

# Arbeitszeiten im Spannungsfeld von Verfügbarkeit, Tempo und Leistungsdruck

5. VSW-Arbeitszeitforum, Thementag 2 „Arbeitszeiten zwischen Verfügbarkeit und Work-Life-Balance“

München, 27. Oktober 2011

Katrin Gül, Andreas Boes, Tobias Kämpf

- Aus unterschiedlichen Perspektiven sind wir in den letzten Jahren auf Themen wie Arbeitszeit und Verfügbarkeit gestoßen
- **Psychische Belastungen in der IT-Industrie:**  
Lange Arbeitszeiten und permanenter Leistungsdruck als zentrale Momente einer neuen Belastungskonstellation (Stichwort: „Burn-Out“)
  - Zentrales Ergebnis: Bis zu 50% der Beschäftigten arbeiten an der Grenze ihrer Belastbarkeit – Gesundheit am seidenen Faden
  - Empirischer Hintergrund: mehr als 130 Tiefeninterviews und Expertengespräche im Rahmen des Projekts „Diwa-IT“ zwischen 2008 und 2009
- **Karrierechancen von Frauen in modernen Unternehmen:**  
Steigende Verfügbarkeitserwartungen benachteiligen Frauen massiv
  - Zentrales (Zwischen-)Ergebnis: Trotz gesellschaftlicher Veränderungen und Öffnung von Unternehmen, bleiben Frauen in Führungspositionen deutlich unterrepräsentiert – einer der wichtigsten Gründe hierfür sind hohe Verfügbarkeitserwartungen
  - Empirischer Hintergrund: mehr als 200 Tiefeninterviews und Expertengespräche im Rahmen des Projekts „Frauen in Karriere“ zwischen 2009 und 2011

- **Verschiedene Veränderungen begünstigen die Ausweitung der Arbeitszeiten und steigende Verfügbarkeitserwartungen**
  - Neue Phase der Globalisierung: Kopfarbeit gerät in den Sog der Globalisierung
    - Arbeit in globalen Kontexten und verschiedenen Zeitzonen wird zum Arbeitsalltag
    - Neue Unsicherheiten und Angst vor Verlagerung („Offshoring“)
  - „Markt“ als neuer Kontext: Die Widersprüche neuer Managementkonzepte treten deutlicher hervor
    - Mitarbeiter haben oft das Gefühl, für Ziele verantwortlich zu sein, die sie nicht erreichen können: *„Man möchte, aber man kann nicht“*
    - Ohne notwendige Ressourcen wird die Arbeit häufig zu einer „mission impossible“
  - Wandel der Unternehmenskultur und neuer Umgang mit den Beschäftigten: „Du bist nur ein normaler Arbeitnehmer“
    - „Alles wird kälter“, „Zahlen statt Menschen“, „man ist nur noch eine Nummer“
    - Anerkennung und Wertschätzung geht verloren: Erfahrung von Entwertung
- **Zwei Entwicklungen sind hierbei in ihrem Zusammenwirken von besonderer Bedeutung:**
  - Neue Qualität der Informatisierung von Unternehmen
  - Das „System permanenter Bewährung“ (Boes, Bultemeier)

- **Arbeit im Informationsraum**
- **Arbeit im „System permanenter Bewährung“ – Beschäftigte in neuen Belastungskonstellationen**
- **Auf dem Weg zu einer nachhaltigen Gesundheitsförderung**

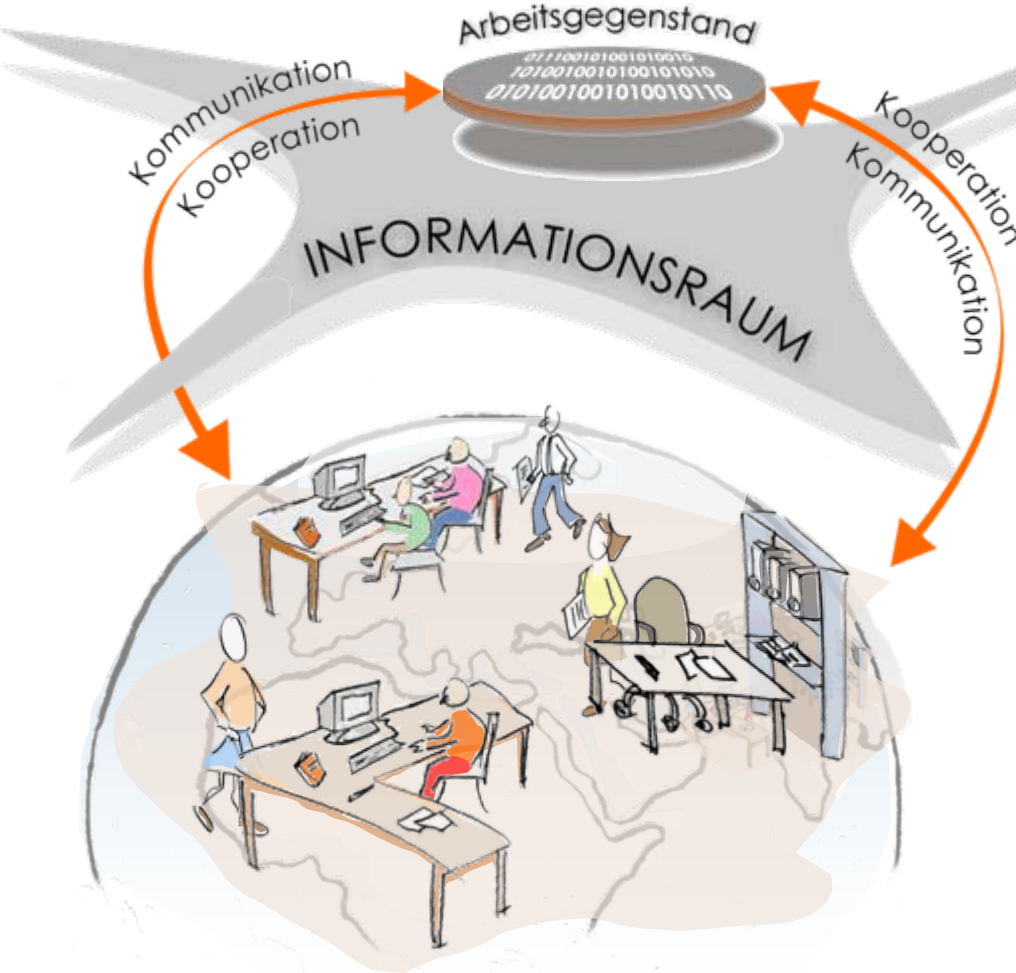
- Drei Viertel der Haushalte verfügen über einen schnellen Breitbandanschluss<sup>1</sup>
- 81% der Bevölkerung in Deutschland nutzen das Internet<sup>1</sup>
  - 59% sind täglich online
  - 44% mehr als eine Stunde am Tag
  - 22% nutzen das Internet von unterwegs
- 37% schätzen sich als Fortgeschrittene ein, 14% als Profis im Umgang mit dem Internet<sup>1</sup>
- Anteil der Computerlaien fällt in zehn Jahren von 33% auf 11%<sup>1</sup>
- Ein Drittel nutzt das Internet als wichtigste Informationsquelle<sup>1</sup>
- Facebook meldet im Juni 2011 rund 700 Mio. Nutzer weltweit<sup>2</sup>
- ➔ Im Moment entsteht auf Basis des Internets ein neuer sozialer Handlungsraum – das verändert die Gesellschaft und die Welt der Arbeit grundlegend

[Quellen: <sup>1</sup> FAZ v. 13.10.10; <sup>2</sup> <http://www.socialbakers.com/facebook-statistics/> am 22.06.2011 ]

- Informatisierung...
  - ... ist primär ein historischer Prozess der Rationalisierung geistiger Tätigkeiten, der in den Organisationen der Wirtschaft und des Staates begann
  - ... bezeichnet einen sozialen Prozess der systematischen Erzeugung und Nutzung von Informationen, um daraus weitere Informationen erzeugen zu können
  - ... beinhaltet die Überführung von Informationen aus einer ideellen, konkreten Subjekten zuzurechnenden in eine materielle, subjektunabhängige Form
- Informatisierung und Rationalisierung stehen in einem engen Verhältnis
  - Informatisierung ist ein Werkzeug der „Kopfarbeit“ zur Rationalisierung und Kontrolle von „Handarbeit“
  - Informatisierung wird heute zunehmend zum Hebel der Rationalisierung von „Kopfarbeit“ selbst
- Mit dem Internet gewinnt der Prozess der Informatisierung in der Gesellschaft insgesamt prägende Bedeutung

- Informatisierung beginnt weit vor den ersten Computern
  - Verbreitung von Schrift- und Zeichensystemen
  - Doppelte Buchhaltung markiert einen Meilenstein der Entwicklung (ca. Mitte 15. Jh.)
- Erste Reifephase: Durchsetzung des „organisierten Kapitalismus“ (Ende 19. Jh.)
  - Standardisierung der Arbeit im Zuge der Industrialisierung der Handarbeit („große Industrie“)
  - Verschriftlichung und Bürokratisierung der Kommunikation
  - Schaffung komplexer Informationssysteme – „papierner Apparat“ (Jeidels 1907)
  - Rationalisierung des Umgangs mit Informationen (Schreibmaschine, Rechenmaschine, Hollerithmaschine)
- Anfangsphase (seit Ende der 1950er Jahre):
  - Schnelle Bearbeitung von hochstandardisierten Massendaten durch Spezialisten in Rechenzentren
- Durchsetzungsphase (Ende der 1970er bis Anfang 1990er Jahre):
  - Integration von Informationssystemen im Computer
  - Allgemeines Arbeitsmittel bei informationsintensiven Bürotätigkeiten
  - Ausbreitung in die Fertigung – numerische Programmsteuerung
  - Bisher „nicht-computerisierbare“ Tätigkeiten werden computerisiert (z.B. Textverarbeitung und hochqualifizierte Ingenieursaufgaben)

# Produktivkraftsprung: Die Entstehung eines globalen Informationsraums



- Globaler Informationsraum als neuer **sozialer Handlungsraum**
- **Arbeit:** Informationsraum wird zum neuen Raum der Produktion
- **Systemische Integration:** Unternehmen agieren global integriert aus einem „Guss“
  - IT-gestützte Prozessorientierung
  - Neue Steuerungs- und Koordinationsmechanismen – Steuern über Zahlen und „Öffentlichkeit“
- **Vernetzung und Globalisierung:** Arbeit in global verteilten Wertschöpfungsketten
- **Wandel der Kommunikation:** BlackBerry-Kultur und „management-by-email“



- Der Informationsraum schafft als neuer sozialer Handlungsraum neue Möglichkeiten. Der Informationsraum ...
    - ... ermöglicht räumliche Flexibilität
    - ... bietet neue Kommunikationsmöglichkeiten
    - ... hilft Reisezeiten zu reduzieren
    - ... schafft Transparenz
    - ... ermöglicht leichteren Zugang zum Wissen der Welt („General Intellect“)
  - Viele nehmen aber auch neue Belastungen wahr ...
    - Neue „Öffentlichkeit“ im Informationsraum: Ergebnisdruck wächst für jeden Einzelnen
    - Erwartung einer permanenten Verfügbarkeit und Erreichbarkeit
    - Es fällt zunehmend schwerer, Grenzen zwischen Arbeit und Privatleben zu ziehen
- Was ist der Hintergrund für diese neuen Belastungen?

- **Arbeit im Informationsraum**
- **Arbeit im „System permanenter Bewährung“ – Beschäftigte in neuen Belastungskonstellationen**
- **Auf dem Weg zu einer nachhaltigen Gesundheitsförderung**

- Neuer Modus der Leistungssteuerung: „System permanenter Bewährung“ (Boes, Bultemeier)
    - Informatorische Durchdringung: Abteilungen, Teams und Arbeitsplätze werden auf Basis von Kennzahlen vergleichbar
    - Neue Unsicherheiten: Zugehörigkeit zum Unternehmen wird optional gestellt
    - Veränderte Aufstiegs- und Karrieremuster: Von der Seniorität zu Performance und Zielerreichung
  - Leistung „ohne Grenzen“ im „System permanenter Bewährung“
    - Die Beschäftigten sehen sich für Ziele verantwortlich, deren Erreichen immer schwieriger wird
      - Beschäftigte nehmen eine deutliche Leistungsverdichtung wahr
      - Das Tempo der Prozesse erhöht sich: *„das Hamsterrad hier dreht schon extrem schnell“*
      - Personalabbau verschärft in vielen Bereichen die Situation
    - Die Zugehörigkeit zum Unternehmen wird an die Zielerreichung gebunden
    - Die eigene Leistungsfähigkeit muss immer wieder aufs Neue bewiesen werden, um die Zugehörigkeit zum Unternehmen zu rechtfertigen
- ➔ Arbeit wird zur permanenten Bewährungsprobe: Für die Beschäftigten wird es immer schwieriger „Grenzen zu ziehen“

- 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

*„Also meine Work-Life-Balance ist unter der Woche eine Katastrophe, weil ich eigentlich von früh bis abends arbeite, hier rausgehe, zu Hause mein Notebook noch mal anschalte und da noch mal irgendwas mache, weil ich sonst nicht über die Runden komme. Sie müssen ja überlegen, ich bekomme am Tag in der Regel irgendwas zwischen 60 und 100 Mails. (...) Das heißt, ich komme heim und fahre mein Notebook rauf und dann arbeite ich noch ein paar Stunden, denn wenn ich das nicht mache und ich habe nur für eine Aufgabe 2, 3 Tage Zeit, dann blockiere ich ja meine Leute, die mir zuarbeiten müssen.  
(...) Das ist das Problem.“*

- Leistungskulturen werden zunehmend zu Verfügbarkeitskulturen
- Wer dazu gehören will, muss lange arbeiten ...
  - Hohe absolute Arbeitszeiten sind in allen Fallunternehmen die Regel
  - Unteres Management: mehr als 45h Wochenarbeitszeit
  - Mittleres und oberes Management: Wochenarbeitszeiten von mehr als 50 h bestimmen den Arbeitsalltag
- ... und flexibel sein
  - BlackBerry & Co erlauben permanente Erreichbarkeit – 24by7
  - Ab Abteilungsleiter aufwärts wird diese auch von den Führungskräften erwartet – auch am Wochenende oder in den Ferien
  - Karriere bedeutet in der Praxis die Aufgabe der eigenen Zeitsouveränität
- Im „System permanenter Bewährung“ wird das Ziehen von Grenzen schwierig
  - Regenerationsphasen werden zunehmend weniger
  - Arbeit an der Grenze der Belastbarkeit als Normalzustand
  - Ausgeglichene Work-Life-Balance erscheint vielen unmöglich:  
„... *Man muss einen hohen Preis bezahlen...*“

*„Die Erwartungshaltung ist einfach immer „da hab ich doch eine Mail geschrieben, hast du die nicht gelesen?“ Dann wird sofort eine Schuld erzeugt, und man fühlt sich immer gedrängt, nach vorne gedrängt. Und dadurch kommt man in eine Arbeitsatmosphäre rein, wo man konstant den Eindruck hat, man hechelt hinterher.“*

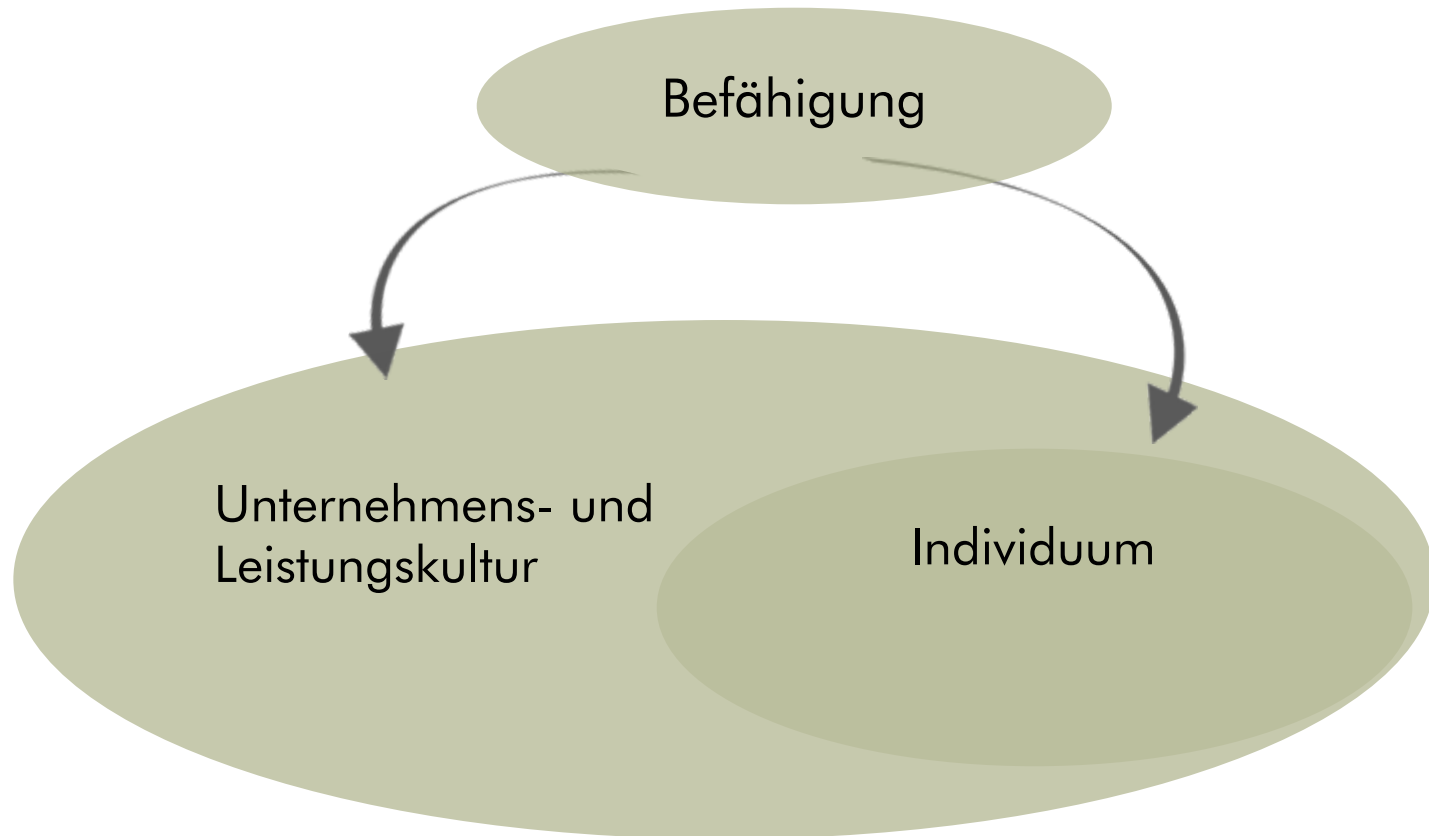


- Führungskraft in der Softwareentwicklung, Anfang 40, verheiratet, zwei Kinder
    - verantwortet einen Bereich mit etwa 400 Mitarbeitern weltweit
    - hohe Wertorientierung: sein Ziel ist es, erfolgreiche Kunden und zufriedene Mitarbeiter zu haben
    - Führungsphilosophie: „Leadership als Coach“ - Vertrauen statt Micromanagement
  - Hohe Arbeitsbelastungen haben zu Burn-out-Erfahrung geführt
    - „ich sage mal, das Hamsterrad hier dreht schon extrem schnell“: hohe Arbeitsintensität, hoher Druck und wenig positives Feedback
    - Lange Arbeitszeiten und durch Zusammenarbeit mit USA häufig sehr späte Meetings
    - Leidet unter dem Kulturwandel: Micromanagement steht im Vordergrund, Peoplemanagement leidet
    - „Fühlt sich total ausgepowert“, kann „seine Batterien nicht mehr aufladen“
  - Folgen: Verzicht auf weitere Karriereschritte und bewusstes „Grenzen ziehen“
    - hat bereits zweimal Angebote für einen Karriereaufstieg abgelehnt
    - verzichtet bewusst auf ein BlackBerry
    - guckt nach der Arbeit nicht mehr in seine mails
    - versucht Wochenendarbeit möglichst zu vermeiden
- Das „Grenzen ziehen“ funktioniert nur bedingt: kann abends nicht abschalten, wacht morgens viel zu früh auf
- Schutz der eigenen Gesundheit und des Privatlebens geht mit Karriereverzicht einher

- **DIWA-IT: Belastungskonstellation schlägt sich deutlich in der Gesundheitssituation nieder**
  - 49,5% der Befragten sagen, dass sie sich durch den großen Zeitdruck aufgrund des hohen Arbeitsaufkommens stark bzw. sehr stark belastet fühlen
  - 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
- **Wichtige Ressourcen im Umgang mit den hohen Belastungen schwinden**
  - „Zahlen statt Menschen“: In den Unternehmen wird ein tiefgreifender Kulturwandel wahrgenommen → die Identifikation mit dem Unternehmen und der Spaß in der Arbeit gehen verloren
  - Führungskräfte erleben sich zunehmend als handlungsunfähig und machtlos → anstatt das Team vor Überlastung zu schützen, können sie überhöhte Anforderungen „von oben“ häufig nur weitergeben
- **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

- **Arbeit im Informationsraum**
- **Arbeit im „System permanenter Bewährung“ – Beschäftigte in neuen Belastungskonstellationen**
- **Auf dem Weg zu einer nachhaltigen Gesundheitsförderung**





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

# Herzlichen Dank für Ihre Aufmerksamkeit

## Weitere Informationen:

Katrin Gül

ISF München

Jakob-Klar-Str. 9

80796 München

+49 (0) 89 272921-0

[katrin.guel@isf-muenchen.de](mailto:katrin.guel@isf-muenchen.de)

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

<http://www.frauen-in-karriere.de>

## Abschlussveröffentlichung des Projekts Diwa-IT:

Anja Gerlmaier, Erich Latniak (Hg.): Burnout in der IT-Branche. Ursachen und Prävention. Kröning: Asanger, 2011