

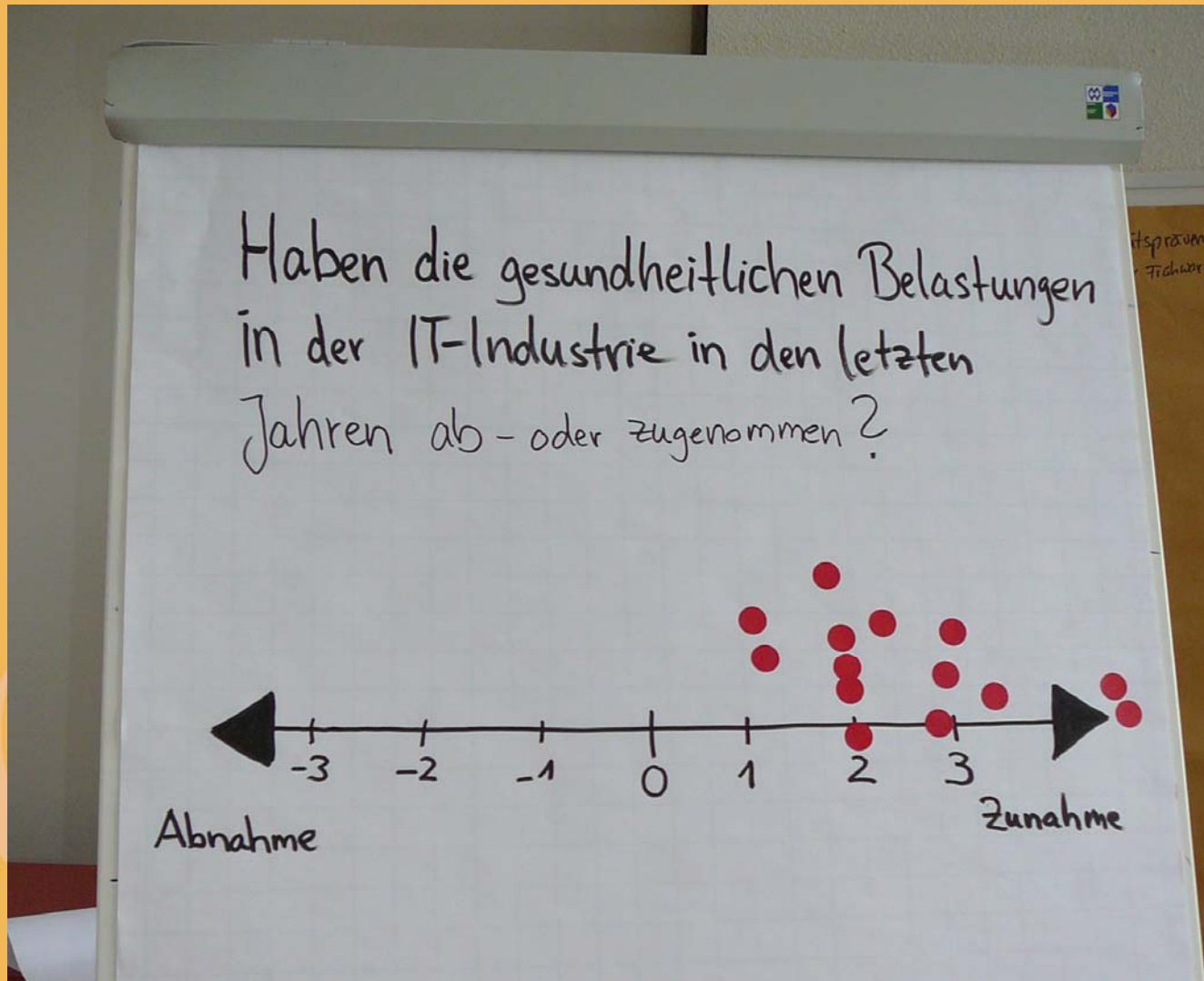
Andreas Boes, Anja Bultemeier, Tobias Kämpf, Katrin Trinks

Gesundheit am seidenen Faden

Innenansichten zu den Herausforderungen der Gesundheitsförderung in der IT-Industrie

- **Der erste Blick zeigt: positive Grundsituation**
 - Die Branche fällt durch hohe Anwesenheitsquoten und niedrige Krankenstände auf
 - Überwiegend hochqualifizierte Beschäftigte, die den Umgang mit ihrer Gesundheit äußerst bewusst reflektieren
 - In den untersuchten Unternehmen gibt es eine sehr agile Gesundheitsförderung mit vorwärtsgewandten Projekten und Ansätzen zur Gesundheitsförderung
- **Ein zweiter Blick offenbart jedoch „Risse“ in diesem Bild:**
 - Obwohl AU-Tage in der IT vergleichsweise niedrig sind, nehmen langfristige Erkrankungen laut Aussage von Experten zu
 - Spezifische psychosomatische und psychische Krankheitsbilder gewinnen an Bedeutung
 - Betriebliche Experten beobachten einen wachsenden Bedarf an psychologischer Beratung

Meinungsbild: Haben die gesundheitlichen Belastungen in der IT-Branche ab- oder zugenommen?



- **Expertengespräche: Hinweise auf eine deutliche Verschlechterung der Gesundheits- und Belastungssituation**
 - Zunahme von Leistungsdruck und Stress
 - Psychische und psychosomatische Erkrankungen (Tinnitus, Burnout, Depressionen) und Beschwerden (z.B. Schlafstörungen) nehmen zu
 - Permanente Reorganisation, die starke Verunsicherung und Frustration hervorruft
 - Manifester Kulturwandel in vielen Unternehmen, der von den Beschäftigten überwiegend negativ erlebt wird
 - Angst vor drohendem Personalabbau
- **Experten nehmen vermehrt zur Kenntnis, dass Mitarbeiter an die Grenzen ihrer Belastbarkeit stoßen – die Daten über Fehlzeiten entsprechen jedoch oft nicht dieser Wahrnehmung**
 - Wie ist diese Situation zu deuten?
- **Befund:**
 - In den vergangenen Jahren haben die gesundheitlichen Belastungen stark zugenommen
 - Die Situation „unter der Oberfläche“ hat eine gravierende Zuspitzung erfahren
 - Die Gesundheit hängt am seidenen Faden

- **Methodisches Vorgehen und empirische Basis**
- **Inneneinsichten zur Gesundheitssituation in der IT-Industrie**
- **Nachhaltige Gesundheitsförderung**

- **Instrumente**
 - Expertengespräche mit betrieblichen Experten
 - Tiefeninterviews mit Beschäftigten
 - Dokumentenanalyse
- **Qualitatives Vorgehen: Tiefeninterviews**
 - Leitfadengestützte Interviews mit offenen Fragen
 - „Konzept der gestuften Reflexion“ (Boes, Trinks 2006)
 - Dauer der Interviews jeweils 90-120 Minuten
- **Themenfelder der Tiefeninterviews**
 - Arbeits- und berufsbiographische Orientierung der Mitarbeiter
 - Subjektive Wahrnehmung der Belastungssituation sowie gesundheitsfördernder Ressourcen
 - Krankheits- und Gesundheitsverhalten
 - Erkundung von Ansatzpunkten und Einflussmöglichkeiten für gesundheitsförderliches Handeln
- **Empirische Basis**
 - 7 Fallstudien im Bereich IT-Dienstleistung und Softwareentwicklung
 - bisher 72 Interviews

- **Methodisches Vorgehen und empirische Basis**
- **Inneneinsichten zur Gesundheitssituation in der IT-Industrie**
- **Nachhaltige Gesundheitsförderung**

Reflexion der persönlichen Belastungssituation: Grenzen der Belastbarkeit scheinen erreicht



- Auf die direkte Frage nach dem gegenwärtigen Gesundheitszustand, erhält man meist die Antwort „gut“
 - Erst die tiefere Reflexion über die persönliche Belastungs- und Gesundheitssituation im Kontext der Arbeitssituation offenbart ein differenzierteres Bild
 - „Wie würden Ihre Familie/Freunde Ihren Gesundheitszustand beschreiben?“
 - „Können Sie sich vorstellen, Ihre gegenwärtige Tätigkeit bis zur Rente auszuüben?“
 - Noch beurteilen die Befragten ihren Zustand als „gesund“ – sie erleben ihre Gesundheit aber durch die Belastungssituation als stark gefährdet
- Aus Perspektive der Beschäftigten scheinen die Grenzen der Belastbarkeit erreicht

*„Meine Frau sagt das immer so,
wenn irgendeiner meiner Kollegen mit
irgendwelchen Problemen so abends um
sieben Uhr anruft,
„ah, ist wieder einer von denen unterwegs,
der den ersten Preis ‚ich bin früher tot als du‘
gewinnen möchte.“*

„... mich hat es auch mal, wie man so schön sagt, rausgeschossen für vier Wochen. Wo ich auf dem Weg zum Kunden war und gesagt habe, irgendwo gemerkt habe, das da geht nicht mehr. Das geht einfach nicht, ich muss zurückfahren. Ich kann nicht. Vier Wochen krank, fertig. (...) Ich habe einfach irgendwo das Gefühl gehabt, ich kann dieser Sache nicht mehr gerecht werden. Ich kann all das gar nicht bringen, was man von mir erwartet und es ist auch zu viel. Ich habe wirklich in die Abende und jedes Wochenende gearbeitet, jeden Feiertag und irgendwo habe ich gespürt oder geglaubt zu spüren, das hat keinen Effekt und habe natürlich an mir selber gezweifelt. Dann irgendwann, ich war wirklich auf der Autobahn, hieß es in mir selbst, jetzt geht es nicht mehr.“

- Einerseits halten Beschäftigte an dem Anspruch fest, gute Arbeit leisten zu wollen, Spaß in der Arbeit zu haben und sich mit dem Unternehmen zu identifizieren
 - Andererseits betonen die Beschäftigten sehr stark Entwicklungen in den Unternehmen, die ihnen den Spaß an der Arbeit nehmen:
 - Ökonomisierung
 - Standardisierung
 - Verdichtung von Arbeit
 - Unsicherheiten bzw. Angst
 - Vielen scheint es, dass sie ihren eigenen Ansprüchen an guter Arbeit nur dann nachkommen können, wenn sie dabei über die Grenzen ihrer eigenen Belastbarkeit hinausgehen
- In den Erzählungen dominiert nicht mehr das Thema ‚Spaß in der Arbeit‘, sondern es werden Leidenserfahrungen geschildert

„... und als ich meinem Vorgesetzten gesagt habe, ich fühle mich da unwohl und das ist eigentlich nicht gut so, wie die Situation gerade ist, da hat er nur gesagt, wir wissen ja, wenn da jetzt was schief geht, wir wissen ja, warum. Du brauchst Dir auch keine Sorgen zu machen, das ist ganz klar, dass das jetzt passieren muss. Also, er geht davon aus, es wird alles nicht so richtig klappen, aber er hilft mir nicht, dass alles klappt. Und das würde ich irgendwie eher haben wollen. Ich möchte nichts falsch machen, ich möchte nicht, dass was kaputt geht oder dass wir was versäumen.“

Kulturwandel: Aus einer vormaligen Ressource wird ein zusätzlicher Belastungsfaktor



- **Kulturwandel seit der Zeitenwende: „Von der Vertrauenskultur zur KPI-gesteuerten Kontrollkultur“**
 - Zielvorgaben ersetzen Führung – Management per eMail und Blackberry
 - Weniger Möglichkeiten der inhaltlichen Mitbestimmung
 - Ständige Reorganisation und Instabilität – Soziale Entwurzelung
 - **Veränderter Stellenwert der Unternehmenskultur im Belastungsgefüge der IT-Arbeit: Aus einer „Ressource“ der Beschäftigten wird ein zusätzlicher Belastungsfaktor**
 - Vertrauenskultur und Gemeinschaftsgefühl als Ressource und wichtige Quelle der Sinnstiftung geht verloren
 - Kulturwandel schafft Frustration – „Warum mache ich das hier alles eigentlich?“
 - **Während es auf Team-Ebene häufig gelingt, den Verlust der Vertrauenskultur durch Teamkultur zu kompensieren, fehlt diese Ressource auf höheren Hierarchie-Ebenen oft**
 - **Zugespitzte Situation bei den Führungskräften:**
 - Führungskräfte werden in einer KPI-gesteuerten Kontrollkultur zunehmend zum „Exekutor“ von oben heruntergebrochenen Zielen
 - Sinn- und Rollenkonflikte : Führungskräfte sind sowohl Betroffene wie auch „Verursacher“ – können ihre Ansprüche an gute Führung immer weniger realisieren
 - Bindung an das Team geht verloren
- **Eine wichtige Quelle von Anerkennung und Sinnstiftung sowohl für Führungskräfte als auch für Beschäftigte geht damit verloren**

- **Ausgedehnte Arbeitszeiten und permanente Verfügbarkeitserwartung**
 - Personelle Unterdeckung - Leistungsverdichtung
 - Extensivierung von Arbeitszeit
 - Ständige Verfügbarkeitserwartung: Blackberry Kultur bzw. „7x24“
- **Die Gefährdung der Work-Life-Balance erzeugt Widerspruchserfahrungen:**
 - Schwierigkeiten, Freundesbeziehungen zu pflegen
 - Probleme mit dem/der PartnerIn
 - Beschäftigte wollen ihren Kinder gerecht werden
- **Grenzziehungen werden zu einem zentralen Thema**
 - Reflexion über die innere Wertsetzung und Prioritäten
 - Grenzziehungen werden bewusst und konkret formuliert
 - „ich schreibe mir meine Arbeitszeiten auf“
 - „ich versuche, um 18.00 Uhr zu Hause zu sein und noch zwei Stunden mit meinen Kindern zu spielen“
 - „ich verzichte bewusst auf einen Blackberry“
 - Grenzziehungen gelingen nicht immer – sie müssen permanent verteidigt und aktiv behauptet werden

Grenzen unter Druck: Vom permanenten Zwang, sich zu beweisen

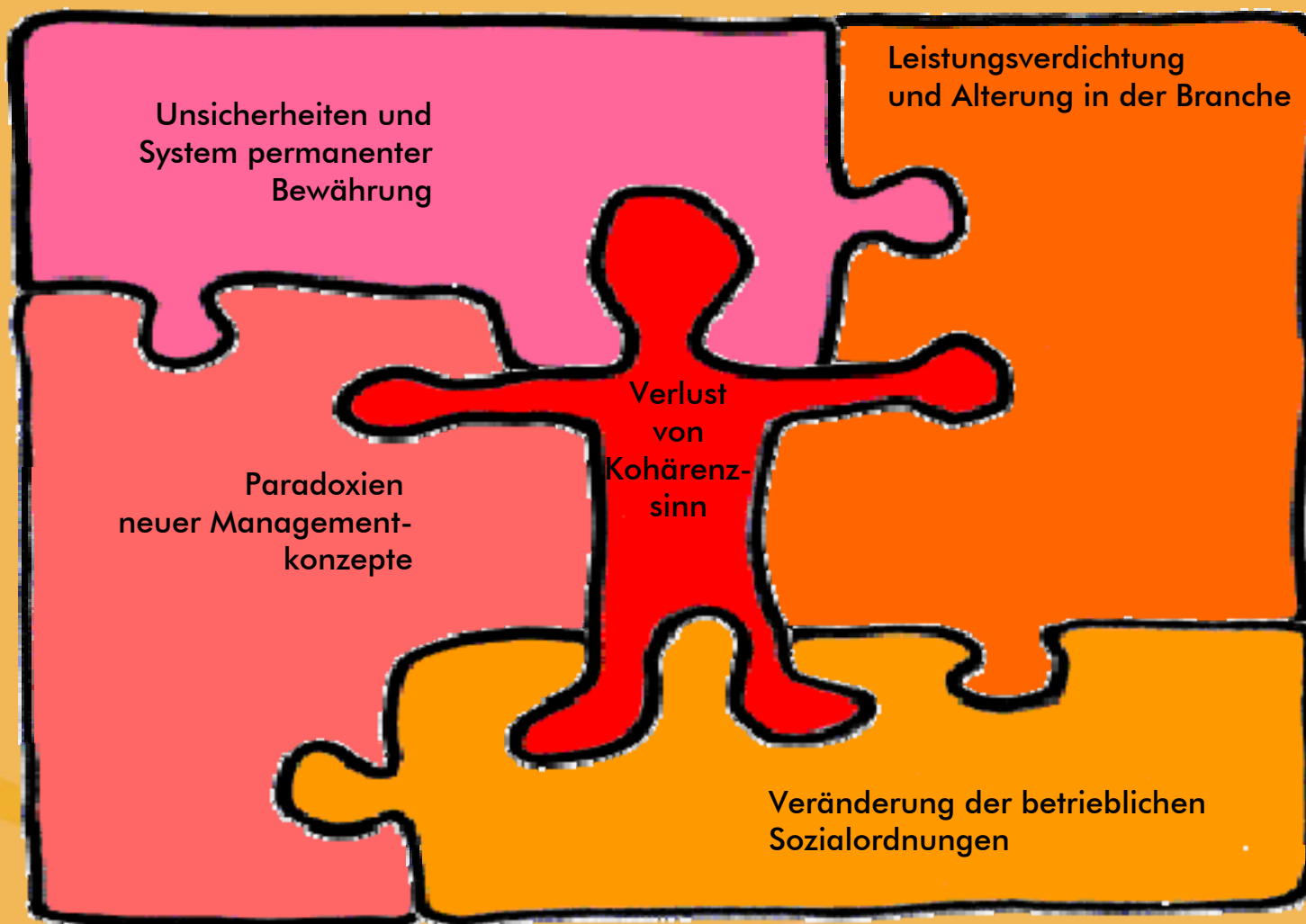


- Was macht es so schwer, Grenzen zu ziehen und Grenzen zu behaupten?
- **Mit der Zeitenwende in den Unternehmen ist eine deutliche Zunahme von Unsicherheiten für viele Beschäftigte verbunden**
 - Unternehmen befinden sich in einem „System der permanenten Bewährung“ – ständige Orientierung am Finanzmarkt und am Shareholder Value
 - Aktuelle Krise verstärkt die Verunsicherung – in vielen Bereichen wird Personalabbau zur realen Bedrohung
- → Unsicherheit prägt das Grundgefühl
- **Beschäftigte fühlen sich getrieben und unter Zwang**
 - Die eigene Leistungsfähigkeit muss immer wieder auf Neue bewiesen werden, um die Zugehörigkeit zum Unternehmen zu rechtfertigen
 - Zugleich sehen sich Beschäftigte für Ziele verantwortlich, deren Erreichen immer schwieriger wird
- **Droht die Gefahr, im „Treibsand“ zu „versinken“?**
 - Ich sag meinen Mitarbeitern immer: Du musst handeln, bevor dein Körper es für Dich tut“



„Meine Familie sagt, ‚Du spinnst, das ist viel zu viel Arbeit‘, die können sich halt auch nicht vorstellen, natürlich haben sie recht, aber die können sich den Zwang halt vielleicht, ich habe das Gefühl, die können sich oft den Zwang nicht vorstellen, unter dem man halt irgendwie ist.“

„Ansonsten irgendwo mehr ‚nein‘ sagen, mehr Urlaub machen, das ist schwierig. Ich komme aus diesem Kreislauf nicht so raus, weil dann hänge ich mich selber aus der Situation vielleicht auch ab und andere würden diese Geschichten übernehmen. Ich weiß nicht, wo das hinführen würde. Ich weiß nicht, wo das psychisch hinführen würde und ich weiß auch nicht, wo es insgesamt arbeitsmäßig hinführen würde. Den Schritt habe ich noch nicht gemacht. Das sehe ich auch derzeit nicht als gesunde Lösung. Wenn dann muss der Job komplett gewechselt werden.“



ISF-Erklärungsmodell „Gesundheitliche Belastungen in der IT-Industrie“

- **Methodisches Vorgehen und empirische Basis**
- **Inneneinsichten zur Gesundheitssituation in der IT-Industrie**
- **Nachhaltige Gesundheitsförderung**

- **Gesamteinschätzung:**
 - Beschäftigte in schwieriger, oft dilemmatischer Situation
 - Versuchen Grenzen zu ziehen nehmen zu – Gefühl, gegen einen systemischen Sog anzugehen
 - Positive Wertsetzungen in der Arbeit gelingen immer weniger
- **Lage spitzt sich unter dem Eindruck der gegenwärtigen Krise zu**
 - Schleichender Verlust der Sinnstrukturen erfährt eine qualitative Zuspitzung
 - Dringender Handlungsbedarf
- **Gesundheitsförderung muss von einem „Thema am Rande“ zu einem integralen Bestandteil der Unternehmenspolitik werden – nachhaltige Gesundheitsförderung**
- **Zentrale Handlungsfelder einer nachhaltigen Gesundheitsförderung**
 - Führungskräfte als Schlüsselfiguren
 - Team als Ressource stark machen

Vielen Dank für Ihre Aufmerksamkeit

Für weitere Informationen:

PD Dr. Andreas Boes, Katrin Trinks
 ISF München, Jakob-Klar-Str. 9, 80796 München
 Tel.: 089-272921-0
andreas.boes@isf-muenchen.de
<http://www.diwa-it.de>
<http://www.isf-muenchen.de>