

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

# Gesundheitliche Belastungen in der IT-Industrie

Von der Zeitenwende zu einer neuen Belastungskonstellation

- Lange Zeit galt die IT-Industrie als Eldorado „guter Arbeit“
  - Kaum physische Belastungen wie bei körperlicher Arbeit
  - Hohe Freiheitsgrade und Kreativität
- Neue Forschungsergebnisse deuten jedoch auf eine gravierende Zunahme gesundheitlicher Belastungen hin (u.a. IAT 2006)
  - Vorwiegend psychosomatische Beschwerden
  - Besonderes Risiko für Burn-Out
- Hohe öffentliche Aufmerksamkeit der IAT-Studie → Indiz für die Brisanz der Gesundheitsproblematik in der Branche
- Eigene Forschungsergebnisse bestätigen diese These ...

# Stress und Burn-Out sind nur die „Spitze des Eisbergs“ ...

- Stress und Burn-Out sind sichtbarer Ausdruck ...
  - ... einer Verschärfung der Gesundheitsproblematik in der IT
  - ... und einer neuen Belastungskonstellation
- Die Brisanz dieser neuen Belastungskonstellation resultiert aus dem Zusammenwirken unterschiedlicher Belastungsfaktoren
- Dies erfordert besondere Konzepte der Gesundheitsprävention



- Hintergrund: Die Zeitenwende in der IT Industrie
- Zentrale Momente der neuen Belastungskonstellation
- IT-Beschäftigte in neuen Belastungskonstellationen
- Eckpunkte einer nachhaltigen Gesundheitsprävention

- Der Börsenabsturz ab Mitte 2000 markiert eine Zäsur und läutet eine neue Phase ein
- Diese Zeitenwende in der IT-Industrie ist mehr als nur die Krise der new economy ...
  - ... Veränderte ökonomische Rahmenbedingungen
  - ... Herausbildung eines neuen Produktionsmodells
    - Neue internationale Geschäftsmodelle und Offshoring
    - Entstehung eines Weltarbeitsmarktes für IT-Fachkräfte
    - Standardisierung von Produkten und Prozessen – „neuer Typ der Industrialisierung“
    - IT wird „commodity“
    - Verstärkte Ökonomisierung bestimmt die Arbeit
  - ... Strategiewechsel in den Unternehmen

# Konsequenz – Neue Geschäftsgrundlagen für die Leistungsbedingungen

- Strategiewechsel auf Seiten des Managements – Neue Strategien der Unternehmen zielen auf „Normalisierung“ bei verringerten Wachstumsraten
- Durch Offshoring, Industrialisierung und Internationalisierung werden selbst hochqualifizierte Beschäftigte in neuer Form ersetzbar
- Standardisierung und Ökonomisierung stehen im Widerspruch zur beruflichen Identität vieler IT-Fachkräfte
- Die Konzepte der Unternehmen bewirken im Kern einen Verlust des vergleichsweise privilegierten Status der Beschäftigten und lassen die Basis ihrer „Beitragsorientierung“ erodieren
- Zentrale sozialintegrative Momente des Funktionierens neuer Unternehmenskonzepte werden damit ausgehebelt

# Belastungsfaktor 1 – Leistungsverdichtung trifft auf alternde Belegschaften



- Nach der Zeitenwende ist in vielen IT-Unternehmen eine zunehmende Leistungsverdichtung und ein erhöhter Arbeitsdruck zu beobachten
- Extensivierung und Flexibilisierung der Arbeitszeiten stößt bei vielen Beschäftigten auf soziale und gesundheitliche Grenzen
- Alter wird zu einem Thema in der vormals jungen IT-Branche ...
  - Durchschnittsalter in den Unternehmen steigt deutlich an und beträgt in vielen Unternehmen über 40 Jahre
  - Ältere Beschäftigte sehen sich zunehmend dem Vorurteil des „Low Performers“ ausgesetzt („Auslaufmodell“)
  - Auch jüngere Beschäftigte werden älter – Vereinbarkeit von Beruf und Familie wird zunehmend zum Problem

- Neue Managementkonzepte in den 90er Jahren: „Selbstorganisation“ wird zum neuen „Zauberwort“
  - Statt „Anweisung und Kontrolle“ → Freiheitsgrade für die Beschäftigten
  - Kontextsteuerung: Der „Markt“ wird zur zentralen Rahmenbedingung für die Beschäftigten
  - Beschäftigte sind selbst verantwortlich für das Erreichen „ihrer“ Ziele
- Zunächst: Positive Resonanz seitens der Beschäftigten → Der „Erfolg“ der neuen Managementkonzepte beruht wesentlich ...
  - auf den sozialintegrativen Momenten moderner Unternehmenskulturen
  - Wirtschaftlicher Boom der Branche
- Unter veränderten ökonomischen Vorzeichen kommen die „Schattenseiten“ der neuen Managementkonzepte ans Licht → „selbstgemachte“ Überforderung
  - Beschäftigte bleiben für Ziele verantwortlich, deren Erreichen immer schwieriger wird
  - Gefühl: Man kann es nicht schaffen und ist dennoch dafür verantwortlich
  - ➔ Zuweisung von Verantwortung ohne echte Handlungsfähigkeit

# Belastungsfaktor 3 – Veränderte „betriebliche Sozialordnungen“

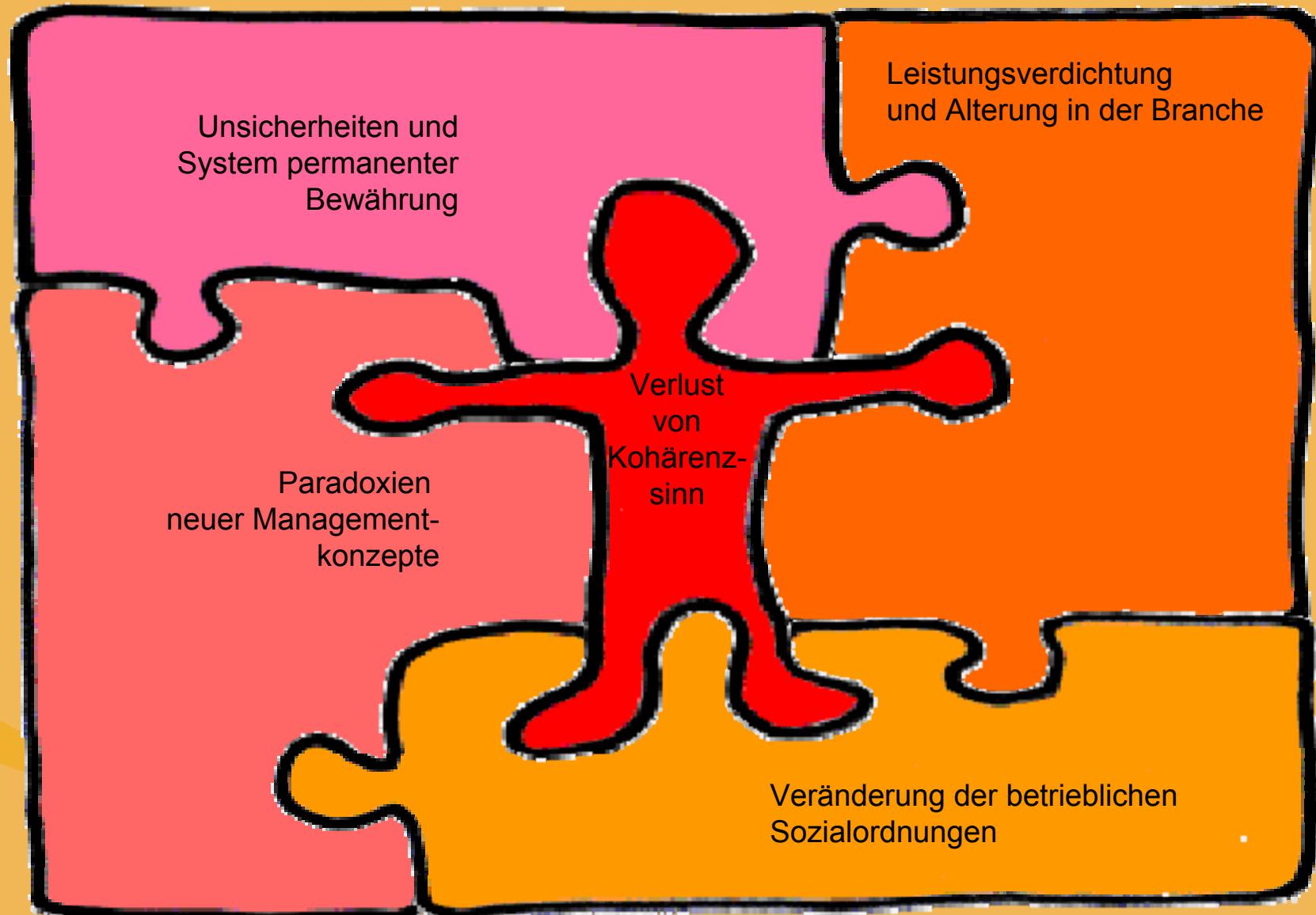
- Die IT-Industrie war schon immer durch eine hohe Arbeitsintensität gekennzeichnet  
→ spezifische „betriebliche Sozialordnungen“ fungierten als „Puffer“ bei gesundheitlichen Belastungen
  - Besondere Vertrauenskulturen und flache Hierarchien
  - Hohe Identifikation der Beschäftigten mit Arbeitsinhalt und Unternehmen
  - Ausgeprägtes Gefühl von Gemeinschaft – „kommunitaristische Kultur“
- Mit der Zeitenwende verändert sich die Szenerie in vielen Unternehmen: statt „der Mensch steht im Mittelpunkt“ heißt es nun: „die Zeit der Stammpatzgarantien ist vorbei“
- Die Erschütterung der Kultur in den Unternehmen vollzieht sich auf mehreren Ebenen
  - Tauschwert- statt Gebrauchswertorientierung
  - Management kündigt den „impliziten Vertrag“ – die Vertrauensbeziehungen werden unterminiert
  - Grundlegender Wandel der Anerkennungsordnungen
- Veränderter Stellenwert der „betrieblichen Sozialordnung“ im Belastungsgefüge der IT-Arbeit: Aus einer „Ressource“ der Beschäftigten wird ein zusätzlicher Belastungsfaktor
  - Die Veränderung der Sozialordnung wird als Verlust erlebt und führt zu Frustration
  - Tabuisierung von Belastungs- und Überforderungsgefühlen → die Beschäftigten werden mit ihren gesundheitlichen Belastungen allein gelassen

# Belastungsfaktor 4 – Neue Unsicherheiten und das „System permanenter Bewährung“

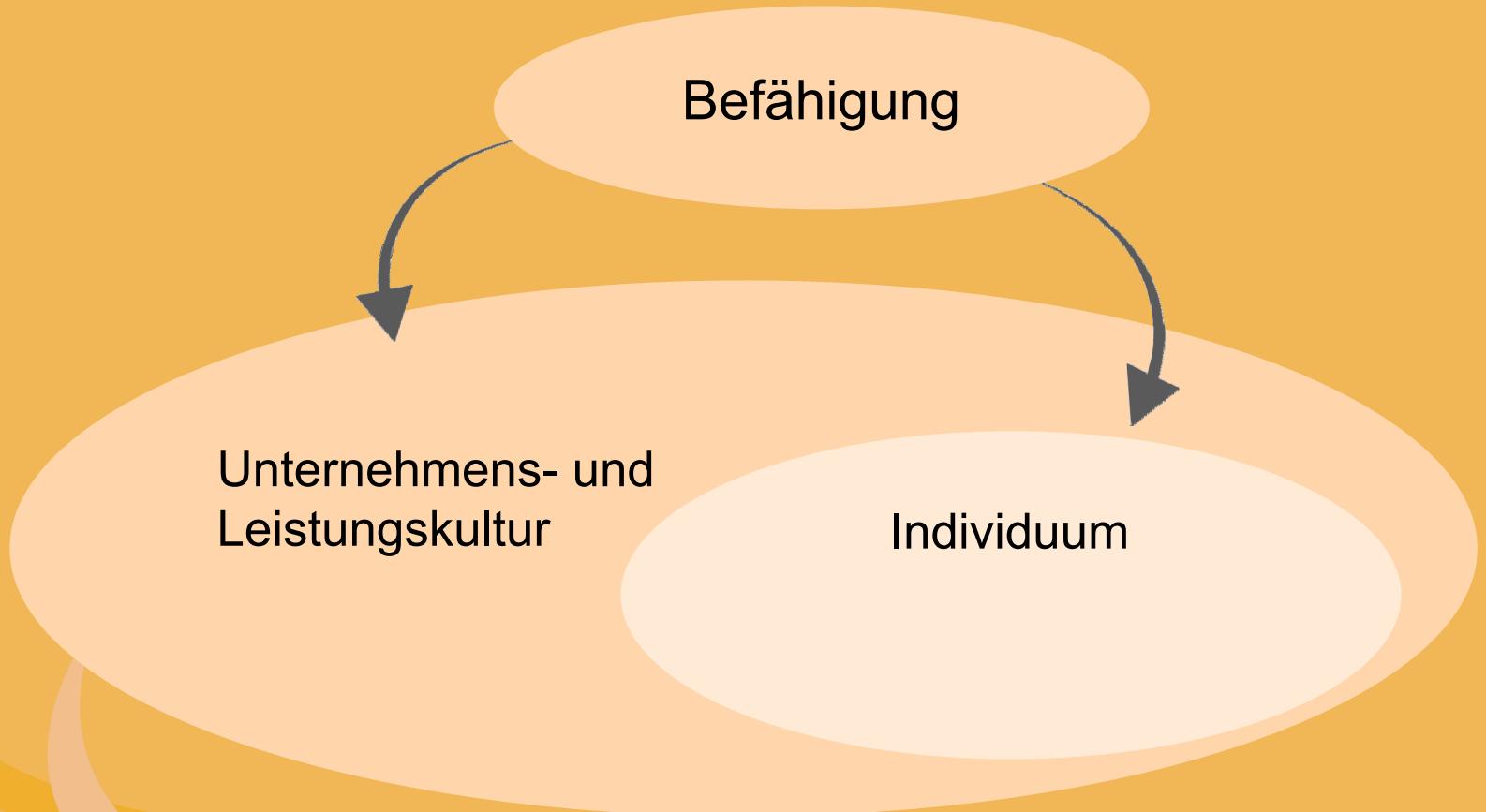
- Mit der Zeitenwende und dem Strategiewechsel in den Unternehmen ist eine deutliche Zunahme von Unsicherheiten für die Beschäftigten verbunden
    - Personalabbau wird zu einem fundamentalen Erlebnis
    - Off- und Nearshoring beinhaltet für viele eine versteckte – manchmal aber auch offene – Verlagerungsdrohung
    - Industrialisierung und Standardisierung erhöhen die Austauschbarkeit und unterminieren das „Primärmachtpotential“
  - Auf Basis der neuen Unsicherheiten werden die neuen Managementkonzepte zu einem „System permanenter Bewährung“ für die Beschäftigten
    - Leistungs- und Aufstiegsmöglichkeiten werden nach neuen Prinzipien organisiert – Leistungsbasierte Bewertungssysteme treten an Stelle des Senioritätsmodells
    - Statt aufwandsbezogener Modelle der Leistungsbeurteilung werden ergebnisorientierte Konzepte eingeführt – sie fördern die Gefahr einer maßlosen Verausgabung und einer Ausweitung der Arbeitszeiten
    - Die Zugehörigkeit zum Unternehmen wird optional gestellt und an die Zielerreichung gebunden
- Die eigene Leistungsfähigkeit muss immer wieder auf Neue bewiesen werden, um die Zugehörigkeit zum Unternehmen zu rechtfertigen

- Zentrale Frage: Wie gehen Beschäftigten mit dieser neuen Belastungssituation um?
- Beobachtung: Getrieben von einem „System permanenter Bewährung“ schalten viele Beschäftigte ihr eigenes „Frühwarnsystem“ aus – sie werden zu „Mittätern“ bei der Gefährdung ihrer Gesundheit
  - „.... ich blende das aus, sonst würde ich meine Arbeit gar nicht mehr schaffen“
  - Reaktive Anpassung statt produktiver Bewältigung
- System permanenter Bewährung absorbiert die Fähigkeit der Beschäftigten zur Herausbildung eigener Sinnperspektiven in der Arbeit
  - Arbeitsinhaltlich: Intrinsische Motivation sowie Interessen an Selbstentfaltung und Verwirklichung in der Arbeit werden unterminiert
  - Zeitlich: Notwendige Zeiträume zur produktiven Bewältigung der Veränderungen und zur Schaffung von über die Arbeit hinausgehender Sinnbezügen fehlen
  - Eigenwertempfinden: Die veränderten Anerkennungsordnungen heben das bisher vorherrschende Selbstbild der IT-Fachkräfte und deren berufliche Identität aus
  - Zukunftserwartung: Zukunftsgewissheit und Planungssicherheit der Beschäftigten werden stark beeinträchtigt
- Den Beschäftigten droht der „Kohärenzsinn“ (Antonovsky) – also die zentrale Ressource ihres gesundheitlichen Wohlbefindens – verloren zu gehen

# Eine neue Belastungskonstellation in der IT-Industrie



# Eckpunkte einer nachhaltigen Gesundheitsprävention



# Vielen Dank für Ihre Aufmerksamkeit

**Für weitere Informationen:**

PD Dr. Andreas Boes

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>