

5. switch2006.at - gesund in die new economy

Manuela Ritter und Gerhard Elsigan

In unserem Beitrag geben wir einen Überblick über Material und Erfahrungen, die das switch2006.at-Projektteam von ppm Forschung + Beratung im Verlauf dieses (zum Zeitpunkt der Arbeit an diesem Beitrag noch nicht abgeschlossenen) FGÖ-Modellprojekts zur BGF der *New Economy* gesammelt hat. *New Economy* ist ein ungenauer und unscharf gebrauchter Begriff. Im vorliegenden Zusammenhang werden darunter neue, vor allem auf Informations- und Kommunikationstechnologien ("IKT") beruhende Wirtschaftszweige, verstanden, deren Hauptmerkmal die Verarbeitung von Informationen ist. In den letzten Jahren vor diesem Hintergrund entstandene, technologiegetriebene und wissensintensive Unternehmen, weisen neuartige Organisationsstrukturen und Arbeitsformen auf, die von sehr hoher Flexibilität, zeitlicher und räumlicher Unabhängigkeit, Innovationskraft und schneller Abwicklung von Prozessen gekennzeichnet sind. "Flexible Arbeit" ist mit geänderten Anforderungen und Belastungen verbunden, die sich als Leistungsverdichtung, Widerspruch zwischen Verfügbarkeitsansprüchen und Zeitautonomie, größerer, sozialer und räumlicher Mobilität, Anforderungen an Selbstorganisation und Selbstvermarktung bemerkbar machen.^{1 2} Praktisch erprobte Handlungshilfen sind jedoch noch selten oder beziehen sich auf gut abgrenzbare Bereiche (zB Call-Center: Gensch 2001). Eine allgemeinere Vorstellung davon, wie die Gesundheit der in diesem Wirtschaftsbereich(en)

Beschäftigten zielgerichtet gefördert werden kann, fehlt.

5.1 Kleine und mittlere Unternehmen im IKT-Sektor

Der IKT-Sektor ist mindestens so stark wie die österreichische Wirtschaft insgesamt von kleinen und mittleren Betrieben geprägt. Viele dieser kleinen Unternehmen sind durch die Entwicklung und Vermarktung sehr spezialisierter Produkte und Dienstleistungen entstanden und erst seit wenigen Jahren auf dem Markt. Empirisch feststellbar sind aus den Erfahrungen des Projektteams und aus Mitteilungen, die das Team

¹ Der Fonds Gesundes Österreich ging bei der Formulierung des Projektauftrags offenbar von einer ähnlichen Definition der *New Economy* (in Abgrenzung zu einem gleichzeitig entwickelten Projekt mit Zielgruppe "Old Economy") aus. Mittlerweile scheint allerdings Vieles darauf hinzuweisen, dass mit diesem Begriff eher eine allgemeinere Tendenz der Entwicklung der Leistungsprozesse in der Wirtschaft bezeichnet werden kann und viele Unternehmen der güterproduzierenden oder "herkömmliche Dienstleistungen erbringenden" Wirtschaft als "Hybridorganisationen" (Horst Noack in einem Beratungsgespräch im Mai 2004) Strukturelemente der *New Economy* und die notwendigen IKT integrieren (müssen).

² Potentielle Beeinträchtigungen der Gesundheit durch Arbeit in der *New Economy* wurde in den letzten Jahren schon vielfach untersucht. So wurden bereits 2003 für das switch Projektexpose etwa 120 Arbeiten aus verschiedenen Fachbereichen ausgewertet (Kittel 2003).

von interessierten PartnerInnen erhält, eine Reihe typischer Merkmale.

Unternehmensalter: Das Gründungsdatum eines Großteils der kleineren Unternehmen im IKT-Bereich liegt keine zehn Jahre zurück. Viele dieser Betriebe können auf Perioden rasanten, wenn auch manchmal durch Turbulenzen unterbrochenen Wachstums zurückschauen.

Innere Organisation und Arbeitsklima: Flache Organisation ist die Regel, in den kleineren Unternehmen gibt es häufig nur eine Führungsebene. Die Betriebsstrukturen hinken dem Wachstum häufig hinterher. Der Umgang miteinander ist durch informelle Kommunikation geprägt und deutet Offenheit und Nähe an.

MitarbeiterInnen: Die Belegschaften sind sehr jung, viele MitarbeiterInnen sind unter 25 Jahre alt, kaum jemand ist älter als 40 Jahre. Zusammenhänge zwischen Gesundheit und Lebensstil sind vielfach bekannt.

Viele *MitarbeiterInnen identifizieren sich* in hohem Maß mit der jeweiligen Aufgabe. Gekoppelt damit ist hohe Bereitschaft, bei der in einem Vorhaben dieses Zuschnitts möglichen Mitgestaltung von Strukturen und Abläufen aktiv mitzumachen. Keine Rede von abgeklärter Distanz oder Verweigerung aus Frustration über folgenlose frühere Initiativen. Problematisch ist möglicherweise, dass die Kombination aus hoher Identifikation, Zeitdruck und die Notwendigkeit tendenziell grenzenloser Verfügbarkeit das Risiko des Ausbrennens in sich trägt.

Arbeitsbedingungen und Arbeitsumgebung: Einem häufig hohen Handlungsspielraum steht die Notwendigkeit von Flexibilität bezüglich Arbeitszeit, Arbeitsinhalten und Rahmenbedingungen gegenüber. Zeit ist knapp und Leistungsdruck (vermittelt über die Kunden und den Markt) ist in allen Betrieben ein Thema. Die häufig hochspezialisierten Unternehmen versuchen natürlich, diesem Perfektionsdruck zu entsprechen. Die Kehrseite ist, dass sich Unternehmen und MitarbeiterInnen oft veranlasst sehen, bezüglich ihrer eigenen Arbeitsorganisation, der Arbeitsmittel und der -umgebung ungenügende und belastende Provisorien in Kauf zu nehmen.

Genderproblematik: Jugend und kulturelle Offenheit, flache Hierarchien, Mangel an (hemmenden) Traditionen wären Voraussetzungen, die es Frauen erleichtern könnten, Arbeitsmöglichkeiten in allen Bereichen derartiger Firmen zu finden. Dass dies aber keineswegs eine automatische Folge solcher im Vergleich zu anderen Branchen offeneren Rahmenbedingungen sein muss, wird angesichts eines anderen Sets von Anforderungen an die AkteurInnen deutlich: Verpflichtung zur fast unbegrenzten Verfügbarkeit in zeitlicher und räumlicher Hinsicht ist ein Merkmal vieler Tätigkeiten im IKT-Bereich, das Frauen schnell wieder ausschließt (Liebig 2004).

5.2 Auftrag und Rahmen des Projekts switch2006.at

Kernauftrag dieses Pilotprojektes ist die Entwicklung und Erprobung von Gesundheitsförderungsmaßnahmen für kleine und mittlere Unternehmen (bis maximal 120 MitarbeiterInnen) der IKT-Branche. Auftraggeber ist der Fonds Gesundes Österreich, das Projekt wird vom gemeinnützigen Unternehmen ppm Forschung + Beratung im Zeitraum von Herbst 2003 bis Mitte 2006 durchgeführt. Die Erarbeitung eines oder mehrerer "model(s) of good practice" geschieht in enger Zusammenarbeit mit insgesamt 16 Unternehmen. Sie setzen jeweils einen BGF-Prozess in Gang und werden dabei von ppm Forschung + Beratung beraten und begleitet. Das angewendete Verfahren wird laufend reflektiert und optimiert. 13 Unternehmen arbeiten bisher mit ppm zusammen (<20: sechs Unternehmen, 20-50: drei Unternehmen, 51-120: vier Unternehmen). Sechs Firmen haben zum Berichtszeitpunkt (Anfang 2005) diesen Prozess bereits vollständig durchlaufen.³

³ Für die Liste der Partnerunternehmen und eine Übersicht über den aktuellen Projektstatus siehe www.switch2006.at.

5.3 Prinzipien und BGF-Prozess in den switch-Pilotbetrieben

Neben einer Reihe formaler Mindestanforderungen an BGF-Prozesse entsprechend dem Handbuch Betriebliche Gesundheitsförderung (Österr. Netzwerk BGF 2001) steht für das switch-Team die Umsetzung folgender Anforderungen im Vordergrund:

- Einbindung/Beteiligung der MitarbeiterInnen in gesundheitsrelevante Problemlösungen: Sie wissen als ExpertInnen ihrer Arbeitssituation über Probleme am Arbeitsplatz Bescheid und verfügen über ein beträchtliches Problemlösungspotential. Die von ihnen entwickelten gesundheitsförderlichen Maßnahmen werden zudem im Alltag besser akzeptiert.
- Relevant für Gesundheit im Betrieb sind sowohl die Verhältnisse (Arbeitsbedingungen, Organisations- und Kommunikationsstrukturen) als auch das Verhalten von Personen. In vielen Fällen bestehen zwischen diesen beiden Aspekten auch noch deutliche Wechselwirkungen.
- Information aller MitarbeiterInnen über geplante Aktionen, Maßnahmen und Ergebnisse des Gesundheitsförderungsprozesses.

5.4 Der BGF-Prozess in den switch-Pilotbetrieben

Gearbeitet wird auf zwei Ebenen. Zum einen auf der Ebene der Steuerungsgruppe: Zu den Aufgaben der Steuerungsgruppe gehören das Organisieren der BGF-Aktivitäten, das Informieren der MitarbeiterInnen und das Entscheiden über die Durchführung von Maßnahmen. Begleitet und unterstützt wird die Gruppe vom switch-Team. Zur Steuerungsgruppe gehören je nach Unternehmensgröße und -struktur von Seiten des Betriebs: Geschäftsführung,

Belegschaftsvertretung, FunktionsträgerIn für Gesundheits- und Sicherheitsfragen im Betrieb, ArbeitsmedizinerIn. In den sehr kleinen Unternehmen besteht die "Gruppe" firmenseitig oft nur aus dem/der GeschäftsführerIn. Die zweite ist jene der MitarbeiterInnen: Ein großer Teil der Informationen, die zur Beschreibung der Ausgangssituation für den BGF-Prozess herangezogen werden, stammen von den MitarbeiterInnen. Durch die konzentrierte Arbeit im Gesundheitszirkel spezifizieren sie die einzelnen Probleme, die im Verbesserungsprozess bearbeitet werden sollen, und schließlich entwickeln sie die geeigneten Maßnahmen.

Das switch-Team stellt den Partnerunternehmen im Zuge der betrieblichen Gesundheitsarbeit im Wesentlichen zwei Werkzeuge zur Verfügung. Erstes Werkzeug stellt die Ist-Erhebung mit nachfolgender Analyse dar. Zum Einstieg in die inhaltliche Betriebsarbeit wird eine Ist-Analyse durchgeführt. Gesundheitsrelevante Belastungen und Potentiale im Betrieb werden erhoben und die MitarbeiterInnen befragt. Die Ergebnisse liefern erste Hinweise auf relevante Themen und helfen dem switch-Team das Unternehmen und dessen Abläufe näher kennen zu lernen. Berichte von Präventivdiensten etc. werden in die Zusammenfassung einbezogen. Das zweite Werkzeug ist der Gesundheitszirkel. Ein Gesundheitszirkel ist ein innerbetrieblicher Arbeitskreis, in dem sich MitarbeiterInnen eines Unternehmens mit ihren Arbeitsbedingungen auseinandersetzen, um sie zu verbessern (Pirolt/Schauer 2001). Zirkelzeit ist Arbeitszeit. Die Ergebnisse, welche maßgeblich von den Beiträgen der TeilnehmerInnen als ExpertInnen ihres Arbeitsalltags bestimmt sind, werden in einem Vorschlagskatalog dokumentiert. Die Teilnahme am Zirkel ist freiwillig. Alle Unternehmensteile sollen repräsentiert sein, insbesondere ist auf die Teilnahme von Frauen zu achten. Leitende Personen oder ExpertInnen nehmen nicht teil.

Der BGF-Prozess in den switch-Pilotbetrieben läuft in sechs Schritten ab. Nach dem Abschluss der Kooperationsvereinbarung werden erstens alle MitarbeiterInnen vom

Management über das bevorstehende Projekt informiert. Im zweiten Schritt erhebt das Projektteam in Kontakt mit der Steuerungsgruppe den Daten zur Beschreibung des gesundheitlichen Ist-Zustands des Unternehmens. Befragungen der MitarbeiterInnen, Informationen, die die EntscheidungsträgerInnen zur Verfügung stellen, sowie allfällige andere Quellen (Berichte von Präventivkräften etc.) werden verknüpft und analysiert. Die Ergebnisse werden der Steuerungsgruppe rückgemeldet und durch diese an alle MitarbeiterInnen weitergeleitet. In der dritten Phase arbeitet der Gesundheitszirkel. Im vierten Schritt stellt der Gesundheitszirkel der Steuerungsgruppe die von ihm untersuchten Probleme samt den Lösungsvorschlägen vor. Die Steuerungsgruppe wiederum gibt fünfens binnen eines vereinbarten Zeitraums eine schriftliche Stellungnahme zu den Vorschlägen ab. Darin enthalten ist nicht notwendigerweise ungeteilte Zustimmung, auf jeden Fall wird aber begründet, wenn Vorschläge später, anders als vom Zirkel formuliert, oder überhaupt nicht umgesetzt werden sollen. Das Ergebnis ist ein Maßnahmenkatalog, der wiederum allen MitarbeiterInnen zugänglich gemacht wird. Danach zieht sich das switch-Team aus dem Betrieb zurück. Etwa ein halbes Jahr später erfolgt als sechster und letzter Schritt eine Evaluation. In Form eines Gespräches werden der Umsetzungsstand der beschlossenen Maßnahmen und die mit diesem Vorgehen verbundenen Erfahrungen eruiert.

5.5 Erfahrungen aus der Arbeit mit kleinen und mittleren IKT-Unternehmen

Obwohl die Leistungen des switch-Teams durch den Auftraggeber FGÖ getragen werden und daher für die Pilotbetriebe kostenlos sind, schien es in der Startphase des Projekts schwierig, Partnerbetriebe zu finden. Zögern wurde mit dem gerade in kleinen und mittleren Unternehmen in zeitlicher, personeller und finanzieller Hinsicht

beschränkten Ressourcen begründet. Erschwerend sind auch die Bilder, die der Begriff Gesundheitsförderung bei vielen Ansprechpersonen auslöst. Auf der einen Seite – bei jenen mit Wissen und Erfahrungen über Arbeitsschutz die Erwartung eines hohen Investitionsbedarfs in ergonomische Arbeitsplatzausstattung und Gestaltung der Arbeitsräume (in diesem Bereich besteht durchaus ein Bewusstsein von Defiziten). Auf der anderen Seite die Vorstellung, dass ein derartiges Projekt speziellen Druck zu sportlichen Aktivitäten oder gesundem Essen in den Betrieb tragen würde. Die WHO hat in der Ottawa Charta 1986 ein sehr brauchbares Bündel von Strategien definiert, das Gesundheitsförderung vor allem als Entwicklung einer gesunden Organisation definiert:

- Formulieren einer gesunden Politik als Auftrag durch die Leitung einer Organisation;
- Erarbeiten gesünder Strukturen, Rahmenbedingungen und Regeln innerhalb der Organisation;
- Befähigen der Organisationsmitglieder (MitarbeiterInnen) zu gesundem Handeln (Information; Weiterbildung; Mitsprache);
- Anpassen der professionellen Dienste an die Anforderungen einer gesunden Organisation.

Die Verwässerung des Begriffs Gesundheitsförderung bringt es mit sich, dass einzelne der oben genannten Maßnahmen für das Ganze der Gesundheitsförderung missverstanden werden.⁴ Unproduktiv sind auch Versuche, herkömmlichen Arbeitsschutz und Gesundheitsförderung gegeneinander auszuspielen. Die Erfahrung in den switch-Teilprojekten zeigt eher, dass erst eine "gesünder" strukturierte Organisation und aktiv teilnehmende MitarbeiterInnen in der Lage sind, normative Forderungen des Arbeitsschutzes in die

⁴ Dass nicht einmal das Essen im Betrieb eine reine Bewusstseinsfrage ist, als die es häufig präsentiert wird, sondern dass durch Strukturelemente gesunde Essensentscheidungen erst ermöglicht werden, zeigt recht gut der neue Leitfaden für den Lebensmitteleinkauf von Betriebsküchen und den organisierten Einkauf von Fertiggerichten (Kellner 2004).

betriebliche Realität zu übersetzen. Der beteiligungsorientierte Ansatz der GF macht natürlich (ganz im Sinn der WHO) Druck auf die professionellen Dienste, ihrerseits mehr auf Beteiligung und Überzeugung als auf Wirksamkeit qua ExpertInnenstatus zu setzen.

5.6 Resümee

Der vieldimensionale moderne Gesundheitsbegriff hilft insbesondere bei der Arbeit in den Gesundheitszirkeln. Der Vielfalt der Probleme, mit denen sich die MitarbeiterInnen bei ihrer Arbeit konfrontiert sehen, können sie dadurch mit einer Vielfalt an Lösungsansätzen begegnen. Die Ergebnisse der Zirkelarbeit sind in der Regel eine breite Mischung aus bereits bekannten, jedoch nie systematisch weiter verfolgten Ideen, sowie aus neuen Vorschlägen. Sie umfassen Änderungen der Abläufe im Unternehmen, Verbesserungen der Arbeitsbedingungen bei Hardware, Software und bei der Arbeitsumgebung sowie Vorschläge für Verhaltensänderungen. Die MitarbeiterInnen sorgen dafür, dass sie auf die spezifischen Voraussetzungen des Unternehmens zugeschnitten sind und damit die Umsetzbarkeit nicht von vornherein gefährdet ist (in jenen switch-Pilotbetrieben, deren Gesundheitszirkel bereits berichtet haben, wurden Lösungsvorschläge von der Steuerungsgruppe zu 90 Prozent übernommen und großteils auch schon umgesetzt).

Das Verfahren selbst trägt zur Erfüllung der WHO Forderung nach Empowerment bei. Die ZirkelteilnehmerInnen (und häufig auch ihre KollegInnen) haben ein funktionierendes Modell zur Problemlösung kennen gelernt und die Erfahrung gewonnen, dass es sich lohnt, sich zu engagieren. Der BGF-Prozess mit seiner Kombination aus unternehmenspolitischer Entscheidung, dem Einbeziehen der MitarbeiterInnen vornehmlich über die Methode der Gesundheitszirkel und der darauffolgenden Auseinandersetzung der Unternehmensleitungen (sowohl mit den Zirkelergebnissen als auch mit den Zirkelmitgliedern) scheint im Umfeld der IKT eine sehr geeignete Methode zu sein. Er wird den handelnden Personen gerecht, die es gewohnt

sind, in ihrem Arbeitsalltag Herausforderungen mit einem hohen Maß an Selbständigkeit gekoppelt mit Ergebnisdruck zu bewältigen. Eine Reihe von offenen Fragen bleiben allerdings auf der Agenda:

- Können zukünftig Frauen und Männer in IKT-Betrieben arbeiten, ohne dass auf Dauer die bereits bekannten unterschiedlichen Verteilungen von Vor- und Nachteilen einzementiert werden?
- Können Organisations- und Karrieremodelle entwickelt werden, die auch älteren ArbeitnehmerInnen adäquat sind?

Der BGF-Prozess schafft Bewusstsein für die Verbindung von Arbeitssituation, Wohlbefinden, Gesundheit und der Fähigkeit, die Anforderungen des Alltags zu bewältigen. Die MitarbeiterInnen in den IKT Betrieben sind in hohem Ausmaß auf selbständiges Handeln orientiert. Gerade dieses Element der Eigenverantwortung unterstützt die frühzeitige Entwicklung von Veränderungen mit salutogenetischem Potential und ihre Umsetzung im Rahmen von betrieblicher Gesundheitsförderung.