

Thematische Klammer der Fokusgruppe „Innovationsstrategie und Gesundheit“ sind die Bedingungen betrieblichen Arbeits- und Gesundheitsschutzes in der Wissensökonomie, speziell im IT-Bereich, einer Branche mit extremer Wissensdynamik, in der ein hoher Anteil hochqualifizierter Beschäftigter in flexiblen Arbeitsformen arbeitet. Job-Nomaden, Arbeitskraftunternehmer, befristete Arbeitsverhältnisse, diffuse Arbeitsorte, verschwimmende Grenzen zwischen Arbeit und Privatleben sowie überdehnte, unregelmäßige Arbeitszeiten sind in dieser Branche im Vergleich zu anderen Branchen vermehrt anzutreffen. Während die gesundheitlichen Risiken wachsen, werden zugleich die Grenzen bisheriger Konzepte im Bereich des präventiven Arbeits- und Gesundheitsschutzes offensichtlich.

Gesundheitlich belastete Beschäftigte der Wissensökonomie sind, so belegen die Forschungen der Fokusgruppe, weniger motiviert, weniger engagiert und weniger innovativ. Wenn nicht wirksame Strategien der Bewältigung von Stress, hohen Arbeitsanforderungen, Entgrenzungs- und Individualisierungsfolgen sowie Unsicherheit gefunden werden, droht die Wettbewerbsfähigkeit der ITK-Branche nachhaltigen Schaden zu erleiden.

Ein zentraler Fokus der Projekte liegt auf „**Strategien zur Bewältigung psychischer Anforderungen und Aufbau individueller Ressourcen**“. Die Projekte versuchen in ihrer Forschungstätigkeit, die Frage zu beantworten, mit welchen neuen Maßnahmen psychische Belastung vermieden oder abgebaut werden kann.

Nach Auffassung des Projektes **GemNet** fehlt es an einer **systematische Umsetzung der BGF in Form eines betrieblichen Gesundheitsmanagements**. Um dauerhaft die physische und psychische Gesundheit jedes Einzelnen zu fördern und damit nachhaltig für Mitarbeiter und Unternehmen einen Nutzen zu erlangen, bedarf es eines kontinuierlichen und umfassenden Gesundheitskonzeptes, das als Teil der Unternehmenskultur in das Unternehmensmanagement eingebettet ist und unter Berücksichtigung der individuellen Arbeits- und Lebensbedingungen im Unternehmen umgesetzt wird.

Wie das Projekt GemNet in verschiedenen Teilstudien aufzeigen kann, können psychische Belastungen auf der Ebene des Individuums vermieden oder zumindest gemindert werden, indem Arbeitsplatzbedingungen und auch Weiterbildungsmaßnahmen individuell auf den Mitarbeiter und seine Bedürfnisse angepasst werden. Dabei sind besonders Aspekte des Demographischen Wandels und von Diversity zu beachten.

Im Projekt **PRAGDIS** ist das wesentliche Ergebnis, dass eine punktuelle Intervention bei psychischen Belastungen **nur** auf der Ebene des Individuums (z. B. der Aufbau individueller Ressourcen zur Stressbewältigung) oder **nur** auf der Ebene des Unternehmens (z. B. Schaffung von mehr Handlungsspielräumen) oft erfolglos bleibt, weil sie vereinzelt, autonomieorientierte und betrieblich entkoppelte Mitarbeiter, „Mobile Worker“ oder Freelancer nicht erreicht.

Zentrales Ergebnis von pragdis ist es, dass eine notwendige, aber noch nicht hinreichende, Bedingung zur Herstellung dieser ‚Erreichbarkeit‘ ein Präventionskonzept ist, das ein **personalisiertes Matching** zwischen persönlichen Anforderungen nach psychischen Entlastungen und einer individuumzentrierten Neugestaltung von Arbeit (auch unabhängig vom Betrieb/Unternehmen) ermöglicht. Dies kann in schweren Fällen (Stichwort: Burnout) auch die berufliche Neuorientierung mit einschließen. Ein Lösungsmodell sieht pragdis in der Schaffung außerbetrieblich angesiedelter, (systemisch) **integrierter Präventionszentren** (für Wissensarbeiter).

Aus der Sicht des Projektes **ITG** müssen keine völlig neuartigen Strategien der BGF zur Reduzierung psychischer Belastungen entwickelt, sondern vielmehr die Strategien, die seit längerem in der Literatur diskutiert werden, im Betrieb erprobt werden.

Neu ist allerdings, dass das Thema „Präventiver Gesundheitsschutz“ flankiert von öffentlichen Diskursen über „psychische Belastungen“ und „Burnout“ zunehmend zum betrieblichen Thema wird und die Bereitschaft, sich diesem Thema zu öffnen, tendenziell wächst. Inwieweit und wenn ja, wie lange die aktuelle Wirtschaftskrise diesen Trend blockiert, bleibt aus der Sicht des Projektes ITG abzuwarten.

Für das Projekt **PRÄKONET** können folgende neue Maßnahmen psychische Belastung vermeiden oder abbauen helfen:

- **Auf der Ebene Individuum:** Die entscheidende Wirkung haben die Methoden der Selbst- und Fremdrelexion, die gezielt in Gesundheitsworkshops (Health Factories) eingesetzt werden. Hier erkennen Mitarbeiter wie auch Führungskräfte selbst den erforderlichen Handlungsbedarf zur Reduzierung psychischer Belastungen. Das betrifft die Stärkung der erkannten Ressourcen aber auch konkrete Ansatzpunkte zur Reduzierung psychischer Belastungen in den unterschiedlichen Unternehmensprozessen. Dazu übernehmen auch die Mitarbeiter selbstständig Eigenverantwortung für den Gestaltungsprozess.
- **Auf der Ebene Organisation:** In den Health Factories mit den Führungskräften zur Erhöhung der Präventionsreife werden Maßnahmen erarbeitet, die gesundheitsförderliche Strukturen und Rahmenbedingungen im Unternehmen ermöglichen und fördern. Damit verbunden wird gezielt daran gearbeitet, den Präventionswillen aller Führungskräfte weiter ausprägen und diesen den Mitarbeitern transparent zu machen.

Maßnahmen der Verhaltensprävention sind sinnvoll, wenn zuvor in Unternehmen der IT- und Medienbranche die Arbeitsbedingungen im Sinne nachhaltiger Arbeitsqualität gestaltet wurden. Bei bestimmten Erwerbsgruppen, vor allem bei ‚freien Freien‘ mit lediglich geringer oder gar fehlender Bindung an Auftraggebende Unternehmen, bestehen aber kaum andere als verhaltenspräventive Maßnahmenansätze. Ein Abbau individueller Belastungen kann primär realisiert werden, wenn Verhältnisinterventionen auf unterschiedlichen Ebenen ansetzen:

- Der Ebene der Gestaltung von Kooperationsbeziehungen zwischen fokalen Unternehmen als Auftraggeber und Alleinselbstständigen als Auftragnehmer: Hier ist eine Belastungsminderung bei solchen Freelancern besonders Erfolg versprechend, die in die Planung von Projekten möglichst frühzeitig eingebunden werden. Dies gilt bisher im Wesentlichen für Freelancer, die zu einem mehr oder weniger festen Freelancer-Pool fokaler Unternehmen gehören. Die Existenz eines solchen Freelancer-Pools bildet daher ein wesentliches Potenzial des individuellen Belastungsabbaus auf Seiten von Alleinselbständigen.
- Auf der Ebene der Kundenintegration bietet sich eine gemeinsame Problem- und Aufgabendefinition an, die eine verbindliche Festlegung wechselseitiger Verpflichtungen beinhaltet und damit auch für die Kundenseite einen obligatorischen Handlungsrahmen bedeutet, dessen Änderung Nachkalkulation nach sich zieht. Auf diese Weise können überbordende Anforderungen der Kunden an fokale Unternehmen und ihre Beschäftigten begrenzt und abgewehrt werden. Eine solche belastungsmindernde Wirkung für die Beschäftigten kann zudem durch eine

antizipative Risikobeurteilung von Kunden, gerade auch in Bezug auf deren Verlässlichkeit, verstärkt werden.

- Für die Gesundheitsförderung in flexiblen Arbeitsstrukturen und damit auch für den Abbau individueller Belastungen von Freelancern, mobilen Wissensarbeitern und anderen abhängig Beschäftigten erhält das fokale Unternehmen als Organisation eine zentrale Bedeutung, da es über die gesundheitssensible Gestaltung von Arbeitsprozessen und Strukturen wesentliche Rahmenbedingungen für Belastungsminderungen schafft. Hierfür sind unternehmensübergreifende, branchenbezogene Präventionsangebote und -strukturen zu entwickeln.

Innovationsstrategie und Gesundheit

GEFÖRDERT VOM



Deutsches Zentrum
für Luft- und Raumfahrt e.V.
Projekträger im DLR



Fördereschwerpunkt
Innovationsstrategien jenseits
traditionellen Managements