



præview für die Praxis

Zeitschrift für innovative Arbeitsgestaltung und Prävention

10,- Euro | ISSN 2190-0485

Sonderausgabe März | 2011

præview



„Gesund arbeiten –
Gesund leben“

præview für die Praxis – Best of 2010

Vor ziemlich genau einem Jahr sind wir mit der Zeitschrift præview angetreten, die Community der Arbeitsforschung in Deutschland zu vernetzen und aktuelle Forschungsergebnisse in die Praxis zu bringen. Nach vier Ausgaben im Jahr 2010 und angesichts von bereits fünf Ausgaben, die in 2011 auf die Leser warten, können wir selbstbewusst sagen: Es ist uns gelungen.

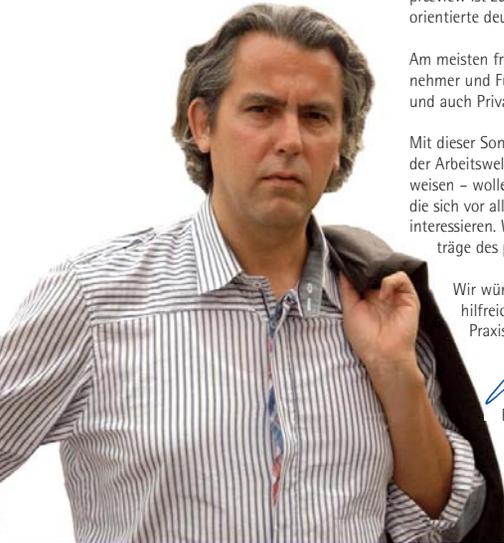
Bislang haben 104 Autoren aus Forschung und Praxis 81 Beiträge verfasst. Die ersten drei Ausgaben sind vergriffen. Aufgrund der konstanten Nachfrage geht das Schwerpunktheft „Burn-out? Burn-on!“ in die zweite Auflage – für ein Periodikum sehr ungewöhnlich. Die Zugriffs- und Downloadzahlen des Artikelarchivs auf unserer Website zeigen, dass mit den Beiträgen „gearbeitet“ wird. Wir haben Abonnenten aus Österreich und der Schweiz. Die Zeitschrift præview ist zu einem anerkannten Informationsmedium für die anwendungsorientierte deutschsprachige Arbeitsforschung geworden.

Am meisten freuen wir uns jedoch über das Interesse aus der Praxis: Viele Unternehmer und Führungskräfte, Berater, Coaches, Trainer, Weiterbildner, Studenten und auch Privatpersonen lesen die præview und geben uns Rückmeldungen.

Mit dieser Sonderausgabe zu den Schwerpunkten „psychische Belastungen in der Arbeitswelt“ und „Work-Life-Balance“ – Themen, die viele Schnittstellen aufweisen – wollen wir weitere Kreise aus Wirtschaft und Gesellschaft erreichen, die sich vor allem für die praktischen Fragen der Arbeitsgestaltung und Prävention interessieren. Wir haben dazu ein „Best of“ der umsetzungsrelevantesten Beiträge des præview-Jahrgangs 2010 zusammengestellt.

Wir wünschen den Lesern dieser Ausgabe eine spannende und vielleicht hilfreiche Lektüre und sind gespannt auf die Rückmeldungen aus der Praxis.


Rüdiger Klatt



„Gesund arbeiten – Gesund leben“

præview für die Praxis – Best of 2010 ⁰² EDITORIAL
Rüdiger Klatt

Psychische Erkrankungen in der modernen Arbeitswelt steigen sprunghaft an ⁰⁴
Erika Zoike, Janett Liebmann

Burnouttrisiken in der Wissensgesellschaft ⁰⁶
Ergebnisse einer Befragung in der IT-Branche
Dagmar Siebecke

Belastungsfaktor oder Ressource? Fluch und Segen von Emotionsarbeit ⁰⁸
Philipp W. Lichtenhaler, Andrea Fischbach

Medizin meets Arbeitswissenschaft ¹⁰
Das Modellprojekt „Münsterland-Zentrum für Gesundes Arbeiten“ in NRW
Rainer Ollmann, Volker Schrage

„Wertschätzung muss aus dem Herzen kommen!“ ¹² INTÆRVIEW
præview im Gespräch mit Stephan Schröer OSB, Alt-Abt der Abtei Königsmünster in Meschede

Verbrennungsschutz für die Seele ¹⁴
Burnout-Prävention für Beschäftigte und Unternehmen
Dagmar Siebecke

„Motivierende Gesundheitsgespräche“ ¹⁶
Innovative Wege der Verhaltensprävention – Hintergrund und praktische Bedeutung
Carsten Gräf

Gesund durch Veränderungsprozesse ¹⁸
Frank Kriege

„Work-Life-Balance – Wer zahlt die Zeche?“ ²⁰ INTÆRVIEW
præview im Gespräch mit Constanze Jäger und Kurt-Georg Ciesinger

Männerkarrieren zwischen Herd und Computer ²²
Plädoyer für eine neue familienfreundliche Arbeitskultur in unserer „Hochleistungsökonomie“
Harald Genge, Rainer Ollmann

„War for Talents“ ²⁴
Work-Life-Balance als Wettbewerbsvorteil im Fachkräftemangel
Stefan Nacke

Das betriebliche Interesse an Prävention – Ein Mythos? ²⁶ PRÆVOKATION
Kurt-Georg Ciesinger

²⁷ IMPRESSUM

præview

Psychische Erkrankungen in der modernen Arbeitswelt steigen sprunghaft an

Erika Zoike, Janett Ließmann

Der BKK Bundesverband führt die längste Berichtreihe zu Gesundheit und Arbeit in Deutschland¹, aus der die Entwicklungen der Krankheitsarten in der Erwerbsbevölkerung bereits seit 1976 hervorgehen. Während bis Mitte der Neunzigerjahre noch die erheblichen Zunahmen der muskuloskeletalen Erkrankungen das Hauptaugenmerk auf sich zogen, begann schon seit Ende der Achtzigerjahre die Bedeutung der vormals wenig verbreiteten Krankheitsgruppe der psychischen Erkrankungen zunächst moderat, seit der Jahrtausendwende jedoch deutlich und stetig anzuwachsen. Seit 1976 haben sich die psychisch verursachten Krankheitstage bei den Erwerbspersonen (Beschäftigte und Arbeitslose) verdreifacht. Ihr Anteil am Krankenstand – der sich ja auf deutlich niedrigerem Niveau als in früheren Jahrzehnten bewegt – hat sich sogar von 2% auf 10% verfünffacht. (siehe Grafik)



Die Zunahme psychischer Erkrankungen resultiert hierbei z.T. auch aus einer verstärkten Diagnostik und Dokumentation seitens der behandelnden Ärzte² sowie auf einem gewissen Bewusstseinswandel in den letzten Jahren im Umgang mit diesen Erkrankungen. Obwohl sich die früher stärkere Tabuisierung seelischer Gesundheitsstörungen teilweise vermindert hat, werden psychische Diagnosen immer noch häufig erst spät gestellt, und adäquate Therapien somit erst nach längerer Krankheitsentwicklung begonnen. Insofern können steigende Zahlen von Behandlungsfällen eine unter Versorgungsaspekten durchaus positive Bedeutung haben, weisen jedoch unabhängig davon auf die enorme Relevanz der seelischen Gesundheitsprobleme und die gestiegenen Behandlungsbedarfe hin. Männer erkranken hierbei häufiger als Frauen an Suchterkrankungen, hauptsächlich in Zusammenhang mit Alkohol. Frauen leiden hingegen deutlich häufiger als Männer an affektiven Störungen, vor allem Depressionen, wobei diese auch bei den Männern die größte

Gruppe der psychischen Störungen bilden. Die Krankheitsarten insgesamt, wie insbesondere auch die psychischen Störungen, treten bei den verschiedenen Beschäftigtengruppen sehr unterschiedlich in Erscheinung. Besonders im Gesundheits- und Sozialwesen sind psychische Ursachen stark am Krankheitsgeschehen beteiligt, wo sie 15% an allen Krankheitstagen aus-



machen. In der öffentlichen Verwaltung und der Telekommunikationsbranche entfallen ebenfalls mit im Schnitt 195 bzw. 178 Tagen je 100 beschäftigte Pflichtmitglieder viele Krankheitsausfälle auf psychische Erkrankungen. Auch in Branchen mit insgesamt niedrigen Krankenständen wie den Informationsdienstleistungen, dem Kredit- und Versicherungsgewerbe sowie bei Verlagen und Medien waren noch rund 13% der Ausfallzeiten auf diese Diagnosegruppe zurückzuführen. Die höchsten Krankheitsausfälle auf Grund psychischer Erkrankungen wiesen die weiblichen

Zunahme der psychischen Erkrankungen. AU-Tage mit psychischen Diagnosen und Anteile am Gesamt Krankenstand (AU-Tage je 100 Pflichtmitglieder – Bundesgebiet, bis 1990 alte Bundesländer)

Beschäftigten in der Telekommunikationsbranche mit 244 Tagen je 100 auf, wo sie die ebenfalls hohen Ausfallzeiten der Männer (156 Tage je 100) noch deutlich übertrafen. Auch in anderen Branchen lagen die Verteilungen nach Geschlecht ähnlich. So waren die weiblichen Beschäftigten der Informationsdienstleistungen und Datenverarbeitung mit 146 Tagen je 100 fast doppelt so lange wegen psychischer Störungen krank geschrieben wie die Männer in dieser Branche (75 Tage). Der Trend verlief in allen Branchen ansteigend, jedoch branchenspezifisch unterschiedlich ausgeprägt. So hat sich die Zahl der psychisch bedingten Krankheitstage in der Metallverarbeitung seit 2000 „nur“ um 25% erhöht, während die Zunahmen z.B. im Kredit- und Versicherungsgewerbe bei 71% und im Gesundheits- und Sozialwesen sogar bei 77% lagen. Zu den Berufsgruppen, die die meisten psychisch bedingten Ausfalltage aufweisen, zählen analog zu den auffälligsten Branchen Telefonistinnen und Telefonisten sowie Helfer/innen in der Krankenpflege und Sozialarbeiter/innen. Auch die Verordnungen von Psychopharmaka, insbesondere der Antidepressiva, haben in den letzten Jahren drastisch zugenommen – im Schnitt um fast die Hälfte innerhalb der letz-

ten fünf Jahre. Allerdings gab es Beschäftigtengruppen mit deutlich höheren Zunahmen, wie Helferinnen in der Krankenpflege (+121%), Telefonistinnen (+113%) oder Kindergärtnerinnen (+111%) bei den Frauen, sowie bei den Männern die Sozialarbeiter (+113%) oder „Sonstige Montierer“ (+124%). Das höchste Risiko, psychisch zu erkranken, trifft allerdings weniger die Erwerbstätigen, als diejenigen, die ihren Arbeitsplatz verloren haben. So entfällt jeder vierte Krankheitstag bei Arbeitslosen auf psychische Erkrankungen. Bei arbeitslosen Männern haben sich die Verordnungsmengen von Antidepressiva innerhalb der letzten fünf Jahre fast verdreifacht, bei arbeitslosen Frauen liegen die Verordnungen noch höher, bei einer nur unwesentlich geringeren relativen Zunahme in diesem Zeitraum. Psychische Belastungen können dabei sowohl Ursache als auch Folge von Arbeitslosigkeit sein. Insgesamt nimmt die psychische Gesundheit der Erwerbsbevölkerung, im Zuge ständig steigender Leistungsanforderungen bei gleichzeitig mehr prekären und unsicheren Beschäftigungsverhältnissen, eine auch bei kritischer Reflexion der Datenlage nicht zu übersehende besorgniserregende Entwicklung.



Erika Zoike, Janett Ließmann

Die Autorinnen

Diplom-Sozialwissenschaftlerin Erika Zoike ist die Leiterin für die Gesundheitsberichterstattung bei spectrum|K – einem BKK Gemeinschaftsunternehmen mit Sitz in Berlin und Essen. Sie hat seit 1990 die redaktionelle Leitung für den BKK Gesundheitsreport und war bis 2008 Mitglied der Kommission „Gesundheitsberichterstattung“ am Robert Koch Institut. erika.zoike@spectrumk.de

Diplom-Sozialwissenschaftlerin Janett Ließmann ist wissenschaftliche Mitarbeiterin in der Abteilung Versorgungsanalyse bei spectrum|K und insbesondere im Projekt Gesundheitsberichterstattung engagiert. janett.liessmann@spectrumk.de

¹ Bis 2002 als jährliche „Branchenbezogene Krankheitsartenstatistik“, seit 2003 als BKK Gesundheitsreport.
² So ist die kontinuierliche Zunahme der Fachärzte für Psychiatrie und Psychotherapie bemerkenswert. Nach Angaben der Bundesärztekammer waren Ende 2008 über 8.700 Ärzte dieser Fachrichtung registriert, während es 1999 auf gleicher Zählbasis nur rund 4.500 waren.



Anzeige

Aktives Präventions- und Gesundheitsmanagement aus einer Hand

Zentrum für Gesundes Arbeiten Münsterland

Standort Legden
Kontakt:
Dr. med. Volker Schrage
Facharzt für Allgemeinmedizin,
Gesundheitsförderung und Prävention
v.schrage@zentrum-gesundes-arbeiten.de

Rainer Ollmann
Arbeitswissenschaftler
ollmann@zentrum-gesundes-arbeiten.de

www.zentrum-gesundes-arbeiten.de

Interventionsschwerpunkte:

- Führungsqualität
- Psychische Belastungen
- Prävention chronischer Erkrankungen

Burnout Risiken in der Wissensgesellschaft

Ergebnisse einer Befragung in der IT-Branche

Dagmar Siebecke

Beschäftigte der IT-Branche gehören zu den gesündesten Personengruppen der deutschen Wirtschaft. Das lassen zumindest die Fehlzeitenstatistiken der Krankenkassen vermuten.

So haben Mitarbeiter aus dem Bereich der Datenverarbeitung und Forschung (in den Statistiken gemeinsam dargestellt) mit durchschnittlich 6,6 nur etwa halb so viele Arbeitsunfähigkeitstage pro Versichertem und Jahr wie der Durchschnitt der Pflichtversicherten (s. BKK, 2008). Die Technische Universität Dortmund ist diesem Thema vertiefender nachgegangen und hat sich im Rahmen einer Online-Befragung von Beschäftigten der Branche über Belastungen und Beanspruchungen ihrer Arbeit und den Gesundheitszustand der Mitarbeiter vergewissert.¹ An der Befragung beteiligten sich 344 Personen (113 Freelancer², 202 abhängig Beschäftigte und 29 Unternehmer mit Angestellten). Alle Befragten leisteten wissensintensive Medien- und IT-Arbeit.

Die Ergebnisse der Befragung deuten darauf hin, dass es sich bei den geringen Krankenständen in den Statistiken wohl eher um ein Phänomen des Präsentismus handelt, dass die Beschäftigten der Branche also arbeiten gehen, obwohl sie sich unwohl fühlen oder krank sind. Die Befragten berichten nämlich durchaus von deutlichen gesundheitlichen Problemen. So klagten rückblickend auf die letzten 12 Monate etwa zwei Drittel der Befragten über Muskel-/Skelettsprobleme, jeweils etwa die Hälfte der Befragten über Probleme bezüglich des Atmungssystems sowie über psychische Probleme und 40% über Verdauungsprobleme. Von den meisten Beschwerdearten sind Freelancer im Vergleich zu abhängig Beschäftigten stärker betroffen.

Alarmierend ist der Anteil der Personen mit gesundheitlichen Problemen, die vermuten, dass die Beschwerden durch die Arbeit bedingt sein könnten (Abb. 1) – wiederum schwerpunktmäßig im Bereich der Muskel-/Skelettsprobleme und der psychischen Probleme. Freelancer sind auch hier wieder deutlich stärker betroffen. So klagten 65% der Alleinselbständigen über vermutlich arbeitsbedingte Muskel-/Skelettsprobleme in den vergangenen 12 Monaten, 52% über vermutlich arbeitsbedingte psychische Probleme.

Fast zwei Drittel der Befragten mit Muskel-/Skelettsproblemen hatten gleichzeitig auch psychische Probleme. Nicht einmal jeder Dritte der Freelancer und nur 41% der abhängig Beschäftigten gehen davon aus, die Belastungen bis zum Rentenalter von 65 Jahren aushalten zu können. Ausschlaggebend hierfür sind besonders psychische Probleme. Jeder Zehnte meint die Belastungen nicht einmal bis zum 50sten Lebensjahr aushalten zu können – sie sagen „Eigentlich müsste ich jetzt schon aufhören“ – bei einem Durchschnittsalter von 43 Jahren. Jeweils etwa die Hälfte aller Befragten fühlt sich stark oder sehr stark von Angst bzw. negativen Gefühlen und von Erschöpfung und Regenerationsunfähigkeit betroffen und zeigt damit typische Burnout-Symptome.

Burnout als neue „Berufskrankheit“ der modernen Wissensarbeit

Burnout ist nach Schaufeli & Enzmann (1998) ein dauerhafter, negativer, arbeitsbezogener Seelenzustand „normaler“ Individuen. „Er ist in erster Linie von Erschöpfung gekennzeichnet, begleitet von Unruhe und Anspannung (distress), einem Gefühl verringerter Effektivität, gesunkener Motivation und der Entwicklung dysfunktionaler Einstellungen und Verhaltensweisen bei der Arbeit.“

Burnout ist also ein Syndrom psychischer und motivationaler Beeinträchtigungen, die in direktem (jedoch nicht ausschließlichem) Zusammenhang mit der Arbeit stehen. Oft sind es

aber eher körperliche Symptome und Verhaltensveränderungen, in denen sich ein Burnout-Syndrom für die Umwelt sichtbar manifestiert: Reduziertes Engagement, sozialer Rückzug, Aggression, Schlafstörungen, Herz-/Kreislaufprobleme, Rückenschmerzen, Magen-Darm-Beschwerden, Tinnitus, Anfälligkeit für Infektionserkrankungen, erhöhter Alkohol-/Tabak-/Drogenkonsum.

Begegnete man dem Burnout-Phänomen Ende des 20. Jahrhunderts besonders bei den helfenden Berufen, so belegen nicht zuletzt die Ergebnisse der pragdis-Studie, dass heute das Burnout-Syndrom nicht nur in den personennahen sozialen Dienstleistungen, sondern auch in der wissensintensiven Arbeit erschreckend weit verbreitet ist.

Folgt man den empirischen Befunden des Projektes pragdis, so zeigt sich, dass das bei der Entstehung arbeitsbedingter körperlicher Erkrankungen genutzte Verschleißmodell beim Burnout nicht greift. So weisen die dargestellten Ergebnisse darauf hin, dass der erlebte Druck und die Arbeitszeit lediglich einen bedeutsamen Einfluss auf die Ermüdung und die Regenerationsunfähigkeit von abhängig Beschäftigten haben. Negative Arbeitsemotionen und psychische Probleme werden aber durch die Faktoren Kohärenz, Freiheitsgrade, Gratifikation und wirtschaftliche Sicherheit bestimmt. So sind auch die typischen langen Arbeitszeiten in der Branche keine Stressoren, die für sich alleine genommen mit psychischen Problemen korrelieren – kritisch wird es offenbar erst dann, wenn keine zeitliche Trennung von Arbeit und Privatleben mehr gegeben ist. Besondere Relevanz kommt der Art der Aufgaben sowie dem Verhältnis zu Kollegen oder Kunden zu. Die Top-Ten der Belastungsfaktoren, die zu psychischen Problemen führen können, ergibt sich aus der Befragung wie folgt – Rangfolge nach Höhe des Zusammenhangs³:

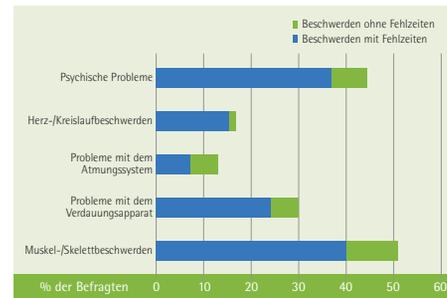


Abb. 1: Gesundheitliche Beschwerden, die nach Angaben der Befragten arbeitsbedingt sein könnten

1. Selten gut zu bewältigende Aufgaben (.33**)
2. Selten sinnvolle Aufgaben – mein Einsatz lohnt sich selten (.32**)
3. Geringe Wertschätzung durch Vorgesetzte und/oder Kunden (.30**)
4. Kaum nachvollziehbar strukturierte Aufgaben (.26**)
5. Häufiger Ergebnisdruck (.23**)
6. Seltene Austauschmöglichkeiten mit Kollegen (.22**)
7. Unangemessene Vergütung (.22**)
8. Kaum regelmäßige Pausen (.21**)
9. Häufiger Zeitdruck (.18**)
10. Kaum zeitliche Trennung zwischen Arbeit und Privatleben (.18**)

Die Mehrzahl der Forschungsarbeiten zum Burnout-Syndrom⁴ stützt die These, dass vor allem die engagierten, verantwortungsbewussten und leistungsorientierten Beschäftigten – also die betrieblichen Leistungsträger – eine Hochrisikogruppe für Burnout sind. Die Gefahr des Auftretens von Burnout in der Wissensarbeit besteht dann, wenn die Bedürfnisse und Fähigkeiten des Individuums einerseits und die Umfeldbedingungen andererseits nicht zusammenpassen – wenn leistungsorientierte Personen also auf folgende Bedingungen stoßen:

1. **Probleme bei der Zielerreichung:** Arbeitsbedingungen, die subjektiv als Behinderung der Zielerreichung und des effektiven Arbeitens wahrgenommen werden.
2. **Unzureichende Würdigung der Leistung:** fehlende Anerkennung, Statusinkongruenz, mangelnde Erfolgsergebnisse durch wachsende Routine (vgl. Siegrist, z.B. 1996, zum Begriff der Gratifikationskrise).

Im Projekt pragdis wurde folgendes vereinfachendes, aber damit praxiserichtiges Modell der Burnout-Prävention zugrunde gelegt: Arbeitsbedingungen, die es leistungsorientierten

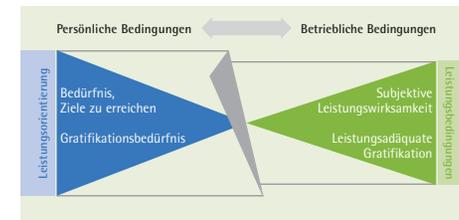


Abb. 2: Vereinfachtes Modell der Burnout-Entstehung

Beschäftigten und Freelancern (als Burnout-Hochrisikogruppe) ermöglichen, ihre beruflichen Ziele zu erreichen und ihre nachvollziehbar sinnvollen Aufgaben gut zu bewältigen, sowie entsprechende adäquaten Gratifikationsbedingungen sorgen dafür, dass Beschäftigte für ihre Arbeit „Feuer und Flamme“ sein können ohne dabei auszubrennen. Diese Leistungsbedingungen dienen der Gesundheitsförderung und stellen wichtige Widerstandsressourcen dar. Sind diese Bedingungen nicht gegeben, besteht also ein Misfit zwischen persönlichen Leistungserwartungen und Arbeitsbedingungen – ein erhöhtes Burnout-Risiko (vgl. Abb. 2). Wird dieser Misfit nicht behoben, so kommt es mittelfristig zu emotionalen, mentalen und physischen Erschöpfungszuständen, die sich schleichend aufbauen, sich in der Regel aber plötzlich – für die Umwelt unerwartet – manifestieren.

Gesundheitsmanagement in der modernen Wissensarbeit muss daher darauf abzielen, potenzielle Misfits aufzudecken und zu beheben. Es geht also nicht um Schonung und pauschale Reduktion des Engagements, sondern um die Schaffung von Arbeitsbedingungen, in denen die Leistungsträger ihre Leistungsorientierung ausleben und verwirklichen können und in denen sie dafür eine adäquate Wertschätzung und Gratifikation erfahren.



Die Autorin

Dr. Dagmar Siebecke, Diplom-Psychologin und Diplom-Arbeitswissenschaftlerin, ist wissenschaftliche Mitarbeiterin am Forschungsbereich Arbeitssoziologie der Technischen Universität Dortmund. Im Projekt pragdis leitete sie die empirischen Erhebungen in Unternehmen und bei Beschäftigten der IT-Branche. dagmar.siebecke@tu-dortmund.de



Literatur

- BKK Bundesverband (2008). BKK Gesundheitsreport 2008. Seelische Krankheiten prägen das Krankheitsgeschehen. Essen: BKK Bundesverband, S. 61.
- Burisch, M. (2006). Das Burnout-Syndrom. Heidelberg: Springer.
- Forney, D.S., Wallace-Schutzman, F. & Wiggers, T.T. (1982). Burnout among Career Development Professionals. Preliminary Findings and Implications. *Personnel and Guidance Journal*, 60, 435-439.
- Freudenberger, H.J. & Richelson, G. (1980). Burn-Out: The High Cost of High Achievement. Garden City, N.Y.: Anchor Press.
- Schaufeli, W.B. & Enzmann, D. (1998). *The Burnout Companion to Study & Practice*. London: Taylor & Francis.

¹ Die Befragung erfolgte im Rahmen des Projektes „pragdis – Präventiver Arbeits- und Gesundheitsschutz in diskontinuierlichen Erwerbsverläufen“ (Förderkennzeichen 01FM7003-05). Informationen zum Projekt unter www.pragdis.de.

² Zur Vereinfachung des Leseflusses erfolgen die folgenden Ausführungen in der sprachlich gebräuchlicheren maskulinen Form. Die Aussagen gelten, wenn nicht anders ausgewiesen, in gleicher Weise für Frauen.

³ Alle Korrelationen sind auf dem 0,01 Niveau signifikant (zweiseitig).

⁴ Z.B. Freudenberger & Richelson, 1980; Forney et al., 1982; eine ausführliche Darstellung des Wissenschaftsstandes findet sich bei Burisch, 2006.

Belastungsfaktor oder Ressource? Fluch und Segen von Emotionsarbeit

Philipp W. Lichtenthaler, Andrea Fischbach

An Mitarbeiter in Serviceberufen werden viele Anforderungen gestellt. Ein zentraler Aspekt liegt bei emotionalen und sozialen Anforderungen in Interaktionen mit Kunden. So wird von Dienstleistern erwartet, sich höflich, zugewandt und freundlich gegenüber Kunden zu verhalten, damit der Einkauf in positiver Erinnerung bleibt und der Kunde gerne wieder kommt. Die Regulation der eigenen Emotionen und der Emotionen des Kunden trägt dabei maßgeblich zum Erfolg von personenbezogenen Dienstleistungen bei. Emotionsarbeit (Hochschild, 1997, 1983) ist bezahlte Arbeit, bei der ein Management der eigenen Gefühle erforderlich ist, um nach außen in Mimik, Stimme und Gestik ein bestimmtes Gefühl zum Ausdruck zu bringen – unabhängig davon, ob dies mit den inneren Empfindungen übereinstimmt. Die negativen Folgen von Emotionsarbeit sind gut erforscht. Viele Studien zeigen (s. Zapf, 2002), dass das Erleben von emotionaler Dissonanz (Widerspruch zwischen ausgedrückten und gefühlten Emotionen) zu Burnout bei Dienstleistern führen kann. Erfolgreiche Emotionsarbeit, das Erleben von emotionaler Harmonie (ausgedrückte und gefühlte Emotionen stimmen überein) in Interaktionen mit Kunden hingegen kann aber auch Quelle von Wertschätzung, Anerkennung und Stolz sein (vgl. Gouthier, 2006). In unserer aktuellen Studie im Einzelhandel (www.dhpol-dienstleistungsstudie.de) analysie-

ren wir nicht nur die negativen, sondern vor allem auch die positiven Folgen von Emotionsarbeit. Dazu wurden bislang 156 Mitarbeiter (82% Frauen, 18% Männer) aus 14 Geschäften zu emotionalen Arbeitsanforderungen, Emotionsregulationsstrategien, Arbeitserleben und Wohlbefinden befragt.

Dabei zeigen sich folgende Zusammenhänge (s. Tabelle 1):

- ☞ Erleben Mitarbeiter **emotionale Harmonie** bei Kundeninteraktionen, so zeigt sich ein negativer Zusammenhang mit Burnout, d. h. emotionale Harmonie geht mit einem geringeren Ausbrennen der Mitarbeiter im Beruf einher. Auch finden sich positive Zusammenhänge zwischen emotionaler Harmonie und die durch Kunden ausgedrückte Wertschätzung und Anerkennung.
- ☞ Beim Erleben von **emotionaler Dissonanz** hingegen finden wir negative Effekte von Emotionsarbeit auf alle erhobenen Kriterien des Arbeitserlebens und des Wohlbefindens. Je öfter ein Mitarbeiter emotionale Dissonanz erlebt, desto unzufriedener und unengagierter ist er in Bezug auf seine Arbeit. Er erlebt weniger Stolz und nimmt weniger von Kunden ausgedrückte Wertschätzung und Anerkennung wahr. Zudem berichten sie von einem erhöhten Level an Burnout und psychosomatischen Beschwerden.

Das Erleben von emotionaler Harmonie oder Dissonanz hängt also in erheblichem Maße mit dem Arbeitserleben und dem Wohlbefinden der Mitarbeiter zusammen. Dabei sind positive Effekte auf das Wohlbefinden zu erwarten, wenn das Erleben von emotionaler Harmonie erhöht und emotionale Dissonanz reduziert wird. In Interaktionen mit Kunden ist emotionale Dissonanz nie ganz vermeidbar. Es gibt immer wieder Situationen, in denen Kunden ärgerlich oder unverschämte gegenüber Mitarbeitern sind und bei diesen negative Emotionen erzeugen. Diese müssen aber in solchen Situationen freundlich bleiben und erleben dabei emotionale Dissonanz. In unserer Studie haben wir daher den Einfluss von Emotionsregulationsstrategien beim Erleben emotionaler Dissonanz auf das Wohlbefinden der Mitarbeiter untersucht (s. Tabelle 2).

In Interaktionen, in denen emotionale Dissonanz erlebt wird, können zwei *intrapersonale Emotionsregulationsstrategien* genutzt werden. Einmal *Surface Acting* (Oberflächenhandeln): Hier wird die im Service geforderte positive Emotion gegenüber dem Kunden zwar nicht empfunden, aber nach außen hin „so getan“ als ob man weiterhin positive Emotionen gegenüber dem Kunden empfinden würde (z. B. durch die Aufrechterhaltung eines freundlichen Umgangs, obwohl man sich ärgert). Zum anderen *Deep Acting* (Tiefenhandeln): Hier versucht der



Philipp W. Lichtenthaler, Andrea Fischbach

Die Autoren

Dipl.-Psych. Philipp W. Lichtenthaler ist wissenschaftlicher Mitarbeiter im Fachgebiet Sozial-, Arbeits- und Organisationspsychologie der Deutschen Hochschule der Polizei in Münster. In seiner Dissertation beschäftigt er sich mit Emotionen bei der Arbeit und deren Effekte auf Leistung, Wohlbefinden und Gesundheit von Mitarbeitern. philipp.lichtenthaler@dhpol.de

Prof. Dr. Andrea Fischbach ist Lehrstuhlinhaberin für Sozial-, Arbeits- und Organisationspsychologie an der Deutschen Hochschule der Polizei in Münster. Ihr Forschungsschwerpunkt liegt auf Emotionsarbeit, Identität, Normen und Werten emotionaler Anforderungen, deren Determinanten, Moderatoren und Konsequenzen. In aktuellen Projekten beschäftigt sie sich mit Emotionsarbeit und Emotionsregulation in personenbezogenen Dienstleistungen sowie in der Führungsarbeit. andrea.fischbach@dhpol.de

Literatur

- Gouthier, M. H. J. (2006). *Effekte des Stolzes von Mitarbeitern im Kundenkontakt*. In M. Kleinaltenkamp (Ed.), *Innovatives Dienstleistungsmarketing in Theorie und Praxis* (pp. 57-78). Wiesbaden: Deutscher Universitäts-Verlag.
- Hochschild, A. R. (1979). *Emotion Work, Feeling Rules, and Social Structure*. *American Journal of Sociology*, 85, 551-575.
- Hochschild, A. R. (1983). *The Managed Heart: Commercialization of Human Feeling*. Berkeley: University of California Press.
- Zapf, D. (2002). *Emotion Work and Psychological Well-being: A Review of the Literature and some Conceptual Considerations*. *Human Resource Management Review*, 12, 237-268.



		Emotionale Anforderungen	
		Emotionale Harmonie	Emotionale Dissonanz
Arbeitserleben	Arbeitszufriedenheit	-	-0,20
	Engagement	-	-0,40
	Stolz	-	-0,27
	Wertschätzung durch Kunden	0,13	-0,20
	Anerkennung durch Kunden	0,15	-0,25
Wohlbefinden	Burnout	-0,14	0,53
	psychosomatische Beschwerden	-	0,59

Tabelle 1: Zusammenhänge emotionaler Harmonie und Dissonanz mit Arbeitserleben und Wohlbefinden. Alle Korrelationen sind auf dem 5%-Niveau signifikant.

		Emotionsregulationsstrategien		
		intrapersonal		interpersonal
		Surface Acting	Deep Acting	
Arbeitserleben	Arbeitszufriedenheit	-0,37	-	-
	Engagement	-0,26	-	0,20
	Stolz	-0,21	0,16	0,35
	Wertschätzung durch Kunden	-0,22	-	0,34
	Anerkennung durch Kunden	-0,24	-	0,38
Wohlbefinden	Burnout	0,43	-	-
	psychosomatische Beschwerden	0,42	-	-

Tabelle 2: Zusammenhänge der Emotionsregulationsstrategien mit Arbeitserleben und Wohlbefinden. Alle Korrelationen sind auf dem 5%-Niveau signifikant.

Servicearbeiter, die geforderte Emotion nicht nur nach außen darzustellen, sondern sie auch tatsächlich zu empfinden (z. B. indem er sich sagt, dass der Kunde zu Recht ärgerlich ist und man dafür Verständnis haben kann). Unsere Studienergebnisse weisen darauf hin, dass Surface Acting hierbei die deutlich schlechtere Variante darstellt. Es zeigen sich durchgehend negative Korrelationen zwischen Surface Acting und Arbeitserleben und positive Korrelationen mit Burnout und psychosomatischen Beschwerden. Surface Acting geht somit mit negativem Arbeitserleben und geringerem Wohlbefinden bei der Arbeit einher. Deep Acting hingegen führt zwar nicht zu verbessertem Wohlbefinden, Zufriedenheit oder Engagement, scheint aber die negativen Auswirkungen emotionaler Dissonanz bzw. einer nur oberflächlichen Regulation durch Surface Acting neutralisieren zu können. Der positive Zusammenhang zwischen Deep Acting und dem Erleben von Stolz weist darauf hin, dass diese Strategie Stolz auf die eigene Leistung erzeugen kann, mit emotional belastenden Interaktionen erfolgreich umgehen zu können. Darüber hinaus können *interpersonale Emotionsregulationsstrategien* von den Servicearbeitern eingesetzt werden. In unserem Forschungsprojekt wurde dieser aktive Umgang mit den Emotionen des Kunden und der Einfluss dieser Strategien auf Arbeitserleben und Wohlbefinden der Servicemitarbeiter nach unserem Wissen erstmals systematisch untersucht. Interpersonale Strategien zielen darauf ab, die Emotionen des Kunden aktiv positiv zu beeinflussen, indem dieser in eine positive Stimmung versetzt wird (z. B. durch eine nette Begrüßung

oder ein Lächeln). Dies scheint die effektivste Strategie im Umgang mit emotionalen Problemsituationen in Kundeninteraktionen zu sein. Mitarbeiter, die diese Strategien nutzen, sind engagierter bei der Arbeit, erleben mehr Stolz und nehmen mehr positives Feedback von Kunden in Form von Anerkennung und Wertschätzung wahr. Die dargestellten Ergebnisse weisen darauf hin, dass die negativen Folgen von Emotionsarbeit zum Großteil auf das Erleben von emotionaler Dissonanz zurückzuführen sind. Gelungene Emotionsarbeit, in der eine Harmonie zwischen gezeigten und empfundenen Emotionen besteht oder durch geeignete Regulationsstrategien wiederhergestellt werden kann, scheint eine wichtige Ressource zur Bewältigung von Belastungen zu sein, indem sie möglicherweise vor Burnout schützt und eine Quelle von Stolz, Wertschätzung und Anerkennung darstellen kann. Es ist wichtig, die hier berichteten korrelativen Ergebnisse in weiteren Analysen auf die hier angenommene Wirkrichtung hin zu untersuchen. Ob Emotionsarbeit ein Fluch oder ein Segen ist, kann nach unseren Erkenntnissen durch die Wahl geeigneter Emotionsregulationsstrategien beeinflusst werden. Dadurch können Kundeninteraktionen so gestaltet werden, dass sie nicht krank und resigniert, sondern zufrieden und gesund machen. Da diese Strategien lernbar sind, können geeignete Trainingsmaßnahmen die Dienstleister vor negativen Konsequenzen der Emotionsarbeit schützen. Damit kann Emotionsarbeit zu einer herausfordernden Tätigkeit werden, die mit einem positiven Arbeitserleben, Stolz und Wohlbefinden einhergeht.

Medizin meets Arbeitswissenschaft

Das Modellprojekt „Münsterland-Zentrum für Gesundes Arbeiten“ in NRW

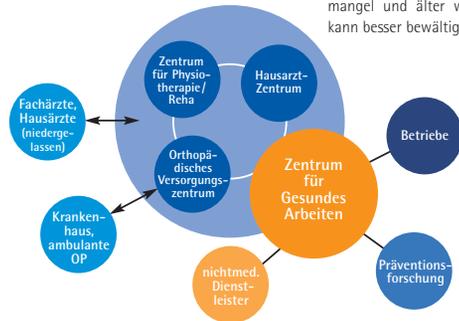
Rainer Ollmann, Volker Schrage

Das BMBF-Projekt *pragdis* arbeitete in den letzten Jahren eindrücklich heraus, dass die psychische Belastung sich – vor allem in wissensintensiven Arbeitsfeldern – zunehmend zum „Gefahrenfaktor Nr. 1“ in immer mehr Unternehmen und zum Wettbewerbsrisiko ganzer Wirtschaftsbranchen entwickelt (vgl. die Beiträge von Erika Zoike/Janett Liebmann und Dagmar Siebecke in diesem Heft). Deutlich wurde in den Analysen auch, dass die Präventionslandkarte für psychische Belastung bundesweit quasi ein einziger weißer Fleck ist (vgl. den Beitrag von Jakob Scholz/Carsten Graf). Die Arbeitsgestaltungs- und Präventionsforscher von *pragdis* begnügten sich jedoch nicht mit der Bestandsaufnahme, sondern entwickelten auf der Basis der Burnout-Forschung ein praktikables Präventionsmodell, das die identifizierten Defizite des bisherigen Arbeits- und Gesundheitsschutzes behebt. Das Modell geht davon aus, dass eine rein psychologisch-medizinische Betrachtung und rein auf klassischen Arbeitsschutz ausgerichtete Intervention bei Prävention, Therapie und Rehabilitation von arbeitsbedingten, psychischen Problemen bei weitem nicht ausreicht. Vielmehr sind der Betrieb als Analyse- und Interventionsort sowie psychologisch-medizinische Verhaltensinterventionen systematisch zu integrieren. Obwohl diese Tatsache in der Forschung mittlerweile unbestritten ist, fehlen in der Praxis entsprechende integrierte Präventionsangebote. Gerade für betroffene Beschäftigte und Personalverantwortliche, aber auch für interessierte Ärzte und andere Gesundheitsdienstleister gibt es nach wie vor keine zentralen Anlaufstellen, die die Problematik psychischer Belastungen präventiv, systematisch und effizient – und das bedeutet auch angepasst an die Ressourcenumlage kleiner und mittelständischer Unternehmen – bearbeiten können. Im Rahmen eines vom Ministerium für Arbeit, Gesundheit und Soziales des Landes NRW und

der Europäischen Union geförderten Modellprojektes wird nun dieses „*pragdis*-Konzept der Burnout-Prävention“ praktisch umgesetzt. Das Projektconsortium wird bis Ende 2011 drei bis vier regionale Präventionszentren in NRW mit dem Schwerpunkt „Psychische Belastungen/Burnout“ aufbauen. Ein wichtiger Eckpfeiler der Zentrumsrealisierung ist die enge Kooperation mit großen Hausarztpraxen sowie die strukturierte lokale Zusammenarbeit mit weiteren Fachärzten auf der Grundlage einheitlicher Qualitätsstandards. Das Projekt startet mit dem Aufbau eines Burnout-Zentrums im westlichen Münsterland. In der Kleinstadt Legden entsteht das modernste Präventionszentrum für gesundes Arbeiten in NRW mit einem Schwerpunkt im Bereich der psychischen Belastungen und Erkrankungen. In diesem Zentrum arbeiten auf der Grundlage des in *pragdis* erarbeiteten ganzheitlichen und integrativen Beratungsansatzes Arbeitswissenschaftler und Arbeitspsy-

chologen, Allgemeinmediziner, Physiotherapeuten, Ernährungs- und Sportmediziner und andere Fachdisziplinen eng zusammen. Die Interventions- und Dienstleistungsbausteine des Präventionszentrums werden sich neben klassischen Ansätzen der Stressprävention auf individueller Ebene auf die Vermittlung von Kompetenzen richten, die erforderlich sind, um adäquate Arbeitsbedingungen herzustellen und auszugestalten. Wichtiger Bestandteil des „Münsterland-Zentrums für Gesundes Arbeiten“ ist eine Online-Kommunikations-, Coaching- und Qualifizierungsplattform zur Unterstützung der Präventionsarbeit in den Betrieben.

Die Vorteile für Unternehmen und Verwaltungen liegen auf der Hand: Leistungsfähigkeit und Motivation der Beschäftigten bleiben auf hohem Niveau erhalten, Erkrankungen und entsprechende Fehlzeiten werden vermieden, die Attraktivität als Arbeitgeber steigt, der demografische Wandel mit seinem Fachkräftemangel und älter werdenden Belegschaften kann besser bewältigt werden.



Kooperationsmodell des Münsterland-Zentrums für Gesundes Arbeiten in Legden: Das Zentrum für Gesundes Arbeiten arbeitet eng mit der lokalen medizinischen Versorgungsstruktur zusammen und koordiniert die Integration medizinischer und nicht-medizinischer Leistungen für Betriebe und Beschäftigte. Die enge Anbindung an die Forschung des Projektes *pragdis* sichert Versorgungsqualität und wissenschaftliche Nachhaltigkeit.

Das Projektteam mit den Netzwerkpartnern bei der Kick-Off-Veranstaltung des „Münsterland-Zentrums für Gesundes Arbeiten“ am 26. Februar 2010.



Im Rahmen der praktischen Umsetzung wird dieses neue interdisziplinäre Dienstleistungsangebot gemeinsam mit zehn Modellbetrieben erprobt und hinsichtlich unterschiedlicher betrieblicher Rahmenbedingungen und Ressourcenlagen optimiert. Das „Münsterland-Zentrum für Gesundes Arbeiten“ wird Mitte 2010 seine Arbeit aufnehmen und Ende des Jahres in eine neu entstehende „Präventions- und Gesundheitsimmobilie“ in Legden einziehen. Weitere Standorte werden derzeit geprüft. Das Land Nordrhein-Westfalen stärkt damit seine Vorreiterposition bei der Entwicklung und praktischen Umsetzung innovativer Formen des betrieblichen Gesundheitsmanagements.

Projektkonsortium

gaus gmbh – medien bildung politikberatung (Gesamtkoordination, Betriebsberatung, Präventionsmanagement)
medomus Projektentwicklung (Vernetzung der Dienstleistungsstrukturen, Finanzierungsmanagement)
amexus Informationstechnik (Entwicklung der IT-Systeme und Kommunikationsinfrastruktur)
 LIGA – Landesinstitut für Gesundheit und Arbeit NRW (Fachliche Begleitung)

Die Autoren

Rainer Ollmann ist Geschäftsführer der *gaus gmbh* – medien bildung politikberatung in Dortmund. Seit Jahren berät er kleine und mittlere Unternehmen, unter anderem aus der IT- und Medienwirtschaft, in Fragen der Arbeitsgestaltung und Gesunderhaltung der Beschäftigten. In zahlreichen Modellprojekten entwickelte er innovative Wege modernen Arbeits- und Gesundheitsschutzes. ollmann@gaus.de

Dr. med. Volker Schrage ist Facharzt für Allgemeinmedizin und Mitglied verschiedener Kommissionen der Kassenärztlichen Vereinigung, der Ärztekammer und des Deutschen Hausärzterverbandes. Als niedergelassener Arzt in Legden ist er einer der Initiatoren des Münsterland-Zentrums für Gesundes Arbeiten. info@schrage-legden.de



gaus | medien bildung politikberatung

medomus
PROJEKTENTWICKLUNG

amexus
Informationstechnik

Mit finanzieller Unterstützung des Landes Nordrhein-Westfalen und des Europäischen Sozialfonds



„Wertschätzung muss aus dem Herzen kommen!“

præview im Gespräch mit Stephan Schröer OSB,
Alt-Abt der Abtei Königsmünster in Meschede



præview: Sie sind als Gesprächspartner und Berater von Managern großer wie kleiner Unternehmen geschätzt und gefragt und ziehen in Ihren Vorträgen immer wieder Parallelen zwischen Wirtschaftsunternehmen und Ordensgemeinschaften.

Schröer: Ich habe 25 Jahre als Abt einem Kloster vorgestanden, das eine Bruderschaft von 60 Mönchen umfasst, aber auch Wirtschaftsbetriebe mit mehr als 150 Beschäftigten. Diese Betriebe zahlen Löhne und Steuern und müssen zumindest eine schwarze Null schreiben. Da ist zunächst gar kein Unterschied zu „normalen“ Unternehmen. Ein Orden hat aber auch andere Prinzipien, von denen sich Unternehmer schon mal inspirieren lassen könnten. So fordern die Statuten unseres Ordens – die Benediktusregel – vom Abt, er solle „der Eigenart der Vielen dienen“. Das sollte jeder Manager beherzigen. Oder das Prinzip der Demut: Wer nicht demütig ist, lernt nicht mehr hinzu. Demut heißt, sich selbst klar zu erkennen als Basis für die eigene Entwicklung. Demut beruht übrigens im Zusammenleben des Ordens auf Gegenseitigkeit. Der Abt wäscht dem Novizen, der in den Orden eintritt, die Füße und zeigt damit, dass ein Dienstverhältnis und nicht ein Machtverhältnis beginnt. Auch über dieses gegenseitige Dienen von Managern und Mitarbeitern könnte man durchaus mal in einigen Unternehmen nachdenken. Eine weitere Forderung der Benediktusregel an den Abt ist: „Er suche mehr geliebt als gefürchtet zu werden.“ Leider wird in Unternehmen oft mit Angst gearbeitet.

præview: Die Wertschätzung von Mitarbeitern wird heutzutage als wichtige Voraussetzung für Zufriedenheit und Engagement in der Arbeitswelt diskutiert. Wie sehen Sie dies als Theologe?

Schröer: Im Buch Genesis beschreibt die Bibel die Entstehung der Erde. Dort steht, Gott schuf die Menschen nach seinem Abbild. Das heißt: Jeder hat seine ganz spezielle göttliche Würde trotz aller Fehler, Schwächen oder Behinderungen. Wenn man dem christlichen Glauben weiter folgt, so hat Gott, als er Mensch wurde, ganz bewusst die Nähe zum Menschen gesucht. Das ist für mich eigentlich Wertschätzung auf die Spitze getrieben: Gott kommt auf meine Ebene, auf meine Augenhöhe.

Ich habe mit dem Begriff der Wertschätzung dann so meine Probleme, wenn man den Wort-

bestandteil „Wert“ im Sinne von „Bewerten“ versteht. Für mich als Theologe und Mönch ist die Achtung der Würde der Person wichtiger als die Wertschätzung im Sinne der Hervorhebung von Leistung. Aber dennoch möchte jeder Mensch natürlich auch für sein Verhalten und seine Leistungen wertgeschätzt werden. Und das steht ihm auch zu.

præview: Wie kann man denn seinen Mitarbeitern Wertschätzung vermitteln?

Schröer: Man denkt da natürlich immer zuerst an Lob als Ausdruck einer Wertschätzung des Mitarbeiters. Das ist mir aber viel zu oberflächlich. Echte Wertschätzung drückt sich im Unternehmen überall aus und ist im Alltag erfahrbar. Ich gebe Ihnen mal ein paar Beispiele: Ein mittelständischer Fabrikant stellt seine private Kunstsammlung im Betrieb aus und lässt so seine Beschäftigten daran teilhaben. Ein Unternehmer kennt die Namen aller seiner Mitarbeiter und redet sie persönlich an. Er besucht erkrankte Mitarbeiter. Ein Unternehmen kümmert sich um die stetige Verbesserung der Arbeitsbedingungen in der Produktion oder um die Gesundheit der Beschäftigten. Auch Gastlichkeit, gemeinsame Feste und Erlebnisse zeigen die Wertschätzung eines Unternehmens für seine Belegschaft. Jubilarien sind z.B. auch ein Akt von Wertschätzung: Das Unternehmen erinnert sich an einen wichtigen Tag eines Mitarbeiters und feiert das Jubiläum mit ihm zusammen. All diese Wertschätzungszeichen sind in den letzten Jahren immer mehr in Vergessenheit geraten. Heute geht es viel zu stark um Wertschätzungstechniken.

præview: Ich gebe zu, auch ich hatte ja dabei gefragt, wie man wertschätzen kann und dabei an Techniken und Instrumente gedacht.

Schröer: Ja, das ist heute die Sicht der meisten Manager (und vielleicht auch Wissenschaftler, das kann ich nicht beurteilen). Mit welcher Technik kann ich was erreichen? Aus meiner Sicht schließen sich die Begriffe „Wertschätzung“ und „Technik“ aber aus. Techniken sind ergebnisorientiert und basieren auf einer direkten Instrumentalität: Ich als Führungskraft gebe jemandem eine bestimmte Dosis Wertschätzung und er wird dann zufriedener und engagierter arbeiten. Ich würde davor warnen, das so kurzfristig zu sehen. Sie müssen Wertschätzung

in einer langfristigen Perspektive abbilden – sonst können Sie es vergessen. Außerdem merkt ein kritischer Mitarbeiter das doch sofort, wenn er durch Lob manipuliert werden soll. Wenn ich als Führungskraft jemanden aber wirklich wertschätze, dann tue ich das nicht aus Kalkül, sondern, weil ich es so empfinde.

præview: Wertschätzungstechniken basieren aus dieser Perspektive eigentlich auf Geringwertschätzung?

Schröer: Verstehen Sie mich nicht falsch: Management- und Führungstechniken haben ihren Sinn, wenn sie dazu beitragen, um erste Schritte zu tun oder nächste Schritte zu öffnen. Sie können aber Authentizität von Führung nicht ersetzen. Techniken sind kurzfristig nützlich, aber eine langfristige, ganzheitliche, wertorientierte Entwicklungsstrategie von Unternehmen ersetzen sie nicht.

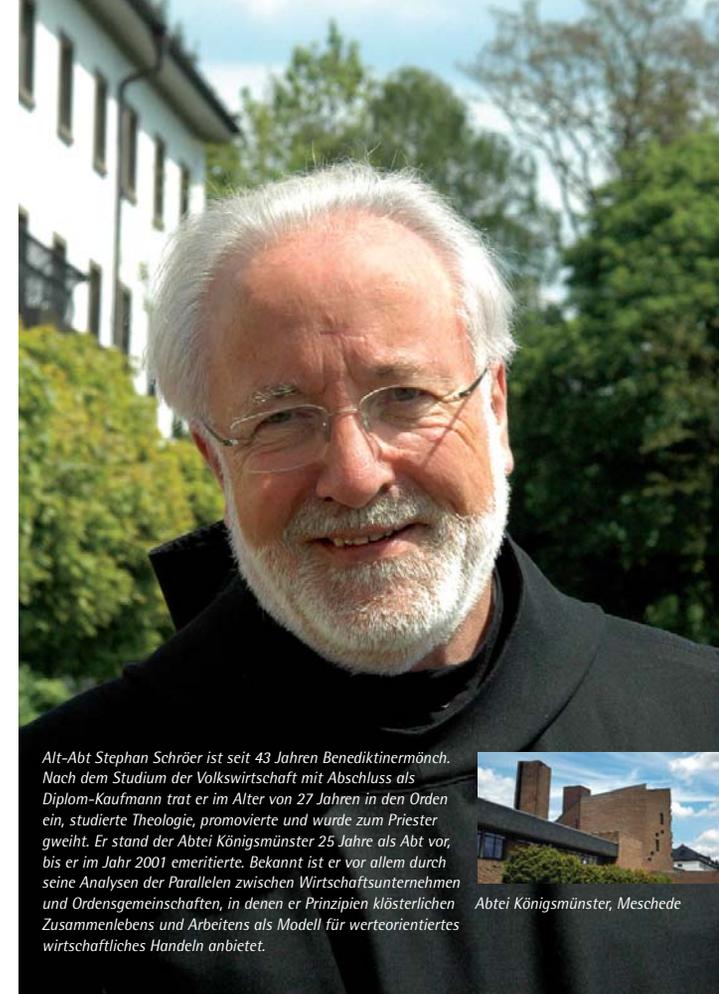
præview: Wertschätzungstechniken könnte man immerhin erlernen.

Schröer: Das ist aus meiner Sicht das große Missverständnis von Führung. Man kann zwar alle Techniken erlernen, aber wirken sie denn auch, wenn sie nicht – wie wir sagen – „aus dem Herzen kommen“, authentisch sind? Müssen die wahren Einstellungen, Empfindungen, Überzeugungen einer Führungskraft nicht mit dem Führungsverhalten korrespondieren, damit Führung funktioniert? Aus meiner Sicht muss eine Führungskraft ihre gereifte Persönlichkeit in ihre Rolle einbringen.

Führungskräfte müssen aber zunächst einmal solche gereiften Persönlichkeiten sein. Wenn Sie sich junge Manager anschauen, können Sie sie manchmal gar nicht mehr unterscheiden: sie tragen dieselben Anzüge, Krawatten und haben auch ähnliche Gesichter. Da würde ich mir eher „Typen“ wünschen. Und den Managern würde ich sagen: „Bitte lernt doch erst mal selbst zu leben, dann werdet ihr gut führen – und infiziert nicht den ganzen Laden mit eurer Unreife“.

præview: Sie plädieren auch für eine Neudefinition der Rolle einer Führungskraft, einer Unterscheidung zwischen Management und Führung?

Schröer: Ja, absolut. Vielleicht kann man da einmal die Rolle des Abtes in einem Kloster als Modell heranziehen. Meine „Stellenbeschrei-



Alt-Abt Stephan Schröer ist seit 43 Jahren Benediktinermönch. Nach dem Studium der Volkswirtschaft mit Abschluss als Diplom-Kaufmann trat er im Alter von 27 Jahren in den Orden ein, studierte Theologie, promovierte und wurde zum Priester geweiht. Er stand der Abtei Königsmünster 25 Jahre als Abt vor, bis er im Jahr 2001 emeritierte. Bekannt ist er vor allem durch seine Analysen der Parallelen zwischen Wirtschaftsunternehmen und Ordensgemeinschaften, in denen er Prinzipien klösterlichen Zusammenlebens und Arbeitens als Modell für wertorientiertes wirtschaftliches Handeln anbietet.



Abtei Königsmünster, Meschede

bung“ als Benediktinerabt lautet: „Der Abt zeigt den entschlossenen Ernst des Meisters und die liebevolle Güte des Vaters.“ Das heißt, er soll einerseits ein engagierter, sachkompetenter Fachmann sein. Der Aufgabenschwerpunkt des Abtes liegt aber in der väterlichen, geistlichen Funktion: Wertschätzung, Respekt, Verlässlichkeit, Zuhören können. Der Abt kümmert sich also um die Persönlichkeitsentwicklung der Ordensbrüder, während die meisten betriebswirtschaftlichen Aufgaben in einem Kloster der Cellerar übernimmt, quasi der Ordens-Geschäftsführer. Dies sehe ich durchaus als ein Modell für eine Neudefinition der Führungsrolle an. Die Führungskraft sollte sich um die Mitarbeiter als Menschen kümmern, sie motivieren, anleiten und entwickeln. Und dazu muss sie Zeit haben, zum Zuhören und zum Reden – übrigens in die-

ser Reihenfolge. Es muss ihre originäre Aufgabe sein, nichts, was man so nebenbei macht. Um die operativen Managementaufgaben kann sich dann ein „Cellerar“ im Unternehmen kümmern.

præview: Wie kann so etwas praktisch in Unternehmen umgesetzt werden?

Schröer: Das wäre doch Ihre Aufgabe als Psychologen und Arbeitswissenschaftler, hier Lösungen zu entwerfen: Organisatorische Modelle, die die Führungskräfte soweit entlasten, dass sie Zeit finden Menschen zu führen statt nur Unternehmen zu managen. Vielleicht gibt es Trainingsprogramme für authentisches wertschätzendes Führen. Und bei den „Programmen“ zur Persönlichkeitsentwicklung von Mitarbeitern und Führungskräften können Sie ja vielleicht ein wenig aus unserem Klosterleben abschauen.

Verbrennungsschutz für die Seele

Burnout-Prävention für Beschäftigte und Unternehmen

Dagmar Siebecke

Stress und Burnout sind mittlerweile in aller Munde. Die Presse berichtet immer wieder über Zusammenbrüche Prominenter. Fast jeder kennt jemanden, der unter einem Burnout zu leiden droht, leidet oder litt. Nur 35% der Lehrer arbeiten bis zu Regelaltersgrenze von 65 Jahren (o.V. 2008). Das Risiko eines Krankenpflegers aufgrund psychischer Störungen frühberentet zu werden ist ca. dreieinhalbmal so hoch wie bei anderen Berufen (Bödeker et al. 2008). Nur 30% der IT-Freelancer gehen davon aus, die beruflichen Belastungen bis zum Alter von 65 Jahren aushalten zu können (vgl. den Beitrag von Dagmar Siebecke in diesem Heft). Mehr als jeder Zweite wegen Dienstinaktivität frühpenionierte Beamte scheidet wegen psychischer Störungen aus (Bundesregierung 2009). Der Handlungs- und Präventionsbedarf ist also enorm. Über die vorhandenen Unterstützungsstrukturen herrscht aber wenig Transparenz. In der Regel sind es Psychologen und Mediziner, die Hilfe anbieten. Im Projekt *pragdis* wurde der Frage nachgegangen, welche Anforderungen an Unterstützungsstrukturen zu stellen sind und ob die vorhandenen Strukturen diesen Anforderungen gerecht werden.

Individuum und Umfeld

In dem Beitrag „Burnout-Risiken in der Wissensgesellschaft – Ergebnisse einer Befragung in der IT-Branche“ in diesem Heft wird ein einfaches Modell der Burnout-Entstehung vorgestellt. Danach besteht ein Burnout-Risiko, wenn ein leistungsorientierter, motivierter und engagierter Beschäftigter auf Bedingungen stößt, die ihn in seiner Leistungserbringung behindern (z.B. schlechte Informationsflüsse, bürokratische Aufgaben, die von der eigentlichen Aufgaben erledigung abhalten, schlechte Unterstützung durch Vorgesetzte etc.) und/oder wenn seine Leistungen und Bemühungen nicht entsprechend gewürdigt werden. Somit liegen die Ursachen für Burnout sowohl beim Beschäftigten und seinen Leistungsansprüchen als auch bei den Bedingungen – in der Regel in der Arbeit, zum Teil aber auch im sozialen Umfeld. Entsprechend muss auch Prävention und Intervention sowohl beim Beschäftigten als auch bei den Umfeld-/Arbeitsbedingungen ansetzen. Insbesondere therapeutische Ansätze vernachlässigen diesen zweiten Bereich, indem sie ihn lediglich vermittelt über den Betroffenen thematisieren und keine Aktivitäten unternehmen,

die objektiven Bedingungen zu beeinflussen. Auch die Fokussierung auf den Aspekt der Schonung, z.B. durch die Reduzierung der Arbeitsstunden im Rahmen eines Wiedereingliederungsmanagements, ist alleine nicht zielführend, solange nicht an den Bedingungen gearbeitet wird, die es dem Betroffenen erschweren seine betrieblichen Aufgaben und Ziele zu erreichen. Dringende Aufgabe der Prävention und Intervention bei Burnout ist entsprechend neben der individuellen Ressourcenstärkung die Beeinflussung der Arbeits- und Gratifikationsbedingungen.

Fließende Präventionsgrenzen

Nach den Ergebnissen der Untersuchungen im Rahmen des Projektes *pragdis* wird Prävention erst dann betrieben, wenn erste Beschwerden auftreten. Es handelt sich entsprechend nicht wirklich um Primärprävention, sondern um Sekundärprävention. Auf Grundlage der §§ 20, 20a und 20b SGB V schließt der Leitfadene Prävention der Spitzenverbände der gesetzlichen Krankenkassen lediglich die Primärprävention ein. Ein weiterer wichtiger Aspekt in diesem Zusammenhang ist, dass Burnout als Prozess zu verstehen ist, bei dem die Grenzen zwischen Gesundheit und Krankheit fließend und intermittierend sind. Entsprechend ist eine Abgrenzung zwischen Primär-, Sekundär- und Tertiärprävention sowie zur Therapie und Rehabilitation hin kaum möglich. Angebote müssen daher ebenfalls fließende Übergänge bereitstellen. Da aber in der Regel Verhaltens- und Verhältnisprävention, Therapie und Rehabilitation von verschiedenen, wenig kooperierenden fachlichen Disziplinen (Gesundheitspsychologie vs. Klinische Psychologie vs. Medizin vs. Arbeitswissenschaft etc.) betreut und angeboten werden, gibt es derartige fluide Angebote kaum.

Erwerbsbiografie-Gestaltung als Präventionsinstrument

Burnout ist in der Regel im Zusammenhang mit konkreten Arbeitsbedingungen zu sehen: Eine Person, die in ihrer aktuellen Arbeitssituation ausbrennt, kann in einem anderen Tätigkeitskontext Feuer und Flamme sein. Eine bewusste Gestaltung der Erwerbsbiografie kann sowohl zur Prävention als auch im Rahmen des Wiedereingliederungsmanagements wirkungsvoll sein und eine potenzielle Frühberentung verhindern.

Gerade in besonders Burnout-gefährdeten Berufen wie bei Lehrern oder in der sozialen Arbeit (s.o.) ist nicht nachzuvollziehen, warum die Frühberentung der einzige Ausweg aus der belastenden Arbeitssituation sein soll – warum nicht dynamischere Modelle der Erwerbsbiografie-Planung praktiziert werden. Auch eine Erwerbsituation und -biografie muss als kohärent im Sinne der Salutogenese empfunden werden. Das heißt, sie muss sinnvoll, beherrschbar und verstehbar sein. Ist die aktuelle Situation dies nicht mehr, so kann ein explizit geplanter Wechsel die Lösung aus der Burnoutfalle sein. Entsprechende Unterstützungs-, Orientierungs- und Beratungsangebote, die dazu beitragen, dass die Erwerbsbiografie beherrschbar, sinnvoll und strukturiert bleibt bzw. wird, sind bislang im Rahmen von Burnout-Prävention und -Intervention nicht zu finden. Zusammenfassend ergeben sich die folgenden Anforderungen an eine effektive Burnout-Unterstützungsstruktur:

- Sowohl die Person als auch die Arbeitsbedingungen als auch das sonstige Umfeld müssen einbezogen werden – nicht nur die Wahrnehmung des Umfeldes durch den Betroffenen, sondern auch die objektiven (Arbeits-) Bedingungen.
- Unterstützungsleistungen dürfen nicht strikt zwischen Primär-, Sekundär- und Tertiärprävention, Therapie und Rehabilitation trennen. Bzgl. der Methodik, Fachkunde, Abrechnung etc. sind gewisse Trennungen sicherlich weiterhin notwendig und richtig. Für die adäquate Zielgruppenansprache sollten aber entsprechende Angebote zumindest unter einem Dach angeboten werden.
- Berufliche Orientierung und Zieldefinition und damit eine gezielte Planung der Erwerbsbiografie sollte als Präventionsinstrument mit berücksichtigt werden.

Burnout-Unterstützung in interdisziplinären Präventionszentren

Im Projekt *pragdis* wurde entsprechend ein Konzept einer Beratungs- und Koordinationsstelle („Burnout-Zentrum“) entwickelt, die den oben genannten Anforderungen genügt. Dieses Konzept basiert auf einem multidisziplinären Ansatz einer Burnout-Beratung, der Arbeitswissenschaft, ökonomische und rechtliche Beratung genauso einschließt wie Gesundheitspsychologie und die klassischen therapeutisch



Leistungsspektrum des Burnout-Zentrums

orientierten Disziplinen und Gesundheitsdienstleister. Es kooperieren entsprechend Fachrichtungen, die sonst nicht zusammenarbeiten und bislang an unterschiedlichen Stellen mit teilweise widersprechenden Zielen ansetzen. Dieses Leistungsangebot wird durch spezialisierte Dienstleister vor Ort realisiert, die im Rahmen einer stabilen Kooperationsbeziehung zusammenarbeiten und deren Leistungen vom Burnout-Zentrum koordiniert werden. Alle beteiligten Dienstleister nutzen dabei ein gemeinsames saluto- und pathogenetisches Burnout-Modell, das sich von dem Verschleißmodell abgrenzt. Zielgruppe sind sowohl Einzelpersonen als auch Unternehmen:

- Die Interventionen auf individueller Ebene richten sich neben klassischen Ansätzen der Stressprävention auf die Vermittlung von Kompetenzen, die erforderlich sind, um adäquate Arbeitsbedingungen einzufordern oder zu gestalten (ohne dabei die eigene Position zu gefährden und damit aufgrund einer weiteren Verringerung der Wertschätzung das Burnout-Risiko wiederum zu erhöhen).
- Auf betrieblicher Ebene geht es um die Analyse der Burnout-relevanten Rahmenbedingungen und Ressourcen und die Beratung bei der Realisierung eines präventionsfreundlichen Organisationsklimas.

Die Beratung von Betrieben und Einzelpersonen schließt eine explizite Erwerbsbiografie-Planung ein. Biografieberatung beinhaltet Unterstützungsstrukturen für die Gestaltung moderner Erwerbsbiografien über ein komplettes Berufsleben hinweg. Mittels dieser Unterstützungsstruktur wird der einzelne Beschäftigte befähigt, seine Erwerbsbiografie und die dafür erforderlichen Kompetenzentwicklungsphasen, Berufswechsel, Berufsübergänge, Selbständigkeit etc. planen und gestalten zu können. Basis hierfür können beispielsweise Ansätze des Life-WorkPlannings (Bolles 2007) sein. Durch die Zusammenarbeit im interdisziplinären Team ist es zudem möglich, die geforderten fließenden Übergänge zwischen Primär-, Sekundär- und Tertiär-Prävention und damit auch zu Therapie und Rehabilitation zu realisieren. Zu allen Be-

reichen werden Dienstleistungen unter einem Dach angeboten. (siehe Grafik)

Die Neuartigkeit des Konzeptes kann so zusammengefasst werden: Spezialisten verschiedener Disziplinen arbeiten auf der Basis eines gemeinsam getragenen Burnout-Genesekonzeptes aus den Blickwinkeln Individuum, Arbeitsbedingungen und Erwerbsbiografie zusammen und beraten dabei integrativ Beschäftigte und Betriebe. Die Grenzen zwischen Prävention, Therapie und Rehabilitation werden auf der Basis eines prozessualen salutogenetischen Verständnisses aufgehoben und die Interessen der Beschäftigten wie der Betriebe integriert. Aktuell werden mit Förderung des Landes Nordrhein-Westfalen vier derartige Zentren aufgebaut. (vgl. den Beitrag von R. Ollmann/V. Schrage)



Die Autorin

Gesundheitspsychologin Dr. Dagmar Siebecke ist wissenschaftliche Mitarbeiterin am Forschungsbereich Arbeitssoziologie der Technischen Universität Dortmund. Im Projekt *pragdis* entwarf sie das beschriebene Handlungsmodell überbetrieblicher und transdisziplinärer Burnout-Prävention. dagmar.siebecke@tu-dortmund.de

Literatur

- Bödeker, W., Friedel, H., Friedrichs, M. & Röttger, C. (2008). The impact of work on morbidity-related early retirement. In: *Journal of Public Health*, Vol. 16, No. 2, Berlin/Heidelberg, S. 97-105.
- Bolles, R.N. (2007). *Durchstarten zum Traumjob. Das Workbook*. Frankfurt, NY: Campus.
- Bundesregierung (2009). *4. Versorgungsbericht der Bundesregierung*. Berlin, o.V. (2008).
- Frühpenionierung. *Deutschlands Lehrer sind gesund wie nie*. Spiegel online. 05.02.2008

tu technische universität dortmund

„Motivierende Gesundheitsgespräche“

Innovative Wege der Verhaltensprävention – Hintergrund und praktische Bedeutung

Carsten Gräf

Die Ausgangssituation

Die Zahl der bei den Betriebskrankenkassen eingetragenen Präventionskurse liegt bei über 30.000. Eine beeindruckende Zahl, die jedoch nicht darüber hinwegtäuschen kann, dass die Angebote nach wie vor nicht flächendeckend sind (vgl. den Beitrag von J. Scholz/C. Gräf in dieser Ausgabe) und auch die Inanspruchnahme noch verbesserungswürdig ist.

Insbesondere ist festzustellen, dass der Anteil derjenigen, bei denen unter gesundheitlichen Aspekten ein hoher Handlungsbedarf besteht, eher gering ausfällt. Menschen mit besonders vielen Risikofaktoren oder grundsätzlich schlechteren Gesundheitschancen wie z.B. Arbeitslose finden den Zugang zu den klassischen Angeboten nicht oder nur in geringem Maße. Im Rahmen der BKK Kampagne „Mehr Gesundheit für alle“ wurde für diese Zielgruppe von der Team Gesundheit GmbH im Auftrage des BKK Bundesverbandes eine spezielle Form der Verhaltensprävention entwickelt. Das Beratungskonzept greift den inneren Konflikt auf, der beim Abwägen der Vor- und Nachteile einer Veränderung oder alternativ alles beim Alten zu belassen, entsteht.

Dieser „innere Kampf“ dauert oft schon lange an und diverse innere Auseinandersetzungen wurden mit unterschiedlichem Ausgang geführt. Das kann auf die Dauer hochbelastend und demotivierend sein. Vielen Menschen gelingt es nicht, eine Veränderung herbeizuführen, sie sind gleichsam gefangen in ihren alten Gewohnheiten und Verhaltensweisen.

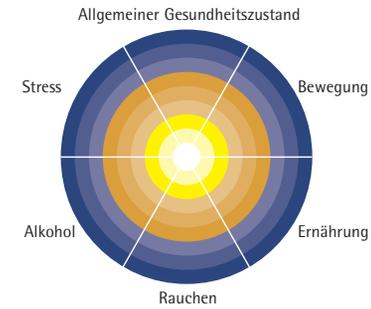
Genau hier setzt die Beratung, die diese Ambivalenz aufgreift und in einem Gespräch mit dem Klienten individuelle Handlungsmöglichkeiten erarbeitet, an. Das Motivierende Gesundheitsgespräch unterscheidet sich elementar von den Ansätzen, in denen zunächst eine „Diagnose“ von Experten erstellt wird, die zwangsweise eine Verhaltensänderung zur Folge haben muss. Art und Umfang (drei Mal die Woche mindestens 45 Minuten Aktivität XY und Verzicht auf Z) stehen auch schon fest und es ist bekannt, dass Maßnahmen häufig nicht oder widerwillig gestartet werden und zu hohen Drop-out-Raten führen. Nachhaltigkeit scheint hier vernachlässigt zu werden.

Anders die Motivierenden Gesundheitsgespräche: Sie stellen eine Intervention zur Prävention gesundheitsschädigender Verhaltensweisen, zur Gesundheitsförderung sowie zur Stärkung persönlicher Ressourcen dar und berücksichtigen die individuelle Motivationslage des Beratenen.

Hintergrund des Ansatzes

Die Motivierenden Gesundheitsgespräche basieren im Wesentlichen auf zwei Modellen, dem Transtheoretischen Modell und dem Motivational Interviewing.

Das **Transtheoretische Modell** (Transtheoretical Model, TTM) ist ein Konzept zur Beschreibung, Erklärung, Vorhersage und Beeinflussung von intentionalen Verhaltensänderungen. Dabei wird nicht von einem linearen Verlauf ausgegangen, sondern die Möglichkeit des Rückfalls eingeschlossen. Diese Grundeinstellung ist nicht ungewöhnlich, sondern normal. Sie ist die Grundannahme für das entwickelte Konzept der Motivierenden Gesprächsführung.



Ausblick

Die Erfolge dieses Ansatzes sind auf dessen Methodik sowie auf den hohen Grad der persönlichen Beratung zurückzuführen. Eine Überführung des Ansatzes in eine Online-Anwendung könnte eine ressourcenschonende Lösung darstellen. Jedoch zeigt sich bei einigen bestehenden Portalen, dass es eines besonderen Know-hows und der nötigen Sorgfalt bedarf, diesen komplexen Ansatz angemessen zielführend abzubilden.

¹ Vgl. Rollnick S, Miller W.R. & Butler C.C. (2007). Motivational Interviewing. In Health Care: Helping Patients Change Behavior. Guilford.

Der Autor

Diplom-Sportwissenschaftler Carsten Gräf ist Stellvertreter des Geschäftsführers und leitet den Bereich Dienstleistung/Prävention bei der Team Gesundheit – Gesellschaft für Gesundheitsmanagement mbH, dem zentralen Dienstleister für Gesundheitsmanagement der BKK Bundes- und Landesverbände. Er beschäftigt sich seit mehr als 20 Jahren mit der Entwicklung und konkreten Umsetzung innovativer Konzepte betrieblicher Gesundheitsförderung. graef@teamgesundheit.de
www.teamgesundheit.de



Das **Motivierende Interview** (Motivational Interviewing, MI) ist eine spezielle Art der Gesprächsführung, die von William R. Miller und Stephen Rollnick Anfang der 1980er Jahre entwickelt wurde¹. Nach dem Grundsatz des Motivierenden Interviews scheuen die Klienten Veränderungen nicht aufgrund fehlender Motivation (vergleiche TTM), sondern weil sie durch ambivalente Gefühle gehemmt sind. Daher bedient sich der Coach in den Gesprächen eines Kommunikationsstils, der Verhaltensänderungen bei „unentschlossenen Personen“ fördern kann. Im Rahmen des Interviews werden Ambivalenzen (widersprüchliche Gefühle) und hinderliche Gedanken herausgearbeitet und reduziert.

Der Ablauf

Mit Hilfe der „Gesundheitsampel“ erstellt der Klient ein persönliches Profil, welches dazu dient die Veränderungspotenziale zu ermitteln. Unter Nutzung der Grundsätze des MI werden Pro und Contra gegeneinander abgewogen und realistische Ziele vereinbart. Bereits gesammelte Erfahrungen mit Verhaltensänderungen sowie vorhersehbare Hindernisse werden berücksichtigt und fließen in die Strategie zur Aufrechterhaltung der Verhaltensänderung mit ein.



*Sportlich aktiv:
Der Autor Carsten Gräf (links) rudert, segelt, spielt gern Fußball und ist auch bei ausgedehnten Wanderungen viel in der freien Natur unterwegs.*



Gesund durch Veränderungsprozesse

Frank Kriege

Monotone Arbeit, von oben verfügte Umstrukturierungen und tyrannische Vorgesetzte – das sind die häufigsten Ursachen für hohe Krankenstände in Unternehmen. Dies geht aus einer Studie des Instituts für Umweltmedizin in Stockholm hervor. Dass es auch anders geht, zeigt das Beispiel der Fa. Contilia Management GmbH. Durch partizipatives Management und Coachings wurde nicht nur verhindert, dass die Belegschaft krank wurde – die Umstrukturierung hat sie sogar im Branchenvergleich gesünder gemacht, wie eine begleitende Analyse der Technischen Universität Dortmund zeigt: Das Burnout-Risiko der IT-Beschäftigten von Contilia liegt weit unter dem Durchschnitt der IT-Branche.



Frank Kriege, Abteilungsleiter Medizin- und Informationstechnologie in der Contilia Management GmbH, berichtet von seinen Erfahrungen:



„Als Medizin- und Informationstechnologie-Abteilung eines Krankenhausbetreibers sind wir von zahlreichen Innovations-, Rationalisierungs- und Umstrukturierungsprozessen betroffen. Sowohl die Arbeitsdichte als auch die Breite der zu bearbeitenden Aufgaben haben in den letzten Jahren zugenommen. Durch den Einsatz von IT-Komponenten in verschiedensten Bereichen der Krankenhaus- und Medizintechnik ist es in der jüngsten Vergangenheit mehrfach zur Zusammenlegung von Abteilungen gekommen. Das war nicht immer einfach. Es ergaben sich inhaltliche, strukturelle, räumliche und persönliche Probleme. Meine Aufgabe als Abteilungsleiter war es, diese Probleme zu lösen und die Teams zusammen zu führen. Mein Bestreben war, dass wir im Team an vereinbarten Zielen arbeiten, jeder Einzelne sich dabei verantwortlich einbringt und die Abteilung so gute, effiziente Arbeit leistet. Dabei war mir aber auch wichtig, dass die Aufgaben so strukturiert und organisiert sind, dass es nicht zu inakzeptablen Belastungsspitzen kommt und sich mein Team wohl fühlt bei der Arbeit. Ich sehe aber auch jeden Einzelnen selbst in der Verantwortung: Die Mitarbeiter müssen – die Zielvorgaben vor Augen – in der Lage sein, ihre Arbeit selbst so zu organisieren, dass sie ihre Vorgaben erreichen können. Als selbstverständlich sehe ich die Aufgabe der Führungskräfte an, hierbei helfend zur Seite zu stehen.“

Im Rahmen der ersten Abteilungsfusion vor fünf Jahren habe ich mich entschieden, einen externen Coach hinzuzuziehen, der uns bei der Zusammenführung der Teams und der Einführung des MbO-Konzeptes (Management by Objectives) unterstützt.

Es gab sowohl Gruppentreffen als auch Einzelcoachings mit allen Beschäftigten. Dabei ging es um Fragen der Arbeitsorganisation, aber auch um individuelle Erwartungen, Befürchtungen und Ziele. Besonders bei den Befürchtungen, die die Beschäftigten zunächst hatten (Was kommt durch die Umstrukturierung auf mich zu? Wird sich meine Arbeitssituation verschlechtern?), war es wichtig, dass die Unterstützung von außen kam und damit neutral war.

Zeit dieser Zeit arbeiten wir eng mit unserem Coach zusammen: Es gibt regelmäßige Treffen alle zwei bis drei Monate, aber auch bei konkretem Bedarf einberufene Sitzungen. Diese können sowohl von mir als auch von den Beschäftigten eingefordert werden.

Meine Erwartungen an die Effekte des Coachings wurden bei weitem übertroffen: Die Teams sind sehr gut zusammen gewachsen. Die Mitarbeiter beteiligen sich konstruktiv und realistisch an den Zielvereinbarungen und haben die Verantwortung für deren Erreichung übernommen. Dabei wurden bereits viele Verbesserungsvorschläge von den Beschäftigten eingebracht und umgesetzt. Schulungs- und Wartungskosten wurden reduziert. Funktionen, die wir früher nach außen vergeben haben, werden z.B. nun auf Anregung der Beschäftigten im Team selbst bearbeitet. Die Kosteneinsparungen, die unsere Abteilung dadurch erzielen konnte, sind enorm – ich schätze sie auf 150.000 Euro pro Jahr. Hinzu kommen direkte finanzielle Rückflüsse in deutlich höherem Umfang: Durch die neuen Kompetenzen der Beschäftigten war es uns möglich, uns an Entwicklungs- und Modellprojekten von Technik-Zulieferern zu beteiligen, die uns mit 600.000 Euro vergütet wurden.

Interessant ist für mich auch, dass sich mein eigenes Verhalten und mein Führungsstil verändert haben, obwohl ich selbst nicht an den Coachings teilgenommen habe. Die Erfahrung, dass ich mich auf mein Team verlassen kann, dass ich delegieren kann und alles trotzdem funktioniert, hat auch mich verändert. Ich führe mein Team nicht mehr autoritär und durch Vorgabe kleinster Arbeitsschritte. Ich gebe nur noch die Richtung vor – den Weg bestimmen die Mitarbeiter. So habe ich ein indirektes Coaching erfahren.

Die Arbeitsdichte unserer Abteilung hat deutlich zugenommen – auch durch die in Folge des Coachings selbst definierten Aufgaben. Aber trotzdem hat das Stressempfinden nicht zugenommen. Im Rahmen des Projektes prag-

dis hat die Technische Universität Dortmund unsere Beschäftigten schriftlich befragt. Die Ergebnisse waren ausgesprochen positiv: Verglichen mit den anderen befragten IT-Beschäftigten fühlen sich unsere Mitarbeiter deutlich weniger gestresst bzw. empfinden den beruflichen Stress positiver als andere. Burnout-Symptome, die in unserer Branche schon fast die Regel sind, gibt es laut der Befragung bei unseren Beschäftigten so gut wie gar nicht. Auch wenn das Coaching nicht vorrangig als Gesundheitsförderungsinstrument eingesetzt wurde, so überzeugen die Ergebnisse in diesem Bereich:

- ☒ Der veränderte Umgang mit den zunehmenden Anforderungen,
 - ☒ die Gewissheit mitreden und (im eigenen Aufgabenbereich) mitbestimmen zu können,
 - ☒ ernst genommen zu werden,
 - ☒ ein hoher Teamzusammenhalt,
 - ☒ Verantwortung bei der Zielvereinbarung und -erreichung zu übernehmen, aber auch dabei unterstützt zu werden,
- das alles sind Effekte, die ich für das psychische Wohlbefinden der Beschäftigten verantwortlich mache. Das Coaching hat maßgeblich dazu beigetragen.“

Zur Person

Frank Kriege ist seit 1994 Mitarbeiter der Contilia Management GmbH in Essen. Seit zehn Jahren leitet er dort die Abteilung Informationstechnologie und Medizintechnik. Seine Bemühungen im Unternehmen zielen vor allem darauf die IT-Nutzung im Bereich der Medizin voranzutreiben. Als Trainer einer Handballjugendmannschaft des JSG Hattingen-Welper kennt er die motivierende und anleitende Rolle des Coaches im Sport seit vielen Jahren.



„Work-Life-Balance – Wer zahlt die Zeche?“

präview im Gespräch mit Constanze Jäger und Kurt-Georg Ciesinger

Teilzeitmodelle sind meist die erste Voraussetzung für die Vereinbarkeit von Beruf und Familienarbeit. Dabei ist die Flexibilität des Einen – so finden viele Unternehmer und Vollzeitbeschäftigte – oftmals die Bürde des Anderen. Wissenschaftler und Beschäftigte in Teilzeit selbst sehen in einer flexiblen Arbeitszeitgestaltung hingegen immense Vorteile – auch für die Unternehmen. Im Streitgespräch tauschen Constanze Jäger von der TU Dortmund und präview-Redakteur Kurt-Georg Ciesinger kontroverse Standpunkte zu diesem Thema aus.



präview: Macht „flexible Teilzeit“ die Arbeitsorganisation flexibler?

Ciesinger: Lassen Sie uns zunächst einmal festhalten: Wir sprechen hier über flexible Teilzeitarbeit, die nicht aus betrieblichen Gründen, sondern aus privaten Gründen gewählt wird. Es geht darum, die Flexibilität für die Beschäftigten zu realisieren, nicht für den Betrieb. Das bedeutet: Die Beschäftigten sind unflexibler, weil sie z.B. Kinder aus der Tagesstätte abholen oder Angehörige zu bestimmten Zeiten versorgen müssen.

Die Arbeitsorganisation wird damit nicht flexibler, sondern muss flexibler gestaltet werden. Das ist ein Unterschied, und zwar ein wichtiger, weil es den betrieblichen Ablauf viel komplizierter macht. Arbeitsübergabezeiten multiplizieren sich, Dienstpläne werden komplexer, Ausfälle bei Krankheit oder Urlaub sind schwieriger zu kompensieren. Damit steigen die Abstimmungs- und Planungskosten und der Kommunikationsaufwand. Es entstehen also erst einmal Kosten, aber keine neue Flexibilität der Unternehmen. **Jäger:** Es ist unzweifelhaft, dass die Anforderungen an die Arbeitsorganisation steigen. Ich würde aber bezweifeln, dass hier Kosten entstehen müssen. Ein Organisationsentwicklungsprozess, der zum Ziel hat, flexiblere Arbeitsformen zu ermöglichen, bietet vielfältige Chancen Prozesse zu entschlacken, einzelne Arbeitsbestandteile auf den Prüfstand zu stellen, Führungsmodelle neu zu entwerfen.

Der Organisationsentwicklungsprozess bedeutet Aufwand, ob aber das Ergebnis, die neue Organisationsform, Kosten verursacht oder einspart, hängt einzig und allein von der Intelligenz des Gestaltungsprozesses ab.

präview: Ist der Stundeneinsatz bei Teilzeit und Vollzeit überhaupt vergleichbar?

Ciesinger: In der Praxis stellt es sich doch vielfach so dar: Bei einer Vollzeitstelle steht die Arbeitsaufgabe im Vordergrund, bei Teilzeit die vereinbarten Wochenstunden. Eine Vollzeitstelle bedeutet 40 Stunden plus x, bis eben die Arbeit erledigt ist. Teilzeit wird hingegen meist als Beschäftigungsmodell gewählt, weil genau dies nicht möglich ist.

In jedem Unternehmen fällt irgendwann Mehrarbeit an, aber leider meist unplanbar, sei es

aufgrund von Arbeitsausfällen oder einzuhaltenden Terminen. Wenn diese ungeplante Mehrarbeit anfällt, muss sie daher öfter von den Vollzeitkräften geleistet werden, die einfach immer verfügbar sind. Je mehr Teilzeitarbeitsverhältnisse ein Unternehmen eingeht, desto höher wird die Belastung der Vollzeitbeschäftigten. Hinzu kommt, dass die Chefs Teilzeitkräften weniger Arbeit geben, damit die Aufgaben auch tatsächlich bis zum Ende der vereinbarten Arbeitszeit erledigt werden können. Vollzeitkräfte werden hier weniger geschont.

Jäger: Teilzeitarbeit bedeutet nicht, dass aus betrieblichen Gründen keine Mehrarbeit geleistet werden muss. Überstunden fallen, so die Ergebnisse meiner Interviews mit Personalverantwortlichen in Unternehmen und Verwaltungen, bei Teilzeitkräften prozentual in gleichem Maße an, wie bei Vollzeitbeschäftigten.

Teilzeitkräfte berichten zudem von einer hohen Arbeitsverdichtung, weil sie gezwungen sind, ihre Aufgaben in einem enger gefassten Zeitfenster abzuleisten. Teilzeit führt daher zu höherer Zeiteffizienz – zugunsten des Arbeitgebers und zulasten der Beschäftigten.

Und nicht zuletzt: Mehrarbeit ist ja nicht positiv zu bewerten, sondern ein Zeichen suboptimaler Arbeitsorganisation. Dies wird nur immer vergessen, weil Überstunden in unserer Gesellschaft so „normal“ geworden sind.

präview: Sind Teilzeit-Karrieren möglich?

Ciesinger: Natürlich können Teilzeitbeschäftigte Karriere machen. Aber es liegt auch in der Natur der Sache, dass diese – rein rechnerisch – flacher verlaufen müssen als die von Vollzeitbeschäftigten. Eine Fortentwicklung der beruflichen Position ist erfahrungs- und kompetenzbasiert. Und Erfahrungen und Kompetenzerwerb korrelieren selbstverständlich mit der Zeit, die man in der Arbeit verbracht hat.

Jäger: Diese Sichtweise halte ich für verkürzt. Sie basiert ja auf der Annahme, dass Teilzeitbeschäftigte nur innerhalb ihrer Arbeitszeit verwertbare Kompetenzen erwerben. Familien- und Hausarbeit wie auch deren Vereinbarkeit mit dem Beruf selbst führen aber nachweisbar zu einem Erwerb erheblicher Kompetenzen und Erfahrungen hinsichtlich Organisation, Zeitmanagement und auch Stressbewältigung. Hier dürften Teilzeitkräfte durchaus mehr lernen als Vollzeitbeschäftigte. Warum dies nicht in der



Karriereentwicklung berücksichtigt werden sollte, erschließt sich mir nicht.

präview: Kann Führung in Teilzeit funktionieren?

Jäger: Führung ist sicherlich die anspruchsvollste Form des Arbeitens in Teilzeit. Aber grundsätzlich würde ich dies auch für gestaltbar halten. Es gibt viele funktionsfähige Modelle wie z.B. Job-Sharing, bei denen die zeitliche Verfügbarkeit für Entscheidungen gewährleistet ist. Ein gut funktionierendes Team sollte auch in der Lage sein, die meisten Probleme eigenständig zu lösen. Hierzu sind allerdings Prozesse zu definieren und ein Delegationsmanagement zu installieren. Des Weiteren bietet der heutige Stand der Technik viele Möglichkeiten, Zeit zu sparen oder eine Erreichbarkeit im Notfall auch von zu Hause zu gewährleisten.

Die Organisation von Führung in Teilzeit stellt überdies die ohnehin notwendige Frage, worauf sich eine Führungskraft konzentrieren sollte: auf das Führen oder auf das Machen? Wenn sich eine „Halbtagsführungskraft“ voll auf die Führung konzentriert und effizient delegiert, dann hat sie mehr Zeit für die tatsächlichen Führungsaufgaben als ein „Vollzeitmanager“, der nur ein Viertel seiner Arbeitszeit tatsächlich führt, weil er den Rest der Zeit in Gremien oder auf Geschäftsreisen ist und Sachbearbeitungsaufgaben übernimmt.

Ciesinger: Das ist aus meiner Erfahrung Wunschenken, denn die Realität in Organisationen sieht doch anders aus: Wenn ein Chef kurz da ist, werden die Entscheidungen über kurz oder lang nicht mehr von ihm getroffen, sondern von anderen Personen, die eben verfügbar sind. Es entsteht eine informelle Parallelhierarchie, die die Rolle der Teilzeitführungskraft schwächt und sie letztendlich als Person überflüssig macht.

Ein Chef, der weniger arbeitet als seine Mitarbeiter, der sein Privatleben wichtiger stellt als seine Arbeit, der nicht an der Front steht, seine Mitarbeiter nicht entlastet und in Krisensituationen nicht selbst mit anpackt, sondern nur – um es pointiert zu formulieren – ab und an nach dem Rechten schaut, verliert doch jegliche Akzeptanz und Autorität.

präview: Sie stellen immer Beschäftigte mit familiären Verpflichtungen in den Vordergrund.

Haben Singles kein Recht auf Work-Life-Balance?

Jäger: Natürlich sollten Singles ebenso von flexibler Arbeitsgestaltung profitieren können wie familiär gebundene Kollegen. Man muss jedoch bedenken, dass Mitarbeiter mit kleinen Kindern oder pflegebedürftigen Angehörigen auch besondere Belastungen haben! Als Single habe ich nun mal weniger Verpflichtungen und kann daher auch flexibler auf plötzliche Entwicklungen in der Arbeit reagieren. Und nicht zuletzt sind Pflege und Kindererziehung wichtige und förderungswürdige Aufgaben in unserer heutigen Gesellschaft.

Ciesinger: In der „Balance der Belastungen“ sehe ich persönlich das größte Problem der gesamten Thematik! Wenn betriebliche Flexibilitätsangebote und Rücksichtnahmen auf das Privatleben in die Arbeitsorganisation einfließen, dürfen diese nicht nur den Personen vorbehalten sein, die Familienarbeit leisten oder Angehörige pflegen. Work-Life-Balance bedeutet den Ausgleich zwischen Arbeit und (Privat-) Leben. Und dies ist unabhängig davon zu sehen, welche Prioritäten die Beschäftigten in ihrem Leben setzen. Es steht dem Unternehmen und auch der Gesellschaft nicht zu, über Lebensentwürfe zu befinden und darauf aufbauend zu entscheiden, wem welche Flexibilität und welche Freiheiten eingeräumt werden. Es darf nicht sein, dass eine Beschäftigtengruppe die Zeche der anderen zahlen muss!

Constanze Jäger M.A. ist wissenschaftliche Mitarbeiterin am Forschungsbereich Arbeitssoziologie der Technischen Universität Dortmund und beschäftigt sich im Projekt „Frauen in Spitzenpositionen“ (I1FP1003, gefördert aus Mitteln des Bundesministeriums für Bildung und Forschung und der Europäischen Union) mit der Vereinbarkeit von Familie und Beruf auch in Führungspositionen.

Kurt-Georg Ciesinger ist Redakteur der Zeitschrift präview, langjähriger Organisationsberater – und nicht zuletzt als geschäftsführender Gesellschafter der gaus gmbh – medienbildung politikberatung selbst Unternehmer.

Männerkarrieren zwischen Herd und Computer

Plädoyer für eine neue familienfreundliche Arbeitskultur in unserer „Hochleistungsökonomie“

Harald Genge, Rainer Ollmann

Das Thema Work-Life-Balance wird aktuell immer noch vorrangig aus Sicht der weiblichen Beschäftigten, sehr häufig aus der Perspektive weiblicher Führungskräfte diskutiert. Die meisten Vorschläge und praktischen Angebote hierzu orientieren sich daher an dem Bild einer berufstätigen Frau mit familiären Verpflichtungen.



Es ist zweifelsohne richtig, dass Frauen immer noch die Hauptlast der Familienarbeit, der Kinderbetreuung und der Pflege von Angehörigen tragen. Aber dies ändert sich zunehmend, nicht nur aus finanziellen Erwägungen, die sich aus der Neuregelung der Elternzeiten ergeben könnten. Seit vielen Jahren zeichnet sich ein gesellschaftlicher Wandel in der familiären Rollenteilung ab. Vergleicht man Familien- und Beziehungsmodelle des beginnenden Jahrtausends mit denen der Nachkriegsgeneration, so ist der gesellschaftliche Wandel enorm. Nicht zuletzt muss auch die Wirtschaft diesen gesellschaftlichen Wandel unterstützen und mitgestalten. Denn demografische Faktoren und Fachkräftemangel werden die Unternehmen zwingen, familienorientierte und dabei für Frauen wie für Männer attraktive Arbeitsmodelle anzubieten. Gerade kleine und mittelgroße

Betriebe haben hier ihre Möglichkeiten bei Weitem noch nicht ausgeschöpft. Eine zunehmende Zahl von erwerbstätigen Männern benötigt daher in Zukunft Unterstützung bei der Realisierung ihrer Work-Life-Balance. Aber sie benötigen eine andere Unterstützung als Frauen. Warum ist jedoch hier eine Gendersensibilität einmal anders herum erforderlich? Die Antwort ist einfach: Weil Männer, die höhere Priorität auf Familienarbeit legen, im beruflichen Umfeld in der Minderheit sind. Männer haben deshalb andere Probleme bei der Inanspruchnahme von Flexibilitäten zur Realisierung einer familienorientierten Work-Life-Balance, weil sie gegen bestehende Rollenmuster, gegen geschlechterspezifische Erwartungen und gegen betriebliche „männliche Leistungskulturen“ ankämpfen müssen.

Ein gutes Beispiel ist hier die männerdominierte IT-Branche. In der mittelständischen IT-Wirtschaft liegt der Anteil der Frauen in der Regel deutlich unter 20%, bei vielen – vor allem kleinen – Unternehmen sogar unter 10%. In den produktiven Kernbereichen (Softwareentwicklung, Projektmanagement, technischer Support) mittelständischer IT-Dienstleister sind die Männer meist „unter sich“. Die Folge: Die IT-Branche ist geprägt durch eine ausgesprochene „Männerkultur“, die besonders Karriere- und Leistungsorientierung und weniger Aspekte von Work-Life-Balance und Familienorientierung fördert und honoriert. Aktuelle Forschungen haben ergeben, dass sich gerade in der IT-Branche ungesunde und belastende „Hochleistungskulturen“ ausgebildet haben, die geprägt sind durch ein „Immer mehr“ an Leistung (Uske et al. 2010) und in denen Ge-



Harald Genge, Rainer Ollmann

Die Autoren

Harald Genge ist Geschäftsführer des „AIW – Unternehmensverband Aktive Unternehmen im Westmünsterland e.V.“ und unterstützt seit Jahren seine Mitgliedsbetriebe in allen Fragen der Unternehmens- und Personalentwicklung. hg@aiv.de, www.aiv.de

Rainer Ollmann ist geschäftsführender Gesellschafter der gaus gmbh – medien bildung politikberatung. Seine Forschungs- und Beratungsschwerpunkte liegen aktuell im Bereich der gesundheitsförderlichen Personal- und Organisationsentwicklung. ollmann@gaus.de, www.gaus.de

kulturell verankert und damit nicht diskutierbar. Familienorientierte männliche Beschäftigte müssen daher entweder den Spagat zwischen Familie und Beruf durch weitere zusätzliche Belastungen aushalten, die sich aus dem familiären Umfeld zu den unveränderten Belastungen der Arbeit addieren – oder sie müssen sich gegen diese Kultur stellen. Ein Aussergehen aus den kulturellen Anforderungen bedeutet eine Aufkündigung von impliziten Verträgen innerhalb der Organisation: Vorgesetzte werden nur unwillig akzeptieren, dass Mitarbeiter den Leistungskodex verweigern. Kollegen werden verständnislos oder mit Häme reagieren, wenn kulturelle Werte, die ja die Zusammenarbeit regeln, von Einzelnen nicht mehr akzeptiert werden. Das soziale Umfeld wird den familienorientierten Mann als (O-Töne) „Warmduscher“ und „Weichei“ abqualifizieren, um die Kultur durch Ausschluss von Einzelpersonen wieder zu stabilisieren. Familienorientierte Männer stellen nicht nur die Leistungsorientierung insgesamt in Frage, sondern bedrohen auch die kulturbasierte Zusammenarbeit und die Stabilität der Organisation. Karrieren sind für Männer oft zu Ende, wenn sie familienbedingte Auszeiten in Anspruch nehmen und damit „ihre Leistungsorientierung“ aus Sicht der Kollegen zur Disposition stellen.

Will man mehr Männern Familienzeiten ermöglichen, muss man also nicht an den Instrumenten arbeiten, sondern zunächst an der Veränderung der rein effizienzgetriebenen „Hochleistungskultur“ in den Betrieben.

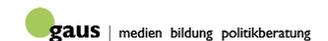
Als zukunftsorientierter regionaler Wirtschaftsverband hat der AIW – Unternehmensverband „Aktive Unternehmen im Westmünsterland e.V.“ daher das Projekt „Familienfreundliche Männerkarrieren“ der amexus Informationstechnik aktiv unterstützt. Der AIW wird die positiven Projektergebnisse für seine regionale Verbandsarbeit nutzen, um in der Breite die mehr als 200 Mitgliedsbetriebe vom Nutzen einer familienfreundlichen Unternehmens- und Personalpolitik zu überzeugen – ohne die gerade kleinere Unternehmen im Wettbewerb nicht mehr werden bestehen können.

Die Erfahrungen bei der amexus Informationstechnik zeigen (vgl. auch den Beitrag von Stefan Nacke auf Seite 18/19), dass auch in der männerdominierten IT-Branche Kulturveränderungen machbar sind, die eine stabile Voraus-

setzung für das Angebot von Unterstützungsmaßnahmen der Work-Life-Balance schaffen. So sind auch „Männerkarrieren zwischen Herd und Computer“ realisierbar. Ohne einen entsprechenden kulturellen Wandel lösen aber gerade karriereorientierte männliche Beschäftigte durch einen familienbedingten zeitweiligen Ausstieg oder durch (vorübergehende) Teilzeitarbeit in Branchen mit Hochleistungskulturen wie in der IT-Branche weiterhin ein „Ticket ohne Rückfahrtschein in die Karriere“.

Literatur

Becke, G., Bleses, P., Behrens, M. & Schmidt, S. (2010). Gesundheitsrisiko und Innovationsbremse – Leistungskulturen in der Wissensökonomie. *präview – Zeitschrift für innovative Arbeitsgestaltung und Prävention*, 01/2010, S. 10–11.
Ollmann, R. & Klatt, R. (2007): Gesundheitsrisiken und Präventionsstrategien in der modernen Arbeitswelt. *in: Diabetes, Stoffwechsel und Herz 4/2007*, S. 3–10.
Uske, H., Kreft, U. & Meyer, E. (2010). Immer „Erste Liga“ – Welche Leistung ist eigentlich „normal“? *präview – Zeitschrift für innovative Arbeitsgestaltung und Prävention*, 01/2010, S. 8–9.

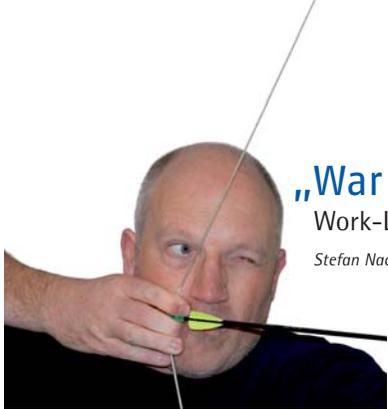


Das Projekt „Familienfreundliche Männerkarrieren – Betriebliche Lösungsansätze zur Vereinbarkeit von Familie und Beruf in der „männerdominierten“ IT-Branche“ wurde gefördert durch das Ministerium für Familie, Kinder, Jugend, Kultur und Sport des Landes Nordrhein-Westfalen im Rahmen des NRW Ziel-2-Programms 2007-2013 (EFRE). Förderkennzeichen: 34.01.02.06-12/08.

Ministerium für Familie, Kinder, Jugend, Kultur und Sport des Landes Nordrhein-Westfalen



EUROPÄISCHE UNION
Investition in unsere Zukunft
Europäischer Fonds
für regionale Entwicklung



„War for Talents“

Work-Life-Balance als Wettbewerbsvorteil im Fachkräftemangel

Stefan Nacke

Stefan Nacke auf dem letzten Gesundheitstag der amexus Informationstechnik.

Auch wenn sich diese Meldung auf Oberösterreich bezieht, sie könnte für meine Heimat, das Westmünsterland, nicht treffender formuliert werden: Der Kampf um die jungen Fachkräfte hat begonnen.

Dabei stehen wir als mittelständisches Unternehmen im ländlichen Raum beim „War for Talents“ in direkter Konkurrenz mit den Metropolregionen. Das Westmünsterland ist schön, aber welcher junge Mensch, der sich seine Arbeitsstelle aussuchen kann, bevorzugt Ahaus oder Gescher, wenn er einen gleichwertigen Arbeitsplatz in Städten wie Köln, Dortmund oder Düsseldorf bekommen kann? Oder in München, Berlin oder Hamburg. Oder vielleicht sogar – im Zeichen der Globalisierung, die in unserer Branche ja schon Alltag ist – in London, Paris oder New York. Der Fachkräftemangel hat uns im Münsterland daher viel früher erreicht als unsere Wettbewerber in den großen Städten. Wenn wir weiterhin qualifizierten Nachwuchs bekommen und unsere erfahrenen Fachkräfte halten wollen, müssen wir uns etwas einfallen lassen.

Hinsichtlich möglicher Gehaltsforderungen geht uns viel früher die Luft aus als den IT-Großunternehmen. Deshalb müssen wir Arbeitsbedingungen schaffen, die für unsere Beschäftigten so attraktiv sind, dass sie bei uns bleiben und zu uns kommen – auch wenn sie bei uns nicht besser (aber auch nicht schlechter) verdienen.

Der Ansatzpunkt für unser Unternehmen, die amexus Informationstechnik, ist dabei die Familienfreundlichkeit unserer Arbeitsstrukturen. Dafür wurde ich oftmals von meinen Unternehmenskollegen belächelt, aber die hohe Mitarbeiterbindung an unser Unternehmen hat mir Recht gegeben.

Die IT-/Software-Branche ist nämlich eine relativ junge Branche und dementsprechend durch sehr junge Belegschaften gekennzeichnet. Nach Daten von BITKOM und der IG Metall liegt das Durchschnittsalter im Kernbereich der Branche

„Der Wirtschaft gehen die IT-Fachkräfte aus“, schreibt der Präsident der Österreichischen Wirtschaftskammer Dr. Rudolf Trauner und fährt fort: „Der jetzige Fachkräftemangel ist nur ein lauer Vorgeschmack auf die herannahende Flutwelle an offenen Stellen in den Informations- und Kommunikationstechnologiebranchen.“¹

bei 30 bis 35 Jahren, genau wie in unserem Unternehmen. Stand bei diesen jungen Beschäftigten bislang eindeutig die Karriereentwicklung im Vordergrund, so treten sie jetzt in eine Lebensphase ein, in der die Gründung einer Familie und die Vereinbarkeit von Familie und Beruf zunehmend eine Rolle spielen.

Gerade Beschäftigte, die nun in „Kinderphasen“ eintreten, erleben die faktischen Arbeitszeiten und die weiteren Arbeitsbedingungen in der IT-Branche als besonders stresserzeugend. Nachteilig wirkt sich zudem aus, dass gerade in kleineren IT-Firmen Wochenend- und Feiertagsarbeit (z.B. aufgrund von 24-Stunden-Support-Verträgen und eng terminierten Softwareprojekten) nicht selten sind und dass die täglichen Arbeitszeiten von den Beschäftigten häufig nicht kalkuliert werden können. Auch das Mitnehmen von Arbeit nach Hause (PC und Internet machen alles möglich) ist weit verbreitet. Diese Arbeitsbedingungen gehen zulasten von familiären Verpflichtungen, Freizeit und sozialen Kontakten.

Summa summarum ist also für einen großen Teil unserer Beschäftigten aktuell oder perspektivisch die Vereinbarkeit von Familie und Beruf eine der wichtigsten Herausforderungen, um in der IT-Branche zu arbeiten und trotzdem ein glückliches Familienleben zu führen. Dies betrifft nicht nur die Frauen, sondern mittlerweile in gleichem Maße auch die Männer, denn das gesellschaftliche Rollenbild hat sich hier deutlich verändert.

Für uns als amexus Informationstechnik – und hier stehen wir stellvertretend für viele kleine und mittelständische Unternehmen – ist es daher eine nahezu existenzielle Frage, Arbeitsplätze und eine Unternehmenskultur zu schaffen, die für Beschäftigte in der Familiengründungsphase oder mit kleinen Kindern attraktiv sind. Die aktuellen Arbeitsbedingungen und die herrschenden kulturellen Orientierungen in unserer Branche stehen einer solchen Vereinbarkeit von Familie und Beruf entgegen.

Spezielle Programme zur Vereinbarkeit von Familie und Beruf, wie sie in Großunternehmen der IT-Branche häufig zu finden sind, lassen sich nur äußerst eingeschränkt – aus meiner Sicht gar nicht – auf die kleinen und mittelständischen IT-Betriebe übertragen. Notwendig ist eine Unternehmenskultur, die die Vereinbarkeit von Familie und Beruf positiv bewertet und die Grundlage dafür schafft, dass auch junge, sehr karriereorientierte Männer Familienarbeit übernehmen und dass dies in den Betrieben auch als „selbstverständlich“ akzeptiert wird.

Was haben wir gemacht? Wir haben im Rahmen eines Modellprojektes des Landes NRW eine Reihe von Maßnahmen entwickelt und praktisch umgesetzt, die die Beschäftigten in ihrer Work-Life-Balance unterstützen und vor allem auch eine familienfreundliche Unternehmenskultur schaffen:

- ☞ Zunächst haben wir die Bedarfe der Beschäftigten hinsichtlich der Arbeitszeitgestaltung ermittelt und daraufhin passgenaue, flexible Arbeitszeitregelungen eingeführt. Diese Arbeitszeitflexibilisierung ermöglicht, dass „Schnittstellenprobleme Beruf versus Familie“ bei unseren Beschäftigten sich nicht zu Leistungs- und zu sozialen Problemen entwickeln und den Arbeitsalltag belasten.
- ☞ In diesem Zusammenhang haben wir auch die sogenannte Vertrauensarbeitszeit eingeführt, um den Beschäftigten maximale zeitliche Flexibilität zur Vereinbarkeit ihrer familiären Verpflichtungen mit der Arbeit einzuräumen.
- ☞ Das Angebot an Telearbeit haben wir massiv ausgeweitet und durch ein eigenes Intranetsystem den hohen Sicherheitsanforderungen unseres Unternehmens angepasst.

¹ Zitiert aus dem Internetportal der Wirtschaftskammer Österreich. http://portal.wko.at/wk/format_detail.wk?AngID=1&SID=509391&Dsid=334&titel=Der_Wirtschaftsgehen,die,IT-Fachkraefte,aus. Abruf am 12.10.2010.

- ☞ In Notfällen, z.B. bei einer Erkrankung der Kinder, greift eine eigens eingeführte Stellvertreterregelung, sodass unser Betriebsablauf gewährleistet ist – und die Eltern sich ohne Probleme spontan um ihre Kinder kümmern können.
- ☞ Wir haben sogenannte „Familientage“ veranstaltet, bei denen den Kindern unserer Beschäftigten der Arbeitsplatz ihrer Eltern gezeigt wurde – und die Kinder unserer Beschäftigten im Unternehmen „sichtbar“ wurden.
- ☞ Bei unseren „Gesundheitstagen“, die wir regelmäßig veranstalten, werden immer auch ein Kinderprogramm und eine Kinderbetreuung angeboten. So werden die Lebenspartner wie auch die Kinder gleichermaßen in unsere betrieblichen Angebote eingebunden.

des Privatleben ist. Und eigentlich wollen wir genau die haben! Und möglicherweise schaffen wir es ja sogar, irgendwann auch die Frauen zu überzeugen, dass die Arbeitsbedingungen in der IT-Branche – zumindest bei uns im ländlichen Raum – eine gute Vereinbarkeit von Beruf und Familie ermöglichen, und erschließen uns so eine neue Beschäftigtengruppe.

Der Autor

Stefan Nacke ist Geschäftsführer der amexus Informationstechnik in Ahaus. Im Projekt „Familienfreundliche Männerkarrieren – Betriebliche Lösungsansätze zur Vereinbarkeit von Familie und Beruf in der männerdominierten IT-Branche“ entwickelte er konkrete betriebliche Ansätze zur Förderung der Work-Life-Balance von karriereorientierten Männern. snacke@amexus.com

Und das Ergebnis? Wir haben unsere Fluktuation gesenkt, wir haben Fachkräfte aus anderen Regionen angeworben. Wir haben immer noch Nachwuchssprobleme, aber weniger als die Wettbewerber in unserer Region, das zeigen Gespräche mit Kollegen. Im „War for Talents“ werden wir nicht die karriereorientierten „Hot Shots“ überzeugen können, auf eine Karriere in Hamburg zu verzichten, um sich in Ahaus niederzulassen. Aber wir werden die familienorientierten, modernen Männer mit Karriereorientierung bekommen, deren Lebensziel eine gute Arbeit und eine Chance auf Familie und funktionieren-



Das Projekt wurde gefördert durch das Ministerium für Familie, Kinder, Jugend, Kultur und Sport des Landes Nordrhein-Westfalen im Rahmen des NRW Ziel-2-Programms 2007-2013 (EFRE). Förderkennzeichen: 34.01.02.06-12/08.

Ministerium für Familie, Kinder, Jugend, Kultur und Sport des Landes Nordrhein-Westfalen



EUROPAISCHE UNION
Investition in unsere Zukunft
Europäischer Fonds
für regionale Entwicklung

PRÆVOKATION

Die fruchtbarsten Diskussionen entstehen durch den Austausch kontroverser Ansichten. Die Kolonne prævokation ist ein Forum für die Formulierung von pointierten Standpunkten abseits der „herrschenden Meinung“.

Das betriebliche Interesse an Prävention – Ein Mythos?

In den Diskussionen um die Rolle der Betriebe im und deren Verantwortung für präventiven Arbeits- und Gesundheitsschutz wird von uns Arbeitsforschern und Präventionsexperten der folgende Satz (zugegebenermaßen in verschiedenen Varianten) mantraartig wiederholt: „Unternehmen haben doch ein Interesse an gesunden, leistungsfähigen Mitarbeitern! Sie haben den Vorteil von präventiven Maßnahmen und sollen auch die Verantwortung – und Kosten – dafür übernehmen.“ Dies ist auf den ersten Blick mehr als pausibel. Aber schauen wir uns nun die Interessenlagen der Unternehmen einmal genauer an. Analysiert man nämlich verschiedene Formen von Beschäftigungsverhältnissen, dann verschieben sich die Interessenlagen deutlich. Im Rahmen von *Langfrist-Arbeitsverhältnissen* sieht die Welt so aus, wie wir als Arbeitsgestalter sie uns wünschen: Unternehmen planen ihre Entwicklung mit einem festen Mitarbeiterstamm, gehen langfristige Verträge und Verpflichtungen ein. Sie sind damit auf die kurz-, mittel- und langfristige Gesunderhaltung ihrer Beschäftigten angewiesen. Sie können auch Arbeitsanforderungen und –belastungen abschätzen, planen und entlang einer betrieblichen Laufbahn gestalten. Präventionsangebote und Gesundheitsschutz rechnen sich, weil die Erträge in Form sinkender Krankenstände und steigender Leistungsfähigkeit perspektivisch im Unternehmen eingefahren werden. In diesen stabilen Arbeitsstrukturen (z.B. Öffentlicher Dienst oder Großunternehmen) finden wir die umfangreichsten betrieblichen Präventionsangebote und die höchste Akzeptanz und Inanspruchnahme. Die Interessenlage ändert sich aber bereits deutlich, wenn wir *befristete Beschäftigungsverhältnisse* betrachten. Unternehmen planen hier nur

begrenzte Zeiträume mit einem Mitarbeiter, der Planungszeitraum des betrieblichen Arbeits- und Gesundheitsschutzes ist entsprechend auch wesentlich kürzer. Positive oder negative Folgen treten damit vielleicht gar nicht mehr im Unternehmen auf. Eine aus betrieblich-ökonomischer Sicht sinnvolle Präventionsperspektive kann sich so nur auf kurz- und je nach Laufzeit des Arbeitsvertrages vielleicht mittelfristige Erhaltung der Gesundheit und Leistungsfähigkeit des Beschäftigten richten. Die Präventionskosten müssen sich notwendigerweise im Befristungszeitraum amortisieren, sonst kommen die Benefits der Gesundheitsförderung der Konkurrenz zugute – weil die Mitarbeiter dann längst ausgeschieden sind – und die Kosten verbleiben im Unternehmen. Betriebliche Prävention und Arbeits- und Gesundheitsschutz sind bei befristeten Arbeitsverhältnissen daher punktuell, kurzfristig angelegt und nicht strategisch geplant, der Ressourceneinsatz ist stark limitiert. Noch deutlicher und drastischer wird das mangelnde Interesse von Unternehmen an Gesundheitsförderung bei der Beschäftigung von *Freelancern*, denn Unternehmen planen überhaupt nicht langfristig mit diesen freien Mitarbeitern. Sie haben zwar das Interesse, dass der Auftrag schnell, kompetent und kostengünstig ausgeführt wird – und dazu soll der Freelancer „fit und ausgeschlafen“ sein. Aber die Belastungssituation des Freelancers oder seine langfristige Gesunderhaltung ist nicht von Interesse – denn die Entlastung der Unternehmen von Verantwortung für und langfristiger Bindung an den Freelancer macht ja Freelancearbeit überhaupt erst zu einem ökonomischen Modell.

Und falls sie doch Interesse oder soziale Verantwortung für die Gesunderhaltung ihrer freien Mitarbeiter verspüren würden – die Unternehmen wissen doch gar nichts über die Belastungssituation eines Freelancers. Sie wissen nicht, wie er arbeitet, welche Aufträge er hatte, hat und haben wird. Und sie haben auch keine Einflussmöglichkeit auf die Prävention oder auch nur auf die Arbeitsbedingungen des Freelancers. Das Unternehmen als Auftraggeber hat damit kein ökonomisches Interesse an dessen Gesunderhaltung – und selbst wenn, keinen Einfluss darauf. Und die Konklusion? Unser Mantra vom präventionsinteressierten Unternehmen ist nicht das Mantra der Praxis. Vor allem im Bereich der Langfristprävention können wir als Arbeitsgestalter realistischere Beiträge der Unternehmen erwarten. Wenn wir aber trotzdem im Rahmen unserer elaborierten Entwürfe von betrieblichen Präventionssystemen die Verantwortung der Unternehmen postulieren (und entsprechend stabile Beiträge der Unternehmen „einkalkulieren“), entwickeln wir für breite Bereiche der Praxis funktionsunfähige Modelle. Wenn Arbeits- und Präventionsforschung tatsächlich gestalten und praxistaugliche Modelle entwickeln will, dann benötigt sie keine „Verantwortlichen“ als formal Schuldige für das Scheitern ihrer Konzepte, sondern engagierte Akteure, die eine Rolle im Präventionssystem tatsächlich übernehmen und selbstgesteuert ausfüllen. Und wenn das nun einmal nicht „die Unternehmen“ sein können, müssen wir als Arbeitsgestalter eben weiter nachdenken!

K.G. 

Kurt-Georg Ciesinger
Redakteur der Zeitschrift præview



Anzeige



Burnout
Interdisziplinäres Burnout-Kompetenzzentrum

Beschäftigte, die wieder Feuer und Flamme sind!
Effizienz – Effektivität – Empowerment im Unternehmen!

Prävention, Beratung
und Coaching
für Unternehmen
und Betroffene

Ihre Ansprechpartnerin:
Dr. Dagmar Siebecke, siebecke@burnon-zentrum.de

Informationen zu unserem Leistungsspektrum
finden Sie unter www.burnon-zentrum.de

Impressum

præview – Zeitschrift für innovative Arbeitsgestaltung und Prävention
Sonderausgabe März 2011 – ISSN 2190-0485 – Erscheinungsort Dortmund

Herausgeber: Dr. Rüdiger Klatt, Dortmund
Verantwortlicher Redakteur: Kurt-Georg Ciesinger, Dortmund
Online-Redaktion: Johannes Jahns
Lektorat: Ursula Meyer, Projektträger im Deutschen Zentrum für Luft- und Raumfahrt, „Arbeitsgestaltung und Dienstleistungen“, Bonn
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, Q3design@dokom.net, www.Q3design.de

Bildnachweis: *Fotolia.com*: Kzenon, Titel; Ramona Heim, Agenzia Visione, SVLuma S. 3; Kwest, S. 4; Eisenhans-Fotolia.com, S. 9; Yurck Alexandrovich, S. 11; Aamon, S. 16; James Thew, S. 18; Ursula Deja, S. 20; japolia, S. 23; Barbara Helgason, Rücktitel
Abbildungen/Porträts: Lichtblicke Sandra Richter, S. 11; Q3 design, S. 6; Anne-Katrin Schneider, S. 9; Dagmar Siebecke, S. 2, 12, 13, 19, 22, 24, 25, 26; AIW (Genge), S. 21; Debbie Siebecke, S. 7, 17

gaus | medien bildung politikberatung

Bezugsadresse / Kontakt: Redaktion præview
gaus gmbh – medien bildung politikberatung
Märkische Straße 86-88, 44141 Dortmund
fon 0231 / 47 73 79-30, fax -55, præview@gaus.de

Das Projekt „pragdis – Präventiver Arbeits- und Gesundheitsschutz in diskontinuierlichen Erwerbsverläufen“ (Förderkennzeichen 01FM07003-05) wurde 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 im DLR „Arbeitsgestaltung und Dienstleistungen“. Das Projekt „Berufe im Schatten – Ursachen und Rahmenbedingungen für die soziale und individuelle Wertschätzung von Dienstleistungsberufen“ (Förderkennzeichen: 01FB08018-20) wird gefördert durch das Bundesministerium für Bildung und Forschung und die Europäische Union (Europäischer Sozialfonds). Der BMBF-Forschungsschwerpunkt „Dienstleistungsqualität durch professionelle Arbeit“ wird betreut durch den Projektträger im DLR „Arbeitsgestaltung und Dienstleistungen“. Das Projekt „Frauen in Spitzenpositionen des Polizeidienstes und der Wirtschaft“ (Förderkennzeichen 01FP1003) wird gefördert aus Mitteln des Bundesministeriums für Bildung und Forschung und der Europäischen Union und betreut durch den Projektträger im DLR „Chancengleichheit und Geschlechtergerechtigkeit“. Das Projekt „Familienfreundliche Männerkarrieren – Betriebliche Lösungsansätze zur Vereinbarkeit von Familie und Beruf in der „männerdominierten“ IT-Branche“ wurde gefördert durch das Ministerium für Familie, Kinder, Jugend, Kultur und Sport des Landes Nordrhein-Westfalen im Rahmen des NRW Ziel-2-Programms 2007-2013 (EFRE). Förderkennzeichen: 34.01.02.06-12/08. Das Projekt „Münsterland-Zentrum für Gesundes Arbeiten“ wird gefördert durch das Ministerium für Arbeit, Integration und Soziales des Landes Nordrhein-Westfalen. Förderkennzeichen: 91-V52A-03525.





preview