



Betriebliches Gesundheitsmanagement digital unterstützt.

Einführung eines Belastungs- und
Beanspruchungsmonitorings.

transfer 7

Impressum

Herausgeber

Landesinstitut für Arbeitsgestaltung
des Landes Nordrhein-Westfalen (LIA.nrw)
Gesundheitscampus 10
44801 Bochum
Telefon: +49 211 3101 1133
Telefax: +49 211 3101 1189

info@lia.nrw.de
www.lia.nrw

Autorinnen und Autor

Ninja Ulland, Tanja Dayß, Emanuel Beerheide

Gestaltung

MediaCompany – Agentur für Kommunikation GmbH

Bildnachweis

Titel: © bongkarn – stock.adobe.com
Seite 4: © blackboard1965 – stock.adobe.com
Seite 8: © Raimundas – stock.adobe.com
Seite 20: © Raimundas – stock.adobe.com
Seite 40: © Raimundas – stock.adobe.com
Seite 42: © sema_srinouljan – stock.adobe.com
Seite 48: © Xuejun li – stock.adobe.com

Druck

Woeste Druck + Verlag GmbH & Co. KG

Das LIA.nrw ist eine Einrichtung des Landes Nordrhein-Westfalen und gehört zum Geschäftsbereich des Ministeriums für Arbeit, Gesundheit und Soziales des Landes Nordrhein-Westfalen.
Nachdruck und Vervielfältigung, auch auszugsweise, nur mit Genehmigung des LIA.nrw.

Bochum, Oktober 2019

Diese Publikation wurde im Projekt BalanceGuard erarbeitet. Dieses Forschungs- und Entwicklungsprojekt wurde durch das Bundesministerium für Bildung und Forschung (BMBF) im Programm „Innovationen für die Produktion, Dienstleistung und Arbeit von morgen“ (FKZ O2L14A190 - O2L14A195) gefördert und vom Projektträger Karlsruhe (PTKA) betreut. Die Verantwortung für den Inhalt dieser Veröffentlichung liegt bei den Autoren und Autorinnen.

Inhalt

GRUSSWORT UND EINFÜHRUNG	4
<hr/>	
1. BETRIEBLICHES GESUNDHEITSMANAGEMENT – ANALOG UND DIGITAL	8
<hr/>	
<i>EXKURS – Was ist Betriebliches Gesundheitsmanagement?</i>	9
1.1 Einsatz digitaler Tools.	11
1.2 Der Managementprozess – digital unterstützt.	12
1.2.1 Erhebung.	13
1.2.2 Auswertung.	14
1.2.3 Maßnahmenplanung und -durchführung.	14
1.2.4 Evaluation.	15
2. DIGITALES BELASTUNGS- UND BEANSPRUCHUNGSMONITORING – ERFOLGREICHE EINFÜHRUNG EINES NEUEN TOOLS	20
<hr/>	
<i>EXKURS – Psychische Belastungen und Beanspruchungen.</i>	21
2.1 Ziele, Finanzierung und Zeitplanung.	24
2.2 Auswahl eines geeigneten Tools.	26
<i>EXKURS – Datenschutz.</i>	29
2.3 Partizipation.	32
2.4 Kommunikation.	35
2.5 Vorgehen festhalten.	37
2.6 Durchführung.	38
2.7 Vom individuellen Monitoring zum Betrieblichen Gesundheitsmanagement.	38
3. AUSBLICK – BETRIEBLICHES GESUNDHEITSMANAGEMENT IN EINER DIGITALISIERTEN ARBEITSWELT	40
<hr/>	
WEITERE INFORMATIONEN ZUM DATENSCHUTZ	42
<hr/>	
LITERATUR	45
<hr/>	



Grußwort und Einführung

In vielen Unternehmen und Verwaltungen wächst das Bewusstsein dafür, dass sich Arbeitgeberinnen und Arbeitgeber aktiv für die Erhaltung der Gesundheit, Motivation und Leistungsfähigkeit ihrer Beschäftigten engagieren müssen. In Zeiten von Fachkräftengpässen und alternden Belegschaften wird die langfristige Erhaltung der Beschäftigungsfähigkeit der Belegschaft zum zentralen Erfolgsfaktor für Innovations- und Wettbewerbsfähigkeit. Marktveränderungen und Digitalisierungsprozesse stellen Geschäftsmodelle und Arbeitsformen vermehrt auf den Prüfstand. Dies fordern nicht nur die Arbeitgeberinnen und Arbeitgeber. Die räumliche und zeitliche Flexibilität des Arbeitens nimmt zu und Beschäftigte müssen mit Managementstrategien umgehen, die sie stärker in die Verantwortung für die eigene Arbeitsorganisation und die Erfüllung von Leistungszielen nehmen (vgl. Beerheide & Goedicke, 2019). Gleichzeitig verlieren die Grenzen von Arbeitszeit und Freizeit ihre Konturen und „klassische“ Erholungsräume wie z. B. der Feierabend oder das Wochenende werden unsicherer. Auch bei großem Engagement für Sicherheit und Gesundheit der Beschäftigten ist es nicht leicht, geeignete und effektive Formen der Prävention zu finden, die diesen neuen Arbeitsrealitäten gerecht werden. Oft ist es schwierig zu entscheiden, welche Maßnahmen zu ergreifen sind, wo knappe Ressourcen für das Betriebliche Gesundheitsmanagement (BGM) am besten eingesetzt werden sollten und wie man es vermeidet, an den Bedürfnissen von Beschäftigten vorbei zu agieren.

Ein vielversprechender Weg ist, digitale Technologien nicht nur als Belastungsquelle wahrzunehmen, sondern ihre Potenziale aktiv für betriebliche Prävention zu erschließen. Vor dem Hintergrund zunehmender Flexibilisierung – auch in Bezug auf die Grenzen zwischen Arbeits- und Privatleben – erscheinen Gesundheits-Apps und gesundheitsrelevante Wearables (Smartwatches, Tracker, Fitnessarmbänder) auf dem ersten Blick als geeignete „Gesundheitsbegleiter“ im Betrieb. Unter dem Schlagwort „digitales Betriebliches Gesundheitsmanagement“ (dBGM) eingesetzt, versprechen diese Angebote nicht nur individuell zugeschnittene Maßnahmen. Ihr Einsatz soll auch die Eigenverantwortung der Beschäftigten für Gesundheit stärken, deren Produktivität steigern und ihre Gesundheitskompetenz fördern. Zu beobachten ist dabei (noch) eine starke Fokussierung auf die Förderung der individuellen Gesundheit. Die für eine nachhaltige Wirkung von Maßnahmen so wichtige Gestaltung gesundheitsförderlicher Arbeitsbedingungen wird dagegen häufig weiterhin vernachlässigt.

Vor diesem Hintergrund verfolgt die vorliegende Handlungshilfe mehrere Ziele: Zuerst werden die allgemeinen Prozesse eines BGMs genauer betrachtet, Vorgehensweisen beschrieben und Möglichkeiten des Zusammenwirkens von digitalen mit analogen Maßnahmen erläutert. Akteuren des BGMs wie z. B. Führungskräfte, Fachkräfte für Arbeitssicherheit, Beauftragte für das BGM und Interessenvertretungen finden im ersten Kapitel Möglichkeiten, wie BGM-Prozesse digital unterstützt werden und welche Chancen und Herausforderungen damit verbunden sein können.

Im zweiten Kapitel wird auf der Basis von Erfahrungen aus dem Projekt BalanceGuard eine neue digitale Unterstützungsmöglichkeit von BGM-Prozessen vorgestellt: digitales Belastungs-

und Beanspruchungsmonitoring. Es dient der Erfassung von Stressoren, Beanspruchungen und Ressourcen von Beschäftigten auf Individualebene und liefert damit unter Beteiligung der Beschäftigten eine neue Qualität der Wissensbasis für effektive BGM-Prozesse und Maßnahmen der Arbeitsgestaltung. Auch wenn das Angebot solcher Instrumente in den Kinderschuhen steckt, kann davon ausgegangen werden, dass Monitoringtools im BGM an Bedeutung gewinnen werden. Der Leitfaden enthält deshalb Informationen für die erfolgreiche Einführung digitaler Tools, die sowohl auf die Förderung der individuellen Gesundheit als auch auf die gesundheitsgerechte Gestaltung der Arbeit zielen. Im dritten Kapitel wird ein Ausblick auf die Zukunft des Betrieblichen Gesundheitsmanagements gewährt. Ausführliche Informationen zum Thema Datenschutz beim Einsatz digitaler Tools, die personenbezogene Daten erheben und verarbeiten, ergänzen die vorliegende Publikation.

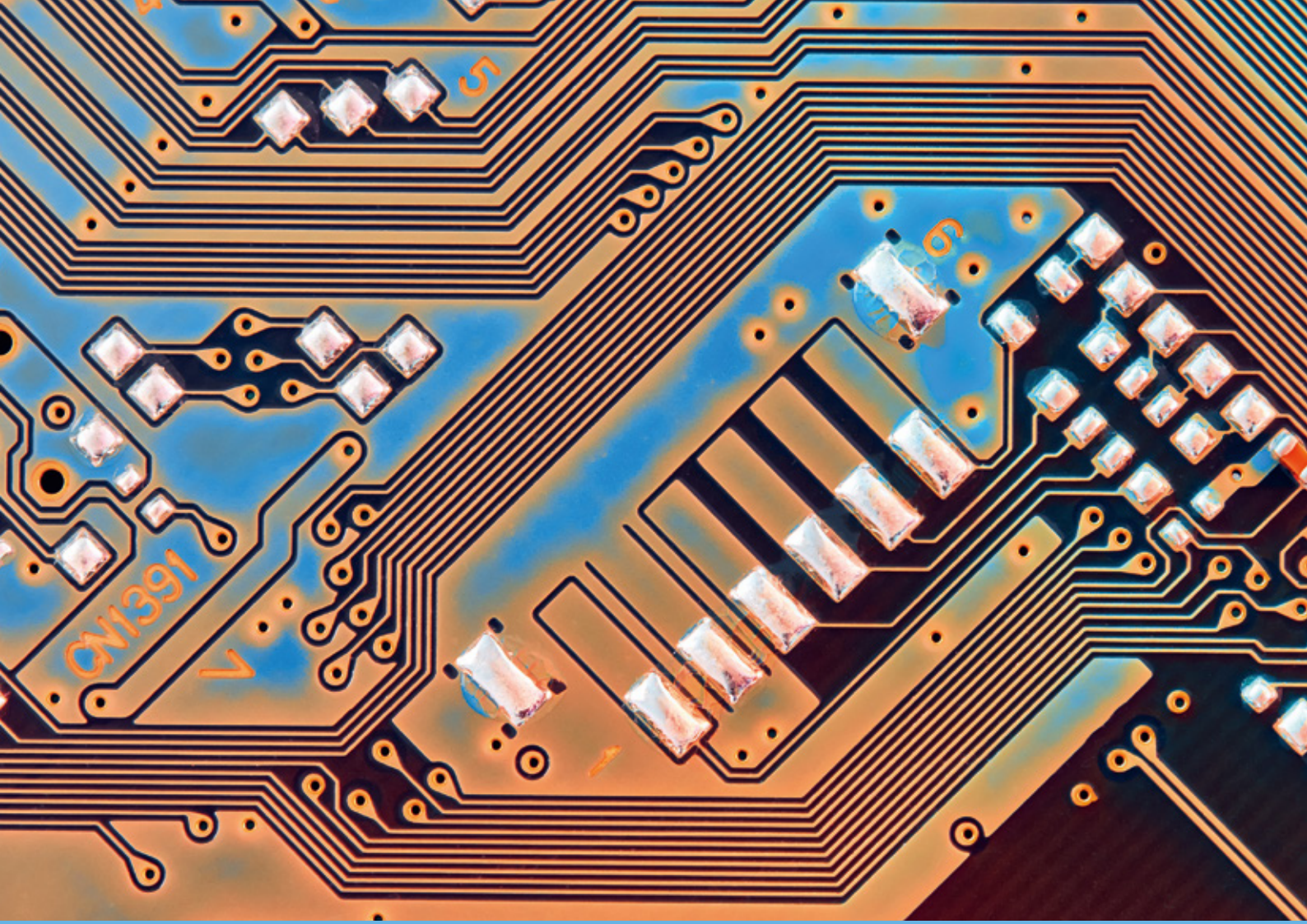
Ich wünsche eine anregende Lektüre!

Dr. Kai Seiler

Präsident des Landesinstituts für Arbeitsgestaltung des Landes Nordrhein-Westfalen

Das Projekt „BalanceGuard“.

Betrachtet man einschlägige Studien (vgl. u. a. Ahlers, 2016, Lohmann-Haislah, 2012, Institut DGB-Index Gute Arbeit, 2015 und 2016), so wird deutlich, dass in den letzten Jahren insbesondere Termindruck, Überforderungen durch die Arbeitsmenge, Multitasking, hohe Verantwortung und Probleme mit Vorgesetzten für viele Beschäftigte zur alltäglichen Arbeitsrealität gehörten. Diese komplexe Belastungs- und Beanspruchungssituation erfordert neue Formen der betrieblichen Prävention und außerbetrieblicher Unterstützung. Im Projekt „BalanceGuard“ wurde vor diesem Hintergrund eine Webanwendung entwickelt, die Beschäftigten ein selbstgesteuertes Monitoring ihrer Stressoren, Ressourcen und Beanspruchungen ermöglicht. Begleitet wird das Monitoring durch niedrigschwellige Beratungs- und Coaching-Angebote für Beschäftigte sowie Schulungs- und Beratungsangebote zur Organisationsentwicklung für Unternehmen. An der Entwicklung des Tools und der Begleitangebote waren neben dem Landesinstitut für Arbeitsgestaltung Nordrhein-Westfalen als Verbundkoordinator die CompuGroup Medical Deutschland AG Geschäftsbereich Health and Safety Management, die Deutsche Angestellten-Akademie GmbH DAA Westfalen, der Caritasverband Hannover e. V. und die ManpowerGroup Deutschland GmbH & Co. KG beteiligt.



1. Betriebliches Gesundheitsmanagement – analog und digital

Die Entwicklung digitaler Anwendungen im Bereich betrieblicher Gesundheit hat dazu beigetragen, dass sich der Begriff des „digitalen Betrieblichen Gesundheitsmanagements“ (dBGM) etabliert hat. Der Begriff beschreibt die Zunahme der Verwendung digitaler Technologien im gesamten Betrieblichen Gesundheitsmanagement (BGM) mit dem Ziel, Daten schneller zu erfassen und zu verarbeiten sowie Informationen auf digitalen Kanälen zu verbreiten (vgl. Walle, 2018).



EXKURS Was ist Betriebliches Gesundheitsmanagement?

Dieser Leitfaden basiert auf dem Verständnis eines umfassenden BGMs. Dabei handelt es sich um ein übergeordnetes Vorgehen mit dem Ziel, systematisch und nachhaltig gesundheitsförderliche Prozesse und Strukturen zu schaffen und Beschäftigte zu einem eigenverantwortlichen, gesundheitsbewussten Verhalten zu befähigen (DIN SPEC 91020, 2012:7). Das zentrale Ziel eines BGMs ist es, die Gesundheit und das Wohlbefinden der Beschäftigten langfristig zu erhalten und zu fördern (vgl. Singer & Neumann, 2010). Das erfordert eine Kombination von Maßnahmen der Verhältnis- als auch der Verhaltensprävention.

Verhaltens- und Verhältnisprävention bezeichnet komplementäre Ansätze, um die Gesundheit von Beschäftigten zu fördern und Krankheiten vorzubeugen. Verhaltensprävention umfasst dabei die Maßnahmen, die das individuelle Gesundheitsverhalten der Beschäftigten fördern. Maßnahmen der Verhältnisprävention beziehen sich auf die Verbesserung der Arbeitsbedingungen.

Ein umfassendes BGM berücksichtigt alle Handlungsfelder im Unternehmen, die sich im Kern mit gesunder Arbeit befassen. Diese sind der Betriebliche Arbeit- und Gesundheitsschutz, das Betriebliche Wiedereingliederungsmanagement und die Betriebliche Gesundheitsförderung. Sie bilden zusammen die drei **Säulen des BGMs** (siehe Abbildung 1 und www.lia.nrw/bgm).



Der Betriebliche **Arbeits- und Gesundheitsschutz (AGS)** hat die Aufgabe, sichere und schädigungsfreie Arbeitsbedingungen zu schaffen, indem mögliche arbeitsbedingte Gefährdungen identifiziert und beseitigt oder reduziert werden. Arbeitgeberinnen, Arbeitgeber und Beschäftigte sind dazu verpflichtet, die Gesetze des Arbeitsschutzes (u. a. Arbeitsschutzgesetz, Arbeitssicherheitsgesetz, Arbeitsstättenverordnung) zu befolgen.

Das **Betriebliche Eingliederungsmanagement (BEM)** unterstützt Beschäftigte nach längerer Krankheit bei der Rückkehr an den Arbeitsplatz und soll einer erneuten Arbeitsunfähigkeit vorbeugen. Während die Nutzung des BEM für den Beschäftigten auf freiwilliger Basis erfolgt, sind die Arbeitgebenden dazu verpflichtet, ihren berechtigten Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern ein BEM anzubieten (§ 167 SGB IX).

Die **Betriebliche Gesundheitsförderung (BGF)** agiert präventiv und unterstützt die Beschäftigten durch den Aufbau und die Stärkung gesundheitsförderlicher Strukturen, sich gesundheitsbewusst zu verhalten und die eigene Gesundheitskompetenz zu verbessern. Betriebliche Angebote zur Gesundheitsförderung werden von den Arbeitgebenden freiwillig angeboten. Die Teilnahme für die Beschäftigten ist freiwillig.

Ein erfolgreiches BGM zeichnet sich durch ein gutes Zusammenspiel der drei Säulen aus. Je nach Unternehmen kann das BGM ebenfalls auf weitere bestehende Strukturen wie das Personalmanagement oder die betriebliche Sozialberatung zurückgreifen.

Abbildung 1: Säulen des Betrieblichen Gesundheitsmanagements (BGM) (LIA.nrw, 2018).

Betriebliches Gesundheitsmanagement (BGM)			
	Arbeits- und Gesundheitsschutz	Betriebliches Eingliederungsmanagement (BEM)	Betriebliche Gesundheitsförderung (BGF)
für Arbeitgebende	verpflichtend	verpflichtend	freiwillig
für Beschäftigte	verpflichtend	freiwillig	freiwillig
Verhaltens- und Verhältnisprävention	Prävention Ermitteln und beurteilen sicherheits- und gesundheitsgefährdender Faktoren bei der Arbeit	Reaktion Unterstützende betriebliche Angebote zur Wiederherstellung der Arbeitsfähigkeit bei längerer Erkrankung, Vorbeugung erneuter Arbeitsunfähigkeit und zum Erhalt des Arbeitsplatzes	Prävention Aktive präventive Unterstützung der psychischen und körperlichen Gesundheit aller Beschäftigten eines Unternehmens und Förderung ihrer Gesundheitskompetenz
Maßnahmen	Maßnahmen der Arbeitsgestaltung zum Erhalt der Sicherheit und Gesundheit der Beschäftigten	Maßnahmen zur systematischen Eingliederung langfristig erkrankter Beschäftigter	Maßnahmen zum Erhalt und zur Förderung der Gesundheit der Beschäftigten durch betriebliche Angebote

1.1 Einsatz digitaler Tools.

Hinter dem Begriff dBGM verbirgt sich kein neues BGM. Es gibt jedoch immer mehr Möglichkeiten zum Einsatz digitaler Instrumente zur Erfassung, Verarbeitung und Verbreitung von Daten sowie zur Informationsvermittlung zur Begleitung von BGM-Prozessen. Besondere Potenziale liegen im Bereich der Erhebung und Auswertung, der niederschweligen Beteiligungsmöglichkeiten und bei der Überprüfung der Wirksamkeit von angestoßenen Maßnahmen.

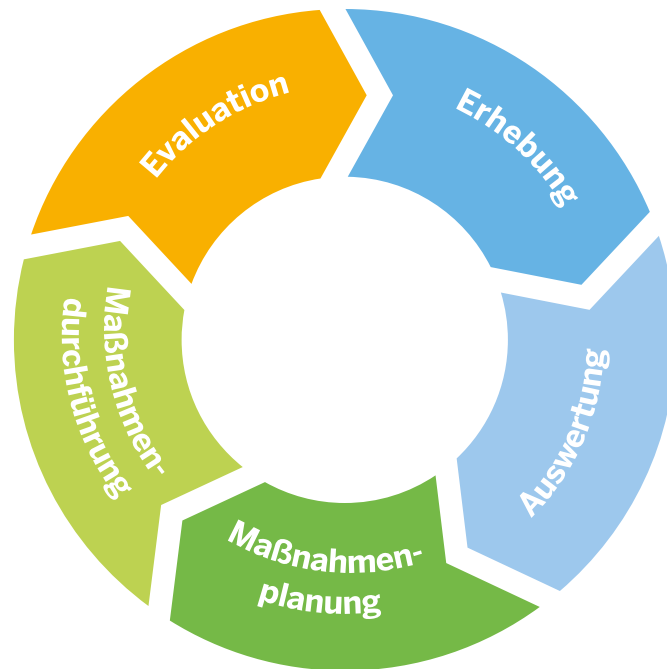
Häufig wird dBGM mit Apps und Tools verbunden, die vor allem auf das individuelle Gesundheitsverhalten zielen. Beispiele dafür sind betriebliche Gesundheitsportale, die rund um das Thema Gesundheit informieren, oder Fitness- und Gesundheits-Apps mit digitalen Übungsanleitungen, persönlichen Trainingsplänen oder Rezepten für gesunde Ernährung. Einige der Tools ermöglichen eine Überwachung körperlicher Funktionen und Aktivitäten, zum Teil im Zusammenhang mit sogenannten Wearables (am Körper getragene vernetzte Geräte wie Smartwatches oder Fitnessarmbänder). Auch im Arbeits- und Gesundheitsschutz und im Betrieblichen Eingliederungsmanagement kommen digitale Tools zum Einsatz, diese sind bisher eher in Fachkreisen bekannt.

Die Verwendung digitaler Instrumente zur Erfassung und Auswertung von Daten bietet den Vorteil, flexibler, schneller und weniger fehleranfällig zu sein. Allerdings sind damit auch höhere Anforderungen an den Datenschutz und den Umgang mit Daten verbunden. Auch können digitale Angebote keine analogen Strukturen komplett ersetzen. Damit digitale Tools also wirksam und sinnvoll für den Erhalt und die Förderung von Gesundheit bei der Arbeit eingesetzt werden können, müssen bestimmte Rahmenbedingungen geschaffen werden. Insbesondere müssen die notwendigen technischen und individuellen Zugangsvoraussetzungen gegeben sein. Vor allem aber gilt es beim Einsatz digitaler Maßnahmen, genau wie bei analogen gesundheitsbezogenen Angeboten auch, dass diese nicht nur kurzfristig und reaktiv angeboten werden sollten. Die Gesundheit der Beschäftigten wird durch eine einmalige Teilnahme an einem Schrittzähler-Wettbewerb oder durch Informationen zu gesunder Ernährung nicht nachhaltig verbessert. Es müssen Maßnahmen eingesetzt werden, die auf die Bedarfe des Unternehmens abgestimmt sind, es den Beschäftigten ermöglichen, sich im Unternehmen gesund zu verhalten, und es dem Unternehmen ermöglichen, die Arbeitsbedingungen gesund zu gestalten. Die Wirksamkeit dieser Maßnahmen sollte in einem kontinuierlichen Verbesserungsprozess überprüft werden. Der Einsatz digitaler Instrumente kann dabei eine sinnvolle Unterstützung des BGM-Prozesses darstellen.

1.2 Der Managementprozess – digital unterstützt.

Für die Gestaltung gesunder Arbeit ist eine systematische Vorgehensweise besonders erfolgversprechend. Ein übergeordnetes gemeinsames Ziel bildet dabei eine Orientierung für das Vorgehen. Zum Beispiel könnten allgemeine Ziele eines BGMs sein, die Gesundheit und Produktivität der Beschäftigten zu erhöhen, ein besseres Image des Unternehmens in der Öffentlichkeit und bei den Kundinnen und Kunden zu erzielen sowie die Zufriedenheit, Kreativität oder das Betriebsklima zu verbessern. Wichtig ist, dass das Ziel zum Unternehmen passt und – besonders wichtig – realistisch ist. Daher können die Ziele eines BGMs je nach der Größe und Branche eines Unternehmens sowie in Abhängigkeit der Erfahrungen und bereits existierenden BGM-Strukturen variieren.

Anhand des übergeordneten Ziels wird dann eine Strategie entwickelt. In Anlehnung an den Plan-Do-Check-Act-Zyklus (PDCA-Zyklus) ist dabei ein schrittweises Vorgehen in einem Prozess aus Erhebung, Auswertung, Maßnahmenplanung, Maßnahmendurchführung sowie der Überprüfung der Wirksamkeit der Maßnahmen, d.h. Evaluation, sinnvoll (s. Abbildung 2). Bei den Prozessschritten handelt es sich nicht immer um trennscharfe Phasen, die streng nacheinander ablaufen. Sie können auch über einen bestimmten Zeitraum parallel oder leicht zeitversetzt stattfinden.

Abbildung 2: BGM-Zyklus, angelehnt an Deming, (1982).

Die einzelnen Schritte des BGM-Prozesses unterstützen nicht nur ein systematisches Vorgehen. Sie helfen dabei, sich der Funktion der einzelnen Schritte immer wieder bewusst zu werden. Sie können auch einen groben Orientierungsrahmen für Möglichkeiten zur digitalen Unterstützung sowie deren Chancen und Risiken aufzeigen (s. Tabelle 1).

1.2.1 Erhebung.

Der erste Schritt ist die Erhebung von Daten zur Feststellung eines Ist-Zustandes sowie zur Identifikation von Änderungsbedarfen für eine präventive und gesundheitsförderliche Arbeitsgestaltung. Dies kann bedeuten, dass sich z. B. aus regelmäßig erfassten Kennzahlen (z. B. Fehlzeiten-, Unfall- oder Fluktuationsquote) oder durch eine wahrgenommene negative Stimmung im Betrieb erste Hinweise für Änderungsbedarfe ergeben, die mit zusätzlich erhobenen Daten (z. B. durch eine Mitarbeiterbefragung) eine größere Aussagekraft erhalten können.

Kennzahlen liegen häufig in digitaler Form vor und können daher relativ einfach abgerufen werden. Ergänzend eingesetzte Befragungen bieten die Möglichkeit, sich ein besseres Bild zu verschaffen. Eine digitale Beschäftigtenbefragung hat in den meisten Fällen Vorteile gegenüber der klassischen Paper-Pencil-Befragung. Aufgrund der digitalen Einbettung reduziert sich nicht nur der Aufwand für eine Befragung, was eine regelmäßige Durchführung in kürzeren Zeitabständen oder auch über längere Zeiträume hinweg ermöglicht. Befragungen können auch zeit- und ortsunabhängig durchgeführt werden (vgl. Konnopka, 2016). Für Unternehmen mit mehreren Standorten und mit Beschäftigten, die häufig mobil arbeiten, kann dies eine Erleichterung sein. Doch auch digitale Lösungen stoßen an ihre Grenzen und nicht alles kann durch den Einsatz digitaler Instrumente ersetzt oder verbessert werden. Zum Beispiel sind nicht alle Tools und Instrumente für alle Beschäftigten selbsterklärend. Weniger technikaffine Beschäftig-

te können durch digitale Lösungen überfordert oder sogar ausgegrenzt werden, wenn es an individueller „analoger“ Unterstützung fehlt (vgl. Konnopka, 2016).

Überall, wo mit Daten gearbeitet wird, die sich auf Personen beziehen, ist besondere Sorgfalt geboten (s. EXKURS Datenschutz, Seite 29). Durch die digitale Einbettung ist es z. B. möglich, dass neben den notwendigen weitere Daten gespeichert werden, beispielsweise Nutzungszeiten (vgl. Czernik, 2015). Aus diesen für die ursprüngliche Funktion nicht erforderlichen Daten können zusätzliche Informationen gewonnen werden. Auch Sicherheitslücken, die durch einen häufigen Datentransfer entstehen können, stellen ein Risiko dar. Ein umfassendes Datenschutzkonzept, das den Anforderungen der europäischen Datenschutz-Grundverordnung und dem Bundesdatenschutzgesetz entspricht, ist eine Lösung. In diesem Konzept wird verbindlich festgelegt, welche Daten von wem zu welchen Zwecken verarbeitet werden und welche Maßnahmen zum Schutz der Daten und der Anonymität zu ergreifen sind.

1.2.2 Auswertung.

Daten müssen ausgewertet werden, um Informationen aus ihnen gewinnen zu können. Digitale Instrumente zur Datenerfassung, d. h. beispielweise zur Erfassung von Kennzahlen oder zur Durchführung von Online-Befragungen, können eine integrierte Software zur automatisierten Auswertung enthalten. Dadurch können bei der Erfassung und Auswertung Übertragungs- und Flüchtigkeitsfehler vermieden und die Ergebnisse der Auswertung zeitnah und aktuell eingesehen werden. Auch die Darstellung der Ergebnisse mittels digitaler Tools kann vorteilhaft sein, wie z. B. bei animierten Ergebnisübersichten (Dashboard), bei denen berechtigte Personen eigenständig Auswertungen anfordern können. Ein weiterer Vorteil ist die Möglichkeit, die Beschäftigten zeitnah und stärker an den Ergebnissen der Befragung teilhaben zu lassen.

Da die digitale Auswertung jedoch ohne die notwendigen Kenntnisse in einer Art „Blackbox“ erfolgt, besteht die Gefahr, dass der Auswertungsprozess intransparent und schwer nachvollziehbar wird. Weiterhin kann es bei der Auswertung der aufbereiteten Ergebnisse ohne zusätzliche Unterstützung zu falschen Interpretationen kommen. Aus diesem Grund ist es ratsam, neben der Befragung auch extra geschulte Beschäftigte oder ein externes Beratungsangebot einzubeziehen (s. Unterstützungs- und Fördermöglichkeiten in Kapitel 2.1, Seite 25 und Kriterien für die Auswahl externer BGM-Beratung, Seite 18).

1.2.3 Maßnahmenplanung und -durchführung.

Bei der Maßnahmenplanung werden die Ergebnisse der vorherigen Erhebung und Auswertung genauer betrachtet, um konkrete Maßnahmen abzuleiten. Dabei ist es sinnvoll, die Beschäftigten einzubeziehen und die Ergebnisse gemeinsam zu besprechen, z. B. in Workshops. Die „analogen“ Workshops zur Maßnahmenplanung können durch digitale Anwendungen wie z. B. virtuelle Austauschmöglichkeiten ergänzt werden, wodurch einer größeren Anzahl an Beschäftigten die Möglichkeit der Beteiligung gegeben wird (z. B. Blogs, Foren im Intranet).

Nicht nur die Planung kann digital unterstützt werden. Auch bei den zu entwickelnden Maßnahmen schaffen digitale Lösungen neue Gestaltungsmöglichkeiten. Zum Beispiel können Trainings- und Schulungsangebote online und dadurch flexibel angeboten werden oder Unterweisungen zu berufsbedingten Gefahren können mit Virtual-Reality-Brillen erlebbar gemacht werden. Im Bereich der Verhaltensprävention bestehen durch digitale Technologien weitere Möglichkeiten wie beispielsweise digitale Schrittzähler zur Aktivierung bei bewegungsarmen

Tätigkeiten. Ein betriebliches Gesundheitsportal kann zudem alle Beschäftigten über die Planung und Durchführung der Maßnahmen sowie über weitere Gesundheitsthemen informieren.

Ein Vorteil der meisten digital gestützten Maßnahmen besteht darin, dass mehr Beschäftigte zu verschiedenen Zeitpunkten und an verschiedenen Orten darauf zugreifen können. Allerdings kann dieser Aspekt auch dazu führen, dass sich die Nutzung in die Freizeit verlagert. Dies sollte immer kritisch beobachtet und wenn möglich vermieden werden. Zudem zielen die derzeitigen digital unterstützten Maßnahmen überwiegend darauf ab, dass die Beschäftigten sich gesundheitsbewusster Verhalten. Dadurch besteht das Risiko, dass sich die Verantwortung für Gesundheit auf die Beschäftigten selbst verlagert und die Arbeitsbedingungen aus dem Blick geraten.

Ohne eine persönliche Ansprache können digitale Instrumente bei der Vermittlung von Wertschätzung und Vertrauen an ihre Grenzen stoßen. Eine Kombination digitaler und analoger Angebote und Strukturen ist daher ratsam und kann beispielsweise durch eine Ansprechperson für das Thema Gesundheit im Unternehmen begleitet werden. Insgesamt sollten bei digital unterstützten Maßnahmen mögliche Risiken kritisch hinterfragt werden. Der Umgang mit möglichen Risiken könnte z. B. in einer Dienst- bzw. Betriebsvereinbarung geregelt werden. Zudem muss gewährleistet sein, dass bei den Angeboten, vor allem denen, die Vital- oder Bewegungsdaten messen, eine Leistungs- oder Verhaltenskontrolle ausgeschlossen ist und die Gesundheit der Beschäftigten im Fokus steht.

1.2.4 Evaluation.

Im Rahmen der Evaluation wird nach einem Zeitraum, in dem (Teil-)Ziele realistisch erreicht werden können, überprüft, ob die durchgeführten Maßnahmen wirksam sind und die gewünschten Ziele erreicht wurden. Eine Möglichkeit, die Wirksamkeit der durchgeführten Maßnahmen zu überprüfen, ist ein erneuter Einsatz der verwendeten Instrumente aus der Analyse-Phase, um die Ergebnisse vor und nach der Durchführung zu vergleichen. Zudem können automatische Nutzungsstatistiken und digitale Feedbackmöglichkeiten verwendet werden, um zu sehen, ob die Angebote von den Beschäftigten tatsächlich angenommen werden.

Wie bei der Erhebung und Auswertung ergibt sich auch bei der Evaluation durch die digitale Unterstützung der Vorteil, dass diese zeit- und ortsunabhängig und mit wenig Aufwand durchgeführt werden kann. Zudem können zeitnah Ergebnisse geliefert werden. Allerdings bestehen ebenfalls Risiken im Umgang mit den erhobenen Daten z. B. durch eine Verknüpfung der Daten und bzgl. der Interpretation der Ergebnisse (s. Kapitel 1.2.1, Seite 13 f.). Externe Beratungsangebote können bei der Interpretation der Ergebnisse unterstützen.

Tabelle 1: Beispiel BGM-Prozess

Übergeordnetes Ziel: gesunde und produktive Beschäftigte					
Prozessschritt	Inhalte (beispielhaft)	Beispiel digitaler Unterstützung		Chancen	Risiken
Erhebung	<ul style="list-style-type: none"> differenzierte Auseinandersetzung mit der Ist-Situation z. B. unterstützt durch Kennzahlen (Krankenstand und Mitarbeiterfluktuation) Durchführung einer Mitarbeiterbefragung zur Erhebung möglicher Handlungsbedarfe 	<ul style="list-style-type: none"> Kennzahlen können digital dokumentiert werden Befragung kann digital per Online-Befragung durchgeführt werden 		<ul style="list-style-type: none"> flexibel zeit- und ortsunabhängig weniger Aufwand 	<ul style="list-style-type: none"> Unklarheit bzgl. der tatsächlich erhobenen Daten Möglichkeit der Verknüpfung verschiedener Daten Sicherheitslücken durch Datentransfer Ausgrenzung weniger technikaffiner Beschäftigter
Auswertung	<ul style="list-style-type: none"> Aufbereitung der erhobenen Daten Identifikation von Stärken und Schwächen, die einen konkreten Handlungsbedarf aufzeigen 	<ul style="list-style-type: none"> digitale Unterstützung zeitnahe Auswertung Kommunikation 		<ul style="list-style-type: none"> weniger fehleranfällig aktuell und zeitnah animierte Darstellung der Ergebnisse leichtere Teilhabe der Beschäftigten an den Ergebnissen 	<ul style="list-style-type: none"> Auswertung der Ergebnisse kann i. d. R. nicht nachvollzogen werden falsche Interpretation der Ergebnisse
Maßnahmenplanung	<p>Reflexion und Diskussion der Ergebnisse gemeinsam mit den Beschäftigten z. B. in Workshops:</p> <ul style="list-style-type: none"> Identifikation konkreter Ursachen Priorisierung der Handlungsbedarfe Formulieren von Maßnahmen und Teilzielen 	<ul style="list-style-type: none"> Ergebnisse können den Beschäftigten zeitnah präsentiert und in virtuellen Räumen diskutiert werden (z. B. Abstimmungsmöglichkeiten zur Priorisierung von Maßnahmen) 		<ul style="list-style-type: none"> Möglichkeit, mehr Beschäftigte bei der Planung zu beteiligen Maßnahmen können den Beschäftigten unabhängig von Ort und Zeit angeboten werden Größeres Maßnahmenangebot durch digitale Maßnahmen niederschwellige Feedback- und Diskussionsmöglichkeiten 	<ul style="list-style-type: none"> Verantwortung für Gesundheit einseitig wird an die Beschäftigten abgegeben kein Ersatz für zwischenmenschliche Angebote Möglichkeit der Leistungs- und Verhaltenskontrolle Auflösung von Grenzen zwischen Arbeits- und Privatleben
Maßnahmen-durchführung	<ul style="list-style-type: none"> Festlegen eines Zeit- und Ressourcenplans Benennung verantwortlicher Personen Umsetzung der Maßnahmen 	<ul style="list-style-type: none"> digitale Schulungs- und Coaching-Angebote Vermittlung von Information 			
Evaluation	<ul style="list-style-type: none"> Überprüfung der Wirksamkeit der Maßnahmen anhand eines zuvor festgelegten Vorgehens nach einem Zeitraum, in dem Wirkung erwartet werden kann Anpassung der Maßnahmen zur Optimierung der Zielerreichung 	<ul style="list-style-type: none"> Wiederholte Befragung Auswertung von Feedback Nutzerdaten Anpassung der Angebote 		<ul style="list-style-type: none"> flexibel zeit- und ortsunabhängig weniger Aufwand 	<ul style="list-style-type: none"> Unklarheit bzgl. der tatsächlich erhobenen Daten Möglichkeit der Verknüpfung verschiedener Daten Sicherheitslücken durch Datentransfer Ausgrenzung weniger technikaffiner Beschäftigter

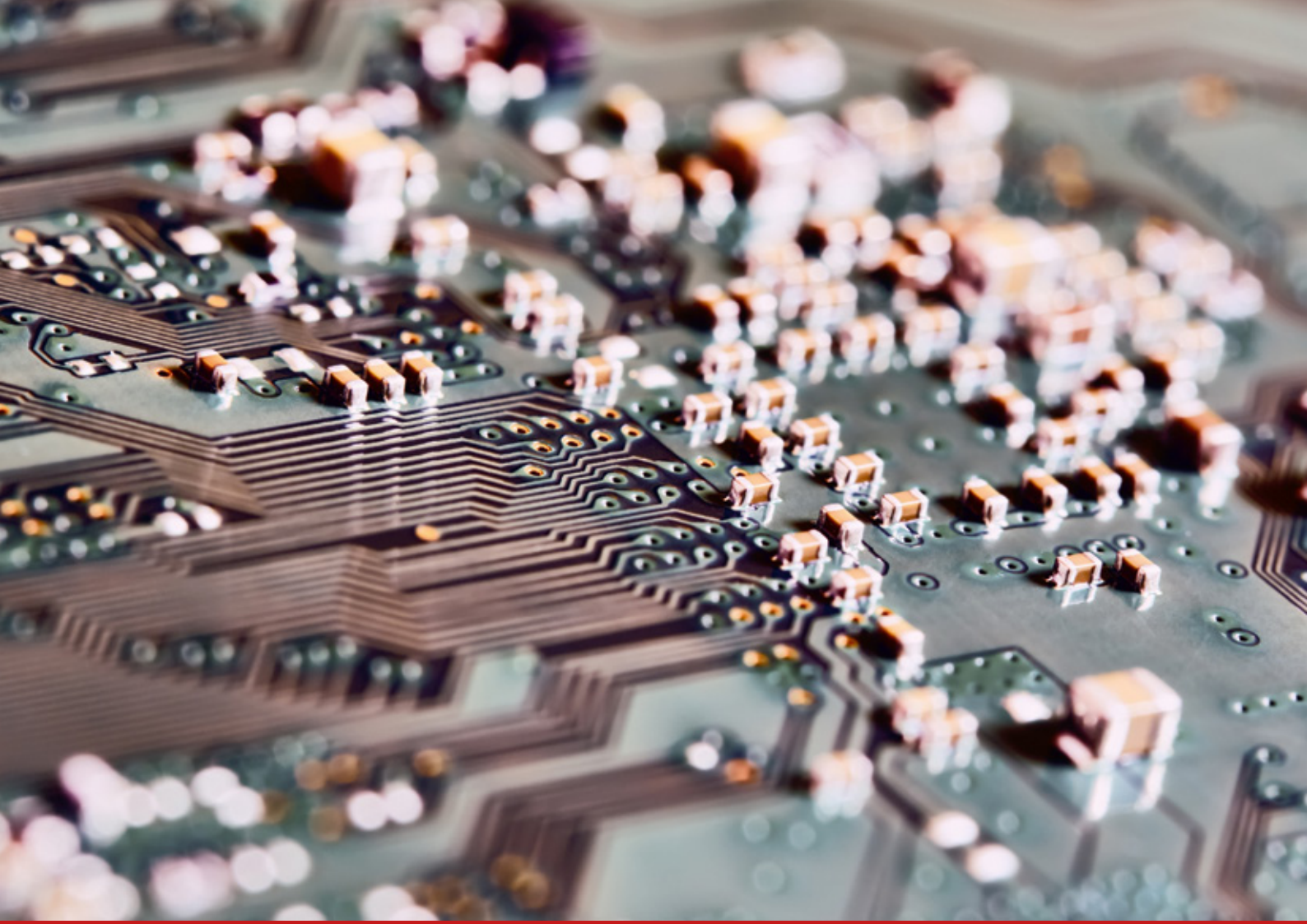
KRITERIEN für die Auswahl externer BGM-Beratung.

Die folgenden Fragen dienen der Orientierung. Es handelt sich dabei um Aspekte, die bei der Auswahl externer BGM-Beratung hilfreich sein können. Nicht alle Fragen müssen für jedes Unternehmen entscheidend sein – sie sollen vielmehr als Hilfestellung für vorhergehende Überlegungen dienen.

Für die Auswahl einer externen BGM-Beratung können folgende Fragen zu den potenziellen Dienstleistern berücksichtigt werden:

- Können die Dienstleistenden Erfahrungen für die Branche und Betriebsgröße meines Unternehmens vorweisen?
- Stimmen ihre inhaltlichen Schwerpunkte mit denen meines Unternehmens und meines Anliegens überein?
- Bieten sie Beratungsdienstleistungen über verschiedene Kanäle an (Face-to-Face, telefonisch, online)?
- Können sie positive Referenzen z. B. auf der Homepage vorlegen? Sind sie schon in Ihren Netzwerken bekannt?
- Bieten sie ein unverbindliches erstes Beratungs- bzw. Kennenlerngespräch an, um Vorstellungen, Wünsche und Möglichkeiten zu diskutieren?
- Orientieren sie die Beratung an den Inhalten der BGM-Zertifizierung nach DIN SPEC 91020?
- Verfügen sie über ein Qualitätsmanagement? Wenn ja, gibt es dafür ein entsprechendes Zertifikat? Gibt es weitere Zertifikate?
- Engagieren sich die Dienstleistenden in Netzwerken und Verbänden (z. B. Bundesverband Betriebliches Gesundheitsmanagement, Deutsches Netzwerk für Betriebliche Gesundheitsförderung)?
- Bieten sie neben der Beratung Präventionskurse nach § 20 SGB V an? (dies ist u. a. relevant für die Qualität der Leistung sowie für die Einkommensteuerbefreiung von BGF-Maßnahmen)
- Bieten sie folgende Serviceleistungen an:
 - Wie ist die telefonische Erreichbarkeit?
 - Wird die Erreichbarkeit per E-Mail/Chat gewährleistet?
 - Welche Informationen gibt es zur Vertraulichkeit/Schweigepflicht?
 - Welche Beratungssprachen werden angeboten?

In einem ersten Gespräch werden die Inhalte des Angebots abgestimmt. Dazu können folgende Fragen hilfreich sein:	<ul style="list-style-type: none">■ Zielt das Angebot auf eine ganzheitliche und systematische Gesundheitsstrategie und nicht nur auf Einzelmaßnahmen der Gesundheitsförderung (wie z. B. Sportangebote) ab?■ Bezieht das Angebot mehrere Handlungsfelder des BGMs (Arbeits- und Gesundheitsschutz, Betriebliche Gesundheitsförderung, Betriebliches Eingliederungsmanagement) mit ein?■ Werden Standards (z. B. DIN SPEC 91020), wissenschaftliche Erkenntnisse und gesetzliche Grundlagen (ArbSchG, ASiG, SGB, PräVG) berücksichtigt?■ Werden realistische Aussagen über die Wirksamkeit der Angebote getroffen (z. B. Ergebnisse von Evaluationsstudien, evidenzbasierte Maßnahmen)?■ Wie wird die Einhaltung der Datenschutz-Grundverordnung und des Bundesdatenschutzgesetzes sichergestellt?
Im nächsten Schritt sollte ein Vertrag zwischen Dienstleistenden und Unternehmen abgeschlossen werden. Dabei könnten Unternehmen darauf achten, dass ...	<ul style="list-style-type: none">■ die Dienstleistenden klare Leistungsbeschreibungen mit Meilensteinen und Handlungsplänen entwickeln und dokumentieren.■ die Ziele der Beratungsdienstleistung eindeutig definiert und nachvollziehbar dokumentiert werden, um die Ergebnisse bzw. den Grad der Zielerreichung überprüfen zu können.■ das Preis-Leistungs-Verhältnis stimmt.■ die Methoden für den Betrieb passend eingesetzt werden.■ die Beschäftigten eingebunden werden.■ das eingekaufte externe Wissen auch systematisch in die betriebliche Arbeitsorganisation eingebunden wird.■ die Beraterinnen bzw. Berater als „Menschen“ zum Unternehmen passen.



2. Digitales Belastungs- und Beanspruchungsmonitoring – erfolgreiche Einführung eines neuen Tools

Bei einem digitalen Belastungs- und Beanspruchungsmonitoring dokumentieren Beschäftigte wie in einem Tagebuch wiederholt ihre arbeitsbedingten Stressoren, Ressourcen und Beanspruchungen. Im BGM-Prozess (s. Kapitel 1, Seite 9 – 17) können diese aussagekräftigen Daten für die Erhebung, Auswertung und Evaluation verwendet werden. Ein digitales Belastungs- und Beanspruchungsmonitoring ermöglicht das Beobachten und die Analyse von Wechselwirkungen über einen längeren Zeitraum. Dadurch können erste Hinweise für Zusammenhänge zwischen Belastungen und gesundheitlichen Beeinträchtigungen aufgezeigt werden (vgl. Rausch, 2012; Schaff, 2018).



EXKURS Psychische Belastungen und Beanspruchungen.

Psychische Belastungen und Beanspruchungen stellen eine wichtige Stellschraube für die Gesundheit und Leistungsfähigkeit von Beschäftigten dar. Belastungen sind Einflüsse, die von außen auf den Menschen einwirken und damit entgegen des alltäglichen Sprachgebrauchs arbeitspsychologisch „neutral“ zu verstehen sind. In der Arbeitswelt können dies z. B. Zeitdruck, Verantwortung, soziale Unterstützung oder Sinnerleben sein. Abhängig von den individuellen Voraussetzungen wirken sich Belastungen bei jedem Menschen in Form unterschiedlicher Beanspruchungen aus.

Psychische Belastungen sind als die Gesamtheit aller Einflüsse, die psychisch auf den Menschen einwirken, definiert (DIN EN ISO 10075-1). Insofern sind Belastungen neutral zu betrachten – sie bezeichnen lediglich Einflüsse auf das psychische Erleben und Verhalten des Menschen. In Abhängigkeit von den positiven und negativen psychischen Auswirkungen auf den Organismus werden Belastungen auch als Ressourcen (positiv) oder Stressoren (negativ) bezeichnet.

Unter Beanspruchung werden die subjektiven kurzfristigen Folgen der Belastungen verstanden. Diese ist abhängig von aktuellen und überdauernden persönlichen Leistungsvoraussetzungen, den Denkweisen, früheren Erfahrungen und Verhaltensweisen einer Person. Daher können die gleichen Belastungen bei verschiedenen Personen zu unterschiedlicher Beanspruchung führen. Die Belastungen und die damit einhergehende Beanspruchung können auch eine langfristige Wirkung auf den Menschen haben – sogenannte Beanspruchungsfolgen.



Das Zusammenspiel von Stressoren und Ressourcen hat Einfluss auf die Beanspruchung einer Person. Positive Beanspruchung äußert sich z. B. in erhöhter Aufmerksamkeit und Aktiviertheit – negative Beanspruchung in Ermüdung und Gereiztheit (vgl. Schaper, 2014).

Die Wahrnehmung psychischer Belastungen und Beanspruchungen unterscheidet sich nicht nur zwischen Personen, sondern je nach Tagesform auch „innerhalb“ einer Person. Dabei beeinflussen individuelle (z. B. aktuelle Leistungsvoraussetzungen oder Stimmung) und äußere Bedingungen (z. B. Dienstreisen) die Wahrnehmung, wodurch diese an verschiedenen Tagen variieren kann. Zudem können sich Belastungen gegenseitig beeinflussen. Belastungen aus verschiedenen Lebensbereichen wirken zusammen. Die Unterschiede bzgl. der Wahrnehmung und das Zusammenwirken der Belastungen sind zum Teil nur langfristig beobachtbar. Für eine gesunde Arbeitsgestaltung ist es daher sinnvoll, diese kontinuierlich zu betrachten.

Digitale Erhebungsverfahren können ein langfristiges Beobachten unterstützen, z. B. durch ein Belastungs- und Beanspruchungsmonitoring. Durch die digitale Einbettung eines Fragebogens zu psychischen Belastungen und Beanspruchungen wird ein schnelles Erfassen dieser Faktoren unabhängig von Zeit oder Ort ermöglicht. Dies vereinfacht wiederum das regelmäßige Beobachten über einen längeren Zeitraum.

Daten und Informationen haben heute eine deutlich geringere Halbwertszeit und sind nach kurzer Zeit womöglich bereits überholt. Ein weiterer Nutzen gegenüber der konventionellen analogen Beschäftigtenbefragung ist daher die Möglichkeit der unmittelbaren Auswertung der gewonnenen Daten. Den teilnehmenden Beschäftigten kann dadurch automatisch und in Echtzeit ihre individuelle Belastungs- und Beanspruchungssituation gespiegelt werden und nicht erst nach Wochen oder Monaten.

Durch die Visualisierung der Ergebnisse wird den Beschäftigten eine Selbstreflexion ermöglicht, die zur Sensibilisierung für die eigenen Belastungen und Beanspruchungen führen, aber auch für die gesundheitsgerechte Gestaltung der Arbeit genutzt werden kann. Zusätzliche Handlungstipps und die Einbettung von Beratungsangeboten, wie z. B. ein Employee Assistance Program (EAP) oder Coaching, haben sich bei der Förderung eines individuellen Gesundheitsbewusstseins als sinnvolle Ergänzungen erwiesen und können zu einer Verhaltensänderung beitragen.

Sensibilisierung.

Durch die Sensibilisierung können Beschäftigte ihre Arbeitsbedingungen und deren Folgen differenzierter betrachten und Handlungsbedarfe im Unternehmen besser wahrnehmen. Dadurch werden sie sprachfähiger gegenüber Führungskräften und Arbeitsschutzakteuren. Beispielsweise in einem moderierten Workshop können dann gemeinsam Maßnahmen der Verhaltens- und Verhältnisprävention abgeleitet werden.

Die Sensibilisierung für die eigene Belastungssituation ist als Maßnahme der BGF und des BEMs sinnvoll. Zum Beispiel können Unternehmen für das BEM den anspruchsberechtigten Personen parallel zur schrittweisen Rückkehr in den Arbeitsalltag ein Tool zum Belastungs- und Beanspruchungsmonitoring zur Verfügung stellen. Auf Basis der Ergebnisse des Monitorings kann die betroffene Person gemeinsam mit den Arbeitgebenden bzw. der für das BEM beauftragten Person oder der Betriebsärztin bzw. dem Betriebsarzt Maßnahmen ableiten, die die individuellen Belastungen der Person reduzieren können.

Unter der Voraussetzung eines zuverlässigen Datenschutzkonzepts sowie der Zustimmung der Beschäftigten können neben den individuellen Auswertungen ebenso zusammengefasste, anonymisierte Auswertungen über die arbeitsbedingte Belastungs- und Beanspruchungssituation aller teilnehmenden Beschäftigten im Unternehmen sowie einzelner Gruppen oder Tätigkeiten erstellt werden. Diese detaillierten und aussagekräftigen Ergebnisse zur gesamten Belastungssituation des Unternehmens können eine Grundlage für die Entwicklung von BGM-Maßnahmen bilden. Zudem können die Ergebnisse zu einzelnen Tätigkeitsbereichen für die Gefährdungsbeurteilung psychischer Belastungen verwendet werden, wenn die Inhalte des Fragebogens sich an den Kriterien der Gemeinsamen Deutschen Arbeitsschutzstrategie (GDA) orientieren.

Im Rahmen des BGM-Prozesses kann das Monitoring durch die wiederholte Anwendung für die Evaluation durchgeführter Maßnahmen genutzt werden. Die Etablierung einer periodischen Nutzung eines digitalen Belastungs- und Beanspruchungsmonitorings, z. B. zwei Mal im Jahr für jeweils vier Wochen, fördert einen kontinuierlichen Verbesserungsprozess sowohl auf Seite des Individuums als auch auf der Seite des Unternehmens.

Ein digitales Belastungs- und Beanspruchungsmonitoring kann somit im Prozess des BGMs im Rahmen der Erhebung, Auswertung und Evaluation eingesetzt werden und einen kontinuierlichen Verbesserungsprozess fördern. Ein betrieblich verankertes Belastungs- und Beanspruchungsmonitoring bietet die Chance, Verhaltens- und Verhältnisprävention insbesondere in

Zeiten flexibilisierter und entgrenzter Arbeit zu verzahnen und Beschäftigte zu unterstützen. Für die erfolgreiche Einführung ist es sinnvoll, frühzeitig alle relevanten Schritte festzuhalten, beispielsweise in einem Konzept, Projektplan oder einer Dienstvereinbarung (s. Kapitel 2.5, Seite 37).

Abbildung 3: BGM-Zyklus, angelehnt an Deming, (1982).



2.1 Ziele, Finanzierung und Zeitplanung.

Ist die Entscheidung für den Einsatz eines Belastungs- und Beanspruchungsmonitorings gefallen, ist es im nächsten Schritt wichtig, festzuhalten, welche langfristigen Ziele mit dem Monitoring verfolgt werden. Als oberste Entscheidungsinstanz obliegt es dem Arbeitgebenden, über die grundsätzlichen Ziele zu entscheiden. Dies könnte z. B. die Sensibilisierung der Beschäftigten für ihre individuellen Stressoren, Ressourcen und Beanspruchungen sein oder auch die Ableitung verhaltens- und verhältnispräventiver Maßnahmen (s. EXKURS – Was ist Betriebliches Gesundheitsmanagement? Seite 9). Häufig ist die Erstellung oder Aktualisierung der Gefährdungsbeurteilung unter Berücksichtigung psychischer Belastungen ein Ziel.

Die Gefährdungsbeurteilung.

Um möglichen gesundheitlichen Folgen vorzubeugen, Schutzmaßnahmen einzuführen und die Arbeitszufriedenheit zu stärken, müssen alle Arbeitsplätze in Deutschland regelmäßig beurteilt werden. Eine aktuelle Gefährdungsbeurteilung ist ein wichtiger Grundstein zur Gesunderhaltung der Beschäftigten und des gesamten Betriebes. Nur wer die Gefahren im eigenen Betrieb kennt, kann die notwendigen und angemessenen Maßnahmen zur Sicherheit und Förderung des Gesundheitsschutzes der Beschäftigten treffen.

Mehr Informationen sowie ein erklärendes Video finden Sie unter www.lia.nrw/gefaehrungsbeurteilung.

Unabhängig davon ist es sinnvoll, die Ziele und das Vorgehen gemeinsam mit betrieblichen Akteurinnen und Akteuren sowie den Beschäftigten zu entwickeln. So kann die Akzeptanz in der Belegschaft erhöht werden und eine erfolgreiche Umsetzung ist wahrscheinlicher. Generell ist es ratsam, sich auf realistische Ziele zu einigen und frühzeitig zu überlegen, welche personellen, finanziellen und zeitlichen Ressourcen investiert werden können. Mögliche Kosten entstehen für das Tool und optionale Begleitangebote wie ein Coaching. Zudem werden zeitliche Ressourcen für das Engagement von Führungskräften und Beschäftigten benötigt. Ein Monitoring endet nicht mit der Erhebung und Auswertung von Belastungen und Beanspruchungen. Die Ziele können nur langfristig realisiert werden, wenn anschließend entsprechende Maßnahmen folgen. Auch dafür werden Ressourcen benötigt – was häufig vergessen wird.

Unterstützungs- und Fördermöglichkeiten für betriebliche Arbeitsgestaltung und BGM.

- Potenzialberatung
- Gesetzliche Krankenversicherung: fachliche und finanzielle Unterstützung gemäß § 20b SGB V
- Private Krankenversicherung: finanzielle Unterstützung auf Basis individueller Vereinbarungen
- Berufsgenossenschaften: fachliche und finanzielle Unterstützung, steuerrechtliche Aspekte
- Bundesministerium für Arbeit und Soziales: Beratung für KMU durch das Förderprogramm „unternehmensWert: Mensch“

Auch die zeitlichen Rahmenbedingungen müssen im Vorhinein festgelegt werden: Soll das Monitoring täglich oder eher wöchentlich ausgefüllt werden? In welchem Zeitraum ist es für das Unternehmen sinnvoll, das Monitoring einzusetzen? Und soll das Monitoring wiederholt zum Einsatz kommen? Besonders die periodische Wiederholung der Anwendungszeiträume ermöglicht eine kontinuierliche Beobachtung der Belastungssituation und zeigt, ob Maßnahmen die erhoffte Wirkung erzielen.

Grundsätzlich ist es sinnvoll, den Beschäftigten ein tägliches Erfassen ihrer Belastungen und Beanspruchungen über einen längeren Zeitraum zu ermöglichen. Auf diese Weise können aussagekräftige Daten gewonnen werden. Die Nutzung während der Arbeitszeit fördert eine höhere Akzeptanz des Tools in der Belegschaft. Notwendig dafür sind eine ausreichend technische Ausstattung sowie der sichere Umgang aller Beteiligten mit dem Tool. Mögliche Herausforderungen könnten sich durch die Qualifikation oder die Sprache der Beschäftigten ergeben.

In der Regel sind in Unternehmen bereits Maßnahmen des Arbeits- und Gesundheitsschutzes durchgeführt worden oder Angebote der Betrieblichen Gesundheitsförderung und entsprechende Strukturen vorhanden, an denen das Belastungs- und Beanspruchungsmonitoring andocken kann. Beispiele dafür könnten der Arbeitsschutzausschuss (ASA), Arbeitskreise zum Thema Gesundheit oder die betriebsärztlichen Angebote sein. Zurückliegende oder aktuelle Aktivitäten zur Gesundheitsprävention, beispielsweise bereits durchgeführte Beschäftigtenbefragungen, liefern nicht nur wertvolles Erfahrungswissen, sie können auch Anknüpfungspunkte für das Monitoring und für Folgeaktivitäten darstellen. Wichtig ist dabei, die vorhandenen Strukturen nicht einfach zu übernehmen, sondern ihren Nutzen zu hinterfragen und ggf. zu verbessern.

LEITFRAGEN zur Zielklärung und zum Vorgehen.

- Was soll mit der Einführung des Belastungs- und Beanspruchungsmonitorings im Unternehmen erreicht werden?
- Welche personellen, finanziellen und zeitlichen Ressourcen stehen zur Verfügung?
- Auf welche Vorarbeiten und Strukturen zum Thema Gesundheit und Arbeitsschutz kann aufgebaut werden?
- Welche Besonderheiten müssen aufgrund der Zielgruppe für einen sicheren Umgang mit dem Tool beachtet werden?
- Wie sind die zeitlichen Rahmenbedingungen der Anwendung?
- Was passiert mit den Ergebnissen und wie wird die langfristige Umsetzung der Maßnahmen sichergestellt?

2.2 Auswahl eines geeigneten Tools.

Die Ziele, die mit dem Einsatz eines Belastungs- und Beanspruchungsmonitoring verfolgt werden, und die Zielgruppen, die mit dem Tool erreicht werden sollen, sind entscheidend für die Eignung eines Tools. Daneben sind der Datenschutz und die Qualität (Inhalte, Nutzerfreundlichkeit und Verständlichkeit) wesentliche Kriterien, die bei der Auswahl eines Tools zu berücksichtigen sind.

Passt das Tool zu den gesetzten Zielen?

Geht es z. B. ausschließlich um die Sensibilisierung für die individuelle Belastungs- und Beanspruchungssituation, empfiehlt es sich, neben der Arbeit auch Aspekte des Privatlebens abzufragen. Verständlich aufbereitete individuelle Ergebnisse mit Tipps zur Gesundheitsförderung und Stressreduzierung stellen eine sinnvolle Ergänzung dar. Nicht erhoben werden müssen soziodemografische Faktoren wie beispielsweise Alter oder Beschäftigtenstatus.

Ein Monitoring, das für die Durchführung einer Gefährdungsbeurteilung psychischer Belastungen zum Einsatz kommt, muss sich auf tätigkeitsrelevante Aspekte und die Arbeitsorganisation konzentrieren. Da es sich bei der Gefährdungsbeurteilung um eine gesetzliche Vorgabe handelt, ist es wichtig, dass die Fragen im gewählten Tool den Leitlinien und Empfehlungen der Gemeinsamen Deutschen Arbeitsschutzstrategie (GDA) entsprechen. In der Empfehlung zur Umsetzung der Gefährdungsbeurteilung psychischer Belastungen werden beispielsweise Arbeitsinhalte/-aufgabe, Arbeitsorganisation, soziale Beziehungen, Arbeitsumgebung und neue Arbeitsformen als zu untersuchende Merkmalsbereiche aufgeführt.

Passt das Tool zur Zielgruppe?

Nicht nur die Passung mit den Zielen ist entscheidend, auch die Eignung für die Zielgruppe ist bei der Wahl des Tools ausschlaggebend. In diesem Zusammenhang stellen sich folgende Fragen: Auf welchen Endgeräten kann das Tool genutzt werden, und stehen diese der Zielgruppe zur Verfügung? Können die Nutzerinnen und Nutzer die Inhalte des Tools verstehen?

Ein weiterer Punkt sind die unterschiedlichen Möglichkeiten der Individualisierung. Denkbar ist ein Tool, das Modul-Lösungen anbietet, und sich so an die Rahmenbedingungen der einzelnen Betriebe anpassen lässt. Handelt es sich beispielsweise um ein Unternehmen, in dem die Beschäftigten im Mehrschichtsystem arbeiten, so sollte dies auch im Monitoring abgefragt werden können. Auch eine individuelle Programmierung ist denkbar, wenn die auf dem Markt angebotenen Softwares die eigene interne Struktur nicht abbilden können.

Entspricht das Tool aktuellen Datenschutzerfordernungen?

Erfüllt das Tool die entsprechenden Funktionen für die angestrebten Ziele und die Zielgruppe, stehen anschließend der Datenschutz und der Umgang mit den gesammelten Daten auf der Agenda. Dieses Kriterium entscheidet nämlich wesentlich darüber, ob die Beschäftigten bzw. deren Vertretung überhaupt mit dem Einsatz des Tools einverstanden sind. Gleichzeitig ist es auch die Pflicht der Auftrag gebenden Person, die Einhaltung datenschutzrechtlicher Bestimmungen zu überprüfen. Dazu zählen insbesondere die Grundsätze der Datenverarbeitung nach Art. 5 Datenschutz Grundverordnung (DS-GVO).

Der Grundsatz „Integrität und Vertraulichkeit“ ist bei der Tool-Auswahl von besonderer Bedeutung. Hierbei sollte unter anderem darauf geachtet werden, dass technische und organisatorische Maßnahmen im Tool und beim anbietenden Unternehmen getroffen werden, die einen möglichen Datenmissbrauch durch Dritte verhindern. Dazu sollte das Tool z. B. eine Zugriffskontrolle durch einen Passwortschutz enthalten. Auch sollten alle Daten sowohl beim Speichern als auch bei durchgeführten Datenübertragungen verschlüsselt werden (vgl. Albrecht, 2016b). Werden die erfassten Daten nicht auf dem verwendeten Endgerät, sondern auf einem externen Server gespeichert, sollten die entgegennehmenden Serversysteme in Deutschland oder

zumindest in einem EU-Land stehen (vgl. Albrecht, 2016b). Der Grundsatz der Datenminimierung (Art. 5 Abs. 1c DS-GVO) erfordert, dass im Tool nur erforderliche personenbezogenen Daten abgefragt und diese auf ein Minimum beschränkt werden.

Was bei der Beauftragung von Dienstleistenden zu beachten ist:

Vermutlich werden Unternehmen für das Belastungs- und Beanspruchungsmonitoring ein Tool verwenden, das von einem dienstleistenden Unternehmen zur Verfügung gestellt wird. Der/Die Arbeitgeber/in entscheidet aber dennoch weiterhin über Zwecke und die Mittel des Belastungs- und Beanspruchungsmonitorings. Nach Art. 4 DS-GVO bleiben die Arbeitgebenden dadurch verantwortlich. Das dienstleistende Unternehmen ist nach Art. 4 DS-GVO der Auftragsverarbeitende. Diese Form der Datenverarbeitung ist in Art. 28 DS-GVO geregelt. Dadurch, dass die Arbeitgebenden weiterhin für die Einhaltung der gesetzlichen Datenschutzvorschriften verantwortlich sind, müssen sie bei der Auswahl eines dienstleistenden Unternehmens sorgfältig vorgehen. Es muss darauf geachtet werden, dass die Dienstleistenden geeignete technische und organisatorische Maßnahmen durchführen, um die Anforderungen der DS-GVO einzuhalten und den Schutz der Rechte der betroffenen Person zu gewährleisten (Art. 28 Abs. 1 DS-GVO). Um dieser Verantwortung nachzukommen, müssen beide Parteien vor Beginn der Auftragsdatenverarbeitung einen Vertrag abschließen, dessen Inhalt das Datenschutzrecht in Art. 28 DS-GVO Abs. 3 genau vorgibt. Die Gesellschaft für Datenschutz und Datensicherheit e. V. hat dazu ein Vertragsmuster zur Auftragsverarbeitung erstellt und veröffentlicht.

Die DS-GVO formuliert zudem einige Rechte für „betroffene Personen“ (Art. 12 ff. DS-GVO), die bestimmte Anforderungen an ein Tool mit sich bringen. Nach Art. 17 DS-GVO haben die Nutzerinnen und Nutzer als betroffene Person nach DS-GVO zum Beispiel das Recht, von der verantwortlichen Person, in diesem Fall die/der Arbeitgebende, die unverzügliche Löschung der personenbezogenen Daten zu verlangen. Aus diesem Grund sollte es im Tool den Nutzerinnen und den Nutzern möglich sein, die Daten eigenständig zu löschen. Zudem ist es sinnvoll, ihnen zu ermöglichen, das Versenden ihrer Daten z. B. an einen Coach selbst zu steuern. Dies wäre zudem eine technische Voraussetzung für weitere individuelle Beratungsangebote. Schließlich sollten in einer Datenschutzerklärung genaue Informationen zum Prozess der Datenverarbeitung beschrieben und eine dem Zweck angemessene Löschfrist bzgl. der gesammelten Daten genannt werden (vgl. Albrecht, 2016b).



EXKURS

Datenschutz.

Auch im Kontext des BGMs ist Datenschutz ein sensibles Thema. Um gesunde Arbeitsbedingungen schaffen zu können, werden viele Daten benötigt. Beschäftigte haben jedoch oft Bedenken, diese sensiblen Daten zu teilen. Sie sind unsicher, was genau mit den Daten passiert und wozu diese verwendet werden. Diese Sorgen und Zweifel werden häufig verstärkt, wenn zur Datenverarbeitung digitale Instrumente verwendet werden. Haben die Beschäftigten kein Vertrauen, dass mit ihren Daten sorgsam umgegangen wird und diese nur für die Gestaltung gesunder Arbeitsbedingungen verwendet werden, besteht die Gefahr, dass die Fragen eher nach sozialer Erwünschtheit oder sogar gar nicht beantwortet werden. Dies kann sich negativ auf die Qualität der Daten auswirken. Deshalb ist es sehr wichtig, die Beschäftigten umfassend und verständlich über den Anlass, die Ziele und den Ablauf der Datenverarbeitung aufzuklären.

Gleichzeitig werden so auch die Anforderungen eingehalten, die sich aus der Datenschutz-Grundverordnung (DS-GVO) und dem Bundesdatenschutzgesetz (BDSG) ergeben. Beide Bestimmungen gelten, sobald personenbezogene Daten verarbeitet werden. Bei diesen Daten handelt es sich nach Art. 4 DS-GVO um „alle Informationen, die sich auf eine identifizierte oder identifizierbare natürliche Person [...] beziehen“. Beim Auslesen der Daten des Belastungs- und Beanspruchungsmonitorings kann in der Regel bereits anhand der Registrierung des Beschäftigten oder der IP-Adresse festgestellt werden, welche oder welcher Beschäftigte das Belastungs- und Beanspruchungsmonitoring durchgeführt hat. Obwohl nicht immer notwendig, werden oft soziodemografische und arbeitsbezogene Daten, wie das Alter, Geschlecht und die Abteilung abgefragt. Gerade in kleineren Teams sowie kleinen und mittelständischen Unternehmen ist es so oft möglich, Personen anhand der Kombination der vorliegenden Daten zu identifizieren. Somit haben sämtliche im Belastungs- und Beanspruchungsmonitoring verarbeiteten Daten einen Personenbezug.

Beim Belastungs- und Beanspruchungsmonitoring können zudem Daten erfasst und verarbeitet werden, die sich auf die körperliche und geistige Gesundheit einer natürlichen Person beziehen und Informationen zum Gesundheitszustand dieser enthalten. In diesem Fall würde es sich bei den Daten nach Art. 4 DS-GVO um Gesundheitsdaten handeln, die zu einer besonderen Kategorie personenbezogener Daten gehören (Art. 9 Abs. 1 DS-GVO).

Für die Verarbeitung personenbezogener Daten (auch Gesundheitsdaten) von Beschäftigten enthält § 26 BDSG spezifische Regelungen. Laut § 26 Abs. 2 BDSG dürfen personenbezogene Beschäftigtendaten u. a. dann verarbeitet werden, wenn eine freiwillige Einwilligung der Beschäftigten vorliegt. Bei der Beurteilung der Freiwilligkeit müssen insbesondere die bestehende Abhängigkeit zwischen Arbeitgebenden und Beschäftigten sowie die Umstände, unter denen die Einwilligung erteilt worden ist, berücksichtigt werden. Freiwilligkeit kann nach § 26 Abs. 2 BDSG



„insbesondere vorliegen, wenn für die beschäftigte Person ein rechtlicher oder wirtschaftlicher Vorteil erreicht wird oder Arbeitgeber und beschäftigte Person gleichgelagerte Interessen verfolgen“. Mögliche Beispiele dafür sind Zusatzleistungen des Arbeitgebers wie z. B. die Gestattung der privaten Nutzung dienstlicher IT-Systeme, die Einführung eines Betrieblichen Gesundheitsmanagements oder die Aufnahme in Geburtstagslisten (Begründung zu § 26 BDSG). Die Einwilligung muss in der Regel in schriftlicher Form erfolgen. Ist dies aufgrund besonderer Umstände nicht angemessen, kann eine andere Form verwendet werden.

Die Arbeitgebenden müssen die Beschäftigten zudem schriftlich über den Zweck der Datenverarbeitung und über ihr Widerrufsrecht nach Art. 7 Abs. 3 DS-GVO aufklären. Zudem müssen die Beschäftigten nach Art. 13 DS-GVO die Namen und Kontaktdaten der Arbeitgebenden und falls vorhanden der mit dem Datenschutz beauftragten Person erhalten. Weiterhin müssen die Beschäftigten über die Zwecke und die entsprechende Rechtsgrundlage der Datenverarbeitung sowie über die Personen bzw. die Einrichtungen, die Einsicht in die personenbezogenen Daten haben werden, informiert werden.

Anders als in Art. 9 Abs. 1 DS-GVO dürfen Gesundheitsdaten von Beschäftigten nach § 26 Abs. 3 BDSG verarbeitet werden, wenn eine Einwilligung der Beschäftigten vorliegt. Die Einwilligung muss sich jedoch ausdrücklich auf diese Daten beziehen, und die unter § 22 Abs. 2 BDSG genannten Maßnahmen zur Wahrung der Interessen der betroffenen Person müssen berücksichtigt werden.

Schließlich müssen die Arbeitgebenden bei der Verarbeitung personenbezogener Daten (auch Gesundheitsdaten) nachweisen können, dass die Grundsätze für die Datenverarbeitung nach Art. 5 DS-GVO eingehalten werden (§ 26 Abs. 5 BDSG). Wie genau diese Pflicht erfüllt wird, liegt in der Verantwortung der Arbeitgebenden. Es bietet sich an, die Umsetzung der Grundsätze im Rahmen des Verzeichnisses der Verarbeitungstätigkeiten nach Art. 30 DS-GVO zu dokumentieren.

Weitere Infos zu „Maßnahmen zur Wahrung der Interessen der betroffenen Person nach § 22 Abs. 2 BDSG“ und zu „Grundsätze für die Verarbeitung personenbezogener Daten (Art. 5 DS-GVO)“ sowie Checklisten zur Erstellung einer Einwilligung in die Datenverarbeitung ab Seite 43.



Ist das Tool nutzerfreundlich und verständlich?

Neben dem Datenschutz entscheiden die Inhalte und die Anwenderfreundlichkeit über die Qualität eines Tools und ob dieses letztendlich von den Beschäftigten genutzt wird. Die Anwenderfreundlichkeit kann durch eine individuelle Anpassbarkeit der Inhalte und des Designs, durch eine intuitive Handhabung oder interaktive Elemente wie Erinnerungen oder Feedbacks erhöht werden (vgl. Stoyanov et al., 2015). Die Verständlichkeit des Tools kann durch ausreichende Informationsmaterialien zum Tool, zusätzliche fachliche und technische Betreuung und erreichbare Ansprechpersonen beeinflusst werden (vgl. Hoffmann et al., 2019; INQA, 2017). In Bezug auf die Inhalte des Tools sollte auf die Quelle und die Aktualität geachtet werden. Ein weiteres Qualitätskriterium können wissenschaftliche Studien über das Tool oder Erfahrungen anderer Unternehmen darstellen (vgl. Albrecht, 2016b).

LEITFRAGEN zur Tool-Auswahl.

<p>Passt das Tool zu Ziel und Zielgruppe:</p>	<ul style="list-style-type: none"> ■ Welche Funktionen bietet das Tool? ■ Stimmen die Inhalte des Tools mit den angestrebten Zielen überein? ■ Können unternehmensspezifische Fragen berücksichtigt werden? ■ Auf welchen Endgeräten kann das Tool verwendet werden? ■ Sind die Inhalte des Tools für die Zielgruppe verständlich?
<p>Überprüfung des Umgangs mit den gesammelten Daten, Datenschutz:</p>	<ul style="list-style-type: none"> ■ Gibt es eine Zugriffskontrolle (z. B. Passwort) zur Nutzung des Tools? ■ Werden die Daten bei der Speicherung und bei der Datenübertragung verschlüsselt? ■ In welchem Land werden die Daten gespeichert? Wo steht der Server? ■ Ist die Datenerfassung auf ein Minimum beschränkt? ■ Werden die Daten nur für den eindeutig festgelegten Zweck verarbeitet? ■ Gibt es für die Beschäftigten die Möglichkeit, die Datenerfassung und -versendung zu steuern? ■ Können die Daten vom Nutzer bzw. von der Nutzerin eigenständig gelöscht werden? ■ Gibt es eine Datenschutzerklärung? ■ Werden Löschrufen genannt?



Beurteilung der Qualität der Inhalte, Nutzerfreundlichkeit und Verständlichkeit:

- Sind die Inhalte und das Design individuell anpassbar?
- Ist das Handling intuitiv?
- Gibt es interaktive Elemente (Feedback, Erinnerungen,...)?
- Werden ausreichend Informationsmaterialien zum Tool bereitgestellt?
- Wird zusätzliche fachliche und technische Betreuung bereitgestellt?
- Gibt es eine Möglichkeit, mehr Informationen zu bekommen (Kontakt)?
- Wird die Aktualität der Inhalte angegeben?
- Werden Quellen zu den Inhalten genannt?
- Gibt es wissenschaftliche Studien zum Tool?
- Gibt es Erfahrungen von anderen Unternehmen?

2.3 Partizipation.

Ohne die Einbeziehung der Beschäftigten ist jedes Monitoring zum Scheitern verurteilt. Nur wenn das ausgewählte Tool auch von den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern angenommen und genutzt wird, kann es sein Potenzial entfalten. Darum sollten die Beschäftigten als Expertinnen und Experten ihrer eigenen Arbeit und ihrer eigenen Gesundheit die Möglichkeit haben, eigene Ideen und Bedarfe einzubringen. Vielleicht gibt es in der Belegschaft auch Personen mit besonderem Interesse am Thema und der Motivation, das Vorhaben aktiv zu unterstützen. Als geschulte Multiplikatorinnen und Multiplikatoren kann dieser Personenkreis Informationen und Wissen zum Tool weitergeben und eine kollegiale Beratung anbieten. So kann Unsicherheiten und Ängsten vorgebeugt werden. Zudem ist es wichtig, dass Geschäftsleitungen als oberste Botschafterinnen für das Vorhaben eintreten und dabei authentisch und respektvoll bleiben.

Insgesamt ist es wichtig, dass „echte“ Partizipationsmöglichkeiten eingeräumt werden. Das heißt, dass das Engagement der Beschäftigten ernst genommen wird und zu tatsächlich spürbaren Veränderungen führt, ohne unrealistische Erwartungen zu wecken. Die Erfahrung, sich erfolglos für das Unternehmen engagiert zu haben und nicht ernst genommen worden zu sein, kann zu Frustration führen. Langfristig kann sich das negativ auf die Bereitschaft auswirken, sich zu engagieren.

Die Einführung eines Belastungs- und Beanspruchungsmonitorings ist kein Ein-Mann- bzw. Ein-Frau-Projekt. Da es sich beim digitalen Monitoring um eine technische Einrichtung zur Datenverarbeitung handelt, hat der Betriebs-/ Personalrat neben dem Recht, umfassend und zeitnah über Inhalte und Zweck des Vorhabens informiert zu werden, ebenfalls ein Mitbestimmungsrecht (§ 87 Abs. 1 Nr. 6 BetrVG und § 75 Abs. 3 Nr. 17 BPersVG). Das bedeutet, dass die Unternehmensleitung und die Interessenvertretung sich über die Einführung des Belastungs- und Beanspruchungsmonitorings einig werden müssen. Um dies zu erreichen, ist es sinnvoll, den Betriebs-/Personalrat bereits frühzeitig am Vorhaben zu beteiligen.

Falls vorhanden, ist die Einbeziehung der Datenschutzbeauftragten ebenfalls wichtig. Dasselbe gilt für die Expertise der Fachkraft für Arbeitssicherheit, die BGM-Beauftragten oder der Betriebsärztinnen und -ärzte.

Relevante Akteurinnen und Akteure.

- Beschäftigte
- Betriebs-/Personalrat
- Betriebsarzt oder -ärztin
- Mit dem BGM beauftragte Person (falls vorhanden)
- Mit dem Datenschutz beauftragte Person (falls vorhanden)
- Fachkraft für Arbeitssicherheit
- Geschäftsleitung
- Mit der Gleichstellung beauftragte Person (falls vorhanden)
- Personalabteilung
- personalverantwortliche Führungskräfte
- Schwerbehindertenvertretung (falls vorhanden)

Die Einrichtung eines Steuergremiums zur Planung und Umsetzung des Vorhabens ist ratsam. Dieses sollte sich aus Arbeitgebenden- und Arbeitnehmendenvertretung sowie den aufgeführten Fachexpertinnen und -experten zusammensetzen. An dieser Stelle ist es zielführend, bestehende Strukturen wie den Arbeitsschutzausschuss oder bereits vorhandene Arbeitskreise zum Thema Gesundheit zu nutzen.

Bevor die Agierenden zur gemeinsamen Planung zusammenkommen, sollte allen die Gelegenheit gegeben werden, sich umfassend über das Thema zu informieren. Alle sollten sich darüber klar werden, welche Positionen sie vertreten, was ihnen bei der Durchführung des Belastungs- und Beanspruchungsmonitorings wichtig ist und warum.

Durch verschiedene Optionen der frühzeitigen Einbeziehung und Partizipation wird die Wahrscheinlichkeit erhöht, dass das Belastungs- und Beanspruchungsmonitoring bei allen betrieblichen Entscheidungstragenden und auch bei den Beschäftigten auf Akzeptanz und Unterstützung stößt. Eine umfassende Kommunikations- und Informationsstrategie ist dabei eine wesentliche Voraussetzung (s. Kapitel 2.5, Seite 37).

Rechte des Betriebs- und Personalrats.

Zur Wahrung der Interessen der Beschäftigten ist in der Bundes- bzw. Landesverwaltung die Einrichtung von Personalräten vorgesehen; in privatwirtschaftlichen Betrieben werden Betriebsräte gebildet, wenn eine Mindestbeschäftigtenzahl erreicht ist.

Aufgabe beider Interessenvertretungen ist es, über die Durchführung der zugunsten der Beschäftigten geltenden Gesetze, Verordnungen, Unfallverhütungsvorschriften, Tarifverträge und Betriebs-/Dienstvereinbarungen zu wachen und mit den Arbeitgebenden zum Wohle der Beschäftigten zusammenzuarbeiten.

Die Verarbeitung (= Erhebung, Speicherung, Veränderung oder Übermittlung) personenbezogener Daten berührt das informationelle Selbstbestimmungsrecht von Beschäftigten. Das Bundesdatenschutzgesetz (BDSG) und die europäische Datenschutzgrundverordnung (DSGVO) sind daraus resultierende, zugunsten der Beschäftigten geltende Regelungen. Daher ist es die Aufgabe der Interessenvertretungen, zu überprüfen, dass deren Vorschriften bei der Verarbeitung personenbezogener Daten eingehalten werden.

Der Umfang, in dem Personal- oder Betriebsrat an der Entscheidung über eine diese Regelungen betreffende Maßnahme zu beteiligen sind, hängt von der Art der beabsichtigten Maßnahme ab. Mindestens ist die Interessensvertretung darüber in Kenntnis zu setzen; viele Maßnahmen setzen auch eine Anhörung oder Mitwirkung voraus. Sowohl das BetrVG als auch die Personalvertretungsgesetze des Bundes oder der Länder sehen als stärkste Form der Beteiligung die Mitbestimmung in katalogisierten aufgeführten Fallgestaltungen vor. In diesen Fällen ist eine Maßnahme nicht gegen den Willen der Interessenvertretung möglich.

Dort, wo der Personal- oder Betriebsrat mitbestimmen kann, hat er außerdem ein Initiativrecht, um den Arbeitgebenden Maßnahmen vorzuschlagen. Die Arbeitgebenden sind nicht verpflichtet, dem zu folgen.

In allen Fällen, in denen es zu keiner Einigung zwischen Arbeitgebenden und Interessenvertretung kommt, kann jedoch die Einigung durch Entscheidung einer Stufenvertretung, einer Einigungsstelle bzw. des Verwaltungsgerichts ersetzt werden.

Bei der automatisierten Verarbeitung personenbezogener Daten liegt ein solches Mitbestimmungsrecht vor. Weitere Mitbestimmungsrechte können durch die Ausgestaltung einer Gefährdungsbeurteilung oder Einführung einer technischen Einrichtung zur Personendatenverarbeitung ausgelöst werden. Hierzu genügt es, dass die technische Einrichtung grundsätzlich geeignet ist, das Verhalten oder die Leistung der Beschäftigten zu überwachen – auch wenn eine Kontrolle gar nicht beabsichtigt ist.

Damit der Personal- oder Betriebsrat seine Aufgaben wahrnehmen kann, ist er ordnungsgemäß, d.h. rechtzeitig und umfassend zu beteiligen. „Rechtzeitig“ bedeutet vor Umsetzung der beabsichtigten Maßnahme. Informationen sind so umfassend zur Verfügung zu stellen, dass eine selbständige Prüfung aller entscheidungsrelevanten Gesichtspunkte erfolgen kann. Insbesondere die nachfolgenden Fragen sind dabei wichtig:

- Welche personenbezogenen Daten der Beschäftigten werden erfasst?
- Zu welchen Zwecken werden die Daten verarbeitet?
- Welche Maßnahmen werden zum Schutz der Datenverarbeitung getroffen?

Die konkreten Regelungen stehen in den §§ 2, 74 ff, 80 ff. BetrVG; §§ 2, 68 ff., 75 ff. BPersVG sowie den entsprechenden §§ der Personalvertretungsgesetze der Bundesländer.

2.4 Kommunikation.

Die Überlegungen und Planungen zur Einführung eines digitalen Belastungs- und Beanspruchungsmonitorings sollten von einer transparenten, zeitnahen und verständlichen Information aller Beschäftigten im Unternehmen begleitet werden. Dadurch kann vermieden werden, dass Gerüchte und Vorbehalte entstehen. Die Akzeptanz und Teilnahme kann so erhöht werden. Zudem ermöglicht eine regelmäßige Information, dass die Bedeutung des Vorhabens hervorgehoben wird. Eine systematische Informations- und Kommunikationsstrategie kann somit bei der Integration des Tools in das Unternehmen hilfreich sein. Eine möglicherweise vorhandene Abteilung für Öffentlichkeitsarbeit oder Kommunikation kann dabei unterstützen.

Wichtig ist, dass den Beschäftigten der Sinn und Zweck und der geplante Ablauf des Monitorings deutlich wird. Beschäftigten muss durch die Informations- und Kommunikationsstrategie ermöglicht werden, Fragen zu stellen, ihre Erfahrungen einzubringen und Zweifel und Befürchtungen zu äußern. Dazu sollten nicht nur bereits getroffene Entscheidungen kommuniziert werden. Das Offenlegen von realistischen Gestaltungsspielräumen kann helfen, unrealistische Erwartungen abzubauen.

Zur Kommunikation und Information empfehlen sich Medien und Methoden, die bereits im Unternehmen etabliert sind und genutzt werden. Jedes Medium hat spezielle Vor- und Nachteile und keines wird allen Ansprüchen gerecht. Deshalb bietet es sich an, mehrere Kanäle zu nutzen. Dadurch wird ebenfalls die Wahrscheinlichkeit erhöht, alle Beschäftigten zu erreichen. Des Weiteren bleibt das Thema für einen längeren Zeitraum aktuell. Trotz verschiedener Kanäle sollte darauf geachtet werden, dass die visuelle Gestaltung der gemeinsamen Inhalte übereinstimmt und sich die Inhalte nicht widersprechen. Außerdem sollte berücksichtigt werden, dass

persönliche Face-to-face-Kommunikation eine langfristige Wirkung hat als das schnelle Überfliegen einer Meldung im Intranet. Die Kommunikationsstrategie sollte daher persönliche Gespräche und Fragerunden nicht ausklammern.

Abbildung 4: Kommunikationsmedien nach: Stolzenberg/Heberle (2006), (modifiziert).

Medien	Eigenschaften			
	zeitnah	regelmäßig	interaktiv	ständig verfügbar
Aushänge	✓	✓		✓
E-Mail	✓		✓	
Flyer und Infoscreens		✓		✓
Hotline		✓	✓	
Instant Messaging und Chats	✓	✓	✓	✓
Intranet (statisch)	✓			✓
Personalversammlung		✓		
Personalgespräche			✓	
Personal-Zeitung		✓		✓
Newsletter (digital/Print)		✓		✓
Persönliche Ansprache	✓		✓	
Teamsitzung/Workshops		✓	✓	

Zudem ist es hilfreich, sich in die Situation der Beschäftigten hineinzusetzen. Es ist in der Regel nicht ausschließlich mit begeisterter Zustimmung der Beschäftigten zu rechnen. Möglicherweise zweifeln Beschäftigte den Sinn der Anwendung an oder sind im Umgang mit digitalen Tools unsicher. Insbesondere, wenn es darum geht, Daten preiszugeben, reagieren viele Beschäftigte skeptisch. Ein umfassendes Datenschutzkonzept (s. Anhang Datenschutz, Seite 46), Einfühlungsvermögen und niedrigschwellige Möglichkeiten, Fragen zu stellen (z. B. durch eine eingerichtete E-Mail-Adresse oder Hotline, die bei gravierenden Problemen auf andere Beratungsstrukturen verweisen kann) können helfen.

2.5 Vorgehen festhalten.

Die Einführung eines digitalen Belastungs- und Beanspruchungsmonitorings bedarf einer systematischen Planung und Vorbereitung sowie der Zusammenarbeit verschiedener Personen. Daher ist es sinnvoll, das gemeinsame Vorgehen festzuhalten.

Damit das Vorhaben Erfolg hat, müssen alle ihre Aufgaben und Pflichten kennen. Es muss klar sein, wer wann was zu tun hat. Das heißt unter anderem, Ziele und Zeiten sowie Ressourcen und Verantwortungen müssen klar geregelt sein. In einigen Unternehmen ist es sinnvoll, dafür eine Betriebs-/Dienstvereinbarung abzuschließen oder das Vorgehen in bestehende Vereinbarungen zu integrieren.

CHECKLISTE: Inhalte eines Konzepts bzw. einer Betriebs-/Dienstvereinbarung.

Für die Einführung eines Belastungs- und Beanspruchungsmonitorings ist es sinnvoll, gemeinsam ein Konzept zu erarbeiten. Dies könnte von externen Dienstleistenden unterstützt werden. Im Konzept sollten folgende Inhalte berücksichtigt werden:

- Festlegung der Ziel(e), z. B.: Sensibilisierung der Beschäftigten, Gefährdungsbeurteilung psychischer Belastungen, gesundheitsförderliche Gestaltung von Arbeit in einem kontinuierlichen Verbesserungsprozess
- Klärung der zeitlichen, finanziellen und personellen Ressourcen
- Festlegung der Zielgruppe
- Identifikation von relevanten Vorarbeiten und Anknüpfungspunkten, z. B.: Arbeitskreise, Betriebsärzte und Arbeitsschutzausschuss
- Festlegung des zeitlichen Rahmens
 - Zeitraum des Monitorings
 - zeitliche Abstände der periodische Nutzung
 - tägliches oder wöchentliches Ausfüllen
 - Nutzung während der Arbeitszeit
- Zuständigkeiten für die Durchführung, Auswertung und Interpretation klären
- Entwicklung einer Kommunikationsstrategie
- Rechte, Pflichten und Aufgaben der beteiligten Parteien definieren, z. B. Mitbestimmungsrecht, Beschäftigte, Führungskräfte

2.6 Durchführung.

Wurde ein gemeinsames Vorgehen zur Durchführung des Belastungs- und Beanspruchungsmonitorings abgestimmt und sind alle im Unternehmen über das Vorhaben informiert, kann es losgehen. Voraussetzung ist, dass das System auf verschiedenen Endgeräten getestet ist, Zugänge und Registrierungsprozesse reibungslos laufen und dass vor allem beim Start technischer Support bereit steht. Die Beschäftigten können das Tool dann z. B. vier Wochen täglich benutzen. In dieser Zeit ist es sinnvoll, neben dem digitalen Angebot zusätzliche „analoge“ Unterstützungsstrukturen bereitzustellen. Die für das Monitoring zuständigen Personen sollten zusammen mit den Führungskräften und der Geschäftsleitung immer wieder zur Teilnahme am Monitoring motivieren und für Fragen und Anregungen zur Verfügung stehen. Hilfe bei der Interpretation der Ergebnisse kann durch ein zusätzliches individuelles Coaching-Angebot für die Beschäftigten gewährleistet werden. Eine externe oder interne Mitarbeiterberatung kann die Beschäftigten dabei unterstützen, ihre individuellen Werte zu interpretieren und Erkenntnisse daraus abzuleiten.

2.7 Vom individuellen Monitoring zum Betrieblichen Gesundheitsmanagement.

Damit Maßnahmen zur Verbesserung gesundheitsgerechter Arbeitsbedingungen langfristig erfolgreich sind, müssen diese sowohl das gesundheitsförderliche Verhalten der Beschäftigten als auch die gesundheitsgerechten Arbeitsbedingungen positiv beeinflussen. Das Belastungs- und Beanspruchungsmonitoring bietet die Chance der Verzahnung dieser verhaltens- und verhältnispräventiven Maßnahmen. Es kann von Unternehmen unterschiedlicher Branchen und Größen eingesetzt werden. Die Vorgehensweise wird dabei von der Planung und Auswahl eines geeigneten Tools bis zur Durchführung von den bisherigen Aktivitäten im BGM-Bereich beeinflusst.

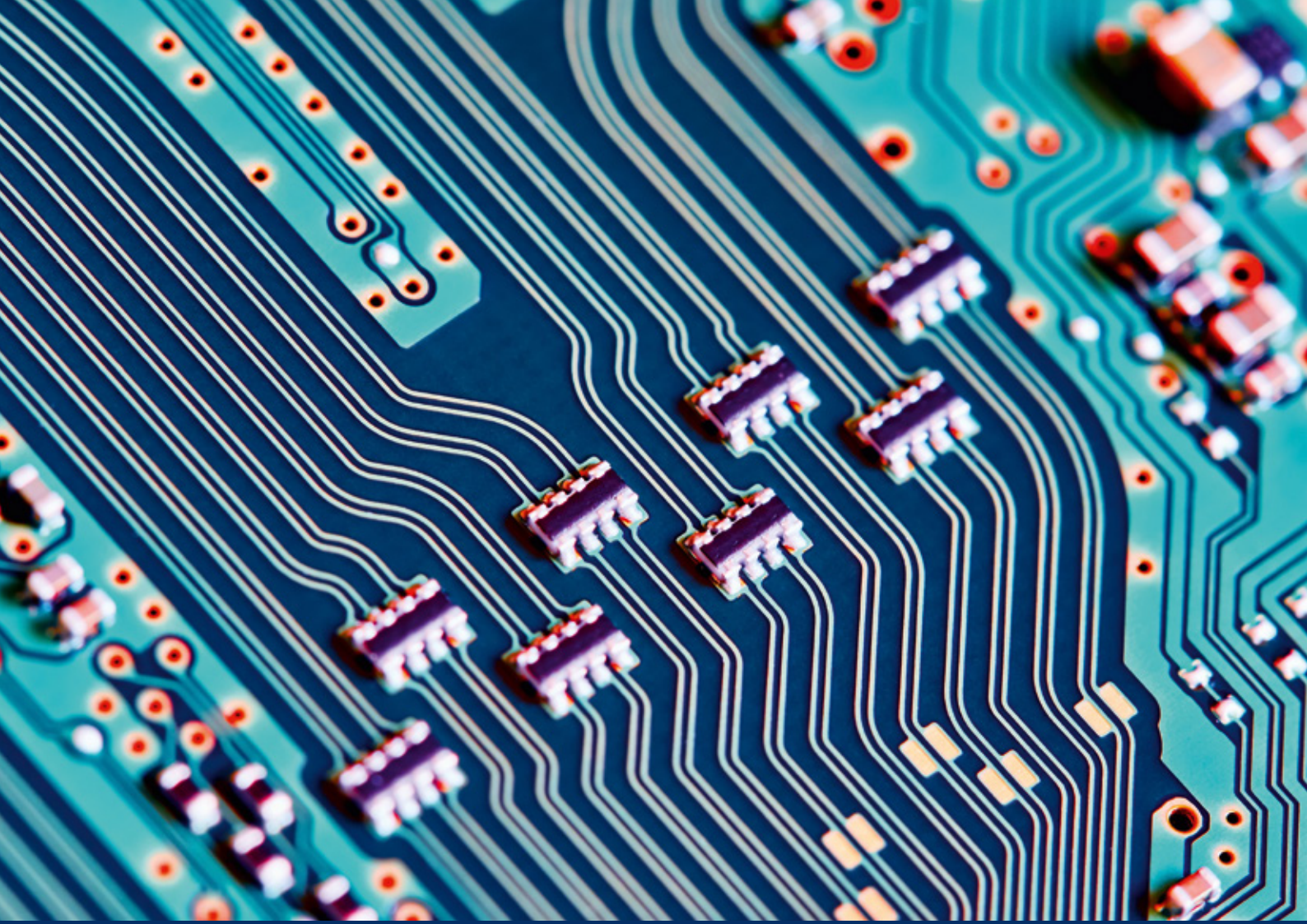
Der Einsatz des Monitorings ist keine schnelle und einfache Intervention. Neben der Unterstützung durch die oberste Führungsebene wird vor allem die Teilnahmebereitschaft der Beschäftigten benötigt. Daher ist es besonders wichtig, den Beschäftigten durch eine frühzeitige Einbeziehung und eine systematische Informations- und Kommunikationsstrategie den Nutzen des Monitorings zu vermitteln. Durch ein umfassendes Datenschutzkonzept sowie durch kollegiale Beratungsangebote kann zudem das Vertrauen der Beschäftigten erhöht werden. Sind diese Voraussetzungen erfüllt, können die Potenziale des Monitorings ausgeschöpft werden.

Das Belastungs- und Beanspruchungsmonitoring kann die Wahrnehmung und Kompetenzentwicklung der Beschäftigten hinsichtlich ihrer Gesundheit fördern und sie für Themen der Arbeitsgestaltung sensibilisieren. Unterstützt werden kann dies beispielsweise durch zusätzliche praktische Tipps oder Coaching-Angebote. Zudem ist es zielführend, die Beschäftigten als Expertinnen und Experten ihrer eigenen Arbeit und ihrer eigenen Gesundheit in die Ableitung von Arbeitsgestaltungsmaßnahmen systematisch mit einzubinden. Denn nur die Sensibilisierung der Beschäftigten reicht alleine nicht aus, wenn die Rahmenbedingungen im Unternehmen kein gesundheitsgerechtes Verhalten ermöglichen.

Moderierte Workshops oder Besprechungen bieten die Möglichkeit, gemeinsam mit den Beschäftigten – auf Basis ihrer Erfahrungen durch die Nutzung eines Monitoringtools – Handlungsbedarfe zu identifizieren, diese zu priorisieren und Verbesserungsmaßnahmen abzuleiten. Besteht im Tool die Option, anonymisierte Auswertungen für das Gesamtunternehmen oder einzelne Bereiche zu generieren, können auf der Grundlage dieser Daten Handlungsbedarfe in Bezug auf die Arbeitsgestaltung identifiziert werden. Voraussetzungen dafür sind jedoch, dass relevante Rahmenbedingungen mit dem Tool erhoben werden, das Einverständnis der Beschäftigten vorliegt und ein umfassendes Datenschutzkonzept erarbeitet wurde. Zudem muss der Datensatz groß genug sein, um die Anonymität der einzelnen Nutzerinnen und Nutzer sicherzustellen.

Mit einer unternehmensweiten Auswertung kann das Belastungs- und Beanspruchungsmonitoring das Zusammenwirken der verschiedenen Belastungsfaktoren untereinander sowie ihren Einfluss auf die Beanspruchung aufdecken. Dadurch können Verbesserungspotentiale in den Verhältnissen aufgezeigt werden. Diese bilden eine Grundlage für die Entwicklung von gesundheitsförderlichen Prozessen und Strukturen im Unternehmen und können zum Beispiel das Auftreten von bestimmten Stresssituationen in Bezug auf zeitliche Effekte in der Arbeitswoche aufzeigen. Auch hier ist es sinnvoll, die Ergebnisse gemeinsam mit den Beschäftigten als Expertinnen und Experten ihrer Situation zu diskutieren und zu interpretieren, um Maßnahmen zur Verbesserung der Arbeitsorganisation ableiten zu können und diese in die Strukturen und Prozesse zu integrieren. Diese sollten mit der Interessenvertretung abgestimmt werden. In Abhängigkeit von der Unternehmenskultur, der Kommunikationskultur und der Problemlage kann es sinnvoll sein, externe Unterstützung hinzuzuziehen (s. Kriterienliste, Seite 18).

Durch eine wiederholte Nutzung kann das Monitoring sowohl zur Wirksamkeitsprüfung als auch als eine Art Frühwarnsystem für Belastungen und Beanspruchungen eingesetzt werden. Mit Abstand von wenigen Monaten kann so aufgezeigt werden, wie sich beispielsweise kritische Situationen in einer Abteilung entwickeln. Im BGM-Prozess kann das digitale Belastungs- und Beanspruchungsmonitoring daher zur Erhebung, Auswertung und Evaluation der abgeleiteten Maßnahmen (s. Kapitel 1, Seite 9 – 17) eingesetzt werden.



3.
Ausblick – Betriebliches
Gesundheitsmanagement
in einer digitalisierten
Arbeitswelt

Betrachtet man die derzeitigen Entwicklungen auf dem Markt für kleine „Gesundheitsshelfer“ wie Wearables oder Apps und die zunehmende Akzeptanz dieser in der Gesellschaft, kann davon ausgegangen werden, dass die Bedeutung digitaler Tools auch im BGM weiter steigen wird. Vorstellbar sind zukünftig beispielsweise Gesundheits-Apps und Anwendungen, die künstliche Intelligenz nutzen, mit Beschäftigten selbstständig interagieren und sämtliche Gesundheits- und Vitaldaten zusammenführen und auswerten. Vor diesem Hintergrund ist es für die Gestaltung gesunder Arbeitsbedingungen besonders wichtig, sich mit den Chancen und Risiken digitaler Instrumente auseinander zu setzen und proaktiv mit diesen umzugehen.

Digitalisierungsprozesse im BGM sollten nicht durch Technik vorbestimmt, sondern aktiv gestaltet werden. Die grundsätzlichen Prozessschritte und Kriterien eines beteiligungsorientierten BGMs verändern sich dabei nicht. Digitale Technologien können vielmehr den regulären Ablauf eines BGMs unterstützen, indem sie das Erfassen, Verarbeiten und Verbreiten von Daten erleichtern und die Qualität erhöhen können sowie die Vermittlung von Informationen vereinfachen. Allerdings bedarf es für den Erfolg immer wieder einer kritischen Reflexion bezüglich des Technikeinsatzes. Dazu werden digitale Instrumente benötigt, die den Bedarfen des Unternehmens und der Beschäftigten entsprechen. Und es sollte gut überlegt werden, wann und an welchen Stellen es sinnvoll ist, Technik einzusetzen oder auf Technik zu verzichten. Denn der Einsatz digitaler Tools muss nicht grundsätzlich die richtige Lösung sein. Gerade in beschleunigten digitalen Zeiten kann es mitunter sehr sinnvoll sein, „einfach mal den Stecker zu ziehen“ und BGM- und BGF-Maßnahmen offline zu betreiben.

Grundsätzliches langfristiges Ziel aller gesundheitsförderlichen Maßnahmen sollte es sein, ein unternehmensweites Gesundheitsbewusstsein zu fördern. Es trägt dazu bei, das Thema Gesundheit bei sämtlichen Prozessen im Unternehmen automatisch mitzudenken. Das bedeutet: Es müssen zum einen Strukturen zur Beteiligung geschaffen werden und zum anderen muss gesundheitliches Handeln – besonders von den Führungskräften – (vor-)gelebt werden (vgl. Uhle & Treier, 2015).

Auch wenn ein „digitales Betriebliches Gesundheitsmanagement“ oft als Allheilmittel dargestellt wird, können digitale Tools nicht allein die Probleme der digitalen (Arbeits-)Welt lösen. Passgenaue Angebote, die bestehende Strukturen des BGMs sinnvoll unterstützen und die Verantwortung für Gesundheit nicht an die Beschäftigten abgeben, können aber eine Möglichkeit im Umgang mit den Herausforderungen des Wandels der Arbeit darstellen.



Weitere Informationen
zum Datenschutz

Maßnahmen zur Wahrung der Interessen der betroffenen Person nach § 22 Abs. 2 BDSG.

1. Technisch-organisatorische Maßnahmen, um sicherzustellen, dass die Verarbeitung gemäß der Verordnung (EU) 2016/679 erfolgt,
2. Maßnahmen, die gewährleisten, dass nachträglich überprüft und festgestellt werden kann, ob und von wem personenbezogene Daten eingegeben, verändert oder entfernt worden sind,
3. Sensibilisierung der an Verarbeitungsvorgängen Beteiligten,
4. Benennung einer oder eines Datenschutzbeauftragten,
5. Beschränkung des Zugangs zu den personenbezogenen Daten innerhalb der verantwortlichen Stelle und von Auftragsverarbeitern,
6. Pseudonymisierung personenbezogener Daten,
7. Verschlüsselung personenbezogener Daten,
8. Sicherstellung der Fähigkeit, Vertraulichkeit, Integrität, Verfügbarkeit und Belastbarkeit der Systeme und Dienste im Zusammenhang mit der Verarbeitung personenbezogener Daten, einschließlich der Fähigkeit, die Verfügbarkeit und den Zugang bei einem physischen oder technischen Zwischenfall rasch wiederherzustellen,
9. zur Gewährleistung der Sicherheit der Verarbeitung die Einrichtung eines Verfahrens zur regelmäßigen Überprüfung, Bewertung und Evaluierung der Wirksamkeit der technischen und organisatorischen Maßnahmen oder
10. spezifische Verfahrensregelungen, die im Fall einer Übermittlung oder Verarbeitung für andere Zwecke die Einhaltung der Vorgaben dieses Gesetzes sowie der Verordnung (EU) 2016/679 sicherstellen.

Grundsätze für die Verarbeitung personenbezogener Daten (Art. 5 DS-GVO).

„Rechtmäßigkeit, Verarbeitung nach Treu und Glauben, Transparenz“ Art. 5 Abs. 1a DS-GVO

→ Die Verarbeitung personenbezogener Daten muss rechtmäßig sein. Das bedeutet, dass die Verarbeitung auf einer Einwilligung der betroffenen Person oder auf einer sonstigen zulässigen Rechtsgrundlage (Art. 6 DS-GVO, Art. 9 DS-GVO, § 26 BDSG) beruhen muss. Fehlt eine rechtliche Grundlage, ist die Verarbeitung rechtswidrig.

→ Personenbezogene Daten müssen nach Treu und Glauben verarbeitet werden. Was genau darunter zu verstehen ist, wird nicht weiter erläutert. Vermutlich wird dies in den nächsten Jahren durch Einzelfallentscheidungen konkretisiert. Dabei wird unter Berücksichtigung aller Umstände beurteilt, ob ein bestimmtes Verhalten als anständig angesehen werden kann.

→ Die Verarbeitung der personenbezogenen Daten muss in einer für die betroffene Person nachvollziehbaren Weise erfolgen. Dieser Grundsatz wird in Erwägungsgrund 39 konkretisiert. Demzufolge müssen „alle Informationen und Mitteilungen zur Verarbeitung dieser personenbezogenen Daten leicht zugänglich und verständlich und in klarer und einfacher Sprache“ (Erwägungsgrund 39) verfasst sein. Dies betrifft insbesondere die Informationen über die verantwortliche Person, die Zwecke der Verarbeitung sowie Informationen darüber, welche Daten verarbeitet werden. Zudem sollten die betroffenen Personen „über die Risiken, Vorschriften, Garantien und Rechte im Zusammenhang mit der Verarbeitung personenbezogener Daten informiert und darüber aufgeklärt werden, wie sie ihre diesbezüglichen Rechte geltend machen können“ (Erwägungsgrund 39). Die Informationspflichten nach Art. 12 und 13 DS-GVO und das Auskunftsrecht nach Art. 15 DS-GVO konkretisieren den Grundsatz der Transparenz.

„Zweckbindung“ (Art. 5 Abs. 1b DS-GVO)

→ Personenbezogene Daten dürfen nur für festgelegte, eindeutige und legitime Zwecke erhoben werden. Bei der Verarbeitung der Daten müssen diese festgelegten Zwecke eingehalten werden. Bei einer Zweckänderung muss zunächst die Rechtmäßigkeit der Datenverarbeitung überprüft werden. Anschließend müssen die betroffenen Personen gemäß Art. 13 Abs. 4 und Art. 14 Abs. 4 DS-GVO informiert werden.

„Datenminimierung“ (Art. 5 Abs. 1c DS-GVO)

→ Die Verarbeitung personenbezogener Daten muss auf das notwendige und geringstmögliche Maß beschränkt sein. Eine Verarbeitung von Daten auf Vorrat ist nicht zulässig.

„Richtigkeit“ (Art. 5 Abs. 1d DS-GVO)

→ Personenbezogene Daten müssen sachlich richtig und erforderlichenfalls auf dem neuesten Stand sein. Daten, die hinsichtlich des Zwecks der Verarbeitung unrichtig sind, müssen unverzüglich gelöscht oder berichtigt werden.

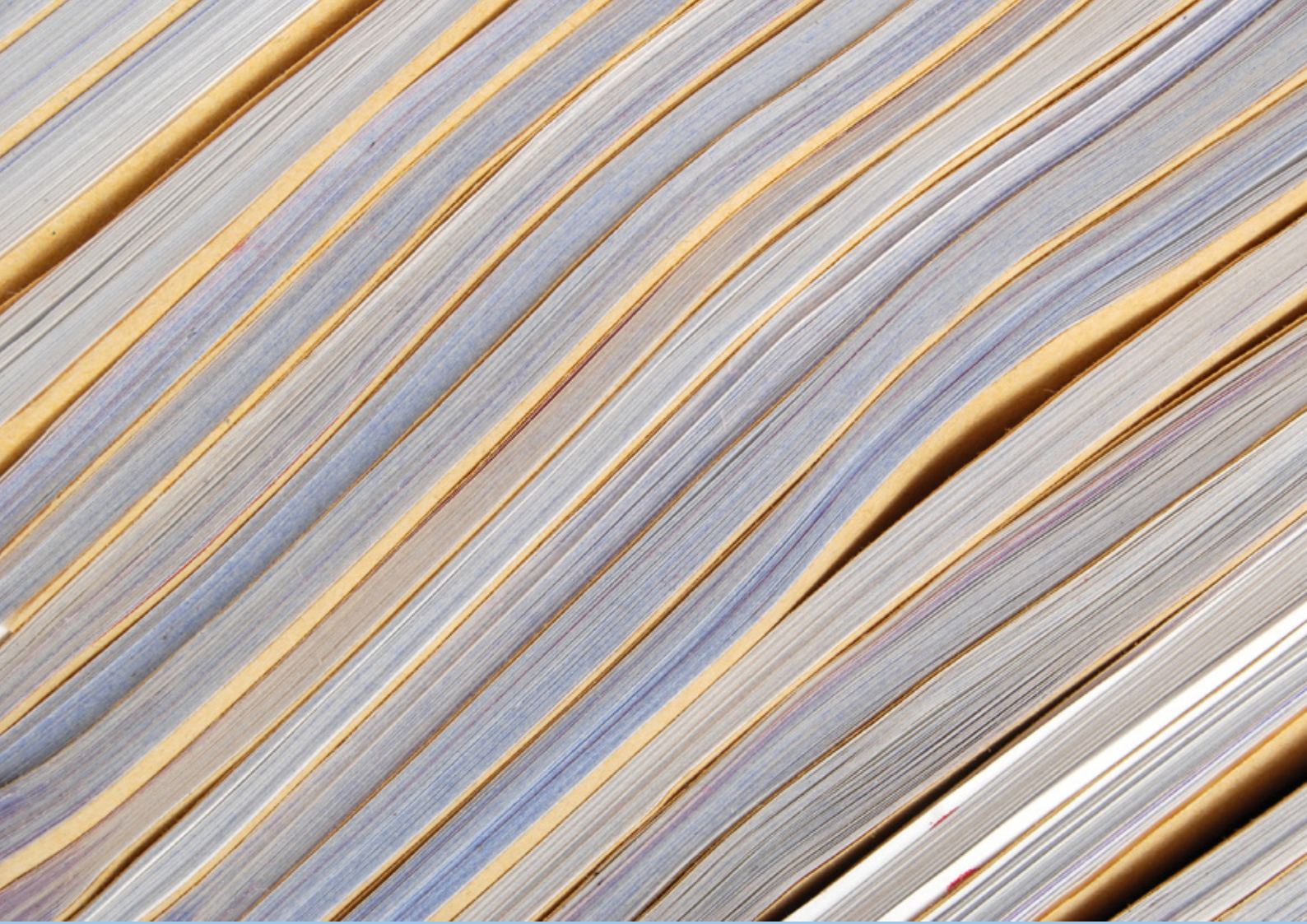
CHECKLISTE: Einwilligung in die Verarbeitung personenbezogener Daten.

- Zwecke und die entsprechende Rechtsgrundlage der Datenverarbeitung (Art. 13 Abs. 1 DS-GVO)
- Kategorie der personenbezogenen Daten (z. B. Gesundheitsdaten)
- Informationen dazu, welche Daten wie erfasst und verarbeitet werden (Grundsatz der Transparenz Art. 5 Abs. 1a DS-GVO)
- Personen/die Einrichtung, die Zugang zu den personenbezogenen Daten haben werden (Art. 13 Abs. 1 DS-GVO)
- Freiwilligkeit der Einwilligung und Vorteile, die sich durch die Teilnahme ergeben (§ 26 Abs. 2 BDSG und Art. 13 Abs. 2 DS-GVO)
- Dauer der Speicherung der personenbezogenen Daten (ggf. anhand von Kriterien festlegen) (Art. 13 Abs. 2 DS-GVO)
- Aufklärung über Rechte der betroffenen Person (Grundsatz der Transparenz Art. 5 Abs. 1a DS-GVO)
 - Widerrufsrecht (Art. 7 Abs. 3 DS-GVO)
 - Recht auf Auskunft über die betreffenden personenbezogenen Daten (Art. 15 DS-GVO)
 - Recht auf Berichtigung, Löschung oder Einschränkung der Verarbeitung (Art. 16 ff. DS-GVO)
 - Beschwerderecht bei einer Aufsichtsbehörde (Art. 13 Abs. 2 DS-GVO)
 - Recht auf Datenübertragbarkeit (Art. 20 DS-GVO)
- Name und Kontaktdaten der Person, die über die Zwecke und Mittel der Verarbeitung der personenbezogenen Daten entscheidet (verantwortliche Person/Arbeitgeberin bzw. Arbeitgeber) (Art. 13 Abs. 1 DS-GVO)
- Falls vorhanden, Namen und Kontaktdaten der bzw. des Datenschutzbeauftragten (Art. 13 Abs. 1 DS-GVO)

CHECKLISTE: Zusatzinformationen zum Datenschutz für die Beschäftigten.

- Erläuterung des Prozesses der Datenverarbeitung
 - Ablauf
 - zeitlicher Rahmen
 - Art der Auswertung
 - Person, die die Daten verarbeitet

- Technische und organisatorische Maßnahmen zum Datenschutz (Grundsatz der Integrität und Vertraulichkeit und Art. 32 DS-GVO)
 - Pseudonymisierung
 - Verschlüsselung
 - Gewährleistung der Vertraulichkeit
 - Gewährleistung der Integrität
 - Gewährleistung der Verfügbarkeit
 - Gewährleistung der Belastbarkeit der Systeme
 - Verfahren zur Wiederherstellung der Verfügbarkeit personenbezogener Daten nach einem physischen oder technischen Zwischenfall
 - Verfahren regelmäßiger Überprüfung, Bewertung und Evaluierung der Wirksamkeit der technischen und organisatorischen Maßnahmen



Literatur

Vorwort

- Ahlers, E. (2016). Arbeit und Gesundheit im betrieblichen Kontext: Befunde aus der Betriebsrätebefragung des WSI 2015. WSI-Report Nr. 33, 12/2016. Düsseldorf: Hans-Böckler-Stiftung.
- Berheide, E.; Goedicke, A.; Seiler, K. (2019). Digitales Belastungsmonitoring: Basis für eine gesundheitsgerechte Arbeitsgestaltung in modernen Arbeitswelten. In: Landesinstitut für Arbeitsgestaltung des Landes Nordrhein-Westfalen (Hg.), Arbeit gestalten mit digitalem Belastungs- und Beanspruchungsmonitoring. Abschlussbericht – Projekt BalanceGuard (S. 6 – 39). Bochum: Landesinstitut für Arbeitsgestaltung des Landes Nordrhein-Westfalen.
- Lohmann-Haislah, A. (2012). Stressreport Deutschland 2012. Psychische Anforderungen, Ressourcen und Befinden. Dortmund/Berlin/Dresden: Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin.
- Institut DGB-Index Gute Arbeit (2015). DGB-Index Gute Arbeit. Der Report 2015. Wie die Beschäftigten die Arbeitsbedingungen in Deutschland beurteilen. Mit dem Themenschwerpunkt: Multitasking, unzureichende Personalausstattung, Arbeit ohne Pause – Profilm Merkmale der Arbeitshetze. Online verfügbar unter: <https://index-gute-arbeit.dgb.de/++co++bf0decf0-942a-11e5-82bf-52540023ef1a>. Abruf am 09.10.2019.
- Institut DGB-Index Gute Arbeit (2016). DGB-Index Gute Arbeit. Der Report 2016. Wie die Beschäftigten die Arbeitsbedingungen in Deutschland beurteilen. Mit dem Themenschwerpunkt: Die Digitalisierung der Arbeitswelt – Eine Zwischenbilanz aus der Sicht der Beschäftigten. Online verfügbar unter: <https://index-gute-arbeit.dgb.de/++co++8915554e-a0fd-11e6-8e36-525400e5a74a>. Abruf am 09.10.2019.

Kapitel 1

- Deming, E. W. (1982). Out of the crisis. Massachusetts: Massachusetts Institute of Technology Press.
- DIN SPEC 91020:2012-07. Betriebliches Gesundheitsmanagement. Berlin: Beuth Verlag GmbH.
- Konnopka, T. (2016). Mehr Zugkraft via App und Web: Eine Zukunftsaufgabe im Betrieblichen Gesundheitsmanagement. In: Pfannstiel, M. A. & Mehlich, H. (Hrsg.), Betriebliches Gesundheitsmanagement (S. 327 – 340), Wiesbaden: Springer Fachmedien.
- Singer, S., & Neumann, A. (2010). Beweggründe für ein Betriebliches Gesundheitsmanagement und seine Integration. In: Esslinger, A. S., Emmert, M. & Schöffski, O. (Hrsg.), Betriebliches Gesundheitsmanagement: Mit gesunden Mitarbeitern zu unternehmerischem Erfolg, (S. 49 – 66). Wiesbaden: Gabler Verlag / Springer Fachmedien.
- Uhle, T., & Treier, M. (2015). Betriebliches Gesundheitsmanagement: Gesundheitsförderung in der Arbeitswelt – Mitarbeiter einbinden, Prozesse gestalten, Erfolge messen (3., überarb. und erw. Aufl.). Berlin, Heidelberg: Springer-Verlag.
- Walle, O. (2018). Der Einsatz digitaler Lösungen zum Erreichen und zur Motivation von Beschäftigten im BGM. In: Matusiewicz, D. & Kaiser, L. (Hrsg.), Digitales Betriebliches Gesundheitsmanagement: Theorie und Praxis (S. 83 – 97). Wiesbaden: Springer Fachmedien.

Kapitel 2

- Albrecht, U. V. (2016). Kapitel 13. Orientierung für Nutzer von Gesundheits-Apps. In U.-V. Albrecht (Hg.), Chancen und Risiken von Gesundheits-Apps (CHARISMHA), (S. 282 – 300). Online verfügbar unter: https://www.bundesgesundheitsministerium.de/fileadmin/Dateien/3_Downloads/A/App-Studie/CHARISMHA_gesamt_V.01.3-20160424.pdf Abruf am 09.10.2019.
- Czernik, A. (2015). Metadaten – Wer, wann, mit wem, wie lange. Online verfügbar unter: <https://www.datenschutzbeauftragter-info.de/metadaten-wer-wann-mit-wem-wie-lange/>. Abruf am 09.10.2019.
- Hoffmann, A., Tiemann, M., & Bös, K. (2019). Digitale Bewegungsangebote – Bestandsaufnahme, Qualitätskriterien, Perspektiven. Prävention und Gesundheitsförderung, 14 (1), (S. 60 – 68).
- Initiative Neue Qualität der Arbeit (INQA) (2017). Kein Stress mit dem Stress: Ein Leitfaden zur Auswahl von Angeboten der Mitarbeiterberatung. Online verfügbar unter: https://www.inqa.de/SharedDocs/PDFs/DE/Publikationen/psyga-kein-stress-mit-dem-stress-handlungshilfe-mitarbeiterberatung.pdf;jsessionid=5A989A6E57E56F15B736BAD30845E7D9?__blob=publicationFile&v=2. Abruf am 09.10.2019.

- Rausch, A. (2012). Prozessnahe und retrospektive Erhebungsmethoden der Arbeitsanalyse in der betrieblichen Ausbildung. In: Rausch, A., Kögler, K. & Laireiter, A. (Hrsg.), Themenheft der Empirischen Pädagogik. Tagebücher als prozessnahe Erhebungsinstrumente in der Feldforschung, (S. 247 – 270). Landau: VEP.
- Schaff, A. (2018). Digitales BGM-Controlling 2.0: online, mobil und intelligent. In: Matusiewicz, D., & Kaiser, L. (Hrsg.), Digitales Betriebliches Gesundheitsmanagement: Theorie und Praxis, (S. 171 – 186). Wiesbaden: Springer Fachmedien.
- Schaper, N. (2014). Wirkungen der Arbeit. In: Nerdinger, F. W., Blickle, G. & Schaper, N. (Hrsg.), Arbeits- und Organisationspsychologie, (S. 517 – 539), Berlin, Heidelberg: Springer.
- Stolzenberg, K., Heberle, K. (2006): Change Management. Veränderungsprozesse erfolgreich gestalten – Mitarbeiter mobilisieren, 1. Aufl., Heidelberg: Springer-Verlag.
- Stoyanov, S. R., Hides, L., Kavanagh, D. J., Zelenko, O., Tjondronegoro, D., & Mani, M. (2015). Mobile app rating scale: A new tool for assessing the quality of health mobile apps. JMIR mHealth and uHealth, 3 (1), (S. 1 – 10).

Kapitel 3

- Uhle, T., & Treier, M. (2015). Betriebliches Gesundheitsmanagement: Gesundheitsförderung in der Arbeitswelt – Mitarbeiter einbinden, Prozesse gestalten, Erfolge messen (3., überarb. und erw. Aufl. 2015). Berlin, Heidelberg: Springer-Verlag.

Weiterführende Informationen & Literaturempfehlungen

- Albrecht, U.-V. (Hg.) (2016). Chancen und Risiken von Gesundheits-Apps (CHARISMHA). Online verfügbar unter: https://charismha.weebly.com/uploads/7/4/0/7/7407163/charismha_gesamt_v.01.3-20160424.pdf. Abruf am 09.10.2019.
- Bundesministerium für Arbeit und Soziales (BMAS) (2012). Schritt für Schritt zurück in den Job. Betriebliche Eingliederung nach längerer Krankheit – was Sie wissen müssen. Online verfügbar unter: <https://www.bmas.de/SharedDocs/Downloads/DE/PDF-Publikationen/a748-betriebliche-eingliederung.pdf>. Abruf am 09.10.2019.
- Geschäftsstelle der Initiative Neue Qualität der Arbeit (2014). Gesunde Mitarbeiter – gesundes Unternehmen: Eine Handlungshilfe für das Betriebliche Gesundheitsmanagement. Online verfügbar unter: https://www.inqa.de/SharedDocs/PDFs/DE/Publikationen/psyga-gesunde-mitarbeiter-gesundes-unternehmen.pdf?__blob=publicationFile&v=2. Abruf am 09.10.2019.
- Landesinstitut für Arbeitsgestaltung des Landes Nordrhein-Westfalen (Hg.) (2019). Arbeit gestalten mit digitalem Belastungs- und Beanspruchungsmonitoring. Abschlussbericht – Projekt BalanceGuard. Bochum: Landesinstitut für Arbeitsgestaltung des Landes Nordrhein-Westfalen.
- Ministerium für Arbeit, Gesundheit und Soziales des Landes Nordrhein Westfalen (2017). Gefährdungsbeurteilung am Arbeitsplatz. Ein Handlungsleitfaden der Arbeitsschutzverwaltung des Landes Nordrhein-Westfalen. Online verfügbar unter: <https://broschueren.nordrheinwestfalendirekt.de/herunterladen/der/datei/171005-lia-gefaehrdungsbeurteilung-2017-druck-pdf/von/gefaehrdungsbeurteilung-am-arbeitsplatz/vom/mags/1650>. Abruf am 09.10.2019.
- Pfannstiel, M. A., & Mehlich, H. (Hrsg.) (2016). Betriebliches Gesundheitsmanagement. Wiesbaden: Springer Fachmedien.



**Landesinstitut für Arbeitsgestaltung
des Landes Nordrhein-Westfalen (LIA.nrw)**

Gesundheitscampus 10
44801 Bochum
Telefon: +49 211 3101 1133
Telefax: +49 211 3101 1189

info@lia.nrw.de
www.lia.nrw

Erarbeitet im Projekt



GEFÖRDERT VOM



Bundesministerium
für Bildung
und Forschung



Förderschwerpunkt
Präventive Maßnahmen
für die sichere und gesunde
Arbeit von morgen