

## Themen

---

*„Ich habe erwartet, dass Themen wie „grüner Apfel, Sport usw.“ bearbeitet werden. Und war dann positiv überrascht, dass darüber hinaus viele andere Themen Platz hatten. Dinge, die im Arbeitsalltag immer zu kurz kommen, aber wichtig sind, wie Fragen der Arbeitsorganisation oder der Kommunikation.“ (MitarbeiterIn, switch Projektbetrieb)*

---

Die Themen eines Gesundheitsförderungsprozesses entspringen der jeweils konkreten betrieblichen Situation. Sichergestellt wird dies durch die zentrale Beteiligung der MitarbeiterInnen. In der Arbeit mit den switch-Projektbetrieben haben sich branchenspezifische Schwerpunkte herauskristallisiert. Belastungen erstreckten sich mit unternehmensspezifisch unterschiedlicher Gewichtung auf die Dimensionen:

- organisatorische Belastungen
- psychosoziale Belastungen
- körperliche Belastungen
- Umgebungsbelastungen

Das breite Spektrum an Ursachen und unternehmensspezifischen Maßnahmen, wie sie in den switch-Projektbetrieben erarbeitet wurden, lässt sich auf eine allgemeine Ebene gebracht in nachfolgende Kategorien gliedern.

### ➤ **Arbeitsorganisation**

„Macht was ihr wollt, aber seid profitabel!“ dieses Moto beschreibt gut den Grad der Organisation von Arbeitsabläufen und –schritten in kleinen IKT-Unternehmen. Rasches MitarbeiterInnenwachstum in relativ kurzer Zeit lässt Strukturen hinterherhinken. Der Markt fordert ein hohes Maß an Flexibilität auf vielerlei Ebenen. Spielraum für die Befassung mit organisatorischen Fragen bleibt kaum. Umgekehrt sichert gerade eine gut durchdachte und funktionierende Arbeitsorganisation den effizienten Einsatz von Energien, weil Reibungsverluste minimiert werden.

### **Ausgangslage**

Viele Stolpersteine im Arbeitsalltag von MitarbeiterInnen in IKT-Unternehmen fußen in Fragen der Arbeitsorganisation. Die Folgen sind Stress, Frust, Überlastung, fehlgeleitete Energien, Mehrarbeit und Unterbrechungen im Arbeitsfluss. Die meisten Unternehmen sind sich dieser Tatsache auch bewusst. Trotzdem schaffen es die wenigsten, neben den Erfordernissen der Existenzsicherung dieses Entwicklungsfeld konsequent anzugehen.

In vielen IKT-Unternehmen ist die Arbeit projektförmig organisiert. Ein gutes Projektmanagement ist eine wesentliche Voraussetzung zum reibungslosen, effektiven und motivierten Arbeiten. Wesentliche Elemente dabei sind: systematische Planung, realistische Zeitkalkulation, das Abstecken von Teilzielen, die Kontrolle des Fortschritts, das rechtzeitige Umplanen bei Verzögerungen oder nicht vorhergesehenen Entwicklungen, das Lernen aus Erfahrungen, das Festlegen von Zuständigkeiten, verbindliche Absprachen, ein funktionierender Informationsfluss usw..

In kleinen und mittleren Unternehmen ist die Arbeitsleistung jedes und jeder Einzelnen von großer Bedeutung. Umso wichtiger ist es, Vertretungsmöglichkeiten vorzusehen und zu vermeiden, dass ausschließlich einzelne MitarbeiterInnen über wesentliche Informationen

verfügen. Fallen diese KollegInnen krankheits-, urlaubs- oder fortbildungsbedingt aus, kann dies andernfalls folgende Konsequenzen nach sich ziehen:

- Für die ausfallenden KollegInnen selbst entsteht Druck, weil ihre Arbeit während der Abwesenheit liegen bleibt. Erholungs- und/oder Fortbildungszeiten müssen daher kurz gehalten werden.
- Kranke MitarbeiterInnen arbeiten anstatt sich auszukurieren, weil dringende Aufgaben oder Termine anstehen.
- Projekte oder Aufträge, die ausschließlich an einzelnen Personen hängen, sind stark gefährdet, wenn diese ausfallen.
- Anwesende KollegInnen sind in der Erfüllung ihrer Aufgaben behindert, weil vorgelagerte Arbeitsschritte nicht erledigt werden (können) oder Informationen fehlen.
- KundInnen sind verärgert, weil keine informierte Ansprechperson zur Verfügung steht. Anwesende KollegInnen dienen als Sündenbock.
- Usw.

Die ausgewogene Verteilung von Arbeit ist ein wichtiger Faktor zur Vorbeugung der Verausgabung von einzelnen Personen. Es soll vorkommen, dass MitarbeiterInnen, die sich besonders geschickt anstellen, mit Mehrarbeit dafür „belohnt“ werden. Stark ausgelastet sind oft auch jene MitarbeiterInnen, die nicht „nein“ sagen, sich schwer abgrenzen können. Die Gefahr einer Dauerüberlastung und damit eines Ausfalls wird dabei häufig übersehen.

Weitere wichtige Komponenten einer gesunden Arbeitsorganisation sind die sinnvolle Abfolge und Koordination von Arbeitsabläufen und Terminen wie das Festlegen und Bekanntmachen von Zuständigkeiten.

Ein Teilbereich der Arbeitsorganisation ist die interne technische Organisation, wie Regelungen zur Serveradministration oder die Zusammenarbeit mit Vertragspartnern, die Technik und Infrastruktur bereitstellen bzw. zuliefern.

Mängel der Arbeitsorganisation sind häufig Ursachen für Belastungen. Umgekehrt ist eine gute Arbeitsorganisation eine wichtige Ressource bei der Entschärfung von Belastungen und Voraussetzung für reibungsfreies, motiviertes Arbeiten.

MitarbeiterInnen in betreuungsintensiven Teilbereichen des IKT-Sektors oder betriebsinterne Ansprechpersonen für diverse Anliegen sind häufig mit störenden Unterbrechungen des Arbeitsflusses konfrontiert – etwa durch Telefonanrufe. Häufige Ablenkungen stören die Konzentration, erhöhen die Wahrscheinlichkeit von Fehlern, der Zeitaufwand für die Erledigung von einzelnen Aufgaben steigt, weil man u.a. „den verlorenen Faden“ wieder aufnehmen muss usw.. Durch diverse organisatorische Maßnahmen können unterbrechungsfreie Arbeitszeiten geschaffen werden. Ursachen für Störungen können ebenso ungünstige bauliche Lösungen oder Großraumbüros sein.

## Lösungen

Ein BGF-Projekt bietet dem Unternehmen einen Rahmen, innerhalb dessen wesentliche Ursachen für Reibungsverluste und durch Mängel in der Arbeitsorganisation bedingte Belastungen identifiziert sowie konkrete Lösungen erarbeitet und umgesetzt werden. Lösungen liegen zum einen in der Optimierung und Schaffung von sinnvollen Strukturen, zum anderen der Stärkung der Organisationskompetenz des MitarbeiterInnenteams. Die Schaffung einer gut funktionierenden Arbeitsorganisation bedingt meist einen längerfristigen Entwicklungsprozess. Innovationsdruck und rascher Wandel der Arbeitsinhalte machen die Anpassung von organisatorischen Strukturen an die wechselnden Aufgaben notwendig.

Konkrete Lösungsvorschläge und Maßnahmen in den switch-Projektunternehmen lagen in den Bereichen:

- Klären von Zuständigkeiten, Erstellen eines oder Aktualisieren des Organigramms;
- Einführung von sinnvollen Leitungsfunktionen mit klar formulierten Aufgaben (z.B.: technische Leitung)
- Schaffen bzw. Festlegen von Vertretungsmöglichkeiten
- Maßnahmen zur Personalplanung und -entwicklung wie Zuziehung externer ExpertInnen, mehr Gewicht bei Personalrekrutierung auf Projektmanagement und/oder soziale Kompetenzen, Schulungen zum Projekt- und/oder Zeitmanagement usw.
- Klärung von spezifischen Fragen wie Regelungen zu Dienstfahrten, Entscheidungsbefugnissen usw.
- Schaffen einer Möglichkeit zum laufenden Einbringen von (organisatorischen) Vorschlägen (z.B. Ansprechperson festlegen)
- Anschaffen von Firmenhandys, die nach vereinbarten Regelungen ausgeschaltete werden können (anstatt Nutzung der Privathandys für Firmenzwecke und damit unmöglicher Abgrenzung) und Aufteilung der Bereitschaftszeiten
- Zentraler Aushang eines Urlaubsplans – längere Abwesenheiten von KollegInnen werden so schon rechtzeitig im Voraus registriert
- Schaffung von Möglichkeiten bzw. Vereinbarung zum Arbeiten von zu Hause aus
- Optimierungen von Teilbereichen des Projektmanagements
- Festlegen einer zuständigen Person für Gesundheits- und Sicherheitsfragen im Unternehmen und Ausstattung mit entsprechend vereinbarten (zeitlichen) Ressourcen derselben.
- Schaffung von störungsfreien Zeiten für konzentriertes Arbeiten (z.B.: durch abwechselnden Telefondienst)
- Festlegen von klaren Prozederes für die Auftragsabwicklung, Terminkoordination usw.

### Beispiel

Anonymisierter Auszug aus einem Vorschlagskatalog zum Thema „Projektmanagement“ als konkretes Beispiel für ein Gesundheitszirkel-Ergebnis:

Beispiel Vorschlagskatalog zu Arbeitsorganisation

### ➤ Arbeitszeit & Vereinbarkeit mit Privatleben

Flexibilität, ständige Erreichbarkeit, Unvorhersehbarkeit, (über)lange Arbeitszeiten – all das sind Schlagworte, welche die Rahmenbedingungen und Arbeitsanforderungen der Beschäftigten in IKT-Unternehmen beschreiben. Die Gefahr des Überhandnehmens der Erwerbsarbeit durch diese Entgrenzung von Arbeit und Privatleben ist im IKT-Bereich besonders groß. Folgen präsentieren sich oft erst nach längerer Zeit – Abreißen sozialer Kontakte, Scheitern von Beziehungen, Vernachlässigung von körperlichem Ausgleich bis hin zu Burnout.

### Ausgangslage

Flexibilität ist ein häufig genanntes Schlagwort in Verbindung mit IKT-Unternehmen. Flexibilität wird in Verbindung mit Arbeitszeit häufig als Ressource genannt. Fakt ist, dass technische Tätigkeitsbereiche fast immer vollen Einsatz von den MitarbeiterInnen verlangen. Teilzeitarbeitsplätze gibt es in den technischen Berufen kaum. Flexible Arbeitszeiten im IKT-Unternehmen werden oft sehr einseitig gelebt – flexibel im Sinn von möglichst umfassender Verfügbarkeit der MitarbeiterInnen.

Zeitaufzeichnung gibt es nicht in allen Unternehmen. D.h. MitarbeiterInnen können häufig nicht genau nachvollziehen, wie viele Stunden sie tatsächlich gearbeitet haben. In einzelnen Betrieben ist es „normal“, dass die reale Arbeitszeit die vertraglich vereinbarte Arbeitszeit regelmäßig deutlich übersteigt – mit oder ohne finanziellem Ausgleich oder Zeit-Ausgleich.

Zu Arbeitsspitzen ist das Leisten von Mehrarbeit bis zu einem bestimmten Maße auch notwendig und nicht gesundheitsgefährdend. Problematisch wird es dort, wo Arbeitsspitzen zum Dauerzustand werden, auf Arbeitsspitzen keine Erholungsphasen folgen. Dazu kommt, dass Arbeitszeiten oft schwer berechenbar und planbar sind. Das bringt besonders MitarbeiterInnen mit Betreuungspflichten in Konflikt mit anderen an sie gestellten Ansprüchen.

Eine wesentliche gesundheitliche Ressource liegt in einem erfüllten Privatleben – soziale Kontakte, Bewegung, Erholung, Familie. In dem Maße wie Erwerbsarbeit überhand nimmt, schwindet die Chance, diese menschlichen Grundbedürfnisse leben zu können. Familie, Freundschaften, Hobbies laufen auf Dauer nicht nebenher, sondern verlangen Investitionen. Frauen und Männer trifft das in unterschiedlichem Ausmaß, weil Frauen immer noch die Hauptverantwortung für Familien-, Haushalts- und Beziehungsarbeit zugeschrieben und von ihnen auch wahrgenommen wird.

Ein Unternehmen tut sich in vielerlei Hinsicht Gutes, wenn es dazu beiträgt, die Vereinbarkeit von Erwerbsarbeit und Privatleben ihrer MitarbeiterInnen zu unterstützen. Auf Dauer gesunde und ausgeglichene MitarbeiterInnen arbeiten effizienter und können kreativer sein. Familie und soziale Kontakte sind ein wichtiges Lernfeld zum Erwerb von sozialen Kompetenzen. Unternehmen, welche die Vereinbarkeit von Beruf und Familie für junge Eltern durch entsprechende Rahmenbedingungen fördern, sind für viele fähige Frauen und Männer attraktiver als solche, die hier keine Rücksicht nehmen – mit den MitarbeiterInnen bleibt den Unternehmen so wertvolles unternehmensspezifisches Know How erhalten.

## Lösungen

Was kann das Unternehmen dazu beitragen, dass sich Arbeitszeit in gesunden Grenzen hält, Vereinbarkeit möglich ist und gleichzeitig der Betrieb reibungslos weiterläuft?

Ein Schlüssel dazu liegt in einer durchdachten Arbeitsorganisation. Z.B.:

- Das Reagieren auf unerwartete und unplanbare Ereignisse ist Teil des Berufsalltags von IKT-Unternehmen, trotzdem lässt sich eine Vielzahl von Ad-hoc-Aufgaben durch gut durchdachte Arbeitsorganisation vermeiden.
- Das Erfordernis der ständigen Erreichbarkeit ist ein Merkmal vieler IKT-Unternehmen. Für die MitarbeiterInnen bedeutet das ein Verschwimmen der Grenzen zwischen Freizeit und Arbeitszeit. Erholung und Abschalten wird schwierig. Durchdachte organisatorische Regelungen können hier vielfach Erleichterung schaffen, ohne dass die Betreuungsqualität für die KundInnen darunter leiden muss.
- Die Abhängigkeit von der Verfügbarkeit einzelner MitarbeiterInnen, kann verringert werden, indem Wissen auf mehrere Personen verteilt oder zentral zugänglich gemacht wird.



Freiräume, die durch optimierte Strukturen und Prozesse gewonnen werden, dürfen nicht durch Mehrarbeit sofort wieder zugepflastert werden!!!

Ein weiterer Schlüssel liegt im Hinterfragen von dem was „üblich“ ist:

- Können technische Tätigkeitsbereiche wirklich nur von Vollzeitkräften gut ausgefüllt werden? Gerade in Bereichen der Projektarbeit lassen sich hier gut Abgrenzungen

schaffen. Umso klarer Zuständigkeiten und Aufgabenbereiche verteilt und kommuniziert sind, desto leichter lassen sich Bereiche auf mehrere Personen aufteilen, ohne das Reibungsverluste entstehen.

- Müssen MitarbeiterInnen immer alle Tätigkeiten vom Büro aus durchführen? Wäre es unter definierten Umständen, Ausmaß und Rahmenbedingungen nicht auch möglich von zu Hause aus zu arbeiten?
- Muss an Zwickeltagen wirklich immer wer von den Verwaltungsangestellten verfügbar sein?
- Ist es wirklich so eine Katastrophe, wenn ein Mitarbeiter oder einer Mitarbeiterin für begrenzte Zeit in Karenz geht, um sich familiären Verpflichtungen zu widmen – zumal es ja Monate im Voraus planbar ist?
- Sind solche Fragen nicht vielmehr Fragen der Prioritätensetzung als Fragen der Machbarkeit?
- Usw.

Konkrete Lösungsvorschläge und Maßnahmen aus den switch-Projektunternehmen zum Bereich „Arbeitszeit & Vereinbarkeit“ lagen in den Bereichen:

- Einführung einer Zeitaufzeichnung
- Klären von Rahmenbedingungen zum „Arbeiten von zu Hause aus“
- Maßnahmen aus den Bereichen Arbeitsorganisation, Information & Kommunikation
- Bei gemeinsamen Firmenaktivitäten, wie Betriebsausflug oder Fortbildungen, Termin rechtzeitig bekannt geben, damit steigt für MitarbeiterInnen mit Betreuungspflichten die Möglichkeit zur Teilnahme. Ev. Kinderbetreuungsmöglichkeiten organisieren.
- Usw.

### Beispiel

Anonymisierter Auszug aus einem Vorschlagskatalog zum Thema „Arbeiten von zu Hause aus“ als konkretes Beispiel für ein Gesundheitszirkel-Ergebnis:

Beispiel Vorschlagskatalog zu Arbeitszeit & Vereinbarkeit

### ➤ Kommunikation & Information

Ein rasches Tempo in Technologieentwicklung und Abläufen, Projektarbeit und flexibles Reagieren auf überraschende Ereignisse sind wesentliche Merkmale des IKT-Sektors. Eine funktionierende Informationsstruktur sowie eine lebendige und wertschätzende Kommunikationskultur sind wesentliche Voraussetzungen für MitarbeiterInnen, ihre Aufgaben gut und motiviert erfüllen zu können, ohne dabei in einen Dauerstresszustand zu verfallen.

### Ausgangslage

In den meisten kleineren Unternehmen herrscht das Gefühl vor, es würden alle über Alles Bescheid wissen. Neben einer Kommunikation „zwischen Tür und Angel“ kommt die strukturierte Informationsweitergabe oft zu kurz. Die Arbeit mit den switch-Projektbetrieben hat gezeigt, dass Ursachen für stressige Situationen häufig mitbedingt sind durch Informationsmangel oder verspätete Infowweitergabe. Auffällig war auch, dass selbst in kleinen Unternehmen der Austausch zwischen verschiedenen Arbeitsbereichen stark verbesserungswürdig ist. Auswirkungen können so aussehen:

- Stress wegen kurzfristig zu erledigender Aufgaben (schon seit Tagen bekannt, wurde der betreffenden Person aber nicht rechtzeitig mitgeteilt)

- Unangenehme Situationen mit KundInnen (Vereinbarungen wurden an den/die zuständige Kollegen/in nicht weitergeleitet; man weiß über Werbeaktionen nicht Bescheid, obwohl man die Infohotline betreut; Leistungen werden falsch berechnet, weil Änderungen der Buchhaltung nicht gemeldet wurden; Kunde/in hat einen Notfall – niemand weiß, wann der/die zuständige Kollege/in wieder erreichbar ist usw.)
- Unwissenheit über neue Produkte, Projekte, Know How von KollegInnen usw.
- Unterbrechung des Arbeitsflusses, weil zentrale Infos mühsam eingeholt werden müssen
- Arbeiten werden umsonst durchgeführt, weil sich die Ausgangsbasis verändert hat, dies den ausführenden Personen aber nicht mitgeteilt wurde
- Konflikte zwischen Abteilungen oder einzelnen KollegInnen
- Handlungsunsicherheit: Informelle Vereinbarungen zu Rechten und Pflichten, zur Handhabung von Situationen verblassen mit der Zeit, unterschiedliche Versionen entstehen, neue MitarbeiterInnen wissen, wenn überhaupt, nur mehr rudimentär darüber Bescheid (z.B. Möglichkeiten zur Weiterbildung, Abrechnungsmodalitäten, Regelungen zur Heimarbeit usw.)
- Fehlende Infos können auch dazu führen, dass Gerüchte kursieren – etwa spricht sich herum, dass es dem Unternehmen finanziell nicht gut geht. Dies führt zu Unbehagen, kostet Energie und bremst die Motivation.
- Usw.

Neben der Informationsweitergabe sind wesentliche Funktionen von Kommunikation: Erfahrungsaustausch, Wissensaustausch, Rückmeldungen geben, gemeinsames Entwickeln von Ideen und Strategien. Kommunikation ist immer auch ein wichtiges Mittel zur Orientierung. Gerade in IKT-Unternehmen, wo ein großer Handlungsspielraum und Flexibilität zu den wesentlichen Merkmalen der Arbeit zählen, braucht es eine Landkarte als Basis zur Handlungsausrichtung, sonst werden Freiräume schnell zur Belastung. Eine funktionierende Kommunikation stärkt überdies das Zusammengehörigkeitsgefühl. Die IKT-Branche zeichnet sich auch dadurch aus, dass viele MitarbeiterInnen höchst motiviert sind, den Unternehmenserfolg mitzugestalten. Kommunikation und Informationen über Unternehmensstrategie und –ziele sowie Rückmeldungen über die Zufriedenheit mit der eigenen Arbeitsleistung sind nicht nur interessant, sondern dienen als Basis zur Ausrichtung der eigenen Bemühungen und Planung der Berufslaufbahn.

## Lösungen

Es gibt keine allgemeinen Regeln dazu, wie Kommunikations- und Informationsstrukturen in Unternehmen beschaffen sein müssen, dass allen alle wesentlichen Informationen zur Verfügung stehen. Darüber hinaus braucht Informiertheit immer zwei Voraussetzungen, einen „Sender“, der zentrale Informationen ev. über mehrere Wege gut auffindbar zur Verfügung stellt und einen „Empfänger“, der die Informationen zur Kenntnis nimmt.

Gibt es ein entsprechendes Defizit im Unternehmen, dann ist der Gesundheitszirkel ein gutes Instrument, zum Identifizieren von konkreten Mängeln und zum Erarbeiten von praktikablen Verbesserungen. In der gemeinsamen Reflexionsarbeit im Gesundheitszirkel entsteht Klarheit darüber,

- welche Ursachen-Wirkungszusammenhänge zwischen Stress und Information bestehen
- welche Rolle jedEr Einzelne im Kommunikationsgeschehen im Unternehmen spielt
- was wesentliche Informationen sind
- was eine gute Kommunikationskultur ausmacht und wie diese zum Wohlbefinden beitragen kann
- wie die konkrete Kommunikations- und Informationssituation im Unternehmen verbessert werden kann

Konkrete Lösungen und Maßnahmen zur Optimierung der Informations- und Kommunikationsstruktur und –kultur in den switch-Projektbetrieben lagen in den Bereichen:

- Adaption der Besprechungshäufigkeit und/oder Zusammensetzung und/oder Ablauf
- Schaffung neuer Besprechungsformen (z.B. einmal im Monat GeschäftsstellenleiterInnen-Meeting, einmal im Jahr Strategieworkshop, interne Informationsveranstaltungen zu neuen Produkten usw.)
- Vereinbarungen darüber, wer in welcher Form über konkrete Themen/Sachverhalte informiert und informiert wird
- Vorschläge für konkrete Tagesordnungspunkte / zentrale Themenbereiche für Besprechungen
- Besprechungen werden vorbereitet und/oder protokolliert
- Stärkung des informellen Austausches durch Schaffung von Möglichkeiten für gemeinsame Pausen
- Schaffung oder gezieltere Nutzung von elektronischen Medien, wie z.B. Intranet, Foren
- Vereinbarungen dazu, wie Informationen, die nach außen gehen (z.B. Werbeaktionen, Inserate), den betroffenen MitarbeiterInnen bekannt gemacht werden
- Schaffung einer zentralen Datenbank, die für alle MitarbeiterInnen zugänglich ist, wo KundInneninformationen und Vereinbarungen eingetragen werden;
- Ermöglichen des Zugriffs auf alle elektronischen Kalender und Vereinbarungen zur konsequenten Eintragung
- Aushängen einer Gesamtübersicht der aktuell laufenden und in nächster Zeit geplanten Projekte und Aktivitäten
- Einführen von MitarbeiterInnengesprächen
- Usw..

### Beispiel

Anonymisierter Auszug aus einem Vorschlagskatalog zum Thema „Informationsfluss“ als konkretes Beispiel für ein Gesundheitszirkel-Ergebnis:

Beispiel Vorschlagskatalog zu Information & Kommunikation

### ➤ Bildschirmarbeit, Arbeitsplatz & -umgebung

Fragen der Arbeitsplatzgestaltung und Ergonomie fallen in das Spezialgebiet von ArbeitsmedizinerInnen. Laut ArbeitnehmerInnenschutz ist jedes Unternehmen arbeitsmedizinisch und sicherheitstechnisch zu betreuen - je nach Anzahl der MitarbeiterInnen in unterschiedlichem Stundenausmaß.

 Tipp	Die AUVA bietet Unternehmen bis 50 MitarbeiterInnen im Rahmen des Programms „AUVAsicher“ kostenlose arbeitsmedizinische und sicherheitstechnische Betreuung. Damit erhält das Unternehmen kostenlos Zugang zu Fachwissen und erfüllt gleichzeitig die gesetzliche Verpflichtung zur Bereitstellung von derartigen Expertisen. <a href="http://www.auva.at">www.auva.at</a> - AUVAsicher
---	---

Wesentliche Informationen zu Arbeit und Gesundheit mit Schwerpunkt auf Bildschirmarbeit finden Sie auf der Website ergo-online - Informationsdienst Arbeit und Gesundheit Schwerpunkt Bildschirmarbeit unter [www.sozialnetz.de](http://www.sozialnetz.de).

## Ausgangslage

Die Erwerbsarbeit im Sektor der Kommunikations- und Informationstechnologien bedeutet meist stundenlanges Sitzen vor Bildschirmen auf mehr oder weniger ergonomisch ausgestatteten Büromöbeln und Arbeitsmitteln bei gleichzeitig hoher Konzentrationsleistung. Bekannte Folgen sind Verspannungen und Schmerzen in Nacken-, Schulter und Rückenbereich, Probleme mit Augen und Sehkraft, Kopfschmerzen, Schmerzen im Unterarm oder Handbereich.

Gestaltung und Ausstattung der Arbeitsplätze sind oftmals wenig durchdacht oder improvisiert. Die Folge sind vermeidbare Belastungen des Körpers. Die Gestaltung des Arbeitsplatzes ist eine wichtige Komponente zur Gesunderhaltung. Neben der Ausstattung mit gut handhabbaren und funktionierenden Arbeitsmitteln, ergonomischem Mobiliar, ausreichendem Platzangebot, guter Beleuchtung und günstiger Anordnung von Arbeitsgeräten spielen Einflüsse der Arbeitsumgebung eine wichtige Rolle.

Die Arbeitsumgebung war in fast allen switch-Projektunternehmen in der einen oder anderen Form Thema. Besonders das Raumklima, wie Temperatur, Luftfeuchtigkeit, Belüftung und Zug, stellt für viele MitarbeiterInnen eine Dauerbelastung dar. Lärm verursacht durch technische Geräte oder durch eine Vielzahl an MitarbeiterInnen in Großraumbüros ist ebenfalls ein relevanter Faktor in IKT-Unternehmen.

Schockierend war festzustellen, wie wenig bei moderner Büroarchitektur und –infrastruktur darauf geachtet wird, dass in diesen Räumlichkeiten Menschen arbeiten werden. Große Glasflächen zum Beispiel führen zu Blendung, im Sommer zu großer Hitze, im Winter zu Kälte. Häufig steht das in Kombination mit schlecht funktionierenden Klimaanlage oder Belüftungssystemen (z.B. Beheizung über von der Decke her eingeblasenen Warmluft, die Folge: heißer Kopf und kalte Füße). Bauliche Mängel lassen sich oft nur mit großem Aufwand beseitigen.

Darüber hinaus gibt es immer noch Unternehmen, wo in den Büros oder Gemeinschaftsräumlichkeiten geraucht wird.

## Lösungen

Ansatzpunkte zur Vorbeugung von Gesundheitsschäden durch Bildschirmarbeit liegen in den Bereichen:

- Hardware: Bildschirm, Monitor, Tastatur, Maus
- Mobiliar: Sitzmöbel, Tische
- Ergonomische Einstellung und Anordnung von Hardware und Mobiliar
- Beleuchtungssituation, Vermeidung von Blendung, Spiegelungen
- Software (Bedienungsfreundlichkeit, Fehlertoleranz, Software-Ergonomie usw.)
- Pausengestaltung!!!



wichtig

Für MitarbeiterInnen, die im Außendienst tätig sind, ist das Fahrzeug Arbeitsmittel. Eine entsprechende ergonomische, sichere und praktische Ausstattung von beruflich genutzten Fahrzeugen wird leicht übersehen.

Die Pausengestaltung spielt bei der Vorbeugung von gesundheitlichen Schäden durch Bildschirmarbeit eine wichtige Rolle. Der Gesetzgeber sieht in der Bildschirmverordnung vor, dass die tägliche Arbeit an Bildschirmgeräten regelmäßig durch andere Tätigkeiten oder durch Pausen unterbrochen werden muss. Mehrere Kurzpausen sind dabei effektiver als wenige längere Pausen. Vorgeschrieben sind 10 Minuten pro Stunde Bildschirmarbeit.

Neben der Entlastung von Augen und Stützapparat, wirken Kurzpausen Ermüdung vor und steigern damit die Leistungsfähigkeit.

Bildschirmpausen sollen für Abwechslung zur statischen Sitzhaltung und Konzentrationsleistung genutzt werden: Aufstehen, Bewegung, Ausgleich- und/oder Entspannungsübungen, Entlastung der Augen. Folgende Rahmenbedingungen können dies unterstützen: Pausen gehören zur akzeptierten Unternehmenskultur, Örtlichkeit für gemeinsame Pausen ev. im Freien z.B. mit Stehtischen und Obstkorb, Bewegungsanreize wie bspw. durch Tischfußball, usw..

- Weitere Lösungen und Maßnahmen aus den switch-Projektunternehmen zu Bildschirmarbeit, Arbeitsplatz und -umgebung lagen in den Bereichen:
- Umgestaltung der Arbeitsplatzanordnung nach ergonomischen Gesichtspunkten
- Anbringen von Blendschutz an den Fenstern
- Pflanzen zur Schalldämmung, Luftbefeuchtung und zum Wohlfühlen
- Reparatur von defekten Stühlen, bzw. teilweise Neuanschaffung
- Schrittweise Umrüstung von Röhren- auf qualitativ hochwertige TFT-Monitore
- Temperaturmessung und –aufzeichnung und darauf aufbauend Regulation der Heizung
- Optimierung und Wartung der Klimaanlage
- Luftfeuchtigkeitsmessung und Luftbefeuchter
- Lichtmessung durch ExpertInnen und Optimierung der Beleuchtungssituation
- Erstellung einer Liste mit Mindestanforderungen an die Ausstattung von Dienstfahrzeugen (z.B.: Einstellmöglichkeit der Sitze im Wirbelsäulenbereich)
- Nachrüstung von Dienstfahrzeugen (z.B. mit Nebelscheinwerfern)
- Klare Stellungnahme der Geschäftsleitung zu Rauchverbot in Büroräumen und Gemeinschaftsbereichen
- Aushandeln von Preisvorteilen für MitarbeiterInnen bei Fitnessstudios oder anderen Freizeiteinrichtungen
- Organisation von gemeinschaftlichen Ausgleichsaktivitäten
- Unterbringung der Server, Kopierer, Drucker in einem eigenen Raum zur Reduktion störender Geräuschpegel und von Wärmeentwicklung
- Einbezug der MitarbeiterInnen bei geplanten Umgestaltungen der Arbeitsplätze (z.B. Umzug, Vergrößerung)
- Anbringung eines Türschließers zur Vermeidung von Zugluft durch offene Türen
- Usw.

### **Beispiel**

Anonymisierter Auszug aus einem Vorschlagskatalog zum Thema „Belastungen durch Bildschirmarbeit“ als konkretes Beispiel für ein Gesundheitszirkel-Ergebnis:

Beispiel Vorschlagskatalog zu Bildschirmarbeit, Arbeitsplatz & -umgebung

### **➤ Arbeitsklima & Zusammenarbeit**

Kleine und mittlere Unternehmen beschreiben ihr Arbeitsklima häufig als familiär. Freundschaftliche Beziehungen zu KollegInnen wie Vorgesetzten und gegenseitige Unterstützung sind eine wesentliche Ressource in IKT-Betrieben. Diese soziale Nähe kann aber auch konfliktbesetzt sein oder zu informellen Machtstrukturen führen, die schwer zu durchschauen sind.

## Ausgangslage

Dort wo MitarbeiterInnen in Teams arbeiten, die sehr gut miteinander können und Spaß haben, werden stressige Anforderungen besser verarbeitet und als weniger belastend erlebt, als in Bereichen, wo MitarbeiterInnen überwiegend alleine arbeiten oder auf die Zusammenarbeit mit KollegInnen angewiesen sind, wo es Konflikte gibt. Besonders schwierig wird es dort, wo Spannungen mit Vorgesetzten bestehen. Das Selbstimage als familiäres Team kann einer Konfliktwahrnehmung und -bearbeitung im Weg stehen.

Überraschend war festzustellen, dass selbst in sehr kleinen IKT-Unternehmen ein Austausch zwischen den Abteilungen oder Projektteams häufig zu kurz kommt. In den switch-Projektunternehmen wurde in den Gesundheitszirkeln bereichsübergreifend gearbeitet, vielfach stellte sich das als sehr positiv heraus. Durch den intensiven Austausch ist die Wahrnehmung und das Verständnis für die Situation der KollegInnen gestiegen, was für die Zusammenarbeit sehr förderlich war.

Konfliktträchtig und erschwerend für die Zusammenarbeit ist es, wenn Zuständigkeiten, Aufgabenbereiche und Rollen nicht klar sind. Negativ auf das Sozialklima wirkt es sich auch aus, wenn verschiedenen Unternehmensbereichen stark unterschiedliche Wertigkeiten zukommen (z.B. Technik vs. Verwaltung). Mängel in der Arbeitsorganisation und Informationsweitergabe können ebenfalls Ursache für Konflikte sein.

Eine weitere Schnittstelle der Zusammenarbeit liegt zwischen fest angestellten und freien MitarbeiterInnen. Bei relativ festen Kooperationen empfiehlt es sich, auf jeden Fall auch externe MitarbeiterInnen in das BGF Projekt einzubeziehen.

Auch die Zusammenarbeit mit schwierigen KundInnen kann sehr belastend sein, z.B. im Trainings- und Schulungsbereich.

## Lösungen

Da man sich in kleinen Unternehmen schwer aus dem Weg gehen kann und ein entspanntes Verhältnis zwischen den MitarbeiterInnen nicht nur gesundheitsförderlich, sondern auch gut für die Arbeitsqualität und den Informationsfluss ist, empfiehlt es sich Konflikte zu klären. In vielen Branchen, vor allem im sozialen Bereich, wo viel in Teams gearbeitet wird, ist es üblich, Supervision oder Mediation zur Teamentwicklung und Spannungsklärung in Anspruch zu nehmen. In IKT-Unternehmen ist dies selten der Fall, wäre oftmals aber hilfreich und lohnend.

Aktivitäten, die das Gemeinschaftsgefühl stärken und den Austausch fördern, wirken sich meist positiv auf das Sozialklima und die Zusammenarbeit zwischen KollegInnen aus. Eine Möglichkeit dafür liegt in ansprechenden und aktiven Betriebsausflügen, eine weitere in der Schaffung und attraktiven Gestaltung von Sozialeinrichtungen (z.B. Pausenraum).

Zu einem offenen Gesprächsklima gehört es auch, konstruktive Kritik äußern zu dürfen und annehmen zu können. Dies gelingt am Besten in einem Klima des wertschätzenden Umgangs miteinander. Anerkennung, Feedback und Lob sind weitere wesentliche Komponenten eines gesunden Arbeitsklimas. Soziale Kompetenzen, die dazu notwendig sind, können erlernt und entwickelt werden.

Ein BGF-Projekt führt unabhängig von konkret umgesetzten Maßnahmen zu einem Kommunikationsprozess, der sich positiv auf Zusammenarbeit und Sozialklima auswirkt.

Darüber hinaus lagen Lösungsvorschläge und Maßnahmen aus den switch-Projektunternehmen in den Bereichen:

- Schaffung einer sinnvollen Besprechungskultur
- Gestaltungsvorschläge für Betriebsausflüge
- Ausweitung der Weiterbildungsangebote zur Stärkung der sozialen Kompetenz
- Schaffung von Rückzugsmöglichkeiten (z.B. im EDV-Trainingsbereich)
- Einführen der Möglichkeit zur Supervision oder Mediation in konkreten Anlassfällen
- Einrichten eines Pausenraums
- Klären von Zuständigkeiten, Aufgaben und Rollen
- Betonung der Wichtigkeit und Wertigkeit der Beiträge aller Abteilungen für das Unternehmen durch die Geschäftsleitung
- Fortsetzung der Gesundheitszirkelarbeit in adaptierter Form
- Optimierung von Arbeitsorganisation, Information & Kommunikation

### Beispiel

Anonymisierter Auszug aus einem Vorschlagskatalog zum Thema „Teamwork“ als konkretes Beispiel für ein Gesundheitszirkel-Ergebnis:

Beispiel Vorschlagskatalog zu Arbeitsklima und Zusammenarbeit

### ➤ Qualifizierung

Ein Merkmal der Informations- und Kommunikationstechnologien ist rascher Technologiewandel und innovative Entwicklungen. Für im IKT-Bereich Erwerbstätige bedeutet das ein Erfordernis zur ständigen Weiterbildung. Wie intensiv das betrieben werden muss, hängt vom jeweiligen Tätigkeitsbereich ab.

### Ausgangslage

Um den Wert ihrer Arbeitskraft zu sichern, müssen sich MitarbeiterInnen „up to date“ halten. Dieses Erfordernis kann selten ganz im Zuge der Erwerbsarbeit abgedeckt werden. D.h. die Beschäftigung mit arbeitsnahen Inhalten, kann einen beträchtlichen Teil der Freizeit einnehmen. Je unspezifischer der eigene Arbeitsbereich, je breiter die Palette, die abgedeckt werden muss, desto aufwändiger die Weiterqualifizierung. Nicht alle IT'lerInnen erleben das als Belastung, weil die Entwicklungen der Technologien ihr persönliches Interesse trifft. Schwieriger wird dies, wenn sich im Lebensverlauf die privaten Interessen und Verpflichtungen ändern – z.B. bei Gründung einer Familie.

Gerade in kleineren Unternehmen verläuft die Qualifizierung von MitarbeiterInnen eher unkoordiniert. Neben üblicheren technischen Weiterbildungen, kommen Schulungen in Bereichen wie Projektmanagement, Stressbewältigung, Konfliktbearbeitung, Zeitmanagement und Führungsqualitäten oft zu kurz. Oft ist unklar ob, wie und wie viel an Fortbildung in Anspruch genommen werden darf.

Neben der Weiterbildung liegt ein weiterer wichtiger Aspekt der Qualifizierung in der Einschulung von neuen MitarbeiterInnen. Je hochwertiger die Einschulung, desto geringer die Wahrscheinlichkeit von Überforderung und Fehlern. Fakt ist, dass aufgrund von Zeitdruck oft nur wenig Zeit für die Einschulung von neuen MitarbeiterInnen bleibt. Ein vorher durchdachtes Vorgehen kann dabei sehr hilfreich sein (z.B. fixe Ansprechperson).

Die IKT-Branche ist eine junge Branche sowohl was Gründungsdaten von Unternehmen als auch das Alter von MitarbeiterInnen anlangt. MitarbeiterInnen ab 35 sind (noch) eher die Ausnahme. Eine Vielzahl an Grundausbildungen besonders im Fachhochschulbereich sichert für IKT-Unternehmen praxisnahen Nachwuchs. Auf Nachfragen des switch-Teams räumten viele MitarbeiterInnen der Projektunternehmen aus dem technischen Bereich ein, dass es für sie schwer vorstellbar ist, dieselbe Tätigkeit wie heute in derselben Intensität in zehn oder zwanzig Jahren noch ausüben zu können.

Qualifizierung ist ein wesentlicher Punkt beim Gedanken ans Älterwerden in der Branche. Zum einen, um vom Basiswissen her noch mithalten zu können und zum anderen bei Perspektiven in Richtung Tätigkeitswechsel. Als Gefahr fürs Älterwerden im IKT-Bereich wird immer wieder die „SpezialistInnenfalle“ genannt. Personen, die sich zu sehr auf einen bestimmten Bereich spezialisieren, geraten stark in Gefahr, im Zuge eines Technologiewandels „mit den Produkten, auf die sie spezialisiert sind, auszusterben“ (Zitat eines IT-Spezialisten).

### **Lösungen**

Über die Rahmenbedingungen hinaus, die ein Unternehmen zur Qualifizierung seiner MitarbeiterInnen bieten kann, sind die Beschäftigten im IKT-Bereich gut beraten, ihre Fortbildung selbst in die Hand zu nehmen und nach Lebenslaufperspektiven hin zu überdenken und zu planen.

Lösungen und Maßnahmen in den switch-Projektunternehmen zur Qualifizierung liegen in den Bereichen:

- Fortbildungsmodalitäten klären
- Erstellen eines Schulungsplans
- Schulungsangebot erweitern: Managementfähigkeiten, soziale Kompetenz, Führungsqualitäten
- Interne Schulungen organisieren – zu eigenen Produkten oder durch in bestimmten Bereichen kompetente MitarbeiterInnen
- Überlegungen zu günstigen Einschulungsabläufen
- Erhebung des Schulungsbedarfs bei den MitarbeiterInnen
- Usw.

### **Beispiel**

Anonymisierter Auszug aus einem Vorschlagskatalog zum Thema „Immer up-to-date sein müssen“ als konkretes Beispiel für ein Gesundheitszirkel-Ergebnis:

Beispiel Vorschlagskatalog zu Qualifizierung