

**Janina Evers, Joachim Hafkesbrink  
Michael Krause, Sandra Schmidt**

**Instrumente für nachhaltige Arbeitsqualität  
in der Wissensökonomie:  
Bestandsaufnahme und Bewertung**

**artec-paper Nr. 159  
März 2009**

ISSN 1613-4907



# Zwischenbericht des Projekts

## PRÄWIN

### Prävention in Unternehmen der Wissensökonomie

### Teil 2

gefördert durch:



## **Inhalt**

<i>Janina Evers, Joachim Hafkesbrink, Michael Krause, Sandra Schmidt</i> Zur Einführung.....	5
---	---

### **Teil I**

#### **Instrumente und Verfahren für nachhaltige Arbeitsqualität in flexiblen Arbeitsstrukturen**

<i>Janina Evers, Joachim Hafkesbrink, Michael Krause, Sandra Schmidt</i> Nachhaltige Arbeitsqualität in der Wissensökonomie: Bewertungskriterien für Instrumente der betrieblichen Gesundheitsförderung und der Betriebswirtschaft .....	9
--	---

<i>Sandra Schmidt</i> Instrumente der betrieblichen Gesundheitsförderung in der Wissensökonomie – Einsatzmöglichkeiten, Grenzen und Perspektiven.....	21
---	----

<i>Janina Evers, Joachim Hafkesbrink, Michael Krause</i> Managementinstrumente in kleinen und mittleren Unternehmen der Wissensökonomie – Einsatzmöglichkeiten, Grenzen und Perspektiven .....	49
--	----

<i>Janina Evers, Joachim Hafkesbrink, Michael Krause, Sandra Schmidt</i> Integration von Instrumenten der betrieblichen Gesundheitsförderung und Managementinstrumenten: Huckepack-Strategie für eine nachhaltige Arbeitsqualität in der Wissensökonomie.....	75
--	----

### **Teil II:**

#### **Betriebswirtschaftliche Nutzenanalyse**

<i>Joachim Hafkesbrink</i> Nachhaltige Arbeitsqualität als „Win-Win-Strategie“ in Unternehmen der Wissensökonomie: Das Transaktionskostenkonzept in PRÄWIN am Beispiel der Kooperation mit Alleinselbstständigen .....	85
---	----



## **Zur Einführung**

*Janina Evers, Joachim Hafkesbrink, Michael Krause, Sandra Schmidt*

Das Verbundprojekt ‚Prävention in Unternehmen der Wissensökonomie‘ (PRÄWIN)<sup>1</sup> hat zum Ziel, praxistaugliche Konzepte eines Gesundheitsmanagements für kleine und mittlere Unternehmen (KMU) der IT- und Medienbranche zu entwickeln.<sup>2</sup> Hierzu werden in Zusammenarbeit mit drei Partnerunternehmen passfähige Instrumente entwickelt, erprobt und evaluiert. Dabei werden Potenziale und Barrieren für die Einführung eines Gesundheitsmanagements in diesen Branchen untersucht. Die Berücksichtigung flexibler Arbeitsstrukturen stellt in diesem Zusammenhang eine besondere Herausforderung dar. Zentrale Ziele des Projekts bestehen deshalb darin, auch solche Ansätze zu entwickeln, die sich für Projektstrukturen eignen und die die Einbindung von flexibel Beschäftigten wie Alleinselbstständigen in das Gesundheitsmanagement ermöglichen. Auf der Grundlage der Ergebnisse erfolgt anschließend der branchenweite Transfer von gesundheitsförderlichen Gestaltungslösungen. Ergebnisse und Praxiserfahrungen in den Partnerunternehmen werden zudem in eine PRÄWIN-Toolbox gespeist, die Unternehmen wie Freelancern der Wissensökonomie eine Hilfestellung bei der gesundheitsförderlichen Gestaltung ihrer Arbeit gibt.

Der vorliegende Beitrag stellt den zweiten Teil des PRÄWIN-Zwischenberichts dar. Der erste Teil (artec-paper Nr. 158) liefert den theoretisch-konzeptionellen Hintergrund für die Entwicklung von Ansätzen zum Gesundheitsmanagement in KMU der Wissensökonomie. Zentrales Referenzkonzept ist hierbei die nachhaltige Arbeitsqualität, die den Nutzen der betrieblichen Gesundheitsförderung (BGF) für Unternehmen wie für Mitarbeitende als Win-Win-Strategie herausstellt: Eine nachhaltige Arbeitsqualität entsteht aus dem Zusammenspiel von Ergebnisqualität und Prozessqualität. Das Ziel einer guten Ergebnisqualität in Form von innovativen und hochwertigen Dienstleistungen und Produkten kann nur über eine gute Prozessqualität erreicht werden. Die Prozessqualität wiederum kann auf lange Sicht nur gewährleistet werden, wenn Mitarbeitende ihre gesundheitlichen und qualifikatorischen Potenziale nutzen

---

<sup>1</sup> PRÄWIN wird als Verbundvorhaben vom Bundesministerium für Bildung und Forschung (BMBF) sowie vom Europäischen Sozialfonds im Rahmen des Förderschwerpunkts ‚Innovationsstrategien jenseits des traditionellen Managements‘ finanziert. Mehr zu PRÄWIN siehe unter artec Paper Nr. 158 ([www.artec.uni-bremen.de/paper/index.php](http://www.artec.uni-bremen.de/paper/index.php)) sowie [www.praewin.de](http://www.praewin.de).

<sup>2</sup> Die IT- und die Medienbranche wurde exemplarisch für die Wissensökonomie gewählt.

und erhalten können. Die betriebliche Gesundheitsförderung kann, so die Hauptthese des Projekts, einen wichtigen Beitrag für die Prozessqualität leisten, und damit die Voraussetzung für eine gute Ergebnisqualität sowie eine nachhaltige Arbeitsqualität insgesamt schaffen (ausführliche Schilderung hierzu bei Becke 2009a: 12ff.).

Dieser zweite Teil des Zwischenberichts ist anwendungs- und gestaltungsorientiert ausgerichtet. Hier geht es um zweierlei: Erstens um die Bewertung, ob bzw. in welcher Form sich BGF- und betriebswirtschaftliche Instrumente (BWL) für die Gesundheitsförderung in KMU der Wissensökonomie grundsätzlich eignen; zweitens geht es um die Frage, wie BGF- und BWL-Instrumente zusammengeführt werden können, um eine Gesundheitsförderung in solchen Unternehmen zu unterstützen. Für die BGF ist ein solcher Ansatz einerseits zwar innovativ, andererseits aber auch begründungsbedürftig. Immerhin verfügt die BGF unabhängig von der BWL über ein ausgebautes und spezialisiertes Set von Instrumenten und Verfahren der Gesundheitsförderung. Wir gehen jedoch davon aus, dass die traditionellen BGF-Instrumente zu stark auf den großbetrieblichen und industriellen Zusammenhang zugeschnitten sind und sich deshalb in ihrer bisherigen Form nicht ohne Weiteres für KMU in der Wissensökonomie eignen. Für diese Unternehmen bedarf es neuer Lösungen, bei denen BWL-Instrumente eine große Rolle spielen können: Erstens werden viele dieser Instrumente in Unternehmen bereits angewendet; Methoden der BGF können hier sozusagen im ‚Huckepack-Verfahren‘ angeschlossen werden, ohne dass ein größerer Aufwand für die Einführung eigener BGF-Strukturen betrieben werden müsste. Zweitens bietet die BWL einen Fundus an Instrumenten zur Gestaltung des Arbeitsprozesses, die die Einführung von Verfahren und Methoden der betrieblichen Gesundheitsförderung unterstützen können. Drittens bieten Controlling-Instrumente die Möglichkeit, den betriebswirtschaftlichen Nutzen von Gesundheitsförderungs-Aktivitäten für das Unternehmen auch jenseits einfacher Fehlzeitenberechnungen darzustellen.

Das Paper richtet sich an (Arbeits-) Forscher/innen, Expert/inn/en der betrieblichen Gesundheitsförderung, des Arbeits- und Gesundheitsschutzes sowie an Betriebsräte und Verantwortliche aus Geschäftsführung und Personalmanagement. Es liefert eine Übersicht über Einsatzmöglichkeiten der untersuchten Instrumente und zeigt Möglichkeiten auf, eine höhere Arbeitsqualität in flexiblen Arbeitsstrukturen der Wissensökonomie zu realisieren.

Dieses Paper ist inhaltlich zweigeteilt: Im ersten Teil geht es um die Einsatzmöglichkeiten der BWL- und BGF-Instrumente zur Verbesserung der Arbeitsqualität. Im zweiten Teil geht es um die betriebswirtschaftliche Kosten-/Nutzenanalyse.

Im ersten Teil beginnen Janina Evers, Joachim Hafkesbrink, Michael Krause und Sandra Schmidt damit zu beschreiben, inwieweit die Wissensökonomie eine Herausforderung für die Gestaltung der Arbeit bildet. Dieser Abschnitt stellt eine Zusammenfassung der ausführlicheren Darstellungen im ersten Teil des Zwischenberichts dar. Darauf aufbauend werden Lösungsansätze zur Förderung von Prävention durch Instrumente der BGF und der BWL aufgezeigt. Anhand der Anforderungen flexibler Arbeitsstrukturen sowie nachhaltiger Arbeitsqualität leiten wir schließlich die Bewertungskriterien für die Analyse der Instrumente her.

Auf der Basis der genannten Kriterien folgen zwei Beiträge, in denen die BGF- und BWL-Instrumente auf ihre Eignung für den gesundheitsförderlichen Einsatz in KMU der Wissensökonomie bewertet werden. Diese beiden Beiträge stellen die zusammenfassende Diskussion zu einer eingehenden Instrumentenanalyse dar, die diesem Arbeitspapier in der Downloadfassung (siehe unter [www.praewin.de](http://www.praewin.de) – downloads) beigelegt ist. Diese ist als eine Art Handbuch zu verstehen. Sandra Schmidt beginnt in ihrem Beitrag mit der Diskussion der BGF-Instrumente im Hinblick auf ihre Eignung für die Wissensökonomie. Durch Vereinfachung und Beschleunigung des BGF-Prozesses sowie die Konzentration auf einige zentrale und mit wenig Aufwand verbundene Instrumente können BGF-Instrumente sehr gut zur Entwicklung einer nachhaltigen Arbeitsqualität in der Wissensökonomie beitragen.

Janina Evers, Joachim Hafkesbrink und Michael Krause zeigen im darauf folgenden die Grenzen und Entwicklungspotenziale von Managementinstrumenten in Bezug auf flexible Arbeitsformen auf. Eine Integration von Fragestellungen der Prävention ist bei den meisten der untersuchten Instrumente möglich. Vor allem Instrumente aus dem Bereich des Personalmanagements sowie der Führung und Organisation eignen sich, um sowohl Aufgaben der Sensibilisierung für nachhaltige Arbeitsqualität als auch der Ableitung von Interventionen sowie der Überprüfung der Wirkungen ergriffener Maßnahmen zu bearbeiten.

Der erste Teil des Papers wird durch einen Beitrag von Janina Evers, Joachim Hafkesbrink, Michael Krause und Sandra Schmidt abgeschlossen, in dem die Autor/inn/en den BGF- und BWL-Ansatz zusammenführen und geeignete Instrumente herausstellen. Sie zeigen beispielhaft konkrete Wege der Einführung und Etablierung einer BGF in Unternehmen der Wissensökonomie auf. Dabei wird deutlich, dass mit einem überschaubaren instrumentellen Aufwand das Thema Prävention über das ‚Huckepack-Verfahren‘ in das Tagesgeschäft integriert werden kann. Abschließend werden Handlungsleitlinien für die erfolgreiche Entwicklung nachhaltiger Arbeitsqua-

lität vorgestellt: Dazu zählen unter anderem die Einbeziehung der Führungskräfte sowie eine hohe Beteiligungsorientierung.

Im zweiten Teil des Papers entwickelt Joachim Hafkesbrink auf der Basis des Transaktionskostenansatzes ein Konzept zur Messung konkreter ökonomischer Effekte von Präventionsmaßnahmen bei flexibler Wissensarbeit. Ziel ist es aufzuzeigen, durch welche Maßnahmen der Verhältnisprävention die Kosten zur Verwirklichung des Leistungsaustausches in flexiblen Arbeitsstrukturen verringert und eine nachhaltige Arbeitsqualität erzeugt werden können. Ein besonderes Augenmerk wird dabei auf die Beauftragung von Freelancern gelegt, die – so eine Hauptthese des Beitrages – maßgeblich zu einer Erhöhung der Transaktionskosten beiträgt. Das abgeleitete Messkonzept integriert sowohl qualitative Indikatoren (z.B. Motivation, Vertrauen) im Sinne von Frühindikatoren als auch „harte“ Ergebnisindikatoren (Spätindikatoren) wie u.a. Transaktions- und Produktionskosten. Abschließend werden in zwölf Thesen die Potenziale der betrieblichen Gesundheitsförderung zur Beeinflussung der Transaktionskosten in flexiblen Arbeitsstrukturen dargelegt.



# **Nachhaltige Arbeitsqualität in der Wissensökonomie: Bewertungskriterien für Instrumente der betrieblichen Gesundheitsförderung und der Betriebswirtschaft**

*Janina, Evers, Joachim Hafkesbrink, Michael Krause, Sandra Schmidt*

## **1 Wissensökonomie – neue Herausforderungen für die Gestaltung der Arbeit<sup>1</sup>**

Wissensarbeit verweist auf die zunehmende Verwendung und beständige Erneuerung von Wissen als Produktivkraft im Dienstleistungsbereich wie auch im Produktionssektor. Die Wissensökonomie umfasst solche Branchen, deren Produkte vorwiegend von einer schöpferischen Wissensanwendung abhängen (z.B. Softwareentwicklung). Hervorzuheben sind hier vor allem die IT- und Medienbranche. Zu den spezifischen Merkmalen der Wissensökonomie zählt beispielsweise, dass die Arbeitsstrukturen sich meist durch eine – im Vergleich zu anderen Branchen – ausgesprochen hohe Flexibilität auszeichnen. Daraus leiten sich für die Wissensökonomie folgende Charakteristika ab:

- Kleine und mittlere Unternehmen (KMU) prägen die Wissensökonomie. Sie arbeiten bei größeren Aufträgen häufig mit anderen Klein- und Kleinstunternehmen (bis hin zu Alleinselbstständigen) netzwerkförmig zusammen, um ein bestimmtes Produkt oder eine Dienstleistung gemeinsam erstellen zu können.
- Mitarbeitende<sup>2</sup> in Unternehmen arbeiten auf Grundlage unterschiedlicher Vertragsformen (unbefristete/befristete Voll-/Teilzeitbeschäftigung, Werkverträge). Sie haben damit unterschiedliche Sicherheiten und verschiedene Bindungen an die Unternehmen. Durch die zusätzliche starke Ökonomisierung der Kooperationsbeziehungen erhöhen sich Konkurrenz- und Leistungsdruck.

---

<sup>1</sup> Es handelt sich hier um eine stark geraffte Darstellung flexibler Arbeitsstrukturen in der Wissensökonomie und ihrer Folgen für Beanspruchungen und Ressourcen, die sich auf ausführliche Schilderungen im ersten Teil des PRÄWIN-Zwischenberichts stützt (vgl. mit weiteren Nachweisen insbesondere: Becke 2009a, b; Bleses 2009a).

<sup>2</sup> Der Begriff Mitarbeitende bezieht sich sowohl auf Beschäftigte als auch kooperierende Freelancer.

- Mitarbeitende in Unternehmen sind örtlich, zeitlich wie organisatorisch unterschiedlich an das Unternehmen gebunden (mobile Beschäftigung, Telearbeit, dauerhafte Beschäftigung bei einem Kunden, einmalige oder häufige Kooperationen zwischen Selbstständigen und Unternehmen, hohes oder geringes Auftragsvolumen von Selbstständigen), was einerseits bedeutet, dass das Unternehmen weniger „Zugriff“ auf die Mitarbeitenden hat, was z.B. die Einbeziehung in Maßnahmen der betrieblichen Gesundheitsförderung betrifft. Auf der anderen Seite verwischen für Mitarbeitende zunehmend die Grenzen zwischen Arbeit und Privatleben, wenn z.B. Arbeit auch zu Hause erledigt wird.
- Die Arbeit ist häufig projektförmig geprägt, d.h. Ziele sind vordefiniert, es sind in sich geschlossene Aufgaben zu bearbeiten, diese sind allerdings wenig vorstrukturiert. Teams und Führung können von Projekt zu Projekt wechseln, es herrscht ein großer, beständig wiederkehrender Ergebnis- und oft auch Zeitdruck.
- Arbeit findet oft in mehreren parallelen Projekten gleichzeitig statt; das bedeutet Arbeit in verschiedenen Teams und mit unterschiedlichen Kollegen/-innen, zu wechselnden Arbeitsbedingungen, mit verschiedenen Anforderungen; weitere Anforderungen entstehen durch die notwendig werdende Koordination der verschiedenen Projektstätigkeiten.
- Die Arbeitsaufgaben fordern von Mitarbeitenden nicht nur fachliche Kompetenzen, sondern auch solche, die stärker an die Subjektivität der Mitarbeitenden gebunden sind, wie z.B. soziale Kompetenzen oder auch die Fähigkeit, unstrukturierte Aufgaben selbst zu strukturieren, die für die Erledigung benötigte Zeit selbst einzuteilen und beständig eigene Kreativität und Innovativität einzubringen. Es findet dadurch eine starke Individualisierung und Subjektivierung der Arbeit statt.
- Die Herausbildung ausgeprägter betrieblicher Leistungskulturen wird in der Wissensökonomie durch Managementstrategien der ‚Subjektivierung von Arbeit‘, hohe Leistungsansprüche, eine hohe Arbeitsidentifikation von Beschäftigten sowie eine interne Vermarktlichung von Unternehmen gefördert. Diese Leistungskulturen bewirken, dass das Belastungserleben der Mitarbeitenden als normale berufliche Begleiterscheinung empfunden wird (Normalisierung von Belastungserleben). In einem solchen Deutungsrahmen werden die Auseinandersetzung mit Belastungen und die Möglichkeit, konkrete Abhilfe zu schaffen verhindert: Wer sich belastet fühlt, gilt schnell als nicht professionell.

Die flexiblen Arbeitsstrukturen der Wissensökonomie stellen neue Anforderungen an den langfristigen Erhalt der Arbeitsqualität. Diese setzt sich aus der Prozess- und der

Ergebnisqualität zusammen. Eine gute Ergebnisqualität äußert sich in der Wissensökonomie in der Entwicklung möglichst neuartiger und qualitativ hochwertiger Dienstleistungen oder Produkte. Voraussetzung für eine gute Ergebnisqualität ist jedoch eine gute Prozessqualität. Diese wird maßgeblich von der Frage beeinflusst, wie Arbeit gesundheitsförderlich gestaltet werden kann: Mitarbeitende müssen ihre gesundheitlichen wie qualifikatorischen Potenziale realisieren und möglichst langfristig erhalten bzw. reproduzieren können, um qualitativ hochwertige Ergebnisse zu erzielen. An dieser Stelle setzt das Konzept der betrieblichen Gesundheitsförderung an: Es ist in erster Linie auf eine gesundheitsförderliche Gestaltung der Arbeitsbedingungen ausgelegt, statt sich allein auf das Verhalten von Mitarbeitenden zu konzentrieren (s.u.). Auf diese Weise können die Gesundheit schädigende Stressbelastungen vermieden bzw. bewältigt sowie dadurch entstehende Qualitätseinbußen so weit wie möglich verhindert werden. Die Relevanz eines solchen Anliegens liegt darin, dass trotz hoher Qualifikationen sowie Flexibilität in der Arbeitsorganisation gerade bei Erwerbstätigen der Wissensökonomie spezifische Belastungserscheinungen zu beobachten sind.<sup>3</sup> Wird die Leistungsfähigkeit der Mitarbeitenden auf lange Sicht erhalten, ist dies ein Zeichen einer nachhaltigen Arbeitsqualität, die für beide Seiten, Unternehmensführung und Mitarbeitende, Vorteile im Sinne einer ‚Win-Win-Situation‘ bietet.

Instrumente der betrieblichen Gesundheitsförderung sowie betriebswirtschaftliche Managementinstrumente können – so die Hauptthese unseres Ansatzes – einen Beitrag zum langfristigen Erhalt der Arbeitsqualität in flexiblen Arbeitsstrukturen der Wissensökonomie leisten, wenn sie den dortigen Anforderungen entsprechend angepasst und miteinander verbunden werden. Dazu müssen die Instrumente der BGF und BWL jedoch zunächst einer eingehenden Bewertung unterzogen werden (siehe die folgenden beiden Beiträge). Ziel der Bewertung ist die Überprüfung, ob sie in ihrer ursprünglichen Form in flexiblen Arbeitsstrukturen der Wissensökonomie eingesetzt werden können oder ob sie entsprechend modifiziert werden müssen. Die klassischen Instrumente beider Disziplinen werden deshalb anhand von Bewertungskriterien diskutiert, die im PRÄWIN-Projekt angesichts der in den betreffenden Branchen maßgeblichen Charakteristika entwickelt wurden (s.u.). Anschließend werden die Ergebnisse der Bewertungen von BGF- und BWL-Instrumenten zusammengeführt und Möglichkeiten beschrieben, wie eine betriebliche Gesundheitsförderung als gangbarer Weg zu einer

---

<sup>3</sup> Vgl. hierzu ausführlicher Bleses 2009a sowie Schmidt 2009. – Ein Beispiel hierfür ist das Burnout Syndrom, das durch starke psychische und psychosoziale Belastungen der Wissensarbeit entsteht (vgl. z.B. Becke 2009b, Gerlmaier 2006).

nachhaltigen Arbeitsqualität in Unternehmen der Wissensökonomie eingeführt und etabliert werden kann.

## **2 Kriterien zur Bewertung von Instrumenten und Verfahren im Hinblick auf nachhaltige Arbeitsqualität in flexiblen Arbeitsstrukturen**

Um die Arbeitsqualität in flexiblen Arbeitsstrukturen in der Wissensökonomie zu verbessern, müssen von den Instrumenten der BGF und der BWL einige Anforderungen erfüllt werden, die sich aus den beschriebenen Charakteristika der Wissensarbeit ergeben. Diese lassen sich zunächst allgemein formulieren:

- Die Erhebungsinstrumente dürfen angesichts der begrenzten Ressourcen in KMU wenig Aufwand bereiten.
- Sie müssen wegen des schnellen Wechsels von Arbeitsanforderungen besonders in der Projektarbeit zeitnah durchzuführen und auszuwerten sein.
- In flexiblen Arbeitsstrukturen der Wissensökonomie sind vorwiegend Belastungen im psychischen und psychosozialen Bereich zu beobachten. Diese werden subjektiv unterschiedlich wahrgenommen und sind meist nicht als einzeln zu bearbeitende Faktoren isolierbar. Deshalb ist es besonders wichtig, auch das Urteil der Mitarbeitenden, als Experten in eigener Sache, sowie ihre subjektiven Wahrnehmungen in den Analyseprozess aufzunehmen und sie an der Entwicklung von Maßnahmen zu beteiligen. Aus diesen Gründen gilt hier besonders, was in der Gesundheitsförderung als ein zentrales Prinzip verfolgt wird: Der Prozess der Entwicklung einer nachhaltigen Arbeitsqualität sollte dialog- und beteiligungsorientiert sein. Eine Dialogorientierung ist dann gegeben, wenn Mitarbeitende die Möglichkeit haben, ihre Sicht auf die Arbeitsbedingungen darstellen zu können. Von einer Beteiligungsorientierung kann erst dann gesprochen werden, wenn Mitarbeitende Maßnahmen selbst mit entwickeln und umsetzen können.
- Da sich Belastungen in flexiblen Arbeitsstrukturen der Wissensökonomie wie auch in anderen Bereichen der Arbeitswelt zu einem Großteil aus den Arbeitsbedingungen heraus entwickeln, können einzelne Mitarbeitende diese nicht allein durch ihr Verhalten kompensieren.<sup>4</sup> Der Ansatz der BGF legt deshalb einen Schwerpunkt auf

---

<sup>4</sup> Z.B. nützen die beste Prioritäten-Setzung und das konzentrierteste Arbeiten nichts mehr, wenn der Termindruck so groß ist, dass über einen längeren Zeitraum hinweg mit vielen Überstunden durchgearbeitet werden muss. Hier kann das Individuum allein den Druck nicht mehr etwa

Instrumente, die Veränderungen auf der Ebene der Verhältnisse (Arbeitsbedingungen, Arbeitsorganisation etc.) bewirken sollen. Diese werden durch Maßnahmen zur Änderung des Verhaltens von Mitarbeitenden sinnvoll ergänzt (z.B. Stressmanagement-Seminare). Auch die BWL-Instrumente werden im Schwerpunkt daraufhin analysiert, in wie weit sie zu einer gesundheitsförderlichen Gestaltung der Arbeit beitragen können.

- Dem Aufbau von Vertrauen muss in der Wissensökonomie ein ganz besonderes Augenmerk geschenkt werden. Es ist davon auszugehen, dass die Auseinandersetzung mit dem Thema Gesundheit hier sehr heikel sein kann, weil vielfach ausgeprägte professionelle Leistungsansprüche existieren. Diese können leicht dazu führen, dass eine Auseinandersetzung mit Stressbelastungen tabuisiert wird. Zum einen passt es evtl. nicht in die professionellen Selbstbilder von „IT-lern“, die sich als Problemlöser betrachten, selbst Probleme zu haben. Dazu wird im sozialen Umfeld professioneller Gruppen in der Branche oftmals das Bild gepflegt, dass Stress selbstverständlich zur Profession dazugehöre. Wer sich gestresst fühlt, wird als nicht belastbar stigmatisiert und riskiert, sich berufliche Aufstiegschancen zu verbauen oder nicht mehr beauftragt zu werden. Deswegen ist es schwierig, über Belastungen zu sprechen. Diese Schwierigkeit wird verschärft, wenn ein hoher Konkurrenzdruck besteht oder wenn z.B. die Arbeit der Mitarbeitenden im gleichen Projekt nicht mit der eigenen vergleichbar ist, weil die Aufgabenbereiche oder -zuschnitte unterschiedlich ausfallen: Ein Mitarbeiter fühlt sich evtl. gar nicht belastet, während ein anderer an seine Grenzen kommt, weil er z.B. viel Kontakt zu schwierigen Kunden hat. Mitarbeitende müssen daher darauf vertrauen können, dass Kolleg/inn/en Äußerungen über Belastungen ernst nehmen und nicht missbrauchen. Eine weitere Voraussetzung ist, dass sie dahingehend Vertrauen entwickeln können, dass auch Vorgesetzte solche Äußerungen ernst nehmen und die betreffenden Mitarbeitenden nicht als leistungsschwach brandmarken.<sup>5</sup> Wenn Mitarbeitende oder andere betriebliche Akteure schlechte Erfahrungen bei der Beteiligung an Maßnahmen zur Analyse von Belastungen machen, kann sie das dauerhaft demotivieren. Verheerend ist es z.B., wenn Mitarbeitende ihr Belastungserleben mitteilen,

---

durch Entspannungsübungen kompensieren, besser geeignet sind Regelungen zum zeitnahen Überstundenausgleich, um das Risiko eines Erholungsdefizits zu vermeiden (ausführlicher hierzu vgl. Bleses 2009a; Schmidt 2009).

<sup>5</sup> Ausführlich zur Herausbildung und zum Erhalt von Vertrauen vgl. Becke/Bleses/Senghaas-Knobloch 2009.

um dann den Spott ihrer Kolleg/inn/en zu ernten. Die Bemühungen um eine nachhaltige Arbeitsqualität kann dadurch für lange Zeit be- oder sogar verhindert werden. Deshalb ist es wichtig speziell solche Instrumente einzusetzen, die die Entwicklung von Vertrauen unterstützen können.

- Für die Betrachtung des Themas Prävention in der Wissensökonomie sind Gender- bzw. Diversity-Aspekte von Bedeutung: Einerseits gibt es in der Gesundheitsförderung in den letzten Jahren Ansätze, aufgrund der gesundheitlichen Unterschiede zwischen Männern und Frauen eine stärker nach Geschlechtern differenzierte Prävention und Gesundheitsförderung zu entwickeln (vgl. hierzu die verschiedenen Beiträge in Badura et al. 2008). Auf der anderen Seite ist der Frauen-Anteil bei den sog. Solo-Selbstständigen im IuK-Sektor deutlich höher als in anderen Bereichen der Selbstständigkeit (vgl. Pröll 2005:18). Weitere Aspekte, die eine betriebliche Gesundheitsförderung berücksichtigen muss, sind z.B. verschiedene Bedarfe unterschiedlicher Altersgruppen sowie verschiedener Lebensphasen (z.B. Familiengründung).
- Im Rahmen des Projektes PRÄWIN stehen drei zentrale Problembereiche der IT- und Medienbranche im Fokus:
  - a) Strategie und Führung:  
Wie kann Prävention in Unternehmens- und Führungsstrukturen verankert werden?
  - b) Prozessmanagement:  
Wie kann Prävention in (virtuelle) Geschäftsprozesse integriert werden?
  - c) Projektmanagement:  
Wie kann Prävention in der Projektarbeit berücksichtigt werden?

Die Bewertung der Instrumente muss auch berücksichtigen, ob bzw. in wie weit die Werkzeuge und Verfahren für die drei unterschiedlichen Perspektiven geeignet sind.

Aus diesen Anforderungen wurden im Projekt PRÄWIN Bewertungskriterien abgeleitet, mittels derer die Instrumente auf ihre Eignung für die Anwendung in der Wissensökonomie geprüft werden. Vor der Bewertung werden die Instrumente zunächst allgemein hinsichtlich ihrer Ziele, Vorgehensweise und der an der Durchführung beteiligten Akteure beschrieben. Die Diskussion richtet sich anschließend an den unten ausgeführten Kriterien aus.

Die Instrumente wurden nach der folgenden Systematik untersucht:

### ***Instrumentengruppe***

Die Instrumente sind den folgenden Gruppen zugeordnet:

BGF-Instrumente:

- Analyse
- Intervention
- Evaluation
- Koordination

BWL-Instrumente:

- Führung
- Strategie
- Personalmanagement
- Controlling
- Prozessmanagement
- Projektmanagement

### ***Instrument***

Name des Instrumentes

### ***Zielsetzung***

Beschreibung des Instrumentes hinsichtlich seiner Zielsetzung

### ***Beteiligte Akteure***

Die beim Einsatz des Instrumentes beteiligten Akteure werden dargestellt. Hier werden auch Möglichkeiten der Einbeziehung von Freelancern und weiteren, nicht dauerhaft im Betrieb anwesenden Mitarbeitenden (z.B. mobil Beschäftigte oder zeitweise

beim Kunden eingesetzte Mitarbeitende) sowie die Beteiligung von Externen (z.B. Berater, Krankenkassen) betrachtet.

### ***Dialog- und Beteiligungsorientierung***

Die Untersuchung geht an dieser Stelle der Frage nach, in wie weit die Mitarbeitenden – möglichst in allen Phasen der Anwendung eines Instrumentes – beteiligt werden.

### ***Umsetzungs- und Implementationsaufwand***

Hier werden der „personelle“, „zeitliche“ und „finanzielle Aufwand“ dargestellt, die zur erfolgreichen Umsetzung eines Instruments eingesetzt werden müssen.

### ***Potenziale und Grenzen/Hemmnisse***

Hier wird gefragt: Bietet das Instrument die Möglichkeit, genderspezifische Bedarfe zu integrieren oder Diversity-Aspekte zu berücksichtigen? Kann das Instrument zur Frühwarnung eingesetzt werden? Inwieweit kann das Instrument zur Ableitung/Entwicklung von Interventionen beitragen? Lassen sich anhand des Instruments auch die Wirkungen von Interventionen erfassen? Ist besonderes Vertrauen für die Anwendung des Instruments notwendig, so dass Mitarbeitende sich darauf verlassen müssen, dass ihnen kein Nachteil aus der Beteiligung an einer Maßnahme erwächst?

### ***Eignung des Instruments / Verfahrens für KMU in flexiblen Arbeitsstrukturen:***

Abschließend werden die Ergebnisse zusammengeführt und mit Blick auf flexible Arbeitsstrukturen geprüft, ob sich das betreffende Instrument für die Anwendung in KMU (möglichst geringer Implementationsaufwand), und für Projektarbeit (möglichst geringer zeitlicher Aufwand) eignet. Evtl. lässt sich das Instrument durchaus auf der Ebene dauerhafter Strukturen im Unternehmen anwenden (z.B. auf Abteilungsebene), während es sich für die Projektarbeit als zu „behäbig“ erweist. Darüber hinaus wird festgestellt, ob das Instrument auch anwendbar ist, um die Beziehungen mit Unterauftragnehmern zu gestalten. Die Instrumente können verschiedene Funktionen bei der Entwicklung einer nachhaltigen Arbeitsqualität erfüllen. Je nachdem, wo und wie ein Instrument eingesetzt werden soll, ist die Gewichtung der Ergebnisse auch in den



übrigen Feldern ausschlaggebend dafür, ob es sich für die Anwendung in einem Unternehmen der Wissensökonomie eignet.

Nachfolgend werden die Ergebnisse in zusammengefasster Form für jeden der beiden Ansätze beschrieben und jeweils am besten geeignete Instrumente ausgewählt. In einem abschließenden Gesamtfazit werden die Instrumente miteinander verglichen, Gemeinsamkeiten festgestellt und wichtigste Funktionen herausgearbeitet. Dabei wird geprüft, ob und wie BGF- und BWL-Instrumente zusammengeführt werden können, um die BGF in Unternehmen der Wissensökonomie pragmatisch an bestehende Strukturen und Instrumente anzuschließen und den Prozess der Einführung durch Managementinstrumente zu unterstützen. Eine detaillierte Prüfung der BGF- und BWL-Instrumente findet sich in der eingehenden Instrumenten-Analyse. Diese ist als Download [www.praewin.de](http://www.praewin.de) (Downloads) verfügbar. Der Form nach ist sie wie ein Handbuch zu gebrauchen, das einen Einstieg in die Anwendung der Instrumente bietet. Hier sind auch weiterführende praktische Literaturhinweise und Weblinks zu finden.

## Literatur

- Badura et al. (2009): Fehlzeiten-Report 2008, Schwerpunktthema: Betriebliches Gesundheitsmanagement: Kosten und Nutzen, Berlin.
- Becke, Guido (2009a): Zur Einführung: Das Konzept nachhaltiger Arbeitsqualität – Grundlage für eine gesundheitsförderliche Gestaltung der Erwerbsarbeit in der Wissensökonomie, in: Guido Becke, Peter Bleses, Sandra Schmidt: Nachhaltige Arbeitsqualität: Eine Perspektive für die Gesundheitsförderung in der Wissensökonomie. Universität Bremen: artec-paper Nr. 158, S. 9-23. Download unter: [http://www.artec.uni-bremen.de/files/papers/paper\\_158.pdf](http://www.artec.uni-bremen.de/files/papers/paper_158.pdf)
- Becke, Guido (2009b): Betriebliche Leistungskulturen in der Wissensökonomie: Ein Grundproblem nachhaltiger Arbeitsqualität, in: Guido Becke, Peter Bleses, Sandra Schmidt: Nachhaltige Arbeitsqualität: Eine Perspektive für die Gesundheitsförderung in der Wissensökonomie. Universität Bremen: artec-paper Nr. 158, S. 83-106. Download unter: [http://www.artec.uni-bremen.de/files/papers/paper\\_158.pdf](http://www.artec.uni-bremen.de/files/papers/paper_158.pdf)
- Becke, Guido; Peter Bleses; Eva Senghaas-Knobloch (2009): Organisationale Achtsamkeit als Basis für Innovationsfähigkeit von Unternehmen. Ein Konzept zur Verbindung von Flexibilität und Stabilität durch Vertrauensförderung. Unveröffentlichtes Manuskript, Universität Bremen, artec Forschungszentrum Nachhaltigkeit.
- Bleses, Peter (2009a): Die besonderen Charakteristika der Wissensarbeit: Auswirkungen auf Beanspruchungen und Ressourcen, in: Guido Becke, Peter Bleses, Sandra Schmidt: Nachhaltige Arbeitsqualität: Eine Perspektive für die Gesundheitsförderung in der Wissensökonomie. Universität Bremen: artec-paper Nr. 158, S.25-39. Download unter: [http://www.artec.uni-bremen.de/files/papers/paper\\_158.pdf](http://www.artec.uni-bremen.de/files/papers/paper_158.pdf)
- Bleses, Peter (2009b): Die Organisation muss auch in flexiblen Arbeitsstrukturen der Fokus erwerbsbezogener Gesundheitsförderung bleiben, in: Guido Becke, Peter Bleses, Sandra Schmidt: Nachhaltige Arbeitsqualität: Eine Perspektive für die Gesundheitsförderung in der Wissensökonomie. Universität Bremen: artec-paper Nr. 158, S.67-81. Download unter: [http://www.artec.uni-bremen.de/files/papers/paper\\_158.pdf](http://www.artec.uni-bremen.de/files/papers/paper_158.pdf)
- Gerlmaier, Anja (2006): Nachhaltige Arbeitsgestaltung in der Wissensökonomie? Zum Verhältnis von Belastungen und Autonomie in neuen Arbeitsformen, in: Lehndorff, Steffen (Hrsg.): Das Politische in der Arbeitspolitik. Ansatzpunkte für eine nachhaltige Arbeits- und Arbeitszeitgestaltung. Berlin, S. 71-98.
- Pröll, Ulrich (2005): Ausgangslage und Vorüberlegungen für ein nationales Handlungskonzept zur Verbesserung des Gesundheitsschutzes und der Sicherheit Selbstständiger am Arbeitsplatz. Dortmund.
- Schmidt, Sandra (2009): Ansätze für die betriebliche Gesundheitsförderung in flexiblen Arbeitsstrukturen: Eine konzeptionelle Bestandsaufnahme, in: Guido Becke, Peter Bleses, Sandra Schmidt: Nachhaltige Arbeitsqualität: Eine Perspektive für die Gesundheitsförderung in der Wissensöko-

nomie. Universität Bremen: artec-paper Nr. 158, S. 41-66. Download unter:  
[http://www.artec.uni-bremen.de/files/papers/paper\\_158.pdf](http://www.artec.uni-bremen.de/files/papers/paper_158.pdf)



# **Instrumente der betrieblichen Gesundheitsförderung in der Wissensökonomie – Einsatzmöglichkeiten, Grenzen und Perspektiven**

*Sandra Schmidt*

## **1 Einleitung**

Im Zentrum dieses Beitrags steht die Bewertung von Instrumenten der betrieblichen Gesundheitsförderung (BGF) im Hinblick auf ihre Anwendung in der Wissensökonomie. Zunächst wird der BGF-Ansatz kurz beschrieben, um anschließend auf besondere Problemanzeigen für die Gesundheitsförderung in der Wissensökonomie einzugehen. Für die Anpassung der BGF an die Wissensökonomie sind jedoch nicht nur die Spezifika dieser Branche zu berücksichtigen, genauso müssen wichtige Charakteristika der BGF transferiert werden. Diese besteht nicht nur aus einer Ansammlung verschiedener Instrumente, sondern sie stellt vielmehr ein ausgearbeitetes Prozesskonzept mit nacheinander zu bearbeitenden Phasen und Aufgaben dar: Die Ist-Analyse im Unternehmen steht am Anfang dieses Prozesses, darauf aufbauend sind passende Interventionen zu planen, durchzuführen und anschließend zu evaluieren. Die Koordination sämtlicher Abläufe stellt dabei eine übergeordnete Aufgabe dar. Neben diesen Prozessaufgaben verfolgt die BGF konzeptionell verschiedene handlungsleitende Prinzipien. Ein Prinzip ist zum Beispiel, dass die Ist-Analyse im Unternehmen möglichst aus verschiedenen Blickwinkeln geschehen soll. Dies wird durch die kombinierte Anwendung verschiedener Analyse-Instrumente sichergestellt. Wegen der Gesamtkonzeption reicht es nicht aus, nur die Instrumente der BGF im Einzelnen zu analysieren. Es müssen auch solche Aufgaben beschrieben und bewertet werden, die der Prozess als Ganzes erfüllt. Deshalb ist es ratsam, zunächst den Gesamtprozess mit seinen Funktionen zu beschreiben, bevor die Analyse der einzelnen Instrumente dargestellt wird.

Die Beitrag gliedert sich daher wie folgt: Einleitend wird der BGF-Ansatz in groben Zügen skizziert, um dann zu beschreiben, auf welche Schwierigkeiten die BGF angesichts flexibler Arbeitsstrukturen der Wissensökonomie stößt und warum einige Grundannahmen in Bezug auf diese Arbeitsstrukturen kritisch zu betrachten sind. Danach wird der BGF-Prozess anhand seiner verschiedenen Phasen (sowie der übergrei-

fenden Koordinationsaufgabe) mitsamt den jeweils zu berücksichtigen Prinzipien konkret beschrieben. Daraus leiten sich zentrale Fragen an die Analyse der Instrumente ab, die nachfolgend herausgearbeitet werden. Nach der Beschreibung der Vorgehensweise bei der Analyse der einzelnen Instrumente werden die Ergebnisse zusammenfassend dargestellt und diskutiert. Die eingehende Analyse, die diesem Beitrag zugrunde liegt, ist als Download verfügbar.<sup>1</sup> Geeignete Instrumente für die BGF in der Wissensökonomie sind im Anschluss tabellarisch aufgeführt. Aus dieser Zusammenstellung werden danach besonders geeignete Instrumente gewählt und einzeln beschrieben. Im Fazit erfolgt abschließend eine Zusammenfassung der wichtigsten Ergebnisse, um dann erste Überlegungen zu einer möglichen Vorgehensweise bei der Einführung einer BGF in Unternehmen der Wissensökonomie anzustellen.

## **2 Zur Einführung: Betriebliche Gesundheitsförderung und nachhaltige Arbeitsqualität in flexiblen Arbeitsstrukturen der Wissensökonomie**

Die BGF ist in Großunternehmen als Teil des Gesundheitsmanagements zu verorten, in das auch klassische Aufgaben des Arbeitsschutzes fallen. Im Unterschied zum Arbeitsschutz verfolgt die Gesundheitsförderung einen Ansatz, der nicht nur einzelne Risikofaktoren auf der materiell-stofflichen Ebene eruieren soll, sondern umfassend alle Ebenen der Arbeit in einem Unternehmen mit ihren jeweiligen Belastungen wie auch Ressourcen in den Blick nimmt. Die betriebliche Gesundheitsförderung stützt sich dabei nicht allein auf das Wissen von Experten des Arbeitsschutzes, sondern bezieht die praktischen Erfahrungen der Mitarbeitenden als „Experten in eigener Sache“ in die Analyse wie in die Problembekämpfung mit ein. Sie ist als ein Prozess konzipiert, der einen methodischen Rahmen für die differenzierte Analyse belastender wie unterstützender Arbeitsbedingungen (in den Arbeitsmitteln, der Arbeitsorganisation, den sozialen Beziehungen etc.) sowie für eine daraus folgende konkrete Maßnahmenentwicklung, -umsetzung und -evaluation gibt. Auf diese Weise können die Maßnahmen auf ihre Wirksamkeit geprüft und ggf. angepasst werden. Der Prozess soll fortlaufend in die Unternehmensstrukturen und -prozesse integriert werden, so dass die Evaluation bereits Teil einer erneuten Analyse ist, die ggf. zur Entwicklung neuer Maßnahmen aufgrund neu aufgetretener Bedarfe führt (für eine ausführlichere Schilderung mit entsprechenden Literaturhinweisen siehe Schmidt 2009). Das Konzept der BGF bezieht

---

<sup>1</sup> [www.praewin.de](http://www.praewin.de) (downloads).

sich also auf die Verbesserung von Arbeitsorganisation und anderen Rahmenbedingungen der Arbeit und ist damit als Form der Organisationsentwicklung zu betrachten.

Die Arbeit in flexiblen Arbeitsstrukturen der Wissensökonomie wurde anfangs als besonders gesundheitsförderlich betrachtet, weil Mitarbeitende hier viele Möglichkeiten der Selbstentfaltung und eigenen Gestaltung ihrer Arbeitsbedingungen haben (s. hierzu ausführlich: Ciesinger/Klatt/Siebecke 2008; Becke 2007). Trotz des großen Potenzials einer hohen Flexibilität der Arbeitsorganisation und einer hohen Qualifikation der Mitarbeitenden in diesen Branchen können gerade diese Eigenschaften auch starke psychische und psychosoziale Belastungen mit sich bringen (vgl. z.B. Becke 2009; Latniak/Gerlmaier 2006; Gerlmaier 2006). Dies geschieht besonders, wenn im Unternehmen Managementstrategien der internen Marktsteuerung eingesetzt werden (Becke 2008: 30ff.). Psychisches Belastungserleben wird durch verschiedene Formen der Überforderung erzeugt.<sup>2</sup> Es lässt sich nicht immer auf einzelne isolierbare Faktoren zurückführen, sondern ist meist durch viele, sich gegenseitig beeinflussende Faktoren bedingt. Die Praxis der betrieblichen Gesundheitsförderung konzentrierte sich angesichts der Individualisierung in flexiblen Arbeitsstrukturen in den letzten Jahren hauptsächlich auf die Verhaltensweisen des einzelnen Individuums. Diese Orientierung greift allerdings zu kurz, denn belastende Arbeitsbedingungen können nicht durch das Individuum allein kompensiert werden. Vielmehr müssen neue Konzepte zu einer gesundheitsförderlichen Gestaltung der Arbeit in der Wissensökonomie entwickelt werden (Georg 2008).

Ein Blick auf die insgesamt sehr niedrigen Krankenstände in den betreffenden Branchen ist dabei irreführend, denn hier scheint ein Phänomen aufzutreten, dass auch im Zusammenhang mit den bundesweit niedrigen Krankenständen diskutiert und mit dem Begriff Präsentismus bezeichnet wird: Aus Angst vor Arbeitsplatz- oder Auftragsverlust (bzw. Nicht-Erlangen weiterer Aufträge) oder anderen nachteiligen Wirkungen von krankheitsbedingten Fehlzeiten, melden sich viele Mitarbeitende und Freelancer auch bei auftretenden gesundheitlichen Beeinträchtigungen nicht krank. Ein solcher Präsentismus bewirkt nicht nur nachvollziehbar Leistungs- und damit auch Qualitätseinbußen, sondern kann langfristig zu einer deutlichen Verschlechterung des Gesundheitszustandes, zu Chronifizierungen von Erkrankungen und zu massiven Fehlzeiten

---

<sup>2</sup> Z.B. Zeitdruck, Überforderung durch technische oder inhaltliche Aspekte der Aufgabe, durch unzureichende Weiterbildung, zu hohe Anforderungen durch eine zu hohe Koordinationsleistung verschiedenster Aufgaben, defizitäres Führungsverhalten, mangelnde soziale Unterstützung etc. (Gerlmaier 2006; Ulich 2008: 11f.; Hien 2007).

bis hin zum völligen Verlust der Arbeitsfähigkeit führen (Leppin 2007: 99, Hien 2006). Die nachgewiesenen Belastungen sowie z.B. das vermehrte Auftreten des Burnout Syndroms (Burisch 2006) weisen auf einen dringenden Handlungsbedarf hin.<sup>3</sup> Das ist sicher nicht allein die Aufgabe von einzelnen Unternehmen, sondern auch eine Frage der Gestaltung öffentlicher Unterstützungsstrukturen sowie der sozialen Sicherung.<sup>4</sup>

Aus den Charakteristika flexibler Arbeitsstrukturen der Wissensökonomie erwachsen neue Anforderungen für die betriebliche Gesundheitsförderung (BGF): Zum einen muss der Blick vom betrieblichen Rahmen in Richtung einer erwerbsbezogenen Gesundheitsförderung erweitert werden (s. Bleses 2009), die nicht allein den Betrieb als Ort und strukturellen Rahmen für die arbeitsbezogene Gesundheitsförderung in den Fokus nimmt. Diese Anforderung bezieht sich auf die Ebene der weiteren Forschung und die Institutionen der betrieblichen wie der allgemeinen Gesundheitsförderung. Neue Unterstützungsstrukturen und Anknüpfungspunkte für die Praxis müssen gesucht und entwickelt werden (z. B. Netzwerkansätze).

Zum anderen ist jedoch auch die betriebliche Ebene angesprochen. Das Konzept der BGF muss überdacht und an die spezifischen Strukturen flexibler Arbeit angepasst werden, damit hier die Arbeitsbedingungen im Sinne von Prävention und Gesundheitsförderung gestaltet und alleinselbstständig wie mobile Mitarbeitende integriert werden können. Die Aufgabe, Anknüpfungspunkte in klein- und mittelständig geprägten Unternehmen mit begrenzten Ressourcen zu eruieren, weiterzuentwickeln und dabei den Dynamiken flexibler Arbeitsstrukturen gerecht zu werden, läuft auf eine höhere Variabilität und Modifizierung der BGF-Verfahren und Instrumente hinaus.

---

<sup>3</sup> Bundesweit wird bereits seit einigen Jahren ein Anstieg psychischer Erkrankungen festgestellt. Der Ursache-Wirkungszusammenhang zwischen psychischen Belastungen und psychischen Erkrankungen ist jedoch nicht geklärt. Psychische Belastungen führen zumindest zu einem Großteil auch zu bekannten arbeitsbedingten Erkrankungen, wie z.B. Muskel-/Skeletterkrankungen oder Herz-/Kreislauferkrankungen (vgl. Satzer 2008).

<sup>4</sup> Dies besonders vor dem Hintergrund, dass Arbeitsbedingungen nicht die einzige Ursache für Erkrankungen darstellen. Allerdings verbringen Menschen einen großen Teil ihrer wachen Zeit mit ihrer Arbeit. Diese hat außerdem eine große Bedeutung für die Identität und gesellschaftliche Stellung eines Menschen und damit auch für die Gesundheit. Die WHO stellt in der Ottawa Charta von 1986 den Zusammenhang zwischen Arbeit und Gesundheit heraus. Die gesellschaftliche Bedeutung von Arbeit für die Gesundheit wird außerdem offenbar, wenn es zum Verlust der Arbeit kommt: Bei Arbeitslosen treten fast alle Erkrankungen häufiger auf als in der arbeitenden Bevölkerung, und auch das Sterblichkeitsrisiko ist bei ihnen deutlich erhöht (Berth et al. 2008).



Besondere Beachtung muss dabei den betrieblichen Leistungskulturen in der Wissensökonomie geschenkt werden, da diese sich als Barriere für einen offenen Umgang mit Belastungen und damit für die Gesundheitsförderung wie Prävention herausstellen können (Becke 2009; s. Evers et al. 2009b: Kap. 2 in diesem Band).

Es folgt eine eingehendere Beschreibung des Prozesskonzeptes der BGF, um daraus zentrale Fragen an die Bewertung der einzelnen Instrumente sowie an eine Neukonzeption der BGF für flexible Arbeitsstrukturen der Wissensökonomie ableiten zu können.

### **3 Die Charakteristika des BGF-Prozesses als Voraussetzung für die Bewertung der Instrumente**

Zunächst wird hier der BGF-Prozess in seiner Gesamtheit anhand der verschiedenen Phasen und der Koordinationsaufgabe beschrieben. Der Abschnitt stellt heraus, welche Aufgaben die verschiedenen Phasen an die Durchführung der BGF stellen und welche Prinzipien dabei beachtet werden sollten.

#### **3.1 Phasen des BGF-Prozesses mit ihren jeweiligen Hauptaufgaben**

Die BGF ist als eigenständiger Prozess mit den drei Phasen (Ist-) Analyse im Betrieb, Intervention und Evaluation konzipiert. Daneben ist die Koordination des Gesamtprozesses als übergreifende Aufgabe im Konzept ebenfalls angelegt. Die Instrumente der BGF werden diesen Phasen und der Koordinationsaufgabe entsprechend systematisiert, wobei einige Instrumente sowohl der Analysephase als auch bereits der Interventionsphase zuzuordnen sind und andere Analyse- wie Evaluationsaufgaben übernehmen. Der folgende Überblick über die BGF-Phasen stellt zum einen heraus, welche Prozess-Aufgaben die einzelnen Instrumente übernehmen, zum anderen werden Funktionen beschrieben, die durch die Kombination der Instrumente sichergestellt werden.

##### Analyse

Die Kombination verschiedener Analyse-Instrumente sichert in der BGF eine mehrstufige Analyse aus unterschiedlichen Blickwinkeln. Die Instrumente sollen in ihrer Gesamtheit differenzierte Hinweise auf mögliche Ursache-Wirkungsbeziehungen zwischen verschiedenen Formen von Belastungen und gesundheitlichen Folgewirkungen geben. Ausschlaggebend für die Entwicklung von Maßnahmen ist in der Analysephase vor allem der Dialog mit den Mitarbeitenden, denn diese kennen als „Experten

in eigener Sache“ ihre Arbeitsbedingungen am besten. Sie verfügen bezüglich der Ausführung ihrer Arbeitsaufgaben über ein Erfahrungswissen, das maßgeblich für den Erfolg von Veränderungsprozessen ist: zum einen weil sie die zu verändernden Prozesse sehr genau kennen, zum anderen weil sie die Interventions-Maßnahmen selbst mit umsetzen sollen. Durch die Beteiligung machen Mitarbeitende diese Maßnahmen zu ihrer eigenen Sache. Dadurch entwickeln sie realistische Maßnahmen und setzen diese verantwortungsvoller um, als wenn ihnen Maßnahmen von Führungsschichten auferlegt werden, die sie womöglich als nicht sinnvoll erachten. Einige der Instrumente zielen speziell darauf ab, bei der Durchführung der BGF eine Dialog- und Beteiligungsorientierung zu unterstützen. Als zentrales Instrument ist hier der Gesundheitszirkel zu nennen, in dem Mitarbeitende mit Unterstützung externer oder interner Moderatoren die Ursachen von Belastungen bei der Arbeit sowie deren gesundheitliche Bedeutung analysieren und Verbesserungsvorschläge entwickeln.

### Intervention

Generell wird in der BGF ein Schwerpunkt auf Maßnahmen gelegt, die auf eine Veränderung der Verhältnisse abzielen. Ausgangspunkt hierfür ist die Tatsache, dass Mitarbeitende schlechte Arbeitsbedingungen nur zum Teil durch ihr eigenes Verhalten kompensieren können. Wenn Mitarbeitende z.B. eine schlechte Arbeitsorganisation dauerhaft mit Überstunden und Arbeiten in der freien Zeit kompensieren müssen, geschieht dies auf Kosten ihrer Erholungsmöglichkeiten und kann gesundheitlichen Schaden nach sich ziehen. Deshalb werden verhaltensbezogene Maßnahmen (wie z.B. Stressmanagement-Seminare) nur komplementär zur verhältnisbezogenen Intervention eingesetzt (wobei sich viele Maßnahmen nicht genau zur einen oder anderen Ebene zuordnen lassen, vgl. z.B. Ducki 1998: 136).

Bei vielen Interventions-Maßnahmen handelt es sich um betriebsspezifische Lösungen, die von Mitarbeitenden in den Gesundheitszirkeln selbst entwickelt werden. Die Umsetzung wird mit Methoden des Projektmanagements unterstützt. Als Hilfen für die *Entwicklung* von Lösungen können nur Instrumente herangezogen werden, die sich auf typische Problemlagen in der Branche beziehen. Diese sind für die Wissensökonomie jedoch erst aus der Sammlung von good practice Beispielen abzuleiten. Daher richtet sich die vorliegende Analyse zunächst auf die Bewertung von bereits eingesetzten und diskutierten Instrumenten, die thematisch auch für die Wissensökonomie relevant sind, sowie auf thematisch passende verhaltensbezogene Instrumente.

### Evaluation

Die Evaluation soll die Qualität der Aktivitäten zur BGF als Gesamtprozess in einem Unternehmen sicherstellen. Sie bezieht sich auf die verschiedenen Perspektiven der Struktur-, der Prozess- und der Ergebnisqualität: Zum einen werden Wirkungen der BGF beurteilt. In diesem Rahmen werden Fragen gestellt wie: „Haben die Maßnahmen zu den gewünschten Ergebnissen geführt?“ oder „Wie ist der Einfluss der BGF auf die gesundheitsförderliche Gestaltung der Arbeit zu beurteilen?“ Zur Beantwortung dieser Fragen können in der BGF eingesetzte Analyse-Instrumente noch einmal verwendet werden (z.B., indem man den gleichen Fragenbogen noch einmal ausfüllen lässt und die Ergebnisse zur Bewertung der Arbeitsbedingungen mit denen des ersten Fragebogens vergleicht). Hinsichtlich der Strukturqualität ist z.B. zu fragen, inwiefern die für die Durchführung des gesamten BGF-Prozesses wie der einzelnen Maßnahmen zur Verfügung gestellten Ressourcen angemessen waren (z.B. Budget, Qualifikation der verantwortlichen Akteure). Die Prozessqualität betrifft z.B. die Qualität der Planung des gesamten Prozesses wie einzelner Maßnahmen (Noack 1999: 169 BZgA 1999: 25f.; Badura/Ritter/Scherf 1999: 117ff.). Dialogorientierte Instrumente der BGF können ohne großen Aufwand auch zur Erhebung der Struktur- und der Prozessevaluation eingesetzt werden. Auf diese Weise können einige BGF-Instrumente also in doppelter Funktion, nämlich zur Analyse und zur Evaluation, verwendet werden.

Für die Evaluation können bereits entwickelte Checklisten herangezogen werden, die in die PRÄWIN-Toolbox aufgenommen werden (s. Evers et al. 2009a in diesem Band). Groß angelegte Evaluationssysteme, die ihrerseits eigene Prozesskonzepte darstellen, wie z.B. EFQM, sind in der Auswertung nicht berücksichtigt worden, da sie einen zu großen Aufwand für kleine und mittlere Unternehmen darstellen.

### Koordination

Das zentrale Instrument für die Koordination in der BGF ist der Arbeitskreis Gesundheit (AKG). Daneben kann der gemeinsame Eingangsworkshop für die Akteure des AKG als sensibilisierendes und als Instrument gewertet werden, das die Konsensbildung bei den Akteuren unterstützt: Unter externer Moderation werden den Teilnehmenden die Zusammenhänge zwischen verschiedenen Arbeitsbedingungen und ihren möglichen positiven wie negativen Folgewirkungen für die Gesundheit vermittelt. Sie sollen sich zudem über ihre Erwartungen an die BGF austauschen. In der Auswertung wird geprüft, ob diese beiden Instrumente auch in flexiblen Arbeitsstrukturen der Wissensökonomie angewandt werden können und welche Bedeutung ihnen hier zukommt.

### *Zusammenfassung*

Der BGF-Prozess als Ganzes erfüllt neben den einzelnen Prozessaufgaben Analyse, Intervention, Evaluation und Koordination zentrale Prinzipien der BGF, die durch Funktionen einzelner Instrumente sowie durch deren Kombination sichergestellt werden. So ist die mehrperspektivische Analyse die Basis für planvolles und bedarfsgerechtes Handeln. Die Kombination der Instrumente ist insgesamt auf die Entwicklung verhältnisbezogener Maßnahmen ausgerichtet, verhaltensbezogene Maßnahmen können komplementär dazu eingesetzt werden. Die Passgenauigkeit der Interventionsmaßnahmen auf die tatsächlichen Bedarfe wird außerdem durch die in einigen Instrumenten angelegte Dialog- und Beteiligungsorientierung gewährleistet: Das Erfahrungswissen der Mitarbeitenden für Veränderungsprozesse kann auf diese Weise genutzt werden, und die Mitarbeitenden sind motiviert, die Veränderungsprozesse verantwortungsvoll mitzutragen. Die Bedarfsgerechtigkeit der Maßnahmen trägt schließlich zu ihrer Erfolgswahrscheinlichkeit bei. Diese wird außerdem dadurch erhöht, dass bei der Intervention nach betriebsspezifischen Lösungen gesucht wird, statt fertige Lösungen im Ganzen zu übernehmen. Die Evaluation stellt nicht nur die Bedarfsgerechtigkeit und den Erfolg der Maßnahmen, sondern auch die Qualität des BGF-Prozesses als Ganzes sicher. So soll jeder Durchlauf als Lernzyklus zur ständigen Verbesserung der BGF und zu ihrer nachhaltigen Verankerung im Betrieb beitragen. Auf diese Weise soll die gesamte Organisation einem Lernprozess unterzogen werden (Badura/Ritter/Scherf 1999: 50ff.).

Nach der Bewertung der einzelnen Instrumente muss in der Gesamtauswertung geprüft werden, ob die gewählten Instrumente und ihre Varianten auch die Aufgaben und Funktionen des Gesamtprozesses erfüllen können. Die Ergebnisdiskussion bezieht sowohl die Anforderungen an die einzelnen Instrumente als auch die Prozessaufgaben in die Gesamtauswertung ein. Ein neues Konzept zur BGF in der Wissensökonomie muss diese Anforderungen berücksichtigen. Nachfolgend werden zunächst die zentralen Fragen an die Bewertung von BGF-Instrumenten herausgearbeitet. Nach einer kurzen Beschreibung der genauen Vorgehensweise werden dann die Ergebnisse in zusammengefasster Form dargestellt.

### **3.2 Zentrale Fragen zur Bewertung von BGF-Instrumenten für die Entwicklung einer nachhaltigen Arbeitsqualität in der Wissensökonomie**

Da die BGF als Prozesskonzept darauf angelegt ist, Gesundheitsförderung in einem Unternehmen systematisch zu etablieren, muss bei der Analyse ihrer Instrumente (im

Gegensatz zur Auswertung der Management-Instrumente) kein Zusammenhang zur Integration von Präventionsaspekten hergestellt werden. Hauptsächlich von Interesse ist hier zum einen, ob die Instrumente der BGF in flexiblen Arbeitsstrukturen der Wissensökonomie pragmatisch angewandt werden können und den dortigen Bedingungen entsprechen. Ist das der Fall, kann die betriebliche Gesundheitsförderung auch in der Wissensökonomie über diese Instrumente transportiert werden. Zum anderen ist angesichts der oft ausgeprägten Leistungskulturen in der Branche außerdem zu untersuchen, ob und in welchem Maße der BGF-Prozess und seine Instrumente zur Sensibilisierung für Zusammenhänge zwischen Arbeitsbedingungen (insbesondere psychische Belastungen sowie soziale Unterstützung) und ihren negativen wie positiven Auswirkungen auf die Gesundheit beitragen können. Eine weitere Frage ist, wie gewährleistet werden kann, dass überhaupt eine vertrauensbasierte Auseinandersetzung mit Belastungen stattfindet, da Stress-Belastungen in Leistungskulturen oftmals tabuisiert werden. Die Sensibilisierung und die vertrauensbasierte Auseinandersetzung mit Belastungen sollten die allmähliche Herausbildung einer gesundheitssensiblen Organisationskultur unterstützen, in der die Wahrnehmung gesundheitlicher Risiken und Potenziale zum handlungsleitenden Kriterium wird. In einer solchen Organisationskultur sollten Belastungen offen thematisiert werden können, ohne dass einzelne Mitarbeitende befürchten müssen, als leistungsschwach stigmatisiert zu werden, und ohne dass sie mit negativen Konsequenzen für ihren weiteren beruflichen Werdegang rechnen müssen.

Die zentralen Fragen für die Auswertung der BGF-Instrumente lassen sich folgendermaßen auf den Punkt bringen:

- Ist der Aufwand für ein BGF-Instrument den Ressourcen von KMU angemessen?
- Sind BGF-Instrumente in der Lage, zeitnah auf die veränderlichen Bedingungen flexibler Arbeitsstrukturen (besonders der Projektarbeit) zu reagieren, indem sie Bedarfe schnell und unkompliziert feststellen und/oder darauf reagieren können?
- Unterstützt das zu bewertende Instrument eine Dialog- und Beteiligungsorientierung und kann durch die Kombination mehrerer solcher Instrumente die mehrstufige Analyse mit aufwändigen Instrumenten ersetzt werden?
- Können verschiedene Gruppen von Mitarbeitenden in flexiblen Arbeitsstrukturen in die Anwendung eines BGF-Instruments einbezogen werden (regulär Beschäftigte, mobil Beschäftigte, Freelancer)?

- Lässt sich ein BGF-Instrument auf verschiedenen Ebenen der Arbeitsorganisation anwenden (gemeint sind die Ebene von allgemeinen Unternehmensstrukturen, die Ebene der Projektarbeit und die Ebene der Geschäftsprozesse, s. unter Evers et al. 2009b: Kap. 2).
- Kann ein BGF-Instrument zur Sensibilisierung für Zusammenhänge zwischen den Arbeitsbedingungen und ihren gesundheitlichen Wirkungen bei Führungskräften wie Mitarbeitenden beitragen?
- Ist es in der Lage, die in Anbetracht von Leistungskulturen schwierige Entwicklung des notwendigen Vertrauens zu unterstützen, um über das eigene Belastungserleben zu sprechen?

Diese Fragen werden, nach einer kurzen Beschreibung der Vorgehensweise bei der Analyse der Instrumente, in der Diskussion der Ergebnisse wieder aufgegriffen.

### **3.3 Analyse der einzelnen Instrumente**

In der eingehenden Instrumentenanalyse wurden 19 Instrumente der BGF einzeln beschrieben und anhand der einleitend aufgestellten Kriterien (vgl. Evers et al. 2009b: Kap. 2 in diesem Band) auf ihre Eignung für die Wissensökonomie geprüft. Für die Bewertung wurde sowohl einschlägige Literatur herangezogen als auch auf eigene Praxis-Erfahrungen in der BGF zurückgegriffen. Die Instrumente sind den Prozessphasen entsprechend zugeordnet.<sup>5</sup> Die Diskussion blieb nicht bei der Feststellung der Eignung oder Nicht-Eignung eines Instrumentes stehen. Es wurde darüber hinaus erörtert, inwieweit es möglich ist, das Instrument bzw. seine Methoden und Fragestellungen in bestehende Management-Instrumente von Unternehmen zu integrieren. Zudem wurde untersucht, ob das betreffende Instrument weiterentwickelt werden kann, um den Anforderungen der Wissensökonomie gerecht zu werden oder ob sich Alternativen finden lassen, die die besonderen Funktionen des Instruments für den Gesamtprozess ersetzen können. Diese Diskussion hat zur Entwicklung neuer Varianten der ursprünglichen Instrumente geführt, die jeweils unter ihren neuen Bezeichnungen in die Gesamtdarstellung aufgenommen wurden. Diese Varianten sind in der Diskussion jeweils einzelnen ursprünglichen Instrumenten zugeordnet. Eine ausführliche Beschreibung und Bewertung einzelner BGF-Instrumente und ihrer entwickelten Va-

---

<sup>5</sup> Einige der Instrumente können sowohl als Analyse-, wie auch als Evaluationsinstrumente eingesetzt werden (s. Ausführungen zur Evaluation in diesem Beitrag). Diese sind jeweils nur einmal beschrieben und bewertet worden.

rianten findet sich in der eingehenden Instrumenten-Analyse ([www.praewin.de/downloads](http://www.praewin.de/downloads)). Dort werden auch Literaturhinweise und Links zur praktischen Anwendung aufgeführt.

Ausgewählt wurden zentrale Instrumente der betrieblichen Gesundheitsförderung, bei denen es sich zunächst hauptsächlich um Instrumente zur Analyse des Ist-Zustandes im Betrieb handelte. In den letzten Jahren wurden weitere Instrumente entwickelt, die für die Intervention eingesetzt werden können (z.B. Anerkennungsgespräch, Motivierendes Gesundheitsgespräch oder Überlastungsanzeige). In sich geschlossene größere Prozesskonzepte z.B. zur Evaluation oder zur arbeitswissenschaftlichen Analyse wurden angesichts der begrenzten Ressourcen von KMU als zu aufwändig befunden und aus der Bewertung ausgeschlossen. Instrumente zur Analyse oder Bearbeitung spezifischer Themen wurden zunächst ebenfalls nicht berücksichtigt, da es in diesem ersten Schritt um die generelle Eignung von Methoden und Verfahren gehen sollte. So wurde z.B. das Instrument „Fragebogenerhebung“ (Mitarbeiterbefragung) bewertet, nicht aber spezifische Fragebögen zum Thema psychische Belastungen. Eine solche spezifischere Bewertung und Weiterentwicklung wird im weiteren Verlauf des PRÄWIN-Projekts durchgeführt.

Im Folgenden wird zunächst eine Zusammenfassung der wichtigsten Ergebnisse gegeben. Anschließend werden die Instrumente überblicksartig nach ihren Aufgaben, ihrer Eignung für verschiedene Ebenen der Arbeitsorganisation in Unternehmen sowie der Möglichkeit zugeordnet, verschiedene Gruppen von Beschäftigten einzubeziehen.

#### **4 Eignen sich BGF-Instrumente für die Anwendung in der Wissensökonomie?**

Die Bewertung der BGF-Instrumente ergibt insgesamt, dass viele der Instrumente mit einem zu hohen Aufwand für KMU einhergehen. Sie lassen sich jedoch anpassen, ohne dass wichtige ihrer Funktionen für den Gesamtprozess verloren gehen. Entweder können die BGF-Instrumente in schon bestehende Strukturen und Management-Instrumente von Unternehmen integriert werden, oder sie können (zudem) so weiterentwickelt werden, dass sie mehrere Funktionen und Aufgaben erfüllen. Beispielsweise kann ein Instrument neben der Analysefunktion auch zur Vertrauensbildung beitragen, indem es für besonders geschützte Möglichkeiten der Thematisierung von Belastungen sorgt (z.B. durch Ausschluss von Führungspersonen oder anonyme Möglichkeiten der Belastungsanzeige, s. unten). In manchen Fällen lassen sich auch Alternativen für

BGF-Instrumente finden, die wichtige Funktionen für den Gesamt-Prozess übernehmen. Die Übernahme verschiedener Prozess-Aufgaben und Funktionen durch einige zentrale Instrumente ermöglicht zudem eine Vereinfachung des BGF-Gesamtprozesses, weil insgesamt weniger Instrumente angewendet werden müssen.

#### **4.1 Zentrale Ergebnisse**

##### *Einige gängige Analyse-Instrumente der BGF eignen sich nicht für die Wissensökonomie*

Besonders quantitative Methoden zur Ist-Analyse sind hinsichtlich flexibler Arbeitsstrukturen in der Wissensökonomie als problematisch zu bewerten. Zum Beispiel ist die Auswertung von Arbeitsunfähigkeits-Daten als Anzeiger von diagnostizierten Erkrankungen angesichts niedriger Krankenstände in der Branche wenig ergiebig. Darüber hinaus zeigt sich, dass die Senkung von Krankenständen, als Ziel der BGF schon seit Jahren kritisch diskutiert, hier besonders wenig zielführend ist: Niedrige Krankenstände können gerade in Leistungskulturen der Wissensökonomie ein Zeichen von Präsentismus sein (Mitarbeitende gehen trotz Erkrankung ihrer Arbeit nach). In diesem Fall ist ein niedriger Krankenstand als Warnsignal zu betrachten statt als Erfolgsanzeiger einer nachhaltigen Arbeitsqualität: Mitarbeitende können in solchen Situationen weniger leisten und die Fehlerwahrscheinlichkeit steigt. Damit zieht das Präsentismus-Phänomen nicht nur hohe Kosten nach sich; das Risiko einer Verschleppung von Krankheiten und ihrer Chronifizierung erhöht sich ebenfalls, was neben dem Verlust an Lebensqualität für die Mitarbeitenden weitere Leistungseinbußen und Kosten nach sich ziehen kann.

Die Auswertung quantitativer Erhebungen, die auf der Zusammenfassung der Ergebnisse z.B. einer Mitarbeiterbefragung beruht, verliert außerdem angesichts häufig wechselnder Arbeitsbedingungen und verschiedenster Mitarbeitergruppen an Aussagekraft: Verschiedenste Vertragsverhältnisse und damit zusammenhängende unterschiedliche Arbeitsbedingungen, die z.B. durch die Projektarbeit zusätzlich laufend variieren, können dazu führen, dass die Ausgangslage der Befragten so weit auseinanderfällt und sich dazu so schnell verändert, dass sich die Ergebnisse nicht mehr zu einer sinnvollen Aussage zusammenfassen lassen. Die einzelnen Gruppen von Mitarbeitenden (z.B. Freelancer im Gegensatz zu Festangestellten) bilden besonders in kleinen Unternehmen zudem so kleine Gruppen, dass sie nicht mehr gesondert ausgewertet werden können, ohne den Datenschutz zu verletzen. Für mittlere Unternehmen, in denen relevante Gruppen genügend groß sind, kann eine Fragebogenerhebung dennoch



ein geeignetes Analyse-Instrument sein, um grundsätzliche Belastungen zu erheben, die sich aus der Gestaltung der Unternehmensstrukturen ergeben.

Letztlich müssen Maßnahmen natürlich immer auf Verallgemeinerungen beruhen, um überhaupt umsetzbar zu sein. Ziel sollte jedoch sein, möglichst viele Mitarbeitende in Veränderungsprozesse einzubeziehen. Hier sind kleine Unternehmen gegenüber größeren im Vorteil, weil mehr oder sogar alle Beteiligten in die Verfahren einbezogen werden können. Diese Punkte sind auch ein Argument dafür, dialogorientierte Verfahren anzuwenden, die für KMU mit wenig Aufwand verbunden sind.

### Ein höherer Aufwand bei der Einführung der BGF sichert ihren Gesamterfolg

Der Aussagewert von Krankenstandsanalysen, die sich auf ein einzelnes Unternehmen beschränken, ist begrenzt. Sie bieten aber eine gute Grundlage, um betriebliche Akteure für den Nutzen und die Bedeutung der BGF zu sensibilisieren. Die gleiche Funktion solch einer Sensibilisierung können jedoch Branchen- oder themenbezogene Berichte erfüllen, die von einigen Krankenkassen herausgegeben werden. Diese haben den großen Vorteil, dass sie einerseits Krankenstandsanalysen mit anderen Analysemethoden verbinden und daher tiefergehende Einblicke in Ursache-Wirkungsbeziehungen von Belastungen und Erkrankungen bieten. Zum anderen können sie häufige Diagnosen in der Branche übergeordnet feststellen und die Bedeutung der Folgen für Unternehmen und Gesellschaft neutral darlegen. Inzwischen veröffentlichte Studienberichte zu den Arbeitsbedingungen in der Branche können dem sogar vorgreifen und eine Frühwarnfunktion übernehmen: Da branchentypische Belastungen vielfach noch keine diagnostizierten Krankheitswerte angenommen haben, können diese Studien zumindest auf die gesundheitlichen Risiken hinweisen, die durch diese Belastungen entstehen. Belastungen, deren mögliche Folgen sonst gerne verdrängt werden, können anhand der Studien in die Betriebsöffentlichkeit geholt werden. Beide Berichtsformen bieten eine argumentative Basis für die Notwendigkeit wie den Nutzen der Bemühung um eine nachhaltige Arbeitsqualität per BGF.

Instrumente, die in ihrer ursprünglichen Form eigentlich zu aufwändig für den dauerhaften Gebrauch in KMU sind, können wichtige vertrauensbildende Funktionen übernehmen. Wird z.B. ein Gesundheitszirkel (moderierte Kleingruppenarbeit zu Belastungen bei der Arbeit mit Entwicklung von Verbesserungsvorschlägen über 10-12 Sitzungen) zunächst unter Ausschluss von Führungskräften und unter externer Moderation durchgeführt, stellt er einen geschützten Dialograum dar, in dem Mitarbeitende ihr Belastungserleben nur untereinander äußern und diskutieren müssen. Der zusätzliche Aufwand, der sich durch die Anwendung solcher Instrumente ergibt, kann sich für die

Einführungsphase der BGF lohnen, weil er den Erfolg des gesamten Unterfangens wahrscheinlicher macht. Die Frage nach der Vertrauensbildung bei Führungskräften und der Leitungsebene gegenüber den Mitarbeitenden ist damit allerdings noch nicht beantwortet: Diese müssen ebenfalls das Vertrauen entwickeln, dass die Mitarbeitenden verantwortungsbewusst mit den neuen Gestaltungsmöglichkeiten umgehen und keine unrealistischen Forderungen stellen werden. Zudem bringt die Beteiligungsorientierung mit sich, dass Führungskräfte teilweise von ihrer alleinigen Entscheidungsmacht abgeben und sich für die Verhandlung mit Mitarbeitenden öffnen müssen – ein Prozess, der ebenfalls Vertrauen erfordert.

*Nach der Einführungsphase kann der Aufwand reduziert und die Reaktionsgeschwindigkeit von BGF-Instrumenten erhöht werden*

Hat sich eine ausreichende Vertrauenskultur im Unternehmen etabliert, müssen Mitarbeitende nicht fürchten, von Kollegen/innen oder Vorgesetzten als nicht leistungsfähig stigmatisiert zu werden, wenn sie Belastungen offen ansprechen. Die Auseinandersetzung mit Belastungen kann dann aus dem geschützten Dialograum des Gesundheitszirkels in bestehende Teambesprechungen auf der Strukturebene oder der Projektarbeit integriert werden. Zudem sind grundsätzliche Belastungen und Ressourcen definiert, so dass die Diskussion sich auf die Abhilfe aktuell auftretender Belastungen beschränken kann. Führungskräfte wie Mitarbeitende sollten dazu jedoch ausreichend für Zusammenhänge zwischen den allgemeinen Arbeitsbedingungen (in Form von verschiedenen Belastungen wie auch Ressourcen) und ihren gesundheitlichen Wirkungen sensibilisiert sein. Bei allen Fragen der Arbeitsorganisation können diese Zusammenhänge im Blick behalten und bewertet werden. Diese Integration wird nachfolgend als *integrierte Zirkelarbeit* bezeichnet.

Die integrierte Zirkelarbeit kann darüber hinaus auch Koordinationsaufgaben der BGF auf der jeweiligen Ebene übernehmen. Die Teammitglieder selbst können dabei ihre Arbeitsbedingungen analysieren, Lösungsmöglichkeiten entwickeln, die in ihrem Entscheidungsbereich und dem ihrer Vorgesetzten liegen oder entsprechend Zustimmung von höheren Führungsebenen einholen. Anschließend können sie die Maßnahmen und ihre Umsetzung selbst bewerten. Auf diese Weise wird die Koordination der BGF im Unternehmen dezentralisiert. Die zentrale Koordination wird dadurch vereinfacht, dass Aufgaben von verschiedenen Teams selbst erledigt werden. Dies setzt allerdings ein hohes eigenes Engagement der Teams voraus. Angesichts hochqualifizierter Mitarbeitender in der Wissensökonomie, die oftmals einen hohen professionellen Selbstanspruch haben, ist ein solches Engagement jedoch zu erwarten.

Die Koordination des Gesamtprozesses kann dahingehend vereinfacht werden, dass die Arbeit des Arbeitskreises Gesundheit Arbeit an bestehende Gremien aus Führung, Mitarbeiter-Vertretung etc. angeschlossen wird, statt ein eigenständiges Gremium darzustellen.

Im Mitarbeitergespräch können komplementär zur integrierten Zirkelarbeit allgemeinere und längerfristige Arbeitsbedingungen zwischen Mitarbeitenden und Vorgesetzten thematisiert werden. Wenn ein wechselseitiger Erfahrungsaustausch gelingt, können Mitarbeitende und Vorgesetzte voneinander lernen und eine bilaterale Vertrauensbasis entwickeln.

Eine systematische Auswertung der Ergebnisse von Mitarbeitergesprächen kann zudem eine regelmäßige langfristige Analyse von grundsätzlichen Belastungen und Ressourcen im Betrieb liefern, ohne dass zusätzliche Erhebungen durchgeführt werden müssten. Die anonyme wie auch die nicht anonyme Anzeige von Belastungen (persönlich wie auf elektronischem Weg) bei Vorgesetzten, beim Betriebsrat oder bei speziell eingesetzten Vertrauenspersonen kann außerdem auf aktuelle Belastungen hinweisen und ihre zeitnahe Bearbeitung ermöglichen. Anonym abgegebene persönliche Informationen müssen natürlich anonymisiert werden, wenn sie in die weitere Betriebsöffentlichkeit zurückgetragen werden. Das gleiche gilt für die Evaluation von Maßnahmen.

#### *Freelancer und mobil Beschäftigte können über dialog- und beteiligungsorientierte Instrumente integriert werden*

Die integrierte Zirkelarbeit findet in Besprechungen von Teams statt, in denen auch Freelancer und mobil Beschäftigte mehr oder weniger eng eingebunden mitarbeiten (z.B. Projekte, an denen Freelancer beteiligt sind). Werden sie in die Besprechungen und damit in die integrierte Zirkelarbeit einbezogen, kann die Kooperation maßgeblich verbessert werden. Mitarbeitergespräche auf jährlicher Basis können ergänzend dazu einen wechselseitigen Austausch in langfristigerer Perspektive ermöglichen. Mobil Beschäftigte wie auch längerfristig kooperierende Freelancer können das Mitarbeitergespräch als Geste der Wertschätzung und Fürsorglichkeit erfahren und so enger an das Unternehmen gebunden werden. Mit kurzfristig oder einmalig kooperierenden Freelancern kann eine einmalige Kooperationsbesprechung durchgeführt werden, damit beide Seiten generelle Verbesserungsmöglichkeiten austauschen und so für die Zukunft profitieren können.

Zusammenfassend lässt sich feststellen, dass die integrierte Zirkelarbeit auf verschiedenen Ebenen von Unternehmen eingesetzt werden und verschiedene Gruppen von Mitarbeitenden einbeziehen (auf Strukturebene in Abteilungsbesprechungen ebenso wie z.B. in Projektteams) kann.

*Analyse, Intervention und Evaluation können nebeneinander durchgeführt werden*

Die in der BGF empfohlene mehrstufige Analyse kann vereinfacht und beschleunigt werden, indem die Dialogorientierung quantitative Verfahren ersetzt. Wichtige Funktionen anderer Analyse-Instrumente wie Vertrauensbildung und Schaffung einer Argumentationsbasis können durch Heranziehen externer Informationsquellen (z.B. Branchenberichte als Datenbasis statt Krankenstandsanalysen) bzw. alternative Verfahren (anonyme Belastungsanzeige statt Fragebogenerhebung) ersetzt werden. Ein strenger Phasenbezug kann aufgegeben werden, so dass verschiedene Probleme (bzw. der Ausbau von Ressourcen) parallel oder hintereinander bearbeitet werden und sich in je verschiedenen Prozessphasen befinden können. Analyse, Intervention und Evaluation sind dann nur noch als Aufgaben und nicht mehr als strikt voneinander getrennte Phasen zu betrachten. Verschiedene Abteilungen oder Ebenen der Matrixorganisation (Projektarbeit/Strukturebene/Geschäftsprozesse) können relativ unabhängig voneinander BGF-Aktivitäten entwickeln.

*Instrumente der BGF unterstützen den Aufbau einer gesundheitssensiblen*

*Organisationskultur*

Ein offener Austausch über Belastungen und ein gesundheitssensibles Verhalten in der konkreten Arbeitssituation setzt entwickelte Vertrauensbeziehungen und eine entsprechende gesundheitssensible Organisationskultur voraus. Diese kann allmählich herausgebildet werden, indem vertrauensbildende und sensibilisierende Instrumente diese Entwicklung unterstützen. Eine gesundheitssensible Organisationskultur wird von den Äußerungen und den tatsächlichen Handlungen aller Akteure mitgeprägt: Bewerben die Unternehmensleitung oder auch direkte Vorgesetzte den verantwortungsvollen Umgang mit der eigenen Gesundheit, machen aber Mitarbeitende lächerlich, wenn diese in konkreten Situationen alltäglicher Arbeit Belastungen thematisieren, entspricht ihr Handeln nicht den propagierten Maximen. Die impliziten Deutungsmuster, die in solchen Fällen noch immer ihr Alltagshandeln bestimmen, widersprechen oft den offiziell propagierten (Schein 1995: 21). Ein solches Missverhältnis kann zur Herausbildung einer Misstrauenskultur führen, die jedes weitere Bemühen um eine nachhaltige Arbeitsqualität verhindert. Deshalb muss es darum gehen, die impliziten Einstellungen und Deutungsmuster allmählich zu verändern. Vorgesetzte übernehmen

dabei eine Vorbildfunktion: Handeln sie (auch sich selbst gegenüber) gesundheitsbewusst und nehmen Belastungen ernst, können sich auch Mitarbeitende eher auf eine offene Auseinandersetzung einlassen.

Wird das Bemühen um eine nachhaltige Arbeitskultur über den Weg der BGF z.B. von höheren Führungsebenen ausdrücklich unterstützt, können Vorgesetzte auf Team-Ebene leichter auf Mitarbeitende eingehen, wenn diese Belastungen thematisieren, statt sie zu stigmatisieren. Dies hängt aber auch davon ab, dass Vorgesetzte grundlegend vom Nutzen einer nachhaltigen Arbeitskultur wie von der Leistungsbereitschaft ihrer Mitarbeitenden überzeugt sind. Machen alle Seiten die Erfahrung, dass sich die Arbeitsqualität tatsächlich verbessert, statt unter dem Aufwand entsprechender Bemühungen zu leiden, wird den Beteiligten der Nutzen dieser Bemühungen noch deutlicher. Nachfolgend können gesundheitsrelevante Belastungen noch ernster genommen und intensiver an ihrer Beseitigung gearbeitet werden.

#### **4.2 Geeignete Instrumente der BGF**

Die geeigneten Instrumente werden nun in tabellarischer Übersicht nach ihren Anwendungsmöglichkeiten auf verschiedenen Unternehmensebenen und für verschiedene Gruppen von Mitarbeitenden dargestellt. Anschließend werden die Vorteile einiger besonders geeigneter Instrumente kurz beschrieben.

Ebene: Instrumenten- gruppe:	Strukturebene	Prozessebene	Projektebene
<b>Analyse/ Evaluation</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mitarbeiterbefragung (Fragebogenerhebung) in mittleren Unternehmen</li> <li>• Gesundheitszirkel</li> <li>• Integrierte Zirkelarbeit</li> <li>• Mitarbeitergespräch</li> <li>• Systematische Auswertung von Mitarbeitergesprächen</li> <li>• Anonyme Belastungsanzeige</li> <li>• Hinzuziehen von externen Informationsquellen (Branchen- und themenbezogene Berichte der Krankenkassen, veröffentlichte Studien zum Thema)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Gesundheitszirkel</li> <li>• Integrierte Zirkelarbeit (Verbesserung der Kooperation)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Gesundheitszirkel</li> <li>• Integrierte Zirkelarbeit</li> <li>• Anonyme Belastungsanzeige</li> </ul>
<b>Intervention</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Betriebsvereinbarung</li> <li>• Anonyme Überlastungsanzeige</li> <li>• Überlastungsanzeige</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Betriebsvereinbarung</li> <li>• Anonyme Überlastungsanzeige</li> <li>• Überlastungsanzeige</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Betriebsvereinbarung</li> <li>• Anonyme Überlastungsanzeige</li> <li>• Überlastungsanzeige</li> </ul>
<b>Evaluation</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mitarbeiterbefragung (Fragebogenerhebung) in mittleren Unternehmen</li> <li>• Gesundheitszirkel</li> <li>• Integrierte Zirkelarbeit</li> <li>• Mitarbeitergespräch</li> <li>• Systematische Auswertung von Mitarbeitergesprächen</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Gesundheitszirkel</li> <li>• Integrierte Zirkelarbeit</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Gesundheitszirkel</li> <li>• Integrierte Zirkelarbeit</li> </ul>
<b>Koordination</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Arbeitskreis Gesundheit (AKG)</li> <li>• Integrierte AKG-Arbeit</li> <li>• Gemeinsamer Eingangsworkshop</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Integrierte AKG-Arbeit</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Integrierte AKG-Arbeit</li> </ul>

Mitarbeitende: Prozessaufgabe/ Instrumenten- gruppe:	Beschäftigte	Mobil Beschäftigte	Langfristig kooperierende Freelancer	Kurzfristig/ einmalig kooperierende Freelancer
<b>Analyse</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mitarbeiterbefragung (Fragebogenerhebung) in mittleren Unternehmen</li> <li>• Gesundheitszirkel</li> <li>• Integrierte Zirkelarbeit</li> <li>• Mitarbeitergespräch</li> <li>• Systematische Auswertung von Mitarbeitergesprächen</li> <li>• Anonyme Belastungsanzeige</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mitarbeiterbefragung (Fragebogenerhebung) in mittleren Unternehmen</li> <li>• Gesundheitszirkel</li> <li>• Integrierte Zirkelarbeit</li> <li>• Mitarbeitergespräch</li> <li>• Systematische Auswertung von Mitarbeitergesprächen</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Gesundheitszirkel</li> <li>• Integrierte Zirkelarbeit</li> <li>• Mitarbeitergespräch</li> <li>• Systematische Auswertung von Mitarbeitergesprächen</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Reflektierendes Kooperationsgespräch</li> <li>• Evtl. integrierte Zirkelarbeit</li> </ul>
<b>Intervention</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Betriebsvereinbarung</li> <li>• Anonyme Überlastungsanzeige</li> <li>• Überlastungsanzeige</li> <li>• Bereitstellen von Informationsmaterial zur Ergonomie, Telearbeit, Stressmanagement</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Betriebsvereinbarung</li> <li>• Anonyme Überlastungsanzeige</li> <li>• Überlastungsanzeige</li> <li>• Bereitstellen von Informationsmaterial zur Ergonomie, Telearbeit, Stressmanagement</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Betriebsvereinbarung</li> <li>• Anonyme Überlastungsanzeige</li> <li>• Überlastungsanzeige</li> <li>• Bereitstellen von Informationsmaterial zur Ergonomie, Telearbeit, Stressmanagement</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Bereitstellen von Informationsmaterial zu Ergonomie, Telearbeit, Stressmanagement</li> </ul>
<b>Evaluation</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mitarbeiterbefragung (Fragebogenerhebung) in mittleren Unternehmen</li> <li>• Gesundheitszirkel</li> <li>• Fokusgruppe</li> <li>• Integrierte Zirkelarbeit</li> <li>• Mitarbeitergespräch</li> <li>• Systematische anonymisierte Auswertung von Mitarbeitergesprächen</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mitarbeiterbefragung (Fragebogenerhebung) in mittleren Unternehmen</li> <li>• Gesundheitszirkel</li> <li>• Fokusgruppe</li> <li>• Integrierte Zirkelarbeit</li> <li>• Mitarbeitergespräch</li> <li>• Systematische anonymisierte Auswertung von Mitarbeitergesprächen</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mitarbeiterbefragung (Fragebogenerhebung) in mittleren Unternehmen</li> <li>• Gesundheitszirkel</li> <li>• Integrierte Zirkelarbeit</li> <li>• Mitarbeitergespräch</li> <li>• Systematische anonymisierte Auswertung von Mitarbeitergesprächen</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Evtl. integrierte Zirkelarbeit</li> <li>• Reflektierendes Kooperationsgespräch</li> </ul>
<b>Koordination</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Integrierte AKG-Arbeit</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Integrierte AKG-Arbeit</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Integrierte AKG-Arbeit</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• evtl. integrierte AKG-Arbeit</li> </ul>

Aus den grundsätzlich geeigneten Instrumenten ist nachfolgend eine Auswahl von besonders geeigneten Instrumenten getroffen worden, deren Kombination die Prozessfunktionen der BGF auch in KMU der Wissensökonomie erhalten können.

- Gemeinsamer Eingangsworkshop

Der einmalige gemeinsame Eingangsworkshop unter externer Moderation dient der Sensibilisierung wichtiger Akteure im Betrieb (z.B. verschiedene Führungsebenen, Mitarbeitervertretung, Sicherheitsbeauftragte, Gleichstellungsbeauftragte, Betriebsärztlicher Dienst etc.). In kleinen Unternehmen können auch Mitarbeitende direkt einbezogen werden, die darüber hinaus als Multiplikatoren für andere Mitarbeitende fungieren. Im Eingangsworkshop werden grundlegende Zusammenhänge zwischen Arbeitsbedingungen und ihren gesundheitlichen Wirkungen vermittelt. Die Akteure tauschen sich zudem über ihre Erwartungen an die BGF aus. Dadurch kann ein Konsens über Prinzipien und Schwerpunkte der BGF geschaffen werden, der ihren Erfolg wahrscheinlicher macht.

- Gesundheitszirkel

Der Gesundheitszirkel wird bereits in anderen Ansätzen zur BGF in KMU als zentrales Instrument betrachtet (z.B. Berger et al. 2008). Die vorliegende Auswertung bestätigt, dass er sich auch für die besonderen Bedingungen von KMU in der Wissensökonomie eignet. Allerdings bezieht sich diese Bewertung eher auf die Bearbeitung von grundsätzlicheren, nicht dauerhaft veränderlichen Problemlagen, weil der Gesundheitszirkel ein eigenes Verfahren darstellt, das nach der Lösungsentwicklung zunächst abgeschlossen ist. Er wird erst dann wieder einberufen, wenn sich einige neue Probleme angesammelt haben. Akut auftretende Probleme können so nicht bearbeitet werden. Der Gesundheitszirkel kann aber auch zur Stärkung vorhandener Ressourcen genutzt werden, indem z.B. überlegt wird, wie diese sich zur generellen Problemlösung einsetzen lassen. Das Instrument kann darüber hinaus als geschützter Dialograum zur Vertrauensbildung beitragen: Unter Ausschluss der Vorgesetzten können sich Mitarbeitende zunächst untereinander über besonders heikle Themen austauschen. Damit ist der Gesundheitszirkel in seiner ursprünglichen Form als ein Instrument einzuordnen, das sich für die Bearbeitung grundsätzlicher und/oder besonderer Problemlagen eignet. Für das Alltagsgeschäft ist er jedoch zu aufwändig. Hier bietet sich eher die integrierte Zirkelarbeit an.

- Integrierte Zirkelarbeit

Integrierte Zirkelarbeit bedeutet, dass die Problemanalyse wie die Entwicklung von Problemlösestrategien direkt in Besprechungen von Teams oder Gruppen integriert



wird, die in einem Arbeitsbereich zusammen arbeiten. Hier müssen nicht mehr grundsätzliche Zusammenhänge von Arbeitsbedingungen und Gesundheit sowie grundsätzliche Belastungen und Ressourcen im Betrieb geklärt werden, wenn dies bereits im Gesundheitszirkel geschehen ist. Es können dagegen aktuelle Probleme bearbeitet werden, die mit der Lösung einer bestimmten Arbeitsaufgabe einhergehen. Verschiedene Probleme tauchen zu verschiedenen Zeiten auf und können zeitnah für sich behandelt werden. Das bedeutet, dass ein Problem noch in der Analysephase sein kann, während die Intervention zu einem anderen bereits bewertet wird. Auf diese Weise lassen sich verschiedene Probleme versetzt und aktuell bearbeiten, das Reaktionsvermögen der Gruppe steigt. Gesundheit als Thema kann in diesem Zusammenhang außerdem wie ein Radar eingesetzt werden: Es können sämtliche Planungen von vornherein unter dem Aspekt ihrer Gesundheitsverträglichkeit beurteilt und ggf. verändert werden, so dass Belastungen sich zumindest teilweise vermeiden lassen, bevor sie überhaupt entstehen. Im Gesundheitszirkel bewusst gewordene Ressourcen können zudem zur Vermeidung von Belastungen wie zu ihrer Behebung genutzt werden.

– Integrierter Arbeitskreis Gesundheit

Der AKG muss nicht als gesondertes Gremium zur zentralen betriebsweiten Koordination der Aktivitäten zur BGF durchgeführt werden, sondern kann an bereits bestehende Gremien aus Führung und Mitarbeitervertretung in kleineren Betrieben angeschlossen werden. Evtl. können auch Mitarbeitervertreter verschiedener Abteilungen in dieses Gremium hinein geholt oder gewählt werden, wenn es keinen Betriebsrat oder eine anderweitige offizielle Mitarbeitervertretung gibt. Die Mitarbeitervertreter können gleichzeitig als Multiplikatoren für die Aktivitäten zur BGF in ihren Abteilungen wie auch als Vertrauenspersonen für Belange der Mitarbeitenden zu diesem Thema fungieren (z.B. als Ansprechpartner für Belastungsanzeigen). In mittleren Betrieben kann die BGF dezentralisiert werden, indem die integrierte Zirkelarbeit eigene Koordinationsaufgaben übernimmt. Die Ergebnisse und Vorhaben müssen dann nur von Zeit zu Zeit mit dem zentralen Gremium ausgetauscht werden.

- Mitarbeitergespräche mit wechselseitigem Austausch und Anerkennung

Mitarbeitergespräche sind ein geeignetes Instrument zum Ausbau der Kommunikations- wie der Vertrauensbasis zwischen Vorgesetzten und Mitarbeitenden. Grundsätzliche Belastungen und Ressourcen der Arbeit können hier zur Sprache kommen, wenn es gelingt, das Gespräch als wechselseitigen Austausch von Erfahrungen zu gestalten. Zeigen Vorgesetzte ein Interesse an den Sichtweisen der Mitarbeitenden, übermitteln sie damit gleichzeitig ihre Anerkennung. Evtl. sollte das Mitarbeitergespräch einem speziellen Schema folgen, anhand dessen verschiedene Arbeitsbedingungen systematisch abgefragt werden können, wie z.B. Fragen zur Arbeitsorganisation, zur Führung oder zum Klima zwischen Kollegen.

- Systematische, anonymisierte Auswertung von Mitarbeitergesprächen

Werden die Mitarbeitergespräche zudem systematisch ausgewertet, können sie auf wichtige Belastungen und Ressourcen verschiedener Ebenen der Arbeit hinweisen und dabei andere Analyse-Methoden ersetzen.

- Möglichkeiten der anonymen Anzeige von generellen Belastungen

Können Belastungen für Vorgesetzte und Kollegen anonym an den Betriebsrat oder Vertrauenspersonen übermittelt werden, bietet sich die Möglichkeit, auch heikle Themen in die betriebsöffentliche Wahrnehmung zu bringen. Der Betriebsrat kann die Bearbeitung eines Themas vorschlagen, wenn es mehrere Anzeigen in dieser Richtung gegeben hat oder eine Anzeige besonders dringlich erscheint.

- Möglichkeiten der anonymen Anzeige von akuten Überlastungen

Akute Überlastungen in bestimmten Phasen können auch anonym angezeigt werden, der Betriebsrat oder die Vertrauensperson meldet dann bei der Führungsperson Bedarf zur Gegensteuerung an, wenn dies möglich ist, ohne dass die anzeigende Person dabei bekannt wird. Natürlich ist auch die nicht anonyme Anzeige ein geeignetes Mittel zur Steuerung z.B. von Projektarbeit, das auch unter rechtlicher Hinsicht in vielen Fällen geraten ist. Die Überlastungsanzeige bedarf jedoch einer Vertrauensbasis zwischen Mitarbeitenden und Führungskräften: Mitarbeitende müssen sicher gehen können, dass sie von Seiten der Führung keine Nachteile zu erwarten haben, wenn sie ihre Überlastung bekannt geben.

- Führungskräftebildungen und -coachings

Führungskräfte können den Erfolg der BGF maßgeblich beeinflussen, denn sie wirken nicht nur wegen ihrer Entscheidungskompetenzen und Handlungsspielräume auf Arbeitsorganisation und Betriebsklima ein, sondern auch wegen ihrer Vorbildfunktion: Handeln sie selbst gesundheitlich verantwortungsbewusst, übernehmen auch Mitarbeitende diese Haltung leichter und können ihr Belastungserleben besser ansprechen. In der Schulung werden Führungskräfte für die Zusammenhänge zwischen verschiedenen Arbeitsbedingungen und ihren gesundheitlichen Auswirkungen sensibilisiert und lernen, mit ihrer eigenen Gesundheit verantwortungsvoll umzugehen. Je nach Lerntyp ist für verschiedene Führungskräfte entweder eine Seminarform oder ein Coaching geeignet.

## 5 Fazit

Die BGF bietet große Chancen, zur Entwicklung einer nachhaltigen Arbeitsqualität in flexiblen Arbeitsstrukturen der Wissensökonomie beizutragen. Für Unternehmen der Wissensökonomie, die häufig durch kleine und mittlere Unternehmensgrößen geprägt sind und zudem flexible Arbeitsstrukturen aufweisen, muss der BGF-Prozess jedoch vereinfacht und beschleunigt werden. Dies kann dadurch erreicht werden, dass man sich konzeptionell auf einige zentrale, auf verschiedenen Ebenen einsetzbare und mit wenig Aufwand verbundene Instrumente konzentriert.

Die favorisierten Instrumente erfüllen diese Kriterien. Sie können zudem bei verschiedenen Gruppen von Mitarbeitenden angewandt werden und bearbeiten wichtige Prozess-Aufgaben wie Funktionen des BGF-Gesamtkonzeptes: Eine differenzierte Analyse wird durch die zentralen dialog- und beteiligungsorientierten Instrumente Gesundheitszirkel/integrierte Zirkelarbeit und die systematische und anonymisierte Auswertung von Mitarbeitergesprächen sicher gestellt. Sie kann durch Heranziehen von themenbezogenen Berichten der Krankenkassen wie bereits veröffentlichten Studien zu Arbeitsbedingungen in der Branche ergänzt werden.

Mit der integrierten Zirkelarbeit können Analyse-, Evaluations- wie Koordinationsaufgaben erfüllt und die Bemühungen um eine nachhaltige Arbeitsqualität dezentralisiert werden. Durch die Koordination auf Teamebene können verschiedene Analyse-, Durchführungs- und Evaluationsprozesse versetzt stattfinden. Ein strenger Phasenbezug wird zugunsten der gleichzeitigen Bearbeitung mehrerer Vorhaben in verschiede-

nen Prozessphasen aufgelöst. Analyse-, Interventions- und Evaluationsprozesse nehmen einen beständigen Aufgabencharakter an, statt nur zu bestimmten Zeitpunkten ein Thema zu sein. Auf diese Weise können die Prozesse der BGF beschleunigt werden, so dass eine zeitnahe Reaktion auf häufiger wechselnde Arbeitsbedingungen besonders in der Projektarbeit ermöglicht wird.

Wichtige Funktionen wie Sensibilisierung und Vertrauensbildung werden ebenfalls von den empfohlenen Instrumenten erfüllt. Der Mehraufwand, der mit der Durchführung des gemeinsamen Eingangsworkshops, der Führungskräftebildung und des Gesundheitszirkels in seiner ursprünglicher Form einhergeht, beschränkt sich auf die Einführungsphase der BGF. Anonyme Anzeigen von Be- und Überlastungen können in den Betriebsalltag eingebunden werden. Die Dialog- und Beteiligungsorientierung als wichtiges Prinzip der BGF wird durch die Wahl entsprechender zentraler Instrumente gewährleistet.

Die Bewertung und Weiterentwicklung von BGF-Instrumenten zeigt, dass sich die BGF als Ansatz eignet, zu einer nachhaltigen Arbeitsqualität in Unternehmen der Wissensökonomie beizutragen. Die Gesundheit kann zum einen als Argument für die Bedeutung und den Nutzen einer nachhaltigen Arbeitsqualität dienen. Zum anderen kann die Gesundheitsperspektive als Radar für die organisationale Achtsamkeit gegenüber Belastungen bei der Arbeit fungieren, indem alle laufenden und geplanten Aufgaben im Hinblick auf ihre gesundheitliche Bedeutung beurteilt werden können (Becke/Bleses/Schmidt 2008).

Die Vereinfachung der BGF geht mit einer Reduktion der anzuwendenden Instrumente, der Dezentralisierung ihrer Koordination sowie einer weitgehenden Auflösung einheitlicher Prozessphasen einher. Weil Leistungskulturen in Unternehmen der Wissensökonomie das Risiko einer Tabuisierung von Belastungen mit sich bringen, empfiehlt sich dennoch ein Einstieg über eine intensivere, zentral gesteuerte Einführungsphase, in der einige ausgewählte Instrumente zur Sensibilisierung und Vertrauensbildung zur Anwendung kommen.

Wie kann das Vorgehen konkret aussehen? Zunächst kann überlegt werden, welche Akteure den Arbeitskreis Gesundheit bilden sollen und welche Mitarbeitenden einzu beziehen sind. Für den AKG wird ein gemeinsamer Eingangsworkshop organisiert. Daneben wird eine Führungskräfte-Schulung durchgeführt. Auf diese Weise sind zunächst alle maßgeblichen Akteure im Betrieb informiert. Exemplarisch kann dann eine Abteilung oder ein Team des Projektmanagements gewählt werden, die einen Pilotdurchlauf des BGF-Prozesses durchführt. Wird die Bearbeitung eines wenig brisanten

Themas gewählt, kann überlegt werden, auf den Gesundheitszirkel in seiner ursprünglichen Form zu verzichten und die Bearbeitung gleich in der Teambesprechung vorzunehmen. Anschließend können die Erfahrungen an die weitere Betriebsöffentlichkeit kommuniziert werden. Im nächsten Schritt wird dann überlegt, inwieweit der Prozess verstetigt und auf welche weiteren Arbeitsbereiche er übertragen werden kann.

Denkbar ist auch, direkt mit dem Pilotdurchlauf zu beginnen: Dieser müsste dann in einem Team erfolgen, das einen guten Teamzusammenhalt und ein gutes Verhältnis zur Führungskraft aufweist. Eventuell bietet es sich bei diesem Weg außerdem an, sich zunächst als thematischen Fokus nicht auf ein Problem, sondern auf eine Stärke der Zusammenarbeit zu konzentrieren, die weiter ausgebaut werden soll. Eingangsworkshop und Führungskräfte-seminar würden in diesem Fall erst dann durchgeführt werden, wenn der Entschluss gefasst wurde, den Prozess im Betrieb auf eine breitere Grundlage zu stellen. Die gewonnenen Erfahrungen können dann im Eingangsworkshop präsentiert werden und zur weiteren Überzeugung der Akteure beitragen.

Um heiklere Themen im Unternehmen oder Betrieb zu bearbeiten, könnte zunächst eine anonyme Belastungsanzeige gestartet werden. Wenn hier einige Themen gesammelt sind oder ein Thema öfter genannt wurde, kann zur Bearbeitung ein Gesundheitszirkel in seiner ursprünglichen Form durchgeführt werden.

Egal, welcher Weg in die BGF gewählt wird, es muss auf jeden Fall darauf geachtet werden, dass in der Anfangsphase wichtige Akteure wie auch Mitarbeitende sensibilisiert werden und der Aufbau einer Vertrauensbasis gelingt. Ohne dass Mitarbeitende und Führungskräfte ein Gespür für die gesundheitlichen Wirkungen von Belastungen entwickeln und ohne dass sie die Gewissheit haben, dass ein offener Austausch keine beruflichen Nachteile für sie mit sich bringt, können auch die besten Instrumente kaum eine Wirkung entfalten.

## Literatur

- Badura, Bernhard; Ritter, Wolfgang; Scherf, Michael (1999): Betriebliches Gesundheitsmanagement – Ein Leitfaden für die Praxis. Berlin.
- Becke, Guido (2007): Gesundheitsförderung in flexiblen Arbeitsstrukturen der ‚digitalen Wirtschaft‘ – Problemfelder und Gestaltungsperspektiven bei abhängiger und alleinselbstständiger Erwerbstätigkeit. artec-paper Nr. 142, Universität Bremen, [http://www.artec.uni-bremen.de/files/papers/paper\\_142.pdf](http://www.artec.uni-bremen.de/files/papers/paper_142.pdf)
- Becke, Guido (2008). Soziale Erwartungsstrukturen in Unternehmen. Zur psychosozialen Dynamik von Gegenseitigkeit im Organisationswandel. Berlin
- Becke, Guido (2009): Betriebliche Leistungskulturen in der Wissensökonomie: Ein Grundproblem nachhaltiger Arbeitsqualität, in: Guido Becke, Peter Bleses, Sandra Schmidt: Nachhaltige Arbeitsqualität: Eine Perspektive für die Gesundheitsförderung in der Wissensökonomie. Universität Bremen: artec-paper Nr. 158, S. 83-106. Download unter: [http://www.artec.uni-bremen.de/files/papers/paper\\_158.pdf](http://www.artec.uni-bremen.de/files/papers/paper_158.pdf)
- Becke, Guido; Peter Bleses; Sandra Schmidt (2008): Gesundheitsförderung in KMU der IT- und Medienbranche. Ein Plädoyer für mehr organisationale Achtsamkeit, in: Gesellschaft für Arbeitswissenschaft (Hg.): Arbeitsgestaltung für KMU. Herbstkonferenz der Gesellschaft für Arbeitswissenschaft. 10.-11.09.2008 an der TU-Ilmenau, Ilmenau, S. 285-294.
- Berger, Sonja; Gudrun Haflinger; Stephan Rhon; Klaus Schlingplässer; Heinz Schmid; Karl Wenchel; Betty Willingsdorfer (2008): Arbeiten. Entspannt – gemeinsam – besser. So geht’s mit Ideentreffen. Gesund und fit im Kleinbetrieb. Deutsche Gesetzliche Unfallversicherung. Download unter: <http://www.dnbgf.de/index.php?id=190#c766>
- Berth, Hendrik; Friedrich Balck; Cornelia Albani; Peter Förster; Yve Stöbel-Richter; Elmar Brähler (2008): Psychische Gesundheit und Arbeitslosigkeit, in: Berufsverband deutscher Psychologinnen und Psychologen (Hg.). Psychische Gesundheit am Arbeitsplatz in Deutschland. Reihe Psychologie, Gesellschaft, Politik – 2008, S. 21-26.
- Bleses, Peter (2009): Die Organisation muss auch in flexiblen Arbeitsstrukturen der Fokus erwerbsbezogener Gesundheitsförderung bleiben, in: Guido Becke, Peter Bleses, Sandra Schmidt: Nachhaltige Arbeitsqualität: Eine Perspektive für die Gesundheitsförderung in der Wissensökonomie. 1. Teil des Zwischenberichts des BMBF-Projekts Prävention in Unternehmen der Wissensökonomie, artec-paper Nr. 158, S.67-81. Download unter: [http://www.artec.uni-bremen.de/files/papers/paper\\_158.pdf](http://www.artec.uni-bremen.de/files/papers/paper_158.pdf)
- Burisch, Matthias (2006): Das Burnout-Syndrom. Theorie der inneren Erschöpfung. Heidelberg, 3. Auflage
- Ciesinger, K.-G.; Rüdiger Klatt; Dagmar Siebecke (2008): Präventiver Arbeits- und Gesundheitsschutz in diskontinuierlichen Erwerbsverläufen – Neue Konzepte betrieblicher und individueller Gesundheitsprävention in der Wissensökonomie. Beitrag des pragdis-Teams anlässlich der GfA-Herbsttagung 2008. Download unter: [http://www.pragdis.de/data/gfa\\_pragdis\\_vortrag.pdf](http://www.pragdis.de/data/gfa_pragdis_vortrag.pdf)

- Evers, Janina; Joachim Hafkesbrink; Michael Krause; Sandra Schmidt (2009a): Zur Einführung, in diesem Band.
- Evers, Janina; Joachim Hafkesbrink; Michael Krause; Sandra Schmidt (2009b): Nachhaltige Arbeitsqualität in der Wissensökonomie: Bewertungskriterien für Instrumente der betrieblichen Gesundheitsförderung und der Betriebswirtschaft, in diesem Band.
- Georg, Arno (2008): Subjektivierung der arbeitsbezogenen Prävention: Arbeits- und Gesundheitsförderung in einem Boot?; in: Guido Becke (Hg.): Soziale Nachhaltigkeit in flexiblen Arbeitsstrukturen. Problemfelder und arbeitspolitische Gestaltungsfelder. Berlin, S. 233-250.
- Georg, Arno (2008): Subjektivierung der arbeitsbezogenen Prävention: Arbeits- und Gesundheitsförderung in einem Boot?; in: Guido Becke (Hg.): Soziale Nachhaltigkeit in flexiblen Arbeitsstrukturen. Problemfelder und arbeitspolitische Gestaltungsfelder. Berlin, S. 233-250.
- Gerlmaier, Anja (2006): Nachhaltige Arbeitsgestaltung in der Wissensökonomie? Zum Verhältnis von Belastungen und Autonomie in neuen Arbeitsformen, in: Lehndorff, Steffen (Hrsg.): Das Politische in der Arbeitspolitik. Ansatzpunkte für eine nachhaltige Arbeits- und Arbeitszeitgestaltung. Berlin, S. 71-98.
- Hien, Wolfgang (2006). Volkskrankheit Depression – auch eine Folge von schlechten Arbeitsbedingungen und Arbeitslosigkeit, in: Gute Arbeit 8/9 und 10 2006, S. 37-42.
- Hien, Wolfgang (2007): Älter werden im IT-Beruf? Über Schwierigkeiten, Möglichkeiten und die Notwendigkeit, Bedingungen zu ändern; in: Gute Arbeit. Zeitschrift für Gesundheitsschutz und Arbeitsgestaltung, H. 9, S. 36-39.
- Latniak, Erich; Gerlmaier, Anja (2006): Zwischen Innovation und alltäglichem Kleinkrieg. Zur Belastungssituation von IT-Beschäftigten: Institut für Arbeit und Technik Gelsenkirchen: IAT-Report 2006-04.
- Leppin, Anja (2007): Burnout: Konzept, Verbreitung, Ursachen und Prävention, in: Bernhard Badura, Henner Schellschmidt, Christian Vetter (Hg.): Fehlzeiten-Report 2006. Chronische Krankheiten. Heidelberg, S. 99-109.
- Noack, Horst R. (1999): Evaluation betrieblicher Gesundheitsförderung; in: Bernhard Badura, Wolfgang Ritter, Michael Scherf: Betriebliches Gesundheitsmanagement – Ein Leitfadens für die Praxis. Berlin, S. 168-174.
- Satzer, Rolf (2008): Zur ganzheitlichen Gefährdungsbeurteilung gehören psychische Belastungen, in: Gute Arbeit, Heft 3 2008 (32/33).
- Schein, Edgar H. (1995): Unternehmenskultur. Ein Handbuch für Führungskräfte. Frankfurt/M., New York.
- Schmidt, Sandra (2009): Ansätze für die betriebliche Gesundheitsförderung in flexiblen Arbeitsstrukturen: Eine konzeptionelle Bestandsaufnahme, in: Guido Becke, Peter Bleses, Sandra Schmidt: Nachhaltige Arbeitsqualität: Eine Perspektive für die Gesundheitsförderung in der Wissensökonomie. Universität Bremen: artec-paper Nr. 158, S. 41-66. Download unter: [http://www.artec.uni-bremen.de/files/papers/paper\\_158.pdf](http://www.artec.uni-bremen.de/files/papers/paper_158.pdf)

Ulich, Eberhard (2008): Psychische Gesundheit am Arbeitsplatz, in: Berufsverband deutscher Psychologinnen und Psychologen (Hg.). Psychische Gesundheit am Arbeitsplatz in Deutschland. Reihe Psychologie, Gesellschaft, Politik – 2008, S. 8-15.



# **Managementinstrumente in kleinen und mittleren Unternehmen der Wissensökonomie – Einsatzmöglichkeiten, Grenzen und Perspektiven**

*Janina Evers, Joachim Hafkesbrink, Michael Krause*

## **1 Die Bedeutung von betriebswirtschaftlichen Instrumenten im Zusammenhang mit nachhaltiger Arbeitsqualität**

Managementinstrumente bieten – so die These dieses Beitrags – ein großes Potenzial zur Ansteuerung und Unterstützung einer nachhaltigen Arbeitsqualität in flexiblen Arbeitsstrukturen. Managementinstrumente werden – unabhängig von der Unternehmensgröße – in der Regel im Rahmen der Unternehmensführung resp. Durchführung von Projekten eingesetzt, ohne dass dafür spezielle Strukturen erst geschaffen werden müssten.<sup>1</sup> Auch wenn betriebswirtschaftliche Instrumente neu eingeführt werden müssen, können diese in der Regel auf bestehenden Prozessen und Strukturen aufbauen. Darüber hinaus kommt als weiterer Aspekt hinzu, dass ihre Wirkungsebene nicht auf den Betrieb selbst beschränkt ist. Speziell mit Blick auf Geschäftsprozesse und Projekte sind diese in Unternehmen der Wissensökonomie im Regelfall unternehmensübergreifend angelegt und müssen entsprechend gesteuert und kontrolliert werden. Damit erscheinen diese Instrumente potenziell auch sehr gut geeignet, die Gruppe der Freelancer in die Aktivitäten einzubeziehen.

Die Annahme, durch Managementinstrumente den Aspekt der Prävention in flexiblen Arbeitsstrukturen implementieren zu können, wird auch durch die Ergebnisse verschiedener Untersuchungen bzw. Projekte gestützt. Hierbei wurde die Bedeutung des Faktors Führung für die Gesundheit der Mitarbeitenden hervorgehoben – speziell mit Blick auf den Bereich der Verhältnisprävention, der am ehesten von Führungskräften gezielt angesteuert werden kann:

- Eine Studie zur Gesundheitssituation in der IT-Branche im Auftrag der Techniker Krankenkasse hat herausgearbeitet, dass die Beziehung zwischen der Führung und den Beschäftigten in der Branche eine zentrale Rolle einnimmt. Als besonders ge-

---

<sup>1</sup> Bezogen auf betriebliche Gesundheitsförderung sind – zumindest in kleinen und mittleren Unternehmen – die entsprechenden Strukturen häufig erst aufzubauen. Vgl. ausführlicher zu den Problemen und Widerständen der betrieblichen Gesundheitsförderung in KMU Techniker Krankenkasse 2008.

sundheitsförderlich wurden dabei der Führungsstil, die Instrumente Mitarbeiter- und Teamgespräche, die Delegation von Verantwortung und eine mitarbeiterorientierte Führung hervorgehoben (vgl. Wieland 2004: 9ff, 96). Der letztgenannte Aspekt wird dabei aufgrund der besonderen Arbeitsbedingungen für die IT-Branche als „wegweisend“ (ebd.: 10) qualifiziert. Das beinhaltet vor allem die Schaffung betrieblicher Strukturen, die ein mitarbeiterorientiertes Führen ermöglichen (u.a. Arbeitsorganisation, Information, Zusammensetzung von Teams).

- Der BARMER Gesundheitsreport 2007 stellt auf der Basis von Untersuchungen in unterschiedlichen Branchen ebenfalls die systematischen Zusammenhänge zwischen Führungsarbeit und Gesundheit dar. Demnach werden durch Führungsarbeit die Arbeitsbedingungen geschaffen, die ein nachhaltig produktives und engagiertes Arbeiten erst ermöglichen (vgl. BARMER 2007: 45). Als Ziele und Inhalte einer entsprechenden „guten“ Führungsarbeit werden genannt: Verbesserung des Wohlbefindens und der Gesundheit, Information und Kommunikation von Zielen, Koordination von Prozessen und Gestaltung von Spielräumen, Regelung von Konflikten, Schaffung einer gesundheitsbezogenen Unternehmens- und Führungskultur (vgl. hierzu ausführlicher z.B. Spieß; Stadler 2007).
- Im Konzept der nachhaltigen Arbeitsqualität nimmt die Handlungskoordination durch Einfluss, Vertrauen und Verständigung eine zentrale Bedeutung ein - damit fällt der Führung bzw. der Führungsverantwortung eine entsprechende Rolle zu (vgl. ausführlicher Becke 2009).
- Eine Untersuchung zur Verbesserung des Gesundheitsschutzes Selbstständiger am Arbeitsplatz kommt zu dem Ergebnis, dass die Aspekte Führungskultur und Betriebsklima speziell in Kleinbetrieben zentrale Gesundheitsressourcen darstellen (vgl. Pröll 2005: 18).

Die Bedeutung von betriebswirtschaftlichen Bewertungsinstrumenten steht in einem direkten Zusammenhang mit der Rolle der Führung in Bezug auf die Gestaltung der Arbeitsbedingungen. Für das Management - verstanden als Prozess mit den Aufgaben Planung, Durchführung, Kontrolle – bzw. für Führungsentscheidungen ist u.a. die Frage von Maßnahmenbewertungen relevant, welche im Rahmen monetärer und quantitativer Kennzahlen vorgenommen werden können (vgl. z.B. Joos-Sachse 2006, Fritz 2006).<sup>2</sup> Insofern werden präventive Maßnahmen eher implementiert, wenn der

---

<sup>2</sup> Hierbei geht es um Fragen der Erhebung, Bewertung und Kontrolle von Maßnahmen, um Optionen für Interventionen sowie die Wirkungen von Interventionen zu messen.

quantifizierbare Nutzen die monetär bewertbaren Kosten übersteigt, die in Verbindung mit der Umsetzung der Maßnahmen stehen. Die Einbeziehung flexibel Mitarbeitender in Maßnahmen der Verhältnisprävention und BGF bedeutet dann einen betriebswirtschaftlichen Nutzen, wenn Produktivität und Qualität der Arbeit von flexibel Beschäftigten steigen. Dieser Aspekt ist besonders in KMU der IT- oder Medienbranche relevant, da hier viele freie Mitarbeitende beschäftigt sind. Bei einem hohen Anteil von Freelancern im Betrieb sind einerseits die gesundheitlichen Gefährdungspotenziale entsprechend hoch, was für Unternehmen nicht nur Kosten durch Qualitätseinbußen, sondern auch einen nachhaltigen Verlust von Kreativität, Motivation und Arbeitszufriedenheit bedeuten kann. Andererseits können durch eine Einbeziehung von Freelancern in Maßnahmen der BGF die Transaktionskosten für das Management flexibler Arbeitsstrukturen gesenkt werden (Hafkesbrink 2009). Bei der Analyse der betriebswirtschaftlichen Instrumente stellt sich deshalb auch die Frage, ob bzw. in wie weit der Nutzen von Maßnahmen der Verhältnisprävention (bspw. die Gestaltung von Arbeitsabläufen) z.B. durch Controlling-Instrumente quantifizierbar bzw. erfassbar ist.

Bisher haben sich spezielle für den Arbeits- und Gesundheitsschutz entwickelte Verfahren wie z.B. die erweiterte Wirtschaftlichkeitsanalyse, die Kosten und Nutzen von Maßnahmen im betrieblichen Arbeits- und Gesundheitsschutz monetarisieren und gegenüberstellen, in der betrieblichen Praxis nicht durchgesetzt (Gerlmaier 2005: 501). Gerade in dieser Richtung sind deshalb in den letzten Jahren im Rahmen verschiedener Projekte zahlreiche Ansatzpunkte und Instrumente entwickelt, weiterentwickelt und/oder auf den Bereich des Arbeits- und Gesundheitsschutzes bzw. der Investition in Personal angepasst worden.<sup>3</sup> Eine breitere Anwendung derartiger Verfahren steht jedoch noch aus. Eine einfache Übertragung auf KMU der Wissensökonomie darf aber bezweifelt werden, da die an der Entwicklung dieser Instrumente beteiligten Betriebe in der Regel dem Bereich der Großunternehmen angehören.

Wenn also – wie gezeigt - Managementinstrumente Schlüsselfaktoren im Zusammenhang mit der Gestaltung der Arbeitsbedingungen und der Unterstützung der Gesundheit der Beschäftigten bilden, dann erscheint es sinnvoll, diese im Sinne der Verhältnisprävention so einzusetzen bzw. zu erweitern, dass damit eine nachhaltige Arbeitsqualität in flexiblen Beschäftigungsstrukturen angesteuert werden kann.

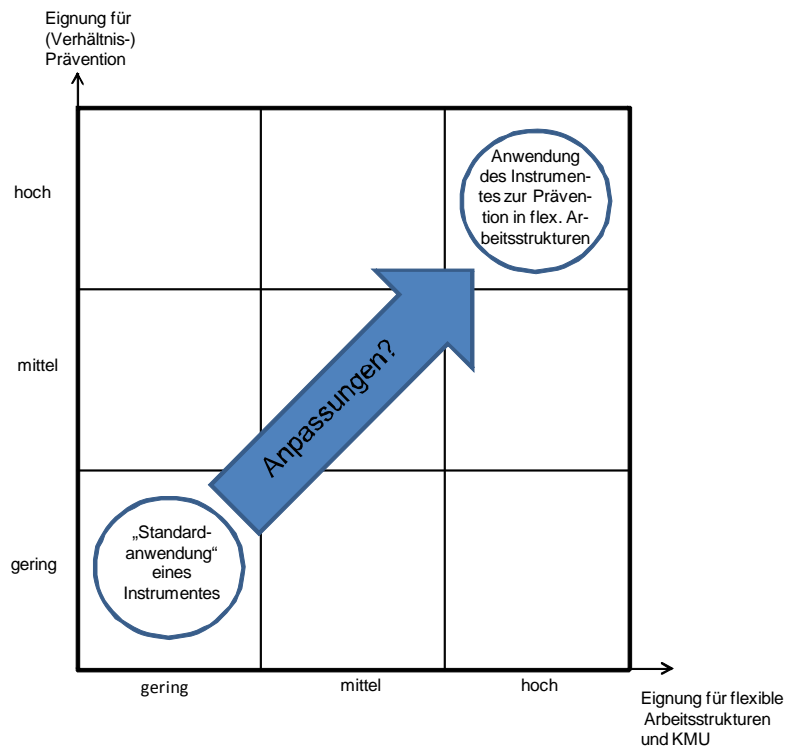
---

<sup>3</sup> Vgl. beispielhaft Pennig/Vogt 2007, Glaser et al. 2007, die Beiträge in Badura et al. 2009 sowie die Beiträge der Abschlussstagung des Projektes „Nutzen und Kosten des Betrieblichen Gesundheitsmanagements – Sozialkapital und Kennzahlen als Beiträge zur Unternehmenssteuerung“ unter <http://www.prosob-bielefeld.de/ccms/content.php?content=77&nav=16>

## 2 Die Analyse von Managementinstrumenten

In ihrem „Standardanwendungsbereich“ sind die betriebswirtschaftlichen Instrumente im Regelfall auf feste Unternehmensstrukturen ausgerichtet und enthalten keine Aspekte der Prävention und Gesundheitsförderung (vgl. Abb. 1).

Abbildung 1: Anwendungsbereiche von Managementinstrumenten



Deshalb wurden die Managementinstrumente dahingehend bewertet, ob bzw. in wie weit sie geeignet sind, vor dem Hintergrund der Besonderheiten flexibler Arbeitsstrukturen nachhaltige Arbeitsqualität zu unterstützen bzw. welche Anpassungen dazu erforderlich sind. Damit verbinden sich konkret die folgenden zentralen Fragestellungen:

- Können Aspekte der Prävention in die Instrumente integriert werden?
- Können die Werkzeuge auch unter den besonderen Rahmenbedingungen flexibler Arbeitsstrukturen (u.a. Projektarbeit, häufig wechselnde Arbeitsorte, Teams und Kunden, Einbindung von mobil Beschäftigten und Freelancern) angewendet werden?
- Können die Instrumente und Verfahren für das Thema nachhaltige Arbeitsqualität sensibilisieren und/oder Hilfestellung bei der Diagnose von Handlungsbedarf im Bereich Verhältnisprävention sowie bei der Planung und Bewertung von Interventionen leisten?

### *Strukturierung und Auswahl der Instrumente*

In einem ersten Schritt wurden die für die Untersuchung in Frage kommenden Themenfelder des Managements definiert und diesen Feldern entsprechende Instrumente zugeordnet. Einen ersten Orientierungsrahmen bildeten dabei

- einschlägige Studien zur Gesundheitssituation in der IT- und Medienbranche (siehe oben 1.1; dabei handelt es sich z.B. um Mitarbeitergespräche, Zusammensetzung von Teams, Kommunikation, Koordination) sowie
- die betrachteten Ebenen des Projektes PRÄWIN (Struktur-/Strategie-, Geschäftsprozess- und Projektperspektive).

Auf dieser Basis wurden folgende Instrumentengruppen abgeleitet:<sup>4</sup>

#### Führung/Organisation:

Hierunter werden Instrumente zusammengefasst, die als Führungsinstrumente auf die direkte Steuerung von (Human) Ressourcen gerichtet sind und/oder die Gestaltung der Rahmenbedingungen der Organisation resp. Arbeitsbedingungen betreffen.

#### Strategie:

Der Bereich der Strategieinstrumente enthält Methoden und Instrumente der strategischen Analyse, Planung und Kontrolle.

#### Personalmanagement:

Diese Gruppe umfasst das gesamte Instrumentarium des Personalmanagements von der Bewertung/Beurteilung und der Auswahl des Personals über die vertragliche Gestaltung der Beschäftigung bis hin zu Methoden der Personal- und Führungskräfteentwicklung.

---

<sup>4</sup> Die Instrumentenbereiche und die untersuchten Instrumente erheben keinen Anspruch auf Vollständigkeit. Einzelne betriebswirtschaftliche Instrumente wurden bereits im Hinblick auf den Einsatz im Bereich Gesundheit oder Arbeitsschutz weiterentwickelt (z.B. die Balanced Scorecard); in diesen Fällen wurde eine Bewertung des angepassten Instrumentes für den Einsatz in flexiblen Arbeitsstrukturen vorgenommen.

### Controlling:

Unter diese Gruppe fallen „klassische“ Instrumente der Wirtschaftlichkeitsanalyse und des Risikomanagements sowie Kosten-Nutzen-Analyse, Kennzahlensysteme und erweiterte Wirtschaftlichkeitsanalyse.

### Prozessmanagement:

Instrumente und Konzepte dieser Gruppe betreffen die Gestaltung von Geschäftsprozessen und reichen von Instrumenten der Aufgabensteuerung bis hin zu Methoden zur Gestaltung ganzer Geschäftsprozesse.

### Projektmanagement:

Die Instrumente dieser Obergruppe beziehen sich auf die Steuerung der Kommunikation und das Workflow-Management in Projekten.

Im Rahmen der vorliegenden Analyse und Bewertung wurden 55 betriebswirtschaftliche Managementinstrumente und -konzepte auf ihre Einsatzmöglichkeiten im Zusammenhang mit der Verhältnisprävention in KMU der Wissensökonomie untersucht. In die Analyse wurden Instrumente einbezogen, die im Rahmen einer umfangreichen Literaturrecherche herauskristallisiert wurden sowie aufgrund der Erfahrungen in den beteiligten Projektbetrieben in Unternehmen der Wissensökonomie eine relativ weite Verbreitung aufweisen.

Nach einer ersten Grobbewertung wurden zahlreiche Instrumente aus der weiteren Detailbewertung ausgeschlossen. Als K.O.-Kriterien dienten dabei die KMU-Tauglichkeit und der Bezug zur Verhältnisprävention. Durch diesen Untersuchungsschritt wurden unter anderem Lean Management, Nachhaltigkeitschecks sowie Verfahren der klassischen Wirtschaftlichkeits- und Investitionsrechnung sowie Ratingverfahren aus der weiteren Bewertung herausgenommen.

In die Detailanalyse wurden ca. 30 Instrumente und Verfahren einbezogen. Die ausführliche Beschreibung und die Analysen für die einzelnen Instrumente finden sich zum Download unter [www.praewin.de](http://www.praewin.de) (downloads). Die Ergebnisse einer zusammenfassenden Bewertung der untersuchten Instrumente werden im folgenden Abschnitt beschrieben. Zunächst werden die zentralen Ergebnisse mit Blick auf die einzelnen Bewertungskriterien sowie bezogen auf die verschiedenen Ebenen dargestellt.

Abschließend werden in einem Fazit erste Ansatzpunkte skizziert, wie unter Zuhilfenahme von Managementinstrumenten das Thema nachhaltige Arbeitsqualität von KMU in der Wissensökonomie aufgegriffen und umgesetzt werden kann.

### **3 Die Eignung von Managementinstrumenten für nachhaltige Arbeitsqualität in der Wissensökonomie**

Die Auswertung der Ergebnisse der Bewertungen aller untersuchten Managementinstrumente zeigt, dass viele betriebswirtschaftliche Instrumente geeignet sind und Ansatzpunkte bieten, auch Aspekte der nachhaltigen Arbeitsqualität aufzunehmen sowie in flexiblen Strukturen von Unternehmen der Wissensökonomie eingesetzt zu werden.

Die Anwendung geeigneter bzw. angepasster Managementinstrumente selbst ist dabei noch keine Maßnahme der Prävention. Die Instrumente können vielmehr – zusätzlich – Aufgaben zur Ansteuerung einer nachhaltigen Arbeitsqualität übernehmen, wenn sie z.B.

- Führungskräfte und Beschäftigte für das Thema Gesundheit sensibilisieren,
- im Sinne einer Frühwarnung dazu beitragen, gesundheitliche Risiken und damit verbundene Probleme zu identifizieren,
- dazu herangezogen werden, geeignete Interventionen zur Gestaltung der Arbeitsbedingungen abzuleiten oder
- eingesetzt werden, um die Wirkungen und Erfolge von Interventionen zu bewerten sowie den Nutzen von Prävention darzustellen.

Die einzelnen Instrumente erfüllen die zugrunde gelegten Bewertungskriterien nicht in idealer Weise, d.h. einige Instrumente eignen sich sehr gut für Fragen der nachhaltigen Arbeitsqualität, sind aber für den Einsatz in KMU zu aufwendig (z.B. Balanced Scorecard) oder mit ihnen können nur Teilaufgaben bearbeitet werden. Gleichwohl kann aber durch eine Kombination von Instrumenten aus den einzelnen Gruppen das Thema nachhaltige Arbeitsqualität mit Managementinstrumenten bei einem vertretbaren Aufwand vergleichsweise umfassend umgesetzt werden.

Die zentralen Ergebnisse stellen sich wie folgt dar (vgl. im Überblick in Abb. 2 bis 4 sowie Tab. 1 und 2):

Die Integration von Präventionsfragestellungen in Managementinstrumente ist in den meisten Fällen möglich

In die weitaus meisten Instrumente können Aspekte der nachhaltigen Arbeitsqualität problemlos aufgenommen werden. Dabei sind Führungsinstrumente und Instrumente des Personalmanagements besser geeignet als Strategie- oder Controllinginstrumente. Im Führungsinstrument Teammanagement kann dieses z.B. durch die Thematisierung von Aspekten wie Zusammenarbeit im Team, gemeinsame Abstimmung und Verteilung der Aufgaben in einem Projekt oder (gesundheitliche) Belastungen erfolgen. Instrumente des Personalmanagements wie das Mitarbeitergespräch können ebenfalls genutzt werden, um in einem direkten und regelmäßigen Dialog zwischen Führung und Mitarbeitenden Probleme in der Arbeitsorganisation zu besprechen und z.B. gemeinsam Maßnahmen zu entwickeln. Soll das Thema stärker in den Strukturen des Unternehmens verankert werden, können bspw. in einer Betriebsvereinbarung verbindlich Arbeitszeitregelungen oder Maßnahmen zur Work-Life-Balance festgeschrieben werden. Auch Instrumente der strategischen Planung können um Gesundheitsaspekte erweitert werden, indem bspw. bei einer Bewertung der Stärken und Schwächen des Unternehmens (Stärken-Schwächen-Analyse) auch Punkte wie die Einhaltung von Zeitvorgaben bei der Projektbearbeitung oder Reklamationen dazu beitragen, Hinweise auf Maßnahmen zur Gestaltung von Arbeitsabläufen und der Kommunikation zu erhalten. Im Controlling können gesundheitsorientierte Kennzahlen (z.B. Fluktuation,) herangezogen werden. Darüber hinaus bietet z. B. eine erweiterte Wirtschaftlichkeitsanalyse die Möglichkeit, den gesamten Ablauf der Zielbildung sowie der Planung, Umsetzung und Bewertung von Maßnahmen zu begleiten. Spezifische Instrumente des Prozess- und des Projektmanagements wie das Workflow-Management oder Wikis weisen eine hohe Affinität zur Arbeitsweise von Beschäftigten in der IT- und Medienbranche auf und tragen dazu bei, dass Arbeitsabläufe und Schnittstellen so gestaltet werden, dass Zusatzbelastungen z.B. durch fehlende, unvollständige oder verspätete Informationen reduziert werden.

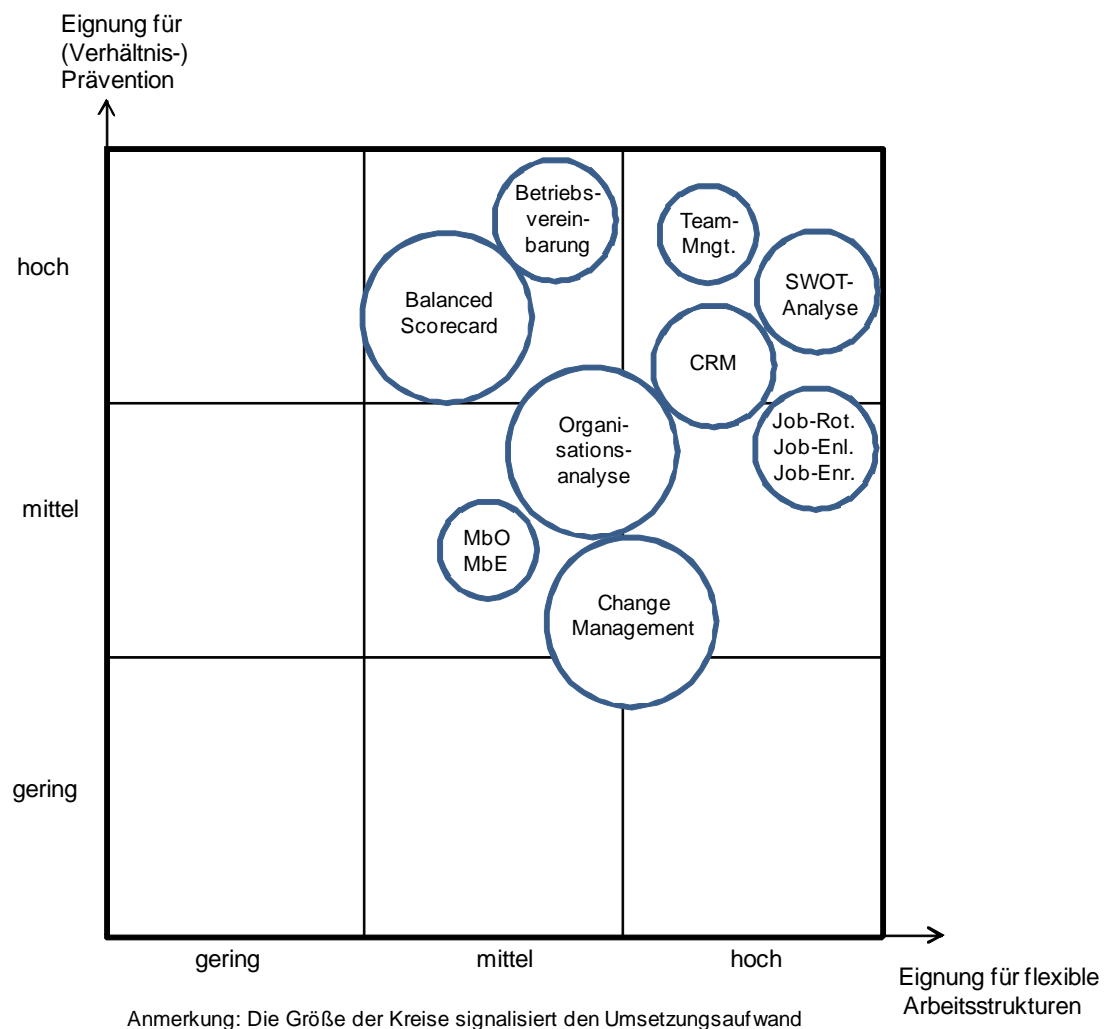
Dialogorientierung ist weitgehend, Beteiligungsorientierung nur eingeschränkt gegeben

Eine möglichst frühe und umfassende Beteiligung der Mitarbeitenden erhöht die Akzeptanz und unterstützt die Umsetzung von Maßnahmen zur Verbesserung der Arbeitssituation. In der Anwendung der meisten Instrumente - besonders aus dem Bereich des Personalmanagements (Mitarbeitergespräch), der Führung (Teammanage-



ment) und der Strategie (SWOT-Analyse<sup>5</sup>) - ist der Dialog mit sowie die Beteiligung der Mitarbeitenden in der Regel vergleichsweise hoch. Beschäftigte werden z.B. in die Abstimmung von Zielen und Vorgehensweisen und/oder in Problemanalysen einbezogen. Instrumente wie Teamsitzungen oder das Mitarbeitergespräch binden Mitarbeitende im Sinne einer Dialogorientierung zwar sehr eng ein, d.h. die Mitsprache- und Einflussmöglichkeiten sind über den gesamten Prozess relativ hoch, eine (echte) Beteiligungsorientierung ist bei den Managementinstrumenten aber kaum gegeben.

*Abbildung 2: Eignung von Managementinstrumenten für nachhaltige Arbeitsqualität in flexiblen Arbeitsstrukturen – Instrumente der Gruppen Führung/Organisation und Strategie*



<sup>5</sup> SWOT-Analyse bedeutet Stärken-Schwächen-Chancen-Risiken Analyse (Strengths-Weaknesses-Opportunities-Threats).

Abbildung 3: Eignung von Managementinstrumenten für nachhaltige Arbeitsqualität  
in flexiblen Arbeitsstrukturen –  
Instrumente der Gruppe Personalmanagement

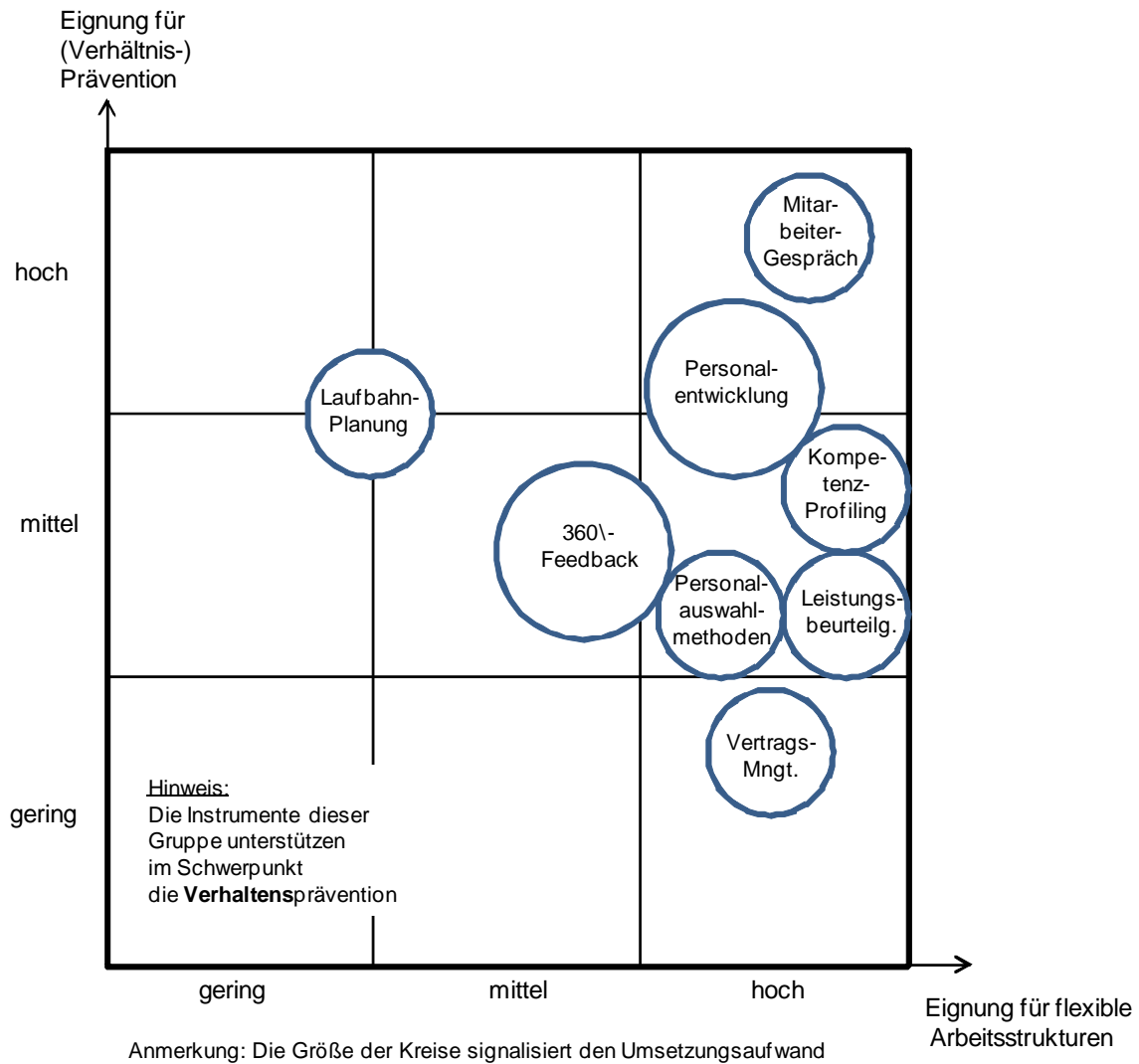
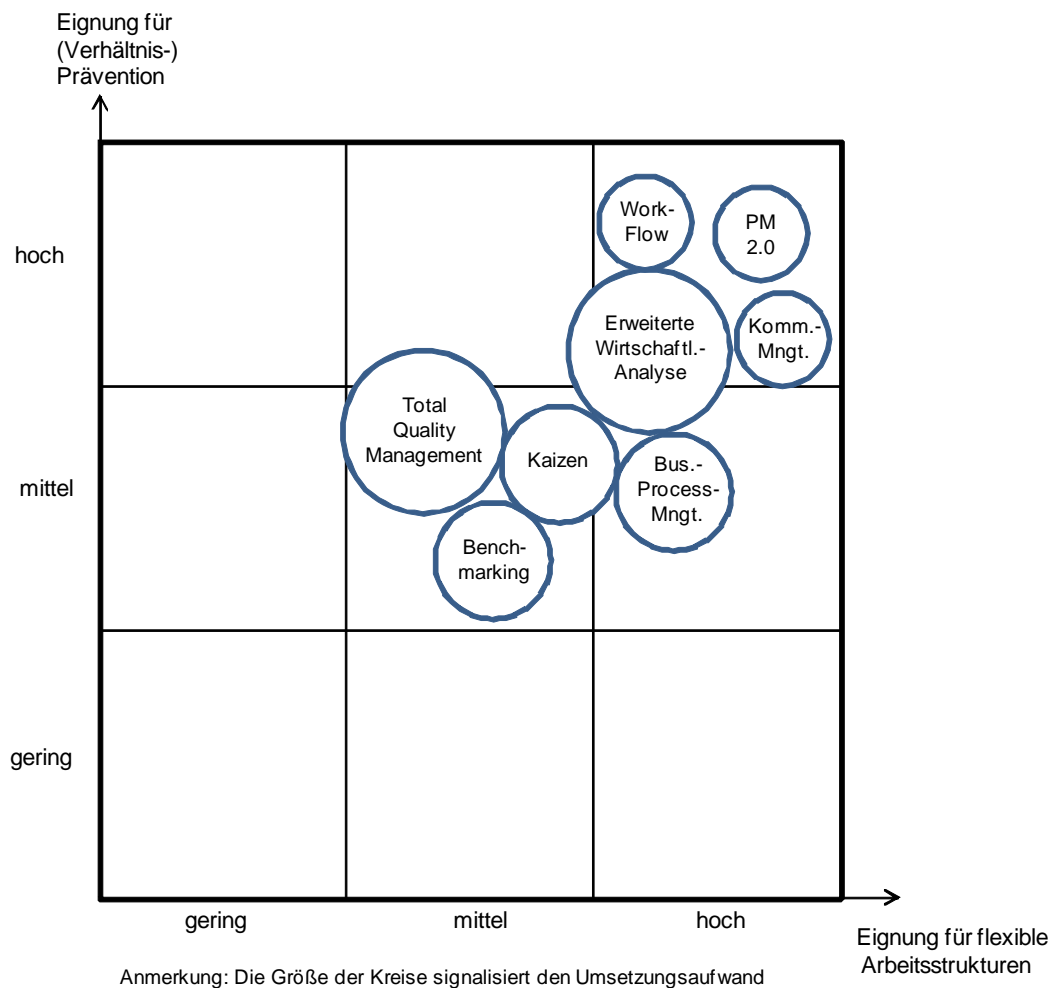


Abbildung 4: Eignung von Managementinstrumenten für nachhaltige Arbeitsqualität in flexiblen Arbeitsstrukturen - Instrumente der Gruppen Controlling, Prozess- und Projektmanagement



Eine Einbindung von mobil Beschäftigten ist sehr gut, die Einbeziehung von Freelancern ist sehr eingeschränkt möglich

Die Einbindung mobil Beschäftigter ist bei allen Instrumenten weitgehend problemlos möglich. Für die Gruppe der Freelancer ist eine (direkte) Integration, die auch eine Einbeziehung in verhältnisorientierte Maßnahmen ermöglicht, vor allem in Teamsitzungen und bei der Anwendung von Projektmanagementinstrumenten realistisch machbar. Darüber hinaus können Freelancer bei vielen Instrumenten eingebunden werden, z.B. im Rahmen der Informationsgewinnung bei SWOT-Analysen oder bei der Personalbeurteilung (bspw. 360°-Feedback). Auch im Rahmen eines Kompetenzprofilings von Freelancern können z.B. Hinweise darauf gewonnen werden, ob der Freelancer über Kompetenzen wie Zeitmanagement oder Kommunikationsfähigkeit

verfügt. Damit kann im Sinne einer Frühwarnung im Vorfeld geprüft werden, ob sich ggf. Probleme in der Zusammenarbeit in einem Projekt ergeben können.

### Der Aufwand für die Umsetzung von nachhaltiger Arbeitsqualität ist vertretbar

Die Integration von Prävention ist bei den meisten Instrumenten mit einem mittleren bis geringen, d.h. insgesamt vertretbaren (Zusatz)Aufwand verbunden (wenige Stunden pro Mitarbeiter und Jahr). Lediglich Instrumente wie die Betriebsvereinbarung, die Balanced Scorecard und eine 360°-Beurteilung sind mit einem hohen personellen und zeitlichen Aufwand verbunden. Ein relativ hoher finanzieller Aufwand ist erforderlich, wenn z.B. externe Berater für die Anwendung eines Instrumentes (Balanced Scorecard) hinzugezogen werden.<sup>6</sup> Bezogen auf den finanziellen Aufwand ist grundsätzlich zu berücksichtigen, dass dieser bei der eigentlichen Anwendung des Instrumentes häufig eher gering ist. Bedingt durch Maßnahmen, die durch die Instrumentenanwendung angestoßen werden (z.B. Anschaffung von technischer Ausrüstung), kann dieser aber sehr hoch werden. Dieser Aufwand relativiert sich jedoch, wenn man davon ausgeht, dass bei Maßnahmen der Gesundheitsförderung der Return on Investment (ROI) je eingesetztem EURO zwischen 2,5 und 4,9 EURO liegt (Sokoll/Kramer/Bödecker 2008). Die vorgenommene Abschätzung des Aufwandes erfolgte unter der Annahme, dass das Instrument bereits im Unternehmen angewendet wird. Der mit der erstmaligen Einführung eines Instrumentes verbundene deutlich höhere Aufwand wird bei einigen der Instrumente wie z.B. dem Mitarbeitergespräch als vertretbar angesehen, da dieses Instrument eine sehr große Eignung und damit eine Vielzahl von (Führungs-)Aufgaben bearbeitet werden kann.

### Einige Instrumente können für vielfältige Aufgaben genutzt werden

Einige der untersuchten Instrumente können für vielfältige Aufgaben von der Sensibilisierung über eine Frühwarnung und Analyse sowie die Ableitung von Interventionen bis zur Messung des Erfolgs und der Wirkungen von Interventionen eingesetzt werden. Das sind die SWOT-Analyse, die Balanced Scorecard in der BGF, das 360°-Feedback und das Mitarbeitergespräch. Durch die Integration von „Gesundheit“ als eigene Perspektive findet bei der Entwicklung der Balanced Scorecard nicht nur eine Sensibilisierung für das Thema Prävention statt. Im Verlauf des weiteren Prozesses werden auch Problembereiche identifiziert, Ursache-Wirkungszusammenhänge erarbeitet und Maß-

---

<sup>6</sup> Wenn ein Instrument ausschließlich durch Einbeziehung externer Berater angewendet werden kann, wird dieses als Ausschlusskriterium gewertet, da die Anwendung in KMU ohne externe Unterstützung möglich sein muss.

nahmen abgeleitet. Durch die regelmäßige Anwendung der Scorecard können darüber hinaus auch die tatsächlichen Wirkungen von Interventionen ermittelt werden.

Die anderen Instrumente haben demgegenüber eher das Potenzial, einzelne der genannten Aufgaben zu übernehmen: Methoden der Personalauswahl können z.B. zur Sensibilisierung genutzt werden und nur eingeschränkt Hinweise auf Handlungsbedarf mit Blick auf die Gestaltung von Arbeitsbedingungen liefern. Instrumente wie Kennzahlen oder Leistungsbeurteilungen übernehmen eher Unterstützungsfunktionen bei der Anwendung anderer Instrumente.

*Die Instrumente liefern Hinweise sowohl zur Verhältnis- als auch zur Verhaltensprävention*

Die untersuchten Instrumente können gleichermaßen genutzt werden, um Hinweise auf Maßnahmen der Verhältnis- als auch der Verhaltensprävention zu erhalten. Bezüge zu Maßnahmen der Verhältnisprävention ergeben sich, wenn z.B. mit SWOT-Analysen, in Teamsitzungen und Mitarbeitergesprächen Prozesse analysiert und Probleme der Zusammenarbeit diskutiert werden. Hier muss aber eine Sensibilisierung – besser: eine entsprechende Führungskräfteentwicklung - stattfinden, damit Führungskräfte auch passende verhältnispräventive Maßnahmen zur Gestaltung der Arbeitsorganisation ergreifen können. Die Methoden und Instrumente des Personalmanagements liefern in erster Linie Hinweise und Ansatzpunkte für Maßnahmen der Verhaltensprävention.

*Die Instrumente sind auf den verschiedenen Ebenen sehr unterschiedlich einsetzbar*

Mit Blick auf die drei Ebenen des Projektes PRÄWIN können die betriebswirtschaftlichen Instrumente sehr unterschiedliche Funktionen übernehmen. Die meisten der Instrumente eignen sich für die Projektarbeit, die wenigsten sind geeignet, um nachhaltige Arbeitsqualität in den Unternehmensstrukturen zu verankern. Einige der Instrumente wie z.B. Betriebsvereinbarungen, eine SWOT-Analyse und die Balanced Scorecard weisen eine hohe Eignung für alle Ebenen auf. In der nachfolgenden Tabelle sind die Instrumente mit einer jeweils hohen Eignung für die jeweilige Ebene aufgeführt:

*Tabelle 1: Eignung von Managementinstrumenten für nachhaltige Arbeitsqualität in flexiblen Arbeitsstrukturen*

<b>Ebene Instrumentengruppe</b>	<b>Strukturebene</b>	<b>Prozessebene</b>	<b>Projektebene</b>
Führung/Organisation	Betriebsvereinbarung	Betriebsvereinbarung	Betriebsvereinbarung Job Rotation/Enlargement/Enrichment Teammanagement
Strategie	SWOT-Analyse Balanced Scorecard	SWOT-Analyse Balanced Scorecard CRM	SWOT-Analyse Balanced Scorecard
Personalmanagement	Mitarbeitergespräch	360°-Feedback	Kompetenzprofilung Leistungsbeurteilung Mitarbeitergespräch Personalentwicklung
Controlling	Erweiterte Wirtschaftlichkeitsanalyse		Erweiterte Wirtschaftlichkeitsanalyse
Prozessmanagement		Business Process Management Projekt Management 2.0	Projekt Management 2.0
Projektmanagement			Workflow-Management

In allen betrachteten Instrumentenbereichen finden sich geeignete Instrumente, die als Ausgangspunkt gewählt werden können, um das Thema nachhaltige Arbeitsqualität im Unternehmen aufzugreifen bzw. zu unterstützen. Insgesamt zeigt sich aber, dass sich mit einem einzigen Instrument die komplexe Präventionsthematik nicht sinnvoll bearbeiten lässt. Um nachhaltige Arbeitsqualität im Sinne eines Prozesses umzusetzen, in dem auch die Erfolge überprüft und neue Themen eingebracht werden können, ist es geboten, eine Kombination verschiedener Instrumente einzusetzen. Dadurch können die vielfältigen Aufgaben (z.B. der Analyse, der Ableitung und Umsetzung von Maßnahmen sowie der Bewertung von Interventionen) abgedeckt werden. Aus der Gesamtbewertung aller untersuchten Instrumente kann vor diesem Hintergrund eine Auswahl der am besten für einen Einsatz in flexiblen Arbeitsstrukturen der Wissensökonomie geeigneten Instrumente zusammengestellt werden:

- Teammanagement,
- Mitarbeitergespräch,
- SWOT-Analyse,
- Kompetenzprofiling,
- Erweiterte Wirtschaftlichkeitsanalyse.

### *Geeignete Managementinstrumente für nachhaltige Arbeitsqualität*

Die genannten Managementinstrumente stellen vor dem Hintergrund erster Erfahrungen zu Umsetzungsmöglichkeiten in KMU der Wissensökonomie zentrale Instrumente dar, die bei Ihrer Anwendung noch um weitere Methoden und Instrumente ergänzt werden können. Im Folgenden werden diese Instrumente kurz dargestellt: Dabei wird auch gezeigt, wie die Werkzeuge für einen Einsatz in flexiblen Arbeitsstrukturen angepasst werden können.

#### Teammanagement

Ziel des Teammanagements ist die Koordination und Optimierung der Zusammenarbeit zwischen verschiedenen Partnern, speziell innerhalb von (Projekt-)Teams, resp. zur Steigerung der Effektivität und Effizienz der Kooperation. Die Nutzung verschiedener, möglichst komplementärer Kenntnisse und Qualifikationen soll auf der fachlichen Ebene zur Erreichung einer optimalen Ergebnisqualität führen. Im Sinne des Gedankens von Teamarbeit werden üblicherweise die Teammitglieder weitgehend an der Vorbereitung von Entscheidungen beteiligt. Die Nutzung der Potenziale von Teams wird durch eine hohe Beteiligungs- und Dialogorientierung beim Einsatz verschiedener Maßnahmen z.B. zur Koordinierung der Zusammenarbeit unterstützt (u.a. Teamsitzungen). In Teamsitzungen können gemeinschaftlich Ziele, Aufgaben, Arbeitsabläufe etc. definiert und abgestimmt werden, um so die Arbeitsbedingungen möglichst belastungsarm zu gestalten. Wenn Teambesprechungen nicht nur zur Überprüfung und Kontrolle von Arbeitsaufgaben und -ergebnissen genutzt werden, können die Teammitglieder auch Aspekte der Prävention besprechen und möglichst zeitnah in ihre Arbeitsabläufe integrieren. Die Einbindung von Teammitgliedern, die nicht ständig im Unternehmen arbeiten - mobil Beschäftigte, Freelancer – ist sowohl physisch als auch über entsprechende Kommunikationsmedien wie Telefon-/Videokonferenzen, Wikis, Foren etc. problemlos möglich.

Regelmäßige Teamsitzungen zum Projektstart (Besprechung von Zielsetzungen, geplantem Ablauf, Aufgabenverteilung etc.), während der Bearbeitung (Kontrolle des

Projektfortschritts, Überprüfung von Meilensteinen und Zwischenergebnissen) und zum Abschluss eines Projektes (Projektreview) sind im Rahmen einer Projektbearbeitung Standard. Wenn in diese Instrumente auch Präventionsaspekte integriert werden, gelingt die Einbindung in bestehende Strukturen und es entsteht kein nennenswerter Zusatzaufwand. Mit Blick auf die Umsetzung von Maßnahmen können – im positiven Sinne – Gruppeneffekte genutzt werden, um die Mitarbeitenden aktiv zur Umsetzung zu motivieren bzw. in Aktivitäten einzubeziehen. Hierin liegt aber auch eine latente Gefahr, indem der Gruppendruck zu einer zusätzlichen Überforderung Einzelner führen kann. Das Teammanagement ist sehr gut geeignet, sowohl Mitarbeitende für nachhaltige Arbeitsqualität zu sensibilisieren und durch eine aktive Ansprache von Gesundheitsthemen Ursachen für Probleme zu analysieren als auch Interventionen abzuleiten und deren Erfolg zu messen. Das Instrument ist sehr gut für die Ansteuerung von nachhaltiger Arbeitsqualität in Projekten und Prozessen geeignet.

### Mitarbeitergespräch

Das Mitarbeitergespräch dient dazu, einen kontinuierlichen Austausch von Führungs-/Personalverantwortlichen und Mitarbeitenden zu ermöglichen und wird regelmäßig (üblicherweise einmal jährlich) durchgeführt. Es dient der gemeinsamen Bewertung der Arbeit des oder der Beschäftigten im abgelaufenen Jahr sowie der Absprache und Vereinbarung von Zielen sowie Maßnahmen der Personalentwicklung für das folgende Jahr. Hierbei können neben den Arbeitsergebnissen auch Inhalte wie Arbeitsabläufe, Arbeitsaufgaben, die Zusammenarbeit mit Vorgesetzten und KollegInnen, Problemfelder bei der Arbeit etc. besprochen werden. Fragen der Prävention können in der Regel unkompliziert integriert werden, erfordern aber einen entsprechend sensiblen Umgang. Häufig verbinden sich mit Fragen der Gesundheit auf Seiten der Beschäftigten Befürchtungen, dass wegen der Gesundheit evtl. Nachteile – bis hin zur Kündigung – in Kauf zu nehmen sind.

Wenn Belastungen bei der Arbeit und die Arbeitsbedingungen als Thema eines Mitarbeitergespräches aufgenommen werden, liefert es auch Hinweise, ob bzw. wo Handlungsbedarf bei der Arbeitsgestaltung (z.B. Zusammenarbeit, Information, Kommunikation, Arbeitsabläufe) auf Ebene des Unternehmens bzw. innerhalb von Abteilungen oder in Projekten, vorliegt. Dazu sollten die diesbezüglichen Ergebnisse aus den Gesprächen gebündelt werden, um Maßnahmen der Verhältnisprävention abzuleiten.

Die Mitarbeitenden können – wenn eine systematische Vor- und Nachbereitung des Gespräches von beiden Seiten erfolgt – eigene Vorstellungen in das Gespräch einbringen (z.B. welche Themen angesprochen werden sollen, wie identifizierte Probleme



gelöst werden können, welche Ziel vereinbart werden). Damit ist eine hohe Dialog- und Beteiligungsorientierung des Instrumentes gegeben. Der Aufwand für ein Mitarbeitergespräch ist auch angesichts der großen Potenziale zur Diskussion von Themen und der Absprache von Vereinbarungen sehr gering: Inklusive einer entsprechenden Vor- und Nachbereitung liegt der zeitliche Aufwand bei ca. 3 Stunden pro Mitarbeitendem im Jahr. Wenn bei Projekten mit einer kürzeren Laufzeit das Mitarbeitergespräch mit starkem Projektbezug genutzt werden soll, kann auch ein kürzerer Turnus vorgesehen werden.

Um das Instrument auch bei der Gruppe der Freelancer einsetzen zu können, müsste dieses vielleicht im Sinne eines „Jahresgesprächs“ oder „Projektabschlussgesprächs“ mit den entsprechenden Fragestellungen konzipiert werden. Neben einer Besprechung der bisherigen Zusammenarbeit und möglicher Perspektiven weiterer Kooperationen können diese Gespräche dann auch genutzt werden, um z.B. Arbeitszeiten, Probleme in der Kommunikation, Gefahr von Überbuchungen anzusprechen bzw. Freelancer dafür zu sensibilisieren.

### SWOT-Analyse

Die SWOT-Analyse ist ein Instrument der strategischen Planung, das zum Ziel hat, interne Stärken und Schwächen sowie externe Chancen und Risiken eines Unternehmens zu analysieren und auf dieser Basis Unternehmensstrategien zu entwickeln. Die SWOT-Analyse gibt keine Themenbereiche vor, sondern stellt einen methodischen Rahmen dar; durch ihre Offenheit in Bezug auf die Themen zur Identifikation von unternehmensinternen Stärken und Schwächen ist das Instrument für eine Integration von Fragestellungen der nachhaltigen Arbeitsqualität in Unternehmensstrategien sehr gut geeignet. Aus der Gegenüberstellung bzw. Kombination von Stärken und Schwächen mit den Chancen und Risiken ergeben sich vier grundsätzliche Handlungsoptionen: Anwendung von Stärken, um Chancen zu nutzen oder um Risiken zu mindern, Abbau von Schwächen, um Chancen zu nutzen oder Risiken zu mindern.

Die SWOT-Analyse ist in ihrer Durchführung ein relativ einfach anzuwendendes Instrument, das für die Bearbeitung strategischer Fragestellungen in KMU sehr gut eingesetzt werden kann. Speziell am Prozess der Identifikation von internen Stärken und Schwächen können zahlreiche Akteure im Unternehmen beteiligt werden. Wenn dabei auch Gesundheitsfragen und Arbeitsbedingungen thematisiert werden, können die Mitarbeitenden nicht nur für das Thema der Prävention sensibilisiert werden, sondern es können eigene Vorstellungen und Problemfelder eingebracht werden. Die SWOT-Analyse bietet dann auch eine Grundlage zur Ableitung von Maßnahmen

der Verhältnisprävention (Gestaltung von Arbeitsaufgaben, Abstimmung zwischen Abteilungen) und kann in der langfristigen Umsetzung als Frühwarnsystem gesehen werden, auf dessen Basis Interventionen und Maßnahmen entwickelt und bei Fehlentwicklungen angepasst werden können. Aufgrund der breiten Dialog- und Beteiligungsorientierung ist eine qualitative Evaluation der durchgeführten Maßnahmen möglich (z.B. Hat sich die Kommunikation zwischen Mitarbeitenden verbessert?).

Freelancer, die längerfristig mit einem Unternehmen zusammenarbeiten, können mit ihren Problemen und Gestaltungsideen – mindestens in die Analysephase - einbezogen werden und von anschließenden Verbesserungen der Arbeitsorganisation profitieren. Da eine Einbindung von Freelancern in strategische Fragen nicht üblich ist, muss eine entsprechende Sensibilisierung und Überzeugung von Führungsverantwortlichen erfolgen. Der Wirkungsbereich der Ergebnisse einer SWOT-Analyse kann sehr breit sein: bezogen auf nachhaltige Arbeitsqualität kann diese in Strukturen, Prozesse und Projekte eingebracht werden. Stellt sich auf der Basis der Ergebnisse einer SWOT-Analyse heraus, dass das Thema Gesundheit eine hohe Bedeutung hat und vertiefend bearbeitet werden soll, ist hierüber ein Einstieg in die betriebliche Gesundheitsförderung möglich, in dem z.B. in einem nächsten Schritt ein Gesundheitszirkel durchgeführt wird.

*Tabelle 2: Beispiel einer SWOT Analyse für ein KMU der Wissensökonomie*

<b>Stärken</b>	<b>Chancen</b>
1. Hohe Kundenzufriedenheit, wenig Kundenreklamationen 2. Hohe Termintreue, wenig Nacharbeiten 3. Gutes Preis-Leistungsverhältnis 4. Professionelle Projektabwicklung 5. Hohe Flexibilität bei Marktveränderungen	1. Akquisition von Folgeprojekten 2. Aufbau eines Freelancer-Pools 3. Engagement in Verbänden 4. Früher Einstieg in neue Märkte
<b>Schwächen</b>	<b>Risiken</b>
1. Mangelhafte Bindung guter Mitarbeiter 2. Schlechtes Marketing 3. Kaum Wissenstransfer/-sicherung 4. Unternehmensattraktivität 5. Akquisition von Freelancern	1. Verlust von Kompetenzen 2. Zunehmender Preisdruck 3. Eindringen neuer Wettbewerber in den Markt

### Kompetenzprofilung

Ein Kompetenzprofilung – als Instrument der Personalentwicklung und für die Zusammenstellung von Teams - hat zum Ziel, die Passfähigkeit der Kompetenzen einer Person mit den Anforderungen, die sich aus einer Stelle bzw. Arbeitsaufgaben ergeben, zu ermitteln. Auf dieser Basis können Stellen besetzt und ggf. erforderliche Maßnahmen der Kompetenzentwicklung abgeleitet werden. Beim Kompetenzprofilung werden Ist-Profile von Personen mit Soll-Profilen von Stellen oder Aufgaben abgeglichen. Betrachtet werden in der Regel Fach-, Methoden- und Sozialkompetenzen.

Da die abzurufenden Kompetenzen nicht als Standard vorgegeben sind, sondern entsprechend einer bestimmten Stelle oder Aufgabenstellung spezifisch definiert werden, ist das Instrument auch offen für die Aufnahme von Aspekten einer „Gesundheitskompetenz“. Dazu könnten z.B. Themen wie Zeitmanagement, Selbstmanagement oder Kommunikationsfähigkeiten im Sinne von Soll-Anforderungen abgefragt werden. Damit liefert das Kompetenzprofilung in erster Linie Hinweise zur Ableitung von Maßnahmen der Verhaltensprävention (z.B. Seminare zum Umgang mit Stress, Qualifizierung im Zeitmanagement).

Indirekt können daraus aber z.B. mit Blick auf die Zusammenstellung von Projektteams wichtige Hinweise darauf gewonnen werden, ob sich möglicherweise bei der

Zusammenarbeit in Teams durch mangelnde Kompetenzen Probleme in der Kooperation der Teammitglieder oder an der Schnittstelle zum Kunden ergeben können (z.B. durch Überforderung, mangelnde Kommunikationsfähigkeit), um dieses bei der Zusammenstellung von Projektteams zu berücksichtigen. In dieses Instrument können grundsätzlich nicht nur mobil Beschäftigte, sondern auch Freelancer einbezogen werden. Da bei Freelancern die Nutzung von deren spezifischer Fachkompetenz im Vordergrund steht, ist die Integration von „präventionsrelevanten“ Kompetenzen in den Auswahlprozess jedoch wahrscheinlich nur eingeschränkt möglich.

### Erweiterte Wirtschaftlichkeitsanalyse

Die erweiterte Wirtschaftlichkeitsanalyse in der betrieblichen Gesundheitsförderung (BGF) hat zum Ziel, Investitionen in Maßnahmen der Prävention sowohl in Bezug auf ihre Kosten als auch ihren Nutzen zu bewerten, um darauf aufbauend Maßnahmen miteinander vergleichen und eine Auswahl vornehmen zu können. Mit dem Verfahren werden sowohl monetäre als auch nicht-monetäre sowie direkte und indirekte Auswirkungen von Maßnahmen erfasst. Das Verfahren ist mehrstufig aufgebaut: Zunächst wird z.B. über Workshops der Ist-Zustand des Unternehmens ermittelt. Auf dieser Basis werden Ziele definiert und mögliche Maßnahmen abgeleitet. Um die Wirkungen resp. den Nutzen messen bzw. bewerten zu können, müssen Maßnahme-Wirkungs-Zusammenhänge analysiert sowie Kennzahlen zur Ermittlung des Zielbeitrags definiert werden. Aufgrund der Aufschlüsselung des Zielnutzens von Maßnahmen in der BGF wird eine umfangreiche Beteiligung der Mitarbeitenden vorausgesetzt, um ein aussagekräftiges Bewertungsinstrument zu erhalten. Diese müssen beispielsweise Problemfelder, Lösungsmöglichkeiten und auch den Nutzen einer Maßnahme in Bezug auf ihre Gesundheit offen legen.

Die erweiterte Wirtschaftlichkeitsanalyse dient der effizienten Planung, Bewertung und Umsetzung von (Gesundheits-)Maßnahmen. Damit fokussiert sie nicht auf ein Maßnahmen-Controlling; durch die oben beschriebene prozesshafte Vorgehensweise bei der Anwendung kann – bei einer breiteren Einbeziehung der Mitarbeitenden - für das Thema nachhaltige Arbeitsqualität/Prävention sensibilisiert, es können beteiligungsorientiert Maßnahmen abgeleitet und die Wirkungen können ermittelt werden. Die Anwendung der erweiterten Wirtschaftlichkeitsrechnung für KMU in flexiblen Arbeitsstrukturen ist sehr gut möglich, die Besonderheiten flexibler Arbeitsformen können im Prozess entsprechend berücksichtigt werden. So können z.B. bei der Bewertung von Maßnahmen bzw. Maßnahmenalternativen explizit Fragen des Nutzens der Einbeziehung von Freelancern oder mobil Beschäftigten aufgenommen werden.

Die Durchführung einer erweiterten Wirtschaftlichkeitsanalyse ist aufgrund ihrer Mehrdimensionalität und des dahinter stehenden Prozesses relativ aufwendig; speziell in KMU könnte der Aufwand einer Anwendung dieses Instrumentes im Wege stehen. Dem steht die Breite der Anwendungsmöglichkeiten gegenüber: Durch die konzeptionelle Verbindung mit der strategischen Planung sowie die Möglichkeit, das Verfahren auch für einzelne Projekte anzuwenden - und als (Bewertungs-)Verfahren generell auf Investitionen zu übertragen - ist der Nutzen sehr groß.

#### **4 Erste Überlegungen zu einem Management nachhaltiger Arbeitsqualität in der Wissensökonomie**

Auf der Grundlage der durchgeführten Instrumentenanalyse wird nun der Frage nachgegangen, wie Unternehmen bzw. Führungskräfte/Verantwortliche in Unternehmen Themen der nachhaltigen Arbeitsqualität konkret aufgreifen und umsetzen können. Die Analyse der Instrumente hat gezeigt, dass ein einzelnes Instrument diese umfassende Aufgabenstellung nicht erfüllen kann. Mit dem Ziel, nachhaltige Arbeitsqualität in die Unternehmenspraxis zu integrieren, ist vielmehr eine Kombination geeigneter Instrumente erforderlich. Im Folgenden wird ein Rahmen für das Management nachhaltiger Arbeitsqualität dargestellt und es wird beispielhaft aufgezeigt, wie die genannten Instrumente zur Ansteuerung nachhaltiger Arbeitsqualität genutzt werden können.

##### *Nachhaltige Arbeitsqualität als Managementaufgabe*

Unternehmen bzw. Führungsverantwortliche können z.B. durch Gestaltung der Arbeit (Aufgabendefinition, Arbeitsabläufe etc.), den Personaleinsatz, die Gestaltung der Kommunikation im Sinne einer Verhältnisprävention für die Mitarbeitenden gesundheitsförderliche Bedingungen schaffen: Sie können z.B.

- Teams so zusammenstellen, dass möglichst wenig Belastungen durch schlechte Kommunikation oder Überforderung auftreten (Kompetenzen beachten, Chemie im Team berücksichtigen, Bewertung der Teamleistung etc.),
- für das Thema Prävention sensibilisieren, in dem sie z.B. Teamsitzungen nutzen, um auch Präventionsaspekte zu thematisieren (Ansprache von Belastungen durch schlechte Kommunikation etc.),
- die Informationsflüsse und die Kommunikation so gestalten, dass wenige Reibungsverluste entstehen,

- die Aufgaben so zuschneiden, dass sie den Kompetenzen der Mitarbeitenden entsprechen (keine Über- und Unterforderung), Kapazitäten so planen, dass Aufgaben zeitlich realistisch erledigt werden können,
- darüber hinaus die Mitarbeitenden in ihrer Gesundheitskompetenz unterstützen, indem sie entsprechende Qualifizierungen anbieten.

Im Idealfall sollte die Berücksichtigung bzw. Bearbeitung dieser Thematik in allen Phasen des Managementprozesses stattfinden, damit Prävention auch nachhaltig im Unternehmen bzw. in den Geschäftsprozessen und Projekten verankert werden kann. Zielsetzung dabei ist es, nicht einen neuen Aufgabenbereich zu definieren, sondern das Thema möglichst weitgehend in die bestehende Unternehmenspraxis und angewandte Instrumente zu integrieren. Dadurch gelingt die Diffusion des Konzeptes nachhaltiger Arbeitsqualität besser, als wenn neue Instrumente eingeführt und neue Strukturen geschaffen werden müssen.

Um aufzuzeigen, wie dieses mit den ausgewählten Instrumenten geleistet werden kann, wird hier ein einfaches Modell eines Managementprozesses zugrundegelegt. Dieser besteht aus den Phasen Planung, Umsetzung und Kontrolle:

- Die Phase der Planung umfasst Aufgaben der Problemanalyse, Zielformulierung und Auswahl von Maßnahmen und Aktivitäten.
- Die Phase der Umsetzung beinhaltet die Durchführung der gewählten Maßnahmen.
- In der Phase der Kontrolle werden die Ergebnisse und Wirkungen der umgesetzten Aktivitäten analysiert.

Wie kann nachhaltige Arbeitsqualität in den einzelnen Phasen berücksichtigt werden? Im Rahmen der Planung kann eine Integration von Gesundheitsfragestellungen in die Analyse z.B. von Stärken und Schwächen des Unternehmens erfolgen. Es können neben der Ableitung wirtschaftlicher Zielsetzungen auch konkrete Präventionsziele aufgenommen werden wie z.B. die Regelung von Arbeitszeiten, die Verringerung der Fluktuation oder die regelmäßige Durchführung von Teamsitzungen, auf denen auch Fragen der Gesundheit (z.B. Belastungen im Projekt) besprochen werden. Bei der Umsetzung kann darauf geachtet werden, dass z.B. die Organisation der Arbeit oder die Führung so gestaltet werden, dass gesundheitsförderliche Bedingungen hergestellt werden. Bei der Überprüfung der Zielerreichung können Kennzahlen zur Gesundheit definiert und integriert werden - mit Blick auf Verhältnisprävention z.B. Anzahl von Teamsitzungen, Umsetzung der in Mitarbeitergesprächen getroffenen Vereinbarungen

zur Gesundheit. Mit den im Rahmen der Bewertung ausgewählten Instrumenten können diese Aufgaben weitgehend umgesetzt werden.

### *Einführung nachhaltiger Arbeitsqualität in KMU der Wissensökonomie*

Im Folgenden wird kurz skizziert, wie unter Nutzung von Managementinstrumenten ein erster Einstieg in das Thema nachhaltige Arbeitsqualität in KMU der Wissensökonomie erfolgen kann.

Die Initiative zur Thematisierung von Prävention und Arbeitsqualität kann sowohl von Personalverantwortlichen als auch von Beschäftigten bzw. der Mitarbeitervertretung ausgehen. Um einen Bezug zur Thematik herzustellen, sollte aber in jedem Fall darauf geachtet werden, dass angesichts der besonderen Leistungskulturen in der Wissensökonomie nicht die Themen Gesundheit und (psychische) Belastungen direkt angesprochen werden. Ein Anknüpfungspunkt könnte die grundsätzliche Verbesserung der Bearbeitung von Projekten sein. Darüber können dann Bezüge zu Fragen der Gesundheit bzw. von Belastungen bei der Arbeit hergestellt werden.

Da das Thema Prävention wahrscheinlich kaum zum Anlass genommen wird, um völlig neue Instrumente einzuführen, sollte an bestehende Strukturen und auf bereits eingesetzte Instrumente angekoppelt werden. In vielen Unternehmen existieren bspw. regelmäßige Projekt- und/oder Abteilungsbesprechungen oder Gesprächsrunden zwischen Unternehmensleitung und Betriebsrat, die als Ausgangspunkt gewählt werden können.

Eine erste Thematisierung könnte z.B. in Projektbesprechungen erfolgen. Damit kann in einem ersten Schritt eine Sensibilisierung für das Thema gelingen. Daraus können vielleicht auch schon erste Maßnahmen zur Behebung von Problemen ergriffen werden, in dem z.B. die Arbeit in einem Projektteam neu organisiert oder die Kommunikation anders geregelt wird. Ein weiterer Vorteil liegt darin, dass auch mobil Beschäftigte und Freelancer integriert werden können. Wenn die Sensibilisierung für Präventionsfragen gelingt, kann das Thema ausgeweitet werden auf den persönlichen Dialog zwischen Vorgesetzten und Mitarbeitenden. Meist finden in KMU solche Gespräche informell und ohne feste Regeln im Tagesgeschäft ohnehin statt. Hier besteht die Möglichkeit, den Austausch zwischen Vorgesetzten und Beschäftigten - entsprechende der Logik des Instrumentes Mitarbeitergespräch - zu systematisieren und den Gesprächen einen regelmäßigen Turnus sowie einen Rahmen für Ablauf und Inhalte festzulegen, der den Beschäftigten die Möglichkeit gibt, z.B. Belastungen sowie ihre Wünsche hinsichtlich der Arbeitsgestaltung einzubringen. Die Gespräche können genutzt wer-

den, um Maßnahmen zu entwickeln und z.B. Ziele mit Bezug zur Gesundheit zu vereinbaren (bspw. Regelung von Arbeitszeiten). Durch die Regelmäßigkeit können nicht nur Wirkungen von Interventionen ermittelt werden, es ist auch möglich, im Zeitablauf neue Themen aufzugreifen und Prävention nachhaltig zu verankern.

Ausgehend von einer solchen „Initialzündung“ kann das Thema dann schrittweise auf weitere Bereiche übertragen werden und auch ein Übergang zu einem Betrieblichen Gesundheitsmanagement ist möglich. Wenn z.B. die Notwendigkeit bzw. Absicht besteht, möglichen Handlungsbedarf tiefergehend zu ermitteln, können eine Mitarbeiterbefragung oder ein Gesundheitszirkel durchgeführt werden. Soll nachhaltige Arbeitsqualität stärker in die Strukturen des Unternehmens integriert werden, kann bspw. das Thema der Gestaltung von Arbeitsbedingungen im Rahmen von Stärken-Schwächen Analysen tiefergehend bearbeitet werden. Zur Verankerung in den Unternehmensstrukturen kann darüber hinaus eine Betriebsvereinbarung geschlossen werden, die z.B. Regelungen für die Arbeitsorganisation und -gestaltung festschreibt. Eine Betriebsvereinbarung kann zusätzlich genutzt werden, um die Attraktivität des Unternehmens als Arbeitgeber zu steigern und auch nach außen zu vertreten.

Im Rahmen der Pilotphase der Erprobung von Instrumenten in den Modellbetrieben des Projektes PRÄWIN werden entsprechende Möglichkeiten eines angepassten Instrumenteneinsatzes im Rahmen der Projektsteuerung, für das Management von Prozessen sowie auf der Ebene von Unternehmensstrukturen überprüft.



## Literatur

- Badura, Bernhard et al. (2009): Fehlzeiten-Report 2008, Schwerpunktthema: Betriebliches Gesundheitsmanagement: Kosten und Nutzen, Berlin.
- BARMER (2007): Gesundheitsreport 2007: Führung und Gesundheit, Wuppertal.
- Becke, Guido (2009): Das Konzept nachhaltiger Arbeitsqualität – Grundlage für eine gesundheitsförderliche Gestaltung der Erwerbsarbeit in der Wissensökonomie. In: Becke, Guido; Bleses, Peter; Schmidt, Sandra (2009): Nachhaltige Arbeitsqualität: Eine Perspektive für die Gesundheitsförderung in der Wissensökonomie, artec.paper Nr. 158, Bremen, S. 9-23.
- Fritz, Sigrun (2006): Ökonomischer Nutzen „weicher“ Kennzahlen. (Geld-)Wert von Arbeitszufriedenheit und Gesundheit. Zürich, 2. Auflage 2006.
- Gerlmaier, Anja (2005): Projektarbeit – terra inkognita für den Arbeits- und Gesundheitsschutz? In: WSI Mitteilungen 9/2005, S. 498-503.
- Glaser, Jürgen et al. (2007): Indikatoren für die Humanressourcenförderung – Humankapital messen, fördern und wertschöpfend einsetzen, Dortmund.
- Hafkesbrink, Joachim (2009): Nachhaltige Arbeitsqualität als „Win-Win-Strategie“ in Unternehmen der Wissensökonomie: das Transaktionskostenkonzept in PRÄWIN am Beispiel der Kooperation mit Alleinselbstständigen; in: Evers, Janina; Hafkesbrink, Joachim; Krause, Michael; Schmidt, Sandra (2009): Instrumente für nachhaltige Arbeitsqualität in der Wissensökonomie: Bestandsaufnahme und Bewertung, artec paper Nr. 159, Bremen.
- Joos-Sachse, Thomas (2006): Controlling, Kostenrechnung und Kostenmanagement. Grundlagen – Instrumente – Neue Ansätze. Wiesbaden, 4. Auflage 2006.
- Kerth, Klaus; Asum, Heiko (2008): Die besten Strategietools in der Praxis, 3. erweiterte Auflage, München 2008.
- Pennig, Stefan/Vogt, Jochen (2007): Wirtschaftlichkeitsbewertung im Personalmanagement – Handlungshilfe, Wegweiser und Werkzeuge, Dortmund.
- Pröll, Ulrich (2005): Ausgangslage und Vorüberlegungen für ein nationales Handlungskonzept zur Verbesserung des Gesundheitsschutzes und der Sicherheit Selbstständiger am Arbeitsplatz. Dortmund.
- Sokoll, Ina/Kramer, Ina/Bödecker, Wolfgang (2008): Wirksamkeit und Nutzen betrieblicher Gesundheitsförderung und Prävention. Zusammenstellung der wissenschaftlichen Evidenz 2000 bis 2006, Essen.
- Spieß, Erika; Stadler, Peter (2007): Gesundheitsförderliches Führen – Defizite erkennen und Fehlbelastungen der Mitarbeiter reduzieren. In: Weber, Hörmann: Psychosoziale Gesundheit im Beruf, Stuttgart, S. 255-264.
- Techniker Krankenkasse (Hrsg.) (2008): Gesundheit in KMU. Widerstände gegen Betriebliches Gesundheitsmanagement in kleinen und mittleren Unternehmen – Gründe, Bedingungen und Wege

zur Überwindung. Veröffentlichungen der Techniker Krankenkasse zum Betrieblichen Gesundheitsmanagement der TK, Band 17, Hamburg.

Weber, Andreas; Hörmann, Georg (Hrsg.) (2007): Psychosoziale Gesundheit im Beruf, Stuttgart.

Wieland, Rainer et al. (2004): Moderne IT-Arbeitswelt gestalten – Anforderungen, Belastungen und Ressourcen in der IT-Branche – Veröffentlichungen zum Betrieblichen Gesundheitsmanagement der TK, Band 4, Hamburg.

Zangemeister, Christoph (1997): Gesundheitsmanagement – Sicherheit und Gesundheit am Arbeitsplatz effizient planen, bewerten und umsetzen mit Hilfe mehrstufiger Kosten-Wirksamkeits-Analysen, in: FB/IE 46 (1997), S. 172-177.

# **Integration von Instrumenten der betrieblichen Gesundheitsförderung und Managementinstrumenten: Huckepack-Strategie für eine nachhaltige Arbeitsqualität in der Wissensökonomie**

*Janina Evers, Joachim Hafkesbrink, Michael Krause, Sandra Schmidt*

## **1 Einleitung**

Ein zentrales Ziel von PRÄWIN ist es, ein Konzept für eine betriebliche Gesundheitsförderung zu entwickeln, das KMU der Wissensökonomie zur Verbesserung der Arbeitsqualität pragmatisch umsetzen können. Im Folgenden möchten wir zeigen, wie sich zu diesem Zweck BGF- und BWL-Instrumente so integrieren lassen, dass die jeweiligen Stärken genutzt werden können. Dazu verfolgen wir die Idee einer „Huckepack-Strategie“: Statt einen aufwändigen Aufbau neuer Strukturen zu erfordern, soll die BGF von KMU der Wissensökonomie mit bereits vorhandenen Management-Instrumenten und Organisationsstrukturen verknüpft werden können. Diese werden konzeptionell um BGF-Methoden und Prinzipien so erweitert, dass sie die Bearbeitung gesundheitsrelevanter Aspekte ermöglichen. Wo das sinnvoll und möglich ist, werden die BWL-Instrumente darüber hinaus um praktikabel einsetzbare Instrumente der BGF ergänzt. Der gesamte Veränderungsprozess zur Verbesserung der Arbeitsqualität lässt sich zudem durch Prozessmanagement-Instrumente abstützen. Für Unternehmer ist letztlich aber entscheidend, dass sie den Nutzen der BGF als Beitrag zu einer nachhaltigen Arbeitsqualität ermitteln können. Hierzu werden ihnen unter Anwendung einer erweiterten Transaktionskosten-Analyse entsprechend angepasste Controlling-Instrumente an die Hand gegeben (siehe den Beitrag von Joachim Hafkesbrink in diesem Band).

In den vorherigen Abschnitten wurden Instrumente der Betrieblichen Gesundheitsförderung sowie Instrumente der Betriebswirtschaftslehre hinsichtlich ihrer Eignung zur Unterstützung einer nachhaltigen Arbeitsqualität in KMU der Wissensökonomie mit flexiblen Arbeitsstrukturen überprüft. Die Bewertung hat insgesamt vielfältige Potenziale der verschiedenen Instrumente aufgezeigt, die Arbeitsqualität nachhaltig zu verbessern. Mit BGF-Instrumenten kann das Thema Gesundheit über einen systematischen Prozess im Betrieb implementiert, schrittweise vorgebracht und dadurch

dauerhaft verankert werden. Viele Instrumente der Betriebswirtschaftslehre können um Aspekte der Gesundheit erweitert werden. Somit kann in einem ersten Schritt für das Thema sensibilisiert werden, um auf dieser Grundlage die Bearbeitung von Fragestellungen der nachhaltigen Arbeitsqualität zu vertiefen und auf eine breitere Basis zu stellen.

Die Analyse und Bewertung der Instrumente und Methoden hat allerdings auch gezeigt, dass weder die Instrumente der Betrieblichen Gesundheitsförderung noch die Managementinstrumente in ihrer ursprünglichen Form in flexiblen Arbeitsstrukturen bzw. in KMU der Wissensökonomie ohne weiteres angewendet werden können; oft sind sie zu aufwändig oder zu voraussetzungsvoll. Es gibt jedoch in beiden Bereichen Methoden und Instrumente, die entsprechend angepasst werden können, um mit einem relativ geringen Aufwand die Entwicklung einer nachhaltigen Arbeitsqualität in Unternehmen der Wissensökonomie zu unterstützen.

Im Folgenden werden die zentralen Ergebnisse aus der Analyse beider Ansätze verglichen und zusammengeführt. Dabei werden zunächst ihre jeweiligen Vor- und Nachteile herausgearbeitet, um eine Basis für eine Integration zu schaffen, mit der die Vorteile genutzt und die Nachteile vermieden werden können. Anschließend werden Möglichkeiten einer prozessorientierten, integrierten Herangehensweise zur Verbesserung der Arbeitsqualität in flexiblen Arbeitsstrukturen aufgezeigt. Es hat sich jedoch gezeigt, dass die einfache Anwendung der Instrumente nicht hinreicht, um den Erfolg des Prozesses sicherzustellen. Ein solcher Erfolg setzt vielmehr voraus, dass verschiedene Prinzipien berücksichtigt werden, die zum Abschluss dieses Beitrags als Handlungsleitlinien formuliert werden.

Die dargestellten Instrumente und Vorgehensweisen sind erste, im Schwerpunkt durch konzeptionelle Bearbeitung gewonnene Ergebnisse zur Frage der Einführung einer nachhaltigen Arbeitsqualität in der Wissensökonomie. Die aufgezeigten Herangehensweisen werden im weiteren Verlauf des Projekts PRÄWIN weitergehend geprüft bzw. im betrieblichen Zusammenhang getestet und verbessert. Zudem werden weitere, in der Praxis aufgefundene Instrumente auf ihre Anwendungsmöglichkeiten zur Unterstützung einer nachhaltigen Arbeitsqualität in der Wissensökonomie geprüft und ggf. mit aufgenommen. Die Ergebnisse fließen in eine internetbasierte Toolbox ein, die eine Auswahl an geeigneten Instrumenten für verschiedene Aufgaben sowie einführende und vertiefende Texte, hilfreiche Tipps und Links anbietet. Die dort zur Verfügung gestellten Werkzeuge können je nach Ausgangslage und Bedarf im Unternehmen spezifisch zusammengestellt werden.

## 2 Die Besonderheiten in den Ansätzen von BGF und BWL

Die BGF- und die BWL-Perspektive beschreiben zwei verschiedene Ansätze zur Entwicklung einer nachhaltigen Arbeitsqualität. Mögliche Herangehensweisen beider Ansätze wurden in den vorhergehenden Beiträgen beschrieben. Im Folgenden wird aufbauend auf einer kurzen Darstellung einiger grundlegender Unterschiede resp. Vor- und Nachteile beider Perspektiven dargestellt, wie die Stärken und Vorteile der Instrumente und Methoden aus den verschiedenen Bereichen in flexiblen Arbeitsstrukturen der Wissensökonomie integriert werden können.

### *Besonderheiten der BGF-Perspektive*

Der BGF-Ansatz stellt eine prozesshafte Vorgehensweise dar, die ein besonderes Gewicht auf eine Dialog- und Beteiligungsorientierung setzt, z.B. indem von den Mitarbeitenden entwickelte Lösungsvorschläge mit der Führung abgestimmt werden. Darüber hinaus wird ein besonderer Schwerpunkt auf die Vertrauensbildung und Sensibilisierung bei Mitarbeitenden wie Führungskräften gelegt. Ein anfängliches Projekt zur Einführung von Aktivitäten zu einer nachhaltigen Arbeitsqualität soll entsprechende Entwicklungsprozesse in Gang setzen. Der mit dieser Vorgehensweise verbundene Mehraufwand wird dadurch gerechtfertigt, dass Vertrauen und Sensibilisierung sichergestellt werden müssen, weil sie für eine erfolgreiche Durchführung von Aktivitäten als grundlegend erachtet werden. Später können besondere Maßnahmen gedrosselt und die Aktivitäten in die direkten Arbeitsprozesse integriert werden, wodurch sich der Aufwand verringert. Der Vorteil dieser Herangehensweise besteht darin, dass die Einführung von Aktivitäten zu einer nachhaltigen Arbeitsqualität auf eine möglichst sichere Basis gestellt wird, die eine erfolgreiche Durchführung wahrscheinlicher macht. Der Nachteil ist, dass viele Unternehmen sich von dem anfänglichen Aufwand evtl. abschrecken lassen und gar nicht erst anfangen, sich um eine nachhaltige Arbeitsqualität zu bemühen, oder halbherzige Aktivitäten beginnen, die dann im Sande verlaufen und zur Demotivierung führen können.

### *Besonderheiten der BWL-Perspektive*

Die BWL-Perspektive verfolgt einen stärker managementbezogenen Ansatz, der die Entwicklung einer nachhaltigen Arbeitsqualität schwerpunktmäßig als Führungsaufgabe gestaltet. Ausgehend von der Ansprache bzw. Lösung eines konkreten Problems

kann sich eine allmähliche Sensibilisierung für Fragen der Gestaltung von Arbeit und dem Stresserleben der Mitarbeitenden wie Führungskräfte entwickeln. Die Aktivitäten zur Verbesserung der Arbeitsqualität können nach und nach auch auf andere Bereiche und Themen ausgeweitet, systematisiert und vertieft werden. Auf diese Weise wird im Unternehmen Schritt für Schritt Expertise aufgebaut, ohne dass anfänglich ein großer Aufwand betrieben werden müsste. Diese „inkrementelle“ Strategie hat den Vorteil, dass sich Mitarbeitende wie Führungskräfte und Unternehmensleitung allmählich auf – für sie häufig neue – Vorgehensweisen und Themen einlassen können. Auf der anderen Seite besteht hierbei jedoch die Gefahr, dass Maßnahmen nicht unterstützt werden, weil z.B. der Vertrauensaufbau vernachlässigt wird und/oder die Einbeziehung der Mitarbeitenden nicht gelingt.

Angesichts der beschriebenen Risiken einer „einseitigen“ Herangehensweise ist es sinnvoll, den Konflikt „Abschreckung durch zusätzlichen Aufwand (BGF) – Scheitern aufgrund mangelnder Mitarbeiterbeteiligung (BWL)“ dadurch zu lösen, dass die Stärken der beiden Herangehensweisen miteinander verknüpft werden. Letztlich geht es – unabhängig davon, auf welchem Weg der Einstieg gewählt wird – darum, entweder die BGF in die betrieb(swirtschaft)lichen Strukturen resp. den Betriebsalltag zu integrieren oder die durch BWL-Instrumente angestoßenen Aktivitäten im Bereich Gesundheit durch eine fundierte betriebliche Gesundheitsförderung zu vertiefen und zu verstetigen.

### **3 Integrierte Herangehensweise zur Ansteuerung einer nachhaltigen Arbeitsqualität**

Um die verschiedenen Perspektiven zu integrieren, bietet sich eine prozessorientierte Vorgehensweise an. Bezogen auf die Realisierung einer nachhaltigen Arbeitsqualität gehen die Prozesse der BGF und des Managements von vergleichbaren Phasen bzw. Aufgaben aus: in beiden Fällen sind eine Sensibilisierung, eine Analyse von Problemen, daraus abzuleitende Interventionen sowie eine Erfolgs- und Wirkungüberprüfung der ergriffenen Maßnahmen erforderlich. Für diese Aufgaben können die verschiedenen Instrumente entsprechend eingesetzt werden.

Um Gesundheit überhaupt im Unternehmen zu thematisieren, ist ein entsprechender Impuls (meist von außen) erforderlich, durch den auf die Problematik aufmerksam gemacht wird. Ein solcher Impuls kann z.B. durch Branchenverbände oder Krankenkassen erfolgen; es kann bspw. durch Veranstaltungen und Veröffentlichungen auf die Bedeutung von Prävention und Gesundheitsförderung aufmerksam gemacht werden.

Es ist auch denkbar, dass Banken als Impulsgeber fungieren, wenn sie z.B. Maßnahmen zur betrieblichen Gesundheitsförderung im Rahmen von Kreditverhandlungen berücksichtigen.<sup>1</sup>

Im Unternehmen selbst kann der Impuls sowohl von Führungsverantwortlichen als auch von Mitarbeitenden und ihren Vertretungen ausgehen. Geeignete „Gelegenheiten“ sind hier z.B. Teamsitzungen, die in der durch Projektarbeit geprägten Branche üblicherweise regelmäßig stattfinden. Diese bieten zusätzlich den Vorteil, dass auch nicht dauerhaft im Unternehmen anwesende Beschäftigte sowie Freelancer eingebunden werden können. Bezogen auf die genannten Aufgaben kann im Rahmen einer Teamsitzung nicht nur für das Thema sensibilisiert werden, sondern es können auch gemeinsam Maßnahmen entwickelt und – durch die Regelmäßigkeit - deren Umsetzung kontrolliert werden.

Zunächst sollte ein konkretes Problem angegangen werden, das möglichst nicht durch eine offensichtliche Führungsproblematik geprägt ist oder durch stärkere Unstimmigkeiten im Team, sondern z.B. eher im Fehlen von gemeinsamen Absprachen liegt. Es kann auch eine bereits vorhandene aber nicht voll ausgeschöpfte Stärke im Unternehmen weiter ausgearbeitet werden. Stellt sich während der Bearbeitung dennoch heraus, dass tieferegehende persönliche Unstimmigkeiten das Problem verursachen oder begleiten, sollte Moderations- bzw. Mediations-Expertise hinzugezogen werden. Auch das Thema Weiterbildung stellt eine gute Möglichkeit dar, ein gemeinsames Konzept dafür zu entwickeln, wie das Unternehmen die Mitarbeitenden z.B. dadurch unterstützen kann, dass ihnen z.B. bestimmte Zeitkontingente für ihre Weiterbildung zur Verfügung gestellt werden. Für die individuelle Abstimmung von Qualifizierungsinhalten kann das Kompetenzprofil herangezogen werden. Mitarbeitende übernehmen dann die weitere Verantwortung für die Gestaltung ihrer individuellen Weiterbildung und können Vorschläge darüber entwickeln, wie ihre neuen Kompetenzen oder Ergebnisse ihrer Aktivitäten gewinnbringend für das Unternehmen eingesetzt werden können.

Daneben können allmählich weitere wenig aufwändige Instrumente eingesetzt werden, die z.B. eine vertrauliche Anzeige von Belastungen ermöglichen, wie etwa die anonyme Belastungsanzeige an den Betriebsrat oder Vertrauenspersonen (auf persönlichem oder elektronischem Wege), die diese Anzeigen zunächst sammeln. Gefundene Lösungsstrategien können in einem nächsten Schritt auch auf andere Bereiche übertra-

---

<sup>1</sup> Hierzu gibt es erste Ansätze und Untersuchungen (vgl. Initiative Gesundheit und Arbeit 2007: i-Punkt Nr. 18: Kann betriebliches Gesundheitsmanagement die Kreditwürdigkeit von Unternehmen steigern? Download unter: <http://www.iga-info.de/index.php?id=111>).

gen werden. Danach kann die gewonnene Erfahrung mit Problemlösestrategien auch auf einzelne, möglichst nicht heikle Probleme übertragen werden. Nach und nach können größere Zusammenhänge zwischen der Arbeitsgestaltung und der Gesundheit herausgearbeitet werden, indem z.B. die Führungskräfte ein Führungskräfte-seminar besuchen und ein Gesundheitszirkel zu anonym angezeigten Belastungen bei der Arbeit eingesetzt wird. Diese Prozesse können so weit wie möglich dezentral – z.B. auf Teamebene – koordiniert werden. Sollen entsprechende Aktivitäten auch auf andere Abteilungen oder Einheiten im Betrieb ausgeweitet werden, kann ein zentrales Gremium als übergeordnete Instanz die allgemeine Koordination übernehmen. Existiert im Betrieb bereits ein Gremium aus Betriebsleitung und Mitarbeitervertretung (und anderen geeigneten Akteuren) kann dieses die anfallenden Aufgaben bearbeiten. Diese Aufgaben bestehen darin, den Informationsfluss z.B. zum Erfahrungsaustausch sicherzustellen, indem es als Informationspool fungiert und Rückkopplungsprozesse mit den verschiedenen Abteilungen in Gang setzt. Außerdem können hier Aktivitäten geplant werden, die über die Entscheidungsspielräume einzelner Abteilungen hinausgehen.

Sollen die Aktivitäten breiter angelegt und systematisiert werden, kann mit Hilfe einer SWOT-Analyse, einer Mitarbeiterbefragung in Betrieben mittlerer Größe oder einer Fokusgruppe eine breitere Analyse über Stärken und Schwächen im Unternehmen aus verschiedenen Sichtweisen unterschiedlicher Akteure durchgeführt werden. Begleitend könnte ein Workshop für koordinierende Akteure angeboten werden, der ihnen Gelegenheit gibt, ihre Erwartungen an die weiteren Aktivitäten und die Steuerung des Gesamtprozesses austauschen und planen zu können.

Die Umsetzung beschlossener Maßnahmen kann durch Instrumente des Prozessmanagements unterstützt werden. Bei der Evaluation können wiederholt eingesetzte dialogorientierte Analysemethoden aus der BGF genutzt werden, die an die Bedingungen in der Wissensökonomie angepasst wurden, wie z.B. die Besprechung der Wirkung von Maßnahmen oder die Qualität ihrer Durchführung in der Teamsitzung. Eine Evaluation über die Qualität des Gesamtprozesses zur Einführung einer nachhaltigen Arbeitsqualität kann mit entsprechend angepassten Checklisten aus der BGF erfolgen. BWL-Instrumente können darüber hinaus den wirtschaftlichen Nutzen der vorgenommenen Aktivitäten darstellen.

Die Beschreibung zeigt erste Möglichkeiten, um Maßnahmen zur Verbesserung der Arbeitsqualität über den Weg der Gesundheit systematisch in den Betrieb zu integrieren. Unseres Erachtens kann ein solcher Prozess jedoch nur erfolgreich sein, wenn in der Umsetzung – unabhängig von der Wahl konkreter Instrumente – einige wichtige



Leitlinien des Handelns berücksichtigt werden. Diese wollen wir abschließend kurz darlegen und begründen.

#### **4 Handlungsleitlinien zur Verbesserung der Arbeitsqualität**

##### *Bestehende Strukturen und Stärken des Unternehmens nutzen:*

Der Einsatz der Instrumente sollte an bestehenden Strukturen im Unternehmen ansetzen. Es kann z.B. auf solchen betriebswirtschaftlichen Instrumenten aufgebaut werden, die ohnehin im Betriebsalltag eingesetzt werden. Zunächst wäre zu prüfen, welche dieser Instrumente das Unternehmen nutzt und welche für eine Integration von gesundheitsbezogenen Aspekten geeignet erscheinen. Hierfür liefert die ausführliche Instrumentenanalyse<sup>2</sup> erste Anhaltspunkte. Mit diesen Kenntnissen können z.B. gezielt Anknüpfungspunkte im Betrieb gesucht werden. Das können u.a. (institutionalisierte) Besprechungsrunden z.B. mit Führungskräften, Mitarbeitenden und – sofern vorhanden – dem Betriebsrat sein. Hier können Themen wie Arbeitsbedingungen, Gesundheit etc. angesprochen werden.

##### *Führungskräfte als Erfolgsfaktor beachten:*

Die Unternehmensführung kann die Arbeitsbedingungen der Mitarbeitenden durch gezielte Anwendung von Instrumenten und Methoden (z.B. Zusammenstellung von Teams, Bereitstellung von relevanten Informationen) beeinflussen und durch ihren Führungsstil eine vertrauensvolle Unternehmenskultur begünstigen. Der Einsatz von Instrumenten muss letztlich von Führungskräften unterstützt werden. Schließlich sind ohne Führung Veränderungsprozesse nicht machbar. Geht der Impuls zur Einführung einer nachhaltigen Arbeitsqualität z.B. von der Seite der Mitarbeitenden, etwa vom Betriebsrat, aus, sollte baldmöglichst die Führung ins Boot geholt werden.

##### *Eine hohe Dialog- und Beteiligungsorientierung fördert die Nachhaltigkeit:*

Durch eine möglichst enge Einbeziehung der Mitarbeitenden über alle Phasen des Prozesses wird sichergestellt, dass nicht nur die „richtigen“ Probleme bearbeitet werden, sondern die gemeinsam entwickelten Interventionen auch umgesetzt werden. Die Instrumente sollten deshalb beteiligungsorientiert ausgerichtet werden, sofern sie nicht

---

<sup>2</sup> Download unter [www.praewin.de](http://www.praewin.de) (downloads)

schon von ihrer Anlage her eine solche Orientierung verfolgen, wie z.B. der Gesundheitszirkel. Beispielsweise sollte im Mitarbeitergespräch darauf geachtet werden, dass Mitarbeitende ihre Sichtweise auf die Arbeitsbedingungen darlegen können und darauf aufbauend gemeinsam Vereinbarungen getroffen werden, die beide Seiten, Mitarbeitende wie Vorgesetzte, in die Verantwortung nehmen. Eine Beteiligungsorientierung kann allerdings nicht nur formell über den Einsatz bestimmter Methoden und Instrumente erreicht werden. Sie muss auch auf informeller Ebene „gelebt“ werden, indem Vorgesetzte eine Offenheit für und ein Interesse an den Sichtweisen und Vorschlägen von Mitarbeitenden entwickeln und Mitarbeitende Verantwortung für ihren eigenen Beitrag zu einer nachhaltigen Arbeitsqualität übernehmen. Um die Beteiligungsorientierung grundsätzlich auf eine breite Grundlage zu stellen, kann die Rolle der Mitarbeitervertretung als Verhandlungspartner der Betriebs- oder Unternehmensleitung gestärkt werden. Die Mittlerfunktion zwischen Mitarbeitenden und Leitung wird dabei um die Bearbeitung gesundheitsrelevanter Themen erweitert. Die Mitarbeitervertretung kann z.B. fortlaufende Analyse-Tätigkeiten von Belastungen im Betrieb übernehmen, wenn sie als Adressat für die anonyme Anzeige von Be- und Überlastungen fungiert. Sie kann außerdem eine Monitorrolle zur Qualitätssicherung von durchgeführten Maßnahmen einnehmen, indem ihr Erfolge, Misserfolge und Verbesserungsbedarfe zugetragen werden, die sie an die Leitung rückkoppelt. Existiert keine Mitarbeitervertretung im Unternehmen, kann die Rolle von Personen, die im Betrieb besonderes Vertrauen genießen, insofern institutionalisiert werden, als Mitarbeitende sie offiziell dazu wählen, die beschriebenen Aufgaben zu übernehmen.

*Führungskräfte und Mitarbeitende für die Zusammenhänge zwischen Arbeitsbedingungen und ihren gesundheitlichen Auswirkungen sensibilisieren:*

Wenn Mitarbeitende wie Führungskräfte von Bedeutung und Nutzen einer Verbesserung der Arbeitsqualität über den Weg der Gesundheitsförderung überzeugt werden, ist es wahrscheinlicher, dass sie entsprechende Maßnahmen unterstützen. Hierzu sollten ihnen die Zusammenhänge zwischen Belastungen und Ressourcen der Arbeit und deren mögliche gesundheitlichen Folgewirkungen vermittelt werden. Nehmen alle Beteiligten das Thema Gesundheit ernst, ist der Grundstein für die Herausbildung einer Vertrauensbasis gelegt, die es ermöglicht, über das eigene Belastungserleben zu sprechen.

*Eine Vertrauenskultur als unerlässliche Voraussetzung aufbauen:*

Eine Vertrauenskultur im Unternehmen ist unerlässlich, da viele Instrumente erst dann ihre volle Wirksamkeit entfalten, wenn Mitarbeitende (d.h. Beschäftigte wie Freelancer) ihre (gesundheitlichen) Problemfelder und Vorschläge zur Verbesserung ohne Angst vor anschließender Benachteiligung thematisieren können. Wird dem Aufbau von Vertrauen nicht genug Beachtung geschenkt oder werden z.B. komplexere Problematiken im „Hauruck-Verfahren“ angegangen, besteht ein Risiko darin, dass diese Problematiken evtl. unbefriedigend für einige Beteiligte gelöst werden. In der Folge unterstützen diese die entwickelten Maßnahmen nicht mehr, was zu Misserfolgen führt und die Maßnahmen letztlich zum Scheitern bringen kann. Solche Misserfolge können zur schleichenden Demotivierung aller Beteiligten führen, wenn die Konflikte nicht erfolgreich bearbeitet werden. Die Bemühungen verpuffen, die Aktivitäten zur Entwicklung einer nachhaltigen Arbeitsqualität schlafen allmählich ein. Ein neuer Versuch kann durch die vorangegangene negative Erfahrung erschwert werden, wenn Mitarbeitende oder Führungskräfte eine Haltung angenommen haben, die sich in dem Ausspruch: „Das bringt doch sowieso nichts, das haben wir doch alles schon mal versucht“ ausdrückt.

*„Einfache“ Probleme als Ausgangspunkt wählen:*

Von Anfang an ist der Sensibilisierung und Vertrauensbildung besondere Beachtung zu schenken, die z.B. dadurch sichergestellt werden kann, dass zunächst ein Thema bearbeitet wird, das möglichst wenig brisant oder heikel für manche oder alle Beteiligten ist. Es sollte darüber hinaus auf jeden Fall ein Thema gewählt werden, das gute Aussichten hat, erfolgreich bearbeitet zu werden. Dabei sollte in jedem Fall darauf geachtet werden, dass angesichts der besonderen Leistungskulturen in der Wissensökonomie nicht die Themen Gesundheit und (psychische) Belastungen direkt angesprochen werden. Ein Anknüpfungspunkt könnte vielmehr die grundsätzliche Verbesserung der Bearbeitung von z.B. Projekten sein. Darüber können dann Bezüge zu Fragen der Gesundheit bzw. von Belastungen bei der Arbeit hergestellt werden.

*Besser schrittweise einsteigen als mit dem großen Wurf scheitern:*

Es sollten nicht viele Instrumente zeitgleich eingesetzt werden. Das Ziel der nachhaltigen Arbeitsqualität ist dann besser erreichbar, wenn die Instrumente auf der gewonnenen Routine aufbauen und nach und nach eingesetzt werden bzw. das Thema Präven-

tion in bestehenden Strukturen thematisiert wird. Diese Vorgehensweise gibt Unternehmen außerdem die Möglichkeit, zu jedem Zeitpunkt selbst zu entscheiden, wie weit sie ihre Aktivitäten zur Verbesserung der Arbeitsqualität ausbauen möchten.

*Erfolge in der (Betriebs-)Öffentlichkeit publik machen:*

Um die Motivation von Mitarbeitenden und Führungskräften zu steigern, sollten Erfolge als solche herausgearbeitet und im Betrieb verbreitet werden. Darüber hinaus trägt eine Darstellung der Aktivitäten und Erfolge der Gesundheitsförderung nach Außen dazu bei, die Attraktivität des Unternehmens als Arbeit- bzw. Auftraggeber bei potenziellen Beschäftigten wie Freelancern zu erhöhen.

## **5 Fazit**

Die KMU in der Wissensökonomie bedürfen angesichts einer oft geringen betrieblichen Ressourcenausstattung einerseits und flexibler Arbeitsstrukturen mit besonderen individuellen Ressourcen- und Belastungskonstellationen andererseits neuer Ansätze, um Gesundheitsförderung als eine wichtige Voraussetzung zur Herausbildung einer nachhaltigen Arbeitsqualität betrieblich etablieren zu können. Unseres Erachtens liegt in der Zusammenführung von Instrumenten der betrieblichen Gesundheitsförderung mit betriebswirtschaftlichen Managementinstrumenten im Verein mit einer im Aufwand stark reduzierten Vorgehensweise ein Schlüssel dazu, KMU den Weg in die gesundheitsförderliche Gestaltung der Arbeit zu ermöglichen. Das ist natürlich kein Selbstläufer. Es hat lange gedauert, bis in der Forschung überhaupt die Kenntnis reifte, dass die Arbeit in der Wissensökonomie nicht nur mit Ressourcen (Selbstbestimmungsmöglichkeiten usw.), sondern auch mit spezifischen Belastungen (Projektarbeit, Leistungsdruck usw.) verbunden ist. In der Wissensökonomie fehlt es häufig noch an dieser Einsicht. Auch werden die mit der Gesundheitsförderung verbundenen Vorteile für die Unternehmen meist noch nicht gesehen. Deshalb ist es notwendig, zunächst möglichst einfache und Erfolg bringende Wege zu gehen. Kleine Pilotprojekte können ein solcher Weg sein, die dann öffentlichkeitswirksam dargestellt werden. Die betriebliche Gesundheitsförderung lebt vom Mitmachen. Der Wille und das Engagement dazu müssen die Akteure im Unternehmen letztlich selbst entwickeln. Kein noch so ausgefeilter Instrumenteneinsatz kann den Unternehmen diese Aufgabe abnehmen.

**Nachhaltige Arbeitsqualität als „Win-Win-Strategie“  
in Unternehmen der Wissensökonomie:  
Das Transaktionskostenkonzept in PRÄWIN am Beispiel der  
Kooperation mit Alleinselbstständigen**

*Joachim Hafkesbrink*

## **1 Einführung**

Das Verbundprojekt PRÄWIN thematisiert verschiedene Fragestellungen rund um das Thema „Prävention“ in flexiblen Arbeitsstrukturen der Wissensökonomie. Im Mittelpunkt steht dabei die Frage, auf welche Weise durch die Schaffung günstiger im weitesten Sinne organisatorischer Rahmenbedingungen in der Wissensarbeit zu einer Verbesserung der nachhaltigen Arbeitsqualität beigetragen werden kann, die für die Beschäftigten und Unternehmen sowie für die mit diesen kooperierenden Freelancern zu einer doppelten Dividende (Win-Win-Situation) führen. Von einer solchen doppelten Dividende soll im folgenden immer dann gesprochen werden, wenn durch die Prävention Vorteile sowohl für die Wissensarbeiter wie auch für das Unternehmen erzeugt werden, etwa Abbau von Gesundheitsbelastungen auf individueller Ebene bei gleichzeitiger Verbesserung von Produktivität, Qualität etc. auf organisationaler Ebene.

Der vorliegende Beitrag entwickelt ein Hypothesenraster zur Untersuchung dieser Fragestellung, welches im weiteren Forschungsprozess als Grundlage zur Ableitung von Indikatoren und – darauf basierend - zur Messung von Transaktionskosteneffekten gezielter Interventionen im Bereich der Prävention dienen wird.

Die angesprochenen Fragestellungen sind im Prinzip nicht neu. In zahlreichen Vorhaben im Rahmen des damaligen BMFT-Förderprogramms „Arbeit und Technik“ in den Jahren 1984-1990 wurde eine Vielzahl unterschiedlicher arbeitsorganisatorischer Experimente durchgeführt und mit der Frage konfrontiert, unter welchen Bedingungen es zu einer solchen doppelten Dividende kommt und wie man Nutzen und Kosten sinnvoll erfassen kann (vgl. u.a. Hafkesbrink 1986: 128 ff.). So wurden schon sehr früh sogenannte „erweiterte Wirtschaftlichkeitsverfahren“ konzipiert (vgl. z.B. Staudt 1979, Picot/Reichwald 1979, Elias/Gottschalk/Staehle 1983, Seidel 1985), die unter Nutzung verschiedener methodischer Ansätze bzw. Instrumente (z.B. Kosten-Nutzen-Analysen, Kosten-Wirksamkeitsanalysen, Arbeitssystemwerte, Kennzahlen- und In-

diktorensysteme) den Versuch unternahmen, die doppelte Dividende des „sozialen und wirtschaftlichen Nutzens“ einer Messung und Beurteilung zugänglich zu machen. In einer frühen Phase dieser arbeitsorganisatorischen Forschung ging es häufig um ergonomische Gestaltung und deren Wirkungen (vgl. zu einem Überblick Landau 2002), später ging es auch um komplexe organisatorische Fragen z.B. umfassende Büro-Reorganisation im Verwaltungsbereich (vgl. Picot/Reichwald/Behrbohm 1985). Mit komplexer werdenden Fragestellungen war zugleich der Übergang von eindimensionalen<sup>1</sup> auf mehrdimensionale Bewertungsverfahren<sup>2</sup> zu beobachten verbunden mit einer häufig beliebig schwierigen und aufwändigen Datenbeschaffung, die in der Regel nur in der experimentellen Forschungssituation zu leisten war, ein Umstand, der dazu führte, dass erweiterte Wirtschaftlichkeitsrechnungen nie wirklich den Einzug in die betriebliche Praxis gefunden haben. Letzteres ist aus heutiger Sicht vielleicht weniger wichtig. Wichtiger ist vielmehr die Feststellung, dass viele Jahre Forschung in den BMFT/BMBF Programmen zur (innovativen) Arbeitsgestaltung sehr wohl zu einer allgemein akzeptierten guten Praxis von Organisationsgestaltung geführt hat (Abkehr von fordistischen Arbeitsprinzipien, Förderung von Unternehmenskultur, innovationsförderlichen Kommunikationsstrukturen, Gesundheitsprävention etc.) mit einer vermuteten bzw. über statistische Verfahren nachgewiesenen positiven Bilanz von Win-Win-Effekten. Die Zusammenhänge sind in folgender Abbildung (am Beispiel betrieblicher Gesundheitsförderung) dargestellt:

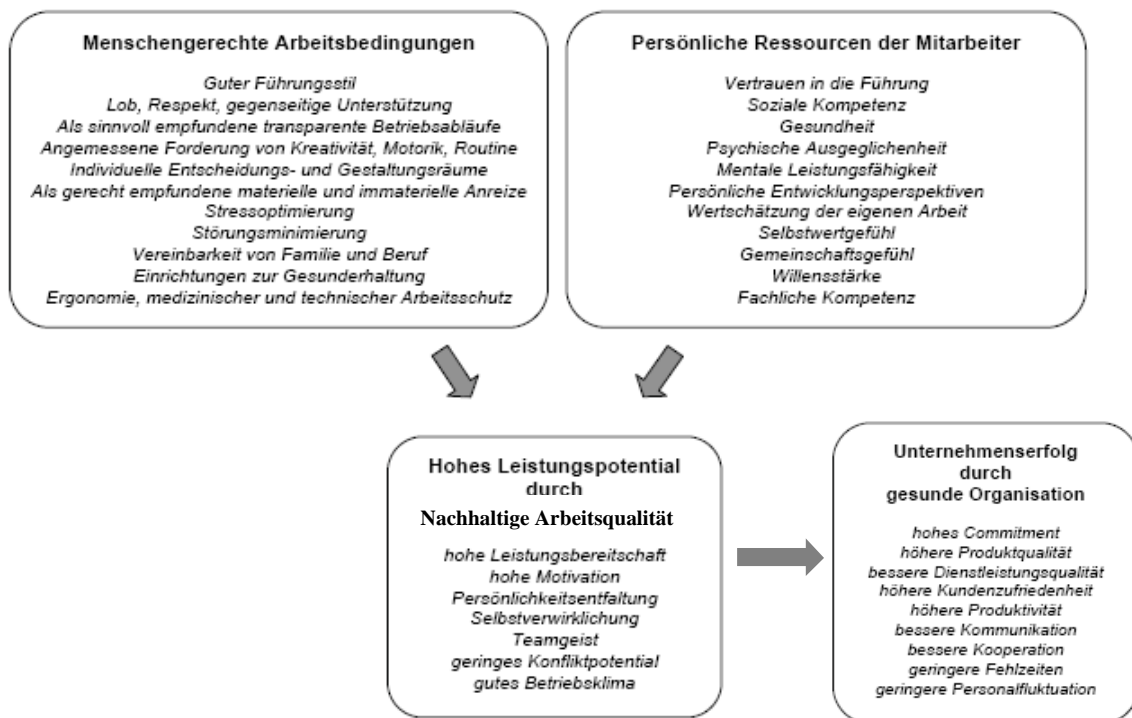
---

<sup>1</sup> Eindimensionale Verfahren versuchen, unter Verwendung statisch-kalkulatorischer und dynamisch-finanzmathematischer Methoden alle Ursache-Wirkungszusammenhänge zwischen Organisationsgestaltung und Ergebnis in einer einzigen, meist quantitativen Kennzahl zu bündeln (vgl. zur Kritik Brose 1982; Elias 1982).

<sup>2</sup> Mehrdimensionale Bewertungsverfahren berücksichtigen mehrere (auch konkurrierende Ziele (z.B. leistungs-/finanzwirtschaftliche und soziale Ziele) in ihrer Konzeption (vgl. ausführlich Hafkesbrink 1986).

*Abbildung 1 Zusammenhang von Maßnahmen der Arbeitsgestaltung, individuellen Ressourcen und Unternehmenserfolg*

*Quelle: in Anlehnung an Bayrisches Staatsministerium (2009)*



Was ist nun neu an der Fragestellung? Kurz gesagt: wir reden über flexible Wissensarbeit unter Einbindung von Freelancern bzw. Alleinselbstständigen, neuen Arbeitsformen und damit über andere Rahmenbedingungen für die Organisationsgestaltung und Maßnahmen der Verhältnisprävention als in der klassischen Produktions-/Dienstleistungsarbeit mit Normalarbeitsverhältnissen (vgl. Teil 1 des PRÄWIN-Zwischenberichts unter [www.praewin.de](http://www.praewin.de) – downloads). Neu ist auch der instrumentelle Ansatz über ein Transaktionskostenmodell: während in den 1980er Jahren das Konzept der Transaktionskosten noch in der Entwicklung war und allenfalls zu theoretisch-konzeptioneller Reflexion verholfen hat (vgl. Williamson 1979), ist die Transaktionskostentheorie heute in einem fortgeschrittenen Entwicklungsstadium, die einen instrumentellen Einsatz in Aussicht stellt (vgl. Möller 2002). Insofern bedient sich PRÄWIN dieses Gedankengutes mit dem Versuch einer instrumentellen Umsetzung in der empirischen Phase zur Messung konkreter ökonomischer Effekte von Maßnahmen der Verhältnisprävention.

## 2 Charakterisierung flexibler Wissensarbeit

PRÄWIN behandelt das Thema der Verhältnisprävention als Set von organisatorischen Maßnahmen zur Verbesserung der Arbeitsqualität. Die Beispielbranche der IT- und Medienindustrie unterliegt diesem Paradigmenwechsel in geradezu typischer Weise (vgl. Tab. 1). Diese Branche ist in weitreichendem Maße durch sog. flexible Wissensarbeit gekennzeichnet. So existieren gegenüber „klassischer Produktions-/Dienstleistungsarbeit“ weitaus mehr flexible Beschäftigungsverhältnisse, ausgedrückt durch die hohe Zahl an Zeitverträgen und Freelancer-Einbindungen mit der Folge einer höheren Fragmentierung der betrieblichen und sozialen Beziehungsmuster („Disembedding“). Das Disembedding hat direkte Auswirkungen auf die Art und Weise von Verwertungsansprüchen der Arbeit: während Beschäftigte in Normalarbeitsverhältnissen den Verwertungsanspruch ihrer Arbeit an den Arbeitgeber abtreten, betreibt der Freelancer eine quasi „Eigenutzenmaximierung“ durch kontinuierliche Kompetenzentwicklung in wechselnden Beschäftigungsverhältnissen. Auch hier ergibt sich eine Doppelte Dividende anderer Art: aus der Sicht der Unternehmen ist gegenüber Normalarbeitsverhältnissen der dadurch ermöglichte Know-how Transfer „outside-in“ (Nutzung der Expertise von außenstehenden Dritten für die Organisation) erwünscht. In Summe erwachsen daraus verstärkt atypische nicht-lineare Karriereverläufe in der Branche: nicht mehr (lebenslange) Mitgliedschaft in einer Organisation sondern Mitgliedschaft in betriebsübergreifenden Communities legen den Pfad für die Kompetenzentwicklung und Karriere von Beschäftigten und Freelancern.



*Tabelle 1: Vergleich von klassischer Produktionsarbeit und flexibler Wissensarbeit  
(Quelle: eigene Zusammenstellung)*

	<b>„klassische“ Produktions-/ Dienstleistungsarbeit</b>	<b>Flexible Wissensarbeit mit Freelancern</b>
Vertrags-situation	Normalarbeitsverhältnis (Arbeitsvertrag als Autoritätsbeziehung mit ex-post Festlegung der Tauschbeziehung)	flexible Beschäftigungsverhältnisse (Vermarktlichung) mit weitgehender ex-ante Festlegung der Tauschbeziehung
Einbettung	Langfristiges Bindungsversprechen (Embedding)	Fragmentierte Beziehungsmuster (zeitliche und örtliche Fragmentierung), Disembedding
Verwertung	Nutzenmaximierung des Arbeitgebers ist entscheidend für die Auswahl der Tätigkeiten, Einschränkung der Verwertung durch implizite (stillschweigende Verträge) und explizite Rahmenverträge (z.B. TV, BV)	Eigennutzenmaximierung zugunsten Dritter Vertragspartner durch kontinuierliche Kompetenzentwicklung, „erwünschter“ Know-how Transfer
Karrieremuster und Kompetenz-entwicklung	Interner Arbeitsmarkt, nach Senioritäts- und Leistungsprinzip, „klassische“ Weiterbildung, on-the-job Qualifikation	Atypische nicht-lineare Karrieren, Mitgliedschaft in Communities sind Äquivalent für formale Qualifikationen, lebenslanges Lernen
Flexibilitäts-aspekte	Nutzung funktionaler Flexibilität, da Arbeitsausführung zum Zeitpunkt des Vertragsabschlusses nicht genau definiert werden kann, Nutzung impliziten Wissens	Nutzung der Wissensportfolios und numerischer Flexibilität, keine oder geringe Nutzung unternehmensspezifischen impliziten Wissens
Leistungs-messung	Einzelperson, Gruppen, Reputation in der Organisation	Teamoutput und kollaborative Arbeit, Reputationsbildung aus der Organisation herausverlagert
Organisation	Klassische Organisationsstrukturen, Festgelegte Arbeitsabläufe, Arbeitsstandards und organisationsinterne Weisungsverhältnisse	Projekt-/Netzwerk- und virtuelle Organisationsformen
Kernkompetenz	Produktivitäts-/Leanmanagement	Fähigkeit zum gelungenen Einsatz von contingent workers
Principal-Agent-Aspekte	Geringe Informationsasymmetrie verbunden mit geringen Anreiz-, Risikoallokations- und Kontrollproblemen	Hohe Informationsasymmetrie und als Folge hohe Anreiz-, Risikoallokations- und Kontrollprobleme
Immaterielle Anreize	Institutionally und process based trust, gesetzliche Schutzmechanismen	Individuelle Handlungsmöglichkeit, Selbststeuerung, Jobsicherheit durch organisationübergreifende Beziehungen, Professionalisierung und Employability
Mobilität	Intraorganisational, hohe Qualifizierungs-, Rekrutierungs- und Einarbeitungskosten bei interorganisationaler Mobilität	Interorganisational, keine oder nur geringe Qualifizierungs-, Rekrutierungs- und Einarbeitungskosten
Transaktions-kosten	keine bzw. geringere durch Neu- bzw. Nachverhandlungen entstehende Transaktionskosten (interne Arbeitsmärkte als institutionelles Arrangement mit transaktionskostenminderndem Effekt)	Hohe durch Neu- bzw. Nachverhandlungen sowie durch Anreiz-, Risikoallokations- und Kontrollprobleme entstehende Transaktionskosten

Aufgrund der hohen Innovativität in der Branche bedingt durch die schnelle Entwicklung immer neuer Enabling-Technologien besteht der Bedarf nach weiterer effektiver Nutzung der Wissensportfolios, die in Freelancern gebunden sind. Man holt sich die Kompetenz von außen, da die Akkumulation betriebspezifischen Wissens aufgrund der Innovationsdynamik nicht ausreichend gelingt. Dies hat insgesamt eine starke Flexibilisierungswirkung zur Folge: Freelancer mit hohen erfahrungsgestützten Kompetenzen z.B. im Bereich der Medienkonvergenz sind sehr gefragt und befriedigen den immanenten Bedarf nach numerischer Flexibilität der Unternehmen bei z.B. starken Kapazitätsschwankungen oder innovativen Aufgabenstellungen. Die Arbeitssituationen und Organisationsstrukturen sind gegenüber klassischer Produktionsarbeit ebenso dementsprechend flexibler: (virtuelle) Teams, kollaborative Arbeit in Projektnetzwerken sind vorherrschende Formen der Arbeit; die Reputationsbildung von Freelancern erfolgt unternehmensextern in den genannten Communities, nicht mehr unternehmensintern durch Akkumulation von Formalqualifikation und Erfahrungen als Ergebnis von Training on the job.

Für Unternehmen besteht vor diesem Hintergrund die Kernkompetenz nicht mehr in klassischen Produktivitäts- oder gar Leanmanagement sondern in der Fähigkeit zum effektiven Einsatz eben dieser sog. „Contingency Workers“ (vgl. Haunschild 2004: 49 ff.), nicht nur zum Ausgleich von Kapazitätsschwankungen sondern insbesondere im Hinblick auf die Einbindung der dynamischen Kompetenzen von Freelancern im Rahmen von Innovationsprozessen. Für die Unternehmen ergeben sich daraus zugleich (unter Principal-Agent-Aspekten) erhöhte Anforderungen an die Koordination von Innovationsprozessen. Mit dem Schritt in Richtung „Open Innovation“ durch verstärkte Einbindung von externem Know-how („Outside-in“) entstehen gegenüber klassischen Produktions-/Normalarbeitsverhältnissen aufgrund der veränderten Vertragssituation neue, anspruchsvolle Koordinationsprobleme mit Auswirkungen auf die Art und Höhe der Transaktionskosten. Die Anreizsteuerung, die Risikoallokation und Kontrollmechanismen in der Zusammenarbeit mit Freelancern ändern sich maßgebend bei einer weitgehenden Öffnung in Richtung „Open Innovation“, kurz: sie werden anspruchsvoller und komplexer. Die Mechanismen von Vertrauensbildung und Perspektiven von Vertrauensstrukturen verschieben sich von institutionellen (organisationalen) Arrangements auf eine individuelle Anreizbildung: gesetzlichen Schutzmechanismen (z.B. durch Arbeitsverträge) und institutionell abgesicherten Regeln in klassischen Normalarbeitsverhältnissen steht in der flexiblen Wissensarbeit das Prinzip der Selbststeuerung und Jobsicherheit durch organisationsübergreifende Beziehungen von Freelancern gegenüber.

In der Summe – so eine der Hauptthesen im Rahmen dieses Beitrages – erhöhen sich durch flexible Wissensarbeit und verstärkte Einbindung von Freelancern maßgeblich die Transaktionskosten in den Unternehmen im Hinblick auf die Leistungserbringung und die Bewältigung von Innovationsprozessen. Untersuchungsgegenstand von PRÄWIN ist in diesem Zusammenhang, durch welche Maßnahmen der Verhältnisprävention nun eine Doppelte Dividende in dem Sinne erzeugt werden kann, die Transaktionskosten flexibler Wissensarbeit zu verringern und eine nachhaltige Arbeitsqualität für Freelancer in flexiblen Arbeitsstrukturen zu erzeugen.

### **3 Transaktionskosten nachhaltiger Arbeitsqualität – Begriffsabgrenzungen**

PRÄWIN wird in seiner empirischen Phase den Fokus primär auf Maßnahmen der Verhältnisprävention und deren Wirkungsmessung setzen. Hierzu werden in Zusammenarbeit mit drei Unternehmenspartnern aus der IT- und Medienwirtschaft unter-

schiedliche Aspekte flexibler Wissensarbeit beleuchtet: (1) als Frage der Setzung von Rahmenbedingungen in der Unternehmens-/Organisationsstruktur, (2) unter dem Gesichtspunkt des Geschäftsprozessmanagements und (3) der Projektsteuerung.

Unter allen Blickwinkeln entstehen Bewertungsprobleme im Hinblick auf Kosten (der Organisations-gestaltung) und den Nutzen (Verbesserung der Arbeitsqualität, Verbesserung von qualitativen und quantitativen Erfolgsgrößen). Für den weiteren Verlauf dieses Beitrages und mit Blick auf die Konzeptentwicklung für die empirische Phase in PRÄWIN sollen deshalb zunächst unterschieden werden:

- (1) Verhaltens- von Verhältnisprävention
- (2) (Investitions-)Kosten im Rahmen der Interventionen (im Sinne der Organisationsgestaltung/Verhältnisprävention) von Produktions- und von Transaktionskosten
- (3) Früh- von Spätindikatoren im Rahmen der Nutzenbeurteilung.

#### *Ad (1) Abgrenzung von Verhaltens- und Verhältnisprävention*

PRÄWIN konzentriert sich auf Maßnahmen der Verhältnisprävention. Diese lassen sich mit einem Blick auf die Literatur wie folgt abgrenzen:

*Tabelle 2: Abgrenzung Verhaltens- versus Verhältnisprävention  
(Quelle: Ulich 2001: 486)*

	Personenbezogene Interventionen (Verhaltensprävention)	Bedingungsbezogene Interventionen (Verhältnisprävention)
bezogen auf	einzelne Personen individuumorientiert	Arbeitssysteme und Personengruppen strukturorientiert
Beispiele für Massnahmen	Gesundheitszirkel	
	Personal- und Führungskräfteentwicklung	Aufgabengestaltung
Wirkungsebene	individuelles Verhalten	organisationales, soziales und individuelles Verhalten
personenbezogene Effekte	Gesundheit Leistungsfähigkeit	positives Selbstwertgefühl, Kompetenz, Kohärenzerleben, Selbstwirksamkeit, Gesundheit, Motivation, Leistungsfähigkeit
wirtschaftliche Effekte	Reduzierung krankheitsbedingter Fehlzeiten	Verbesserung von Produktivität, Qualität, Flexibilität und Innovationsfähigkeit, geringere Fehlzeiten
Effektdauer	kurz- bis mittelfristig	mittel- bis langfristig

Verhaltensprävention ist derzeitiger Schwerpunkt der Betrieblichen Gesundheitsförderung in der Praxis verbunden mit personenbezogenen Maßnahmen auf individueller Ebene (z.B. Rückenschulen, Stressabbau). Verhältnisprävention ist mit organisatorischen Eingriffen verbunden, bezieht sich damit auf Arbeitssysteme und Personengruppen, wirkt eher mittel- bis langfristig.

*Ad (2) Abgrenzung von Investitionskosten, Produktions- und Transaktionskosten*

In PRÄWIN arbeiten wir mit dem Konzept der „Transaktionskosten“, die kurz gefasst zunächst als Kosten der Koordinierung der wirtschaftlichen Leistung charakterisiert werden können. Der Begriff wurde von Oliver E. Williamson geprägt, um eine vergleichende Analyse alternativer Institutionen zu ermöglichen (Williamson 1979). Wichtige Argumentationsmuster der Institutionenökonomie sind dabei die sog. Governancestrukturen, beschrieben durch ein Kontinuum zwischen Markt und Hierarchie. Märkte einerseits und Organisationen (= Hierarchie) andererseits werden dabei als Governancestrukturen mit unterschiedlichen Eigenschaften aufgefasst, die unterschiedliche Transaktionsbedingungen für die Akteure schaffen, nämlich externe über den Markt und interne über die Organisation (vgl. Wieland 1998: 16ff). Der Markt unterstellt dabei gleiches Nutzungsinteresse der Marktteilnehmer an einem effizienten und sachlichen Tauschmechanismus (monolingual, Preise sind Kontroll- und Informationsmechanismus). Der Begriff Organisation steht hingegen für ein gemeinsames Interesse von Organisationsmitgliedern an höheren Erträgen durch Zusammenlegung der individuellen Ressourcen (Kontrollmechanismus = Integrität, Loyalität, Ehrlichkeit). Organisation ist demnach ein Instrument zur Verfolgung von individuellen und kollektiven Zielen, der Erfolg der Organisation besteht in der Inklusion von Personen (vgl. Wieland 1998: 18-19).

Aus den unterstellten Verhaltensannahmen der Institutionenökonomie (begrenzte Rationalität, methodologischer Individualismus etc.) und den unterschiedlichen – zwischen Markt und Hierarchie angesiedelten – institutionellen Arrangements zu ihrer Koordinierung folgt, dass diese Verhaltenskoordination nicht kostenlos sein kann, sondern mit Transaktionskosten verbunden ist. „In jedem Koordinationssystem müssen erforderliche Informationen beschafft, Handlungsrechte und -pflichten definiert, widerstreitende Interessen ausgeglichen, Vorkehrungen für nicht vorhersehbare Konstellationen getroffen und Kontrollmechanismen installiert werden. Darüber hinaus resultieren zusätzliche Kosten aus der Tatsache, dass die Verhaltenskoordination niemals perfekt sein kann und daher zwangsläufig opportunistische Verhaltensspielräume entstehen bzw. genutzt werden. Die Gesamtheit dieser Kosten, die mit der Einrichtung

und Nutzung einer verhaltenssteuernden Institution verbunden sind, werden als Transaktionskosten bezeichnet. Sie dienen als Maßstab für die Koordinationsleistung bzw. Effizienz eines Arrangements“ (Linscheidt 2000: 180f).

In PRÄWIN werden auf dieser Basis unterschiedliche institutionelle Arrangements der Koordination von Wissensarbeit (festangestellte Beschäftigte und Freelancer) sowie darauf bezogene Präventionsinstrumente (Interventionsmaßnahmen i.S. organisatorischer Eingriffe) betrachtet. Grundthese ist, dass (1) mit dem Konzept der Transaktionskosten diese unterschiedlichen institutionellen Arrangements rechenbar und damit transparent gemacht werden können und (2) dass Interventionsmaßnahmen zur Veränderung dieser Institutionen (= investive Organisationskosten) in diesem Sinne auch Auswirkungen auf die laufenden operativen Transaktionskosten zur Koordinierung der Wirtschaftsleistung haben. Für die weiteren Überlegungen ist es deshalb wichtig, zwischen den Maßnahmenkosten der Intervention (= investive Organisationskosten), Produktions- und Transaktionskosten zu differenzieren.

Danach definieren wir als Investitionskosten im Rahmen einer Intervention alle diejenigen Kosten, die für ein betriebliches Reorganisationsprojekt zur Verhältnisprävention einmalig anfallen, d.h. z.B. Kosten für die Planung der Intervention, für externe Beratung, für Befragungen im Unternehmen, bewertete Zeitanteile für in die Maßnahmen einbezogene MitarbeiterInnen, etc. Im Grunde sind diese Kosten gleichzusetzen mit sog. „Projektkosten der Intervention“ verbunden mit der Frage „wie viel Geld muss ein Unternehmen in die Hand nehmen, um den geplanten Eingriff in die Organisationsstruktur im Rahmen eines zeitlich begrenzten Projektes umzusetzen?“

Auf der anderen Seite steht eine Nutzenerwartung. Von dem Eingriff in die Organisationsstruktur werden verschiedene Wirkungen erwartet, die sich zum Teil als Veränderungen in der Qualität der Leistungserbringung und in der Quantität des Ressourceneinsatzes niederschlagen, die sich kurzfristig, mittel- oder eher langfristig zeigen, die sich möglicherweise direkt oder nur indirekt beobachten lassen. Der so zunächst allgemein beschriebene Nutzen der Maßnahme kann eine Verbesserung von qualitativen „weichen“ Faktoren (z.B. Leistungsbereitschaft, Motivation etc.), eine Verbesserung der Produkt-/Servicequalität, eine Verringerung der Produktionskosten oder aber auch eine Veränderung der Transaktionskosten bedeuten. Als Produktionskosten sollen demgemäß für die weiteren Überlegungen solche Kostenbestandteile definiert werden, die im Rahmen der direkten Wertschöpfung für direkt produktive Tätigkeiten in der Leistungserstellung verzehrt werden. Dies sind im Allgemeinen die Lohn- und Ge-

haltskosten sowie Kosten für den Technikeinsatz, sofern direkt auf die produktive Wertschöpfung zurechenbar.

„Transaktionskosten umfassen alle Opfer und Nachteile, die von den Tauschpartnern zur Verwirklichung des Leistungsaustausches zu tragen sind“ (Picot/Dietl/Franck 1999, 67). Für unsere Zwecke werden in diesem Sinne als Transaktionskosten alle diejenigen Kosten definiert, die zur Etablierung und Aufrechterhaltung der produktiven Wertschöpfung anfallen, d.h. Such-, Verhandlungs- und Kontrollkosten zur Etablierung und Aufrechterhaltung des Beschäftigungssystems, Organisations- und Koordinationskosten zur Etablierung und Aufrechterhaltung der Leistungserstellung und sämtliche Kosten für die laufende Abwicklung, Anpassung und Kontrolle aller organisationsinternen und externen Transaktionen. Wir folgen damit einer Verortung der Transaktionskosten i.w.S. in folgender Abgrenzung:

*Abbildung 3: Begriffs- und Kostenabgrenzung der Transaktionskostentheorie*

*(Quelle: Möller 2002: 108)*

Institution	Markt	Unternehmungen	
Kosten- definition	Kosten, die bei der Übertragung von Verfügungsrechten auf Märkten entstehen	Kosten, die bei der Übertragung von Verfügungsrechten innerhalb von Unternehmen entstehen	Kosten, die direkt oder indirekt bei der Herstellung eines Gutes oder einer Dienstleistung anfallen
Kosten- betrachtung der Neuen Institutionen- ökonomik	Transaktionskosten i.e.S.	Organisationskosten	Produktionskosten
	Transaktionskosten i.w.S.		
	Gesamtkosten		
Kostenbetrachtung der Neoklassik	unberücksichtigt	ausschließlich Produktionskosten	

Investitionskosten schlagen sich als „Quasi-Abschreibungen“ innerhalb der Organisationskosten nieder. So würde man im Transaktionskostenkonzept die Investitionskosten für die Planung, Entwicklung und Umsetzung von Interventionsmaßnahmen (= Projektkosten) auf die Projektdauer in Form einer ratierlichen Abschreibung verteilen und als „Organisationskosten“ verrechnen.

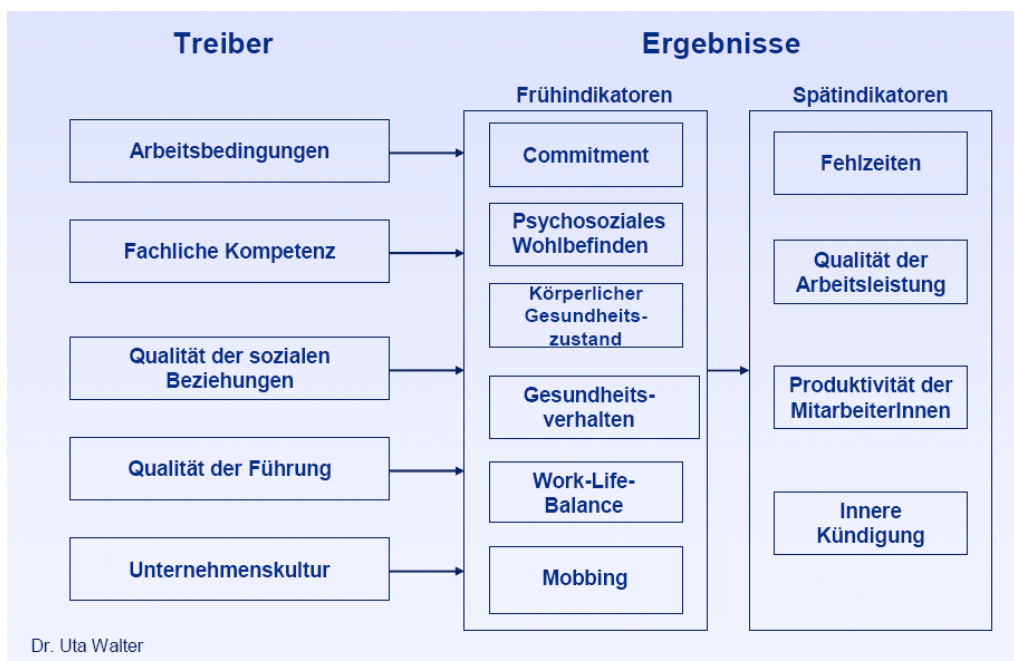
### Ad (3) Abgrenzung von Früh- und Spätindikatoren im Rahmen der Nutzenbewertung

Die Veränderungen von Produktions- und Transaktionskosten als Folge von Maßnahmen der Verhältnisprävention sind sicherlich – insbesondere aus ökonomischer Sicht – wichtige Ergebniswirkungen von Interventionen, zumal sie bei Entscheidungsträgern gute Überzeugungsarbeit leisten bei der Einsicht über die Notwendigkeit von entsprechenden Maßnahmen. Ex-post (quasi in einer „späten“ Sicht auf die Wirkungen) bündeln diese Kennziffern eo ipso sämtliche Einflussgrößen auf das so erfasste und in Zahlen transformierte Ergebnis der betrieblichen Leistungserstellung, einschließlich sogenannter „qualitativer Ergebnisindikatoren“ wie z.B. „aktuelles Betriebsklima“, „Leistungsmotivation der Beschäftigten“, „Teamgeist“ etc.. Aktuelle Untersuchungen zur Einführung von betrieblicher Gesundheitsförderung korrelieren häufig Daten zu solchen „weichen“ Indikatoren mit „harten“ quantitativen Ergebnisindikatoren (z.B. Kosten) (vgl. Badura 2007), mit üblicherweise einsichtigen Ergebnissen, die man in der Praxis gerne als „plausibel“ bezeichnet.

In PRÄWIN werden in diesem Sinne Früh- von Spätindikatoren unterschieden. Frühindikatoren sind dabei solche, die als quasi „intervenierende Variablen“ in einem Messkonzept auftreten und die sich später dann häufig in harten Kosten-/Ergebniswirkungen niederschlagen (Spätindikatoren):

Abbildung 4: Unterscheidung von Früh- und Spätindikatoren

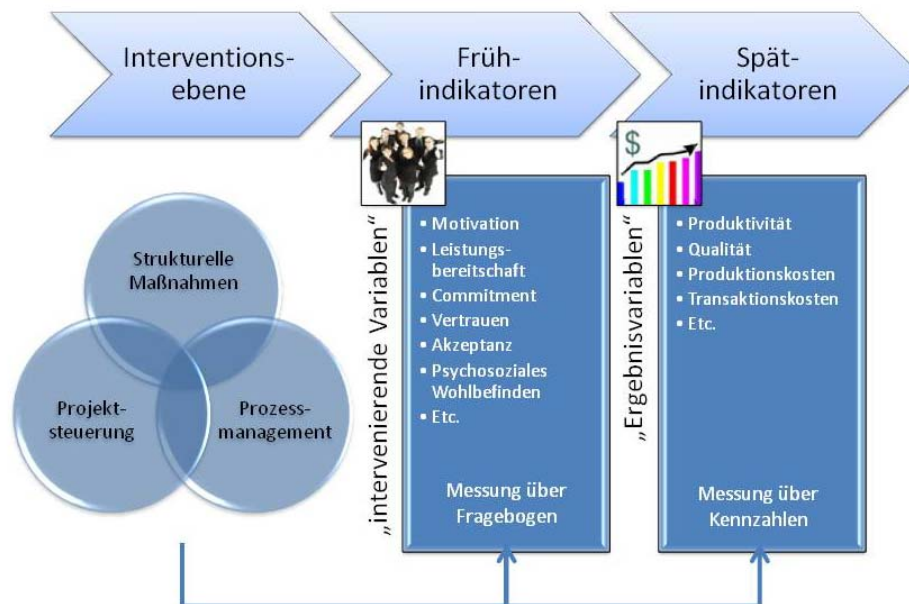
(Quelle: Badura 2007)



#### 4 Doppelte Dividende nachhaltiger Arbeitsqualität – Thesen und Operationalisierungsschritte zur Bewertung der Auswirkungen von Verhältnisprävention auf die Transaktionskosten

Die zur Verfügung stehenden Konzepte ermöglichen eine für das PRÄWIN Projekt geeignete Modellbildung und die Aufstellung von Untersuchungshypothesen, die im weiteren Forschungsprozess operationalisiert werden. Das übergeordnete Modell als Orientierung für das Messkonzept in PRÄWIN nimmt dabei folgende Form an (vgl. Abb. 5):

Abbildung 5: Vereinfachte Darstellung des Messkonzeptes in PRÄWIN



Die Vorstellung ist die, einen Mix von Maßnahmen der Verhältnisprävention im Rahmen der empirischen Phase zu erproben, die die drei Perspektiven organisationsstruktureller Maßnahmen, Fragen des Prozessmanagements und der Projektsteuerung abdecken. Für die Umsetzung der Maßnahmen werden Investitionskosten zu ermitteln sein, die jenseits der Forschungssituation in PRÄWIN ein realistisches Maß in der Praxis widerspiegeln sollten (vgl. hierzu den Beitrag von Krause/Evers in diesem Band). Für die einzelnen Interventionen werden Früh- und Spätindikatoren definiert, die in der Lage sind, die empirisch zu erfassenden Ergebniswirkungen der Intervention abzubilden.

Als eine wichtige Größe im Messkonzept werden die Transaktionskosten in der hier entwickelten Definition zu erheben sein. Hierfür wird eine Operationalisierung erar-



beitet, die zugleich eine Messung der Produktions- und Transaktionskosten unterschiedlicher Beschäftigungsformen („klassisch“ versus „flexibel unter Einbeziehung von Freelancern“) bei gleicher Aufgabenstellung ermöglicht („Vergleichsgruppenkonzept“).

Um der empirischen Untersuchung von Transaktionskosten eine zielgerichtete Orientierung zu geben, wurden in der ersten Phase des PRÄWIN Projektes Hypothesen zum Zusammenhang von Maßnahmen der Verhältnisprävention und Transaktionskosten in Arbeitssituationen flexibler Wissensarbeit entwickelt, die im einzelnen folgende Aussagen beinhalten:

*These 1:* Betriebliche Gesundheitsförderung (BGF) – verstanden als Maßnahmen der Verhaltens- und der Verhältnisprävention – lohnt sich, da sie die Produktions-/Arbeitskosten und die Transaktionskosten der Beschäftigungsverhältnisse nachhaltig senkt und die Arbeitsqualität verbessert.

Mit dieser Generalthese arbeiten wir in PRÄWIN im Rahmen der Betriebsprojekte an Beispielmaßnahmen, die den „Return on Invest“ von BGF verdeutlichen sollen. Eine Metastudie des HVBK und der BKK BV haben für Maßnahmen der BGF aus vorhandenen Studien einen ROI von zwischen 2,5 € und 4,9 € je investiertem Euro in BGF herausgearbeitet. Hier liegt offensichtlich ein großes Potenzial für Effizienzverbesserungen bei gleichzeitiger Steigerung der Arbeitsqualität:

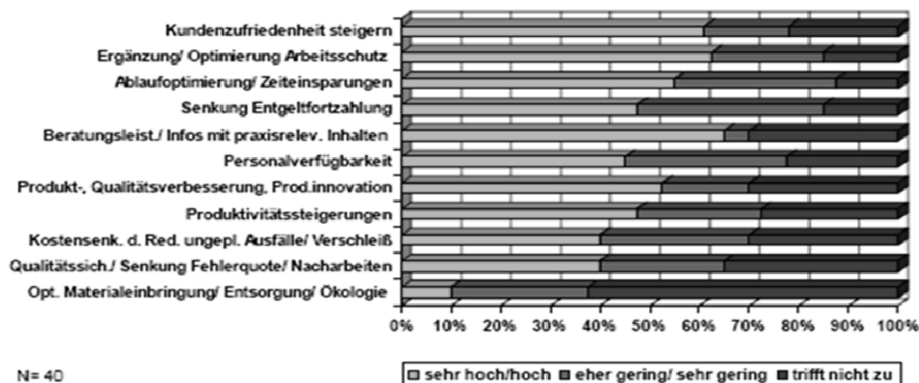
#### Abbildung 6: Überblick über Studien zu den Effekten von BGF

(Quelle: Sokoll/Kramer/Bödecker 2008)

Bereich	Autoren	Studien	Evaluierte Maßnahmen (Auswahl)	Berichtete Effekte (Auswahl)
<b>Bewegung</b>	Shepard, (1996)	52 Studien (1972 bis 1994)	Selbstgesteuertes Programm, Fitness-Kurse (meist 30-45 Minuten, 2-3x pro Woche), Programme enthalten Strategien zur Erhöhung der Motivation	Senkung des Blutdruckes, Senkung des Gesamtcholesterins, Senkung des Absentismus, Steigerung der Lebenszufriedenheit u. Wohlbefinden. Senkung der Behandlungskosten
<b>Stress</b>	Murphy, (1996)	64 Artikel (1974 bis 1994)	- Muskelentspannung - kognitiv-behaviorale Methoden - Kombination mehrerer Methoden	minimaler Effekt hinsichtlich der Senkung des Blutdruckes, in 60% signifikante Reduktionen der somatischen Beschwerden, Erhöhung der Arbeitszufriedenheit.
<b>Einzelne und mehrere Risikofaktoren</b>	Aldana (2001)	32 Studien (1972 bis 1994)	Gesundheitsförderungs Programme (z.B. Arbeitsplatzprogramme, Übergewicht, Stress), Fitness-Kurse, Raucherentwöhnungskurse	Reduktion der Fehlzeiten um 12 bis 36%, Verringerung der mit den Fehlzeiten verbundenen Kosten um 34%, Der Return of Investment (ROI) auf die Einsparung von Krankheitskosten liegt zwischen 1:2,3 und 1:5,9.
<b>Muskel- und Skelettsystem</b>	Westgaard & Winkel (1997)	92 Studien (1969 bis 1996)	Arbeitsplatzgestaltung, Ergonomische Programme, Rationalisierungsstrategien, Organisationskultur	Positive Auswirkungen auf den Muskel- und Skelettzustand

Auch die AOK hat in Unternehmensbefragungen im Jahre 2005 die Erfahrungen mit Maßnahmen der BGF auf betrieblicher Ebene abgefragt mit dem Ergebnis, dass sich bei allen wichtigen Effizienzindikatoren sich Verbesserungen als Folge von Maßnahmen der BGF einstellen:

### Kategorien wirtschaftlichen Nutzens in der Branche „Dienstleistungen“



Quelle: AOK Bundesverband August 2005

Die dargestellten Verbesserungspotenziale sind auch für die Betriebsprojekte in PRÄWIN von hoher Bedeutung. Entsprechende Ergebnisindikatoren werden im Messkonzept berücksichtigt.

*These 2:* In flexiblen Arbeitsstrukturen sind die Transaktionskosten höher als in Normalarbeitsverhältnissen, bedingt durch Neu- bzw. Nachverhandlungen sowie durch Anreiz-, Risikoallokations- und Kontrollprobleme. Das Potenzial zur Senkung der Transaktionskosten durch Maßnahmen der Verhaltens- und Verhältnisprävention ist damit größer als in Normalarbeitsverhältnissen.

Für die Aussage der relativen Transaktionskostenvorteile von Normalarbeitsverhältnissen gegenüber temporärer Beschäftigung existieren nach unserer Kenntnis keine gesicherten empirischen Befunde, jedoch lassen Plausibilitätsüberlegungen mindestens bei erstmaligen/einmaliger temporärer Beschäftigung diesen Schluss zunächst zu (vgl. Süß 2005: 11). Bei wiederholter temporärer Beschäftigung dürften sich demgemäß Skaleneffekte einstellen, die zu einer Degression der Transaktionskosten temporärer Beschäftigung führen. In den Betriebsprojekten spielt demgemäß eine Rolle, wie groß beispielweise der Stamm regelmäßig beschäftigter Freelancer ist und wie hoch die Fluktuation im Pool der Freelancer jeweils ist. Das interessierende Kalkül für den

Wirtschaftlichkeitsvergleich wäre dabei Höhe der Produktionskosten + Höhe der Transaktionskosten im Vergleich der unterschiedlichen Beschäftigungsformen.

Kernaussage der These 2 und damit Leitfrage im Hinblick auf die Betriebsprojekte ist zugleich der Aspekt, wie sich der Return on Invest (vgl. These 1) im Verhältnis der Verbesserung von Produktionskosten einerseits und Transaktionskosten andererseits aufteilt. Aus den AOK – Befragungen (siehe These 1) geht hervor, dass Maßnahmen der BGF insbesondere auch Zeiteinsparungen (über 50% der Antworten) und Produktivitätssteigerungen (über 40% der Antworten) nahelegen, also direkt oder indirekt auf die Höhe der Produktionskosten wirken. Offen ist jedoch, wie hoch Einsparungen bei Transaktionskosten ausfallen. Hier betritt PRÄWIN mit seinen betrieblichen Fallstudien Neuland.

*These 3:* Die Wahl geeigneter Maßnahmen der Verhaltens- und Verhältnisprävention kann insbesondere in flexiblen Arbeitsstrukturen die Transaktionskosten nachhaltig senken und gleichzeitig die Arbeitsqualität verbessern (Doppelte Dividende).

Blickt man auf flexible Arbeitsstrukturen, so liegt zunächst die Überlegung nahe, dass Maßnahmen der Verhaltens- und Verhältnisprävention auch oder insbesondere in temporärer Beschäftigung Potenziale zur Senkung von Transaktionskosten umfassen. Der Grund dafür könnte in folgender Überlegung liegen: die Produktionskosten von temporärer Beschäftigung können trotz im Einzelfall höherer direkter Stundensätze insgesamt günstiger ausfallen als für gleiche Arbeit in festen Beschäftigungsverhältnissen, da in festen Beschäftigungsverhältnissen i.d.R. Zeitlöhne ungeachtet möglicher Kapazitätsschwankungen bezahlt werden, Freelancer jedoch tatsächlich nur dann beauftragt werden, wenn man sie auch benötigt. Trotz angenommen höherer Transaktionskosten für die Koordination temporärer Beschäftigungsverhältnisse scheint sich für die Unternehmen der Flexibilitätsgewinn auszuzahlen, ein Schluss, den man aus dem Befund tendenziell steigender flexibler Beschäftigungsverhältnisse ziehen kann. Die empirische Befundlage ist jedoch auch hier eher mager, verbunden mit der Frage, wie eigentlich gerechnet wird? Bei einem gleichen direkten Stundenlohn eines Freelancers und Mitarbeiters in fester Beschäftigung würde man zunächst einen Vergleich der Transaktionskosten für die Vertragskoordination zum Maßstab machen. Hier wird bei Freelancer-Pools mit hoher Fluktuation ein großer Kostentreiber liegen, da die Überprüfung der Leistungsfähigkeit und Zuverlässigkeit immer neuer Freelancer die Transaktionskosten nachhaltig in die Höhe treiben wird. Bei gewachsenen Freelancer-Pools mit relativ geringer Fluktuation wird dieser Effekt sich abschwächen, da Gewöhnungseffekte bzw. institutionelle Regelungen greifen, die eine Routinisierung und

Entlastung der Akteure in der Situationsdeutung bewirken. Wie sieht vor diesem Hintergrund der Einfluss von Maßnahmen auf die Höhe der Transaktionskosten im Vergleich zwischen temporärer und fester Beschäftigung aus, und welche Maßnahmen der Verhaltens- und Verhältnisprävention bewirken welche kurz-, mittel- oder gar langfristigen Veränderungen in den Transaktionskosten? Hier werden die betrieblichen Fallstudien in PRÄWIN erste instrumentelle Hilfestellungen und Antworten geben.

*These 4:* Hohe Transaktionskosten entstehen in flexiblen Arbeitsstrukturen aufgrund der Tatsache, dass es insbesondere Freelancern an wichtigen informellen und sozialen Beziehungen sowie üblicherweise an ausreichenden Kenntnissen über die Strukturen des fokalen Unternehmens, des Projektes oder über die Unternehmens- und Projektkultur fehlt. Geeignete Maßnahmen der BGF können als Instrument eingesetzt werden, um diese informellen und sozialen Beziehungen zu stärken. Dadurch können die Transaktionskosten für das Management der flexiblen Arbeitsstrukturen und für das Projektmanagement verringert werden.

These 4 versucht erste Antworten auf die in These 3 aufgeworfenen Fragestellungen im Sinne einer Präzisierung des Untersuchungsgegenstandes zu geben. Danach besteht die zu untersuchende Frage in den Betriebsfallstudien darin, ob es durch bestimmte Maßnahmen der Verhältnisprävention gelingen kann, die unterstellten Informationsasymmetrien zwischen Freelancern und Mitarbeitern in Normalarbeitsverhältnissen zu beheben und dadurch etwa Zeitgewinne aber auch eine Verringerung von Transaktionskosten insbesondere für die Koordination der Freelancer-Zuarbeit zu erreichen. Geeignete Maßnahmen könnten z.B. darin liegen, Freelancer – je nach Bedeutung ihres Beitrages für die Wertschöpfung – häufiger oder gar regelmäßig in Projektmanagement-Sitzungen mit einzubinden, ein Instrument, das selbst bei virtuellen Arbeitsstrukturen mit heutigen Kommunikationsmöglichkeiten einfach zu realisieren ist. PRÄWIN wird in einem der Betriebsprojekte hier unterschiedliche Möglichkeiten der Behandlung dieser Frage angehen und Lösungen präsentieren.

*These 5:* BGF kann in flexiblen Arbeitsstrukturen institutionelle Arrangements schaffen, die als Ersatz für in Normalarbeitsverhältnissen gewachsene Vertrauensstrukturen wirken (institutionally based trust). Hierdurch können Transaktionskosten gesenkt werden.

Bei konsequenter Umsetzung der in These 4 angedachten instrumentellen Hebel können durch Maßnahmen der BGF eventuell sogar Substitute für ansonsten eher in Normalarbeitsverhältnissen emergierende Vertrauensstrukturen auch in flexiblen Arbeitsstrukturen entstehen. Man denke an einfache Fälle von z.B. gemeinsamen Fußball-

Tournieren zwischen Festangestellten und Freelancern, Einbeziehung von Freelancern in Firmenfeiern etc. oder klar nach außen kommunizierte Projektmanagement-Methoden mit verlässlichen Zeit- und Rahmenbedingungen, Kommunikation von Arbeitsablaufstrukturen zur Schaffung von mehr Transparenz gegenüber Freelancern, Wechsel von inhouse- zu externer Leistungserbringung etc.

*These 6:* Bei hoher Spezifität der externen Leistungserbringung (fokales Unternehmen kauft sich Spezialisten ein) sind die Transaktionskosten üblicherweise sehr hoch. Die Bindung von spezifischem komplementärem Know-how über Maßnahmen der Verhaltens- und Verhältnisprävention an das fokale Unternehmen lohnt sich um so mehr, je spezifischer die Leistung ist und je größer die Wahrscheinlichkeit ist, dass das Know-how über einen längeren Zeitraum benötigt wird. Bei geringer Spezifität der Leistung (fokales Unternehmen entlastet sich bei Routineaufgaben) kann die BGF als Ausgleich für monoton einseitige Belastungen und Beanspruchungen wirken.

These 6 gibt den Betriebsfallstudien nochmal ein weiteres Differenzierungskriterium an die Hand, verbunden mit der Frage, ob die Transaktionskosten in Abhängigkeit von der Spezifität der ausgelagerten Tätigkeiten tatsächlich deutlich variieren und ob indes für Freelancer-Gruppen mit hoher Spezifität der Leistungserbringung, z.B. solche Freelancer, die in Innovationsprozesse oder sogar in Open-Innovation-Projekte eingebunden sind, andere Maßnahmen der BGF zu empfehlen sind, als für solche Freelancer, die eher Routinetätigkeiten übernehmen (und deshalb auch viel einfacher austauschbar sind. Auch hier werden in den PRÄWIN Betriebsfallstudien Antworten gesucht.

*These 7:* BGF in flexiblen Arbeitsstrukturen verstärkt Eintritts- und Bleibeanreize für Freelancer (Employer Branding) und verhilft somit auf Dauer zur Verringerung von Transaktionskosten (Degressionseffekt aus process-based trust).

Hinter These 7 steht die Erwartung, dass die deutliche Positionierung von IT-Firmen (auch mit dem Ziel der Imagebildung) und einem Bekenntnis zu „Guter Arbeitsqualität“ auch nachhaltige Anziehungseffekte für Freelancer bewirkt und das Unternehmen bei entsprechender Positionierung sich auch deutlich besser mit externen Arbeitskräften versorgen kann. Die Folge ist eine auf Dauer verbesserte externe numerische und qualitative Flexibilisierung und ökonomische Vorteile für das Unternehmen. Gleichzeitig dürften insbesondere Maßnahmen der Verhältnisprävention (z.B. klare Organisationsabläufe, Zeitmanagement, Work-Life-Balance Maßnahmen) in diesem Zusammenhang Lerneffekte bei den Beteiligten anstoßen und Vertrauenskulturen generieren, die zu einer Senkung von Transaktionskosten führen. Diese Lerneffekte entstehen aus

prozess-basiertem Vertrauenszuwachs, da auf beiden Seiten die Zuverlässigkeit und etwa Qualität der Leistung über die Zeit in gemeinsamen Arbeitsprozessen erlebt werden kann. Die Folge: der Bedarf nach institutionellen formellen Regeln mit hohem Koordinationsaufwand wird sinken, da „man sich z.B. einfach versteht“.

*These 8:* Über Maßnahmen der BGF können in flexiblen Arbeitsstrukturen die über formale Verträge hinaus bestehenden psychologischen Verträge so verändert werden, dass bei den Mitarbeitenden ein höheres Commitment und Engagement für das Unternehmen bzw. das Projekt erzeugt. BGF fördert dabei insbesondere das für Freelancer wichtige affektive Commitment (emotionale Bindung) durch empfundene Einbindung in informelle und soziale Strukturen des fokalen Unternehmens.

These 8 beleuchtet die in These 7 explizierten Erwartungen nochmals mit Blick auf eine wichtige Verhaltensdeterminante, das affektive Commitment. Wenn es durch Maßnahmen der BGF gelingt, soziale Bindungen mit dem Auftraggeber zu erzeugen, dürfte dies zu einer geringeren Fluktuation im Freelancer-Pool führen verbunden mit einer Degression der Transaktionskosten. Hier werden insbesondere langfristige Effekte der in PRÄWIN angeregten Interventionsmaßnahmen von Interesse sein, die wohlmöglich während der Projektlaufzeit nicht zu erfassen sind. PRÄWIN wird jedoch eine Toolbox bereitstellen, mit der die Unternehmen derartige Langfristeffekte zumindest näherungsweise erfassen können.

*These 9:* BGF ist als Instrument zur Förderung von Commitment, Employer Branding und zur Senkung von Transaktionskosten nur insofern geeignet, als die damit verbundenen Anreize auch auf die Bedürfnisse und Erwartungen der Mitarbeitenden treffen. Maßnahmen der Verhältnisprävention sollten deshalb in erster Linie die für das affektive Commitment wichtigen Arbeitsbedingungen für Freelancer verbessern, das sind insbesondere:

- Freie Arbeitszeitgestaltung
- Kompetenzerwerb
- Offene und vertrauensvolle Informations- und Kommunikationsstrukturen
- Arbeitsortflexibilität
- Verhältnis zu Kollegen und Kolleginnen
- Gestaltung der Arbeitsaufgabe und Arbeitsorganisation

Insbesondere der Kompetenzerwerb durch die Einbeziehung in die BGF entfaltet erhöhte Anreizwirkung, da es die Employability des Freelancers deutlich erhöht.

Diese These benennt wichtige Gestaltungsparameter für die Umsetzung der Betriebsfallstudien. Die angestrebten Maßnahmen werden deshalb zumindest selektiv auf die dargestellten Kriterien und Gestaltungsfelder abheben.

*These 10:* BGF trägt in flexiblen Arbeitsstrukturen dazu bei, für Unternehmen das Risiko und damit auch die Kosten eines (krankheitsbedingten) Ausfalls von Freelancern zu senken (Risiko z.B. durch Überbuchung, Selbstausschöpfung). Zusätzlich können hier Langfristeffekte für das Unternehmen erzielt werden, wenn es gelingt, die Freelancer beim Aufbau bzw. der Stärkung persönlicher Ressourcen zu unterstützen. Gleichzeitig kann BGF als Frühindikator genutzt werden, um ggfl. Langfristige gesundheitsbedingte Risiken von Freelancern abzuschätzen. Der Nutzen ist für das Unternehmen umso höher, je spezifischer die durch den Freelancer zugekauften Kompetenzen sind (vgl. These 6).

These 10 berührt ebenso Langfristeffekte einer Umsetzung von BGF in flexiblen Arbeitsstrukturen. Ziel der PRÄWIN Fallstudien wird es sein, die Unternehmen für diese Zusammenhänge mindestens deutlicher zu sensibilisieren, indem man z.B. für die Evaluierung wichtige Monitoring-Kennzahlen direkt mit verankert (z.B. krankheitsbedingte Ausfälle von Freelancern im Zeitablauf), um bei entsprechenden Maßnahmen auch kontinuierlich Befunde bei den Ergebnisindikatoren mit zu beobachten. Die These berührt auch gleichzeitig den Kern der immer wieder zitierten Befundlage des Burn-Out Phänomens in der IT-Branche, die erwartungsgemäß für Freelancer mindestens genauso Geltung haben dürfte wie für MitarbeiterInnen in Normalarbeitsverhältnissen.

*These 11:* BGF kann in flexiblen Arbeitsstrukturen aktiv als Führungs- und Projektsteuerungsinstrument eingesetzt werden, mit dem Projektleiter Beschäftigte und Freelancer über Werte wie Vertrauen und Fairness im Sinne der Projektziele zusammenführen können. In der wissensbasierten Wirtschaft richtet sich BGF im Schwerpunkt auf die psychosoziale Gesundheit als zentrale Voraussetzung für die Entwicklung der Kompetenz zur Anpassung an unvorhergesehene Veränderungen.

These 11 ist schon fast ein Resümee aus den zuvor entwickelten Thesen. Die Summe der instrumentellen Hebel in der Organisationsgestaltung, in den personenbezogenen Anreizsystemen, in Mechanismen der Kompetenzentwicklung etc., die mit Maßnahmen der Verhältnisprävention eingeleitet werden können, sind in das Bewusstsein der Führung zu transportieren. BGF sollte in Unternehmen keine projektbezogene oder gar einmalige Maßnahme sein, sondern zum Standard-Repertoire des Führungs- und Projektsteuerungssystems werden. Hierfür sind gute Beispiele der Praxis besonders hilf-

reich, die die Doppelte Dividende von BGF (Win-Win-Effekte) auch klar ausweisen. Zentrale Zielgröße ist aufgrund der Belastungstaxonomie in der IT- Branche sicher die psychosoziale Gesundheit. Unternehmen, die sich hierüber positiv (auch im Sinne des Employer-Brandings) positionieren, werden mittel- und langfristig Wettbewerbsvorteile gegenüber ihren Konkurrenten aus einer verbesserten Ressourcennutzung haben.

*These 12:* BGF sollte in flexiblen Arbeitsstrukturen der wissensbasierten Wirtschaft mit Unternehmensstrategien verknüpft werden, um Lernprozesse und die Erschließung von Innovationspotenzialen aktiv anzusteuern. So kann über die Reduzierung von Transaktionskosten hinaus ein Zusatznutzen durch die Generierung von Ideen etc. erzielt werden.

Die Verknüpfung von Flexibilisierungs- und Innovationsaspekten ist seit langem ein Anliegen der Innovationsforschung. Aus Sicht der sozialen Innovations- und Nachhaltigkeitsforschung wird bereits von einem 6. Kondratieff-Zyklus „Biotechnologie – Psychosoziale Gesundheit – Gesundheit“ gesprochen, der längst eine strategische Orientierung der Wirtschaft auf die knappe Ressource „Arbeitskraft“ nahelegt. So werden auch im Zusammenhang mit dem absehbaren demographischen Wandel auf den Arbeitsmärkten in naher Zukunft bereits wichtige Fachkräfte fehlen, insbesondere auch zur Entwicklung und Umsetzung von Innovationen. Wie alles, sind auch hier Lernprozesse als Impulsgeber erforderlich, die die Unternehmen in Krisenzeiten weniger deutlich wahrnehmen, als in „Schönwetter“-Zeiten. Der 6. Kondratieff-Zyklus sagt voraus, dass sich unsere Gesellschaft nach dem derzeit erlebten Informationszeitalter (5. Kondratieff-Zyklus) sehr deutlich in Richtung Lernen – Bildung – individuelle und kollektive Gesundheit entwickeln wird. Die wichtigsten Basisimpulse für die Wirtschaft werden demnach Kompetenzen und Gesundheit sein. Insofern will PRÄWIN einen zwar bescheidenen, aber dennoch wirksamen Beitrag dazu leisten, dass Investitionen in die Gesundheit von Mitarbeitenden auch unter den Rahmenbedingungen einer mehr und mehr flexibilisierten Arbeitsumgebung sich lohnen wird. Hierzu will PRÄWIN Lernprozesse anregen, damit BGF nicht nur ein Projekt bleibt, sondern zu einer konstanten Größe im Führungssystem der Unternehmen, ja sogar zu einem Impulsgeber für Unternehmensstrategien wird.



## Literatur

- AOK Bundesverband (2005): Wirtschaftlicher Nutzen von Betrieblicher Gesundheitsförderung aus der Sicht von Unternehmen Ergebnisse einer Managementbefragung, Quelle: [http://www.aok-bv.de/imperia/md/aokbv/gesundheit/vorsorge/betriebe/bgfstudie\\_2007.pdf](http://www.aok-bv.de/imperia/md/aokbv/gesundheit/vorsorge/betriebe/bgfstudie_2007.pdf), zuletzt abgerufen am 08.05.2009
- Bayrisches Staatsministerium für Arbeit und Sozialordnung, Familie und Frauen (2009): Ganzheitliches Betriebliches Gesundheitsmanagement System (GABEGS): Handlungsleitfaden für Unternehmen ab 50 Mitarbeiter (<http://www.stmas.bayern.de/arbeitschutz/managementsysteme/bgm-leitfaden.pdf>)
- Badura, B. (2007): Betriebliches Gesundheitsmanagement: Ziele, Grundlagen, Vorgehensweise <http://www.skolamed.de/hot/hot2007/badura.pdf>, zuletzt abgerufen am 08.05.2009
- Brose, P. (1982): Planung, Bewertung und Kontrolle technologischer Innovationen, Berlin.
- Elias, H.J. (1982): Verfahren zur Reorganisation und Bewertung von Arbeitssystemen, Diss. Darmstadt.
- Elias, H.J./Gottschalk, B./Staehele, W.H. (1983): Gestaltung und Bewertung von Arbeitssystemen, Darmstadt.
- Hafkesbrink, J. (1986): Effizienz und Effektivität innovativer Unternehmensentwicklungen, Diss. Duisburg 1986.
- Haunschild, A. (2004): Flexible Beschäftigungsverhältnisse Effizienz, institutionelle Voraussetzungen und organisationale Konsequenzen, Habilitationsschrift, abrufbar unter [http://www.uni-trier.de/fileadmin/fb4/prof/BWL/APO/Schriften/Haunschild\\_-\\_Flexible\\_Beschaeftigungsverhaeltnisse\\_-\\_2004.pdf](http://www.uni-trier.de/fileadmin/fb4/prof/BWL/APO/Schriften/Haunschild_-_Flexible_Beschaeftigungsverhaeltnisse_-_2004.pdf)
- Landau, K. (2002): Ergonomie und Wirtschaftlichkeit, [http://www.ergonassist.de/Wirtschk\\_Lg\\_copy.htm](http://www.ergonassist.de/Wirtschk_Lg_copy.htm), zuletzt abgerufen am 08.05.2009.
- Linscheidt, B. (2000), Kooperative Steuerung als neues Modell der Umweltpolitik – Eine theoretische Einordnung, in Bizer, Linscheidt, Truger (2000), S. 169-193.
- Möller, K. (2002): Gestaltungsbeitrag der Neuen Institutionenökonomik für das Controlling, in: Gleich, R., Möller, K., Seidenschwarz, W., Stoi, R. (Hrsg., 2002), Controllingfortschritte, Festschrift zum 65. Geburtstag von Prof. Dr. Péter Horváth, München 2002, S. 95-120.
- Picot, A./Dietl, H./Franck, E. (1999): Organisation. Eine ökonomische Perspektive. 2. Aufl., Stuttgart.
- Picot, A./Reichwald, R./Behrbohm, P. (1985): Vier-Ebenen-Modell der Wirtschaftlichkeitsbeurteilung, Bonn.
- Seidel, E. (1985): Betriebsökonomische Effizienzindikatoren, Berlin.

- Sokoll, I./Kramer, I./Bödecker, W. (2008): Wirksamkeit und Nutzen betrieblicher Gesundheitsförderung und Prävention Zusammenstellung der wissenschaftlichen Evidenz 2000 bis 2006, Tabelle abrufbar im i-Punkt unter <http://www.iga-info.de/index.php?id=110>
- Staudt, E. (1979): Planung als Stückwerktechnologie, Göttingen.
- Süß, S. (2005): KOMPOTEMB: Transaktionskosten temporärer Beschäftigung und Anreizgestaltung für Freelancer, <http://www.uni-konstanz.de/FuF/Verwiss/Klimecki/KomPers/fullpapers/Suess.pdf>, zuletzt abgerufen am 08.05.2009.
- Ulich, E. (2001): Arbeitspsychologie, 5. vollst. überarb. Auflage, Stuttgart: Schaeffer-Poeschl.
- Wegner, G., Wieland, J. (1998): Formelle und informelle Institutionen – Genese, Interaktion und Wandel, hrsg. von Wegner, Wieland, Marburg.
- Wieland, J. (1998): Kooperationsökonomie. Die Ökonomie der Diversität, Abhängigkeit und Atmosphäre, in Wegner, Wieland (1998), S. 9-33.
- Williamson, O.E. (1979): Transaction-Cost Economics: The Governance of Contractual Relations, in Journal of Law and Economics 22 (1979), S. 233-261.

## **Informationen zu den Autorinnen und Autoren**

**Janina Evers, M.A.**, Wissenschaftliche Mitarbeiterin bei der innowise GmbH, Duisburg. Studium der Soziologie, Volkswirtschaftslehre und Öffentliches Recht an der Westfälischen Wilhelms-Universität Münster und an der University of York. Arbeits- und Forschungsschwerpunkte: Arbeits- und Wirtschaftssoziologie.

**Dr. Joachim Hafkesbrink**, Geschäftsführender Gesellschafter der innowise GmbH, Duisburg. Nach dem Studium der Wirtschaftswissenschaften und Promotion an der Universität Duisburg Geschäftsführer des Instituts für angewandte Innovationsforschung (IAI) e.V. an der Ruhr-Universität Bochum sowie Senior Researcher im Bereich der Innovationsforschung und Evaluierung. Erarbeitung der ‚Leitlinien der Evaluation‘ im HdA-Programm und Evaluation der Förderschwerpunkte ‚Menschengerechte Anwendung neuer Techniken in der Druckindustrie‘ sowie ‚Menschengerechte Gestaltung und Anwendung neuer Techniken im Öffentlichen Personennahverkehr (ÖPNV)‘ im Rahmen des HdA-Programms. Arbeits- und Forschungsschwerpunkte: Open Innovation, Kompetenzentwicklung, Umweltökonomie, Institutionenökonomie, Forschungs- und Technologiepolitik, internationaler Technologietransfer.

**Dr. Michael Krause**, Senior Berater bei der innowise GmbH, Duisburg. Studium des Maschinenbaus sowie der Wirtschaftswissenschaften für Ingenieure an der Ruhr-Universität Bochum, Promotion im Bereich Wirtschaftswissenschaften; Geschäftsführer des Instituts für angewandte Innovationsforschung (IAI) e.V., Bochum. Arbeits- und Forschungsschwerpunkte: Innovationsmanagement, Personal- und Organisationsentwicklung, Demographischer Wandel, Change Management, Innovationstransfer.

**Sandra Schmidt, MPH**, Wissenschaftliche Mitarbeiterin im BMBF-Projekt PRÄWIN, artec – Forschungszentrum Nachhaltigkeit und FB 11 an der Universität Bremen sowie Mitarbeit in der BGF bei der Daimler BKK. Davor: Studium der Anglistik an den Universitäten Bremen und Liverpool sowie Studium der Gesundheitswissenschaften an der Universität Bremen. Mitarbeiterin im Projekt ‚Gesundheitsförderung bei Langzeitarbeitslosen‘ (Bremer ÖkoNet gGmbH) sowie im EU-Projekt ‚Access to Health Care for Undocumented Migrants‘. Arbeits- und Forschungsschwerpunkte: Gesundheitsförderung, Gesundheitsversorgung von Menschen ohne gesicherten Aufenthaltsstatus, Gesundheitshandeln.