

## **Mitarbeiter und Unternehmen – in Balance mit dem WLHB-Indikator**

Frauke REMMERS, Paul BITTNER

*Fachbereich Forschung, SRH Fernhochschule – The Mobile University  
Lange Straße 9, D-88499 Riedlingen*

**Kurzfassung:** Das Zusammenspiel von digitaler Weiterentwicklung und gleichzeitigem Bestreben zum Erhalt der Arbeitsfähigkeit erfordert Innovationskraft von Unternehmen. Das Forschungsprojekt „Prädikatsarbeit“ eröffnet dazu unterschiedliche Handlungs- und Forschungswege und stellt betriebliche und überbetriebliche Prävention durch innovative Maßnahmen und Konzepte neu und zukunftsgerichtet auf. Die Balance zwischen Arbeit, Leben und Gesundheit bildet dazu einen entscheidenden Faktor. Die Etablierung eines sog. WLHB-Indikators (WLHB = Work Life Health Balance) soll dafür eine Möglichkeit aufzeigen, Arbeitsfähigkeit individuell und aufs Einzelunternehmen bezogen zu erfassen. Konkrete Scoringwerte liefern Anhaltspunkte für Maßnahmen, die langfristig die drei Bereiche Arbeit, Leben und Gesundheit sowohl aus Unternehmens- wie auch aus Mitarbeiterperspektive im Kontext von Industrie 4.0 ausbalancieren.

**Schlüsselwörter:** Industrie 4.0, Arbeitsfähigkeit, Prävention, Work-Life-Health Balance, Indikator, Scoringwerte

### **1. Ausgangslage und Problemstellung**

Mit der zunehmenden Verbreitung digitaler Produktionssysteme und damit einhergehenden Verschlankungen in Industrieunternehmen bei gleichzeitig abnehmender Zahl der erwerbsfähigen Bevölkerung und älter werdender Beschäftigter stehen kleine und mittelständische Unternehmen des gewerblichen Sektors vor der Herausforderung, die Arbeitsfähigkeit ihrer Mitarbeiter langfristig zu erhalten (Hasselhorn & Freude 2007). Digitale Entwicklungen, die durch das Schlagwort *Industrie 4.0* beschrieben werden, erfordern zunehmend präventive Kompetenzen und Maßnahmen als Erfolgs- und Innovationsfaktor (Buhr 2014). Dies ist vor allem vor dem Hintergrund einer dynamischen und gleichzeitig älter werdenden Gesellschaft von besonderer Bedeutung, da neue Schwerpunkte für die Kompetenzentwicklung und die gesundheitsförderliche Gestaltung der (gewerblichen) Arbeit in den Mittelpunkt des Interesses rücken. Damit dies in Zukunft gelingen kann ist eine interdisziplinäre Zusammenführung der Gestaltungsbereiche Gesundheit, Kompetenzen, Arbeitsinhalte und Organisation unumgänglich, wofür es jedoch gerade in kleinen und mittelständischen, von der Digitalisierung im besonderen Maße betroffenen, Unternehmen keine geeigneten Konzepte gibt.

### **2. Stand der Forschung**

Die menschliche Arbeitsfähigkeit basiert nach Illmarinen und Tempel (2002) auf den vier Attributen Gesundheit, Arbeit, Ausbildung und Kompetenz sowie Werte und

Einstellungen. Mittels des Work Ability Index (WAI) wird diese Arbeitsfähigkeit erfasst und in Beziehung zu Arbeitsanforderungen, Gesundheit und mentalen Ressourcen gesetzt (Tuomi et al. 1991). Sowohl national wie auch international hat sich der WAI im betrieblichen Einsatz oder im Zusammenhang mit Forschungsprojekten bewährt. Vernachlässigt werden bei diesem Ansatz bisher jedoch die veränderten Rahmenbedingungen von Tätigkeiten im Kontext der digitalisierten Industrie. Eine ganzheitliche Situationsanalyse eines gewerblich Tätigen (insbesondere älteren Beschäftigten) in Bezug auf gesundheits- und arbeitspolitische Rahmenbedingungen, beeinflusst durch individuelle Werte und Einstellungen zu Aspekten der Digitalisierung und der eigenen Gesundheit sind bisher ausgeblieben.

Zwar liegen erste Ansätze vor allem im Rahmen der Work-Life Balance Forschung vor (Effort Recovery Theory; Guerts & Sonnentag 2006; Meijman & Mulder 1998 oder die Conversation of Resources Theory; Hobfoll 1998), diese befassen sich jedoch in erster Linie mit Individuum-orientierten Aspekten der Arbeits- und Lebensqualität (losgelöst von Unternehmens- und Arbeitsbedingungen) weniger mit Fragen zum Erhalt der Arbeitsfähigkeit. Erste Ansätze, die auf den Erhalt der Gesundheit abzielen, werden bisher eher als Einzelfallmaßnahmen betrachtet oder im Kontext eines reinen BGM-Projekts implementiert und nicht in den eindeutigen Zusammenhang eines Work-Life-Health orientierten Lebensstils mit entsprechenden Arbeitsbedingungen unter einflussnehmenden Aspekten der Digitalisierung kategorisiert. Hinzu kommt der Umstand, dass Arbeitsfähigkeit nicht selten mit den Begrifflichkeiten Arbeitsorganisation und -gestaltung in gleichen Kontexten beschrieben wird. Arbeitsfähigkeit richtet sich jedoch mit seinen o.g. vier Gestaltungselementen nicht nur an die Beschäftigten selber (im Sinne einer Verhaltensprävention) sondern zielt insbesondere auch auf eine Gestaltung der Arbeitsbedingungen (Verhältnisprävention) ab (Hasselhorn & Freude 2007). Damit bezieht der Begriff das Unternehmen als maßgeblichen Gestaltungsfaktor mit ein, was in bisherigen adäquaten Forschungsarbeiten noch zu wenig bis keine Berücksichtigung erfährt, im Rahmen des Projektes „Prädikatsarbeit“ aber im besonderen Maße beachtet wird.

### 3. Zielsetzung

Die Implementierung des *WLHB-Indikators* stellt für das vorhandene Spannungsfeld zwischen Unternehmen und Beschäftigten einen ersten Lösungsansatz dar. Hierbei handelt es sich um einen integrativen Ansatz zur Verschmelzung der drei Bereiche Arbeit (**W**ork), Leben (**L**ife) und Gesundheit (**H**ealth), welche in gleichberechtigter **B**alance für einen langfristigen Erhalt der Arbeitsfähigkeit entstehen. Da sich persönliche Lebens- und Gesundheitsumstände wie auch individuelle Bedingungen der Arbeit gegenseitig beeinflussen und in Wechselwirkung zueinander stehen, bildet der WLHB-Indikator zwei Scoringbereiche ab: zum einen ermittelt er – basierend auf einem konkret dafür entwickelten, schriftlich auszufüllenden Fragebogen mit bereichskompatiblen und zugleich bereichsspezifischen Fragen – drei individuelle Werte für die Sektoren Arbeit, Leben und Gesundheit sowohl Einzelperson-bezogen (wenn gewünscht) wie auch für die gesamte Belegschaft eines Unternehmens; zum anderen ermittelt er einen Gesamtscorepunkt auf einer eigens entwickelten WLHB-Skala (grafisch als Dreieck dargestellt), welcher konkret ableitbare Maßnahmen zu einem optimalen Verhältnis zwischen Arbeit, Leben und Gesundheit sowohl innerhalb des jeweiligen Unternehmens wie auch darüber hinaus gehend bereithält. Kleine und mittelständische Unternehmen haben auf diese Weise schnell und einfach die

Möglichkeit, einen individuellen, unternehmensspezifischen WLHB-Wert zu ermitteln und diesen dann – ggf. in Kooperation mit geeigneten Methoden zur Förderung und zum Erhalt der Arbeitsfähigkeit (z.B. in Zusammenarbeit mit externen Instanzen, wie Krankenkassen) – zu nutzen. Darüber hinaus ergänzen regelmäßige Evaluierungen die anhängigen Konzepte und Entwicklungen und stellen durch wiederholte Messungen der einzelnen WLH-Werte Verbesserungen – sowohl in der Gesamtschau als Balancewert wie auch in individualisierten Bereichen – in Zahlen aufbereitet dar (angelegt als weiterführendes Forschungsprojekt).

#### **4. Methodik**

Die Methodik zur Realisierung des WLHB-Indikators ergibt sich aus der vorangegangenen Zielsetzung und beinhaltet zwei Arbeitsschritte: 1. die Entwicklung und Erprobung eines Fragebogens zur schriftlichen Erfassung der drei Bereiche Work, Life und Health und 2. die daran anhängige Auswertung mit Ableitung konkreter gestalterischer Maßnahmen sowohl für Unternehmen als auch für die Beschäftigten. Beide Arbeitsschritte und deren Umsetzung werden im Folgenden erläutert.

##### *4.1 Entwicklung des Fragebogens*

Die Entwicklung des WLHB-Fragebogens basiert im Wesentlichen auf der Zielsetzung, die inhaltliche Ausgestaltung der Arbeitsfähigkeit anhand der drei Elemente Work – Life – Health zu realisieren und diese in den Kontext der Digitalisierung vor dem Hintergrund einer werte- und einstellungsbewussten Unternehmens- wie Beschäftigtenkultur zu integrieren. Vorangegangene Metastudien im Kontext des aktuellen Forschungsprojekts „Prädikatsarbeit“ konnten den Bedarf sowie die vorhandenen Forschungs- und Realisierungslücken bestätigen. Ein weiterer Anspruch stellte die möglichst eindeutig verständliche Formulierung der Fragen sowie dessen gleichzeitige Kompatibilität in den drei Bereichen Work, Life und Health dar. Die möglichst exakte Kompatibilität ist einerseits vor dem Hintergrund einer balance-orientierten Auswertung vonnöten, soll andererseits aber auch das Ausfüllen seitens der Zielgruppe erleichtern (Roth & Holling 1999). Die Wahl der fünfstufigen Skalenwerte von „Trifft gar nicht zu (Wert 1)“, „trifft selten zu“ (Wert 2), „weder noch“ (Wert 3), „trifft meistens zu“ (Wert 4) und „trifft völlig zu“ (Wert 5) entspricht dem Anspruch der verbalisierten wie auch numerischen Skalierung gleichermaßen (Kromrey 2006; Porst 2008). Die Schwierigkeit lag in diesem Kontext darin, die Fragen auch derart kompatibel zu gestalten, dass gleiche Formulierungen auch die identischen positiv bzw. negativ zu bewertenden Antworten nach sich ziehen. Pretest-Durchläufe (zur Notwendigkeit von Pretests vgl. Porst 2008) mit den Forschungspartner-Unternehmen Liebherr und Zorn Instruments konnten hierzu entscheidende Beiträge liefern. Im Ergebnis enthält der WLHB-Fragebogen nun die drei Bereiche Work – Life – Health mit nahezu exakt kompatiblen Fragestellungen aufgeteilt in zwei Blöcke mit jeweils 8 Fragestellungen: Block 1 stellt Fragen generell zu Aspekten der Arbeit, des Lebens und der Gesundheit und Block 2 erfragt konkrete Veränderungen des jeweiligen Gebiets unter Aspekten der Digitalisierung. Der Fragebogen beginnt zudem mit einem Vorspann, welcher zehn allgemein gültige Fragen zur Person, Position, Unternehmen und Einstellung zur Digitalisierung enthält sowie eine Begriffsdefinition dessen vornimmt.

## 4.2 Scoringpunkte und Auswertung

Die Auswertung des WLHB-Fragebogens erfolgt mittels deskriptiver Statistik. Verfahren und Methoden der Inhaltsanalyse (wie z.B. nach Mayring) können aufgrund der vorgegebenen Gestaltung des Fragebogens außen vor bleiben.

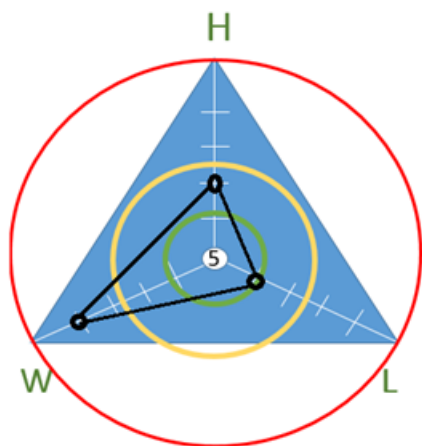
Die Bildung des arithmetischen Mittels stellt für den vorliegenden Anspruch die geeignete Auswertungsmethode dar, da die Zielsetzung in der Ermittlung eines durchschnittlichen Scoringwertes pro Bereich liegt. Pro Unternehmen oder pro statistische Erhebung werden demzufolge alle Befragten (= n) ins Verhältnis zu den abgegebenen Werten pro Frage gesetzt, welche sich in der Berechnung auf die numerischen Einheiten 1-5 beziehen. Dazu folgendes Beispiel anhand von 50 Probanden aus einem Unternehmen:

*Block Arbeit (Work):* das arithmetische Mittel für Teil 1 ergibt den Wert 1 (= trifft selten zu, Beurteilung demzufolge negativ). Teil 2 ergibt als arithmetisches Mittel den Wert 3,1 (= weder noch; mittelmäßige Beurteilung).

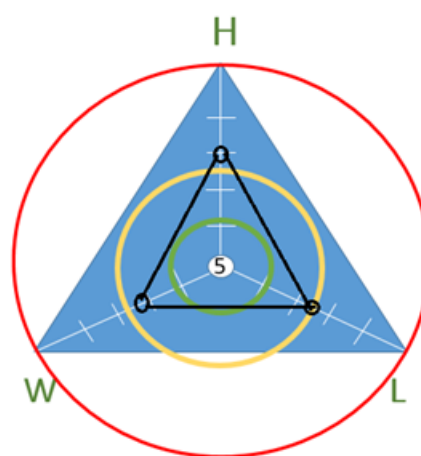
*Block Gesundheit (Health):* der Durchschnittswert für Teil 1 beträgt 4,2 (= trifft meistens zu, Beurteilung demzufolge positiv). Teil 2 ergibt als arithmetisches Mittel 2 (= trifft selten zu, Beurteilung eher negativ).

*Block Leben (Life):* der Durchschnittswert für Teil 1 beträgt 4,3 (= trifft meistens zu, Beurteilung positiv). Teil 2 ergibt das arithmetische Mittel 2,5 (= weder noch).

Beide Blöcke können nun in Form eines Dreiecks abgebildet und damit Verzerrungstendenzen verdeutlicht werden:



**Abb. 1:** Auswertung von Teil 1  
(ohne Fragen zur Digitalisierung)



**Abb. 2:** Auswertung Teil 2  
(mit Fragen zur Digitalisierung)

Der rote Kreis verdeutlicht den sogenannten Negativbereich, welcher bis zum Wert 2,5 (Beginn gelbe Linie) reicht. Zwischen den Werten 2,5 und 4 befindet sich der sog. neutrale Bereich und ab dem Wert 4 der Positivbereich. Die Auswertung erfolgt in zwei Schritten: zunächst wird pro Teil aller drei Frageblöcke ein Dreieck erstellt (siehe Bsp.). Im zweiten Schritt erfolgt dann die Zusammenführung zu einem Gesamtdreieck. Der Vorteil in der zunächst erfolgten Trennung liegt darin, dass die Einflüsse der Digitalisierung grafisch aufbereitet und die Verzerrungstendenzen besser veranschaulicht werden können. Im vorliegenden Beispiel würde das Unternehmen erkennen, dass die Bereiche Leben und Gesundheit auf einem recht guten Niveau liegen, der Bereich Arbeit jedoch signifikant verbessert werden müsste. Der Idealzustand

des Dreiecks wäre ein gleichseitiges Dreieck im grün-positiven Bereich zwischen den Skalenwerten 4 und 5.

## 5. Ergebnis und Ausblick

Die visuell aufbereitete Auswertung der einzelnen Bereiche Arbeit, Leben und Gesundheit ermöglicht sowohl Mitarbeitern wie auch Unternehmen Negativwerte und Tendenzen schnell zu erfassen, aber im besonderen Maße auch Positivwerte abzubilden und Entwicklungen bzw. Veränderungen in den einzelnen Sektoren zu dokumentieren. Das Dreieck bildet somit auch Aufgabenbereiche und das Verlangen nach Maßnahmen ab, welche für den Erhalt der Arbeitsfähigkeit sowohl von Seiten der Beschäftigten wie auch seitens der Unternehmen notwendig und zu erbringen sind (insbesondere bei Skalenwerten im roten und gelben Bereich). Grundlage dafür bildet eine – den drei Bereichen entsprechende – werteorientierte Unternehmenskultur, welche in Form von arbeits-, lebens- und gesundheitsorientierten Grundsätzen den WLHB-Gedanken reflektiert und realisiert (in Anl. an das Haus der Arbeitsfähigkeit nach Ilmarinen & Tuomi 2004). In diesem Kontext können dann konkrete Maßnahmen (teils mit Kooperationspartnern, wie Krankenkassen oder Trainer) entwickelt, umgesetzt und nachgehalten werden. Auf Basis des vorgestellten WLHB-Gedankens werden aktuell sich anschließende Forschungsprojekte realisiert, welche sich momentan in der Entwicklungs- und Erprobungsphase befinden und folgende Inhalte haben:

- Generierung eines Vorschlagswesens bzgl. werteorientierter Grundsätze, die die drei Bereiche Arbeit, Leben und Gesundheit sowohl aus Mitarbeiter- wie auch aus Unternehmenssicht abbilden (insgesamt acht Grundsätze, abgeleitet aus der Achtsamkeitstheorie; vgl. weiterführende Forschungsarbeit)
- Etablierung eines entsprechenden Workshops mit daraus resultierenden Maßnahmen und Strategien, basierend auf der Auswertung des WLHB-Fragebogens und individuell angepasst an die Bedürfnissituation des Unternehmens
- Entwicklung eines Tools unter dem bisherigen Arbeitstitel „WLHB Controlling“, welches die Realisierung einer gesamten WLHB-Strategie insbesondere auch unter monetären Gesichtspunkten begleitet, steuert und kontrolliert.

Die Umsetzung der gesamten WLHB-Strategie inkl. Fragebogen und nachhaltigem Controlling ist auf insgesamt zwei Jahre pro Unternehmen ausgerichtet. Innerhalb dieser Zeit sollen acht Unternehmensgrundsätze, aufgeteilt in ein Grundsatz pro Quartal formuliert, realisiert und nachgehalten werden, so dass nach Ablauf von zwei Jahren eine erneute Befragung erfolgen und Veränderungen erfasst werden können. Die Besonderheit der gesamten WLHB-Strategie ist dabei zwei Aspekten zuzuschreiben:

1. Die Etablierung einer allumfassenden Wertekultur, innerhalb derer sowohl unternehmerische wie auch mitarbeiterorientierte Aspekte gleichberechtigt nebeneinander stehen und die unter Berücksichtigung der drei Lebensbereiche Arbeit – Gesundheit – Leben über bisherige BGM- oder Work-Life-Balance Konzepte hinausgeht.
2. Die Berücksichtigung monetärer Einflussgrößen. Das WLHB-Konzept verfolgt in seiner Gesamtschau im besonderen Maße die Beurteilung eines eindeutigen ROI sämtlicher daraus resultierender Maßnahmen und Konzepte. Diese sollen im Kontext einer Balanced Scorecard erfasst und abgebildet werden

können, so dass Veränderungen (z.B. hinsichtlich Krankheitstage) schnell ersichtlich sind.

## 6. Literatur

- Buhr, D (2014) Soziale Innovationspolitik. Positionspapier im Auftrag der Abteilung Wirtschafts- und Sozialpolitik der Friedrich-Ebert-Stiftung online unter <http://library.fes.de/pdf-files/wiso/10270.pdf>
- Guerts SAE, Sonnentag S (2006) Recovery as an explanatory mechanism in the relation between acute stress reactions and chronic health impairment. *Scandinavian journal of work; Environment & Health*, 32, 482-492
- Hasselhorn, HM, Freude (2007) Der Work Ability Index – ein Leitfaden, Schriftenreihe für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin, S 87, Dortmund, Berlin, Dresden
- Hobfoll SE (1998) Stress, culture and community: The psychology and physiology of stress, New York Plenum
- Ilmarinen J, Tempel J (2002) Arbeitsfähigkeit 2010 – Was können wir tun, damit wir gesund bleiben? Hamburg VSA Verlag 2002.
- Ilmarinen J, Tuomi K (2004) Past present and future of work ability. In: Ilmarinen J, Lehtinen S (2004) Past Present and future of Work ability – people and work research Report 65, Finnish Institute of Occupational Health, Helsinki 2004, S 1-25
- Komrey H (2006) Empirische Sozialforschung, Modelle und Methoden der standardisierten Datenerhebung und Datenauswertung, 11. Auflage, Lucius & Lucius, Stuttgart
- Meijman TF, Mulder G (1998) Psychological aspects of workload. In Drenth PJD, Thierry H (Eds) Handbook of work and organizational psychology, Vol 2: Work psychology pp 5-33, Hove England
- Porst R (2008) Fragebogen: Ein Arbeitsbuch, 1. Auflage, VS-Verlag, Wiesbaden
- Roth E, Holling H (1999) Sozialwissenschaftliche Methoden: Lehr- und Handbuch für Forschung und Praxis, 5. Auflage, Oldenbourg, Wien, München
- Tuomi K et al. (1991) Prevalence and incidence rates of diseases and work ability in different work categories and municipal occupations, *Scandinavian Journal of Work, Environment and Health*, Vol 17, S 67



Gesellschaft für  
Arbeitswissenschaft e.V.

**ARBEIT(s).WISSEN.SCHAF(F)T**  
Grundlage für Management & Kompetenzentwicklung

64. Kongress der  
Gesellschaft für Arbeitswissenschaft

FOM Hochschule für  
Oekonomie & Management gGmbH

21. – 23. Februar 2018

---

**GfA Press**

---

**Bericht zum 64. Arbeitswissenschaftlichen Kongress vom 21. – 23. Februar 2018**

**FOM Hochschule für Oekonomie & Management**

Herausgegeben von der Gesellschaft für Arbeitswissenschaft e.V.

Dortmund: GfA-Press, 2018

ISBN 978-3-936804-24-9

NE: Gesellschaft für Arbeitswissenschaft: Jahresdokumentation

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

Alle Rechte vorbehalten.

© **GfA-Press, Dortmund**

**Schriftleitung: Matthias Jäger**

im Auftrag der Gesellschaft für Arbeitswissenschaft e.V.

Ohne ausdrückliche Genehmigung der Gesellschaft für Arbeitswissenschaft e.V. ist es nicht gestattet, den Kongressband oder Teile daraus in irgendeiner Form (durch Fotokopie, Mikrofilm oder ein anderes Verfahren) zu vervielfältigen.

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

**USB-Print:**

Prof. Dr. Thomas Heupel, FOM Prorektor Forschung, [thomas.heupel@fom.de](mailto:thomas.heupel@fom.de)

**Screen design und Umsetzung**

© 2018 fröse multimedia, Frank Fröse

[office@internetkundenservice.de](mailto:office@internetkundenservice.de) · [www.internetkundenservice.de](http://www.internetkundenservice.de)