

Human Resource und Gesundheitsmanagement in der Arbeit 4.0 – Bedarfe von kleinen und mittleren sowie von Großunternehmen

Philipp LECHLEITER, Alexander PURBS, Karlheinz SONNTAG

*Psychologisches Institut, Arbeits- und Organisationspsychologie
Universität Heidelberg
Hauptstraße 47 - 51, D-69117 Heidelberg*

Kurzfassung: Die Herausforderungen der Arbeit 4.0 sind vielfältig. Digitalisierung, alternde Belegschaften und Globalisierung erfordern nachhaltige Lösungen von Unternehmen. Insbesondere das Human Resource (HR) und Gesundheitsmanagement müssen sich auf einen Wandel einstellen, um Arbeit 4.0 präventiv gestalten und kompetent bewältigen zu können. Die vorliegende quantitative Studie untersucht die spezifischen Bedarfe, die im HR und Gesundheitsmanagement von kleinen und mittleren Unternehmen (KMU) und Großunternehmen (GU) auftreten. Dabei stehen insbesondere Bedarfe im Fokus, die durch Digitalisierung und demografischen Wandel erzeugt werden.

Schlüsselwörter: Digitalisierung, Industrie 4.0, demografischer Wandel, HR und Gesundheitsmanagement

1. Ausgangssituation

Cyber-physical-systems, artificial intelligence und cloud-computing sind nur einige von vielen Technologien, die zukünftig in Unternehmen zum Einsatz kommen werden. Unklar ist jedoch bisher, in welche Arbeits- und Geschäftsprozesse diese Technologien eingebunden werden. Tatsächlich sind 4.0-Technologien in deutschen Unternehmen sowohl im Bereich der Büroarbeit als auch in der Produktion kaum verbreitet (Arntz et al. 2018). Die Diskussion um disruptive digitale Geschäftsmodelle, wie sie insbesondere im Silicon Valley entstehen, verunsichert viele Betriebe, insbesondere KMU. Dies liegt daran, dass KMU neben dem Tagesgeschäft oft wenig Zeit und Geld haben, um sich strategisch mit tiefgreifenden Wandlungsprozessen sowie mit deren Folgen zu beschäftigen (Berset et al. 2015).

Allerdings sind Unternehmen nicht nur auf der Suche nach neuen Geschäftsmodellen, sondern suchen auch nach Konzepten, wie sie ihre Mitarbeiter auf die Anforderungen der Arbeit 4.0 vorbereiten können. Demografischer Wandel und Digitalisierung machen es notwendig, Mitarbeiter auf lange Sicht gesund zu erhalten und für die neuen Aufgaben zu qualifizieren. Doch wo liegen die spezifischen Bedarfe im HR und Gesundheitsmanagement? An welcher Stelle müssen Unternehmen ansetzen?

2. Hintergrund der Studie, Stichprobe und Ergebnisdarstellung

Antworten auf eben jene Fragen werden auf Grundlage einer quantitativen Online-Studie präsentiert, die im Rahmen des vom Bundesministerium für Bildung und For-

schung (BMBF) geförderten Projekts MEgA (Maßnahmen und Empfehlungen für die gesunde Arbeit von morgen) durchgeführt wurde. Der quantitativen Online-Befragung ist eine qualitative Interviewstudie vorausgegangen, an der insgesamt 88 Experten, hauptsächlich Geschäftsführer und HR Manager, aus 62 KMU teilnahmen (Lechleiter et al. 2018). Die Experteninterviews bildeten die Basis des Fragebogens der quantitativen Studie.

Für die Online-Studie wurden 329 Geschäftsführer, Personalverantwortliche und HR Mitarbeiter aus deutschen Unternehmen befragt. Dabei bildeten Abteilungs-, Team- oder Projektleiter die größte Gruppe der Teilnehmer (45,4%). Weitere Befragte waren Mitarbeiter ohne Personalverantwortung (24,1%) und Mitglieder der Geschäftsführung (18,7%). Ebenfalls rekrutierten sich 9,5% der Teilnehmer aus Unternehmensinhabern und 2,2% aus Vorstandsmitgliedern. Zu 67,5% stammten die Befragungsteilnehmer aus KMU (N=221) und zu 32,5% aus Großunternehmen (N=108). Als KMU wurden im Zuge der Online-Studie Unternehmen verstanden, die weniger als 500 Mitarbeiter beschäftigten. Entsprechend sind Großunternehmen als Betriebe definiert, die diese Mitarbeiteranzahl überschreiten (Günterberg 2012).

Überwiegend ließen sich die Unternehmen der Befragten zu zwei Branchen zuordnen. Hierbei waren 56,7% im produzierenden Gewerbe angesiedelt und 23,3% im Dienstleistungssektor. Dieses Verhältnis wurde bewusst angestrebt, da die Dienstleistungsbranche einen überdurchschnittlich hohen Digitalisierungsgrad aufweist und produzierende Unternehmen in besonderem Maße vom Wandel hin zur Industrie 4.0 betroffen sind (Graumann et al. 2017). Sonstige Branchen machten insgesamt 20% aus (u.a. Handel und Vertrieb, öffentlicher Sektor sowie Bau und Handwerk).

Die Ergebnisse der Befragung sind im Folgenden in Prozent angegeben. Aufgeführt sind die Einschätzungen der Unternehmensvertreter zu verschiedenen Statements, die auf einer fünf-stufigen Likert-Skala bewertet werden. Um eine bessere Übersichtlichkeit zu erreichen, werden immer die zwei Antwortmöglichkeiten "trifft eher zu" und "trifft völlig zu" zusammengefasst, um die vordringlichen Bedarfe der Unternehmensvertreter aufzuzeigen.

3. Ergebnisse

3.1 Vorrangige Bedarfe im HR Management

Führt man sich die vorrangigen Bedarfe deutscher Unternehmen im HR und Gesundheitsmanagement vor Augen, ist es zunächst sinnvoll, KMU und GU zu trennen und die Bedarfslage separat zu untersuchen. Dies liegt zum einen daran, dass KMU gewöhnlich einen geringeren Digitalisierungsgrad als GU aufweisen (Graumann et al. 2017). Daher haben KMU eine andere Bedarfslage, wenn es beispielsweise darum geht, Workflows im HR und Gesundheitsmanagement zu digitalisieren. Zum anderen sehen viele Verantwortliche in KMU nicht den wirtschaftlichen Nutzen eines Gesundheitsmanagements (Pelster, 2011). Hinzu kommt, dass KMU seltener strategisch ausgerichtetes HR und Gesundheitsmanagement praktizieren als GU, was wiederum auf die geringeren personellen und finanziellen Ressourcen zurückzuführen ist (Froböse et al. 2010).

Betrachtet man in einem ersten Schritt die vorrangigen Bedarfe der KMU im HR Management, wird ersichtlich, dass die Gewinnung von Fachkräften mit Abstand den dringlichsten Bedarf darstellt (Abbildung 1). Darüber hinaus suchen viele Verantwortliche in KMU Strategien zur Gestaltung des Wissenstransfers sowie nach Systemen

zur digitalen Wissensspeicherung. Dieser Aspekt verweist auf die Problematik, dass langjährige, erfahrene Mitarbeiter nach deren Abgang oft sehr schwer zu ersetzen sind. Häufig fehlen Zeit und Geld, deren Wissen zu konservieren oder wichtige Positionen kurzzeitig doppelt zu besetzen.



Abbildung 1: Vorrangige Bedarfe im HR Management von KMU (N=211). Aufgrund von fehlenden Werten weicht die Stichprobe hier marginal von der Gesamtzahl der Teilnehmer (N = 221) ab.

Des Weiteren sehen viele KMU-Vertreter Nachholbedarf, wenn es darum geht, Führungskräfte für die digitale Transformation zu schulen. In diesem Kontext sind es insbesondere Sozialkompetenzen (Social Skills), die in einer digital und global vernetzten Arbeitswelt verstärkt gefordert sind. Zudem führen viele KMU-Vertreter an, Probleme mit der Abwanderung von Fachkräften zu haben. Strategien zur Bindung dieser Fachkräfte sind dementsprechend dringend erforderlich.



Abbildung 2: Vorrangige Bedarfe im HR Management von Großunternehmen (N=108).

Vergleicht man die vorrangigen Bedarfe im HR Management der KMU mit denen der GU, fällt zunächst auf, dass die Notwendigkeit Fachkräfte zu gewinnen, in beiden Teilstichproben am häufigsten genannt wird (Abbildung 2). Neben Fachkräften sucht ein Großteil der GU dringend nach geeigneten Führungskräften. Zum Ausdruck kommt dieser Wunsch darüber hinaus im Item „Steigerung der Arbeitgeberattraktivität“. In der Personalentwicklung sehen GU im Gegensatz zu KMU hauptsächlich Bedarf, wenn es darum geht, Mitarbeiter und Führungskräfte im Bereich der digitalen Technologien und der virtuellen Zusammenarbeit zu schulen. Die Notwendigkeit Strategien zur Gestaltung des Wissenstransfers zu entwickeln, sehen hingegen KMU und GU gleichermaßen.

3.2 Vorrangige Bedarfe im Gesundheitsmanagement

Wirft man den Blick auf vorrangige Bedarfe im Gesundheitsmanagement der KMU, wird deutlich, dass Maßnahmen der Stressbewältigung und der Entspannung am häufigsten genannt werden. Die fordernde, von Wandel geprägte Arbeitswelt scheint Maßnahmen in diesem Bereich dringend erforderlich zu machen (Abbildung 3).



Abbildung 3: Vorrangige Bedarfe im Gesundheitsmanagement von KMU (N = 221)

Ein großer Teil der Verantwortlichen in KMU wünscht sich außerdem, die Belegschaft für die Betriebliche Gesundheitsförderung (BGF), aber auch für die eigene Gesundheit, zu sensibilisieren. Allem Anschein nach stehen viele Mitarbeiter und Führungskräfte der BGF skeptisch gegenüber. Dies ist zum Teil auch auf mangelnde individuelle Gesundheitskompetenz der Belegschaft zurückzuführen. Ferner sehen KMU-Vertreter es als dringenden Bedarf, Arbeitsabläufe gesundheitsförderlich zu gestalten. Die Internationalisierung und Globalisierung des Marktes haben zu einer Steigerung des Termindrucks geführt. Geeignete Strategien zur Reduzierung dieser Belastungen sind bisher weitgehend nicht vorhanden. Darüber hinaus wird der Bedarf nach Sport- und Bewegungsprogrammen genannt, auch wenn viele KMU bereits einzelne Angebote im Programm haben. Die Verstetigung und Systematisierung

dieser Angebote scheint hingegen oft nicht gegeben zu sein. Des Weiteren wünschen sich Verantwortliche in KMU eine nachhaltige und wirksame Kommunikation der BGF. KMU-Vertreter fällt es offensichtlich schwer, die Belegschaft mit Themen der BGF zu erreichen. Dies könnte zum einen an einer mangelnden Gesundheitskompetenz der Belegschaft liegen, zum anderen ist es möglich, dass Mitarbeiter und Führungskräfte gesundheitsrelevante Themen als rein private Angelegenheit deklarieren. Zudem sehen Verantwortliche aus KMU dringenden Bedarf bei der Gestaltung digitaler Kommunikation, um beispielsweise die E-Mail-Flut zu reduzieren oder defizitäre CC-Kulturen zu beseitigen. CC-Kulturen verweisen auf das Phänomen, dass eine Vielzahl von E-Mails an diejenigen Mitarbeiter und Führungskräfte gesendet wird, die nicht direkt von den Inhalten betroffen sind.



Abbildung 4: Vorrangige Bedarfe im Gesundheitsmanagement von Großunternehmen (N = 108)

Nimmt man im Vergleich die Bedarfe im Gesundheitsmanagement der GU in Augenschein, wird deutlich, dass vier vorrangige Bedarfe genannt werden, die schon bei KMU eine herausragende Rolle spielten: Belegschaft für BGF und die eigene Gesundheit sensibilisieren, Maßnahmen der Stressbewältigung und Entspannung, Maßnahmen zur Gestaltung von Arbeitsabläufen sowie die bessere Gestaltung digitaler Kommunikation.

Im Falle des meistgenannten Bedarfs heben sich die GU jedoch von KMU ab. Am häufigsten geben GU-Vertreter an, die Belegschaft motivieren zu wollen, häufiger an BGF-Maßnahmen teilzunehmen. Dieser Aspekt ist vor allem dann von großer Bedeutung, wenn Führungskräfte den BGF-Maßnahmen selbst fernbleiben. Sind Personalverantwortliche nicht auch regelmäßige Teilnehmer der BGF, ist es schwierig, eine gesundheitsförderliche Kultur im Unternehmen zu verankern und Mitarbeiter zu motivieren.

Ein weiterer Bedarf, der hauptsächlich GU betrifft, ist der Wunsch nach Instrumenten zur Erfolgsmessung des Betrieblichen Gesundheitsmanagements (BGM). Dieser Aspekt ist vor allem für GU von Bedeutung, da betriebswirtschaftliche Kennzahlen dort noch relevanter sind als in KMU. Dies liegt daran, dass GU aufgrund ihrer Res-

sourcenlage in der Regel organisationale Einheiten verfügen, die systematisches Qualitätsmanagement und Controlling betreiben.

4. Fazit und Ausblick

HR und Gesundheitsmanagement stehen vor großen Herausforderungen. Digitale Transformation, alternde Belegschaften und Fachkräftemangel erfordern neue Strategien und Lösungsansätze. Vor allem KMU werden es schwer haben, diesen Aufgaben mit vergleichsweise geringen personellen und finanziellen Ressourcen adäquat zu begegnen.

Der Förderschwerpunkt „Präventive Maßnahmen für die sichere und gesunde Arbeit von morgen“ entwickelt mit über 150 Partnern aus Wissenschaft und Wirtschaft individuell einsetzbare Instrumente und Tools, die KMU in die Lage versetzen sollen, strategisches HR und Gesundheitsmanagement einzusetzen und zu etablieren. Gebündelt werden die im Förderschwerpunkt entwickelten Maßnahmen in der MEgA-Toolbox „Gesunde Arbeit 4.0“. Die MEgA-Toolbox ist eine webbasierte Datenbank, die es durch eine kategoriale Suche ermöglicht, individualisierte, praxistaugliche Ansätze, Maßnahmen, Tools und Leitfäden für das HR und Gesundheitsmanagement bereitzustellen. Die MEgA-Toolbox wird voraussichtlich Anfang 2019 fertig gestellt und ist ab diesem Zeitpunkt kostenlos unter www.gesundearbeit-mega.de abrufbar.

5. Literatur

- Arntz A, Gregory T, Ziehrn U (2018) Digitalisierung und die Zukunft der Arbeit: Makroökonomische Auswirkungen auf Beschäftigung, Arbeitslosigkeit und Löhne von morgen. Mannheim: Zentrum für Europäische Wirtschaftsforschung (Hrsg.).
- Berset M, Krause A, Straub L (2015) Wie KMU mit Gesundheitsschutz umgehen. *KMU-Magazin* 13(11): 94-97.
- Graumann S, Bertschek I, Weber T, Ebert M, Ohnemus J (2017) Monitoring-Report kompakt. *Wirtschaft DIGITAL 2017*. Berlin: Bundesministerium für Wirtschaft und Energie (Hrsg.).
- Günterberg B (2012) Unternehmensgrößenstatistik: Unternehmen, Umsatz und sozialversicherungspflichtig Beschäftigte 2004 bis 2009 in Deutschland, Ergebnisse des Unternehmensregisters. *Daten und Fakten Nr. 2*. Bonn: Institut für Mittelstandsforschung (Hrsg.).
- Froböse I, Wilke C, Biallas B (2010) Unternehmen unternehmen Gesundheit - Betriebliche Gesundheitsförderung im Fokus der kleinen und mittleren Unternehmen. Berlin: Bundesministerium für Gesundheit (Hrsg.).
- Lechleiter P, Purbs A, Sonntag Kh (2018) HR- und Gesundheitsmanagement in der Arbeitswelt 4.0 – Bedarfe und Umsetzungshindernisse in KMU: Eine qualitative Interviewstudie. In: *Gesellschaft für Arbeitswissenschaft (Hrsg) ARBEIT(S).WISSEN.SCHAF(F)T – Grundlage für Management & Kompetenzentwicklung*. Dortmund: GfA-Press.



Gesellschaft für
Arbeitswissenschaft e.V.

Arbeit interdisziplinär analysieren – bewerten – gestalten

65. Kongress der
Gesellschaft für Arbeitswissenschaft

Professur Arbeitswissenschaft
Institut für Technische Logistik und Arbeitssysteme
Technische Universität Dresden

Institut für Arbeit und Gesundheit
Deutsche Gesetzliche Unfallversicherung

27. Februar – 1. März 2019

GfA-Press

Bericht zum 65. Arbeitswissenschaftlichen Kongress vom 27. Februar – 1. März 2019

**Professur Arbeitswissenschaft, Institut für Technische Logistik und Arbeitssysteme,
Technische Universität Dresden;
Institut für Arbeit und Gesundheit, Deutsche Gesetzliche Unfallversicherung, Dresden**

Herausgegeben von der Gesellschaft für Arbeitswissenschaft e.V.
Dortmund: GfA-Press, 2019
ISBN 978-3-936804-25-6

NE: Gesellschaft für Arbeitswissenschaft: Jahresdokumentation

Als Manuskript zusammengestellt. Diese Jahresdokumentation ist nur in der Geschäftsstelle erhältlich.

Alle Rechte vorbehalten.

© **GfA-Press, Dortmund**

Schriftleitung: Matthias Jäger

im Auftrag der Gesellschaft für Arbeitswissenschaft e.V.

Ohne ausdrückliche Genehmigung der Gesellschaft für Arbeitswissenschaft e.V. ist es nicht gestattet:

- den Konferenzband oder Teile daraus in irgendeiner Form (durch Fotokopie, Mikrofilm oder ein anderes Verfahren) zu vervielfältigen,
- den Konferenzband oder Teile daraus in Print- und/oder Nonprint-Medien (Webseiten, Blog, Social Media) zu verbreiten.

Die Verantwortung für die Inhalte der Beiträge tragen alleine die jeweiligen Verfasser; die GfA haftet nicht für die weitere Verwendung der darin enthaltenen Angaben.

Screen design und Umsetzung

© 2019 fröse multimedia, Frank Fröse

office@internetkundenservice.de · www.internetkundenservice.de