



**GESUNDHEITSSENSOR**  
FÜR DIGITALE ARBEITEN

GEFÖRDERT DURCH  
Digifonds



# DIGITALISIERUNG UND GESUNDHEIT

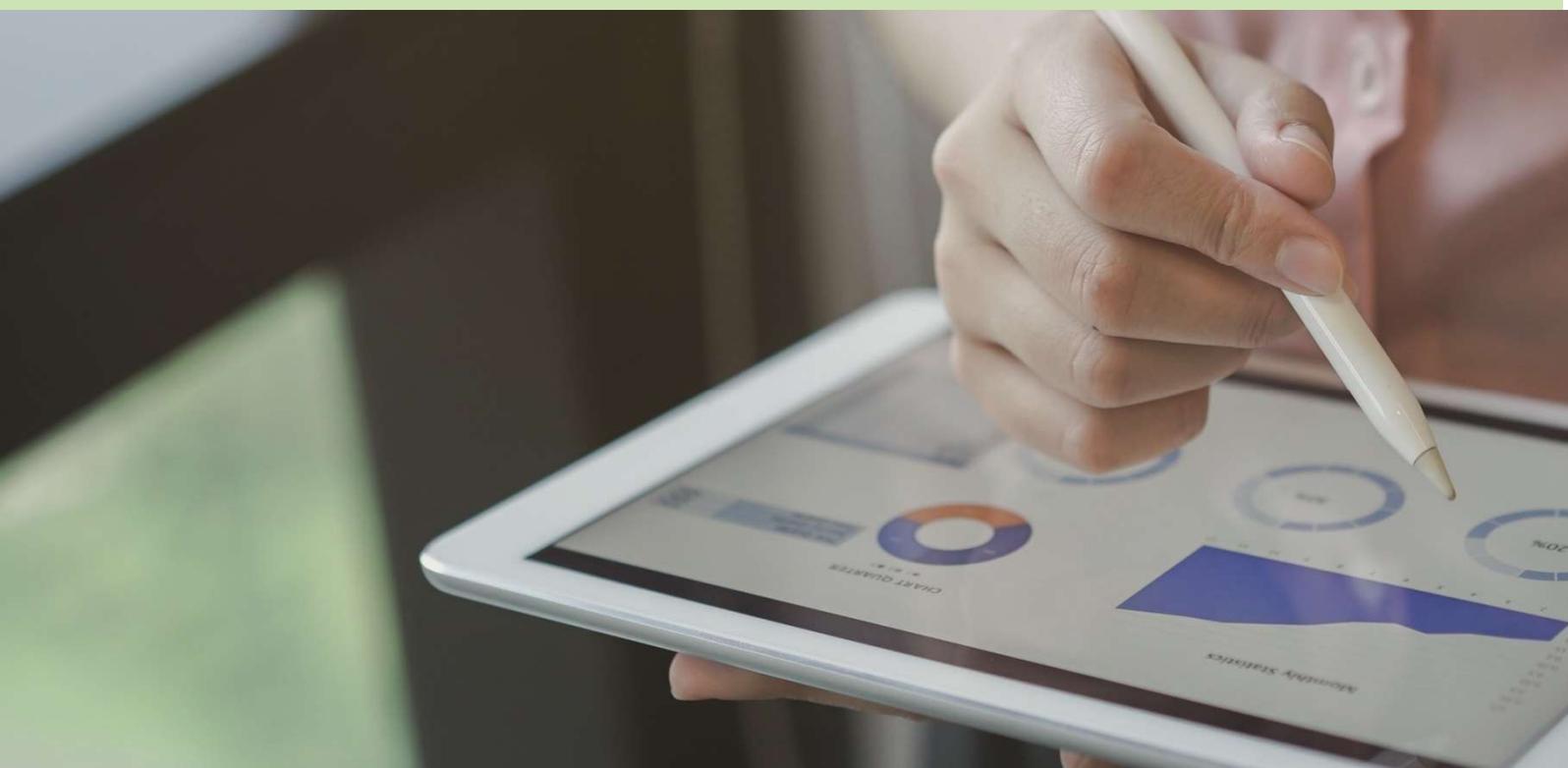
---

## Informationsmaterial für Berater\*innen

ÖSB Social Innovation

Obere Donaustraße 33  
1020 Wien

Annika Schönauer, Lisa Bock, Julia Höllrigl, Rudolf Götz  
Wien, 2024



## Inhalt

---

<b>1.</b>	<b>Einleitung</b>	<b>1</b>
<b>2.</b>	<b>Digitale Transformation und Veränderung der Arbeit</b>	<b>2</b>
2.1.	Veränderung der zeitlichen Grenzen von Arbeit	2
2.2.	Veränderung der räumlichen Grenzen	5
2.3.	Veränderung von Arbeitsorganisation und Wissensmanagement	8
2.4.	Veränderung der Kommunikation	12
<b>3.</b>	<b>Digitale Transformation und gesundheitliche Belastungen</b>	<b>15</b>
<b>4.</b>	<b>Digitale Transformation und Mitsprache</b>	<b>19</b>
<b>5.</b>	<b>Betriebliche Gesundheitsförderung und digitale Transformation in Unternehmen</b>	<b>22</b>
<b>6.</b>	<b>Fazit für die Beratung</b>	<b>23</b>

---

# 1. Einleitung

Mit diesem Handbuch richten wir uns an Berater\*innen und Akteur\*innen in Unternehmen, die sich mit dem Thema digitale Arbeit und Gesundheit im Bereich der Wissensarbeit auseinandersetzen wollen. Entlang unterschiedlicher Handlungsfelder werden Problemlagen und Chancen im Zusammenhang mit digitaler Arbeit skizziert und mit Beispielen aus Unternehmen illustriert. Darüber hinaus finden Sie in den Unterlagen Hinweise, wie die Situation in Unternehmen zu den jeweiligen Themen im Rahmen einer standardisierten Befragung<sup>1</sup> erhoben werden können. Die Basis dafür bilden Analysen, die im Rahmen des vom Digitalisierungsfonds der Arbeiterkammer finanzierten Projekts „Prototyp Gesundheitssensor für Digitales Arbeiten“<sup>2</sup> durchgeführt wurden. Im Fokus des Projektes stehen sogenannte Wissensarbeiter\*innen (Englisch: Knowledge Workers). Wissensarbeiter\*innen führen meist Tätigkeiten im Bereich des Analysierens, Planens, Organisierens oder der Verarbeitung von Informationen aus.

Die Entstehung des Internets, die Verbreitung digitaler Technologien wie Laptops oder Smartphones führten in den letzten Jahren zu einem permanenten Wandel der Art und Weise, wie Arbeit stattfindet. Phänomene wie eine intensivere Vernetzung, Beschleunigung der Kommunikation und Ortsunabhängigkeit der Arbeit fordern die bislang etablierten Vorstellungen von „Normalarbeit“ heraus. Durch virtuelle Kommunikationstechnologien und cloudbasierte Anwendungen können viele Arbeitstätigkeiten im Angestelltenbereich verstärkt individuell, zeit- und ortsunabhängig stattfinden. Die bequeme und einfache Verwendbarkeit von digitalen Geräten bewirkt in vielen Berufen, dass auch in der Freizeit eine ständige Verbindung mit der Erwerbsarbeit bestehen bleibt. Diese Entwicklungen führen einerseits zu einer Ausweitung an Chancen für gesundheitsförderliche Arbeit – zum Beispiel im Bereich der Kollaboration, des Zugangs zu Wissen und der Vereinbarkeit von Erwerbs- und Sorgearbeit. Gleichzeitig häufen sich Hinweise auf die Zunahme psychischer Probleme im Zusammenhang mit der intensiven Nutzung digitaler Technologien im Berufsleben. Wir sehen u.a. digitalen Stress, Arbeitsverdichtung, Fremdsteuerung, Entgrenzung und Vereinzelung.

In Anlehnung an die Definition der WHO verwenden wir einen breiten Gesundheitsbegriff und verstehen unter Gesundheit den „Zustand völligen psychischen, physischen und sozialen Wohlbefindens und nicht nur als das Freisein von Krankheit und Gebrechen“<sup>3</sup>. Im Sinne einer dynamischen Sichtweise geht es darum, dass Menschen in der Lage sind, eine Balance zwischen Anforderungen und Ressourcen herzustellen. Im Sinne der Frage: „**Was hält Menschen im digitalisierten Arbeitsumfeld gesund?**“ legen wir unseren Fokus auf die Ressourcen von Unternehmen und Individuen und deren Handlungsfähigkeit. Gleichzeitig stellen wir aber auch die Frage: „**Welche Arbeitsbedingungen, die im Zuge der digitalen Transformation entstehen, machen Menschen krank?**“ Um die zunehmend digitale Organisation, Steuerung und Kontrolle von Arbeit gemeinsam mit den Beschäftigten in einer gesundheitsförderlichen und inklusiven Art und Weise zu gestalten, spielt der Aspekt der Mitbestimmung eine wichtige Rolle. Gute Partizipation bei Planung, Umsetzung, Evaluation und Verbesserung sorgt für Akzeptanz und bedarfsgerechtes Vorgehen.

---

<sup>1</sup> Link zum Download: [Microsoft Word - Fragebogen\\_Gesundheitssensor\\_v2\\_ANSC\\_240830.docx \(oesb-socialinnovation.at\)](#)

<sup>2</sup> Für weitere Produkte aus dem Projekt siehe Website <https://www.oesb-socialinnovation.at/gesundheitssensor/>

<sup>3</sup> Blattner, Andrea und Martin Mayer. 2018. Handbuch Betriebliche Gesundheitsförderung. 5. neu bearbeitete Auflage. Wien: Österreichisches Netzwerk für BGF, S. 26

## 2. Digitale Transformation und Veränderung der Arbeit

Die Möglichkeiten, die sich durch die fortschreitende Digitalisierung ergeben, werden von vielen Beschäftigten als Vorteile interpretiert. Durch die flexible Wahl hinsichtlich Arbeitsort und -zeit wird oftmals angenommen, dass Erwerbstätige mehr Autonomie und Selbstbestimmung erhalten. Das wiederum führe zu einer besseren Work-Life-Balance. Jedenfalls geht die Flexibilisierung in diesen Bereichen mit höherer Eigenverantwortung der Arbeitenden einher (Lang 2022)<sup>4</sup>. Nicht zuletzt ergeben sich im Zusammenhang mit Digitalisierung im Arbeitskontext aber auch Belastungen wie beispielsweise die grenzenlose, zeit- und ortsunabhängige Erreichbarkeit und Verfügbarkeit von Beschäftigten. Festzustellen ist, dass sich die Art und Weise verändert, wie Arbeit gestaltet ist. Auch die Anforderungen an die digitale/technische Kompetenz der Beschäftigten nehmen zu.

Welche Technologien (Hardware und Software) in einem Unternehmen zum Einsatz kommen, hat primär mit den Erfordernissen der jeweiligen Tätigkeit zu tun. Darüber hinaus spielen Vorlieben von Personen in Leitungsfunktion, Entscheidungen im Team und Präferenzen auf individueller Ebene, u.a. basierend auf der Technikaffinität, eine wichtige Rolle. Die Bandbreite reicht von sehr technikbegeisterten Personen, die dazu neigen, neue Technologien schnell anzunehmen und zu adaptieren, bis zu Personen, die sich unsicher im Umgang mit neuen Geräten und Anwendungen fühlen. Eine Rolle bei der Auswahl von Technologien spielen auch immer soziale, ethische und rechtliche Faktoren, sowie das Kosten-Nutzen-Verhältnis. Der Einsatz bestimmter Technologien folgt mitunter aber auch irrationalen Logiken, wenn zum Beispiel die Kosten den Nutzen objektiv übersteigen, Technologien aber trotzdem eingesetzt werden. Technologische Anwendungen werden nicht nur als Werkzeuge betrachtet, sondern oft mit menschenähnlichen Eigenschaften ausgestattet. Dieser Trend spiegelt sich in der Sprache und im Denken wider, wenn etwa von „intelligenten“ bzw. „gescheiterten“ Geräten gesprochen wird. Welche Technologien de facto verwendet werden und in welchem Ausmaß dies der Fall ist, hat direkten Einfluss auf die Praktiken im Arbeitsalltag und auf potenzielle Chancen und Risiken für gesundheitsförderliche Arbeit. Kurz gesagt: Wer über kein Firmen-Handy verfügt, läuft auch nicht Gefahr dieses nach der Arbeit mit nach Hause zu nehmen.

### 2.1. Veränderung der zeitlichen Grenzen von Arbeit

Digitale Technologien schaffen Möglichkeiten, zeitlich flexibel zu arbeiten. Zeitliche Grenzen werden aufgelöst, weswegen sich in weiterer Folge Arbeitszeitstrukturen verändern und neue Formen und Modelle flexibler Arbeitszeit entstehen. Zu Beginn dieser Flexibilisierung stand die weiterhin relevante Gleitzeitregelung. In der gleitenden Arbeitszeit können Arbeitsbeginn und -ende von Erwerbstätigkeiten (zu einem gewissen Ausmaß) selbst gewählt werden. Mitunter gibt es Kernarbeitszeiten, in denen alle Arbeitenden verfügbar sein müssen. Gleitzeitmodelle können mitunter recht unterschiedlich gestaltet werden: Angefangen von flexibler Arbeitszeit während eines Tages, bis hin zu flexibler Arbeitszeit während einer Woche oder eines Jahres gibt es differenzierte Möglichkeiten zur Gestaltung. Am weitesten in puncto Arbeitszeitflexibilität gehen Modelle der Vertrauensarbeitszeit, bei der auf Vereinbarungen zur Lage der Arbeitszeit gänzlich verzichtet wird. Bei Vertrauensarbeitszeit sind die Mitarbeiter\*innen bei der Ausgestaltung ihrer individuellen Arbeitszeit weitgehend selbstverantwortlich. Wann die Beschäftigten ihre Arbeit beginnen und wieder beenden, liegt in ihren Händen. Der\*Die Arbeitgeber\*in gibt lediglich den Umfang der Arbeitszeit auf wöchentlicher oder monatlicher Basis vor. Digitale Technologien unterstützen diese Formen der Arbeitszeitflexibilisierung stark bzw. ermöglichen diese mitunter erst.

<sup>4</sup> Lang, Gert, Hrsg. 2022. Betriebliche Gesundheitsförderung in der Arbeitswelt 4.0 – Digitalisierung, Gesundheitskompetenz und faire Gesundheitschancen. Fonds Gesundes Österreich, Gesundheit Österreich, Wien.



### **Chance auf arbeitnehmer\*innenorientierte zeitliche Flexibilität und Vereinbarkeit**

Die Auflösung der zeitlichen Grenzen kann dazu beitragen, dass sich die Erwerbsarbeit und private Verpflichtungen (Betreuungsaufgaben) besser koordinieren und vereinbaren lassen. Vor allem Frauen, die häufig einen Großteil der Kinderbetreuung bzw. auch Pflege älterer Angehöriger übernehmen, sind auf flexible Arbeitszeiten angewiesen. Die Auflösung von zeitlichen Grenzen kann eine bessere Work-Life-Balance ermöglichen. Nicht zuletzt kann durch die Anpassung die Arbeitszeit an private Bedürfnisse (z.B. um sportlichen Aktivitäten nachgehen zu können) angepasst werden, indem Arbeits- und Freizeitphasen als solche – z.B. im für alle einsehbaren Kalender – gekennzeichnet und geblockt werden (Gerdenitsch und Korunka 2019<sup>5</sup>).



### **Risiko der arbeitgeber\*innenorientierten Flexibilität und Extensivierung von Arbeit**

Durch die Flexibilität in der Arbeitszeitgestaltung kann der Eindruck entstehen, dass Arbeitende ständig verfügbar wären. Voß (1998<sup>6</sup>) bezeichnet dies als Entgrenzung von Arbeit. Ein entscheidender Faktor dabei ist die fehlende Selbstbestimmung über Arbeitszeiten und die reine Orientierung an den Bedürfnissen der Arbeitgeberin / des Arbeitgebers. Oft dringt Arbeit in das Privatleben ein, sodass Arbeitnehmer\*innen schlecht(er) abschalten können, was in weiterer Folge zu dauerhaft höheren Stressbelastungen führt. Flexible Zeitarrangements sind u.a. auch Teil leistungssteigernder Managementstrategien, die durch Zeitdruck und Extensivierung von Arbeit gekennzeichnet sind. Oftmals wird durch Flexibilität keine bessere Work-Life-Balance erlangt, sondern länger gearbeitet (Lott 2020<sup>7</sup>).



### **Aus der Empirie**

Im Rahmen der Erhebungen in vier Unternehmen hat sich gezeigt, dass die meisten Beschäftigten den Wunsch nach flexiblen Arbeitszeiten im Sinne der Arbeitnehmer\*innen haben, also Arbeitszeiten möchten, deren Lage und Dauer sie innerhalb eines bestimmten Rahmens selbst gestalten können. In vielen Fällen ermöglichen die Arbeitgeber\*innen dies auch. Meist wird von den Beschäftigten von einem Geben und Nehmen gesprochen. Die Logik ist, dass man dem Unternehmen also im Gegenzug auch mit persönlicher Flexibilität entgegen kommt, wenn es die Arbeit erfordert. So gibt es Tätigkeiten, die den Beschäftigten zeitliche Flexibilität abfordern, wie zum Beispiel Bereitschaftsdienste am Abend und Wochenende, oder Reisetätigkeiten. Durch digitale Technologien sind Informationen rund um die Uhr verfügbar und Kommunikationstechnologien wie E-Mail ermöglichen es, Kommunikation zu jeder Tageszeit anzubahnen, unabhängig, ob das Gegenüber gerade arbeitet oder nicht. Oft ist die Arbeit zu atypischen Zeiten auch mit räumlicher Flexibilität kombiniert, das heißt, es wird von zu Hause aus oder von unterwegs gearbeitet.

Es gibt jedoch auch Büroarbeitsplätze, die aufgrund der zeitlichen Gebundenheit der Tätigkeiten kaum oder gar nicht flexibel gestaltbar sind. Und es gibt auch Beschäftigte, die stabile Arbeitszeiten präferieren und den Spielraum für zeitliche flexible Gestaltung der Arbeit, den sie hätten, bewusst nicht nützen.

<sup>5</sup> Gerdenitsch, Cornelia und Christian Korunka. 2019. Digitale Transformation der Arbeitswelt: Psychologische Erkenntnisse zur Gestaltung von aktuellen und zukünftigen Arbeitswelten. Berlin, Heidelberg: Springer Berlin Heidelberg.

<sup>6</sup> Voß, Gerd-Günter. 1998. Die Entgrenzung von Arbeit und Arbeitskraft. Eine subjektorientierte Interpretation des Wandels der Arbeit. Mitteilungen aus der Arbeitsmarkt- und Berufsforschung 31: 473–487.

<sup>7</sup> Lott, Yvonne. 2020. (Fehlende) Selbstbestimmung über die Arbeitszeit und Abschalten von der Arbeit. Welche Rolle spielen Intensität und Extensivierung der Arbeit? WSI-Mitteilungen 73: 38–46.



Möchten Sie im Betrieb die Themen zeitliche Flexibilität, Arbeit in der Freizeit oder Vereinbarkeit von Arbeit und Freizeit abfragen? Im Erhebungstool „Gesundheitssensor für digitale Arbeit“ finden Sie dazu folgende Fragen.



### zeitliche Flexibilität

- Ich arbeite...
  - mindestens 1 Mal pro Monat an Wochenenden oder Feiertagen.
  - mindestens 1 Mal pro Woche abends (nach 18.30 Uhr) oder nachts (vor 5.00 Uhr).
- Wie häufig müssen Sie spontan Ihre Freizeitpläne ändern, weil Ihre Kolleg\*innen, Vorgesetzten oder Kund\*innen Sie über digitale Technologien (E-Mail, Instant-Messenger wie WhatsApp, Signal, MS-Teams, etc.) kontaktieren?  
*immer / oft / manchmal / selten / nie*

### Arbeit in der Freizeit

- Wie häufig erledigen Sie berufliche Dinge auch in Ihrer Freizeit (z.B. E-Mails, Kalender, Arbeitsaufträge)?  
*immer / oft / manchmal / selten / nie*
- Wie häufig sind Sie in Ihrer Freizeit für Kolleg\*innen/Vorgesetzte erreichbar?  
*immer / oft / manchmal / selten / nie*
- Wie häufig erledigen Sie während Ihrer Arbeitszeit private Angelegenheiten (E-Mails, Online-Shopping, Social Media, Organisation)?  
*immer / oft / manchmal / selten / nie*
- Wie häufig denken Sie in Ihrer Freizeit an die Arbeit?  
*immer / oft / manchmal / selten / nie*

### Vereinbarkeit von Arbeit und Freizeit

- Digitale Technologien helfen mir im Großen und Ganzen dabei, meine Freizeit und meine Arbeit besser zu vereinbaren.  
*trifft zu / trifft eher zu / teils, teils / trifft eher nicht zu / trifft nicht zu*

### Einfluss von Arbeit auf Gesundheit

- Je nach Art der Arbeit gibt es unterschiedliche Arten von gesundheitlichen Risiken. Welche der folgenden Risikofaktoren sind an Ihrem Arbeitsplatz vorhanden? (Mehrfachnennungen möglich)
  - Lange Arbeitszeiten
  - Unregelmäßige Arbeitszeiten
  - Zeitdruck
  - Verschwimmende Grenzen zwischen Arbeit und Privatleben

### Bearbeitung des Themas Arbeit auf Gesundheit im Betrieb

- Welche der genannten Risiken werden in Ihrem Betrieb aktiv bearbeitet? (Mehrfachnennungen möglich)
  - Lange Arbeitszeiten
  - Unregelmäßige Arbeitszeiten

- Zeitdruck
- Verschwimmende Grenzen zwischen Arbeit und Privatleben

## 2.2. Veränderung der räumlichen Grenzen

Die Etablierung neuer, auf digitalen Technologien basierender, flexibler Arbeitsmodelle führt zu einer Auflösung von räumlichen Grenzen der Arbeit in Form von mobiler Arbeit (Telearbeit und Homeoffice). Nicht zuletzt wurde durch die Covid 19-Pandemie und die damit einhergehenden Ausgangs- und Kontaktbeschränkungen das Arbeiten von zuhause aus, für viele Beschäftigte zur neuen Normalität, auf die, wie aktuelle Erhebungen zeigen, nicht mehr verzichtet werden will (Bergmann et al. 2023<sup>8</sup>). Auch das Arbeiten an so genannten dritten Orten, wie Kaffeehäusern, Bibliotheken und andere Orte der Gemeinschaft ist im Zusammenhang mit der Auflösung räumlicher Grenzen von Arbeit relevant. Diese dritten Orte dienen dem informellen Zusammentreffen und wurden von Oldenburg (1999<sup>9</sup>) ursprünglich als ausgleichendes Element in Bezug auf Wohnen und Arbeiten beschrieben.

Darüber hinaus wird auch die Arbeit im Büroumfeld räumlich flexibler. In der modernen Bürogestaltung werden bestimmte Bereiche häufig bestimmten Funktionen zugeordnet. Es gibt Bereiche für Austausch und Präsenz-Meetings, für konzentriertes Arbeiten, für Telefongespräche und Online-Meetings usw. Häufig finden sich diese offene Bürostrukturen in Kombination mit Desk-Sharing. Die Arbeitenden teilen sich die zur Verfügung stehenden Arbeitsplätze, die meist offen platziert sind.

Unterschiedliche Arbeitstätigkeiten bringen unterschiedliche Anforderungen an die Arbeitsumgebung mit sich. Wissensbasierte Arbeitsformen bestehen einerseits aus Formen von konzentriertem Arbeiten und andererseits aus Kommunikation und Zusammenarbeit mit anderen. Dafür werden jeweils gänzlich andere Räumlichkeiten benötigt. Komplexe Arbeitstätigkeiten erfordern beispielsweise eine ungestörtere Umgebung als Routinetätigkeiten (Gerdenitsch und Korunka 2019<sup>10</sup>).



### **Chance auf arbeitnehmer\*innenorientierte räumliche Flexibilität und Vereinbarkeit**

Die freie Wahl des Arbeitsorts hat den Vorteil, dass eine Anpassung an individuelle Bedürfnisse möglich ist. Durch die Option für mobile Arbeit (Telearbeit und Homeoffice) kann die Erwerbsarbeit an Betreuungspflichten und Sorgearbeit angepasst werden. Die Möglichkeit, „remote“ zu arbeiten, reduziert für viele Arbeitnehmer\*innen die Notwendigkeit eines täglichen Pendelns zur Arbeit, was zeitlichen Spielraum schafft. Das Wegfallen langer Pendelzeiten sowie des Stresses im Straßenverkehr können somit positive Auswirkungen auf das Wohlbefinden haben. Dies kann zu einem erhöhten Gefühl von Kontrolle und Autonomie führen, was sich positiv auf das Wohlbefinden auswirkt.

### **Chance zur Wahl des präferierten räumlichen und sozialen Umfelds**

Mobiles Arbeiten – innerhalb und außerhalb der Büroinfrastruktur – kann den Vorteil haben, dass je nach Anforderungen der jeweiligen Tätigkeit und der persönlichen Vorlieben der entsprechende Arbeitsplatz gewählt werden kann und somit mit weniger Störfaktoren bei der Arbeit zu rechnen ist. Der digitale Raum kann durch den gezielten Einsatz von Chatmöglichkeiten oder Videokonferenzen auch

<sup>8</sup> Bergmann, Nadja, Lisa Danzer, Flavia Enengl, Barbara Glück und Jörg Mirtl. 2023. Evaluierung der Regelungen zum Thema Homeoffice (Homeoffice-Maßnahmenpaket 2021). Wien: Bundesministerium für Arbeit und Wirtschaft.

<sup>9</sup> Oldenburg, Ray. 1999. The Great Good Place: Cafes, Coffee Shops, Bookstores, Bars, Hair Salons, and Other Hangouts at the Heart of a Community. New York.

<sup>10</sup> Gerdenitsch, Cornelia und Christian Korunka. 2019. Digitale Transformation der Arbeitswelt: Psychologische Erkenntnisse zur Gestaltung von aktuellen und zukünftigen Arbeitswelten. Berlin, Heidelberg: Springer Berlin Heidelberg.

soziale Kontakte fördern und bietet somit Möglichkeiten, die gegen Vereinzelung von Personen, die vorwiegend außerhalb der lokalen Büroinfrastruktur arbeiten, eingesetzt werden können.



### **Risiko der schwierigen Trennung zwischen Arbeit- und Privatleben**

Telearbeit und Homeoffice bergen das Risiko, der mangelnden Begrenzung der Arbeitszeit und durchgehender Erreichbarkeit. Da der Ortswechsel bei Beendigung der Arbeit meist fehlt, lösen sich die Grenzen zwischen Arbeit und Freizeit oftmals auf. Die Folgen sind geringe Erholungsphasen, Überlastung und Stress.

### **Risiko des Drucks zur mobilen Arbeit**

In Betrieben mit einer hohen Anzahl mobiler Arbeitskräfte und einer guten Ausstattung mit mobilen Endgeräten kann Druck in Richtung mobiles Arbeiten entstehen. Durch die Bereitstellung der mobilen Arbeitsmittel entstehen neue Mobilitätsmöglichkeiten und Mobilitätsanforderungen. Umso mehr, wenn Beschäftigte an ihrem Arbeitsort auf leere Büros treffen und so den Mehrwert der sozialen Interaktion am Arbeitsplatz nicht mehr erleben. Im Zuge der Einführung flexibler Büroinfrastruktur wird auch oft bewusst auf persönliche Arbeitsplätze verzichtet. Diese Tatsache ignoriert, dass ein eigener Schreibtisch bzw. eine eigene Büroausstattung ein wesentlicher Faktor für Anerkennung und Arbeitszufriedenheit sein kann und es mitunter als belastend empfunden wird, wenn nicht ausreichend Büroarbeitsplätze zur Verfügung stehen.

### **Risiko der Belastung durch schlechte Arbeitsfähigkeit aufgrund mangelnder technischer und räumlicher Ausstattung**

Mobiles Arbeiten braucht adäquate und funktionierende Informations- und Kommunikationstechnologien, um die räumliche Flexibilität nicht durch technische Schwierigkeiten einzuschränken. Dazu zählen mobile Endgeräte und (Cloud-)Lösungen, die es ermöglichen, Information von unterschiedlichen Standorten zu bearbeiten. Darüber hinaus sind auch Räumlichkeiten erforderlich, innerhalb derer diese Technologien funktionieren. Für Videokonferenzen sind beispielsweise eine gute Internetverbindung, eine Kamera und ein Mikrofon als Basisausstattung Voraussetzung. Räumlichkeiten, die den Anforderungen der jeweiligen Tätigkeit genügen, sind oft nicht in ausreichender Zahl vorhanden, weder im Homeoffice noch in den Büros, wo es auch oft an Infrastruktur für Austausch in Präsenz mangelt. Darauf aufbauend entsteht das Risiko zusätzlicher Kosten, hervorgerufen durch die private Anschaffung von Infrastruktur, die erst ein gutes Arbeiten ermöglicht.

### **Risiko der sozialen Isolation**

Schließlich können auch die sozialen Aspekte der Arbeit durch mobiles Arbeiten leiden. Remote-Arbeit kann dazu führen, dass die Interaktion zwischen Kolleg\*innen eingeschränkt ist und die sozialen Beziehungen abnehmen, was das Wohlbefinden der Arbeitnehmer\*innen beeinträchtigen kann. Die Koordination, dass alle Beschäftigten zu bestimmten Zeiten in Präsenz zusammenkommen, ist mitunter schwierig. Oftmals wird physischen Treffen kein Mehrwert zugeschrieben, da Informationsaustausch auch online funktioniert.



### **Aus der Empirie**

Immer mehr Beschäftigte arbeiten – vor allem seit den Ausgangs- und Kontaktbeschränkungen der Covid 19-Pandemie – nicht nur von ihren Büroarbeitsplätzen aus, sondern auch von zu Hause oder an anderen Orten, wie Cafés oder im Zug, das zeigt die im Rahmen der Studie durchgeführte Erhebungen in vier Unternehmen. Diese Flexibilität bringt zwar Vorteile mit sich,

führt jedoch gleichzeitig dazu, dass sich die traditionellen Trennlinien zwischen beruflichen und persönlichen Lebensbereichen aufweichen. Mobile Geräte wie Laptop und Mobiltelefon schaffen die Voraussetzung dafür. Arbeit im Home-Office wird von allen Befragten, die die Möglichkeit dazu haben, auch genutzt und sehr geschätzt. Das Wegfallen etwaiger Wegzeiten führt dazu, dass u.a. den Betreuungspflichten besser nachgekommen werden kann. Die Befragten geben an, dass sie nicht mehr „zurück“ in eine ausschließliche Office-Tätigkeit wechseln wollen würden. Sie sehen im Home-Office mehr Vor-, als Nachteile. Digitale Technologien helfen ihnen, Freizeit und Arbeit besser zu vereinbaren. Die Befragung zeigt, der große Vorteil des Home-Office ist u.a. das ungestörte Arbeiten und die besseren Konzentrationsfähigkeit insbesondere bei autonomen Aufgaben.



*„Ein paar Tage im Monat bin ich eigentlich immer Home-Office, was manchmal auch praktisch ist, weil meistens der Ruhe-Faktor höher ist. Da habe ich dann oft auch einmal einfach mein Telefon umgeleitet, und kann relativ konzentriert den ganzen Tag an etwas arbeiten. Also für manche Sachen ist das schon sehr, sehr, sehr hilfreich.“*

Arbeiten von zu Hause aus ist jedoch auch mit Nachteilen verbunden. In manchen Fällen ist die technische Ausstattung nicht ausreichend. Oft fehlen Bildschirme und leistungsstarke Computer und Internet, um wirklich alle Aufgaben von zu Hause aus erledigen zu können. Die Ausstattung im Home-Office ist zwar häufig auf dem neusten technischen Stand, wird jedoch nur zum Teil von den Unternehmen zur Verfügung gestellt.



Möchten Sie im Betrieb die Themen räumliche Flexibilität, Rahmenbedingungen für gute Arbeit im Home Office und soziale Aspekte im Home Office abfragen? Im Erhebungstool „Gesundheitssensor für digitale Arbeit“ finden Sie dazu folgende Fragen.



### räumliche Flexibilität

- Wie oft arbeiten Sie derzeit im Home Office?
  - täglich
  - mehrmals pro Woche
  - mehrmals pro Monat
  - seltener
  - nie

### Rahmenbedingungen für gute Arbeit im Home Office

- Meine Ausstattung im Home Office ist auf dem neusten technischen Stand.  
*trifft zu / trifft eher zu / teils, teils / trifft eher nicht zu / trifft nicht zu*
- Meine technische Ausstattung im Home Office wird von meinem Arbeitgeber zur Verfügung gestellt.  
*trifft zu / trifft eher zu / teils, teils / trifft eher nicht zu / trifft nicht zu*
- Im Home Office kann ich ungestört arbeiten.  
*trifft zu / trifft eher zu / teils, teils / trifft eher nicht zu / trifft nicht zu*

### soziale Aspekte im Home Office

- Im Home Office gibt es die Möglichkeit, auch abseits von Arbeitsthemen mit Kolleg\*innen zu kommunizieren.

*trifft zu / trifft eher zu / teils, teils / trifft eher nicht zu / trifft nicht zu*

### Einfluss von Arbeit auf Gesundheit

- Je nach Art der Arbeit gibt es unterschiedliche Arten von gesundheitlichen Risiken. Welche der folgenden Risikofaktoren sind an Ihrem Arbeitsplatz vorhanden? (Mehrfachnennungen möglich)

- Flexibilität in Bezug auf Arbeitsort
- Verschwimmende Grenzen zwischen Arbeit und Privatleben

### Bearbeitung des Themas Arbeit auf Gesundheit im Betrieb

- Welche der genannten Risiken werden in Ihrem Betrieb aktiv bearbeitet? (Mehrfachnennungen möglich)

- Flexibilität in Bezug auf Arbeitsort
- Verschwimmende Grenzen zwischen Arbeit und Privatleben

## 2.3. Veränderung von Arbeitsorganisation und Wissensmanagement

Eine der größten durch die digitale Transformation bedingten Veränderungen ist die Möglichkeit, Informationen und Daten schnell und einfach zu teilen. Durch den Einsatz digitaler Technologien werden große Mengen an Daten erfasst, analysiert und genutzt. Durch die Einrichtung von Cloud-Lösungen, Wissensdatenbanken sowie eines Intranets werden Informationen für Mitarbeiter\*innen auf organisierte und kategorisierte Art und Weise zugänglich. Etwaige Ressourcen können somit effizient durchsucht werden, um Informationen zu finden bzw. diese abzulegen.

Die Digitalisierung bietet auch die Möglichkeit, Arbeitsmethoden weiterzuentwickeln. In den Fokus rücken dabei sogenannte agile Methoden wie Scrum oder Kanban. Diese Methoden, unterstützt durch digitale Tools, ermöglichen es Teams, den Fortschritt ihrer Aufgabe effizient zu verfolgen und die Qualität der Arbeitstätigkeiten zu optimieren. Die kollaborative Zusammenarbeit hat durch digitale Technologien einen enormen Schub erhalten. Teams können nun unabhängig von geografischen Standorten und Zeitzonen zusammenarbeiten. Videokonferenzen, Online-Teamplattformen und das gemeinsame Bearbeiten von Dokumenten in Echtzeit machen die Zusammenarbeit nahtlos und effektiv. Diverse Plattformen und Foren für den digitalen Austausch ermöglichen es Mitarbeiter\*innen, ihr Wissen zu teilen. Nicht zuletzt finden Weiterbildungen vermehrt via E-Learning-Plattformen statt. Schulungen, Schulungsmaterialien sowie Lernressourcen werden online zur Verfügung gestellt. Das dort vorhandene Wissen ist zeitlich und räumlich unabhängig abrufbar.

### Chance auf gute Verfügbarkeit von Informationen



Digitalisierung birgt großes Potenzial, was den Zugang zu Daten und Informationen betrifft. Digitale Technologien verändern die Art und Weise, wie Wissen gespeichert und abgerufen wird. Digitale Dokumente und Daten können einfach archiviert und durchsucht werden. Cloud Computing und Online-Datenbanken ermöglichen es, Daten und Informationen zentral zu speichern und jederzeit abrufbar zu machen. Dadurch können Wissensarbeiter\*innen schnell auf

benötigte Informationen zugreifen und diese in ihre Arbeit integrieren. Entscheidungen können informierter und schneller getroffen werden. Die Arbeit kann einfacher und effektiver werden.

### **Chance auf bessere Kooperation**

Agile Arbeitsmethoden können durch digitale Werkzeuge unterstützt werden. Dadurch kann die Kooperation in Arbeitsprozessen intensiviert und die Wissensdokumentation verbessert werden. Auch Personen, die nicht am selben Ort tätig sind, können in Echtzeit zusammenarbeiten, unabhängig von ihrem Standort. Online-Kollaborationstools ermöglichen es, gemeinsam an Dokumenten und Projekten zu arbeiten.

### **Chance auf besseren Zugang zu Weiterbildung**

Die Auseinandersetzung mit neuen Technologien führt zur Ausweitung der Kompetenzen der Nutzer\*innen. Mitunter gibt es hier Chancen für Qualifizierungsmaßnahmen. E-Learning-Plattformen ermöglichen einen flexiblen Zugang zu Weiterbildung auch für Personengruppen, denen die Teilnahme an Präsenzveranstaltungen aus unterschiedlichen Gründen nicht möglich ist. Etwaige Schulungen oder Weiterbildungen können somit individuell und bedürfnisorientiert absolviert werden.

### **Risiko der Informationsflut**



Die Möglichkeit, Informationen schnell und einfach zu teilen, kann zu einer Überlastung der Beschäftigten führen. Der ständige Zugang zu Informationen und insbesondere die dauernde ungefragte Belieferung mit Informationen via Kooperationsplattformen können es schwierig machen, die großen Mengen zu bewältigen und relevante Informationen herauszufiltern und zu verarbeiten. Dies kann zu digitalem Stress, Arbeitsverdichtung und Überforderung führen.

### **Risiko der Abhängigkeit von digitalen Technologien**

Digitale Technologien sind wartungsintensiv und auch anfällig für technische Störungen und Ausfälle. Wenn Arbeit stark von digitalen Systemen abhängig ist, kann ein Ausfall oder eine Störung zu erheblichem Stress führen. Insbesondere dann, wenn die Behebung eines Problems nicht im eigenen Kompetenzbereich liegt oder zu Überforderung führt.

### **Risiko des unterschätzten Aufwands im Betrieb**

Oftmals wird der Aufwand für die Erstellung und Wartung von digitalen, multimedialen oder virtuellen Lern- sowie Unterstützungsangeboten unterschätzt (Holtgrewe et al. 2015, S. 33f<sup>11</sup>). Die Organisation und Wartung etwaiger Datenbanken sowie eines Intranets erfordern eine systematische Vorgehensweise. Bei Unübersichtlichkeit oder inflationärer Verwendung geht der Nutzen verloren und es kommt zu Stress durch den fehlenden Zugang zu und der Abhängigkeit von Informationen.

### **Risiko der Kontrolle und Steuerung**

Im Zuge der digitalen Dokumentation aller Arbeitsprozesse, steigt auch das Potenzial für auf digitalen Technologien basierende Kontrolle und Überwachung (Riesenecker-Caba und Astleitner 2021<sup>12</sup>) bis hin zur Standardisierung von Tätigkeiten, zu digitalem Taylorismus und dem Verlust an Autonomie.

<sup>11</sup> Holtgrewe, Ursula, Thomas Riesenecker-Caba und Jörg Flecker. 2015. „Industrie 4.0“ – eine arbeitssoziologische Einschätzung. Wien: Forschungs- und Beratungsstelle Arbeitswelt.

<sup>12</sup> Riesenecker-Caba, Thomas und Franz Astleitner. 2021. Verarbeitung personenbezogener Beschäftigtendaten und Grenzen betrieblicher Mitbestimmung in einer digitalisierten Arbeitswelt. Wien.



Möchten Sie im Betrieb die Themen Zeitdruck in der Arbeit, Veränderung der Arbeit durch Digitalisierung, digitale Kompetenzen und Unterstützung sowie digitale Überwachung und Datenschutz abfragen? Im Erhebungstool „Gesundheitssensor für digitale Arbeit“ finden Sie dazu folgende Fragen.



### Zeitdruck in der Arbeit

- Wie häufig müssen Sie sehr schnell arbeiten?  
*immer / oft / manchmal / selten / nie*
- Wie häufig arbeiten Sie den ganzen Tag mit hohem Tempo?  
*immer / oft / manchmal / selten / nie*
- Wie häufig kommt es vor, dass Sie nicht genügend Zeit haben, alle Ihre Aufgaben zu erledigen?  
*immer / oft / manchmal / selten / nie*
- Wie häufig können Sie selbst bestimmen, wann Sie eine Pause machen?  
*immer / oft / manchmal / selten / nie*
- Über digitale Technologien wird immer wieder Druck auf mich ausgeübt, mehr oder schneller zu arbeiten.  
*trifft zu / trifft eher zu / teils, teils / trifft eher nicht zu / trifft nicht zu*

### Veränderung der Arbeit durch Digitalisierung

- Insgesamt bringt mir die Digitalisierung in meiner Arbeit mehr Vorteile als Nachteile.  
*trifft zu / trifft eher zu / teils, teils / trifft eher nicht zu / trifft nicht zu*
- Durch die Digitalisierung wird das Arbeitsleben immer komplizierter.  
*trifft zu / trifft eher zu / teils, teils / trifft eher nicht zu / trifft nicht zu*
- In meinem Betrieb nehmen durch die Digitalisierung die Dokumentations- und Berichtspflichten zu.  
*trifft zu / trifft eher zu / teils, teils / trifft eher nicht zu / trifft nicht zu*
- Bei der Arbeit wird mir über digitale Technologien genau vorgegeben, was ich wann zu tun habe.  
*trifft zu / trifft eher zu / teils, teils / trifft eher nicht zu / trifft nicht zu*

### Digitale Kompetenzen und Unterstützung

- Bei Problemen mit digitalen Technologien weiß ich im Normalfall, was zu tun ist.  
*trifft zu / trifft eher zu / teils, teils / trifft eher nicht zu / trifft nicht zu*
- Wenn ich eine digitale Technologie zum ersten Mal verwende, finde ich mich damit meistens allein zu recht.  
*trifft zu / trifft eher zu / teils, teils / trifft eher nicht zu / trifft nicht zu*
- Mit digitalen Technologien und Medien drücke ich mich kreativ aus (z.B. über Text, Bild, Audio oder Video).  
*trifft zu / trifft eher zu / teils, teils / trifft eher nicht zu / trifft nicht zu*
- Ich bin gut darin, digitale Systeme, wie digitale Anwendungen (z.B. Software oder Apps) und digitale Geräte (z.B. Computer oder Smartphone) zu nutzen.  
*trifft zu / trifft eher zu / teils, teils / trifft eher nicht zu / trifft nicht zu*
- Bei technischen Problemen wende ich mich an...?  
... IT-Abteilung / Beauftragte\*r  
... Kolleg\*innen  
... Führungskräfte

... Personen außerhalb des Betriebs (Familienmitglieder/Bekannte)  
*immer / oft / manchmal / selten / nie*

- Meiner Ansicht nach ist meine aktuelle Arbeitsstelle durch die Digitalisierung/Automatisierung/Künstliche Intelligenz...
  - ...sehr gefährdet.
  - ...eher gefährdet.
  - ...eher nicht gefährdet.
  - ...gar nicht gefährdet.
  
- Ich habe hin und wieder das Gefühl, digitale Arbeitsmittel und Angebote nicht nutzen zu können.
  - Ja
  - Nein
  - Weiß nicht/keine Angabe
  - *Für alle mit Ja in der vorherigen Frage: Aus welchen Gründen haben Sie zumindest hin und wieder das Gefühl, digitale Arbeitsmittel und Angebote nicht nutzen zu können?*
    - fehlende Kenntnisse für den Umgang mit digitalen Angeboten
    - fehlende technische Ausstattung (z.B. kein Smartphone, Computer, Internetzugang)
    - mangelnde Deutsch-Sprachkenntnisse
    - mangelnde Englisch-Sprachkenntnisse
    - Bedenken, etwas falsch zu machen
    - körperliche Eigenschaften (z.B. Sehschwierigkeiten, Konzentrationsschwierigkeiten)
    - Sonstiges (bitte angeben): \_\_\_\_\_
  
- Digitale Technologien ändern nichts daran, dass es in meinem Beruf auf Erfahrung, Wissen und Können ankommt.  
*trifft zu / trifft eher zu / teils, teils / trifft eher nicht zu / trifft nicht zu*

### Digitale Überwachung und Datenschutz

- Ich weiß genau, welche Daten am Arbeitsplatz durch digitale Technologien gesammelt werden und was damit geschieht.  
*trifft zu / trifft eher zu / teils, teils / trifft eher nicht zu / trifft nicht zu*
- In meiner Arbeitsstelle werden meine Arbeitsleistungen durch digitale Techniken oder Verfahren gemessen bzw. überwacht.  
*trifft zu / trifft eher zu / teils, teils / trifft eher nicht zu / trifft nicht zu*

### Einfluss von Arbeit auf Gesundheit

- Je nach Art der Arbeit gibt es unterschiedliche Arten von gesundheitlichen Risiken. Welche der folgenden Risikofaktoren sind an Ihrem Arbeitsplatz vorhanden? (Mehrfachnennungen möglich)
  - Hohe Arbeitsintensität
  - Zeitdruck
  - Informationsüberlastung
  - Notwendigkeit ständiger Weiterbildung, um die Fähigkeiten auf dem neuesten Stand zu halten

### Bearbeitung des Themas Arbeit auf Gesundheit im Betrieb

- Welche der genannten Risiken werden in Ihrem Betrieb aktiv bearbeitet? (Mehrfachnennungen möglich)
  - Hohe Arbeitsintensität
  - Zeitdruck
  - Informationsüberlastung
  - Notwendigkeit ständiger Weiterbildung, um die Fähigkeiten auf dem neuesten Stand zu halten

## 2.4. Veränderung der Kommunikation

Aufgrund der Tatsache, dass vor allem im Angestelltenbereich viele Arbeitstätigkeiten zeit- und ortsunabhängig durchgeführt werden können, steigt der Anteil der schriftlichen Kommunikation via E-Mail und diverser Kooperationssoftware wie MS Teams-Chats oder Ticket-Systeme stark an. Darüber hinaus nahm die Bedeutung von Tools für Telefonie sowie Videotelefonie (z.B. Diensthandys, MS Teams, Zoom) während der Covid 19-Pandemie deutlich zu. Insgesamt werden Beschäftigte flexibler in der Wahl synchroner oder asynchroner Kommunikationsmittel und die sogenannte Multi-Channel-Umgebung ermöglicht fast ständige Erreichbarkeit.



### Chance auf zielgerichtete Auswahl von Informationskanälen

Beschäftigten haben die Möglichkeit, aus einem Portfolio von Informationskanälen, den für sie persönlich in der jeweiligen Situation passenden zu wählen. Mitunter besteht das Bedürfnis nach kurzfristigem Austausch via Video-Call oder ein E-Mail erfüllt den Bedarf der Informationsweitergabe und Dokumentation.

### Chance auf Unterstützung mobilen Arbeitens

Digitale Kanäle können die Kommunikation von Beschäftigten unterstützen, die sich an unterschiedlichen Orten aufhalten oder zu unterschiedlichen Zeiten arbeiten. Durch E-Mail, Instant Messaging und Videokonferenzen wird die Zusammenarbeit erleichtert und mitunter können aufwändige Reisen umgangen werden. Dies birgt insbesondere Chancen für Personen, die in ihrer Mobilität eingeschränkt sind, sei es durch Betreuungspflichten oder durch körperliche Einschränkungen.



### Risiko Zeitdruck und Stress

E-Mails als gängigste Kommunikationstechnologie können als Ursache und Symbol für digitalen Stress gelten, da oftmals die technischen Eigenschaften (z.B. schnelle Datenübertragung) mit Erwartungshaltungen und Verwendungsnormen einhergehen (z.B. rasches Antworten auf Nachrichten). Da die Kommunikation außerdem zeitlich entkoppelt ist und somit Nachrichten ungleich verteilt im Posteingangsortner landen, werden Arbeitstage oftmals ausgeweitet oder Tätigkeiten verschoben, um den impliziten Erwartungshaltungen (z.B. ständige Erreichbarkeit) gerecht zu werden (Flecker 2020)<sup>13</sup>.

### Risiko der Informationsflut und Arbeitsverdichtung

Ein weiteres Risiko ist die Überlastung durch Informationsflut. Durch die Digitalisierung sind wir ständig von Informationen umgeben, sei es durch E-Mails, Instant Messaging oder andere digitale

<sup>13</sup> Flecker, Jörg. 2020. Arbeit und Digitalisierung. In Arbeit und Beschäftigung: Eine soziologische Einführung, 196–219. Wien: facultas.

Kommunikationsmittel. Es kann schwierig sein, die großen Mengen zu bewältigen und relevante Informationen herauszufiltern und zu verarbeiten. Dies kann zu Stress, Arbeitsverdichtung und Überforderung führen.

### Risiko von Missverständnissen bei digitaler Kommunikation

Bei digitaler Kommunikation fehlen meist verbale oder nonverbale Hinweisreize bzw. sind sie zumindest nur eingeschränkt vorhanden, wodurch oftmals Unsicherheiten bzgl. der Auslegung von Informationen entstehen. Nicht zuletzt kommt es zu Missverständnissen und Stress, wenn beispielsweise humoristische oder sarkastische Inhalte falsch gedeutet werden. Als Möglichkeit der Substituierung haben sich Emojis/Smiley etabliert.



#### Aus der Empirie

Auch in den hierfür untersuchten Unternehmen wird der Wandel der Arbeit besonders stark durch den Einsatz von Kommunikations- und Kooperationstechnologien getrieben. Die Beschäftigten beobachten zunehmende Beschleunigung in der kooperativen Arbeit. Die Erwartungen an die Kolleg\*innen, was die Geschwindigkeit der Erledigung von Aufgaben betrifft, sind hoch. Gearbeitet wird mit immer kürzer werdenden informellen Fristen. Dies gilt insbesondere für die Zeitspanne, innerhalb derer Rückmeldungen auf Anfragen per E-Mail, Chat oder Telefon erwartet werden.



*„Es muss alles gleich passieren. Du musst erreichbar sein. Bitte sofort erledigen! Jeder, der irgendwie ein Anliegen hat, priorisiert sein Anliegen als Nr. 1. (...) Und wenn man da nicht stressresistent ist, glaube ich, ist es schon hart.“*



*„Was natürlich ist, das geht wahrscheinlich vielen so, es ist alles wahnsinnig schnell, wahnsinnig schnell, ja, wurscht, ob Ticket oder E-Mail. Teilweise kriegst du E-Mails, das ist noch gar nicht da, hast du schon den Anruf, ob du das schon gelesen hast.“*

#### Telefon

Für Beschäftigte, die viel unterwegs sind oder im Home-Office arbeiten, gelten Diensthandys als unverzichtbare Arbeitsmittel. Das Telefon dient auch in den Kontexten als zentrale Technologie, in denen es einen sehr häufigen Austausch zwischen zwei Personen gibt und Gespräche nicht über eine Mail dokumentiert werden müssen oder sollen. Die Möglichkeit, bei Kolleg\*innen oder Kund\*innen anrufen zu können bzw. angerufen zu werden, wird mit dem „im Büro vorbeikommen“ verglichen. Vor allem für kleinere Fragen oder Gespräche zwischendurch eignet sich das Telefon sehr gut. Dadurch, dass ein läutendes Telefon sich nicht ausblenden lässt, ist ein Telefonanruf immer auch mit einer bestimmten Dringlichkeit verbunden, die die aktuelle Arbeit unterbricht. Dadurch wird das Telefon immer wieder als ein wesentlicher Stressfaktor beschrieben, insbesondere weil der Anruf in aktuelle Arbeitsprozesse interveniert.

#### E-Mail

Die Kommunikation über E-Mail hat sich zu einer weitverbreiteten Praxis etabliert, die den Arbeitsalltag aller Befragten stark strukturiert. Alle Beschäftigten beginnen den Arbeitstag damit, ihr E-Mail-Postfach zu überprüfen. In den Interviews wird berichtet, dass direkt nach dem Starten des Computers das E-Mail-Programm geöffnet wird. Dieses Verhalten ist oft durch die Notwendigkeit motiviert, so früh wie möglich über Neuigkeiten (neue Aufgaben und Anforderungen)

informiert zu sein, die am Abend bzw. über Nacht eingegangen sind. Was sich in der Früh im E-Mail-Eingang auffindet, hat das Potenzial, den Arbeitstag völlig neu zu strukturieren. Und so kann das sofortige Checken von E-Mails am Morgen auch zu einem ersten Stressfaktor werden.



*„Ich beginne zu schauen, welche E-Mails über Nacht reingekommen sind, was abzuarbeiten ist, was dringend ist – ein bisschen zu qualifizieren, wen man schnell bearbeiten, wem man sofort die Antwort geben und wegschieben kann – quasi erledigt, abgehakt. Und dann beginnt man die eigentlichen Aufgaben anzugehen. (...) Also der E-Mail-Ordner ist das Erste, was man in der Früh aufmacht und das Letzte, was man abends wieder zumacht.“*

Das hohe Ausmaß an Kommunikation über E-Mail hat teilweise auch zur Verdrängung anderer Kommunikationsformen wie dem Telefonat oder dem persönlichen Gespräch geführt. Die Befragten berichten davon, wie sie vermehrt auf E-Mails zurückgreifen, um Probleme oder Informationsbedarf zu lösen, was dazu führt, dass der zeitliche Aufwand deutlich zugenommen hat.

Mit dieser Zunahme des E-Mail-Verkehrs geht auch ein gestiegener Aufwand für das Ordnen und Strukturieren des eigenen Postfachs und dem Priorisieren der Anliegen einher. Eine neue Aufgabe, die mit der Verwendung digitaler Informations- und Kommunikationstechnologien entstanden ist. Personen berichten von bis zu 300 E-Mails am Tag, wovon der Großteil keinerlei persönliche Stellungnahme verlangt. Vor diesem Hintergrund ist die inflationäre Nutzung dieses Mediums zu einem Stressfaktor geworden, der wiederum Arbeitszeit in Anspruch nimmt.



*„Ich glaube auch, durch die Digitalisierung ist die Arbeitslast um einiges mehr geworden. Wo man sagt: Früher hat man einmal am Tag die Post gekriegt, heutzutage kriegt man von 0.00 bis 24.00 Uhr die E-Mails rein.“*



Möchten Sie im Betrieb die Themen Kommunikation und Zusammenarbeit abfragen? Im Erhebungstool „Gesundheitssensor für digitale Arbeit“ finden Sie dazu folgende Fragen.



### Zeitdruck in der Arbeit

- Je nach Art der Arbeit gibt es unterschiedliche Arten von gesundheitlichen Risiken. Welche der folgenden Risikofaktoren sind an Ihrem Arbeitsplatz vorhanden?
  - Schlechte Kommunikation oder Zusammenarbeit innerhalb der Organisation
- Welche der genannten Risiken werden in Ihrem Betrieb aktiv bearbeitet? (Mehrfachnennungen möglich)
  - Schlechte Kommunikation oder Zusammenarbeit innerhalb der Organisation

### 3. Digitale Transformation und gesundheitliche Belastungen

Will man die gesundheitlichen Aspekte der Arbeit genauer unter die Lupe nehmen, so spielen die Ressourcen der Beschäftigten für den Umgang mit Belastungen eine wichtige Rolle. Eine dieser Ressourcen ist der allgemeine Gesundheitszustand, den Beschäftigte mitbringen. Ist dieser per se nicht sehr gut, führen tätigkeitsspezifische Belastungen mitunter rascher zu gesundheitlichen Beschwerden, als bei Personen, die eine sehr gute allgemeine Konstitution mitbringen. Entscheidend für eine adäquate Gestaltung der Arbeit sind vor allem chronische Erkrankungen des Körpers und der Psyche. Hinzu kommen akute Beschwerden, die die Arbeitsfähigkeit (noch) nicht herabsetzen, auf die jedoch idealerweise reagiert werden kann und zu denen Präventionsmaßnahmen gesetzt werden können, sollten diese arbeitsbedingt sein. Unternehmen können dabei unterschiedliche Maßnahmen zur Gesundheitsförderung setzen, die von der Implementierung ergonomischer Möbel und Geräte bis zur Arbeit an der Unternehmenskultur reichen.



#### **Arbeit als Ressource für psychisches Wohlbefinden**

Arbeit an sich kann eine Ressource im Umgang mit Belastungen sein. Insbesondere bei chronischen psychischen Belastungen oder Erkrankungen kann Arbeit – mit seinen Facetten der Strukturierung des Tages, Anerkennungsfragen und sozialen Kontakten – eine wichtige Funktion in der Bewältigung psychischer Belastungen einnehmen. Digitale Arbeit, mit ihrem Potenzial für zeitlich und räumlich flexibles Arbeiten, kann die Arbeitsfähigkeit unterstützen, zur Entlastung in Bezug auf die Vereinbarkeit von Privat- und Berufsleben beitragen und auch eine Ausweitung der vertraglichen Arbeitszeit und in Folge eine Erhöhung des Erwerbseinkommens ermöglichen. Dies kann zur Steigerung des psychischen Wohlbefindens beitragen.

#### **Chance auf ergonomische Arbeitsplätze**

Digitale Technologien haben das Potenzial, körperliche Beanspruchung zu reduzieren. Arbeitsplätze können mithilfe von höhenverstellbaren Schreibtischen, ergonomischen Stühlen und Monitoren sowie ergonomischen Tastaturen und Computermäusen relativ einfach zur richtigen Körperhaltung und zur Reduktion von Belastungen beitragen.



#### **Risiko für Beschwerden des Stützapparates und der Augen**

Eines der großen Risiken der digitalen Büroarbeit ist jedoch das mögliche Entstehen von körperlichen Beschwerden durch dauerhaftes Sitzen im Zuge der Nutzung von Computern und anderen digitalen Geräten. Lange Arbeitsstunden vor dem Bildschirm können zu Augenproblemen, Belastungen der Wirbelsäule und des Nackens und RSI (Repetitive Strain Injury) führen.

#### **Risiko für psychische Belastungen**

Mit der Nutzung digitaler Technologien gehen diverse Risiken einher, die oftmals unter dem Begriff digitaler Stress zusammengefasst werden. Laut einer deutschen Studie haben dabei die Faktoren Leistungsüberwachung, gläserne Person und Unzuverlässigkeit einen besonderen Stellenwert (Henner et al. 2022<sup>14</sup>). Darüber hinaus finden auch die Aspekte Unterbrechung, Überflutung, Verunsicherung,

<sup>14</sup> Henner Gimpel / Michelle Berger / Christian Regal / Nils Urbach / Mathias Kreilos / Julia Becker / Nicholas Daniel Derra (2022): Belastungsfaktoren der digitalen Arbeit Eine beispielhafte Darstellung der Faktoren, die digitalen Stress hervorrufen. Projekt PräDiTec. Fraunhofer-Institut für Angewandte Informationstechnik FIT <https://gesund-digital-arbeiten.de/downloadliste/>

Nicht-Verfügbarkeit, Unklarheit in der Rolle, Komplexität, Omnipräsenz, Jobunsicherheit und mangelndes Erfolgserlebnis eine Rolle.



### Aus der Empirie

In den untersuchten Betrieben zeigt sich, dass die meisten Befragten den eigenen Gesundheitszustand als recht gut bewerten. Es wird jedoch deutlich, dass die Arbeit in der Wahrnehmung der Befragten einen sehr großen Einfluss auf den Gesundheitszustand hat. Durch den Einsatz digitaler Technologien haben sich die Arbeitsabläufe von Wissensarbeiter\*innen verändert, was Auswirkungen auf Bewegungsmuster und körperliche Beanspruchung hat. Der Großteil der Aufgaben wird im Sitzen mit Blick auf einen Bildschirm erledigt. Die Anlässe, aufzustehen und sich zu bewegen, sind gering. Einige Beschäftigte berichten in dem Zusammenhang auch von physischen Auswirkungen, die mit dem digitalen Arbeiten einhergehen. Neben dem vielen Sitzen ist für viele auch das stundenlange in den Bildschirm schauen belastend. Interviewte berichten von Kopfschmerzen, Sehbeeinträchtigungen, sowie langfristige Auswirkungen auf die Haltung und den Rücken:



*„Ich merke schon, Montag am Abend bin ich immer froh, wenn ich nicht mehr reinschauen muss. Da würde ich mir wünschen, dass es da andere Möglichkeiten irgendwann einmal geben wird. Das ist einfach ein generelles EDV-Problem, das ewige Sitzen und Tippen und Schauen, Konzentrieren usw.“*



*„Ich merke auch den Rücken. Also, ich muss dann immer schauen: Sitze ich eh korrekt? Ich vergesse es ja irgendwann. Also normal, man lehnt sich zurück und denkt sich: Ah, okay, jetzt sitze ich bequem, aber eigentlich ist es nicht unbedingt das Beste für den Rücken, wie man da tatsächlich sitzt. Oder die Position der Maus, man switcht einmal da und da. Also ich merke es seit ungefähr drei Jahren schon verstärkt auch in den Schultern, dass ich einen Beruf ausübe, in dem ich primär sitze, und das ist halt blöd.“*

Auch aus den Interviews geht hervor, dass zunehmend Bemühungen in einzelnen Abteilungen stattfinden, um den gesundheitlichen Auswirkungen der digitalen Arbeit entgegenzuwirken. Dazu gehört die Einführung von höhenverstellbaren Tischen oder ergonomischen Bürosesseln sowie die Förderung von Bildschirmbrillen. Zudem gibt es bereits etablierte Maßnahmen der Betriebe, wie z.B. die regelmäßige Einstellung der richtigen Sitzposition durch die/den Betriebsärztin/arzt. Es wird jedoch deutlich, dass sich die Maßnahmen zum Umgang mit den gesundheitlichen Auswirkungen der Digitalisierung weitgehend auf die physischen Aspekte beschränken und in den Betriebe bisher wenig Auseinandersetzung mit den psychischen Aspekten zu erkennen ist.



Möchten Sie im Betrieb den allgemeinen Gesundheitszustand und den Einfluss von Arbeit auf Gesundheit abfragen? Im Erhebungstool „Gesundheitssensor für digitale Arbeit“ finden Sie dazu folgende Fragen.



### Allgemeiner Gesundheitszustand

Wenn Sie den besten denkbaren Gesundheitszustand mit 10 Punkten bewerten und den schlechtesten denkbaren mit 0 Punkten, wie viele Punkte (in ganzen Zahlen) am Schieberegler vergeben Sie für Ihren derzeitigen Gesundheitszustand?

- Ich leide unter akuten Beschwerden/Erkrankungen. (Gemeint sind Beschwerden, die Sie erst seit kurzer Zeit haben und von denen Sie ausgehen, dass sie bald wieder vorbei sind.)

- Ja  
 Nein

- Ich leide unter chronischen Beschwerden/Erkrankungen. (Gemeint sind Beschwerden, die Sie schon länger haben und von denen Sie ausgehen, dass sie auch noch länger bestehen bleiben.)

- Ja  
 Nein

- Ich fühle mich körperlich erschöpft.  
*immer / oft / manchmal / selten / nie*

- Ich fühle mich emotional erschöpft.  
*immer / oft / manchmal / selten / nie*

- Ich fühle mich ausgelaugt.  
*immer / oft / manchmal / selten / nie*

- Ich fühle mich ausgeglichen.  
*immer / oft / manchmal / selten / nie*

- Ich fühle mich sehr energiegeladen.  
*immer / oft / manchmal / selten / nie*

### Einfluss von Arbeit auf Gesundheit

- Meine Arbeit beeinflusst meinen Gesundheitszustand (positiv und negativ).

*immer / oft / manchmal / selten / nie*

- Je nach Art der Arbeit gibt es unterschiedliche Arten von gesundheitlichen Risiken. Welche der folgenden Risikofaktoren sind an Ihrem Arbeitsplatz vorhanden? (Mehrfachnennungen möglich)

- Langes Sitzen  
 Sich wiederholende Bewegungen  
 Lange Arbeitszeiten  
 Unregelmäßige Arbeitszeiten  
 Hohe Arbeitsintensität  
 Zeitdruck  
 Flexibilität in Bezug auf Arbeitsort  
 Verschwimmende Grenzen zwischen Arbeit und Privatleben  
 Schlechte Kommunikation oder Zusammenarbeit innerhalb der Organisation

- Informationsüberlastung
- Notwendigkeit ständiger Weiterbildung, um die Fähigkeiten auf dem neuesten Stand zu halten
- Angst vor dem Verlust des Arbeitsplatzes
- Keine
- Sonstiges (bitte angeben): \_\_\_\_\_

- Haben Sie in den letzten 12 Monaten folgende Beschwerden/Verhaltensänderungen nach langer Bildschirmarbeit erlebt?

- Rücken- oder Nackenschmerzen
- Schmerzen in den Handgelenken
- Augenbeschwerden (z.B. trockene Augen)
- Kopfschmerzen
- Konzentrationsschwierigkeiten
- Schlafstörungen
- Reduzierung von Bewegung und körperlichen Aktivität
- Zunahme ungesunder Ernährungsgewohnheiten

*immer / oft / manchmal / selten / nie*

- Digitale Technologien nehmen mir körperlich anstrengende und/oder monotone Tätigkeit ab und entlasten mich so.

*trifft zu / trifft eher zu / teils, teils / trifft eher nicht zu / trifft nicht zu*

- Wie belastet fühlen Sie sich im Zusammenhang mit den folgenden Themen:

- Umgang mit bereits vorhandenen Technologien
- Neue Geräte (Diensthandy/Laptop, Tablet)
- Neue Programme (Software) bedienen
- Nicht funktionierende Geräte/Programme

*sehr belastet / eher belastet / teils, teils / eher nicht belastet / gar nicht belastet*

### **Bearbeitung des Themas Arbeit auf Gesundheit im Betrieb**

- Welche der genannten Risiken werden in Ihrem Betrieb aktiv bearbeitet? (Mehrfachnennungen möglich)

- Langes Sitzen
- Sich wiederholende Bewegungen
- Lange Arbeitszeiten
- Unregelmäßige Arbeitszeiten
- Hohe Arbeitsintensität
- Zeitdruck
- Flexibilität in Bezug auf Arbeitsort
- Verschwimmende Grenzen zwischen Arbeit und Privatleben
- Schlechte Kommunikation oder Zusammenarbeit innerhalb der Organisation
- Informationsüberlastung
- Notwendigkeit ständiger Weiterbildung, um die Fähigkeiten auf dem neuesten Stand zu halten
- Angst vor dem Verlust des Arbeitsplatzes
- Keine

- Sonstiges (bitte angeben): \_\_\_\_\_
- Hat Ihr Betrieb in den letzten drei Jahren eine der folgenden Initiativen ergriffen? (Mehrfachnennungen möglich)
    - Förderung regelmäßiger Pausen für Menschen in unbequemen oder statischen Körperhaltungen, einschließlich langem Sitzen
    - Förderung regelmäßiger Bildschirmpausen für Menschen, die hauptsächlich am PC arbeiten
    - Bereitstellung von ergonomischen Möbel, wie z. B. spezifische Stühle oder Steh- und Schreibtische
    - Die Möglichkeit für Menschen mit gesundheitlichen Problemen, die Arbeitszeit zu reduzieren
    - Einführung von flexiblen Arbeitszeiten auf Wunsch der Arbeitnehmer\*innen
    - Einführung von Home Office
    - Implementierung eines betrieblichen Gesundheitsprogramms (Fitness, Yoga etc.)
    - Keine
    - Sonstiges (bitte angeben): \_\_\_\_\_

## 4. Digitale Transformation und Mitsprache

Die Bedeutung der Nutzer\*innen bei Prozessen der Einführung neuer digitaler Technologien wird zunehmend als relevant erachtet, da diese vor allem bei Entwicklung und Verbreitung eine wichtige Rolle übernehmen – nicht nur im Rahmen der Akzeptanz, sondern auch im Rahmen der Auswirkungen (Rohracher und Ornetzeder 2003<sup>15</sup>). Die durch die digitale Transformation bewirkten formalen und strukturellen Änderungen der Arbeitsbedingungen gehen nicht ohne Einstellungsänderung der Beschäftigten zur Arbeit einher. Begleitend wächst ein Bedürfnis nach Mitbestimmung, d.h. aktiv an Unternehmensentscheidungen mitzuwirken und partizipieren zu können (Lang 2022<sup>16</sup>). Oftmals wird die Einführung von Technologien top-down initiiert, indem „von oben“ auf (vermeintlichen) Bedarf reagiert wird – das passiert jedoch nicht immer erfolgreich. Begründete Ängste und Sorgen gegenüber technischen Neuerungen sind oft durch Erfahrungen mit und in den bisherigen Arbeitssystemen bedingt. Eine gelungene Technikeinführung basiert oftmals auf partizipativen Vorgehensweisen, indem Beschäftigte in die Gestaltung miteinbezogen werden. Gute Partizipation sorgt für Akzeptanz und bedarfsgerechtes Vorgehen. Insbesondere ist wichtig, dass Beschäftigte, Betriebsräte und Führungskräfte kontinuierlich in Planung, Umsetzung, Evaluation und Verbesserung einbezogen werden. Die Rollen und Aufgaben der beteiligten Interessengruppen sowie deren Zusammenarbeit müssen klar sein und es muss einen fortlaufenden Austausch und eine gemeinsame Reflexion von Ergebnissen geben.



### Aus der Empirie

Interessante Befunde gibt es in den untersuchten Betrieben zur Einschätzung der persönlichen direkten Mitbestimmung und indirekten Mitbestimmung via Betriebsrat beim Einsatz von Technologien. Die Daten zeigen, dass sich Mitgestaltung bei der Einführung von Technologien

<sup>15</sup> Rohracher, Harald und Michael Ornetzeder. 2003. Partizipative Technikgestaltung und nachhaltige Entwicklung. Graz: Institut für Interdisziplinäre Forschung und Fortbildung.

<sup>16</sup> Lang, Gert, Hrsg. 2022. Betriebliche Gesundheitsförderung in der Arbeitswelt 4.0 – Digitalisierung, Gesundheitskompetenz und faire Gesundheitschancen. Fonds Gesundes Österreich, Gesundheit Österreich, Wien.

primär auf der Ebene der Meinungsbekundung abspielt und weniger auf echter Mitentscheidung. Auch in der Kommunikation mit dem Betriebsrat scheinen digitale Technologien eine untergeordnete Rolle zu spielen. Die Beschäftigten trauen sich jedoch durchaus ein Urteil über digitale Technologien zu. In den Interviews zeigt sich, die Prozesse der Einführung und Entscheidung über neue Technologien werden sehr einheitlich als Top-Down-Prozesse wahrgenommen, bei denen die Beschäftigten zum Teil angehört werden, ohne sie aber substantziell in die Entscheidung einzubeziehen.

„Also ich würde sagen, man ist sehr fremdbestimmt. Also bei der Einführung von solchen Systemen kann man, glaube ich, nicht allzu viel Einfluss nehmen, aber später dann kann man, glaube ich, gewisse Dinge schon steuern, wie die dann kommen, oder wenn was zum Programmieren ist oder Kleinigkeiten zum Ändern sind, dann kann man sehr wohl Einfluss nehmen, wie das dann aussieht.“

Ob Beschäftigte bei der Implementierung und beim Einsatz neuer Technologien einbezogen werden, hat klare Effekte auf die Zufriedenheit der Interviewten und die Bereitschaft sich mit neuen Anwendungen auseinanderzusetzen. Widerstand tritt primär in passiver Form auf und verdeutlicht zugleich den Zusammenhang zwischen einer nicht-inklusiven Durchführung digitaler Transformation und Stress sowie mangelndem Wohlbefinden. Widerstand gegenüber bestimmten Technologien zeigt sich auch in der Form, dass argumentiert wird, dass man die jeweilige Technologie gar nicht brauchen würde. Man käme zum Beispiel auch mit „Papier und Stift“ sehr gut zurecht.

„Also bei mir, in meinem Fall war es: Ich habe das Telefon [für eine digitale vernetzte Telefonanlage] auf den Tisch gestellt gekriegt mit meinem Namen drauf, ich habe dann einmal nix damit gemacht und habe einmal abgewartet, was passiert.“

Bei Technologien, die auf Initiative der Beschäftigten eingeführt werden, gibt es in der Praxis deutlich mehr Gestaltungsspielraum. In diesem Zusammenhang wird betont, dass informelle Kontakte, insbesondere zur IT-Abteilung, ein hilfreiches Element darstellen, um für sich oder die Abteilung neue Geräte oder Anwendungen anzuschaffen. Auch die Argumente der Produktivitätssteigerung und Kosteneinsparung seien gut, um neue technische Tools oder Ausstattung zu erlangen.

„So entsteht das aber meistens, wo wir uns denken: Das muss einfach einfacher gehen, denn wir sitzen Stunden um Stunden. Da kann man sicher was programmieren, was uns hilft, damit das effizienter wird und wir können wieder unserer wirklichen Arbeit nachgehen, wie Projekte planen usw.“

Es dürfte – darauf weisen die Interviews mit Beschäftigten hin – in Punkto Mitbestimmung auch einen großen Unterschied machen, ob Technologien unternehmensweit oder nur in einzelne Abteilungen oder von einzelnen Personen verwendet werden. Je kleiner die Einheit, die eine Technologie nutzt, umso größer die Möglichkeiten zur Mitgestaltung. In kleineren Abteilungen dürften Änderungsvorschläge oder Neuerungen im Optimalfall recht positiv und rasch angenommen werden. Personen, die mit Tools arbeiten, die nahezu das gesamte Unternehmen betreffen, werden nur selten miteinbezogen. Diese begrenzte Reichweite kann u.a. dazu führen, dass innovative Ideen und effiziente Lösungen, die in einem Team entwickelt werden, nicht auf andere Teams oder Abteilungen übertragen werden. Bei Top-Down-Initiativen werden oftmals einzelne Beschäftigte als Testnutzer\*innen einbezogen, oder s.g. Task Forces gegründet. Deren Funktion besteht darin, die Perspektive unterschiedlicher Abteilungen einzubringen und

Feedback zu geben. Mitentschieden wird in diesen Gremien jedoch nicht. Diese Prozesse passieren meist erst parallel zur Einführung.



Möchten Sie im Betrieb das Thema Mitbestimmung und Technologie abfragen? Im Erhebungstool „Gesundheitssensor für digitale Arbeit“ finden Sie dazu folgende Fragen.



### Mitbestimmung

- Welche der folgenden Institutionen gibt es an Ihrem Arbeitsplatz?

Betriebsrat/Betriebsrätin

- Personalvertretung
- Sicherheitsbeauftragte
- Gesundheitsbeauftragte
- Sonstiges (bitte angeben): \_\_\_\_\_

- Wie sehr stimmen Sie den folgenden Aussagen zu Mitsprachemöglichkeiten zu? Wenn am Arbeitsplatz neue digitale Technologien eingeführt werden...

...kann ich vorab meine Meinung zu den Plänen äußern.

...kann ich diese vorab testen und meine Meinung dazu abgeben.

...passiert nichts ohne meine Zustimmung.

...kann ich entscheiden, ob ich diese nützen möchte oder nicht.

...kann ich mich darauf verlassen, dass Betriebsrat oder Personalvertretung die Interessen der Beschäftigten vertritt.

...werde ich im Normalfall vor vollendete Tatsachen gestellt.

*trifft zu / trifft eher zu / teils, teils / trifft eher nicht zu / trifft nicht zu*

- Vergeben Sie Punkte für das Ausmaß in dem der Betriebsrat / die Personalvertretung Sie nach Ihrer Sicht der Dinge fragt, wenn es um digitale Technologien am Arbeitsplatz geht. 10 steht für „in sehr hohem Maß“, 0 für „in sehr geringem Maß“. Wie viele Punkte (in ganzen Zahlen) am Schieberegler vergeben Sie?

- Vergeben Sie Punkte für das Ausmaß wie gut Sie sich Alles in Allem in Entscheidungen zur Einführung von neuen digitalen Technologien am Arbeitsplatz eingebunden fühlen. 10 steht für „in sehr hohem Maß“, 0 für „in sehr geringem Maß“. Wie viele Punkte (in ganzen Zahlen) am Schieberegler vergeben Sie?

- Wie sehr treffen die folgenden Aussagen auf Sie zu?

... Digitale Technologien sind ein Thema für IT-Expert\*innen, also sollten sich auch nur Expert\*innen um deren Ausgestaltung kümmern.

... Würde man beim Thema digitale Technologien mehr auf die Beschäftigten hören, die die Technologien auch tatsächlich nutzen, hätten wir weniger Probleme.

*trifft zu / trifft eher zu / teils, teils / trifft eher nicht zu / trifft nicht zu*

## 5. Betriebliche Gesundheitsförderung und digitale Transformation in Unternehmen

Die betriebliche Gesundheitsförderung (BGF) ist ein wichtiger Bestandteil der Arbeitswelt und zielt darauf ab, Krankheiten am Arbeitsplatz vorzubeugen, die Gesundheit zu stärken und das Wohlbefinden der Beschäftigten zu verbessern. Die klassische Umsetzung eines BGF-Projekts beinhaltet u. a. die gesundheitliche Ausgangslage im Betrieb zu erheben, messbare Ziele zu formulieren, verhaltens- und verhältnisorientierte Maßnahmen zu planen, projektplangeleitet umzusetzen, zu dokumentieren und zu evaluieren. Geht es um die Auswirkungen der digitalen Transformation auf die Gesundheit bewegen wir uns bisweilen noch in einem wenig greifbaren Feld. Die Diagnose möglicher Problemfelder ist weit fortgeschritten, die Aufbereitung von Best Practice Beispielen für Lösungsansätze steht am Beginn (siehe Ansätze des PräDiTec Projekts des Fraunhofer-Institut für Angewandte Informationstechnik FIT<sup>17</sup>).

Lang et al. (2022<sup>18</sup>) vom Fonds Gesundes Österreich beschreiben, dass es um Betriebliche Gesundheitsförderung im Kontext der Digitalisierung durchführen zu können, neue Ansätze braucht. Sie sprechen vom **Paradigma der „transformationalen Begleitung“**, deren Hauptfunktionen in Inspiration, Anregung und radikalen Stärkenfokussierung bestehen. Auf Basis der Erfahrung in der Prozessbegleitung zahlreicher BGF-Projekte im Kontext der digitalisierten Arbeit leiten Lang et al. (2022<sup>19</sup>) vier grundlegende Schlussfolgerungen zur s.g. **BGF 4.0** ab, die im Folgendem in Auszügen wiedergegeben werden:

- **BGF kann und wird auf der Prozessebene agiler werden**

Der klassische BGF-Kreislauf folgt einer strukturierten Abfolge definierter Projektphasen. Diese „Wasserfall-Logik“ genannte Form von Projektmanagement sollte durch agile Formen und Tools ergänzt werden. Vieles kann und wird zukünftig auch in BGF-Projekten schneller und vor allem parallel ablaufen können. Agile Projektmanagementmethoden wie Scrum, Kanban, Sprint und agiles Entscheiden bieten vor diesem Hintergrund praxisrelevante Anregungen, auch wenn die Methoden nicht 1:1 übernommen werden können. Vor allem in Unternehmen, die bereits ausreichend Erfahrung mit dem klassischen BGF-Managementzyklus haben, liegen hier große Zukunftspotenziale.

- **BGF 4.0 kann dabei unterstützen, Digitalisierung positiv zu besetzen**

Ein spannender „Nebeneffekt“ zeigt, dass durch betriebliche Gesundheitsförderung das Thema „Digitalisierung“ in vielen Unternehmen stärker unter dem Fokus von vorhandenen Ressourcen und Zukunftsmöglichkeiten betrachtet wird. Dies ist ein nicht unwesentlicher Beitrag, da Digitalisierung häufig ausschließlich aus Belastungsperspektive gesehen wird. Wie bei fast allen Veränderungsdynamiken geht es aber auch hier um den Blickwinkel und darum, die jeweiligen Gestaltungsmöglichkeiten wahrzunehmen.

- **BGF 4.0 entwickelt das Verständnis von Gesundheitsförderung weiter**

Die Praxiserfahrungen zeigen die in der Literatur zum Teil bereits beschriebenen Trends einer zukunftsorientierten Gesundheitsförderung auf: Gesundheitsförderung wird personalisierter, spielerischer und proaktiver werden (müssen). Technologische Entwicklungen – vor allem firmeninterne Plattformlösungen – haben das Potenzial, Informationen und Angebote rasch, attraktiv und interaktiv an die

<sup>17</sup> <https://gesund-digital-arbeiten.de/>

<sup>18</sup> Lang, Gert, Hrsg. 2022. Betriebliche Gesundheitsförderung in der Arbeitswelt 4.0 – Digitalisierung, Gesundheitskompetenz und faire Gesundheitschancen. Fonds Gesundes Österreich, Gesundheit Österreich, Wien.

<sup>19</sup> Lang, Gert, Hrsg. 2022. Betriebliche Gesundheitsförderung in der Arbeitswelt 4.0 – Digitalisierung, Gesundheitskompetenz und faire Gesundheitschancen. Fonds Gesundes Österreich, Gesundheit Österreich, Wien.

Mitarbeiter\*innen zu bringen. Partizipation und Vernetzung werden auch über neue Kanäle (z.B. Videos, virtuelle Vernetzungen) erlebbar und gestaltbar.

- **BGF 4.0 bietet neue Potenziale im Bereich Chancengerechtigkeit**

Auch wenn die gesammelten Erfahrungen hinsichtlich gesundheitlicher Chancengerechtigkeit noch viel Luft nach oben zeigen, so lassen sich auch in diesem Bereich zusätzliche Optionen ausmachen: Die Möglichkeit, Mitarbeiter\*innen unabhängig von Zeit und Ort an unterschiedlichen Angeboten der Gesundheitsförderung teilhaben zu lassen, erleichtert zumindest die Einbindung jener, die disloziert oder mobil arbeiten. Die Bereitstellung von relevanten Informationen beispielsweise in der Erstsprache oder eine zielgruppenspezifische Ansprache und Aufbereitung von Inhalten bieten Potenziale, die mit traditionellen Angeboten nur mit sehr hohem Kostenaufwand zu realisieren wären.

## 6. Fazit für die Beratung

Die Arbeitswelt unterliegt einem ständigen Wandel, welcher durch demografische Veränderungen, eine erhöhte Individualisierung und die Verbreitung digitaler Technologien vorangetrieben wird. Daraus ergeben sich einerseits Chancen und andererseits auch Risiken für Wissensarbeiter\*innen. Durch den Einsatz digitaler Technologien entsteht zwar mehr Eigenverantwortung und Selbstorganisation, gleichzeitig steigt jedoch der Grad an Automatisierung, Kontrolle und Überwachung. Infolgedessen sind Konfliktpotenziale und Stress erhöht. Um Gesundheit und Wohlbefinden bei Beschäftigten nachhaltig zu fördern, bedarf es einer kontinuierlichen Weiterentwicklung von direkt in Unternehmen integrierten, wirkungsorientierten Angeboten in den Bereichen Beratung und Gesundheitsmanagement.

Um den Prozess der digitalen Transformation bestmöglich partizipativ und gesundheitsförderlich begleiten zu können braucht es auf Berater\*innenseite jedenfalls Grundwissen über die Treiber von Digitalisierung und deren mögliche Auswirkungen auf Gesundheit, ein hohes Maß an Überzeugtheit von der Sinnhaftigkeit der Thematik, eine Konzentration auf die spezifischen Ausgangsstärken im Setting und ein hohes Maß an Flexibilität in der Begleitung der Prozesse, so Lang et al. (2022<sup>20</sup>). Im Setting selbst sind vor diesem Hintergrund ein hohes Maß an Reflexions- und Lernbereitschaft, die Bereitschaft zum eigenverantwortlichen und auch flexiblen Bearbeiten von Arbeitspaketen und eine gute interne Vernetzung aller projektbeteiligten Akteurinnen und Akteure maßgebliche Grundvoraussetzungen für eine erfolgreiche Zusammenarbeit.

Mit Blick auf die untersuchten Unternehmen ergeben sich vielfältige Themen, die im Rahmen von Beratungsprozessen gemeinsam mit Führungskräften, Betriebsräten und Beschäftigten bearbeitet werden können: von Homeoffice, über digitale Kompetenzen bis hin zu agilem Arbeiten bzw. digitaler Führung gibt es eine große Bandbreite an Aspekten, die mitunter als entscheidend für Gesundheit und Wohlbefinden gelten. Auf Basis der Literaturanalysen und erster Ergebnisse aus Interviews mit Beschäftigten und Führungskräften zeichnen sich folgende Themenfelder als für die betriebliche Beratung zu gesundheitsförderlicher digitaler Arbeit als besonders relevant ab:

### Themenspektrum für Beratung

- **Flexibilität:** Digitale Arbeit bietet oft mehr Flexibilität bei der Arbeitszeit und dem Arbeitsort. Eine gute Gestaltung der digitalen Arbeit sollte die Bedürfnisse der Beschäftigten berücksichtigen und ihnen genügend Freiraum für ihre Arbeitsorganisation geben.

<sup>20</sup> Lang, Gert, Hrsg. 2022. Betriebliche Gesundheitsförderung in der Arbeitswelt 4.0 – Digitalisierung, Gesundheitskompetenz und faire Gesundheitschancen. Fonds Gesundes Österreich, Gesundheit Österreich, Wien.

- **Work-Life-Balance:** Viele Beschäftigte wünschen sich eine bessere Vereinbarkeit von Arbeit und Freizeit. Die Digitalisierung bietet dafür gute Möglichkeiten. Unternehmen sollen erkennen, dass eine Balance zwischen Arbeit und Freizeit die Gesundheit und Motivation der Beschäftigten fördert.
- **Kommunikation:** Digitale Arbeit ermöglicht gute Kommunikation zwischen den Beschäftigten sowie zwischen den Teams. Hier sollten geeignete Tools und Technologien eingesetzt werden, um eine reibungslose Kommunikation und Zusammenarbeit zu gewährleisten.
- **Arbeitsorganisation:** Die Arbeitsorganisation bei digitaler Arbeit braucht gut geplante und gewartete Wissensmanagementsysteme, um den Beschäftigten einen reibungslosen Arbeitsablauf unter der Vermeidung von Informationsflut zu ermöglichen.
- **Stressmanagement:** Stress aufgrund von Informationsflut und Arbeitsverdichtung können zu gesundheitlichen Problemen führen. Unternehmen sollten daher Maßnahmen zur Prävention entwickeln, um die Gesundheit und das Wohlbefinden der Beschäftigten und den Austausch darüber zu fördern.
- **Digitale Kompetenzen:** Unternehmen sollten sicherstellen, dass ihre Beschäftigten über ausreichende digitale Kompetenzen verfügen, um erfolgreich in einer digitalen Arbeitsumgebung arbeiten zu können. Hier kann eine gezielte Schulung oder Fortbildung der Beschäftigten helfen. Einen wichtigen Aspekt bildet dabei der Umgang mit „Künstlicher Intelligenz“, die bei gutem Einsatz eine Unterstützung sein und zur Gesundheitsförderung beitragen kann.
- **Gesundheitskompetenzen oder auch „Health Literacy“:** Im Hinblick auf den Arbeitskontext wird Gesundheitskompetenz als bedeutsame Fähigkeit erachtet, die zum Erhalt der Arbeits- und Leistungsfähigkeit sowie zu Gesundheit und Wohlbefinden von Beschäftigten beiträgt. Unternehmen sollten sicherstellen, dass ihre Beschäftigten über ausreichende Gesundheitskompetenz verfügen.
- **Ergonomie im Homeoffice:** Im Zuge der Digitalisierung arbeiten immer mehr Beschäftigte zu Hause. Unternehmen sollten sicherstellen, dass die Arbeitsbedingungen im Homeoffice gesundheitsförderlich und ergonomisch sind. Hier kann eine Beratung zur Arbeitsplatzgestaltung helfen.
- **Digitale Führung:** Die Führung von Beschäftigten in einer digitalen Arbeitsumgebung erfordert besondere Fähigkeiten und Kompetenzen. Hier können Beratungen und Schulungen zum Thema digitale Führung helfen.



GEFÖRDERT DURCH  
Digifonds

