



3. Meilensteintreffen des BMBF Projektes: „PräKoNeT“ am 1.3.2010 – Dokumentation -



Das 3. Meilensteintreffen des Verbundprojekts PräKoNeT fand am 1. März 2010 in der Berliner Industrie- und Handelskammer statt. Mehr als 60 Teilnehmer aus Unternehmen, Verbänden, Instituten und Forschungseinrichtungen waren erschienen, um sich über die Grenzen der psychischen Beanspruchung (Stress) in der Wissensarbeit zu verständigen und neue praktikable Lösungsansätze zur Regulierung von Disbalancen zwischen Belastungen und Beanspruchungen in Arbeitsprozessen kennen zu lernen.

Begrüßung durch den Projektträger DLR, Arbeitsgestaltung und Dienstleistungen, Frau Ilona Kopp



Die stellvertretende Abteilungsleiterin „Arbeitsgestaltung und Dienstleistungen“ beim Projektträger DLR des BMBF, Frau Ilona Kopp, erinnerte in Ihrer Grußnote zur Eröffnung an den Auftrag der BMBF-Förderprogramme, die Zukunftsfähigkeit der deutschen Wirtschaft nachhaltig zu unterstützen. Die Erfahrung zeige, dass technische Innovationen allein nicht genügen, um eine leistungsfähige Wirtschaft zu etablieren. Innovationen würden von Menschen gemacht. Es sei daher wichtig, neben der Technologie auch in die Leistungsfähigkeit der Fachkräfte zu investieren, um die Unternehmen dauerhaft für den Wettbewerb zu rüsten.

Dazu gehörten eben auch eine innovationsförderliche Atmosphäre im Unternehmen, gesundheitsfördernde Arbeits- und Lebensbedingungen sowie eine Kultur der gegenseitigen Wertschätzung.

Die Projektpartner:



Universität zu Köln
Abteilung Medizinische Soziologie
des Instituts und der Poliklinik
für Arbeits- und Sozialmedizin



Universität Duisburg-Essen
Lehrstuhl Medizin-Management



Core Business Development GmbH
Institut für Produkt- und Prozessinnovation

Die Valuepartner:



Techniker Krankenkasse
Gesund in die Zukunft.



Arbeitskreise und
Unternehmen des
BITKOM e.V.
www.bitkom.org

Dem Trend der „auf ökonomische Kennzahlen orientierten Führung von Mitarbeitern in den Unternehmen“ müsse entgegen gewirkt werden. Eine zukunftsorientierte Wirtschaft müsse den Wert der Wissensträger und Wissensarbeiter für das Unternehmen erkennen und in die Weiterentwicklung der Leistungsfähigkeit und die Gesundheit der Mitarbeiter im Unternehmen zu investieren.

Die Projektpartner des BMBF-Projektes „PräKoNeT“ hätten zusammen mit den beteiligten Unternehmen und den Valuepartnern bislang Beeindruckendes geleistet. Frau Kopp betonte, sie sähe nun dem nächsten Schritt mit Interesse entgegen, wenn es darum geht, die Erkenntnisse aus dem Projekt in andere Unternehmen und Institutionen weiter zu tragen, damit auch diese von den Ergebnissen und Erfahrungen profitieren könnten.

Input-Referat, Prof. Stieler-Lorenz,

Das neue Verständnis des Managements von Ressourcen bei der Reduktion psychischer Beanspruchungen in der Wissensarbeit,



Mit dem Einzug der Wissensgesellschaft führt uns der Wandel der Arbeit deutlich die Leistungsgrenzen des menschlichen Individuums vor Augen. Gerade wenn Fachkräfte mit Spezialwissen, Fachkräfte in Schlüsselpositionen oder andere Hochleistungsträger ausfallen, kommt es schnell zu einer Bedrohung für die gesamte unternehmerische Organisation.

Zu den Folgen der Digitalisierung, Virtualisierung und Globalisierung der Arbeit gehören u.a.

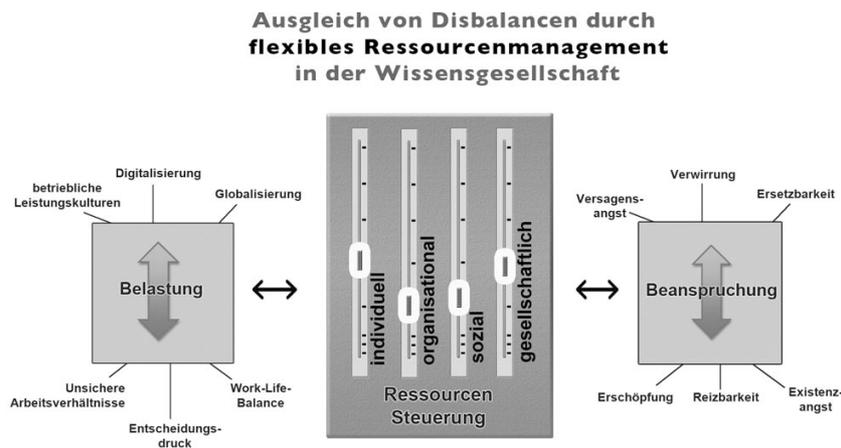
- *eine zunehmende Leistungsverdichtung*
- *verringerte Erholung*
- *abnehmende Erholungskompetenz*
- *Extensivierung der Arbeitszeit*
- *Intensivierung der Arbeitszeit*
- *die schwindende Vereinbarkeit von Beruf und Familie*

Es gibt in vielen Unternehmen den Trend, dass sich mehr und mehr kleine Teams von Experten und Hochleistungsträgern bilden, auf denen überproportionale Verantwortung und Leistungsansprüche lasten. Aber auch bei den übrigen Wissensarbeitern sind deutliche Zeichen psychischer Überbeanspruchung zu erkennen, die nicht nur zur Verringerung von Leistungs- und Innovationsfähigkeit, sondern auch zu Krankheit und damit zum Ausfall bei der Wertschöpfung führen.

Übersteigerte Leistungsmotivation, Nicht-Erkennen von Warnsignalen des Körpers bis zum Burnout, Leistungsminderung bei zunehmendem Präsentismus (Arbeit bei Erkrankung) zunehmender Medikamentenmissbrauch zum Aufputschen am Morgen, zum Beruhigen in der Nacht, seien akute Zeichen eines Prozesses zunehmender Disbalance zwischen Belastung und Beanspruchung.

Selbst hoch motivierte Führungskräfte, die sich des Problems bewusst sind, stehen dem Prozess teilweise hilflos gegenüber, weil es bislang an differenzierten Erkenntnissen und Werkzeugen fehlt, um den individuellen Prozess der Disbalance zwischen Anforderung und Beanspruchung zu managen. Nicht selten leiden auch gerade Führungskräfte besonders stark unter den Symptomen, für die sie eigentlich Lösungen erarbeiten sollten.

Im Rahmen der Forschungstätigkeit habe das Team PräKom ein Methodenset entwickelt, mit dem es Führungskräften zukünftig möglich sei, Disbalancen zwischen objektiver Leistungsanforderung und individueller Beanspruchung zu erkennen und durch ein gezieltes Ressourcenmanagement auszugleichen.

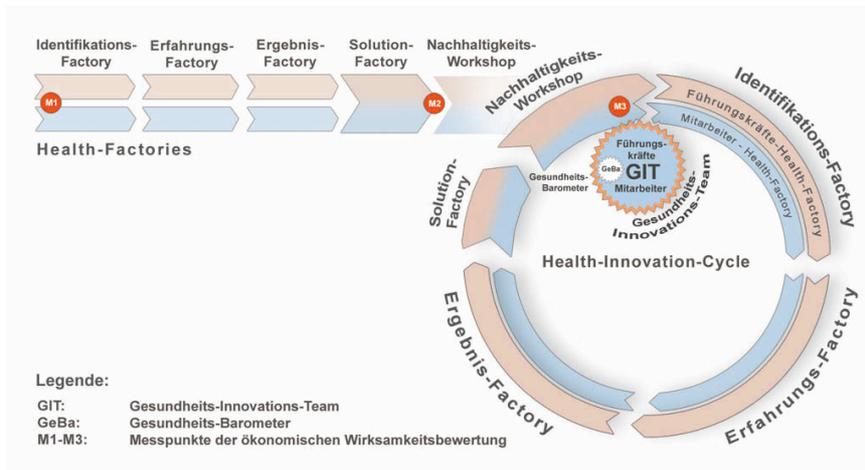


Zum neuen Verständnis von Führung in ITK-Unternehmen gehöre demnach eine **individuelle** Kalibrierung des Leistungsvermögens von Mitarbeitern.

Da Mitarbeiter über unterschiedliche individuelle, organisationale, soziale und gesellschaftliche Ressourcen verfügen, müssten diese Ressourcen von den Führungskräften jeweils **individuell** identifiziert und ausbalanciert werden. Stärker als bisher bestehen Teams in der Wissensindustrie aus Spezialisten mit hoch differenzierten Leistungsprofilen. Dieser Individualität Rechnung zu tragen, sei der zentrale Ansatz für den Stressabbau und somit für das flexible Ressourcenmanagement in der Wissensarbeit.

Von der gesteuerten BGF-Intervention zum „Health-Innovation-Cycle“ (Kreislauf)

Aus diesem neuen Verständnis des Ressourcenmanagements leitet sich auch ein Paradigmenwandel für die betriebliche Gesundheitsförderung (BGF) in ITK-Unternehmen ab.



War das Forschungsdesign zunächst noch auf eine Reihe von evaluierenden Maßnahmen (Health-Factories) abgestimmt, bei denen Mitarbeiter und Führungskräfte getrennt nach Lösungsansätzen suchen, welche später in der Solution-Factory verschmelzen, so ist nun ein sich selbst perpetuierender Regel-Kreis daraus entstanden.

Erst wenn die Ergebnisse der Health-Factories erneut in den Kreislauf der BGF-Maßnahmen zurückfließen, kann ein nachhaltiger Fortschritt bei der Gestaltung des Arbeitsumfeldes und Betriebsklimas auf lange Sicht zum Tragen kommen.

Zentraler Antrieb in diesem fortschreitenden Begleitprozess ist das Gesundheits-Innovations-Team (**GIT**), das sich aus Vertretern der Belegschaft und aus Führungskräften zusammensetzt und etappenweise über Maßnahmen im beidseitigen Interesse berät und entscheidet.

Über Health-Factories und die Methoden der Wissenskommunikation



Wie schwierig der Schritt von der Theorie zur Praxis ist, haben die Mitarbeiter des PräKom-Teams während der unzähligen Health-Factories in den Partner-Unternehmen erfahren. Denn Wettbewerb ist immer auch verbunden mit Spannungen, sowohl in den Arbeitsgruppen selbst, als auch zwischen den Arbeitsgruppen oder zwischen Mitarbeitern und Geschäftsführung.

Hier sind besonders die Methoden der Wissenskommunikation gefragt, welche von der Core Business Development seit Jahren erprobt und weiterentwickelt werden, wie etwa: „Der feedbackorientierte Dialog“ oder die Explorationsmethode; „Wissen aus Erfahrungsgeschichten“.

Mit diesen Methoden wurden Mitarbeiter und Führungskräfte zunächst getrennt zum Nachdenken über Ursachen der psychischen Belastung angeregt. Es wurden getrennt voneinander verschiedene Handlungsfelder lokalisiert und nach Machbarkeit und Dringlichkeit aufgelistet. Es wurden konkrete Veränderungen verabredet, die während der Identifikations-, Erfahrungs- und Ergebnis-Factories näher beleuchtet wurden. Eine abschließende Solution-Factory verwickelte Geschäftsführung und Mitarbeiter in einen konstruktiven Dialog, bei dem Stressoren identifiziert und betriebliche Veränderungen verabredet wurden.

Filmbeitrag: „Health Innovation Talks“



Der während der Veranstaltung gezeigte Filmbeitrag: „**Health-Innovation Talks**“ (zur Ansicht auf der PräKoNeT-Website) gab den Teilnehmern erste Einblicke in den methodischen Ablauf und die hitzigen Debatten während der Projektarbeit. Wie sich im weiteren Verlauf zeigte, gab der Film den Teilnehmern wichtige Denkanstöße und Handlungsimpulse, die sie – unter Bezug auf den Film – auch in die Workshops am Nachmittag einbrachten.

Um einen nachhaltigen Wissenstransfer zu gewährleisten, wurden schon während der laufenden Projektarbeit vor Ort in den Unternehmen Videoaufnahmen durchgeführt. Sie dokumentieren, wie die Wissensarbeiter in der Praxis ihre konkreten Arbeitssituationen, Belastungen und Beanspruchungen artikulieren und eigene Lö-

sungswege finden, um den Herausforderungen des Arbeitsalltages in der Wissensgesellschaft zu begegnen.

Für das Projektende ist geplant, daraus einen filmische Anleitung zur Organisation des Health-Innovation-Cycles zu erstellen, auf deren Grundlage interessierte Unternehmen methodische und inhaltliche Ratschläge aus der Praxis erhalten.

Das Podiumsgespräch (zur Ansicht auf der PräKoNeT-Website)



Angeregt durch den Filmbeitrag entspannte sich mit der Podiumsdiskussion recht schnell ein Dialog zwischen den Praktikern und dem Plenum. Nach „Präventionsreife“ gestaffelt, standen auf der Bühne Geschäftsführer verschiedener Unternehmen zur Verfügung, um über die konkreten Reibungspunkte während der Projektarbeit zu berichten.

Werner Warweg, Geschäftsführer des EDV-Dienstleisters KDV, Kanne Datenverarbeitung berichtete, dass ihm die Beteiligung am Projekt geholfen habe, gerade in einer für das Unternehmen kritischen Phase, den Dialog mit den Mitarbeitern zu suchen und Ressourcen für einen Umbau in der Technologie und den organisatorischen Abläufen freizulegen.

Ralph Illing, Leiter der Softwareentwicklung bei der Schleißheimer Soft- und Hardware Entwicklung GmbH betonte, dass Ihn vor allem der unternehmensinterne Wissensaustausch am Herzen lag und ihn das Thema der Gesundheitsprävention zunächst weniger relevant erschien.

Michael Grimm, Geschäftsführer von Ingentis Softwareentwicklung GmbH verwies auf die Tücken der „Cross-Communication“ im Büroalltag. Gerade wenn mehrere Kanäle, wie Telefon, Skype, eMail, persönliche Gespräche, Kommentare und anderes über Kreuz laufen, leidet die Produktivität proportional.

Auf die Frage von **Katarina Friepörtner**, Mitarbeiterin im Projekt PräValue, warum er sich auf die recht umfangreiche ökonomische Wirksamkeitsanalyse eingelassen habe, antwortete **Herr Grimm**, dass der Einfluss gesundheitspräventiver Maßnahmen auf die Effektivität des Unternehmens bei ihnen immer unbewusst eine Rolle gespielt habe, das Controlling jedoch bislang nicht den Impuls fand, derartige ökonomische Faktoren explizit herauszurechnen und da-

her das Management dieser Operation sehr aufgeschlossen und interessiert gegenüber stand. Befragt nach seinen Erwartungen fügte er hinzu, dass er insgeheim immer noch bezweifele, dass sich Gesundheitsprävention so eindeutig ökonomisch als Sparfaktor ausweisen ließe und dass er die Überzeugung vertrete, hier gehe es eher um weiche Faktoren, die nur unscharf aber doch sehr intensiv im Hintergrund wirken.

Werner Warweg (KDV) betonte, dass gerade die ökonomische Betrachtung bei den Mitarbeitern einen Motivationsschub auslöste, weil ihnen im Zuge der Umstrukturierung klar wurde, welche langfristigen Strategien das Management verfolgt, indem es gerade in die Mitarbeiter und deren bessere Arbeitsbedingungen investiert.

Hermann Hartenthaler (T-Labs) erläuterte, dass in seiner Abteilung Gesundheitsprävention und Produktentwicklung thematisch zusammen fallen, weil durch die ständige Erprobung neuester Technologien die Frage der Stressreduktion an oberster Stelle steht. Die Suche nach Indikatoren für eine stressfreie Arbeit am stressoptimierten Arbeitsplatz sei für T-Labs ein Ausgangspunkt der Forschung.

Dirk Röhrborn, Geschäftsführer der Communardo Software GmbH beschrieb zunächst, dass sein Unternehmen durch große Umsätze und heftiges Wachstum in den zurückliegenden Jahren gezwungen sei, die Organisation der Betriebsabläufe diesem Wachstum anzupassen, um mit einer angemessenen Struktur der gewachsenen Verantwortung gerecht zu werden. Ihn interessiere der Abbau von Spannungen, die Qualifizierung und Professionalisierung der Mitarbeiter sowie die Aufrechterhaltung der Leistungsfähigkeit und wie man all diese Maßnahmen in einem betriebswirtschaftlich vernünftigen Rahmen bewältigen kann.

Work Cafés



In den am Nachmittag durchgeführten „Work Cafés“ wurden Teilprobleme bei der Einführung gesundheitspräventiver Maßnahmen erörtert und jeweils von den Praktikern oder den Arbeitsgruppenteilnehmern beantwortet.

Im **Work Café 1** (Leitung: Prof. Dr. Stieler-Lorenz) standen Werner Warweg (KDV) und Hermann Hartenthaler (T-Labs) zur Verfügung, um mit Erfahrungsgeschichten aus dem Alltag vor allem Brennpunk-

te bei der Führungsarbeit zu beleuchten. Im **Work Café 2**, geleitet von Carolina Lautenbach, unterstützt durch Prof. Holger Pfaff, Natalie Pomorin und Katarina Friepörtner, standen Ralph Illing (Schleißheimer) und Michael Grimm (Ingentis) Rede und Antwort, um vor allen Fragen der ökonomischen Bewertbarkeit, der Motivation und des Rollenverständnisses zwischen Führung und Mitarbeitern durch konkrete Erfahrungen zu untermauern.

Beide Work Cafés begannen zunächst, die Fragen der Teilnehmer zu erfassen, thematisch zu ordnen und dann zu explizieren. Folgende Themengebiete wurden besonders nachgefragt:

Welchen Einfluss haben Führungsstile auf die Stressprävention im Unternehmen? Wie lässt sich die Mitarbeitermotivation beeinflussen? Wie lassen sich Interessenskonflikte zwischen Unternehmen und Mitarbeitern lösen? Welche Methoden des Zeitmanagements gibt es, um Zeitdruck und Leistungsdruck besser zu managen? Wie reagiert man auf die Entgrenzung der Arbeit, auf die Vermischung von Arbeit, Privatleben und Freizeit? Gibt es Zielvereinbarungen, mit denen sich Zielkonflikte vermeiden lassen? Welche Methoden der medizinisch, biologischen Messbarkeit von Stress gibt es? Gibt es Beispiele für eine konkrete Arbeitsplatzgestaltung für ältere Mitarbeiter? Welche Rolle spielen ältere Mitarbeiter überhaupt in der IT? Was tun gegen Bewegungsmangel am Arbeitsplatz? Was bedeutet Ressourcenmanagement konkret? Wie steuert man neben individuellen und sozialen vor allem auch organisationale und gesellschaftliche Ressourcen? Wie erreicht man eine hohe Akzeptanz für gesundheitspräventive Maßnahmen bei den Mitarbeitern? Wie funktionieren die Interventionsmethoden der einzelnen Health Factories konkret? Welche Maßnahmen wurden entwickelt um die Nachhaltigkeit abzusichern? Warum gibt es einen Unterschied zwischen der Mitarbeiter- und Führungskräftebefragung? Welche zusätzlichen Wertorientierungen gibt es im Unternehmen außer der tradierten ökonomi(sti)schen Sichtweise? Welche Führungswerkzeuge ergeben sich daraus, monetär / nicht monetär? Healthfactories, ist das nur ein wohlklingendes Wort oder tatsächlich eine spezielle Methode der Aggregation von Daten und Erkenntnissen? Wo ist der Unterschied zu einem klassischen BGF-Gesundheitszirkel?

Resumée aus den Work Cafés

Mit einem Resumée aus beiden Work Cafés, bei dem die wichtigsten Themenkomplexe zusammengefasst wurden, um sie für die weitere wissenschaftliche Arbeit auszuwerten, endete die Veranstaltung. Es zeichnete sich ab, dass vor allem die Interventionsmethoden der Health Factories, mit denen der Dialog zwischen Geschäftsführung und Mitarbeitern angestoßen wird, für die Teilnehmer von herausragendem Interesse war.

Um diesem methodischen Interesse im Rahmen der Ergebnistagung Rechnung zu tragen und noch differenzierter auf die Interven-

tionsmethoden eingehen zu können, wurde angeregt, die abschließende Meilenstein-Veranstaltung noch stärker auf Praxisberichte der beteiligten Unternehmen auszurichten.

Die Ergebnistagung ist für den 23. September 2010 am gleichen Ort in Berlin geplant.

Alle Teilnehmer und viele weitere Interessenten sind herzlich dazu eingeladen, die neuen Ergebnisse der wissenschaftlichen Arbeiten aus dem Projekt und vor allen aus den 5 Projektunternehmen kennen zu lernen und mit den Akteuren, wie immer interaktiv Erfahrungen zum Nutzen ihrer eigenen Unternehmen und Institutionen auszutauschen.

Brigitte Stieler-Lorenz
Projektleiter PräKom