

Arbeit ohne Grenzen

Vom „System permanenter Bewährung“
zur Unkultur der permanenten Verfügbarkeit

Evangelische Akademie Bad Boll
„Entgrenzte Arbeit – psychische Belastungen“
Bad Boll, 24. Mai 2012

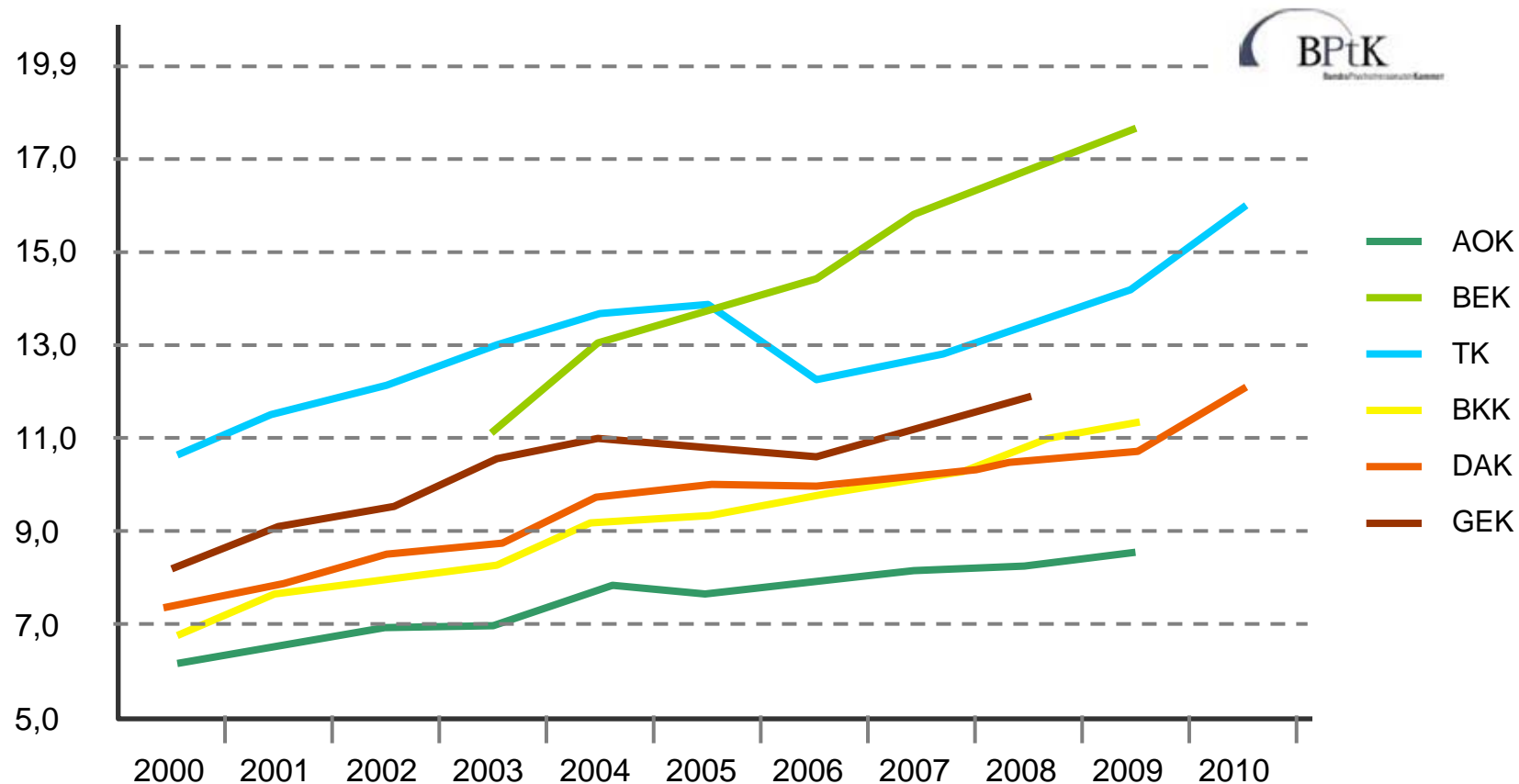
Tobias Kämpf, Andreas Boes, Katrin Gül

- **Neue Belastungen in der modernen Arbeitswelt („Burn-Out“)**
 - „Diwa-IT – Demographischer Wandel und Prävention in der IT-Branche“ (BMBF, 2007-2010)
 - Mehr als 120 Expertengespräche und Intensivinterviews in der ITK-Industrie

- **Karrierechancen von Frauen**
 - „Frauen in Karriere – Chancen und Risiken für Frauen in modernen Unternehmen“ (BMBF, 2009-2013)
 - ITK-Branche, Elektroindustrie, Finanzdienstleistungen
 - Mehr als 200 Expertengespräche und Intensivinterviews

- **„Neue Phase der Globalisierung“**
 - Forschungsprojekte „GlobePro“ (BMBF, 2008-2012), „Offshoring“ (Hans-Böckler-Stiftung, 2007-2010), „Export IT“ (BMBF, 2005-2008)
 - ITK-Branche, Forschung & Entwicklung, Shared Services
 - Mehr als 300 Interviews an den Knoten internationaler Wertschöpfungsketten (Deutschland, Indien, USA, Osteuropa)

Psychische Erkrankungen – Anteil AU-Tage in %

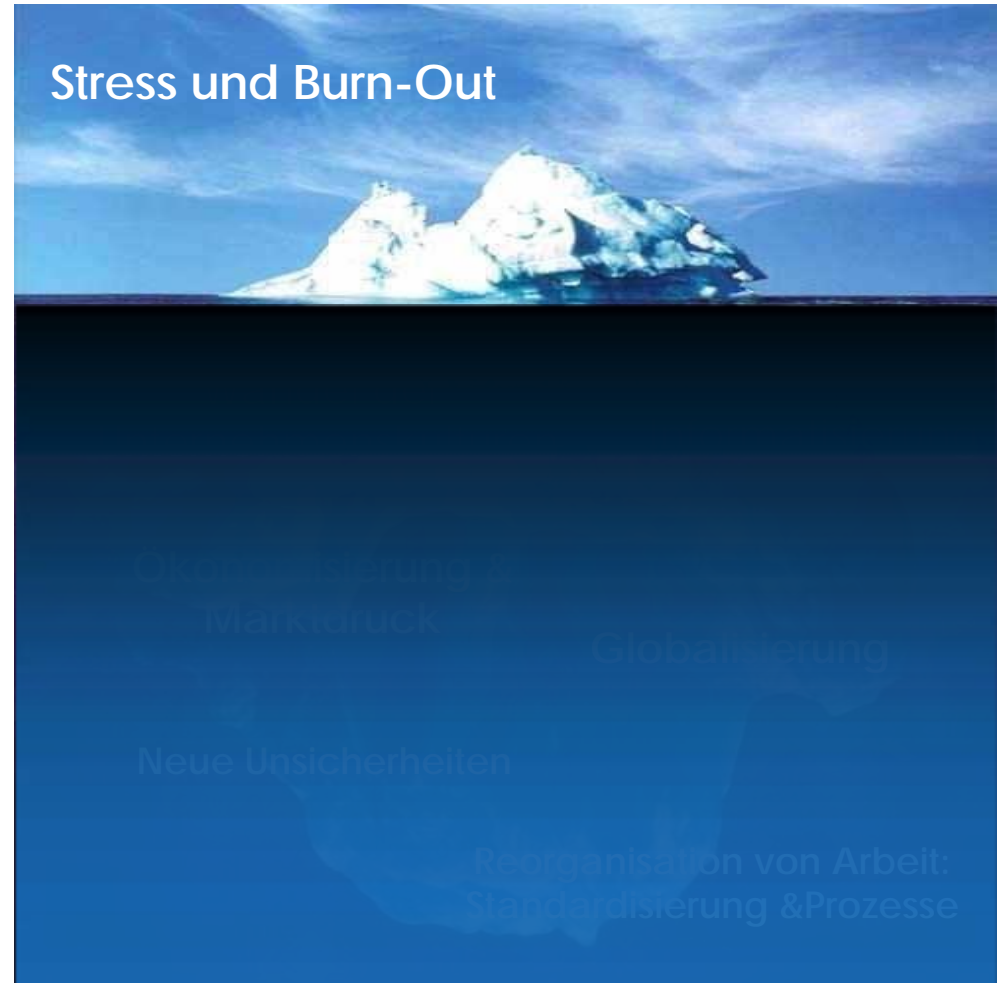


Quelle: BPTK (2011): BPTK-Studie zur Arbeitsunfähigkeit. Psychische Erkrankungen – Keine Frage des Alters. Berlin, www.bptk.de

- **Arbeitswelt im Wandel:
Umbruch in den Unternehmen**
- **Work-Life-Balance unter Druck:
Vom „System permanenter Bewährung“ zu einer (Un-)Kultur
der permanenten Verfügbarkeit**
- **Eine neue Belastungskonstellation:
Gesundheit am seidenen Faden**

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

- Stress und Burn-Out sind sichtbarer Ausdruck ...
 - ... einer Verschärfung der Gesundheitsproblematik in der modernen Arbeitswelt
 - ... und einer neuen Belastungskonstellation
- Unter der Oberfläche: Grundlegende Veränderung der Arbeitswelt
 - Globalisierung
 - Ökonomisierung & Marktdruck
 - Informatisierung
 - Reorganisation von Arbeit
 - Neue Unsicherheiten
 - Wandel der Unternehmenskulturen



Hintergrund: Das „System permanenter Bewährung“

- **Neuer Modus der Leistungssteuerung: „System permanenter Bewährung“ (Boes, Bultemeier)**
 - **Informativische Durchdringung: Abteilungen, Teams und Arbeitsplätze werden auf Basis von Kennzahlen vergleichbar**
 - **Neue Unsicherheit: Zugehörigkeit zum Unternehmen wird optional gestellt ... und an die Zielerreichung gebunden**
 - **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: Arbeit unter Zeitdruck als Normalzustand
 - Personalabbau verschärft in vielen Bereichen die Situation
 - **Die eigene Leistungsfähigkeit muss immer wieder aufs Neue bewiesen werden, um die Zugehörigkeit zum Unternehmen zu rechtfertigen**

→ **Arbeit wird zur permanenten Bewährungsprobe**

- **Arbeitswelt im Wandel:
Umbruch in den Unternehmen**
- **Work-Life-Balance unter Druck:
Vom „System permanenter Bewährung“ zu einer (Un-)Kultur
der permanenten Verfügbarkeit**
- **Eine neue Belastungskonstellation:
Gesundheit am seidenen Faden**

- Arbeit als permanente Bewährungsprobe: Leistungsdruck und steigende Arbeitszeiten
 - Beschäftigte fühlen sich getrieben und unter Zwang: *„...das Hamsterrad hier dreht schon verdammt schnell ...“*
 - Um die gesetzten Ziele zu erreichen, wird die Arbeitszeit immer mehr ausgeweitet
- Arbeit auf Kosten der Gesundheit – Beschäftigte schalten ihr eigenes „Frühwarnsystem“ aus: *„... ich blende das aus, sonst könnte ich gar nicht mehr arbeiten ...“*
- Für die Beschäftigten wird es immer schwerer „Grenzen zu ziehen“
→ Work-Life-Balance unter Druck
 - Viele Beschäftigten klagen, Arbeit und Privatleben nicht mehr gut in Einklang bringen zu können
 - Das „Abschalten“ von der Arbeit fällt zunehmend schwer, Regenerationszeiten werden weniger
 - Moderne Kommunikation: Blackberry, Laptop & Co drohen zum Belastungsfaktor zu werden

Work-Life-Balance unter Druck: „Stimmen aus der Praxis“

„... die Verantwortung erzeugt hohen Druck und diesen Druck, den nimmt man halt mit, wenn man hier das Unternehmen tagtäglich verlässt. Dann fängt man zu Hause an, die Gedanken weiterzuspinnen. Ich schlafe schlecht, ich bin in der Früh zu zeitig wach, ich bin hier schon um sechs wieder bei der Arbeit, und dann geht es weiter und man kommt nicht mehr zur Ruhe und das geht halt irgendwo nicht mehr. Man hat (...) natürlich immer die Möglichkeit, noch ein bisschen zu entspannen, aber bei 50-Stunden-Wochen, dann ist natürlich irgendwann abends auch da Schicht; und dass man da einfach so breit ist, dass man eigentlich bloß noch ins Bett will und schlafen will. Wenn man da aber anfängt, da noch weiterzumachen, und sich schon wieder überlegt, was könnte ich am nächsten Tag lösen und was steht noch an, und da kommt man doch aus dem Teufelskreis auch nicht mehr raus und in dem bin ich momentan. Ja, und da muss mir irgendjemand mal ein bisschen helfen, glaube ich, um da rauszukommen.“

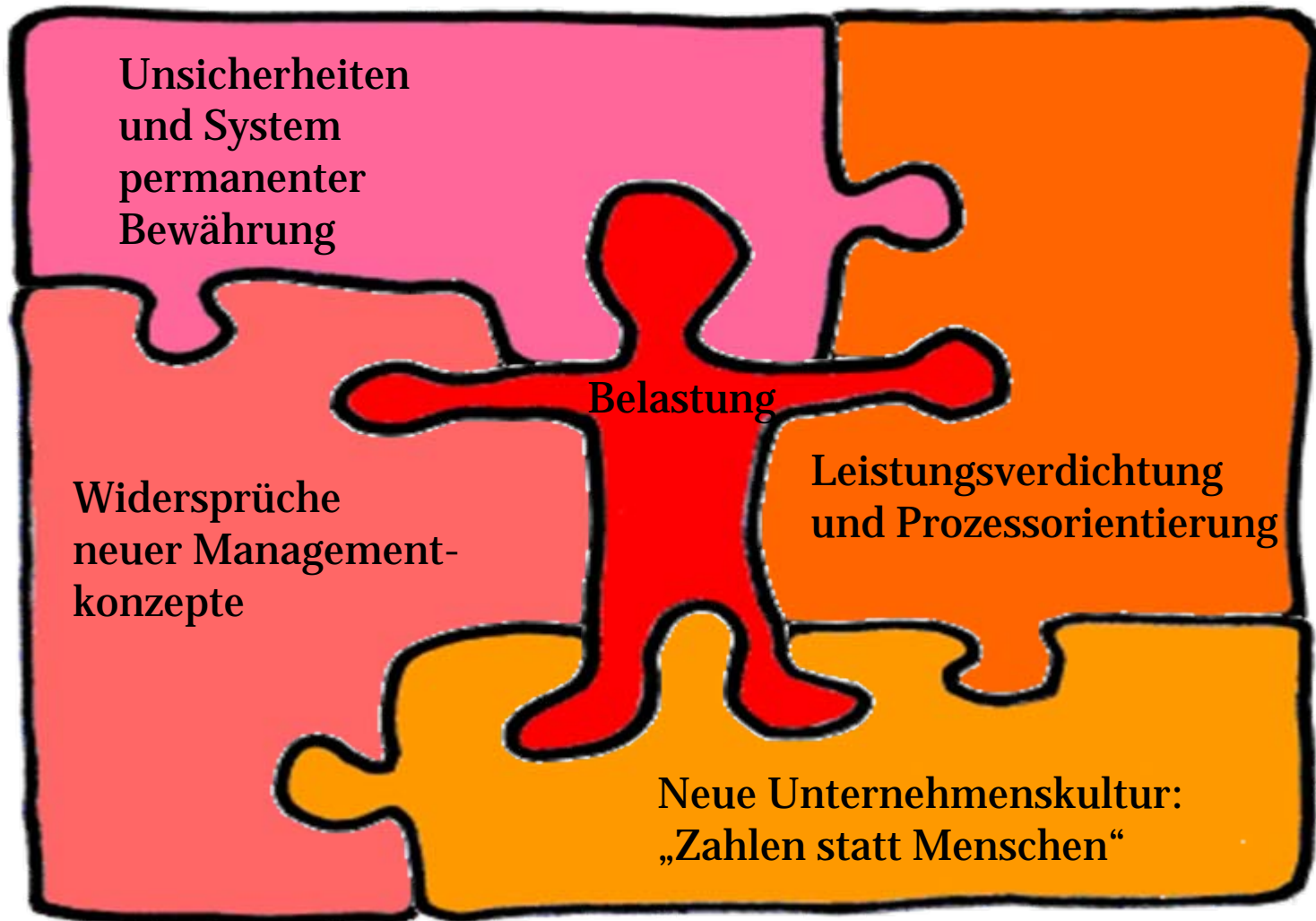
(IT-Beschäftigter)

Von der Leistungskultur zur Verfügbarkeitskultur?

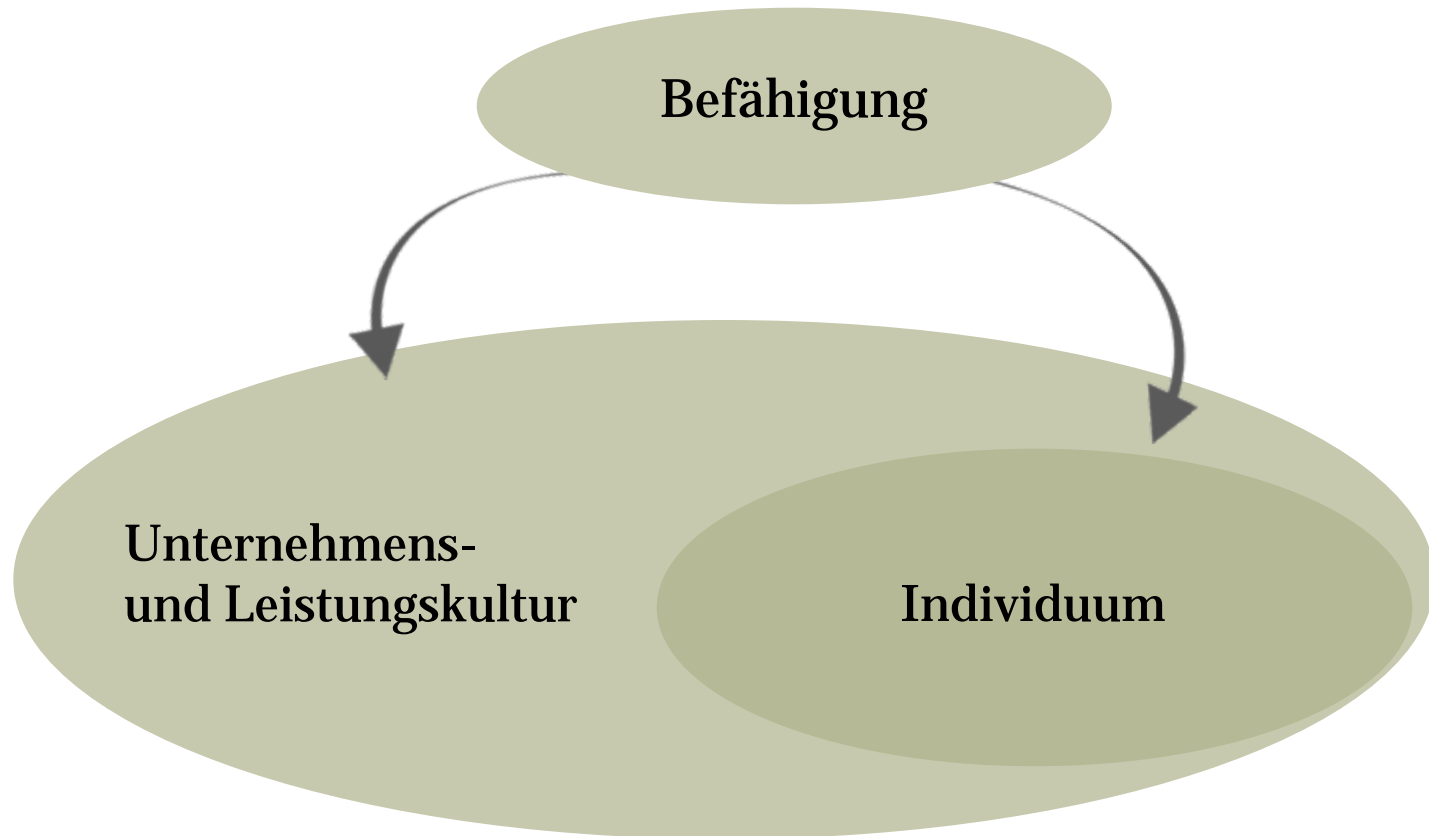
- **Wer Karriere machen will, muss lange arbeiten ...**
 - Hohe absolute Arbeitszeiten sind in allen Fallunternehmen die Regel
 - Unteres Management: mehr als 45 h Wochenarbeitszeit
 - Mittleres und oberes Management: Wochenarbeitszeiten von mehr als 50 h bestimmen den Arbeitsalltag
- **... und flexibel 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
- **Karriere wird „ausschließlich“ → „Man muss einen hohen Preis bezahlen ...“**
 - Arbeit an der Grenze der Belastbarkeit als Normalzustand
 - Ausgeglichene Work-Life-Balance erscheint vielen unmöglich
- **Drohende Folgen: Negativ-Selektion im Management, steigender Druck für Mitarbeiter & (Un-)Kultur permanenter Verfügbarkeit**
 - Negativ-Selektion im Management: Machen die Karriere, die fachlich besonders kompetent und geeignet sind, oder nur diejenigen, die bereit sind den „Preis zu bezahlen“
 - Management in der Sandwich-Position: Führungskräfte können ihre Teams nicht mehr schützen und geben den Druck an die Mitarbeiter weiter
 - Diese hohen Anforderungen an Verfügbarkeit werden zunehmend auch von den Mitarbeitern erwartet → (Un-)Kultur permanenter Verfügbarkeit

- **Arbeitswelt im Wandel:
Umbruch in den Unternehmen**
- **Work-Life-Balance unter Druck:
Vom „System permanenter Bewährung“ zu einer (Un-)Kultur
der permanenten Verfügbarkeit**
- **Eine neue Belastungskonstellation:
Gesundheit am seidenen Faden**

Eine neue Belastungskonstellation



- **DIWA-IT: Belastungskonstellation schlägt sich deutlich in der Gesundheitssituation nieder**
 - 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
- **Dringender Handlungsbedarf – Nachhaltige Gestaltung erforderlich**



- **Neue Instrumente 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**

- **Gesundheit & Work-Life-Balance als strategische Themen ernst nehmen ...**
Gesundheit und Work-Life-Balance sind keine „Orchideenthemen“ mehr, sondern stehen im Zentrum nachhaltiger Unternehmenskulturen
- **... und Chancen jetzt ganzheitlich nutzen: „Mit der Welle statt gegen die Welle“**
Gesundheitsförderung muss über einzelne „Sonderveranstaltungen“ hinausgehen: Breite Akteurskonstellationen aufbauen und an betriebliche Veränderungsprozesse anknüpfen
- **Menschen nicht allein lassen: Legitimation und (institutionelle) „Haltegriffe“ notwendig**
Beschäftigte brauchen eine legitime Handlungsgrundlage, damit sie Grenzen ziehen können und ihr Interesse an gesundheitlichem Wohlbefinden aktiv behaupten können
- **Fokus → „System permanenter Bewährung“**
Das Gefühl, dem „System permanenter Bewährung“ individuell ausgeliefert zu sein, führt zu Ohnmacht und Handlungsunfähigkeit – Nachhaltige Gesundheitsförderung muss deshalb hier ansetzen und solidarische Antworten entwickeln

Herzlichen Dank für Ihre Aufmerksamkeit

Weitere Informationen:

Dr. Tobias Kämpf, PD Dr. Andreas Boes, Katrin Gül

**ISF München
Jakob-Klar-Str. 9
80796 München**

+49 (0) 89 272921-0

tobias.kaempf@isf-muenchen.de

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

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