

præview

Gesundes Arbeiten in der Wissensökonomie

Analysen – Konzepte – Standpunkte



„SCHNELL UND SCHLANK“ præview – Eine neue Zeitschrift stellt sich vor

„Schnell und schlank“ präview – Eine neue Zeitschrift stellt sich vor

Wir, die Arbeitsforscher aus dem Kontext des BMBF-Förderschwerpunktes „Präventiver Arbeits- und Gesundheitsschutz“, die in der Fokusgruppe „Innovationsstrategie und Gesundheit“ organisiert sind, hatten eigentlich nur vor, eine praxisorientierte Broschüre zu unseren Forschungsergebnissen herauszugeben. Im Redaktionsteam dieser Broschüre kam irgendwann die Frage auf: „Warum machen wir denn nicht gleich eine neue Zeitschrift zum Thema?“ Nach einer gewissen Phase des Nachdenkens war die Meinung aller Beteiligten: „Ja, warum eigentlich nicht?“

Denn in der Tat, innovative Ansätze moderner Arbeitsgestaltung und Prävention zu publizieren und dies „schnell und schlank“, eben das, was die ursprünglich geplante Broschüre in einem singulären Akt leisten sollte, dazu fehlte in der „Szene“ ein entsprechendes Organ, das unseren Vorstellungen entsprach.

Es gibt im Bereich Prävention und Arbeitsgestaltung natürlich wissenschaftlich orientierte Fachzeitschriften, journalistische Zeitschriften für den Massenmarkt und dazwischen die Publikationen von Krankenkassen und Berufsgenossenschaften, die aber stark „rezept“- und handlungsorientiert sind. Eine populäre Zeitschrift für praxisorientierte Forscher und forschungsorientierte Praktiker gab es – aus unserer Sicht – bislang nicht.

Diese Lücke kennen auch Projektträger und BMBF. In allen Förderschwerpunkten wird deshalb versucht, diese Lücke mit der Herausgabe von „Broschüren mit mittlerem Sprachniveau“ zu schließen. Und so geben die meisten Förderschwerpunkte eigene Broschüren heraus und die Projekte und Fokusgruppen werden gebeten, ihre Ergebnisse auch in Broschürenform zu erstellen.

präview, die neue Zeitschrift für innovative Arbeitsgestaltung und Prävention soll diese Zielstellung des Projektträgers nun professionell, innovativ und vor allem dauerhaft verfolgen. Die Zeitschrift wendet sich auf der einen Seite an das Netzwerk der Arbeitsforscher und auf der anderen Seite an Praktiker im erweiterten Themenfeld des präventiven Arbeits- und Gesundheitsschutzes.

Durch schnelle Veröffentlichung auch von Zwischenergebnissen, Ideen und Meinungen soll der Austausch zwischen den Wissenschaftlern, aber auch zwischen Wissenschaft und Praxis gefördert werden. Die Forschungscommunity erhält so die oft geforderte Plattform zur Vernetzung. Die Zeitschrift soll aber eben nicht nur akademischen Austausch unterstützen, sondern durch Inhalte und Aufmachung interessierte Praktiker ansprechen. Wichtig bei der Konzeption dieser neuen Zeitschrift waren für uns vor allem folgende Unterscheidungsmerkmale zu anderen Publikationen:

- 1. Zukunftsorientierung:** Die Beiträge sollen möglichst innovative Ideen bringen (die durchaus noch nicht wissenschaftlich ausgereift sein müssen) und Probleme der Zukunft beschreiben.
- 2. Schnelligkeit:** Die Zeitschrift soll ermöglichen, Zwischenergebnisse, Konzepte und Ideen zu veröffentlichen, bevor sie „kalt“ geworden sind. Damit wollen wir erreichen, dass gute oder kontroverse Ideen mit allen Risiken des Irrtums Forschung und Praxis schnell erreichen.
- 3. Kontroversität:** Die Zeitschrift soll bewusst nicht nur die Meinung des Herausgebers vertreten, sondern Diskussionen anregen. Sie ist daher offen für Vielfalt von Standpunkten und Ideen – „provokante“ Beiträge werden nicht nur zugelassen, sondern sind erwünscht.
- 4. Mittleres Sprachniveau:** Nicht nur die Forschungscommunity, sondern auch die Praxis sollen die Artikel unmittelbar verstehen können.

5. Kurze Beiträge: Die Artikel sollen schnell zum Punkt kommen und Ergebnisse oder Ideen pointieren. Nicht die komplizierte Analyse, sondern die Botschaft an die Community und an die Praxis steht im Vordergrund.

6. Schwerpunktheft sollen als Plattform für Projekttransfer dienen. Das heißt, Verbundprojekte und Fokusgruppen können ganze Ausgaben schwerpunktmäßig gestalten und für den Projekttransfer nutzen.

7. Kolumnen schaffen Raum für Beiträge vielfältiger Art: Forschungsergebnisse und Forschungsbedarfe, Trends, Kurzberichte, Praxisbeispiele, Kommentare und „Provokationen“.

8. „Schnell und schlank“ soll die Zeitschrift sein. Deshalb wird auf ein langwieriges formales Review verzichtet. Das Risiko von „Fehlgriffen“ tragen wir als Redaktion gern, wenn wir die Diskussion um innovative Arbeitsgestaltung und Prävention beschleunigen können!

Die neue Zeitschrift präview: Zeitschrift für innovative Arbeitsgestaltung und Prävention versteht sich als nachhaltige Umsetzung eines Transferkonzeptes, das der Projektträger Arbeitsgestaltung und Dienstleistungen und das BMBF seit längerem von Verbundprojekten, Fokusgruppen und Förderschwerpunkten fordert. Sie zielt nicht auf den kommerziellen Erfolg, sondern bietet einzelnen Autoren und praxisorientierten Forschungsprojekten im Bereich der präventiven und gesundheitsförderlichen Arbeitsgestaltung eine Plattform, die es bislang so nicht gab.

Dabei ist der Titel präview Programm: Es geht um den Blick nach vorn, um Zukunftskonzepte und Innovation!

Dortmund, im März 2010


Rüdiger Klatt
Herausgeber





**Gesundes Arbeiten
in der Wissensökonomie**

Analysen – Konzepte – Standpunkte

præview

INHALT

„Schnell und schlank“ ⁰² EDITORIAL
præview – Eine neue Zeitschrift stellt sich vor
Rüdiger Klatt

Grußwort ⁰⁶ PRÆVIEW
*Ilona Kopp, Projektträger im DLR
Arbeitsgestaltung und Dienstleistungen*

Prävention – Motor für Innovationen in der Wissensökonomie ⁰⁷ EINLEITUNG
Die Fokusgruppe „Innovationsstrategie und Gesundheit“
*Guido Becke, Rüdiger Klatt, Burkhard Schmidt,
Brigitte Stieler-Lorenz, Hans Uske*

Immer „Erste Liga“ – Welche Leistung ist eigentlich „normal“? ⁰⁸ ITG
Hans Uske, Ursula Kreft, Elisabeth Meyer

Gesundheitsrisiko und Innovationsbremse ¹⁰ PRÄWIN
Leistungskulturen in der Wissensökonomie
Guido Becke, Peter Bleses, Miriam Behrens, Sandra Schmidt

Ganzheitliches strategisches betriebliches Gesundheitsmanagement ¹² GEMNET
Innovative Instrumente zur zielgerichteten Steuerung sind gefordert
Burkhard Schmidt, Anja Höcke, Anja Borowczak, Michael Kastner

Balance verloren? ¹⁴ PRÄKONET
Disbalancen zwischen Belastung und Beanspruchung
behindern die Innovationskraft von Wissensarbeitern –
Wege zur Wiederherstellung einer Balance
Brigitte Stieler-Lorenz, Carolina Lautenbach

Burnout in der Wissensökonomie ¹⁶ PRAGDIS
Die IT-Branche verliert ihre Leistungsträger
Dagmar Siebecke

Innovationen werden von Menschen gemacht ¹⁸ MANTRA
Die Bedeutung des präventiven Arbeits- und Gesundheitsschutzes
für den High-Tech-Standort Deutschland
Arno Georg

Mit einer Stimme: Der Aachener Impuls ²⁰ DÆLPHI
Ursula Bach

Die vernachlässigte Klientel ²² PRÆVOKATION
Präventionsstrategien für den Mainstream von morgen
Kurt-Georg Ciesinger

²³ IMPRESSUM

Grußwort



Die vielfältigen, häufig beschriebenen, strukturellen Veränderungen in Wirtschaft und Gesellschaft prägen die moderne Arbeitswelt heute und in Zukunft. Der Schlüssel zur Bewältigung der immensen Herausforderungen liegt in der Entwicklung von Innovationsfähigkeit – sowohl für Individuen wie für Organisationen. Deshalb stellt das Bundesministerium für Bildung und Forschung die Entwicklung von Innovationsfähigkeit in den Mittelpunkt seines Forschungs- und Entwicklungsprogramms „Arbeiten – Lernen – Kompetenzen entwickeln. Innovationsfähigkeit in einer modernen Arbeitswelt“. Dieses Programm untersucht Innovationsprozesse aus der Perspektive der Personal-, Organisations- und Kompetenzentwicklung und will Modelle erarbeiten, erproben und in die betriebliche Praxis transferieren. Die immense Bedeutung, die einem präventiven Arbeits- und Gesundheitsschutz bei der Stärkung der Wettbewerbsfähigkeit und der Erhöhung der Innovationsfähigkeit heute zukommt, findet ihren Ausdruck darin, dass das BMBF in dem neuen FuE-Programm einen eigenen Förderschwerpunkt „Präventiver Arbeits- und Gesundheitsschutz“ eingerichtet hat. Damit möchte das BMBF dazu beitragen, neue Impulse für die Entwicklung guter Arbeitsbedingungen zu setzen, die die Innovations- und Wettbewerbsfähigkeit in den Unternehmen steigert. Besonders in den wissensintensiven Unternehmen der IT-Branche – als einer Leitbranche nicht nur für die High-Tech-Unternehmen – kommt der Prävention im Arbeits- und Gesundheitsschutz und der betrieblichen Gesundheitsförderung eine besondere Bedeutung zu. Darum haben sich die fünf vom BMBF geförderten und mit Mitteln des ESF kofinanzierten Verbundprojekte, die in der Fokusgruppe „Innovationsstrategie und Gesundheit“ gebündelt wurden, besonders verdient gemacht. Ausdruck dessen sind die hier präsentierten hoch relevanten Forschungsergebnisse über neuartige Belastungen und Beanspruchungen von Beschäftigten in der IT-Branche sowie die in der betrieblichen Praxis erprobten neuen Instrumente der Prävention und Gesundheitsförderung.



Der Fokusgruppe „Innovationsstrategie und Gesundheit“ ist es mit der hier vorgelegten ersten Ausgabe einer neuen Zeitschrift für *innovative Arbeitsgestaltung und Prävention: præview* darüber hinaus gelungen, in dem wichtigen Themenfeld gemeinsam einen nachhaltigen Beitrag für den Transfer wissenschaftlicher Erkenntnisse in die Praxis zu leisten, dem hoffentlich noch viele Ausgaben folgen werden. Besonders freut uns, dass wir mit Mitteln der Forschungsförderung einen wesentlichen Beitrag zum Anstoß dieses Projektes geben konnten. Nicht zuletzt mit diesem Zeitschriften-Projekt hat die Fokusgruppe die Intentionen des BMBF zur Bündelung und Vernetzung von Verbundprojekten und zur Ausschöpfung von Synergien zwischen einzelnen Forschungsprojekten mehr als erfüllt. Den „Machern“ dieser Zeitschrift aus der Fokusgruppe „Innovationsstrategie und Gesundheit“ gebührt auch deshalb unser Dank.

Ilona Kopp
Projekträgerin im DLR
Arbeitsgestaltung und Dienstleistungen



Prävention – Motor für Innovationen in der Wissensökonomie Die Fokusgruppe „Innovationsstrategie und Gesundheit“

Guido Becke, Rüdiger Klatt, Burkhard Schmidt, Brigitte Stieler-Lorenz, Hans Uske

Die IT- und Softwarebranche gilt als Leitbranche für die Arbeitswelt der Zukunft. Mit etwa 400.000 Beschäftigten in vorwiegend kleinen und mittleren Unternehmen ist sie auch eine der Schlüsselbranchen für die Innovationskraft des Wirtschaftsstandortes Deutschland. Die Innovations- und Wettbewerbsfähigkeit der IT-Branche droht durch Stress, erhöhte Arbeitsanforderungen, Entgrenzungs- und Individualisierungstendenzen sowie durch zunehmende Unsicherheit Schaden zu erleiden. Wirksame Strategien zur Gestaltung präventiver, innovationsförderlicher Arbeit in der IT-Branche sind derzeit noch Mangelware.

Innovationen bezeichnen die Eröffnung neuer Handlungsräume durch Neuerungen in technischer, ökonomischer und sozial-organisatorischer Hinsicht. Im Zentrum der IT-basierten Wissensökonomie stehen die Entwicklung und der Verkauf informationstechnologischer Innovationen bzw. IT-Dienstleistungen. Die Fähigkeit Innovationen in schneller Folge entwickeln und betrieblich wie auch am Markt umsetzen zu können, ist gerade in IT-Unternehmen eine wichtige Voraussetzung für ihre Wettbewerbsfähigkeit. Unabhängig von ihrem Typ setzen Innovationen leistungsfähige, leistungsbereite, kreative und hoch qualifizierte Mitarbeitende voraus. Eine wesentliche Gefährdung der Innovationsfähigkeit von Unternehmen stellen deshalb anhaltende gesundheitliche Belastungen der Mitarbeitenden dar: Sie mindern die Leistungsfähigkeit, Leistungsbereitschaft und Kreativität der Mitarbeitenden und können sich deshalb als eine „Innovationsbremse“ auswirken. Jüngere Studien von Krankenkassen und Berufsverbänden belegen, dass die gesundheitlichen Belastungen in der IT-basierten Wissensarbeit ausgesprochen hoch sind. Insbesondere psychische Belastungen durch anhaltenden Stress aufgrund problematischer Arbeitssituationen führen demnach zu einem starken Anstieg physischer und psychischer Folgeerkrankungen. Das Bundesministerium für Bildung und Forschung hat deshalb im Rahmen des Förderschwerpunktes „Innovationsstrategien jenseits traditionellen Managements“ die Fokusgruppe „Innovationsstrategie und Gesundheit“ eingerichtet, die sich mit der Erforschung der Auswirkungen gesundheitlicher Belastungen auf die Innovationsfähigkeit der IT-Branche beschäftigt. Fünf Forschungsverbände fragen danach, wie die Innovationskraft der Branche – auch als

zentrale Treiber für die Innovationsfähigkeit am Standort Deutschland insgesamt – erhalten und gefördert werden kann. Die hier versammelten Beiträge dokumentieren die Zwischenergebnisse der Verbundprojekte unter der Fragestellung: Was können die kleinen und mittelständischen Unternehmen tun, um die Gesundheit ihrer Mitarbeiter/innen und damit die Innovationsfähigkeit ihrer Unternehmen nachhaltig zu erhalten und zu fördern?

In der IT-basierten Wissensökonomie wurden in der Vergangenheit gesundheitliche Gefährdungen von Beschäftigten und Alleinselbstständigen weitgehend ausgeblendet, stand doch eine ausreichende Anzahl junger, leistungsfähiger und offenbar belastungsresistenter hoch qualifizierter Fachkräfte auf dem Arbeitsmarkt zur Verfügung. Inzwischen macht der demografische Wandel auch vor der Wissensökonomie nicht halt. In der IT-Branche ist bereits teilweise ein Fachkräftemangel zu verzeichnen. Der Bedarf an hoch qualifizierten Mitarbeitenden kann zukünftig kaum noch über den ständigen Zugang genügend neuer junger Mitarbeiter/innen abgedeckt werden. Vielmehr kommt es darauf an, durch präventive gesundheitsförderliche Maßnahmen die Innovationskraft von IT-Beschäftigten und Freelancern in einer langfristigen Lebenslaufperspektive zu erhalten. Vor diesem Hintergrund wird gesundheitliche Prävention einerseits zu einem strategisch bedeutsamen Schlüsselfaktor für den längerfristigen Erhalt der Innovationsfähigkeit von IT-Unternehmen. Andererseits sind Präventionsmaßnahmen unverzichtbar, um das kreative Arbeitsvermögen im Eigeninteresse von Beschäftigten und Alleinselbstständigen möglichst langfristig zu erhalten. Kleine und mittlere Unternehmen der Wissensökonomie befinden sich oft in einem durch kurzfristige ökonomische Renditeerwägungen geprägten, hart umkämpften Wettbewerbsmarkt. Prävention verlangt dagegen, ihre Zukunftsfähigkeit durch eine längerfristige strategische Perspektive zu sichern. Die Verbundvorhaben der Fokusgruppe „Innovationsstrategie und Gesundheit“ stellen sich der Herausforderung, empiriegestützte Gestaltungskonzepte zur Prävention in der Wissensökonomie zu entwickeln, in Unternehmen und auf Branchenebene zu erproben und zu transferieren. Hierzu werden in den folgenden Beiträgen dieses Schwerpunktheftes wichtige vorläufige Befunde und darauf bezogene präventionsorien-

tierte Gestaltungsansätze aus den Verbundvorhaben der Fokusgruppe skizziert. Um es vorweg zu nehmen: Die Projekte der Fokusgruppe „Innovationsstrategie und Gesundheit“ konstatieren den Verlust an Innovationskraft einer Schlüsselbranche der Wissensökonomie durch individualisierte, flexible Wissensarbeit. Zentrales Ergebnis ist, dass in der modernen Wissensarbeit psychische Erschöpfung bis hin zum Burnout bei den Leistungsträgern zu einer zentralen Innovationsbremse geworden sind. Die Form der Arbeit führt dabei zu psychischen Belastungen bei Festangestellten wie bei Freelancern. Sie geht einher mit der Individualisierung und Normalisierung von Gesundheitsproblemen. Folge ist ein schleichender Verlust an Innovationskraft der „Digitalen Bohème“, der sich in Zukunft durch den demografischen Wandel dramatisiert. Mit dem Risikoanstieg im Bereich psychischer Gesundheit von Wissensarbeitern korrespondiert ein fast vollständiges Fehlen adäquater, sozial und ökonomisch tragfähiger Strukturen zur betrieblichen oder betriebsunabhängigen Prävention und Gesundheitsförderung.

Erforderlich ist deshalb eine präventive Arbeitsgestaltung in der Wissensökonomie, die mit Blick auf die Vielfalt der Arbeitsformen und -verhältnisse in der Wissensökonomie differenzierte Präventionsansätze für Freelancer, kleinere, mittlere und große Unternehmen sowie betriebsunabhängige Strukturen und Netzwerke vorsehen muss. Dazu sind in den Projekten der Fokusgruppe bereits konkrete und in betrieblicher Erprobung stehende Modelle und Instrumente entwickelt worden, die in den folgenden Beiträgen vorgestellt werden.

Projekte der Fokusgruppe „Innovationsstrategie und Gesundheit“

GemNet – Vernetzung und strategische Steuerung des betrieblichen Gesundheitsmanagements (www.gemnet.de)
ITG – Präventiver Gesundheitsschutz in der IT-Branche (www.it-gesundheit.de)
PräKoNeT – Entwicklung von Präventionskompetenz in ITK-Unternehmen durch gezielte Vernetzung der Akteure (www.praekonet.de)
PRÄWIN – Prävention in der Wissensökonomie (www.praewin.de)
pragdis – Präventiver Arbeits- und Gesundheitsschutz in diskontinuierlichen Erwerbsverläufen (www.pragdis.de)

Immer „Erste Liga“ – Welche Leistung ist eigentlich „normal“?

Hans Uske, Ursula Krefl, Elisabeth Meyer

Wenn Innovationsfähigkeit als Schlüsselfaktor für den künftigen wirtschaftlichen Erfolg begriffen wird, kommt der IT-Branche als „Leitbranche“ eine besondere Bedeutung zu. Erhalt und Ausbau der Innovationsfähigkeit sind gebunden an Strategien der Bewältigung veränderter Anforderungen an die Arbeit. Gerade in der IT-Branche sind neue Arbeitsformen mit neuen Anforderungen an einen präventiven Gesundheitsschutz weit ausgeprägt. Die folgenden Thesen beleuchten aus einer diskursanalytischen Perspektive die Schwierigkeiten, bei den Akteuren eine Sensibilität für Prävention zu schaffen.

1. Leistungsdiskurs und Selbstregulation bilden die Grundlagen der Subjektivität in der Wissensarbeit

Maßnahmen zur Gesundheitsprävention treffen in der Wissensarbeit auf ein ganzes Bündel von Diskursen, die das Selbstbild der beteiligten Menschen, ihre Subjektivität beeinflussen. Besonders prägend sind Elemente aus dem gesellschaftlich stark akzeptierten „Leistungsdiskurs“, der z.B. in Medienberichten vermittelt wird, aber auch Unternehmenskulturen bestimmt. Elemente dieses Diskurses liefern Vorgaben für die Haltung der Individuen in vielen Bereichen des Lebens, unter anderem im Sport und in der Arbeitswelt, aber auch für den Umgang mit Gesundheit und Krankheit. Der Leistungsdiskurs fordert das Subjekt einerseits dazu auf, sich immer wieder an „Spitzenleistungen“ seiner Lebenswelt zu orientieren, also stets die „Erste Liga“, den „Rekord“ anzustreben. Der winner takes it all. Andererseits ist der Pol der Spitzenleistung in diesem ständigen Benchmarking keineswegs eindeutig definiert

oder gar festgelegt: Was gestern Rekord oder sehr gut war, kann heute Durchschnitt sein – und den Abstieg in die Amateurliga einleiten. Im modernen Leistungsdiskurs sind alle Positionen auf der Leistungsskala – die Spitzenleistungen ebenso wie der Durchschnitt – einem ständigen Floating unterworfen. Was in einer Profession als „Spitze“ oder „Mittelmaß“ gilt, muss ständig neu austariert werden, über Berichte und Debatten in den Medien, im informellen betrieblichen Austausch, im Alltag. Kann sich einer, der drei Projekte parallel bearbeitet, noch als „Leistungsträger“ verorten, wenn der Kollege fünf bewältigt? Wo beginnt die Minderleistung? Welche Leistung ist „normal“?

Im modernen Leistungsdiskurs muss sich das Subjekt immer wieder selbst bewerten und sich fragen: Leiste ich genug? Wo stehe ich jetzt auf der Leistungsskala? Wie im Sport gilt auch in der Wissensarbeit statt fixer Leistungsnormen ein flexibles Leistungskontinuum, das tendenziell nach oben offen ist. Mit ausgefeilten Methoden (Equipment, Training, Doping etc.) ist es anscheinend jederzeit möglich, früher erreichte Leistungsgrenzen immer wieder zu überschreiten. Das Subjekt in der Wissensarbeit registriert zwar, wenn eine menschliche Belastungsgrenze (körperlich und psychisch) erreicht ist, aber diese Grenze ist nicht identisch mit der im Diskurs vermittelten, gänzlich flexiblen Leistungsgrenze. Die Kluft zwischen diesen Grenzen konstruiert einen Raum des potenziellen Versagens vor sich selbst. Das Subjekt im Leistungsdiskurs fürchtet daher weniger die Bewertung der anderen (Ausgrenzung aus der Gruppe) als vielmehr die Selbst-Bewertung

und sucht daher nach Methoden zur Überwindung der Leistungskluft.

Aus der regelmäßigen Selbst-Bewertung der eigenen Leistung ergibt sich die Aufforderung zur Selbst-Adjustierung. Wenn das Maß der „Spitzenleistung“ immer wieder neu im Diskurs gefunden werden muss, fällt dem Subjekt die Aufgabe zu, sich fortlaufend selbst zu regulieren, sich an das neue Maß anzupassen, aus eigenem Antrieb und in eigener Verantwortung. Eine Verschlechterung konkreter betrieblicher Rahmenbedingungen wird daher nicht bekämpft, sondern als „Floating“ der Leistungsgrenze interpretiert und vom Subjekt aufgefangen: Es geht immer noch was. Merkmale der Wissensarbeit wie Selbstbestimmung und Selbstorganisation begründen in dieser Perspektive keinen individuellen Handlungsspielraum, sondern erscheinen als zentrale Elemente des modernen Leistungsdiskurses, der Subjekte produziert, die in hohem Maße zur Selbststeuerung fähig sind.

Der Diskurs setzt keine Leistungsnormen, sondern bietet eine flexible Skala der beruflichen Normalität an, die das Subjekt nutzt, um seinen aktuellen Standort zu bestimmen und sich wenn nötig immer wieder selbst zu regulieren, seine Leistung zu normalisieren. Aus der Perspektive des Leistungsdiskurses sind die Verlängerung des Arbeitstages oder Wochenendarbeit keine Zumutungen, sondern im Gegenteil Geschenke an das Subjekt, besondere Formen freiverfügbarer Zeit, die zum Ausgleich der persönlichen Leistungsbilanz genutzt werden. Der Betriebsrat, der mit dem Tarifvertrag winkt, ist daher kein Befreier, sondern ein Räuber, der dem Wissensarbeiter ein Stück Freiheit nehmen will.

2. Das Verhältnis von Leistungsdiskurs und Gesundheitsdiskurs prägt den Umgang mit psychischer Belastung im Betrieb

Auf diese diskursive Formierung des Subjekts trifft aktuell eine über die Medien vermittelte Debatte zum wachsenden Anstieg psychischer und „psychosomatischer“ Erkrankungen bei Beschäftigten. Die Debatte ist Teil eines anderen, ebenfalls breit akzeptierten Diskurses, des „Gesundheitsdiskurses“, der in den vergangenen Jahrzehnten einige Wandlungen durchlaufen hat. Wichtige Stationen der Wandlung waren die Auflösung des strikten Entweder-Oder „gesund versus krank“ und die Etablierung der Kategorie „psychisches Wohlbefinden“. Beim Gesundheitsein gibt es nun zahlreiche Abstufungen und Varianten („dem Alter und den Umständen entsprechend gesund“). Zwischen den Polen „manifest klinisch krank“ und „topfit“ erstreckt sich nun ein breites Kontinuum gesundheitlicher Normalität, in dem sich das Subjekt verorten muss.

In Bezug auf den Körper bietet der Diskurs eine Reihe von Instrumenten und Praktiken an, mit denen man seinen gesundheitlichen Status messen und sich bei Bedarf selbstständig regulieren kann. Dazu gehören z.B. die Berechnung des Body Mass Index, Ernährungsratschläge und Richtlinien zu Bewegung und Sport. Das Element der „Vorbeugung“ ist in Bezug auf den körperlichen Status zumindest so weit verbreitet, dass Beschäftigte meinen sich entschuldigen zu müssen, weil sie zurzeit keinen Sport treiben. Maßnahmen zur individuellen körperbezogenen Prävention erscheinen im Diskurs als Schutzschild gegen Krankheiten,

aber auch als Methode, um eine höhere Position auf der Gesundheitskala zu erreichen: „Früher habe ich 15 Kilometer geschafft, jetzt laufe ich schon 30.“

Beim „psychischen Wohlbefinden“ bewegt man sich in einem noch nicht hinreichend geklärten Feld. Zwar signalisiert der Diskurs auch hier ein fließendes Kontinuum psychischer Gesundheit, aber es gibt wenig Anhaltspunkte, mit deren Hilfe das Subjekt sein psychisches Befinden verorten und notfalls normalisieren kann. Dass der Amokläufer die Spannweite des Noch-Normalen eindeutig verlassen hat, ist Konsens. Welche psychische und psychosoziale Belastung ein Beschäftigter normalerweise tolerieren muss, ohne dass seine Leistung sinkt, ist dagegen offen. Die Belastungsgrenzen der Psyche scheinen stark zu floaten, und die obligatorische Selbstbefragung des Subjekts – Bin ich noch normal, wenn ich mich jetzt überlastet fühle? – bleibt ohne klare Antwort. Gesucht wird ein Äquivalent des Body Mass Index im Bereich der Psyche.

3. „Burnout“ kann als Eintrittskarte in die Debatte zur Prävention dienen

Ebenso wichtig für die Produktion der „Psyche im Betrieb“ ist der aktuelle Boom des „Burnout“ in den Medien. Anders als die „Depression“ (assoziiert mit dunklen Bildern von Passivität und Schwäche) verbindet sich „Burnout“ assoziativ mit dem Leistungsdiskurs: „Nur wer brennt, kann ausbrennen.“ Die Metaphorik der hell leuchtenden Flamme verweist auf „Spitzenleistungen“, auf die Leuchttürme der Leistungsskala. Im Diskurs ist Burnout das Umkippen einer Höchstleistung in einen klinischen Bereich außerhalb der Leistungsskala. Die Konstruktion so genannter „Vorstufen des Burnout“ erlaubt es, die Abweichung von der Normalität zu messen und regulierend einzugreifen, bevor der Umkipppunkt erreicht ist. Burnout hat damit gute Aussichten, zu einer Art Body Mass Index der Psyche zu werden. Damit steigt auch die Chance, psychische Belastung im Betrieb zu thematisieren und Präventionsstrategien akzeptabel zu machen.

Im betrieblichen Kontext besteht allerdings immer die Gefahr, dass Prävention primär als Instrument zur internen Regulation wahrgenommen wird. Abweichungen von der betrieblichen Normalität stehen dann im Fokus: „Ausufernde“ Mehrarbeit in der Abteilung X, hohe Werte bei „Schlafstörungen“ und „Erschöpfung“ im Team Y gelten als mögliche Felder für präventive Maßnahmen. Das Team Z mit „durchschnittlichen“ Werten bleibt unbeachtet. Der Versuch, eine salutogenetische Sichtweise im Bereich des „psychischen Wohlbefindens“ zu vermitteln, stößt an Grenzen. Die Fixierung auf pathogene Faktoren, auf die Reparatur latenter oder manifester Schädigungen ist in den Gesundheitsdiskurs ebenso fest eingeschrieben wie die Tendenz, psychische Belastung zu privatisieren und Prävention an die Individuen zu delegieren. Das Angebot von Stressbewältigungstrainings allein darf aber keine Strategie betrieblichen Gesundheitsschutzes werden.

Kontakt

Dr. Hans Uske, Ursula Krefl
Rhein-Ruhr-Institut für Sozialforschung
und Politikberatung (RISP) e.V. an der
Universität Duisburg-Essen
hans.uske@uni-duisburg-essen.de
ursula.krefl@uni-duisburg-essen.de
Elisabeth Meyer
Berufsbildungswerk des DGB (bfw) Ruhr
lisa.meyer@bfw-ruhr.de

Das Projekt „ITG – Präventiver Gesundheitsschutz in der IT-Branche“ (Förderkennzeichen 01FM07001-02) entwickelt in Zusammenarbeit mit Partnern aus Unternehmen, Verbänden, Gewerkschaften und Weiterbildungsträgern Interventionsstrategien für einen präventiven Gesundheitsschutz in der IT-Branche.
www.it-gesundheit.de



Dr. Hans Uske, Ursula Krefl, Elisabeth Meyer



Gesundheitsrisiko und Innovationsbremse Leistungskulturen in der Wissensökonomie

Guido Becke, Peter Bleses, Miriam Behrens, Sandra Schmidt

Neue betriebliche Leistungskulturen werden in der Wissensökonomie oft als Rückgrat für Innovationsfähigkeit betrachtet. Sie können jedoch auch als eine zentrale Innovationsbremse wirken. Das eigene Selbstbild wie die Erwartungen des Managements setzen die Mitarbeitenden hoher, insbesondere psychischer Belastung aus.

Die neuen betrieblichen Leistungskulturen lassen es kaum zu, dass sich die Mitarbeitenden gesundheitliche Gefährdungen und Einschränkungen selbst eingestehen und diese öffentlich machen können; gesundheitliche Belastungen werden vom Management, aber auch von Beschäftigten oft normalisiert, tabuisiert und geleugnet. Unter diesen kulturellen Bedingungen wird befürchtet, dass sich eine betriebsöffentliche Thematisierung negativ auf die eigene berufliche Karriere auswirken könnte. Neue betriebliche Leistungskulturen begünstigen solcherweise im Verein mit der internen Marktsteuerung von Unternehmen einen permanent hohen Grad psychischer Belastung, der ein psycho-physisches Ausbrennen von Mitarbeitenden als Innovationsträger fördern kann.

Im Rahmen des Verbundprojektes PRÄWIN erfolgt eine partizipations- und dialogorientierte Analyse neuer betrieblicher Leistungskulturen in drei intensiven Betriebsfallstudien der IT-basierten Wissensökonomie mit Blick auf ihre gesundheitlichen Gefährdungen und salutogenetischen Potenziale. Entgegen bisherigen Branchenbeschreibungen, denen zufolge gesundheitliche Prävention generell noch ein Fremdwort ist, zeigen die vorläufigen empirischen Befunde des Projektes erste verschiedene Ansätze für organisatorische Aufmerksamkeit bis hin zu einem bewussten Umgang mit gesundheitlichen Belastungen. Gleichwohl lassen sich folgende präventionsrelevante Problemfelder als „Innovationsbremsen“ identifizieren:

1. Erste Zwischenergebnisse des Projekts zeigen, dass die Vorannahme großer gesundheitlicher, insbesondere psychischer Belastung der Mitarbeitenden zutrifft. Insbesondere die Organisation der Arbeit und Kooperationsbeziehungen sind Quellen großer Belastungen. In kleinen und mittleren Unternehmen der Wissensökonomie existieren unterschiedliche Professionskulturen, die das Arbeitshandeln und die Arbeitsorientierung von Beschäftigten in spezifischer Weise prägen. Die Interaktion unterschiedlicher Professionen etwa im Rahmen der Projektarbeit ist oft mit ausgeprägtem Interaktionsstress verbunden, der zu einem frühzeitigen Verschleiß gesundheitlicher Ressourcen beitragen kann und sich sehr häufig in Kooperationsblockaden und Problemen der Bewältigung von Arbeitsaufgaben auswirkt. Das ist besonders der Fall, wenn die Notwendigkeit der Interaktionsarbeit in Unternehmen in den Planungen nicht berücksichtigt und daher nicht anerkannt wird. Kooperations- und Koordinationsprobleme erschweren kreatives Handeln, da durch sie Innovationspotenziale von Beschäftigten und Freelancern absorbiert werden.
2. In expandierenden bzw. volatilen KMU der Wissensökonomie, in denen Arbeitsprozesse und -strukturen sowie Zuständigkeiten kaum verbindlich oder unzureichend geregelt sind, erweisen sich solche Regelungslücken als psychische Belastungsquelle für Beschäftigte. Sie erschweren zudem die organisationsinterne Handlungskoordination und Transparenz zu Lasten der betrieblichen Innovationsfähigkeit.
3. Auch in KMU der Wissensökonomie sind Führungskräfte von zentraler Bedeutung für den Innovationsprozess und arbeitsbezogenes Gesundheitshandeln: Ihr Arbeitshandeln ist hochgradig bedeutsam für die Koordination von Innovationsprozessen. Vor allem prägen sie Verhaltensstandards im Umgang mit gesundheitlichen Belastungen im Arbeitsprozess und können Belastungen von Beschäftigten und Freelancern an der Schnittstelle zu Kunden abpuffern. Mittlere Führungskräfte sind in besonders hohem Maße psychischer Belastung ausgesetzt, die oftmals gerade daraus resultiert, dass sie selbst die Mitarbeitenden vor zu hohen Belastungen abzuschirmen suchen. Entlastung der Einen wird hier durch eine Belastung der Anderen erkauft. Die gesundheitliche Schädigung mittlerer Führungskräfte be-

deutet auch für KMU der Wissensökonomie, dass diese als zentrale Innovationsträger ausfallen können.

4. Innovationsblockaden können in KMU entstehen, wenn von Seiten der Unternehmensleitung die durch neue Lebensphasen geprägte Veränderung von Ansprüchen hoch qualifizierter Beschäftigter an eine stärkere Vereinbarkeit von Erwerbsarbeit und privater Lebenssphäre nicht anerkannt werden. Beschäftigte können auf eine solche Missachtung mit Rückzug und Zurückhaltung ihrer kreativen und innovativen Potenziale reagieren.

5. Die Bereitschaft von Beschäftigten, sich mit ihren subjektiven Leistungs- und Innovationspotenzialen in Unternehmen einzubringen, setzt voraus, dass sie von einem tendenziellen Gleichgewicht des Gebens und Nehmens zwischen Unternehmensleitung und Beschäftigten ausgehen. Die verstärkte interne Marktsteuerung in Unternehmen der Wissensökonomie und Prozesse des Personalabbaus haben dieses Reziprozitätsgleichgewicht in der Wahrnehmung von Beschäftigten oft zugunsten des Unternehmens verschoben. Eine einseitig gestörte Reziprozitätsbalance liegt in der Perspektive von Beschäftigten beispielsweise vor, wenn die betrieblichen Bleibeperspektiven von Beschäftigten durch Personalabbau, auch an anderer Stelle, verunsichert werden. Auch an innerbetrieblichen Aufstieg gebundene Karriereerwartungen von Beschäftigten werden im Falle einer indirekten Marktsteuerung und flachen Hierarchien eher enttäuscht. Solche als gestört erlebten Reziprozitätsbalancen können auf Seiten von Beschäftigten in berufliche Gratifikationskrisen münden, welche die Gesundheit von Beschäftigten und ihre Leistungs- bzw. Innovationsfähigkeit schädigen.

6. In KMU der Wissensökonomie sind neben hoch qualifizierten Angestellten auch angelernte Beschäftigte tätig, die oft besonders belastende Standardaufgaben, z.B. im Bereich der Überwachung von Website-Inhalten, wahrnehmen. Zwischen diesen unterschiedlichen Qualifikationsgruppen können sich in Betrieben gravierende Diskrepanzen in Bezug auf soziale Anerkennungsverhältnisse herausbilden, die intern die Entstehung von Anerkennungskonflikten begünstigen. Solche Konflikte absorbieren Handlungskapazitäten in Innovationsprozessen.

Das Projekt PRÄWIN verfolgt bei der Umsetzung der Gesundheitsförderung erstens eine „Huckepack-Strategie“: Da die KMU der Wissensökonomie ohnehin mehr oder weniger elabourierte Instrumente zur Steuerung der Arbeit einsetzen, soll die Gesundheitsförderung – wenn sich ausreichend Ansatzpunkte bieten – in die bereits praktizierten Instrumente eingepasst werden (z.B. Mitarbeitergespräche, Projekt-Reviews, Projekt- oder Abteilungsbesprechungen). Der dadurch ermöglichte vergleichsweise geringere personelle und finanzielle Aufwand für die Gesundheitsförderung in den KMU der Wissensökonomie soll zugleich deren Akzeptanz in den Unternehmen steigern und auch solchen Unternehmen einen leichten und stufenförmigen Einstieg bieten, die bislang vor Präventionsmaßnahmen zurückschrecken. Zweitens kann die Bildung innerbetrieblicher Dialogräume dazu beitragen, belastungsbedingte Innovationsblockaden zu reflektieren und Maßnahmen gesundheitsförderlicher Arbeitsgestaltung zu entwickeln und umzusetzen.

Kontakt

PD Dr. Guido Becke
arte1 Forschungszentrum Nachhaltigkeit
Universität Bremen
becke@artec.uni-bremen.de

Im Zentrum des Verbundprojektes „PRÄWIN – Prävention in Unternehmen der Wissensökonomie“ (Förderkennzeichen 01FM07010-13) steht die Entwicklung von Maßnahmen der Gesundheitsförderung und nachhaltiger Arbeitsqualität, die auf kleine und mittlere Unternehmen der IT- und Medienbranche zugeschnitten sind.
www.praewin-projekt.de



PRÄWIN

Prävention in
Unternehmen der
Wissensökonomie



Guido Becke, Sandra Schmidt,
Peter Bleses, Miriam Behrens



Ganzheitliches strategisches betriebliches Gesundheitsmanagement Innovative Instrumente zur zielgerichteten Steuerung sind gefordert

Burkhard Schmidt, Anja Höcke, Anja Borowczak, Michael Kastner

Vor dem Hintergrund einer globalisierten Welt werden auch die Arbeitsbedingungen zunehmend dynamischer, d.h. die Komplexität der Aufgaben nimmt immer mehr zu und gleichzeitig werden die Arbeitszyklen immer dynamischer.

Dabei kommt es nicht selten zu einem Verschwimmen der Grenzen zwischen Arbeits- und Privatleben. Biologisch und neurologisch ist der Mensch für diese Herausforderungen nicht „gebaut“. Dadurch kann es bei fehlenden Bewältigungsstrategien und persönlichen Ressourcen zu psychischen Fehlbeanspruchungen kommen. Trotz zunehmender Freiheiten in Bezug auf Arbeitszeitgestaltung und mehr Handlungsspielräumen kommt es immer häufiger vor, dass ein stabiles Gleichgewicht zwischen Arbeits- und Privatleben nicht mehr gegeben ist. Der Mangel an adäquater Work-Life-Balance und komplexe Arbeitsanforderungen können zu vermehrtem Distress und in der Folge zu Krankheit und einer erhöhten Anzahl von AU-Tagen führen, wenn die psychische Widerstandskraft (Resilienz) fehlt.

Wie verschiedene Studien und Berichte der Krankenkassen belegen, hat gerade die Anzahl psychischer Erkrankungen in den letzten Jahren stark zugenommen. Vor allem psychosomatische Erkrankungen, Angstzustände und Burnout sind Krankheiten, die im Arbeitsalltag mehr und mehr Einzug halten und nicht mehr nur Randerscheinungen in Form einiger „labiler“ Menschen im Arbeitsumfeld darstellen. Gesunde, leistungsfähige Mitarbeiter in gesunden und leistungsstarken Organisationen müssen das Ziel von Personal- und Organisationsentwicklung in einem ganzheitlichen Konzept sein. Die Zunahme der Dynamität am Arbeits-

platz verbraucht zunehmend stärker schützende Ressourcen und Puffer von Mitarbeitern. Um dem entgegen zu wirken, müssen im Rahmen des Betrieblichen Gesundheitsmanagements (BGM) Maßnahmen ergriffen werden, die die Resilienz, d.h. die psychische Widerstandsfähigkeit der Mitarbeiter, fördern sowie Arbeitsbedingungen und Unternehmenskultur so verändern, dass der einzelne Mitarbeiter den dynamischen Herausforderungen der heutigen Arbeitswelt gewachsen ist. Die Organisation hat massiven Einfluss auf diese Prozesse durch organisationale Puffer und Ressourcen (Führungsverhalten, Handlungsspielräume, Gratifikation etc.), die diese Effekte abmildern können, aber das Umsetzungswissen ist meist nicht vorhanden. Für Unternehmen sind dies zentrale ökonomische Faktoren, nicht nur aufgrund der Kostenersparnisse durch Fehlzeitenreduktion, sondern vor allem durch die Absicherung des Leistungspotenzials bzw. des Humankapitals. Gleiches gilt für den demografischen Wandel. Durch eine Erhöhung des Renteneintrittsalters einerseits und einen massiven Rückgang neuer junger Arbeitskräfte auf dem Arbeitsmarkt andererseits, auch im Bereich der Wissensarbeit, ergeben sich neue, spezifischere Herausforderungen für die Unternehmen der Zukunft. Diese sollten weg von einer Politik des Ersetzens „Alt durch Jung“ hin zu einem produktiven Miteinander, bei dem ältere und jüngere Mitarbeiter voneinander lernen und profitieren zum Nutzen aller. Durch gezielte Maßnahmen am Arbeitsplatz, die auf die Bedürfnisse älterer Mitarbeiter eingehen, können diese dauerhaft gesund, motiviert und leistungsfähig bleiben. Um der Defizithypothese Älterer entgegenzuwirken, muss das Age-Management besonders Faktoren wie adäquate Handlungsspielräume,

angepasste Führungsstile, lebenslanges Lernen und Gesundheit zielgerichtet fördern, da sich Altersunterschiede hier bemerkbar machen. Auch die Inhalte des BGM sollten altersgerechter auf die Fähigkeiten, Fertigkeiten und Lebensbedingungen der Mitarbeiter im Unternehmen ausgerichtet sein, denn nur so lassen sich nachhaltige Wirkungen zum Nutzen jedes Einzelnen und des gesamten Unternehmens erzielen. Hinzu kommt gerade für junge Leute die Herausforderung, bis zum 67. Lebensjahr höchst leistungsfähig zu bleiben. Das hierfür notwendige Präventionswissen muss frühzeitig vermittelt und aufrecht erhalten werden. Gerade im Bereich der Wissensarbeit zeigt sich immer häufiger das Phänomen des „Downshifting“, d.h. junge, gut ausgebildete Mitarbeiter, die aufgrund ihrer Ausbildung und ihres hervorragenden Wissenstandes Leistungsträger ihrer Unternehmen sind, fahren ihre Leistungen bewusst zurück und entziehen sich so bewusst den immer dynamischer werdenden Arbeitsanforderungen zugunsten ihrer persönlichen Work-Life-Balance und Gesundheit. Besonders problematisch ist der sog. „Brain Drain“, sprich dass gut ausgebildete, wertvolle Wissensarbeiter ins Ausland abwandern aufgrund besserer Bedingungen. Die organisatorischen Rahmenbedingungen erlangen hier mittlerweile mehr Bedeutung (Unternehmenskultur Beispiel Google) als die (monetäre) Entlohnung. Personalpflege ist einer der zentralen Faktoren im „War for Talents“ geworden, insbesondere in der Wissensarbeit. Solchen Herausforderungen muss sich ein innovatives betriebliches Gesundheitsmanagement stellen, wenn es als strategischer Partner der Unternehmensleitung fungieren möchte. Nur so kann gesundheitlichen Belastungen als Innovationsbremse in Unternehmen nachhaltig entgegengewirkt werden. Bisher sind innerbetriebliche Gesundheitsinterventionen oft zu pauschal („Gießkannenprinzip“) und zu wenig nachhaltig angelegt. Zudem werden oft nur Insellösungen punktuell in engen Organisationsgrenzen umgesetzt, ohne die zahlreichen Vernetzungen innerhalb der Organisation und mit anderen relevanten wichtigen Schnittstellen zu berücksichtigen. Das Projekt GemNet ist bestrebt, mit seinen Praxispartnern aus verschiedensten Unternehmensbranchen ein ganzheitliches, strategisch

orientiertes BGM anhand des Instruments einer Gesundheits-Balanced-Scorecard umzusetzen und zu evaluieren. In diesem Kontext setzt das Projekt zusätzlich auf den strategischen Fokus der Vernetzung relevanter Akteure des Gesundheitswesens, sowohl unternehmensintern als auch extern. Besonderes Augenmerk liegt dabei auf einer synergetischen und ökonomisch sinnvollen Kooperation zwischen den Unternehmen und Kranken- und Rentenversicherern.

Dabei werden zunächst durch qualitative Verfahren (Interviews, Inhaltsanalysen) Stärken und Schwächen der jeweiligen Unternehmenskultur und -organisation, der Arbeitsplatzsituation sowie der Personalfaktoren des Individuums, der Führungskräfte und der vorhandenen Teams erfragt. Ziel ist die Entwicklung eines gemeinsamen Ideals. Auf Grundlage der sich daraus ergebenden Stärken-Schwächen-Profile erfolgt eine Gesamt-Mitarbeiterbefragung zum Ist-Zustand von gesundheitsförderlichen Faktoren auf den Ebenen der Person, der Situation und der Organisation. Quantitative Methoden wie multifaktorielle Varianzanalysen und pfadanalytische Verfahren überprüfen im Folgenden Zusammenhänge und Ausprägungen und liefern empirisch überprüfte Ursache-Wirkungsmodelle zwischen Gesundheit und wirtschaftlichem Nutzen und Erfolg der Unternehmung. Benchmarks der Valuepartner ermöglichen Best-Practice Betrachtungen. Die sich ergebenden Diskrepanzen zwischen Ideal und Real werden in anschließenden Workshops gemeinsam mit der Geschäftsleitung und den BGM-Verantwortlichen diskutiert, die Ergebnisse in eine Gesundheitsstrategie überführt und darauf aufbauend Interventionsmaßnahmen implementiert. Die Gesundheits-Balanced-Scorecard überprüft die Strategieumsetzung und den Interventionserfolg. Nach einer einjährigen Interventionsphase wird der Erfolg dieser Maßnahmen durch eine erneute Befragung aller Mitarbeiter evaluiert (Längsschnittstudie). Das Projekt GemNet versucht mit seinem genannten methodischen Vorgehen ein ganzheitliches und nachhaltig wirksames betriebliches BGM in Unternehmen zu implementieren und dessen Wirksamkeit und Einfluss sowohl auf den einzelnen Mitarbeiter als auch auf den Unternehmenserfolg sichtbar zu machen. Da-



Burkhard Schmidt



Prof. Dr. Dr. Michael Kastner

durch soll gezeigt werden, dass ein ganzheitliches betriebliches Gesundheitsmanagement als Bestandteil der Personalpflege keine Sozialromantik, sondern ernste ökonomische Notwendigkeit geworden ist. Viele große Unternehmen haben dies bereits verstanden und arbeiten an der erfolgreichen Umsetzung. Damit diese letztlich auch von nachhaltigem Erfolg gekrönt wird, ist eine strategische Betrachtung der Thematik unerlässlich geworden.

Kontakt

Burkhard Schmidt
Technische Universität Dortmund
schmidt@orgapsy.tu-dortmund.de

Diplom-Kaufmann Burkhard Schmidt ist Koordinator des Projektes „GemNet – Vernetzung und Steuerung des betrieblichen Gesundheitsmanagements“ (Förderkennzeichen 01FM07090-92) am Lehrstuhl für Organisationspsychologie von Prof. Dr. Dr. Michael Kastner. Ein interdisziplinäres Team aus Arbeits- und Organisationspsychologen, Wirtschafts- und Sportwissenschaftlern entwickelt im Rahmen dieses Projektes ein Gesamtkonzept für ein betriebliches Gesundheitsmanagement, dessen Ziel es ist, die Balance zwischen Gesundheit und Leistung am Arbeitsplatz zu ermöglichen und deren Auswirkungen auf unternehmerischen Erfolg zu zeigen.
www.gemnet.de

tu technische universität dortmund



Balance verloren?

Disbalancen zwischen Belastung und Beanspruchung behindern die Innovationskraft von Wissensarbeitern – Wege zur Wiederherstellung einer Balance

Brigitte Stieler-Lorenz, Carolina Lautenbach

Der Wandel der Arbeit beim Übergang zur Wissensarbeit hat zu einer wesentlichen Veränderung der Belastungs-Beanspruchungssituation von Arbeitnehmern wie Führungskräften geführt. Digitalisierung, Globalisierung und zunehmend leistungsorientierte Ökonomisierung aller Prozesse in Wirtschaft und Gesellschaft determinieren diese Disbalance von psychischer Belastung und Beanspruchung. Die Folgen dieser Disbalance zeigen sich u.a. in einer Zunahme physio-psychischer Beeinträchtigungen und Erkrankungen, verbunden mit einer nachlassenden Leistungs-, Lern- und letztlich Innovationsfähigkeit der Wissensarbeiter. Im Extremfall führt dies zu einem „Ausbrennen“ bzw. „Burn-out“ der Betroffenen. Damit verlieren die Unternehmen Erfahrungswissen und somit Innovationspotenzial.

Die Prozesse und Einflussfaktoren, die zu dieser wachsenden Disbalance zwischen Belastung und Beanspruchung in der Wissensarbeit führen, sind bisher zu wenig erforscht. Demzufolge sind die entwickelten Maßnahmen für die Prävention dieser Disbalancen für die Mitarbeiter in den Unternehmen der Wissensökonomie unzureichend. Das ist verbunden mit dem Fehlen einer der Wissensökonomie adäquaten betrieblichen Gesundheitsförderung.

Somit können derzeit die negativen Wirkungen dieser Disbalancen, insbesondere auch auf die Innovations- und Wettbewerbsfähigkeit der Unternehmen, nicht bzw. nur unzureichend verhindert werden. Kern der Zielstellung des Projektes „PräKoNeT – Vorsprung durch gesunde Arbeit“ ist es, einen Beitrag zur Aufdeckung der Ursachen und Zusammenhänge dieser Balance-Verschiebung zu leisten. Darauf aufbauend werden, zusammen mit den in das Projekt einbezogenen ITK-Unternehmen, praktikable Vorgehensweisen zur Verhinderung und/oder Beseitigung dieser Disbalancen entwickelt.

Thesen zu den Ursachen von Disbalancen

In den untersuchten Unternehmensprozessen der ITK-Branche wird belegt, dass Disbalancen in den Belastungs-Beanspruchungssituationen folgende Ursachen und negative Folgen für die Leistungsfähigkeit der Wissensarbeiter und damit auf die Innovationsprozesse der Unternehmen haben:

1. Der Widerspruch zwischen der wachsenden Komplexität der Arbeitsaufgaben und den begrenzten zeitlichen und materiellen Ausführungsbedingungen führt zu Überforderungssignalen, verbunden

mit psychischer Sättigung und psychischer Übermüdung bis hin zum Burnout. Die Reaktionen der Mitarbeiter darauf reichen von der selbstorganisierten Ausdehnung der Arbeitszeit bis zur Resignation. Reduzierte Innovationsbereitschaft und sinkendes Interesse an der Übernahme neuer Aufgaben sind die Folge.

2. Das Spannungsverhältnis zwischen flexiblen Kundenwünschen und eng fakturierten Leistungsvorgaben der Führung haben Konflikte zur Folge – extern mit Kunden und intern mit der Führung – aber auch zwischen den Kollegen. Der Wunsch nach Professionalität der Aufgabenerfüllung und hohen Qualitätsansprüchen an die Arbeit kollidieren mit den begrenzten zeitlichen Budgets der Kalkulationen.

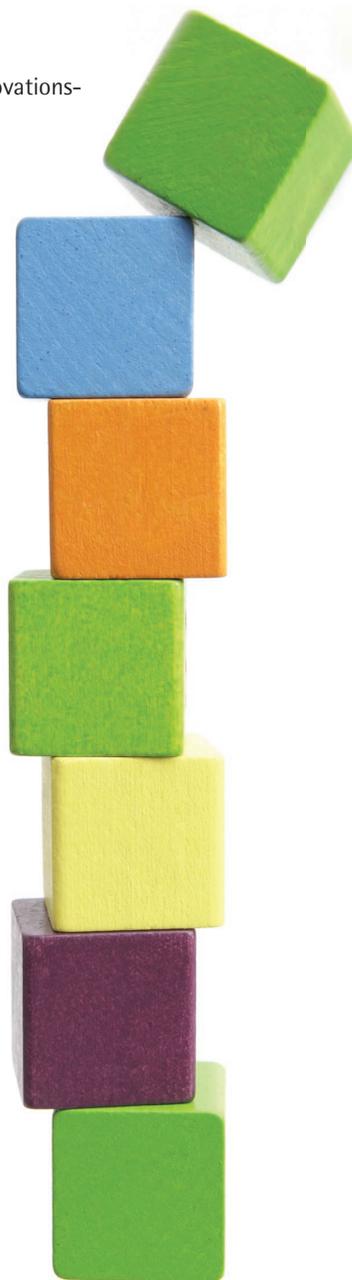
3. Das Missverhältnis zwischen den steigenden Ansprüchen der Arbeitgeber an das selbstständige unternehmerische Handeln der Arbeitnehmer einerseits und deren begrenzten Entscheidungsbefugnissen und Ressourcen andererseits führen zu einer spezifischen Form der psychischen Überbeanspruchung in der Wissensarbeit. Dafür wurde im Verlauf der Forschungsarbeit des Projektes „PräKoNeT“ von den beteiligten Forschern der Begriff „Optionsstress“ gewählt.

4. Optionsstress entsteht, wenn Belastungen vorliegen, denen der Mensch mit seinen persönlichen wie organisationalen und sozialen Ressourcen nicht entsprechen kann. Folgende Belastungen führen daher zu Überbeanspruchungen:

- ⊗ Mangelnde Transparenz im Wissen um die Folgen der Prioritätensetzung bei der Realisierung von Arbeitsaufgaben bzw. den damit verbundenen Entscheidungen und/oder
- ⊗ wenn diese Entscheidungen unter hohem Zeitdruck erfolgen müssen und/oder
- ⊗ wenn die Entscheidungsbefugnisse für die Auswahl von Optionen in Verbindung mit den Folgen der Prioritätensetzung dafür nicht ausreichen und/oder
- ⊗ wenn die Komplexität der Optionen zu groß ist.

Die Folgen von Optionsstress sind Unsicherheiten, Verzögerungen und Fehler bei Entscheidungsprozessen und im Arbeitshandeln überhaupt, die Kreativität und Innovationsbereitschaft behindern.

5. Das System der permanenten Bewährung, dem die Arbeitnehmer in der hohen Dynamik der Veränderungen und im hohen Wettbewerbs-/Kostendruck ausgesetzt sind, gerät in Widerspruch zu den zur Verfügung stehenden Lernzeiten innerhalb und außerhalb der Arbeitszeit.



Prof. Dr. Brigitte Stieler-Lorenz, Carolina I. Lautenbach



6. Dieser Widerspruch begrenzt die Aneignung und den Austausch neuen Wissens, was negativen Einfluss für den Erhalt der Innovationsfähigkeit der Unternehmen hat. Die Folge ist sinkender Know-how-Bestand durch zu geringen Input von außen. Wissen wird nicht geteilt, dadurch wird die kollektive Intelligenz der Teams beeinträchtigt. Es besteht die Gefahr der Selbstreferenzialität, was die Innovationsfähigkeit der Unternehmen begrenzt.

7. Arbeitsverdichtung und Ausdehnung der Arbeitszeit widersprechen den Bedürfnissen und Erfordernissen der Mitarbeiter im Leben „außerhalb der betrieblichen Arbeit“. Damit verbunden sind zu geringe Erholungszeiten mit einer Abnahme der Erholungskompetenz. Zunehmende Erschöpfung und Konflikte in der Bewältigung nicht unternehmensbezogener Aufgaben in der Familie und der Gesellschaft insgesamt sind die Folgen. Überforderungserleben und Stresssymptome führen zu sinkender Leistungs- und Innovationsbereitschaft, auch in anderen gesellschaftlichen Bereichen (z.B. ehrenamtliche Tätigkeiten).

Nur wenn zwischen Belastungen und Ressourcen – persönlichen wie externen – immer wieder neu eine Balance hergestellt wird, kann der Mensch ohne gesundheitlichen Schaden seine Arbeits- und Innovationsfähigkeit unter dynamischen Bedingungen auf Dauer erhalten und weiter entwickeln.

Der Mensch ist mit seinen derzeitigen biologischen, konstitutionellen, aber auch mit seinen qualifikatorischen und sozialen Voraussetzungen dem Tempo der hohen Dynamik der Veränderungen in einer globalisierten, digitalisierten Wirtschaft und Gesellschaft (noch) nicht gewachsen. Zum anderen arbeiten und leben die Menschen noch unter Bedingungen und Regularien, aber auch Erwartungen und Wertesystemen, wie sie weitgehend noch nicht der Wissensgesellschaft entsprechen, sondern aus der Industriegesellschaft manifestiert sind. Die damit verbundenen Disbalancen können individuell nur sehr begrenzt bewältigt werden, auch wenn das gegenwärtig durch die vielfältigen „Selbst“-Anforderungen von den Arbeitnehmern verlangt wird. Das Ungleichgewicht zwischen Belastung und Beanspruchung muss auf allen Ebenen, d.h. gesellschaftlich, betrieblich und individuell nachhaltig überwunden werden.

Empirische Ergebnisse aus der Projektarbeit von „PräKoNeT“

Auf der Ebene Unternehmen hat das Projekt „PräKoNeT“ innovative, erfolgreiche Gestaltungsverfahren im Sinne einer gesundheitsförderlichen Reorganisation entwickelt. Sie ermöglichen es, die Balance von Belastung und Beanspruchung im Arbeitsprozess als eine Grundvoraussetzung gesundheitsförderlicher Arbeit nachhaltig zu realisieren. Diese Gestaltungsergebnisse wurden durch die Entwicklung und den Einsatz neuer Methoden für den Umgang mit Wissen erzielt.

Es ist unabdingbar erforderlich, das subjektbezogene Erleben – also die Wahrnehmung der Arbeitsbelastungen – zu erheben. Nur so kann die inter- und intraindividuelle Beanspruchung der Mitarbeiter erhoben werden. Dazu sind praktikable Vorgehensweisen zur Explizierung des Erfahrungswissens im Umgang mit den Belastungen der Wissensarbeit sehr gut geeignet. Dafür hat sich die Entwicklung und der Einsatz von Methoden der Wissenskommunikation¹ bewährt, die in Teams der Interventionsunternehmen lösungsorientiert eingesetzt wurden und werden. Die mit diesem methodischen Vorgehen erfolgte Herausarbeitung des Erlebens der Wahrnehmungen von Belastungs-Beanspruchungssituationen durch die Arbeitnehmer ermöglicht die Überwindung von gemeinsam identifizierten Disbalancen von Belastung und Beanspruchung und damit die Reduzierung psychischer Belastung.

Das erfolgt in den Unternehmen in einem zielorientiert gestalteten Prozess eines Health-Factory-Zyklus über einen Zeitraum von neun Monaten. In den Health-Factory-Prozess sind auch die Führungskräfte durch einen feedbackorientierten Kommunikationsprozess einbezogen. Diese der Wissensarbeit entsprechende neue Qualität der Intervention führt zugleich zur gemeinsamen Entwicklung von konkreten und sofort umsetzbaren Lösungswegen, um ein gesundheitsförderliches Gleichgewicht von Belastung und Beanspruchung in den Arbeitsprozessen der Teams/Unternehmen dauerhaft zu realisieren.

Die Ergebnisse aus diesen Health Factories wurden und werden in die Führungsarbeit integriert und finden ihren Niederschlag in der Gestaltung von gesundheitsförderlicher Kompetenz- und Organisationsentwicklung und

damit in einem gesundheitsförderlichen Reorganisationsprozess der Unternehmen. Dies wird verbunden mit der Entwicklung und Einführung von neuen, auf die Wissensarbeit abgestimmten Maßnahmen und Instrumenten der präventiven betrieblichen Gesundheitsförderung, wie z.B. Gesundheitsinnovationsteams oder BGF-Barometer.

Die Wirksamkeit der Interventionen wird mit Hilfe einer Vorher-Nachher-Messung ökonomisch bewertet. In einem – etwa drei Monate nach Abschluss der Intervention stattfindenden – Nachhaltigkeitsworkshop wird die Verankerung der in den Interventionsprozess entwickelten Maßnahmen in der Unternehmensstrategie und im Alltag des Unternehmens erneut bewertet. Das wird verbunden mit einer weiteren Erhebung der ökonomischen Daten zur Wirksamkeit der eingeführten Lösungen.

Mit diesem Vorgehen wird die Erhaltung der Balance zwischen Belastung und Beanspruchung bei der Wissensarbeit ein fester Bestandteil der BGF in wissensbasierten Unternehmen.

Kontakt

Prof. Dr. Brigitte Stieler-Lorenz
Dipl.-Soz. Carolina I. Lautenbach
Core Business Development GmbH –
Institut für Produkt- und Prozessinnovation
info@praekonet.de

Zielstellung des BMBF-Projektes „PräKoNeT – Vorsprung durch gesunde Arbeit“ (Förderkennzeichen 01FM07006-08) ist es, einen Beitrag zur Aufdeckung der Ursachen und Zusammenhänge der Entstehung von Disbalancen zwischen Belastung und Beanspruchung zu leisten. Darauf aufbauend werden, zusammen mit den in das Projekt einbezogenen ITK-Unternehmen, praktikable Vorgehensweisen zur Verhinderung und/oder Beseitigung dieser Disbalancen entwickelt und eingesetzt und in ihrer Wirksamkeit bewertet.
www.praekonet.de

¹ Schnauffer, H.G., Stieler-Lorenz, B. & Peters, S. (Hrsg.), 2004. Wissen vernetzen. Berlin: Springer.
Keindl, K. & Stieler-Lorenz, B. (2005). Vom Erfahrungswissen zum Handeln: Die Kommunikationsmethode „Wissen durch Erfahrungsgeschichten“.
In Reimann, G. (Hrsg.): Erfahrungswissen erzählbar machen. Lengerich: Pabst Science Publishers.

Burnout in der Wissensökonomie

Die IT-Branche verliert ihre Leistungsträger

Dagmar Siebecke

Zu Beginn des 21. Jahrhunderts ist „Wissensarbeit“ zur vorherrschenden Gestalt moderner Ökonomien geworden. Die Dominanz von Wissensarbeit gilt branchenübergreifend und (nahezu) unabhängig vom Qualifikationsniveau der Beschäftigten. Tätigkeitsmerkmale dieses modernen Arbeitstypus sind

- æ die weitgehende Entlastung von körperlicher Arbeit,
- æ die Umstellung von Fremdbestimmung auf Selbstorganisation in der Arbeit,
- æ die nachhaltige Mobilisierung und Flexibilisierung der Beschäftigten.

Mit diesen neuen Arbeitsformen sind neue Belastungen und neue Gefährdungspotenziale verbunden, die die Innovationsfähigkeit der Beschäftigten, Unternehmen und schließlich der wissensintensiven Branchen insgesamt gefährden. Im Mittelpunkt des Projektes pragdis steht daher die praktische Umsetzung neuer Konzepte und Instrumente betrieblicher und überbetrieblicher Prävention in und für Unternehmen im IT-Bereich – als Vorreiterbranche der Wissensökonomie.

Am Beispiel dieser Branche zeigt sich, dass moderne Formen der Wissensarbeit prinzipiell geeignet sind, die Anforderungen an „gute Arbeit“ umfassend zu realisieren, weil sie z.B. in den Dimensionen Handlungsspielräume, Aufgabenvielfalt, Selbstbestimmung, lebenslanges Lernen schon heute eine vergleichsweise hohe Qualität aufweisen. Mit den verschiedenen Formen flexibler, diskontinuierlicher und prekärer Beschäftigung gehen aber auch zunehmend Gesundheitsrisiken einher, die sich

- æ aus einem kaum messbaren Umschlag von engagierter Arbeitsfreude in negative Stressbelastung,
- æ aus sich jeder Messung entziehenden kumulativen Risiken des Erwerbsverlaufes,
- æ aus der Gleichzeitigkeit verschiedener Tätigkeiten bzw. nebenberuflicher Selbstständigkeit oder
- æ aus dem zunehmenden Verlust an Arbeitsplatzsicherheit ergeben.

Die neuen Arbeitsformen führen insbesondere zu einem neuen Typus psychischer Belastung, der die Innovationsfähigkeit in der Wissensarbeit nachhaltig zu beeinträchtigen droht. Denn gerade die Innovationsträger der Wissensökonomie sind, so ist festzustellen, in erheblichem Umfang von psychischer Erschöpfung betrof-

fen und damit die Hochrisikogruppe für Burnout. Es sind nicht mehr (wie in klassischen industriellen Produktionsbetrieben) die jungen Mitarbeiter, die aufgrund ihrer Unerfahrenheit häufiger verunfallen, es sind nicht mehr die älteren Mitarbeiter, die aufgrund körperlichen Verschleißes erkranken, es sind nicht mehr die „Schwachen“, die die Belastungen nicht verkraften können. Es trifft in der IT-Branche offenbar vielmehr die Leistungsträger: in mittlerem Alter, berufserfahren, (ehemals) hoch motiviert, leistungsorientiert und (ehemals) leistungsfähig. Die arbeitsbedingten psychischen Erkrankungen in der IT-Branche haben dabei – so zeigt die Burnout-Forschung – eine neue Pathogenese. Lag den Entstehungsmodellen arbeitsbedingter körperlicher Erkrankungen immer das Verschleißmodell zugrunde, so geht die Burnout-Forschung davon aus, dass die Ursache psychischer Erkrankungen ein Misfit zwischen den Bedürfnissen und Fähigkeiten des Individuums einerseits und den betrieblichen Bedingungen andererseits ist. Wird der Misfit zwischen Leistungsorientierung und Leistungsbedingungen nicht behoben, so kommt es zu emotionalen, mentalen und physischen Erschöpfungszuständen, die sich schleichend aufbauen, sich in der Regel aber plötzlich – und für die Umwelt unerwartet – manifestieren.

Präventions-, Interventions- und Therapiestrategien dürfen daher nicht – wie dies heute noch oftmals die Regel ist – nur am Individuum oder nur am Betrieb ansetzen, sondern müssen den „Fit“ zwischen individuellen Ansprüchen und betrieblichen Bedingungen wieder herstellen.

Der Betrieb als Präventionsort wird zudem aufgrund diskontinuierlicher Erwerbsverläufe und oftmals sehr schnell wechselnder Einsatzorte von abhängig Beschäftigten in der IT-Branche zunehmend obsolet. So werden auch die gängigen Präventionsansätze, in denen der Betrieb der Ort ist, an dem Gesundheitsprävention greifen soll, für diese Arbeitnehmergruppe entwertet.

Damit kann der Betrieb für viele Beschäftigte nicht mehr primärer Ort der Prävention und das Unternehmen nicht mehr alleiniger, nicht einmal zentraler Verantwortlicher für betriebliche Prävention sein, weil vereinzelt, autono-

mieorientierte und betrieblich entkoppelte Mitarbeiter, Mobile Worker oder Freelancer vom Betrieb gar nicht mehr erreicht werden.

Hinzu kommt, dass komplexe Modelle betrieblichen Arbeits- und Gesundheitsschutzes in kleineren und mittleren Unternehmen und bei Freelancern kaum umzusetzen sind. Maßnahmen müssen sich hier kurzfristig amortisieren und der finanzielle wie auch personelle Aufwand muss extrem überschaubar sein.

Vor allem im Bereich der Langfristprävention sind daher realistischerweise kaum eigenständige Beiträge der KMU in der IT-Branche zum präventiven Arbeits- und Gesundheitsschutz zu erwarten. Das größte Hemmnis für die Institutionalisierung wirksamer Präventionsaktivitäten in der Wissensarbeit liegt daher aus der Sicht der Praxis im fehlenden (ökonomischen) Interesse und der fehlenden Wertschätzung der KMU für Präventionsmaßnahmen.

Die bisher beschriebene Situation der Gesundheitsbelastungs- und Präventionsbedingungen führt zu einem Dilemma: Wenn

- æ seitens der kleineren Unternehmen kaum originäres Interesse an umfassenden Präventionsangeboten besteht
 - æ und die Unternehmen ohnehin nicht mehr primärer Ort der Prävention sein können,
 - æ andererseits aber massiver Bedarf nach Präventionsstrategien besteht, die der Zunahme psychischer Belastung und psychischer Erkrankungen begegnen,
 - æ aber nach dem Burnout-Modell die Konzentration auf die Stärkung der individuellen Ressourcen nicht ausreicht,
- so entsteht in der Wissensökonomie ein Vakuum des präventiven Arbeits- und Gesundheitsschutzes, das durch betriebsunabhängige Strukturen aufgefüllt werden muss.

Ohne Prävention ist die Innovationsfähigkeit der Wissensökonomie gefährdet – und dies kurzfristig: Gelingt es nicht, die Ressourcen zur Vermeidung psychischer Erschöpfung zu steigern und die Zunahme psychischer Erkrankungen aufzuhalten und driften die Arbeitsbedingungen und die Ansprüche der Beschäftigten weiter auseinander, so droht die Innovationsfähigkeit der deutschen Wirtschaft nachhaltig Schaden zu nehmen, weil eine „Burnout-Welle“ auf die Unternehmen zurollt und ihnen die Leistungsträger und Innovatoren entzieht.

Die IT-Branche hat einen aktuellen Altersdurchschnitt von 36 Jahren, die Gruppe der Gefährdeten beginnt in diesem Alter. Die Leitbranche der Wissensökonomie droht also ihre Leistungsträger und ihre innovativen Köpfe zu verlieren.

Das Projekt pragdis hat deshalb ein systemisches Konzept einer Beratungs- und Koordinationsstelle (Präventions-Zentrum) entwickelt und wird das Angebot im Projektverlauf erproben. Die Lösung liegt aus der Sicht von pragdis also im Aufbau interdisziplinärer Präventions-Zentren.

Dieses Konzept basiert auf dem multidisziplinären Ansatz einer salutogenetisch fundierten Prävention psychischer Erschöpfung bis hin zum Burnout, der Organisations- und Arbeitswissenschaft, Arbeitspsychologie, BWL, Arbeitsrecht und Gesundheitspsychologie umfasst.

Die Interventionen richten sich einerseits auf die Steigerung der individuellen Ressourcen der Stressbewältigung und Burnoutvermeidung sowie auf die Vermittlung von Kompetenzen, die erforderlich sind, um adäquate Arbeitsbedingungen autonom zu gestalten. Diese Interventionsschiene soll betriebsunabhängig institutionalisiert werden. Andererseits geht es auf der betrieblichen Ebene um die Analyse der Ressourcen und Rahmenbedingungen

sowie um Beratungs- und Interventionskonzepte zur Realisierung einer Organisation, die ein erwerbsverlaufsgerechtes Fitting zwischen individueller Leistungsorientierung und individuellen Leistungsbedingungen in der Wissensarbeit ermöglicht.

Das Präventionszentrum integriert damit verschiedenste Dienstleistungen wie z.B. Berufsorientierungsberatung, psychologische Beratung, Entspannung, gesundheitspsychologische Prävention, Unternehmensanalyse, Unternehmensberatung, Coaching, Führungskräfte-schulung etc. Dieses Leistungsangebot wird durch spezialisierte Dienstleister vor Ort realisiert, die im Rahmen einer stabilen Kooperationsbeziehung zusammenarbeiten und deren Leistungen das Präventions-Zentrum koordiniert. Das entsprechende Konzept wird in den kommenden Monaten an verschiedenen Standorten in NRW prototypisch realisiert.



Kontakt

Dr. Dagmar Siebecke
Technische Universität Dortmund
(Forschungsbereich Arbeitssoziologie)
dagmar.siebecke@tu-dortmund.de

Das Projekt „pragdis – Präventiver Arbeits- und Gesundheitsschutz in diskontinuierlichen Erwerbsverläufen“ (Förderkennzeichen 01FM07003-05) beschäftigt sich mit Präventionsstrategien für schwer erreichbare Zielgruppen (Freelancer, Intelligent Mobile Worker und diskontinuierlich Beschäftigte), die zukünftig durch das Raster des betrieblichen Arbeits- und Gesundheitsschutzes zu fallen drohen. Im Verbund der technischen Universität Dortmund mit der Ludwig-Maximilians-Universität München und der Team Gesundheit GmbH werden Ansatzpunkte innovativer Prävention auf den Ebenen Individuum, Unternehmen und Netzwerke erarbeitet.
www.pragdis.de

tu technische universität dortmund

pragdis



„Innovationen werden von Menschen gemacht.“



Die Bedeutung des präventiven Arbeits- und Gesundheitsschutzes für den High-Tech-Standort Deutschland

Arno Georg

Innovation bzw. Innovationsfähigkeit gilt als Schlüsselfaktor für den Wirtschaftsstandort Deutschland. Wie aber können Innovationen heranreifen, wie können hieraus Produkte und Dienstleistungen geschaffen werden, die zum wirtschaftlichen Erfolg beitragen? Innovationen können nur gelingen, wenn das Zusammenspiel von Mensch, Technik und Markt richtig aufeinander eingepasst ist. Technische Anforderungen, Kompetenzen der Akteure und Unternehmen, die das Lernen und die Mitarbeitenden fördern und fordern, sind integrale Bestandteile um Innovationsfähigkeit zu ermöglichen und zu stabilisieren.

Vor dem Hintergrund gravierender Veränderungen der Unternehmensstrukturen, Organisationsformen, Kooperationsbeziehungen im Innovationsprozess und der demografischen sowie technologischen Entwicklung gewinnen Erhalt und Ausbau der Innovationsfähigkeit an Bedeutung für die Sicherung von Wettbewerbsfähigkeit und Beschäftigung. Notwendig ist eine Neubestimmung der Art und Weise, wie Innovationsstrategien gestaltet werden können, wo traditionelle Managementstrategien im Innovationsprozess nicht (mehr) greifen.

Der Förderschwerpunkt „Innovationsstrategien jenseits traditionellen Managements“ ist Teil des vom Bundesministerium für Bildung und Forschung (BMBF) initiierten Förderprogramms „Arbeiten – Lernen – Kompetenzen entwickeln. Innovationsfähigkeit in einer modernen Arbeitswelt“. Er greift die skizzierten Fragestellungen auf und zielt besonders auf die Erforschung der Bedingungen, die es ermöglichen, dass

- ☛ Menschen ihre Kompetenzen weiter entwickeln können und ihre Kreativität, Motivation und Fähigkeiten einbringen können,
- ☛ Unternehmen ihre Innovationsfähigkeit entwickeln und nutzen können, um am Markt erfolgreich zu sein und Arbeitsplätze sichern und ausbauen können,
- ☛ Netzwerke entstehen können, um neue Marktchancen und Beschäftigungsmöglichkeiten auszubauen.

„Innovationen werden von Menschen gemacht“. Dieses Zitat, das auf die Arbeiten von Erich Staudt, einem der ersten und führenden Innovationsforscher Deutschlands, zurückgeht, sagt eigentlich alles zum Zusammenhang von

Gesundheit und Innovation. Innovationen hängen davon ab, ob Menschen Ideen haben, kreativ sind, Wissensbestände aufbauen und neu zusammenführen, etwas wagen und erschaffen. Menschen sind dabei die Basis auch für die oben genannten Innovationsebenen der Unternehmen und Netzwerke.

Vor diesem Hintergrund hat das Bundesministerium für Bildung und Forschung der Fragestellung „Welche Zusammenhänge bestehen zwischen Innovation und Gesundheit und wie können Prävention und Gesundheitsförderung zum integralen Bestandteil von Innovationsstrategien werden?“ einen Schwerpunkt gewidmet.

Hier stehen Forschungs- und Umsetzungsfragen eines präventiven Gesundheitsmanagements im Rahmen eines ganzheitlichen Managementprozesses unter Berücksichtigung der verschiedensten Wirkungs- und Beteiligungsebenen im Mittelpunkt. Zu integrieren sind dabei die Aspekte branchenspezifischer Anforderungen an Präventionsmaßnahmen, die Ausgestaltung überbetrieblicher und regionaler Akteursallianzen aus Unternehmen, Arbeitnehmer- und Arbeitgeberinstitutionen, Sozialversicherungsträgern, Berufsverbänden und Beratungsdienstleistern als innovative Präventionsstrategie sowie die Befähigung des Individuums als kompetenter Akteur im Arbeits- und Gesundheitsschutz. Explizit werden diese Fragestellungen im Kontext von Wettbewerbsfähigkeit und strategischer Entwicklung von Unternehmen diskutiert und in praxisgerechte Konzepte übersetzt, die zugleich die Basis für zielgruppenspezifische Beratungsangebote bilden können.

Die Gesundheit der Beschäftigten als zentrale Innovationsträger ist eine wesentliche Voraussetzung für die wirtschaftliche Entwicklung am High-Tech-Standort Deutschland. Forschung zu innovativen Formen des betrieblichen und überbetrieblichen Arbeits- und Gesundheitsschutzes und zur Förderung von individuellen wie auch betrieblichen Gesundheitsressourcen trägt dazu bei, dass die Beschäftigten nicht nur zufrieden und gesund, nicht nur leistungsfähig und motiviert, sondern – aus Sicht der Innovationsstrategie jenseits oder diesseits traditionellen Managements – vor allem kreativ und innovativ sind, werden und bleiben.



Kontakt

Arno Georg
Sozialforschungsstelle Dortmund
Forschungsbereich Arbeitspolitik
und Gesundheit
georg@sfs-dortmund.de

Das Metaprojekt „MANTRA – Innovationsfähigkeit als Managementaufgabe“ unterstützt den BMBF-Förderschwerpunkt „Innovationsstrategien jenseits traditionellen Managements“, fasst die Ergebnisse für den Außenraum zusammen und hilft bei der Verbreitung der Ergebnisse der Forschungsverbände. Die Projekte des Förderschwerpunkts sind in sechs Fokusgruppen gruppiert, deren Austausch untereinander MANTRA unterstützt.



man tra

Mit einer Stimme: Der Aachener Impuls

Ursula Bach

Von der dritten Jahrestagung des Förderschwerpunktes „Präventiver Arbeits- und Gesundheitsschutz“ geht ein Impuls aus: Rund 150 Akteure aus Wissenschaft, unternehmerischer Praxis, Interessensvertretungen und Verbänden sowie der Politik kamen am 22. und 23. Oktober 2009 in Aachen zusammen, um eine gemeinsame Erklärung des Förderschwerpunktes zu entwickeln und zu diskutieren. Im Aachener Impuls „Präventionsforschung neu ausrichten – Innovationsfähigkeit stärken“ wurden die Ergebnisse des Förderschwerpunktes zu einem forschungspolitischen Perspektivpapier zur Zukunft von Prävention in der modernen Arbeitswelt kondensiert und die weiteren Forschungsbedarfe definiert.

Die Idee, einen gemeinsamen „Impuls“ des gesamten Förderschwerpunktes zu diskutieren und auf der Tagung zu verabschieden, prägte alle Überlegungen bezüglich der Konzeption der 3. Jahrestagung. Möglichkeiten zum Dialog über den Aachener Impuls standen so im Mittelpunkt der Veranstaltung. Der erste Tagungstag stand unter dem Motto „Mission Prävention“ und initiierte einen intensiven Dialog zu der Frage: „Was haben wir erreicht?“. Am zweiten Tag wurde die „Vision Prävention“ entwickelt: „Was möchten wir als interdisziplinäre Forschungscommunity erreichen?“. Als innovative Kommunikationsformate wurden interaktive, themenzentrierte Dialogforen eingesetzt, deren Arbeitsergebnisse in einem gemeinsamen Plenum nicht nur diskutiert, sondern inhaltlich bewertet, gegebenenfalls modifiziert und schließlich konsensual verabschiedet wurden.

Der Aachener Impuls bündelt die Ergebnisse der durch das Bundesministerium für Bildung und Forschung im Förderschwerpunkt geförderten 18 Verbundprojekte mit insgesamt 52 Teilverbänden. Die Akteure aus Wissenschaft, Unternehmen und Präventionsdienstleistern bilanzieren nach drei Jahren gemeinsamer Arbeit: Forschung zur betrieblichen Prävention stärkt die Innovationsfähigkeit, fördert Beteiligung und Kreativität sowie Potenziale in der modernen Arbeitswelt, unterstützt innovative Arbeitsgestaltung und erfordert dienstleistungsorientierte und kooperationsfähige Akteure. Die Ergebnisse der Projekte belegen die Möglichkeiten und Notwendigkeiten betrieblicher Präventionsforschung und zeigen in der „Vision Prävention“ zukünftige Forschungsbedarfe auf. Weitere Informationen zur 3. Jahrestagung und zum Förderschwerpunkt erhalten Sie unter www.starg-online.de.



Klaus Pelster übergibt im Namen des Förderschwerpunktes den „Aachener Impuls“ an die BMBF Referatsleiterin Ursula Zahn-Elliott.

Dælphe – Blick in die Zukunft der Arbeitsforschung

Die Aufgabe der Arbeitsgestaltungs- und Präventionsforschung ist es, *heute* Konzepte zu entwickeln, um der Wirtschaft und Gesellschaft die Mittel zur Verfügung zu stellen, *rechtzeitig* den Entwicklungstendenzen der Zukunft zu begegnen. In dieser Spalte werfen Experten einen Blick nach vorn und skizzieren aktuelle Trends und zukünftige Forschungsbedarfe.



Kontakt

Ursula Bach

Zentrum für Lern- und Wissensmanagement
und Lehrstuhl Informationsmanagement im
Maschinenbau (ZLW/IMA) der RWTH Aachen
bach@zlw-ima.rwth-aachen.de

Das Metaprojekt StArG „Strategischer Transfer im Arbeits- und Gesundheitsschutz“ übernahm im Förderschwerpunkt „Präventiver Arbeits- und Gesundheitsschutz“ u.a. die Analyse und zielgruppengerechte, systematische Gestaltung des Transfers von Forschungsergebnissen und arbeitete hier eng mit dem Projektträger sowie den Projektbeteiligten der Einzel- und Verbundprojekte des Förderschwerpunktes zusammen. Mit der Entwicklung eines gesicherten Verfahrens zum zielgerichteten und erfolgreichen Breiten- und Tiefentfer von Forschungsergebnissen unterstützte StArG die Arbeit der Fokusgruppen.



Aachener Impuls

„Präventionsforschung neu ausrichten – Innovationsfähigkeit stärken“

Die Innovationsfähigkeit des Arbeits- und Wirtschaftsstandortes Deutschland mit seinen Technologien, leistungs- und wettbewerbsfähigen Unternehmen sowie seinen kompetenten Menschen erfordert betriebliche Prävention und eine humane Arbeitsgestaltung, die nachhaltig in der Praxis verankert ist. Betriebliche Prävention umfasst eine den Menschen fördernde und schützende Arbeits- und Organisationsgestaltung sowie Personal- und Kompetenzentwicklung, die auch andere Lebensfelder berücksichtigt. Sie zielt auf die Erhaltung der Kreativität und Arbeitsfähigkeit der Menschen in einer Arbeitswelt, die durch dynamische, vernetzte Arbeitsformen im demografischen Wandel geprägt ist. Wissenschaftlerinnen und Wissenschaftler, Akteure aus Unternehmen und Präventionsdienstleistern bilanzieren nach drei Jahren gemeinsamer Arbeit:

Forschung zur betrieblichen Prävention

- stärkt die Innovationsfähigkeit,
- fördert Beteiligung und Kreativität,
- fördert Potenziale in der modernen Arbeitswelt,
- unterstützt innovative Arbeitsgestaltung,
- erfordert dienstleistungsorientierte und kooperationsfähige Akteure.

Die Forschungsergebnisse belegen die Möglichkeiten und Notwendigkeiten betrieblicher Präventionsforschung. Um diesen erfolgreichen Weg fortsetzen zu können, bedarf es auch weiterhin gezielter Förderung von interdisziplinärer Forschung und von wissenschaftlichem Nachwuchs. Die Ergebnisse des Förderschwerpunktes zeigen weiteren **Forschungsbedarf** auf.

Partizipation und Führung für eine präventive Arbeitsgestaltung

- Strategien, Modelle und Instrumente, mit denen partizipative Prävention zum Bestandteil von Führung und Organisationskultur wird
- Ambivalentes Verhältnis von Partizipation und Führung
- Rahmenbedingungen zur Förderung von Veränderungsbereitschaft
- Innovative Beteiligungsansätze für Prävention in sich wandelnden Unternehmens- und Lernkulturen

Prävention zur Verbesserung der Arbeits- und Lebensqualität

- Modelle kreativitätsförderlicher und altersgerechter Erwerbsverläufe
- Veränderungsmanagement, das die Wechselwirkungen zwischen Arbeit und anderen Lebensfeldern positiv gestaltet

Präventive und innovative Unternehmens- und Lernkulturen

- Zusammenhang von Unternehmens- und Lernkultur, Prävention sowie Innovation
- Kontinuierliche Lernprozesse zu Prävention und Innovation als Bestandteil der Unternehmenskultur
- Präventive Arbeitskulturen über Unternehmensgrenzen hinaus

Prävention als Hebel für nachhaltige Unternehmenspolitik

- Modelle für Unternehmenspolitiken, in denen Risiken vorausschauend erkannt werden
- Konzepte und Kriterien zur Unternehmensbewertung und zur wert(schaffenden) Unternehmenssteuerung
- Verknüpfung von Prävention und sozialer Verantwortung von Unternehmen (CSR)

Innovative Präventionsallianzen

- Regionale Ansätze und Gewinnen neuer Akteure, um insbesondere kleine Unternehmen zu erreichen
- Kooperationskompetenzen der Akteure
- Marktfähige Transferstrategien
- Prozessorientierte und ganzheitliche Dienstleistungsangebote

Prävention weiterdenken – Forschung und Wirtschaft im Dialog – gemeinsam lernen und handeln

Förderschwerpunkt
Präventiver Arbeits-
und Gesundheitsschutz

Die vernachlässigte Klientel Präventionsstrategien für den Mainstream von morgen

Gute Präventionsansätze sind wissenschaftlich fundiert und erfahrungsbasiert. Damit sind sie aber auch „von gestern“, denn der Time-Lag zwischen empirischer Forschung, Entwicklung, Erprobung, Evaluierung, Transfer und der späteren flächendeckenden Umsetzung ist enorm. Bis Konzepte aus der Forschung Bedeutung in der Praxis gewinnen, vergehen Jahre – mit der Gefahr, dass sich die Arbeitsbedingungen so verändern, dass die Konzepte obsolet sind. Unsere aus dem – zweifellos immer noch bedeutenden – Mainstream des industriellen Produktionsbereiches entwickelten Konzepte passen nicht mehr auf den möglichen informatisierten und virtualisierten Mainstream der Arbeitswelt

von morgen. Neue Arbeits- und Lebensbedingungen zukünftiger Generationen und neue wichtige Zielgruppen stellen vollkommen veränderte Anforderungen an die Präventionsforschung.

Die heutige Generation wächst beispielsweise in zunehmend virtualisierten Strukturen auf, sie „lebt“ und pflegt soziale Kontakte in virtuellen Communities. Die Folge für neue Belastungs- und Beanspruchungssituationen sind für diese Generation nur rudimentär beschriebenen, Konzepte für die Nutzung dieser neuen Interaktions- und Lebensformen im Rahmen der Prävention fehlen völlig bzw. sind naiv aus der Sicht einer älteren Generation entwickelt. Die Integration von Präventionsstrategien in die neuen virtuellen Lebenswelten ist eine zentrale Herausforderung für die Zukunft.

Die Arbeit in der Wissensökonomie gibt bereits einen Blick auf die Arbeitswelten der Zukunft. Körperlich belastungsarm, projektförmig, autonom, mobil, räumlich und zeitlich entkoppelt, selbstgesteuert und selbstverantwortlich sind diese Arbeitsstrukturen die Erfüllung der arbeitswissenschaftlichen Träume seit den siebziger Jahren. Dennoch finden sich hier neue Gefährdungen, die gerade aus der Belastungsarmut und Verantwortlichkeit, gerade aus den Flexibilität und Freiheitsgraden in der Arbeit erwachsen. Die psychischen Erkrankungen in der Wissensökonomie bis hin zum Burnout wachsen in den letzten Jahren exponentiell an. Hier sind neue Modelle der Prävention zu entwickeln, die den entgrenzten Arbeitsformen wieder Stabilität vermitteln und die Beschäftigten in die Lage versetzen, die neuen Freiheitsgrade zu beherrschen.

Die fruchtbarsten Diskussionen entstehen durch den Austausch kontroverser Ansichten.

Die Kolumne PRÆVOKATION ist ein Forum für die Formulierung von pointierten Standpunkten abseits der „herrschenden Meinung“.



Der demografische Wandel führt dazu, dass sich das Durchschnittsalter in den Unternehmen in den nächsten Jahren erheblich erhöhen und die mitarbeiterstärksten Alterskohorten in den Bereich zwischen 45 und 60 Jahren verschoben werden. Waren es früher die jüngeren Beschäftigten, von denen Innovationsimpulse ausgingen, weil sie neue technologische Entwicklungen aufnahmen und in Produktideen umsetzten (so ist die Entwicklung des IT-Bereichs geprägt durch fast jugendliche Innovatoren), so werden es in Zukunft die mittleren und höheren Altersgruppen sein *müssen*, die diese Aufgabe übernehmen. Kreativität und Innovation werden damit eine „Altersaufgabe“. Derzeit wird Altersarbeit aber selten mit Kreativität und Innovativität, vielmehr mit Routinisierung, Erfahrung und Veränderungswiderstand in Verbindung gebracht. Das verbreitete Bild des älteren Mitarbeiters, der unmotiviert und leistungsmüde seiner Rente entgegenfiebert, entspricht sicherlich nicht mehr der heu-

tigen Realität in der Arbeitswelt. Aber Erfahrung ist der natürliche Feind der Innovation! Innovation entwertet Wissen und Erfahrung, ja altes Wissen und erworbene Routine stört bei Veränderungen, vor dem Lernprozess zum Erwerb neuen Wissens muss vielfach ein „Entlernprozess“ des alten Wissens stattfinden. Damit sind ältere und erfahrene Mitarbeiter die Verlierer von Innovationsprozessen – und sollen diese nun selbst anstoßen?

Wenn zukünftig ältere Mitarbeiter kreative Innovationsmotoren der Wirtschaft sein müssen, dann sind die Zusammenhänge zwischen Kreativität, Innovationsfähigkeit und körperlicher und psychischer Gesundheit bzw. psychischer Erschöpfung und Ausbrennen unter dieser neuen Perspektive zu erforschen. Hier sind Präventionsstrategien zu entwickeln, die nicht nur Gesundheit und Leistungsfähigkeit erhalten, sondern auch Motivation, „Lust auf Veränderung“ und lebenslange Kreativität.

Die beschriebenen Szenarien mit ihren neuen Zielgruppen und Rahmenbedingungen liegen gerade noch weit genug in der Zukunft, um – wenn Forschung heute beginnt – nicht wieder neu, innovative Lösungen für den Mainstream von gestern zu entwickeln.

K.-G. Ciesinger

Kurt-Georg Ciesinger
Redakteur der Zeitschrift præview

Impressum

præview – Zeitschrift für innovative Arbeitsgestaltung und Prävention
1. Jahrgang 2010 – ISSN 2190-0485 – Erscheinungsort Dortmund

Herausgeber: Dr. Rüdiger Klatt, Dortmund

Verantwortlicher Redakteur: Kurt-Georg Ciesinger, Dortmund

Druck: Druckerei Schmidt GmbH & Co. KG, An der Wethmarheide 36, 44536 Lünen

Layout: Q3 design gbr, Blenkerweg 33, 44265 Dortmund
fon 0231. 222.35 -91, fax -93, Q3design@dokom.net, www.Q3design.de

Abbildungen: ©gornist - Fotolia.com, Titel; ©PictureArt - Fotolia.com, S. 2, Rücktitel; ©Kirsty Pargeter - Fotolia.com, S. 4; ©Kaarsten - Fotolia.com, S. 6; ©Roman Milert - Fotolia.com, S. 8; ©Mellimage - Fotolia.com, S. 10; ©TM-Design - Fotolia.com, S. 12; ©Dream-Emotion - Fotolia.com, S. 12; ©Joachim Wendler - Fotolia.com, S. 14; ©Olga Lyubkina - Fotolia.com, S. 17; ©nachbelichtet - Fotolia.com, S. 18; ©tom - Fotolia.com, S. 20; ©Csaba Peterdi - Fotolia.com, S. 22. **Porträts:** Petra Böttcher, S. 13; Fotostudio Hengesbach, S. 13; Dagmar Siebecke, S. 3, 22; Debbie Siebecke, S. 17.

gaus medien bildung politikberatung

Bezugsadresse / Kontakt: Redaktion præview
gaus gmbh – medien bildung politikberatung
Benno-Jacob-Straße 2, 44139 Dortmund
fon 0231 / 47 73 79-30, fax -55, præview@gaus.de

Die Projekte der Fokusgruppe „Innovationsstrategie und Gesundheit“ werden gefördert durch das Bundesministerium für Bildung und Forschung und die Europäische Union (Europäischer Sozialfonds). Die Forschungsschwerpunkte „Präventiver Arbeits- und Gesundheitsschutz“ und „Innovationsstrategien jenseits traditionellen Managements“ werden betreut durch den Projektträger Arbeitsgestaltung und Dienstleistungen im DLR.



præview

