

Evangelische Hochschule für angewandte Wissenschaften – Evangelische Fachhochschule Nürnberg

Gesundheits- und Pflegepädagogik (B.A.)

Bachelorarbeit  
zur Erlangung des akademischen Grades  
Bachelor of Arts B.A.

**Work- Life- Balance als Instrument zur Verbesserung der Mitarbeitendengesundheit**

Leonie Dohnal

Gutachterin: Prof. Dr. phil. Heinz-Peter Olm

Abgabetermin: 02.07.2022

## **Abstract**

Die literaturgestützte Bachelorarbeit mit dem Thema der Work-Life-Balance (WLB) als Instrument für die Mitarbeitendengesundheit soll zur Gesunderhaltung der Mitarbeitenden in der Arbeitswelt sensibilisieren. Ziel ist es, die meist fremden Strategien und Maßnahmen der Arbeitgebenden für die Mitarbeitendengesundheit zu vermitteln. Daneben soll diese Arbeit Arbeitnehmenden, Möglichkeiten und Maßnahmen aufzeigen, um die Ansätze der WLB zu nützen, zusammenhängende Faktoren erläutern und in Verbindung mit der Mitarbeitendengesundheit gebracht werden. Dadurch wird der Zusammenhang mit der WLB hergestellt und mittels eines Handlungsvorschlags, eine effiziente Lösungsmöglichkeit aufgeführt, wie Unternehmen und Arbeitnehmende den größtmöglichen Nutzen erreichen. Schaut man sich das Thema genau an, sind positive Eigenschaften für ein gesundes Verhältnis zwischen Beruf und Privatleben vorzufinden. Um dabei nachhaltige und langfristige Ergebnisse zu erzielen, sollten aufgeführte Maßnahmen kombiniert werden. Die WLB wird in einer schnelllebigen Arbeitswelt immer bedeutsamer, um die Balance zwischen Arbeit und Berufsleben zu erhalten. Bieten Arbeitgebende Maßnahmen der WLB an und streben eine korrekte Umsetzung an, führt das bei der Belegschaft zu Motivation und Zusammenhalt und kann die Effizienz der Arbeitnehmenden steigern.

The literature-supported bachelor thesis with the topic of WLB as an instrument for employee health is intended to raise awareness for keeping employees healthy in the working environment. The aim is to communicate the mostly foreign strategies and measures of employers for employee health. In addition, this work should show employees, options and measures to use the approaches of the WLB, explain related factors and be brought in connection with the employee health. In this way, the connection with WLB is established and, by means of a proposal for action, an efficient solution is presented as to how companies and employees can achieve the greatest possible benefit. If one looks closely at the topic, positive characteristics for a healthy relationship between work and private life can be found. In order to achieve sustainable and long-term results, the measures listed should be combined. In a fast-moving world of work, WLB is becoming increasingly important for maintaining the balance between work and professional life. If employers offer WLB measures and strive to implement them correctly, this leads to motivation and cohesion among the workforce and can increase the efficiency of the employees.

<b>Inhaltsverzeichnis .....</b>	<b>I</b>
<b>I. Abbildungsverzeichnis .....</b>	<b>II</b>
<b>II. Abkürzungsverzeichnis .....</b>	<b>II</b>
<b>1. Einleitung .....</b>	<b>1</b>
<b>2. BGF .....</b>	<b>3</b>
2.1    BGM.....	5
2.2    Abgrenzung BGM und BGF.....	5
2.3    BGF in Europa .....	6
2.4    Allgemeine Gesundheitsförderung der WHO.....	7
2.5    Kosten.....	8
2.6    Rechtliche Grundlagen.....	8
<b>3. Digitale BGF .....</b>	<b>10</b>
3.1    Studien digitale BGF .....	11
3.2    #whatsnext2020- digitale BGF .....	13
<b>4. Mitarbeitendengesundheit .....</b>	<b>15</b>
4.1    Gesundheit und Krankheit.....	16
4.2    Zusammenspiel Arbeit und Gesundheit.....	17
<b>5. WLB .....</b>	<b>21</b>
5.1    Aktuelle Entwicklung WLB.....	24
5.2    Arbeitszeitflexibilisierung .....	26
5.3    Gleitzeit .....	27
5.4    Vertrauensarbeitszeit .....	27
5.5    Teilzeitarbeit.....	28
5.6    Kinderbetreuung.....	29
5.7    Pflege von Angehörigen .....	30
5.8    Stressbewältigung.....	31
5.9    Präventionsangebote .....	32
<b>6. Umsetzungsmöglichkeiten in der Praxis .....</b>	<b>34</b>
6.1    Paul Hartmann AG .....	34
6.2    Zeiss AG .....	35
6.3    Vier- Tages- Woche .....	36
<b>7. Empfehlungen für Unternehmen .....</b>	<b>37</b>
<b>8. Chancen und Herausforderungen .....</b>	<b>39</b>
<b>9. persönliche Stellungnahme .....</b>	<b>42</b>
<b>III. Quellenverzeichnis .....</b>	<b>III</b>
<b>IV. Anhang .....</b>	<b>XI</b>
IV. A    Luxemburger Deklaration .....	XI
IV. B    Teilzeitmodelle .....	XVI
IV. C    Artikel der Heidenheimer Zeitung .....	XXVI
Erklärung.....	45

## I. Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Die vier Säulen des BGM.....	3
Abbildung 2: AU-Tage je Fall nach ICD-10-Diagnosekapiteln im Jahr 2020. ....	19
Abbildung 3: Die stärksten Belastungen im Arbeitsalltag. ....	20
Abbildung 4: WLB im Arbeitsleben .....	23
Abbildung 5: Erschöpfung erschwert Vereinbarkeit von Familie und Beruf .....	25

## II. Abkürzungsverzeichnis

AHA.....	Abstand Hygiene Alltagsmaske
ArbSchG.....	Arbeitsschutzgesetz
ASiG.....	Arbeitssicherheitsgesetz
AU.....	Arbeitsunfähigkeitstage
ArbZG .....	Arbeitszeitgesetz
BEM .....	betriebliches Eingliederungsmanagement
BGF.....	betriebliche Gesundheitsförderung
DGB .....	deutschen Gewerkschaftsbundes
ENWHP.....	European Network for Workplace Health Promotion
EstG.....	Einkommenssteuergesetz
FPfZG .....	Familienpflegezeitgesetz
GKV .....	gesetzlichen Krankenversicherungen
PflegeZG.....	Pflegezeitgesetz
SGB .....	Sozialgesetzbuch
WHO .....	Weltgesundheitsorganisation
WLB .....	Work-Life-Balance

# 1. Einleitung

Das Thema Gesundheit hat in unserer Gesellschaft in den vergangenen Jahren zunehmend an Bedeutung gewonnen. Einerseits wurde in den letzten Jahren durch die Corona - Pandemie deutlich, dass die Gesundheit eines jeden Menschen, ein kostbares Gut ist. Andererseits wurden die Organisationsstrukturen und Abläufe der Arbeitswelt mit deutlichen veränderten Bedarfen und Ansprüchen konfrontiert. Systemrelevante Berufe wurden definiert, eine Home-Office-Pflicht wurde eingeführt und Abstands – Hygiene – Atemschutzmaske (AHA) - Regelungen beschlossen. Aufgrund dessen ist die Gesundheit eines jeden, nicht nur im privaten, sondern auch im beruflichen Alltag allgegenwärtig und veranschaulicht die Wichtigkeit des Themas.

Eines der wichtigsten Lebensbereiche des Menschen ist der Arbeitsplatz, da dieser das physische und psychische Befinden der Menschen beeinflusst. In diesem Zusammenhang hat auch die betriebliche Gesundheitsförderung (BGF), in den vergangenen Jahren zunehmend Aufmerksamkeit erhalten. Gesunde, leistungsfähige und motivierte Mitarbeitende stellen dabei den Ausgangspunkt für ein erfolgreiches Unternehmen dar. Um die Gesundheit und Leistungsfähigkeit der Beschäftigten zu sichern, sind Aufbau und Erhalt gesunder und sicherer Arbeitsbedingungen eine wichtige Basis. Durch die Implementierung der BGF Maßnahmen in ein Unternehmen werden auf veränderte psychische Belastungen, sowie Zeitdruck während der Arbeit reagiert. Um ein unterstützendes Umfeld für das Wohlbefinden und die Leistungsfähigkeit des Beschäftigten zu gestalten, werden Arbeitsmittel, Arbeitszeit, Umgebung, Sozialbeziehung und individuelle Anpassungen einbezogen. Dabei ist es sinnvoll, die gesamte Lebenssituation der Beschäftigten im Sinne der WLB zu berücksichtigen (vgl. Froböse, I., Wilke, C., Biallas B., 20112, S.5 ff.).

Die umgangssprachlichen Schlagwörter „dauerhafter Stress“, „zu viele Überstunden“ und „Burnout“ sind keine Seltenheit mehr. Dabei nimmt die WLB durch Faktoren wie z.B. Leistungsdruck und Zeitmangel etc. einen immer wichtigeren Stellenwert im Berufs- und Privatleben ein (vgl. Hofmann, L., 2016). Die Gründe sind hierbei vielfältig und gehen von der steigenden Anzahl an berufstätigen Frauen bis über einen allgemeinen Lebens- und Wertewandel aus. Trotz zunehmender Bedeutung der WLB, besteht kein einheitliches Verständnis bei der Anwendung (vgl. Badura, B., 2017, S. 175).

Die vorliegende Bachelorarbeit wurde auf Grundlage einer systematischen Literaturrecherche zum Thema „WLB als Instrument zur Verbesserung der Mitarbeitendengesundheit“ verfasst. Zur Eingrenzung und Präzisierung des zu bearbeitenden Themas fand zu Beginn eine Recherche der fundierten Literatur statt.

Die Thematik soll ein Verständnis für das Thema Gesundheit in der Arbeitswelt herbeiführen. Ziel ist es, die meist fremden Strategien und Maßnahmen der Arbeitgebenden für die Mitarbeitendengesundheit zu vermitteln, sowie den Arbeitnehmenden Möglichkeiten und Maßnahmen aufzeigen, um die Ansätze der WLB anzunehmen und gegebenenfalls zum Umdenken anzuregen. Eingeflossene Themen der Organisationspsychologie wurden durch Anknüpfungspunkte des Studiengangs Gesundheits- und Pflegepädagogik hergeleitet, welche die Thematik der WLB und deren genaue Untergliederung und anknüpfende Themengebiete umfasst.

Nachfolgend soll dabei die BGF genauer betrachtet, zusammenhängende Faktoren erläutert und in Verbindung mit der Mitarbeitendengesundheit gebracht werden. Dadurch wird ein Zusammenhang mit der WLB geknüpft und durch Handlungsvorschläge effiziente Lösungsmöglichkeiten aufgeführt, wie Unternehmen und Arbeitnehmende den größtmöglichen Nutzen erlangen.

Um eine zufriedenstellende WLB zu erreichen, werden Arbeitsmittel, Umgebung, Zeit und Organisation, Umfeld sowie die sozialen Beziehungen miteinbezogen. Darüber hinaus ist es sinnvoll, die Lebenssituation der Arbeitnehmenden zu berücksichtigen (vgl. Froböse, I., Wilke, C., Biallas B., 20112, S.7).

## 2. BGF

In dieser Arbeit liegt der Fokus auf der BGF. Da diese häufig mit der BGM gleichgesetzt wird, werden beide Bereiche nachstehend näher betrachtet und voneinander abgegrenzt. Die BGF ist als Teil des betrieblichen Gesundheitsmanagements (BGM) zu verstehen.

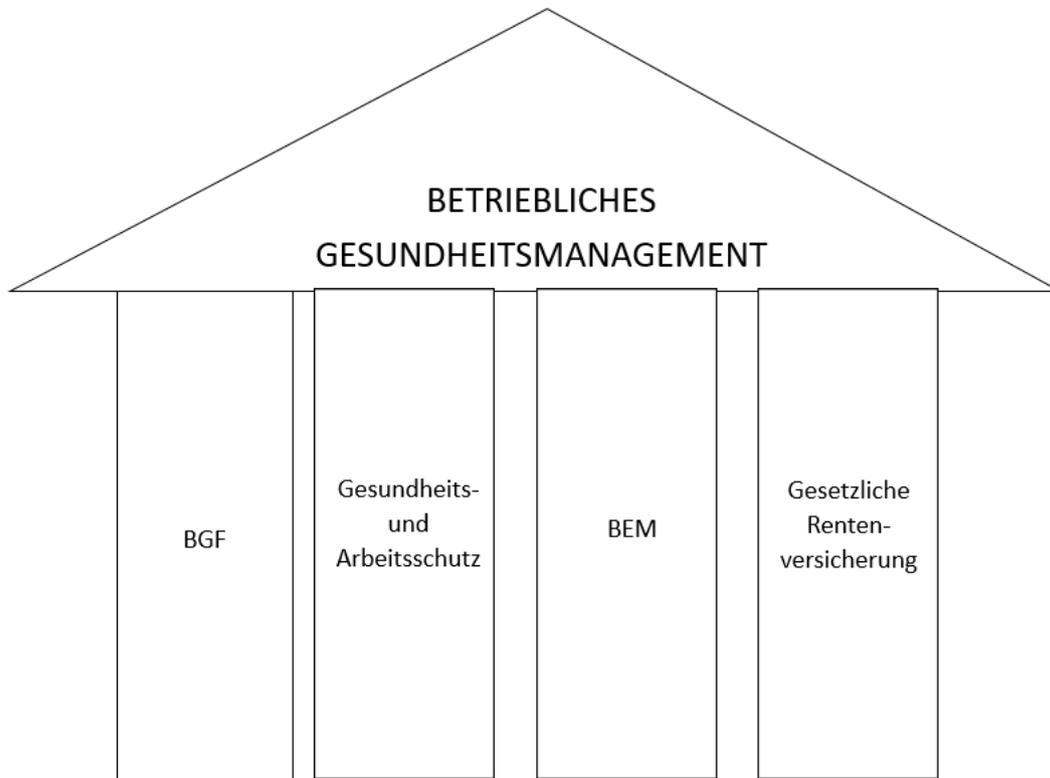


Abbildung 1: Die vier Säulen des BGM. In Anlehnung an Rehwald et al. (2012, S. 146).

In der Abbildung 1 wird das BGM symbolisiert. Dieses wird durch die vier großen Säulen: BGF, Gesundheits- und Arbeitsschutz, betriebliches Eingliederungsmanagement (BEM) und der gesetzlichen Rentenversicherung gestützt. Die BGF, welche für Arbeitgebende und Arbeitnehmende eine freiwillige Leistung ist. Der gesetzlichen Arbeits- und Gesundheitsschutz, der Richtlinien zur Gesunderhaltung ermöglicht. Das BEM, welches für den Arbeitnehmenden gedacht ist, der längere Zeit arbeitsunfähig war. Sowie medizinischen Leistungen zur Prävention anhand der gesetzlichen Rentenversicherung, sind für Arbeitgebende und Arbeitnehmende Pflichtleistungen (vgl. BKK Dachverband 2021). Dabei ist die BGF wie folgt zu verstehen:

*„Die Verbesserung der Arbeitsbedingungen, arbeitsmedizinische Vorsorgeuntersuchungen und die Stärkung der Gesundheitsvorsorge der Beschäftigten stehen im Mittelpunkt des betrieblichen Gesundheitsmanagements. Begleitet wird dies durch die Förderung regelmäßiger sportlicher Aktivitäten der Beschäftigten in Zusammenarbeit mit dem Personalrat, der Gleich-*

*stellungsbeauftragten, der Vertrauensfrau der Schwerbehinderten sowie der Sicherheitsbeauftragten. Darüber hinaus ist im Institut ein Betriebliches Eingliederungsmanagement (BEM) etabliert, dass dazu beitragen soll, das neue Arbeitsunfähigkeitszeiten überwunden und vermieden werden, die Gesundheit erhalten und gefördert wird, Behinderungen einschließlich chronischer Krankheiten vermieden und Arbeitsplätze erhalten werden“ (vgl. RKI, 2012).*

Unter der BGF- Säule versteht man eine Struktur, die der Mitarbeitendengesundheit in Unternehmen dient. Das beinhaltet die frühzeitige Erkennung von gesundheitlichen Belastungen am Arbeitsplatz, die Gesundheitskompetenz und die Ressourcen von Mitarbeitenden zu unterstützen und stärken (vgl. BKK Dachverband, 2021). Für den wirtschaftlichen Erfolg des Unternehmens sind zufriedene, motivierte und gesunde Mitarbeitende unverzichtbar. Hier greift die BGF, damit diese bei der Gesunderhaltung unterstützt werden und dessen Arbeit motiviert verrichten. Arbeitgebende haben eine Fürsorgepflicht in Bezug auf das Leben und die Gesundheit der Beschäftigten. Nach dem Arbeitsschutzgesetz ist Arbeitgebender dafür verantwortlich, die Sicherheit und den Gesundheitsschutz der Beschäftigten bei der Arbeit durch Arbeitsschutzmaßnahmen zu sichern und zu verbessern. (vgl. GKV- Spitzenverband, 2021).

Um die BGF in Unternehmen erfolgreich umzusetzen, werden hierzu von Krankenkassen verschiedene Angebote zur Verfügung gestellt, die zum Schutz der Gesundheit des Arbeitnehmenden dienen. Beispielsweise sind dies Arbeitsunfähigkeits-, Arbeitssituations- und Altersstrukturanalysen, Befragungen von arbeitenden Personen, Durchführung von Workshops und Seminaren, Beratung zur Gestaltung gesundheitsförderlichen Arbeitsbedingungen, Beratung zur Ziel- und Konzeptentwicklung sowie zu allen Themen der Beschäftigtengesundheit, einschließlich Unterstützungsmöglichkeiten zur Vereinbarkeit von Beruf und Privatleben. Darüber hinaus stellen Unterstützungen beim Aufbau eines Projektmanagements, Moderation von Arbeitsgruppen, Gesundheitszirkeln und ähnlichen Gremien, Qualifizierung/Fortbildung von Multiplikatoren in Prävention und Gesundheitsförderung, Umsetzung verhaltenspräventiver Maßnahmen, interne Öffentlichkeitsarbeit, Dokumentation, Evaluation und Qualitätssicherung weitere wichtige Handlungsansätze dar.

Für arbeitende Menschen ist die Anwendung des BGF sinnvoll, da sie weniger Arbeitsbelastungen und somit verringerte gesundheitliche Beschwerden haben. Ein gesteigertes Wohlbefinden, besseres Betriebsklima, mehr Arbeitsfreude und ein gesünderes Verhalten in Berufs- und Privatleben werden erreicht (vgl. Giesert M, Geißler H. 2003, S. 45 ff.). Unternehmen sind aufgerufen, ihrer Fürsorgepflicht nachzukommen die Verwirklichung durch fördernde Maßnahmen umzusetzen. Diese betreffen sowohl die interpersonelle Ressourcen wie Selbstwirksamkeit und Gesundheitsbewusstsein als auch die externen Ressourcen wie Führung, Arbeitsgestaltung und Organisationsentwicklung (vgl. Zimolong & Stapp in Zimolong 2001, S. 141 ff.).

Ein Grundpfeiler der BGF ist die Partizipation, bei der die gesamte Belegschaft mit einbezogen wird. Ein weiteres Standbein ist die Integration, bei der die Gesundheitsförderung in allen Bereichen des Unternehmens berücksichtigt wird, einschließlich der Ganzheitlichkeit, bei der die Gesundheit durch das individuelle Verhalten der Mitarbeitenden Personen und die Arbeitsplatzbedingungen beeinflusst werden (vgl. Froböse, I., Wilke, C., Biallas B., 2011/2, S.11).

## 2.1 BGM

Das BGM hat zur Aufgabe, die Integration und Steuerung aller betrieblichen Prozesse zu koordinieren, mit dem Ziel der Erhaltung und Förderung der Gesundheit und des Wohlbefindens der Beschäftigten. Ziel ist es, die Rahmenbedingungen, Strukturen und Prozesse so umzusetzen, dass Arbeitnehmende zu einem gesundheitsförderlichen Verhalten motiviert werden (vgl. Habermann-Horstmeier 2019, S.14). Dies wird durch das Bottom-up-Prinzip angestrebt, in dem alle Bereiche des Unternehmens mit allen Mitarbeitenden in die Prozesse eingebunden werden und gemeinsam Entscheidungen getroffen werden. Arbeitende Personen können hier aktiv mitgestalten. Es steht der Mensch mit seinem individuellen Wohlbefinden und seiner Gesundheit im Mittelpunkt (vgl. Habermann-Horstmeier 2019, S.39).

*„Modernes BGM geht über die traditionellen Aktivitäten der Gesundheitsförderung hinaus. Es verbindet die klassischen Felder der Verhältnis- und der Verhaltensprävention mit dem Blick auf die Ressourcen der Mitarbeitenden und nutzt darüber hinaus aktiv die vorhandenen modernen Managementinstrumente. Erfolgreiches BGM bezieht hierbei insbesondere die Führung eines Betriebes mit ein. Es schafft gesundheitsförderliche Strukturen im Unternehmen und setzt Prozesse in Gang, die der Umsetzung sinnvoller präventiver und gesundheitsfördernder Maßnahmen dienen“ (Habermann-Horstmeier, Schmid, Pletscher & Klien 2018, S. 341)*

Im BGM werden nach dem Bottom-up-Prinzip alle Betriebsangehörigen sowie beteiligte Akteure in die Planung und Umsetzung mit eingebunden und orientieren sich dabei an den bereits vorhandenen formellen und informellen Strukturen. Typisch ist eine detaillierte Planung im Rahmen eines Gesamtkonzeptes. Bei der Erstellung wird auf wissenschaftlich fundiertes Wissen geachtet und nachhaltig umgesetzt. Die Überprüfung des Erfolgs der Maßnahmen geschieht im Rahmen einer Evaluation (vgl. Habermann-Horstmeier 2019, S. 41).

## 2.2 Abgrenzung BGM und BGF

Die Begriffe BGM und BGF werden in der Praxis oft sinnverwandt verwendet. Dabei unterscheidet sich BGF von dem BGM insofern, dass bei der BGF das Individuum im Vordergrund steht. Das BGM bezieht sich auf die Arbeitsorganisation und – Struktur und wird als nachhal-

tige Maßnahme in ihrer Ganzheitlichkeit betrachtet. Es stehen Strukturen und Prozesse, strategische Planungen und dessen Konzeptionen im Fokus. Dahingegen zielt die BGF auf konkrete Inhalte und Methoden, die das Gesundheitsverständnis und die Umsetzung positiv beeinflussen sollen. Wenn von konkreten Maßnahmen gesprochen wird, welche die Mitarbeitenden direkt betreffen wie beispielsweise einer Weiterbildung für rückengerechtes Arbeiten, in den Bereich der BGF, in die Beschäftigte direkt miteinbezogen werden, bleibt die Unternehmensstruktur vorerst unberührt. Beide sollten sich wechselseitig beeinflussen, um ein effizientes und effektives Ergebnis zu erzielen. Es ist nicht förderlich, wenn Maßnahmen der BGF durchgeführt werden, die Arbeitsstruktur im gesamten jedoch gesundheitsschädlich ist (vgl. Habermann-Horstmeier 2019, S.40 ff.).

### 2.3 BGF in Europa

Das europäische Netzwerk für betriebliche Gesundheitsförderung unterstützt Arbeitgebende, Beschäftigte und die Gesellschaft dabei, Wohlbefinden und Gesundheit am Arbeitsplatz zu fördern und zu sichern. Ziel ist es durch Strategien und Empfehlungen die BGF in Unternehmen in Europa zu unterstützen und bei der Umsetzung gesundheitsfördernder Maßnahmen behilflich zu sein. Hierzu zählen seit 1996 insgesamt 31 nationale Mitgliedsorganisationen des Arbeits- und Gesundheitsschutzes und der öffentlichen Gesundheit aus allen Unionsstaaten, der Schweiz und den Staaten des Europäischen Wirtschaftsraums (vgl. ENWHP 2009, S. 4). Die Interaktion der europäischen Partner unterstützt größere Unternehmen, vor allem aber klein und mittelständische Betriebe in der innerbetrieblichen Gesundheitsförderung, da diese meist aufgrund fehlender personeller und fachlicher Ressourcen diesbezüglich nur begrenzt gut aufgestellt sind. Zusammen wird eine Verbesserung der Arbeitsorganisation und der Arbeitsbedingungen, die Förderung einer aktiven Mitarbeitenden Beteiligung und die Stärkung persönlicher Kompetenzen angestrebt. Grundlage des Europäischen Netzwerkes, European Network For Workplace Health Promotion (ENWHP) ist die Luxemburger Deklaration (Anhang IV.A.).

Unternehmen haben mit der Unterzeichnung der Luxemburger Deklaration die Möglichkeit, Teil dieses Netzwerkes zu werden und zeigen damit, dass sie die Werte der Erklärung teilen und in diesem Sinne fortführen. Dabei steht die Prävention von arbeitsbedingten sowie chronischen Erkrankungen im Mittelpunkt (ENWHP 2014, S. 3). BGF kann in Unternehmen nur erfolgreich etabliert werden, wenn alle Beteiligten bei der fach- und berufsübergreifenden Zusammenarbeit ihren Teil beitragen und entsprechend Verantwortung übernehmen. Es wird betont, dass die BGF verhaltens- sowie auch verhältnisorientierte Maßnahmen beinhaltet. Dabei soll sie ganzheitlich den präventiven sowie gesundheitsfördernden Ansatz des Ausbaues von

Schutzfaktoren und Gesundheitspotenzialen mit der Risikoreduktion verbinden (vgl. Habermann-Horstmeier 2019, S. 32).

## 2.4 Allgemeine Gesundheitsförderung der WHO

Die erste internationale Konferenz der Weltgesundheitsorganisation (WHO) zur Gesundheitsförderung fand am 21.11.1986 im kanadischen Ottawa statt. Dort wurde der Begriff der Gesundheitsförderung erstmals definiert. Resultierend aus dieser Konferenz entstand die Ottawa-Charta zur Gesundheitsförderung, eine Leitlinie, die Gesundheit als Bestandteil des alltäglichen Lebens und nicht als Lebensziel versteht (vgl. Habermann-Horstmeier 2019, S. 27).

*„Gesundheitsförderung zielt darauf ab, personale, soziale und materielle Ressourcen für die Gesunderhaltung zu stärken. Menschen sollen befähigt werden, durch selbstbestimmtes Handeln ihre Gesundheitschancen zu erhöhen (Empowerment). Zudem sollen die gesellschaftlichen Rahmenbedingungen gesundheitsförderlicher gestaltet werden“ (RKI, 2020).*

Es wird nicht nur die Entwicklung einer gesünderen Lebensweise, sondern die Förderung von gesunden Lebensbedingungen und umfassendem Wohlbefinden angestrebt, ein Umdenken von der pathogenetischen, hin zu einer salutogenetischen Sichtweise. Hier greift die Ottawa-Charta, die gesundheitsfördernde gesellschaftliche Bedingungen als Voraussetzung sieht, dass sich Menschen gesund entwickeln können (vgl. Habermann-Horstmeier 2019, S. 27).

*„Gesundheitsförderung fragt also nicht danach, was einen Menschen krank macht, sondern was ihn gesund erhält. Sie will die Lebens- und Arbeitsbedingungen verbessern, die sich auf die Gesundheit auswirken. Das heißt sie will die Verhältnisse ändern in denen Menschen leben und arbeiten. Gleichzeitig strebt sie aber auch an, die Menschen zu befähigen, sich gesünder zu verhalten und sich für gesunde Lebensbedingungen einzusetzen. Sie möchte damit auch auf das Verhalten der Menschen einwirken (Habermann-Horstmeier 2019, S. 27)“*

Die Gesundheitsförderung setzt in den Lebenswelten der Menschen an, beispielsweise in Betrieben, Schulen, Krankenhäusern, Gemeinden oder ganzen Stadtteilen. Dabei wird neben den örtlichen Gegebenheiten das soziale Miteinander der beteiligten Menschen gefördert. Das Setting umfasst demnach die Zusammenarbeit verschiedenster Faktoren wie biologischer, ökologischer, räumlicher, kultureller, sozialer und ökonomischer Art, die zu gesundheitsfördernden Maßnahmen führen könnten. Dabei wird darauf geachtet, Menschen leicht zugängliche und umsetzbare Schritte für den Zugang zur Gesundheit zu ermöglichen. Durch Maßnahmen wie Partizipation sollen Menschen, Stadtteile, Organisationen und Gemeinden, aktiv einbezogen werden (vgl. Habermann-Horstmeier 2019, S. 27). Durch die Anwendung der gesundheitsfördernden Aktivitäten im Setting kann das Gesundheitsbewusstsein erhöht und Ungleichheiten verringert werden (vgl. RKI, 2020).

## 2.5 Kosten

Gesetzliche Krankenkassen haben sich dazu verpflichtet, Leistungen zur BGF in Unternehmen anzubieten. Die Vereinbarung soll der Stärkung der gesundheitsförderlichen Aufgaben dienen. Dabei erheben Krankenkassen gesundheitliche Situationen und Risiken der jeweiligen Arbeitsabläufe und Beschäftigten. Auf Grund dieser Abläufe werden Maßnahmen zur Verbesserung und Stärkung der Fähigkeiten entwickelt. Für eine Umsetzung ist die Sicherstellung eines niedrigschwelligen, regionalen und unbürokratischen Zugangs zu Betrieben gefordert. Um dies zu erreichen, arbeiten Krankenkassen mit örtlichen Organisationen zusammen, die eine BGF in den Unternehmen ermöglichen. Bezüglich der Höhe der Beträge gibt es Unterschiede zwischen den Krankenkassen (vgl. Hartung, S., Faller, G., Rosenbrock, R., 2021). Zusätzlich haben Unternehmen die Möglichkeit, für die Gesundheitsförderung der Mitarbeitenden Zuschüsse zu bezahlen oder Leistungen anzubieten, um diese zu motivieren (vgl. Haufe<sup>3</sup>, 2021). Dies wird durch die Steuerfreiheit des § 3 Nummer 34 Einkommensteuergesetz (EStG) die Förderung der Mitarbeitendengesundheit unterstützt (vgl. BMG- Bundesministerium für Gesundheit, 2021).

*„Somit sind steuerfreie Arbeitgeberleistungen zur Gesundheitsförderung bis zu 600 Euro jährlich kein Arbeitsentgelt im Sinne der Sozialversicherung und damit beitragsfrei. Eine Umsetzungshilfe der Finanzverwaltung regelt Einzelheiten zur Steuerbefreiung. Voraussetzung für die Steuerfreiheit ist unter anderem, dass die Leistung zusätzlich zum ohnehin geschuldeten Arbeitslohn erbracht wird. Eine Entgeltumwandlung oder Anrechnung auf den Arbeitslohn ist ausgeschlossen“ (Hartung, S., Faller, G., Rosenbrock, R., 2021).*

Dies beinhaltet das Wahrnehmen von der Krankenkasse angebotene oder zertifizierte Präventionskursen mit den Themenfeldern Bewegung, Ernährung, Stressbewältigung/Entspannung und Suchtmittelkonsum. Nicht zertifizierungspflichtige Maßnahmen in Verbindung der BGF, welche dem Leitfaden Prävention genügen. Dies soll die Arbeitnehmenden motivieren einen gesünderen Lebensstil zu führen. Nehmen Mitarbeitende an einem Kurs außerhalb der Arbeitszeit teil, muss dies durch eine unterschriebene Teilnahmebescheinigung nachgewiesen werden. Ausgeschlossene Beiträge sind Sportvereine, Massagen, Screening, Medikamente zur Gewichtsabnahme, Eintrittsgeld für Schwimmbäder etc. (vgl. BMG- Bundesministerium für Gesundheit, 2021).

## 2.6 Rechtliche Grundlagen

Für Krankenkassen gilt der Leitfaden Prävention der gesetzlichen Krankenversicherungen (GKV). Dieser definiert die BGF und dessen Prozesse und die zugehörigen Qualitätsstan-

dards. Es ist festgelegt, welche Maßnahmen durch die Krankenkasse gefördert werden können. Die Gesundheitsverordnung beruht auf der Ottawa- Charta, die 1986 von der WHO verabschiedet wurde. Diese führt Handlungsstrategien zur Gesundheitsbildung,- Beratung,- Selbsthilfe und -Prävention auf.

In der Luxemburger Deklaration (Anhang IV.A) sind die Bereiche Gesundheitsförderung und Arbeitsschutz in Unternehmen aufgeführt.

In dem Sozialgesetzbuch (SGB) V wird die BGF, Primärprävention und Selbsthilfe durch gesetzliche Krankenkassen und die Zusammenarbeit mit der gesetzlichen Unfallversicherung definiert, welche den Unternehmen als Hilfestellung in unterschiedlichsten Belangen dient.

In §1 und §14 des Sozialgesetzbuches SGB VII ist die Prävention der Gesundheitsgefahren in der Arbeit durch die Unfallversicherung geregelt. Eine Erläuterung wie die Zusammenarbeit mit den gesetzlichen Krankenkassen gehandhabt wird und das Verständnis für Arbeitsschutz ausgebaut wird.

Das Arbeitsschutzgesetz (ArbSchG) dient der Verbesserung der Sicherheit der Arbeitnehmenden während der Arbeit. Hier sind Pflichten und Rechte von Arbeitgebenden und Arbeitnehmenden verankert. Zusätzlich ist eine Gefährdungsbeurteilung der Beschäftigten vorzunehmen, in denen auf körperliche und psychische Belastungen untersucht wird.

Im Arbeitssicherheitsgesetz (ASiG) sind Betriebsärzte, Sicherheitsingenieure und andere Fachkräfte der Arbeitssicherheit aufgeführt. Dieses Gesetz dient der Einhaltung der Regelungen, um den Arbeitsschutz zu unterstützen.

Das Arbeitszeitgesetz (ArbZG) regelt Arbeits-, Pausen- und Erholungszeiten zum Schutz der Gesundheit und zur Flexibilisierung der Arbeitszeiten. Das BEM verpflichtet Arbeitgebende dazu, länger erkrankten Arbeitnehmenden eine Wiedereingliederungshilfe anzubieten §84 Abs.2 SGB IX. Ist eine arbeitende Personen länger als sechs Wochen durchgehend oder wiederholt arbeitsunfähig, so greift das Gesetz und ist für Arbeitgebende verpflichtend anzubieten, für Arbeitnehmende freiwillig anzunehmen. Das BEM dient dem Erhalt der Beschäftigungsfähigkeit.

*„Im Einkommenssteuergesetz (EstG) §3 Nr. 34 regelt Zuschüsse, die Arbeitgebenden ihren Angestellten zur Verbesserung des allgemeinen Gesundheitszustandes sowie zur betrieblichen Gesundheitsförderung gewähren können. Soweit diese Ausgaben 600€ je Angestellte und Jahr nicht übersteigen, müssen Arbeitnehmende diese nicht versteuern. Zu diesem Zwecke werden Maßnahmen wie Ernährungsprogramme oder Bewegungsangebote unterstützt. Die zuständigen Finanzämter orientieren sich hierbei an den Qualitätskriterien der Krankenkassen (Leitfaden Prävention)“ (Breucker, G., 2021).*

### 3. Digitale BGF

Die Digitalisierung der BGF war bereits vor der Corona- Pandemie ein Thema, welches genutzt wurde. Im Laufe der vergangenen zweieinhalb Jahren hat die Digitalisierung durch die Kontaktbeschränkungen zur Begrenzung der Pandemie die Digitalisierung sowohl im beruflichen als auch im privaten Leben an Bedeutung gewonnen. Veranstaltungen wurden in Form von virtuellen Treffen durchgeführt, wodurch vielfältige Vorteile ersichtlich wurden. Die Geschwindigkeit der Veränderungen der modernen Arbeitswelt hat sich in den vergangenen zweieinhalb Jahren noch einmal rasant erhöht, um sich der sich der Entwicklung von Digitalisierung und neuen Technologien anzupassen. Das bedeutet für die BGF eine Umstrukturierung, die durch die Pandemie beschleunigt wurde, jedoch nicht überall umgesetzt werden kann. Es werden neue Arbeitsbedingungen geschaffen, die von der Bewältigung sogenannter Krisensituationen über Unsicherheiten, den Arbeitsbedingungen im Home-Office bis zur Aufgabe, Kommunikation und Führung auf Distanz kompetent und effektiv zu gestalten gehen. Hierbei sind die altbewährten Mittel der BGF wie beispielsweise persönlicher Austausch in Workshops, Seminaren, Steuerkreisen, Arbeitsplatzanalysen vor Ort oder diverse Veranstaltungen wie Gesundheitstage neu zu überdenken und an die veränderten Technologien anzupassen (vgl. AOK, 2020).

Die Arbeitswelt ist durch viele Bereiche der Technik und Wissenschaft an einem Wendepunkt angelangt, der diese komplexer werden lässt. Dies hat Einfluss auf die physische und digitale Arbeitswelt, wodurch diese beiden Bereiche miteinander verschmelzen. Bemerkbar wird die uneingeschränkte Verfügbarkeit von Informationen, die heutzutage in jeder Altersklasse und zu jeder Zeit in Form von Smartphones, Tablets und Wearables anwendbar ist. Durch diese digitale Revolution wird ersichtlich, dass in Europa fast die Hälfte der Bevölkerung keine grundlegenden, technologiebasierten Problemlösekompetenzen besitzt (vgl. Götze J., 2020). Hier entsteht eine zunehmende Lücke, zwischen dem vorfindbaren Angebot an Medien und den anwendbaren Medienkompetenzen der Nutzenden. Die Oxford Martin School Studie prognostiziert, dass es Arbeitnehmenden zukünftig nicht einfach haben werden ohne digitale Kompetenzen, mit denen sie sich auszeichnen können. In den kommenden zehn bis zwanzig Jahren wird nahezu jeder zweite Job aufgrund der Digitalisierung und des Technologiefortschritts nicht mehr existieren. Durch die digitale Revolution werden neue Jobs geschaffen, die qualifizierte Fachkräfte erfordert (vgl. Frey C., Osborne M., 2013). Dadurch liegt ein großer Druck auf den Arbeitnehmenden, den Anforderungen gerecht zu werden und die geforderte Arbeit gerecht zu erfüllen.

Ein Nachteil der digitalen Maßnahmen ist die unzureichende Fachliteratur, es gibt noch viele Unklarheiten betreffend Effizienz, Effektivität und der Qualität der Inhalte, weshalb Unternehmen die Zweckmäßigkeit des Einsatzes digitaler Tools schwer bewerten können. Grund dafür sind fehlende Studien und Untersuchungen. Zusätzlich stellt die Neuheit des Themas eine Herausforderung dar. Die Implementierung diverser System-Tools führt zu Kosten, gleichzeitig verringern sich die Raumkosten, dahingegen steigen die Personalkosten und Kosten für die technische Infrastruktur. Es wird deutlich, dass die digitalen Maßnahmen die analogen nicht ersetzen können, sondern ergänzen. Häufig entsteht für die Arbeitnehmende durch die Nutzung von Gesundheits-Apps hoher Druck und unbeabsichtigte gesundheitliche Folgen wie Stress, Überforderung, fehlende Kompetenz im Umgang mit Digitaltechnologien. Ein weiterer Nachteil ist die Vermischung von Arbeit und Privatleben, fehlende Kompetenzen der Anwender, Akzeptanz in Hinblick auf digitale Geräte, Zuverlässigkeit der Produkte, Ausschluss der älteren Mitarbeitenden (vgl. Winter, R., Riedl R. 2021, S. 5).

Ein Vorteil der digitalen BGF ist das Komplettsystem, wodurch Unternehmen alle Teilbereiche des BGM zentral in einem System steuern können, die Handhabung ihres BGM erleichtern und die Ergebnisse verbessern können. Positiv ist die Zeit- und Ortsunabhängigkeit, denn diese ist für viele der Arbeitnehmenden Voraussetzung, beispielsweise die Ansprache einer breiteren Zielgruppe, wie Schichtarbeiter oder Außendienstmitarbeitenden. Durch die strukturierten Systeme sind den Vorgesetzten Maßnahmen besser einsehbar und Entscheidungen bezüglich des BGM-Angebotes basierend auf der tatsächlichen Situation effizienter umsetzbar. Bessere Daten- und Informationsqualität führen zu einer verbesserten Entscheidungsqualität. Diese Verbesserungen können zu Kosteneinsparungen führen. Hier wird vor allem die Reduzierung von Raum- und Personalkosten erwägt. Ein weiterer Vorteil ist die Steigerung der Motivation durch digitale Maßnahmen. Diese wird durch die Individualisierung von Kursen und Tools, die Nutzung von Wearables z.B. Fitnessuhren erhöht und bietet die Chance, BGF-Tools, als Kommunikations- und Informationstool zu verwenden. Weiterhin ist die Bedeutung der Kombination von beiden Maßnahmen empfohlen (vgl. Winter, R., Riedl R. 2021, S. 5). Durch Anwendung der digitalen BGF können örtliche und personelle Grenzen überwunden werden.

### 3.1 Studien digitale BGF

Gesunde Mitarbeitende sind für den wirtschaftlichen Erfolg von Unternehmen ausschlaggebend. Dies wurde während der Corona-Pandemie ersichtlich, in der die Gesundheit der Mitarbeitenden in den Fokus gerückt ist. In der repräsentativen Studie des AOK Reports, werden die Chancen und Risiken des Home-Office für Unternehmen und Mitarbeitendengesundheit erläutert.

In dem AXA Health Report wird darauf hingewiesen, dass durch das verstärkte Arbeiten im Home-Office digitale Gesundheitsangebote benötigt werden, die zu jeder Zeit und an jedem Ort verfügbar sind. Es wird ersichtlich, dass Mitarbeitende mit den traditionellen BGM-Angeboten nicht erreicht werden und digitale Lösungen zunehmend an Bedeutung gewinnen (vgl. Straub R., Schmitt K., Krapf F. et al 2020, S. 48).

Die Techniker Krankenkasse hat eine Corona- Umfrage durchgeführt, in der die psychischen Belastungen eine Rolle spielen. Mitarbeitende fühlen sich während der Pandemie vor große Herausforderungen gestellt. Mit dem Gedanken an Home-Office, Kurzarbeit, Isolation und Sorgen um die eigene Gesundheit, fühlen sich eine hohe Anzahl an arbeitenden Menschen gestresst und überfordert. Hier kann mit digitalen Gesundheitsangeboten unterstützt werden, um Belastungen zu verringern (vgl. Straub R., Schmitt K., Krapf F. et al 2020, S. 44).

Die Studie von Asklepios & Roland Berger zeigt die Erfolgskriterien der Gesundheitsförderung. In dieser wird aufgeführt, wie wichtig die Mitarbeitendengesundheit für den Erfolg eines Unternehmens ist. Daneben wird aufgezeigt, weshalb diese häufig nicht umfassend genutzt werden (vgl. machtfit 2020).

In der größten Arbeitgebende Studie #whatsnext2020 wird aufgeführt, welche Erfolgsfaktoren wichtig sind, damit Unternehmen gesund und wirtschaftlich bleiben. Die Gesundheit des Mitarbeitenden wird unter dem Aspekt des BGM veranschaulicht (vgl. Straub R., Schmitt K., Krapf F. et al 2020, S. 60). Die Studie Erfolgsfaktoren für gesundes Arbeiten in der digitalen Arbeitswelt ist ein Zusammenschluss des IFBG- Instituts für Betriebliche Gesundheitsberatung, der Techniker Krankenkasse und der Haufe- Group. Sie orientiert sich an Wirtschaftsunternehmen und Einrichtungen des Öffentlichen Dienstes in ganz Deutschland. In einem sechswöchigen Befragungszeitraum beteiligten sich 1.192 Arbeitgebenden an der Online-Befragung. Dadurch ist #whatsnext2020 die größte Studie, die es in Deutschland zu einer BGF gegeben hat (vgl. Straub R., Schmitt K., Krapf F. et al 2020, S. 6). Der Beginn der Studie war im Frühling 2019, ohne das bewusst war, das die Welt 2020 von einem gravierenden Einschnitt wie der Corona-Krise erfasst werden würde. Die Pandemie hat einen massiven Einfluss auf die Arbeitswelt, denn durch diese Zeit ist mobile Arbeit nun fast überall möglich und Videokonferenzen gehören zum Alltag (vgl. Straub R., Schmitt K., Krapf F. et al 2020, S. 3). Vereinbarkeit von Beruf und Privatleben ist eines der wichtigsten Themen, 70 Prozent der Teilnehmenden Arbeitgebenden bieten bereits Maßnahmen zur Vereinbarkeit von Beruf und Privatleben an.

Flexible Arbeitszeiten sind die häufigste Maßnahme. Bei der Vertrauensarbeitszeit sind weiterhin deutliche Entwicklungen erforderlich (vgl. Straub R., Schmitt K., Krapf F. et al 2020, S. 35). In der mobilen Arbeit sind Großarbeitgebende führend bei der Umsetzung. Rund 61 Prozent, insbesondere Großarbeitgebende, setzen bereits Maßnahmen im Bereich mobiler Arbeit

um. Vereinbarungen zu ergebnisorientiertem Arbeiten gibt es hingegen kaum (vgl. Straub R., Schmitt K., Krapf F. et al 2020, S. 6). Arbeitgebende setzen bislang nur zur Hälfte der Maßnahmen im Bereich lebenslanges Lernen um, dabei vor allem in die Weiterbildung von persönlichen sowie digitalen Kompetenzen. Betriebe, in denen lebenslanges Lernen noch nicht aktiv umgesetzt wird, wünschen sich vor allem mehr Informationen zur Umsetzung und ein größeres Engagement der Führungskräfte (vgl. Straub R., Schmitt K., Krapf F. et al 2020, S. 48-49). Die Gesundheitskommunikation wird in 59 Prozent umgesetzt. Der klassische Gesundheitstag spielt dabei noch eine besondere Rolle, wird aber immer mehr durch das Intranet und Werbung ergänzt.

Viele Arbeitgebende wünschen sich mehr Infos zum Nutzen und zur Umsetzung der Gesundheitskommunikation (vgl. Straub R., Schmitt K., Krapf F. et al 2020, S. 56-57). Der Anteil der Unternehmen, die Maßnahmen zum Thema Schlaf und Erholung anbieten, hat sich seit der whatsnext-Studie 2017 deutlich erhöht. 22 Prozent haben nun entsprechende Angebote und greifen dabei vor allem auf Vorträge zurück. 61 Prozent derjenigen, die noch keine Maßnahmen umsetzen, schätzen den Bedarf des Themas als nicht hoch genug ein. Mobile Arbeit und Telearbeit sind für Arbeitnehmende ein sehr lukratives Angebot, da sie hierdurch nicht Pendeln und die Arbeit von zuhause verrichten können. Um dies effizient und gesundheitsfördernd zu gestalten, bieten einige Arbeitgebende und Krankenkassen digitale Angebote an z.B. Workshops. Ziel ist es, den arbeitenden Personen zu einer gesundheitsfördernden Einstellung für sich zu sensibilisieren (vgl. Straub R., Schmitt K., Krapf F. et al 2020, S. 6).

### 3.2 #whatsnext2020- digitale BGF

Arbeitgebende mit hohem BGM-Budget zählen zu den 13,5 Prozent in denen digitale BGF bereits Realität ist. Weitere 14 Prozent der Unternehmen planen entsprechende Angebote. Im Fokus stehen dabei Online- Coachings und Gesundheitsportale. Die weiteren Arbeitgebenden ohne digitale BGF-Angebote wünschen sich mehr Informationen und Wissen zur Umsetzung. Hier-bei beschäftigt man sich mit den Fragen wie sich weniger gesundheitsbewusste Arbeitnehmende für einen gesünderen Lebensstil gewinnen lässt und wie die bereits gesundheitsbewussten Arbeitnehmenden weiter gefördert werden. Es wird deutlich, dass die Anzahl an Arbeitgebenden, in denen digitale BGF durchgeführt wird, bislang gering ist. Gleichzeitig ist gegenwärtig eine verstärkte Nachfrage abzuzeichnen.

Führend in Unternehmen, die eine Digitale BGF nutzen, werden Maßnahmen wie Gesundheits-Portale, Online-Coachings sowie Gesundheits- und Lifestyle-Apps angewendet. Ebenfalls verbreitet sind Wearables und Tracker, also tragbare Sensoren, die beispielsweise die körperliche Aktivität oder das Schlafverhalten erfassen und aufzeichnen. Eine zu vernachlässigende Rolle in der digitalen BGF spielen bislang Chatbots – also virtuelle „Ansprechpartner“

auf Basis künstlicher Intelligenz, die Gesundheitsthemen beantworten. Die Frage, welche Maßnahmen es braucht, damit Unternehmen die digitale BGF umsetzen, zeigt deutlich, dass als Unterstützung, vor allem Aufklärungsarbeit gewünscht ist. Daneben auch Hilfestellungen durch Sozialversicherungen und externe Dienstleister (vgl. Straub R., Schmitt K., Krapf F. et al 2020, S. 60).

Mit der Digitalisierung der Arbeitswelt verändern sich auch die Themen, die die Gesundheit der Arbeitnehmenden beeinflussen. Dabei wird das lebenslange Lernen eines der wichtigsten Themen im BGM. Bislang stand im Fokus, Mitarbeitende körperlich fit zu machen, künftig soll dies Arbeitnehmenden kognitiv befähigen, bis ins hohe Alter mit dem technischen Fortschritt mithalten zu können. Die Digitalisierung verändert dabei nicht nur unsere Arbeit, sondern auch unsere Arbeitsformen. Bereiche wie Home-Office und digitale Führung gewinnen zunehmend an Bedeutung. Dabei werden digitale Angebote wie Apps, Blogs, Online-Seminare, Wearables auf vielfältige Art eingesetzt. Themen wie Stressprävention, Sport, Fitness, Ernährung und Achtsamkeit werden am häufigsten im Onlineangebot eingesetzt (vgl. Brodersen S., Lück P. 2016, S. 6).

## 4. Mitarbeitendengesundheit

Die BGF hat in den letzten Jahren vermehrt Aufmerksamkeit bekommen. Wodurch auf die gesundheitlichen Beanspruchungen der Arbeitnehmenden reagiert werden, kann. Hierzu werden das Wohlbefinden und die Gesundheit der Beschäftigten anhand ihres Umfeldes gemessen. Es ist wichtig, Faktoren wie Arbeitsumgebung, Zeit, Organisation, Arbeitsmittel, soziale Beziehungen und individuelle Anpassungen an das Individuum zu berücksichtigen (vgl. Froböse, I., Wilke, C., Biallas B., 2011, S. 7). Für Unternehmen ist es wirtschaftlich sinnvoll, in die Gesundheit und das Wohlbefinden ihrer Mitarbeitenden zu investieren. Es ist wichtig, diese zu motivieren, eine gesündere Ernährung und mehr Bewegung in den Alltag zu integrieren. Immer mehr Menschen sitzen während der Arbeitszeit stundenlang am Schreibtisch und erhalten nicht genügend Bewegung (vgl. Dünnebeil, S., Theodossiou, M., 2019). Es wird versucht, alle Anforderungen jedes Individuums abzudecken. Für unterschiedliche Lösungsansätze werden dabei Herausforderungen, Stressfaktoren oder gesundheitliche Sorgen berücksichtigt. Um die individuellen Zielgruppen anzusprechen, ist es ratsam, individuelle Ideen zu bündeln, die auf Gesundheitsrisiken ausgerichtet sind. Schwierig wird es, mit nur einer Methode oder einem Programm die gesamte Belegschaft zu erreichen, weshalb mehrere Bereiche angesprochen werden sollten. Ein wichtiger Punkt ist die Früherkennung der gesundheitlichen Gefahrenpotentiale und die damit verbundenen rechtzeitige Prävention. Diese können auch durch jährliche Gesundheits- Checks ergänzt werden. Nützlich sind regelmäßige Beratungen, in den Bereichen Sport und Ernährung. Unternehmen benötigen dabei mehr als einen Aufruf, damit Mitarbeitende die Vorsorgeuntersuchungen wahrnehmen. Arbeitende Menschen benötigen das Gefühl, dass der Arbeitgebende großen Wert auf dessen Gesundheit legt und unterschiedliche Möglichkeiten hat, diese zu unterstützen. Durch die individuellen Angebote und Fürsorge der Förderung für die Mitarbeitendengesundheit, erreichen Arbeitnehmende hierdurch ein gesteigertes Wohlbefinden und die Produktivität steigt gleichzeitig, was sich für Arbeitgebende positiv auswirkt. Dabei ist das Ziel jedes Unternehmens der Mitarbeitendengesundheit, zu einem gesunden Lebensstil aufzurufen und zu motivieren. Das Mitarbeitende Faktoren wie Bewegung, Ernährung, Vorsorgeuntersuchungen etc. verinnerlichen und persönlich anwenden (vgl. Dünnebeil, S., Theodossiou, M., 2019).

Der Wissenschaftler Aaron Antonovsky stellt die Gesundheit in den Mittelpunkt seiner Forschung. Dieser ging 1970 der Frage nach, wieso einzelne Menschen unter denselben Bedingungen gesünder bleiben als andere.

*„Antonovsky ging davon aus, dass ein Stressor nicht grundsätzlich krank macht, sondern erst der individuelle Umgang mit der Situation. Menschen mit einem hohen Kohärenzgefühl reagieren „gesünder“ als Menschen mit einem niedrigen Kohärenzempfinden, da sie über mehr Widerstandsressourcen verfügen“ (Mesenholl-Strehler, E., 2012, S.321).*

Er entwickelte das Konzept der Salutogenese, in dessen die Antwort in der individuellen Persönlichkeitsstruktur liegt (vgl. Mesenholl-Strehler, E., 2012, S.321). Das Streben hin zur Gesundheit umfasst dabei die unterschiedlichsten Ressourcen. Es stärkt die Kohärenz, die mit Widerstandsfähigkeit gleichgesetzt wird und hilft, Menschen die Gesundheit zu erhalten (vgl. Mayer, J., Görlich, P., Eberspächer, H., 2003). Es wird ein Verständnis für die individuellen Reaktionen der Menschen erklärt, mit dem die jeweilige Gesundheitssituation individuell betrachtet werden sollte.

Krankheiten, die in der Praxis häufige Beschwerden hervorrufen, sind Rücken- oder Gelenksbeschwerden, zurückzuführen auf langes Sitzen oder Stehen, Stress, Unzufriedenheit und Erschöpfung. Um den Krankheiten entgegenzuwirken können Unternehmen höhenverstellbare Tische und ergonomische Stühle anbieten, welche Rückenleiden vorbeugen und erreichen, dass sich Beschäftigte an ihrem Arbeitsplatz wohler fühlen. Zudem eine wertschätzende Haltung seinem Gegenüber, durch transparente Kommunikation und regelmäßige Feedbackgespräche. Erholungsmöglichkeiten anzubieten, sind eine gute Wahl, um in Pausenräumen oder Ruheräumen mit geringem Geräuschpegel der Belegschaft eine Auszeit zu ermöglichen. Flexible Lösungen sind für Mitarbeitende wichtig, hier kann selbst entschieden werden, in welchem Maße Home-Office oder Präsenzarbeit zu den individuellen Lebensumständen passen. Es soll ein ausgeglichenes Verhältnis zwischen Freizeit und Berufsleben herrschen, so können flexible Arbeitszeiten dazu beitragen, beide Bereiche besser miteinander zu vereinbaren. Um ein konstruktives Arbeitsklima zu unterstützen, sind Teambuildingmaßnahmen sinnvoll, denn ein guter Zusammenhalt stärkt die Gemeinschaft und fördert Synergieeffekte im Team. Durch Achtsamkeitsübungen kann zudem Stress abgebaut werden, weshalb es wichtig ist diese selbst durchzuführen und bewusst eine Auszeit nehmen (vgl. Urban Sports, 2021).

#### 4.1 Gesundheit und Krankheit

Die WHO beschreibt Gesundheit als Zustand des vollkommenen körperlichen, sozialen und geistigen, seelischen Wohlbefindens und nicht als das Frei sein von Krankheit und Gebrechen (vgl. BZgA - Bundeszentrale für gesundheitliche Aufklärung, 2018). Wichtige Merkmale der körperlichen Gesundheit sind die Schmerzfreiheit sowie die Funktionsfähigkeit der Organe und die Unversehrtheit des Körpers. Bei der psychischen Gesundheit hingegen erwartet man Wohlbefinden, eine Stresstoleranz und die geistige Leistungsfähigkeit (vgl. Dorsch<sub>1</sub>, 2020).

Krankheit wird als die Störung des normalen Funktionierens beschrieben, in den Individuen gesellschaftliche Erwartungen nicht erfüllen können (vgl. Bittlingmayer 2016, S.97). Dabei ist der Übergang von gesund und krank fließend. Aaron Antonovsky hat in den 1970er Jahren das salutogenetische Modell eingeführt, indem Faktoren benannt werden, die zur Erhaltung der Gesundheit beitragen. Es wurde der Frage nachgegangen wie die Entstehung und Aufrechterhaltung von Gesundheit umsetzbar ist. Er spricht von einem Gesundheits- Krankheits-Kontinuum, indem Individuen nicht einfach gesund oder krank sind, sondern mehr oder weniger gesund sind. Dies hängt von einem wesentlichen Faktor, der Kohärenz, dem Zusammenspiel der nachfolgenden drei Faktoren ab. Zum Erreichen sollte der Mensch drei Dinge erlebt haben. Der erste Faktor ist die comprehensibility, das bedeutet Verstehbarkeit, dass man Zusammenhänge zwischen Erlebnissen versteht. Zum zweiten manageability, dies bedeutet Bewältigbarkeit, selbst etwas für sich tun und mit den Erlebnissen umgehen kann. Der dritte Faktor meaning, steht für Sinn und Bedeutsamkeit von erlebten Ereignissen, dass alles eine Bedeutung hat. Sind alle Kriterien erfüllt, erreicht man eine innere Zufriedenheit mit sich und anderen. Menschen reagieren je nach Ausprägung der drei genannten Faktoren unterschiedlich auf Krisen, wie beispielsweise dem Tod eines Angehörigen und haben unterschiedliche Strategien, um herausfordernde Situationen zu bewältigen (vgl. Goddemeier, C., 2019).

## 4.2 Zusammenspiel Arbeit und Gesundheit

Das Thema Gesundheit rückt von Jahr zu Jahr, sowohl im privaten Bereich als auch beruflichen Kontext stärker ins Bewusstsein. Bedingt durch den Wandel in der Arbeitswelt sind unter dem Schlagwort „Arbeit 4.0“ neue übergreifende Veränderungen der Arbeitsformen und dessen Auswirkungen auf Gesundheit und Wohlbefinden am Arbeitsplatz in den Fokus der Aufmerksamkeit gerückt. Die BGF spielt eine entscheidende Rolle dabei, Arbeitnehmende und Unternehmen auf diese Herausforderungen vorzubereiten (vgl. Lang et al. 2020, S. 7). Erwerbstätige verbringen etwa ein Drittel ihres Lebens bei der Arbeit, welches einen entscheidenden Einfluss auf die körperliche und psychische Gesundheit hat. Dabei beeinflussen unregelmäßige Arbeitszeiten, Termindruck, Arbeitsorganisation und das Betriebsklima die Motivation und Leistungsfähigkeit der Arbeitnehmenden. Aufgrund der zahlreichen Einflussfaktoren investieren Unternehmen in die Gesundheit ihrer Beschäftigten mittels individuellen Angeboten beispielsweise ergonomische Arbeitsplätze, Bewegungsangebote und gesundes Kantinenessen etc. (vgl. IFBG, 2021). Als individueller Einflussfaktor der Gesundheit gilt die Arbeit, welcher weitere Determinanten beeinflusst, wie die Höhe des Einkommens und die damit verbundenen finanziellen Möglichkeiten, mit der die beruflichen Positionen des Arbeitnehmenden zusammenhängen (vgl. Naidoo, J., Wills, J. 2003, S. 35 ff.). Erwerbstätig zu sein hat Einfluss auf die psychische Gesundheit und das Selbstwertgefühl. Dabei wirken sich Freundschaften

und soziale Kontakte, die in der Arbeit geknüpft werden, positive aus. Gegenteilig wirkt sich Unzufriedenheit oder schlechte Beschäftigungsverhältnisse negativ auf die Gesundheit und Psyche aus (vgl. Naidoo, J., Wills, J. 2003, S. 35 ff.). Durch annehmbare Rahmenbedingungen durch technische Ausstattung oder finanzielle Entlohnung und hochqualifiziertes Personal können die Arbeitsbedingungen erleichtert werden, welches keine Garantie für ein gutes Betriebsklima ist. Hat die Belegschaft keine Bindungskraft und wird lediglich durch Zwang und Entgelt zusammengehalten, werden diese zu Risikofaktoren. Anzeichen sind Mobbing, Burnout etc. (vgl. Bandura, B., 2017, S. 26 ff.). Um entgegenzuwirken ist eine vertrauensvolle Beziehung zu Kollegen und unterstützende Führung wichtig, welche den Erwartungen in Bereichen der Gerechtigkeit, Teambuilding und Vereinbarkeit von Arbeit und Privatleben vereint (vgl. Bandura, B., 2017, S. 26 ff.). Ein weiterer großer Faktor ist der Zeitdruck, in dem Vollzeitbeschäftigte durchgehend erreichbar sein sollen und durch Arbeitsverdichtungen häufig Mehrarbeit ansammelt. Es sollte darauf geachtet werden das Arbeitspensum zu verringern und ausreichend Erholungszeiten einzuplanen. Des Weiteren ist Stress ein großer Faktor, bei dem die Anforderungen den individuellen Anpassungsfähigkeiten der Person überschritten werden. Es entstehen zusätzliche Belastung für den Körper entsteht und Krankheiten begünstigt werden wie beispielsweise die Schwächung des Immunsystems, Herz- Kreislauf- Erkrankungen, Burnout etc. (vgl. Naidoo, J., Wills, J. 2003, S. 35 ff.).

Es wird davon ausgegangen, dass Arbeit für die Gesundheit gut ist, weil sie ein Einkommen bringt, das Selbstwertgefühl stärkt und ein soziales Netz an Kollegen und Freunden schafft. Sie kann aber auch das Gegenteil bewirken und gesundheitsschädlich sein (vgl. Hellert, U., Grzesik, G., Tegtmeier, P. 2011, S. 7 ff.).

Nachfolgend veranschaulicht der Gesundheitsreport der Techniker Krankenkasse die Arbeitsunfähigkeitstage (AU) im Jahr 2020. Hierbei werden die unterschiedlichen Diagnosen abgebildet. Aufgezählt werden die wichtigsten Krankheitsgründe der Arbeitnehmenden. Anführend sind die psychischen Erkrankungen, welche im Durchschnitt bei ungefähr 50 Tagen im Jahr liegt. Dicht gefolgt von Neubildungen 38 Tagen und Krankheiten des Herz-Kreislaufsystems 27 Tage. Die hohe Anzahl der hier stetig wachsenden Krankheitstage, soll in der BGF durch gesundheitsfördernde Programme präventiv entgegengewirkt werden. Um eine solche hohe Zahl der psychischen Erkrankungen zurückzuführen, bedarf es an zielführenden Maßnahmen im Unternehmen, die durch die BGF umgesetzt werden können. Es gilt alle Beschäftigten vermehrt auf Gesundheitsangebote und Umsetzungsmöglichkeiten der WLB aufmerksam zu machen. Arbeitszeitflexibilisierung hilft den Mitarbeitenden, einen geeigneten Ausgleich für die individuellen Lebensumstände zu erreichen. Arbeitgebenden muss bewusst sein, welche Faktoren Gesundheit erhalten und welche Faktoren krank machen. Sie müssen die Strukturen und

Bedingungen hiernach ausrichten, wenn sie wollen, dass Mitarbeitende langfristig engagiert, motiviert und gesund bleiben.

AU-Tage je Fall nach ICD-10-Diagnosekapiteln im Jahr 2020

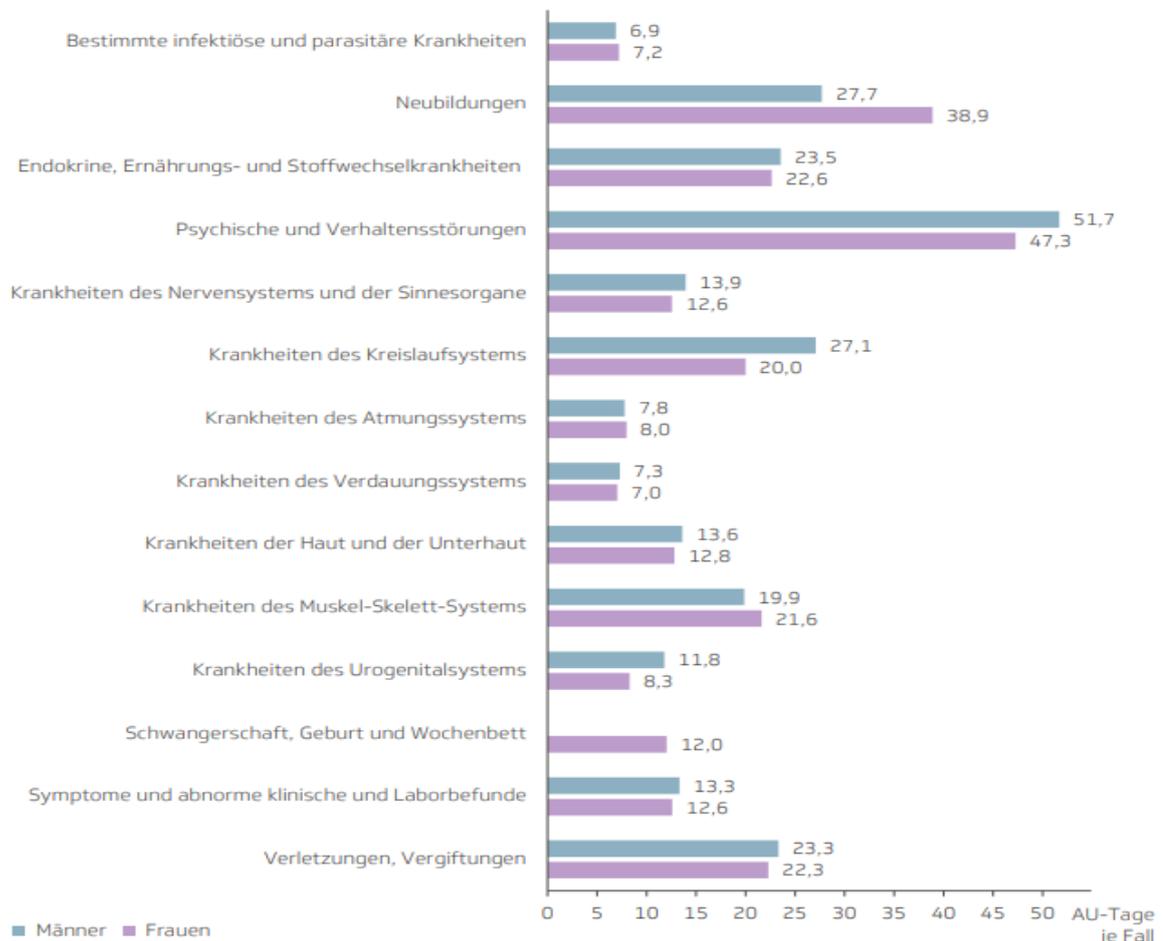


Abbildung 2: AU-Tage je Fall nach ICD-10-Diagnosekapiteln im Jahr 2020. (Techniker Krankenkasse, S. 23).

Am Arbeitsplatz werden verschiedene Bereiche abgedeckt. Einerseits die gesetzlichen Regelungen des BEM und der Arbeitssicherheit, auf der anderen Seite die freiwilligen Leistungen, welche ein Unternehmen anbietet, wie beispielsweise die BGF. Gesundheit am Arbeitsplatz lohnt sich für Arbeitgebende, wie auch für Arbeitnehmende. Mitarbeitende sind durch Angebote für ihre Gesundheit weniger krank und die Arbeitsmotivation ist dadurch gesteigert. Gleichzeitig sind Arbeitgebende, die sich um die Gesundheit ihrer Beschäftigten kümmert, als attraktiver Arbeitgebende für neues und bestehendes Personal vorgemerkt. Für Arbeitnehmende ist es sinnvoll die verbesserten Arbeitsbedingungen und Angebote wahrzunehmen, diese tragen zur Verbesserung ihrer eigenen Gesundheit bei, wie beispielsweise gesundes

Essen in der Kantine, Sportangebote oder durch verbesserte Arbeitsbedingungen, aktive Förderung der Achtsamkeit und entsprechende Angebote hierfür (vgl. Dünnebeil, S., Theodosiou, M., 2020). Arbeitnehmende fühlen sich zunehmend im Arbeitsalltag unter Druck. Die Studie der Versicherung pronova BKK verdeutlicht dies.



Abbildung 3: Die stärksten Belastungen im Arbeitsalltag. (Pronova BKK, 2016).

Die Abbildung 3 veranschaulicht an erster Stelle mit 38 Prozent der Befragten den ständigen Termindruck, dicht gefolgt von schlechtem Arbeitsklima und emotionalem Stress. Hierbei leiden 86 Prozent der Befragten unter den Belastungen am Arbeitsplatz, die jüngeren Generationen belastet dies noch mehr. Weitere Faktoren sind Überstunden, ständige Erreichbarkeit, Erfolgsdruck etc. Die genannten Faktoren können bei Arbeitnehmenden zu gesundheitsschädlichen Auswirkungen wie beispielsweise Burnout führen. Präventiv wirkt die BGF dem entgegen, indem sie geeignete Strategien und Umsetzungsmöglichkeiten anbietet, in denen bessere Arbeitsbedingungen geschaffen werden. Zu einer geeigneten Umsetzung benötigt es viel Arbeit von beiden Seiten. Der Arbeitnehmende muss klar kommunizieren, welche Faktoren zu Unzufriedenheit führen und der Arbeitgebende muss Umsetzungsmöglichkeiten erarbeiten, um eine positive Unternehmenskultur zu schaffen. Wenn Arbeitgebende und Arbeitnehmende gemeinsam zusammenarbeiten, kann sich ein zufriedenstellendes Gesundheitsgefühl entwickeln (vgl. TK, 2020).

## 5. WLB

WLB wird aus den Wörtern Work, Life und Balance zusammengesetzt. Die wörtliche Übersetzung bedeutet Arbeit, Leben und Gleichgewicht. Hierunter ist ein Lösungsansatz zu verstehen, wie man Beruf und Privatleben vereinbaren kann. Ziel ist es, das Verhältnis zwischen Arbeit und Privatleben in ein ausgewogenes Gleichgewicht zu bringen und dadurch mitarbeitenden freundliche Arbeitsplätze zu schaffen (vgl. Dorsch<sub>2</sub>, 2020). In den letzten Jahren ist das Thema WLB immer mehr in den Fokus gerückt. Dies lässt sich auf eine ständig verändernde Arbeitswelt zurückführen, welche zunehmend Spannungen und Vereinbarkeitschwierigkeiten der individuellen Lebensbereiche zum Vorschein gebracht hat. Die Arbeitswelt ist heute noch immer in einem Großteil der Unternehmen, durch das Leitbild eines Mannes geprägt, der die Familie versorgt und der Frau die familiäre Care-Arbeit übernimmt. Im Laufe der Zeit veränderte sich nicht nur das Leitbild, es war auch ein Aufweichen zwischen Arbeit und den Lebensbereichen mittels Globalisierung und schnell wechselnden Märkten zu beobachten. Insgesamt sind Entwicklungen dahingehend zu beobachten, dass in Familien vermehrt beide Elternteile der Lohnarbeit nachgehen und die Care-Arbeit zusätzlich bewältigt werden muss (vgl. Spatz, M., S. 1).

Der Begriff Work beinhalten Themenbereiche wie Arbeitszeit; Arbeitsvolumen; Bedingungen, Anforderungen, Handlungsspielraum, Führungsstil, Betriebsklima und Arbeitsplatzsicherheit etc. Life schließt Bereiche wie Partnerschaft, Kinder Angehörige, pflegebedürftige Angehörige, Hobbies, Sport, soziale Kontakte, Interessen, Ehrenamt etc. mit ein. Balance steht für die Vereinbarkeit der Zeitanforderung, das Zeitmanagement, Ressourcen, Ausgleich von Stress und den eigenen Wertvorstellungen (vgl. Spatz, M., S. 1).

Durch Fortbildungs- und Informationsangebote werden individuelle Konzepte für unterschiedliche Arbeitnehmende zur Verfügung gestellt. Die WLB zielt auf Themen die weit über familiären Bereiche hinausgehen, durch die zunehmende Verbindung zwischen Berufserfolg und Lebensqualität. Themen sind hier beispielsweise Gesundheit, soziale Kontakte, Freizeit und Zufriedenheit am Arbeitsplatz.

*„Mitarbeitende werden als Personen betrachtet, deren Verantwortung für eine Familie und die eigene seelische Gesundheit zusätzlich zu beruflichen Verpflichtungen respektiert wird. Ziele und Erwartungen, die Unternehmen mit dieser Form der Mitarbeitenden Orientierung verbinden, sind eine Senkung von Krankheits- und Fluktuationsraten sowie eine Steigerung der Produktivität. Die Bedeutung des Konzepts als relevantes Auswahlkriterium für potenzielle Bewerber bei der Wahl des Arbeitsplatzes hat zugenommen“ (vgl. Dorsch<sub>2</sub>, 2020).*

Die WLB enthält unterschiedliche Ansätze, um Arbeitnehmenden ein attraktives Umfeld zu schaffen. Ein positiver Aspekt ist die hohe Mitarbeitenden Bindung und hohe Mitarbeitenden

Motivation, wodurch diese gleichzeitig zufriedener sind und sich besser mit dem Unternehmen identifizieren können (vgl. Ilgner, M., 2022). Zusätzlich ist es wichtig einen Ausgleich zwischen Beruf und Privat herzustellen, denn in seiner Freizeit regeneriert man sich von der Arbeit und den jeweilig vorherrschenden Stresssituationen.

Um sich eine ausgleichende WLB zu erschaffen, gilt es den sogenannten Distress, den negativen Stress und Eustress, den positiven Stress im Ausgleich zu halten. Ein Grundlegender Unterschied liegt in der Wahrnehmung der jeweiligen Person. Nicht jeder Stress führt zwingend zu Erkrankungen. Aufgeregte Anspannungen vor einer Prüfung oder Wettkampf zählen zu positivem Stress oder Situationen die als lösbar empfunden werden. Findet eine Überforderung statt, in denen negativer Stress blockiert oder ängstliche Gefühle auftreten, zählt dieser zu Distress. Des Weiteren ist es möglich die euphorischen Gefühle, die der Eustress hervorruft, sehr schnell in Distress umwandeln kann. Langfristig wird negativer Stress durch heutige Belastungsfaktoren wie der Dauererreichbarkeit und Digitalisierung gefördert. Dieser macht Menschen auf längere Sicht nicht mehr leistungsfähig und führt zu Erkrankungen (vgl. Plaumann, M., Busse, A., Walter, U., 2006, S.4).

Laut der GWA Nachwuchsstudie 2020, welche Kriterien bei der Wahl des zukünftigen Arbeitgebenden erforschte, war für knapp die Hälfte 46 Prozent der weiblichen Studierenden das Arbeitsklima wichtig, dicht gefolgt von Spaß und Erfüllung mit 41 Prozent und auf dem dritten Platz die Nennung der WLB. Das veranschaulicht, dass junge Menschen nicht nur auf Faktoren bei Arbeitgebenden Wahl setzen, die nicht zwangsläufig mit Entgelt verbunden sind. Diese wollen sich wohl fühlen und gute Voraussetzungen für ein ausgeglichenes Berufs und Privatleben erzielen (vgl. Weidenbach, B., 2022). Arbeitenden Personen ist es wichtig, sinnhafte Aufgaben zu bearbeiten und einen Beitrag für den Erfolg des Unternehmens zu leisten. Zusätzlich ist die Unternehmenskultur ausschlaggebend dafür, wie harmonisch es im Unternehmen abläuft, wie kommuniziert wird oder mit welchem Stil die Mitarbeitenden geführt werden. Ein wachsender Faktor sind die flexiblen Arbeitsmodelle, die den Arbeitnehmenden ermöglicht die Arbeitszeit an ihre individuellen Bedürfnisse anzupassen. Nachfolgend werden Kriterien erläutert, mit denen sich Bewerber die potenziellen Arbeitgebenden aussuchen (vgl. Tichy, N., 2020).

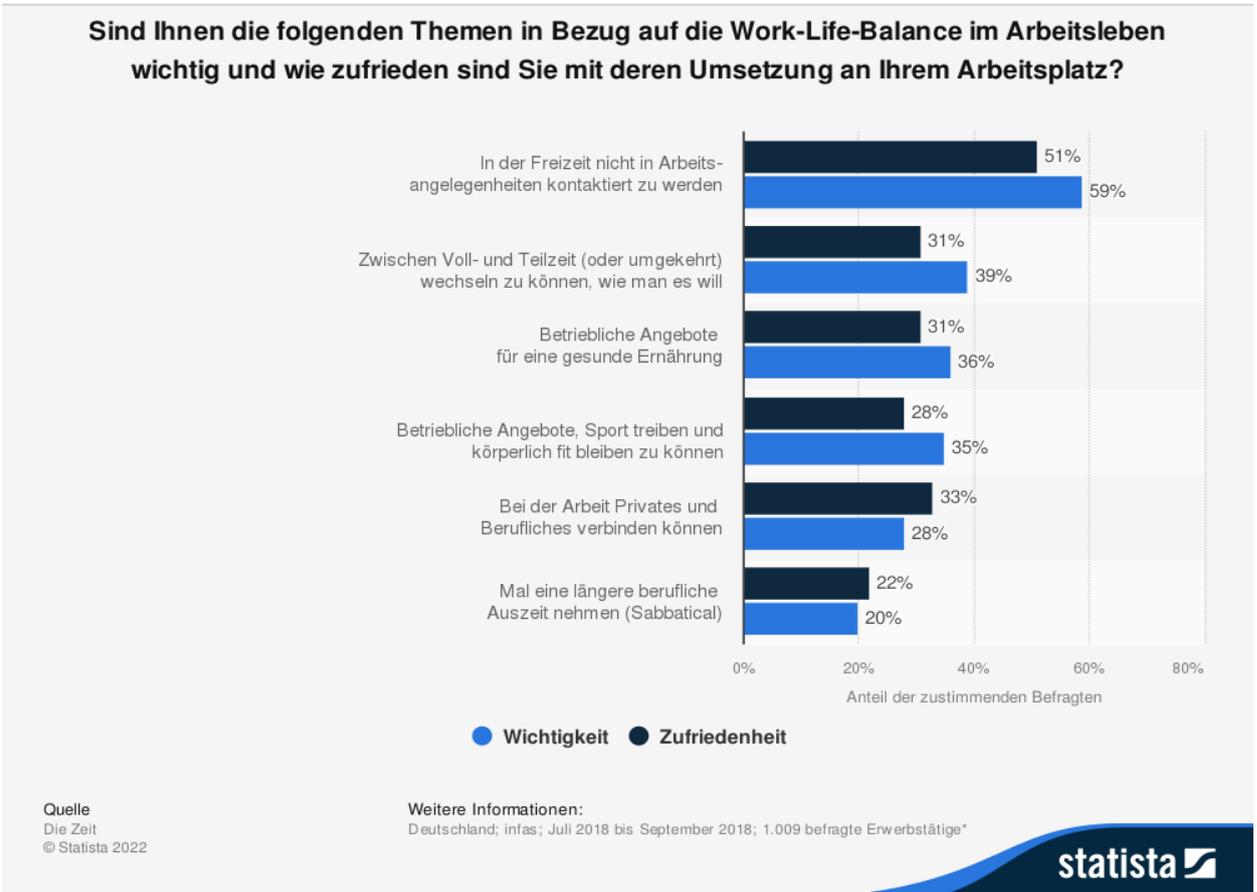


Abbildung 4.: WLB im Arbeitsleben. (DIE ZEIT, 2018)

In computergestützten Telefoninterviews Abbildung 4 wurden im Sommer 2018 von der Tageszeitung DIE ZEIT eine Umfrage zu dem Thema WLB im Berufsalltag durchgeführt. Dabei halten es 59 Prozent der Befragten für wichtig, in ihrer Freizeit nicht aufgrund von Arbeitsangelegenheiten kontaktiert zu werden. 39 Prozent empfinden es als wichtig, zwischen Voll- und Teilzeit wechseln zu können. Dabei ist es für weniger als die Hälfte 36 Prozent wichtig, eine Auswahl für eine gesunde Ernährung und sportliche Aktivitäten gestellt zu bekommen. Beruflich und Privates verbinden zu können wird dabei nicht als Priorität angesehen, lediglich 28 Prozent legen Wert auf ein Zusammenspiel der beiden Bereiche. Anhand der Auswertung wird ersichtlich, dass die WLB in Unternehmen nicht vollständig umgesetzt oder auch von der Belegschaft angenommen wird. Es gilt hier beides miteinander zu verknüpfen, sodass die Arbeit als Teil eines zufriedenstellenden Lebens betrachtet wird. Denn die meisten Aktivitäten, die unser Privatleben bestimmen, sind ohne Arbeit nicht möglich. Ist man erfolgreich in einem Bereich, färbt dies automatisch auf den anderen ab.

## 5.1 Aktuelle Entwicklung WLB

*„Alle reden von einer „neuen Arbeitswelt“, dabei sind wir schon mittendrin. Jetzt kommt es darauf an, sich eine gute Struktur zu verschaffen, damit die Arbeit nicht über Hand nimmt“* (Sucker, M., 2019).

Geballte Arbeit kann zu Erkrankungen führen. Die meisten Menschen vertragen kurzfristigen Stress, bleibt dieser jedoch über längeren Zeitraum konstant hoch, kann dies Konsequenzen mit sich bringen. Mit Blick in die Zukunft, muss jedes Individuum selbst abschätzen, wann das Leben aus dem Gleichgewicht gerät, und die individuelle Toleranzgrenze erreicht ist (vgl. Sucker, M., 2019). Die Studie New Era of Work der Adecco Group zeigt, dass mehr als die Hälfte der jungen Führungskräfte mitteilt, unter Burnout zu leiden, das ist auf den Anstieg der um 14 Prozent zugenommenen Überstunden zurückzuführen. Nur ein Drittel der Mitarbeitenden, hat das Gefühl, ausreichend Anerkennung zu erhalten. Beschäftigte sind unzufrieden mit dem Führungsstil während der Pandemie (vgl. Voß, S., 2021). Hier gilt es, dass Maßnahmen flexibler werden und sich Arbeitgebende und auch Mitarbeitende auf Veränderungen einstellen können. Die meisten Unternehmen bleiben bei dem Hybridmodell, hier kann man nach seinen eigenen Bedingungen wählen, welche am effizientesten sind. Es gilt geeignete Rahmenbedingungen zu schaffen, in denen digitale Angebote integriert sind, die mentale Gesundheit Aufmerksamkeit schenken und die Möglichkeit gegeben wird, den passenden Raum zu schaffen (vgl. Kolthoff, J., 2021).

Betrachtet man die Mitarbeitendengesundheit während der Corona-Pandemie, wird ersichtlich, dass diese unverzichtbar ist. Für eine Vielzahl steht der Bereich Arbeit in Verbindung mit sozialen Aspekten. Durch Home-Office und Lockdown wurden diese sozialen Kontakte erheblich eingeschränkt. Zusätzlich kamen Faktoren wie langes sitzen, Überforderung, fehlende Kinderbetreuung, Frustration und physische und psychische Auswirkungen hinzu. Es ist wichtig, sich in diesen Ausnahmesituationen auf ein kollegiales und gesundheitsförderndes Umfeld zu stützen. Dabei können unterschiedlichste Maßnahmen für die Belegschaft helfen, beispielsweise in Form von digitalen Angeboten, ein zusätzlicher Anreiz für Austausch unter den Kollegen, mit einer gemeinsamen virtuellen Kaffeepause zu schaffen. Gegenseitige Hilfe beim Einrichten des Heimarbeitsplatzes, zeigt Fürsorge des Arbeitgebenden.

Zu Beginn war es wichtig, dass man sich mehr auf sein Privatleben konzentrieren soll und die Arbeit dazu im Verhältnis steht. Eine Entscheidung zwischen Arbeit und Gesundheit musste getroffen werden. Dabei stehen Präsenzarbeit und Entscheidungen zwischen Familie und Arbeit in Verbindung mit einem gesundheitlichen Risiko. Private Bedürfnisse zu befriedigen und berufliche Leistung zu erbringen, ist für viele nicht einfach. Es fordert Achtsamkeit und eine

durchgängige Kommunikation, Fairness und die Gesundheit der Belegschaft als Priorität zu sehen (vgl. Brand, M., 2021). Schwierig ist durch das Home-Office Abstand zwischen dem Berufs- und Privatleben zu gewinnen, da beide Bereiche, durch die nicht vorhandene örtliche Trennung miteinander verschwimmen. Anhand Feedbackgesprächen oder einer Unternehmenskultur, die dieser Problematik mithilfe von klaren Regelungen und Vereinbarungen entgegenwirkt, können Arbeitnehmende Abstand zu der Arbeit gewinnen und die Freizeit genießen (vgl. Urban Sports, 2021).

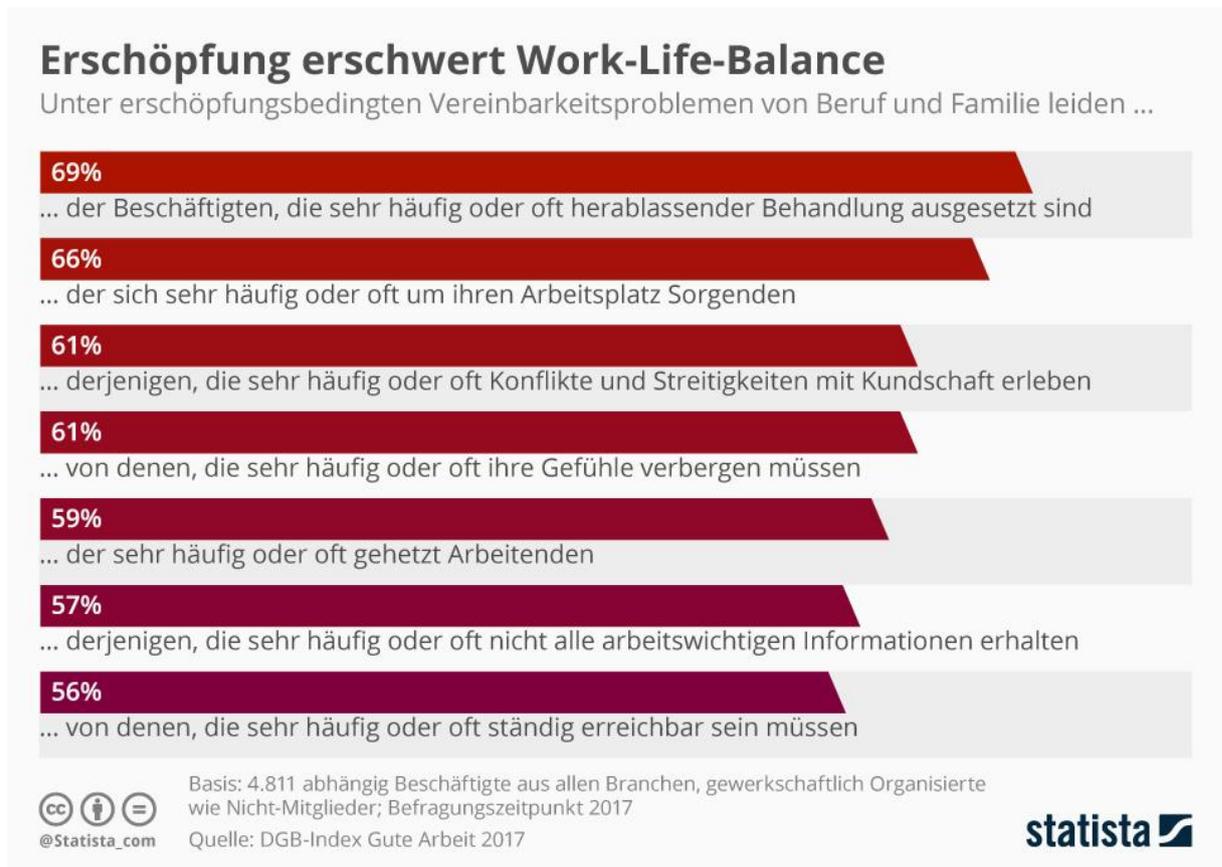


Abbildung 5: Erschöpfung erschwert Vereinbarkeit von Familie und Beruf. (DGB-Index gute Arbeit, 2017)

Die im Sommer 2017 an 4811 Arbeitnehmenden durchgeführte Studie des Deutschen Gewerkschaftsbundes (DGB) -Index hat herausgefunden, dass berufsbedingte Erschöpfung die Beschäftigten daran hindert, sich um private Angelegenheiten zu kümmern. Sie zeigt, welche Belastungsfaktoren zu der Erschöpfung führen. Stärkster Belastungsfaktor 69 Prozent ist eine nicht wertschätzende Zusammenarbeit zwischen Mitarbeitenden und Vorgesetzten am Arbeitsplatz. Nachfolgend sind Sorgen um den Arbeitsplatz und Konflikte und Streitigkeiten mit der Kundschaft. Eine starke Belastung entsteht durch ungenügende Informationen oder unzureichende Arbeitsmittel der Belegschaft. 56 Prozent der Befragten gaben an, dass sie durch

ständige Erreichbarkeit nach Arbeitsende emotional belastet sind (vgl. Janson, M., 2017). Arbeitgebende können durch Mitarbeitenden Gespräche oder Feedback eine Grundstimmung im Unternehmen oder der jeweiligen Abteilung wahrnehmen. Fallen Unstimmigkeiten bei einzelnen Personen oder Teams auf, müssen Veränderungen stattfinden. Durch individuelle Maßnahmen wie beispielsweise Arbeitszeitflexibilisierung oder Rückzugsorte, an denen Pausen wahrgenommen werden können, werden Verbesserungen angestoßen. Diese langfristig umzusetzen, bedarf Hilfe und offene Kommunikation beider Seiten.

## 5.2 Arbeitszeitflexibilisierung

*„Arbeitszeitregelungen sind somit von besonderer Bedeutung und nehmen eine Schlüsselqualifikation ein. Sie sollte flexibel in Ort und Zeit sein, dabei aber nicht zur Überlast führen“ (Hellert, U., 2014, S. 21).*

Mitte der 70er Jahre trat vor allem eine Verkürzung der Arbeitszeiten in den Blickwinkel und das Thema der Arbeitszeitpolitik wurde somit auf die betriebliche Ebene verlagert. Um einen Arbeitsplatzwechsel oder eine Kündigung zu vermeiden, versuchen Unternehmen den Bedarfen ihrer Mitarbeitenden nachzukommen und flexible Arbeitszeitgestaltung einzurichten (vgl. Dorsch<sub>2</sub>, 2020). Eine der wichtigsten Anforderungen im Personaleinsatz ist die Abwägung der tatsächlichen Arbeitszeit und dem Arbeitsvolumen. Um das Aufgabengebiet und die Arbeit attraktiv zu machen, setzen Arbeitgebende Personen auf eine Vielzahl von Arbeitszeitmodellen, diese werden unterschieden in Lebenszeitregelungen, Jobsharing, flexible Teilzeit, Arbeitszeitverkürzungen, Sabbaticals, eine vier Tages Woche oder ein gleitender Altersruhestand. Arbeitgebende erhoffen sich durch die unterschiedlichen Modelle eine höhere Flexibilität, wodurch die Produktivität steigt. Durch die Anpassung an die jeweilige Lebenssituation, wird die WLB erhöht und die Fehlzeiten reduziert. Eine Flexibilisierung der Arbeitszeiten kann maßgeblich dazu beitragen diesem entgegenzuwirken. Die Beschäftigten haben so die Gelegenheit sich ihre eigene Zeit freier einzuteilen und mit ihrem Privatleben in Einklang zu bringen (vgl. Haufe<sub>1</sub>, 2021).

*„Für die Arbeitnehmende hingegen können flexible Arbeitszeiten, vor allem in Kombination mit modernen Kommunikationstechnologien, dazu führen, dass die Grenzen zwischen Arbeitszeit und Freizeit immer mehr verschwimmen. Der Feierabend verliert an Bedeutung, weil man „nur mal schnell die Mails checkt“ oder eine kurze Nachricht schreibt“ (Lindecke, C., 2015, S. 31).*

Dabei ist der Schlüsselfaktor die Arbeitszeit. Die atypischen Arbeitszeitmodelle wie Schichtarbeit oder Wochenendarbeit gehen zu Lasten familiärer und privater Bedarfe. Die Arbeitszeitflexibilisierung sollte dabei nicht an Kundenanforderungen, sondern an die Bedürfnisse und

Lebenslagen der Belegschaft angepasst werden. Dabei sind die Modelle der befristeten Teilzeit oder das Rückkehrrecht in Vollzeitbeschäftigung wichtig. Ohne dies würden weibliche Arbeitnehmende in der Teilzeitbeschäftigung festhängen und von der damit erwerbenden Rente schlecht leben. Daher wünschen sich laut dem DGB Jahresreport 2017 immer mehr Arbeitnehmende eine geschlechtergerechte Verteilung von Erwerbs und- und Sorgearbeit. Um die zu erreichen, benötigt man Unterstützung der Politik, Betriebe und Verwaltung (vgl. Institut DGB- Index gute Arbeit, 2017, S. 4).

### 5.3 Gleitzeit

Innerhalb der Gleitzeitregelung regeln Arbeitnehmende die tägliche Arbeitszeit individuell und entscheidet über den Beginn und Ende in einer vorgegebenen Kernarbeitszeit selbst. Diese sind von Arbeitgebenden vorgeschrieben und in dieser Zeit sollten arbeitende Personen für betriebliche Belange anwesend sein. Beispielsweise ist von 06.00 Uhr bis 9.00 Uhr Gleitzeit, in der Arbeitnehmende nach individuellen Bedürfnissen erscheinen kann. In der Zeit von 9.00 Uhr bis 15.00 Uhr findet die Kernarbeitszeit statt und im Anschluss bis 18:00 Uhr ist Gleitzeit, individuell anpassbar. Teilzeitkräfte haben angepasst an den individuellen Beschäftigungsgrad eine verkürzte Kernarbeitszeit (vgl. Schlottfeldt, C., 2021).

Die Gleitzeitregelung kann den individuellen, privaten und sozialen Unvereinbarkeiten während der Arbeitszeit entgegenwirken. Durch die eigenständige Gestaltung der tatsächlichen Arbeitszeit, ist die Belegschaft motivierter und die Leistungsbereitschaft steigt. Durch die Bindung kann das Unternehmen eine höhere Produktivität und Anstieg an qualifiziertem Personal erreichen. (vgl. Spatz, M., 2014, S. 53).

### 5.4 Vertrauensarbeitszeit

Das Hauptmerkmal der Vertrauensarbeitszeit ist die Übertragung der Zeiterfassung vom Arbeitgebenden an den Arbeitnehmenden. Diese halten ihre vertraglich vereinbarte Arbeitszeit eigenverantwortlich fest. Gegebenenfalls gleichen diese die Abweichungen selbstständig aus. Es soll die organisatorische Denkweise gefördert werden und die Vertrauenskultur im Unternehmen stärken (vgl. Hellert, U., Grzesik, G., Tegtmeier, P., 2011, S. 11). Meist ist die betriebliche Arbeitszeitflexibilität durch Vorgaben begrenzt. Deshalb ist hier eine individuelle Zeitkompetenz attraktiv, damit aktiv die eigene Zeiteinteilung gesteuert werden kann.

Dabei planen und organisieren sich die Beschäftigten ihre vertraglich vereinbarte Arbeitszeit selbstständig und gleichen Abweichungen eigenverantwortlich aus. Es steht die eigenverantwortliche Verteilung der Arbeitszeit im Fokus. Sie können den Beginn und das Ende ihrer Arbeit selbstständig bestimmen. Durch bestehende Funktionszeiten wird ein Rahmen geschaffen, der Arbeitsbereiche umfasst, in denen individuell die Arbeitszeit in Rücksprache mit dem

Team selbst bestimmt werden kann. Damit ist für alle Beschäftigten klar, wann die jeweiligen Bereiche für interne und externe Kunden funktionsfähig sind. Dieser Zeitrahmen fördert die individuelle Planbarkeit der Beschäftigten und unterstützt die ergebnisorientierte Verteilung der Arbeitszeit. Es gibt unterschiedliche Methoden wie man Arbeitszeit anwenden kann. Der Begriff Vertrauensarbeitszeit setzt Vertrauen voraus. Es kann schwierig werden, dem Kollegen nichts zu unterstellen, wenn man sich fragt, ob dieser Vorgang wirklich so lange gedauert hat. Nach Luhmann (vgl. Luhmann, N., 1989) ist Vertrauen ein sozialer Mechanismus, um Komplexität zu reduzieren. Ein Arbeitsalltag ist ohne grundlegendes Vertrauen nicht denkbar, denn viele Details lassen sich aufgrund von fehlender Zeit und nicht vorhandenem Einblick nicht kontrollieren. Vertrauen beinhaltet auch eine bestimmte Risikobereitschaft für die Zusammenarbeit mit anderen. Es wächst durch positive gemeinsame Erfahrungen. Das Modell der Vertrauensarbeitszeit sollte durch Arbeitsziele, Regeln, Gespräche, geplante Aufgabenpakete, Feedbackkultur, Zeiten der nicht Erreichbarkeit angepasst werden (vgl. Hellert, U., 2019, S. 159 ff.).

*„Einerseits ist Vertrauensarbeitszeit ein hochflexibles Arbeitszeitmodell, das selbstbestimmtes Arbeiten ideal ermöglicht und eine optimale Lebenskohärenz fördert. Andererseits ist die Vertrauensarbeitszeit das Tor für unbezahlte Überstunden, ständige Erreichbarkeit und Überlast (Hellert, U., 2019, S. 159).“*

Somit kann die Vertrauensarbeitszeit positiv sein, durch die flexible Einteilung der Arbeitszeit. In der Praxis arbeiten Arbeitnehmende mehr, ohne sich die Überstunden zu notieren und lassen dies in ihre Freizeit fallen. Zudem wird es schwierig, zwischen den Teilzeitkräften tatsächlich zu differenzieren, da die Übergänge fließend sind.

## 5.5 Teilzeitarbeit

*„Teilzeitarbeit liegt vor, wenn die regelmäßige Wochenarbeitszeit eines Arbeitnehmenden kürzer ist als die eines vergleichbaren vollzeitbeschäftigten Arbeitnehmenden“ (Haufe<sup>2</sup>, 2021).*

Die Arbeitszeit kann durch das Modell der Teilzeitarbeit an die jeweiligen sozialen Bedürfnisse angepasst werden. Die individuelle Stundenanzahl ist mit der Arbeitgebenden Person zu verhandeln und in einem Arbeitsvertrag festgehalten. Teilzeitarbeit ist möglich, wenn mehr als 15 Mitarbeitende beschäftigt sind und man länger als sechs Monate tätig ist. Beim Teilzeitantrag müssen besondere Formalien eingehalten werden. Der Antrag kann von Arbeitgebenden aus gewichtigen betrieblichen Gründen abgelehnt werden. Schriftlich ist dies in dem Teilzeit- und Befristungsgesetz (TzBfG) verankert. Ziel ist es, die befristete Teilzeitarbeit zu fördern. Des Weiteren wird darauf geachtet, dass Arbeitnehmende keine Diskriminierung aufgrund deren Beschäftigungsgrad gegenüber Vollzeitkräften erfahren. Über die Jahre haben sich gut funkti-

onierende Modelle zusammengestellt, die vom Bundesministerium für Arbeit und Soziales (Anhang IV.B) zur Verfügung gestellt werden. Seit 2019 gibt es die sogenannte Brücken-Teilzeit, mit dem die Möglichkeit besteht von Teilzeit wieder in die Vollzeitzeit zurückzukehren. Hierbei wird es Arbeitnehmenden erleichtert, zur Vollzeitstelle zurückzukehren. (vgl. Einbock, 2020).

Speziell für Frauen wäre ein Aufstieg in Führungspositionen einfacher, würden Männer vermehrt Teilzeit arbeiten. Meist arbeitet überwiegend weibliche Arbeitnehmende in Teilzeit oder bekommen Teilzeitangebote nach der Elternzeit und kommen aus dieser nicht mehr heraus. Dies kann sich negativ auf die Karriere auswirken. Es wäre hilfreich, wenn in diesem Bereich im Sinne der Gleichberechtigung ein Umdenken stattfinden würde. In den vergangenen Jahren wurde schon sehr viel erreicht, in einzelnen Bereichen ist in der Transformation noch deutlicher Entwicklungsbedarf. Eine langfristige Chancengerechtigkeit kann erst dann vollumfänglich erreicht werden, wenn zwischen männlichen und weiblichen Arbeitskräften die Arbeitszeit gleich verteilt ist (vgl. Hellert, U., 2014, S. 50).

## 5.6 Kinderbetreuung

Viele Arbeitnehmende mit Kinder sind täglich auf eine zuverlässige Betreuung ihrer Kinder angewiesen, um ihre Lohnarbeit ausführen zu können. In der Zwischenzeit gibt es in Deutschland zahlreiche familienfreundliche Angebote, auf die Unternehmen zurückgreifen können. Sie haben die Möglichkeit eine betriebliche Kindertagesstätte zu installieren oder eine Kooperation mit externen Dienstleistern zu schließen, in denen diese Kontingentplätze für Mitarbeitende bereitstellen. Es wird eine Möglichkeit geboten, um Berufstätigkeit und Familie zu vereinbaren (vgl. Buchholz, A.<sub>1</sub>(o.A.)).

*„Eigene Kindertagesstätten Namen wie „Daimler Sternchen“ lassen bereits erkennen, dass es sich hier um betriebliche Kindertagesstätten handelt. Solche Einrichtungen waren noch vor zehn Jahren Einzelfälle, mittlerweile ist eine exklusive Kinderbetreuung für die Beschäftigten – zumindest bei großen Unternehmen – schon fast eine Selbstverständlichkeit, und viele mittelständische Unternehmen und Hochschulen ziehen nach“ (Hamm-Brink, G., Strasser, G., 2011).*

Es kann auf externe Dienstleister zurückgegriffen werden, die einen Beratungs- oder Vermittlungsservice anbieten. Dieser schaut nach den individuellen Anforderungen der Eltern und sucht ein passendes Angebot an Einrichtungsplätzen, die in Nähe der Betriebsstätte angesiedelt sind (vgl. Hamm-Brink, G., Strasser, G., 2011). Die Vorteile der Schaffung solcher Angebote sind der schnellere Einstieg nach der Elternzeit und die damit gesparten Kosten für eine

Einarbeitung neuer Arbeitnehmenden. Ein weiterer positiver Aspekt ist die Steigerung der Arbeitgeberattraktivität und dadurch verbesserte Mitarbeitenden Bindung. Des Weiteren werden so Fachkräfte gewonnen und die Leistungsbereitschaft und Motivation verbessert (vgl. Buchholz, A.<sub>1</sub>(o.A.)).

## 5.7 Pflege von Angehörigen

Die Pflege der Angehörigen nimmt je nach Pflegegrad sehr viel Zeit in Anspruch. Damit die Mitarbeitenden während dieser doppelbelastenden Zeit trotzdem leistungsfähig bleiben, bieten viele Unternehmen Unterstützung an, wenn Angehörige pflegebedürftig werden oder Hilfe benötigen. Es gibt gebündelte Informationen über Versorgungszentren oder Hilfeleistungen, Ansprechpartner und Erfahrungen im Bereich Pflege. So können Mitarbeitende schnellstmöglich leistungsfähig zur Arbeit zurückkehren (vgl. Buchholz, A.<sub>2</sub> (o.A.)). Um eine Freistellung in einem solchen Fall zu erreichen, greift das Pflegezeitgesetz und Familienpflegezeitgesetz. Dazu können Sie verschiedene Auszeiten in Anspruch nehmen, um der Pflege der Angehörigen nachzukommen.

Bei der kurzzeitigen Arbeitsverhinderung die im Pflegezeitgesetz (PflegeZG) §2 geregelt ist, tritt eine unerwartete akute Pflegesituation ein, in denen Angehörige sofortige pflegerische Versorgung sicherstellen müssen. Es sorgt dafür, dass Angehörige in dieser Zeit bis zu zehn Arbeitstage freigestellt sind, um die Pflege zu organisieren. In dieser Zeit können Sie ein auf bis zu zehn Tage begrenztes Pflegeunterstützungsgeld erhalten.

Bei der Pflegezeit nach dem PflegeZG §3 ist die Möglichkeit gegeben, eine Freistellung der Arbeitsleistung von bis zu sechs Monate zu erhalten, damit die Pflegebedürftigen in häuslichem Umfeld versorgt werden können. Dies kann vollständig oder in Form einer Arbeitszeitreduzierung stattfinden, damit sich die berufliche Tätigkeit an dem Pflegebedarf orientiert. Voraussetzung hierfür ist eine Arbeitsstelle mit mehr als 15 Beschäftigten.

Die Familienpflegezeit in dem Familienpflegezeitgesetz (FPfZG) §2. geregelt. Dies sieht vor, bei einer länger andauernden häuslichen Pflege die Arbeitszeit bis zu 24 Monate zu reduzieren. Dabei muss eine wöchentliche Arbeitszeit von mindestens 15 Stunden gewährleistet sein und mehr als 25 Mitarbeitende sein.

Die Freistellung zur Begleitung in der letzten Lebensphase nach dem PflegeZG §6, lässt eine begrenzte Lebenserwartung erwarten, ist es möglich eine vollständige oder teilweise Freistellung von 3 Monaten zu beantragen. Voraussetzung hierfür ist, dass der Betrieb mehr als 15 Beschäftigte.

Anspruch auf eine solche Leistung haben nur direkte Familienangehörige. Hierzu zählen Großeltern, Eltern, Schwiegereltern, Stiefeltern, Ehegatten, Lebenspartner, Partner einer lebenspartnerschaftsähnlichen Gemeinschaft, Geschwister, Ehegatten der Geschwister und dessen Geschwister, Lebenspartner der Geschwister und Geschwister der Lebenspartner, eigene Kinder, Adoptiv- oder Pflegekinder und die des Ehegatten oder Lebenspartners, Schwiegerkinder und Enkelkinder (vgl. Bmas - Bundesministerium für Arbeit und Soziales, 2020).

Neben der beachtlichen Menge an Klein- und mittelständischen Unternehmen gibt es viele Kleinunternehmen mit weniger als 15 und 25 Mitarbeitenden, bei denen die Möglichkeiten entfallen.

## 5.8 Stressbewältigung

Eine erhöhte Herzfrequenz, beschleunigter Atem und angespannte Muskeln und zitterige Hände sind ein Anzeichen für Stress. Evolutionsbedingt haben diese Reaktionen vor wilden Tieren oder angreifende Rivalen geschützt und für wachsameres Verhalten gesorgt und das Überleben gesichert. Es werden Reize an das Gehirn gesendet, welche biochemische Prozesse auslösen, die den Körper in Alarmbereitschaft versetzen und eine schnellere Reaktionsfähigkeit fördert. Dabei werden Adrenalin, Noradrenalin und Kortisol ausgeschüttet, Blutdruck und Blutzuckerspiegel steigen an und der Herzschlag beschleunigt sich. Heutige Stressursachen können dabei Leistungsdruck, Konflikte, Zeitdruck oder Dauererreichbarkeit sein (vgl. Kriegisch, M., 2022). Der zugehörige Eustress, tritt in Situationen auf, die schwierig, aber dennoch als lösbar empfunden werden. Individuelle Personen haben ein individuelles Empfinden, mit Stress umzugehen. Positiven Stress bemerkt man an der Anspannung, sowie der zugehörigen Euphorie und Begeisterung. Ist die stresserfüllte Situation zu bewältigen, erfüllt diese mit einem Gefühl der Zufriedenheit. Nach jeder aufregenden Situation sollte dem Körper auch eine Phase der Regeneration gegönnt werden. Ein fließender Übergang von positiv zu negativem Stress ist durch Konzentrationsstörungen, Stimmungsschwankungen und angespannte Situation zu beobachten. Eustress bezieht sich dabei auf einen kürzeren Zeitraum, während sich der negative Stress über einen längeren Zeitraum anbahnt. Konsequenzen können hierbei eine Schwächung des Immunsystems, Kopfschmerzen, Magenprobleme und Schlafstörungen, Burn-out etc. sein. Werden die Anzeichen für langanhaltenden Distress nicht gelöst, werden dabei Herz-Kreislauf-Erkrankungen, Nierenerkrankungen, Stoffwechselstörungen, Allergien, Entzündungskrankheiten, psychische Erkrankungen etc. gefördert (vgl. Plaumann, M., Busse, A., Walter, U., 2006, S.2ff).

Der Mensch verbringt sehr viel Zeit im Beruf, deshalb ist es naheschließend, dass ein Großteil der Stressauslöser direkt oder auch indirekt mit dem Berufsalltag zusammenhängen. Sogenannte Stressoren können hierbei Erwartungsdruck, Zeitdruck, Multitasking, Überstunden und

Monotonie sein. Zusätzliche private Auslöser bsp.: Einkommen, Familienzeit, Todesfälle oder Trennung können Auslöser für Stress sein. Stressoren werden die äußeren belastenden Bedingungen oder Situationen genannt. Körperliche und psychische Antworten gelten als Stressreaktionen. Die jeweiligen Bindeglieder zwischen Stressor und Stressreaktion gelten als persönliche Stressverstärker. Stressverhaltensweisen können in Form von ungeduldigem Verhalten auftauchen, hier werden Pausen abgekürzt oder gestrichen. Beteiligte versuchen mehrere Dinge gleichzeitig zu erledigen, haben eine mangelnde Planung und verlieren dabei die Übersicht. Gereiztes Verhalten oder Vernachlässigung der sozialen Kontakte in den Hintergrund geraten oder ein Gefühl der Hilflosigkeit (vgl. Kaluza, G. 20153, S. 13 ff.). Das Wort Stressbewältigung umfasst zum einen Stress und zum anderen das Wort Bewältigung. Es bedeutet mit etwas zurechtzukommen (vgl. Reimann S., Pohl, J., 2006, S.13). Entspannung für den Körper ist unverzichtbar, bei einer sitzenden Tätigkeit, ist regelmäßige Bewegung eine gute Unterstützung für den Körper. Es werden Endorphine ausgeschüttet, welche die Stimmung erhellen kann und die Stresshormone senken. Um Stress vorzubeugen, sollte man seine Ressourcen gut einteilen. Das Erstellen einer Aufgabenliste kann den Alltag strukturieren, so lassen sich Pausen gut integrieren und anwenden. Eine ausgewogene Ernährung hilft dem Körper genügend Energie zu verbrauchen, sowie die Selbstfürsorge und soziale Kontakte (vgl. Kriegisch, M., 2022).

## 5.9 Präventionsangebote

Ein wichtiger Bereich der BGF ist die Prävention, welche die Vorbeugung von Gesundheitsprobleme umfasst. Prävention von Erkrankungen ist wesentlich günstiger als die anschließenden kurativen Behandlungskosten im Krankheitsfall. Um dies vorzubeugen, setzen Unternehmen bereits am Arbeitsplatz an, da Beschäftigte hier ihre Hauptzeit verbringen (vgl. Hahnzog, S., 2014, S. 27).

*„Präventionsmaßnahmen können dabei entweder darauf abzielen, das Verhalten der Beschäftigten zu verändern – man spricht dann von verhaltensorientierten Maßnahmen. Oder sie haben das Ziel, die Verhältnisse und Rahmenbedingungen im Unternehmen zu ändern – dann werden sie als verhältnisorientierte Maßnahmen bezeichnet. Ein Beispiel: Ernährungskurse für Mitarbeitende sind eine verhaltensorientierte Maßnahme, ein gesünderes Angebot der Betriebskantine eine verhältnisorientierte Maßnahme“ (BMG - Gesund.bund, 2021).*

Heutzutage gibt es die unterschiedlichsten Angebote, um eine gesundheitsförderliche Arbeitsgestaltung und auch Unterstützung für einen gesundheitsförderlichen Arbeits- und Lebensstil zu fördern. Die häufigsten Präventionsangebote in Unternehmen sind dabei Stressbewälti-

gung und Ressourcenstärkung, bewegungsförderliches Arbeiten wie das Einführen einer bewegten Pause oder gesundheitsgerechte Ernährung im Arbeitsalltag, gesunde Kantine und verhaltensbezogenen Suchtprävention im Betrieb (vgl. Haufe<sub>3</sub>, 2021). Diese haben den Sinn die Mitarbeitenden während der Arbeitszeit an einen ausgewogenen Lebensstil heranzuführen. Themenbereiche können hierbei arbeitsbedingte und körperliche Belastungen, Rückengesundheit sein. Ernährung und Betriebsverpflegung, psychosoziale Belastungen wie Stress, Kompetenzen zur Stressbewältigung am Arbeitsplatz, gesundheitsgerechte Mitarbeitenden Führung, Rauchfreiheit. Sich eine WLB zu schaffen, ist ein dauerhafter Prozess, der unterschiedlich aussehen kann. Um für sich eine geeignete Routine zu schaffen, sollten Ziele gesetzt werden die realistisch und in einem definierten Zeitrahmen erreichbar sind, wie beispielsweise die Fortbildung in den nächsten sechs Monaten zu absolvieren. Ein weiterer wichtiger Punkt ist das Zeitmanagement, hier ist es hilfreich, einen Zeitplan anzulegen. Durch einen Kalender werden alle wichtigen Termine und Freizeitaktivitäten eingetragen, damit diese nicht in Vergessenheit geraten und der Tag besser strukturiert ist. Es gilt zu wissen, dass Stress in der Regel normal ist und es auch positiven Stress gibt. Die Phasen, in denen das Stresslevel erhöht ist, sollten nicht zu lange andauern. Dauerhaft unter Druck zu stehen, führt langfristig zu Erkrankungen. Um den Stress zu bewältigen, ist es wichtig Pausen zu machen, bei denen man sich bewegt. Oft helfen kleine Bewegungen wie dehnen oder spazieren gehen an der frischen Luft (vgl. Dünnebeil, S.,Theodossiou, M., 2021<sub>1</sub>).

Laut der Umfrage des Branchenverband Bitkom verbringen Erwachsene durchschnittlich zehn Stunden vor ihrem Bildschirm und gaben an, seit der Corona-Pandemie deutlich mehr Zeit vor digitalen Technologien und Geräten zu verbringen (vgl. Streim, A., 2021). Es ist wichtig, sich seine freie Zeit bewusst einzuteilen und bei sozialen Aktivitäten abzuschalten. Soziale Kontakte zu pflegen, stärkt die Zugehörigkeit und das Miteinander. Es werden Sichtweisen ausgetauscht, neue Blickwinkel und Perspektiven erreicht. Es ist auch wichtig Zeit für sich selbst zu haben, hier kann der Körper kraft Tanken und sich erholen (vgl. Dünnebeil, S.,Theodossiou, M., 2021<sub>1</sub>). Bekommt man das Gefühl, ständige Erreichbarkeit oder nach Feierabend nicht abschalten zu können, helfen Gespräche mit der Führungskraft, eine klare Kommunikation hilft beiden Seiten (vgl. Tabackman, L., 2021). Damit die WLB verbessert wird, sollte klar werden, in welchen Bereichen Prioritäten gesetzt werden soll. Wo die Stärken und Schwächen liegen und realistisch umsetzbar ist. Privat- und Berufsleben müssen sich nicht im Weg stehen, sondern können miteinander im Einklang harmonisieren (vgl. Dünnebeil, S.,Theodossiou, M., 2021<sub>2</sub>).

## 6. Umsetzungsmöglichkeiten in der Praxis

Im sechsten Kapitel werden Umsetzungsmöglichkeiten in der Praxis gezeigt, wie die Gesundheit der Mitarbeitenden positiv in Unternehmen verändert wird. Durch die Beispiele werden unterschiedliche Lösungsansätze zur Umsetzung geschaffen.

### 6.1 Paul Hartmann AG

Die Paul Hartmann AG produziert und vertreibt international Medizin- und Pflegeprodukte. Der Sitz des Unternehmens ist in Heidenheim an der Brenz. Hierbei verlassen sich täglich Medizinisches Fachpersonal und Patienten auf die Produkte in den Kernsegmenten der Inkontinenz, Infektionsprävention und Wundmanagement. Das Unternehmen verspricht, der Mensch stehe im Mittelpunkt und dass kein Unterschied zwischen internen Mitarbeitenden und externen Kunden gemacht werde. Durch diverse Benefits macht die Firma auf sich aufmerksam und positioniert sich als attraktiver Arbeitgebender. Die mitarbeitenden orientierte Unternehmenskultur wird durch jährliche Umfragen umgesetzt, bei denen sichergestellt wird, dass das Handeln neu ausgerichtet wird und die Weiterentwicklung der Menschen im Unternehmen sichergestellt wird.

Das weltweit führende Unternehmen im Gesundheitsbereich ist um die Gesundheit der Beschäftigten bemüht und bietet daher diverse Angebote wie Yoga in der Mittagspause oder weitere sportliche Aktivitäten an. Darüber hinaus gibt es einen internen Betriebsarzt der zusätzliche Gesundheitschecks durchführt, die Zusammenarbeit und Vergünstigungen mit Fitnessstudios. Zusätzlich gibt es die Möglichkeit durch Home-Office, mobiles Arbeiten und Gleitzeit, das Berufs- und Familienleben besser miteinander zu vereinbaren (vgl. Paul Hartmann AG, 2021).

Durch das unabhängige Institut berufundfamilie gGmbH wurde die Paul Hartmann AG verifiziert. Hier wurden angebotene Leistungen untersucht und ausgezeichnet. Hartmann bietet für die Vereinbarkeit von Beruf und Familie immer mehr Möglichkeiten. Das Audit berufundfamilie steht unter der Schirmherrschaft des Bundesfamilien- und Bundeswirtschaftsministeriums und umfasst die Handlungsfelder Arbeitszeit, Arbeitsorganisation, Arbeitsort, Information und Kommunikation, Führung, Personalentwicklung, Entgeltbestandteile und geldwerte Leistungen sowie Service für Familien, welches durch den Artikel der Heidenheimer Zeitung verdeutlicht (Anhang IV.C).

Weiterhin werden unterschiedlichste Aktionen für Arbeitnehmende angeboten. Es gibt Eltern-Kind-Arbeitszimmer, in denen man sein Kind mit zur Arbeit bringen kann, wenn sich keine andere Lösung vereinbaren lässt.

Die Gleitzeit ohne Kernarbeitszeit, verbunden mit flexibler Pausengestaltung, ermöglicht vielen Mitarbeitenden berufliche und familiäre Belange besser aufeinander abzustimmen. Zudem können sich die Beschäftigten ihre Arbeitszeit frei einteilen, weil sie nicht zeitorientiert, sondern ergebnisorientiert arbeiten.

Anspruch auf Elternzeit besteht bis zur Vollendung des dritten Lebensjahres des Kindes und kann von jedem Elternteil allein, gemeinsam oder abwechselnd für insgesamt drei Jahre in Anspruch genommen werden. Arbeitnehmende durchlaufen individuell verschiedene Lebensphasen, sowohl beruflich als auch privat. Ziel ist es, ein lebensphasenorientiertes Personalmanagement, gemeinsam mit den Beschäftigten ganzheitlich, individuell und maßgeschneiderte Lösungen für jede Lebenslage zu entwickeln und somit die Beschäftigungsfähigkeit zu sichern sowie die Motivation und Arbeitszufriedenheit zu erhöhen. Darüber hinaus werden diese während aller Lebensphasen durch Personalentwicklungs- und Feedbackgespräche sowie durch die Möglichkeit der Gleitzeit- und Home-Office-Angebote unterstützt.

Zusätzlich wird während der Sommerferien eine Betreuung für die Kinder im Alter von drei bis zwölf Jahren von der Stadt Heidenheim angeboten. Hier reserviert die Firma Hartmann Plätze für Mitarbeitenden Kinder, damit die Vereinbarkeit von Beruf und Familie in Ferienzeiten gegeben ist. Das Unternehmen bietet durch einen externen Dienstleister Leistungen in der Kinderbetreuung, häuslichen Pflege, Lebenscoaching in Krisensituationen, Sucht-, Rechts-, Einkommensberatungen sowie Lebensphasenorientierung an.

Diese sollen Beschäftigte in ihren privaten Themen und Herausforderungen unterstützen. Ein weiteres Angebot des Unternehmens für Mitarbeitende ist, Essen aus der Kantine für Familienangehörige mit nach Hause zu nehmen. Ebenso können die Beschäftigten ihre Kinder zum Essen mit in die Kantine nehmen.

## 6.2 Zeiss AG

Die Zeiss AG ist ein weltweit führendes Technologieunternehmen der optischen und optoelektronischen Industrie. Es entwickelt, produziert und vertreibt für seine Kunden hochinnovative Lösungen für die industrielle Messtechnik, Qualitätssicherung, Mikroskopielösungen für Lebenswissenschaften und Materialforschung sowie Medizintechniklösungen für Diagnostik und Therapie in der Augenheilkunde und der Mikrochirurgie. Die Zeiss AG steht auch für die weltweit führende Lithographieoptik, die zur Herstellung von Halbleiterbauelementen von der Chipindustrie verwendet wird. Dessen Markenprodukte wie Brillengläser, Fotoobjektive und Ferngläser sind weltweit bekannt (vgl. Nietschke, J., Zeiss Gruppe, 2021). Für den Arbeitgebenden ist die Gewährleistung eines gesunden Arbeitsumfelds und eines sicheren Arbeitsplatzes grundlegende Verpflichtungen gegenüber den Mitarbeitenden (vgl. Nietschke, J., Zeiss Gruppe, 2021<sub>2</sub>).

Das Unternehmen hat zum Ziel, die Mitarbeitenden Zufriedenheit und Attraktivität als Arbeitgebende zu steigern. Sie unterstützen die Belegschaft, indem sie die Möglichkeit geben, Familie und Beruf in den unterschiedlichen Lebensphasen miteinander in Einklang zu bringen, beispielsweise durch flexible Arbeitszeiten oder einem Serviceangebot für Kinderbetreuung. Hier ist der Bau einer weiteren Kindertagesstätte mit Belegplätzen in Zusammenarbeit mit der Stadt Oberkochen geplant (vgl. Nietschke, J., Zeiss Gruppe, 2022).

Des Weiteren gibt es regelmäßige Infoveranstaltungen zur Elternzeit und Pflege von Angehörigen, mit zusätzlichen Ansprechpartnern. Diese sollen Mitarbeitende in ihren Anliegen unterstützen. Ein weiterer Vorteil ist die Unterstützung der Gleizeit- und Home-Office-Angebote, welche die flexible Arbeitszeitgestaltung individuell umsetzen lässt. Durch eine werkseigene Kantine wird eine breite Vielfalt von frisch zubereiteten Mahlzeiten angeboten, welche zur ausgewogenen Ernährung beitragen soll. Darüber hinaus werden die Mitarbeitende in allen Lebensphasen durch Personalentwicklungs- und Feedbackgespräche sowie zahlreiche Sicherheitsmaßnahmen und arbeitsmedizinische Untersuchungen, sowie den internen Betriebsarzt unterstützt. Zusätzlich wird eine werkseigene Feuerwehr angeboten, in die Mitarbeitende beitreten und im Notfall vor Ort helfen können. Interne Veranstaltungen wie Laufgruppen oder diverse andere Sportangebote werden regelmäßig angeboten und von den Mitarbeitenden angenommen. Des Weiteren wird ein internes Massageangebot zu Verfügung gestellt, bei denen Mitarbeitende sich erholen können.

### 6.3 Vier- Tages- Woche

Die belgische Regierung beschloss am 15.02.2022 eine Arbeitsmarktreform, durch die Arbeitnehmende künftig ihre Arbeit flexibel an vier statt fünf Tagen verrichten können. Dies ermögliche mehr Flexibilität und Freiheit. Dabei sollen Vollzeitkräfte am Tag länger arbeiten und damit die Stunden für den zusätzlich freien Tag sammeln können. Es soll der Vereinbarkeit von Arbeit und Privatleben zugutekommen und einen größeren Ausgleich schaffen. Hierbei ist eine Veränderung einer nachhaltigen, innovativen und digitalen Wirtschaft angestrebt, die diese neue Arbeitsmarktreform beabsichtigt (vgl. Axel Springer SE, 2022).

Mit dieser Flexibilisierung ist Belgien nicht das erste Land, dass dieses Konzept umsetzt. Island hat im Zeitraum von 2015- 2019 die weltweit größte Studie zu der vier-Tages Woche mit positivem Fazit abgeschlossen. Die Produktivität blieb gleich oder steigerte sich sogar (vgl. Weck, A., 2022). Dabei hat sich durch optimierte Arbeitsabläufe und effiziente Arbeitszeit das Wohlbefinden der Mitarbeitenden verbessert und die gewonnene Freizeit konnte für sich selbst, Hobbies, sowie die Familie genutzt werden (vgl. ZDF, 2021). Durch dieses Angebot kann die WLB angekurbelt werden und Mitarbeitende motivieren, effizienter zu Arbeiten.

## 7. Empfehlungen für Unternehmen

Unternehmen setzen mit dem Wissen über die wichtige Ressource Mensch heute vermehrt auf die Gesundheit der Mitarbeitenden. Es sind Konzepte notwendig, welche auf die Bedürfnisse der Mitarbeitenden abgestimmt sind und auch die Ressourcen des Unternehmens abdecken können. Aktive Mitarbeitende sind leistungsfähiger und rentabler für das Unternehmen. Nachfolgend stehen einige Empfehlungen, wie Unternehmen ihre Mitarbeitenden mit Angeboten positiv beeinflussen können.

1. Flexible Arbeitszeiten sind bei Mitarbeitenden ein wichtiger Bestandteil der WLB. Durch Anbieten der unterschiedlichen Variationen wie Gleitzeit, Arbeitszeitkonten, Sabbaticals oder Vertrauensarbeitszeit, erleben die Mitarbeitenden ein positives Gefühl. Dies ist förderlich für das Wohlbefinden und Mitarbeitende erlangen das Gefühl von Freiheit.
2. Den Kontakt zu langfristig erkrankten Mitarbeitenden halten. Diese benötigen eine klare Struktur während dessen Krankheit oder Verhinderung. Updates zu Abläufen währenddessen zeigen, dass diese willkommen sind und ein Wiedereingliederungsplan ausgearbeitet wird. Das fördert das Gefühl der Zugehörigkeit.
3. Unterstützung der Mitarbeitenden mit unterschiedlichsten Angebote wie Pflege von Angehörigen, Kinderbetreuung, örtliche Flexibilität. Dabei sollte jungen Mitarbeitenden Variationen aufgeführt werden, wie eine Familiengründungsphase mit dem Berufsleben meistern umsetzbar wäre.
4. Vorgesetzte haben eine Vorbildfunktion für Mitarbeitende. Hierbei auf ein gesundheitsorientiertes Verhalten achten. Umsetzbar durch regelmäßige Pausen, einer gesunden Mahlzeit aus der Kantine oder das Angebot einiger Workshops, die zu einem bewussteren Lebensstil führen annehmen (vgl. Rodatus, A., 2022).
5. Gesundheitsfördernde Maßnahmen können einfach integriert werden, indem frisches Obst und Wasser zur Verfügung gestellt wird oder anhand einer bewegten Pause bzw. Betriebssport der die Beschäftigten animiert.
6. Für ein harmonisches Betriebsklima sollte auf direkte Kommunikation gesetzt werden, dies bringt Abwechslung in den Arbeitsalltag und zeigt dem Gegenüber Wertschätzung. Durch die Pandemie ist dies nicht immer möglich, jedoch sollte die persönliche Interaktion nicht komplett in den Hintergrund rücken.
7. Durch einfachste Aktionen können Gesundheitsangebote geschaffen werden. Beispielsweise ein Schrittzählerwettbewerb bei dem Treppensteigen bzw. Bewegung belohnt wird oder kostenfreie Firmen- Fahrräder anbieten, die Mitarbeitenden nutzen können.
8. Beschäftigte in gesundheitsfördernde Maßnahmen mit einbeziehen, durch verschiedenste Konstellationen wie Gesundheitszirkel, Arbeitskreis Gesundheit, Gesundheitstag etc. Diese haben das Gefühl, dass ihre Sichtweise wichtig ist und gehört wird.

9. Ein weiterer wichtiger Punkt ist die Freizeit bzw. das Privatleben des Beschäftigten. Dies sollte respektiert werden und während der Freizeit keinerlei Anrufe oder E-Mails getätigt werden. Das setzt die Mitarbeitenden unter Druck und die ständige Erreichbarkeit führt langfristig zu Demotivation (vgl. Hameister, C., 2016).

Die Anwendung der Handlungsempfehlung kann für das Unternehmen eine wichtige Rolle spielen. Mitarbeitende fühlen sich wahrgenommen und können einen aktiven Beitrag zu gesundheitsfördernden Maßnahmen leisten. Durch unterschiedlichste Angebote wird das Unternehmen für neue Bewerber attraktiv und bestehende Mitarbeitende bleiben gebunden. Die motivierten Mitarbeitenden sind ein wichtiger Bestandteil der Unternehmenskultur.

Die Mitarbeitendengesundheit umfasst mehr als nur die Abwesenheit von Krankheit und ergonomisches Arbeitsmaterial. Dabei ist das Wohlbefinden auf unterschiedlichen Ebenen körperlich, geistig und sozial der Grundstein für das ganzheitliche Betrachten des Mitarbeitenden wichtig. Die Unternehmenskultur trägt dazu bei, individuelle Veränderungen umzusetzen, beispielsweise die WLB oder unterschiedliche Arbeitsmodelle zu implementieren. Grundlage für eine gesunde Unternehmenskultur ist die gegenseitige Wertschätzung und Feedback. Kommunikation und Vertrauen stärkt das Team und das Gruppengefühl. Dabei ist es für die Belegschaft wichtig gemeinsame Werte und Ziele zu haben. Anhand der Maßnahmen trägt die gelebte Unternehmenskultur zur Mitarbeitendengesundheit bei (vgl. Urban Sports, 2021<sub>1</sub>).

## 8. Chancen und Herausforderungen

In der Vergangenheit haben sich mehrere Maßnahmen der BGF als unwirksam erwiesen, da es kein Programm gibt, welches alle Unternehmen gleichermaßen einschließt. Dadurch werden die Arbeitnehmenden nicht erreicht oder die behandelnde Thematik im Unternehmen nicht angenommen. Um eine Verbesserung zu erreichen, sind deshalb ausgefeilte Konzepte notwendig, die alle Bereiche des Unternehmens umschließen. Es sollte vor Ort geschaut werden, welche Arbeitsbedingungen herrschen und was Mitarbeitende benötigen und daraus ein passgenaues Konzept erarbeitet werden. Zudem ist die BGF meist in die BGF in größeren Unternehmen vorzufinden, die diese finanzieren können. Hierbei sind die kleinen und mittleren Unternehmen aufgrund fehlenden Wissens und Finanzierung bei der Nutzung zögerlich. Es muss intensive Aufklärungsarbeit durch verschiedenste Kooperationspartner wie Krankenkassen oder Dienstleister absolviert werden, damit jedes Unternehmen erreicht wird und alle Mitarbeitenden in den unterschiedlichen Unternehmen flächendeckend von Angeboten profitieren können (vgl. Froböse, I., Wilke, C., Biallas B., 20112, S.10).

Arbeit und Gesundheit bedingen sich wechselseitig, denn ohne Arbeitsstelle wird kein Einkommen generiert. Dies wird wiederum benötigt, um umfassend am gesellschaftlichen Leben teilnehmen zu können und das Leben selbstbestimmt gestalten zu können. Deshalb ist eine strikte Trennung des Lebens und der Arbeit nicht möglich und auch nicht zu befürworten. Es wird kritisiert, dass die Grenzen ineinander verschwimmen. Denn die meisten Aktivitäten, die unser Privatleben bestimmen, sind ohne Arbeit nicht möglich. Es wäre sinnvoll beide Bereiche miteinander zu verbinden und die Arbeit als Teil eines erfüllten Lebens zu betrachten. Ist man erfolgreich in einem Bereich, kann dies weitere Lebensbereiche positiv beeinflussen. Es wird versucht, das Gefühl der Unzufriedenheit abzulegen, wenn ein Bereich mehr Aufmerksamkeit einnimmt. Dies ist zeitweise zu tolerieren, sollte jedoch kein Dauerzustand sein. Beide Bereiche verschwimmen dabei miteinander und soll in einem gesunden Verhältnis bleiben (vgl. Weck, A., 2019).

Hinderlich sind die unkontrollierten Arbeitszeiten, die das Druckgefühl einer ständigen Erreichbarkeit und Leitungsdruck für die Arbeitnehmenden mit sich bringen. Des Weiteren werden die Begriffe Work und Life meist getrennt voneinander betrachtet, dabei ist das Zusammenspiel, die Balance das entscheidende, um eine Zufriedenheit zu erreichen. Ein weiterer Nachteil ist der Drang, Beruf- und Privatleben zu optimieren und mit allen Mitteln ins Gleichgewicht bringen zu wollen. Dies hat zur Folge, sich selbst noch mehr unter Druck zu setzen. Es ist nicht möglich, jeden einzelnen Schritt zu planen und umzusetzen. Hier sollte man lernen sich anzupassen und einen Tag nach dem anderen meistern. Streben Mitarbeitende eine Verän-

derung der gesundheitlichen Maßnahmen an, sollte dies immer in Absprache mit der Führungskraft geschehen, da diese die Unterstützung benötigen, um die Maßnahmen langfristig umzusetzen zu können. Zusätzlich ist die Umsetzung der WLB mit großer Anstrengung und inneren Konflikten verbunden, die die Mitarbeitenden zu bewältigen haben.

Ein weiterer wichtiger Punkt ist die Umsetzung der WLB, da die Entgrenzung durch die schnelllebige Arbeitswelt, in der auch durch die Corona-Pandemie, Home-Office und permanente Erreichbarkeit über das Smartphone, Auswirkungen zeigen. Auch nach Feierabend werden berufliche E-Mails beantwortet oder während der Arbeitszeit privates erledigt. Die ständige Erreichbarkeit und das Gefühl nicht abschalten zu können, kann sich negativ auf die psychische und physische Verfassung auswirken. Arbeitgebende müssen dem negativ wachsenden Trend entgegenwirken und geeignete Maßnahmen treffen, beispielsweise die Einführung einer Gruppe von ausgewählten Personen, dem sogenannten Arbeitskreis der Lösungsvorschläge entwickelt, wie man mit steigenden Krankheitsfällen und Unzufriedenheit umgehen kann (vgl. Fichtel, J., 2022).

Betrachtet man dies von der entgegengesetzten Seite, ist der Sinn der BGF die Gesunderhaltung und Leistungsfähigkeit der Beschäftigten zu fördern. Dadurch können viele positive Veränderungen bewirkt werden. Neben der langfristigen Gesunderhaltung trägt auch das Arbeitsklima zu mehr Wohlbefinden am Arbeitsplatz bei, dies kommt dem Unternehmen durch eine erhöhte Qualitätssteigerung und sinkende Fehlzeiten zugute (vgl. Froböse, I., Wilke, C., Biallas B., 2011, S. 5). Dadurch profitieren Arbeitgebende und Arbeitnehmende gleichermaßen.

Ein weiterer positiver Punkt für das Unternehmen ist die Kostenreduzierung durch die Gesunderhaltung, eine gesteigerte Leistungsfähigkeit, der Identifikation mit dem Unternehmen. Das Anbieten einer BGF steigert die Wettbewerbsfähigkeit und macht das Unternehmen attraktiver. Für Arbeitgebende sind durch die Einführung der BGF positive Auswirkungen ersichtlich durch besseres Betriebsklima, mehr Freude an der Arbeit, weniger Krankheitstage, mehr Leistungsfähigkeit (vgl. gesund.bund.de 2020).

Die BGF ist breit aufgestellt und hat ein überzeugendes Methodenrepertoire, welches sich sinnvoll für die Gesunderhaltung der Mitarbeitenden erweist. Dabei fordert und fördert die neue Arbeitswelt ein Umdenken. Stehen Arbeit und Berufsleben im Einklang, sorgt das für eine hohe Zufriedenheit der Belegschaft. Es ist hilfreich, der Belegschaft die gesundheitlichen Maßnahmen transparent mitzuteilen, dadurch bekommen sie das Gefühl mit eingebunden zu werden und nehmen die Angebote besser an. Prävention ist ein langfristiger Prozess, der auf die dauerhafte Veränderung des Verhaltens und Erlebens abzielt. Mit dem Ziel, Risikofaktoren zu verringern. Durch die Unterstützung in Sportangeboten und Ernährungsberatungen etc., welche

an Gesundheitstagen bewusst gemacht werden, können die Mitarbeitenden sensibilisiert werden. Durch die Teilnahme kann ein stärkeres Wir-Gefühl hervorgerufen werden und eine bessere Partizipation mit dem Unternehmen praktiziert wird.

Es entstehen vielfältige Chancen für Unternehmen, weil diese leistungsfähige, motivierte, gut gebundene engagierte Fachkräfte binden können. Dabei ist eine gute Mitarbeiterbindung in Zeiten von Fachkräftemangel enorm wichtig. Gleichzeitig hat dies einen positiven Effekt, wodurch das Unternehmen langfristig wirtschaftlich bleibt.

Die WLB verbindet Familie und Beruf miteinander, welches einen großen Vorteil darstellt. Dadurch entstehen Zeitabschnitte, in denen die Produktivität gesteigert und die Arbeitszeit effektiver gestaltet werden kann. Anhand der flexiblen Arbeitszeitmodellen können Beschäftigte ihre Angelegenheiten und Termine flexibel in den Tag einbauen, ohne zusätzliche Urlaubstage zu verbrauchen. Durch Home-Office-Lösungen ist die Arbeit nicht mehr an einen festen Arbeitsplatz gekoppelt und ermöglicht dadurch weitere Flexibilität. Durch diese individuellen Planungsmöglichkeiten steigt die Selbstbestimmung (vgl. Roberts, N., Sylvia, 2020).

## 9. persönliche Stellungnahme

Die WLB kann als Instrument für die Mitarbeitendengesundheit angewendet werden, durch aussagekräftige Vorteile, um die Belegschaft zu entlasten und deren Gesundheit zu fördern. Es gilt darauf zu achten, die Belegschaft über die angebotenen Maßnahmen der BGF zu informieren und aufzuklären. Langfristig sollte die Mitarbeitendengesundheit Teil der Unternehmenskultur werden, wodurch das Unternehmens die Attraktivität für potenzielle Bewerber steigert. Es lockt Mitarbeitende damit, ein harmonisierendes Betriebsklima zu verkörpern, in denen die umgesetzten Angebote der Unternehmensleitung für Zusammenhalt, Teamarbeit und Effizienz sprechen. Angestrebt wird hierbei ein Verschmelzen von Arbeit- und Privatleben, in denen beide Bereiche harmonisieren. Mitarbeitende werden animiert auf ihre Gesundheit zu achten und die Angebote z.B. ergonomischer Arbeitsplatz wahrzunehmen.

Unternehmen haben es heutzutage schwer, durch individuelle Vielfalt die Mitarbeitenden geeignet zu fördern. Dabei ist die WLB in der Theorie eine vielversprechende Methode, um die Gesundheit der Beschäftigten zu fördern und einen geeigneten Ausgleich zwischen Beruf und Privatleben herzustellen, mit dem Ziel, gesunde, motivierte Mitarbeitende zu finden und zu binden, die den Unternehmenserfolg positiv prägen. In der Praxis sieht die Umsetzbarkeit leider jedoch in vielen Unternehmen anders aus. Wachsende Anforderungen durch die Digitalisierung sowie stetig steigender Zeitdruck verursachen inneren Druck, welcher psychosomatische Erkrankungen und auch Erkrankungen des Bewegungsapparates beobachten lässt. WLB nimmt daher einen hohen Stellenwert ein und wird vielerorts als wichtige Möglichkeit angesehen, Mitarbeitende in ihrer Gesunderhaltung zum Erhalt der Leistungsfähigkeit zu unterstützen, indem diese das Gerüst für die BGF-Maßnahmen festlegen und Umsetzungsmöglichkeiten anbieten.

Wenn Arbeitgebende sich auf BGF einlassen und die Voraussetzungen für ein ausgewogenes Verhältnis zwischen Privatleben und Beruf ermöglichen, ist die Basis geschaffen, auf der sich Mitarbeitende ihren Bedürfnissen an Entlastungs- und Vereinbarkeitsmöglichkeiten bedienen. Letztendlich ist es davon abhängig, wie weit das Unternehmen die Kreativität der Mitarbeitenden nutzt und umsetzt und geeignete Schritte zur Verfügung stellt. Damit alle Arbeitnehmenden von den Vorteilen einer BGF profitieren, muss hier noch ein größeres Anwendungsgebiet eröffnet werden, mit welchen klein- und mittelständischen Unternehmen die Erfolge wahrnehmen können.

Meiner Meinung nach wäre ein Zusammenspiel genannten Maßnahmen am effizientesten, in dem die Verbindung der Arbeitszeitflexibilisierung und Kinderbetreuung, Pflegeunterstützung als unterstützendes Instrument das Thema Gesundheit bei den Mitarbeitenden voranbringt. In

Verbindung mit dem individuellen Gesundheitsangeboten, können Aufgaben bearbeitet werden, welche die Belegschaft beschäftigt. Dabei wird in regelmäßigen Abständen wiederholt auf Risikofaktoren aufmerksam gemacht und bringt die Ernsthaftigkeit durch verschiedenste Angebote näher. Präventionsangebote haben den Nutzen, Krankheiten zu verhindern und vorbeugend die Mitarbeitenden zu schützen. Und die Anwendung der WLB bei der kein Lebensbereich außer Acht gelassen werden sollte.

Die Vorstellung, dass das Leben nach der Arbeit beginnt, ist in der heutigen Zeit nicht mehr angemessen und man sollte sich von dieser Vorstellung lösen. Um dies zu erreichen sind oben genannte Beispiele möglich, um Stress abzubauen und eine Lösung zu finden, die für einen selbst am besten ist. Familien sollten einen Ausgleich zum Berufsalltag erlangen. Beide Bereiche dürfen nicht in Konkurrenz zueinanderstehen, sondern durch Angebote wie Kinderbetreuung, Arbeitszeitflexibilisierung etc. Ausgleichsmöglichkeiten wachsen. Oft sind Personen in Führungspositionen bei denen mangelndes Interesse an der WLB besteht. Dabei sollte genau an dieser Stelle eine Umsetzung stattfinden und nicht nur von Personalabteilungen abhängig sein. Es muss sich durch alle Unternehmensbereiche ziehen, dass sich die Mitarbeitenden nicht zu stark mit Arbeit konfrontiert fühlen, sondern auch den Fokus auf die WLB legen können. In diesem Punkt ist es wichtig Führungskräfte aus- und weiterzubilden damit diese nicht nur für dessen berufliche Profession kompetent sind, sondern auch Führungskompetenzen haben und umsetzen. Die Herausforderung besteht darin, einzelne Menschen zu erreichen und dessen Bedarfe abzudecken. Heutzutage ist die WLB aus Unternehmen nicht mehr wegzudenken, das bedeutet, dass dessen Unternehmenserfolg von der WLB abhängig ist, denn Arbeitnehmende entscheiden sich bewusst für Unternehmen in denen diese als Person wahrgenommen und unterstützt werden. Es umschließt auch die gesamtgesellschaftliche Verantwortung für die Gesundheit der Menschen.

Auch digitale Angebote eröffnen vielfältige Chancen, um Arbeitgebende und Arbeitnehmende zu erreichen. Das ist aber nicht das wichtigste, denn Gesundheit bedeutet immer Lebensqualität und um dies zu erreichen, ist persönlicher Kontakt wichtig. Die effizienteste Lösung wäre eine Mischung beider Formen, analog und digital. Dazu könnte man digitale Angebote weiter optimieren und bei Arbeitgebenden etablieren, aber auch analog einzelne gesundheitsfördernde Angebote in Präsenz gestalten. Durch die Corona-Pandemie wurde die Digitalisierung in einigen Bereichen beschleunigt. Dabei wurde aber ins Bewusstsein gerufen, dass der Mensch andere Menschen braucht und soziale Kontakte wichtig sind. So könnten sich Arbeitnehmende und Arbeitgebende selbstständig zurechtfinden, in welcher Konstellation dies für sie selbst am besten wäre. Es wird zukünftig vermehrt digitale Instrumente zur Unterstützung geben, dabei wird die persönliche Interaktion ein zentraler Bestandteil bleiben.

Jüngere Generationen empfinden die WLB als enorm wichtig. Diese hat bei Ihnen bereits einen weitaus höheren Stellenwert wie Karriereaussichten und Gehalt. Sie wollen mehr Flexibilität, mehr Selbstbestimmung und mehr Freizeit und dadurch beides unter einen Hut zu bekommen. Es wird oft vermittelt, als gäbe es zwei getrennte Leben, ein Berufsleben und Privatleben, zwei Lebensbereiche, die nichts miteinander zu tun haben. Hier muss eine Veränderung stattfinden, damit sich eine veränderte Sichtweise bei den nachfolgenden Generationen entwickelt.

Unter Betrachtung der Thematik, kann abschließend gesagt werden, dass die WLB für ein gesundes Verhältnis zwischen Beruf und Freizeit steht. Es wird auch im Traumberuf eine Auszeit benötigt, jedoch ist die Aufteilung individuell zu gestalten. Es ist wichtig, die unterschiedlichen Maßnahmen zu kombinieren, damit nachhaltige und langfristige Ergebnisse erzielt werden. Die WLB wird in einer schnelllebigen Arbeitswelt immer bedeutsamer, um die Balance zu erhalten. Bieten Arbeitgebende Maßnahmen der WLB an und setzen diese korrekt um, kann das bei der Belegschaft Motivation und Zusammenhalt fördern und bewusst Krankheiten entgegenwirkt sowie die Mitarbeitendengesundheit angestrebt. Um diese zu erreichen, müssen Unternehmen in den genannten Chancen und Herausforderungen in allen personellen Ebenen mit der Umsetzung vertraut sein und gemeinsam eine Verbesserung erarbeiten.

### III. Quellenverzeichnis

- AOK- die Gesundheitskasse (2020). Digitale Produkte für die Betriebliche Gesundheitsförderung. [online] URL <https://www.aok.de/fk/rh/betriebliche-gesundheit/zusammenarbeiten-mit-abstand-am-besten/digitale-produkte-fuer-die-betriebliche-gesundheitsfoerderung/> [15. November 2021, 11.32 Uhr].
- Axel Springer SE in Berliner Zeitung (2022). Belgien will 4-Tage-Woche einführen – bei gleicher Arbeitszeit [online] URL <https://www.bz-berlin.de/welt/belgien-will-4-tage-woche-einfuehren-bei-gleicher-arbeitszeit> [18.02.2022 21:14 Uhr].
- Bandura, B. (2017). Arbeit und Gesundheit im 21. Jahrhundert. Mitarbeiterbindung durch Kulturentwicklung. Deutschland: Springer Verlag.
- BKK Dachverband (2021).BGF Erklärt. [online]. URL. <https://bfg-kordinierungsstelle.de/bgf-erklart/>. [13. November 09.48 Uhr].
- Bmas - Bundesministerium für Arbeit und Soziales (2015). Arbeitsrecht. Teilzeitmodelle. [online] URL <https://www.bmas.de/DE/Arbeit/Arbeitsrecht/Teilzeit-flexible-Arbeitszeit/Teilzeit/teilzeitmodelle.html#doc4990ffa4-4b1d-47d3-97ce-09e6a21dba7ebodyText2> [26.01.2022 14.22 Uhr].
- Bmas - Bundesministerium für Arbeit und Soziales (2020). Arbeitsrecht. Pflege und Beruf vereinbaren. [online] URL <https://www.bmas.de/DE/Arbeit/Arbeitsrecht/Teilzeit-flexible-Arbeitszeit/pflege-und-beruf-vereinbaren.html> [26.01.2022 15.22 Uhr].Bmas - Bundesministerium für Arbeit und Soziales (2015). Arbeitsrecht. Teilzeit und flexible Arbeitszeit. Teilzeit. Teilzeitmodelle. [online] URL <https://www.bmas.de/DE/Arbeit/Arbeitsrecht/Teilzeit-flexible-Arbeitszeit/Teilzeit/teilzeitmodelle.html#doc4990ffa4-4b1d-47d3-97ce-09e6a21dba7ebodyText2> [26.01.2022 15.22 Uhr].
- BMG- Gesund.bund (2020). Betriebliche Gesundheitsförderung (BGF) [online] URL <https://gesund.bund.de/betriebliche-gesundheitsfoerderung-bgf> [12.03.2022 09.34 Uhr].
- BMG- Bundesministerium für Gesundheit (2021). Betriebliche Gesundheitsförderung. Steuerliche Vorteile [online] URL <https://www.bundesgesundheitsministerium.de/themen/praevention/betriebliche-gesundheitsfoerderung/steuerliche-vorteile.html> [03.02.2022 10.25 Uhr].
- BMG - Gesund.bund.de (2021). Gesund leben. Betriebliche Gesundheitsförderung (BGF) [online] URL <https://gesund.bund.de/betriebliche-gesundheitsfoerderung-bgf#praevention> [06.02.2022 11.31 Uhr].
- Brand, M. (2021). Corona: Auswirkungen in der Arbeitswelt. Rasche Reaktion auf globale Veränderungen. [online] URL <https://www.arbeit-und-arbeitsrecht.de/fachmagazin/fachartikel/corona-auswirkungen-der-arbeitswelt.html> [18.01.2022 11.48 Uhr].

- Brodersen S., Lück P. (2016). iga. Wegweiser. Apps, Blogs und Co. – Neue Wege in der betrieblichen Gesundheitsförderung [online] URL [https://www.iga-info.de/fileadmin/redakteur/Veroeffentlichungen/iga\\_Wegweiser/Dokumente/iga-Wegweiser\\_Apps\\_Blogs\\_Co.pdf](https://www.iga-info.de/fileadmin/redakteur/Veroeffentlichungen/iga_Wegweiser/Dokumente/iga-Wegweiser_Apps_Blogs_Co.pdf) [21. Mai 2021 13.47 Uhr].
- Buchholz, A.1 (o.A.). Kinderbetreuung. Individuell und kompetent - Lösungen für eine verlässliche Betreuung [online] URL <https://www.awo-lifebalance.de/unsere-dienstleistungen/kinderbetreuung> [17.01.2022 11.32 Uhr]
- Buchholz, A.2 (o.A.). Kinderbetreuung. Individuell und kompetent - Lösungen für eine verlässliche Betreuung [online] URL <https://www.awo-lifebalance.de/unsere-dienstleistungen/pflege-von-angehoerigen> [22.01.2022 13.52 Uhr]
- Breucker, G. (2021). Betriebliche Gesundheitsförderung. Rechtsgrundlagen. [online] URL <https://www.dnbgf.de/betriebliche-gesundheitsfoerderung/rechtsgrundlagen-bgf/> [16.02.2022 09.45 Uhr].
- BZgA - Bundeszentrale für gesundheitliche Aufklärung (2018). Alphabetisches Verzeichnis. Gesundheit [online] URL <https://www.leitbegriffe.bzga.de/alphabetisches-verzeichnis/gesundheit/> [19. November 2021 17.46 Uhr].
- Dorsch1. (2019). Dorsch. Lexikon der Psychologie. [online] URL <https://dorsch.hogrefe.com/stichwort/gesundheits#search=1b2db3ec90991a28ef2ad926712e2908&offset=0> [19. November 2021 11.14 Uhr].
- Dorsch2. (2019). Dorsch. Lexikon der Psychologie. [online] URL <https://dorsch.hogrefe.com/stichwort/work-life-balance#search=5ae8783102f265f7b21631b713a3bcc7&offset=0> [03. Dezember 2021 11.14 Uhr].
- Dünnebeil, S., Theodossiou, M. (2021<sub>1</sub>). Wellabee. 10 Schritte zu einer gesunden Work-Life-Balance für Ihre Mitarbeiter [online] URL <https://www.wellabe.de/magazine/10-schritte-zu-einer-gesunden-work-life-balance-f%C3%BCr-ihre-Mitarbeiter> [15.04.2022 9.32 Uhr].
- Dünnebeil, S., Theodossiou, M. (2021<sub>2</sub>). Wellabee. Work-Life-Balance [online] URL <https://www.wellabe.de/magazine/work-life-balance> [13.04.2022 09.12 Uhr].
- Dünnebeil, S., Theodossiou, M. (2019). Wellabee. Mitarbeitergesundheit: Darum ist sie so bedeutend für Ihr Unternehmen [online] URL <https://www.wellabe.de/magazine/Mitarbeiter-gesundheit> [12.November 2021 16.22 Uhr].
- Dünnebeil, S., Theodossiou, M. (2020). Wellabee. Gesundheit am Arbeitsplatz [online] URL <https://www.wellabe.de/magazine/gesundheits-am-arbeitsplatz> [26.November 2021 10.22 Uhr].
- Dünnebeil, S., Theodossiou, M. (2021<sub>3</sub>). Wellabee. Gesundheit am Arbeitsplatz Gesundheitstag im Unternehmen - Planung, Organisation & Durchführung. [online] URL <https://www.wellabe.de/magazine/gesundheitsstage-im-unternehmen-planung-organisation-durchf%C3%BChrung> [26.Dezember 2021 10.24 Uhr].

- Einbock, S., (2020). Teilzeit / Teilzeitarbeit und gesetzliche Regelungen anhand von Modellen und Beispielen aus der Praxis leicht erklärt. [online] URL <https://www.fachanwalt.de/magazin/arbeitsrecht/teilzeitarbeit> [ 26.01.2022 14.57 Uhr].
- ENWHP (2009). Europäisches Netzwerk für Betriebliche Gesundheitsförderung. Essen: Woeste Druck.
- ENWHP (2014). Luxemburger Deklaration. Zur Betrieblichen Gesundheitsförderung. [online] URL [https://www.dnbgf.de/fileadmin/downloads/materialien/dateien/2014\\_Luxemburger\\_Deklaration\\_BGF.pdf](https://www.dnbgf.de/fileadmin/downloads/materialien/dateien/2014_Luxemburger_Deklaration_BGF.pdf) [20. November 2021 16.42 Uhr].
- Fichtel, J. (2022). Work-Life-Balance war gestern! Das neue Ziel heißt Work-Life-Integration [online] URL <https://arbeits-abc.de/work-life-integration/> [12.04.2022 10.34 Uhr].
- Frey C.; Osborne M. (2013). The Future off Employment: How: How susceptible are Jobs to Computerisation? Department of Engineering Science, University of Oxford, Oxford, OX1 3PJ, United Kingdom. [online] URL [https://www.oxfordmartin.ox.ac.uk/downloads/academic/The\\_Future\\_of\\_Employment.pdf](https://www.oxfordmartin.ox.ac.uk/downloads/academic/The_Future_of_Employment.pdf) [12.Dezember 2021 16.22 Uhr].
- Froböse, I., Wilke, C., Biallas B. (20112). Bundesministerium für Gesundheit. Unternehmen unternehmen Gesundheit. Betriebliche Gesundheitsförderung in kleinen und mittleren Unternehmen. Roststock: Silber Druck ohG.
- Giesert M, Geißler H. (2003): Betriebliche Gesundheitsförderung. Analyse und Handlungsempfehlungen. Frankfurt am Main: Bund-Verlag GmbH.
- GKV- Spitzenverband (2021). Betriebliche Gesundheitsförderung. [online] URL [https://www.gkv-spitzenverband.de/krankenversicherung/praevention\\_selbsthilfe\\_beratung/praevention\\_und\\_bgf/bgf/BGF\\_s.jsp](https://www.gkv-spitzenverband.de/krankenversicherung/praevention_selbsthilfe_beratung/praevention_und_bgf/bgf/BGF_s.jsp) [15. November 2021 15.37 Uhr].
- Goddemeier, C. (2019). Ärzteblatt. Themen der Zeit. Aaron Antonovsky: Vater der Salutogenese. [online] URL <https://www.aerzteblatt.de/archiv/209251/Aaron-Antonovsky-Vater-der-Salutogenese> [19. November 2021 11.25].
- Götze, J. (2020). Digitalisierungsstrategien im betrieblichen Gesundheitsmanagement. Optimierung der Prozesse im betrieblichen Gesundheitsmanagement unter der Zuhilfenahme digitaler Medien. Berlin [online] URL <https://www.gesundheitsmanagement24.de/wp-content/uploads/2018/08/Digitales-BGM-Digitalisierung-im-betrieblichen-Gesundheitsmanagement-Fazit.pdf> [17.Mai 2021 18.45 Uhr].
- Hahnzog, S. (2014). Betriebliche Gesundheitsförderung. Das Praxishandbuch für den Mittelstand. Wiesbaden: Springer Gabler.
- Hameister, C. (2016). 11 Gesundheitsideen, wie Sie Ihren Mitarbeitern etwas Gutes tun. [online] URL <https://hkbis.de/11-gesundheitsideen-wie-sie-ihren-Mitarbeitern-etwas-gutes-tun/> [16.02.2022 11.03 Uhr].

- Hamm-Brink, G., Strasser, G. (2011). Work-Life-Balance Familienfreundlichkeit als Überlebensstrategie für Unternehmen. [online] URL [https://www.dgfp.de/hr-wiki/Familienfreundlichkeit\\_als\\_%C3%9Cberlebensstrategie\\_f%C3%BCr\\_Unternehmen\\_-\\_Work-Life\\_Balance.pdf](https://www.dgfp.de/hr-wiki/Familienfreundlichkeit_als_%C3%9Cberlebensstrategie_f%C3%BCr_Unternehmen_-_Work-Life_Balance.pdf) [26.01.2022 15.45 Uhr].
- Hartung, S., Faller, G., Rosenbrock, R. (2021). Betriebliche Gesundheitsförderung. [online] URL <https://leitbegriffe.bzga.de/alphabetisches-verzeichnis/betriebliche-gesundheitsfoerderung/> [04.02.2022 10.37 Uhr].
- Haufe<sub>1</sub> (2021). Was ist ein Gesundheitszirkel? Betriebliches Gesundheitsmanagement. [online] URL [https://www.haufe.de/personal/haufe-personal-office-platin/arbeitszeitmodell\\_idesk\\_PI42323\\_HI2658208.html](https://www.haufe.de/personal/haufe-personal-office-platin/arbeitszeitmodell_idesk_PI42323_HI2658208.html) [26.01.2022 12.43 Uhr].
- Haufe<sub>2</sub> (2021). Was ist ein Gesundheitszirkel? Betriebliches Gesundheitsmanagement. [online] URL <https://www.haufe.de/thema/teilzeit/> [26.01.2022 14.08 Uhr].
- Haufe<sub>3</sub> (2021). Steuer- und beitragsfreie Gesundheitsförderung durch den Arbeitgeber. [online] URL [https://www.haufe.de/personal/entgelt/gesundheitsfoerderung-durch-den-Arbeitgeber\\_78\\_509602.html](https://www.haufe.de/personal/entgelt/gesundheitsfoerderung-durch-den-Arbeitgeber_78_509602.html) [03.02.2022 14.02 Uhr].
- Heidenheimer Zeitung (15.06.2012). Familienbewusste Personalpolitik. Paul Hartmann AG unabhängig auditiert und ausgezeichnet(o.A.).
- Hellert, U. (2014). Arbeitszeitmodelle der Zukunft. Arbeitszeiten flexibel und attraktiv gestalten. Freiburg-München. Haufe-Lexware GmbH &Co. KG.  
[https://books.google.de/books?hl=de&lr=&id=28Y-BAAAQBAJ&oi=fnd&pg=PA7&dq=teilzeit+gleitzeit&ots=\\_YqOlVms-S&sig=x9zgiMzVuNK3fe38HCkpBJ7AwZk#v=onepage&q&f=false](https://books.google.de/books?hl=de&lr=&id=28Y-BAAAQBAJ&oi=fnd&pg=PA7&dq=teilzeit+gleitzeit&ots=_YqOlVms-S&sig=x9zgiMzVuNK3fe38HCkpBJ7AwZk#v=onepage&q&f=false) [27.04.2022 09.34 Uhr].
- Hellert U. (2019) Gesundheitsgerechte Vertrauensarbeitszeit. In: Gerlmaier A., Latniak E. (eds) Handbuch psycho-soziale Gestaltung digitaler Produktionsarbeit. Springer Gabler, Wiesbaden. Gesundheitsgerechte Vertrauensarbeitszeit
- Hellert, U., Grzesik, G. & Tegtmeier, P. (2011). Flexible Arbeitszeitgestaltung: Informationsbroschüre für Unternehmen. In Hellert, U. (Hrsg.), iap Schriftenreihe. Band 1. MA Akademie: Essen.
- Hellert, U., Grzesik, G., Tegtmeier, P. (2011). iap Schriftenreihe, Band 1: Flexible Arbeitszeitgestaltung: Informationsbroschüre für Unternehmen. Essen: MA Akademie Verlag- und Druckgesellschaft GmbH.
- Hofmann, L. (2016). Work-Life-Balance und betriebliches Gesundheitsmanagement. Grundlagen und Maßnahmen im Organisationskontext. [online] URL <https://www.grin.com/document/356122> [08.02.2022 10.55 Uhr].
- IFBG. Institut für Betriebliche Gesundheitsberatung (2021). [online]. URL <https://www.ifbg.eu/die-ergebnisse-von-whatsnextbgm-ohne-boss-nix-los/>. [13. November 2021. 10.32 Uhr].

- Ilgner, M.1 (2022). Senseble Health GmbH. Betriebliche Gesundheitsförderung in 2022 – BGM Maßnahmen richtig umsetzen. [online] URL [https://www.senseble.de/bgm/bgf/#2\\_BGF\\_Konzept\\_Ansatzpunkte\\_fuer\\_Gesundheitsfoerderung](https://www.senseble.de/bgm/bgf/#2_BGF_Konzept_Ansatzpunkte_fuer_Gesundheitsfoerderung) [18.01.2022 12.20 Uhr].
- Ilgner, M. 2 (2022). Senseble Health GmbH. Work-Life-Balance als Wettbewerbsvorteil – Wie Sie das berufliche und private Leben Ihrer Mitarbeiter im Gleichgewicht halten. [online] URL <https://www.senseble.de/bgm/bgf/work-life-balance/> [17.01.2022 14.30 Uhr]
- Institut DGB- Index Gute Arbeit (2017). Der Report 2017. Wie die Beschäftigten die Arbeitsbedingungen in Deutschland beurteilen. Berlin: Druck PrintNetwork.
- Janson, M. (2017). Erschöpfung erschwert Vereinbarkeit von Familie und Beruf. [online] URL <https://de-statista-com.evhn.idm.oclc.org/infografik/11855/erschoenpfung-erschwert-work-life-balance/> [22.04.2022 14.32 Uhr].
- Kaluza, G., (2015). Stressbewältigung. Trainingsmanual zur psychologischen Gesundheitsförderung. Berlin Heidelberg: Springer Verlag.
- Kolthoff, J. (2021). Betriebliches Gesundheitsmanagement: 5 Trends für 2021. [online] URL <https://www.humanresourcesmanager.de/news/betriebliches-gesundheitsmanagement-5-trends-fuer-2021.html> [16.01.2022 10.35 Uhr].
- Kriegisch, M., (2022). Stressmanagement: der richtige Umgang mit Stress am Arbeitsplatz. [online] URL <https://www.senseble.de/bgm/bgf/praevention/stressmanagement/> [02.02.2022 14.51 Uhr].
- Lindecke, C. Wem gehört die Zeit? Flexible Arbeitszeiten: Grenzenlose Freiheit oder grenzenlose Erreichbarkeit? Z. Arb. Wiss. 69, 31–38 (2015). <https://doi-org.evhn.idm.oclc.org/10.1007/BF03373934>.
- Luhmann, N. (1989). Vertrauen. Ein Mechanismus der Reduktion von Komplexität. Aufl., Stuttgart.
- Machtfit (2020). Jahresrückblick: BGM gewinnt in der Pandemie an Bedeutung [online] URL <https://www.machtfit.de/bgm-studien/bgm-pandemie/> [10.November 2021 09.46 Uhr].
- Mayer, J., Görlich, P., Eberspächer, H. (2003). Die Gesundheit in den Mittelpunkt rücken: Salutogenese. In: Mentales Gehtraining. Berlin: Springer
- Mesenholl-Strehler, E. (2012). Antonovskys Salutogenese als dynamisches Konzept in Erfahrungsheilkunde. Stuttgart: Karl F. Haug Verlag in MVS Medizinverlage Stuttgart GmbH & Co. KG.
- Naidoo, J., Wills, J. (2003). Lehrbuch der Gesundheitsförderung. Umfassend und anschaulich mit vielen Beispiel und Projekten aus der Praxis der Gesundheitsförderung. Köln: Verlag für Gesundheitsförderung BZgA.

- Nietschke, J., Zeiss Gruppe (2021<sub>1</sub>). BARMER und ZEISS machen die Belegschaft fit. Bundesweite Radbonus-Challenge startet heute [online] URL <https://www.zeiss.de/corporate/newsroom/pressemitteilungen/2021/barmer-gesundheitspartnerschaft.html> [09.04.2022 16:53 Uhr].
- Nietschke, J., Zeiss Gruppe (2021<sub>2</sub>). Mitarbeiter [online] URL <https://www.zeiss.de/corporate/ueber-zeiss/nachhaltigkeit/mitarbeiter.html> [02.04.2022 08:12 Uhr].
- Nietschke, J., Zeiss Gruppe (2022). Neubau einer Kindertagesstätte in Oberkochen [online] URL <https://www.zeiss.de/corporate/newsroom/pressemitteilungen/2022/kita-oberkochen.html> [06.04.2022 13:23 Uhr].
- Paul Hartmann AG (2021). Menschen sind uns wichtig: Arbeiten bei HARTMANN. [online] URL [https://careers.hartmann.info/content/Vorteile/?locale=de\\_DE](https://careers.hartmann.info/content/Vorteile/?locale=de_DE) [28.02.2022 09:39 Uhr].
- Plaumann, M., Busse, A., Walter, U. (2006). Grundlagen zu Stress. In: Weißbuch Prävention 2005/2006., vol 2005/20. Springer, Berlin, Heidelberg. [https://doi-org.evhn.idm.oclc.org/10.1007/3-540-32662-6\\_2](https://doi-org.evhn.idm.oclc.org/10.1007/3-540-32662-6_2)
- Reimann S., Pohl J., (2006). Stressbewältigung. In: Renneberg B., Hammelstein P. (eds) Gesundheitspsychologie. Berlin Heidelberg: Springer. [https://doi.org/10.1007/978-3-540-47632-0\\_13](https://doi.org/10.1007/978-3-540-47632-0_13).
- RKI- Robert Koch Institut (2012). Referat "Personalangelegenheiten". Betriebliches Gesundheitsmanagement. [online] URL [https://www.rki.de/DE/Content/Institut/OrgEinheiten/ZV/ZV1/zv1\\_node.html](https://www.rki.de/DE/Content/Institut/OrgEinheiten/ZV/ZV1/zv1_node.html) [20. November 2021 13.28 Uhr].
- RKI- Robert Koch Institut (2020). Gesundheit A-Z. Gesundheitsförderung. [online] URL [https://www.rki.de/DE/Content/GesundAZ/G/Gesundheitsfoerderung/Gesundheitsfoerderung\\_node.html](https://www.rki.de/DE/Content/GesundAZ/G/Gesundheitsfoerderung/Gesundheitsfoerderung_node.html) [13. November Mai 2021 13.28 Uhr].
- Roberts, N., Sylvia (2020). Work-Life-Balance – Segen oder Mythos? [online] URL <https://women.at.work/work-life-balance-segen-oder-mythos/> [12.04.2022 12.45 Uhr].
- Rodatus, A. (2022). 6 Tipps, wie Sie die Gesundheit Ihrer Mitarbeiter fördern. [online] URL <https://www.wirtschaftswissen.de/arbeitsicherheit/gesundheitschutz/gesundheits-am-arbeitsplatz/6-tipps-wie-sie-die-gesundheit-ihrer-mitarbeiter-foerdern/> [16.02.2022 10.40 Uhr].
- Schlottfeldt, C. (2021). Arbeitszeit: Arbeitszeitgestaltung / 1.1 Gleitende Arbeitszeit [online] URL [https://www.haufe.de/personal/haufe-personal-office-platin/arbeitszeit-arbeitszeitgestaltung-11-gleitende-arbeitszeit\\_idesk\\_PI42323\\_HI1505519.html](https://www.haufe.de/personal/haufe-personal-office-platin/arbeitszeit-arbeitszeitgestaltung-11-gleitende-arbeitszeit_idesk_PI42323_HI1505519.html) [26.01.2022 15.06 Uhr].
- Simon, F. (2021). 4-Tage-Woche: Vorteile, Nachteile und häufige Fragen [online] URL <https://lebenslauf.net/4-tage-woche> [25.04.2022 09.21 Uhr].
- Spatz, M. (2014). Work-Life-Balance. Junge Führungskräfte als Grenzgänger zwischen verschiedenen Lebensbereichen. Schriftenreihe zur interdisziplinären Arbeitswissenschaft. Band 3. München: Rainer Hampp Verlag, Mering.

- Straub R., Schmitt K., Krapf F. et al (2020). #whasnext2020 – Erfolgsfaktoren für gesundes Arbeiten in der digitalen Arbeitswelt. Sonderveröffentlichung vom Institut für Betriebliche Gesundheitsberatung (IFBG) in Kooperation mit der Techniker Krankenkasse (TK) und der Haufe- Gruppe. [online]] URL <https://www.tk.de/resource/blob/2089982/6b926c725e94cff77332e98702d1e835/trendstudie-whatsnext-2020-data.pdf> [04. Dezember 2021 10.52 Uhr].
- Streim, A. (2021). Corona sorgt für Digitalisierungsschub in deutschen Haushalten. [online] URL <https://www.bitkom.org/Presse/Presseinformation/Corona-sorgt-fuer-Digitalisierungsschub-in-deutschen-Haushalten> [17.04.2022 10.21 Uhr].
- Sucker, M. (2019). So schaffst du den Ausgleich zwischen Job und Freizeit. [online] URL [https://www.change-magazin.de/de/so-schaffst-du-den-ausgleich-zwischen-job-und-freizeit?etcc\\_cmp=SEA%2019KW47%20C&etcc\\_med=SEA&etcc\\_grp=&etcc\\_par=&etcc\\_ctv=&et\\_cmp\\_seg5=](https://www.change-magazin.de/de/so-schaffst-du-den-ausgleich-zwischen-job-und-freizeit?etcc_cmp=SEA%2019KW47%20C&etcc_med=SEA&etcc_grp=&etcc_par=&etcc_ctv=&et_cmp_seg5=) [17.01.2022 15.10 Uhr].
- Tabackman, L. (2021). Mit diesen 7 Tricks verbessert ihr eure Work-Life-Balance [online] URL <https://www.businessinsider.de/karriere/endlich-ausgeglichen-7-tricks-die-eure-work-life-balance-verbessern/> [13.03.2022 18.23 Uhr].
- Tichy, N. (2020). Was sich Mitarbeiter von ihrem Arbeitgeber wünschen. [online] URL <https://www.personalwirtschaft.de/news/hr-organisation/motivierte-Mitarbeiter-sind-fuer-das-unternehmen-von-unschaetzbarem-wert-98067/> [04.02.2022 14.28 Uhr].
- Uebe, F. (2017). Was mich stört. Wie steht es mit Deiner Work-Life-Balance? [online] URL <https://www.gesund-und-ich.de/negative-einfluesse/work-life-balance/> [09.04.2022 08.23 Uhr].
- Urban Sports GmbH (2021). Mitarbeitergesundheit [online] URL <https://insights.urbansportclub.com/de/Mitarbeitergesundheit/> [23.04.2022 11:20 Uhr].
- Voß, S. (2021). The Adecco-Group. Work-Life-Balance nach Corona: Beginnt jetzt eine neue Ära der Arbeit? [online] URL <https://www.iww.de/ce/work-life-balance/adecco-studie-work-life-balance-nach-corona-beginnt-jetzt-eine-neue-aera-der-arbeit-f140262> [03.02.2022 10.24 Uhr].
- Weidenbach, B. (2022). Wie wichtig sind die Kriterien bei der Wahl Ihres zukünftigen Arbeitgebers? [online] URL <https://de-statista-com.evhn.idm.oclc.org/statistik/daten/studie/181885/umfrage/kriterien-fuer-die-wahl-des-Arbeitgeber/> [04.02.2022 11.27 Uhr].
- Weck, A., (2019). Der „Work-Life-Balance“-Begriff birgt Probleme [online] URL <https://t3n.de/news/der-work-life-balance-begriff-birgt-probleme-glaubt-diese-soziologin-1152746/> [23.04.2022 11.19 Uhr].
- Weck, A. (2022). Belgien kündigt 4-Tage-Woche an – allerdings mit einem Haken [online] URL <https://t3n.de/news/belgien-kuendigt-vier-tage-woche-an-1451892/> [12.04.2022 11.44 Uhr].

- Winter, R.; Riedl R. (2021). Chancen und Herausforderungen eines digitalen betrieblichen Gesundheitsmanagements Literaturreview und Experteninterviews. Windhund GmbH, Salzburg, Österreich. [online] URL. <https://link.springer.com/content/pdf/10.1007/s11553-021-00830-3.pdf> [10. Mai 09.45 Uhr].
- ZDF (2021). Feldversuch in Island: Vier-Tage-Woche ein "überwältigender Erfolg" [online] URL <https://www.zdf.de/nachrichten/panorama/island-vier-tage-woche-100.html> [23.04.2022 07.23 Uhr].
- Zimolong, B., & Stapp, M. (2001). Psychosoziale Gesundheitsförderung. Management des Arbeits- und Gesundheitsschutzes. Die erfolgreichen Strategien der Unternehmen. Wiesbaden: Gabler.

## IV. Anhang

### IV. A Luxemburger Deklaration

# LUXEMBURGER DEKLARATION

---

ZUR BETRIEBLICHEN  
GESUNDHEITSFÖRDERUNG

---





# Die Luxemburger Deklaration zur Betrieblichen Gesundheitsförderung

BETRIEBLICHE GESUNDHEITSFÖRDERUNG (BGF) UMFASST ALLE GEMEINSAMEN MASSNAHMEN VON ARBEITGEBERN, ARBEITNEHMERN UND GESELLSCHAFT ZUR VERBESSERUNG VON GESUNDHEIT UND WOHLBEFINDEN AM ARBEITSPLATZ.

DIES KANN DURCH EINE VERKNÜPFUNG FOLGENDER ANSÄTZE ERREICHT WERDEN:

- › VERBESSERUNG DER ARBEITSORGANISATION UND DER ARBEITSBEDINGUNGEN
- › FÖRDERUNG EINER AKTIVEN MITARBEITERBETEILIGUNG
- › STÄRKUNG PERSÖNLICHER KOMPETENZEN.

## Einleitung

Grundlage für die Aktivitäten zur BGF bilden zwei Faktoren. Zum einen hat die EG-Rahmenrichtlinie Arbeitsschutz (Richtlinie des Rates 89/391/EWG) eine Neuorientierung des Arbeitsschutzes in Gesetzgebung und Praxis eingeleitet. Zum anderen wächst die Bedeutung des Arbeitsplatzes als Handlungsfeld der öffentlichen Gesundheit (Public Health).

Gesundheitsbewusste, motivierte und gut ausgebildete Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter sind sowohl in sozialer als auch in ökonomischer Hinsicht Voraussetzung für den zukünftigen Erfolg der Europäischen Union. Der zuständige Dienst der Europäischen Kommission hat daher eine Initiative zum Aufbau eines Europäischen Netzwerkes für

BGF unterstützt. Diese Initiative befindet sich im Einklang mit Artikel 129 des Vertrages zur Gründung der Europäischen Gemeinschaft und den Aktionsprogrammen der Gemeinschaft im Bereich der öffentlichen Gesundheit.

Mitglieder des Europäischen Netzwerkes sind Organisationen aus 27 Mitgliedsstaaten und Ländern des Europäischen Wirtschaftsraumes sowie der Schweiz.

Ziel des Netzwerkes ist es, auf der Basis eines kontinuierlichen Erfahrungsaustausches, nachahmenswerte Praxisbeispiele zur BGF zu identifizieren und zu verbreiten.

## Herausforderungen für die Arbeitswelt im 21. Jahrhundert

Die Arbeitswelt unterliegt einem steten Wandel. Bedingungen, auf die sich Unternehmen und Beschäftigte zunehmend einstellen müssen sind u.a.:

- > Globalisierung
- > Verbreitung neuer Informationstechnologien
- > Veränderungen der Beschäftigungsverhältnisse und -formen (z.B. befristete Arbeitsverträge, Teilzeitarbeit, Telearbeit)
- > längere Lebensarbeitszeit als Folge der demografischen Entwicklung
- > wachsende Bedeutung des Dienstleistungssektors

- > kontinuierliche Umstrukturierungen in den Unternehmen
- > hoher Anteil von Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmern in Klein- und Mittelunternehmen (KMU)
- > Zunahme chronischer Erkrankungen

Der zukünftige Unternehmenserfolg hängt von qualifizierten, motivierten und gesundheitsbewussten Mitarbeitern ab. BGF spielt eine entscheidende Rolle dabei, die Arbeitgeber und die Beschäftigten auf diese Herausforderungen vorzubereiten.

## Betriebliche Gesundheitsförderung: Eine Investition in die Zukunft

Der Arbeitsschutz hat durch die Reduzierung von Arbeitsunfällen und durch die Prävention von Berufskrankheiten entscheidend zur Verbesserung der Arbeitsbedingungen beigetragen. Im Mittelpunkt der gegenwärtigen Herausforderungen stehen die Prävention von arbeitsbedingten sowie chronischen Erkrankungen.

Unternehmen, die die Gesundheit am Arbeitsplatz fördern, senken die krankheitsbedingten Kosten, steigern die Produktivität,

erhöhen die Motivation, verbessern die Arbeitsmoral und das Arbeitsklima.

Die BGF ist Teil einer Unternehmensstrategie, die darauf abzielt, physische und psychische Krankheiten am Arbeitsplatz vorzubeugen, Gesundheitspotenziale zu stärken und das Wohlbefinden am Arbeitsplatz zu verbessern.

## Betriebliche Gesundheitsförderung: Gesunde Mitarbeiter in gesunden Unternehmen

Der Arbeitsplatz beeinflusst Gesundheit und Krankheit auf verschiedene Art und Weise. Arbeit fördert überwiegend die berufliche und persönliche Entwicklung. Wenn Beschäftigte unter gesundheitsgefährdenden Bedingungen arbeiten müssen, nicht angemessen qualifiziert sind oder nicht ausreichend von Vorgesetzten, Kolleginnen und Kollegen unterstützt werden, kann Arbeit aber auch die Gesundheit beeinträchtigen.

BGF will diejenigen Faktoren beeinflussen, die die Gesundheit der Beschäftigten verbessern.

Dazu gehören:

- > Unternehmensgrundsätze und -leitlinien, die in den Beschäftigten einen wichtigen Erfolgsfaktor sehen und nicht nur einen Kostenfaktor

- > eine Unternehmenskultur und entsprechende Führungsgrundsätze, in denen Mitarbeiterbeteiligung verankert ist, um so die Beschäftigten zur Übernahme von Verantwortung zu ermutigen
- > eine Arbeitsorganisation, die den Beschäftigten ein ausgewogenes Verhältnis bietet zwischen den Arbeitsanforderungen und den eigenen Fähigkeiten
- > Einflussmöglichkeiten auf die eigene Arbeit
- > soziale Unterstützung durch Führungskräfte, Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter
- > eine Personalpolitik, die aktiv Gesundheitsförderungsziele verfolgt
- > ein integrierter Arbeits- und Gesundheitsschutz.

## Betriebliche Gesundheitsförderung: Nachweislich erfolgreich

BGF beruht auf einer fach- und berufsübergreifenden Zusammenarbeit und kann nur dann erfolgreich sein, wenn alle Beteiligten ihren Teil dazu beitragen.

BGF kann ihr Ziel „gesunde Mitarbeiter in gesunden Unternehmen“ erreichen, wenn sie sich an den folgenden Leitlinien orientiert:

1. Die gesamte Belegschaft muss einbezogen werden (Partizipation).
2. BGF muss bei allen wichtigen Entscheidungen und in allen Unternehmensbereichen berücksichtigt werden (Integration).
3. Alle Maßnahmen und Programme müssen systematisch durchgeführt werden: Bedarfsanalyse, Prioritätensetzung, Planung, Ausführung, kontinuierliche Kontrolle und Bewertung der Ergebnisse (Projektmanagement).
4. BGF beinhaltet sowohl verhaltens- als auch verhältnisorientierte Maßnahmen. Sie verbindet den Ansatz der Risikoreduktion mit dem des Ausbaus von Schutzfaktoren und Gesundheitspotenzialen (Ganzheitlichkeit).

## Prioritäten des Europäischen Netzwerkes für betriebliche Gesundheitsförderung (ENWHP)

Das Europäische Netzwerk für BGF koordiniert den Informationsaustausch und die Verbreitung vorbildlicher Praxisbeispiele in Europa. Seine Mitgliedsorganisationen setzen sich für den Aufbau von Netzwerken auf nationaler Ebene ein. Alle Aktivitäten und Prioritäten basieren auf dem Subsidiaritätsprinzip und unterstützen die Zusammenarbeit zwischen den Mitgliedsstaaten.

Im Hinblick auf die Herausforderungen der Zukunft und das Ziel, BGF in der Arbeitswelt zu verbreiten, betrachtet das Europäische Netzwerk die folgenden Aufgaben als vordringlich und als Grundlage für zukünftige Aktivitäten:

1. BGF bekannter machen und alle Schlüsselpersonen zur Übernahme von mehr Verantwortung für Gesundheit bewegen
2. Ermitteln und Verbreiten von vorbildlichen Praxisbeispielen
3. Leitlinien für effektive BGF entwickeln
4. das Engagement der Mitgliedsstaaten für die Einleitung entsprechender politischer Schritte sicherstellen
5. die besonderen Anforderungen in der Zusammenarbeit mit KMU berücksichtigen
6. Nationale Foren und Netzwerke unter Einbeziehung aller relevanten Interessengruppen aufzubauen, um unterstützende BGF-Infrastrukturen für den Informationsaustausch und konzertierte Aktionen zu schaffen.

## Unterzeichner der Luxemburger Deklaration

Eine Übersicht der Unternehmen, die die Luxemburger Deklaration bereits unterzeichnet haben, finden Sie unter [www.bkk-dv.de/luxemburgerdeklaration](http://www.bkk-dv.de/luxemburgerdeklaration).

**Europäisches Netzwerk für  
Betriebliche Gesundheitsförderung**  
- Nationale Kontaktstelle Deutschland -  
BKK Dachverband e.V.  
Mauerstraße 85  
10117 Berlin

**Ansprechpartner:**  
Karsten Knoche  
Tel +49 (0) 30 2700 406-504  
Email: [Karsten.Knoche@bkk-dv.de](mailto:Karsten.Knoche@bkk-dv.de)  
Internet: [www.bkk-dv.de](http://www.bkk-dv.de)

Diese Deklaration wurde von allen Mitgliedern des Europäischen Netzwerkes für betriebliche Gesundheitsförderung anlässlich ihres Treffens vom 27. bis 28. November 1997 in Luxemburg verabschiedet und 2005, 2007 und 2014 aktualisiert.

## Erklärung

Die unterzeichnende Organisation (Unternehmen/Betrieb/Behörde/Institution) bringt hiermit zum Ausdruck, dass sie die in der „Luxemburger Deklaration zur betrieblichen Gesundheitsförderung“ beschriebenen Grundsätze teilt und diese im Geiste der Deklaration fortführt.

Zu diesen Grundsätzen zählen:

- > Unternehmensgrundsätze und -leitlinien, die in den Beschäftigten einen wichtigen Erfolgsfaktor sehen und nicht nur einen Kostenfaktor,
- > eine Unternehmenskultur und entsprechende Führungsgrundsätze, in denen Mitarbeiterbeteiligung verankert ist, um so die Beschäftigten zur Übernahme von Verantwortung zu ermutigen,
- > eine Arbeitsorganisation, die den Beschäftigten ein ausgewogenes Verhältnis bietet zwischen den Arbeitsanforderungen und den eigenen Fähigkeiten,
- > Einflussmöglichkeiten auf die eigene Arbeit,
- > soziale Unterstützung durch Führungskräfte, Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter,
- > die Verankerung von Gesundheitszielen insbesondere in der Personalpolitik, aber auch in allen anderen Unternehmensbereichen (Integration),
- > ein integrierter Arbeits- und Gesundheitsschutz,
- > ein hoher Grad an Einbeziehung der Beschäftigten in Fragen der Gesundheit,
- > die systematische Durchführung aller Maßnahmen und Programme,
- > die Verbindung von Risikoreduktion mit dem Ausbau von Schutzfaktoren und Gesundheitspotentialen.

Die Organisation erklärt sich damit einverstanden, dass der BKK Dachverband e.V. die Unterzeichner in angemessener Weise öffentlich bekannt macht, mit dem Ziel, weitere Unternehmen dafür zu gewinnen, im Sinne der Luxemburger Deklaration zu handeln.

\_\_\_\_\_  
Name der Organisation

\_\_\_\_\_  
Name des Vertreters/Name der Vertreterin

\_\_\_\_\_  
Ort, Datum, Unterschrift/Stempel der Geschäftsleitung

\_\_\_\_\_  
Name und Unterschrift Arbeitnehmervertreter/in

\_\_\_\_\_  
Name Ansprechpartner/in, Funktion, Telefon

## IV. B Teilzeitmodelle

*In diesem Bereich werden sieben Beispiele für Möglichkeiten in Teilzeit zu arbeiten vorgestellt. Sie verbessern die Chancen für Arbeitnehmende eine ausgewogene Arbeit - Leben - Balance zu finden. Arbeitgebenden geben sie Vorschläge in die Hand, ihr Unternehmen nicht nur effizient und kundenfreundlich zu führen, sondern auch eine hohe Motivation der Mitarbeitende zu gewährleisten.*

Reduzierung von Stunden

### **Teilzeit classic**

Das klassische Teilzeitmodell. Die tägliche Arbeitszeit wird stundenweise reduziert. Durch regelmäßige Verteilung der Arbeitsstunden ist Teilzeit classic die für Arbeitgebenden an der einfachsten umzusetzenden Form von Teilzeit.

#### **Arbeitszeit pro Woche**

- 5 Tage

#### **Freizeitgewinn**

- täglich einzelne Stunden

#### **Geeignet für**

- alle Mitarbeitende, auch Fachkräfte

#### **Besondere Merkmale für Arbeitnehmende**

- täglich mehr Freizeit
- festgelegte regelmäßige Arbeitszeit

#### **Besondere Merkmale für Arbeitgebende**

- höhere Effizienz

- geringer Verwaltungsmehraufwand

Beispiele, basierend auf Vollzeit = bisherige wöchentliche Arbeitszeit von 40 Stunden (5x8 Stunden)

	<b>30-Stunden-Woche</b>	<b>20-Stunden-Woche</b>
<b>Wöchentliche Arbeitszeit</b>	30 Stunden	20 Stunden
<b>Verteilung</b>	5x6 Stunden	5x4 Stunden
<b>Freizeitgewinn</b>	täglich 2 Stunden	täglich 4 Stunden

## Teilzeit Classic Vario

Die variable Variante des Teilzeit Classic-Modells. Die wöchentliche Arbeitszeit wird auf 2 bis 5 Tage verteilt. Dabei kann auch die tägliche, wöchentliche oder monatliche Stundenanzahl variieren. So ist Teilzeit mit Vollzeit kombinierbar.

### Arbeitszeit pro Woche

- 2-4 Tage - Vollzeit oder Teilzeit oder 5 Tage - tageweise Vollzeit/ Teilzeit kombiniert (völlig flexible Verteilung der Arbeitszeit)

### Freizeitgewinn

- ganze Tage und/oder einzelne Stunden pro Tag

### Geeignet für

- alle Mitarbeitende, auch Fach- und Führungskräfte

### Besondere Merkmale für Arbeitnehmende

- ganze freie Tage pro Woche variable Verteilung der Arbeitszeit

### Besondere Merkmale für Arbeitgebende

- höhere Effizienz und bessere Auslastung bei schwankendem Arbeitsaufkommen

Beispiele, basierend auf Vollzeit = bisherige wöchentliche Arbeitszeit von 40 Stunden (5x8 Stunden)

	3-Tage-Woche	4-Tage-Woche	5-Tage-Woche
Wöchentliche Arbeitszeit	15 Stunden	24 Stunden	34 Stunden
Verteilung	1x6 + 1x4 + 1x5 Stunden	4x6 Stunden	2x8 + 3x6 Stunden
Freizeitgewinn	täglich 2 Stunden und 2 freie Tage	täglich 2 Stunden und 1 freier Tag	3x2 Stunden

## Teilzeit Home

Arbeitnehmende arbeiten in Teilzeit von zuhause. Vereinbarte Arbeitszeiten stellen die Erreichbarkeit sicher und erleichtern die Zusammenarbeit. Tägliche Leerlaufzeiten wie Hin- und Rückfahrten entfallen. Die Bindung ans Unternehmen wird durch einzelne Arbeitstage gestärkt.

### Arbeitszeit pro Woche

- 5 Tage Teilzeit oder 2-4 Tage - Vollzeit, Teilzeit oder tageweise beides kombiniert

### Freizeitgewinn

- ganze Tage und/oder einzelne Stunden pro Tag

### Geeignet für

- alle Mitarbeitende, auch Fachkräfte

### Besondere Merkmale für Arbeitnehmende

- Teilzeitarbeit von zuhause, deutlich geringere Fahrtkosten und -zeiten, täglich mehr Freizeit, hohe Eigenverantwortung

### Besondere Merkmale für Arbeitgebende

- Einsparung von Betriebskosten, bessere Kundenorientierung

Beispiele, basierend auf Vollzeit = bisherige wöchentliche Arbeitszeit von 40 Stunden (5x8 Stunden)

	3-Tage-Teilzeit	4-Tage-Vollzeit	5-Tage-Teilzeit/ Vollzeit kombiniert
Wöchentliche Arbeitszeit	24 Stunden	32 Stunden	34 Stunden
Verteilung	4x6 Stunden	4x8 Stunden	2x8 + 3x6 Stunden
Freizeitgewinn	täglich 2 Stunden und 1 freier Tag	1 freier Tag	3x2 Stunden

## **Teilzeit Jobsharing** Teilen eines Arbeitsplatzes

Zwei Arbeitnehmende teilen sich eigenverantwortlich eine Stelle. Teilzeit-Mitarbeitende können somit auch Vollzeitprojekte übernehmen und verantwortlich leiten. Die Projektverantwortung bleibt dabei uneingeschränkt bestehen. Voraussetzung: Regelmäßige Abstimmung und Informationsaustausch. Für Unternehmen mit langen Servicezeiten ist Teilzeit Jobsharing ein Modell zur besseren Kundenorientierung.

### **Arbeitszeit pro Woche**

- 5 Tage - Teilzeit oder 2-4 Tage - Vollzeit/ Teilzeit kombiniert

### **Freizeitgewinn**

- täglich einzelne Stunden und/oder ganze Tage

### **Geeignet für**

- alle Mitarbeitende, besonders Fach- und Führungskräfte

### **Besondere Merkmale für Arbeitnehmende**

- Verantwortung für Projekte bleibt erhalten, hoher Entscheidungsfreiraum durch Absprache, mehr Freizeit, persönliche Flexibilität

### **Besondere Merkmale für Arbeitgebende**

- Zwei Arbeitnehmende teilen sich eine Stelle, Bedarfsdeckung bei langen Servicezeiten

	<b>5-Tage-Woche</b>	<b>3-Tage-Woche</b>
<b>Wöchentliche Arbeitszeit</b>	25 Stunden	21 Stunden
<b>Verteilung</b>	5x5 Stunden	2x8 + 1x5 Stunden
<b>Freizeitgewinn</b>	täglich 3 Stunden	1x3 Stunden und 2 freie Tage

## **Teilzeit Team**

Arbeitgebende geben nur vor, wie viele Mitarbeitende in bestimmten Zeitabschnitten anwesend sein müssen. Im Team wird dann die jeweilige persönliche Arbeitszeit geplant und abgesprochen. Kurzfristige Änderungen sind jederzeit möglich. Für Arbeitnehmende die flexibelste Form, Arbeitszeit bzw. Freizeit zu planen. Für Arbeitgebende ist Teilzeit Team ein Modell zur Optimierung der Auslastung und der Kundenorientierung.

### **Arbeitszeit pro Woche**

- 2 - 5 Tage - Vollzeit, Teilzeit oder tageweise beides kombiniert

### **Freizeitgewinn**

- täglich einzelne Stunden und /oder ganze Tage/ Wochen

### **Geeignet für**

- alle Mitarbeitende, auch Fachkräfte

### **Besondere Merkmale für Arbeitnehmende**

- Arbeitszeiten werden im Team abgestimmt
- besonders variable Verteilung der Arbeitszeit
- kurzfristige Planbarkeit
- hoher Entscheidungsfreiraum
- Teamgeist gefordert

### **Besondere Merkmale für Arbeitgebende**

- hohe Kundenorientierung
- optimale Auslastung
- kurzfristige Planbarkeit
- Auszeit

## Teilzeit Invest

Die unsichtbare Teilzeit. Gearbeitet wird unverändert Vollzeit - bezahlt wird Teilzeit. Die Differenz wird als Zeit- oder Geldguthaben auf einem Wertguthaben bzw. Langzeitkonto angespart.

Beispiele, basierend auf Vollzeit = bisherige wöchentliche Arbeitszeit von 40 Stunden (5x8 Stunden) dabei jeweils weitergezahlt.

	5er-Team	6er -Team
<b>Tägliche Servicezeit</b>	Montag - Freitag, 8 - 20 Uhr	Montag - Samstag, 10 - 20 Uhr
<b>Besetzungsvorgabe</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 2 Mitarbeitende von 8 - 10 Uhr</li> <li>• 3 Mitarbeitende von 10 - 16 Uhr</li> <li>• 2 Mitarbeitende von 16 - 20 Uhr</li> </ul>	<p>Montag - Freitag:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• 2 Mitarbeitende von 10 - 12 Uhr</li> <li>• 3 Mitarbeitende von 12 - 18 Uhr</li> <li>• 2 Mitarbeitende von 18 - 20 Uhr</li> </ul> <p>Samstag:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• 3 Mitarbeitende von 10 - 13 Uhr</li> </ul>
<b>Wöchentliche Arbeitszeit je Mitarbeitende</b>	30 Stunden	23 Stunden (tatsächliche Arbeitszeit kann wöchentlich variieren)
<b>Verteilung</b>	5x6 Stunden	Beispielhaft 2x6 Stunden und 2x4 Stunden und 3 Stunden am Samstag
<b>Freizeitgewinn</b>	täglich 2 Stunden	täglich 2-4 Stunden und 1 freier Tag

Möglich werden so mehrmonatige Freistellungsphasen wie z.B. Sabbaticals oder langfristig sogar der vorgezogene Ruhestand.

### Arbeitszeit pro Woche

- 5 Tage - Vollzeit

### Freizeitgewinn

- ganze Wochen, Monate, Jahre

### Besondere Merkmale für Arbeitnehmende

- Freizeit oder Gehalt ansparen, längere Freistellungsphasen bei Gehaltsfortzahlung mit durchgängigem Sozialversicherungsschutz, steuerliche Vorteile, Zeit für z.B. Weiterbildung

### Besondere Merkmale für Arbeitgebende

- Arbeitnehmende arbeiten weiter Vollzeit, Bewältigung von Unterauslastung bei Gehaltsfortzahlung (Teilzeit - Gehalt), z.B. Weiterqualifizierung von Mitarbeitenden

Beispiele, basierend auf Vollzeit = bisherige wöchentliche Arbeitszeit von 40 Stunden (5x8 Stunden)

	4 Monate Freistellung	Sabbatical	Vorgezogener Ruhestand
Vereinbarte Arbeitszeit		30 Stunden	30 Stunden
Tatsächliche Arbeitszeit	40 Stunden	40 Stunden	40 Stunden
Verteilung	5x8 Stunden	5x8 Stunden	5x8 Stunden
Ansparform	1/12 des Gehalts/ Jahr (Geldguthaben)	10 Stunden/ Woche (Zeitguthaben)	10 Stunden/ Woche (Zeitguthaben)
Ansparzeitraum	4 Jahre	ca. 3 Jahre	ca. 6 Jahre
Freizeitgewinn	4 Monate Freistellung	1 ganzes Jahr frei	2 Jahre früher in Vorruhestand

## **Teilzeit Saison**

Zum Ausgleich von Über- bzw. Unterauslastung in Saisonbetrieben. In Hochphasen werden Arbeitnehmende Vollzeit beschäftigt. Bei niedriger Auslastung haben sie frei. Arbeitgebende können so Entlassungen verhindern. Die kostenintensive Suche und Einarbeitung neuer Mitarbeitenden für die nächste Hochsaison entfällt. Arbeitnehmende erhalten ganzjährig ein monatliches Grundgehalt. Der Sozialversicherungsschutz ist durchgehend gewährleistet, für Zeiten der Freistellung von der Arbeitsleistung von mehr als drei Monaten jedoch nur, wenn eine Wertguthabenvereinbarung vorliegt.

### **Arbeitszeit pro Woche**

- 5 Tage - Vollzeit (in der Saison)

### **Freizeitgewinn**

- außerhalb der Saison ganze Monate

### **Geeignet für**

- alle Mitarbeitenden, auch Fachkräfte

### **Besondere Merkmale für Arbeitnehmende**

- gleich bleibendes monatliches Grundgehalt (gesamtes Jahr)
- kontinuierlicher Sozialversicherungsschutz (für Zeiten der Freistellung von der Arbeitsleistung von mehr als drei Monaten jedoch nur, wenn eine Wertguthabenvereinbarung vorliegt)
- längere Freizeitphasen

### **Besondere Merkmale für Arbeitgebende**

- gleich bleibendes monatliches Grundgehalt
- keine Einarbeitungszeiten
- Kostenersparnis für Mitarbeitendenakquise
- Bewältigung saisonaler Schwankungen

Beispiele, basierend auf Vollzeit = bisherige wöchentliche Arbeitszeit von 40 Stunden (5x8 Stunden)

	Saison 1x4 Monate pro Jahr	Saison 2x3 Monate pro Jahr
<b>Jährliche Arbeitszeit</b>	4 Monate Vollzeit	2x3 Monate Vollzeit
<b>Wöchentliche Arbeitszeit</b>	40 Stunden	
<b>Verteilung</b>	5x8 Stunden	5x8 Stunden
<b>Freizeitgewinn</b>	8 Monate frei pro Jahr	2x3 Monate frei pro Jahr
<b>Gehalt/ Lohn</b>	1/3 des monatlichen Vollzeitgehalts/ -lohns	1/2 des monatlichen Vollzeitgehalts/ -lohns

(Bmas - Bundesministerium für Arbeit und Soziales, 2015)

# Familienbewusste Personalpolitik

## Paul Hartmann AG unabhängig auditiert und ausgezeichnet

**HEIDENHEIM.** Ein viel geäußelter Wunsch: die bessere Vereinbarkeit von Beruf und Familie. Dass die Paul Hartmann AG vieles dafür tut, wurde ihr jetzt von einem unabhängigen Institut bestätigt.

Hartmann trägt beispielsweise mit einem Eltern-Kind-Arbeitszimmer, flexiblen Arbeitszeiten und Home-Office-Regelungen sowie dem Essen zum Mitnehmen aus der bio-zertifizierten Kantine dazu bei, dass Beschäftigte Beruf und Familie besser vereinbaren können. Zudem wird es ab September 2012 weitere Krippen- und Ganztageskindergartenplätze für Kinder von Mitarbeitern im Bildungshaus an der Mergelstetter Silcherschule geben. „Wir wollen die Zufriedenheit und die Mo-

tivation unserer Mitarbeiter fördern und sie flexibel in den jeweiligen Lebensphasen unterstützen“, so Hartmann-Personalleiterin Gabriele Müller, die das Zertifikat in Berlin entgegennahm. „Familienfreundlichkeit ist ein Teil unserer Unternehmenskultur. Wir sind davon überzeugt, dass sie dazu beiträgt, Spielräume für kreatives, innovatives und nachhaltig produktives Handeln zu vergrößern.“

Das Institut „Berufundfamilie gGmbH“ in Berlin untersuchte in einem Audit das Unternehmen in den Handlungsfeldern Arbeitszeit, Arbeitsort, Arbeitsorganisation, Informations- und Kommunikationspolitik, Führungskompetenz, Personalentwicklung, Entgeltbestandteile und geldwerte Leistungen sowie Service für Familien.



Sind stolz auf das erhaltene Zertifikat: Die Mitglieder der Projektgruppe „Beruf und Familie“ bei Hartmann (v. l.) Andrea Wagner, Auditorin der Berufundfamilie gGmbH; Raimund Koch, Referat Gesundheitspolitik; Gabriele Müller, Personalleiterin; Achim Vogel, Leiter Allgemeine Verwaltung und Cornelia Laquai, Personalbetreuerin.

HZ, 15. Juni 2012



## Erklärung

1. Ich versichere, dass ich die vorliegende Arbeit selbstständig verfasst habe, nicht anderweitig für Prüfungszwecke vorgelegt habe und sie an keiner anderen Stelle veröffentlicht wurde.
2. Ich versichere, keine weiteren Hilfsmittel außer den angeführten verwendet zu haben.
3. Soweit ich Inhalte aus Werken anderer AutorInnen dem Wortlaut oder dem Sinn nach entnommen habe, sind diese unter Angabe der Quelle kenntlich gemacht. Dies bezieht sich auch auf Tabellen und Abbildungen.
4. Die gesetzlichen Vorschriften zum Datenschutz und zum Schutz der Urheberrechte wurden beachtet, dies gilt auch für Bilder, Grafiken, Kopien oder Ähnliches.
5. Im Falle empirischer Erhebungen: Für die Veröffentlichung von Daten, Fakten und Zahlen aus Einrichtungen oder über Personen, auch in Interviews, die nicht öffentlich zugänglich sind, liegt mir eine Einverständniserklärung vor. Die Rechteinhaber/innen haben der Verwertung der Daten im Rahmen der BA-Arbeit schriftlich zugestimmt.
6. Ich bin damit einverstanden, dass meine Abschlussarbeit in die Bibliothek der Evangelischen Hochschule aufgenommen wird.
7. Ich bin damit einverstanden, dass meine Abschlussarbeit in digitaler Form öffentlich zugänglich gemacht wird.

Nürnberg, den 02. Juli 2022