

# ALLES FIT?!

## Impressum

**Redaktion:** Julia Niles (V.i.S.d.P.), Saskia Powell, Sarah Schuppener  
**Lektorat:** ProLektor, L. & M. Oestreicher GbR  
**Gestaltung und Layout:** Claudia Weinhold

**Druck:** Druck- und Verlagshaus Zarbock GmbH & Co. KG

**Herausgegeben von:**  
Christi Degen  
RKW Rationalisierungs- und Innovationszentrum der  
Deutschen Wirtschaft e. V., RKW Kompetenzzentrum,  
Düsseldorfer Straße 40 A, 65760 Eschborn

**Geschäftsführung:**  
Christi Degen

[www.rkw-kompetenzzentrum.de](http://www.rkw-kompetenzzentrum.de)

**Kontakt zur Redaktion:**  
[magazin@rkw.de](mailto:magazin@rkw.de), +49 (0) 6196 495-0, [www.rkw-magazin.de](http://www.rkw-magazin.de)

Dem RKW Kompetenzzentrum ist eine gendergerechte Kommunikation wichtig. Daher wird primär die neutrale Form verwendet, die für alle Geschlechter gilt. Ist dies nicht möglich, wird sowohl die weibliche als auch die männliche Form genannt. Die Verwendung der o. g. Gender-Möglichkeiten wurde aufgrund der besseren Lesbarkeit gewählt und ist wertfrei. Externen Autorinnen und Autoren ist der Umgang mit der geschlechtsneutralen Schreibweise freigestellt. Namentlich gekennzeichnete Beiträge geben nicht unbedingt die Meinung der Redaktion wieder. Die in diesem Magazin enthaltenen Angaben werden nach bestem Wissen erstellt und mit großer Sorgfalt auf ihre Richtigkeit überprüft. Trotzdem sind inhaltliche und sächliche Fehler nicht vollständig auszuschließen. Das RKW übernimmt keinerlei Garantie für die Richtigkeit, Aktualität und Vollständigkeit der bereitgestellten Informationen.

Erscheinungsweise: 4 x jährlich  
Auflage dieser Ausgabe: 6.000



## Bildnachweise:

iStock: iStock: MegaShabanov (Cover), Alexander Ryabintsev (S. 4 – 5), Tetiana Garkusha (Einhefter, S. 4 – 5, S. 17, S. 25 – 27, S. 29, S. 48 – 51), Stocknick (S. 8 – 10), budi priyanto (S. 52), ngupakarti (S. 3, S. 37, S. 39), Tyas drawing (S. 32 – 35), HearttoHeart0225 (S. 44 – 46), Devita ayu Silvianingtyas (S. 32 – 33), golden\_SUN (S. 30 – 35), ngupakarti (S. 16, S. 18), Dimitris66 (S. 18 – 23), Prezent (S. 44), Fonikum (Einleger zwischen S. 28 – 29), daz2d (Einleger zwischen S. 28 – 29), appleuzr (Einleger zwischen S. 28 – 29), Lidiia Moor (S. 40 – 43)

Dr. Angela Joost: BWHW (S. 11), Gold: privat (S. 15), Khamo: privat (S. 15), Prof. Dr. Dr. h.c. Klaus Hurrelmann: Hertie School (S. 19), Kelber: Bundesregierung/Kugler (S. 23), Nick Prosch: Nick Prosch (S. 27), Simone Gerbig: privat/Picture People (S. 35), Strack: Tom Zygmanski/ZygToGrafie (S. 35), Chamier: www.goldlichtstudios.de (S. 39), Bhardwaj: Dr. Gunjan Bhardwaj (S. 43)

Gefördert durch:



aufgrund eines Beschlusses  
des Deutschen Bundestages



Schwerpunkt: Gesundheitswirtschaft

## DEUTSCHLAND IM CHECK-UP



- 6 RKW Recherche  
**Gesundheitswirtschaft Deutschland**  
*Beschäftigungsmotor und Innovationstreiber*
- 8 Interview  
**Pflege und Job – eine Doppelbelastung mit Folgen**  
*Wie pflegefreundliche Betriebe Beschäftigte unterstützen und binden können*
- 12 Vom Fach  
**Zuwanderung und Personalbindung im Gesundheitswesen**  
*Potenziale zur Fachkräftesicherung in der Pflege*
- 16 Interview  
**Gesundheit durch Bildung**  
*Wie Deutschland die Weichen stellen kann für eine gesündere Gesellschaft*
- 20 Interview  
**Nicht mit der Brechstange**  
*Wie die Digitalisierung im Gesundheitswesen sicher vorangetrieben werden kann*

- 24 Interview  
**Feelgood-Management ist mehr als nur ein Tischkicker im Büro**  
*Zufriedene Mitarbeitende arbeiten effizienter und bleiben länger im Unternehmen*
- 28 RKW Recherche  
**Alle im Blick!?**  
*Betriebliches Gesundheitsmanagement heute – morgen – übermorgen*
- 30 Vom Fach  
**Unternehmensnachfolge durch Coaching fördern**  
*Welche Rolle Resilienz und Work-Life-Balance im Übergabeprozess spielen*
- 36 Interview  
**Zeit zum Zuhören**  
*Wie eine Hamburger Initiative mit einem kostenfreien Angebot die mentale Gesundheit fördert*
- 40 Interview  
**Groß denken – schneller agieren**  
*Wie Start-ups mit künstlicher Intelligenz die Gesundheitsbranche demokratisieren*

- 44 RKW Expertise  
**Digital – Innovativ – Gesundheit(?)!**
- 48 Exkurs  
**Achtsamkeit als bewusster Weg zu persönlicher Gesundheit**  
*Ein praktischer Ansatz zur Heilung körperlicher und psychischer Beschwerden*
- 52 News und RKW Angebote

# Liebe Leserinnen und Leser,

in der Satzung der Weltgesundheitsorganisation WHO wird Gesundheit definiert als „ein Zustand vollständigen körperlichen, seelischen und sozialen Wohlbefindens und nicht nur das Freisein von Krankheit oder Gebrechen“.

Ein hohes Ziel, wenn man bedenkt, wie viele Einflüsse auf diesen Zustand einwirken, gerade auch im Arbeitsleben. Es offenbart den hohen Stellenwert, den Gesundheit für jeden Einzelnen einnimmt, aber verweist auch auf die zunehmend bedeutsame Rolle des betrieblichen Gesundheitsmanagements. Kein mittelständisches Unternehmen kann sich einen hohen Krankenstand leisten und Maßnahmen zur Stärkung der Gesundheit von Mitarbeitenden tragen zur Bindung von Fachkräften bei.

Die Gesundheitsbranche wächst, wird vielfältiger und weist immer mehr Schnittstellen zu anderen Branchen auf. Zuletzt, im Zuge der Pandemie, ist sie weiter ins Zentrum der Aufmerksamkeit gerückt.

In dieser Ausgabe widmen wir uns der Gesundheit und zeigen, welche Rolle das Thema in und für mittelständische Unternehmen spielt.

Wir wünschen Ihnen eine gute Lektüre. Und: Bleiben Sie gesund!

Ihre Christi Degen  
Geschäftsführerin des RKW Kompetenzzentrums



# Gesundheitswirtschaft Deutschland

## Beschäftigungsmotor und Innovationstreiber

Gesundheit ist mehr als nur die Abwesenheit von Krankheit. Diese Feststellung ist nicht neu, dennoch hat sich Gesundheit in den vergangenen Jahren zu einem Fundamentalwert entwickelt, der in allen Lebensbereichen und -phasen eine wichtige Rolle spielt – aber nicht nur für jeden einzelnen Menschen ist Gesundheit zu einer persönlichen Schlüsselressource geworden, sondern auch Unternehmen sind Teil dieses Megatrends und treiben ihn voran.

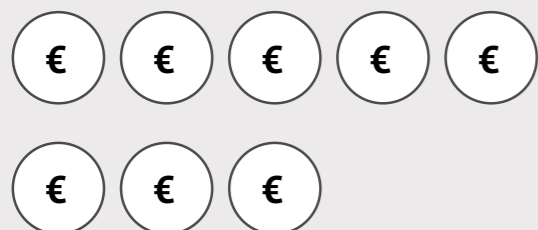
Allein die Anzahl der Gesundheits- und Fitness-Apps zeigt den Bedarf und die Innovationskraft der Branche. Im dritten Quartal 2020 waren es laut Statista weltweit 82.633 Applikationen, vom Atemfrequenzmesser bis zur Diabetes-Assistenz. Ein Blick auf die Basisdaten der „Gesundheitswirtschaftlichen Gesamtrechnung“ des Bundesministeriums für Wirtschaft und Klimaschutz von 2020 zeigt die Bedeutung dieses Zweigs für die deutsche Wirtschaft.



**Julia Niles** ist Mitarbeiterin im Bereich Kommunikation beim RKW Kompetenzzentrum. [niles@rkw.de](mailto:niles@rkw.de)

**Saskia Powell** ist Mitarbeiterin im Bereich Kommunikation beim RKW Kompetenzzentrum. [powell@rkw.de](mailto:powell@rkw.de)

### Jeder 8. Euro



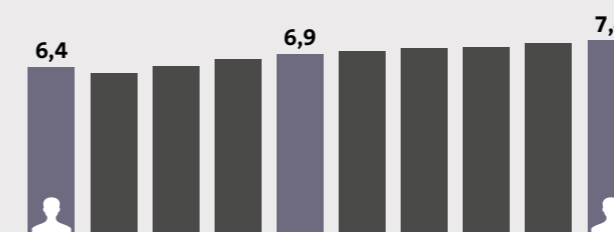
Die Gesundheitswirtschaft ist ein bedeutender Wirtschaftsfaktor in Deutschland. Rund jeder 8. Euro Bruttowertschöpfung wird in der Gesundheitswirtschaft generiert.

### Jeder 6. Erwerbstätige



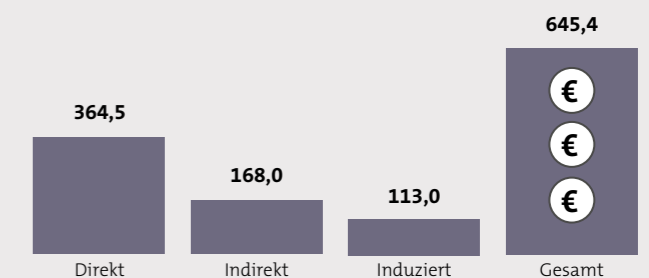
Mit rund 7,4 Millionen Erwerbstätigen ist etwa jeder 6. Arbeitsplatz in Deutschland in der Gesundheitswirtschaft angesiedelt.

### Mehr als eine Million zusätzliche Erwerbstätige seit 2011



Die Gesundheitswirtschaft ist ein Jobmotor und hat seit 2011 mehr als eine Million Stellen geschaffen.

### Erzeugt einen ökonomischen Fußabdruck von 645 Milliarden Euro



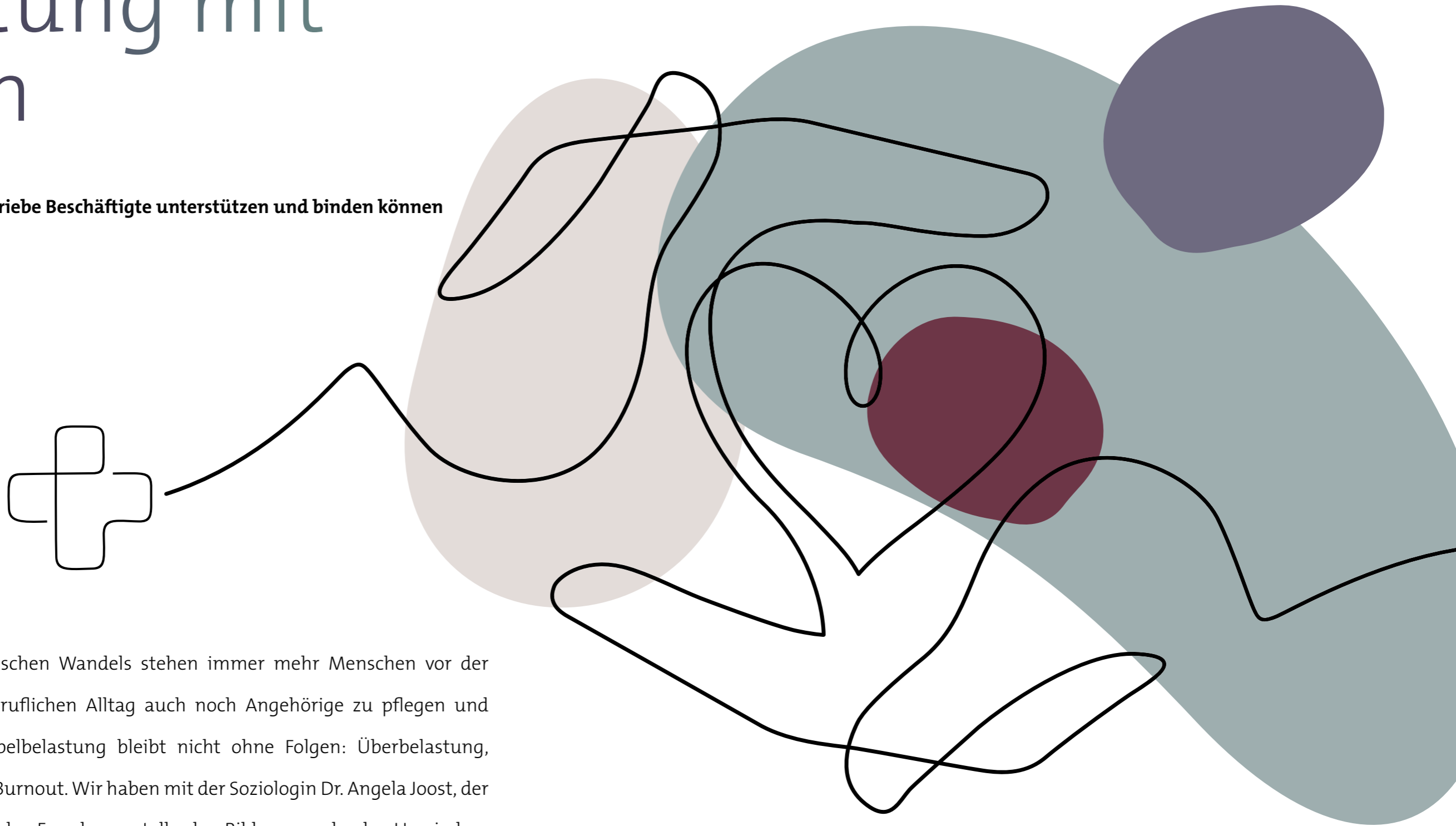
Die Gesundheitswirtschaft hinterlässt einen ökonomischen Fußabdruck in Höhe von 645,4 Milliarden Euro.

Mit jedem produzierten Euro in der Gesundheitswirtschaft entstehen 0,77 Euro zusätzliche Wertschöpfung in der Gesamtwirtschaft.

*Quellen:*  
**Bundesministerium für Wirtschaft und Klimaschutz (BMWK) (2021):** Gesundheitswirtschaft – Fakten & Zahlen  
**Statista:** [www.statista.com/statistik/daten/studie/1191205/umfrage/anzahl-der-bei-apple-verfuegbaren-mhealth-apps/](https://www.statista.com/statistik/daten/studie/1191205/umfrage/anzahl-der-bei-apple-verfuegbaren-mhealth-apps/) (letzter Abruf: 6.7.2022)

# Pflege und Job – eine Doppel- belastung mit Folgen

**Wie pflegefreundliche Betriebe Beschäftigte unterstützen und binden können**



Angesichts des demografischen Wandels stehen immer mehr Menschen vor der Aufgabe, neben ihrem beruflichen Alltag auch noch Angehörige zu pflegen und zu versorgen. Diese Doppelbelastung bleibt nicht ohne Folgen: Überbelastung, körperliche Beschwerden, Burnout. Wir haben mit der Soziologin Dr. Angela Joost, der stellvertretenden Leiterin der Forschungsstelle des Bildungswerks der Hessischen Wirtschaft e. V., über die Vereinbarkeit von Beruf und Pflege gesprochen.

Frau Dr. Joost, die hessische Initiative „Beruf und Pflege vereinbaren“ wurde vor neun Jahren ins Leben gerufen und war damals bundesweit einzigartig. Wie war die Ausgangslage 2013 und was hat sich seitdem getan?

2013 ging es vor allem darum, die Unternehmen für die Thematik der Vereinbarkeit von Beruf und Pflege zu sensibilisieren. Während Eltern bei Krankheit des Kindes auch einmal für die Versorgung zu Hause blieben, war die Situation bei der Versorgung pflegebedürftiger Angehöriger ganz anders. Die Versorgungspflichten gegenüber pflegebedürftigen Eltern wurden von den meisten Beschäftigten im Betrieb nicht thematisiert – aus unterschiedlichen Gründen. Alter, Verfall, Todesnähe sind Themen, die oft schambesetzt und tabuisiert waren. Andere sollten damit nicht belastet werden. Zudem hatten viele Beschäftigte Angst, dass sie als nicht belastbar gelten und zum Beispiel bei Beförderungen umgangen würden, wenn sie auf ihre häusliche Doppelbelastung aufmerksam machten. Den dritten Grund haben wir erst nach und nach verstanden: Oft tut es den Beschäftigten auch gut, im Betrieb die Versorgung der pflegebedürftigen Angehörigen nicht zu besprechen, weil sie hier einen Schutzraum für sich verorten, in dem dieses Thema keine Rolle spielen soll. Die Arbeit dient als Ressource vom anstrengenden Privatleben. Was sich geändert hat? Inzwischen benötigen wir keine „Enttabuisierung“ mehr, viele Arbeitgebende wissen um das grundsätzliche Problem, teils auch aus eigener Erfahrung. Der demografische Wandel und die jahrelangen Diskussionen um den Pflegenotstand haben hier ein breites gesellschaftliches Bewusstsein für die Doppelbelastung aus Beruf und Pflege geschaffen. Dennoch leiden nach wie vor viele Beschäftigte mit Pflegeaufgaben an einer unzureichenden Vereinbarkeit und benötigen Unterstützung.

Sie beschäftigen sich bereits seit mehr als zehn Jahren mit der Vereinbarkeit von Beruf und Pflege. Welchen Zusammenhang stellen Sie fest zwischen der Fachkräftesicherung und der Gestaltung von Vereinbarkeit von Beruf und Pflege?

2018 hatte jeder elfte Beschäftigte auch private Pflegeaufgaben zu bewältigen (DGB-Index Gute Arbeit Kom-

pakt 2018). Die unzureichende Vereinbarkeit kann bei den Beschäftigten mit einer Pflegeaufgabe zu Überbelastung, Stress, Erschöpfung bis zum Burnout und zu körperlichen Beschwerden führen. Entsprechend reagieren die Beschäftigten: Sie werden selbst krank, sie reduzieren ihre Arbeitszeit, sie verlassen den Betrieb und suchen sich eine Erwerbstätigkeit, die sich besser mit den Pflegeaufgaben vereinbaren lässt, oder sie geben die Erwerbstätigkeit ganz auf. Die Zahlen sprechen für sich:

Fast die Hälfte der beschäftigten Hauptpflegepersonen schränken die Erwerbstätigkeit bei Pflegebeginn ein oder geben sie ganz auf. Und es dürften im Verlauf der Pflege noch weitere hinzukommen. Alle diese Reaktionsformen wirken sich negativ auf den Betrieb aus und kosten Geld, personelle Ressourcen und machen ein kurzfristiges Krisenmanagement notwendig. Nicht zu vergessen den Braindrain (Verlust an qualifiziertem Personal), der mit den fluktuierenden Mitarbeitenden einhergeht. Betriebe, die eine familienfreundliche und pflegefreundliche Personalpolitik betreiben, mit einer offenen

Grundhaltung und angepassten Angeboten, können ihre Beschäftigten an sich binden, haben einen guten Ruf als Arbeitgebende und können damit auch bei der Rekrutierung von neuen Beschäftigten punkten.

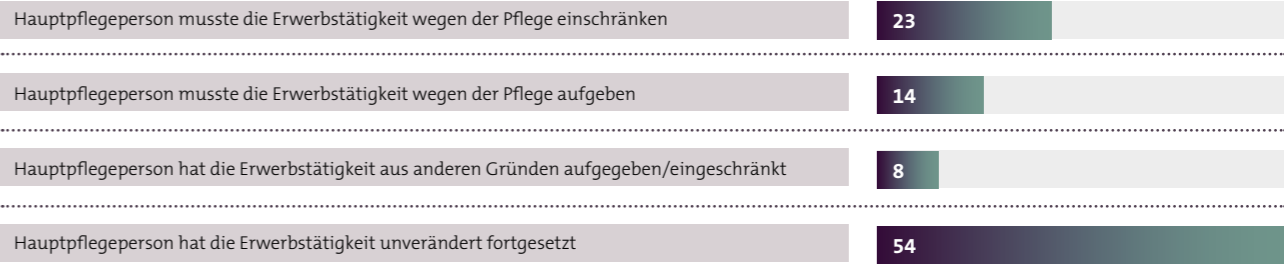
Sie bilden betriebliche Pflege-Guides aus. Welche Rolle spielen die Guides in den Unternehmen und was bewirken sie?

Die betrieblichen Pflege-Guides haben zwei wichtige Aufgaben im Betrieb: Sie stehen erstens den Beschäftigten als erste Ansprechperson mit fundierten Informationen zur Rechtslage und zu regionalen Unterstützungsstrukturen zur Verfügung. Zweitens sorgen sie dafür, dass das Thema der Vereinbarkeit von Beruf und Pflege im Betrieb präsent bleibt und sich Betroffene ermutigt fühlen, die Vereinbarkeit zusammen mit den Vorgesetzten aktiv so zu gestalten, dass sie dem Betrieb erhalten und selbst gesund bleiben und zugleich ihrer Pflegeaufgabe nachkommen können. Hier wird deutlich, dass das Thema auf allen Führungsebenen angesiedelt sein sollte. Es handelt sich wie bei der Gleichstellung um ein Querschnittsthema und sollte auch entsprechend behandelt werden.

Konkrete Unterstützungsangebote für kleine und mittlere Betriebe

- Zweitägige kostenfreie Schulung der AOK Hessen zur Ausbildung eines betrieblichen Pflege-Guides
- Regelmäßige Informationen für Mitgliedsunternehmen und betriebliche Pflege-Guides im hessischen Netzwerk durch Newsletter, Webseite, Webinare und Vorträge zum Beispiel zu den gesetzlichen Rahmenbedingungen, aktuellen Themen und Praxisbeispielen
- Unternehmen können die Charta zur Vereinbarkeit von Beruf und Pflege unterzeichnen und damit Mitglied im Netzwerk werden.
- Weitere Informationen und Angebote der Initiative unter <https://berufundpflege.hessen.de/>

Fortsetzung der Erwerbstätigkeit der Hauptpflegepersonen bei Pflegebeginn 2016 in Prozent



TNS Infratest: Studie zur Wirkung des PNG und des PSG I (im Auftrag des BMG) München 2017, S. 60

Können Sie uns Beispiele aus der Praxis kleiner und mittlerer Unternehmen geben?

Ich stelle Ihnen hier zwei Unternehmen vor, die auch Teil des hessischen Netzwerks „Beruf und Pflege vereinbaren“ sind.

Die Adacor Hosting GmbH mit ca. 80 Beschäftigten in Offenbach hat ein Konzept für die Vereinbarkeit von Beruf und Pflege etabliert, das unter anderem flexible Arbeitszeiten, Arbeitszeitkonten und Home-Office-Möglichkeiten umfasst. Zudem bieten Sozialflächen in den Büroräumen die Möglichkeit zum Rückzug, zur Erholung und für Gespräche in ruhiger Atmosphäre. Ein Fitnessraum kann von den Beschäftigten genutzt werden und ein betrieblicher Pflege-Guide steht den Betroffenen mit Rat und Tat zur Seite.

Rinn Beton- und Naturstein GmbH ist ein Familienunternehmen mit ca. 500 Mitarbeitenden in Heuchelheim. Hier werden die gesetzliche Arbeitszeitreduzierung und die Freistellungsmöglichkeiten von Mitarbeitenden und Führungskräften genutzt und diese Optionen auch kommuniziert. So wurde zum Beispiel ein Teamleiter kurzfristig beurlaubt, um die Pflege des Vaters zu organisieren. Informationen zum Thema der Vereinbarkeit werden durch Aushänge und im Intranet verbreitet. Der Betrieb bietet Betroffenen die Möglichkeit, an einer Seminarreihe zu den Themen Demenz, Depressionen im Alter oder finanzielle und rechtliche Aspekte für pflegende Erwerbstätige teilzunehmen und einen betrieblichen Pflege-Guide als zentrale Ansprechperson.

Welche Kernbotschaft möchten Sie an Unternehmen zu dem Thema Vereinbarkeit von Beruf und Pflege senden?

Wir möchten Unternehmen dazu einladen, sich mit der betrieblichen Vereinbarkeit von Beruf und Pflege eingehender zu beschäftigen. Die hessische Initiative zur Vereinbarkeit von Beruf und Pflege kann Betriebe dabei unterstützen und wichtige Impulse geben.

Die bis vor Kurzem bundesweit einmalige hessische Initiative wurde 2013 vom Hessischen Ministerium für Soziales und Integration, von der AOK Hessen, der berufundfamilie Service GmbH und vom Bildungswerk der Hessischen Wirtschaft gegründet. Seit nunmehr neun Jahren unterstützt sie Betriebe dabei, die Bedingungen für die Vereinbarkeit von Beruf und Pflege zu verbessern.

Frau Dr. Joost, vielen Dank für die spannenden Einblicke.



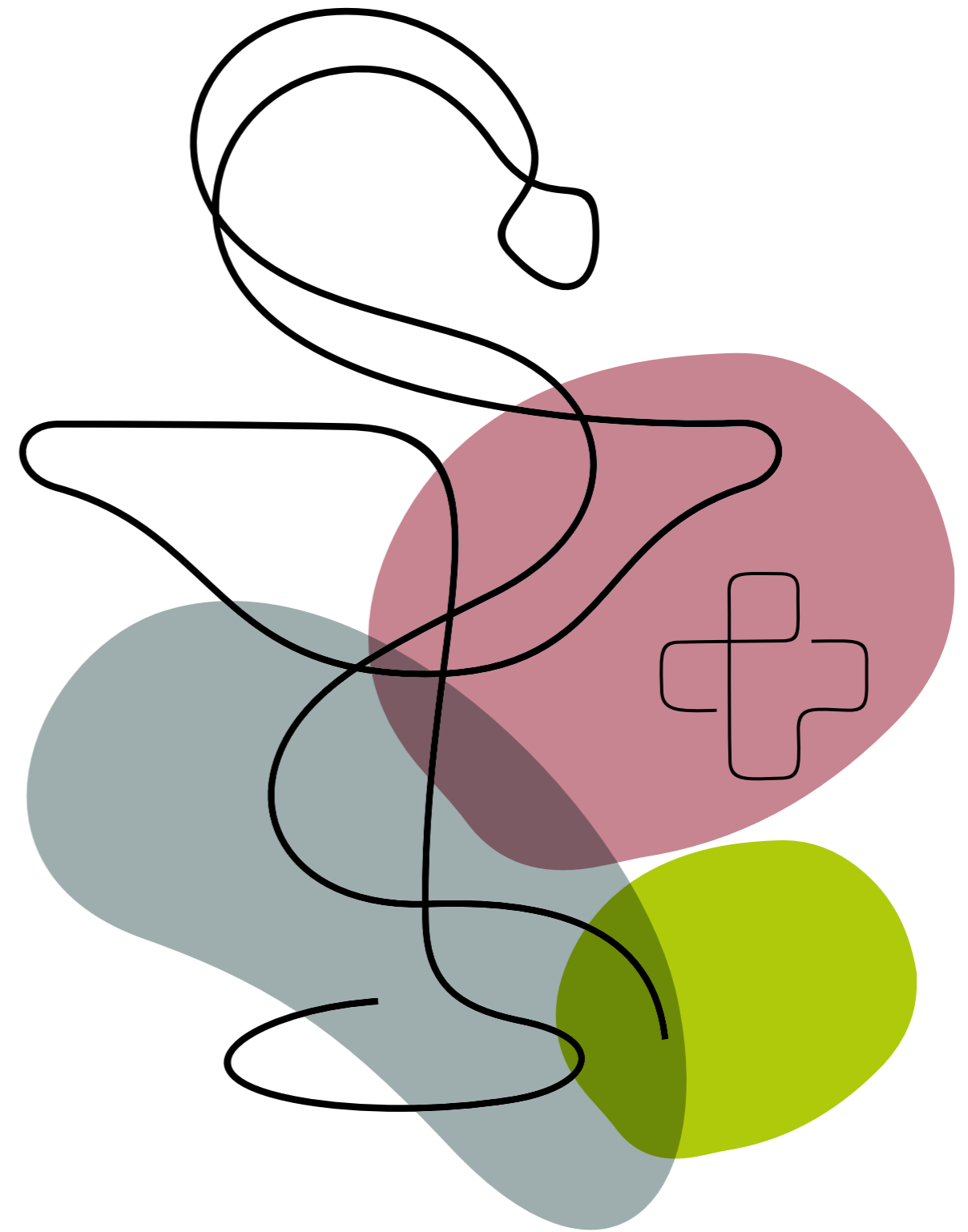
Dr. Angela Joost ist stellvertretende Leiterin der Forschungsstelle im Bildungswerk der Hessischen Wirtschaft. [joost.angela@bwhw.de](mailto:joost.angela@bwhw.de)

Die Fragen stellte **Wahaj Bin Sajid**. Er leitet den Fachbereich Fachkräftesicherung beim RKW Kompetenzzentrum. [sajid@rkw.de](mailto:sajid@rkw.de)

# Zuwanderung und Personalbindung im Gesundheitswesen

## Potenziale zur Fachkräftesicherung in der Pflege

Ein immer schneller voranschreitender gesellschaftlicher Wandel, komplexe Anforderungen aufgrund der Begleitung chronisch und mehrfach erkrankter Menschen, aber auch hochtechnisierte medizinisch-pflegerische Innovationen stellen Pflege- und Gesundheitsberufe vor große Herausforderungen. So arbeitet das Pflegefachpersonal schon lange an der Belastungsgrenze. Gründe hierfür sind nicht nur die derzeitige pandemische Notlage, sondern auch die Auswirkungen der unzureichenden Personalausstattung im Gesundheitswesen.



**Literatur & Links:**

**Deutscher Berufsverband für Pflegeberufe (DBfK) (2021):** Pflegeberuf. Kein Grund zu bleiben. Treibt die Pandemie weltweit Pflegefachpersonen aus dem Beruf?: <https://www.dbfk.de/de/presse/meldungen/2021/Treibt-die-Pandemie-weltweit-Pflegefachpersonen-aus-dem-Beruf.php> (letzter Abruf: 01.05.2022)

**Gold, C., Maliki, S., Smeaton, S., Tersch, M., Schulze, U. (2019):** Eine unterkühlte Willkommenskultur – Ergebnisse einer qualitativen Studie zur Situation neu zugewanderter Pflegender in stationären Einrichtungen. In: Pflegewissenschaft – Zeitschrift für Pflege, Pflegeforschung, Pflegepraxis und Pflegemanagement, 03/04 2019, 130–141.

**Gold, C., Kaets, V., Kraus, K., Schulze, U. (2020):** Qualifizierungskonzept „TransCare-Kult“. Ein Materialband für Trainerinnen und Trainer in Gesundheitsberufen: [www.hessen.netzwerk-iq.de/materialband-transcarekult](http://www.hessen.netzwerk-iq.de/materialband-transcarekult) (letzter Abruf: 01.05.2022)

**Lauxen, O., Larsen, C., Slotala, L. (2019):** Pflegefachkräfte aus dem Ausland und ihr Beitrag zur Fachkräftesicherung in Deutschland. Das Fallbeispiel Hessen. In: Bundesgesundheitsblatt – Gesundheitsforschung – Gesundheitsschutz, Ausgabe 6/2019.

**Pierenkemper, S., Körbel, M. (2017):** Internationale Rekrutierungsstrategien in den Pflegeberufen zur Kompensierung des Fachkräftemangels. In: Weyland, U. / Reiber, K. (Hrsg.): Entwicklungen und Perspektiven in den Gesundheitsberufen – aktuelle Handlungs- und Forschungsfelder. Bonn: Bundesinstitut für Berufsbildung (BIBB), 73–92.

Die Waagschalen zwischen dem steigenden Versorgungsbedarf und der mangelnden Personalausstattung stehen schon seit mehreren Jahrzehnten im Ungleichgewicht. So waren im Jahr 2019 laut Pflegestatistik des Statistischen Bundesamtes (2020) rund 4,1 Millionen Menschen pflegebedürftig, von denen 0,98 Millionen Menschen zusammen mit oder vollständig durch ambulante Pflegedienste versorgt werden. Eine weitere knappe Million Menschen werden in Pflegeheimen vollstationär betreut. Aufgrund demografischer Entwicklungen lässt sich durch Vorausberechnungen auch für die nächsten Jahre eine Zunahme der Anzahl an pflegebedürftigen Menschen sowie ein damit einhergehender steigender Versorgungsbedarf prognostizieren. Zugleich zeigen Betrachtungen der Arbeitsmarktentwicklung in den Pflegeberufen, dass im Jahresdurchschnitt 2020/2021 insgesamt mehr als 31.000 offene Stellen für Fachkräfte in der Altenpflege sowie Gesundheits- und Krankenpflege zu verzeichnen waren. Dies begründet sich unter anderem darin, dass in den Ausbildungsstätten nicht ausreichend Nachwuchs generiert werden kann. Verschärft wird diese Situation durch den drohenden Ausstieg von Pflegefachpersonen aus ihrem Beruf aufgrund prekärer Arbeitsbedingungen und fehlender gesellschaftlicher Anerkennung. Die Fachkräftesicherung im Bereich der Pflegeberufe zählt also schon heute und in den kommenden Jahren zu den zentralen arbeitsmarktpolitischen Herausforderungen.

Neben der Ausbildung und Qualifizierung, der Entwicklung innovativer Versorgungsansätze und dem Ausschöpfen von Digitalisierungspotenzialen stellen Maßnahmen zur Gesundheitsförderung und Personalbindung sowie die Zuwanderung internationaler Pflegefachpersonen relevante Säulen zur Fachkräftesicherung in der Pflege dar. Insbesondere die Zahlen der Anerkennungsstatistik in den letzten Jahren bestätigen, dass immer mehr internationale Pflegefachpersonen für den Arbeitsmarkt in Deutschland gewonnen werden. Die Anwerbung und Einwanderung von Mitarbeitenden insbesondere in der Gesundheits- und Krankenpflege stellen demnach ein relevantes Potenzial zur Fachkräftesicherung dar.

In einer 2015 vom Hessischen Institut für Pflegeforschung (HessIP) durchgeführten qualitativen Studie wurde deutlich, dass sich die Maßnahmen der Unternehmen in der Gesundheitsbranche insbesondere auf die Anwerbung, Sprachentwicklung und Anerkennung der Berufsqualifikation internationaler Pflegefachpersonen fokussieren. Jedoch finden sich selten Konzepte oder Angebote des betrieblichen Integrationsmanagements sowie zur Entwicklung und Etablierung einer Willkommens- und Anerkennungskultur. Ein gutes Onboarding, die Unterstützung der betrieblichen, fachlichen und sozialen Integration sowie eine langfristige Bindung der internationalen Fachkräfte sind hierbei von zentraler Bedeutung und können nur durch die systematische Einbindung aller am Integrationsprozess beteiligten Personen gelingen. Dabei

ist ein offener, dialogorientierter, vor allem jedoch wechselseitiger Integrationsprozess anzustreben, der sowohl die internationalen Fachkräfte als auch die bestehenden Pflegeteams durch transparente Information und Verteilung der Zuständigkeiten auf die neuen Herausforderungen vorbereitet. Eine transkulturelle Willkommenskultur, die dem Onboarding grundgelegt wird, kann durch spezifische Integrationsmanagementkonzepte der Einrichtungen – die Unterstützungs- und Qualifizierungsangebote inkludieren – erreicht werden. Im Fokus solcher Qualifizierungs- und Sensibilisierungsmaßnahmen – wie beispielsweise dem Qualifizierungskonzept TransCareKult des HessIP – stehen die Entwicklung transkultureller Kompetenzen, die Sensibilisierung für Förderfaktoren und Barrieren im Rahmen eines wechselseitigen Integrationsprozesses sowie eine Auseinandersetzung mit den Themen Vielfalt und Antidiskriminierung. Das oben beschriebene Qualifizierungskonzept richtet sich an alle am Integrationsprozess beteiligten Personen, demnach auch an alle Mitglieder des (interdisziplinären) Pflegeteams. Das Ziel ist, die Personalbindung in Einrichtungen des Gesundheitswesens zu stärken.

Die Aussage von Peter Tackenberg, dem stellvertretenden Geschäftsführer des DBfK, „Wir haben nicht einen Mangel an Pflegefachpersonen in Deutschland, sondern einen Mangel an Pflegefachpersonen, die in der Pflege arbeiten wollen“, verdeutlicht die Notwendigkeit sowie das Potenzial grundlegender Reformen in der Pflege, um bereits qualifizierte Pflegefachpersonen für die Pflege zurückzugewinnen und nachhaltig zu binden. Eine Studie der Arbeitnehmerkammer Bremen und des SOCIUM der Universität Bremen zeigt, dass sich viele Pflegefachpersonen einen Wiedereinstieg oder eine Aufstockung der Arbeitsstunden vorstellen könnten. Als Wiedereinstiegsbedingungen werden unter anderem die Sensibilität und Wertschätzung von Führungspersonal, eine Tarifbindung sowie Zeit für eine bedarfsorientierte, qualitativ hochwertige Pflege angeführt. Dies verdeutlicht zum einen das Potenzial für Maßnahmen der Aufwertung und Anerkennung pflegerischer Kompetenzen und der Steigerung der Attraktivität des Pflegeberufs. Zum anderen werden aber auch die Potenziale beziehungsweise die Notwendigkeit für gesundheitsfördernde Maßnahmen für Pflegefachpersonen sichtbar. Hier ist beispielsweise auf das Projekt POINTED – „Partizipativorientierte Intervention zur betrieblichen Gesundheitsförderung in diversitären Pflegeteams“ (BMBF) am HessIP zu verweisen. Es hat zum Ziel, Pflegeteams durch ein autonom (ohne Anwesenheit eines Supervisors) durchzuführendes, mediengestütztes Interventionstraining dazu zu befähigen, ihre berufliche Arbeit zu reflektieren, eigenständig psychosozialen Stress zu bewältigen und ihre psychische Widerstandsfähigkeit achtsam zu regulieren. Neben der Konfliktbewältigung setzt diese technische Innovation auf den nachweislich effektiveren Ansatz der Konfliktprävention, die langfristig positive Auswirkungen auf die Zusammenarbeit im Team und auf die Personalbindung ermöglicht.

**Seyda, S., Köppen, R., Hickmann, H. (2021):** Pflegeberufe besonders vom Fachkräftemangel betroffen. KOFA Kompakt: [https://www.kofa.de/media/Publikationen/KOFA\\_Kompakt/Pflegeberufe\\_2021.pdf](https://www.kofa.de/media/Publikationen/KOFA_Kompakt/Pflegeberufe_2021.pdf) (letzter Abruf: 01.05.2022)

**Statistisches Bundesamt (2020):** Pflegestatistik. Pflege im Rahmen der Pflegeversicherung – Deutschlandergebnisse 2019. Wiesbaden.



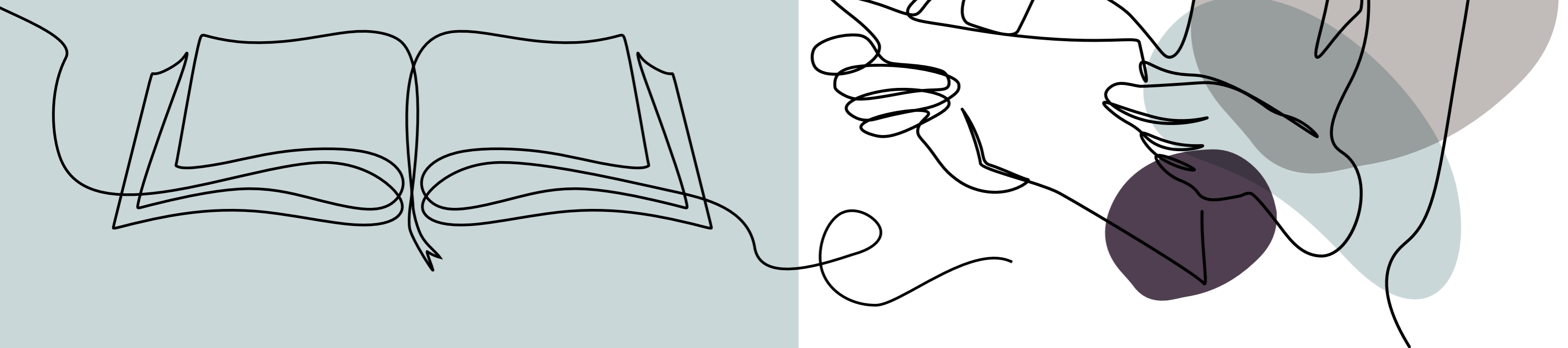
**Christina Gold** ist wissenschaftliche Mitarbeiterin am Hessischen Institut für Pflegeforschung. [christina.gold@hessip.de](mailto:christina.gold@hessip.de)

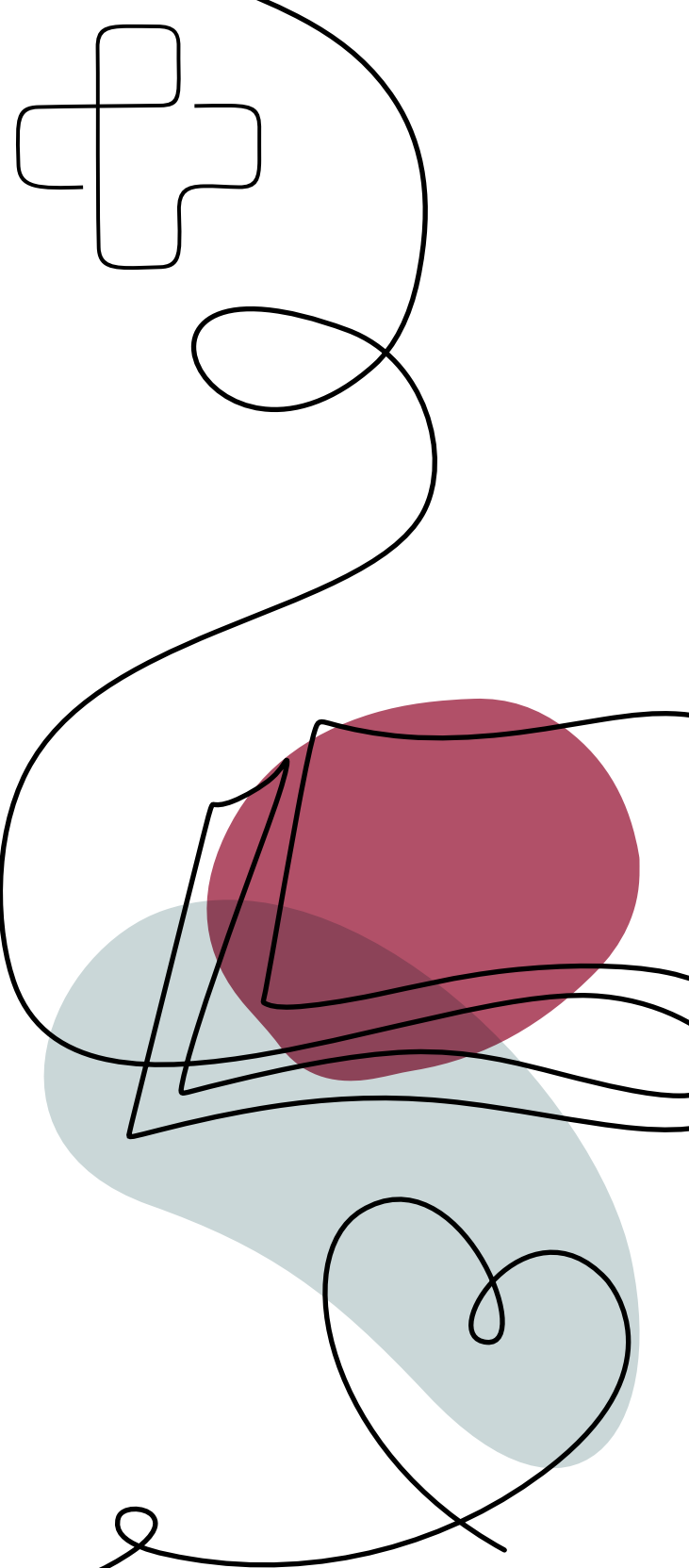
**Sabrina Khamo Vazirabad** ist wissenschaftliche Mitarbeiterin und Koordinatorin am Hessischen Institut für Pflegeforschung. [sabrina.khamo@hessip.de](mailto:sabrina.khamo@hessip.de)

# Gesundheit durch Bildung

## Wie Deutschland die Weichen stellen kann für eine gesündere Gesellschaft

Es ist unbestritten, dass es einen Zusammenhang zwischen Bildung und Gesundheit gibt. Bedeutet: Je gebildeter ein Mensch ist, desto höher ist seine statistische Lebenserwartung. Wenn Bildung also unmittelbare Folgen auf die Gesundheit der Bevölkerung hat, welche Maßnahmen müssen dann ergriffen werden, damit die Bürgerinnen und Bürger bildungsunabhängig die gleichen Chancen auf ein möglichst gesundes Leben bis ins hohe Alter haben? Wir haben mit Prof. Dr. Dr. h. c. Klaus Hurrelmann von der Hertie School über die Möglichkeiten und über die Fallstricke gesprochen.





**Herr Professor Hurrelmann, Sie lehren an der Hertie School Public Health and Education und sind Autor und Mitherausgeber des Nationalen Aktionsplans Gesundheitskompetenz. Wie bewerten Sie den Zusammenhang von Bildung und Gesundheit?**

Immer mehr Studien machen diesen Zusammenhang immer deutlicher. Bildung besteht heute nicht mehr nur aus fachlichem Wissen und seiner kompetenten Anwendung und Umsetzung, sondern auch aus dem Wissen über die eigenen persönlichen Stärken und Schwächen. Durch Bildung bin ich in der Lage, mich selbst richtig einzuschätzen und meine Fähigkeiten zu bewerten. Wie ist meine physische und psychische Kondition, wie bewege ich mich mit meinen Ressourcen und Fähigkeiten in der Umwelt, welche Leistungsfähigkeit ergibt sich daraus und welcher Lebensstil bekommt mir am besten? Dieses hohe Maß an Selbstreflexion halte ich für entscheidend für eine möglichst lange und gesunde Lebensdauer.

**Der Zugang zum Gesundheitssystem ist niedrigschwellig vorhanden. Geht es also eher um ein fehlendes Gesundheitsbewusstsein?**

Das ist richtig, der Zugang ist vorhanden, das Bewusstsein fehlt dagegen oft. Mit der Fähigkeit der Selbstreflexion geht auch die Fähigkeit einher zu wissen, welche Unterstützung, welche Hilfe, welche Beratung für mich die beste ist. Und deswegen ist es eben auch so, dass man mit einer hohen Bildung auch am besten in der Lage ist, das gesundheitliche Versorgungssystem zu verstehen und sich aktiv den Zugang zu Versorgungsleistungen erschließen

kann. Hierdurch entsteht das, was wir als Gesundheitskompetenz bezeichnen: die Fähigkeit, Informationen zur eigenen Gesundheit oder zu Gesundheitsstörungen zu suchen, zu finden, zu beurteilen und anzuwenden.

**Ist es nicht ungerecht, dass nicht jeder Mensch, gerade in einem so privilegierten Land wie Deutschland, die gleichen Chancen hat, gesund zu leben bis ins hohe Alter?**

Jeder Mensch, unabhängig von Bildungsgrad, finanziellem Hintergrund oder Herkunft, hat in Deutschland einen direkten Zugang zu gesundheitlicher Versorgung. Und trotzdem gibt es diese Unterschiede und Ungerechtigkeiten. Und wenn es denn stimmt, dass die Gesundheitskompetenz als Bestandteil des eigenen souveränen Verhaltens der Schlüssel ist, dann müssen wir überlegen, wie sie gestärkt werden kann. Dazu hatten wir vor drei Jahren unter der Leitung von Prof. Dr. Doris Schaeffer (Professorin an der Fakultät für Gesundheitswissenschaften der Universität Bielefeld) und mir als Stellvertreter einen Expertenkreis von 15 Personen zusammengerufen und haben alles zusammengetragen, was in der Forschung, in der Literatur und in der politischen Diskussion zu der Frage bekannt ist, wie sich die Gesundheitskompetenz der Bevölkerung stärken lässt. Dazu haben wir dann 15 Empfehlungen erarbeitet und gleich die erste davon ist die Gesundheitsbildung. Diese muss auf allen Ebenen ausgebaut werden: vom Kindergarten über die Grundschulen, die weiterführenden Schulen und die berufliche Ausbildung, den Arbeits- und Freizeitbereich, den kommunalen Bereich und bis hinein ins Wohnquartier.

**Prof. Dr. Dr. h. c. Klaus Hurrelmann** ist Autor und Mitherausgeber des Nationalen Aktionsplans Gesundheitskompetenz. Er ist Professor of Public Health and Education an der Hertie School und sein Forschungsinteresse gilt dem Bereich Gesundheits- und Bildungspolitik. [hurrelmann@hertie-school.org](mailto:hurrelmann@hertie-school.org)

Die Fragen stellte **Saskia Powell**. Sie ist Mitarbeiterin im Bereich Kommunikation beim RKW Kompetenzzentrum. [powell@rkw.de](mailto:powell@rkw.de)

**Was hat sich seit der Schaffung des Nationalen Aktionsplans Gesundheitskompetenz vor drei Jahren verändert, was wurde erreicht?**

Was erreicht werden konnte, ist eine Steigerung der Aufmerksamkeit. Und zwar sowohl in den breiten Schichten der Bevölkerung als auch in den Fachkreisen. In verschiedenen Einrichtungen wird bereits darüber diskutiert, ob in Kindergärten, Grundschulen und weiterführenden Schulen das Fach Gesundheit etabliert werden sollte. In den Unternehmen wächst ebenfalls die Sensibilität für eine größere Gesundheitsbalance und dazu gehört im ersten Schritt auch wieder die Reflexion darüber, wie Arbeit und Leben, Arbeit und Bewegung sowie Arbeit und Ernährung sinnvoll in Verbindung gebracht werden können. Im Versorgungssystem selbst wird darüber nachgedacht, wie die Mitarbeitenden ihren Patientinnen und Patienten Informationen für deren souveränes Verhalten liefern können. Also, auf vielen Ebenen ist der Stein ins Rollen gekommen.

**Bildung ist Ländersache, also ist es sicher nicht einfach, ein Fach Gesundheit zu etablieren. Doch der Vorteil liegt auf der Hand: Man würde durch die Kinder auch die Eltern erreichen, richtig?**

Auf jeden Fall, das hätte einen großen Multiplikatoreffekt, weil Eltern ihre Kindergarten- und Grundschulkinder in der Regel noch sehr dicht in ihrer Entwicklung begleiten. Wenn Kinder also in diesen Einrichtungen lernen, wie sie mit Leistungsdruck umgehen, wie sie sich gesund ernähren, wie sie sich geschickt bewegen, wie sie mit Stress und Belastungen umgehen und was sie tun, wenn sie in eine Krise geraten, oder was sie tun können, um nicht psychisch krank zu werden, dann hätte das eine riesige Ausstrahlung in die Familien. Wir würden dadurch im Grunde die gesamte Bevölkerung erreichen und das Thema Gesundheitskompetenz stark machen.

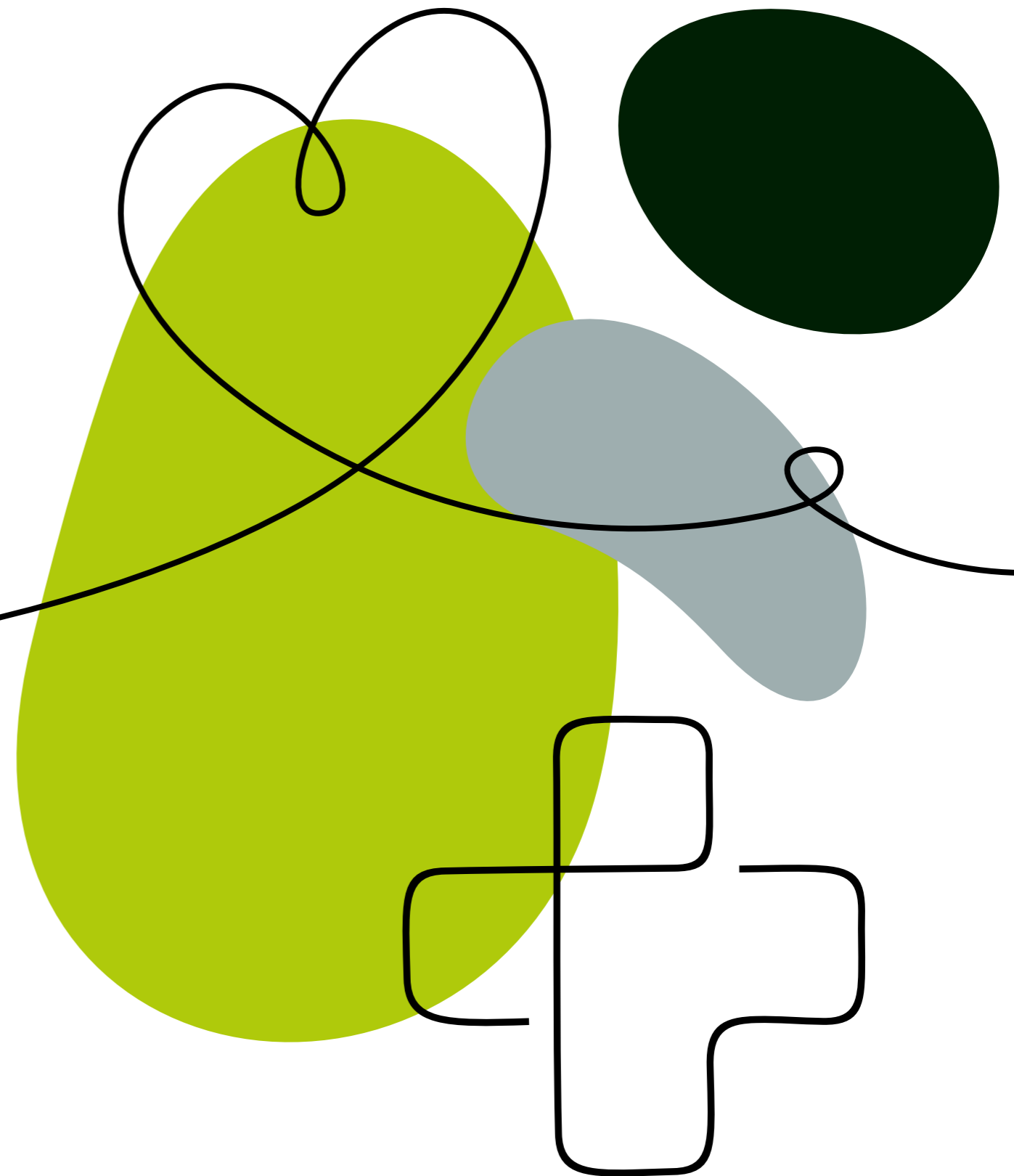
**Herr Professor Hurrelmann, vielen Dank für das Interview.**

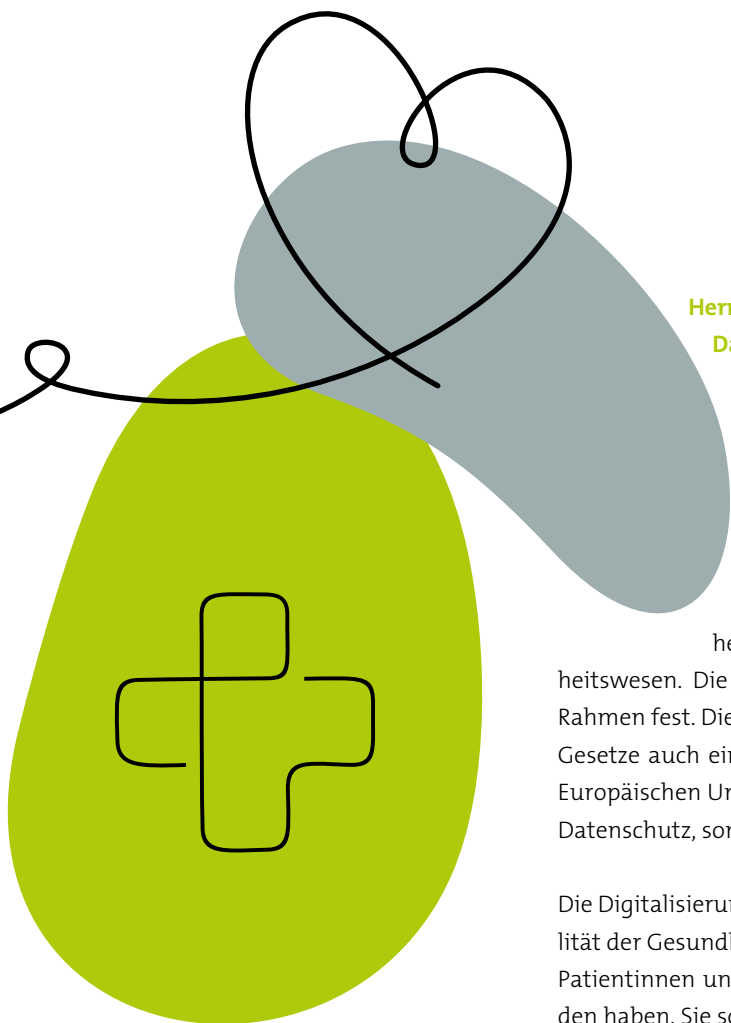


# Nicht mit der Brechstange

Wie die Digitalisierung im Gesundheitswesen sicher vorangetrieben werden kann

Dr. Google, Telemedizin, Apotheken-Apps – die Digitalisierung des Gesundheitswesens wird im Alltag immer spürbarer. Den einen geht es dennoch zu langsam und für ihren Geschmack könnte noch viel mehr passieren, andere wiederum sehen den vermeintlich lockeren Umgang mit persönlichen Gesundheitsdaten kritisch und mahnen zur behutsamen Vorsicht. Wir haben Professor Kelber, Bundesbeauftragter für Datenschutz und Informationsfreiheit, um eine Einschätzung gebeten, wie die Digitalisierung im Sinne der Bürgerschaft vorangetrieben werden kann.





**Herr Professor Kelber, als Bundesbeauftragter für den Datenschutz und die Informationsfreiheit tragen Sie eine große Verantwortung für einen sorgsamen Umgang mit sensiblen persönlichen Daten der Menschen. Zahlreiche Expertinnen und Experten im Gesundheitswesen kritisieren den Datenschutz als aktuell zu eng, um Deutschland in Sachen digitales Gesundheitssystem entscheidend voranzubringen. Wie sehen Sie das?**

Verantwortlich für den sorgsamen Umgang mit Gesundheitsdaten sind zuallererst die Leistungserbringer im Gesundheitswesen. Die Datenschutz-Grundverordnung legt hierfür den rechtlichen Rahmen fest. Die Datenschutzaufsichtsbehörden überprüfen, ob die geltenden Gesetze auch eingehalten werden. Die DSGVO gilt übrigens in der gesamten Europäischen Union gleich. In Deutschland haben wir kein Problem mit zu viel Datenschutz, sondern mit zu wenig und ineffizienter Digitalisierung.

Die Digitalisierung im Gesundheitswesen kann wegen der besonderen Sensibilität der Gesundheitsdaten dann gelingen, wenn die Betroffenen, vor allem die Patientinnen und Patienten, Vertrauen in die digitalen Angebote und Methoden haben. Sie sollten daher nicht den Eindruck gewinnen, dass der Zugang zu ihren Daten mit der Brechstange erzwungen wird und wichtige Grenzen für die kommerzielle Verwertung einfach fallen.

Ein Vorhaben, das unter den Begriff „digitales Gesundheitssystem“ fällt, ist unter anderem die elektronische Patientenakte oder ePA. Das Konzept der ePA beruht auf der Freiwilligkeit sowohl bei der Verwendung der ePA an sich als auch bei der Erfassung von Dokumenten in der ePA und bei der Freigabe von Daten für eine Forschungsnutzung. Dieses Konzept erkennt die Souveränität der Bürgerinnen und Bürger an und überlässt ihnen die Steuerung der Datenverarbeitung. Die ePA ist bereits ein wichtiger, grundsätzlich datenschutzkonformer Digitalisierungsschritt. Die Vorteile der ePA bei der Behandlung und für die medizinische Forschung werden deutlich werden, je mehr Menschen sie nutzen. Das braucht Vertrauen von beiden Seiten.

**Auf den ersten Blick erscheint die Idee einer umfassenden Gesundheitsdatenbank nützlich und nur vorteilhaft. Was sind die Risiken?**

Je mehr Daten zentral gespeichert werden, umso schwerwiegender sind die Folgen bei Datenlecks, Hacker-Angriffen oder unberechtigten Zugriffen von außen und innen. Das sind keine erfundenen Szenarien, so etwas passiert schon heute immer wieder. Gesundheitsdaten sind so sensible Daten über uns, dass sie rechtlich von der DSGVO extra hervorgehoben werden. Eine Zentralisierung von Daten macht genau diese Datenbanken zum Ziel von Missbrauch.

**Die Digitalisierung wird auch im Gesundheitssystem weiter vorangetrieben. Wo sehen Sie die größten Chancen?**

Wenn Gesundheitsdaten nicht mehr unverschlüsselt gefaxt werden, sondern über gut gesicherte, verschlüsselte digitale Kanäle laufen, dann ist das nicht nur ein Geschwindigkeitsvorteil, sondern auch gut für die Rechte der Bürgerinnen und Bürger. Wichtige Daten immer zur Hand zu haben oder beispielsweise Doppeluntersuchungen zu vermeiden, nutzt Patientinnen und Patienten unmittelbar. Und aus Daten lassen sich auch für die Forschung und Versorgung Erkenntnisse gewinnen, von denen wir alle profitieren.

**Andere Länder sind bei der Digitalisierung des Gesundheitssystems deutlich weiter als Deutschland und haben bereits Erfahrung im Umgang mit sensiblen persönlichen Daten gesammelt. Gibt es hier Erkenntnisse, die wir nutzen beziehungsweise auf unser Gesundheitssystem übertragen können?**

Ja, es gibt hier einen Austausch hinsichtlich der Erfahrungen mit der Digitalisierung des Gesundheitssystems insbesondere in der Europäischen Union, aber auch mit Großbritannien und den USA. Auf Initiative Deutschlands hat die Europäische Union das Projekt „Europäischer Gesundheitsdatenraum“ gestartet. Das wesentliche Ziel dabei ist es, Gesundheitsdaten innerhalb der Europäischen Union sowohl für Behandlungs- als auch für Forschungszwecke digital zur Verfügung zu stellen. Hier wird es zu einem verstärkten Austausch zwischen den Mitgliedsstaaten hinsichtlich der Erkenntnisse und Erfahrungen mit der Digitalisierung im Gesundheitswesen kommen.

Bei den notwendigen rechtlichen Rahmensetzungen in Deutschland wie einem Forschungsdatengesetz, einem Gesundheitsdatennutzungsgesetz oder einem Registergesetz können Erfahrungen in anderen europäischen Ländern ebenfalls sehr nützlich sein.

**Welche Rolle spielen privatwirtschaftliche Interessen bei der Entwicklung? Sind sie förderlich oder hinderlich?**

Privatwirtschaftliche Interessen spielen bei der Entwicklung der Digitalisierung im Gesundheitswesen eine große Rolle. Viele Projekte werden von privaten Unternehmen entwickelt – natürlich vor allem, um damit Gewinn zu erwirtschaften. Es kommt darauf an, welche Anforderungen die Verantwortlichen an die Digitalisierung des Gesundheitswesens stellen. Insbesondere die Gesundheitsminister des Bundes und der Länder müssen möglichst klar definieren, was unter Beachtung der rechtlichen Rahmenbedingungen – zu denen auch der Datenschutz gehört – an Hard- und Software von den privatrechtlichen Unternehmen, aber auch von Universitäten und Fachhochschulen entwickelt werden soll. Dabei kann die Innovationskraft der Privaten durchaus genutzt werden.

**Vielen Dank, Herr Professor Kelber!**



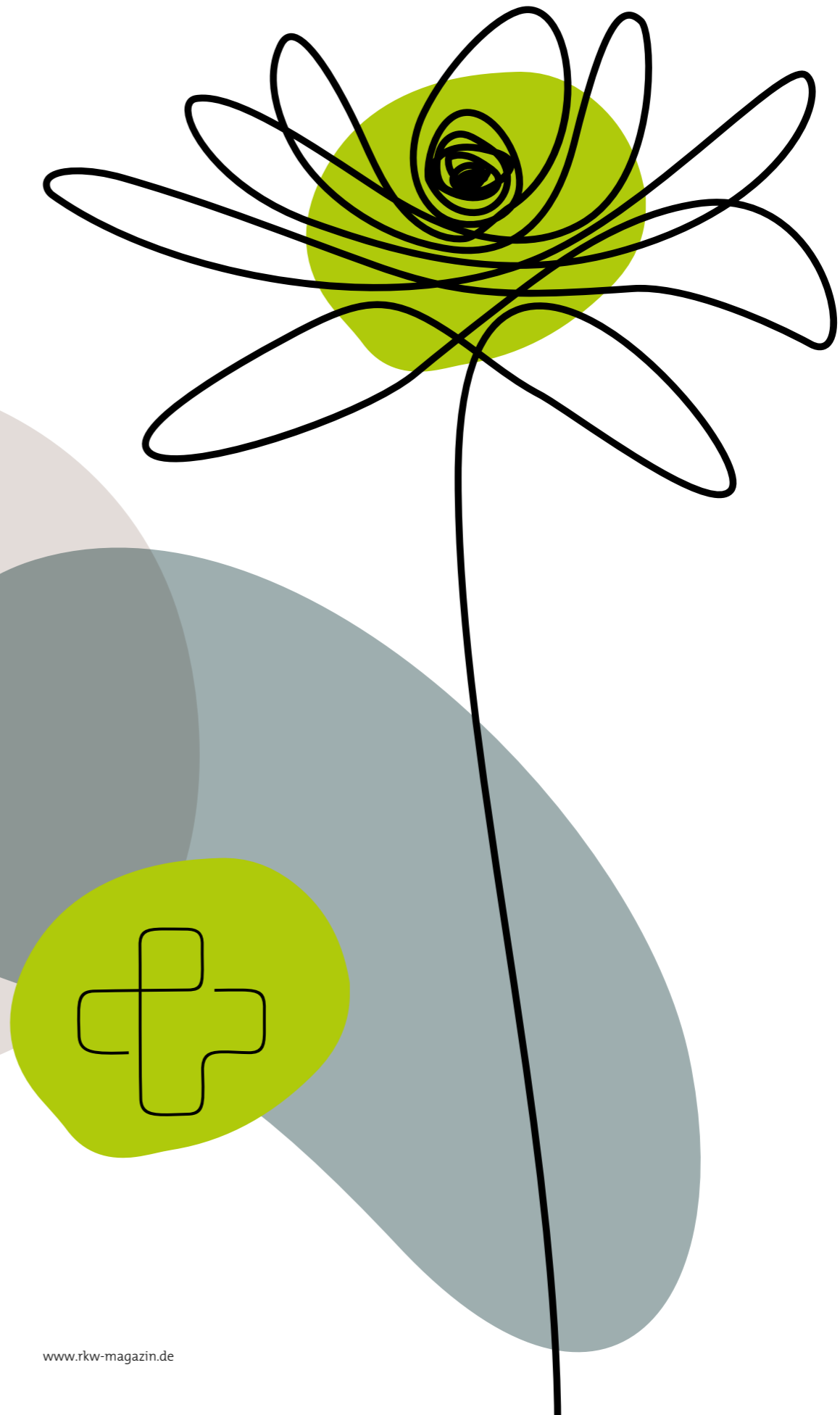
**Prof. Ulrich Kelber** ist Bundesbeauftragter für den Datenschutz und die Informationsfreiheit.  
pressestelle@bfdi.bund.de

Die Fragen stellte **Julia Niles**. Sie ist Mitarbeiterin im Bereich Kommunikation beim RKW Kompetenzzentrum. [niles@rkw.de](mailto:niles@rkw.de)

# Feelgood-Management ist mehr als nur ein Tischkicker im Büro

**Zufriedene Mitarbeitende arbeiten effizienter und bleiben länger im Unternehmen**

Vor 30 Jahren noch blieben viele Mitarbeitende ihr Leben lang im gleichen Betrieb. Das ist heute anders, denn die Mitarbeitenden wechseln häufiger und selbstverständlicher das arbeitgebende Unternehmen. Es ist also an den Unternehmen, dafür zu sorgen, dass sie Fachkräfte gewinnen und möglichst lange an sich binden. Gelingt das mit Feelgood-Management? Wir haben mit Nick Prosch, dem Leiter des Bereichs Feelgood-Management bei der codecentric AG, einem Unternehmen mit rund 550 Mitarbeitenden, das individuelle Softwarelösungen entwickelt, über Aufgaben und Missverständnisse gesprochen.





### Herr Prosch, wenn Sie das Berufsbild eines Feelgood-Managers charakterisieren – was ist die Kernaufgabe?

Eine Kernaufgabe, die allgemeingültig ist, lässt sich nur sehr abstrakt formulieren, da die Umsetzung von Unternehmen zu Unternehmen sehr unterschiedlich sein kann. Ich beziehe mich da sehr gerne auf eine der ersten Definitionen, die ich damals beim Fraunhofer Institut für Arbeitswirtschaft und Organisation gefunden habe, die die Kernaufgabe sehr gut zusammenfasst: „[Der] Auftrag ist, das Wohlbefinden der Mitarbeitenden zu stärken und effizientes Arbeiten zu ermöglichen.“

Klar, die Mitarbeitenden sollen sich wohlfühlen. Was mir bei dieser Definition aber so gefällt, ist, dass der wirtschaftliche Aspekt in direkter Beziehung dazu steht. Wir machen Feelgood-Management ja nicht (nur), weil wir so nett sind, sondern weil wir uns ganz simpel einen wirtschaftlichen Vorteil davon versprechen. Die Zufriedenheit der Mitarbeitenden, die Außenwirkung und die geringe Fluktuation sind gute Indikatoren dafür, dass wir als Firma in diesem Bereich sehr erfolgreich sind.

Bei Zufriedenheit und Wohlfühlen kommen jedoch schnell alberne Assoziationen wie Massagen oder Kicker auf. Primär geht es für mich aber darum, dass man einfach ungehindert seiner Arbeit, also im besten Fall seiner Passion, nachgehen kann. Ungehindert. Ich möchte das nochmal wiederholen. Wie oft kommt es vor, dass man wegen irgendetwas nicht in Ruhe seinen Job machen kann? Hier versuchen wir eine Umgebung zu schaffen, in der man selbstorganisiert frei entscheiden kann, wie man seine Arbeit am besten erledigen kann. Das fängt bei der freien Wahl von Hardware und Betriebssystem an, geht über den Ort der Arbeit bis zu der Art und Weise, wie sich ein Team organisieren möchte. Hier gibt es maximal wenig Vorgaben, sodass sich Mitarbeitende frei entfalten können.

### Mit welchen Aufgabenstellungen und Ideen kommen die Mitarbeitenden auf Sie zu?

Das ist völlig unterschiedlich. Heute Morgen bin ich noch gefragt worden, wie der nette Kollege nochmal heißt, der den Frühstücksdienst in der Cafeteria macht. Gestern war es ein Notruf von einer in Tränen aufgelösten Person, bei

der es um existenzielle Dinge ging. Man kann also sagen, dass die Bandbreite groß ist. Wichtig ist für mich, dass ich als Ansprechpartner wahrgenommen werde, mir das Vertrauen geschenkt wird, und ich, da ich die Firma gut kenne, oft direkt helfen und vermitteln kann. Abgesehen von diesen Ad-hoc-Fällen versuchen wir aber auch langfristige Angebote zu implementieren, zum Beispiel im Bereich Gesundheit sowohl körperlich als auch mental immer wieder Anreize zum Zusammenkommen zu schaffen, was gerade nach der Pandemie für uns sehr wichtig ist, oder uns in Initiativen zu sozialen Themen oder zur Unternehmensentwicklung starkzumachen.

### Es ist bislang recht selten, dass ein Betrieb, gerade ein kleines oder mittleres Unternehmen, ein Feelgood-Management beschäftigt. Warum ist das Ihrer Meinung nach so?

Nun, meiner Meinung nach sind wir gesellschaftlich einfach noch nicht so weit. Hinter der Fassade von vielen auf dem Papier fortschrittlichen Unternehmen schlummern immer noch alte Strukturen, in denen eine solche Position einfach nicht existiert. Oft sehe ich auch, dass sich Firmen das Etikett Feelgood-Management auf die Fahne schreiben wollen und in Wirklichkeit Office-Management machen.

Feelgood-Management ist nichts Neues, nichts Hippest. Ein Arbeitgeber sollte sich um seine Mitarbeitenden kümmern. Und zwar richtig. Sonst sind die weg. Es ist also eine klassische Führungsaufgabe, sich um seine Mitarbeitenden zu kümmern. In der Realität haben Führungskräfte aber in der Regel noch ganz andere Dinge zu verantworten, wie Kunden, Projekte, Unternehmensentwicklung und so weiter. Meine Erfahrung ist, dass das „Sich-um-die-Angestellten-Kümmern“ da einfach oft viel zu kurz kommt. Und hier kommt Feelgood-Management ins Spiel. Eine Führungskraft, die sich explizit um die Belange der Mitarbeitenden kümmert, und nicht nur nebenbei. Das ist echte Wertschätzung und entlastet potenziell andere Führungskräfte. Wobei die natürlich nicht aus der Verantwortung genommen werden und weiterhin disziplinarische Vorgesetzte sind und sich natürlich auch um ihre Mitarbeitenden kümmern. Feelgood-Management unterstützt, bereichert, ergänzt über



Teamgrenzen hinweg unternehmensweit. Zudem gibt es keine disziplinarische Abhängigkeit, man kann sich mir also anvertrauen, ohne Angst zu haben, dass das negative Auswirkungen auf die eigene Entwicklung haben könnte.

### Feel good – also sich gut fühlen, sich wohlfühlen, ist ein wichtiger Gesundheitsaspekt. Führt Ihre Arbeit also mittel- bis langfristig zu weniger Kranktagen, einer längeren Verweildauer im Unternehmen und ist damit im weitesten Sinne sowohl präventiv als auch personalisierend?

Ich kann hier keine fundierte Aussage treffen. Trotzdem wage ich diese Frage mit „Ja, natürlich“ zu beantworten. Wir haben Auswertungen gemacht, die genau diese Tendenzen aufzeigen. Unser Krankheitsstand hat sich, seitdem wir Feelgood-Management machen, verringert, unsere Fluktuation ist weit unter dem branchenüblichen Wert und unsere Mitarbeitenden identifizieren sich stark mit dem Unternehmen und sind sehr zufrieden. Aber wir können das ja nicht ausschließlich auf Feelgood-Management zurückführen. Es ist nur ein Baustein einer insgesamt vorbildlichen Firmenkultur, die geprägt ist von den Menschen, die hier arbeiten – und den Freiheiten und der Selbstverantwortung, die hier gelebt werden.

### Was sind Ihrer Erfahrung nach die wichtigsten Elemente, damit sich Mitarbeitende bei der Arbeit wohlfühlen?

Eine tolle Frage. Die Antwort darauf ist aus meiner Sicht nämlich eine der „Geheimwaffen“ des Feelgood-Managements und lässt sich in allen Unternehmen individuell anwenden. Ich versuche das maximal einfach anzugehen: Was macht Menschen glücklich? Dieser Frage ist eine Autorin vor einigen Jahren nachgegangen (Maike van den Boom: „Wo geht’s denn hier zum Glück?“) und hat festgestellt, dass Freiheit, Vertrauen und Wir-Gefühl die Werte sind, die am ehesten eine glückliche und zufriedene Gesellschaft ausmachen. Also ist es doch ein Leichtes, seine Unternehmenskultur genau an diesen Werten auszurichten. Wie die konkreten Maßnahmen dann aussehen, kann jede Firma für sich selbst entscheiden, um an diesen Werten erfolgreich zu arbeiten und all die positiven Effekte einer zufriedenen und motivierten Belegschaft zu erfahren. Und um wieder auf die eingangs erwähnte

Definition zurückzukommen: Zufriedene und motivierte Mitarbeitende bedingen wirtschaftlichen Erfolg!

### Was trägt zu Ihrem persönlichen Wohlbefinden in Ihrem Job bei?

Ich bin froh, dieser sinnstiftenden und immer wieder herausfordernden Aufgabe nachgehen zu dürfen. Vielleicht schaue ich einmal kurz darauf, wo ich im Alltag Freiheit, Vertrauen und Wir-Gefühl erfahre. Ich habe die Freiheit, mich zu verwirklichen. Ich war Consultant und Teamleiter in dieser Firma und bin intrinsisch motiviert und mit der Unterstützung des Vorstands Feelgood-Manager geworden. Womit wir auch direkt bei Vertrauen sind. Mir ist das Vertrauen geschenkt worden, diese undefinierte und schwierige Aufgabe anzunehmen und fast zehn Jahre später sitze ich immer noch hier und habe mittlerweile ein Team von über 20 Menschen, die mich als sogenannte Feelgood-Ambassadors an all unseren Standorten unterstützen. Und da sind wir auch beim Wir-Gefühl. Es ist so wichtig, nicht allein zu sein, sondern mit Menschen zusammenzuarbeiten, die auf unterschiedlichste Weise toll sind und sich einbringen, sodass wir als Team Dinge voranbringen. Ja, ich bin auch manchmal unzufrieden über manche Dinge, aber insgesamt kann ich sagen, dass ich in all den Jahren meiner Arbeit als Consultant kein Unternehmen kennengelernt habe, in dem das Gras tatsächlich grüner war.

### Vielen Dank für das Gespräch, Herr Prosch!

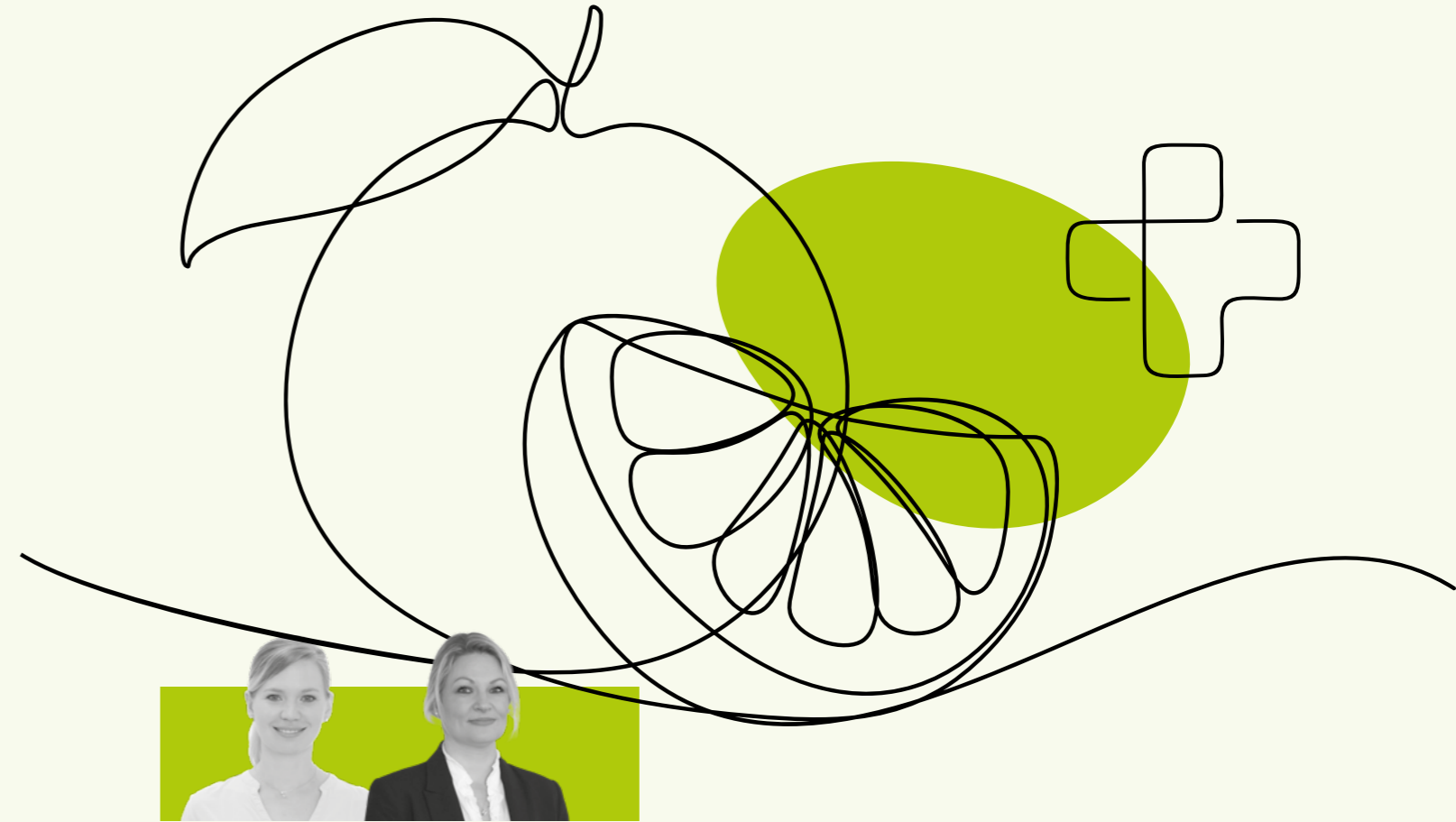


**Nick Prosch** arbeitet bei der codecentric AG am Standort Solingen und ist Mitarbeiter der ersten Stunde. Seit 2013 leitet er das Feelgood-Management und trägt mit seinem Team dazu bei, dass Mitarbeitende immer einen Ansprechpartner haben, egal bei welchen Herausforderungen. [nick.prosch@codecentric.de](mailto:nick.prosch@codecentric.de)

Die Fragen stellte **Saskia Powell**. Sie ist Mitarbeiterin im Bereich Kommunikation beim RKW Kompetenzzentrum. [powell@rkw.de](mailto:powell@rkw.de)

# Alle im Blick!?

Betriebliches Gesundheitsmanagement heute – morgen – übermorgen



**Gabriele Held** ist Mitarbeiterin im Fachbereich Fachkräftesicherung beim RKW Kompetenzzentrum. held@rkw.de

**Sarah Schuppener** ist Mitarbeiterin im Bereich Kommunikation beim RKW Kompetenzzentrum. schuppener@rkw.de

Vor nicht allzu langer Zeit haben wir im RKW Magazin das Thema „Diversität“ mit seinen vielen Facetten beleuchtet – und dabei ist (die) eine Botschaft ganz klar geworden: Bunt ist das neue Schwarz-Weiß! Die Arbeitgebenden von heute müssen sich also darauf einstellen, dass die Arbeitnehmenden von morgen immer vielfältiger werden, immer heterogener. DIE „Standard-Arbeitnehmenden“, an denen man beispielsweise das Personalmanagement oder die betriebliche Gesundheitsstrategie orientiert, gibt es (auch heute schon) nicht mehr. Die Arbeitnehmenden sind nicht mehr nur alt oder jung, weiblich oder männlich, arbeiten Voll- oder Teilzeit. Sie haben vielmehr die unterschiedlichsten persönlichen und beruflichen Hintergründe: Sie haben

Kinder, zu pflegende Angehörige (oder auch nicht) oder eine Migrationsgeschichte, sie ernähren sich vegetarisch oder vegan, haben die verschiedensten gesundheitlichen Vorgeschichten, unterschiedliche Erfahrungen mit digitalen Medien. Der Umgang mit einer hinsichtlich ihrer Anforderungen, Wünsche, Möglichkeiten und Motivation immer heterogener werdenden Belegschaft ist und wird für Unternehmen eine immer größere Herausforderung – birgt aber auch riesige Potenziale. Diese Übersicht zeigt exemplarisch anhand aktueller Daten auf, welche Faktoren für die Personalplanung zunehmend eine wichtigere – oder auch unwichtigere Rolle – spielen können. Dabei wird eines klar: **Die Gemeinsamkeit liegt in den Unterschieden!**

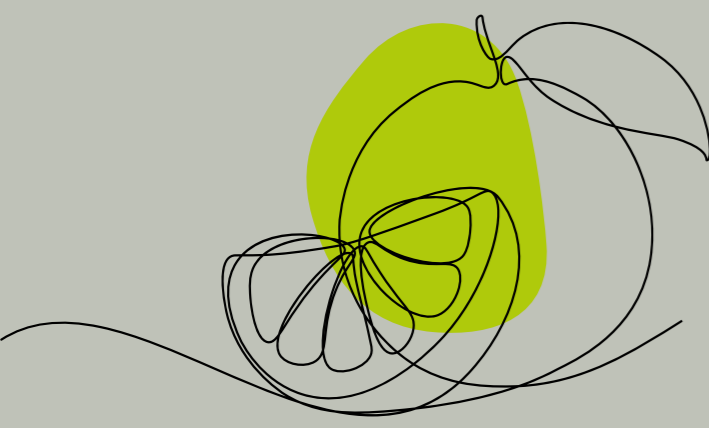
WAS KÖNNEN UNTERNEHMEN TUN?

Erst einmal hilft es, den Horizont bei der Stellenbesetzung zu erweitern, wenn (auf die bisherige Art und Weise) einfach keine Fachkräfte zu finden sind. Das bedeutet, dass Unternehmen durch **zielgruppenspezifische Angebote** ihre Arbeitgeberattraktivität steigern müssen – und auch können.

Und sind die Beschäftigten erst einmal im Unternehmen, gilt es, eine **sensible und offene Personalpolitik** zu führen.

Dazu gehören beispielsweise eine **lebensphasen- und genderorientierte Personalpolitik** und ein **Gesundheitsmanagement**. Führungskräfte (ebenfalls eine diverse Beschäftigtengruppe) sollten durch eine **offene Kommunikation** mit den Beschäftigten aktuelle Herausforderungen erkennen und Lösungen entwickeln.

Eine Standardlösung gibt es nicht. Aber wenn sich alle Akteurinnen und Akteure dessen bewusst sind, können **individuelle Lösungen** gefunden werden – und dann als Beispiel für andere Fälle gelten.



LITERATUR & LINKS

1. Ernährung

*Richter, A., Schienkiewitz, A., Starker, A., Krug, S., Domanska, O., Kuhnert, R., Loss, J., Mensink, G. B. M. (2021):* Gesundheitsfördernde Verhaltensweisen bei Erwachsenen in Deutschland – Ergebnisse der Studie GEDA 2019/2020-EHIS. *Journal of Health Monitoring* 2021 6(3), Berlin: Robert Koch-Institut: [www.frauengesundheitsportal.de/service/daten-und-fakten/](http://www.frauengesundheitsportal.de/service/daten-und-fakten/) (letzter Abruf: 16.5.2022)

2. Lebenserwartung

*Statistisches Bundesamt (2021):* Tabelle 12621-0002: Durchschnittliche Lebenserwartung nach Geschlecht und vollendetem Alter. Datenbasis 2018/20: [www-genesis.destatis.de](http://www-genesis.destatis.de) (letzter Abruf: 16.5.2022)

3. Gesundheit

*Knieps, F., Pfaff, H. (Hrsg.) (2021): BKK Gesundheitsreport 2021. MWV Medizinisch Wissenschaftliche Verlagsgesellschaft, Berlin, 2021:* [www.bkk-dachverband.de/fileadmin/Artikelsystem/Publikationen/2021/Gesundheitsreport\\_2021/BKK Gesundheitsreport\\_2021.pdf](http://www.bkk-dachverband.de/fileadmin/Artikelsystem/Publikationen/2021/Gesundheitsreport_2021/BKK_Gesundheitsreport_2021.pdf) (letzter Abruf: 16.5.2022)

4. Medikamenteneinnahme

*Deutsche Hauptstelle für Suchtfragen (2020):* Medikamente. Basisinformationen, Hamm: [www.frauengesundheitsportal.de/service/daten-und-fakten/](http://www.frauengesundheitsportal.de/service/daten-und-fakten/) (letzter Abruf: 16.5.2022)

Wissenschaftliches Institut der AOK (WIdO) (2020):

Der GKV-Arzneimittelmarkt: Klassifikation, Methodik und Ergebnisse, 2020. Berlin: [www.frauengesundheitsportal.de/service/daten-und-fakten/](http://www.frauengesundheitsportal.de/service/daten-und-fakten/) (letzter Abruf: 16.5.2022)

5. Arbeitsbedingungen

*Kroll, L. E., Müters, S., Schumann, M., Lampert, T. (2017):* Wahrnehmung gesundheitsgefährdender Arbeitsbedingungen [www.maennergesundheitsportal.de/service/daten-und-fakten/](http://www.maennergesundheitsportal.de/service/daten-und-fakten/) (letzter Abruf: 16.5.2022)

6. Junge Erwachsene / Auszubildende

*iga Initiative Gesundheit und Arbeit:* [www.iga-info.de/fileadmin/redakteur/Veroeffentlichungen/iga\\_Wegweiser/Dokumente/iga-Wegweiser\\_Junge\\_Beschaeftigte.pdf](http://www.iga-info.de/fileadmin/redakteur/Veroeffentlichungen/iga_Wegweiser/Dokumente/iga-Wegweiser_Junge_Beschaeftigte.pdf) (letzter Abruf: 16.5.2022)

WIdOmonitor (2019):

[www.wido.de/fileadmin/Dateien/Dokumente/Publikationen/Produkte/WIdOmonitor/wido\\_monitor\\_2019\\_2\\_azubis.pdf](http://www.wido.de/fileadmin/Dateien/Dokumente/Publikationen/Produkte/WIdOmonitor/wido_monitor_2019_2_azubis.pdf) (letzter Abruf: 16.5.2022)

7. Denkweisen

*iga Initiative Gesundheit und Arbeit:* [www.iga-info.de/fileadmin/redakteur/Veroeffentlichungen/iga\\_Wegweiser/Dokumente/iga-Wegweiser\\_Junge\\_Beschaeftigte.pdf](http://www.iga-info.de/fileadmin/redakteur/Veroeffentlichungen/iga_Wegweiser/Dokumente/iga-Wegweiser_Junge_Beschaeftigte.pdf) (letzter Abruf: 16.5.2022)

8. Das Mittelfeld (altersmäßig)

*Schaeffer, D., Berens, E.-M., Gille, S. et al. (2021):* Gesundheitskompetenz der Bevölkerung in Deutschland vor und während der Corona-Pandemie: Ergebnisse des HLS-GER 2. Bielefeld: Universität Bielefeld, Interdisziplinäres Zentrum für Gesundheitskompetenzforschung. doi:10.4119/unibi/2950305

9. Technikaffinität

Deutschland; IfAK; GfK Media and Communication Research; Ipsos; 2021; 14–55

10. Ältere (> 55)

*Schaeffer, D., Berens, E.-M., Gille, S. et al. (2021).* Gesundheitskompetenz der Bevölkerung in Deutschland vor und während der Corona Pandemie: Ergebnisse des HLS-GER 2. Bielefeld: Universität Bielefeld, Interdisziplinäres Zentrum für Gesundheitskompetenzforschung. doi:10.4119/unibi/2950305

11. Eltern

*Statistisches Bundesamt (2022):* [www.destatis.de/DE/Presse/Pressemitteilungen/2022/03/PD22\\_N012\\_12.html](http://www.destatis.de/DE/Presse/Pressemitteilungen/2022/03/PD22_N012_12.html) (letzter Abruf: 16.5.2022)

12. Pflegende

*gesund.bund.de:* [www.gesund.bund.de/belastungen-pflegende-angehoerige#einleitung](http://www.gesund.bund.de/belastungen-pflegende-angehoerige#einleitung) (letzter Abruf: 16.5.2022)

13. (Wunsch-)Arbeitszeit

*Brauner, C., Wöhrmann, A. M. (2019):* BAuA-Arbeitszeitbefragung: Arbeitszeitwünsche von Beschäftigten in Deutschland im Überblick. BAuA-Bericht kompakt. [www.doi.org/10.21934/baua:berichtkompakt20190731](http://www.doi.org/10.21934/baua:berichtkompakt20190731) (letzter Abruf: 16.5.2022)

14. Angestellte

*Badura et al. (2020):* Fehlzeiten-Report 2020 – Gerechtigkeit und Gesundheit: [www.dguv.de/medien/inhalt/praevention/fachbereiche\\_dguv/fb-gib/psyche/broschuere\\_fuehrung.pdf](http://www.dguv.de/medien/inhalt/praevention/fachbereiche_dguv/fb-gib/psyche/broschuere_fuehrung.pdf) (letzter Abruf: 16.5.2022)

15. Selbstständige / Geschäftsführende

*psyGA:* [www.psyga.info/die-situation-im-betrieb/interview-mit-marc-lenze](http://www.psyga.info/die-situation-im-betrieb/interview-mit-marc-lenze) (letzter Abruf: 16.5.2022)

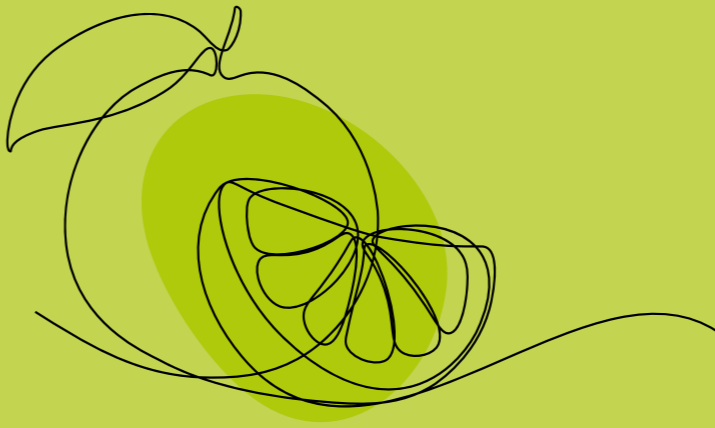
16. Führungskräfte

*Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin (BAUA) (2021):* [www.baua.de/DE/Angebote/Publikationen/Fakten/BIBB-BAuA-40.html](http://www.baua.de/DE/Angebote/Publikationen/Fakten/BIBB-BAuA-40.html) (letzter Abruf: 16.5.2022)

Bildnachweise: iStock – Fonikum, daz2d, appleuzr

# Alle im Blick!?

## BETRIEBLICHES GESUNDHEITSMANAGEMENT HEUTE – MORGEN – ÜBERMORGEN



BELASTUNGSFAKTOREN

14



ANGESTELLTE

„Beschäftigte, die sich von ihrer Führungskraft gerecht behandelt fühlen, weisen weniger krankheitsbedingte Fehlzeiten auf“ – das ist tatsächlich so, denn laut einer Studie kommen diejenigen Arbeitnehmenden, die ihre Vorgesetzten als fair empfinden, durchschnittlich auf 12,7 AU-Tage pro Jahr. Hingegen weist die Gruppe der Berufstätigen, die ihre Führungskraft als eher ungerecht wahrnehmen, 15,0 krankheitsbedingte Fehltag auf.



AU-Tage

Was also für Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer wichtig ist, um sich im Job wohl und gesund zu fühlen, sind Anerkennung, Vertrauen und eine faire Streitkultur. Doch in diesem Bereich haben viele Unternehmen noch Nachholbedarf: Knapp jede oder jeder zweite Beschäftigte (46,4 Prozent) vermisst derzeit gerechte Konfliktlösungen, zu wenig Wertschätzung erfahren 40,8 Prozent. Und auch die Rückendeckung kommt zu kurz: Rund ein Drittel (32,9 Prozent) der Befragten bemängelt, dass das Unternehmen nicht hinter dem Personal steht.

15

SELBSTSTÄNDIGE / GESCHÄFTSFÜHRENDE

Auch wenn die Gruppe der Selbstständigen sehr heterogen ist: Schon vor der Coronakrise gaben sie auf einer Skala von 0 bis 10 zur Wahrnehmung des eigenen Stresses einen Wert von 7 an, Soloselbstständige etwas weniger. Auch während/nach Corona ist dieser Wert sicherlich nicht gesunken. Ein wesentlicher Stressfaktor sind hier die „bürokratischen Hürden“ wie Datenschutzvorgaben oder die Dokumentationspflichten gegenüber den Finanzbehörden.



Stresslevel

16



FÜHRUNGSKRÄFTE

Im Vergleich zu Beschäftigten ohne Personalverantwortung müssen Führungskräfte häufiger sehr schnell handeln, verschiedene Arbeiten gleichzeitig betreuen, unter starkem Termin- oder Leistungsdruck oder an der Grenze der Leistungsfähigkeit arbeiten. Die Belastungen steigen mit der Führungsspanne. Aber eine Führungsposition hat natürlich auch positive Auswirkungen: Führungskräfte berichten von mehr arbeitsbezogenen Ressourcen, etwa von einem höheren Maß an Handlungsspielraum. Während 71 Prozent der Führungskräfte mit einer Führungsspanne von bis zu 2 Mitarbeitenden ihre Arbeit selbst planen und einteilen können, gelingt dies bei einer Führungsspanne von mehr als 10 Mitarbeitenden bereits 80 Prozent der Führungskräfte.

FRAUEN & MÄNNER

1

ERNÄHRUNG

Fast doppelt so viele Frauen (45,1 Prozent) wie Männer (24,1 Prozent) geben an, täglich Obst und Gemüse zu verzehren. Mit 54,6 Prozent ist der Anteil bei Frauen in der oberen Bildungsgruppe am höchsten.

45,1 %

♀

24,1 %

♂

2

LEBENSERWARTUNG

Und auch bei der Lebenserwartung (bei Geburt) liegen Frauen immer noch vorn. Denn für Männer ist diese mit 78,6 Jahren niedriger als für Frauen mit 83,4 Jahren. Aber dieser Unterschied wird immer geringer: Für das Geburtsjahr 2060 wird männlichen Neugeborenen ein durchschnittliches Alter von 86,2 Jahren prognostiziert, weiblichen nur noch knapp drei Jahre mehr, nämlich 89,6 Jahre.

78,6 %

♂

83,4 %

♀

3

GESUNDHEIT

Frauen weisen durchschnittlich mehr Arbeitsunfähigkeits-(AU)-Tage und -Fälle auf als Männer. Dabei sind Frauen stärker von psychischen Erkrankungen betroffen. Vor allem depressive Episoden sind für lange Ausfallzeiten verantwortlich. Männliche Beschäftigte fehlen dafür krankheitsbedingt häufiger und länger als Frauen durch Verletzungen und Vergiftungen, durch Muskel-Skelett-Erkrankungen sowie durch Herz-Kreislauf-Erkrankungen.

4

MEDIKAMENTENEINNAHME

Schätzungen gehen von 1,5 bis 1,9 Millionen medikamentenabhängigen Personen in Deutschland aus. Rund zwei Drittel davon sind Frauen. Ein Grund: Im Vergleich zu Männern werden Frauen insgesamt mehr Medikamente verordnet, darunter häufiger Psychopharmaka. Männer hingegen erhalten eher Mittel mit Wirkung auf körperliche Störungen, beispielsweise des Stoffwechsels.

5

ARBEITSBEDINGUNGEN

Es sind aber eher die Männer, die die Arbeitsbedingungen als stark oder sehr stark gesundheitsgefährdend wahrnehmen (27,0 Prozent vs. 18,6 Prozent bei den Frauen).

27,0 %

♂

18,6 %

♀

JUNG & ALT

6

JUNGE ERWACHSENE / AUSZUBILDENDE

Beschäftigte unter 20 Jahren haben die häufigsten AU-Fälle aller Beschäftigten. Und obwohl 84 Prozent der Auszubildenden ihren allgemeinen Gesundheitszustand selbst als gut oder sehr gut bewerten, berichtet jedoch gleichzeitig ein Drittel über häufige körperliche und psychische Beschwerden.

Über die Hälfte der Azubis geben bereits verschiedene Beschwerden am Arbeitsplatz an: 52,3 Prozent psychische Probleme, 63,7 Prozent körperliche Beschwerden, insbesondere des Muskel-Skelett-Systems, aber auch Überbeanspruchungen der Augen.

52,3 %

psychische Probleme

63,7 %

körperliche Beschwerden

Nicht verwunderlich also, dass Azubis Angebote zur betrieblichen Gesundheitsförderung vergleichsweise wichtig finden. Bei jungen Frauen fällt die Zustimmung sogar noch höher aus als bei jungen Männern. Den meisten Zuspruch bei jungen Beschäftigten bekommt ein gesundes Kantinenangebot, aber auch Entspannungsangebote und Rückenschulungen sind für viele Azubis interessant.

7

DENKWEISEN

Viele Unternehmen schätzen die neuen Ideen und Denkweisen, die Auszubildende häufig mitbringen. Insbesondere im Bereich neuer Technologien wird gern auf das Erfahrungswissen der Azubis als „Digital Natives“ gesetzt.

Diese Erfahrung versetzt sie oftmals in die Lage, Aufgaben im digitalen Bereich schneller, effizienter und auch mit mehr Innovationsgeist zu erledigen. Allerdings lässt im Gegenzug die Aufmerksamkeitsspanne von jungen Menschen durch die rege Mediennutzung immer mehr nach.

Dies wirkt sich auch auf die Lerngestaltung aus: Berufsschullehrende berichten beispielsweise von Schwierigkeiten im Textverständnis, was die Anpassung der zu bearbeitenden Textmengen und eine stärkere visuelle Aufbereitung im Unterricht notwendig mache.

8

DAS MITTELFELD (ALTERSMÄSSIG)

Menschen im mittleren Alter haben die beste Gesundheitskompetenz – sind also in der Lage, Informationen zu finden, zu verstehen, zu beurteilen und zu bearbeiten.

Und je höher das Bildungsniveau, desto besser die Sozialkompetenz.

9

TECHNIKAFFINITÄT

Und als hätten wir es nicht geahnt: Mit dem Alter nimmt die Technikaffinität deutlich ab.

Während noch über die Hälfte der jungen Menschen zwischen 14 und 25 Jahren (Generation Z) gerne neue technische Geräte ausprobieren möchte, sind es bei den 40- bis 55-Jährigen (Generation X) nur noch rund 30 Prozent.

Bereitschaft, neue technische Geräte auszuprobieren:

54,8 %

32,3 %

14- bis 25-Jährige

40- bis 55-Jährige

10

ÄLTERE (> 55)

Beschäftigte über 55 Jahre haben die meisten AU-Tage je Arbeitsunfähigkeit.

65 %

Eher geringe Gesundheitskompetenz

Wie die ganz Jungen zählen auch Menschen im höheren Lebensalter zu den vulnerablen Gruppen, denn rund 65 Prozent der Menschen ab 65 Jahren weisen eine eher geringe Gesundheitskompetenz auf. Diese Tatsache ist also auch für Unternehmen wichtig, denn das Renteneintrittsalter wird ja auch zukünftig eher steigen als sinken.

STRESSFAKTOREN

11

ELTERN

Leider keine neuen Erkenntnisse und auch keine Trendumkehr an der Teilzeit-Front: Ein großer Teil der erwerbstätigen Mütter steckt beruflich weiterhin, teils erheblich, zurück: Im Jahr 2020 arbeiteten zwei Drittel aller erwerbstätigen Mütter in Teilzeit (65,5 Prozent) – bei Vätern in derselben Situation waren es zuletzt nur 7,1 Prozent. Daran hat sich binnen zehn Jahren nur wenig verändert: 2010 lag die Teilzeitquote von Vätern bei 5,4 Prozent, die von Müttern bei 64,2 Prozent.

65,5 %

♀

7,1 %

♂

Eltern in Teilzeit

12

PFLEGENDE

In Deutschland wurden im Jahr 2019 etwa 80 Prozent (!) der Pflegebedürftigen von Angehörigen zu Hause gepflegt, die meisten davon auch ohne Unterstützung von Pflegediensten. Und der demografische Wandel verstärkt das Ganze noch.

Ein bedeutender Teil der pflegenden Angehörigen ist selbst schon im – teilweise hohen – Rentenalter. Zudem übernehmen auch viele Kinder und Jugendliche (zwischen 10 und 19 Jahren) Aufgaben in der Pflege von Familienangehörigen. Einer Studie aus dem Jahr 2018 zufolge berichten fast die Hälfte der pflegenden Angehörigen von Rücken- oder Gelenkschmerzen. Rund 20 Prozent geben zudem an, dass die Pflege meistens oder immer die körperliche Gesundheit beeinträchtigt. Häufig komme es durch die Pflege auch zu einer psychischen Belastung. Dazu gehören Scham, Trauer, Stress, soziale Isolation und Hilflosigkeit. Bei mehr als der Hälfte der befragten Pflegenden zeigen sich in der Selbsteinschätzung Anzeichen einer Depression. Alarmierend!

80 %

Pflege zu Hause

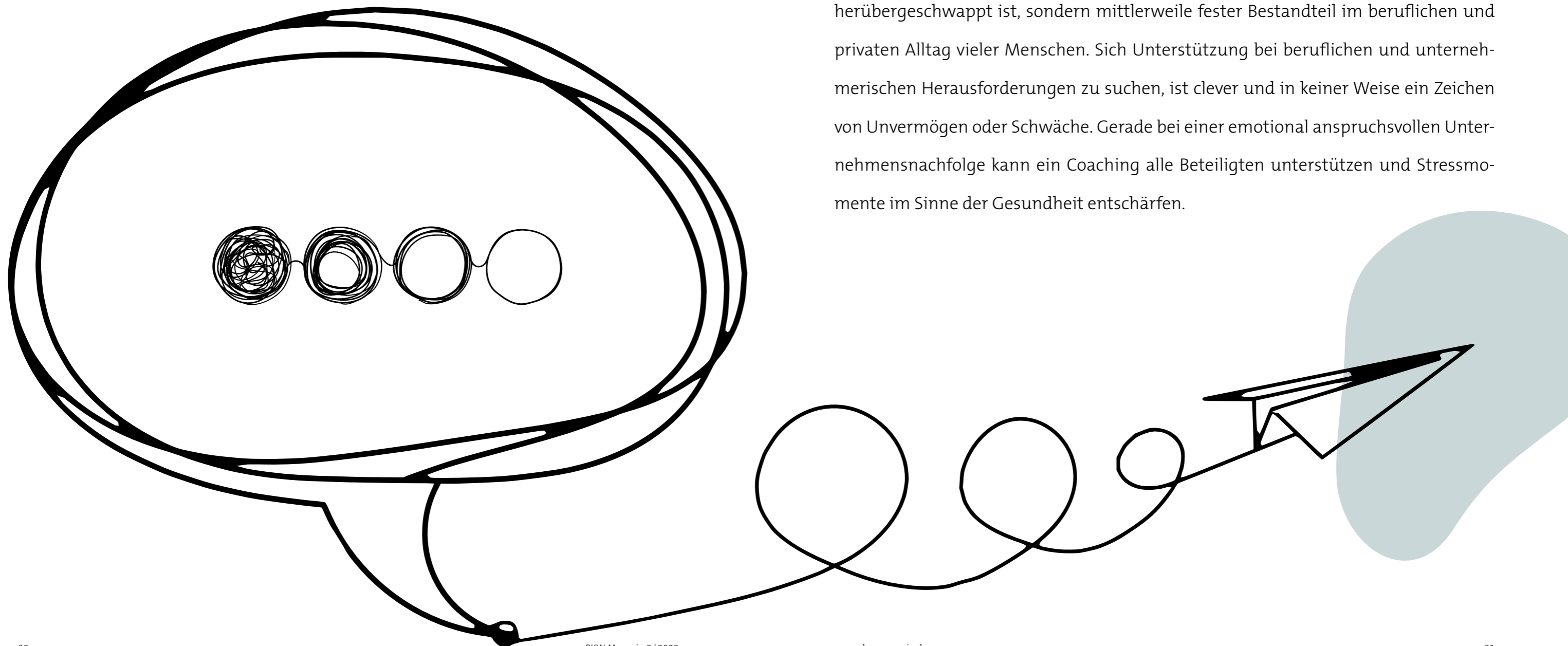
13

(WUNSCH-)ARBEITSZEIT

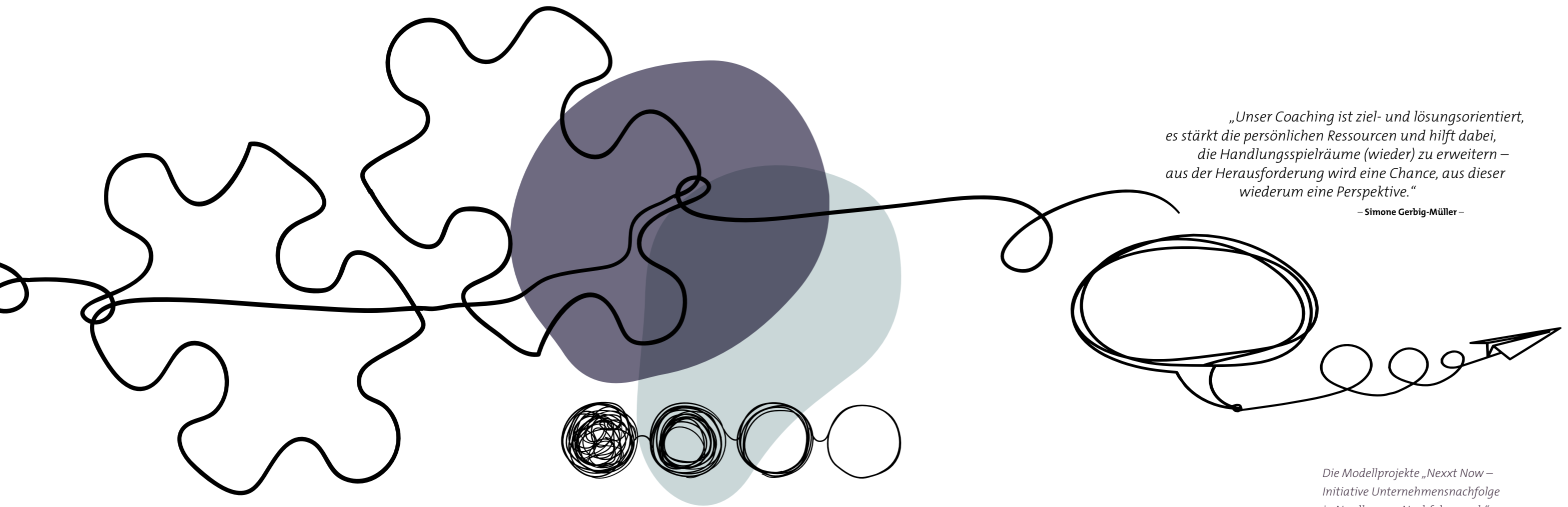
Fragt man Beschäftigte, welche wöchentliche Stundenanzahl sie gerne arbeiten würden, wenn sich der Verdienst entsprechend anpassen würde, möchten knapp die Hälfte (49 Prozent) ihre Wochenstunden verkürzen – und zwar um durchschnittlich 9 Stunden pro Woche. Die Realität belegt aber das Gegenteil: Trotz lebensphasenspezifischer Unterschiede liegt die tatsächliche Arbeitszeit bei Männern und Frauen aller Altersgruppen mit und ohne Kindern sowie mit und ohne Pflegeaufgaben im Mittel über der gewünschten Arbeitszeit.

# Unternehmens- nachfolge durch Coaching fördern

**Welche Rolle Resilienz und Work-Life-Balance im Übergabeprozess spielen**



Coaching ist schon lange keine hippe Neuerscheinung mehr, die aus den USA zu uns herübergeschwappt ist, sondern mittlerweile fester Bestandteil im beruflichen und privaten Alltag vieler Menschen. Sich Unterstützung bei beruflichen und unternehmerischen Herausforderungen zu suchen, ist clever und in keiner Weise ein Zeichen von Unvermögen oder Schwäche. Gerade bei einer emotional anspruchsvollen Unternehmensnachfolge kann ein Coaching alle Beteiligten unterstützen und Stressmomente im Sinne der Gesundheit entschärfen.



„Unser Coaching ist ziel- und lösungsorientiert, es stärkt die persönlichen Ressourcen und hilft dabei, die Handlungsspielräume (wieder) zu erweitern – aus der Herausforderung wird eine Chance, aus dieser wiederum eine Perspektive.“

– Simone Gerbig-Müller –

#### Resilienz stärken – Zweifel schwächen

Eine erfolgreiche Unternehmensnachfolge stellt sowohl die potenziellen Nachfolgenden als auch die übergabebereiten Unternehmerinnen und Unternehmer vor vielfältige Herausforderungen. In der Regel handelt es sich um eine Situation, die erst- bzw. einmalig im Leben zu meistern ist. Gleichzeitig dauert der Nachfolgeprozess bis zur Umsetzung meist längere Zeit und für beide Seiten sind Entscheidungen in komplexen Zusammenhängen zu treffen, die das eigene Leben maßgeblich verändern – eine neue Rolle ist einzunehmen und auszufüllen. Nicht selten scheitert ein „Projekt Betriebsübernahme“ deshalb, weil auf Seiten der potenziell zur Übernahme bereiten Person Zweifel aufkommen, ob es der richtige Weg ist. Hier ist die Fähigkeit zur Resilienz von großer Bedeutung und die Stärkung von Resilienz durch Coaching kann die Sicherheit über die eigenen Entscheidungen und die Handlungsfähigkeit unter Veränderungen im Nachfolgeprozess äußerst positiv beeinflussen.

In einem sensiblen Veränderungsprozess wie der Betriebsübernahme tauchen neben den wichtigen Themen der Unternehmensbewertung, Finanzierungsmöglichkeiten, steuerlichen und rechtlichen Fragestellungen häufig auch ebenso relevante Fragen auf, die das eigene Selbstbild betreffen und die eigenen Stärken und Schwächen in einem neuen Licht erscheinen lassen. „Passe ich als potenzielle Nachfolgerin bzw. potenzieller Nachfolger in das Unternehmen?“, „Passt dieser Schritt überhaupt zu meiner Lebensplanung?“, „Was kann ich schon und welche Kompetenzen muss ich noch erwerben?“,

„Warum schaffen es manche Unternehmerinnen und Unternehmer trotz widriger Umstände, Krisen und Stress, gesund zu bleiben und erfolgreich zu sein?“ Ein gezieltes Nachfolgecoaching kann bei der Suche nach Antworten unterstützen und entlasten. Hier setzt auch der „Nachfolgecoach“ an, ein Angebot des Schwalm-Eder-Kreises, der sich im Verbund mit weiteren wirtschaftsfördernden Einrichtungen in Nordhessen in dem Modellprojekt „Nexxt Now – Initiative für Unternehmensnachfolge in Nordhessen“ gemeinsam der Förderung von Unternehmensnachfolge widmet.

#### Nachfolgecoaching = Präventionscoaching

Im Prozess der Unternehmensnachfolge sind viele unterschiedliche Themen nebeneinander und gleichzeitig zu bedenken. Insbesondere die Person, die einen bestehenden Betrieb übernehmen und weiterführen möchte, investiert in der Regel sehr viel Zeit in die Beschaffung der relevanten Informationen und deren Analyse wie in Gespräche mit dem bisherigen Inhaber und den Beschäftigten im Betrieb sowie Expertinnen und Experten zum Businessplan und über Finanzierungsoptionen oder Steuern. In dem oft länger andauernden Übernahmeprozess liegt auch der gedankliche Fokus stark auf diesem Thema, immerhin geht es um die Gestaltung der eigenen Zukunft. Hier ist es für die künftige Inhaberin beziehungsweise den neuen Inhaber ratsam, sich sehr früh mit dem Ausgleich zwischen Arbeitsleben und Privatleben auseinanderzusetzen. Im Coaching lassen sich unterschiedliche Aspekte von Work-Life-Balance und ihrer betrieblichen Bedeutung thematisieren.

Die Modellprojekte „Nexxt Now – Initiative Unternehmensnachfolge in Nordhessen: Nachfolgecoach“ des Kreisausschusses Schwalm-Eder und „Nachfolgewerkstatt – junge Menschen für die Nachfolge im Handwerk begeistern“ der Handwerkskammer zu Köln sind Projekte der BMWK-Initiative „Unternehmensnachfolge – aus der Praxis für die Praxis“ des Bundesministeriums für Wirtschaft und Klimaschutz (BMWK). Insgesamt entwickeln bundesweit rund 30 Modellprojekte innovative Lösungen, um den Fortbestand und die Weiterentwicklung kleiner und mittlerer Unternehmen in Deutschland zu sichern. Sie sensibilisieren und qualifizieren zum Thema Nachfolge, sprechen neue Zielgruppen an und bauen (regionale) Netzwerke auf. Informationen zur Initiative erhalten Sie im Webseitenangebot des RKW Kompetenzzentrums unter <http://rkw.link/initiativeunternehmensnachfolge>. Das RKW Kompetenzzentrum begleitet die BMWK-Initiative fachlich.

### **Warum Work-Life-Balance für die Gesundheit relevant ist**

*Ob und in welcher Intensität und auf welche Weise ein Ausgleich zwischen privatem und beruflichem Leben erfolgen soll, dazu haben Menschen völlig individuelle Voraussetzungen und Vorstellungen. Zudem ändern sich in unterschiedlichen Lebensphasen die Bedürfnisse und auch zwischen den Generationen gibt es mehr oder weniger stark dominierende Vorstellungen. Allen gemeinsam für ein gesunderhaltendes Gleichgewicht scheint aber die Annahme zu sein, dass die Sinnfrage positiv beantwortet werden kann: „Ja, die Arbeit ist für mich sinnstiftend.“ Bei beruflicher Über- oder Unterforderung wirken hingegen gesundheitsrelevante Risiken bis hin zu Burnout- oder Boreout-Phänomenen.*

### **Work-Life-Balance: Auch die Belegschaft im Blick behalten**

Neben der Work-Life-Balance und letztlich auch der Gesundheit der Unternehmerin oder des Unternehmers ist auch die nachhaltige Gesundheit der Belegschaft von zentraler Bedeutung. In Zeiten von Fachkräftemangel und einer älter werdenden Gesellschaft ist die Gesundheit aller Beteiligten – Management und Belegschaft – nicht zu vernachlässigen. Fragestellungen im Nachfolgecoaching betreffen beispielsweise folgende Aspekte:

- Das Aufzeigen verschiedener Arbeitszeitmodelle mit ihren jeweiligen Schwerpunkten hinsichtlich der Flexibilität, die den Mitarbeitenden helfen können, Freizeit und Arbeit besser zu vereinbaren.
- Das Betriebsklima und „das Miteinander im Unternehmen“ wirken sich nicht nur auf die Leistungen, sondern auch auf die psychische Gesundheit des Menschen aus: Kommen Mitarbeitende gerne zur Arbeit, sind sie seltener krank.
- Ein ausgereiftes Konfliktmanagement zu etablieren ist einem leider gängigen Verhalten des „Unter-den-Teppich-Kehrens“ vorzuziehen; für junge Nachfolgende sind die subtilen Mechanismen im Betrieb nicht leicht zu erkennen. Als künftiges arbeitgebendes Unternehmen auf die Atmosphäre zu achten und Anzeichen früh zu erkennen, ist entsprechend wichtig.
- Motivierte Geschäftsführende und Mitarbeitende können den Ausgleich zwischen Berufs- und Privatleben gut gestalten. Neben monetären Aspekten haben Arbeitgebende auch zahlreiche Möglichkeiten, die Motivation der Beschäftigten von innen (intrinsisch) zu stärken.

Wichtig ist es zudem, als Unternehmende zu erkennen, was sich ändern soll und dies der Belegschaft nennen zu können. Ob es ein lang gelebter Führungsstil ist oder die nachhaltige Erweiterung der Betriebsstrukturen – diese offene Kommunikation kann die Bindung an das Unternehmen fördern.

Abschließend lässt sich sagen, dass das Coaching einerseits für die zukünftigen Unternehmenden von hohem Interesse ist, auf der anderen Seite existiert der Vorteil für die Angestellten, von neuen Konzepten und frischen Strukturen der teilnehmenden Unternehmenden zu profitieren.

*„In unseren Coaching-Einheiten sind wir im engen Austausch mit zukünftigen oder frischen Unternehmenden. Neben unverzichtbaren betriebswirtschaftlichen Themenschwerpunkten kommt auch die Thematik ‚Gesundheit‘ nicht zu kurz.“*

– Vincent Strack –



**Simone Gerbig-Müller** ist Nachfolgecoach des Fachbereichs „Wirtschaftsförderung“ beim Kreisausschuss Schwalm-Eder. [simone.gerbig-mueller@schwalm-eder-kreis.de](mailto:simone.gerbig-mueller@schwalm-eder-kreis.de)

**Vincent Strack** B. A. ist Nachfolgecoach im Bereich Kaufmännische Unternehmensberatung bei der Handwerkskammer zu Köln. [vincent.strack@hwk-koeln.de](mailto:vincent.strack@hwk-koeln.de)

**Stefanie Bechert** ist Mitarbeiterin im Fachbereich Gründung beim RKW Kompetenzzentrum. [bechert@rkw.de](mailto:bechert@rkw.de)

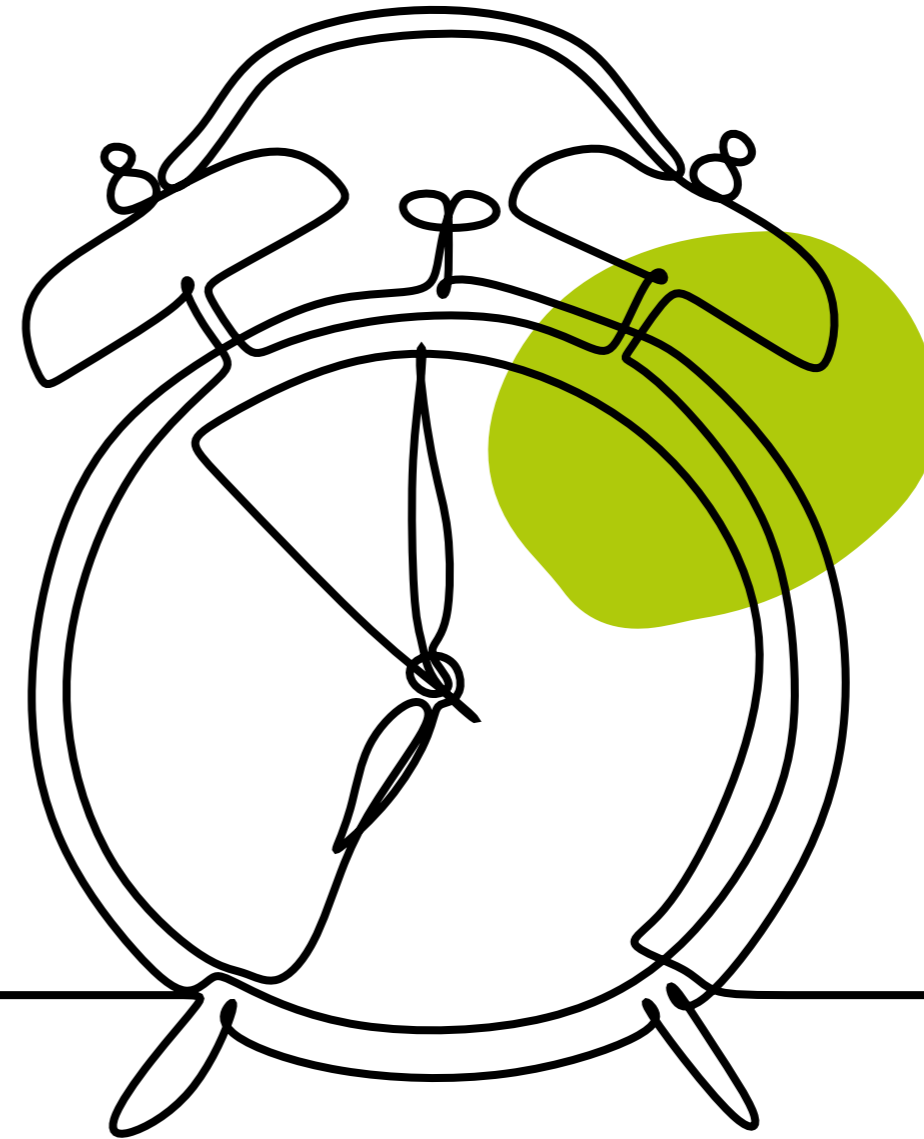
### **Warum Resilienz für die Gesundheit relevant ist**

*Resilienz bedeutet die Fähigkeit eines Menschen, trotz Belastungen gesund zu bleiben. Sie unterstützt Personen bei ihrer persönlichen Weiterentwicklung und einer erfolgreichen Stressbewältigung, um Herausforderungen mit einer inneren Widerstandskraft zu begegnen und gestärkt aus schwierigen Situationen herauszugehen. Resiliente Menschen verfügen über die Kraft, auch in schwierigen Situationen geistig flexibel zu bleiben, neue Handlungsoptionen vorteilhaft anzunehmen und lösungsorientiert zu handeln. Resilienz unterstützt uns bei der Burnout-Prävention, bei beruflichen wie auch privaten Krisen, in Change-Prozessen und anderen Umstrukturierungsvorgängen und verhilft zu einer anhaltenden Work-Life-Balance und damit auch zu Gesundheit von Körper und Psyche.*

# Zeit zum Zuhören

Wie eine Hamburger Initiative mit einem kostenfreien Angebot die mentale Gesundheit fördert

\* INTERVIEW



Krisen entfachen Kreativität. Dass an diesem Satz etwas dran ist, wissen wir spätestens seit den ersten Monaten der Corona-Krise, als viele Menschen spontan und mit oft großem Einfallsreichtum und Engagement pragmatische Ideen zur Lösung von quasi über Nacht entstandenen Problemen entwickelten. Dass die Aussage auch auf die Social Economy zutrifft, zeigt eine Umfrage, die das RKW Kompetenzzentrum 2021 unter Social Enterprises und Social Start-ups durchgeführt hat. 70 der insgesamt 365 befragten Unternehmen wurden im Jahr 2020, also mitten in der Pandemie, gegründet, 37 Prozent mit dem Ziel, eine Verbesserung im Bereich Gesundheit und Wohlergehen zu schaffen.

So wie auch die Initiative REDEZEIT FÜR DICH: Um die Menschen mit ihren Sorgen im Lockdown nicht alleine zu lassen, entwickelten vier Coaches kurzerhand eine Plattform, über die sie kostenfrei ihre Gesprächszeit anboten. Mittlerweile engagieren sich fast 400 Therapeuten, Coaches und Psychologen ehrenamtlich für die Initiative. Zahlreiche namhafte Unternehmen nutzen das Angebot inzwischen zur Stärkung der psychischen Gesundheit ihrer Mitarbeitenden. Wir sprachen mit Ute von Chamier, einer der Gründerinnen der Initiative, über das Thema mentale Gesundheit, ihre persönlichen Beweggründe und die Bedeutung ihrer Plattform – auch über die Pandemie hinaus.

**Frau von Chamier, Sie haben im März 2020 die gemeinnützige Initiative REDEZEIT FÜR DICH mitgegründet. Wie ist die Idee entstanden und was verbirgt sich dahinter?**

Im Frühjahr 2020 ging Corona um die Welt. Erst China, dann Italien, Skiurlaubszeit und die ersten Fälle in Deutschland. Dann ging alles recht schnell: Plötzlich arbeiteten die ersten Menschen von zu Hause aus und in den Supermärkten regierte das Faustrecht um Toilettenpapier, Nudeln und Konserven. Das war die Zeit, in der wir (vier Coaches in Hamburg) via Videokonferenz überlegten, was das alles wohl für die Zukunft bedeutet. Für uns stand fest: Viele Menschen werden aufgrund der neuen Situationen viel Redebedarf haben. Damit war die Idee geboren, allen, die reden möchten, Zeit zum Zuhören zu schenken. Umsonst und ohne Verpflichtungen. Damit alle, die etwas auf dem Herzen haben, das auch loswerden können.

REDEZEIT FÜR DICH ist eine gemeinnützige, gesellschaftsorientierte Initiative. Wir arbeiten durchweg ehrenamtlich und finanzieren die Verwaltung über Spenden. Über die Matching-Plattform vermitteln wir kostenlos Redezeit mit ausgebildeten Zuhörenden, um durch das aktive Zuhören erste Hilfe zur Selbsthilfe bei Unsicherheit, (Selbst-)Zweifel, Einsamkeit, Wut, Überforderung, Angst oder Frust zu leisten. Wir helfen beim Ordnen von Gedanken, beim Mut schöpfen für Neues, bei Einsamkeit oder bei dem, was jeder/jedem auf der Seele liegt. Wenn die psychische Kraft nicht mehr ausreicht, weil die Lage zu verfahren ist, dann ist REDEZEIT FÜR DICH eine gute Anlaufstelle, um sich aus der emotionalen Isolation zu befreien, die eigene Lage aus der Distanz zu betrachten und neue Perspektiven zu entwickeln.

**Wie dürfen wir uns das in der Praxis vorstellen?**

Wir arbeiten nach einem sehr simplen Prinzip: Du suchst dir eine Zuhölerin oder einen Zuhörer aus unserer Liste aus und schreibst die Person direkt per E-Mail an. Über einen Website-Link kannst du vorab mehr über die Person erfahren. Deine Zuhölerin oder dein Zuhörer meldet sich innerhalb von 24 Stunden bei dir und ihr vereinbart einen Termin für euer Gespräch. 15 bis 30 Minuten ist deine zuhörende Person kostenlos über Skype, Zoom, Whats-

App, Facetime oder das Telefon für dich da. Nach dem Gespräch kannst du uns direkt Feedback geben.

**Inzwischen unterstützen namhafte Unternehmen wie OTTO, SAP und XING Ihre Initiative und nutzen die Plattform zur Stärkung der mentalen Gesundheit ihrer Mitarbeitenden. Wie kam es dazu?**

Psychische Gesundheit oder auch Mental Health ist ein Zustand des Wohlbefindens, in dem eine Person ihre Fähigkeiten ausschöpfen, die normalen Lebensbelastungen bewältigen, produktiv arbeiten und einen Beitrag zu ihrer Gemeinschaft leisten kann. Viele Unternehmen haben mittlerweile erkannt, dass die Gesundheitsförderung ein wichtiger Bestandteil des betrieblichen Gesundheitsmanagements darstellt. Die Kooperation mit Unternehmen ist nur eins unserer erklärten Ziele.

**Was zeichnet diese Kooperationen besonders aus?**

Das eigentlich Besondere ist, dass wir keinen Unterschied in unserem Angebot machen. Jeder kann unsere Leistung in Anspruch nehmen. Es werden auch an die Unternehmen keine persönlichen Daten herausgegeben, da wir keine Daten erheben. Allein der Zugang wird über eine eigens für das Unternehmen eingerichtete Landingpage vereinfacht. Das niedrigschwellige Angebot unterstützt die Mitarbeitenden, aber auch die Unternehmen. REDEZEIT FÜR DICH leistet so einen ernst zu nehmenden Beitrag zum betrieblichen Gesundheitsmanagement und anderen Angeboten im Bereich Mental Health.

**Mittlerweile schenken über Ihre Plattform fast 400 geschulte Menschen anderen ihre Zeit und ihr Ohr. Was treibt Sie an?**

Der erste Impuls war, in der besorgniserregenden Situation einer Pandemie der Gesellschaft etwas zu geben, was professionell und gerade deshalb auch hilfreich ist. Daraus wurde aber sehr schnell auch ein gesellschaftlicher Auftrag, denn wir merkten sofort, wie groß der Bedarf an unserem Angebot ist. Dieser Nachfrage wollen wir weiterhin nachkommen und Menschen einen unkomplizierten Zugang zu einer ersten Hilfe bieten. REDEZEIT FÜR DICH setzt sich dafür ein, dass es normal sein soll, dass wir uns einander anvertrauen, darüber reden, was uns belastet, beschäftigt, ängstigt, frustriert, wütend

macht oder wenn wir mal Hilfe brauchen. Wir möchten einen Beitrag dazu leisten, dass sich weniger psychische Erkrankungen aus Alltagskrisen entwickeln. Wir setzen uns dafür ein, so viele mentale Belastungsstörungen wie möglich präventiv zu verhindern und fühlen uns der Unterstützung zur seelischen Gesundheit der Gesellschaft verpflichtet. Unser Angebot ist kein Ersatz für ein professionelles Coaching oder eine Therapie. Unsere Hilfe dient aber kurzfristig Menschen in Not, die unbedingt und schnell mal mit jemandem reden müssen.

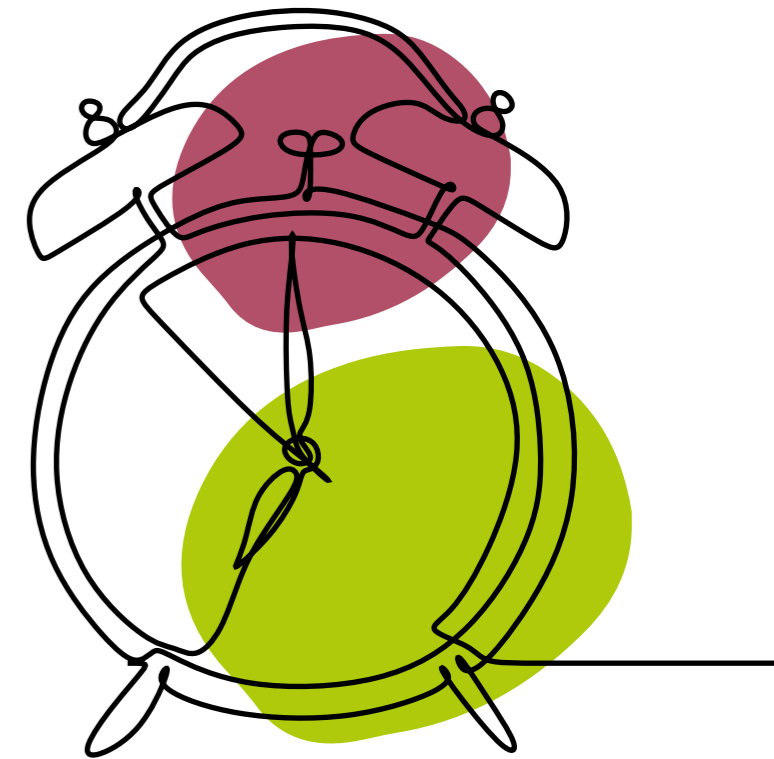
**Wie wird Ihre Arbeit nach der Pandemie weitergehen?**

In diesen Tagen lesen und hören wir vermehrt die Nachricht, Corona sei fast beendet – also zumindest will die Bundesregierung alle Maßnahmen abbauen. Das ist wahrlich eine Nachricht, die gemischte Gefühle hervorruft. Einerseits transformieren wir uns also bald in eine Zeit, die das Leben vielleicht etwas leichter und lockerer nehmen kann, mit REDEZEIT FÜR DICH treten wir damit aber auch in eine neue Phase ein, die uns über Corona hinaus dauerhaft zu einem wichtigen Teil der Gesellschaft werden lässt. Corona gab den ersten Impuls. Wir wissen aber auch, dass der Bedarf an Unterstützung der seelischen Gesundheit unabhängig von Corona weiterhin wächst. Wir werden Ehrenamtliche, Seniorinnen und Senioren sowie Arbeitnehmende im Homeoffice gezielter ansprechen. Wir werden uns technisch und reichweitzenspezifisch weiterentwickeln und parallel ein Geschäftsmodell weiterentwickeln und etablieren, um den Unternehmen Support im Bereich des betrieblichen Gesundheitsmanagements zu bieten.

**Was können wir aus der Corona-Krise für die Zukunft mitnehmen?**

Zurzeit findet ein Wertewandel in der Gesellschaft statt. Die Pandemie hat das Bewusstsein dafür noch geschärft. Dadurch erfahren auch Sozialunternehmen eine Wertschätzung, die dem Unternehmertum in Deutschland insgesamt guttut. Die Professionalität der Start-ups ist enorm, der Bedarf an innovativen und kreativen Lösungen riesengroß.

**Vielen Dank für die interessanten Einblicke, Frau von Chamier!**



**Ute von Chamier** ist Mitgründerin von REDEZEIT FÜR DICH.  
ute@virtualsupporttalks.de

Die Fragen stellte **Stephanie Kropf**. Sie ist Mitarbeiterin im Fachbereich Gründung beim RKW Kompetenzzentrum. kropf@rkw.de

# Groß denken – schneller agieren

**Wie Start-ups mit künstlicher Intelligenz die Gesundheitsbranche demokratisieren**

Seit Beginn der Corona-Pandemie steht die Gesundheitsbranche mehr als je zuvor im Fokus. Die Mainzer Firma Biontech hat es mittels moderner mRNA-Technologie geschafft, in einem stark beschleunigten Prozess den weltweit ersten Corona-Impfstoff zu entwickeln. Doch auch im Bereich datengestützter Geschäftsmodelle gibt es nützliche Entwicklungen. So hat es sich beispielsweise das Unternehmen Innoplexus zum Ziel gesetzt, Gesundheitsdaten zu sammeln und für die Medizin und Patientinnen und Patienten appbasiert zur Verfügung zu stellen. Die Idee: Je mehr Daten ich zu bestimmten Krankheiten, deren Verläufen und möglichen Therapien habe, umso besser stehen die Heilungschancen. Wir haben mit dem Gründer und CEO der Innoplexus AG und Partex N. V. über die Ansätze seines Unternehmens gesprochen.

**Herr Dr. Bhardwaj, wir kennen uns schon lange.**

**Sie sind ursprünglich kein Mediziner. Wie kam es dazu, dass Sie ein Unternehmen in der digitalen Gesundheitsbranche gegründet haben?**

Den Gründergeist habe ich so oder so in mir, das war also nicht das Ding, denn ich hatte schon vor der Gründung von Innoplexus während meines Bachelorstudiums in Indien zwei Unternehmen gegründet.

Der entscheidende Impuls zu einer Gründung in der Gesundheitsbranche kam durch die Krebserkrankung meines damaligen Chefs. Er war ein großes Vorbild für mich und in dieser Zeit habe ich zum ersten Mal in meinen Leben Hoffnungslosigkeit erlebt.

Wenn bei jemandem in Deutschland Krebs diagnostiziert wird, ist es bis heute schwierig, den passenden Experten zu finden. Es gibt über 600 verschiedene Krebsarten, aber welches ist die richtige Klinik, welche Therapieansätze und -alternativen gibt es für meine spezifische Krebserkrankung? Hier die richtige Lösung, den richtigen Weg zu finden, ist für Betroffene sehr schwer.

Man weiß nicht, welche Therapiealternativen man hätte und ob und wo man Zugang zur Teilnahme an klinischen Studien bekommen kann.

Hinzu kommt, dass die Sprache der Medizin für einen Laien nur sehr schwer zu verstehen ist. Es herrschen schnell Überforderung und Hilflosigkeit und als mir das klar wurde, habe ich gesagt: „Mensch, wir müssen doch einen Weg finden, wie man die Sprache der Medizin in die ganz normale deutsche Sprache übersetzen kann.“

**Wie ist die Akzeptanz, wenn man sich als branchenfremder Gründer in einer so wissensintensiven Industrie versucht?**

Ich glaube, es ist sogar vorteilhaft für mich, dass ich kein Mediziner bin, weil ich alles aus Sicht der Technologie sehe und damit einfach einen anderen Blickwinkel habe als diejenigen, die sich nur mit Medizin und biowissenschaftlichen Ansätzen beschäftigen. Wir haben die Herausforderung als ein Technologieproblem gesehen und gesagt: „Wie schaffen wir es, alle Daten, die wir im ‚veröffentlichten Universum‘ haben, für unsere KI in

einer skalierbaren Art und Weise zu analysieren, daraus Hypothesen zu generieren und diese dann zu validieren. Aber so, dass es für bestimmte Fragestellungen nicht 36 Monate braucht, sondern drei Monate.“

Natürlich haben wir Weltklasse-Mediziner, Naturwissenschaftler, Datendesigner und Software-Ingenieure. Wenn man diese unterschiedlichen Kompetenzen zusammenführt, kommen manchmal Fragen, die sehr naiv aussehen können. Aber wenn man diskutiert, zeigt sich, dass ganz andere und neue Wege zu einer Lösung führen, und das ist es, was wir tagtäglich sehen.

**Nochmal zur Branche an sich: Zu Beginn der Pandemie erschien es schwierig, zeitnah einen Impfstoff zu entwickeln. Biontech bewies das Gegenteil und lieferte in ungewohnter Schnelligkeit. Andere Firmen folgten zügig. Ist es ein allgemeiner Trend, dass die Pharmaentwicklung sich neuer Technologien bedient und Entwicklungsprozesse zum Beispiel durch künstliche Intelligenz beschleunigt werden?**

Ich würde das gerne glauben, aber in der Tat, wenn man die Realität beobachtet, dann ist das leider nicht der Fall. Biontech ist eine Erfolgsgeschichte. Biontech hatte tolle Investoren, die diesen Bereich verstehen und an sie geglaubt haben. Man muss aber auch sagen, dass Covid als Pandemie für diese Technologie genau zum richtigen Zeitpunkt kam. Das klingt zynisch, ist aber leider so.

Aber auch im Kampf gegen Covid zeigt sich ein wesentliches Problem, das wir mit unseren Lösungen beheben möchten: Wenn man klinische Studien für unterschiedliche Covid-Therapieansätze durchführt, warum kann man diese Studien in Europa nicht koordiniert begleiten? Wir schätzen, dass die Verschwendung von Ressourcen in der Medikamentenforschung und -entwicklung im Life-Science-Bereich in Europa bei rund 80 Prozent liegt, weil man die Daten von Experimenten nicht teilt.

Zum Beispiel: Man startet eine Studie an der Uni Bonn und sammelt wichtige Daten und Erkenntnisse. Dieselbe Studie startet man in zwei Jahren an der Uni Frankfurt. Die Daten einer erfolgreichen Studie teilt man nicht. Das kostet Zeit, Geld und letztlich die Gesundheit von Betroffenen.

**Wenn ihr durch innovative Geschäftsmodelle neue Ideen in die Branche bringt, seht ihr, dass andere euch imitieren?**

Wir würden uns freuen, wenn andere uns imitierten beziehungsweise ähnliche Ansätze hätten. Das ist nicht nur ein Geschäftsmodell, das ist eine Philosophie. Wir glauben, dass man nicht einfach die Daten der Patientenschaft klauen darf und damit beliebig viel Geld verdienen kann. Es geht vielmehr darum, Patientinnen und Patienten nicht als Kundinnen und Kunden zu sehen, mit denen sich Geld verdienen lässt, sondern das System an sich zu verbessern, und zwar mit allen Möglichkeiten, die sich uns heute bieten. Natürlich spielen hier vor allem die Leistungen der Ärztinnen und Ärzte eine wesentliche Rolle, das ist ganz klar. Ohne diese geht es natürlich nicht. Aber das Ganze lässt sich in vielerlei Hinsicht noch viel effektiver gestalten. Hier gibt es für alle noch viel Potenzial für Entwicklungen und Ideen.

**Das ist ein sehr interessanter Punkt, das passt gut zu Open Innovation als Kulturwandel, die Unternehmensgrenzen durchlässiger gestaltet für das Wissen, die Patientenschaft nicht als Kundschaft zu sehen, sondern die Art und Weise zu verändern, wie mit Patientinnen und Patienten umgegangen wird. Können Sie kurz etwas zu den Apps sagen, wie sie funktionieren? Was passiert alles in eurem Ökosystem?**

Wir haben verschiedene Apps, zum Beispiel ist Curia für Krebserkrankungen oder Neuria für neuroregenerative Krankheiten entwickelt worden. Mit Curia bekommt man Antworten zu drei wichtigen Fragen:

Erstens: Wer sind die Expertinnen und Experten für meine Krebsart und mein Krankheitsstadium?

Zweitens: Welche Therapiealternativen habe ich?

Drittens: Wo finden klinische Studien statt, an denen ich teilnehmen kann?

Darüber hinaus gibt es die sogenannte „Krebs-Zwillingsfunktion“. Man kann herausfinden, welche andere Patientin oder welcher andere Patient sehr ähnliche Krankheitseigenschaften hat wie ich. Die gesamte Kommunikation mit dieser Patientin oder diesem Patienten läuft dann

über eine Chat-Funktion, die in Blockchain eingebettet ist. Jetzt rollen wir in unserem Service-Ökosystem eine „second opinion“ aus, bei der man seine medizinischen Daten hochlädt und ein Top-Experte weltweit seine zweite Meinung zur Verfügung stellt.

Irgendwann wird man auch in der Lage sein, über unseren Marktplatz und dessen Blockchain seine eigenen persönlichen Gesundheitsdaten zu lizenzieren, gegen eigene Tokens, die man wiederum über eine Börse veräußern kann.

**Das klingt alles sehr spannend. Zum Abschluss: Was sind Ihre Gedanken zur Zukunft der Gesundheitsbranche? Zu Innovationen in der Branche? Vielleicht zur Rolle von Start-ups im Verhältnis zu Big Pharma?**

Wir müssen in Deutschland und Europa groß denken. Wir sind irgendwie konditioniert, Klein-Klein zu denken, Kompetenzen haben wir ja, wir brauchen eine Vision, aber natürlich auch einen politischen Willen, der uns von der regulatorischen Seite ein neues Denken hinsichtlich des Gesundheitswesens ermöglicht.

**Das ist ein schönes Schlusswort. Herzlichen Dank für die spannenden Einblicke.**



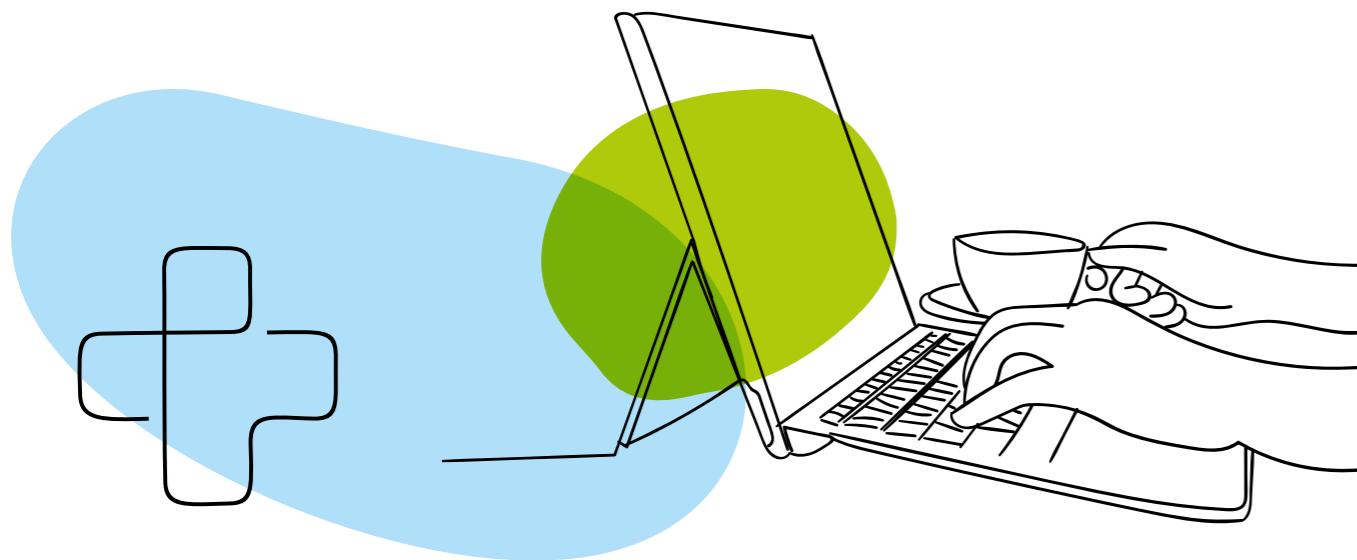
**Dr. Gunjan Bhardwaj** ist Geschäftsführer der Partex N. V. und Gründer der Innoplexus AG. [info@innoplexus.com](mailto:info@innoplexus.com)

Das Interview führte **Prof. Dr. Florian Täube**. Er leitet den Fachbereich Gründung beim RKW Kompetenzzentrum. [taeube@rkw.de](mailto:taeube@rkw.de)

# Digital – Innovativ – Gesundheit(?!)!

„Digitalisierung und Innovation sind wichtige Themen für den Mittelstand.“ Diese Aussage trifft sicher uneingeschränkt auf fast alle Wirtschaftsbereiche zu. Doch wie genau wirkt sich die voranschreitende Digitalisierung auf den Gesundheitssektor und auf das Gesundheitsmanagement in mittelständischen Betrieben aus? Können digitale und innovative Technologien tatsächlich zur Verbesserung des Gesundheitsschutzes für die Mitarbeitenden in Unternehmen beitragen? Und wie verändern sie Produkte und Geschäftsmodelle im Gesundheitswesen, in der Gesundheitsvorsorge, aber auch im produzierenden Gewerbe und in der Bauwirtschaft?





Im Fachbereich Digitalisierung und Innovation des RKW Kompetenzzentrums beschäftigen wir uns auch mit Disruption, also mit Fragestellungen, wie sich technologischer Fortschritt und innovative Geschäftsmodelle auf die Wirtschaft und den Mittelstand auswirken: Schreibmaschine versus PC, Rollfilme versus Digitalfotografie, Mobiltelefon versus Smartphone – diese Beispiele belegen eindrucksvoll, wie disruptive Technologien Märkte komplett verändern können. Im positiven Sinn durch Innovationen und zukunftsfähige Produkte, aber auch mit „Niederlagen“, denn in allen drei Beispielen haben einige Produzenten der alten Technologie den Wandel nicht geschafft.

Doch bleiben wir beim positiven Fall: Disruptive Technologien können Chancen bieten. Ganze Branchen können sich verändern. Unternehmen können sich neue Kundengruppen erschließen, völlig neue Beiträge zum Kundennutzen leisten und daraus neue Geschäftsmodelle mit disruptivem Potenzial kreieren. In dieser Rolle finden sich im „Normalfall“ entweder Start-ups oder die großen Tech-Konzerne. Auch kleine und mittlere Unternehmen (KMU) können oder müssen manchmal auch „disruptiv“ sein. Sie müssen auf Megatrends, neue Kundenbedürfnisse, Veränderungen ihres geschäftlichen Umfelds und den technologischen Fortschritt reagieren. Die Bauwirtschaft, eine traditionsreiche Branche mit ihren gleichzeitig hohen Anforderungen an die Dauerhaftigkeit und Qualität ihrer Produkte, ist ein gutes Beispiel hierfür. Sie reagiert auf die veränderten Kundenbedürfnisse, die mit dem demografischen Wandel einhergehen, mit der Entwicklung und dem Einsatz digitaler Produkte und Dienstleistungen und schafft so gleichzeitig neue Geschäftsfelder, bei-

spielsweise zur Erhaltung und Förderung der Gesundheit oder eines selbstständig(er)en Lebens im Alter oder mit Handicaps.

#### Gesund und sicher leben im Smart Home

Ein Smart Home ist im engeren Sinne ein mit intelligenter Gebäudetechnik ausgestattetes Wohngebäude, manchmal auch nur die Wohnung. In Nichtwohngebäuden (Smart Buildings) wie Büros, Hotels oder Krankenhäusern ist intelligente Gebäudetechnik heute ebenfalls stark verbreitet. Ein smartes Haus bietet seinen Bewohnerinnen und Bewohnern einen klaren Nutzen. Sie profitieren von mehr Komfort und Sicherheit und können gleichzeitig Energie sparen. Darüber hinaus ermöglichen alltagsunterstützende Assistenzsysteme (AAL) pflege- und betreuungsbedürftigen Personen ein selbstständiges Leben in der eigenen Wohnung.

Wie können solche alltagsunterstützenden Assistenzsysteme aussehen? Zum Beispiel so: Eine ältere Person lebt in ihren eigenen vier Wänden. Sie ist (gegebenenfalls mit einem Rollator) mobil und versorgt sich zum Großteil selbst. Gesundheitliche Einschränkungen stellen jedoch ein erhöhtes Risiko dar. Hier kann ein ausgeklügeltes System von Sensoren, technischen Geräten und Dienstleistungen die Person dabei unterstützen, den Alltag bestmöglich weiterhin selbstständig zu meistern. Die Sensoren erkennen beispielsweise, wenn die Person vergessen hat, den Herd abzuschalten. Der Boden registriert, wenn die Person gestürzt ist. Das System alarmiert dann zunächst Bekannte oder Verwandte, die in der Nähe wohnen, oder es wird automatisch ein Hausnotruf abgesetzt.

Und wo ergeben sich hieraus neue Geschäftsfelder für die Bauwirtschaft? Für Architekten und Fachplaner entstehen neue Planungsaufgaben. Sie müssen das Smart-Home-Prinzip in der Planung von Neubauten bereits mitbedenken oder die Nachrüstung in Bestandsgebäuden planen und begleiten. Auch bauausführende Unternehmen, vor allem Sanitär-Heizung-Klima- und Elektrohandwerk sind prädestiniert, im Bereich Smart Home Kompetenzen aufzubauen und neue Geschäftsfelder zu erschließen. Neben der Technologie selbst kann hierbei auch eine innovative Form der Kooperation die neuen Geschäftsfelder unterstützen. Denkbar sind die Kooperationen mit Pflegediensten, Herstellern von Smart-Home-Systemen und sogenannten Systemintegratoren, die dafür sorgen, dass die vernetzten Einheiten auch wirklich miteinander kommunizieren.

#### BIM, RFID – viele Buchstaben für ein selbstständiges Leben

Die Digitalisierung der Bauwirtschaft bietet durch die stetige Weiterentwicklung noch viele weitere und weitreichendere Möglichkeiten, insbesondere durch Funktechnik, auch bekannt als RFID („radio-frequency identification“). In Kombination mit der Methode Building Information Modeling (BIM) und dem Internet of Things (IoT) können diese Technologien eingeschränkten Menschen helfen, ein selbstständigeres Leben zu führen.

Ein herausragendes Beispiel ist die aktuell im Wettbewerb „Auf IT gebaut – Bauberufe mit Zukunft“ mit dem ersten Platz ausgezeichnete Arbeit im Bereich Bauingenieurwesen. Der Preisträger, Abduaziz Juraboev von der Technischen Hochschule Mittelhessen, hat in seiner Masterarbeit eine Teststrecke mit einem Blindenleitsystem entwickelt. Mit seiner Technik können sehbehinderte Menschen über ihr Smartphone Informationen zur Umgebung und den gewünschten Laufweg erhalten und sich so auch in unbekannten Regionen sicherer bewegen. Dafür werden Bauteile im Gebäude mit RFID-Tags ausgestattet und mit einem BIM-Modell des Gebäudes verknüpft: Bereits bei der Planung des Gebäudes können im

BIM-Modell, dem digitalen Zwilling des Gebäudes, die RFID-Tags optimal angeordnet werden, die dann in die Informationen für die Blindenleitsysteme integriert werden. In einer Datenbank werden dafür unter anderem Informationen zum Umfeld, also Standort, Umgebung, zu Hindernissen, aber auch Öffnungszeiten, Abzweigungen, Gebäudeeingängen und -ausgängen und vieles mehr für die Strecke hinterlegt. Der Blindenstock wird anschließend so ausgerüstet, dass er zum digitalen Navigations- und Lesegerät wird. Via Bluetooth werden vom Blindenstock aus die hinterlegten Standortinformationen an das Smartphone weitergegeben, das dann den sehbehinderten Menschen über die Strecke und die dortigen Beschaffenheiten informiert und ihn sicher leitet.

Beide Beispiele funktionieren nicht nur für Wohngebäude. Unternehmen und Verwaltungen, aber auch Krankenhäuser, Pflegeeinrichtungen oder Schulen können so ihre Gebäude planen und ausstatten. Smart-Home-Devices sorgen für gute Luft, die richtige Temperatur und somit für gesunde Arbeitsräume. Gebäude und ganze Stadtteile werden auch für Personen mit gesundheitlichen Einschränkungen sicherer, gesünder und barriereärmer. Rund um die innovativen Gebädefunktionen können Produkte und Dienstleistungen aus dem Gesundheitssektor entwickelt und angeboten werden. Von dieser Disruption profitieren also Wirtschaft und Gesundheit gleichermaßen!



**Christina Hoffmann** ist Leiterin der RG-Bau beim RKW Kompetenzzentrum.  
c.hoffmann@rkw.de

**Ute Juschkus** ist Mitarbeiterin im Fachbereich Digitalisierung und Innovation beim RKW Kompetenzzentrum. juschkus@rkw.de

# Achtsamkeit als bewusster Weg zu persönlicher Gesundheit

Ein praktischer Ansatz zur Heilung körperlicher und psychischer Beschwerden

Viele Menschen wie Gründende, Unternehmerinnen und Unternehmer, aber auch Mitarbeitende, die versuchen, Familie und Job miteinander zu vereinbaren, stehen häufig unter Stress, werden oft durch ihr Gedankenkarussell gesteuert oder lenken sich stetig ab. Dadurch kann es zu Unachtsamkeit gegenüber den eigenen Körperempfindungen und Gefühlen kommen, was negative Auswirkungen auf Körper und Gesundheit haben kann. Achtsamkeit hingegen stellt einen Weg zu persönlicher Gesundheit dar.





Auf einmal ertönt ein lauter Schlag. Was ist passiert? Ein Mensch ist gegen einen Laternenpfahl gelaufen, während er auf sein Smartphone starrte. Dieses überzeichnete Bild steht für das Gegenteil von Achtsamkeit, nämlich für Unachtsamkeit. In diesem Beispiel verengt sich die Aufmerksamkeit der Person und sie nimmt elementare Gegebenheiten nicht mehr wahr. Genauso ist es möglich, unachtsam gegenüber Gefühlen, körperlichen Regungen und Bedürfnissen zu sein. Unachtsamkeit kann sich dabei sowohl auf uns selbst als auch auf unsere Mitmenschen und Umwelt beziehen.

Dass uns nicht alle zur Verfügung stehenden Informationen bewusst sind, ist zunächst ein sinnvoller Filtermechanismus unseres Organismus. In Anlehnung an wissenschaftliche Erkenntnisse und Modelle des Schweizer Psychiaters C. G. Jung berechnete der Physiker Ulrich Warnke, dass wir 95 Prozent der Informationen unbewusst wahrnehmen. Demnach verarbeiten wir lediglich fünf Prozent bewusst. Die entscheidende Frage dabei ist, wie wir Dinge bewusst wahrnehmen und zusätzlich steuern können. Achtsamkeit dient hierbei als Schlüssel. Man kann in einem Selbstexperiment jederzeit ausprobieren, was mit der Atmung oder den Körperempfindungen geschieht, wenn man sich für einen Moment darauf konzentriert.

#### Die Praxis der Achtsamkeit

Achtsamkeit ist eine Praxis, um Informationen, Gefühle und Sinneseindrücke in unser Bewusstsein zu bringen, was auf vielfältige Weise von Bedeutung ist: Durch Achtsamkeit können wir lernen, körperliche Spannungen bereits vorzeitig wahrzunehmen. Bestimmte Verhaltens- und Denkmuster können dadurch erkannt und verändert werden. Achtsamkeit hilft uns, unsere eigenen Bedürfnisse wahrzunehmen, um besser auf sie eingehen zu können. Außerdem ist die achtsame Selbstbeobachtung ein Weg, um sich weniger intensiv mit starken Gefühlen oder Gedanken zu identifizieren.

Achtsamkeit geht über die reine Anwendung einer Technik hinaus. Durch achtsame Beobachtung können wir unser Mitgefühl für uns selbst und für andere entwickeln. Wenn wir mit einer mitfühlenden Haltung unsere Achtsamkeitspraxis etablieren und einüben, lernen wir, mehr wahrzunehmen und abgelehnten Anteilen, körperlichen und geistigen Bedürfnissen oder unliebsamen Gefühlen und Verhaltensweisen zu begegnen. All dies ermöglicht es, Zusammenhänge zu erkennen und unsere Aufmerksamkeit bewusst zu steuern, was wiederum die Basis dafür ist, Veränderungen im Denken, Fühlen und Handeln zu ermöglichen. Die Steuerung der Bewegungen unseres Geistes wurde bereits in

der jahrtausendealten Tradition der vedischen Philosophie beschrieben. Die auch als Meditation beschriebene Praxis dient im Laghu Yoga Vasistha als Weg, um Störungen und Krankheiten aufzulösen. Dies hat auch Bedeutung für unser Handeln im Betrieb, wie dem Leitfaden „Kompetenzen der Zukunft“ auf der RKW-Website entnommen werden kann.

#### Achtsamkeit und Gesundheit

Erhöhter Stress verursacht oftmals Spannungen in Körperregionen wie dem Nacken, dem Unterbauch oder im Brustbereich. Achtsamkeit ermöglicht es, bereits feinste Spannungen wahrzunehmen und bewusst zu lösen, sowie Begebenheiten zu erkennen, die eine Spannung hervorrufen. Auf Basis dessen lässt sich gegensteuern, bevor es zu chronischer Anspannung oder Schmerz kommt. Im klinisch-medizinischen Umfeld wird die Praxis der Achtsamkeit bei der Behandlung von zahlreichen stressinduzierten Krankheiten erfolgreich eingesetzt. In der renommierten Stress-Reduction-Clinic des Mediziners Jon Kabat-Zinn werden Patientinnen und Patienten mit Hilfe eines Programms zur achtsamkeitsbasierten Stressreduktion behandelt. Dabei wird eine große Bandbreite gesundheitlicher Probleme wie Herzkrankungen, Krebs, chronische Schmerzen, Schlafstörungen, Angstzustände und Hauterkrankungen erfolgreich therapiert. Viele Patientinnen und Patienten machten bereits nach wenigen Wochen Achtsamkeitstraining große Fortschritte, nachdem jahrelange ärztliche Behandlungen nicht zur wesentlichen Verbesserung des Gesundheitszustands führten.

Verschiedene wissenschaftliche Disziplinen wie die Neurowissenschaft oder Psychologie zeigen auf, dass Achtsamkeit gegenüber unseren Körperempfindungen, Gedanken und Gefühlen positive Auswirkungen auf unsere Gesundheit haben kann, da sich auch unbewusstes Verhalten auf unseren Körper auswirkt. Stress wird

im Alltag oftmals nicht wahrgenommen, kann aber zur Folge haben, dass wir an einem normalen Arbeitstag dauerhaft angespannt sind. Auch das Herz-Kreislaufsystem kann davon betroffen sein. Dies tritt insbesondere dann auf, wenn eine Situation subjektiv als bedrohlich empfunden wird. Selbst bei einer äußerlichen Entspannung der Lage kann der Körper im Alarmzustand bleiben, da er nicht zwischen realen und vorgestellten Situationen unterscheiden kann.

Achtsamkeit im Sinne eines werturteilsfreien Wahrnehmens des gegenwärtigen Moments hingegen hilft uns zu spüren, was für uns und unsere Gesundheit von Bedeutung ist. Wir lernen wahrzunehmen, ob wir gerade Angst haben, obwohl es keinen akuten Grund dafür gibt. Wir entwickeln ein Bewusstsein für die Empfindungen unserer Körperregionen. Achtsamkeit ist kein Allheilmittel. Sie kann aber als Werkzeug oder Instrument für die Genesung zahlreicher tief verankerter körperlicher und seelischer Beschwerden betrachtet werden. Die Bewusstheit, die wir durch achtsames Wahrnehmen oder Meditieren entwickeln können, dient dabei als Schritt zu persönlicher Gesundheit.



**Dr. Fabian Bocek** und **Sascha Hertling** sind Mitarbeiter im Fachbereich Digitalisierung und Innovation beim RKW Kompetenzzentrum.  
bocek@rkw.de und hertling@rkw.de

# Unsere Veranstaltungen

Folgend erhalten Sie eine Auswahl kommender Veranstaltungen des RKW Kompetenzzentrums und der RKW Landesorganisationen. Weitere Angebote finden Sie unter [www.rkw-kompetenzzentrum.de](http://www.rkw-kompetenzzentrum.de) und auf den Webseiten der Landesorganisationen.



DATUM	THEMA	KONTAKT
21.07.2022	Seminar „Vom Kollegen zum Vorgesetzten“, Böblingen	Weberbildungsteam RKW BW, 0711 2299823, <a href="mailto:weiterbildung@rkw-bw.de">weiterbildung@rkw-bw.de</a>
05.09.2022	Seminar „Professionelles Fehlzeitenmanagement“, Dresden	Maria Tamme, 0351 8322339, <a href="mailto:tamme@rkwcampus.de">tamme@rkwcampus.de</a>
08.09.2022	Online-Seminar „Aller Anfang ist Vielfalt – Bewerbungsverfahren neu denken“	IQ Netzwerk Niedersachsen – Diversity-Management-Team, 0541 60081528, <a href="mailto:diversity@rkw-nord.de">diversity@rkw-nord.de</a>
13.09.2022	Online-Seminar „Arbeitgeberattraktivität durch Homeoffice und mobiles Arbeiten stärken“	Gabriele Held, 06196 4953226, <a href="mailto:held@rkw.de">held@rkw.de</a>
19.09.2022	Seminar „Agiles Produktmanagement II: Marketingmix des Produktionsmanagements“, Böblingen	Weberbildungsteam RKW BW, 0711 2299823, <a href="mailto:weiterbildung@rkw-bw.de">weiterbildung@rkw-bw.de</a>
19.09.2022	Seminar „Zeitmanagement und effektive Arbeitstechniken“, München	Gaby Ferdinandi, 089 67004013, <a href="mailto:ferdinandi@rkwbayern.de">ferdinandi@rkwbayern.de</a>
19.09.2022 – 29.11.2022 (12 feste Online-Termine)	Online-Seminar „Qualifizierung als Arbeitszeitkümmerin/Arbeitszeitkümmerer“	Thomas Fabich, 0561 9309992, <a href="mailto:t.fabich@rkw-hessen.de">t.fabich@rkw-hessen.de</a>
19. – 20.09.2022	Exkursion „Arbeitsgemeinschaft Verpackung“, Kvelaer	Jasmina Nardelli, 06107 9659324, <a href="mailto:j.nardelli@rkw-hessen.de">j.nardelli@rkw-hessen.de</a>
20.09.2022	Abschlussveranstaltung Digiscouts – Region Kamen & Kreis Unna, Technopark Kamen	Birte Zeltmann, 06196 4953223, <a href="mailto:zeltmann@rkw.de">zeltmann@rkw.de</a>
21.09.2022	Online-Seminar „Gezieltes Augentraining“	Gaby Ferdinandi, 089 67004013, <a href="mailto:ferdinandi@rkwbayern.de">ferdinandi@rkwbayern.de</a>
21.09.2022	Seminar „Stressbelastungen konsequent begegnen“, Dresden	Maria Tamme, 0351 8322339, <a href="mailto:tamme@rkwcampus.de">tamme@rkwcampus.de</a>
21. – 22.09.2022	Seminar „Vom Kollegen zur Führungskraft (Aufbau)“, Nürnberg	Gaby Ferdinandi, 089 67004013, <a href="mailto:ferdinandi@rkwbayern.de">ferdinandi@rkwbayern.de</a>
22.09.2022	Seminar „Führungsaufgaben von Meistern – Führen in der Produktion I“, Sindelfingen	Weberbildungsteam RKW BW, 0711 2299823, <a href="mailto:weiterbildung@rkw-bw.de">weiterbildung@rkw-bw.de</a>
22.09.2022	Seminar „UpDate 2022 – Datenschutz im Gesundheitsdienst“, Chemnitz	Maria Tamme, 0351 8322339, <a href="mailto:tamme@rkwcampus.de">tamme@rkwcampus.de</a>
27.09.2022	Jahrestagung RKW Hessen, Darmstadt	Sascha Gutzeit, 06107 9659321, <a href="mailto:s.gutzeit@rkw-hessen.de">s.gutzeit@rkw-hessen.de</a>
ab 29.09.2022	Seminar „Betriebliches Eingliederungsmanagement (BEM)“, Chemnitz	Maria Tamme, 0351 8322339, <a href="mailto:tamme@rkwcampus.de">tamme@rkwcampus.de</a>



## Neue Studie – Resilienz im Mittelstand

**Was lässt den Mittelstand auch in Krisenzeiten bestehen und ist ein Merkmal erfolgreicher Unternehmen? Resilienz! Doch welche Faktoren tragen wesentlich zur Resilienz von KMU bei? Und gibt es Unterschiede zwischen kleinen, mittelgroßen und großen Mittelständlern?**

Die Studie „Deutschlands Mittelstand #2 – so meistern kleine und mittlere Unternehmen erfolgreich Krisen“ des RKW Kompetenzzentrums wertet zum zweiten Mal Daten zu den ausgezeichneten Unternehmen des Wettbewerbes „Großer Preis des Mittelstandes“ der Oskar-Patzelt-Stiftung aus und ordnet mithilfe einer Textanalyse ein, was den deutschen Mittelstand krisenresilient macht.

Die gesamte Studie steht online als PDF zur Verfügung:

[www.rkw.link/studiedeumi2](http://www.rkw.link/studiedeumi2)



## Neue Publikation – Kompetenzen der Zukunft

**Was hilft Menschen und Organisationen, um in der Zukunft wirksam zu bleiben? Die Herausforderungen in einer Welt voller Wandel und Krisen sind immens. In dieser Gemengelage helfen mehr Fachwissen, mehr Leistung und bessere Methoden nur bedingt weiter. Wir müssen daher lernen, unter Unsicherheit wirksam und leistungsfähig zu bleiben.**

Unsere neue Publikation beinhaltet fünf Zukunfts- und eine Basiskompetenz. Die Kompetenzen bieten eine wichtige Ergänzung zu unseren „Hardskills“. Erfahren Sie welchen Nutzen die Kompetenzen bringen und wie Sie sie aufbauen können. Dafür erhalten Sie auch über 20 Übungen und Tools.

Die Publikation und die Tools können hier heruntergeladen und bestellt werden:

[www.rkw.link/zukunftskompetenzen](http://www.rkw.link/zukunftskompetenzen)

**Jetzt Plätze reservieren!**

Kongresszentrum Deutsche Nationalbibliothek  
Frankfurt am Main

57. Frankfurter Bausachverständigentag

## **Steil- und Flachdächer**

Planung, Qualitätssicherung und Sanierung  
Freitag, 23. September 2022

**Weitere Informationen und Anmeldung**

RG-Bau im RKW Kompetenzzentrum  
Düsseldorfer Str. 40 A, 65760 Eschborn

[megerlin@rkw.de](mailto:megerlin@rkw.de), [www.bst.events](http://www.bst.events)  
[www.rkw-kompetenzzentrum.de](http://www.rkw-kompetenzzentrum.de)  
[www.rkw.link/rgbau](http://www.rkw.link/rgbau)