

## „Wir schaffen es nur gemeinsam“

Das Interview mit Dr. Schwede von ObjectCode (Foto) führte M.A. Katja Sträde vom Beratungsunternehmen Moderne Arbeitszeiten, Dortmund.

Warum haben Sie am Projekt DIWA-IT teilgenommen?

Ich verspreche mir von dieser Maßnahme einen bewussten, aktiven Umgang der Mitarbeiter mit dem Thema *Gesundheit am Arbeitsplatz* sowie ein unabhängig erstelltes Meinungsbild mit Potenzialanalyse der ObjectCode GmbH.

Sie beginnen schon mit 35 bis 45 Jahren mit Prävention, was versprechen Sie sich davon?

Unser Unternehmenserfolg beruht auf der Kreativität und Effektivität unserer Mitarbeiter. Unsere geringe Fluktuation ist kein Zufall, sondern Ergebnis eines wertschätzenden und -schützenden Umgangs miteinander.



Wie profitiert das Unternehmen von DIWA-IT?

Durch die in kleinerem Kreis geführten Diskussionen. Die Workshops sind *Geschäftsführer-frei*, deshalb geben sie uns ein offenes Meinungsbild und liefern hoffentlich auch konkrete Vorschläge zu Verbesserungsmaßnahmen.

Wo sehen Sie als Führungskraft Ihre Verantwortung?

Zu einen rein formal – es gibt Vorschriften, die wir befolgen müssen. Vor allem aber pragmatisch: Es gibt offensichtliche Problemfelder, die wir schon seit Langem adressieren: Belastungsvermindernde Arbeitsplätze, Angebote zur Bewegungsförderung, Obst- und Getränkeversorgung. Meine Aufgabe ist es, in diesen Bereichen eine gesunde Mischung aus Problembewusstsein, kreativen Lösungsansätzen und dem Blick für Verhältnismäßigkeit zu fördern.

Welchen Stellenwert haben Schlaf und Erholungsfähigkeit, wenn Sie an die Leistungsfähigkeit Ihrer Mitarbeiter denken?

Den gleichen wie für mich selbst: klar gibt es Phasen hoher Last. Wir legen aber Wert darauf, dass anfallende Überstunden möglichst mit Freizeit ausgeglichen werden. Oder um es deutlicher zu machen: nur ein *ausgeschlafenes Kerlchen* leistet gute Arbeit.

Zu den Unterstützern des Verbundes gehören u.a. folgende Verbände und überbetrieblichen Akteure:

Bundesverband Digitale Wirtschaft (BVDW) e.V., Deutscher Gewerkschaftsbund (DGB), Forum InformatikerInnen für Frieden und gesellschaftliche Verantwortung (FiFF) e.V., Techniker Krankenkasse (TK), Vereinigte Dienstleistungsgewerkschaft (ver.di) sowie eine Reihe von IT-Unternehmen

Das Projekt DIWA-IT ist ein vom BMBF gefördertes Vorhaben, an dem Arbeitszeit und Arbeitsorganisation an der Universität Duisburg/Essen, das Institut für Sozialwissenschaftliche Forschung e.V. – ISF München sowie Moderne Arbeitszeiten, Dortmund beteiligt sind. Die Laufzeit des Projekts betrug 36 Monate (Juni 2007 – Mai 2010).

### Inhalt

|   |   |
|---|---|
| Interview mit Dr. Schwede, ObjectCode   | 1 |
| Gesundheitsmanagement und Krankenkassen | 2 |
| Was hilft wirklich?                     | 3 |
| Was haben wir gelernt?                  | 4 |
| Impressum                               | 4 |

Knapp 50% ihrer Beschäftigten beurteilen die derzeitigen Arbeitsmerkmale unter dem Aspekt *altersgerechte Arbeit* als gut oder sehr gut. Wie bewerten Sie diese Einschätzung?

Zwiespältig: ich freue mich über die zufriedenen Mitarbeiter, würde aber gerne lernen, welche Probleme die übrigen haben. Zusammen können wir die Probleme angehen und die Zufriedenheit erhöhen.

Welche weiteren Maßnahmen sollen in Zukunft umgesetzt werden, um den Prozess des gemeinsamen Alterns zu optimieren?

Es gibt zwei Aspekte: Einmal schaffen wir es nur gemeinsam als erfolgreiche Unternehmung. Um das langfristig zu fördern, systematisieren wir den Aspekt Fortbildung. Auch das Thema Personalentwicklung wird insgesamt stärker verteilt werden. Zweitens wollen wir belastungsvermindernde Aspekte betrachten und organisieren derzeit eine arbeitsmedizinische Betreuung, um die Bildschirmarbeit zu optimieren. Außerdem steht die nächste Runde unserer OfficeFit-Rückenschule wieder an. In Zukunft erhoffe ich mir eine regelmäßige sportliche Aktivität wie beispielsweise einen Lauftreff.

In den Workshops hat sich herausgestellt, dass sich die Beschäftigten oft durch den Lärm von der Straße belastet fühlen. Weil wir Mieter sind, waren bauliche Maßnahmen unmöglich, deshalb haben wir einen Quiet-Room eingerichtet, in den sich die Mitarbeiter/innen zurückziehen können. Telefon und Handy sind tabu, deshalb lässt es sich dort sehr konzentriert arbeiten. Außerdem testen die Beschäftigten Maßnahmen zur Stressreduktion, die sie in den Workshops gelernt haben.

## Gesundheitsmanagement – Herausforderung auch für die Kassen

von Dr. Brigitte Steinke (Foto), Yasemin Altinöz,  
Techniker Krankenkasse

Der Einfluss des demografischen Wandels auf die Arbeitswelt ist groß. Die Bevölkerung in Deutschland wird von ca. 82 Mio. heute auf 64 Mio. Einwohner im Jahre 2050 sinken. Diese Entwicklung verändert nicht nur das Gesellschaftsbild, sondern wirkt auch auf die Rahmenbedingungen in Unternehmen. Durch das Aufrücken der geburtenstarken Jahrgänge wird der Anteil der älteren Beschäftigten in Unternehmen im Vergleich zu heute stark zunehmen. Ein plötzlicher Verlust von Wissen und Erfahrungen droht, wenn die Älteren die Unternehmen verlassen. Zudem werden in einigen Jahren die 50- bis 64-Jährigen die am besten ausgebildeten Mitarbeiter sein. Es droht eine Bildungsstagnation. Um diese Entwicklung abzufedern, bedarf es kluger Managementprogramme und Gesundheitskonzepte.

### Betriebliches Gesundheits- und Demografiemanagement ...

- ... mobilisiert gesund erhaltende Ressourcen und Potenziale auf dem Weg zur gesunden Organisation.
- ... zielt über „weiche“ Faktoren direkt auf das psychische Befinden der Beschäftigten (z.B. Handlungskompetenz, Zusammenarbeit).
- ... unterstützt Unternehmen bei der Diagnose und Bekämpfung pathogener Bedingungen, z.B. gesundheitsbelastende Faktoren minimieren bzw. beseitigen.
- ... trägt dazu bei, die Gesundheit und Arbeitskraft älterer Beschäftigter zu erhalten.



Modellrechnungen der TK zu Auswirkungen der demografischen Veränderungen auf die erkrankungsbedingten Fehlzeiten zeigen, dass solche Erkrankungen anteilig zunehmen, die unter Erwerbspersonen vorrangig in höheren Altersgruppen auftreten. Die deutlichsten relativen Zuwächse sind durch demografische Effekte mittelfristig im Hinblick auf Herz-/Kreislaufkrankungen, Neubildungen<sup>1</sup> sowie Stoffwechselkrankheiten zu erwarten. Demografiebedingt werden auch die Fehlzeiten wegen Krankheiten des Muskel-Skelett-Systems überdurchschnittlich steigen.

<sup>1</sup> Neubildungen von Körpergewebe (Neoplasien), die durch Fehlregulationen des Zellwachstums entstehen – womit bezüglich der Gut- oder Bösartigkeit (Dignität) der Neubildung noch nichts ausgesagt wird.

### Wie sieht es in der IT-Branche aus?

Nach Auswertungen des Projekts PräKoNet sind 55,8% der Beschäftigten in der IT-Branche zwischen 25 und 39 Jahren alt. Im gesamtwirtschaftlichen Durchschnitt gehören 38,7% dieser Altersgruppe an.

Eine Sonderauswertung der Techniker Krankenkasse (TK) zeigt, dass die meisten Arbeitsunfähigkeitstage in der IT-Branche durch Erkrankungen des Herz-/Kreislauf-Systems und Muskel- und Skeletterkrankungen verursacht werden. Gerade diese Erkrankungen nehmen mit zunehmendem Alter zu und bieten ein deutliches präventives Potenzial – eine Begründung



dafür, dass Gesundheitskonzepte frühzeitig einsetzen sollten. Mit diesen Konzepten sensibilisieren Unternehmen ihre Mitarbeiter/innen für gesundheitsfördernde Themen und können sie präventiv für ihre Arbeitsbedingungen schulen. Erfolgreiche Gesundheitsprojekte sind in die Unternehmenskultur eingebettet und mit allen Bereichen der Organisation, Planung und Gestaltung vernetzt.

Die TK berät und unterstützt Sie, die nötigen Schritte zu gehen: Welche Maßnahmen sind für Ihr Unternehmen sinnvoll? Was ist notwendig und was realistisch? Wie führt man die gewählten Maßnahmen erfolgreich ein?

Bei der TK arbeiten ausgebildete Berater, die darauf spezialisiert sind, Firmen bei Fragen zum betrieblichen Gesundheitsmanagement (BGM) zu unterstützen. Sie haben eine fundierte gesundheitswissenschaftliche Ausbildung und leisten direkte Hilfe beim Projektmanagement. Sie sind Partner für die Unternehmensführung, wenn es darum geht, wie Gesundheitsförderung als Führungsaufgabe verantwortet werden kann.

Quellen:

Gesundheitsreport der TK 2007: "Gesundheit im demografischen Wandel", erschienen 2007.

PräKoNet: <http://www.praekononet.de/index.php/download.html>

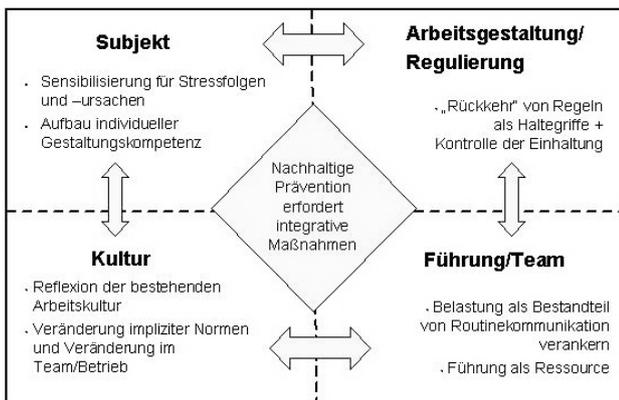
Reiners, Hartmut (2009): "Mythen der Gesundheitspolitik". 1. Auflage. Verlag Hans Huber, Bern.

## Das Projekt DIWA-IT ist abgeschlossen

Die Projektpartner haben Pionierarbeit geleistet, wir danken ihnen allen dafür und für die sehr konstruktive und informative Zusammenarbeit. Ihre Erfahrungen, Erkenntnisse und Ideen können vielen anderen eine Hilfe sein.<sup>1</sup>

Workshops, Seminare und Interviews der drei Institute haben gezeigt, dass in der IT-Wirtschaft heute eine grundlegend veränderte Konstellation der Belastungen besteht und dass die Belastungen stark gestiegen sind: Leistungsverdichtung, die Widersprüche neuer Managementkonzepte, eine Veränderung der betrieblichen Sozialordnungen und wachsende Unsicherheit für die Beschäftigten verstärken sich wechselseitig. Der Arbeitsalltag ist geprägt von schnellem Aufgabenwechsel, paralleler Aufgabenbearbeitung unter hohem Zeitdruck, Reisen und Arbeit beim Kunden sowie verschwimmenden Grenzen zwischen Arbeits- und Erholungszeiten.

### Prävention bei Projektarbeit - integratives Modell der Stressprävention



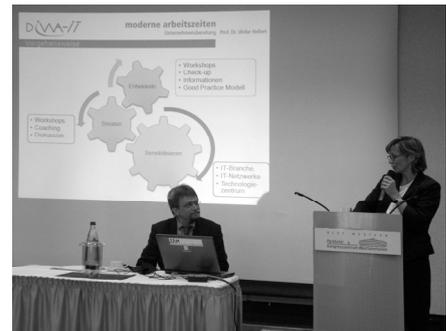
Der Befund ist, dass ein verbessertes Präventionsverhalten bei gesundheitlichen Beschwerden hilft. Es hat positive Effekte auf die Stress-, Burnout- und Motivationsergebnisse. Allerdings bleibt ein *Gestaltungsdefizit*: Was die Betroffenen in Teams und aus eigener Kraft ändern können, wird gut angenommen und genutzt, das Umsetzen der Gestaltungsmaßnahmen braucht aber zentrale Regelungen, an die die Beschäftigten anknüpfen können.

Die etablierte Arbeit in räumlich verteilten Teams mag weit verbreitet sein, im Gegensatz dazu steht aber der Wunsch nach einer *persönlichen* Führung.

## Was hilft wirklich?

Individuelle Verhaltensänderungen allein helfen in Situationen starker Beanspruchung wenig, viele Beschäftigte schöpfen diesen Rahmen in eigener Initiative bereits aus. Wichtig ist ein Präventionskonzept, das an den konkreten Problemen des jeweiligen Betriebs ansetzt und das durch die Beschäftigten mitgestaltet wird.

In den beteiligten Unternehmen haben sich Regelungen bewährt, die den Einsatz in Parallelprojekten begrenzen, oder die Einführung von



Blockarbeitszeiten, in denen man zeitweise ohne Unterbrechungen durch Kollegen und Telefonate arbeiten kann. Natürlich lässt sich das nicht individuell planen, darüber muss sich das Team einigen. Konzentriert man außerdem die Bearbeitung von E-Mails und organisatorische Aufgaben auf bestimmte Phasen des Arbeitstags, lässt sich ein besser strukturierter, und insgesamt ruhigerer und effektiverer Arbeitsablauf realisieren.

Zentrale Ressourcen in der Prävention sind die Unterstützung durch die Führungskräfte, die Möglichkeiten, auf Termine und Arbeitsvolumina Einfluss zu nehmen, und die Pausen während der Arbeit. So haben sich kollegiale Formen der Pausengestaltung und Entspannungstechniken am Arbeitsplatz bewährt, besonders wichtig sind aber Rahmenregelungen, beispielsweise



zu den Arbeitszeiten, auf die sich die Beschäftigten beziehen können. Arbeitsgestaltung<sup>2</sup> bleibt notwendig, kann sich aber nicht mehr auf klassische Gestaltungsprinzipien wie Aufgabenanreicherung berufen, denn gerade davon haben die Wissensarbeiter schon ein gerüttelt Maß.

<sup>1</sup> Projektinfo: [www.diwa-it.de](http://www.diwa-it.de)

<sup>2</sup> siehe auch <http://www.iaq.uni-due.de/iaq-report/2010/report2010-04.php>

## Was haben wir gelernt?

Eine nachhaltige Verbesserung der Arbeitsbedingungen in IT-Betrieben wird nur über eine stärkere Sensibilisierung und präventive Maßnahmen möglich sein. Dies ist abhängig von gelebten Werten und Visionen im Unternehmen und von der grundlegenden Frage, wie Arbeit definiert wird.

Präventive Arbeitskonzepte fördern die Entwicklung gesunder Arbeit. Sie verlangen soziale Intelligenz und Präsenz, die Fähigkeit, sich in die betreffenden Beschäftigten hineinzudenken, die familiäre und berufliche Situation zu verstehen sowie vor allem die notwendige Zeit für Gespräche zu investieren. Das Thema muss *raus aus der Schmutzdecke*.

Stress und Burnout sind in allen Altersgruppen weit verbreitet, und ein Vergleich älterer und jüngerer Beschäftigter ergab nur geringe Unterschiede. Die älteren Beschäftigten hatten tendenziell sogar etwas günstigere Werte. Das Bild ändert sich, wenn man die Befragten nach ausgeübten Funktionen unterscheidet. Dann zeigen sich signifikante Zusammenhänge zwischen psychischen Belastungen wie Zeitdruck und damit, wie die Beschäftigten die Beanspruchung erleben.

Beschäftigte in kleinen und mittelständischen IT-Unternehmen sind ganz unterschiedlich belastet. In den beteiligten KMUs haben wir die Belastungssituation, Wünsche und Interessen individuell analysiert und unter anderem ein wettbewerbs- und mitarbeiterorientiertes Arbeitszeitmodell erprobt. Dabei liefern Pausengestaltung und Regelungen zur Reisezeit im Rahmen des flexiblen Arbeitszeitmodells wichtige Eckpunkte sowohl zur Steigerung der Work-Life-Balance als auch für alternsgerechtes Arbeiten. Die positiven Auswirkungen sind eindeutig erkennbar.

### Impressum:

© 2010 IAQ Duisburg

Autorinnen und Autoren: Yasemin Altinöz, PD Dr. Andreas Boes, Dr. Anja Gerlmaier, Prof. Dr. Ulrike Hellert, Dr. Tobias Kämpf, Dr. Dorothee Koch, Dr. Erich Latniak, Dr. Brigitte Steinke, M.A. Katja Sträde

Redaktion: Dagmar Boedicker

Fotos: Dagmar Boedicker, Dr. Dorothee Koch, ObjectCode

Gestaltung: Karla Kempgens, ISF München

Die Texte geben die Meinungen der jeweiligen Autorinnen und Autoren wieder, nicht unbedingt die der Redaktion oder der Projektträger.

## Wie geht es weiter?

Gesundheitsförderung muss zu einem strategischen Thema der Unternehmenspolitik und der Organisationsentwicklung werden, um ein Ausbrennen der Leistungsträger zu verhindern. Zentrale Handlungsfelder sind: kontinuierliches Monitoring der Gesundheitssituation, kontinuierliche Verbesserung der Arbeitsprozesse, zielgruppenorientierte Maßnahmen für Führungskräfte, Förderung der Ressource Teamkultur sowie eine Personalentwicklung, die auf die unterschiedlichen Lebensphasen eingeht.

Angesichts der aktuellen Belastungskonstellation wird es nötig sein, dass Unternehmen und Beschäftigte gemeinsam den demographischen Wandel und zu erwartenden Fachkräftemangel strategisch bewältigen, und das bedeutet verstärkte Verhältnisprävention statt allein Verhaltensprävention.

Es gibt bei allen Beteiligten eine große Sensibilität für diese Herausforderung. Es wurde deutlich, dass einzelne Maßnahmen nicht ausreichen – die Gesundheitsförderung muss vom Rand in die Mitte der Unternehmensstrategie rücken. Dafür gibt es in den Unternehmen bereits Ansatzpunkte. Gemeinsame, wissenschaftlich begleitete Lernprozesse können helfen, Gesundheitsförderung zur gelebten Praxis zu machen.

Kontaktpersonen im Projekt:

### Institut Arbeit und Qualifikation (IAQ)

Dr. Anja Gerlmaier  
Arbeitszeit und Arbeitsorganisation  
Gebäude LE, Universität Duisburg-Essen  
47057 Duisburg  
*Besucheranschrift:*  
Forsthausweg 24; 47057 Duisburg  
Tel.: +49 (0)203-379-2408  
anja.gerlmaier@uni-due.de

### Institut für Sozialwissenschaftliche Forschung e.V. – ISF München

PD Dr. Andreas Boes  
Jakob-Klar-Str. 9; 80796 München  
Tel.: +49 (0)89-27 29 21-0  
andreas.boes@isf-muenchen.de

### Moderne Arbeitszeiten

Prof. Dr. Ulrike Hellert  
Kleppingstr. 20, 44135 Dortmund  
Tel.: +49 (0)231-58 97 63-2 und (0)9162-123 13-0  
ulrike@hellert.de