

Andreas Boes, Tobias Kämpf, Katrin Trinks

Neue gesundheitliche Belastungen im Büro – Was tun?

Leitlinien für eine nachhaltige Gesundheitsförderung

- DIWA-IT: Demographischer Wandel und Prävention in der IT-Branche
- Ziel: Entwicklung innovativer Konzepte zur Gesundheitsförderung in der IT-Branche
- Beteiligte Partner:
 - Institut für Arbeit und Qualifikation (IAQ)
 - ISF München
 - Büro Moderne Arbeitszeiten
- Laufzeit: Juni 2007 - Oktober 2010
- Gefördert vom Bundesministerium für Bildung und Forschung (BMBF)



moderne arbeitszeiten

Forschung, Schulung, Organisationsentwicklung, Du. Wille. Hölzer

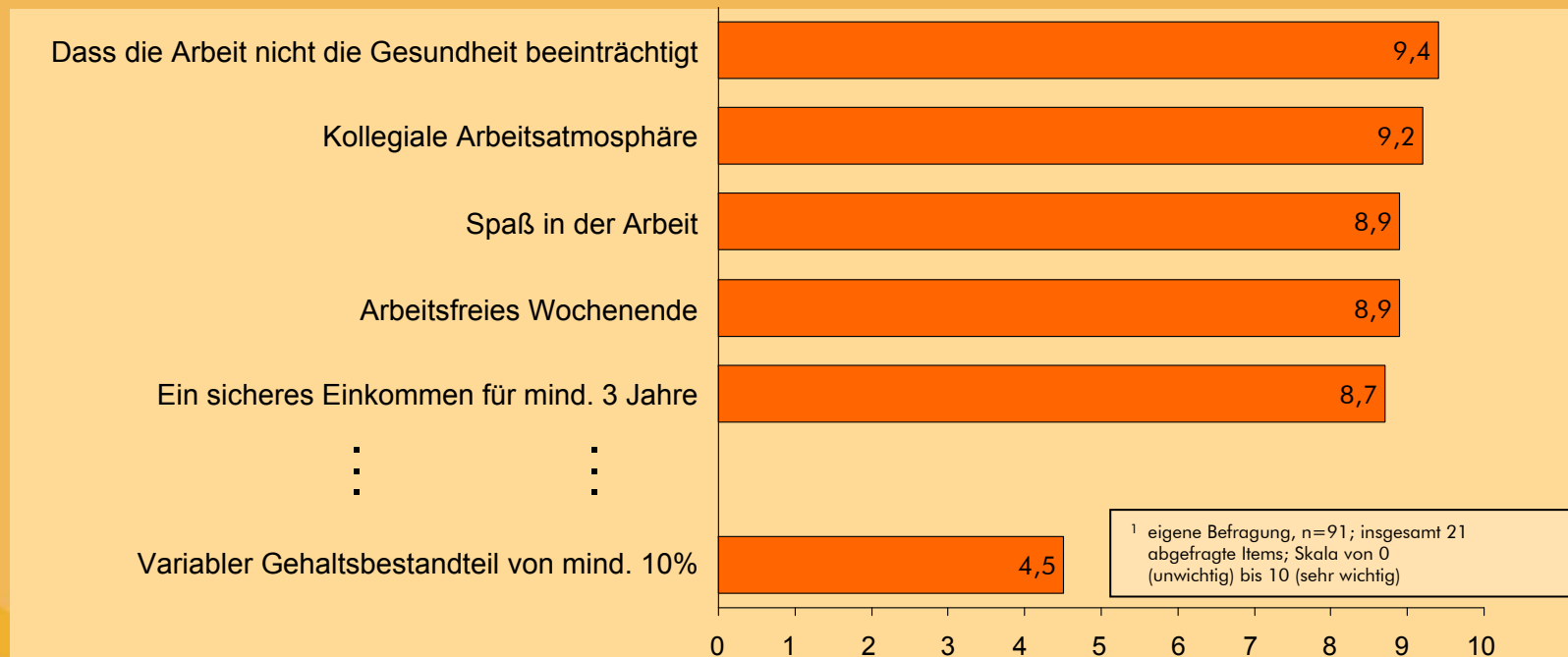
Methodisches Vorgehen und Sample (ISF)

- Instrumente
 - Expertengespräche mit betrieblichen Experten (n = 42)
 - Dokumentenanalyse und Sekundärstatistische Auswertungen
 - Tiefeninterviews mit Beschäftigten (n = 91)
- 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
 - Ansatzpunkte und Einflussmöglichkeiten für gesundheitsförderliches Handeln
- Sample
 - Geschlecht: 64 ♂ / 27 ♀
 - Alter: 32 unter 40 Jahre, 59 über 40 Jahre
 - Beruflicher Abschluss: 64 % Akademiker
 - Sehr aussagekräftiges Sample

- Eine neue Belastungskonstellation in der IT-Industrie
- Konzept und Handlungsfelder
- Prinzipien einer nachhaltigen Gesundheitsförderung

Was ist den IT-Beschäftigten in ihrer Arbeit wichtig?

- „Was ist Ihnen wichtig in Ihrer Arbeit?“ - die fünf höchstgewichteten Interessenpositionen¹:
 - Das Thema Gesundheit steht bei den IT-Beschäftigten an oberster Stelle
 - Die IT-Beschäftigten betonen Faktoren, die zentrale Ressourcen im Umgang mit hohen Belastungen in der Arbeit darstellen



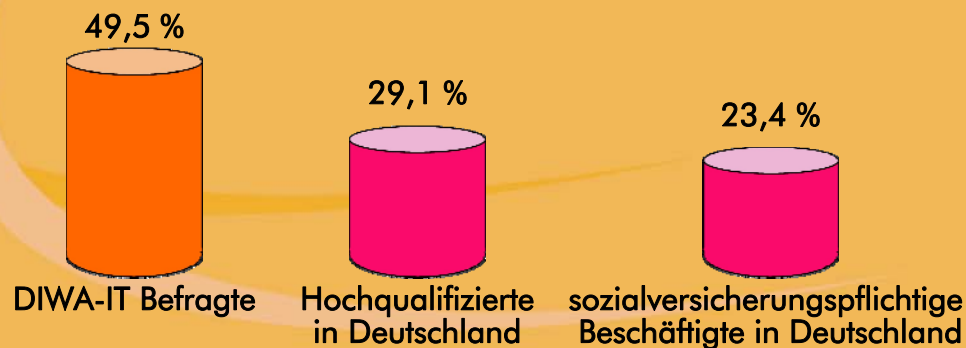
- Diese Interessen können die Befragten seit der Zeitenwende in der IT-Industrie zunehmend weniger realisieren – wichtige Ressourcen für das gesundheitliche Wohlbefinden erodieren
- Hintergrund ist die Herausbildung einer grundlegend neuen Belastungskonstellation

Das Zusammenwirken verschiedener Belastungsfaktoren führt zu einer spezifischen Belastungskonstellation

DWA-IT

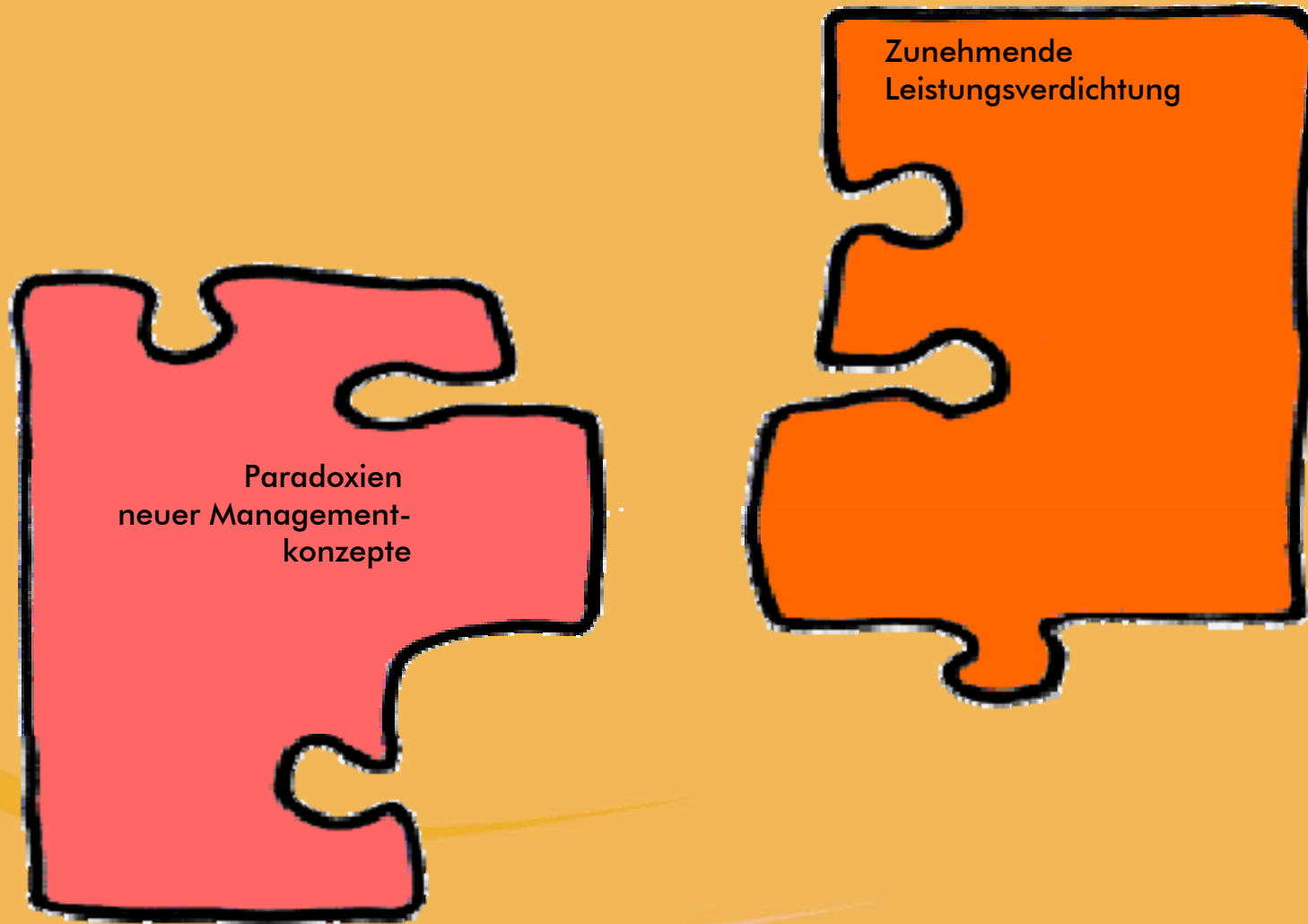


- In allen untersuchten Unternehmen nehmen die Beschäftigten eine deutliche Leistungsverdichtung wahr
 - Auf den Mitarbeitern lastet ein starker Druck: Die Arbeitsmenge nimmt nicht nur zu, sondern Arbeitsvorgänge werden auch komplexer
 - Das Tempo der Prozesse erhöht sich: „das Hamsterrad hier dreht schon extrem schnell“
 - Ineffiziente Prozesse erzeugen in den Unternehmen eine Mehrbelastung
 - Personalabbau verschärft in vielen Bereichen die Situation
- Die Beschäftigten leiden unter dem Zeitdruck
 - Tempo, Arbeitsmenge und Komplexität führen zu steigendem Stress
 - „Geschwindigkeit vs Nachhaltigkeit“ → Sinnverluste in der Arbeit: Der hohe Zeitdruck konkurriert mit dem Anspruch, ein Produkt mit nachhaltigem Kundennutzen zu schaffen
 - „Der große Zeitdruck aufgrund des hohen Arbeitsaufkommens belastet mich stark/sehr stark“¹



1) Quelle: Eigene Erhebungen Diwa-IT, n=91; Eigene Auswertungen; Sozio-oekonomisches Panel SOEP

Das Zusammenwirken verschiedener Belastungsfaktoren führt zu einer spezifischen Belastungskonstellation

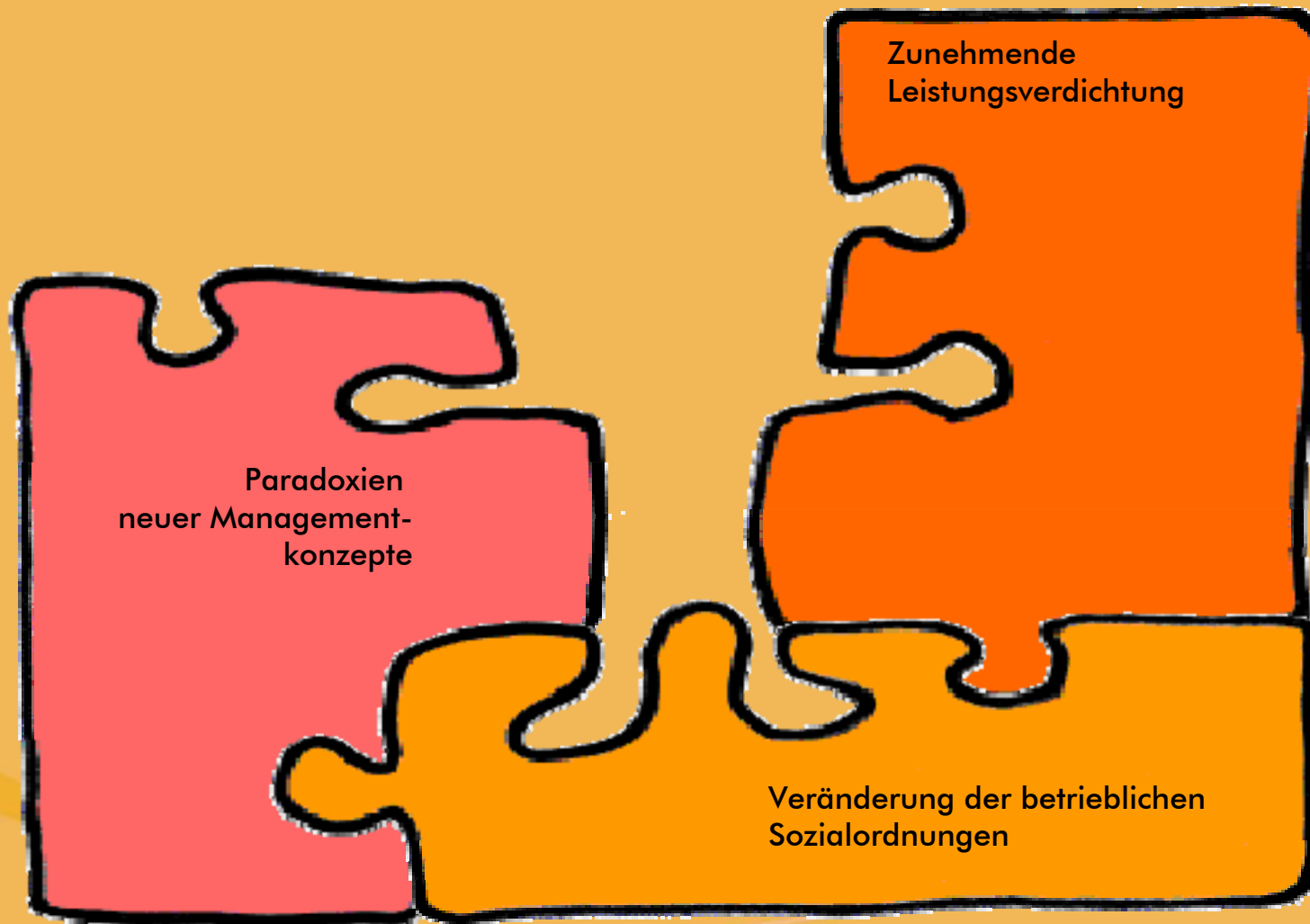


Paradoxien neuer Managementkonzepte

- Mitarbeiter haben oft das Gefühl, für Ziele verantwortlich zu sein, die sie nicht erreichen können: „Man möchte, aber man kann nicht“
 - Die Beschäftigten sehen sich mit hohen Anforderungen hinsichtlich Qualität, Kosten und Zeit konfrontiert ...
 - ... und finden gleichzeitig Arbeitsbedingungen vor, die ihnen das Erreichen dieser Ziele oft unmöglich machen – Arbeit wird immer öfter zu einer „mission impossible“:
 - Knappe Personaldecken
 - Ineffiziente und komplizierte Prozesse
 - Instabile Unternehmensstrukturen und fehlende Ansprechpartner
- Das erzeugt für die Beschäftigten einerseits hohen Druck ...
- ... und führt andererseits zu einem Verlust von Selbstwirksamkeitserfahrung
- In dieser Konstellation erleben sich auch die Führungskräfte zunehmend als handlungsunfähig und machtlos – anstatt das Team vor Überlastung zu schützen, können sie überhöhte Anforderungen „von oben“ häufig nur weitergeben



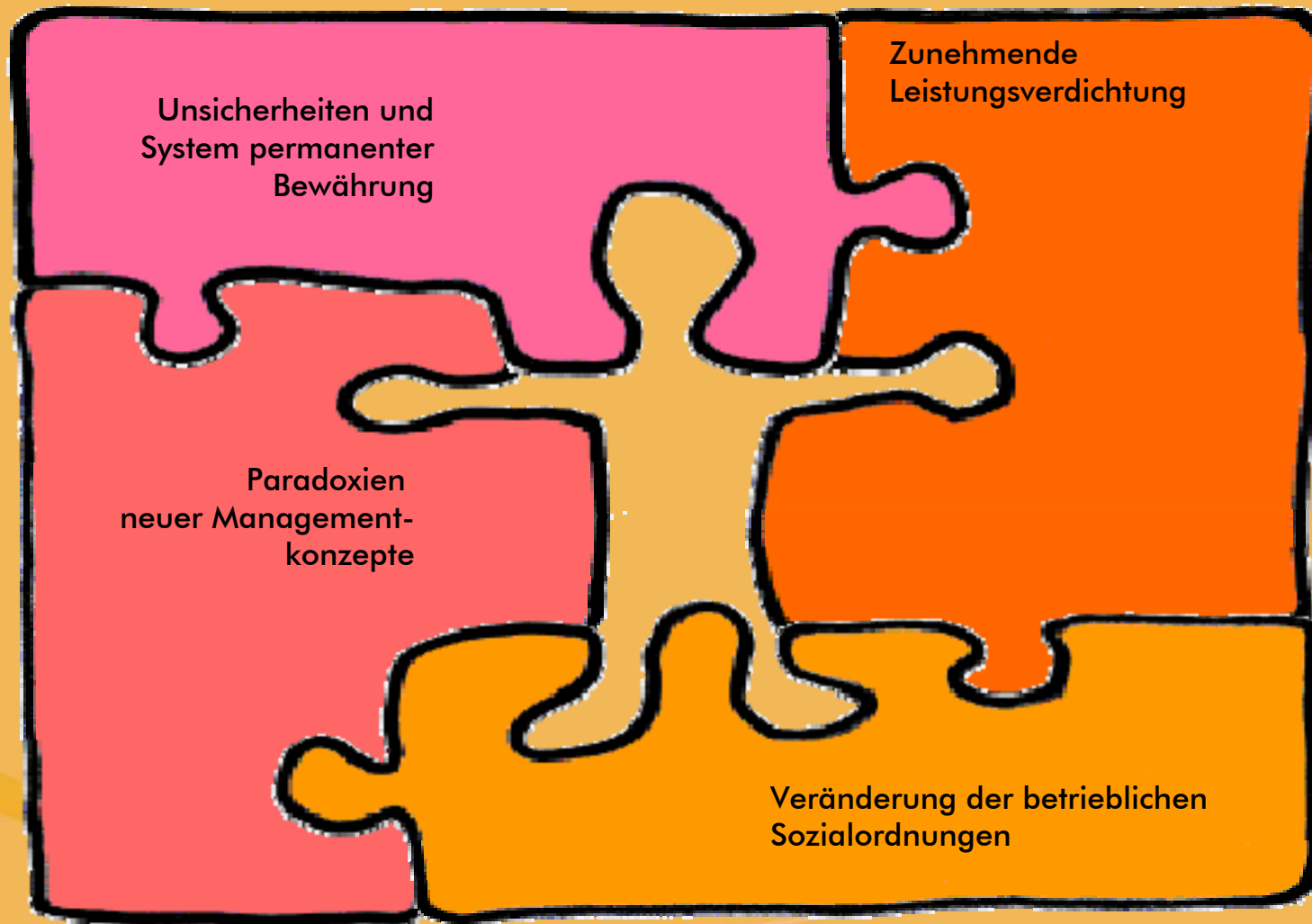
Das Zusammenwirken verschiedener Belastungsfaktoren führt zu einer spezifischen Belastungskonstellation



- In den Unternehmen wird ein tiefgreifender Kulturwandel wahrgenommen
 - „Zahlen statt Menschen“: es dominiert der Eindruck, dass Beschäftigte in den Unternehmen nur noch als Kostenfaktor wahrgenommen werden
 - „Entscheidungen über die Köpfe hinweg“: Die Beschäftigten finden sich in den Entscheidungen des oberen Managements nicht wieder
 - „Management by e-mail“: Die Beschäftigten kritisieren einen Rückgang an informeller Kommunikation sowie eine starke Formalisierung und Anonymisierung der Kommunikation
 - Kollegialität und Hilfsbereitschaft in den Teams sind angesichts steigender Überlastung gefährdet
 - Die Beschäftigten erfahren dies vor allem als einen Verlust von Anerkennung – und sehen zugleich wichtige Ressourcen im Umgang mit hohen Arbeitsbelastungen schwinden
 - Mitarbeiter fühlen sich nicht mehr als wertvolle Mitarbeiter gewertschätzt, sondern als „Nummer, die man am besten wegekelt“
 - Die Beschäftigten thematisieren Vertrauensverluste und Entfremdung vom oberen Management
 - Obwohl den Beschäftigten Teamkultur wichtig ist, kann sie unter den vorhandenen Arbeitsbedingungen häufig nicht gelebt werden
- Die Beschäftigten erleben dies als eine grundlegende Entwertung ihrer Arbeit und ihrer Person – in der Folge gehen die Identifikation mit dem Unternehmen und der Spaß in der Arbeit verloren



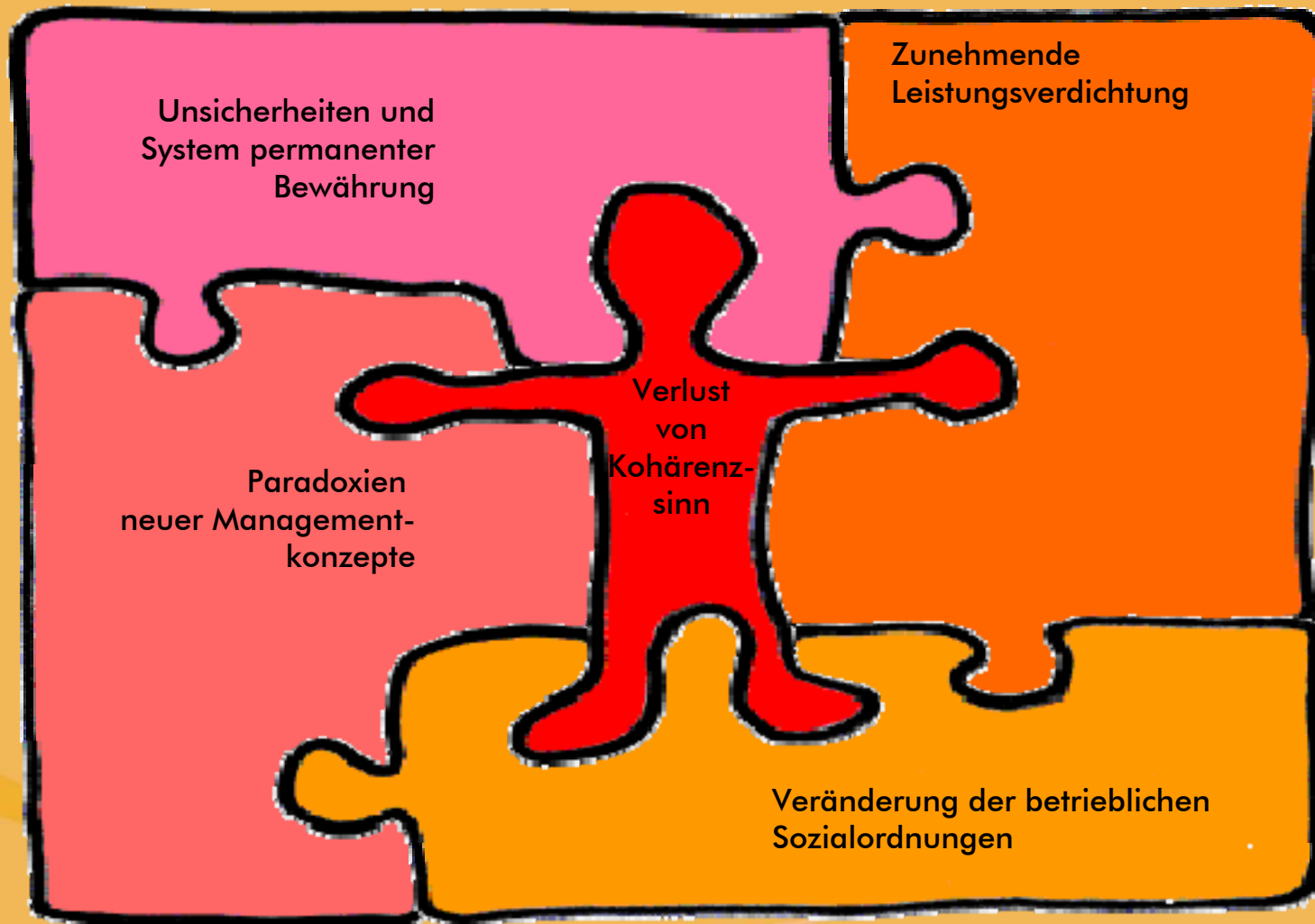
Das Zusammenwirken verschiedener Belastungsfaktoren führt zu einer spezifischen Belastungskonstellation





- Mit der Zeitenwende in der IT-Industrie 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, Off- und Nearshoring aber auch permanente Reorganisation verstärken die Verunsicherung – in vielen Bereichen wird Personalabbau zur realen Bedrohung
 - Unsicherheit prägt das Grundgefühl und die Zukunftsgewissheit geht den Beschäftigten verloren
- Beschäftigte fühlen sich getrieben und unter Zwang – Leistung ohne Grenzen im „System permanenter Bewährung“ (Boes/Bultemeier)
 - Die Beschäftigten sehen sich für Ziele verantwortlich, deren Erreichen immer schwieriger wird
 - Die Zugehörigkeit zum Unternehmen wird optional gestellt und an die Zielerreichung gebunden
 - Die eigene Leistungsfähigkeit muss so immer wieder auf Neue bewiesen werden, um die Zugehörigkeit zum Unternehmen zu rechtfertigen
- Arbeit wird zur permanenten Bewährungsprobe auf Kosten der Gesundheit: Für die Beschäftigten wird es immer schwieriger, eigenständig „Grenzen zu ziehen“

Das Zusammenwirken verschiedener Belastungsfaktoren führt zu einer spezifischen Belastungskonstellation



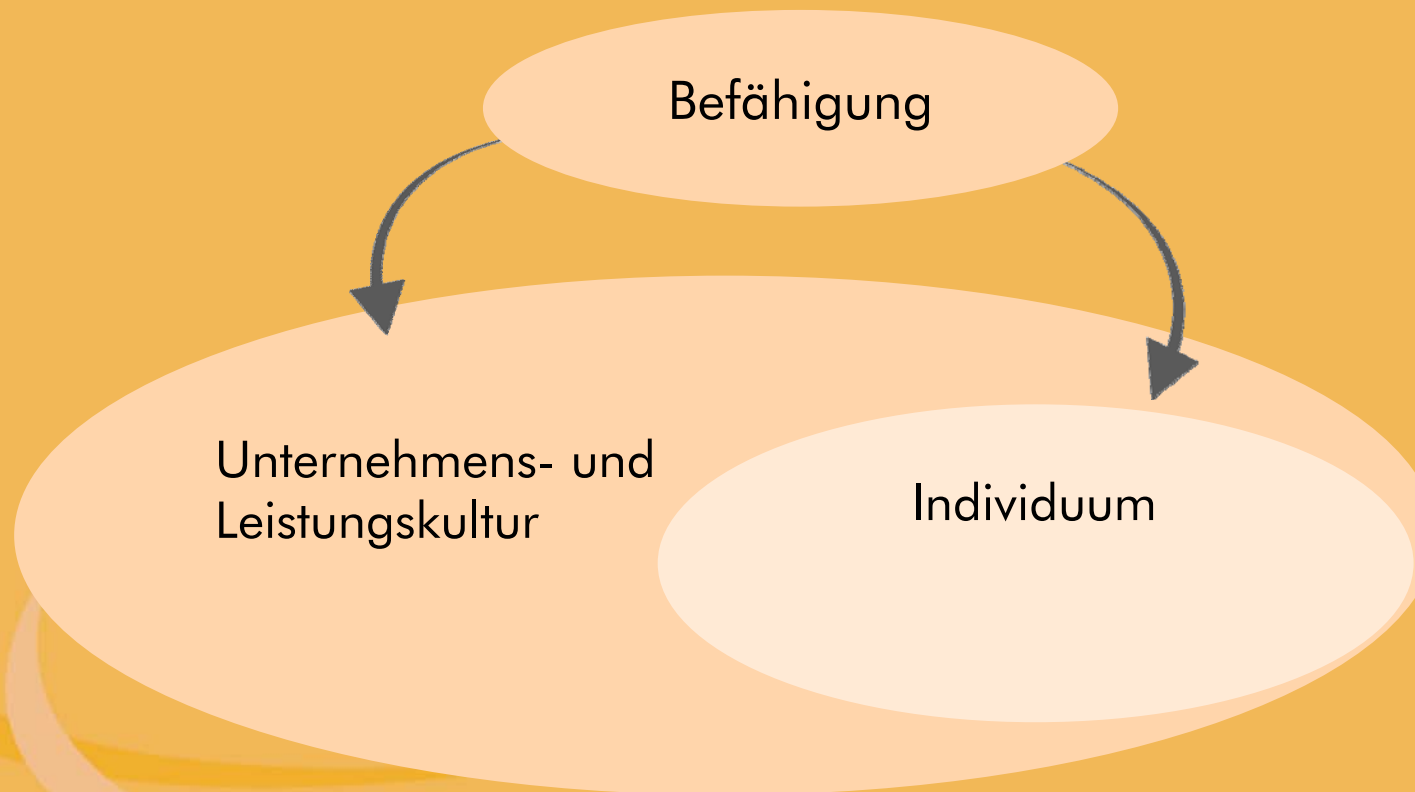
Verlust des „Kohärenzsinn“ – eine zentrale Ressource für das gesundheitliche Wohlbefinden geht verloren



- Erst in ihrem Zusammenwirken ergeben die einzelnen Belastungsfaktoren eine neue Belastungskonstellation
 - Die verschiedenen Belastungsfaktoren verstärken sich wechselseitig und „schaukeln sich hoch“
-
- Diese Entwicklung unterminiert den „Kohärenzsinn“ (Antonovsky) der Beschäftigten
 - Die Erwartung einer positiven Entwicklung der eigenen beruflichen Situation schwindet: 53% der Befragten erwarten eine Verschlechterung ihrer Arbeitssituation
 - Starker Vertrauensverlust gegenüber der Unternehmensführung: Man „glaubt“ nicht mehr an die ausgegebenen Strategien
 - Die Beschäftigten sehen unter den vorherrschenden Arbeitsbedingungen den Sinn in ihrer Arbeit zunehmend verloren gehen
 - Das Gefühl der Selbstwirksamkeit ist vielen Beschäftigten abhanden gekommen: *„ich kann hier ja doch nichts bewirken“*
- Mit dem Kohärenzsinn geht die zentrale Ressource für das gesundheitliche Wohlbefinden verloren

- „Gesundheit am seidenen Faden“
 - In allen untersuchten Unternehmen hat die Zahl psychischer Erkrankungen in den vergangenen Jahren deutlich zugenommen
 - In den Bereichen, in denen die „Aufschaukelungseffekte“ der Belastungskonstellation 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

- Eine neue Belastungskonstellation in der IT-Industrie
- Konzept und Handlungsfelder
- Prinzipien einer nachhaltigen Gesundheitsförderung



- Herkömmliche Monitoring-Instrumente bilden die Gesundheitssituation nur unzureichend ab – sie ermöglichen lediglich den Blick auf die „Oberseite“ der Gesundheitssituation
 - Strukturelle „Blindstelle“: bisher verfügbare Daten geben wenig Auskunft über das tatsächliche Erleben der Arbeits- und Belastungssituation
 - Vorhandene Monitoring-Instrumente generieren häufig Zahlen, welche die tatsächliche Gesundheitssituation verschleiern können (z.B. Krankheitsquoten)
 - Ansatzpunkte
 - Entwicklung von Monitoring-Verfahren, die es ermöglichen, die subjektive Wahrnehmung der Belastungs- und Gesundheitssituation transparent zu machen
 - Berücksichtigung verschiedener Ebenen:
 - Unternehmensebene
 - Teamebene
- Die Beschäftigten müssen ihre Belastungs- und Gesundheitssituation über die entwickelten Instrumente artikulieren können

- Ineffiziente und komplizierte Prozesse stellen einen maßgeblichen Belastungsfaktor dar
 - Schlecht funktionierende Prozesse erzeugen Mehrarbeit und Zeitdruck
 - Sinn in der Arbeit wird konterkariert: Die Beschäftigten sehen sich dabei behindert, ihre eigentlichen Ziele zu erreichen und ihren Qualitätsansprüchen gerecht zu werden
- Für viele Mitarbeiter entsteht dadurch erhebliche Frustration:
 - Sie erfahren nicht nur eine Zusatzbelastung ...
 - ... sondern erleben tagtäglich ein Gefühl der „Entmündigung“
- Ansatzpunkte
 - Im Unternehmen eine Kultur etablieren, in der Verbesserungsvorschläge und Anregungen von Mitarbeitern ernst genommen werden
 - Auf Mitarbeiter- und Teamebene eine konstruktiv-kritische Auseinandersetzung mit ineffizienten und komplizierten Prozessen etablieren (z.B. Fokusgruppen bilden)
 - Bei der Reorganisation von Prozessen die Erfahrungen der Mitarbeiter zum Ausgangspunkt nehmen und die Konsequenzen für die Belastungssituation zu einem zentralen Gestaltungskriterium machen

- Unterschiedliche Arbeits- und Lebensphasen → besondere Belastungen und spezifischer Handlungsbedarf
- Zielgruppe 1: Beschäftigte in der Familienphase
 - Das Thema „Grenzen ziehen“ wird zur Herausforderung bei dem Versuch, den Anforderungen aus Arbeit und Familie gerecht zu werden
 - Sowohl die Flexibilität aber auch die Planbarkeit der Arbeitszeit stehen im Vordergrund
 - Rückendeckung und Verständnis von Vorgesetzten und Kollegen werden zu wichtigen Ressourcen im Umgang mit der Doppelbelastung
- Zielgruppe 2: Erfahrene und ältere Beschäftigte
 - Vor allem ein erhöhter Reiseaufwand und starker Zeitdruck werden mit zunehmendem Alter als besondere Belastung empfunden
 - Alternative Rollenmodelle müssen auf dem Know-How und dem Erfahrungsschatz der Beschäftigten aufbauen
 - Notwendigkeit von „Ausstiegsszenarien“: Das Ende staatlicher Fördermaßnahmen zur „Altersteilzeit“ wird in vielen Unternehmen zu Defiziten und Handlungsbedarf führen
- Ansatzpunkte
 - „Zielgruppenspezifische“ Gestaltung von Maßnahmen zur Gesundheitsförderung und Personalentwicklung
 - Konzeptionierung von lebensphasensensiblen Rollenmodellen und Karrierekonzepten
 - Auf Team- und Führungskräfteebene eine Kultur fördern, die offen ist für die lebensphasenspezifischen Bedürfnisse der Mitarbeiter

- Führungskräfte in der „Sandwichposition“: Unter hohem Druck können sie ihre Schutzfunktion für die Mitarbeiter häufig nicht mehr wahrnehmen
 - Von „oben“ vorgegebene Ziele können von Führungskräften häufig nur an die Mitarbeiter weitergereicht werden
 - Sinn- und Rollenkonflikte : Führungskräfte sind sowohl Betroffene wie auch „Verursacher“ einer hohen Belastungssituation – sie können ihre Ansprüche an gute Führung unter den vorhandenen Bedingungen immer weniger realisieren
- Ansatzpunkte
 - Führungskräfte als eigene Zielgruppe adressieren
 - als Betroffene in einer spezifischen Belastungskonstellation ansprechen ...
 - ... und für ihre Rolle als „Gatekeeper“ sensibilisieren
 - Empowerment: Die Handlungsfähigkeit von Führungskräften als „Gatekeeper“ bei Stress und Überlastung im Team stärken

- Die Teams und ihre „Kultur des Miteinanders“ haben einen entscheidenden Einfluss darauf, wie sich hohe Arbeitsbelastungen auf den Einzelnen niederschlagen
 - Einerseits → „Team als größter Feind“ in belastenden Arbeitssituationen: ausufernde Leistungskultur, Peer-Group-Pressure & Ausgrenzung bzw. Mobbing
 - Andererseits → „Team als zentrale Ressource und Puffer“, um mit hohen Arbeitsbelastungen umgehen zu können
- Der steigende Zeit- und Leistungsdruck und die „Virtualisierung“ vieler Teams gefährden unterstützende Teamkulturen
 - Kollektiver Umgang mit hohen Arbeitsbelastungen bleibt oft auf der Strecke → „Einzelkämpfermentalität“
 - Räume für informelle Kommunikation und das Thematisieren von Belastungen und gesundheitlichem Wohlbefinden schwinden
- Ansatzpunkte
 - Lernprozesse anstoßen – Teams müssen (wieder) lernen, einen produktiven und solidarischen Umgang mit hohen Belastungen zu finden
 - Auf Teamebene Institutionen schaffen, die einen regelmäßigen und bewussten Austausch über Belastungen und gesundheitliches Wohlbefinden ermöglichen
 - Führungskräfte für die Notwendigkeit einer funktionierenden Teamkultur sensibilisieren
 - Reflexionsräume in den Teams schaffen und nutzen, um auch organisationsübergreifende Gesundheitsthemen zu identifizieren, „öffentlich“ zu machen und an die entsprechenden „Entscheider“ zu übermitteln

- Eine neue Belastungskonstellation in der IT-Industrie
- Konzept und Handlungsfelder
- Prinzipien einer nachhaltigen Gesundheitsförderung

1. Eine nachhaltige Gesundheitsförderung darf nicht nur aus einzelnen „Sonderveranstaltungen“ bestehen, sondern muss zu einem integralen Bestandteil der Unternehmenspolitik und der Organisationsentwicklung werden
2. Die Initiativen und Maßnahmen einer nachhaltigen Gesundheitsförderung lassen sich nicht als „Fremdkörper“ implementieren, sondern setzen organisch an den Prozessen des Unternehmens an und nutzen die Dynamik betrieblicher Veränderungsprozesse
3. Nachhaltige Gesundheitsförderung muss immer „Bottom up“ und „Top down“ angegangen werden
 - Erfolgreiche Veränderungsprozesse basieren auf den Erfahrungen der Mitarbeiter und müssen von ihnen getragen und gelebt werden
 - Ohne das Commitment der Führungsebene lassen sich kaum nachhaltige Veränderungen erzielen – Gesundheitsförderung muss von einem Thema am Rande zu einem zentralen Kriterium bei Unternehmensentscheidungen werden

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

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

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