

Andreas Boes, Anja Bultemeier, Tobias Kämpf, Kira Marrs, Katrin Trinks

Gesundheit am seidenen Faden

Innenansichten zu den Herausforderungen
der Gesundheitsförderung in der IT-Industrie

Transferworkshop des Projekts DiWa-IT
25. November 2008 in München



Die Arbeitspapiere des Projekts DIWA-IT erscheinen in unregelmäßigen Abständen zur Dokumentation von Zwischenergebnissen. Sie werden jeweils über das Internet veröffentlicht und sind über die Seiten www.diwa-it.de zu beziehen.

© 2008 by ISF München

Gestaltung: Karla Kempgens, ISF München

Jakob-Klar-Str. 9
80796 München
Tel. 089-272921-0
zentrale@isf-muenchen.de
<http://www.isf-muenchen.de>



Dieses Arbeitspapier enthält einen Zwischenbericht aus der Empirie des vom ISF München bearbeiteten Teilprojekts im Rahmen von DiWa-IT.



Die letzten Monate waren durch eine intensive Erhebungsphase gekennzeichnet. Mit Unterstützung unserer Partnerunternehmen haben wir seit unserem Kick-off im Februar 2008 zahlreiche Expertengespräche und Tiefeninterviews in der Branche durchgeführt.

Dabei waren die Hürden am Anfang höher, als wir erwartet hatten. Es bedeutete eine Menge Arbeit, die entsprechende Bereitschaft bei den Unternehmen zu erwirken. Aber als wir dann die Be-

triebszugänge hatten, waren wir von der Gesprächsbereitschaft und Offenheit der Mitarbeiter und Führungskräfte sehr überrascht. Hatten wir ursprünglich eher befürchtet, das Thema gesundheitliche Belastungen wäre schwer zu bearbeiten, so erhielten wir nun von vielen Interviewten das Feed-back, dass es ihnen ein persönliches Bedürfnis war, sich einmal so offen auszusprechen.

Eine große Reflektiertheit und Offenheit auf Seiten der Befragten zeichneten diese Gespräche aus. Dies ermöglicht es uns, mit diesem Arbeitspapier tatsächlich „Innenansichten“ zur gesundheitlichen Belastungssituation in der IT-Branche zu liefern, wie wir es im Untertitel ankündigen.

Die wichtigste Erfahrung war:

Die IT-Industrie hat mit Blick auf die gesundheitlichen Belastungen eine Oberseite und eine Unterseite. Während die Situation von oben betrachtet sehr positiv ist, hat sich unter der Oberfläche eine schwierige Situation entwickelt. Die Gesundheit der IT-Beschäftigten, so unser Fazit, hängt am seidenen Faden.

Oberseite und Unterseite – Die Gesundheitssituation in der IT-Industrie

Zunächst ein Blick auf die *Oberfläche*: Diese „Oberseite“ wird auf der Basis von Vergleichsdaten bezüglich des Krankenstandes erzeugt. Hieraus ziehen die Entscheider in den oberen Leitungsebenen ihre wichtigsten Informationen über die Situation im Unternehmen.

Der erste Blick zeigt eine positive Grundsituation: Die Branche fällt im Vergleich zu anderen Branchen durch *hohe Anwesenheitsquoten* und *niedrige Krankenstände* auf. Wenn man mit den Menschen spricht, merkt man: Hier arbeiten überwiegend hochqualifizierte Beschäftigte, die den Umgang mit ihrer Gesundheit äußerst bewusst reflektieren, relativ viel Sport treiben und sich vergleichsweise gut ernähren.

Gesundheitsituation in der IT-Industrie:
Ein Blick auf die Oberfläche

DiVA-IT

- **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

ISFMÜNCHEN Transferworkshop des Projekts DiVA-IT am 25.11.2008 in München

ESF EUROPÄISCHE UNION DLR

Folie 2

Dies ist nicht zuletzt ein Erfolg der sehr agilen *Gesundheitsförderungseinrichtungen*, die es in den untersuchten Unternehmen gibt. Sie tragen mit vorwärtsgewandten Projekten und Ansätzen zur Gesundheitsförderung bei.

Ein *zweiter Blick* offenbart jedoch „Risse“ in diesem Bild: Obwohl der Anteil der Arbeitsunfähigkeitstage in der IT-Branche vergleichsweise niedrig liegt, nehmen *langfristige Erkrankungen* laut Aussage von Experten deutlich zu. Und das fällt mittlerweile

merklich ins Gewicht. Denn sie machen heute zwar nur einen kleinen Teil der Erkrankungen aus, stehen aber für einen beachtlichen Anteil der Arbeitsunfähigkeitstage insgesamt. In einem unserer Fallunternehmen machen beispielsweise Langzeiterkrankungen von über 42 Tagen nur gut 2% der Fälle, aber gut 26% der Arbeitsunfähigkeitstage aus. Nach übereinstimmender Meinung der Experten scheint sich mit Blick auf die Entwicklung der Langzeiterkrankungen ein neuer Trend abzubilden.

Damit geht einher, dass spezifische *Krankheitsbilder* an Bedeutung gewinnen: In der IT-Branche gewinnen vor allem solche Krankheitsbilder an Gewicht, die, wenn sie sich einstellen, eine Langzeitwirkung haben. Gemeint sind vor allem *psychosomatische und psychische* Erkrankungen und Beschwerden. Die befragten betrieblichen Experten beobachten in diesem Zusammenhang einen wachsenden Bedarf an psychologischer Beratung.

Zunahme der Gesundheitsbelastung

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

DiVA-IT

Haben die gesundheitlichen Belastungen in der IT-Industrie in den letzten Jahren ab- oder zugenommen?

Abnahme Zunahme

ISFMÜNCHEN Transferworkshop des Projekts DiVA-IT am 25.11.2008 in München

ESF EUROPÄISCHE UNION DLR

Folie 3

Die gesundheitlichen Belastungen in der Arbeit der IT-Industrie haben in den letzten Jahren deutlich *zugenommen* – so die übereinstimmende Meinung aller Experten. Wirft man einen Blick zurück auf das Kick-off-Meeting unseres Projekts vom 7. Februar 2008, so lässt sich auch hier ein eindeutiges Bild festhalten: In unserer Arbeitsgruppe gingen alle Beteiligten von einer – teilweise ganz erheblichen – Zunahme der Gesundheitsbelastung aus, wie Sie an den roten Punkten auf der Skala sehen können.

Dieselbe Frage haben wir kürzlich auf einer Betriebsversammlung eines unserer Partnerunternehmen gestellt:

„Haben die Belastungen bei Ihnen im Unternehmen in den vergangenen Jahren eher zu- oder eher abgenommen?“

Dort saßen 600 MitarbeiterInnen dicht an dicht, etwas skeptisch, was sie wohl von dem Wissenschaftler da vorne zu erwarten haben. In der ersten Reihe saßen zahlreiche Führungskräfte, die offensichtlich sehr interessiert waren an dem Thema. Und nicht ein Einziger hob den Finger dafür, dass die Belastungen abgenommen hätten. Vielmehr meldeten sich alle 600 Teilnehmer, dass sie zugenommen hätten.

Perspektive der Experten:
Widersprüchliche Erfahrungen

• **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

ISFMÜNCHEN Transferworkshop des Projekts DiWa-IT am 25.11.2008 in München

ESF EUROPÄISCHE UNION

Folie 4

Die von uns zu Beginn jeder Untersuchung in einem Fallunternehmen befragten Experten beschrieben – auf der Basis ihrer eigenen, nicht repräsentativen Erfahrung, wie sie immer betonten – eine deutliche Verschlechterung der Gesundheits- und Belastungssituation. Übereinstimmend wurde von Stress und erhöhtem Leistungsdruck

gesprochen. Man wies auf die deutliche Zunahme von Beschwerden wie Schlafstörungen hin und konstatierte ein deutliches Anwachsen psychischer und psychosomatischer Erkrankungen wie Tinnitus, Depressionen und vor allem Burnout im eigenen Umfeld.

Als eine Ursache wurde genannt, dass permanente Reorganisationen eine starke Verunsicherung und z.T. Frustration bei den Beschäftigten gebracht hätten. Und in allen Unternehmen wird ein manifester Kulturwandel beobachtet, den die Beschäftigten überwiegend negativ erleben. Insgesamt macht sich in vielen Bereichen eine Angst vor Personalabbau breit.

Datenlage und eigene Erfahrung: ein widersprüchliches Verhältnis

In allen Unternehmen sind die Experten der Überzeugung, dass Mitarbeiter zunehmend an die Grenzen ihrer Belastbarkeit stoßen. Angesichts ihrer nicht repräsentativen Erfahrungen wundern sie sich darüber, dass die Daten über Fehlzeiten dieser Wahrnehmung nicht entsprechen. Immer wieder kam daher in den Interviews die Frage auf:

Wie ist dieses Missverhältnis aus eigener Erfahrung und Datenlage zu deuten?

Die meisten waren eher unsicher, ob sie ihrer eigenen Erfahrung trauen konnten.

Wir haben danach intensive Tiefeninterviews mit Beschäftigten und Führungskräften geführt. Und das Ergebnis ist: Irgendwie stimmt beides. Ja, die Arbeitsunfähigkeitstage sind verglichen mit anderen Branchen niedrig. Nur kann man daraus nicht den Schluss ziehen, dass der Gesundheitsstatus gut ist.

Wenn man den Gesundheitsstatus an den Arbeitsunfähigkeitstagen festmacht, misst man nur, ob das „Kind schon in den Brunnen gefallen ist“. Wir sehen aber in der Praxis, dass „Krankheit“ für

die Beschäftigten meist sehr überraschend kommt. Oft blenden sie die Warnsignale des Körpers bis zum Schluss aus. Bis der Körper „selbstorganisiert“ handelt, meinen sie gesund zu sein, gehen zur Arbeit und fallen daher nicht in die Statistik. Hinzu kommt, dass die IT-Beschäftigten die Krankenstatistik unabsichtlich in die Irre führen. Wenn sie nicht infektiös sind, schleppen sie sich so lange zur Arbeit, wie es irgendwie noch geht. Und wenn auch das nicht mehr geht, nehmen sie oft Zeitausgleich und arbeiten von zu Hause aus, greifen also nicht zum „gelben Schein“.

Misst man aber – wie wir es getan haben – entlang der Warnsignale in den Grauzonen zwischen Krankheit und Gesundheit und versucht so ein realistisches Bild des Belastungszustandes zu erhalten, so wird deutlich, dass die Situation unter der Oberfläche weit alarmierender ist, als es die Daten aussagen.

Unser Befund lautet: Wir beobachten eine starke Zunahme der gesundheitlichen Belastungen, die schon über Jahre kumuliert. Sie hat mittlerweile ein Ausmaß angenommen, das uns selbst sehr überrascht hat. Die aktuellen Interviews bringen ausgeprägte Leidenserfahrungen zu Tage.

Obwohl die gesundheitliche Situation von den offiziellen Daten her betrachtet noch gut zu sein scheint, hat sich also unterhalb dieser Oberfläche eine gravierende Zuspitzung der Situation ergeben. Wir sind daher überzeugt:

Die Gesundheit der IT-Beschäftigten hängt am seidenen Faden.

Wir gehen im Folgenden in drei Schritten vor:

- Zunächst stellen wir unser methodisches Konzept vor.
- Danach präsentieren wir unsere Ergebnisse zur Gesundheitssituation in der IT-Industrie aus der Perspektive der befragten Beschäftigten.
- Abschließend stellen wir verallgemeinernd die Frage, was die Befunde mit Blick auf die Herausforderungen für die Gesundheitsförderung in den IT-Unternehmen bedeuten.

Methodisches Vorgehen und empirische Basis

Methodisches Vorgehen und empirische Basis

- **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

ISFMÜNCHEN Transferworkshop des Projekts DiWa-IT am 25.11.2008 in München

ESF EUROPÄISCHE UNION

Folie 6

Bei unserer Erhebung kamen drei verschiedene Instrumente zum Einsatz:

- *Expertengespräche* mit betrieblichen Experten – dazu zählen etwa Mitarbeiter aus dem betrieblichen Gesundheitsmanagement, Personalverantwortliche, Betriebsräte und Mitarbeiter der operativen Leitung.
- *Tiefeninterviews mit Beschäftigten.*
- *Analyse verschiedener betrieblicher Dokumente und Daten.*

Das „Herzstück“ unserer Analysen sind zweifelsohne die Tiefeninterviews: etwa eineinhalb bis zwei Stunden dauernde Interviews mit Beschäftigten aus der IT-Branche. Diese Gespräche sind leitfadengestützt, beinhalten aber offene Fragen und bieten den Befragten damit die Möglichkeit, eigene Relevanzsetzungen vorzunehmen.

Dabei stützen wir uns auf das „Konzept der gestuften Reflexion“ – das ist ein von uns entwickeltes methodisches Vorgehen, das wir auch in anderen Projekten bereits erfolgreich angewendet haben. Es bewährt sich vor allen Dingen dann, wenn man sich Themen nähern will, die sich nicht eins zu eins abfragen lassen. Das „Konzept der gestuften Reflexion“ zielt darauf, gemeinsam mit den Befragten in einem schrittweisen und iterativen Vorgehen Themen zu reflektieren, in diesem Fall etwa die Belastungssituation, gesundheitsfördernde Ressourcen oder das individuelle Krankheits- und Gesundheitsverhalten.

In den Tiefeninterviews wurden folgende *Themenschwerpunkte* gesetzt:

- die arbeits- und berufsbiografische Orientierung der Mitarbeiter
- die subjektive Wahrnehmung der Belastungssituation sowie von gesundheitsfördernden Ressourcen,
- das Krankheits- und Gesundheitsverhalten
- die Ansatzpunkte und Einflussmöglichkeiten für gesundheitsförderliches Handeln

Unsere Ergebnisse basieren auf sieben Fallstudien im Bereich IT-Dienstleistungen und Softwareentwicklung mit bisher insgesamt 72 durchgeführten Interviews.

Empirische Ergebnisse: Innenansichten zur Gesundheitssituation in der IT-Industrie

Reflexion der persönlichen Belastungssituation: Die Grenzen der Belastbarkeit scheinen erreicht

Zunächst erscheint uns hier ein Befund interessant, der uns vor allen Dingen noch einmal deutlich gemacht hat, dass bei dem Thema gesundheitliche Belastungen und deren Wahrnehmung die Frage des methodischen Vorgehens entscheidend ist:

Fragt man die Gesprächspartner direkt nach ihrem Gesundheitszustand, erhält man meist pauschal die Antwort „gut“. Erst wenn man die Gesprächspartner zu einer Reflexion über ihre Belastungssituation anregt, z.B. durch die Frage:

„Wie würden Ihre Familie oder Freunde Ihren Gesundheitszustand beschreiben?“

erhält man ein differenzierteres Bild. Dann kommen Antworten wie:

„Ja, meine Frau meint schon, dass ich mich zu sehr für meinen Beruf aufopfere“.

Oder:

„Meine Familie sagt, Du machst Dich kaputt.“

Reflexion der persönlichen Belastungssituation:
Grenzen der Belastbarkeit scheinen erreicht

DWA-IT

- 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

ISFMÜNCHEN Transfervorhaben des Projekts DiWa- am 25.11.2008 in München

ESF EUROPÄISCHE UNION

Folie 8

Ein besonders prägnantes Zitat:

„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.“

Bemerkenswert war auch, dass fast niemand die Frage, ob er oder sie sich vorstellen könne, die gegenwärtige Tätigkeit bis zur Rente auszuüben, mit ‚Ja‘ beantwortete. Meist wurde mit einem entschiedenen ‚nein, auf

keinen Fall‘ geantwortet – oft sogar begleitet von einem Lachen, das den Aberwitz dieser Vorstellung deutlich machen sollte.

Auf solche *Reflexionsfragen* hin thematisieren die Beschäftigten also ihr subjektives Wohlbefinden jenseits der bipolaren Vorstellung von „krank“ und „gesund“. Sie würden sich zwar akut als „gesund“ bezeichnen, thematisieren zugleich aber in vielen Fällen eine hochgradige Belastung und erleben ihren Gesundheitszustand als stark gefährdet.

Wie stark der eigene Gesundheitszustand gefährdet ist, erleben die Beschäftigten oft erst, wenn der Körper eindeutige Signale sendet, wie in dieser Interviewpassage deutlich wird:

„... 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.“

Diesem Befragten wurde also erst mitten auf dem Weg zum Kunden deutlich, dass er nicht mehr arbeitsfähig war, als er von seinem Körper regelrecht überrascht wurde.

So ist unsere Vermutung, dass die Befragten oberflächlich gesehen zwar vergleichsweise gesund sind – dass die empfundenen Belastungen aber dennoch mittlerweile ein erhebliches Niveau erreichen. Man muss davon ausgehen, dass die Gesundheit an einem seidenen Faden hängt. Aus Perspektive der Beschäftigten scheinen die Grenzen der Belastbarkeit erreicht.

Was das im Einzelnen heißt, wollen wir uns nun noch einmal anhand verschiedener Facetten von Arbeitsbelastung genauer ansehen.

Spaß in der Arbeit geht verloren – „Leiden“ statt Begeisterung

Spaß in der Arbeit geht verloren – „Leiden“ statt Begeisterung

DiWa-IT

- 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

ISFMÜNCHEN Transferworkshop des Projekts DiWa-IT am 25.11.2008 in München

ESF EUROPÄISCHE UNION DLR

Folie 11

In den Interviews, die wir in früheren Projekten zur Zeit der Hochphase der New Economy mit IT-Beschäftigten geführt haben, stand das Thema, „Spaß in der Arbeit zu haben“, häufig im Mittelpunkt. „Spaß in der Arbeit“ und Begeisterung waren wichtige Treiber für die Motivation, gute Arbeit zu leisten, und gleichzeitig auch Ressourcen, die eine vergleichsweise hohe Arbeitsbelastung erträglich machten.

In unseren Erhebungen für das Projekt DiWa-IT wird

deutlich: An dem Anspruch, gute Arbeit zu machen, Spaß in der Arbeit zu haben und sich mit dem Unternehmen zu identifizieren, halten die Beschäftigten auch weiterhin fest.

Gleichzeitig thematisieren sie nun in den Gesprächen aber auch sehr stark Entwicklungen, die sie im Widerspruch zu diesem Anspruch erleben:

- eine stärkere Ökonomisierung in allen Arbeitsbereichen,
- weit greifende Standardisierungsprozesse (auch mit Blick auf Entscheidungsprozesse, die für den einzelnen Beschäftigten gar nicht mehr nachvollziehbar sind),
- eine Verdichtung von Arbeit, häufig auch aufgrund einer dünnen Personaldecke,
- und eine zunehmende Verunsicherung und auch Angst angesichts der Verschlechterung der wirtschaftlichen Situation in den Unternehmen.

Fast alle Befragten gehen davon aus, dass sich ihre Arbeitssituation verschlechtern wird.

Auffallend häufig wurde uns von Befragten folgende Situation geschildert: Vor dem Hintergrund aktueller Entwicklungen machen sie die Erfahrung, dass sie ihre Vorstellungen von guter Arbeit nicht so verwirklichen können, wie es ihren Ansprüchen entspricht. Wenn sie es dennoch versuchen, dann ist das nur um den Preis möglich, dass sie dabei über die Grenzen ihrer Belastbarkeit hinausgehen.

Spaß in der Arbeit geht verloren

DiWa-IT

„... 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.“

ISFMÜNCHEN Transferworkshop des Projekts DiWa-IT am 25.11.2008 in München

ESF EUROPÄISCHE UNION DLR

Folie 12

In den Erzählungen dominiert dann nicht mehr das Thema „Spaß in der Arbeit“, sondern es werden vor allem *Leidenserfahrungen* geschildert. Deutlich wird das beispielsweise in diesem Zitat:

„... und als ich meinem Vorgesetzten gesagt habe, ich fühle mich da unwohl und das ist eigentlich nicht so gut, 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.“

Die Beschäftigten befinden sich also oftmals in einer Arbeitssituation, in der sie ihre Ansprüche an gute Arbeit nicht verwirklichen können. Oft arbeiten sie unter Bedingungen, in denen sie das, was ihnen an ihrer Arbeit Spaß macht, nicht umsetzen können. Unter dieser Situation leiden sie.

Kulturwandel: Von der Ressource zum Belastungsfaktor

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

ISFMÜNCHEN Transferworkshop des Projekts DiWa-IT am 29.11.2006 in München

ESF EUROPÄISCHE UNION DLR

Folie 13

Der Börsenabsturz im Jahr 2000 markierte in der IT-Industrie eine Zäsur und läutete eine neue Phase ein. Diese Zeitenwende in der IT-Industrie ist mehr als nur die Krise der new economy, sondern markiert einen grundlegenden Kulturwandel, der in den Unternehmen spürbar und von den Befragten bewusst erlebt wird.

Einer unserer Befragten brachte diesen Kulturwandel auf den Punkt, indem er ihn unter Verweis auf betriebswirtschaftliche Kennziffern (Key

Performance Indicators) mit wenigen Worten folgendermaßen zusammenfasste:

„Wir bewegen uns von einer Vertrauenskultur hin zu einer KPI-gesteuerten Kontrollkultur.“

Spürbar wird dies vor allem in drei Entwicklungen:

- In den Unternehmen wird in zunehmendem Maß Führung durch Zielvorgaben ersetzt – Anweisungen erreichen dann permanent per eMail, Handy oder Blackberry die Beschäftigten.
- Nach Auskunft der Befragten sind die Möglichkeiten der inhaltlichen Mitbestimmung zurückgegangen, was von ihnen als Mangel thematisiert wird.
- An vielen Stellen sind umfangreiche Reorganisationen in den Unternehmen zu beobachten, welche dauerhafte Bindungen zwischen den Mitarbeitern bzw. zum Kunden gefährden.

Damit verändert sich der Stellenwert der Unternehmenskultur im Belastungsgefüge der IT-Arbeit: Was früher einmal eine gesundheitsfördernde „Ressource“ für die Beschäftigten war, wird nun zu einem zusätzlichen Belastungsfaktor. Zum einen gehen mit der Vertrauenskultur und dem Gemeinschaftsgefühl für die Beschäftigten eine zentrale Ressource und wichtige Quelle der Sinnstiftung verloren. Zum anderen schafft dieser Kulturwandel Frustration. Vor allem bei hoher Belastung stellen sich die Beschäftigten dann die Frage:

„Warum mache ich das hier alles eigentlich?“

Ein interessantes Ergebnis ist in unseren Augen, dass es den Beschäftigten auf der Ebene der einzelnen Teams häufig gelingt, dem Verlust der Vertrauenskultur eine ausgeprägte Teamkultur entgegenzusetzen und damit den Verlust ein Stück weit zu kompensieren. Blickt man jedoch auf die höheren Hierarchie-Ebenen, so fehlt dort diese Ressource meist völlig. Einer unserer Befragten sprach gar von einem „Haifischbecken“.

In vielerlei Hinsicht wurde deutlich, dass sich der Kulturwandel an der Situation der *mittleren Führungskräfte* in besonders zugespitzter Weise zeigt. Dies erweist sich als problematisch sowohl für die Führungskräfte selbst als auch für die Mitarbeiter, die diesen Führungskräften unterstehen.

Mittlere Führungskräfte werden in der „KPI-gesteuerten Kontrollkultur“ zunehmend zu Exekutoren von oben heruntergebrochener Ziele. Dabei erleben sie zunehmend *Sinn- und Rollenkonflikte*: Sie sind zum einen selber Betroffene einer starken Belastungssituation, indem sie hohen Leistungserwartungen unterliegen, auf der anderen Seite geraten sie zugleich in die Rolle der „Verursacher“ von Belastungen für ihre Mitarbeiter bzw. in die Rolle derjenigen, die ihre Mitarbeiter nicht vor diesen Belastungen schützen können. Zugleich sehen sie sich mit der Gefahr konfrontiert, dass dabei die Bindung an das Team verloren geht.

In dieser Situation können sie *ihre eigenen Ansprüche an gute Führung immer weniger realisieren*. Viele Führungskräfte reflektieren diese Situation kritisch – und leiden darunter erheblich.

Es geht damit eine wichtige Quelle von Anerkennung und Sinnstiftung sowohl für Führungskräfte als auch für die Beschäftigten verloren.

Permanente Verfügbarkeit: Grenzziehungen und ihre Probleme

DiWA-IT

Lange Arbeitszeiten und permanente Verfügbarkeit:
Bewusstes „Grenzen ziehen“ wird zum zentralen Thema

- **Ausgedehnte Arbeitszeiten und permanente Verfügbarkeitserwartung**
 - Personelle Unterdeckung - Leistungsverdichtung
 - Extensivierung von Arbeitszeit
 - Ständige Verfügbarkeitsersparung: Blackberry Kultur bzw. „7x24“
- **Die Gefährdung der Work-Life-Balance erzeugt Widerspruchserfahrungen:**
 - Schwierigkeiten, Freundschaften zu pflegen
 - Probleme mit dem/der PartnerIn
 - Beschäftigte wollen ihren Kindern 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

ISFMÜNCHEN Transferworkshop des Projekts DiWa-IT am 25.11.2008 in München

Folie 14

In allen Gesprächen wurde deutlich, dass die Behauptung des Privatlebens gegenüber dem Arbeitsleben eine Herausforderung für die Beschäftigten darstellt. Dafür ist neben *ausgedehnten Arbeitszeiten* vor allen Dingen die *permanente Verfügbarkeitsersparung* verantwortlich.

- Die Zeit in der Arbeit wird als sehr dicht empfunden, das in ihr zu erledigende Arbeitspensum als sehr hoch. Ein Beschäftigter sprach von einer ‚*extrem hohen Arbeitsintensität*‘.

- Bei den meisten geht dies mit einer Ausdehnung der täglichen Arbeitszeit auf den Abend und/oder das Wochenende einher.
- Einen besonders hohen Stellenwert hatte aber bei vielen Beschäftigten die ständige Verfügbarkeitsersparung. Stichworte waren hier „*Blackberry-Kultur*“, oder die Kurzformel „*7x24*“: Im Grunde werden zu jeder Uhrzeit und an jedem Tag in der Woche kurze Response-Zeiten auf Nachrichten erwartet.

Häufig wurden *Widerspruchserfahrungen* thematisiert, die die Beschäftigten bei dem Versuch, Arbeit- und Privatleben in angemessener Weise zu vereinbaren, gemacht haben. Interessanterweise gilt dies für *alle Altersstufen*: sowohl für jüngere Befragte, die ihre sozialen Kontakte zu Gleichaltrigen oder Partnern gefährdet sehen, als auch für diejenigen, die sich bereits in der Familienphase befinden. Letztere erleben aufgrund ihrer starken beruflichen Beanspruchung nicht nur Probleme

mit ihren jeweiligen Partnern oder Partnerinnen, sondern auch Entfremdungsprozesse ihrer Kinder. Besonders drastisch schilderte dies ein Befragter, der erzählte, wie seine Tochter nach der Rückkehr von einer Geschäftsreise vor ihm weglief.

Auch wenn das Thema für alle Altersgruppen wichtig ist, wird doch deutlich, dass gerade *eigene Kinder* häufig ein Faktor sind, der eine sehr viel radikalere Grenzziehung erfordert.

Meist sind es genau diese Widerspruchserfahrungen, die dazu führen, dass die Befragten sehr bewusst und reflektiert versuchen, für sich persönlich *Grenzen zwischen Arbeit und Privatleben* zu formulieren. Dabei hat es uns überrascht, welche hohe Bedeutung die Befragten dem Thema Grenzziehung allgemein beimessen und in welcher Klarheit sie dabei eigene innere Wertsetzungen reflektieren und daraus konkrete Vorsätze ableiten. In fast allen Gesprächen kamen solche Vorsätze zur Sprache. Etwa:

„Ich schreibe mir meine Arbeitszeiten auf und versuche zu kontrollieren, dass ich nicht über längere Zeit über ein bestimmtes Maß hinaus arbeite.“

„Ich versuche, um 18 Uhr zu Hause zu sein und noch zwei Stunden mit meinen Kindern zu spielen, bis sie ins Bett gehen.“

„Ich verzichte bewusst auf einen Blackberry.“

Auch wenn die meisten Befragten deutliche Grenzen formulieren, haben sie häufig erhebliche Schwierigkeiten, diese *Grenzen aufrecht zu erhalten, zu verteidigen und aktiv zu behaupten*.

**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“

ISFMÜNCHEN Transferworkshop des Projekts DiWa-IT am 25.11.2006 in München

ESF EUROPÄISCHE UNION DLR

Folie 15

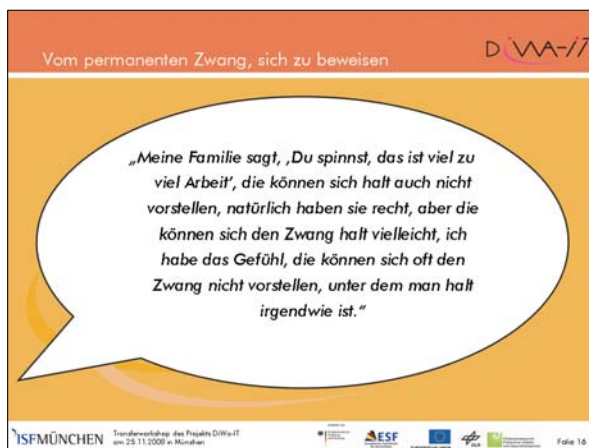
Was macht es den Befragten so schwer, Grenzen zu ziehen und Grenzen zu behaupten?

Deutlich wird, dass mit der Zeitenwende in der IT-Industrie viele Unsicherheiten in den Unternehmen stärker durchschlagen und nun auch für die Beschäftigten unmittelbar spürbar werden. So befinden sich zum einen *die Unternehmen selbst* in ihrer Orientierung am Finanzmarkt und am Shareholder Value in einem „System der permanenten Bewahrung“, in dem die Steigerung des Unternehmenswerts im

Vordergrund steht. Zum anderen lösen Faktoren wie eine Verschlechterung der Marktposition und die aktuelle Krise eine starke Verunsicherung *innerhalb der Unternehmen* aus. In einigen Bereichen wird *Personalabbau* zur realen Bedrohung.

In unseren Gesprächen wurde deutlich, dass sich die Unsicherheit in den Unternehmen stark auf die Beschäftigten überträgt und deren Grundgefühl prägt. Die Befragten schildern häufig, dass sie sich geradezu dazu gezwungen fühlen, *Leistungen über die Grenzen der eigenen Belastbarkeit hinaus* zu erbringen. Sehr pointiert bringt das beispielsweise das folgende Zitat zum Ausdruck:

„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.“



Ein anderer Beschäftigter sprach in diesem Zusammenhang von einem „Ehrenkodex“ im Unternehmen: Man habe so lange zu arbeiten, bis man nicht mehr kann.

Die Beschäftigten sehen sich verstärkt für Ziele verantwortlich, deren Erreichen für sie schwierig ist. Zugleich berichten sie von einem Druck, die eigene Leistungsfähigkeit immer wieder aufs Neue beweisen zu müssen, um die Zugehörigkeit zum Unternehmen zu rechtfertigen:

„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.“

In vielen Gesprächen kommt deutlich heraus: Beschäftigte haben Angst, „abgehängt zu werden“ oder „als jemand zu gelten, der nicht bereit ist, über das normale Maß hinaus zu arbeiten“, wenn sie die

Grenzen zwischen Arbeit und Privatleben so ziehen, wie es ihrer inneren Wertsetzung entspräche und für den langfristigen Erhalt der Gesundheit notwendig wäre.

Droht damit die Gefahr, im „Treibsand“ zu „versinken“ und die eigene Gesundheit aufs Spiel zu setzen?

Eine Führungskraft berichtete uns:

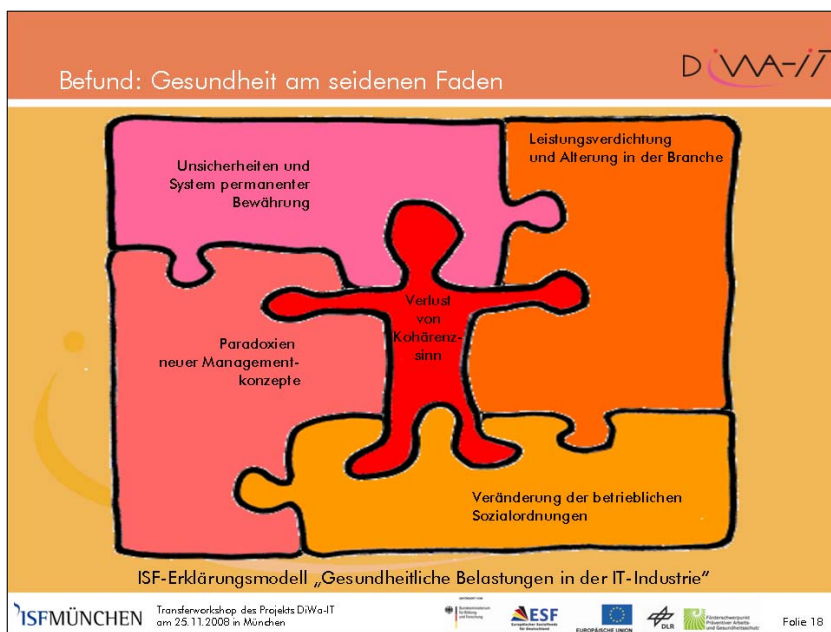
„Ich sag meinen Mitarbeitern immer: Du musst handeln, bevor Dein Körper es für Dich tut.“

Genau das aber scheint vor dem Hintergrund der aktuellen Situation einerseits notwendig, andererseits für die Beschäftigten äußerst schwierig zu sein.

Resümee und Ausblick: Nachhaltige Gesundheitsförderung

Reflektieren wir unsere Ergebnisse noch einmal verallgemeinernd: Was bedeuten die Befunde mit Blick auf die Herausforderungen für die Gesundheitsförderung in den IT-Unternehmen?

In dem ersten Arbeitspapier des Projekts DiWa („Gesundheitliche Belastungen in der IT-Industrie“) hatten wir auf der Basis unserer Voruntersuchungen ein *Erklärungsmodell* für die gesundheitlichen Belastungen in der IT-Industrie vorgelegt. Nach diesem Modell gehen wir davon aus, dass mit einer grundlegenden Veränderung der gesundheitlichen Belastungskonstellation in der IT-Industrie zu rechnen ist. Verschiedene Belastungsfaktoren sind zu beobachten:



- eine zunehmende *Leistungsverdichtung* bei gleichzeitiger *Alterung* der Belegschaften,
- die *Paradoxien neuer Managementkonzepte*, die die Individuen mit hohen Freiheitsgraden ausgestattet für den wirtschaftlichen Erfolg verantwortlich machen, auch wenn sie nicht über die Ressourcen verfügen, diesen zu erreichen,
- die *Veränderung der betrieblichen Sozialordnungen* und der Verlust ihrer gesundheitsfördernden „Pufferwirkung“,

- die Unsicherheiten, denen Beschäftigte in der IT-Industrie zunehmend ausgesetzt sind und die in vielen Unternehmen zu einem „*System permanenter Bewährung*“ geführt haben.

Wir gehen davon aus, dass die genannten Faktoren sich gegenseitig aufschaukeln und so in ihrer gesundheitsgefährdenden Wirkung verstärken. Eine qualitative Verschlechterung der Gesundheitssituation erwarten wir dann, wenn die Belastungen die subjektiven Sinnstrukturen auf Seiten der Beschäftigten grundlegend gefährden, wenn also Spaß, Vertrauen, Anerkennung, Teamgeist und Erfolg nicht mehr erfahren werden.


Reflektiert man unsere Befunde im Kontext dieses Erklärungsmodells, so ergibt sich folgendes Bild: Alle Beschäftigten bestätigen, dass die Belastungen zunehmen. Eine erste Verallgemeinerung ergibt das Bild: Die Mehrheit der Befragten arbeitet *subjektiv an der Grenze der Belastbarkeit*. Diese Beschäftigten sind prinzipiell gefährdet, ohne dass dies zwingend zu Erkrankungen führen muss.

Was uns aber besonders beunruhigt hat, war das Ausmaß der *Erosion der subjektiven Sinnstrukturen* auf Seiten vieler Beschäftigter und Führungskräfte. Hierin liegt die besondere Brisanz der Ergebnisse. Denn diesen Beschäftigten gehen die entscheidenden Ressourcen zur Bewältigung der belastenden Arbeitssituation in den letzten Jahren zunehmend verloren.


Natürlich gibt es auch hier keinen schematischen Determinismus: Eine qualitative Verschlechterung des Gesundheitsstatus lässt sich nicht vorhersagen. Aber wir müssen davon ausgehen, dass die Gesundheit der Beschäftigten am seidenen Faden hängt – und dass es höchste Zeit ist, weit reichende Maßnahmen zu ergreifen. Die sich abzeichnende Krise in vielen Unternehmen wird tendenziell aus Sicht der Beschäftigten zu einer weiteren Verschlechterung des Binnenklimas führen, für viele könnte sie so gewissermaßen das Fass zum Überlaufen bringen.


Was bedeutet dies mit Blick auf die Ausgestaltung der Gesundheitsförderung in den Unternehmen?


Wir hatten zu Beginn bereits erwähnt: Die von uns untersuchten Unternehmen verfügen über ein professionelles Gesundheitsmanagement mit vielen guten Angeboten für die Mitarbeiter. Aber wir befürchten, dass diese Art, Gesundheitsförderung zu organisieren, für die neuen Herausforderungen nicht ausreichen wird.


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


Transferverkegung des Projekts D:Wa-IT am 25.11.2008 in München


ESF


EUROPEISCHE UNION


EFRE



Folie 20

Unsere Gesamteinschätzung ist:

- Die Beschäftigten befinden sich in einer *schwierigen, oft dilemmatischen Situation*.
- Sie versuchen zunehmend *Grenzen zu ziehen*, um die eigene Gesundheit zu schützen – in einer Situation, die dies nicht leicht macht. Oft haben sie das Gefühl, *gegen einen systemischen Sog* angehen zu müssen.
- Hinzu kommt, dass *positive Wertsetzungen in der Arbeit immer weniger gelingen*.

Die Arbeitssituation macht es also unmöglich, die eigenen Ansprüche an eine gute Arbeit zu verwirklichen.

Diese Lage spitzt sich unter dem Eindruck der gegenwärtigen Krise zu. Der schleichende Verlust der Sinnstrukturen dürfte dadurch eine qualitative Zuspitzung erfahren. Diese Situation erzeugt nach unserer Überzeugung einen *dringenden Handlungsbedarf*.

Gesundheitsförderung muss unter diesen Bedingungen von einem „Thema am Rande“ zu einem integralen Bestandteil der Unternehmenspolitik werden. Gefordert ist eine *nachhaltige Gesundheitsförderung*, die als integrales Moment der Unternehmenspolitik auf die nachhaltige Erhaltung des gesundheitlichen Wohlbefindens der Beschäftigten und Führungskräfte orientiert.

Für die Realisierung dieses Konzepts einer nachhaltigen Gesundheitsförderung sehen wir vor allem *zwei zentrale Hebel*:

- Erstens sollten die *Führungskräfte als Schlüsselfiguren* genutzt werden. Sie sind „Gatekeepers“ für die gesundheitlichen Belastungen ihrer Mitarbeiter – und zugleich selbst in einer schwierigen Belastungssituation. Hier gilt es anzusetzen.
- Zweitens sollten die *Teams als Ressource der Gesundheitsförderung* stark gemacht werden. Deren noch erhaltene Netzwerke der Solidarität sind für viele Beschäftigte ein unverzichtbarer Puffer. Erfolgreiche Strategien von Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern nutzen häufig genau dieses Potenzial.

