

Andrea Baukrowitz

„Gesund arbeiten, leben und altern in der IT-Industrie“

Ergebnisse des World Cafés im Rahmen des Transferworkshops
„Herausforderung Gesundheitsförderung. Bedarfe und Best Practices
in der IT“ am 25. November 2008

Niedrige Krankenstände und hohe Anwesenheitsquoten auf der einen Seite, eine Zuspitzung der Belastungssituation und eine zunehmende Gefährdung der Gesundheit der Beschäftigten auf der anderen Seite kennzeichnen die Gesundheitssituation in der IT-Industrie. Traditionelle Kennzahlen und Konzepte (etwa der Gefährdungsbeurteilung) spiegeln die Gesundheitssituation im IT-Bereich nur unzureichend wieder, denn nicht nur die Belastungsfaktoren haben sich gegenüber den traditionellen industriellen Arbeitsbedingungen verändert. Auch die Krankheitssymptome verschieben sich zunehmend in Richtung psychosomatischer Erkrankungen, die häufig durch das Analyseraster fallen. Es gilt daher, die Arbeitsbedingungen neu zu bewerten und die heute bestehende breite Grauzone zwischen „krank“ und „gesund“ besser auszuleuchten.

Im Anschluss an die Präsentationen zu den Herausforderungen und Lösungsansätzen in der Gesundheitsförderung sollte mit einer World-Café-Phase für alle TeilnehmerInnen die Gelegenheit geschaffen werden, ihre Erfahrungen auszutauschen. Die Veranstalter hatten sich dafür das Ziel gesetzt, diesen Erfahrungsaustausch mit einer aktiven Auseinandersetzung mit den vorgestellten Forschungsergebnissen zu verbinden, um selbst Impulse für die weitere Forschung zu erhalten. Es wurde daher ein methodisches Konzept entwickelt, um diesen Zielen gerecht zu werden. Das World-Café-Konzept mit seiner Idee, sich in kleinen Runden auszutauschen und dabei aber flexibel Runde und Thema wechseln zu können, wurde durch zwei weitere Aspekte ergänzt: Zum einen wurde in jeder Runde ein Interviewzitat von Mitarbeitern oder Führungskräften (aus den Tiefeninterviews des ISF München; grafische Gestaltung: Karla Kempgens, ISF München) ins Zentrum gestellt. Es zeigte sich, dass mit Hilfe dieser Zitate trotz des begrenzten Zeitrahmens sehr schnell eine gemeinsame Verständigungsgrundlage in den Gruppen geschaffen werden konnte, so dass vor deren Hintergrund die jeweils unterschiedlichen Erfahrungen zu spezifischen Aspekten der Gesundheitssituation diskutiert werden konnten. Zum anderen wurden die TeilnehmerInnen gefragt, ob mit diesem Zitat eine typische Situation zum Ausdruck gebracht wird, und gebeten, sich auf einer Skale von „untypisch“ bis „typisch“ zu verorten. Auch diese Visualisierung ähnlicher oder differierender Einschätzungen der Gesundheitssituation hat die Diskussion positiv befördert. Insgesamt ist es so gelungen, wesentliche Aspekte der vorangegangenen Berichte aus Praxis und Forschung zu thematisieren und in eine gemeinsame Diskussion der unterschiedlichen Erfahrungen einzutreten. Das „Networking“ der Teilnehmer untereinander sowie zwischen Forschern und Praktikern wurde intensiviert, so dass hier für die weitere gemeinsame Forschungs- und Entwicklungsarbeit im Projekt DIWA-IT gute Grundlagen gelegt wurden.

Ergebnisse des World Cafés auf einen Blick

Zusammengefasst ergab die World-Café-Phase folgende Ergebnisse: Die Gesundheitssituation in den IT-Unternehmen stellt sich widersprüchlich dar. Niedrige Krankenstände sind auch nach der Erfahrung der TeilnehmerInnen mit einer hohen Belastungssituation und einer breiten Grauzone von Krankheitssymptomen verbunden. Dabei wird erwartet, dass sich die Gesundheits- und Belastungssituation in den nächsten Jahren weiter zuspitzen wird. Wichtigster Auslöser aus Sicht vieler TeilnehmerInnen: die häufigen Reorganisationen in vielen IT-Unternehmen, die zu einer massiven Verunsicherung der Mitarbeiter führen: Nicht nur die damit verbundene Sorge um den Arbeitsplatz gehört hierbei zu den stress- und angstausslösenden Faktoren. Auch die Sorge um unklare Aufgaben- und Verantwortungszuweisungen sowie das Verhältnis zu häufig wechselnden Führungskräften gehören dazu. Hier sahen viele TeilnehmerInnen kaum ein Ende in Sicht.

Die Folge ist ein steigender Leistungsdruck, dem sich die MitarbeiterInnen ausgesetzt fühlen. Leistungsorientierte Managementkonzepte, die Angst um den Arbeitsplatz, Druck durch die zunehmend dünne Personaldecke, aber auch die eigenen Ansprüche an eine qualitativ hochwertige Arbeit und Karrierepläne schaffen für viele IT-Beschäftigte eine Arbeitssituation, in der die To-Do-Liste niemals abgearbeitet werden kann. Immer längere Arbeitszeiten sind die Folge. Eine sinnvolle Balance zwischen Arbeiten und Leben ist hier kaum mehr möglich, so dass zu den Belastungsfaktoren in der Arbeit selbst noch Probleme im Privatleben hinzukommen. Gleichzeitig wird paradoxerweise häufig eine mangelnde Wertschätzung von Leistung beklagt. Selbst MitarbeiterInnen, die sich „voll reinhängen“, erfahren kaum Entlastung durch Anerkennung. Der Spaß an der Arbeit, der lange Zeit das Selbstbild vieler IT-Beschäftigten prägte, ist so in den letzten Jahren einer erheblichen Leidenserfahrung gewichen ist. Führungskräfte sehen sich hier besonders betroffen. Sie befinden sich in einer „Sandwich-Position“, in der sie sich in ihren Gestaltungsmöglichkeiten für sich und für ihre Mitarbeiter erheblich eingeschränkt sehen.

Als Ansatzpunkte für eine nachhaltige Gesundheitsförderung werden vor diesem Hintergrund die Unternehmens- und Leistungskultur, die Führungskräfte sowie die Rolle der MitarbeiterInnen selbst gesehen.

Ohne eine förderliche **Unternehmenskultur** im Umgang mit Leistung und Belastung werden die meisten Maßnahmen seitens des Unternehmens und auch Appelle an die MitarbeiterInnen an ihre eigene Verantwortung ins Leere laufen. Wertschätzung und Anerkennung für die Leistung der MitarbeiterInnen, aber auch ein verantwortlicher Umgang mit Belastungsfaktoren und Krankheitssymptomen (hier insbesondere psychosomatischer Erkrankungen) müssen dazu gehören.

Die zentrale Rolle der **Führungskräfte** wurde immer wieder hervorgehoben. Beispiele von „Good Practice“, die genannt wurden, waren häufig auch verbunden mit dem Agieren von Führungskräften, denen es gelungen ist, in ihren Zuständigkeitsbereichen eine „nachhaltige Führungskultur“ zu etablieren.

Die **MitarbeiterInnen** selbst – so ein weiteres Fazit – stehen heute vor der Herausforderung, selbst aktiv Grenzen gegenüber Gruppen- und Unternehmenszwängen setzen zu müssen, um eine gesundheitliche Eskalation zu vermeiden. Hier wurde darauf verwiesen, dass es häufig gerade die älteren und erfahrenen MitarbeiterInnen sind, denen dies gelingt.

Im Folgenden werden die Ergebnisse der sieben Stationen auf Basis der Kurzberichte der ModeratorInnen sowie der Bewertung der Aussagekraft der Interviewzitate durch die TeilnehmerInnen dokumentiert.

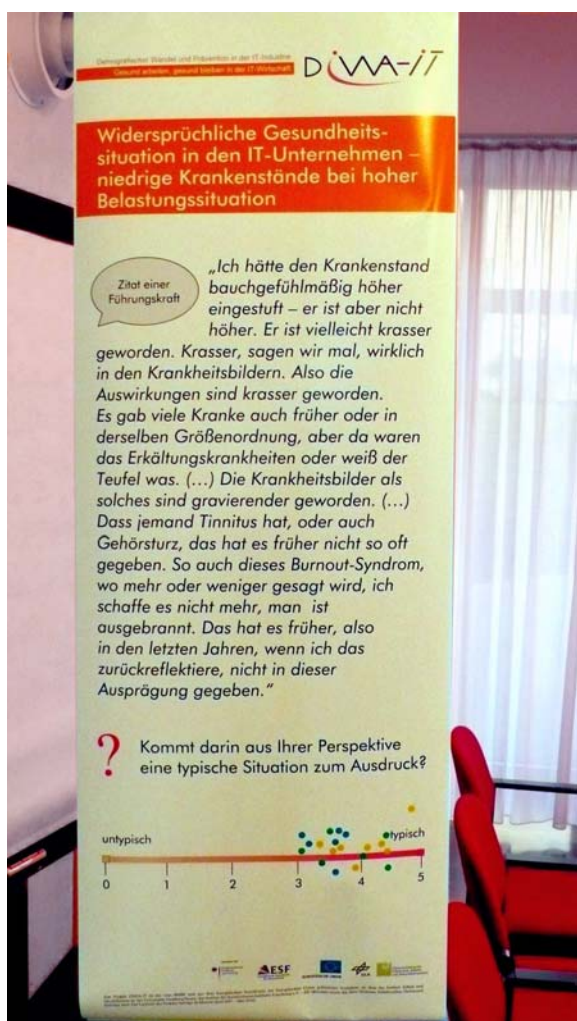
Station 1

Widersprüchliche Gesundheits-situation in den IT-Unternehmen – niedrige Krankenstände bei hoher Belastungssituation

Moderation: Dr. Erich Latniak (IAQ)

Zitat einer Führungskraft:

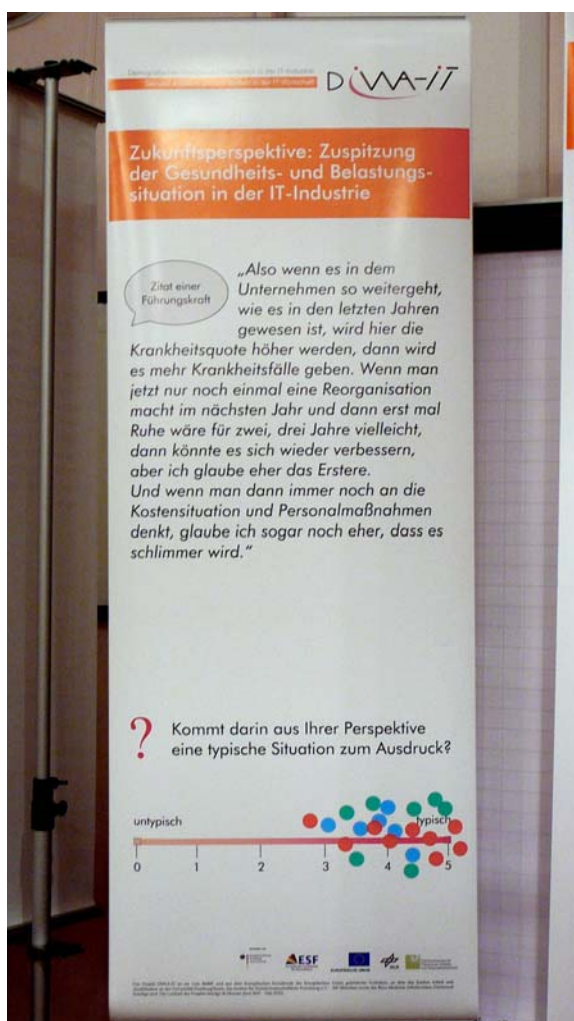
„Ich hätte den Krankenstand bauchgefühlmäßig höher eingestuft – er ist aber nicht höher. Er ist vielleicht krasser geworden. Krasser, sagen wir mal, wirklich in den Krankheitsbildern. Also die Auswirkungen sind krasser geworden. Es gab viele Kranke auch früher oder in derselben Größenordnung, aber da waren das Erkältungskrankheiten oder weiß der Teufel was. (...) Die Krankheitsbilder als solches sind gravierender geworden. (...) Dass jemand Tinnitus hat, oder auch Gehörsturz, das hat es früher nicht so oft gegeben. So auch dieses Burnout-Syndrom, wo mehr oder weniger gesagt wird, ich schaffe es nicht mehr, man ist ausgebrannt. Das hat es früher, also in den letzten Jahren, wenn ich das zurückreflektiere, nicht in dieser Ausprägung gegeben.“



Kurzbericht des Moderators:

Wie schon die Bepunktung andeutet, beschreibt das Zitat für die meisten Gesprächspartner recht zutreffend die Entwicklung der Krankheitssituation in den IT-Unternehmen in den letzten Jahren. Es blieb eine gewisse Skepsis, da sich diese Entwicklung bisher eher als „Bauchgefühl“ beschreiben und noch nicht an realen Daten festmachen lasse. Die verfügbaren Zahlen stellten sozusagen „Anwesenheitsquoten“ dar, die nichts über die reale Gesundheitssituation der Beschäftigten aussagten. Genannt wurde in diesem Zusammenhang einerseits, dass etwa Vertrauensarbeitszeit dazu führe, Krankheiten unter der Meldeschwelle zu halten. Hochmotivierte Beschäftigte seien in der IT die Regel, und diese kämen auch dann ins Büro, wenn sie nicht wirklich fit seien. Während bei Fieber und körperlichen Krankheitssymptomen relativ klar sei, wie man sich krankheitsgerecht verhält, ist dies offenbar für psychische Beanspruchung bei weitem nicht so eindeutig oder als allgemeines Wissen verbreitet. Schließlich werde über die zunehmenden psychischen Belastungen und Beanspruchungen in den Unternehmen kaum gesprochen, weil diese mit eingeschränkter Leistungsfähigkeit verbunden und als Zeichen von Schwäche gesehen würden.

Die vorherrschende Einschätzung in den Gesprächsrunden war, dass sich die Arbeitssituation hinsichtlich Arbeitsverdichtung und Termindruck in den vergangenen Jahren verschärft habe und dies ein zentraler Faktor für die Entwicklung der Gesundheitssituation der Beschäftigten sei. Dabei hätten sich die Anforderungen und Erwartungen an die Beschäftigten ziemlich grundlegend geändert. Heute werde von den IT-Beschäftigten nicht nur ihre fachliche Leistung erwartet, sondern in viel größerem Umfang als früher auch die Pflege von Kundenkontakten und die Fähigkeit, sich selbst in neue Projekte „zu vermarkten“. Unsicherheit und Unklarheiten würden schließlich durch die häufig wechselnden Führungskräfte ausgelöst, die mit wechselnden Stilen und Prioritäten auftreten und häufig nicht direkt am Standort ansprechbar seien. Stabilität und Orientierung bieten hier die häufig noch vorhandenen Teamstrukturen.



Station 2

Zukunftsperspektive: Zuspitzung der Gesundheits- und Belastungssituation in der IT-Industrie

Moderation: Dorothee Koch (IAQ)

Zitat einer Führungskraft:

„Also wenn es in dem Unternehmen so weitergeht, wie es in den letzten Jahren gewesen ist, wird hier die Krankheitsquote höher werden, dann wird es mehr Krankheitsfälle geben. Wenn man jetzt nur noch einmal eine Reorganisation macht im nächsten Jahr und dann erst mal Ruhe wäre für zwei, drei Jahre vielleicht, dann könnte es sich wieder verbessern, aber ich glaube eher das Erstere. Und wenn man dann immer noch an die Kostensituation und Personalmaßnahmen denkt, glaube ich sogar noch eher, dass es schlimmer wird.“

Kurzbericht der Moderatorin:

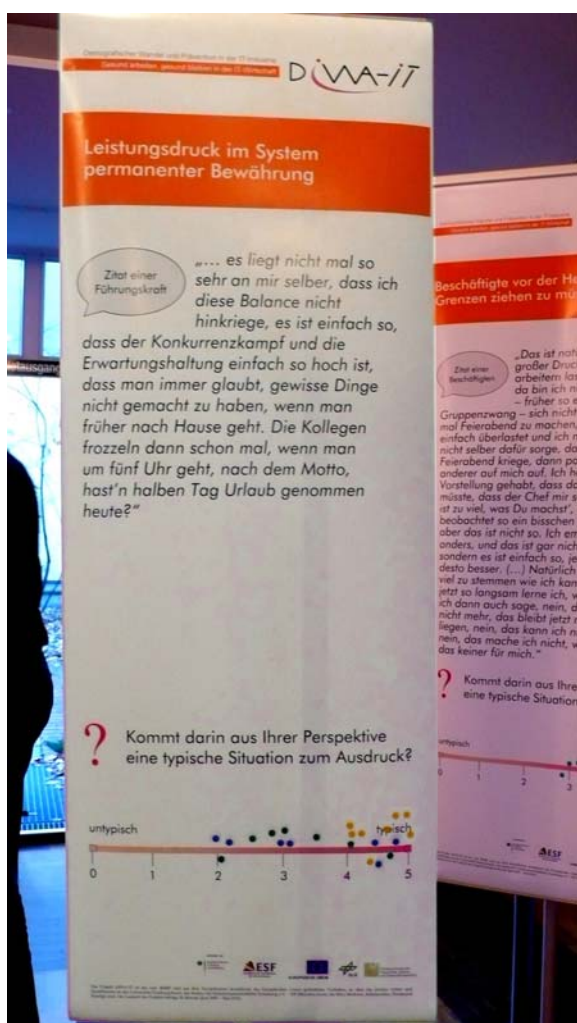
„Nichts ist so beständig wie der Wandel“ – dieses Zitat verdeutlicht die insgesamt übereinstimmende Meinung der TeilnehmerInnen der drei Gesprächsrunden, dass Umstrukturierungen und Reorganisationsen (in immer kürzeren Zyklen) die

Belastungs- und Gesundheitssituation der MA verschärfen. Die TeilnehmerInnen schätzen das Zitat überwiegend als typisch ein. Ein Betriebsrat berichtet in diesem Zusammenhang, in „seinem“ Unternehmen mit über 10.000 MA habe es in den letzten zwei Jahren über 300 Reorganisationsen gegeben, einige Mitarbeiter hätten in einem Jahr drei verschiedene Vorgesetzte gehabt.

Eine Teilnehmerin wertete das Zitat als eher untypisch. Ihrer Erfahrung nach reagierten Führungskräfte zunehmend sensibler auf das Thema „Belastung und Gesundheit der Mitarbeiter“.

Zudem lernten Mitarbeiter im Alter, mit Belastungssituationen umzugehen. Sie hätten „ihre“ Bewältigungsstrategien gefunden und der Konkurrenzdruck sei nicht mehr so groß.

Die TeilnehmerInnen nehmen die „ständige Bewegung“ und die daraus resultierende Arbeitsverdichtung als schwebenden Druck und Unsicherheit wahr und berichten von permanenten Angstzuständen und Zukunftssorgen. Ohne Paradigmenwechsel in den Unternehmen, aber auch in der Gesellschaft sei eine Verbesserung der Situation nicht zu erwarten. Die TeilnehmerInnen sehen einerseits die Unternehmen in der Verantwortung („Gesundheit muss von der Fahnen Spitze her gesehen werden“), andererseits bedarf es i. E. veränderter gesellschaftlicher und politischer Rahmenbedingungen, wie z. B. der Anerkennung von psychosomatischen Erkrankungen als Berufskrankheit („Gesundheit ist ein soziales Phänomen“).



Station 3

Leistungsdruck im System permanenter Bewährung

Moderation: Dr. Kira Marrs (ISF München)

Zitat einer Führungskraft:

„... es liegt nicht mal so sehr an mir selber, dass ich diese Balance nicht hinkriege, es ist einfach so, dass der Konkurrenzkampf und die Erwartungshaltung einfach so hoch ist, dass man immer glaubt, gewisse Dinge nicht gemacht zu haben, wenn man früher nach Hause geht. Die Kollegen frozzeln dann schon mal, wenn man um fünf Uhr geht, nach dem Motto, hast'n halben Tag Urlaub genommen heute?“

Kurzbericht der Moderatorin:

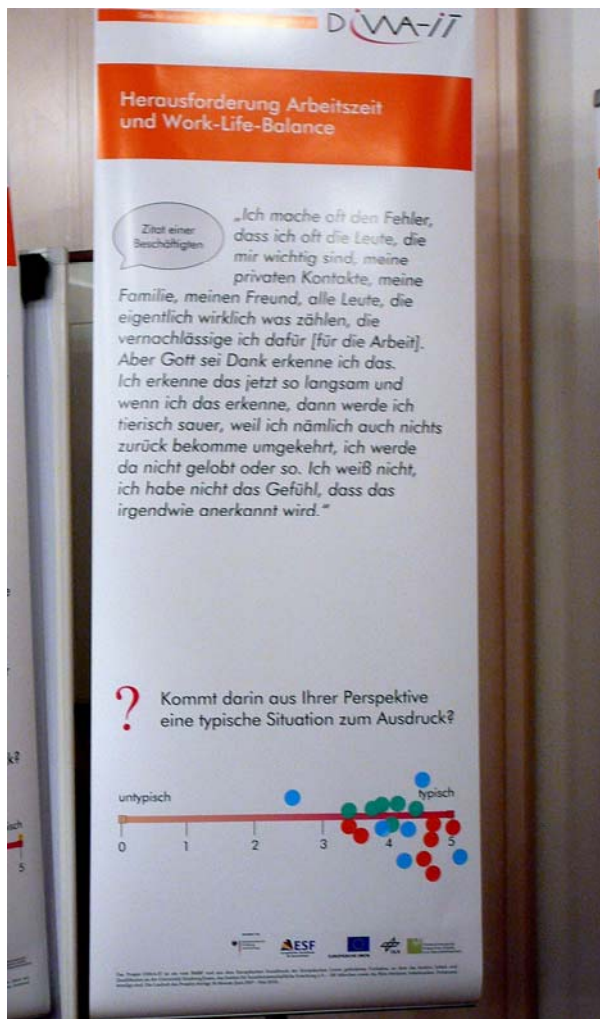
Überlange Arbeitszeiten, Leistungsdruck und permanente Bewährung gehören – so die überwiegende Mehrheit der Teilnehmerinnen und Teilnehmer – in zunehmendem Maße zur Arbeitsrealität der IT-Beschäftigten in Deutschland. Wichtige Hintergründe hierfür sind: Permanente Reorganisationswellen, steigender Arbeitsaufwand trotz dünner werdender Personaldecke

und zunehmende Unsicherheit bzw. Angst vor Arbeitsplatzverlust.

Dennoch zeigt das Bild eine Streuung auf: Diese resultiert größtenteils aus dem Voting von Teilnehmern, die nicht aus der IT-Industrie stammen. Einen „Ausreißer“ gab es aber auch von einer Vertreterin der IT-Industrie. Sie berichtet, dass in ihrem Unternehmen gerade ältere Beschäftigte – meist erst nach beruflichen oder persönlichen Krisen – neue Umgangsweisen herausgebildet haben und bewusst versuchen, ihre Arbeitszeiten zu begrenzen. Und dies nicht ohne Erfolg:

In den letzten Jahren ist ihrer Ansicht nach der Leistungsdruck in dem IT-Unternehmen eher rückläufig.

Bei der Begrenzung des Leistungsdrucks und der Arbeitszeiten sind sowohl Betriebsräte als auch Führungskräfte – so die Teilnehmerinnen und Teilnehmer dieser Station – gefragt. Hier wurde insbesondere auf die Verantwortung von Führungskräften sowie auf deren real bestehenden Handlungsspielräume verwiesen. Eine Teilnehmerin bringt es auf den Punkt: Führungskräfte sind Taktgeber für eine *nachhaltige* Leistungskultur, die auf realistischen Erwartungshaltungen gegenüber Mitarbeitern beruht.



Station 4

Herausforderung Arbeitszeit und Work-Life-Balance

Moderation: Dr. Anne Hacket (ISF München)

Zitat einer Beschäftigten:

„Ich mache oft den Fehler, dass ich oft die Leute, die mir wichtig sind, meine privaten Kontakte, meine Familie, meinen Freund, alle Leute, die eigentlich wirklich was zählen, die vernachlässige ich dafür [für die Arbeit]. Aber Gott sei Dank erkenne ich das. Ich erkenne das jetzt so langsam und wenn ich das erkenne, dann werde ich tierisch sauer, weil ich nämlich auch nichts zurück bekomme umgekehrt, ich werde da nicht gelobt oder so. Ich weiß nicht, ich habe nicht das Gefühl, dass das irgendwie anerkannt wird.“

Kurzbericht der Moderatorin:

Überlange Arbeitszeiten und die daraus resultierenden Probleme der Vereinbarkeit von Arbeit und Leben sind – so die große Mehrheit der Teilnehmer und Teilnehmerinnen – wesentliche Probleme, die auch für ihre Arbeitsrealität zutreffen und für die IT-Branche typisch sind.

Dies bestätigt sich auch in der hohen Zustimmung zu dem Statement, nahezu alle Punkte konzentrieren sich auf den Bereich zwischen 4 und 5.

Dabei wurde in der Diskussion deutlich, dass es zur Verbesserung der Situation nicht ausreicht, dass die Beschäftigten ihre Prioritäten zugunsten der Work-Life-Balance neu setzen und beispielsweise Überstunden abbauen und Mehrarbeit begrenzen. Das Interesse an einer gelebten Vereinbarkeit von Arbeit und Leben steht häufig im Widerspruch zu den Ansprüchen an die Qualität der eigenen Arbeit, dem Spaß, den man innerhalb der Arbeit erlebt, und den Karriereaspirationen, die sich meist nur durch ein zeitlich übermäßiges Engagement in der Arbeit ver-

wirklichen lassen. Die Beschäftigten sehen sich häufig in einem konfliktreichen Dilemma, in dem sie beispielsweise Karriere und Work-Life-Balance als nicht zu vereinbarende Interessen erleben. Daher ist zur Förderung der Vereinbarkeit von Arbeit und Leben vor allem eine Unternehmenskultur gefordert, die auf einer Leistungs- und Anerkennungskultur basiert, die nicht einseitig Mehrarbeit als Zeichen für Leistungsbereitschaft und Engagement wertet. Ebenso wichtig erscheint die betriebliche Förderung der Gesundheit und der nachhaltigen und langfristigen Einsatzfähigkeit von Beschäftigten. Denn auf Dauer – so die Einschätzung der Teilnehmer und Teilnehmerinnen – führen überlange Arbeitszeiten nicht nur zu Problemen im Privatleben der Beschäftigten, sondern beinhalten auch Gesundheitsrisiken. D.h. die Schaffung von betrieblichen Bedingungen, in denen Arbeitszeiten begrenzt bleiben und die Work-Life-Balance der Beschäftigten gefördert wird, ist wesentlicher Bestandteil der betrieblichen Gesundheitsförderung. Damit wird nicht zuletzt auch dem betriebswirtschaftlichen Interesse der Unternehmen an langfristig leistungsfähigen Mitarbeitern entsprochen, ein Aspekt, der innerhalb der Diskussionen immer wieder angesprochen wurde.

Weniger eindeutig war die Frage, ob die betriebliche Anerkennung für das hohe Engagement ihrer Mitarbeiter eine Rolle für die erlebte Belastung durch hohe Arbeitszeiten spielt. Während einige Teilnehmer und Teilnehmerinnen daran zweifelten, ob Mehrarbeit tatsächlich weniger belastend wirkt, wenn sie durch das Unternehmen anerkannt werden, erlebten andere gerade diese fehlende Anerkennung als Kern des Problems. So brachte ein Teilnehmer die hohe Frustration und Enttäuschung durch fehlende Anerkennung durch ein Beispiel auf den Punkt: Während man in der Erledigung von Mehrarbeit für den Betrieb als unersetzbare Arbeitskraft gilt, erleben sich Mitarbeiter z.B. bei der Verlängerung von befristeten Verträgen als durchaus ersetzbar. Der hohe Einsatz für das Unternehmen und die z.T. hohen Belastungen, die für die Beschäftigten damit verbunden sind, werden vom Unternehmen gerade im hochqualifizierten Bereich als Selbstverständlichkeit angesehen und nicht ausreichend honoriert.



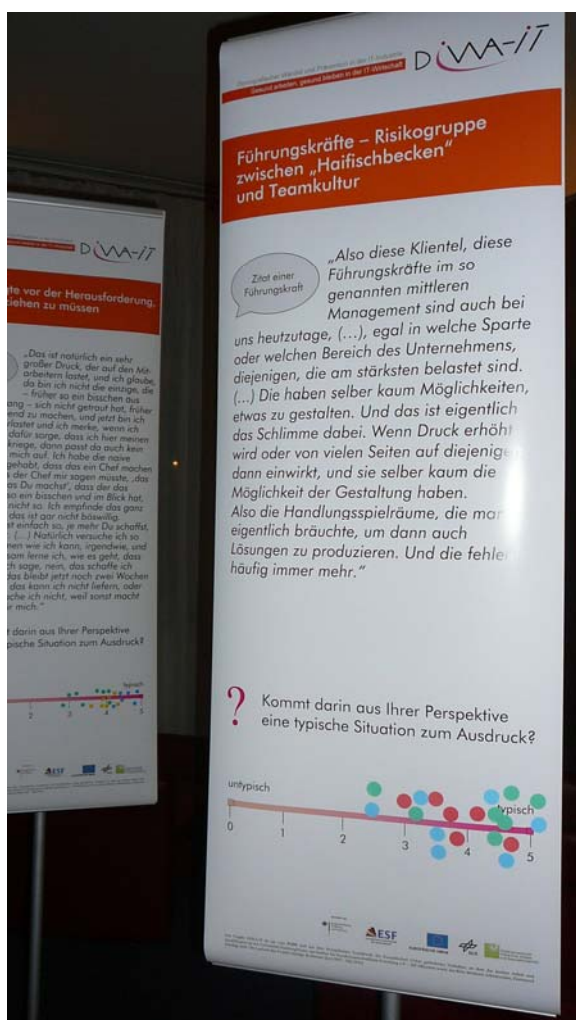
Station 5

Führungskräfte – Risikogruppe zwischen „Haifischbecken“ und Teamkultur

Moderation: Katrin Trinkts (ISF München)

Zitat einer Führungskraft:

„Also diese Klientel, diese Führungskräfte im so genannten mittleren Management sind auch bei uns heutzutage, (...), egal in welche Sparte oder welchen Bereich des Unternehmens, diejenigen, die am stärksten belastet sind. (...) Die haben selber kaum Möglichkeiten, etwas zu gestalten. Und das ist eigentlich das Schlimme dabei. Wenn Druck erhöht wird oder von vielen Seiten auf diejenigen dann einwirkt, und sie selber kaum die Möglichkeit der Gestaltung haben. Also die Handlungsspielräume, die man eigentlich bräuchte, um dann auch Lösungen zu produzieren. Und die fehlen häufig immer mehr.“



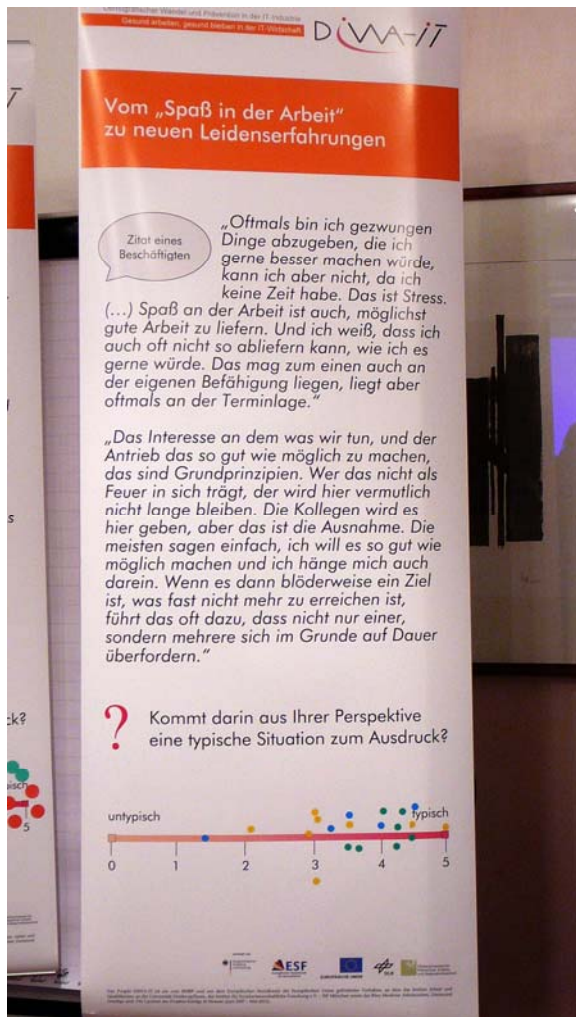
Kurzbericht der Moderatorin:

„Sandwich-Position“ war eines der Stichwörter, das in den Diskussionen häufig fiel, um die besondere Belastungssituation von Führungskräften zu beschreiben. Dabei wurde deutlich, dass sich Führungskräfte in vielen Fällen offenbar in einem Rollenkonflikt befinden: Zum einen sehen sie sich damit konfrontiert, „von oben“ diktierte wirtschaftliche Ziele zu realisieren, und zum anderen tragen sie die Verantwortung für die Führung ihrer Mitarbeiter. Angesichts der Schwierigkeit, dieser Doppelbelastung gerecht zu werden, gerät Personalführung häufig ins Hintertreffen und verkommt zu einer reinen „Personalverwaltung“, wie es einer der Teilnehmer formulierte.

Mit Blick auf die Gesundheitsförderung in den Unternehmen ist diese Situation in zweierlei Hinsicht problematisch: Zum einen beobachten fast alle Teilnehmer dieser World-Café-Station aufgrund der dilemmatischen Situation bei Führungskräften starke psychische Belastungen für diese Beschäftigtengruppe. Zum anderen können viele Führungskräfte aus dieser Situation heraus ihre Mitarbeiter nicht in ausreichendem Maße betreuen und hier gewissermaßen eine „Schutzfunktion“ vor Überlastung ausüben.

Dennoch wurde in den Diskussionen von einigen „Positivbeispielen“ berichtet, bei welchen es Führungskräften durchaus gelang, für sich und ihre Mitarbeiter eine Team- und Arbeitskultur zu erreichen, die gesundheitsförderliches Verhalten möglich macht. Vor allen Dingen diejenigen, die ihren Klebepunkt in die Mitte der Skala setzten, betonten, dass es auch auf die Füh-

rungskräfte ankomme, hier stärker zu handeln und Gestaltungsspielräume wahrzunehmen. Von den Teilnehmern wurden verschiedene Aspekte genannt, die ein solches Verhalten unterstützen könnten: Führungskräfte müssten mehr Zeit für Personalführung im eigentlichen Sinne haben, es müsse eine offene und fehlertolerante Kultur in den Unternehmen gefördert werden und Führungskräfte müssten in ihrer wichtigen Brückenfunktion beim Thema Gesundheitsförderung auch „von ganz oben“ anerkannt werden.



Station 6

Vom „Spaß in der Arbeit“ zu neuen Leidenserfahrungen

Moderation: Dr. Tobias Kämpf (ISF München)

Zitate eines Beschäftigten:

„Oftmals bin ich gezwungen Dinge abzugeben, die ich gerne besser machen würde, kann ich aber nicht, da ich keine Zeit habe. Das ist Stress. (...) Spaß an der Arbeit ist auch, möglichst gute Arbeit zu liefern. Und ich weiß, dass ich auch oft nicht so abliefern kann, wie ich es gerne würde. Das mag zum einen auch an der eigenen Befähigung liegen, liegt aber oftmals an der Terminlage.“

„Das Interesse an dem was wir tun, und der Antrieb das so gut wie möglich zu machen, das sind Grundprinzipien. Wer das nicht als Feuer in sich trägt, der wird hier vermutlich nicht lange bleiben. Die Kollegen wird es hier geben, aber das ist die Ausnahme. Die meisten sagen einfach, ich will es so gut wie möglich machen und ich hänge mich auch darein. Wenn es dann blöderweise ein Ziel ist, was fast nicht mehr zu erreichen ist, führt das oft dazu, dass nicht nur einer, sondern mehrere sich im Grunde auf Dauer überfordern.“

Kurzbericht des Moderators:

(folgt demnächst)



Station 7

Beschäftigte vor der Herausforderung, Grenzen ziehen zu müssen

Moderation: PD Dr. Andreas Boes (ISF München)



Zitat einer Beschäftigten:

„Das ist natürlich ein sehr großer Druck, der auf den Mitarbeitern lastet, und ich glaube, da bin ich nicht die einzige, die – früher so ein bisschen aus Gruppenzwang – sich nicht getraut hat, früher mal Feierabend zu machen, und jetzt bin ich einfach überlastet und ich merke, wenn ich nicht selber dafür Sorge, dass ich hier meinen Feierabend kriege, dann passt da auch kein anderer auf mich auf. Ich habe die naive Vorstellung gehabt, dass das ein Chef machen müsste, dass der Chef mir sagen müsste, ‚das ist zu viel, was Du machst‘, dass der das beobachtet so ein bisschen und im Blick hat, aber das ist nicht so. Ich empfinde das ganz anders, und das ist gar nicht böswillig, sondern es ist einfach so, je mehr Du schaffst, desto besser. (...) Natürlich versuche ich so viel zu stemmen wie ich kann, irgendwie, und jetzt so langsam lerne ich, wie es geht, dass ich dann auch sage, nein, das schaffe ich nicht mehr, das bleibt jetzt noch zwei Wochen liegen, nein, das kann ich nicht liefern, oder nein, das mache ich nicht, weil sonst macht das keiner für mich.“

Kurzbericht des Moderators:

In den Gesprächen der drei Gruppen und auch in der Bewertung wurde deutlich, dass es in IT-Unternehmen für die Beschäftigten unabdingbar ist, zu lernen, Grenzen zu ziehen und sich selbst

für die Erhaltung ihrer Gesundheit stark zu machen. Dabei wurden unterschiedliche Facetten des Themas diskutiert:

Eigenverantwortung: Beschäftigte sind nicht nur „Objekte“ gesundheitlicher Belastungen, sondern selbst auch gefordert, Partei für sich selbst zu ergreifen. Das erfordert die Kompetenz, die Frühwarnsignale des eigenen Körpers ernst zu nehmen, und die Fähigkeit, den eigenen Interessen Gehör zu verschaffen und Grenzen zu ziehen, wenn das gesundheitliche Wohlbefinden beeinträchtigt wird.

Wertempfinden: Die Fähigkeit der Beschäftigten zur Grenzziehung, so wurde betont, basiere wesentlich auf einem positiven Eigenwertempfinden. Wenn die Beschäftigten „sich selbst Wert seien“ oder der Familie einen Wert zumessen, gelingt es ihnen, sich der geradezu sogartig wirkenden Drift in Richtung auf eine Ausweitung der Arbeitszeiten und eine Intensivierung der Arbeit zu entziehen. Dies sei für die Menschen ein sehr voraussetzungsreicher Prozess.

Regulation: In den Diskussionen wurde immer wieder thematisiert, dass die Fähigkeit zur Grenzziehung in den Arbeitsbedingungen der IT-Industrie eine hohe Anforderung für die Beschäftigten darstelle. Verwiesen wurde darauf, dass geltende Regularien (Betriebsvereinbarungen, Tarifverträge, Arbeitszeitregelungen) nur dann Schutz böten, wenn die Beschäftigten diesen aktiv in Anspruch nähmen.

Führungskultur: Durch die Veränderungen der Führungskultur ist die Entfernung zwischen Führungskräften und Beschäftigten größer geworden; häufig sind die sozialen Nahbeziehungen zwischen beiden verloren gegangen. Hinzu kommt, dass Führungskräfte selbst oft „Getriebene“ sind und ihre Fürsorgefunktion nicht mehr ausreichend ausfüllen. Hier wurde nach Wegen gesucht, wie die Führungskultur in den IT-Unternehmen verändert werden kann, so dass die Verantwortung gegenüber den Beschäftigten besser wahrgenommen werden kann.

