

## Interview Dorothee Koch mit Margit Kampmann (T-Systems MH)

Wie gewinnt man Beschäftigte für das Thema Belastungen und Ressourcen im Arbeitsalltag?

Indem man KollegInnen, deren Belastungssituation man kennt, persönlich anspricht und indem man die Menschen bei jeder Gelegenheit sensibilisiert, damit sie Belastungssituationen und ihre Folgen selbst erkennen. Man kann auch erkannte Burnout-Fälle ansprechen, ohne Namen zu nennen. Abhilfe ist möglich durch Umsetzung auf andere Stellen, Arbeitspensum normalisieren, therapeutische Hilfestellung etc.



Das Interview führte Frau Dr. Dorothee Koch vom IAQ mit Frau Margit Kampmann (Foto), Betriebsrätin der Service Unit Systems Integration (SU SI), T-Systems Enterprise Services GmbH am 17. Juni 2009 bei T-Systems in Mülheim.

Foto: Johann Gerdes

Welche Schwierigkeiten gab es bei der Fragebogenaktion?

Umfragen haben einen schlechten Ruf, weil früher oft nichts mit den Ergebnissen geschah, und das Projekt war trotz Öffentlichkeitsarbeit des Betriebsrats zu wenig bekannt bzw. die KollegInnen haben Informationen dazu (u.a. aus dem Internet) nicht aktiv eingefordert.

Welche Schwierigkeiten gab es bei den Interviews und Workshops?

Die Zielsetzung war klar, aber trotz zugesagter Anonymität trauten sich viele nicht, Probleme außerhalb des Unternehmens zu thematisieren. Es war unklar, ob und wie die Interviewzeit sowie die Workshopteilnahme verbucht werden konnten, und die Teilnahme an Interviews bedeutet unproduktive und Zielerreichungs-verhindernde Stunden, was sich im Portemonnaie bemerkbar macht (m.E. Hauptgrund für das Desinteresse). Anmeldungen wurden teilweise wegen starker zeitlicher Belastung im Projekt storniert.

Art und Umfang der Kommunikation zu den Workshops waren nicht gut. Die MitarbeiterInnen standen unter starkem Druck in Projekten und konnten manchmal Workshop-Termine nicht einhalten.

(weiter auf S. 2)

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 das Institut Arbeit und Qualifikation an der Universität Duisburg/Essen, das Institut für Sozialwissenschaftliche Forschung e.V. – ISF München sowie das Büro Moderne Arbeitszeiten, Dortmund beteiligt sind. Die Laufzeit des Projekts beträgt 36 Monate (Juni 2007 – Mai 2010).

## Inhaltsübersicht

Interview mit Margit Kampmann	1
Von Rauchern lernen ...	1
Interview Fortsetzung	2
Die Gesundheit hängt oft am seidenen Faden!	2
Gesundheitsmanagement im Mittelstand	3
Einladung Transferworkshop	4
Impressum	4

## Von Rauchern lernen ...

Durch Pausenmanagement länger leistungsfähig bleiben

von Dr. Anja Gerlmaier

*Eigentlich war heute alles perfekt geplant: Projektkalkulation für das neue Projekt machen, nachmittags ein Meeting, danach endlich die Reisekostenabrechnungen. Doch dann kommt – wie immer – alles anders: Der Kunde macht Druck, will sofort eine neue Projektplanung, zwei Anfragen mit hoher Priorität kommen herein und die Kollegin fragt, ob ich mal eben helfen kann ... Am Ende des Tags knurrt der Magen: Essen vergessen, mal wieder durchgearbeitet! Ich fühle mich gleichzeitig kaputt und aufgedreht. Geschafft habe ich irgendwie auch nichts ... Ich beneide meinen rauchenden Kollegen. Den treibt die Sucht in regelmäßigen Abständen zur Pause in die Raucherecke. Aber soll ich deswegen anfangen zu rauchen!?*

Projektarbeit ist oft selbst bei bester Planung mit ungeplantem Zusatzaufwand und ständigen Prioritätenänderungen gespickt. Um die wichtigsten Aufgaben noch einigermaßen fristgerecht abzuliefern, verzichten nach aktuellen Ergebnissen der DIWA-Befragung 67 % der Befragten regelmäßig auf Pausen. Ein fataler Fehler, denn Befragte, die nach eigenen Angaben regelmäßig Pausen machen, leiden bedeutend weniger unter Stress-Symptomen.

(weiter auf S. 2)

Ansprechpartner:



Dr. Anja Gerlmaier



PD Dr. Andreas Boes

moderne arbeitszeiten

Beratung, Schulung, Organisation

Dr. Ulrike Hellert

Dr. Ulrike Hellert

Förderpartner:



## **Pausen – verkannte Helfer bei Stress**

Ein systematisches Pausenmanagement ist aus der Produktionsarbeit kaum wegzudenken, die Wirksamkeit kurzer Pausen in regelmäßigen Abständen zur Leistungsverbesserung allgemein bekannt und akzeptiert. In der Wissensarbeit sind Pausenregelungen dagegen selten zu finden. Dabei kommen zwei Irrtümer zum Tragen:

1. Geistige Arbeit ist so anregend, dass sie nicht ermüdet.
2. Wissensarbeiter können ihre Pausenzeiten selbst am besten gestalten, zumal ihre Arbeit nicht maschinenabhängig ist.

Wissenschaftliche Erkenntnisse zur geistigen Arbeit liefern jedoch ein anderes Bild.

- Danach machen die meisten Beschäftigten erst eine Pause, wenn bereits Ermüdungserscheinungen auftreten. Dann ist der Erholungswert einer Pause aber nur noch gering.
- Personen, die ihre Pausen selbst bestimmen, neigen dazu, bei Zeitdruck Pausen zu kurz oder in zu geringen Abständen zu machen, wodurch keine effektive Erholung erzielt wird.<sup>1</sup>

## **Pausen machen – aber richtig**

Wie kann man durch Pausen trotz hoher Arbeitslast fit und stressfrei bleiben? Dazu gibt es aus den Arbeitswissenschaften folgende Erkenntnisse:<sup>2</sup>

- Mehrere, über den Tag verteilte Kurzpausen haben einen höheren Erholungswert als wenige lange Pausen (das gilt nicht für die Mittagspause).
- Kurzpausen wirken am besten, wenn sie regelmäßig gemacht werden, daher Routinepausen zu bestimmten Zeiten einführen.
- Morgens unterstützen den Stressabbau kürzere Pausen in geringem Abstand (alle 75 min 5 min Pause) besser, nachmittags längere Pausen (alle 100 min 15 min Pause).
- Bei hoher Arbeitslast sollten mehr statt weniger Pausen gemacht werden, da aufgrund der erhöhten Anspannung eine schnellere Ermüdung eintritt.

Damit man die Pausen nicht vergisst, können verschiedene Tricks hilfreich sein: sich ein Pausensignal an Handy, Uhr oder Kalender (beispielsweise Outlook) einstellen, einen Bildschirmschoner mit Wellness-Übungen installieren, einen Apfel als Hinweis auf die Morgenpause am Schreibtisch platzieren, Kaffee-/Teetasse am Arbeitsplatz statt einer Kanne (dann muss man sein Getränk regelmäßig holen gehen).<sup>3</sup> Auch die Einführung gemeinschaftlicher Kaffee-/Teepausen mit Kollegen hilft, mehr Pausen zu machen.

Rauchen allein hat übrigens keinen stressreduzierenden Effekt. Ergebnisse der DIWA-Studie zeigen, dass Raucher im Durchschnitt ein höheres Stressniveau aufweisen als Nichtraucher. Ich brauche mir also kein neues Laster zuzulegen - Glück gehabt!

- 1 Selbstbestimmte Pausen sind häufig nicht lang genug, insbesondere, wenn Mitarbeiter unter Zeitdruck stehen.
- 2 Kurzpausen verringern die erlebte Beanspruchung (Henning et al., 1997).
- 3 Aktive Pausen mit Muskelaktivität unterstützen den Erholungsprozess besser als passive Pausen (Sudelin/Hagberg, 1989).

Interview, Fortsetzung von S. 1

## **Warum finden die Workshops nur mäßige Resonanz?**

MitarbeiterInnen ist oft nicht klar, dass sie sich in Belastungssituationen befinden, die nicht kurzfristig sind (manchmal dauern sie Jahre). Durch den Weggang von KollegInnen wird die Arbeit auf immer weniger Schultern verteilt.

Der Teamgeist verhindert, dass Einzelne die Reißleine ziehen, obwohl schon Stress-Probleme auftreten (keine Zeit für das Privatleben, frustrierte Partner/Kinder, weniger Sport etc.).

Wegen der aktuellen Informationen über den Abbau von weiteren ca. 1300 Mitarbeitern ist die Stimmung bei der SU SI schlecht. Vielleicht hat es deshalb trotz Empfehlungen nicht mehr Anmeldungen gegeben, obwohl DIWA-IT inzwischen ein T-Systems-weites Thema ist und seit Oktober 2008 mit Unterstützung des Arbeitgebers weitere Standorte einbezogen werden dürfen.

## **Wie soll es weitergehen?**

Ich schlage vor,

- dass das IAQ mit dem Betriebsrat des Standorts Mülheim einen Meilensteinplan mit Inhalten und Zielsetzungen für die Workshop-Reihe erstellt und den Mitarbeitern zur Verfügung stellt. Es muss deutlich werden, dass der Start-Workshop Voraussetzung für die Aufbau-Workshops ist.
- dass wir die Termine bis zum Ende des Jahres festlegen und eine Abschluss-Veranstaltung planen, bei der die Mitarbeiter die Ergebnisse des Projekts in Mülheim und die T-Systems-weiten Ergebnisse (auch die des ISF) erfahren.

## **Die Gesundheit hängt oft am seidenen Faden!**

von Dr. Andreas Boes

Immer wieder wird in den Medien auf den Zusammenhang zwischen hohen Arbeitsbelastungen und der Zunahme von psychischen und psychosomatischen Erkrankungen hingewiesen. Auch die jüngst veröffentlichten Ergebnisse einer Studie der Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin haben das deutlich gemacht: Es gibt einen Zusammenhang zwischen langen Arbeitszeiten und psychischen sowie physischen Beschwerden bei Arbeitnehmern. Solche Ergebnisse sind wichtig, weisen sie doch darauf hin, dass zur Gesundheitsförderung und zur Prävention von Krankheiten ganz konkret die Arbeitsbedingungen in den Blick genommen werden müssen.

Nach unseren Erkenntnissen sind die langen Arbeitszeiten nur ein Teil einer komplexeren Belastungssituation, der sich die Arbeitnehmer zunehmend ausgesetzt sehen. Wir haben in unseren Untersuchungen viele intensive Gespräche mit Beschäftigten geführt, die darauf deuten, dass die Ursachen für die hohe Stressbelastung vielschichtig sind. Trotz langjähriger Forschung in diesem Bereich haben uns die Ergebnisse über das Ausmaß der Belastungen überrascht. Offensichtlich hängt die Gesundheit vieler Beschäftigter an einem seidenen Faden – viele Mitarbeiter berichten von einer deutlichen Zunahme schwerwiegender Erkrankungen wie Hörsturz, Burnout und Depressionen. In manchen Unternehmen fühlen sich mehr als die Hälfte der Mitarbeiter an der Grenze ihrer Belastbarkeit.

### Was genau macht die Beschäftigten krank?

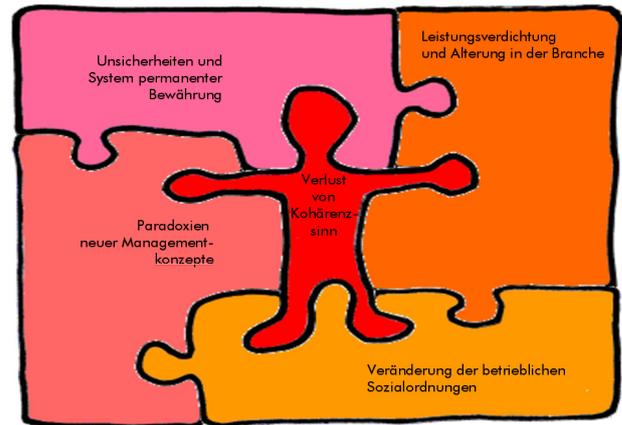
Wenn man mit den Menschen in den Unternehmen spricht, wird deutlich: Der Leistungsdruck hat in den letzten Jahren überall spürbar zugenommen, weil immer mehr Ergebnisse von immer weniger Menschen erbracht werden sollen. Das bewirkt einen hohen Zeitdruck für die Mitarbeiter und bringt oft das Gefühl mit sich, dass die Arbeit einfach nicht mehr zu schaffen ist. Diese Leistungsverdichtung wirkt deshalb so negativ, weil die Beschäftigten gleichzeitig mit immer größeren Unsicherheiten konfrontiert sind. Das ist nicht nur ein Ergebnis der Krise. Vielmehr haben die Unternehmen ihre Strategie im Umgang mit den Mitarbeitern geändert: Jeden Tag sollen die Beschäftigten durch einen überdurchschnittlichen Beitrag zum Unternehmenserfolg nachweisen, dass sie es verdienen, überhaupt zum Unternehmen dazuzugehören. Das erzeugt für die Mitarbeiter ein „System permanenter Bewährung“, wie meine Kollegin Anja Bultemeier unlängst betonte. Existenzängste und Unsicherheiten werden zum Motor einer erhöhten Leistungsbereitschaft.

In der Folge gehen positive Sinnstrukturen der Beschäftigten in der Arbeit verloren. Viele machen beispielsweise vor dem Hintergrund des zunehmenden Zeitdrucks die Erfahrung, dass sie ihre Vorstellungen von guter Arbeit und Qualität nicht so verwirklichen können, wie es ihren Ansprüchen entspricht oder dass das Miteinander in der Arbeit zunehmend verloren geht. Wenn sie dennoch versuchen, ihren Ansprüchen gerecht zu werden, dann ist das meist nur um den Preis möglich, dass sie dabei über die Grenzen ihrer gesundheitlichen Belastbarkeit hinausgehen.

### Die Zeit ist reif für eine nachhaltige Gesundheitsförderung

Insbesondere in solchen Unternehmen, in denen das „System permanenter Bewährung“ besonders ausgeprägt seine Wirkung entfalten kann, berichten die Beschäftigten häufig von überlangen Arbeitszeiten und großen Schwierigkeiten, dabei ihre Gesundheit zu schützen.

Diese Situation erzeugt nach unserer Überzeugung einen dringenden Handlungsbedarf. Gefordert ist eine nachhaltige Gesundheitsförderung, die als zentrales Moment der Unternehmenspolitik die langfristige Erhaltung des gesundheitlichen Wohlbefindens der Beschäftigten in den Mittelpunkt stellt.



Eine neue Belastungskonstellation in der IT-Industrie

### Gesundheitsmanagement im Mittelstand

von M.A. Katja Sträde

Wachsende Anforderungen am Arbeitsplatz bringen viele Menschen an die Grenzen ihrer Belastbarkeit. Zeitdruck und Arbeitsverdichtung führen u. a. dazu, dass jeder/jede dritte Berufstätige am Limit arbeitet, das wirkt sich gravierend auf die Gesundheit und das Wohlbefinden aus.

Inzwischen sind in einem mittelständischen Pilotunternehmen, der evu.it GmbH in Dortmund, mehrere Workshops zum Gesundheitsmanagement durchgeführt worden. Sie zeigen, dass die Leistungsfähigkeit der Beschäftigten durch ein partizipativ gestaltetes Gesundheitsmanagement beispielsweise auf Basis eines salutogenen Gesundheitsmodells gestärkt werden kann. Salutogen heißt das Modell, weil Gesundheit hier nicht als normaler, passiver Gleichgewichtszustand gesehen wird, sondern als ein aktives und sich dynamisch regulierendes Geschehen. Statt der ausschließlichen Bekämpfung krank machender Einflüsse setzt der salutogene Ansatz zusätzlich auf die Stärkung von Ressourcen, um den Organismus gegenüber schwächenden Einflüssen widerstandsfähiger zu machen.

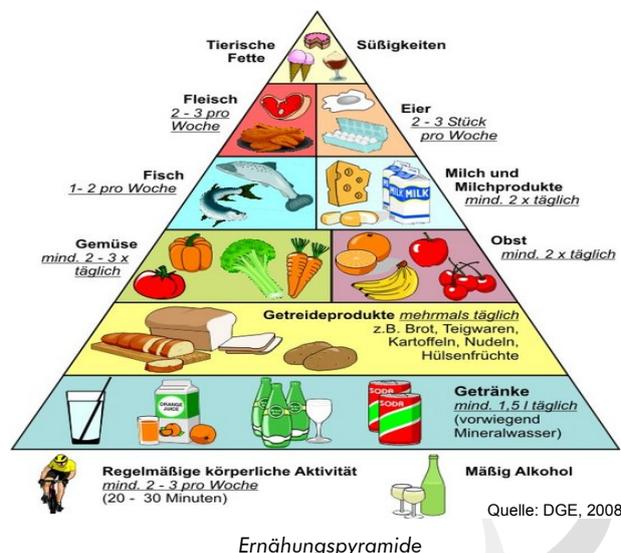
### Dynamischer Ansatz für die Workshops

Partizipativ wählten die Beschäftigten Themen aus, durch die sie ihre individuelle Gesundheitskompetenz verbessern wollten, und die ihnen Ansatzpunkte für organisationale Veränderungen lieferten. Es waren die Themen gesunde Ernährung am Arbeitsplatz, Bewegung und die Kräftigung des Rückens als stärkende Ressource, die in mehreren Workshops bearbeitet wurden.

### Ernährung am Arbeitsplatz

Gesunde Ernährung beginnt mit einem ausgewogenen Frühstück. Am Arbeitsplatz liefern z.B. Obst, Nüsse und Studentenfutter als Zwischenmahlzeiten wichtige Vitamine, um leistungsstark zu bleiben. Eine ausreichende Flüssigkeitszufuhr ist wichtig für das Konzentrationsvermögen, und ein fettarmes Mittagessen rundet die gesunde Ernährung am Arbeitsplatz ab.

Im Pilotunternehmen hilft den Beschäftigten eine Flasche Mineralwasser oder eine Kanne Tee auf dem Schreibtisch im



Quelle: DGE, 2008

Ernährungspyramide

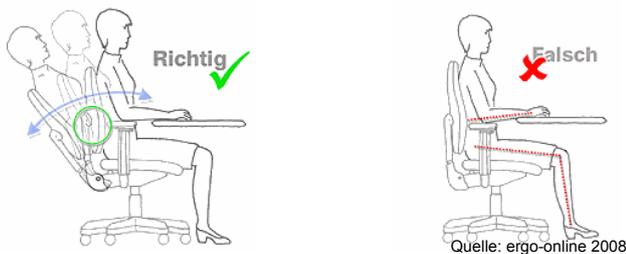
Gesundheitsmanagement, Fortsetzung von S. 3  
 Büro, im Home Office oder beim Kunden, um regelmäßig zu trinken. Das Essen am PC gehört der Vergangenheit an. Die Beschäftigten nutzen nun die Pause für ein gemeinsames Mittagessen in der Kantine. Beim Kunden vor Ort wird gemeinsam verstärkt darauf geachtet, dass alle die gesunden Essgewohnheiten weiterführen.

Der Betrieb richtete einen Pausenraum ein, der den Beschäftigten die Möglichkeit eröffnet, ihren Arbeitsplatz zum Essen zu verlassen. Der Pausenraum fördert auch die Kommunikation zwischen den Beschäftigten unterschiedlicher Teams. Eine wöchentlich gelieferte Abokiste mit frischem Obst und Gemüse, das auf die Bedürfnisse der Beschäftigten zugeschnitten ist, motiviert die Mitarbeiter, gesunde Zwischenmahlzeiten zu sich zu nehmen.

### Bewegung und Kräftigung des Rückens

Für Beschäftigte an Büroarbeitsplätzen mit überwiegend sitzenden und bewegungsarmen Tätigkeiten, auch „Homo sedens“ genannt, ist es wichtig, Bewegung in den Berufsalltag zu integrieren, um den Bewegungsapparat fit zu halten. Im Pilotunternehmen übten die Beschäftigten in der Zeit bis zum nächsten Treffen das dynamische Sitzen, das in den Workshops vorgestellt wurde.

#### Sitzen Sie dynamisch! Bewegen Sie sich!



Ergonomisches Sitzen

Auch im Unternehmen gibt es Ressourcen. So kann man Treppen laufen und im Stehen telefonieren. In den Workshops lernten die Beschäftigten Bewegungsübungen, die am Arbeitsplatz durchführbar sind, die Übungen geben sie an andere Teammitglieder weiter. In einigen Büros führen die Beschäftigten die Übungen gemeinsam durch. Die Workshopteilnehmerinnen und -teilnehmer erarbeiteten auch eine Checkliste mit Voraussetzungen für ein gesundes Arbeiten im Projekt beim Kunden. Sie organisierten die Arbeit so, dass nun Stand-up-Meetings an Stehpulten stattfinden. Weitere Optimierungspunkte sind die ergonomische Gestaltung der Arbeitsplätze beim Kunden sowie die Überprüfung des Desk-Sharings am Standort.

In den Workshops zum Gesundheitsmanagement erarbeiteten die Mitarbeiter sowohl individuelle Lösungen als auch Veränderungen auf organisatorischer Ebene, die der Stärkung der Gesundheit dienen.

#### Impressum:

© 2009 IAQ Gelsenkirchen

Autoren: Dr. Andreas Boes, Dr. Anja Gerlmaier,

M.A. Dorothee Koch, M.A. Katja Sträde

Redaktion: Dagmar Boedicker

Gestaltung und Layout: Karla Kempgens, ISF München

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



Gesundheitsförderung  
in der IT-Industrie

## Erfolgreiche Konzepte und Instrumente für die Praxis

Transferworkshop  
am 6. Oktober 2009  
im Kardinal Wendel Haus, München

EINLADUNG

Psychische und psychosomatische Erkrankungen in der IT-Branche nehmen zu, Stress und Burnout zeigen eine verschärfte Belastungssituation an. Damit gewinnt die Gesundheitsproblematik an Bedeutung. Im Projekt DIWA-IT werden Instrumente und Konzepte der Gesundheitsförderung entwickelt, und DIWA-IT lädt herzlich dazu ein, sich beim Transferworkshop am 6. Oktober 2009 in München über die Ergebnisse zu informieren. Im Zentrum stehen innovative, in der Praxis entwickelte und erprobte Ansätze nachhaltiger Gesundheitsförderung. Zahlreiche Vertreter aus der Wissenschaft und namhaften IT-Unternehmen kommen für einen breiten Erfahrungsaustausch zusammen.

#### 10.00 Empfang und Begrüßungskaffee

#### 10.30 Begrüßung

PD Dr. Andreas Boes; ISF München  
Sven Tackenberg; DLR

#### 10.45 Berichte aus dem Projekt

PD Dr. Andreas Boes, Katrin Trinks; ISF München

„Wie umgehen mit der neuen Belastungskonstellation in der IT-Industrie? – Eckpfeiler für eine nachhaltige Gesundheitsförderung“

Dr. Anja Gerlmaier, Dr. Erich Latniak;

IAQ Gelsenkirchen

„Bedarfe und praktische Erfahrungen mit einer Arbeitslebensphasen-spezifischen Stressprävention für Beschäftigte in IT-Services“

#### 12.30 Mittagspause

#### 13.30 Schlaglichter aus der Praxis

Christiane Kuntz-Mayr; SAP AG

„Agile Methoden in der Softwareentwicklung: Vielfältige Chancen für eine moderne Gesundheitsförderung“

Walter Brinkmann; Deutsche Telekom GK

„Prozessoptimierung, Führungskultur und Teamzusammenhalt – Ansatzpunkte für eine nachhaltige Gesundheitsförderung“

Dr. Ulrike Hellert (Moderne Arbeitszeiten)

Dieter Hoffmann (evu.it GmbH)

„I-Time – Innovative Arbeitszeitgestaltung zur Gesundheitserhaltung der Beschäftigten in einem mittelständischen IT-Unternehmen“

... und weitere Inputs aus der Praxis

#### 15.00 Speakers Corner

#### 16.30 Moderierte Plenumsdiskussion

#### 17.00 Ende der Veranstaltung

#### Anmeldung

Bitte melden Sie sich bis spätestens **11.09.2009** via e-mail unter [diwa-it@isf-muenchen.de](mailto:diwa-it@isf-muenchen.de) an. Die Teilnehmerzahl ist begrenzt. Wir bitten um eine frühzeitige und verbindliche Anmeldung. Tagungsgebühren werden nicht erhoben.

Für weitere Informationen und Nachfragen: Tel.: +49 89 27292-0  
 Bitte besuchen Sie auch unsere Website [www.diwa-it.de](http://www.diwa-it.de) für Informationen zur Anreise und Hotelpfehlungen.