

Konzeptpapier „Gesundheitsförderliche Transformation“

Thorsten Lunau, Melanie Schmitt

Institut für Sozialforschung und Sozialwirtschaft e.V. (*iso*)

März 2026

Gefördert durch:



Bundesministerium
für Forschung, Technologie
und Raumfahrt

„Dieses Forschungs- und Entwicklungsprojekt wird durch das Bundesministerium für Forschung, Technologie und Raumfahrt (BMFTR) im Programm „Zukunft der Wertschöpfung – Forschung zu Produktion, Dienstleistung und Arbeit“ gefördert und vom Projektträger Karlsruhe (PTKA) betreut. Die Verantwortung für den Inhalt dieser Veröffentlichung liegt bei der bei den Autoren.“

Inhalt

1	Hintergrund und Ziel des Konzeptpapiers	4
2	Gegenstand: Gesundheitsförderliche Transformation	4
2.1	Auswirkungen der Transformation auf die Arbeitsbedingungen.....	4
2.2	Wie kann eine gesundheitsförderliche Transformation gelingen?	6
2.2.1	Methodik	6
2.2.2	Kategorien gesundheitsförderlicher Transformation.....	7
3	Ableitungen für die Begleitung von Unternehmen	10
3.1	Anpassung von Arbeitsschutz und betrieblicher Gesundheitsförderung	12
3.2	Implementierung gesundheitsförderlicher Werte im Unternehmen	14
3.3	Gesundheitsfördernde Führung	16
3.4	Partizipation aller relevanten betrieblichen Akteure in Transformationsprozessen	18
3.5	Gesundheitsförderliche Flexibilisierung der Arbeitsbedingungen	20
3.6	Weiterbildung und Kompetenzentwicklung.....	22
3.7	Zielgerichtete Einführung neuer Systeme	24
4	Rückschlüsse für die wissenschaftliche Arbeit und weitergehendes Forschungsinteresse	27
5	Literaturverzeichnis	28

Abbildungs- und Tabellenverzeichnis

Abbildung 1 Belastungs-Beanspruchungsmodell	6
Abbildung 2 Handlungsfelder gesundheitsförderlicher Transformation	11
Tabelle 1 Selbstcheck Arbeitsschutz und betriebliche Gesundheitsförderung.....	12
Tabelle 2 Selbstcheck gesundheitsförderlicher Werte im Unternehmen	14
Tabelle 3 Selbstcheck Gesundheitsfördernde Führung	16
Tabelle 4 Selbstcheck Partizipation in Transformationsprozessen	18
Tabelle 5 Selbstcheck Gesundheitsförderliche Flexibilisierung	20
Tabelle 6 Selbstcheck Weiterbildung und Kompetenzentwicklung	22
Tabelle 7 Selbstcheck Zielgerichtete Einführung neuer Systeme	24

1 Hintergrund und Ziel des Konzeptpapiers

Gegenwärtige Transformationsprozesse weisen das Potenzial auf, eine fundamentale Veränderung der Arbeitsbedingungen herbeizuführen. Dieses Konzeptpapier widmet sich daher der Frage, wie sich die Arbeitsbedingungen durch die Transformation nicht nur nicht verschlechtern, sondern sogar verbessern lassen. Ziel des Konzeptpapiers ist es, auf Basis aktueller wissenschaftlicher Erkenntnisse zunächst allgemeine Kriterien für eine gesundheitsförderliche Transformation abzuleiten. Die Ergebnisse, die in diesem Konzeptpapier präsentiert werden, basieren auf einer Literaturrecherche und qualitativen Interviews, die im Rahmen des KOMATRA-Projekts durchgeführt wurde. Das Konzeptpapier dient als Grundlage für wissenschaftliche Publikationen und Vorträge sowie zur Unterstützung von Unternehmen.

2 Gegenstand: Gesundheitsförderliche Transformation

2.1 Auswirkungen der Transformation auf die Arbeitsbedingungen

Im heutigen dynamischen Geschäftsumfeld sind Veränderungen unausweichlich. Transformationsprozesse prägen die Arbeitswelt in zunehmendem Maße. Insbesondere der Wandel zu nachhaltigem Wirtschaften ist besonders aktuell und stellt die Unternehmen zusammen mit der Digitalisierung vor große Herausforderungen. Dieser Wandel kann sowohl Chancen als auch Risiken für die Gesundheit der Mitarbeitenden bedeuten. Transformationsprozesse, sei es die Umstellung auf nachhaltiges Wirtschaften, wie etwa die Kreislaufwirtschaft oder anderer aktueller Veränderungen wie etwa die zunehmende Digitalisierung, erfordern daher eine genaue Untersuchung ihrer Auswirkungen auf die Gesundheit der Mitarbeitenden.

Dies ist essenziell, um negative gesundheitliche Auswirkungen zu vermeiden und das Potenzial zur Verbesserung der Arbeitsqualität voll auszuschöpfen. Die Gesundheit und das Wohlbefinden der Mitarbeitenden sind eng mit der Qualität der Arbeit verknüpft. Daher ist es unerlässlich, die Auswirkungen von Transformationsprozessen auf die Arbeitsqualität zu berücksichtigen und gegebenenfalls Maßnahmen zu ergreifen, um eine gesundheitsförderliche Arbeitswelt zu schaffen.

Öffentliche und politische Diskussionen konzentrieren sich beim Thema nachhaltiges Wirtschaften meist auf die ökologischen Gewinne, insbesondere im Kontext der Kreislaufwirtschaft. Aspekte der sozialen Nachhaltigkeit geraten dabei oft in den Hintergrund. Auch die Fachliteratur bemängelt, dass soziale Faktoren in aktuellen Konzepten und Maßnahmen zur Kreislaufwirtschaft häufig zu kurz kommen (Corvellec et al., 2022; Kirchherr et al., 2017). Dabei sind Themen wie Gesundheit, Arbeitssicherheit sowie soziale Gerechtigkeit und Integration essenziell für eine ganzheitliche Betrachtung (Mies and Gold, 2021). Die Europäische Agentur für Sicherheit und Gesundheitsschutz am Arbeitsplatz (EU-OSHA) unterstreicht die Bedeutung der Kreislaufwirtschaft im Kampf gegen den Klimawandel, warnt aber zugleich vor tiefgreifenden Folgen für Beschäftigung und Arbeitsschutz. Experten mahnen daher, Sicherheit und Gesundheitsschutz bereits in den frühen Phasen der Transformation aktiv mitzudenken (Daheim et al., 2023).

Im Sinne sozialer Nachhaltigkeit drängt sich die Frage auf: Verändert der Wandel zum nachhaltigen Wirtschaften die Arbeitsbedingungen zum Besseren oder zum Schlechteren? Zu den Chancen gehört

zweifelloso das Entstehen neuer Arbeitsplätze, vor allem im Sektor der sogenannten Green Jobs (z. B. Stoffstrom-Manager). Damit verbunden ist oft eine Aufwertung der Tätigkeitsprofile und Arbeitsbedingungen (Saleh et al., 2022). Zudem bieten Robotik und die notwendige Digitalisierung das Potenzial, Beschäftigte von gefährlichen Aufgaben zu entlasten und sie vor physikalischen oder chemischen Risiken zu schützen.

Erste empirische Daten zeichnen jedoch ein gemischtes Bild: Neben Verbesserungen können auch neue oder verschärfte Gesundheitsrisiken auftreten. Dies betrifft sowohl physische als auch stofflich-chemische Gefahren. So umfasst das wiederholte Recycling den Umgang mit teils unbekanntem Substanzen, deren Auswirkungen auf die Gesundheit der Beschäftigten nicht immer bekannt sind (Vitale et al., 2024). Auch im Umfeld von Green Jobs tauchen mögliche neue Belastungen auf, etwa durch den Einsatz von Nanomaterialien (Wandzich and Płaza, 2017), da noch nicht bekannt ist, inwiefern z.B. das Einatmen zu langfristigen Gesundheitsschädigungen führt (European Agency for Safety and Health at Work., 2021). Speziell in der Aufbereitung von Kunststoffabfällen drohen Gesundheitsgefahren durch Extrusionsprozesse sowie durch das Vorhandensein von Legacy substances – also bekannten, unbekanntem oder unbeabsichtigt beigemischten Altstoffen (Cook et al., 2023).

Parallel dazu können psychische Arbeitsbelastungen steigen, die eng mit diversen psychischen und physischen Erkrankungen verknüpft sind. Um den Wirkmechanismus zwischen psychischer Last und gesundheitlichen Folgen zu verstehen, greift die Wissenschaft auf etablierte Theorien zurück. Hierzu zählen das Job-Demand-Control Modell (Karasek and Theorell, 1990), das Effort-Reward-Imbalance Modell (Siegrist, 1996) sowie das Job-Demands-Resources Model (Demerouti et al., 2001). Auf Basis dieser Modelle belegen inzwischen zahlreiche empirische Studien den Zusammenhang mit verschiedensten Krankheitsbildern (Kivimäki et al., 2012; Seidler et al., 2022).

Der Arbeitsschutz berücksichtigt psychische Belastungen seit 2013 explizit als Gefährdungsfaktor, der in Gefährdungsbeurteilungen einfließen muss. Als theoretisches Fundament für Definition und Messung dient in Deutschland das Belastungs-Beanspruchungsmodell. Dieses Modell definiert psychische Belastung als die Gesamtheit aller äußeren Einflüsse, die psychisch auf den Menschen einwirken. Man unterteilt diese Einflüsse in Kategorien wie Arbeitsinhalte (z. B. Vollständigkeit der Aufgabe), Arbeitsorganisation (z. B. Zeitdruck), Arbeitszeit, soziale Beziehungen, Arbeitsmittel sowie die physische Arbeitsumgebung. Wichtig ist dabei, dass der Begriff „Belastung“ zunächst wertneutral gedacht ist. Erst die individuelle Verarbeitung führt zur „Beanspruchung“, die je nach Dauer und Intensität positiv wirken, aber auch zu Ermüdung oder Erkrankungen führen kann (siehe Abbildung 1). Aktuelle Empfehlungen im Arbeitsschutz stützen sich dabei auf gesicherte wissenschaftliche Erkenntnisse und die oben genannten Theorien (Rothe et al., 2017).

Da die Transformation sowohl physische als auch psychische Belastungsfaktoren verändert, müssen die Auswirkungen auf die Arbeitsbedingungen zwingend analysiert und gestaltet werden, um eine gesundheitsförderliche Arbeitswelt zu sichern. Dieses Konzeptpapier widmet sich daher der zentralen Frage: Wie gestalten wir die aktuellen Transformationsprozesse so, dass sie nicht nur ökologische, sondern auch gesundheitliche Nachhaltigkeit garantieren?

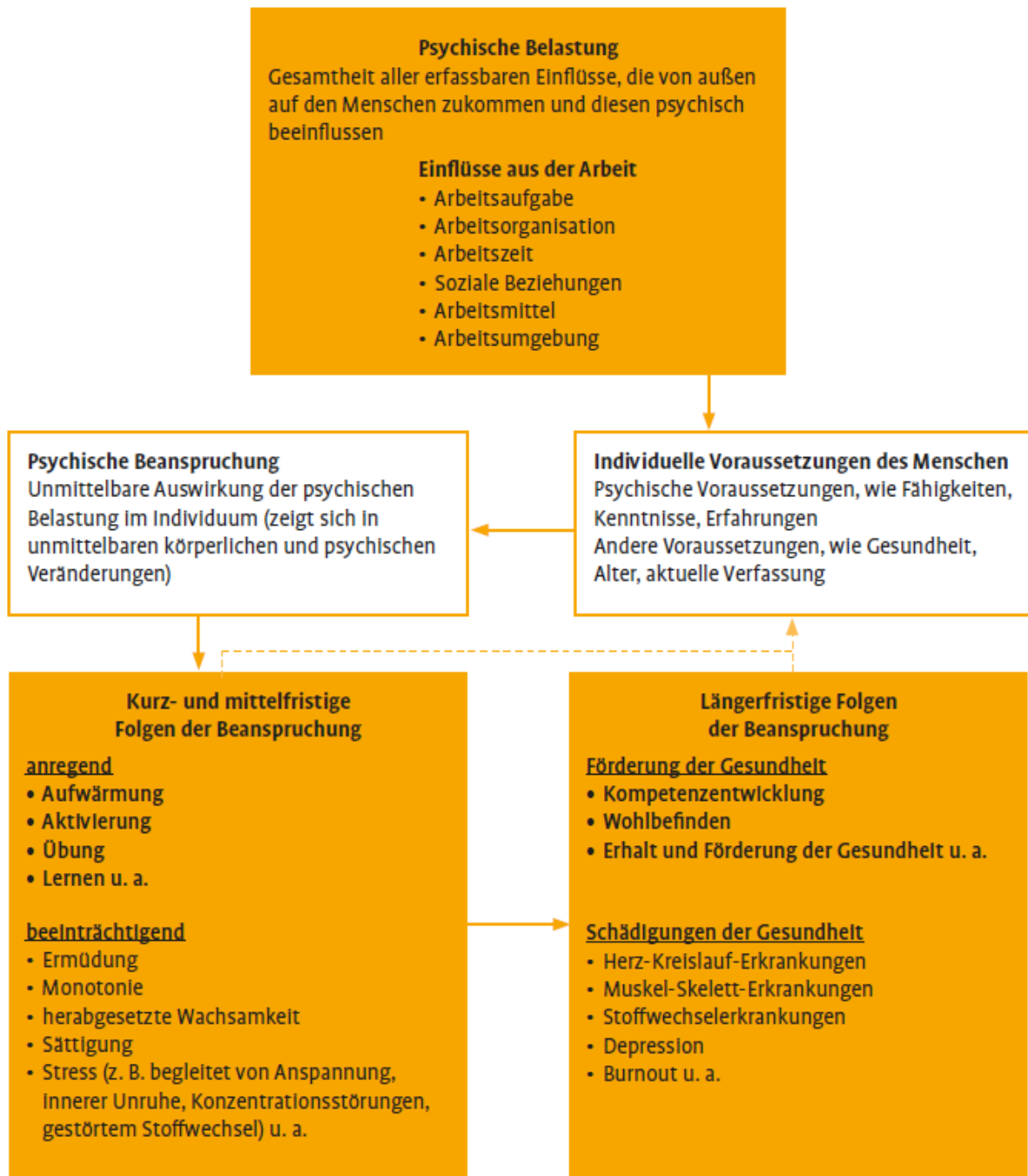


Abbildung 1 Psychische Belastung, Beanspruchung und Beanspruchungsfolgen (Beck et al., 2022)

2.2 Wie kann eine gesundheitsförderliche Transformation gelingen?

2.2.1 Methodik

Das Konzeptpapier entstand im Rahmen des vom Bundesministerium für Forschung, Technologie und Raumfahrt (BMFTR) geförderten Kompetenzzentrums Arbeitsforschung „KOMATRA - Transformation

im Zukunftskorridor Saar-Pfalz gestalten – Werteorientiertes Arbeiten und Lernen in der Kreislaufwirtschaft“. Als Anwendungspartner wurden vier Unternehmen aus der Automobilindustrie im Saarland und drei aus der Medizintechnikbranche in Rheinland-Pfalz einbezogen. Um Ergebnisse zu der Frage zu erhalten, wie eine gesundheitsförderliche Transformation gelingen kann, wurde in einem ersten Schritt eine Literaturrecherche durchgeführt. Ziel war es, Literaturquellen zu identifizieren, die sich mit den Auswirkungen der aktuellen Transformationsprozesse auf die Arbeitsbedingungen beschäftigen und im Anschluss auf Basis der Literatur zentrale Kriterien für eine gesundheitsförderliche Transformation abzuleiten. Die Ergebnisse der Literaturrecherche werden in diesem Konzeptpapier vorgestellt. Im Anschluss an die Literaturrecherche erfolgten qualitative Befragungen in den Unternehmen, um die theoretischen Kategorien zu konkretisieren und den Status quo in Unternehmen zu erheben. Es wurden halbstrukturierte Interviews mit Geschäftsführer*innen, Führungskräften, Mitarbeitenden und Mitbestimmungsgremien geführt. Mit der Geschäftsführung sowie mit Führungskräften fanden Einzelinterviews statt. Mitarbeitende und Betriebsräte wurden in Gruppeninterviews befragt. Die Interviews basierten auf einem halbstrukturierten Interviewleitfaden, der von Forschungsexperten auf dem Gebiet der Arbeitswissenschaften und der qualitativen Forschung in einem iterativen Verfahren entwickelt wurde, das die diskursive Überarbeitung aufeinanderfolgender Versionen beinhaltet. Der Interviewleitfaden gliedert sich in die Themenfelder Transformationsanlässe, Werte im Unternehmen, Arbeit und Lernen sowie Kreislaufwirtschaft. Die Interviews wurden aufgezeichnet und anschließend transkribiert, anonymisiert und mit Hilfe der Datenanalysesoftware MAXQDA24 ausgewertet. Die inhaltsanalytische Auswertung erfolgte in Anlehnung an Mayring (Mayring, 2022) in einer Kombination aus deduktivem und induktivem Vorgehen. Hierzu wurde in einer strukturierenden Inhaltsanalyse die aus der Literatur abgeleiteten Kategorien als deduktives Kategoriensystem auf das Interviewmaterial angewendet.

Im Folgenden werden die Ergebnisse der Literaturanalyse präsentiert. Die Literaturanalyse ergab sieben verschiedene Kategorien, die im besonderen Maße relevant erscheinen, um eine gesundheitsförderliche Transformation zu erreichen.

- Anpassung von Arbeitsschutz und betrieblicher Gesundheitsförderung
- Schulung von Führungskräften im Bereich gesundheitsfördernder Führung
- Weiterentwicklung und Anpassung von Kompetenzen und Qualifikationen
- Gesundheitsförderliche Flexibilisierung der Arbeitsbedingungen
- Zielgerichtete/benutzerfreundliche Einführung neuer Systeme (z. B. Digitalisierung/KI)
- Partizipation aller relevanten betrieblichen Akteure in Transformationsprozesse
- Implementierung gesundheitsförderlicher Werte im Unternehmen

Die verschiedenen Kategorien sind nicht unabhängig voneinander zu sehen, sondern es gibt verschiedenste Querverbindungen zwischen den einzelnen Kategorien.

2.2.2 Kategorien gesundheitsförderlicher Transformation

Als ein zentrales Kriterium für eine gesundheitsförderliche Transformation wird in der Literatur die **Anpassung des Arbeitsschutzes** genannt (Héry and Malenfer, 2020a; Rat der Arbeitswelt, 2023). Insbesondere die Transformation hin zu nachhaltigem Wirtschaften, wie z. B. durch die Kreislaufwirtschaft und deren Auswirkungen auf die Arbeitsbedingungen, ist bisher wissenschaftlich noch wenig untersucht. Gemäß vorangegangener Untersuchungen und Prognosen ist davon

auszugehen, dass klassische Arbeitsbelastungen, wie beispielsweise das Arbeiten mit Gefahrstoffen, im Zuge der Umstellung auf Kreislaufwirtschaft wieder an Bedeutung gewinnen bzw. neue Gefährdungen hinzutreten (Cook et al., 2023; Héry and Malenfer, 2020b; Vitale et al., 2024; Wandzich and Płaza, 2017). Die Auswirkungen auf die psychische Belastung wurden bisher ebenfalls kaum untersucht. Es wird daher zum Beispiel von der europäischen Arbeitsschutzbehörde darauf hingewiesen, dass die Transformation hin zu nachhaltigem Wirtschaften an eine Weiterentwicklung des Arbeitsschutzes gekoppelt werden muss, damit eine nachhaltige Produktionsweise nicht auf Kosten der Gesundheit der Mitarbeitenden umgesetzt wird (Héry and Malenfer, 2020a).

Schulungen bzw. Weiterbildung von Führungskräften wird in der Literatur als ein zentraler Baustein angesehen, um die Transformationsprozesse umzusetzen und durch einen gesundheitsförderlichen Führungsstil die Gesundheit der Mitarbeitenden zu schützen bzw. zu verbessern (Emmerich and Rigotti, 2021; Rademaker et al., 2023; Thomson et al., 2020). Ein gesundheitsförderlicher Führungsstil ist essenziell, um die Transformation erfolgreich zu gestalten. Führungskräfte spielen eine zentrale Rolle, indem sie Sicherheit vermitteln und flexibel auf die Bedürfnisse ihrer Teams eingehen.

Weiterentwicklung und Anpassung von Kompetenzen und Qualifikationen bei den Beschäftigten wird in der Literatur als ein wesentlicher Punkt angesehen, um die Beschäftigten auf eine gesunde und nachhaltige Transformation zur Kreislaufwirtschaft vorzubereiten (Rat der Arbeitswelt, 2023; Saleh et al., 2022). Die Umstellung auf eine Kreislaufwirtschaft erfordert neue Kompetenzen, die auch als „green skills“ beschrieben werden. Hierzu zählen konkrete Fachkompetenzen aber auch allgemeines Wissen zur Dekarbonisierung und fachübergreifende Kompetenzen, die insbesondere Kommunikation betreffen, da das Arbeiten in der Kreislaufwirtschaft Kooperation und verstärkten Austausch erfordert (Hohendanner et al., 2024; Saleh et al., 2022). Für die Automobilbranche wird z. B. prognostiziert, dass für 500.000 Stellen ein berufsbegleitender Umschulungs- und Weiterbildungsbedarf besteht (Ehrenberg-Silies et al., 2021). Dies führt auch zu Verunsicherungen bei den Beschäftigten. Wenn betriebliche Weiterbildungsmöglichkeiten vorhanden sind, sorgen sich die Beschäftigten weniger über die berufliche Zukunft (43 % haben Sorgen in Betrieben ohne Weiterbildungsmöglichkeit vs. 11 % in Betrieben in den Weiterbildungsangebote in sehr hohem Maße durchgeführt werden; DGB, 2023). Die Mitarbeitenden werden darüber hinaus mit dem entsprechenden Wissen und den entsprechenden Fertigkeiten ausgestattet, um die sich verändernden Arbeitstätigkeiten zu bewältigen. Dadurch sind auch bessere Arbeitsbedingungen möglich, beispielsweise durch einen größeren Handlungsspielraum.

Im Zuge der Transformation der Kreislaufwirtschaft wird ein erhöhter Bedarf an **Flexibilisierung** und Agilität in den Unternehmen prognostiziert (Saleh et al., 2022). Eine branchenübergreifende Zusammenarbeit und eine Verflechtung über mehrere Wertschöpfungsstufen hinweg sind im Rahmen der Kreislaufwirtschaft erforderlich. Dies erfordert eine flexible Koordination entlang der Lieferketten (Saleh et al., 2022). Zudem wird eine stärkere Individualisierung der Produktion in Verbindung mit einer zunehmenden Projektwirtschaft prognostiziert. Für die Bewältigung dieser Herausforderungen sind flexiblere und agile Arbeitsweisen erforderlich (Saleh et al., 2022). Diese häufig als „New Work“ bezeichneten Arbeitsweisen können sich sowohl positiv als auch negativ auf die Arbeitsbedingungen der Beschäftigten auswirken (Ahlers, 2023; Badura et al., 2023; Weber and Ribbat, 2021). Die Flexibilisierung hat das Potenzial, die Arbeitsbedingungen der Beschäftigten positiv zu beeinflussen (Rietze and Zacher, 2022; Shiri et al., 2022). Durch die Möglichkeit, die Arbeitszeiten flexibel zu gestalten und die Arbeit auch mobil auszuüben, können Beschäftigte ihre Erwerbsarbeit an die

Anforderungen der jeweiligen Lebensbereiche anpassen. Dies kann beispielsweise dazu beitragen, Familie und Beruf besser miteinander zu vereinbaren. Agile Arbeitsmethoden legen einen Fokus auf die Optimierung der Selbstorganisation der Arbeit. Dies kann sich positiv auf die Arbeitsbedingungen auswirken, da sich daraus größere Handlungsspielräume ergeben. Diese wiederum können die Arbeit verbessern, indem sie ein größeres Autonomieerleben fördern (Rietze and Zacher, 2022).

Die **benutzerfreundliche Einführung neuer Systeme** wird in der Literatur als weiterer wichtiger Aspekt angesehen, um z. B. Widerstände und Ängste vor neuen Technologien, wie KI, durch frühzeitige Einbindung der Beschäftigten zu reduzieren (Rat der Arbeitswelt, 2023; Tisch and Wischniewski, 2022; Wirth and Mache, 2023). Digitalisierung und Kreislaufwirtschaft hängen eng miteinander zusammen, da weitere Digitalisierungsschritte wichtig sind, um eine Transformation zur Kreislaufwirtschaft voranzutreiben. Es ist daher zentral sowohl für das Gelingen der Transformation generell als auch für eine gesundheitsförderliche Transformation, dass neue Systeme so gestaltet und eingeführt werden, dass sie die Arbeitsbedingungen der Beschäftigten im besten Fall verbessern und nicht verschlechtern.

Die **Partizipation aller relevanten betrieblichen Akteure** wird insbesondere bei der Einführung neuer Systeme, aber auch im Allgemeinen als substanzieller Bestandteil einer gelungenen gesundheitsförderlichen Transformation erachtet (Rat der Arbeitswelt, 2023). Diese zeichnet sich durch eine offene Kommunikation und die Einbeziehung aller relevanten Akteure aus, um Vertrauen und Akzeptanz für Transformationsprozesse zu fördern. Ergänzend dazu hebt die Forschung zur Kreislaufwirtschaft hervor, dass Partizipation weit über die reine Akzeptanzbeschaffung hinausgeht; sie dient als essenzielles Instrument des präventiven Arbeitsschutzes. Da zirkuläre Geschäftsmodelle häufig völlig neue Tätigkeitsfelder mit sich bringen – etwa im Bereich der Demontage, Wiederaufbereitung (Remanufacturing) oder im Umgang mit sekundären Rohstoffen –, entstehen potenziell neue physische und psychische Belastungen. Die Europäische Agentur für Sicherheit und Gesundheitsschutz am Arbeitsplatz (Héry and Malenfer, 2020a) betont in ihren Foresight-Studien, dass die frühzeitige Einbindung der Beschäftigten notwendig ist, um deren implizites Erfahrungswissen („Tacit Knowledge“) für die Identifikation dieser neuartigen Risiken nutzbar zu machen. Des Weiteren wirkt sich Partizipation stabilisierend auf die psychosoziale Gesundheit aus. Transformationsprozesse lösen häufig Unsicherheiten bezüglich der Arbeitsplatzsicherheit und der eigenen Kompetenzerfordernisse aus, was im Kontext der Veränderungen adressiert werden muss (International Labour Organisation, 2023). Durch partizipative Ansätze und sozialen Dialog erleben Mitarbeitende Selbstwirksamkeit und Kontrolle („Sense of Control“). Dies reduziert nachweislich Stressfaktoren und Widerstände, die oft als psychische Beanspruchung in Veränderungsprozessen auftreten (International Labour Organisation, 2023).

In der wissenschaftlichen Literatur wird betont, dass **gesundheitsförderliche Werte** innerhalb der Unternehmensstrategie verankert sein müssen, um Transformationsprozesse nachhaltig und gesundheitsförderlich zu gestalten (Badura et al., 2013; Sonntag, 2022; Zwetsloot et al., 2013). Dies impliziert, dass Arbeitsschutzmaßnahmen und Gesundheitsförderung nicht nur als gesetzliche Pflicht, sondern als integrale Bestandteile der Unternehmenskultur verstanden werden, die gesunde Arbeitsbedingungen sicherstellt.

3 Ableitungen für die Begleitung von Unternehmen

Auf Basis der Ergebnisse der Literaturlauswertung und der qualitativen Interviews wurde ein Analysetool entwickelt, das Betriebe dabei unterstützen soll Transformationsprozesse – wie die Einführung der Kreislaufwirtschaft – gesundheitsförderlich zu gestalten, mit dem Ziel gesunde Arbeitsbedingungen zu ermöglichen. Es ist geplant, das Analysetool auch im KOMATRA-Transformationsnavigator zur Verfügung zu stellen.

KOMATRA-Analysetool „Gesundheitsförderliche Transformation“

Schritt 1 – Orientierung: Verschaffen Sie sich einen Überblick über die sieben Handlungsfelder des Analysemodells (Arbeitsschutz, Führung etc.). Jede Kategorie enthält eine Beschreibung des Handlungsfeldes, einen Selbstcheck, Handlungsempfehlungen, KOMATRA-Angebote und weiterführende Informationen und Tipps. Die sieben Handlungsfelder sind in Abbildung 2 dargestellt.

Schritt 2 – Selbstcheck: Führen Sie für jede Kategorie bzw. für die Kategorien, die für Sie relevant sind, den Selbstcheck durch. Der Selbstcheck gibt Ihnen einen Hinweis auf den aktuellen Stand und eine Orientierung welche Aspekte optimiert werden können.

Schritt 3 – Maßnahmen ableiten: Prüfen Sie, in welchen Bereichen Optimierungsbedarf besteht und führen Sie eine Priorisierung durch, indem Sie festlegen, wo für Ihr Unternehmen der größte Handlungsbedarf besteht. Leiten Sie konkrete Maßnahmen zur Verbesserung der Situation ab. Die vorliegenden Handlungsempfehlungen können Ihnen Anreize liefern. Sie finden in dem Analysetool außerdem Verweise zu konkreten KOMATRA-Maßnahmen und weiterführende Unterstützungshilfen.

Schritt 4 – Umsetzung planen: Leiten Sie konkrete Maßnahmen im Betrieb ein. Hierfür können Sie die im Analysetool zur Verfügung gestellte Maßnahmenplanungsvorlage verwenden.

Schritt 5 – Evaluation: Nutzen Sie die Selbstchecks und gegebenenfalls Befragungen oder Workshops bei Führungskräften und/oder Mitarbeitenden zur Evaluation und Anpassung der Maßnahmen.



Abbildung 2 Handlungsfelder gesundheitsförderlicher Transformation

3.1 Anpassung von Arbeitsschutz und betrieblicher Gesundheitsförderung

Unternehmen sind nach dem Arbeitsschutzgesetz verpflichtet, die Arbeitsbedingungen so zu gestalten, dass die Gesundheit der Mitarbeitenden nicht gefährdet wird. Zentrales Instrument hierfür ist die Gefährdungsbeurteilung, die vom Arbeitgeber durchzuführen ist. In Transformationsprozessen verändern sich die Arbeitsbedingungen, daher ist es notwendig, die Gefährdungsbeurteilung zu aktualisieren und zu prüfen, ob die Art der Gefährdungsbeurteilung angepasst werden muss. Auch psychische Belastungen sollten verstärkt in den Fokus rücken, da diese in Transformationsprozessen zunehmen können. Auch die Auswirkungen der Einführung neuer digitaler Systeme und des ortsflexiblen Arbeitens sollten in die Gefährdungsbeurteilung einbezogen werden.

Tabelle 1 Selbstcheck „Arbeitsschutz und betriebliche Gesundheitsförderung“

	Ja	Nein
Wir sehen die betriebliche Gesundheitsförderung als einen zentralen Bestandteil unserer Unternehmenskultur und leiten unsere Maßnahmen aus den Bedarfen unserer Mitarbeitenden ab.		
Es werden regelmäßig Gefährdungsbeurteilungen am Arbeitsplatz durchgeführt.		
Psychische Belastungen (z. B. Zeitmangel, Konflikte mit Vorgesetzten, Unterbrechungen) werden in der Gefährdungsbeurteilung berücksichtigt.		
Neue Belastungen, die im Rahmen von Transformationsprozessen entstehen, werden in der Gefährdungsbeurteilung berücksichtigt (hiermit sind Belastungen gemeint, die zuvor nicht vorhanden waren; z. B. die Verwendung neuer Materialien, wie z. B. Nanomaterialien.)		
Es gibt ein betriebliches Gesundheitsmanagement, das die Herausforderungen des Transformationsprozesses berücksichtigt.		

Handlungsempfehlungen

- Aktualisieren Sie Gefährdungsbeurteilungen in Transformationsphasen, das heißt, führen Sie diese erneut durch und passen Sie diese gegebenenfalls an.
- Bewerten Sie neu auftretende Belastungen, die durch Veränderungen der Arbeit in Transformationsprozessen auftreten können (z. B. im Rahmen der Kreislaufwirtschaft).
- Berücksichtigen Sie psychische Belastungen in der Gefährdungsbeurteilung.
- Führen Sie insbesondere in Transformationsphasen regelmäßig Befragungen oder Workshops zu Arbeitsbedingungen und Gesundheit durch.
- Entwickeln Sie Angebote der betrieblichen Gesundheitsförderung (BGF), die neue Anforderungen z. B. bei hybriden Arbeitsplätzen oder digitaler Arbeit abdecken und die Gesundheitskompetenz der Mitarbeitenden stärken.

Maßnahmen KOMATRA

Workshop „Gesundheitsförderliche Transformation – wie Unternehmen psychische Belastungen reduzieren können“

Weiterführende Informationen

- <https://www.baua.de/DE/Angebote/Publikationen/Kooperation/GDA-Gefahrungsbeurteilung-psychischer-Belastung>
- <https://www.inqa.de/DE/mediathek/publikationen/gda-check-orgacheck.html>
- [https://www.bundesgesundheitsministerium.de/fileadmin/Dateien/5_Publikationen/Praevention/Broschueren/Broschuere_Unternehmen_unternehmen_Gesundheit - Betriebliche Gesundheitsfoerderung in kleinen und mittleren Unternehmen.pdf](https://www.bundesgesundheitsministerium.de/fileadmin/Dateien/5_Publikationen/Praevention/Broschueren/Broschuere_Unternehmen_unternehmen_Gesundheit_-_Betriebliche_Gesundheitsfoerderung_in_kleinen_und_mittleren_Unternehmen.pdf)

3.2 Implementierung gesundheitsförderlicher Werte im Unternehmen

Werte geben Unternehmen Orientierung und wirken sinnstiftend und handlungsleitend – besonders in Zeiten tiefgreifender Veränderungen. Damit eine gesundheitsförderliche Transformation gelingt, ist es entscheidend, Gesundheit und gesunde Arbeitsbedingungen als fundamentalen Unternehmenswert zu verankern. Strukturen und Prozesse, wie Arbeitsschutzorganisationen oder Maßnahmen der betrieblichen Gesundheitsförderung, entfalten ihr volles Potenzial nur dann, wenn Gesundheit als gelebter Wert anerkannt wird. Gesundheit sollte nicht ausschließlich als Pflichterfüllung verstanden werden, etwa zur Einhaltung gesetzlicher Vorgaben. Vielmehr sollte der Schutz und die Förderung der Mitarbeitenden als eigener Wert betrachtet werden, mit dem Ziel, sowohl die Zufriedenheit und das Wohlbefinden der Mitarbeitenden als auch die Produktivität und den langfristigen Erfolg des Unternehmens zu sichern. In Transformationsprozessen sind bestimmte Werte für Mitarbeitende besonders wichtig:

- **Wertschätzung** stärkt die Motivation und das Zugehörigkeitsgefühl.
- **Vertrauen** bildet die Grundlage für eigenverantwortliches und flexibles Arbeiten.
- **Sicherheit** vermittelt Orientierung und Stabilität in unsicheren Zeiten.
- **Partizipation und Transparenz** fördern das aktive Mitgestalten von Veränderungen und erhöhen die Akzeptanz neuer Strukturen. Es muss allerdings auch darauf geachtet werden, dass Partizipation nicht zu Überforderung bei den Mitarbeitenden führt.

Tabelle 2 Selbstcheck „Gesundheitsförderliche Werte im Unternehmen“

	Ja	Nein
Gesundheit ist ein zentraler Unternehmenswert, der auch dokumentiert ist, beispielsweise in dem Unternehmensleitbild oder in regelmäßigen Gesundheitsberichten.		
Feedback aus der Belegschaft zu Arbeitsbedingungen und Gesundheit wird ernst genommen und umgesetzt.		
Veränderungen werden unter Berücksichtigung der Gesundheitsfolgen geplant und umgesetzt (z. B. wird bei der Einführung neuer digitaler Technologien darauf geachtet, dass diese nicht zu hohen Stressbelastungen führen).		
Sicherheit und Orientierung werden gezielt in Transformationsphasen gestärkt (z. B. durch eine transparente Kommunikation über Veränderungen).		
Die Umsetzung gesundheitsförderlicher Werte wird regelmäßig überprüft, z. B. durch Mitarbeiterbefragungen oder Feedbackgespräche.		

Handlungsempfehlungen

- Entwickeln Sie eine klare Definition zentraler gesundheitsförderlicher Werte (z. B. Wertschätzung, Vertrauen).
- Binden Sie Mitarbeitende aktiv in die Ausgestaltung der Wertearbeit ein, z. B. durch Workshops, gemeinsame Entwicklung von Leitlinien, Feedbackrunden.
- Dokumentieren Sie diese Werte sichtbar, z. B. in Unternehmensleitlinien.
- Entwickeln Sie Handreichungen oder Checklisten, die Führungskräften helfen, gesundheitsförderliche Werte in Teammeetings, Feedbackgesprächen oder bei der Einführung neuer Projekte aktiv einzubringen.
- Verankern Sie gesundheitsförderliche Werte bei Veränderungen – z. B. durch transparente Kommunikation, Beteiligung und gezielte Entlastung. Überprüfen Sie regelmäßig, ob die festgelegten Werte auch umgesetzt werden (z. B. durch Workshops oder Befragungen).

Maßnahmen KOMATRA

- Workshop „Werteerkundung“

Weiterführende Informationen

- <https://publikationen.dguv.de/widgets/pdf/download/article/3445>

3.3 Schulung von Führungskräften im Bereich gesundheitsfördernder Führung

Führungskräfte sind wichtig für Veränderungsprozesse und können dazu beitragen, dass diese auch gesundheitsförderlich ablaufen. Ihre Aufgabe ist es, die Veränderungen zu orchestrieren, die Mitarbeitenden und die Organisation zur Veränderung zu befähigen, mit Herausforderungen umzugehen und die Mitarbeitenden in den Prozess einzubeziehen. Je komplexer die Prozesse werden, umso mehr müssen die Mitarbeitenden über Fach- und Erfahrungswissen verfügen, um damit situativ umzugehen. Es ist daher die Aufgabe der Führungskräfte, solches Wissen von Mitarbeitenden zu fördern und in partizipativ-involvierte Gestaltungsprozesse einzubinden. Ziel ist es daher, z. B. den Führungskräften zu verdeutlichen, was gesunde Führung bedeutet, wie sie konkret gesunde Arbeitsbedingungen unterstützen können und wie gesunde Führungskräfte als Vorbild dienen können, indem sie auch auf die eigene Gesundheit achten.

Tabelle 3 Selbstcheck „Gesundheitsfördernde Führung“

	Ja	Nein
Im Betrieb gibt es ein gemeinsames Führungsverständnis, das Gesundheit als zentralen Unternehmenswert benennt.		
Führungskräfte werden aktiv in ihrer Vorbildfunktion für gesundes Arbeiten unterstützt.		
Führungskräfte achten auf sich selbst und ihre eigene Gesundheit (Selbstfürsorge).		
Führungskräfte achten auf Belastungen und Ressourcen ihrer Mitarbeitenden.		
Führungskräfte werden regelmäßig und gezielt im Bereich der gesundheitsförderlichen Führung geschult und weitergebildet.		
Die Umsetzung gesundheitsförderlicher Führung wird regelmäßig reflektiert.		

Handlungsempfehlungen

- Integrieren Sie Schulungen zu gesundheitsförderlicher Führung fest in das Weiterbildungsangebot für Führungskräfte.
- Bieten Sie Workshops an, damit Führungskräfte ihr eigenes Führungsverhalten reflektieren und weiterentwickeln können.
- Erarbeiten Sie mit dem Führungsteam verbindliche Leitlinien für gesundheitsorientiertes Führungsverhalten.
- Definieren Sie gesundheitsförderliches Verhalten als explizites Ziel in Zielvereinbarungen und Mitarbeitendengesprächen.
- Führen Sie regelmäßig Befragungen oder Feedbackrunden durch, in denen Mitarbeitende die gesundheitliche Wirkung des Führungsverhaltens anonym bewerten können. Die Ergebnisse werden genutzt, um das gesundheitsförderliche Führungsverhalten zu verbessern.

Maßnahmen KOMATRA

- Workshop „Werteorientierte Führung“

Weiterführende Informationen

- <https://www.inqa.de/DE/mediathek/publikationen/kein-stress-mit-dem-stress-eine-handlungshilfe-fuer-fuehrungskraefte.html>

3.4 Partizipation aller relevanten betrieblichen Akteure in Transformationsprozessen

Eine wichtige Voraussetzung für die Umsetzung von Veränderungsprozessen im Unternehmen ist, dass alle beteiligten Akteure aktiv mitwirken und mit den erforderlichen zeitlichen, technischen und finanziellen Ressourcen angemessen ausgestattet sind, um eine zielgerichtete, stressarme und umfassende Transformation zu gewährleisten. Wenn Mitarbeitende in Auswahl- und Entscheidungsprozesse miteinbezogen werden und an der Gestaltung aktiv mitwirken können, sind sie häufig zufriedener mit den Arbeitsbedingungen. Außerdem sind die Fluktuation und Abwesenheitszeiten von Mitarbeitenden in diesen Unternehmen oft niedriger, Auszubildende bleiben ihrem Arbeitgeber eher treu, die Geschlechtergleichstellung wird eher befördert, der Umgang mit neuen digitalen Technologien („KI“) wird intern häufiger erörtert und geregelt.

Tabelle 4 Selbstcheck „Partizipation in Transformationsprozessen“

	Ja	Nein
Alle relevanten betrieblichen Gruppen sind in Veränderungsprozesse eingebunden.		
Im Betrieb bestehen transparente Kommunikationsstrukturen über alle Ebenen hinweg.		
Mitarbeitende werden aktiv beteiligt, beispielsweise durch Befragungen, nicht nur über Veränderungen informiert.		
Unterschiedliche Perspektiven werden bei Entscheidungen gezielt und nach einem festen Vorgehen einbezogen, indem sie z. B. durch Workshops oder Umfragen erfasst, ausgewertet und nachvollziehbar berücksichtigt werden.		
Ergebnisse aus Beteiligungsprozessen werden transparent dokumentiert und kommuniziert, um Vertrauen zu stärken und Anschlussfähigkeit für weitere Prozesse zu schaffen.		

Handlungsempfehlungen

- Etablieren Sie regelmäßig stattfindende Beteiligungsformate wie Mitarbeitendenbefragungen oder Zukunftswerkstätten, in denen Mitarbeitende aktiv mitgestalten können.
- Stellen Sie interdisziplinäre Projektgruppen zusammen, in denen verschiedene Hierarchie- und Berufsgruppen vertreten sind.
- Qualifizieren Sie gezielt Mitarbeitende zu Transformationslotsenden, um Veränderungsprozesse im Betrieb aktiv zu begleiten und bei Fragen zur Verfügung zu stehen.
- Binden Sie betriebliche Interessenvertretungen, wie beispielsweise den Betriebsrat, frühzeitig in Planungs- und Entscheidungsprozesse ein.
- Dokumentieren und kommunizieren Sie Ergebnisse aus Beteiligungsprozessen transparent, um Vertrauen zu stärken und Anschlussfähigkeit für weitere Prozesse zu schaffen.

3.5 Gesundheitsförderliche Flexibilisierung der Arbeitsbedingungen

Transformationsprozesse erfordern ein gewisses Maß an Flexibilität von Unternehmen und Mitarbeitenden. In diesem Kontext gewinnt die Flexibilisierung der Arbeitsbedingungen zunehmend an Bedeutung. Sie umfasst verschiedene Dimensionen, wie örtliche Flexibilität (z. B. mobiles Arbeiten, Homeoffice), zeitliche Flexibilität (z. B. gleitende Arbeitszeiten, Arbeitszeitkonten, Teilzeitmodelle) und organisatorische Flexibilität (z. B. selbstorganisierte Teams, agile Arbeitsweisen). Die Flexibilisierung kann sich je nach Ausgestaltung positiv oder negativ auf die Mitarbeitenden auswirken. Eine rein auf Effizienz und Kostensenkung ausgerichtete Flexibilisierung birgt Risiken für die Gesundheit und das Wohlbefinden der Mitarbeitenden, wie beispielsweise Arbeitsintensivierung, Entgrenzung von Arbeit und Privatleben sowie erhöhten Zeit- und Leistungsdruck. Eine gesundheitsförderliche Flexibilisierung zielt demgegenüber darauf ab, die Potenziale flexibler Arbeitsformen zu nutzen, um Autonomie, Selbstbestimmung und die Vereinbarkeit von Beruf und Privatleben zu verbessern, während gleichzeitig gesundheitliche Belastungen minimiert und Ressourcen gestärkt werden. Im Zuge der Transformation ist es daher wichtig, die sich verändernden Arbeitsbedingungen so zu gestalten, dass einerseits gesundheitsförderliche Flexibilisierungsmöglichkeiten (z. B. Verbesserung der Work-Life-Balance durch Gewährung von Homeoffice) realisierbar sind und andererseits negative Auswirkungen der Flexibilisierung (z. B. überlange Arbeitszeiten im Homeoffice) minimiert werden können.

Tabelle 5 Selbstcheck „Gesundheitsförderliche Flexibilisierung“

	Ja	Nein
Das Unternehmen ermöglicht mobiles Arbeiten, wenn die Tätigkeit es zulässt, wie z. B. arbeiten im Home-Office.		
Das Unternehmen stellt ausreichende Ressourcen und Unterstützung (z. B. technische Ausstattung, ergonomische Beratung) bereit, um ein gesundes und produktives Arbeiten bei mobilen Arbeitsformen zu ermöglichen.		
Es gibt Möglichkeiten, die Arbeitszeiten flexibel zu gestalten, z. B. Teilzeit oder Gleitzeit.		
Es gibt für die Mitarbeitenden die Möglichkeit selbstorganisiert zu arbeiten, wie z. B. selbstorganisierte Teams oder die Möglichkeit, die eigene Arbeit eigenverantwortlich zu planen.		
Teams bzw. Einzelpersonen werden geschult bzw. unterstützt, um eine Überforderung durch flexibles Arbeiten zu vermeiden.		

Handlungsempfehlungen

- Prüfen Sie die Möglichkeit mobilen Arbeitens und flexibler Arbeitszeiten und beziehen Sie die Mitarbeitenden aktiv in die Gestaltung mit ein.
- Erstellen Sie klare, transparente Regeln für das mobile Arbeiten (an welchen Tagen, wie lange etc.) und Regeln, die Belastungen durch mobiles Arbeiten vermeiden (z. B. keine E-Mails außerhalb der eigentlichen Arbeitszeit).
- Gewährleisten Sie, dass die Mitarbeitenden über die erforderliche technische Ausstattung, ergonomische Arbeitsmittel und Weiterbildungsangebote verfügen, um in flexiblen Arbeitsmodellen gesund und produktiv arbeiten zu können.
- Sensibilisieren Sie Führungskräfte für die spezifischen Herausforderungen und Chancen flexibler Arbeit und fördern Sie einen Führungsstil, der auf Vertrauen, Wertschätzung, Transparenz und Unterstützung basiert. Bieten Sie Führungskräften entsprechende Schulungen und Coaching-Angebote an.
- Etablieren Sie klare Kommunikationsstrukturen und -regeln für flexible Arbeitsmodelle, um den Informationsfluss und den sozialen Austausch zu gewährleisten. Fördern Sie den Teamgeist durch virtuelle und gegebenenfalls auch physische Treffen.

Maßnahmen KOMATRA

- Workshop „Eigenverantwortliches Arbeiten“

Weiterführende Informationen

- <https://www.inqa.de/DE/mediathek/publikationen/selbstcheck-staendige-erreichbarkeit.html>

3.6 Weiterentwicklung und Anpassung von Kompetenzen und Qualifikation

Weiterbildung und Kompetenzentwicklung spielen eine wichtige Rolle für das Gelingen der Transformation. Durch Veränderungen in der Arbeitsorganisation oder bei den Arbeitsmitteln sind häufig neue Kompetenzen, etwa im Umgang mit digitalen Technologien, veränderten Organisationsprozessen oder dem sicheren Bedienen dieser Technologien, gefragt oder müssen weiterentwickelt werden. Weiterbildung und Kompetenzentwicklung können zu einem gesundheitsförderlichen Wandel beitragen, indem sie die Mitarbeitenden auf die neuen Anforderungen vorbereiten und die Qualität der Arbeit verbessern. Dabei ist besonders darauf zu achten, dass Mitarbeitende mit eher geringen Qualifikationen in die Weiterbildung einbezogen werden. In dieser Gruppe werden nämlich häufig Defizite in der Beteiligung an Weiterbildungsmaßnahmen festgestellt.

Tabelle 6 Selbstcheck „Weiterbildung und Kompetenzentwicklung“

	Ja	Nein
Für zukünftige Aufgaben sind notwendige Qualifikationen im Betrieb identifiziert.		
Die Kompetenzentwicklung erfolgt auf Grundlage regelmäßiger Analysen.		
Der Bedarf an Kompetenzentwicklung wird ermittelt, indem Kompetenzanforderungen und vorhandene Kompetenzen abgeglichen werden.		
Informelles Lernen und Wissensaustausch werden aktiv gefördert.		
Die Entwicklung von Kompetenzen ist fester Bestandteil der Personalplanung.		

Handlungsempfehlungen

- Führen Sie regelmäßig systematische Kompetenzbedarfsanalysen im Betrieb durch.
- Entwickeln Sie praxisnahe Lernformate wie Lernnuggets (kurze prägnante Lerneinheiten), Tandemlernen oder interne Workshops.
- Erstellen Sie für Mitarbeitende individuelle Entwicklungspläne mit konkreten Lernzielen.
- Schaffen Sie möglichst feste Zeiten im Arbeitsalltag, die gezielt für das Lernen und Weiterbilden genutzt werden können.
- Bauen Sie eine interne Wissensplattform auf, auf der Mitarbeitende Lernmaterialien, Erfahrungen und Praxiswissen austauschen können.

Weiterführende Informationen

- <https://www.inqa.de/DE/mediathek/publikationen/inqa-check-wissen-kompetenz.html>
- <https://publikationen.dguv.de/widgets/pdf/download/article/4943>

3.7 Zielgerichtete Einführung neuer Systeme

Die Einführung neuer Systeme in Transformationsprozessen, insbesondere im Kontext der Implementierung von Künstlicher Intelligenz (KI), erfordert eine gründliche Vorbereitung und die Abschätzung potenzieller Auswirkungen. Eine prozessorientierte Einbindung der Mitarbeitenden und ihrer Vertreter*innen sowie eine kooperative Gestaltung des Transformationsprozesses von Anfang an sind dabei von großer Bedeutung, um die Ziele und Einsatzbereiche klar festzulegen. Um eine reibungslose Implementierungsphase zu gewährleisten, ist es unerlässlich, frühzeitig den Bedarf an Kompetenzen zu ermitteln sowie potenzielle Veränderungen der Tätigkeitsprofile und mögliche Belastungsfaktoren zu identifizieren. Die gezielte Qualifizierung der Mitarbeitenden sollte sich dabei an den neuen technischen und organisatorischen Anforderungen orientieren und regelmäßig evaluiert werden.

Tabelle 7 Selbstcheck „Zielgerichtete Einführung neuer Systeme“

	Ja	Nein
Neue Systeme werden benutzerfreundlich eingeführt.		
Bei der Konzeption neuer Systeme werden die Bedarfe und Perspektiven der Nutzenden durch Anforderungsanalysen/Nutzendenanalyse abgefragt.		
Die Bedarfe und Perspektiven der späteren Nutzenden werden auch bei der Einführung berücksichtigt.		
Mögliche Belastungen durch neue Systeme wurden im Vorfeld analysiert.		
Es bestehen Schulungs- und Unterstützungsangebote zur Nutzung neuer Technologien und neuen digitalen Systemen.		
Es gibt digitale Ansprechpersonen im Team, die Mitarbeitenden bei Fragen zu neuen digitalen Systemen oder neuen Technologien zur Seite stehen.		

Handlungsempfehlungen

- Planen Sie die Entwicklung/Einführung neuer Systeme als partizipativen Prozess mit regelmäßigen Rückmeldeschleifen.
- Organisieren Sie praxisnahe Schulungen, die auf konkrete Anwendungsfälle im Arbeitsalltag zugeschnitten sind.
- Starten Sie mit einer Pilotphase, um Erfahrungen zu sammeln und Systeme bedarfsgerecht anzupassen.
- Führen Sie eine psychische Gefährdungsbeurteilung durch, um Belastungen durch neue Systeme zu erkennen und Maßnahmen zur Verbesserung abzuleiten.
- Benennen Sie Ansprechpersonen („Digitale Pat*innen“) im Team, die anderen Mitarbeitenden bei Fragen zur Anwendung neuer Systeme unterstützen.
- Evaluieren Sie die Nutzung und Akzeptanz neuer Systeme regelmäßig durch Feedbackrunden oder Befragungen.

Maßnahmen KOMATRA

- Workshop „Werteorientierte Kompetenzentwicklung Digitalisierung“
- Planspiel „Digitalisierung“

Weiterführende Informationen

- <https://www.inqa.de/DE/themen/kompetenz/digitalisierung-der-arbeitswelt/digitalisierung-arbeitswelt-anforderungen.html>

Maßnahmenplan „Gesundheitsförderliche Transformation“

Kategorie	Maßnahme	Priorität (gering, mittel, hoch)	Verantwortliche Person	Datum Beginn	Datum Kontrolle

4 Rückschlüsse für die wissenschaftliche Arbeit und weitergehendes Forschungsinteresse

Das Konzeptpapier liefert einen allgemeinen Überblick über die Forschungsergebnisse des KOMATRA-Projekts zur Frage der gesundheitsförderlichen Transformation. Aufbauend darauf bietet es sich an, die Handlungsfelder gesundheitsförderlicher Transformation vertiefender zu betrachten und beispielweise branchenspezifische Analysen durchzuführen. Eine spezifische Inhaltsanalyse für die Automobilindustrie oder die Medizintechnik verspricht signifikante Erkenntnisgewinne. Beide Branchen stehen unter enormem Transformationsdruck, reagieren jedoch aufgrund unterschiedlicher Marktlogiken, Regulierungsdichten und technologischer Pfadabhängigkeiten verschieden. Insbesondere die Automobilbranche steht derzeit unter besonderem Transformationsdruck, der viele Unsicherheiten auslöst und bereits jetzt erkennbare Belastungen für die Beschäftigten mit sich bringt.

Es besteht dringender Forschungsbedarf hinsichtlich der zukünftigen Ausgestaltung nachhaltigen Wirtschaftens. Die teilnehmenden Unternehmen befinden sich erst am Anfang der Transition hin zu einer Kreislaufwirtschaft. Da die Kreislaufwirtschaft tiefgreifende Veränderungen in Produktionsprozessen und Arbeitsorganisationen erfordert, steht eine fundamentale Veränderung der Arbeitsbedingungen bevor, deren Ausmaß bisher kaum abzuschätzen ist. Durch eine fortgesetzte Forschung kann verstanden werden, wie Kreislaufwirtschaft die physischen und psychischen Belastungsprofile der Beschäftigten verändert. Das Ziel muss sein, frühzeitig jene Maßnahmen in den Handlungsfeldern zu identifizieren, die notwendig sind, um Arbeitsbedingungen in diesem neuen Paradigma nicht nur zu sichern, sondern qualitativ zu verbessern. Auf diesem Wege kann die soziale Dimension der ökologischen Wende miteinbezogen werden.

5 Literaturverzeichnis

- Ahlers, E., 2023. New work (load)? Gestaltungsansätze für selbstorganisierte Formen der Arbeitsorganisation. WSI Policy Brief.
- Badura, B., Ducki, A., Baumgardt, J., Meyer, M., Schröder, H. (Eds.), 2023. Fehlzeiten-Report 2023: Zeitenwende – Arbeit gesund gestalten, Fehlzeiten-Report. Springer Berlin Heidelberg, Berlin, Heidelberg. <https://doi.org/10.1007/978-3-662-67514-4>
- Badura, B., Greiner, W., Rixgens, P., Ueberle, M., Behr, M., 2013. Sozialkapital: Grundlagen von Gesundheit und Unternehmenserfolg. Springer Berlin Heidelberg, Berlin, Heidelberg. <https://doi.org/10.1007/978-3-642-36913-1>
- Beck, D., Taşkan, E., Elskamp, E., Gold, M., Gregersen, S., Klamroth, H., Miels, J., Sandrock, S., Schuller, K., Thorein, A., Tiedemann, M.-B., Willingstorfer, B., Wittmann, S., 2022. Berücksichtigung psychischer Belastung in der Gefährdungsbeurteilung: Empfehlungen zur Umsetzung in der betrieblichen Praxis. Berlin: Leitung des GDA-Arbeitsprogramms Psyche 46.
- Cook, E., Derks, M., Velis, C.A., 2023. Plastic waste reprocessing for circular economy: A systematic scoping review of risks to occupational and public health from legacy substances and extrusion. *Science of The Total Environment* 859, 160385. <https://doi.org/10.1016/j.scitotenv.2022.160385>
- Corvellec, H., Stowell, A.F., Johansson, N., 2022. Critiques of the circular economy. *Journal of Industrial Ecology* 26, 421–432. <https://doi.org/10.1111/jiec.13187>
- Daheim, C., Prendergast, J., Rampacher, J., 2023. Foresight study on the circular economy and its effects on occupational safety and health. Phase 2, Micro-scenarios . Publications Office, LU.
- Demerouti, E., Bakker, A.B., Nachreiner, F., Schaufeli, W.B., 2001. The job demands-resources model of burnout. *Journal of Applied Psychology* 86, 499.
- DGB, 2023. Klimaschutz und Arbeit - Weiterbildung als Baustein der sozial-ökologischen Transformation. DGB-Index Gute Arbeit Kompakt 01/2023.
- Ehrenberg-Silies, S., Bovenschulte, M., Goluchowicz, K., Burmeister, K., 2021. Zukünftige Kompetenzprofile für die Automobilwirtschaft. *BMAS Denkfabrik* 6, 48.
- Emmerich, A., Rigotti, T., 2021. Welche Führung braucht die neue Arbeitswelt? Transformationale und authentische Führung, Autonomie und das Wohlbefinden von Geführten. *ASU* 2021, 746–754. <https://doi.org/10.17147/asu-2112-8907>
- European Agency for Safety and Health at Work., 2021. Foresight study on the circular economy and its effects on occupational safety and health. Phase 1, Macro-scenarios . Publications Office, LU.
- Héry, M., Malenfer, M., 2020a. Development of a circular economy and evolution of working conditions and occupational risks—a strategic foresight study. *Eur J Futures Res* 8, 8. <https://doi.org/10.1186/s40309-020-00168-7>
- Héry, M., Malenfer, M., 2020b. Development of a circular economy and evolution of working conditions and occupational risks—a strategic foresight study. *Eur J Futures Res* 8, 8. <https://doi.org/10.1186/s40309-020-00168-7>
- Hohendanner, C., Janser, M., Lehmer, F., 2024. Betriebe in der ökologischen Transformation (Research Report No. 13/2024). IAB-Forschungsbericht, Nürnberg. <https://doi.org/10.48720/IAB.FB.2413>
- International Labour Organisation, 2023. Decent Work in the Circular Economy an Overview of the Existing Evidence Base.
- Karasek, R., Theorell, T., 1990. Healthy work-stress. Productivity and the reconstruction of working live. Basic Book, New York: Basic Books.

- Kirchherr, J., Reike, D., Hekkert, M., 2017. Conceptualizing the circular economy: An analysis of 114 definitions. *Resources, Conservation and Recycling* 127, 221–232. <https://doi.org/10.1016/j.resconrec.2017.09.005>
- Kivimäki, M., Nyberg, S.T., Batty, G.D., Fransson, E.I., Heikkilä, K., Alfredsson, L., Bjorner, J.B., Borritz, M., Burr, H., Casini, A., Clays, E., De Bacquer, D., Dragano, N., Ferrie, J.E., Geuskens, G.A., Goldberg, M., Hamer, M., Hooftman, W.E., Houtman, I.L., Joensuu, M., Jokela, M., Kittel, F., Knutsson, A., Koskenvuo, M., Koskinen, A., Kouvonen, A., Kumari, M., Madsen, I.E., Marmot, M.G., Nielsen, M.L., Nordin, M., Oksanen, T., Pentti, J., Rugulies, R., Salo, P., Siegrist, J., Singh-Manoux, A., Suominen, S.B., Väänänen, A., Vahtera, J., Virtanen, M., Westerholm, P.J., Westerlund, H., Zins, M., Steptoe, A., Theorell, T., 2012. Job strain as a risk factor for coronary heart disease: a collaborative meta-analysis of individual participant data. *The Lancet* 380, 1491–1497. [https://doi.org/10.1016/S0140-6736\(12\)60994-5](https://doi.org/10.1016/S0140-6736(12)60994-5)
- Mayring, P., 2022. *Qualitative Inhaltsanalyse: Grundlagen und Techniken*, 13th ed. Beltz, Weinheim.
- Mies, A., Gold, S., 2021. Mapping the social dimension of the circular economy. *Journal of Cleaner Production* 321, 128960. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2021.128960>
- Rademaker, T., Klingenberg, I., Süß, S., 2023. Leadership and technostress: a systematic literature review. *Manag Rev Q* 66. <https://doi.org/10.1007/s11301-023-00385-x>
- Rat der Arbeitswelt, 2023. *Transformation in bewegten Zeiten. Nachhaltige Arbeit als wichtigste Ressource.*
- Rietze, S., Zacher, H., 2022. Relationships between Agile Work Practices and Occupational Well-Being: The Role of Job Demands and Resources. *IJERPH* 19, 1258. <https://doi.org/10.3390/ijerph19031258>
- Rothe, I., Adolph, L., Beermann, B., Schütte, M., Windel, A., Grewer, A., Lenhardt, U., Michel, J., Thomson, B., Formazin, M., 2017. *Psychische Gesundheit in der Arbeitswelt: Wissenschaftliche Standortbestimmung* 261. <https://doi.org/10.21934/BAUA:BERICHT20170421>
- Saleh, F., Goluchowicz, K., Bovenschulte, M., 2022. *Die Auswirkungen von Digitalisierung und Dekarbonisierung auf Arbeitsinhalte und Arbeitsqualität* 96.
- Seidler, A., Schubert, M., Freiberg, A., Drössler, S., Hussenoeder, F.S., Conrad, I., Riedel-Heller, S., Starke, K.R., 2022. Psychosocial occupational exposures and mental illness—a systematic review with meta-analyses. *Deutsches Ärzteblatt international* 118. <https://doi.org/10.3238/arztebl.m2022.0295>
- Shiri, R., Turunen, J., Kausto, J., Leino-Arjas, P., Varje, P., Väänänen, A., Ervasti, J., 2022. The Effect of Employee-Oriented Flexible Work on Mental Health: A Systematic Review. *Healthcare* 10, 883. <https://doi.org/10.3390/healthcare10050883>
- Siegrist, J., 1996. Adverse health effects of high-effort/low-reward conditions. *Journal of Occupational Health Psychology* 1, 27–41. <https://doi.org/10.1037/1076-8998.1.1.27>
- Sonntag, K., 2022. „Gesundheit“ im Wertekanon verantwortungsvoller Unternehmensführung – auch in der digitalen Transformation, in: Badura, B., Ducki, A., Meyer, M., Schröder, H. (Eds.), *Fehlzeiten-Report 2022, Fehlzeiten-Report*. Springer Berlin Heidelberg, Berlin, Heidelberg, pp. 123–133. https://doi.org/10.1007/978-3-662-65598-6_7
- Thomson, B., Steidelmüller, C., Schröder, T., Wittmers, A., Pundt, F., Weber, C., 2020. *Erste Ergebnisse des BAuA Projekts „Führung und Organisation im Wandel“*. ASU Arbeitsmedizin Sozialmedizin Umweltmedizin 44.
- Tisch, A., Wischniewski, S. (Eds.), 2022. *Sicherheit und Gesundheit in der digitalisierten Arbeitswelt: Kriterien für eine menschengerechte Gestaltung*. Nomos Verlagsgesellschaft mbH & Co. KG. <https://doi.org/10.5771/9783748927372>

- Vitale, E., Salvago, P., Campanella, A.F., Cirrincione, L., 2024. Emerging occupational risks in green jobs: a review. *Int J Occup Med Environ Health*. 37, 244. <https://doi.org/10.13075/ijomeh.1896.02396>
- Wandzich, D.E., Plaza, G.A., 2017. New and Emerging Risks Associated With “Green” Workplaces. *Workplace Health Saf* 65, 493–500. <https://doi.org/10.1177/2165079916674967>
- Weber, C., Ribbat, M., 2021. Kennzeichen flexibler, agiler Organisationen und ihre Bedeutung für Führung und Wohlbefinden bei der Arbeit. *ASU Arbeitsmedizin/Sozialmedizin/Umweltmedizin von Gentner Zeitschrift für medizinische Prävention Ausgaben* 56, 12–2021.
- Wirth, T., Mache, S., 2023. Gesundheitsförderliche Gestaltung von Digitalisierungsprozessen in Organisationen – Wissenschaftlicher Überblick von Anforderungen und Unterstützungsfaktoren für Beschäftigte. *ASU* 2023, 727–735. <https://doi.org/10.17147/asu-1-316850>
- Zwetsloot, G., Scheppingen, A.R.V., Bos, E.H., Dijkman, A., Starren, A., 2013. The Core Values that Support Health, Safety, and Well-being at Work. *Safety and Health at Work* 4, 187–196. <https://doi.org/10.1016/j.shaw.2013.10.001>