⁶¹ Neuerungen in Arbeitsprozessen sind ein kollektiver Prozess des Lernens,⁶² daher ist es wichtig, die Mitarbeiter auf dem Weg der Einführung des BGM, zu begleiten.⁶³ Veränderungen können in der Belegschaft oft ein Gefühl von Unbehagen auslösen, da die Ungewissheit viele Menschen unterbewusst stresst. Daher ist es wichtig, Veränderungen und die Gründe dafür aktiv in die Belegschaft zu kommunizieren, um mögliche Unsicherheiten zu vermeiden.

⁵⁸ vgl.Hund 2023

⁵⁹ vgl.Rebeggiani/Wilke/Wohlmann 2020, S. 21

⁶⁰ vgl.Hund 2023

⁶¹ vgl.Pieck 2021, S. 17

⁶² vgl.Pieck 2021, S. 22

⁶³ vgl.Haase 2024

Das Ziel der gesundheitsfördernden Organisationsentwicklung besteht darin, die allgemeine Zufriedenheit und die Qualität der Arbeit im Unternehmen zu fördern.⁶⁴

2.4.3 Betriebliches Eingliederungsmanagement als Teil des BGM

Das BEM ist ein großer Teil des BGM. Nach § 167 Abs. 2 SGB IX ist jeder Arbeitgeber gesetzlich verpflichtet, seinen Mitarbeitern nach mehr als sechswöchiger Arbeitsunfähigkeit innerhalb von zwölf Monaten ein BEM anzubieten. Zum BEM gehört ein kurzes Gespräch zwischen dem betroffenen Mitarbeiter und einem Verantwortlichen der Personalabteilung. Bei Bedarf können auch, offizielle oder selbstgewählte Betriebsräte, Führungskräfte oder Schwerbehindertenvertreter an diesem Gespräch teilnehmen.⁶⁵

Hauptziel des BEM ist die Vorbeugung von Arbeitsunfähigkeit. Durch die frühzeitige Erkennung von Risiken und Belastungen am Arbeitsplatz können Maßnahmen ergriffen werden, um langfristige krankheitsbedingte Ausfälle zu vermeiden. Ein weiterer wichtiger Aspekt des BEM ist die Unterstützung von Arbeitnehmern bei der erfolgreichen Rückkehr an den Arbeitsplatz nach einer Arbeitsunfähigkeit und die Vermeidung weiterer Fehlzeiten am Arbeitsplatz. Ebenfalls soll die Gesundheit und Zufriedenheit gefördert werden. Durch die Implementierung eines BEM Programms zeigen Arbeitgeber ihr Engagement für das Wohl ihrer Mitarbeiter und tragen zur Schaffung eines gesunden und produktiven Arbeitsumfelds bei. Es ist ein wichtiger Bestandteil des Gesamtkonzepts des BGM, um die Gesundheit und Leistungsfähigkeit der Belegschaft zu erhalten und zu fördern.⁶⁶

2.5 Digitalisierung der Arbeitswelt

Im inhaltlich zweiten Teil zum Stand der Wissenschaft in dieser Arbeit wird der Fokus auf die Digitalisierung der Arbeitswelt gelegt. Es gilt die Begriffe Arbeit und Digitalisierung genau zu verstehen, um Veränderungen über einen historischen

⁶⁴ Hund 2023

⁶⁵ vgl. Feldes/Kohte/Stevens-Bartol 2016b

⁶⁶ vgl. Hund 2023

Zeitraum sichtbar zu machen. Die Arbeitswelt befindet sich in einem stetigen Wandel, welcher durch den Megatrend Digitalisierung beschleunigt wird.⁶⁷

2.5.1

2.5.2 Begriffsdefinition Arbeit und Digitalisierung

Unter dem Begriff *Arbeit* versteht man den menschlichen Akt der Existenzsicherung, sowohl in körperlicher als auch in geistiger Hinsicht. Häufig umfasst die Tätigkeit zwischenmenschliche Beziehungen und leistet einen wichtigen Beitrag zur Gesellschaft. Wirtschaftlich gesehen gewährleistet Arbeit die Produktion von Waren und Dienstleistungen und entspricht den Grundsätzen von Angebot und Nachfrage auf dem Arbeitsmarkt. Dabei geht es über die rein materielle Existenzsicherung hinaus, denn Arbeit vermittelt auch Selbstvertrauen, Individualität und eine Struktur für das Leben des Einzelnen.⁶⁸

Bei der ursprünglichen Definition der *Digitalisierung* geht es um die Übertragung von analogen Inhalten in digitale Formate, welche die Speicherung, Übertragung und Verarbeitung von Informationen erleichtert. Dieser Prozess ermöglichte die effiziente Verwaltung von Texten, Bildern und anderen Inhalten. Heutzutage entstehen die meisten Inhalte bereits digital.⁶⁹

Die Digitalisierung hat sich weiterentwickelt, insbesondere durch das Aufkommen des Internets. Die Entwicklungen im Internet spielen eine wichtige Rolle, da heute fast alles digital zugänglich ist. Dadurch werden zeitliche und räumliche Beschränkungen aufgebrochen, da die Informationen durch das Internet zu jeder Zeit und an jedem Ort verfügbar sind. Der Aspekt der Digitalisierung hat nicht nur wirtschaftliche, sondern auch soziale Auswirkungen. Digitalisierung ermöglicht eine nahtlose Kommunikation und den Zugriff auf globale Informationen. Die Veränderungen haben fundamentale Auswirkungen auf die Art und Weise, wie gearbeitet, interagiert und Informationen genutzt werden.⁷⁰

Ein Beispiel hierfür ist die 2023 neu eingeführte elektronische Arbeitsunfähigkeitsbescheinigung. Arbeitsunfähigkeitsbescheinigungen werden nicht mehr in

⁶⁷ vgl. Haas 2021

⁶⁸ Schubert/Klein 2020

⁶⁹ vgl. Weiland 2023, S. 27

⁷⁰ vgl. Schütze-Kreilkamp 2017, S. 22

Papierform ausgehändigt, sondern rein elektronisch übermittelt. Dieses Verfahren ist nachhaltig und ändert gleichzeitig die Arbeitsabläufe von Arztpraxen, Apotheken, Krankenkassen und Arbeitgebern.⁷¹

2.5.3 Veränderung der Arbeitswelt in vier Revolutionsschritten

Im Laufe der Zeit und beginnend Ende des 18. Jahrhunderts haben sich bis heute vier unterschiedliche Arbeitswelten mit entsprechenden Produktionswelten ausgebildet. Arbeit 1.0 bis Arbeit 4.0 charakterisieren sich durch einen Wechsel in Führungsstilen sowie Arbeits- und Produktionsprozessen. Eine Übersicht ist in Abbildung 9 zusammengefasst. Die folgende Beschreibung des Prozesses ist angelehnt an Praeg/Bauer 2017, S. 167-168.

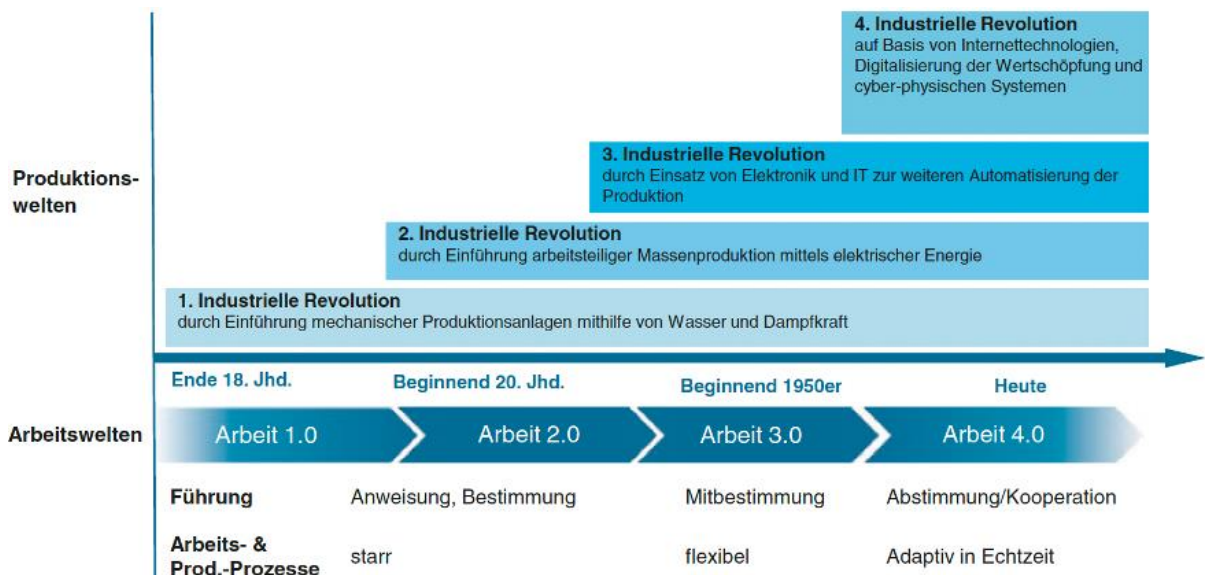


Abbildung 9: Wandel der Arbeitswelten hin zu Arbeit 4.0⁷²

Arbeit 1.0

Ende des 18. Jahrhunderts beginnt mit dem Aufkommen der Industriegesellschaft ein tiefgreifender Wandel in der Arbeitswelt. Diese Epoche wird oft als Vorläufer der industriellen Revolution bezeichnet. Während dieser Phase werden die traditionellen Arbeitsprozesse durch den Einsatz von Maschinen revolutioniert.

⁷¹ Schmitt 2022

⁷² vgl. Praeg/Bauer 2017, S. 167

Die Arbeit selbst ist weniger auf die Bedürfnisse der Beschäftigten ausgerichtet, vielmehr werden sie dazu aufgefordert, sich den mechanisierten Prozessen und Bedingungen anzupassen.

Während dieser Phase zeichnen sich starke Hierarchien in den Unternehmen ab. Zwar gibt es bereits Formen eines Führungsstils, doch liegt der Schwerpunkt weniger auf den menschlichen Bedürfnissen als auf der Überwachung und Sicherstellung eines reibungslosen Arbeitsablaufs und einer effizienten Produktion.

Arbeit 2.0

Phase zwei des Arbeitswandels beginnt im 19. Jahrhundert und ist gekennzeichnet von der Einführung der industriellen Massenproduktion. Es stellt eine Revolution in der Art und Weise der Herstellung von Waren dar. Gleichzeitig beginnt die Ära des "Scientific Management", das sich zunehmend auf das betriebliche Management und die Organisation der Arbeitsprozesse konzentriert.

Die Methode legt den Schwerpunkt auf die systematische Analyse und Optimierung der Arbeitsabläufe. Dazu werden diese Abläufe in kürzere, sich wiederholende Schritte unterteilt und Studien durchgeführt, um die Geschwindigkeit und Genauigkeit der einzelnen Schritte zu optimieren. Dieser neue Ansatz führt zu einer erhöhten Arbeitsbelastung und steigenden Anforderungen für Arbeitnehmer. Bedeutende Vertreter dieser Bewegung sind Frederick Taylor und Henry Ford, die mit dem Taylorismus eng zusammenhängen. Die Arbeitsaufgaben in dieser Phase sind stark standardisiert, wodurch der Handlungsspielraum der Mitarbeiter sehr eingeschränkt ist und die Arbeit als eintönig und anspruchslos empfunden wird. Das bekannteste Beispiel aus dieser Zeit ist das Ford'sche Modell und die Einführung der Fließbandarbeit im Produktionsprozess.⁷³

Arbeit 3.0

In der dritten Phase des Wandels beginnt die soziale Marktwirtschaft, die erfolgreich die Prinzipien von Angebot und Nachfrage mit sozialen und staatlichen Elementen kombiniert, um soziale Gerechtigkeit und Wohlstand zu fördern. In dieser

⁷³ vgl. Jürgens 2023, S. 94

Zeit verflachen die Hierarchien zwischen Führungskräften und Arbeitern, woraus mehr Flexibilität und eine größere Vielfalt an Gestaltungsmöglichkeiten entsteht. Der Führungsstil wandelt sich hin zu mehr Unterstützung für Mitarbeiter zur Optimierung von Arbeitsabläufen.

Diese Entwicklungen verbessern die Arbeitsbedingungen erheblich, welche sich in einer höheren Leistungsfähigkeit der Mitarbeiter widerspiegelt. Die Betonung der personellen Führung und die Schaffung eines humanen Arbeitsumfelds tragen dazu bei, die dritte Phase des Wandels in der Arbeitswelt zu einer Ära wachsenden Wohlstands und größerer sozialer Gerechtigkeit zu machen.

Arbeit 4.0

Die vierte und letzte Phase des Wandels der Arbeit ist das anbrechende Zeitalter der Digitalisierung, des Internets und damit einhergehend die zunehmend technische Vernetzung. Ein bekanntes Konzept aus dieser Zeit sind die "cyber-physischen Systeme", wobei physische Komponenten mit digitalen Technologien verschmolzen werden, um eine reibungslose Verbindung zwischen Hard- und Software herzustellen.

Diese Phase führt zu einem tiefgreifenden Wandel wie effizient, flexibel und individuell Güter produziert und Dienstleistungen angeboten werden. Das Internet spielt eine entscheidende Rolle bei der Veränderung des Marktes, da die Algorithmen und personalisierten Empfehlungssysteme das Verbraucherverhalten beeinflussen. Während dieser Zeit wird die Arbeitsweise zunehmend ergebnisorientiert und die Mitarbeiter sind flexibler und offen für Veränderungen, um den Anforderungen der digitalen Wirtschaft gerecht zu werden.

3 Negative Auswirkungen der Digitalisierung auf die Gesundheit der Mitarbeiter

Aus dem aktuellen Stand der Wissenschaft zu BGM und Digitalisierung der Arbeitswelt ergeben sich Herausforderungen, die im folgenden Kapitel erläutert werden. Dabei wird der Fokus auf das Arbeiten zuhause, allgemein bekannt als Homeoffice, gelegt. Es wird aufgezeigt, welche psychischen, physischen und sozialen Belastungen durch die Abgrenzung zum konventionellen Arbeitsplatz entstehen können. Die Digitalisierung der Arbeit geht weit über die Thematik Homeoffice hinaus, soll aber für dieses Forschungsprojekt auf den genannten Umfang limitiert bleiben. Zuletzt wird aus den genannten Herausforderungen der Handlungsbedarf abgeleitet.

3.1 Arbeit im Homeoffice und einhergehende psychische Belastungen

Im Laufe der 1990er Jahre wird das Konzept des Homeoffice als eine Lösung für verschiedene Arbeitsaufgaben entwickelt. Anfangs umfasst der Begriff häufig Arbeitsplätze von geringer Komplexität und sich wiederholenden Aufgaben, die für Frauen als ideal angesehen werden, um Beruf und Familie besser vereinbaren zu können.⁷⁴ Zudem ist die neue Form der Arbeit insbesondere für Personen gedacht, die in Regionen leben, die beispielsweise eine geringe Wirtschaftsstärke, eine flache Bevölkerungsentwicklung und einen schlechten Zugang zu Arbeitsplätzen aufweisen.⁷⁵

Die zwei Hauptmotive sind zum einen jedem Arbeitsberechtigten eine Beschäftigungsmöglichkeit zu schaffen aber auch den Nahverkehr zu entlasten.⁷⁶ Diese Form des Arbeitsplatzes wird heute als Homeoffice bezeichnet und verfolgt ähnliche Ziele, wie die Schaffung einer besseren Work-Life-Balance.⁷⁷

Homeoffice wird deshalb oft mit einem hohen Maß an Flexibilität und Komfort verbunden. Untersuchungen haben jedoch ergeben, dass für Menschen, die

⁷⁴ vgl. Raehlmann 2022, S. 18-19

⁷⁵ vgl. Zentner 2019

⁷⁶ vgl. Raehlmann 2022, S. 19

⁷⁷ vgl. Birmele 2023

häufig von zu Hause arbeiten, ein höheres Risiko für psychische Erkrankungen besteht als für Menschen, die sich für einen traditionellen Arbeitsplatz entscheiden. Die Hauptursache liegt in der Vermischung von Arbeits- und Privatleben.⁷⁸ Die Entgrenzung von Privatleben und Arbeit führt zu Unruhe und verkürzten Pausen, wodurch die Erschöpfung signifikant zunehmen kann.⁷⁹

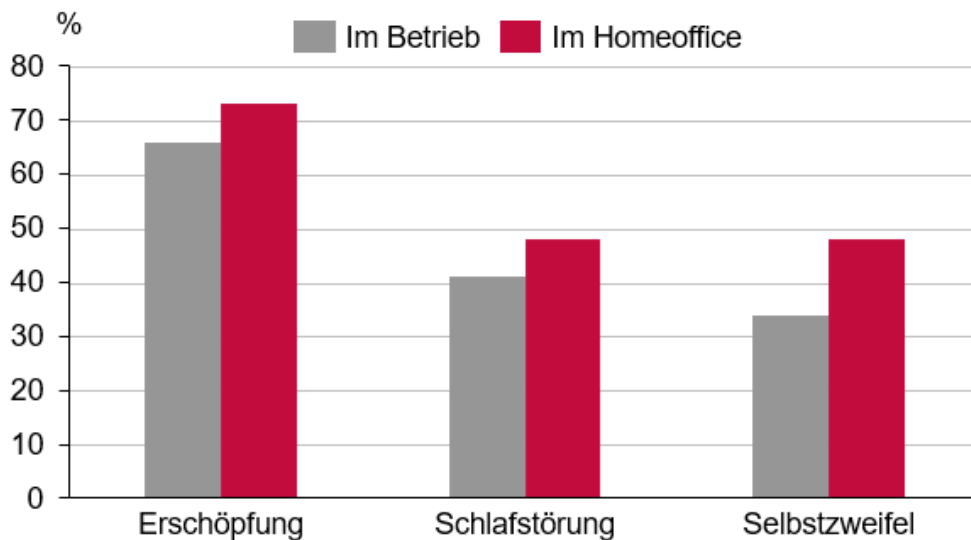


Abbildung 10: Psychische Belastung von Mitarbeiter im Betrieb und Homeoffice⁸⁰

Abbildung 10 visualisiert Erschöpfung, Schlafstörungen und Selbstzweifel bei Arbeitnehmern in Abhängigkeit von Homeoffice oder Arbeit im Betrieb. Es wird deutlich, dass nicht nur die Erschöpfung im Homeoffice erhöht ist, sondern auch weitere Faktoren wie Schlafstörungen und Selbstzweifel ansteigen. Angesichts der ständigen telefonischen und schriftlichen Erreichbarkeit beschließen viele Arbeitnehmer ihre Arbeitszeiten bis in die Abendstunden oder sogar über das gesamte Wochenende auszudehnen.⁸¹ Das Gefühl der ständigen Erreichbarkeit kann den Schlaf deutlich beeinträchtigen, worunter wiederum Erholung und Konzentrationsfähigkeit leiden.⁸²

⁷⁸ vgl. Göpner-Reinecke 2019, S. 1

⁷⁹ vgl. Göpner-Reinecke 2019, S. 1-2

⁸⁰ vgl. Göpner-Reinecke 2019, S. 1f.

⁸¹ vgl. Göpner-Reinecke 2019, S. 1

⁸² vgl. Göpner-Reinecke 2019, S. 2

Zur psychischen Belastung durch Homeoffice trägt auch die Gewohnheit bei, liegen gebliebene Arbeit mit nach Hause zu nehmen, um dort vermeintlich ungestört und in Ruhe weiterarbeiten zu können. In der Realität führt dies aber lediglich dazu, nicht von der Arbeit abschalten zu können.⁸³

Die Statistiken zeigen, dass die Fehlzeiten geringer sind, obwohl die psychische Belastung im Homeoffice zunimmt. Allerdings lässt sich dies durch die Tatsache erklären, dass die Arbeitnehmer trotz Krankheit weiterarbeiten, wengleich möglicherweise in geringerem Ausmaß.⁸⁴ Die ständigen Anforderungen an die Flexibilität und der Dauerstress können sich dauerhaft auf die psychische Gesundheit auswirken. Die Langzeitwirkungen können von Burn-out bis zur Arbeitsunfähigkeit reichen.⁸⁵

3.2 Mangelhafte Arbeitsbedingungen und dadurch entstehende körperliche Belastungen

Wie im obigen Abschnitt dargelegt nimmt die Digitalisierung negativen Einfluss auf die psychische Gesundheit von Mitarbeitern. Jedoch ist auch die körperliche Gesundheit aufgrund von mangelhafter Büroausstattung sowie der Umstellung auf digitale Kommunikation betroffen.

3.2.1 Mangelnde Ergonomie im Homeoffice und dessen Folgen

Die meisten Arbeitgeber legen bereits Wert auf eine anständige Büroausstattung in ihrem Unternehmen. Höhenverstellbare Tische oder anständige Bürostühle gehören zur Grundausstattung. Im Homeoffice stellt dies nicht den Regelfall dar. Viele Arbeitnehmer nutzen das Angebot, ohne umfänglich ergonomisch vorteilhaft ausgestattet zu sein. Während der Arbeitgeber technologische Ressourcen, wie beispielsweise ein Notebook und Headset, zur Verfügung stellt, steht die Ergonomie oft im Hintergrund. Um einen ergonomisch wertvollen Arbeitsplatz zu schaffen, müssen einige Parameter berücksichtigt werden. Die empfohlene

⁸³ vgl.Lott/Ahlers 2021, S. 5f.

⁸⁴ vgl.Göpner-Reinecke 2019, S. 2

⁸⁵ vgl.Lutz 2019

Mindesthöhe eines Arbeitstisches beträgt circa 720-760 Millimeter und ein angemessener Konferenzstuhl ist ausschlaggebend.⁸⁶ In Realität klagt jedoch circa ein Drittel der Beschäftigten über eine mangelnde ergonomische Ausstattung im Homeoffice. Allein die passende Sitzmöglichkeit ist für fast die Hälfte unzureichend.⁸⁷

Ein weiterer wichtiger Aspekt bei der Homeoffice-Einrichtung ist die Ausrichtung der Technik zur Lichtquelle. Um die Augen nicht unnötig zu reizen, sollten keine Reflektionen im Bildschirm zu sehen sein. Ebenfalls ist es ratsam, einen Raum zu wählen, der über Tageslicht und einen Blick nach draußen gewährt.⁸⁸ Wenn diese Aspekte bei der Arbeitsplatzeinrichtung nicht berücksichtigt werden, kann sich dies negativ auf die körperliche Gesundheit von Mitarbeitern auswirken, was sich in Symptomen wie Rücken- und Nackenschmerzen, Kopfschmerzen und Müdigkeit äußert.⁸⁹

3.2.2 Technologische Auswirkungen auf die körperliche Gesundheit

Durch die Digitalisierung werden vermehrt physische Meetings durch online Software wie Microsoft Teams oder Zoom ersetzt. Dadurch können alle Mitarbeiter auch aus dem Homeoffice gleichermaßen an den Meetings teilnehmen. Allerdings hat auch dieser Aspekt negative Einflüsse auf die Gesundheit der Beschäftigten. Dieses Phänomen wird als Zoom-Fatigue bezeichnet. Durch das ununterbrochene Sitzen können muskuläre Probleme entstehen. Weiterhin fühlen sich Beschäftigte in ihrer Privatsphäre belastigt, da Teilnehmer den privaten Hintergrund durch die Kamera sehen können. Zuletzt sehen sich Beschäftigte in der Videokonferenz permanent selbst.⁹⁰ Das Phänomen äußert sich in Symptomen wie Sehstörungen, Gereiztheit und Ungeduld.⁹¹

⁸⁶ vgl. Danzeisen 2021

⁸⁷ vgl. Schmitt 2020

⁸⁸ vgl. Faerber 2020

⁸⁹ vgl. Link 2024

⁹⁰ vgl. Dr. Hensiek 2022

⁹¹ vgl. DGUV 2012

3.3 Soziale Auswirkungen des Homeoffice

Der Aspekt der sozialen Auswirkungen ist deutlich abzugrenzen von den psychischen Folgen, da die Psyche einer Person ein sehr individuelles und emotionales Thema darstellt.⁹² Soziale Auswirkungen basiert auf zwischenmenschlichen Beziehungen und Interaktion.⁹³ Dieses Thema wird in der vorliegenden Arbeit in Anbetracht des begrenzten Rahmens lediglich angeschnitten. Jedoch werden die prägnantesten Affekte aufgezeigt, da das soziale Wohlbefinden ein wichtiger Aspekt der Gesellschaft darstellt.

Die Digitalisierung führt zu einem Entzug von menschlicher Unterstützung. Allein die Anwesenheit von Kollegen lässt sich Menschen weniger auf sich allein gestellt fühlen. Ein kurzer Austausch am Arbeitsplatz ist völlig ausreichend.⁹⁴ Ebenfalls kann der rein digitale Austausch zu einer schlechteren zwischenmenschlichen Beziehung mit den Kollegen, aber auch mit der Führungskraft führen. Diese Aspekte lassen sich Mitarbeiter aufgrund von Digitalisierung und Homeoffice unwohl fühlen.⁹⁵

3.4 Ableitung des Handlungsbedarfs

In den letzten Jahren ist ein Anstieg von psychischen Leiden zu verzeichnen. Dazu kommen körperliche Probleme und fehlende Motivation. Der Trend, wie in Abbildung 11 graphisch verdeutlicht wird, zeigt einen Anstieg an Fehltagen seit dem Jahr 2007.⁹⁶

⁹² vgl. Cambridge Dictionary 2024

⁹³ vgl. Kiesel/Spada 2018, S. 19

⁹⁴ vgl. Becker et al. 2022, S. 177

⁹⁵ vgl. Becker et al. 2022, S. 178

⁹⁶ vgl. Statistisches Bundesamt 2022

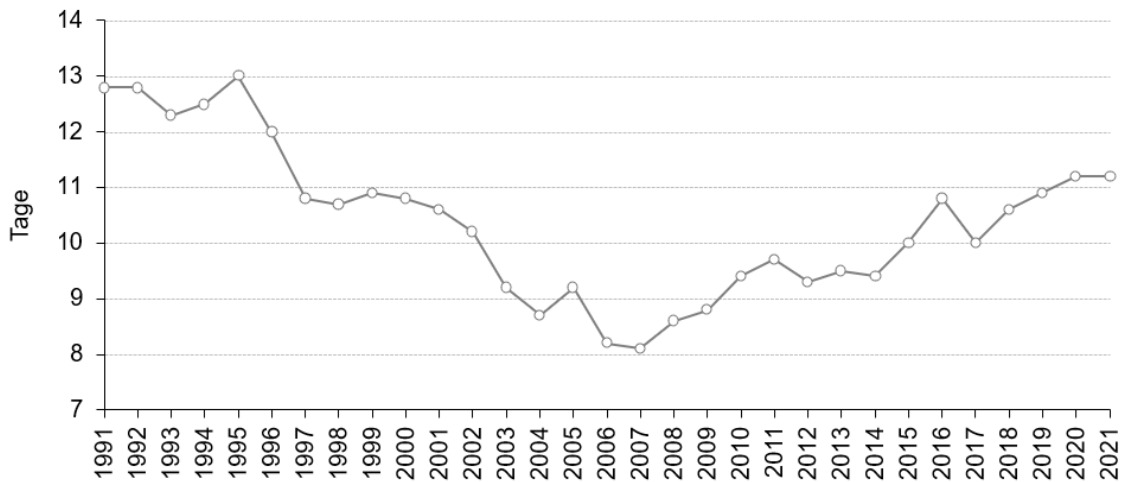


Abbildung 11: Fehltag pro Jahr und Arbeitnehmer in Deutschland⁹⁷

Wie in Kapitel 2.1 definiert ist, soll ein funktionierendes BGM Gesundheitsmaßnahmen zur Erhaltung und aktiven Verbesserung des Gesundheitszustandes seiner Mitarbeiter bereitstellen. Hierbei können digitale Instrumente und Methoden das klassische BGM erweitern und unterstützen. In diesem Zusammenhang wird im Hauptteil dieser Arbeit eine Analyse zu Chancen und Risiken des digitalen BGM durchgeführt. Eine detaillierte Definition wird um eine Auflistung bereits existierender digitaler Instrumente ergänzt und anschließend Chancen und Herausforderungen herausgearbeitet. Die theoretisch ausgearbeiteten Aspekte werden anhand eines Beispiels aus der Praxis konkretisiert.

⁹⁷ vgl. Statistisches Bundesamt 2022

4 Chancen-Risiken-Analyse des digitalen betrieblichen Gesundheitsmanagement

Den negativen Auswirkungen des Homeoffice auf die Gesundheit von Mitarbeitern kann ein dBGM entgegenwirken. Das Ziel besteht darin, physische Arbeit zu entlasten und Abläufe vorzufertigen, damit effizienter und zeitsparend gearbeitet werden kann.⁹⁸

Die Digitalisierung beinhaltet jedoch auch wie in Kapitel 3 beschrieben negative Facetten. Arbeitnehmer befürchten, dass sie bald nicht nur durch die Nutzung von Maschinen und Robotern entlastet, sondern gänzlich ersetzt werden. Die Folgen dieser Angst können sich in Demotivation, Erschöpfung und sogar Kündigungen seitens der Beschäftigten zeigen.⁹⁹ Dadurch beeinflusst die Digitalisierung nicht nur Arbeitsprozesse und Arbeitsabläufe, sondern wirkt sich aufgrund der psychischen Belastungen auch auf die Beschäftigten und somit auf die betriebliche Gesundheit aus. Chancen und Risiken des dBGM werden in den folgenden Kapiteln genauer betrachtet. Dabei soll die Definition einen Überblick schaffen und existierende Instrumente den Praxisbezug herstellen.

4.1 Definition digitales betriebliches Gesundheitsmanagement

Um den Kerninhalt dieser Arbeit nachvollziehen zu können, muss auf folgende Definition besondere Aufmerksamkeit gerichtet werden:

„Unter digitalem Betrieblichen Gesundheitsmanagement (dBGM) wird der Einsatz von digitalen Methoden und Instrumenten im Betrieblichen Gesundheitsmanagement verstanden. Hierzu werden verschiedene Methoden und Instrumente [...] zur Unterstützung des klassischen Betrieblichen Gesundheitsmanagements eingesetzt.“¹⁰⁰

Die Digitalisierung ermöglicht es den Mitarbeitern, von einer gewissen Arbeitsentlastung zu profitieren. Durch die Integration von Maschinen, Dienstleistungen

⁹⁸ vgl.Hasselmann/Schauerte/Schröder 2017, S. 39

⁹⁹ vgl.Hasselmann/Schauerte/Schröder 2017, S. 40

¹⁰⁰ vgl.Ghadiri/Peters 2020, S. 4

und effizienten Programmen können zahlreiche Aufgaben erleichtert werden.¹⁰¹ Ein illustratives Beispiel hierfür sind Verkaufsautomaten im Bereich der Landwirtschaft. Bauern haben die Möglichkeit ihre Produkte über einen Automaten zu vertreiben. Dies eröffnet nicht nur die Möglichkeit, ganztägig Waren anbieten zu können, sondern führt zu erheblichen Einsparungen in Bezug auf Arbeitszeit, weil eine persönliche Kundenbetreuung entfällt.¹⁰²

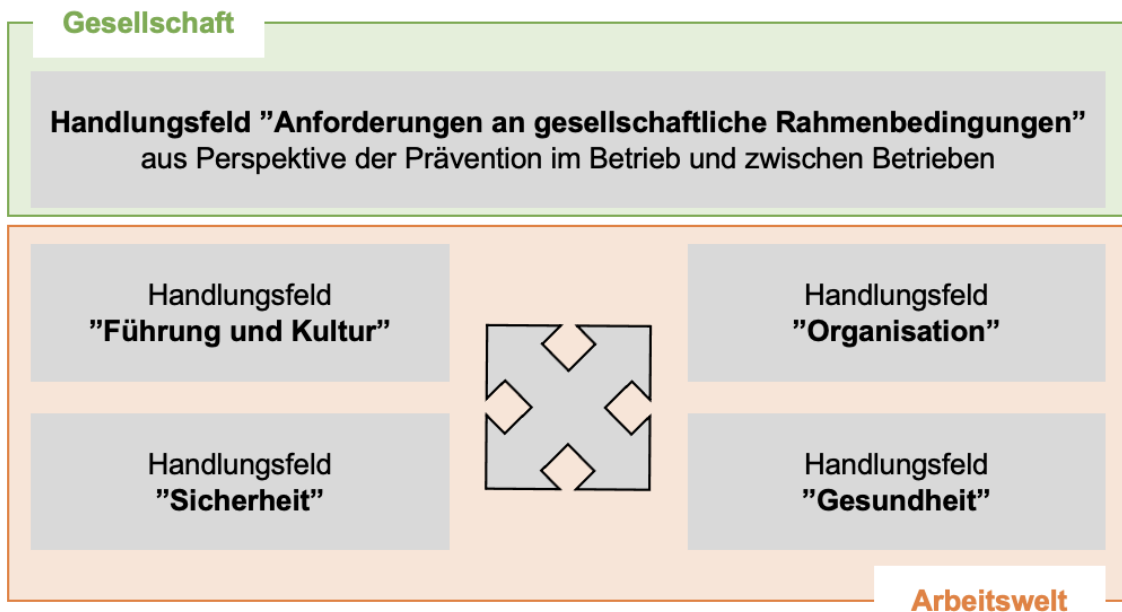


Abbildung 12: Präventive Förderung der Mitarbeitergesundheit ¹⁰³

Der Einsatz von innovativen Programmen und Robotern im BGM ist bereits in Form von digitalen Konzepten wie Apps und Gesundheitsprogrammen zur präventiven Förderung der Mitarbeitergesundheit möglich. Dieser Ansatz wird als „Prävention 4.0“ bezeichnet und in Abbildung 12 visualisiert. Sie verdeutlicht die Wechselwirkung der gesellschaftlichen Aspekte mit der Arbeitswelt, wobei die gesellschaftlichen Aspekte aus Sicht der Prävention im und zwischen Unternehmen betrachtet werden. Eine wichtige Rolle in der Arbeitswelt spielt dabei das Zusammenspiel zwischen der Organisation und ihrer Führung und Kultur, die auf

¹⁰¹ vgl. Hasselmann/Schauerte/Schröder 2017, S. 39

¹⁰² vgl. Jacob 2023, S. 63

¹⁰³ vgl. Hasselmann/Schauerte/Schröder 2017, S. 42

die Digitalisierung reagieren und gleichzeitig den Arbeits- und Gesundheitsschutz des Unternehmens und seiner Mitarbeiter präventiv berücksichtigen muss.¹⁰⁴

4.2 Digitale Instrumente zur Steigerung des Gesundheitszustandes von Mitarbeitern

Das dBGM konzentriert sich hauptsächlich auf Online-Programme, wodurch in den letzten Jahren ein enormes Wachstum an explizit digitalen Gesundheits- und Fitness-Apps erkennbar war.¹⁰⁵ Ebenfalls hat sich im Rahmen des dBGM das Angebot von *Online-Coachings* zunehmend etabliert und seitdem stetig verbessert. Ursprünglich dienen Mitarbeiter-Coachings in Unternehmen dem Zweck zur Konfliktlösung zwischen Mitarbeitern und zur Bewältigung von Spannungen in Abteilungen. Mittlerweile haben sich diese Coachings zu einer Form der digitalen psycho-sozialen Beratung weiterentwickelt. Sie ermöglichen es Mitarbeitern sowohl über familiäre als auch arbeitsbezogene Herausforderungen zu sprechen. Darüber hinaus decken sie ein breites Spektrum anderer Themenbereiche ab, die das Wohlbefinden beeinträchtigen und die volle Leistungsfähigkeit am Arbeitsplatz behindern können.¹⁰⁶

Gesundheitsplattformen stellen eine weniger interaktive, jedoch informative Resource dar. Mitarbeiter können sie als Informationsquelle und für eigenständige Recherchen nutzen. Diese Plattformen bieten zusammenfassende Informationen sowie Zugang zu Seminaren und ähnlichen Inhalten. Der Zugang erfolgt digital und kann daher jederzeit genutzt werden.¹⁰⁷

Gesundheits-Apps haben die zusätzliche Funktion des Trackings verschiedener Themenbereiche, wie Sport und Ernährung. Sie dienen nicht der Diagnosestellung, sondern dem Erfassen aller gesundheitsrelevanten Daten und erkennen jegliche Abweichungen im Gesundheitszustand. Zudem haben sie eine motivierende Funktion. Es können Erinnerungen auf das Smartphone versendet werden,

¹⁰⁴ vgl.Hasselmann/Schauerte/Schröder 2017, S. 41

¹⁰⁵ vgl.Hasselmann 2017, S. 64

¹⁰⁶ vgl.Ghadiri/Peters 2020, S. 5

¹⁰⁷ vgl.Ghadiri/Peters 2020, S. 5

beispielsweise zur Flüssigkeitszufuhr oder für Ruhepausen. Diese Funktionen tragen zur Förderung des individuellen Gesundheitsbewusstseins bei.¹⁰⁸

Besonders im Trend sind *Wearables*, wie beispielsweise Smartwatches oder Trackinggürtel. Diese Geräte werden am Körper getragen und überwachen verschiedenste Gesundheitsfunktionen. Die meist mit Apps verknüpften Geräte bieten Funktionen zur Messung von Blutdruck, Herzfrequenz und können sogar Stimmungsschwankungen erfassen.¹⁰⁹ Diese Daten werden auf ein verknüpftes Endgerät übertragen. Ein bedeutender Vorteil besteht darin, dass ein kontextbezogenes Verständnis entsteht, da das Gerät zeitliche Informationen, wie beispielsweise Pausenzeiten erfasst. Die genaue Erfassung kann zu einem späteren Zeitpunkt zur Nachverfolgung und Analyse von Bedeutung sein.¹¹⁰

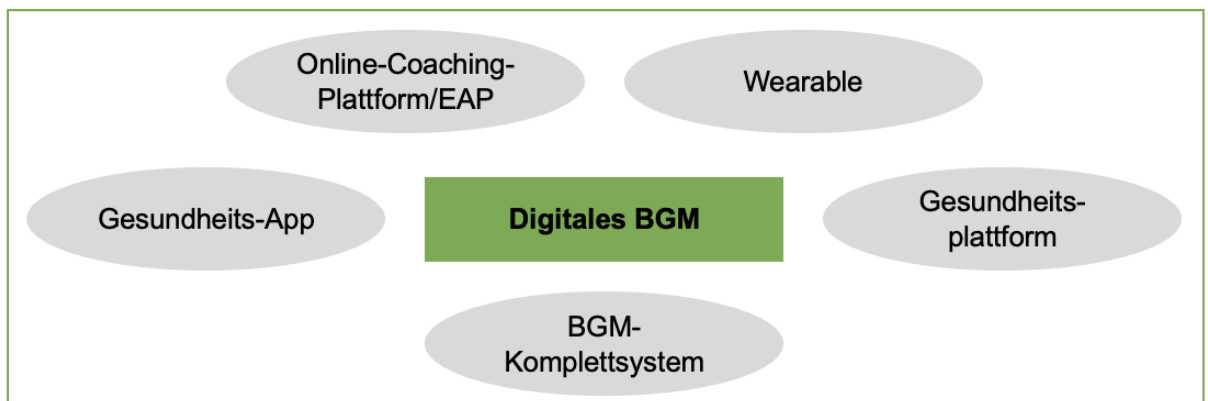


Abbildung 13: Digitale BGM Instrumente zur Steigerung des Gesundheitszustandes¹¹¹

Die genannten digitalen Instrumente zur Anwendung in einem BGM sind in Abbildung 13 visualisiert aber stellen keinen Anspruch auf Vollständigkeit. Hier ist auch das umfassende BGM Komplettsystem erkennbar. Dieses System greift auf sämtliche zuvor genannte Maßnahmen zurück, um ein ganzheitliches Paket für

¹⁰⁸ vgl.Ghadiri/Peters 2020, S. 5

¹⁰⁹ vgl.Hasselmann 2017, S. 64-65

¹¹⁰ vgl.Ghadiri/Peters 2020, S. 6

¹¹¹ vgl.Ghadiri/Peters 2020, S. 4

die Mitarbeiter zu formen. Darüber hinaus integriert es Elemente des BEM sowie Aspekte der Arbeitssicherheit und des -schutzes.¹¹²

4.3 Chancen und Risiken des betrieblichen Gesundheitsmanagement in Zeiten der Digitalisierung

Im nächsten Abschnitt dieser Arbeit werden die Chancen und Herausforderungen der Digitalisierung im BGM genauer betrachtet und in Abbildung 14 visualisiert. Die Einführung flexiblerer Arbeitszeiten und -methoden deutet auf potenziell positive Auswirkungen hin. Allerdings ist es wichtig zu beachten, dass dieser Wandel auch negative Aspekte mit sich bringen kann. Diese werden im weiteren Verlauf näher beleuchtet.

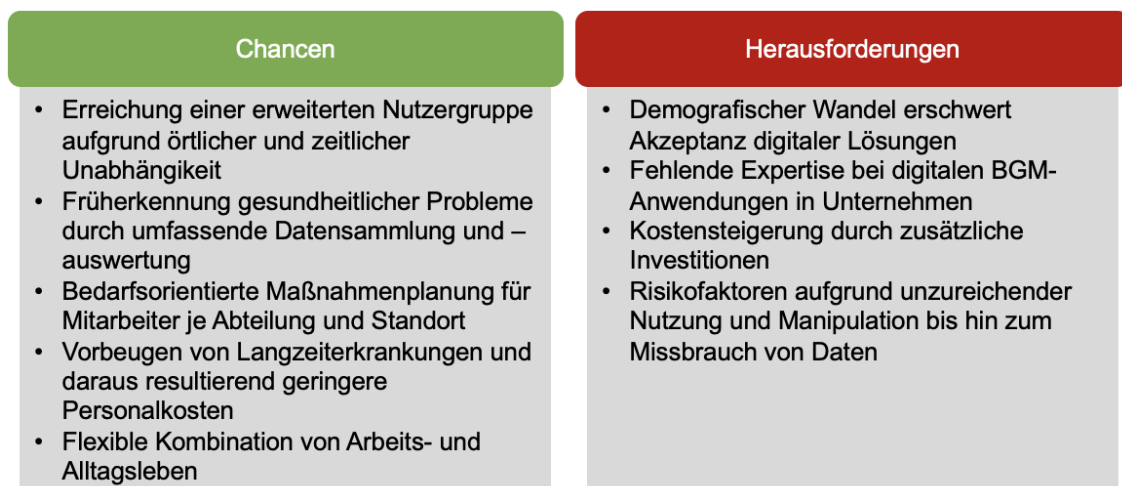


Abbildung 14: Chancen und Herausforderungen des dBGM

4.3.1 Chancen des betrieblichen Gesundheitsmanagement in Zeiten der Digitalisierung

Die Digitalisierung im BGM eröffnet aus verschiedenen Gründen eine Vielzahl von Chancen. Durch die örtliche- und zeitliche Unabhängigkeit der Nutzbarkeit des dBGM können die Gesundheitsangebote jederzeit und überall genutzt werden, sodass eine Erweiterung der Zielgruppen möglich ist.¹¹³ Unter den

¹¹² vgl. Ghadiri/Peters 2020, S. 6

¹¹³ vgl. Hasselmann 2017, S. 8

Zielgruppen werden unter anderem Mitarbeiter verstanden, die bisher kaum Zugang zu betrieblichen Gesundheitsdiensten haben. Darunter zählen Außendienstmitarbeiter oder Mitarbeiter, die im Ausland eingesetzt werden.¹¹⁴ Aber auch gefährdete Mitarbeiter, wie werdende Mütter oder Menschen mit Beeinträchtigung¹¹⁵, die solche Angebote häufig weder in ihrer Freizeit noch am Arbeitsplatz in Anspruch nehmen, können erreicht werden.¹¹⁶

Die durch die Digitalisierung entstandene Vergrößerung der Nutzerzahl bietet das präzise Nachverfolgung von Daten und die Chance, gesundheitliche Probleme schneller zu erkennen und mögliche Defizite und Risikofaktoren früher zu identifizieren.¹¹⁷ Auf diese Weise ist es möglich, bedarfsorientierte Maßnahmen zu initiieren und diese genauer an die Anforderungen und Bedürfnisse der Mitarbeitenden anzupassen. Dadurch kann eine gezielte Planung von Gesundheitsmaßnahmen erfolgen. Ungenutzte Leistungen werden leichter vermieden, denn mit digitalen Gesundheitsdiensten lässt sich leichter feststellen, welche Leistungen von den Mitarbeitern wenig oder gar nicht genutzt werden.

Darüber hinaus zeigt die Erfassung von Vitaldaten auf, dass bestimmte Probleme auf spezifische Abteilungen oder Standorte zurückgeführt werden können.¹¹⁸ So kann zum Beispiel erkannt werden, dass Pflegekräfte im Vergleich zu anderen Berufen, überdurchschnittlich oft unter Rückenschmerzen leiden.¹¹⁹

Ein optimal abgestimmtes BGM kann dazu beitragen, chronischen Krankheiten und langfristigen Ausfallzeiten vorzubeugen,¹²⁰ da die Digitalisierung zudem die Möglichkeit eröffnet, Mitarbeiter persönlich zu motivieren auf ihre Gesundheit zu achten. Über Wearables können sie ihre eigenen Fortschritte verfolgen und so zu einem gesünderen Lebensstil angeregt werden.¹²¹ In Studien wird gezeigt, dass ein Fitnessprogramm im Rahmen eines BGM die Fehlzeiten von

¹¹⁴ vgl. Mächler-Poppen 2022b

¹¹⁵ vgl. Roth 2023

¹¹⁶ vgl. Braun/Nürnberg 2017, S. 415

¹¹⁷ vgl. Matusiewicz/Kaiser 2017, S. 8

¹¹⁸ vgl. Matusiewicz/Kaiser 2017, S. 10

¹¹⁹ vgl. Freitag et al. 2012, S. 1

¹²⁰ vgl. Matusiewicz/Kaiser 2017, S. 10

¹²¹ vgl. Winter/Riedl 2021, S. 10

Mitarbeitern um fast 41 % reduzieren kann.¹²² Abbildung 15 veranschaulicht das Ergebnis.

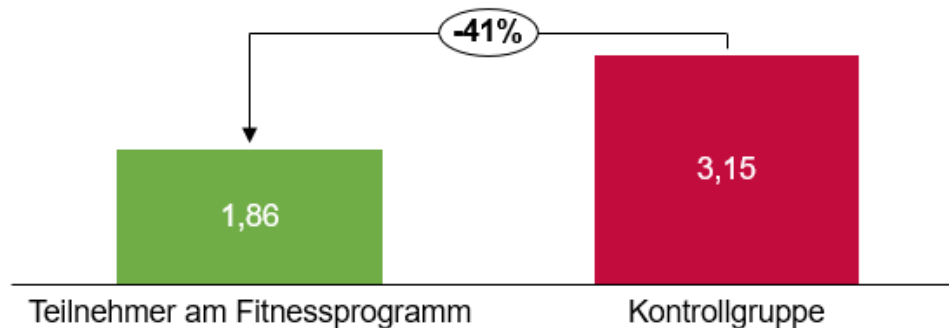


Abbildung 15: Reduktion der Fehltag durch Fitnessprogramme ¹²³

Die Digitalisierung bietet zudem einen umfassenden Überblick über Daten, da sie zentral erfasst, gespeichert und eingesehen werden können. Dies erleichtert nicht nur den gesamten Evaluierungsprozess im BGM erheblich, sondern spart auch durch automatisierte Auswertungsprozesse Personalkosten.¹²⁴

Für die Generationen Y und Z, welche den Geburtsjahrgang 1980 bis 2010 einschließen,¹²⁵ ist die Entgrenzung von Arbeits- und Privatleben besonders wichtig. Es soll ein Gefühl von Unabhängigkeit entstehen, indem Arbeits- und Alltagsleben positiv miteinander kombiniert wird. Darüber hinaus ist heute die Arbeit von zuhause und die Möglichkeit betrieblich angebotene Gesundheitsprogramme in der Freizeit nutzen zu können eine wichtige Voraussetzung für potenzielle Bewerber.¹²⁶ Zuletzt sind Männer, die teilweise aufgrund ihres Selbstbildes betriebliche Gesundheitsangebote bislang gemieden haben, eher an digitalen Angeboten interessiert, da hier das Verlassen der Komfortzone nicht unbedingt notwendig ist.¹²⁷

¹²² vgl. Burton et al. 2005

¹²³ vgl. Burton et al. 2005

¹²⁴ vgl. Hasselmann 2017, S. 23

¹²⁵ vgl. Schnetzer 2024

¹²⁶ vgl. Braun/Nürnberg 2017, S. 416

¹²⁷ vgl. Braun/Nürnberg 2017, S. 417

4.3.2 Herausforderungen des BGM in Zeiten der Digitalisierung aus unternehmerischer Sicht

Eine große Herausforderung ist der demografische Wandel. Die Lebenserwartung steigt an, gleichzeitig werden Beschäftigte immer älter. Eine Zukunftsprognose für Deutschland ist in Abbildung 16 dargestellt. Ältere Menschen sind häufig weniger technikaffin als die jüngere Generation, wodurch die Akzeptanz digitaler Lösungen erschwert wird und zu einem Gefühl der Ausgrenzung führen kann. Diese Generation verfügt oft nicht über Smartphones, Wearables oder gar einen Internetzugang.

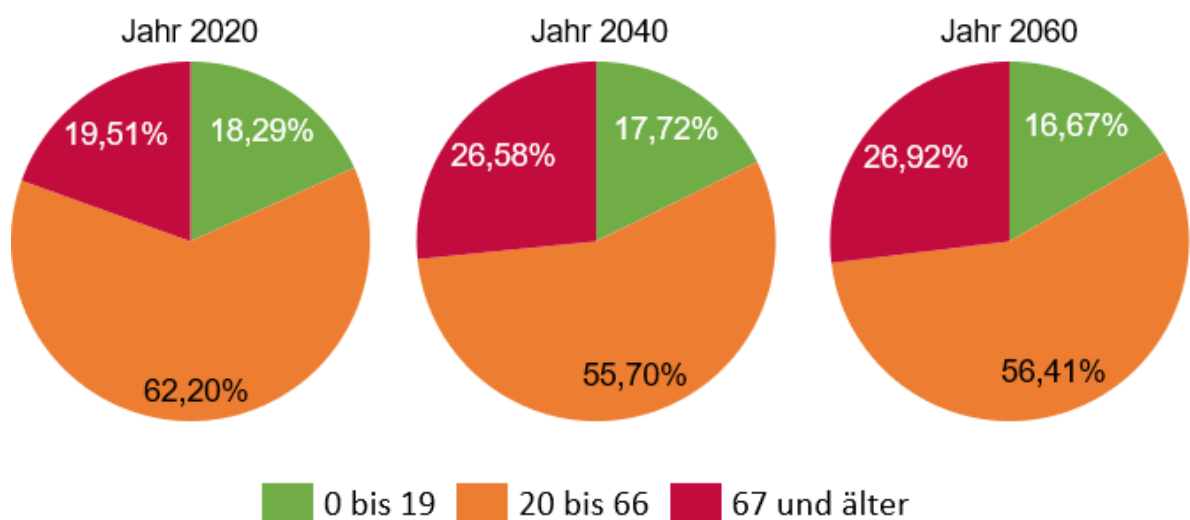


Abbildung 16: Altersstruktur in Deutschland bis 2060 ¹²⁸

Zudem fehlt es vielen Unternehmen aufgrund unzureichender Expertise bei der Auswahl digitaler BGM-Lösungen an Bewertungskompetenz.¹²⁹ Dies kann den Erfolg des dBGM beeinflussen, da es wesentlich ist, eine Qualitätskontrolle der Gesundheitsdienste durchzuführen. Es wird sichergestellt, dass für den ausgewählten Anbieter nicht die wirtschaftlichen Interessen, sondern das Wohlbefinden der Mitarbeiter im Fokus steht.¹³⁰

Darüber hinaus zeigt sich, dass das Einführen von digitalem BGM zu einer Kostensteigerung führen kann, da es das konventionelle BGM nur ergänzen und

¹²⁸ vgl. Statistisches Bundesamt 2009

¹²⁹ vgl. Konnopka 2016, S. 337

¹³⁰ vgl. Hanke/Walter/Mess 2015, S. 497

nicht vollständig ersetzt.¹³¹ Hinzu kommen Anfangsinvestitionen, die getätigt werden müssen, um digitale Gesundheitsangebote anbieten zu können.¹³²

Es bestehen verschiedene Faktoren, wie zum Beispiel die tatsächliche Nutzungsrate, die nur schwer zu beeinflussen sind und die Wirksamkeit digitaler Lösungen unsicher machen.¹³³ Daten können durch fehlende Kompetenz sowohl wissentlich als auch unwissentlich bei der Nutzung und Auswertung manipuliert werden.¹³⁴

Ein weiterer zentraler Aspekt betrifft Datenschutzfragen bei der Nutzung von dBGM Lösungen. Die Sicherheit der Daten vor Missbrauch sowie Fragen zur Transparenz bei der Datenverarbeitung und -auswertung sind für die Mitarbeiter von großer Bedeutung. Dies wirft Bedenken hinsichtlich der Möglichkeit der Einsichtnahme in individuelle Ergebnisse und möglicher negativer Folgen auf, wenn der Arbeitgeber über gesundheitliche Probleme von Arbeitnehmern informiert wird. Die mögliche Offenlegung schlechter Ergebnisse könnte zu Mobbing am Arbeitsplatz führen.¹³⁵

¹³¹ vgl. Winter/Riedl 2021, S. 10

¹³² vgl. Schirmacher/Betz/Brand 2018, S. 326

¹³³ vgl. Winter/Riedl 2021, S. 11

¹³⁴ vgl. Winter/Riedl 2021, S. 10

¹³⁵ vgl. Konnopka 2016, S. 336

5 Best-Practice Beispiel der Firma EGYM Wellpass zur Umsetzung einer digitalen BGM Lösung

Zum Abschluss dieser Arbeit wird anhand eines Beispiels aus meiner Praktikantenzeit aufgezeigt, wie ein digitales Gesundheitsangebot Mitarbeitern eines Unternehmens nähergebracht werden kann. Es wird EGYM Wellpass vorgestellt, ein führender Anbieter eines Sport- und Wellnessnetzwerks für Unternehmen. Sämtliche hier genannten Informationen zum Unternehmen stammen von der Homepage¹³⁶ oder dem angehängten Infomaterial, welches in Anhang A zu finden ist. EGYM Wellpass macht es sich zur Aufgabe das Thema Fitness mit einer neuen und vor allem für die Allgemeinheit verständlichen Technologie zu kombinieren.¹³⁷ Die Idee von EGYM ist es, insbesondere Fitness-Anfängern und -Laien den Einstieg und die Fortsetzung ihres sportlichen Weges zu erleichtern und zu verbessern.¹³⁸ Das gewählte Beispiel verfügt über beides – traditionelle und innovative BGM Lösungen. Das gesamte Konzept basiert auf einer digitalen Umgebung, da von der Anmeldung bis zur Informationsübermittlung alles online erfolgt. Auch die Präsenzangebote, wie beispielsweise Fitnessstudios, sind nur über den QR-Code zugänglich, der in der Wellpass-App zu finden ist.

Der Fokus dieses finalen Kapitels liegt auf Firmenfitness als Teil des BGM. Das Angebot einer App inklusive zahlreicher Online-Kurse stellt die Verbindung zur Digitalisierung her, die in dieser Arbeit im Mittelpunkt steht.

5.1 EGYM Wellpass Unternehmensvorstellung

Wellpass ist eine Marke des Unternehmens *EGYM*, welches im Jahr 2010 gegründet wird. Das Unternehmen macht es sich zum Ziel, gemeinsam mit Arbeitgebern dafür zu sorgen, dass mehr Menschen einen aktiven und gesunden Lebensstil pflegen. Es verbindet die Welten Arbeit, Leben und Fitness in einem Fitness-, Wellness und Wellbeing Netzwerk, um Unternehmen und ihre Mitarbeiter fit für die Arbeitswelt und Leben zu machen. Unterstützt werden die Mitglieder der Partner-Fitnessstudios durch EGYM-Sportgeräte und entsprechende Apps,

¹³⁶ vgl. EGYM Wellpass GmbH 2024

¹³⁷ vgl. Meiningner et al. 2024a

¹³⁸ vgl. Meiningner et al. 2024b

damit sie die Programme besser verstehen und anwenden können. Darüber hinaus können die persönlichen Fortschritte verfolgt werden, wobei digitale Fitness-trainer eine flexible und umfassende Anlaufstelle bieten. 2018 erwirbt das Unternehmen die Marke *qualitrain*, welche 2022 zur Marke Wellpass wird.¹³⁹

EGYM Wellpass ist im Gegensatz zu EGYM nicht nur für Partnerschaften mit Fitnessstudios konzipiert, sondern geht eine Geschäftsbeziehung mit Unternehmen ein.¹⁴⁰ Die Mitgliedschaft bei EGYM Wellpass ermöglicht der gesamten Belegschaft eines Unternehmens den Zugang zu über 6.000 Sportpartnern in ganz Deutschland und 2.000 Online-Kursen.¹⁴¹

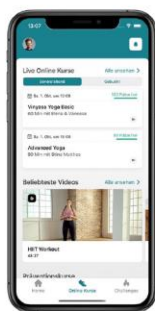
Der digitale Wellpass

Bewegung, Entspannung, Ernährung – alles in einer App



Online Kurse

Jederzeit auf Abruf



Live Kurse

Überall live dabei



Mentalcoach

Damit Stress dich nicht mehr stresst



Ernährung

Im Auge behalten was man isst

EGYM
WELLPASS

Abbildung 17: Ausschnitt der mobilen Applikation Wellpass ¹⁴²

Wellpass hat sich mit Fitnessstudios, Thermen, Yogakursen und vielen mehr in ganz Deutschland vernetzt. Mitglieder können ein breites Angebot an Studios und Angeboten in ihrer Heimatstadt nutzen, aber auch wenn sie geschäftlich in Deutschland unterwegs sind. Es wird lediglich ein Abonnement bei einem

¹³⁹ vgl. Meininger et al. 2024a

¹⁴⁰ vgl. EGYM Wellpass GmbH 2023a, S. 2

¹⁴¹ vgl. EGYM Wellpass GmbH 2023c, S. 12

¹⁴² vgl. EGYM Wellpass GmbH 2023c, S. 14

einzigsten Anbieter benötigt.¹⁴³ Alle Angebote können über die entsprechende App abgerufen und genutzt werden, wie in Abbildung 17 exemplarisch veranschaulicht wird.

5.2 Prozess der Mitgliedschaft von EGYM Wellpass

Eine Mitgliedschaft ist nur für Unternehmen möglich. Einzel- oder Privatpersonen können ohne einen teilnehmenden Arbeitgeber Wellpass nicht nutzen. Das Verantwortliche BGM Team erhält Zugang zu einem Firmenportal¹⁴⁴, in welchem sie An- und Abmeldungen flexibel verwalten können.

Um möglichst viele Mitarbeiter zur Teilnahme an der digitalen Gesundheitsförderung zu motivieren, stellt sich der Anbieter mit seinem Marketingteam zur Verfügung. Er unterstützt bei der erfolgreichen Kommunikation an die Belegschaft und stellt Informationsmaterial, wie Flyer und Poster, zur Verfügung. Ein Teil des Teams nimmt auch an Kundenveranstaltungen teil, wie beispielsweise an einem Gesundheitstag.¹⁴⁵ Entscheidet sich ein Arbeitnehmer das Angebot zu nutzen, erhält er über einen Link Zugang. Der Arbeitgeber erhält diesen Link in der Wellpass-Willkommens-E-Mail und kann ihn dann an die Mitarbeiter senden, um sich anzumelden. Die Mitarbeitenden können über das Mobiltelefon die App herunterladen und sofort mit Kursen oder Kuren beginnen. Ebenso kann er über die App Partnerstudios in der Nähe suchen und sie über den QR-Code betreten.¹⁴⁶ Wird die Mitgliedschaft zu irgendeinem Zeitpunkt nicht mehr gewünscht, haben Arbeitgeber und Arbeitnehmer die Möglichkeit, den Vertrag bis zum 15. des Monats zum Monatsende zu kündigen.

5.3 Kostenmodell von EGYM Wellpass

Entscheidet sich der Arbeitgeber für die Mitgliedschaft bei Wellpass ergeben sich dadurch Kosten für die Mitgliedschaft. Wellpass bietet verschiedene

¹⁴³ vgl. EGYM Wellpass GmbH 2023c, S. 8

¹⁴⁴ vgl. EGYM Wellpass GmbH 2023c, S. 27

¹⁴⁵ vgl. EGYM Wellpass GmbH 2023c, S. 29

¹⁴⁶ vgl. EGYM Wellpass GmbH 2023c, S. 23

Rechnungsoptionen an. Das folgende Kostenmodell ist die Optionennennung, welche für ein Baustoffproduzenten in Augsburg 2022 erstellt wurde.¹⁴⁷

Wellpass als Teil des BGM ist ein arbeitgebergefördertes Gesundheitsangebot, weswegen die Marke vorschreibt, dass Arbeitnehmer maximal knapp unter 50 % des Preises selbst übernehmen müssen. Die Firma bietet eine Einzel- und Pauschalabrechnung an.¹⁴⁸ Die *voll versteuerte Einzelabrechnung* hat den Vorteil, dass bereits drei Mitarbeiter als Mitgliedsrate ausreichen. Gerade zu Beginn kann dies sinnvoll sein, da die tatsächliche Nutzenrate noch nicht klar ist. Hierbei kann der Arbeitgeber selbst entscheiden, ob er nur den Mindestsatz oder mehr übernimmt.¹⁴⁹ In Abbildung 18 wird von dem Mindestsatz bei einem Gesamtpreis von 54 € zuzüglich (zzgl.) Mehrwertsteuer (MwSt.) ausgegangen. Bei dem *vollständig versteuerten Pauschalpreis* wird ein Gesamtbetrag für die Ganzheit aller Mitarbeiter vereinbart, der im Vergleich zum Einzelpreis für den Arbeitgeber deutlich günstiger ist, wenn tatsächlich alle Mitarbeiter das Angebot nutzen.¹⁵⁰ In Abbildung 18 wird davon ausgegangen, dass das Unternehmen circa 900 Mitarbeiter beschäftigt und sich der Preis pro Mitarbeiter weiterhin auf 54 € zzgl. MwSt. beläuft.

Einzelpreis pro MA / monatlich		Pauschalpreis für circa 900 MA / monatlich	
Mitarbeiter Anteil Inklusive MwSt.	Arbeitgeber Anteil Inklusive MwSt.	Mitarbeiter Anteil Inklusive MwSt.	Arbeitgeber Anteil Inklusive MwSt.
29,00 €	29,63 €	29,00 €	4.590,00 €
<p>→ Arbeitsgeberzuschuss bei 100 angemeldete MA / monatlich (zzgl. MwSt.): 2.963,00 €</p>		<p>→ Arbeitsgeberzuschuss bei 900 angemeldete MA / monatlich (zzgl. MwSt.): 4.590,00 €</p>	

Abbildung 18: Gegenüberstellung Einzelpreis und Pauschalpreis

Die Wellpass-Nutzung kann zu steuerlichen Vergünstigungen führen. Wie im Einkommensteuergesetz (EstG) § 8 Absatz 1 festgelegt, kann der Arbeitgeber bis

¹⁴⁷ vgl. EGYM Wellpass GmbH 2023b, S. 2

¹⁴⁸ vgl. EGYM Wellpass GmbH 2023b, S. 3ff.

¹⁴⁹ vgl. EGYM Wellpass GmbH 2023b, S. 3

¹⁵⁰ vgl. EGYM Wellpass GmbH 2023b, S. 4

zu 50 € monatlich und pro Mitarbeiter lohnsteuer- und sozialversicherungsfreien geldwerten Vorteil sichern.¹⁵¹ Da der Arbeitgeber neben dem monatlichen Entgelt weitere Kosten zu Gunsten der Gesundheitsförderung seiner Mitarbeiter aufbringt, kann er den Sachbezug anwenden.

5.4 Chancen des digitalen BGM in Bezug auf EGYM Wellpass

Im folgenden Abschnitt wird analysiert, welche in Kapitel 4.3.1 erörterten Chancen durch die Einführung eines dBGM durch EGYM Wellpass erzielt werden können. Die Analyse bezieht sich auf die aus der Literatur ermittelten Chancen und Herausforderungen des dBGM, welche in Abbildung 14 visualisiert sind.

Der Anbieter kann durch das umfangreiche Online-Angebot,¹⁵² als auch durch die bundesweite Nutzungsmöglichkeit von Sportpartnern, das Argument der örtlichen und zeitlichen Unabhängigkeit gänzlich abdecken. Durch die flexible An- und Abmeldungsmöglichkeit von Mitarbeitern durch den Arbeitgeber wird eine erweiterte Nutzergruppe erreicht. Da das Abonnement monatlich kündbar ist, können auch befristet angestellte Arbeitskräfte am BGM beteiligt werden, wie Praktikanten oder Zeitarbeiter.¹⁵³

Durch die Nutzung verschiedener Programme kann Wellpass eine Vielzahl an Daten sammeln. Durch die Kooperation mit der App „Lifesum“ werden beispielsweise ernährungsspezifische Informationen gespeichert.¹⁵⁴ Es wird ebenfalls aufgezeichnet, wie häufig Fitnessstudios besucht werden, wie in Abbildung 19 exemplarisch aufgezeigt wird. Wellpass kann durch diese Informationen abwägen, welche Partnerstudios besucht werden und in welchen Regionen welche Angebote besser genutzt und angenommen werden.

Wellpass bietet Mitarbeitenden ein vielfältiges Angebot, bei dem jeder genau die Fitness- oder Wellness Aktivität findet, die exakt zu seinen individuellen Vorlieben und Alltag passen. Dies bietet einem Unternehmen den großen Vorteil, bedarfsorientiert Maßnahmen für seine Mitarbeitenden je Standort und Abteilung

¹⁵¹ vgl. Bundesministerium der Justiz 2024

¹⁵² vgl. EGYM Wellpass GmbH 2023c, S. 14

¹⁵³ vgl. EGYM Wellpass GmbH 2023c, S. 36

¹⁵⁴ vgl. EGYM Wellpass GmbH 2023c, S. 18

anbieten zu können. Ein breit gefächertes Spektrum an Sport- und Erholungsmöglichkeiten steigert die Chancen, dass die Angebote genutzt werden.

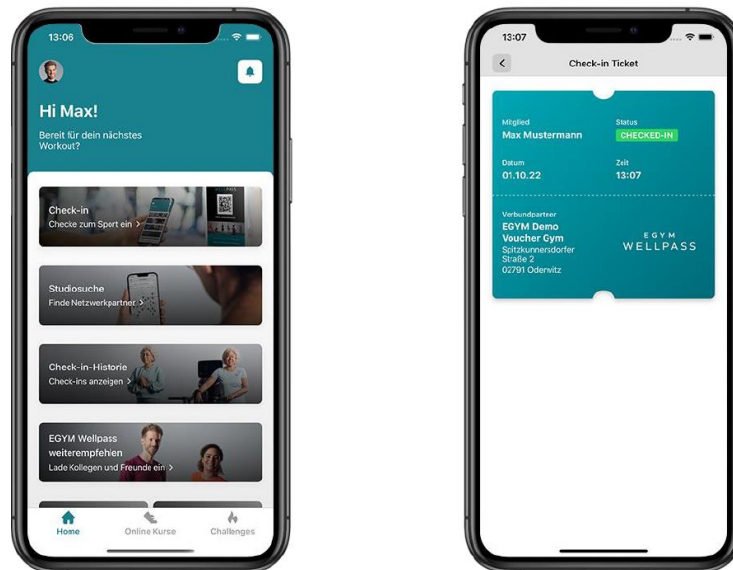


Abbildung 19: Ausschnitt der mobilen Applikation: Check-in im Studio¹⁵⁵

Eine weitere Chance dieses dBGM Angebots ist die mögliche Personalkosten-senkung durch Vorbeugen von Langzeiterkrankungen. Firmenfitness hat sowohl für Mitarbeiter als auch für Unternehmen zahlreiche positive Effekte. Neben einer gesteigerten Arbeitgeberattraktivität wird zusätzlich die Produktivität gesteigert und die Krankheits- und Fehltage reduziert.

Eine flexible Kombination von Alltags- und Arbeitsleben ist mitunter ein Hauptziel der Geschäftsidee von EGYM Wellpass. So hat der Mitarbeiter die Möglichkeit, die Gesundheitsangebote jederzeit zu nutzen.¹⁵⁶ Die digitale Wellpass App ermöglicht es jederzeit und überall auf umfassende Online-Angebote zuzugreifen. EGYM Wellpass deckt die analysierten Chancen aus Kapitel 4.3.1 durch sein abwechslungsreiches Sport- und Wellnessangebot ab. Im Folgenden wird ein abschließender Blick auf die Herausforderungen geworfen.

¹⁵⁵ vgl. EGYM Wellpass GmbH 2023c, S. 25

¹⁵⁶ vgl. EGYM Wellpass GmbH 2023c, S. 16

5.5 Herausforderungen des digitalen BGM in Bezug auf EGYM Wellpass

EGYM Wellpass bietet ein umfassendes Angebot für Unternehmen und seine Mitarbeiter. Die junge Generation ist häufig flexibler bezogen auf digitale BGM-Lösungen, da sie mit dem technologischen Fortschritt aufgewachsen sind und somit bereits von klein auf Berührungspunkte mit Technik haben. Daher ist es für sie leicht alle auf Wellpass angebotenen Leistungen zu nutzen. Für die ältere Generation kann dies eine Hürde darstellen, da sie weniger technikaffin sind.¹⁵⁷ Jedoch bietet Wellpass eine umfassende Einführung und Hilfestellung bei der Aktivierung an und steht mit technischem Support zur Verfügung. Der große Vorteil besteht in der Bündelung von diversen Sport- und Wellnessattraktionen in einem einzigen Fitnessanbieter.¹⁵⁸

Wellpass steht wie viele andere Anbieter zur Verbesserung des BGM vor der Herausforderung, dass es Unternehmen oft noch an Expertise und Verantwortlichkeiten zu digitalem BGM fehlt. Allerdings umgeht Wellpass hier dieses Problem mit einer intelligenten Lösung. Das Unternehmen hat in der Firmenpräsentation zwei Referenzen anderer Partnerunternehmen beigefügt, damit eventuelle Neukunden sich vor Vertragsabschluss ein Bild des Nutzens des Anbieters machen können.¹⁵⁹ Ebenso befindet sich dort eine Auflistung diverser Firmen, die mit Wellpass kooperieren. Sollte es dem Unternehmen an dBGM Expertise fehlen, besteht die Möglichkeit, sich mit branchenähnlichen Betrieben auszutauschen und so im Voraus herauszufinden, ob sich die Investition lohnt.¹⁶⁰

Der in der Literatur recherchierte Aspekt der anfänglichen Kostensteigerung aufgrund von Investitionen trifft auf Wellpass zu. Entscheidet sich ein Unternehmen für eine Zusammenarbeit mit Wellpass, entstehen über den Vertragsabschluss monatliche Kosten, wie in Kapitel 5.3 dargestellt ist. Das zugrundeliegende Geschäftskonzept von Firmenfitness besteht jedoch darin, dass diese Kosten durch eine Steigerung der Produktivität und weniger Ausfallzeit der Mitarbeiter mehr als kompensiert wird. Es wird das Ziel verfolgt, eine Win-Win-Situation zwischen

¹⁵⁷ vgl.Eberhardt 2021, S. 92

¹⁵⁸ vgl.EGYM Wellpass GmbH 2023c, S. 36

¹⁵⁹ vgl.EGYM Wellpass GmbH 2023c, S. 33f.

¹⁶⁰ vgl.EGYM Wellpass GmbH 2023c, S. 32

Fitnessanbieter und Unternehmen zu generieren. Wellpass bietet online die Nutzung eines ROI-Rechners an, um abzuschätzen, welche Kostenersparnis am Ende möglich ist.

Mit der Digitalisierung geht auch der einfachere Missbrauch von Daten einher.¹⁶¹ In ihrer Datenschutzerklärung informiert die EGYM Wellpass GmbH in acht Kapiteln ausführlich über den Umgang mit personenbezogenen Daten der Kunden. Weiter wird erklärt, wie Daten bei der Verwendung der mobilen Applikation oder sonstige auf der Website angebotene Dienste verarbeitet werden. Über einen Missbrauch oder, wie in Kapitel 4.3.2 als Herausforderung beschrieben, Manipulation von Daten liegen keine Informationen vor. Es können keine Rückschlüsse auf die Offenlegung von Gesundheitsdaten gegenüber dem Arbeitgeber gezogen werden.

EGYM Wellpass begegnet bereits den analysierten Herausforderungen. Dabei stellt die größte Schwachstelle allerdings noch die fehlende Expertise über dBGM Lösungen bei potentiellen Kunden dar. Es bedarf großer Werbeaktionen oder Kampagnen um sowohl große als auch kleine Unternehmen von seinem breiten Angebot an BGM Maßnahmen zu überzeugen.

¹⁶¹ vgl.Schaar 2020

6 Zusammenfassung und Ausblick

Das Verständnis von Arbeit befindet sich unter dem Einfluss von Digitalisierung grundlegend im Wandel. Die individuelle Sinnfrage über den eigenen Job rückt dabei in den Vordergrund und die klassische Karriere verliert an Bedeutung.¹⁶²

Die Grenzen zwischen Privatleben und Arbeit verschwimmen durch die vermehrte Nutzung von Homeoffice. Hier entstehen Verbindungen zu weiteren Megatrends in der Arbeitswelt wie Globalisierung, Dekarbonisierung oder demografischer Wandel, die alle Möglichkeiten zu weiteren Forschungsprojekten liefern.

Aber auch der Megatrend Gesundheit ist fest im Bewusstsein von Unternehmen und Mitarbeitern verankert. Deswegen wird in dieser Arbeit ein Hauptaugenmerk auf die Bedeutung von gesunden Mitarbeitern für Unternehmen gelegt und aufgezeigt, welche negativen Einflüsse in diesem Fall das Homeoffice mit sich bringen. Digitale Gesundheitsangebote und -services bieten im Rahmen des BGM Chancen, bürden aber auch Risiken. Das gewählte Praxisbeispiel zielt vor allem auf Firmenfitness und der Verbesserung der körperlichen Fitness und Gesundheit von Mitarbeitern ab. Diese Thematik lässt sich auf Forschungsschwerpunkte zu gesunder Ernährung, präventiver Gesundheitsvorsorge oder Einfluss von mentalen Krankheiten wie Depression oder Angststörungen erweitern.

Auch wird in dieser Arbeit vornehmlich Bezug auf die Digitalisierung von Büroarbeitsplätzen genommen. Allerdings greift Digitalisierung der Arbeitswelt deutlich weiter. Es geht einher mit der Verbesserung von Geschäftsprozessen und Verkürzung von Wertschöpfungsketten, um Effizienz zu steigern, Kosten zu minimieren und Qualität zu sichern.¹⁶³ Darüber hinaus können bestehende Geschäftsmodelle sowie ganze Berufsbilder geändert werden. Als Beispiel kann die Robotik genannt werden, die in ganz unterschiedlichen Branchen wie Medizintechnik, Fertigungsautomatisierung aber auch Gastronomie Mitarbeiter unterstützt aber auch gar ersetzt.

In dieser Arbeit werden zunächst das BGM und die Digitalisierung der Arbeitswelt im aktuellen Stand der Forschung vorgestellt. Dieses Kapitel stellt die relevanten theoretischen Aspekte in Bezug auf die Fragestellung dieser Arbeit dar. Daraus

¹⁶² vgl. ZukunftsInstitut GmbH 2024

¹⁶³ vgl. IHK München und Oberbayern 2024

werden die negativen Auswirkungen der Digitalisierung auf gesundheitliche Aspekte der Mitarbeiter analysiert und eine Bedarfsanalyse abgeleitet. Die Verknüpfung zwischen BGM und Digitalisierung bildet den Hauptteil dieser Arbeit und ist geprägt von wissenschaftlichen Arbeiten und Quellen. Um einen Praxisbezug herzustellen, wird zum Ende der Arbeit das Best-Practice Beispiel der Firma EGYM Wellpass vorgestellt und die Chancen-Risiken-Analyse des dBGM angewendet. Hier gilt es zu betonen, dass die Information über das Unternehmen über dessen offizielle Internetseite recherchiert sind. Die Liste an Chancen und Risiken ist dabei eine Zusammenfassung und Auszug aus meiner Recherchearbeit und kann auf weitere Aspekte erweitert werden. Zusätzlich stellt das Best-Practice ein Beispiel aus meiner Praktikantenzeit bei einem Unternehmen dar und muss für andere Anwendungsfelder neu geprüft werden.

Literaturverzeichnis

- Becker, Cathrin et al. (2022): „Homeoffice in Corona-Zeiten – Sind Ausmaß und/oder Flexibilität wichtig für Arbeitszufriedenheit, soziale Unterstützung, Commitment und Arbeitsunterbrechungen?“. In: Gruppe. Interaktion. Organisation. Zeitschrift für Angewandte Organisationspsychologie (GIO). URL: <https://link.springer.com/article/10.1007/s11612-022-00630-z>.
- Birmele, Catrin (2023): Arbeitsflexibilität im Fokus: Rechtssichere Tipps für HomeOffice, Workation und Co. URL: <https://www.haufe.de/hr/magazin/homeoffice-workation-rechtssichere-tipps?akttyp=organische%20suche&med=google&aktnr=84834&wnr=04393672#2> (27.01.2024).
- Bost, Kristin/Staut, Sarah (2023): Schrittweise Einführung eines BGM / 4.1.2 Bedarfsbestimmung - Definition spezifischer Ziele. In: Haufe Personal Office Platin. URL: https://www.haufe.de/personal/haufe-personal-office-platin/schrittweise-einfuehrung-eines-betrieblichen-gesundheitsm-412-bedarfsbestimmung-definition-spezifischer-ziele_idesk_PI42323_HI7044060.html.
- Braun, Pia/Nürnberg, Volker. (2017): Zielgruppen im Digitalen Betrieblichen Gesundheitsmanagement: „Best Practice“-Beispiele. In: David Matusiewicz, Linda Kaiser (Hrsg.): Digitales Betriebliches Gesundheitsmanagement. Wiesbaden: Springer Gabler Wiesbaden. DOI: <https://doi.org/10.1007/978-3-658-14550-7>.
- Bundesministerium der Justiz (2024): Einkommensteuergesetz (EStG) § 8 Einnahmen. URL: https://www.gesetze-im-internet.de/estg/_8.html (27.01.2024).
- Burton, Wayne N. et al. (2005): The association of health status, worksite fitness center participation, and two measures of productivity. URL: <https://pubmed.ncbi.nlm.nih.gov/15824625/> (27.01.2024).
- Cambridge Dictionary (2024): psyche. URL: <https://dictionary.cambridge.org/de/worterbuch/englisch/psyche> (27.01.2024).
- Danzeisen, Mira (2021): Homeoffice: Das gehört zu einer ergonomischen Mindestausstattung. URL: https://www.haufe.de/arbeitsschutz/gesundheit-umwelt/homeoffice-das-gehört-zu-einer-ergonomischen-mindestausstattung_94_534242.html (27.01.2024).
- DGUV (2012): Zoom-Fatigue: Symptome, Ursachen und Maßnahmen. In: IAG. URL: <https://publikationen.dguv.de/forschung/iag/praxishilfen/4428/praxishilfe-zoom-fatigue>.
- Dr. Hensiek, Joerg (2022): Zoom Fatigue: Was tun gegen die Videokonferenz-Müdigkeit? URL: https://www.haufe.de/arbeitsschutz/gesundheit-umwelt/zoom-fatigue-was-tun-gegen-die-videokonferenz-muedigkeit_94_560228.html (27.01.2024).
- Dr. Matthäi, Ingrid/Dr. Morschhäuser, Martina (2009): Anleitung zu Altersstrukturanalyse. In: Länger Arbeiten in gesunden Organisationen. URL: <https://www.iso-institut.de/wp-content/uploads/2019/02/2009-LagO-Anleitung-zur-Altersstrukturanalyse.pdf>.
- Eberhardt, Daniela. (2021): Generationen zusammen führen: Mit Generationen X, Y, Z und Babyboomern die Arbeitwelt gestalten. Freiburg: Haufe Group.
- EGYM Wellpass GmbH (2023a): Fact Sheet - EGYM Wellpass.
- EGYM Wellpass GmbH (2023b): Firmenfitness mit Wellpass.
- EGYM Wellpass GmbH. (2023c): Firmenpräsentation EGYM Wellpass.
- EGYM Wellpass GmbH (2024): Firmenfitness mit Wellpass. URL: <https://egym-wellpass.com> (27.01.2024).
- Esslinger, Adelheid S. (2022): Betriebliches Gesundheitsmanagement. In: Haring, Robin (Hrsg.): Gesundheitswissenschaften. 2. Auflage, Berlin: Springer, S. 859-868.
- Faerber, Sebastian (2020): Ausstattung und Ergonomie im Homeoffice. URL: <https://www.igmetall.de/service/ratgeber/ausstattung-und-ergonomie-im-homeoffice> (27.01.2024).
- Feldes, Werner/Kohte, Wolfhard/Stevens-Bartol, Eckart (2016a): Sozialgesetzbuch Neuntes Buch – Rehabilitation und Teilhabe von Menschen mit Behinderungen – (Artikel 1 des Gesetzes v. 23. Dezember 2016, BGBl. I S. 3234) (Neuntes Buch Sozialgesetzbuch - SGB IX)
- § 167 Prävention Absatz 1. URL: https://www.gesetze-im-internet.de/sgb_9_2018/_167.html (27.01.2024).

- Feldes, Werner/Kohte, Wolfhard/Stevens-Bartol, Eckart (2016b): Sozialgesetzbuch Neuntes Buch – Rehabilitation und Teilhabe von Menschen mit Behinderungen Abs. 2 – (Artikel 1 des Gesetzes v. 23. Dezember 2016, BGBl. I S. 3234) (Neuntes Buch Sozialgesetzbuch - SGB IX)
- § 167 Prävention Absatz 2. URL: https://www.gesetze-im-internet.de/sgeb_9_2018/_167.html (27.01.2024).
- Flandorfer, Priska (2023): Die SMART Methode verstehen und anwenden mit Beispiel. URL: <https://www.scribbr.de/modelle-konzepte/smart-methode/> (27.01.2024).
- Freitag, Sonja et al. (2012): Häufiges Beugen - eine unterschätzte Belastung in Pflegeberufen. In: The Annals of Occupational Hygiene. URL: <https://www.bgw-online.de/resource/blob/22350/d073a51e68cd5e2d99a81895a82fd61b/cuela-annhyg-data.pdf>.
- Gesundheitsmanagement, Ressortarbeitskreis (2018): Grundlagen des Betrieblichen Gesundheitsmanagements: Evaluation. In: zur Weiterentwicklung des Betrieblichen Gesundheitsmanagements (BGM) in der Bundesverwaltung. URL: https://www.bmi.bund.de/SharedDocs/downloads/DE/veroeffentlichungen/themen/oeffentlicher-dienst/gesundheitsmanagement/schwerpunktpapier-grundlagen-bgm-evaluation.pdf?__blob=publicationFile&v=2.
- Ghadiri, Argang /Peters, Theo. (2020): Betriebliches Gesundheitsmanagement in digitalen Zeiten. essentials. Wiesbaden: Springer Gabler Wiesbaden. DOI: <https://doi.org/10.1007/978-3-658-32431-5>.
- Göpner-Reinecke, Christine. (2019): Arbeiten im Homeoffice: Höhere Arbeitszufriedenheit, aber stärkere psychische Belastungen. URL: https://www.aok-bv.de/imperia/md/aokbv/presse/pressemitteilungen/archiv/fzr2019_pressemitteilung.pdf.
- Govaerts, Natalie et al. (2011): Influence of learning and working climate on the retention of talented employees. In: Journal of Workplace Learning. URL: https://www.researchgate.net/publication/241674748_Influence_of_learning_and_working_climate_on_the_retention_of_talented_employees.
- Haas, Franziska (2021): Transformation der Arbeitswelt. URL: <https://www.bmas.de/DE/Arbeit/Digitalisierung-der-Arbeitswelt/Transformation-der-Arbeitswelt/transformation-der-arbeitswelt.html> (27.01.2024).
- Haase, Kevin (2024): BGM als Organisationsentwicklung. URL: <https://www.kevin-haase.de/gesundheits-management/bgm-als-organisationsentwicklung/> (27.01.2024).
- Hanke, Johannes/Walter, Utz N./Mess, Filip (2015): Technologieorientierte Entwicklungen im Betrieblichen Gesundheitsmanagement (digitales BGM) – Chance oder Risiko?, S. 494-498. DOI: 10.37307/j.2193-3308.2015.12.07.
- Hasselmann, O./Schauerte, B./Schröder, J. (2017): Digitalisierung: Herausforderungen meistern und Krisen vermeiden. In: Badura, Bernhard et al. (Hrsg.): Fehlzeitenreport 2017. Heidelberg: Springer Berlin. DOI: <https://doi.org/10.1007/978-3-662-54632-1>.
- Hasselmann, Oliver. (2017): Digitales BGM für die Arbeitswelt 4.0. In: David Matusiewicz, Linda Kaiser (Hrsg.): Digitales Betriebliches Gesundheitsmanagement. Wiesbaden: Springer Gabler Wiesbaden. DOI: <https://doi.org/10.1007/978-3-658-14550-7>.
- Hund, Tanja (2023): Was ist betriebliches Gesundheitsmanagement? URL: <https://www.ukbw.de/arbeits-gesundheitsschutz/unternehmer-und-beschaefigte/gesundheit-im-betrieb-bgm> (27.01.2024).
- IHK München und Oberbayern (2024): Arbeit 4.0: Die Digitalisierung der Arbeitswelt. In: IHK Ratgeber. URL: <https://www.ihk-muenchen.de/de/Service/Digitalisierung/Arbeiten-4.0/>.
- Jacob, Michael. (2023): Digitalisierung der Arbeitswelt: Gegenwart und Zukunft. Wiesbaden: Springer Gabler.
- Jürgens, Ulrich. (2023): Automatisierung und Arbeit in der Automobilindustrie: Von Henry Ford zur Industrie 4.0. Baden-Baden: Nomos Verlagsgesellschaft mbH & Co. KG. URL: https://www.nomos-elibrary-de.ezproxy.hnu.de/10.5771/9783748929055.pdf?download_full_pdf=1&page=1.
- Kautz, Hanno (2022): Steuerliche Vorteile. URL: <https://www.bundesgesundheitsministerium.de/themen/praevention/betriebliche-gesundheitsfoerderung/steuerliche-vorteile> (27.01.2024).

- Kautz, Hanno (2023a): Prävention. URL: <https://www.bundesgesundheitsministerium.de/service/begriffe-von-a-z/p/praevention> (27.01.2024).
- Kautz, Hanno (2023b): Was steckt dahinter? URL: <https://www.bundesgesundheitsministerium.de/themen/praevention/betriebliche-gesundheitsfoerderung/was-steckt-dahinter> (27.01.2024).
- Kempf, Hans-Dieter (2014): Die Neue Rückenschule. 2. Auflage. Wiesbaden: Springer
- Kiesel, Andrea/Spada, Hans. (2018): Lehrbuch Allgemeine Psychologie. In: Kiesel, Andrea/Spada, Hans (Hrsg.). Bern: hogrefe.
- Konnopka, Thomas. (2016): Mehr Zugkraft via App und Web: Eine Zukunftsaufgabe im Betrieblichen Gesundheitsmanagement. In: Mario A. Pfannstiel, Harald Mehlich (Hrsg.): Betriebliches Gesundheitsmanagement: Konzepte, Maßnahmen, Evaluation. Wiesbaden: Springer Gabler Wiesbaden. DOI: <https://doi.org/10.1007/978-3-658-11581-4>.
- Kramer, Ina/Bödeker, Wolfgang (2008): Return on Investment im Kontext der betrieblichen Gesundheitsförderung und Prävention. In: Initiative Gesundheit & Arbeit. URL: https://www.iga-info.de/fileadmin/redakteur/Veroeffentlichungen/iga_Reporte/Dokumente/iga-Report_16_Analyse_ROI-Kalkulatoren.pdf.
- Link, Helmut (2024): Arbeitssicherheit und Ergonomie: die schleichenden Gesundheitsrisiken. URL: <https://www.bimos.com/B/de-de/news/2972/arbeitssicherheit-und-ergonomie-die-schleichenden-gesundheitsrisiken> (27.01.2024).
- Lott, Yvonne/Ahlers, Elke (2021): FLEXIBILISIERUNG DER ARBEITSZEIT: Warum das bestehende Arbeitszeitgesetz und eine gesetzliche Arbeitszeiterfassung wichtig sind. In: Wirtschafts- und Sozialwissenschaftliches Institut. URL: https://www.wsi.de/de/faust-detail.htm?sync_id=HBS-008176.
- Lutz, Andreas (2019): Ist Home-Office gesundheitsschädlich? URL: <https://www.vgsd.de/aok-studie-ist-home-office-gesundheitsschaedlich/> (27.01.2024).
- Luxemburger Deklaration (2009): Luxemburger Deklaration zur betrieblichen Gesundheitsförderung in der Europäischen Union. URL: <https://www.netzwerk-bgf.at/cdscontent/load?contentid=10008.571220&version=1391192956> (27.01.2024).
- Mächler-Poppen, Anke (2022a): Betrieblicher Gesundheitsmanager: Aufgaben und Kompetenzen. URL: https://www.haufe.de/arbeitsschutz/gesundheit-umwelt/betrieblicher-gesundheitsmanager-aufgaben-und-kompetenzen_94_496536.html (27.01.2024).
- Mächler-Poppen, Anke (2022b): Gesundheit unterwegs. URL: https://www.haufe.de/arbeitsschutz/gesundheit-umwelt/bgf-mobil-gesundheit-unterwegs_94_582370.html (27.01.2024).
- Matusiewicz, David/Kaiser, Linda. (2017): Effekte der Digitalisierung auf das Betriebliche Gesundheitsmanagement (BGM). In: David Matusiewicz, Linda Kaiser (Hrsg.): Digitales Betriebliches Gesundheitsmanagement: Theorie und Praxis. Wiesbaden: Springer Gabler Wiesbaden. DOI: <https://doi.org/10.1007/978-3-658-14550-7>.
- Meininger, Patrick et al. (2024a): Unsere Reise von intelligenten Kraftmaschinen zu einem Fitness-Ökosystem. URL: <https://egym.com/de/ueber-uns/das-ist-egym> (27.01.2024).
- Meininger, Patrick et al. (2024b): Was wollen Fitnessstudio-Besucher? URL: <https://egym.com/de/ueber-uns/egym-experience> (27.01.2024).
- Mundt, Christoph (2023): Die Rolle des betrieblichen Gesundheitsmanagements in der Unternehmenskultur. URL: https://www.haufe.de/arbeitsschutz/gesundheit-umwelt/die-rolle-von-bgm-in-der-unternehmenskultur_94_593108.html (27.01.2024).
- Nürnberg, Volker (2020): Methoden der Mitarbeiterbefragungen. URL: https://www.haufe.de/personal/hr-management/mitarbeiterbefragungen/mitarbeiterbefragung-methoden_80_411640.html (27.01.2024).
- Pfaff, Holger/Zeike, Sabrina. (2019): Controlling im Betrieblichen Gesundheitsmanagement: Das 7-Schritte-Modell. Wiesbaden: Springer Gabler.
- Pieck, Nadine. (2021): Betriebliche Gesundheitsförderung als organisationaler Lernprozess. In: Hajji, Rahim/Kitze, Katharina/Pieck, Nadine (Hrsg.): Gesundheitsfördernde Organisationsentwicklung: Theorie, Ergebnisse und Ansätze. Wiesbaden: Springer.

- Praeg, Claus-Peter/Bauer, Wilhelm. (2017): Vom Zukunftstrend zum Arbeitsalltag 4.0: Die Zukunft der Arbeit im Spannungsfeld von Work-Life-Separation und Work-Life-Integration. In: Jochmann, Walter/Böckenholt, Ingo/Diestel, Stefan (Hrsg.): HR-Exzellenz: Innovative Ansätze in Leadership und Transformation. Wiesbaden: SpringerGabler.
- Prof. Dr.-Ing. Franke, J. (2015): Leitfaden für die Erstellung von wissenschaftlichen Arbeiten. Erlangen-Nürnberg: Friedrich-Alexander-Universität.
- Raehlmann, Irene. (2022): Corona-Pandemie – die Folgen für die Arbeits- und die Alltagswelt. Wiesbaden: Springer VS Wiesbaden. DOI: <https://doi.org/10.1007/978-3-658-36816-6>.
- Rebeggiani, Luca/Wilke, Christina Benita/Wohlmann, Monika. (2020): Megatrends aus Sicht der Volkswirtschaft: Demografischer Wandel - Globalisierung & Umwelt - Digitalisierung. Wiesbaden: Springer Gabler.
- Reimann, Carola/Hoyer, Jens (2023): Fehlzeitenanalyse im eigenen Unternehmen. URL: <https://www.aok.de/fk/betriebliche-gesundheit/grundlagen/fehlzeiten/fehlzeitenanalyse-im-eigenen-unternehmen/> (27.01.2024).
- Roth, Frank (2023): Besonders gefährdete Arbeitnehmer. URL: <https://www.bad-gmbh.de/glossar/besonders-gefaehrdete-arbeitnehmer/> (27.01.2024).
- Schaar, Peter (2020): Datenschutz und Internet – Es ist kompliziert! In: Informatik Spektrum. URL: <https://link.springer.com/article/10.1007/s00287-020-01275-2>.
- Schirmmayer, Lars/Betz, Manfred/Brand, Sylvia. (2018): Einsatz von digitalen Instrumenten im Rahmen des BGM. In: Pfannstiel, Mario A./Mehlich, Harald (Hrsg.): BGM - Ein Erfolgsfaktor für Unternehmen: Lösungen, Beispiele, Handlungsanleitungen.
- Schmitt, Andrea (2020): Ausstattung im Homeoffice – Regelungen und Tipps. URL: https://www.haufe.de/personal/hr-management/ausstattung-im-homeoffice-empfehlungen-der-dguv_80_524768.html (27.01.2024).
- Schmitt, Andrea (2022): Elektronische Arbeitsunfähigkeitsbescheinigung ist ab 2023 Pflicht. URL: https://www.haufe.de/personal/entgelt/elektronische-arbeitsunfaehigkeitsbescheinigung_78_499614.html (27.01.2024).
- Schneider, Kerstin (2023)
) : Betriebliches Gesundheitsmanagement / 3 BGM im Unternehmen etablieren. URL: https://www.haufe.de/personal/haufe-personal-office-platin/betriebliches-gesundheitsmanagement-3-bgm-im-unternehmen-etablieren_idesk_PI42323_HI2645315.html (27.01.2024).
- Schnetzer, Simon (2024): Was sind die wichtigsten Unterschiede der Generation Z im Vergleich zur Generation Y? URL: <https://simon-schnetzer.com/vergleich-generation-y-und-generation-z/#:~:text=Als%20Generation%20Z%20werden%20junge,zwischen%201980%20und%201994%20geborenen.> (27.01.2024).
- Schreiter, Kristin (2023): Lohnt sich BGM? URL: <https://www.ihk.de/chemnitz/servicemarken/branchen/querschnittsthemen/betriebliches-gesundheitsmanagement/lohnt-sich-bgm-1922596> (27.01.2024).
- Schubert, Klaus/Klein, Martina (2020): Arbeit. URL: <https://www.bpb.de/kurz-knapp/lexika/politiklexikon/17088/arbeit/> (21.12.2023).
- Schütze-Kreilkamp, Ursula. (2017): Führung in digitalen Zeiten. In: Jochmann, Walter/Böckenholt, Ingo/Diestel, Stefan (Hrsg.): HR-Exzellenz: Innovative Ansätze in Leadership und Transformation. Wiesbaden: SpringerGabler.
- Statistisches Bundesamt (2009): Bevölkerung Deutschlands bis 2060. In: 12. koordinierte Bevölkerungsvorausberechnung. URL: https://www.destatis.de/DE/Themen/Gesellschaft-Umwelt/Bevoelkerung/Bevoelkerungsvorausberechnung/Publikationen/Downloads-Vorausberechnung/bevoelkerung-deutschland-2060-presse-5124204099004.pdf?__blob=publicationFile.
- Statistisches Bundesamt (2022): Qualität der Arbeit. URL: <https://www.destatis.de/DE/Themen/Arbeit/Arbeitsmarkt/Qualitaet-Arbeit/Dimension-2/krankenstand.html#:~:text=Arbeitnehmer%202022%2015%2C0%20Tage,15%2C0%20Arbeitstage%20krank%20gemeldet.> (27.01.2024).
- Ternès, Anabel et al. (2017): Integriertes Betriebliches Gesundheitsmanagement: Sensibilisierungs-, Kommunikations und Motivationsstrategien. In: Ternès, Anabel et al. (Hrsg.). Wiesbaden: Springer Gabler.

- Weiland, Achim. (2023): Digitalisierung, Gesellschaft und Unternehmen. In: Schallmo, Daniel R. A. et al. (Hrsg.): Digitalisierung: Fallstudien, Tools und Erkenntnisse für das digitale Zeitalter. Wiesbaden: SpringerGabler.
- Wiehrdt, Andreas (2022): Sind Workshops wirklich das Format der Wahl? URL: <https://www.brand-doctor.net/blog/workshops-format-der-wahl> (27.01.2024).
- Winter, Raphaela/Riedl, René (2021): Chancen und Herausforderungen eines digitalen betrieblichen Gesundheitsmanagements. In: Prävention und Gesundheitsförderung, S. 7-12. URL: <https://link.springer.com/article/10.1007/s11553-021-00830-3>.
- Winter, W./Grünewald, C. (2016): BGM als Stellschraube von Arbeitgeberattraktivität. In: Badura, Bernhard et al. (Hrsg.): Fehlzeiten-Report 2016: Unternehmenskultur und Gesundheit - Herausforderungen und Chancen. Wiesbaden: Springer, S. 225-235.
- Zentner, Christian (2019): Definition strukturschwache Regionen. URL: https://www.bundestag.de/webarchiv/presse/hib/2019_12/673880-673880 (27.01.2024).
- Zukunftsinstitut GmbH (2024): Megatrend New Work. URL: <https://www.zukunftsinstitut.de/blog-megatrend-new-work> (27.01.2024).

Anhang A

Firmenpräsentation EGYM Wellpass

EGYM Wellpass: Firmenfitness Lohnsteuer Übersicht für Unternehmen

Factsheet EGYM Wellpass

Rechenbeispiel für Unternehmen

Die vier pdf-Dateien werden bei der Abgabe der Arbeit angehängt.