

# Gefahren der Arbeitswelt 4.0 im Anforderungs-Ressourcen-Modell

Analyse der Gefahren für die psychische Gesundheit, die die Arbeitswelt 4.0 mit sich bringt, mit dem Systemischen Anforderungs-Ressourcen-Modell und Ableitung möglicher Ressourcen.

Kompetenznachweis zum Zertifikatskurs «CAS Gesundheitsförderung und Prävention – Grundlagen und Best Practice 2018-19» verfasst von Reto M. Zurflüh.

Eingereicht im August 2019 bei Felix Wettstein, Fachhochschule Nordwestschweiz FHNW, Hochschule für Soziale Arbeit, Olten.

## **Abstract**

Die Arbeitswelt ist im Umbruch. Unter dem Überbegriff «Arbeit 4.0» erwarten uns Gefahren und Chancen für die Gesundheit. Anhand des Systemischen Anforderungs-Ressourcen-Modells werden die Gefahren für die psychische Gesundheit analysiert und Wirkungen aufgezeigt.

Die Anforderungen der Arbeitswelt 4.0 sind vor allem – aber nicht ausschliesslich – externer psychosozialer Natur. Die Arbeitnehmenden der Zukunft tun gut daran, ihre Stresstoleranz und Regenerationsfähigkeit ebenso wie ihre kognitiven Ressourcen und verschiedene Persönlichkeitseigenschaften im Rahmen ihrer Möglichkeiten auszubauen und zu pflegen. Zudem spielt körperliche Attraktivität eine noch wichtigere Rolle. Beziehungen und soziale Unterstützung sind auch in der Arbeitswelt 4.0 wichtige Ressourcen.

## Inhaltsverzeichnis

1. Einleitung.....	1
2. Das Arbeitsumfeld.....	2
2.1. Bedeutung des Arbeitsumfelds.....	2
2.2. Veränderungen im Arbeitsumfeld.....	2
2.3. Trends und Veränderungskräfte.....	3
2.4. Gefahren und Chancen.....	4
3. Systemisches Anforderungs-Ressourcen-Modell von Becker.....	6
3.1. Hintergrund.....	6
3.2. Einflussgrössen.....	6
4. Gegenüberstellung und Analyse.....	8
4.1. Ökonomisierung der Arbeit.....	8
4.2. Narzissmus fördernde Arbeit.....	9
4.3. Entfremdung der Arbeit.....	9
4.4. Entgrenzung der Arbeit.....	9
4.5. Übersicht.....	10
5. Schlussfolgerungen.....	11

## Abbildungs- und Tabellenverzeichnis

Abb. 1: Megatrend-Map (Zukunftsinstitut 2018).....	3
Abb. 2: Gefahren und Chancen der neuen Arbeitswelt (Cachelin 2018: 65).....	5
Abb. 3: Systemisches Anforderungs-Ressourcen-Modell (aus: www.bzga.de/leitbegriffe, 16.08.2019).....	6
Tab. 1: Veränderungskräfte im Zuge der Digitalisierung der Arbeitswelt (Cachelin 2018: 63).....	4
Tab. 2: Einteilung der Einflussgrössen und ihrer Wirkungen nach dem SAR- Modell (eigene Darstellung).....	10

## 1. Einleitung

Seit 2008 arbeite ich unter anderem als Kursleiter und Coach für Stellenlose im Auftrag der Kantone Basel-Landschaft, Aargau und Bern. In dieser Rolle erarbeite ich mit den betroffenen Menschen Strategien zur nachhaltigen Rückkehr in den Arbeitsmarkt und für erfolgversprechende berufliche Zukunftsperspektiven. Während ich selbst tiefeschürfende Veränderungen beobachte, hat sich der Begriff «Arbeit 4.0» im öffentlichen Bewusstsein festgesetzt, der bei vielen Arbeitstätigen mit zwiespältigen Gefühlen verbunden ist. Es ist indessen unbestreitbarer Fakt, dass unsere Arbeitswelt in den kommenden Jahren Umwälzungen erfahren wird in einem Ausmass, das kaum ohne Wirkung auf das Wohlbefinden der arbeitenden Bevölkerung bleiben wird. Es scheint mir deshalb sinnvoll, massgebliche Einflussgrössen in Kategorien einzuteilen und ihre Wirkungsweise zu untersuchen.

Bei der Recherche zur Bedeutung des Arbeitsumfeldes für die Gesundheit bin ich auf den Bericht 7 «Betriebliches Gesundheitsmanagement: Grundlagen und Trends» von Gesundheitsförderung Schweiz gestossen (Blum-Rüegg 2018). Mit seinem Fokus auf die Arbeitswelt 4.0 in der Schweiz bietet er eine gute Ausgangslage für diese Arbeit.

Zur Kategorisierung der von Gesundheitsförderung Schweiz genannten Einflussgrössen habe ich das systemische Anforderungs-Ressourcen-Modell gewählt (Becker 2006). Es erlaubt eine detaillierte Einteilung, bleibt aber trotzdem gut überblickbar und klar strukturiert.

Schlussendlich möchte ich anhand der Gegenüberstellung grob aufzeigen, in welchen Bereichen Ressourcen vorhanden sind oder aufgebaut werden sollten. Dabei erwarte ich keine Überraschungen, sondern erhoffe mir viel mehr eine nachvollziehbare Argumentation.

## 2. Das Arbeitsumfeld

### 2.1. Bedeutung des Arbeitsumfelds

Dass die Arbeit bzw. das Arbeitsumfeld einer der wesentlichen Einflussfaktoren auf die Gesundheit von Menschen ist, ist längst bekannt. Bereits die erste Internationale Konferenz zur Gesundheitsförderung 1986 nahm Bezug auf die Arbeit und die Arbeitsbedingungen als Einflussfaktor der Gesundheit (vgl. WHO 1986: 2), nachdem die Erklärung von Alma-Ata 1978 sich noch mit der Forderung begnügte, «dass die Gesundheitsversorgung so nahe wie möglich an Wohnort und Arbeitsplatz der Menschen gerückt wird» (vgl. WHO 1978: 2).

### 2.2. Veränderungen im Arbeitsumfeld

Technologische Entwicklung und Globalisierung der Wirtschaft bringen tiefgreifende Veränderungen der Arbeitswelt mit sich. Insbesondere Zusammenarbeitsformen, Arbeitszeitmodelle und Rechtsverhältnisse, aber auch die Arbeitsinhalte und die dafür benötigten Kompetenzen sind in einem Veränderungsprozess, dessen Ende noch nicht absehbar ist. Dafür hat sich in den Medien und bei Experten der Begriff «Arbeit 4.0» etabliert, den beispielsweise auch das Bundesministerium für Arbeit und Soziales für seinen Dialogprozess und das daraus resultierende Grünbuch verwendet (vgl. BMAS 2015).

Das Potenzial der Veränderungen ist riesig: Gemäss der Studie Recruiting Trends 2019 werden sich bis ins Jahr 2024 35,5 Prozent der Jobprofile deutlich verändern (vgl. Weitzel et al. 2019: 3). Dies schürt Ängste bei den Arbeitnehmenden. So musste der Bundesrat bereits auf mehrere parlamentarische Postulate zum Thema antworten (vgl. Bundesrat 2017b) und hat einen eigenen Bericht dazu veröffentlicht (vgl. Bundesrat 2017a).

Diese grosse Verunsicherung muss nicht zwingend gesundheitliche Folgen haben. Antonovsky erklärt jedoch, dass die drei Teilkomponenten des Kohärenzgefühls – Verstehbarkeit, Handhabbarkeit und Bewältigbarkeit sowie Bedeutsamkeit – die Gesunderhaltung massgeblich unterstützen (Franke, 2015). Im komplexen, weltumspannenden Wirtschaftssystem kann das Bedürfnis von Arbeitnehmenden, ihre Umwelt zu verstehen und zu bewältigen, häufig nur sehr eingeschränkt erfüllt werden. Durch die hohe Arbeitsteilung und Spezialisierung kann zuweilen auch das Gefühl der Bedeutsamkeit und Sinnhaftigkeit verloren gehen.



- Virtualisierung
- Informationsflut, Beschleunigung und Zerstückelung
- Verlagerung von Wissensarbeit an Maschinen und Kunden
- Neue Organisationsformen
- Transparenz durch Daten

Tab. 1: Veränderungskräfte im Zuge der Digitalisierung der Arbeitswelt (Cachelin 2018: 63)

## 2.4. Gefahren und Chancen

Aus den fünf Veränderungskräften leitet Gesundheitsförderung Schweiz je vier Gefahren und Chancen für die psychische Gesundheit ab (vgl. Cachelin 2018: 65ff):

- **Ökonomisierung der Arbeit:** Die Ressource Arbeit und Wissen soll möglichst effizient eingesetzt werden. Dadurch ergeben sich mehr Zeitdruck, mehr temporäre Arbeitsverhältnisse und ein grösserer Wettbewerb zwischen Arbeitnehmenden, was auch zu einem grösseren Ausbildungsbedürfnis führt.
- **Narzissmus fördernde Arbeit:** Die neuen Rahmenbedingungen der Arbeit verlangen von den Arbeitnehmenden ein intensives Selbstmarketing. Dieser starke Bezug auf die eigenen Kompetenzen, die eigene Individualität und sogar das eigene Aussehen fördert einerseits die Unzufriedenheit mit sich selbst, andererseits begünstigt er die Bildung von narzisstischen Persönlichkeitsstörungen.
- **Entfremdung der Arbeit:** Durch die Virtualisierung und Zerstückelung der Arbeit verlieren Arbeitnehmende den Bezug zum Endprodukt, zum Unternehmen, zum Team, zur Kundengruppe und schliesslich zu sich selbst und dem eigenen Lebenssinn.
- **Entgrenzung der Arbeit:** Weil Freizeit und Arbeit zeitlich und räumlich immer mehr verschmelzen, fällt die Abgrenzung schwer. Dies wiederum führt zu einer generell höheren Belastung mit ganz unterschiedlichen Symptomen.
- **Entlastung durch digitale Hilfsmittel:** Die Digitalisierung von standardisierten Prozessen führt unter anderem zur Entlastung der Mitarbeitenden. Vor allem administrative Erleichterungen, automatisierte Schnittstellen und weniger Abstimmungsbedarf führen zu neuen Freiheiten.
- **Neue Qualität der Selbstreflexion:** Im Kontrast zur Gefahr von Narzissmus fördert die Arbeitswelt 4.0 auch eine neue Qualität der Selbstreflexion, indem durch digitales Monitoring eigenes Verhalten sichtbar gemacht wird. Ausserdem hat einen unbestreitbaren Vorteil, wer sich selber gut kennt, wenn es darum geht, sich im Wettbewerb der Talente zu positionieren.

- **Erhöhte Selbstwirksamkeit:** Dank der Befreiung von monotonen und körperlich anstrengenden Arbeiten durch Roboter, verspricht die neue Arbeitswelt die Entfaltung von Kreativität und Leidenschaft und damit eine erhöhte Selbstwirksamkeit.
- **Neue soziale Verankerung:** Zu guter Letzt ist es dank Digitalisierung und Vernetzung einfacher, sich mit Gleichgesinnten auszutauschen und Communitys zu bilden. So entstehen neue soziale Verbindungen, die zu mehr Identifikation führen und den einzelnen bei der Bewältigung der alltäglichen Aufgaben unterstützen.

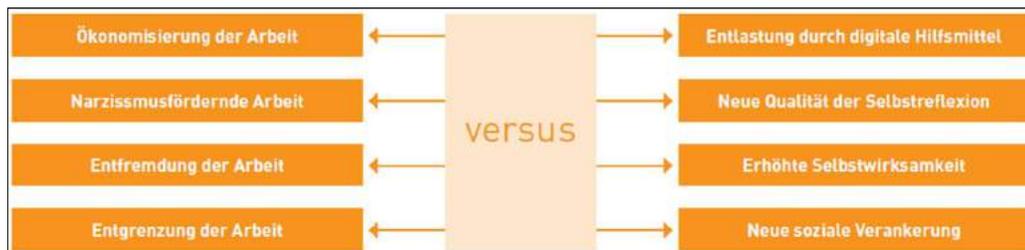


Abb. 2: Gefahren und Chancen der neuen Arbeitswelt (Cachelin 2018: 65)

### 3. Systemisches Anforderungs-Ressourcen-Modell von Becker

#### 3.1. Hintergrund

Aus der systemischen Perspektive nutzen Menschen interne und externe Ressourcen, um Anforderungen zu bewältigen, die sie selbst oder ihr Umfeld an sie stellen (vgl. Becker 2006: 103). Zudem bietet sich die Unterscheidung nach psychosozialen und physischen Einflussgrössen an (vgl. Wettstein 2018: 11). Somit basiert Gesundheit gemäss dem Systemischen Anforderungs-Ressourcen-Modell (SAR-Modell) von Becker auf insgesamt **acht Kategorien von Einflussgrössen** sowie dem individuellen Verhalten und Erleben des Individuums.

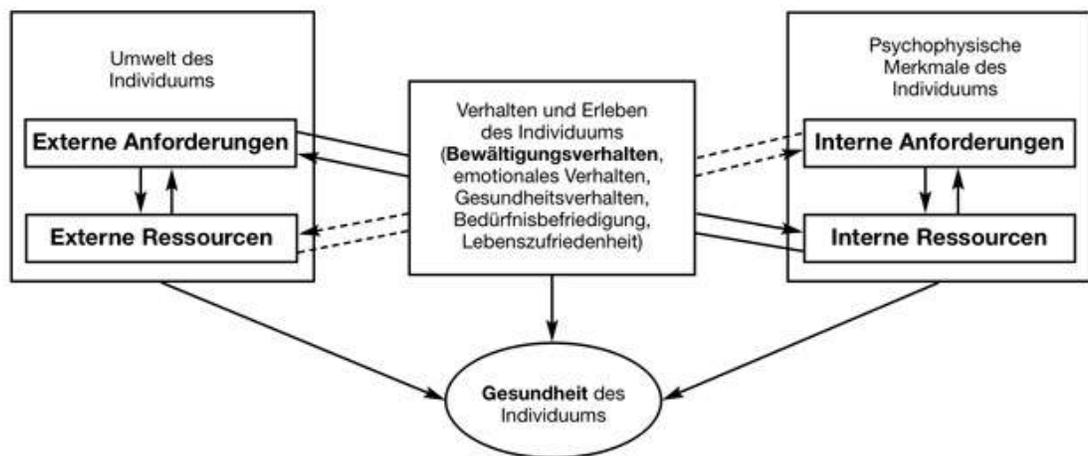


Abb. 3: Systemisches Anforderungs-Ressourcen-Modell (aus: [www.bzga.de/leitbegriffe](http://www.bzga.de/leitbegriffe), 16.08.2019)

#### 3.2. Einflussgrössen

Becker (2006: 129) teilt die Einflussgrössen in Beeinflussungsquellen, die einerseits auf grosse Personengruppen und andererseits auf das Individuum wirken. Letztere differenziert Becker nach **vier Lebensbereichen** ein (vgl. Becker 2006: 123). Dazu führt er die drei Bereiche Arbeit, Beruf und Ausbildung, Kernfamilie und Partnerschaft sowie Verwandtschaft und Freundeskreis ein. Den vierten, übergreifenden Bereich benennt Wettstein als sozial-kulturelle Umwelt (vgl. Wettstein 2018: 16).

In der Folge werden die acht oben genannten Kategorien von Einflussgrössen nach Becker (2006: 127ff) mit Ergänzungen von Wettstein (2018: 12ff) zusammenfassend aufgeführt:

- **Interne psychosoziale Anforderungen** sind die Bedürfnisse nach Exploration, Selbstaktualisierung, Orientierung, Bindung und Wertschätzung. Hinzu kommen

Ziele, Wünsche, Projekte und die Vorstellung eines Ich-Ideals sowie verinnerlichte Werte, Normen und Regeln.

- Zu den **internen physiologischen Anforderungen** zählt Becker Nahrung, Atmung, Sexualität, Schlaf und Bewegung. Wettstein ergänzt Erbanlagen, Konstitution und Dispositionen.
- Zu den **externen psychosozialen Anforderungen** gehören massgeblich soziale Werte, Normen, Regeln und Vorschriften sowie Entwicklungsaufgaben und Anforderungen aus verschiedenen Lebensbereichen, z.B. aus der Arbeitswelt.
- Als **externe physische Anforderungen** gelten Einflussgrössen wie generelle Umweltbelastungen und klimatische Bedingungen sowie spezifische Rahmenbedingungen wie beengende Räume oder hohe Nutzungsdichte.
- Die **externen psychosozialen Ressourcen** werden beispielhaft definiert durch Wertschätzung, Respekt, Vertrauen, soziale Unterstützung und generell gute Beziehungen.
- Analog zu den Anforderungen umfassen die **externen physischen Ressourcen** die unterstützenden Bedingungen und den Zustand der Umwelt und des Umfelds. Hinzu kommen Angebote zur physischen Aktivität und Ernährung.
- Die **internen psychischen Ressourcen** teilt Becker ein in kognitive Ressourcen, Persönlichkeitseigenschaften und Rollen, Ämter und Positionen. Erstere unterteilt er wiederum in Wissen, Intelligenz und für den entsprechenden Lebensbereich spezifische Fähigkeiten.
- Zu den **internen physischen Ressourcen** gehören im Wesentlichen der körperliche Gesundheitszustand und die Fitness. Darüber hinaus werden explizit die Stresstoleranz und die Regenerationsfähigkeit erwähnt.

## 4. Gegenüberstellung und Analyse

Es liegt in der Natur der Sache, dass die Chancen und Gefahren der Arbeitswelt in der Klassifizierung des SAR-Modells primär externe Ressourcen und Anforderungen darstellen. Die verschiedenen Einflussgrössen können aber gleichzeitig auch einer anderen Kategorie angehören.

Hier sollen beispielhaft nur die wichtigsten Bedingungen analysiert werden, die zu den Gefahren der Arbeitswelt 4.0 für die psychische Gesundheit gemäss Gesundheitsförderung Schweiz (vgl. Blum-Rüegg 2018: 65ff) führen. Schlussendlich stellt sich zudem die Frage, mit welchen Ressourcen einer Anforderung begegnet werden kann.

### 4.1. Ökonomisierung der Arbeit

- **Zeitdruck** und **Wettbewerb** können einerseits aus der Forderung einer vorgesetzten Person oder eines Auftraggebers resultieren und stellen somit externe psychosoziale Anforderungen dar. Andererseits können sie sich aus einer Rolle oder Position des Individuums ergeben. Zeitdruck wird sodann zum internen psychischen Ressourcendefizit (vgl. Becker 2006: 134), während Wettbewerb auch als interne psychische Ressource im Sinne eines Motivators wirken kann. Zur Bewältigung des Zeitdrucks helfen die Entlastung durch die unter 2.4 erwähnten Chancen digitale Hilfsmittel und erhöhte Selbstwirksamkeit – beide sind externe physische Ressourcen – sowie interne physische Ressourcen wie Stresstoleranz und Regenerationsfähigkeit.
- **Temporäre Arbeitsverhältnisse** sind eine externe psychosoziale Anforderung, die im Vergleich zu Festanstellungen nur eine eingeschränkte soziale und wirtschaftliche Sicherheit bieten. Sie widersprechen damit der internen psychosozialen Anforderung nach Sicherheit. Hier entlasten vor allem interne physische Ressourcen wie Stresstoleranz und externe psychosoziale Ressourcen wie soziale Unterstützung. Gleichzeitig kann ein temporäres Arbeitsverhältnis auch direkt positiv auf das interne psychosoziale Bedürfnis nach Freiheit und Exploration wirken.
- Das **grössere Ausbildungsbedürfnis** ist eine externe psychosoziale Anforderung sowie ein internes psychisches Ressourcendefizit. Gleichzeitig entspricht die Anforderung aber auch den internen psychosozialen Bedürfnissen nach Zielen, Exploration und Selbstaktualisierung. Vor allem mit bestehenden kognitiven internen psychosozialen Ressourcen kann das grössere Ausbildungsbedürfnis der Arbeitswelt 4.0 besser bewältigt werden.

## 4.2. Narzissmus fördernde Arbeit

- Dass die Arbeitswelt 4.0 narzisstische Störungen verursachen kann, liegt wohl grösstenteils daran, dass die **Auseinandersetzung mit sich selbst** gleichzeitig sowohl externe als auch interne psychosoziale Anforderung ist. Zur Bewältigung dienen interne psychische Ressourcen in Form von Wissen, Intelligenz und Persönlichkeitseigenschaften. Zudem bietet digitales Monitoring als externe physische Ressource eine neue Qualität der Selbstreflexion.
- Gleiches gilt für die Einflussgrösse des **Selbstmarketing**. Hilfreich zur Bewältigung sind hier ausserdem unterschiedliche externe psychosoziale Ressourcen sowie interne physische Ressourcen in Form von körperlicher Attraktivität.

## 4.3. Entfremdung der Arbeit

- **Virtualisierung** und **Zerstückelung** der Arbeit können sowohl als externe physische als auch psychosoziale Anforderung betrachtet werden. Schlussendlich widersprechen Sie dem internen psychosozialen Bedürfnis nach Orientierung und Bindung. Durch soziale Unterstützung und Beziehungen (externe psychosoziale Ressourcen) sowie externe physische Ressourcen wie beispielsweise digitale Hilfsmittel zur Information und Kommunikation gelingt die Bewältigung besser.

## 4.4. Entgrenzung der Arbeit

- **Ständige Verfügbarkeit** ist eine externe Anforderung, die sowohl auf der psychosozialen als auch auf der physischen Ebene wirkt. Gleichzeitig kann sie ein internes psychisches Ressourcendefizit darstellen, wenn sie mit einer Rolle, einem Amt oder einer Position verbunden ist. Persönlichkeitseigenschaften wie Disziplin oder Durchsetzungsvermögen, beides interne psychische Ressourcen, erleichtern die Bewältigung ebenso wie die internen physischen Ressourcen Stressresistenz und Regenerationsfähigkeit.
- Die **Verschmelzung von Arbeit und Freizeit** ist in erster Linie eine externe physische Anforderung, kann aber je nach individuellem Empfinden auch eine externe physische Ressource darstellen. Das wiederum steht in Zusammenhang mit internen psychosozialen Bedürfnissen wie beispielsweise Exploration, Orientierung, Bindung, Zielen und Werten. Der Bewältigung dienen wie bei der ständigen Verfügbarkeit primär interne psychische und physische Ressourcen.

#### 4.5. Übersicht

Oben genannte Ressourcendefizite werden als beeinflusste Ressourcen (W) aufgeführt.

Einflussgrösse	Anforderungen (Bedürfnisse)				Ressourcen			
	psychosozial		physisch		psychosozial		physisch	
	extern	intern	extern	intern	extern	intern	extern	intern
<b>Ökonomisierung der Arbeit</b>								
Zeitdruck & Wettbewerb	E					E W	B	B
Temporäre Arbeitsverhältnisse	E	W			B			B
Grösseres Ausbildungsbedürfnis	E	W				W B		
<b>Narzissmus fördernde Arbeit</b>								
Auseinandersetzung mit sich selbst	E	E				B	B	
Selbstmarketing	E	E			B	B	B	B
<b>Entfremdung der Arbeit</b>								
Virtualisierung & Zerstückelung	E	W	E		B		B	
<b>Entgrenzung der Arbeit</b>								
Ständige Verfügbarkeit	E		E			W B		B
Verschmelzung von Arbeit und Freizeit		W	E			B	E	B

E: Kategorie der Einflussgrösse

W: wirkt direkt auf

B: wird beeinflusst/bewältigt durch

Tab. 2: Einteilung der Einflussgrössen und ihrer Wirkungen nach dem SAR-Modell (eigene Darstellung)

## 5. Schlussfolgerungen

Auch wenn die Gegenüberstellung und Analyse wenig Unerwartetes hervorbringt, so lassen sich doch einige Erkenntnisse herausstreichen.

Während Arbeit von vielen Menschen als primär physische Aktivität wahrgenommen wird, sind die Einflussfaktoren der Risiken, die die Arbeitswelt 4.0 mit sich bringt, vor allem psychosozialer Natur. Die Ressourcen zur Bewältigung hingegen sind auf alle vier Kategorien verteilt. Hervorzuheben ist die zunehmende **Wichtigkeit von körperlicher Attraktivität** (interne physische Ressource) für das Selbstmarketing.

Bemerkenswert ist, dass **das individuelle Erleben einer Person**, mutmasslich basierend auf oder zumindest in Verbindung mit unterschiedlichen Werten, dazu führen kann, dass eine Anforderung auch als Ressource wahrgenommen wird. So kann Wettbewerb beispielsweise motivierend wirken oder die Verschmelzung von Arbeit und Freizeit wird zur Ressource Freiheit.

Es zeigt sich, dass die wichtigsten internen Ressourcen in der Arbeitswelt 4.0 einerseits **Stressstoleranz und Regenerationsfähigkeit** sind. Andererseits sind die **kognitiven Ressourcen und Persönlichkeitseigenschaften** besonders wichtig. Es zahlt sich aus, diese Eigenschaften frühzeitig auszubauen und zu pflegen, wobei Menschen mit einem grösseren Potenzial an internen psychosozialen Ressourcen vermutlich im Vorteil sind.

Die Arbeitswelt 4.0 bringt aber nicht nur Risiken, sondern auch Chancen. Insbesondere **die digitalen Hilfsmittel und das digitale Monitoring**, die Cachelin (2018: 68f) erwähnt, sind wichtige externe physische Ressourcen.

Für die Zukunft der Arbeitswelt zeigt sich, dass **Beziehungen und soziale Unterstützung** besonders wichtige Ressourcen sind. Hier lohnt es sich auch aus Sicht der Gesundheitsförderung und Prävention, entsprechende Strukturen zu schaffen und zu stärken.

## Quellenverzeichnis

- Becker, Peter (2006): Gesundheit durch Bedürfnisbefriedigung. Hogrefe, Göttingen
- Blum-Rüegg, Anita (Hrsg.) (2018). Betriebliches Gesundheitsmanagement: Grundlagen und Trends. Bericht 7. Bern und Lausanne: Gesundheitsförderung Schweiz
- Bundesministerium für Arbeit und Soziales BMAS (Hrsg.) (2015): Arbeit weiter denken. Grünbuch Arbeiten 4.0. BMAS, Berlin. Abgerufen am 19.08.2019 unter [www.bmas.de/SharedDocs/Downloads/DE/PDF-Publikationen/a883-weissbuch.pdf](http://www.bmas.de/SharedDocs/Downloads/DE/PDF-Publikationen/a883-weissbuch.pdf)
- Bundesrat der Schweizerischen Eidgenossenschaft (2017a): Bericht über die zentralen Rahmenbedingungen für die digitale Wirtschaft. Staatssekretariat für Wirtschaft SECO, Bern. Abgerufen am 19.08.2019 unter [www.news.admin.ch/news/message/attachments/46892.pdf](http://www.news.admin.ch/news/message/attachments/46892.pdf)
- Bundesrat der Schweizerischen Eidgenossenschaft (2017b): Auswirkungen der Digitalisierung auf Beschäftigung und Arbeitsbedingungen – Chancen und Risiken. Staatssekretariat für Wirtschaft SECO, Bern. Abgerufen am 19.08.2019 unter [www.news.admin.ch/news/message/attachments/50248.pdf](http://www.news.admin.ch/news/message/attachments/50248.pdf)
- Cachelin, Joël Luc (2018): Auswirkungen der Digitalisierung und der Arbeitswelt 4.0 auf die psychische Gesundheit. In Blum-Rüegg, Anita (Hrsg.) (2018). Betriebliches Gesundheitsmanagement: Grundlagen und Trends. Bericht 7. Bern und Lausanne: Gesundheitsförderung Schweiz, Seiten 63-75
- Franke, Alexa (2015): Salutogenetische Perspektive. In: Leitbegriffe der Gesundheitsförderung. Bundeszentrale für gesundheitliche Aufklärung, Köln. Abgerufen am 19.08.2019 unter [www.bzga.de/leitbegriffe](http://www.bzga.de/leitbegriffe)
- Roos, Georges T. (2018): Megatrends und die Herausforderungen für die Schweiz. swissfuture, Luzern. Abgerufen am 19.08.2019 unter [www.swissfuture.ch/de/wp-content/uploads/sites/2/2018/02/Megatrends\\_Report\\_Swissfuture.pdf](http://www.swissfuture.ch/de/wp-content/uploads/sites/2/2018/02/Megatrends_Report_Swissfuture.pdf)
- Weitzel, Tim et al. (2019): Digitalisierung und Zukunft der Arbeit. Ausgewählte Ergebnisse der Recruiting Trends 2019. Otto-Friedrich-Universität, Bamberg. Abgerufen am 19.08.2019 unter [www.uni-bamberg.de/fileadmin/uni/fakultaeten/wiai\\_lehrstuehle/isdl/Studien\\_2019\\_02\\_Digitalisierung\\_Web.pdf](http://www.uni-bamberg.de/fileadmin/uni/fakultaeten/wiai_lehrstuehle/isdl/Studien_2019_02_Digitalisierung_Web.pdf)
- Wettstein, Felix (2018): Wie entsteht Gesundheit? Das Systemische Anforderungs-Ressourcenmodell (SAR-Modell) von Peter Becker. Unterrichtsdossier vom 19.11.2018 zum CAS Gesundheitsförderung und Prävention – Grundlagen und Best Practice. Hochschule für Soziale Arbeit FHNW, Olten
- World Health Organisation (Hrsg.) (1978). Declaration of Alma-Ata. WHO. Abgerufen am 19.08.2019 unter [www.who.int/publications/almaata\\_declaration\\_en.pdf](http://www.who.int/publications/almaata_declaration_en.pdf)

World Health Organisation (Hrsg.) (1986). Ottawa Charter for Health Promotion.  
WHO. Abgerufen am 19.08.2019 unter  
[www.euro.who.int/\\_\\_data/assets/pdf\\_file/0004/129532/Ottawa\\_Charter.pdf](http://www.euro.who.int/__data/assets/pdf_file/0004/129532/Ottawa_Charter.pdf)  
Zukunftsinstitut (Hrsg.) (2018): Megatrends. Zukunftsinstitut GmbH, Frankfurt a.M.  
Abgerufen am 19.08.2019 unter [www.zukunftsinstitut.de/dossier/megatrends/](http://www.zukunftsinstitut.de/dossier/megatrends/)

### **Ehrenwörtliche Erklärung**

Ich erkläre hiermit ehrenwörtlich, dass ich die vorliegende Arbeit selbstständig und ohne unerlaubte Hilfe verfasst habe.

Frick, 23. August 2019

Reto M. Zurflüh