

Andreas Boes, Tobias Kämpf, Katrin Trinks

## „Gesundheit am seidenen Faden“

Eine neue Belastungskonstellation in der IT-Industrie und die  
Notwendigkeit nachhaltiger Gesundheitsförderung

- Methode und Sample
- „Gesundheit am seidenen Faden“:  
Eine neue Belastungskonstellation in der IT-Industrie
- Lessons Learned:  
Auf dem Weg zu einer nachhaltigen Gesundheitsförderung

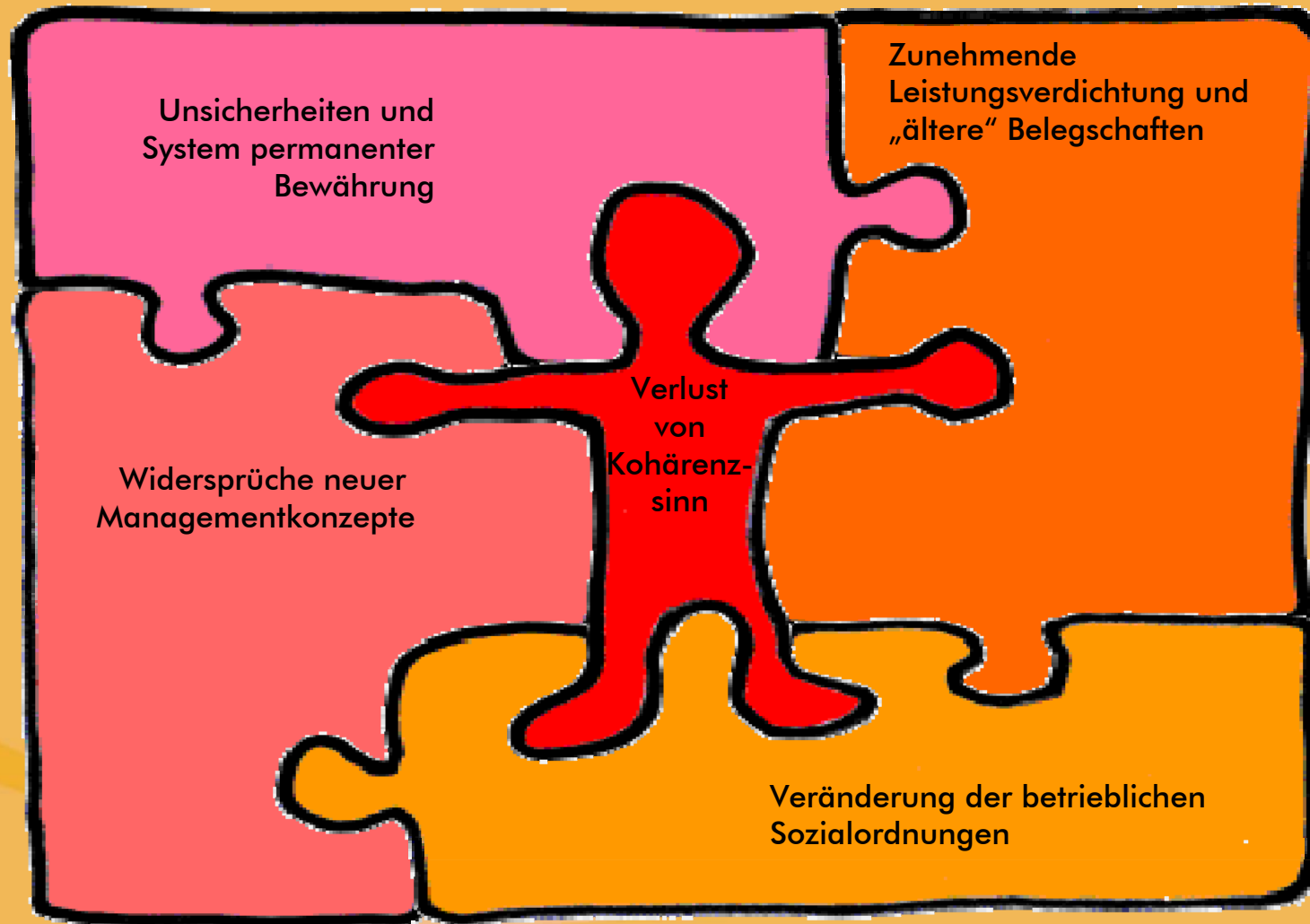
- Psychische Belastungen, Beschwerden und Erkrankungen erhalten zunehmende Bedeutung
- Traditionelle Analyse- und Monitoring-Verfahren bilden nur die „Oberseite“ ab → besonderes methodisches Vorgehen notwendig: Mitarbeiter und ihr Belastungsempfinden ins Zentrum stellt
- Felderschließung: explorative Interviews
  - Expertengespräche mit betrieblichen Experten (n=42)
  - Dokumentenanalyse und Sekundärstatistische Auswertungen
- Qualitatives Forschungsdesign → Im Zentrum stehen Tiefeninterviews mit Beschäftigten, die die „Unterseite“ der betrieblichen Arbeits- und Belastungssituation erschließen
  - „Konzept der gestuften Reflexion“ (Boes, Trinks 2006)
  - Leitfadengestützte Interviews mit offenen Fragen – Dauer der Interviews jeweils 90-120 Minuten
  - Methodische Triangulation: Ergänzender quantitativer Fragebogen zur Validierung und zum Vergleich der Ergebnisse
- Sample und empirische Basis: Tiefeninterviews mit IT-Beschäftigten (n=91)
  - Geschlecht: 64 ♂ / 27 ♀
  - Alter: 32 unter 40 Jahre, 59 über 40 Jahre
  - Beruflicher Abschluss: 64 % Akademiker
  - Sehr aussagekräftiges Sample

- Methode und Sample
- „Gesundheit am seidenen Faden“:  
Eine neue Belastungskonstellation in der IT-Industrie
- Lessons Learned:  
Auf dem Weg zu einer nachhaltigen Gesundheitsförderung

- In allen untersuchten Unternehmen hat die Zahl psychischer Erkrankungen und der Langzeiterkrankungen in den vergangenen Jahren deutlich zugenommen
- In den Bereichen, in denen „Aufschaukelungseffekte“ weitgehend ungebremst auf die Beschäftigten einwirken, erleben sich mehr als 50 % der Befragten immer wieder an der Grenze ihrer Belastbarkeit bzw. haben diese Grenze in Form eines gesundheitlichen Zusammenbruchs schon einmal erfahren
- Besonders gefährdete Risikogruppen:
  - Beschäftigte, die versuchen, arbeitsorganisatorische und unternehmenskulturelle Missstände durch ihr individuelles Engagement zu kompensieren
  - Wertorientierte Führungskräfte mit einem ausgeprägten Verantwortungsgefühl gegenüber ihrem Arbeitsbereich und ihren Mitarbeitern

- Der Absturz der New Economy wird zum Ausgangspunkt einer grundlegenden Zeitenwende in der IT-Industrie
  - Verschärfung des globalen Wettbewerbs: Globalisierung als neue Kontextbedingung
  - Verstärkte Orientierung an den Finanzmärkten und am Shareholder Value
  - Neue Managementkonzepte
  - Wandel der Unternehmenskulturen
- Das Management verändert den strategischen Umgang mit den Beschäftigten: Hochqualifizierte als „normale“ Arbeitnehmer
  - Neue Unsicherheiten: Personalabbau, Verlagerungen („Offshoring“) und permanente Reorganisation
  - Arbeitsinhalte: Prozessorientierung, Standardisierung & „Industrialisierung neuen Typs“
  - Verschobene Anerkennungsordnungen und Bruch der „impliziten Verträge“
- Arbeit als permanente Bewährungsprobe: Von der „verantwortlichen Autonomie“ (Friedmann) zum „System permanenter Bewährung“ (Boes/Bultemeier)
  - Zugehörigkeit zum Unternehmen wird optional gestellt
  - Veränderte Aufstiegs- und Karrieremuster: Von der Seniorität zu Performance und Zielerreichung
  - Täglich gilt es neu zu zeigen, dass man es ‚verdient‘ hat, dazuzugehören
- Austauschbarkeit als neue Handlungsgrundlage → Tiefgreifende Erfahrung von Entwertung für die Beschäftigten

# Eine neue Belastungskonstellation



# Verlust des „Kohärenzsinn“ – eine zentrale Ressource für das gesundheitliche Wohlbefinden geht verloren



Verlust von  
Kohärenzsinn



- „Kohärenzsinn“ (Antonovsky): Was hält die Menschen auch unter schwierigen Bedingungen gesund?
    - Verstehbarkeit
    - Bedeutsamkeit
    - Handhabbarkeit
  - Die neue Belastungskonstellation unterminiert den „Kohärenzsinn“ der Beschäftigten
    - Die Erwartung einer positiven Entwicklung der eigenen beruflichen Situation schwindet: 53% der Befragten erwarten eine Verschlechterung ihrer Arbeitssituation
    - Anerkennung und Wertschätzung:  
„Es geht hier nur noch um Zahlen, aber nicht mehr um den Menschen“
    - Soziale Bindungen werden schwächer: Der Zusammenhalt in den Teams beginnt zu erodieren
    - Der Sinn in der Arbeit wird zunehmend in Frage gestellt:  
„Für was mache ich das hier eigentlich alles“
    - Selbstwirksamkeitserfahrung geht verloren:  
„ich kann hier ja doch nichts bewirken“
- Mit dem Kohärenzsinn geht die zentrale Ressource für das gesundheitliche Wohlbefinden verloren

- Methode und Sample
- „Gesundheit am seidenen Faden“:  
Eine neue Belastungskonstellation in der IT-Industrie
- Lessons Learned:  
Auf dem Weg zu einer nachhaltigen Gesundheitsförderung

- Entwicklung von Instrumenten für ein kontinuierliches Monitoring der Gesundheits- und Belastungssituation
- Eine Kultur der Verbesserung der Prozesse etablieren
- Lebensphasensensible Karrierekonzepte und Personalentwicklung
- Teamkulturen als Ressource nutzen und aufbauen – Gemeinsame Reflexions- und Handlungsräume schaffen
- Führungskultur und Empowerment – Führungskräfte als „Gatekeeper“ sensibilisieren und handlungsfähig machen

- Gesundheitsförderung als integraler Teil der Unternehmensentwicklung etablieren
  - Gesundheit ist kein Orchideenthema – Gesundheitsförderung mit strategischen Themen verbinden
  - Dynamik betrieblicher Veränderungsprozesse nutzen: „Mit der Welle, statt gegen die Welle“
- Räume für gemeinsame Verständigungsprozesse öffnen
  - Blockaden und „Verkantungen“ im offenen Diskurs überwinden
  - „TINA-Prinzip durchbrechen“ – Mitarbeiter und Führungskräfte für Veränderungsprozesse gewinnen
- Beteiligung ermöglichen
  - Gesundheitsförderung nicht für die Beschäftigten, sondern mit den Beschäftigten
  - Kontinuierlicher Prozess der Befähigung – Beschäftigte als Akteure der Gesundheitsförderung: Basis von Nachhaltigkeit und Kontinuität

# Vielen Dank für Ihre Aufmerksamkeit

Für weitere Informationen:

PD Dr. Andreas Boes, Dr. Tobias Kämpf, Katrin Trinks  
ISF München, Jakob-Klar-Str. 9, 80796 München

Tel.: 089-272921-0

[andreas.boes@isf-muenchen.de](mailto:andreas.boes@isf-muenchen.de)

<http://www.diwa-it.de>

<http://www.isf-muenchen.de>