

Andreas Boes, Tobias Kämpf, Katrin Trinks

# „Handle, bevor dein Körper für dich handelt“

## Nachhaltige Gesundheitsförderung in der Praxis

# Agenda

- „Gesundheit am seidenen Faden“:  
Eine neue Belastungskonstellation in der IT-Industrie
- Von der Analyse zur Gestaltung:  
Gesundheitsförderung in der Praxis
- Lessons Learned:  
● Auf dem Weg zu einer nachhaltigen Gesundheitsförderung



# Moderne Arbeitswelt: Zunahme psychischer Belastungen und Erkrankungen



- Lange Zeit galten hochqualifizierte Tätigkeiten im Büro als Paradigma „gesunder“ Arbeit
  - Kaum physische Belastungen wie bei körperlicher Arbeit
  - Hohe Freiheitsgrade und Kreativität
- Moderne Arbeitswelt → Belastungsmuster verändern sich: Deutliche Zunahme psychischer Belastungen und Erkrankungen
  - Anteil psychischer Erkrankungen an AU-Tagen wächst deutlich an – Beispiel AOK (2009): Seit 1997 haben psychische Erkrankungen um 83,3 % (Fälle) bzw. 72,6 % (Tage) zugenommen / Anteil insg. 8,3%
  - Psychische Krankheiten sind überproportional oft Langzeiterkrankungen – Beispiel DAK (2009): Ø Dauer: 27,6 Tage (Durchschnitt insg. 10,9 d)
  - „Doping am Arbeitsplatz“: DAK (2009) schätzt, dass ca. 2 Mio. Beschäftigte schon einmal zu Psychopharmaka gegriffen haben, um ihre berufliche Leistungsfähigkeit zu steigern
- Öffentliche Debatte um „Stress“ und „Burn-Out“ als zentraler Ausdruck dieser Entwicklung
- IT-Industrie als Leitbranche der modernen Arbeitswelt:
  - Vom Eldorado „guter Arbeit“ zur „Burn-Out-Zone“?
  - Woher kommt die Zunahme der Belastungen?

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

- Trotz agilem Gesundheitsmanagement und niedriger Krankenstände ...
- ... haben unter der „Oberfläche“ die Gesundheitsrisiken für die IT-Beschäftigten eine gravierende Zuspitzung erfahren
- Stress und Burn-Out sind sichtbarer Ausdruck ...
  - ... einer grundlegenden Verschärfung der Gesundheitsproblematik
  - ... und einer neuen Belastungskonstellation

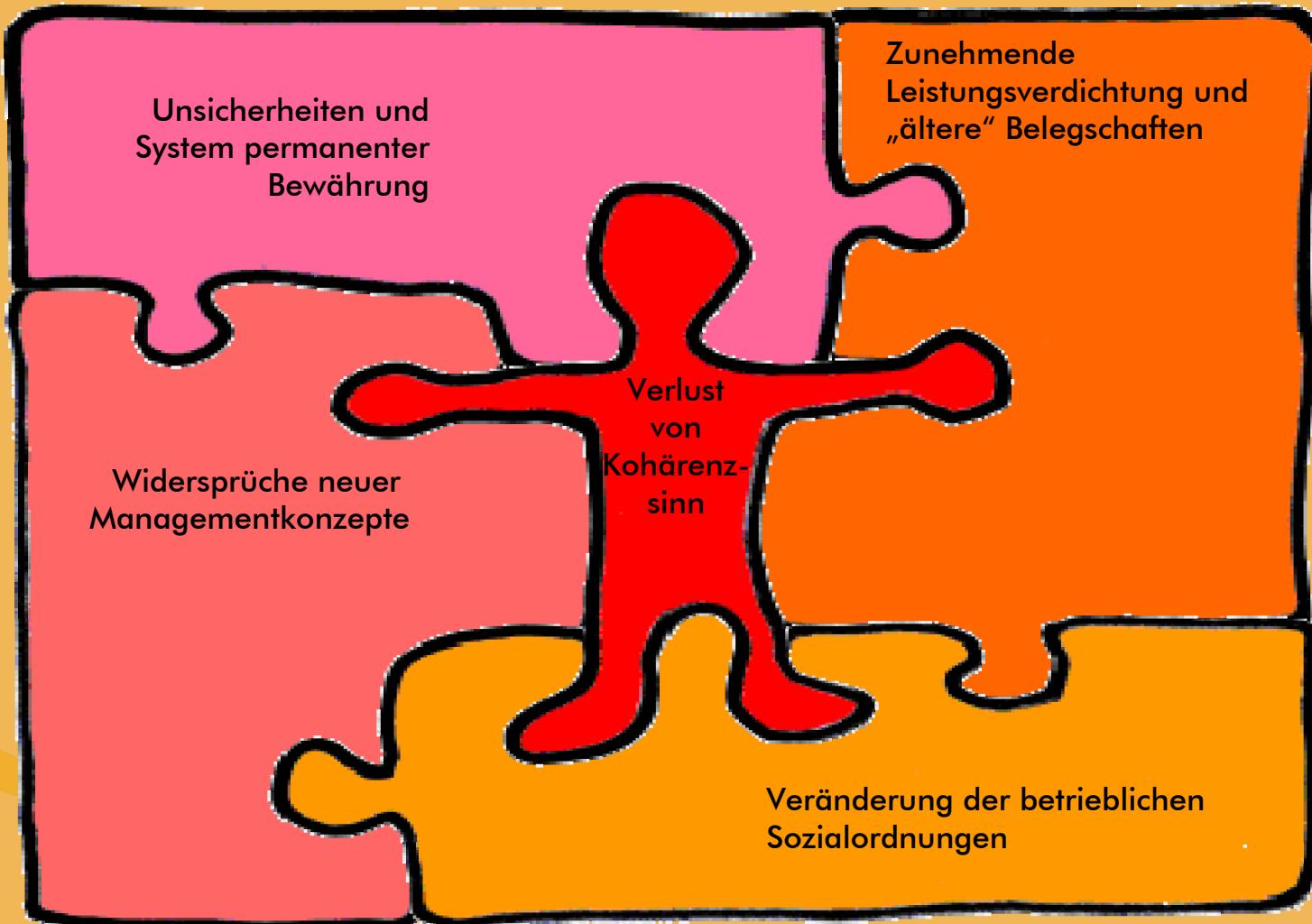


- In allen untersuchten Unternehmen hat die Zahl psychischer Erkrankungen und der Langzeiterkrankungen in den vergangenen Jahren deutlich zugenommen
- In den Bereichen, in denen „Aufschaukelungseffekte“ weitgehend ungebremst auf die Beschäftigten einwirken, erleben sich mehr als 50 % der Befragten immer 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

# Hintergrund: Die Zeitenwende in der IT-Branche

- Der Absturz der New Economy wird zum Ausgangspunkt einer grundlegenden Zeitenwende in der IT-Industrie
  - Verschärfung des globalen Wettbewerbs: Globalisierung als neue Kontextbedingung
  - Verstärkte Orientierung an den Finanzmärkten und am Shareholder Value
  - Neue Managementkonzepte
  - Wandel der Unternehmenskulturen
- Das Management verändert den strategischen Umgang mit den Beschäftigten: Hochqualifizierte als „normale“ Arbeitnehmer
  - Neue Unsicherheiten: Personalabbau, Verlagerungen („Offshoring“) und permanente Reorganisation
  - Arbeitsinhalte: Prozessorientierung, Standardisierung & „Industrialisierung neuen Typs“
  - Verschobene Anerkennungsordnungen und Bruch der „impliziten Verträge“
- Arbeit als permanente Bewährungsprobe: Von der „verantwortlichen Autonomie“ (Friedmann) zum „System permanenter Bewährung“ (Boes/Bultemeier)
  - Zugehörigkeit zum Unternehmen wird optional gestellt
  - Veränderte Aufstiegs- und Karrieremuster: Von der Seniorität zu Performance und Zielerreichung
  - Täglich gilt es neu zu zeigen, dass man es ‚verdient‘ hat, dazuzugehören
- Austauschbarkeit als neue Handlungsgrundlage → Tiefgreifende Erfahrung von Entwertung für die Beschäftigten

# Eine neue Belastungskonstellation



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



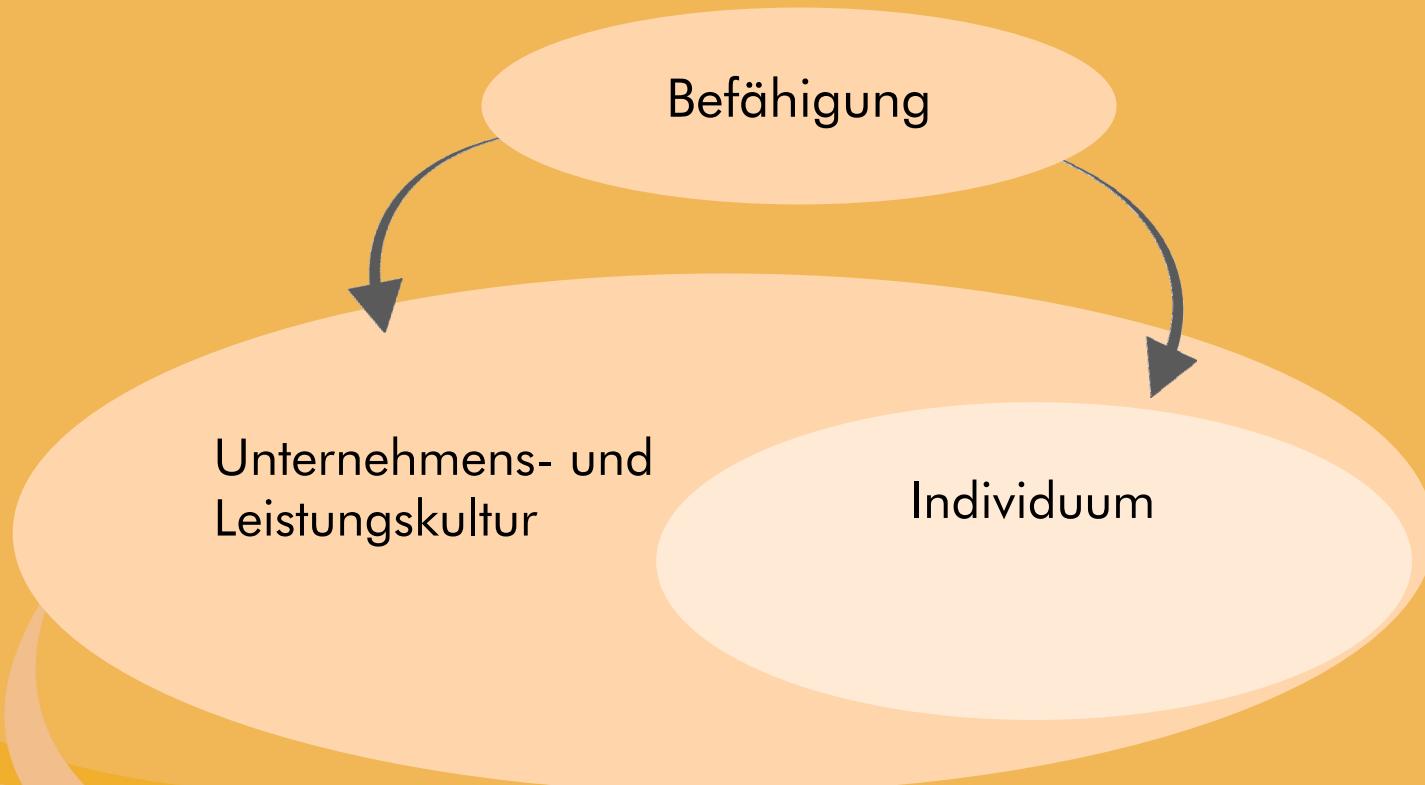
- „Kohärenzsinn“ (Antonovsky): Was hält die Menschen auch unter schwierigen Bedingungen gesund?
  - Verstehbarkeit
  - Bedeutsamkeit
  - Handhabbarkeit
- Die neue Belastungskonstellation unterminiert den „Kohärenzsinn“ der Beschäftigten
  - Die Erwartung einer positiven Entwicklung der eigenen beruflichen Situation schwindet: 53% der Befragten erwarten eine Verschlechterung ihrer Arbeitssituation
  - Anerkennung und Wertschätzung:  
„Es geht hier nur noch um Zahlen, aber nicht mehr um den Menschen“
  - Soziale Bindungen werden schwächer: Der Zusammenhalt in den Teams beginnt zu erodieren
  - Der Sinn in der Arbeit wird zunehmend in Frage gestellt:  
„Für was mache ich das hier eigentlich alles“
  - Selbstwirksamkeitserfahrung geht verloren:  
„ich kann hier ja doch nichts bewirken“
- Mit dem Kohärenzsinn geht die zentrale Ressource für das gesundheitliche Wohlbefinden verloren

# Agenda

- „Gesundheit am seidenen Faden“:  
Eine neue Belastungskonstellation in der IT-Industrie
- Von der Analyse zur Gestaltung:  
Gesundheitsförderung in der Praxis
- Lessons Learned:  
● Auf dem Weg zu einer nachhaltigen Gesundheitsförderung

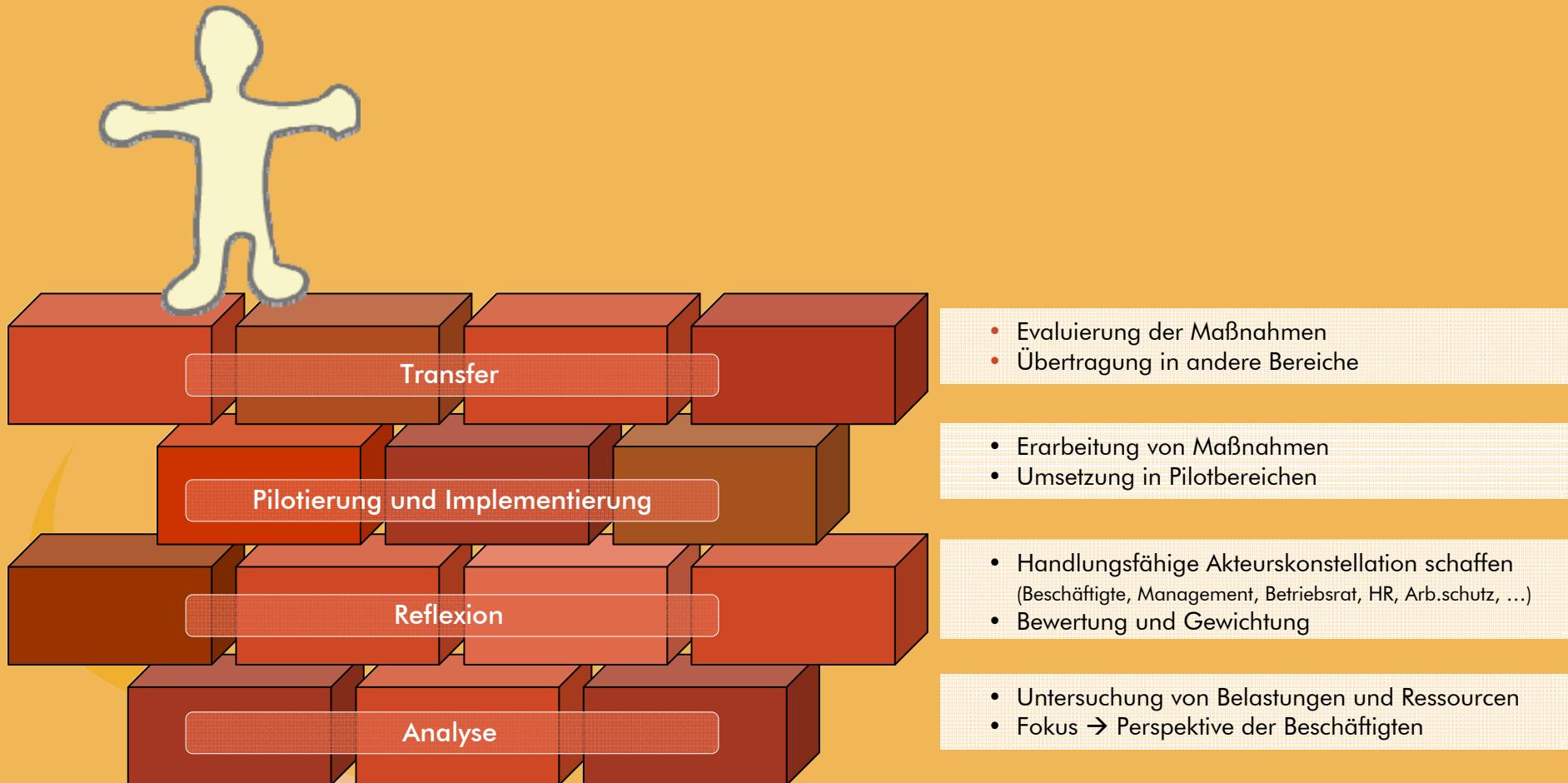


# Konzept einer nachhaltigen Gesundheitsförderung



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

# Bausteine nachhaltiger Gesundheitsförderung



# Gestaltung als kontinuierlicher Prozess

## Kerngruppe Pilotprojekt bilden

**Ziel:** Initierung einer Kerngruppe, welche den Prozess der Entwicklung, Durchführung und Evaluation des Pilotprojekts begleitet

## Ergebnispräsentation im Untersuchungsfeld

**Ziel:** Mitarbeiter und Führungskräfte der untersuchten Betriebe über Ergebnisse informieren und zur weiteren Mitarbeit in der Gestaltungsphase motivieren

## Erweiterte Kerngruppe

**Ziel:** Erfahrungsaustausch und Festlegung von Transfermaßnahmen

## Evaluation

**Ziel:** Überprüfung der Wirksamkeit der Maßnahmen

## Implementierung

**Ziel:** Maßnahmen in der Praxis aufsetzen und erproben

## Kerngruppe erweitern

**Ziel:** Mitarbeiter und Führungskräfte aus den Bereichen sowie insbesondere Verantwortliche aus verwandten Bereichen für die Mitarbeit gewinnen

## Konzepterstellung für die Pilotprojekte

**Ziel:** Vorhandene Veränderungsimpulse im Bereich positiv aufgreifen und für die Pilotprojekte nutzen



# Fallbeispiel I

- Ausgangssituation: Bereitstellung von IT/TK-Dienstleistungen unter großem Markt- und Konsolidierungsdruck
  - Personalabbau und permanente Reorganisation führen zu Unsicherheit
  - Anzeichen für eine Zunahme von Belastungen und gesundheitlichen Beschwerden
- Schritt 1 → Differenzierte Analyse
  - Fallstudien in verschiedenen Bereichen und Standorten – Fokus Tiefeninterviews (n=18)
  - Ergebnis: Verlust von Selbstwirksamkeitserfahrung, Unzufriedenheit & Resignation gefährden die Gesundheit der Mitarbeiter erheblich
- Schritt 2 → Öffentlichkeit herstellen und Diskussions-/Reflexionsprozesse anstoßen
  - Ergebnisse werden auf zahlreichen Betriebsversammlungen zur Diskussion gestellt (erreicht wurden so ca. 2750 Beschäftigte)
  - Ergebnisworkshops mit Mitarbeitern und Führungskräften
- Schritt 3 → Entwicklung & Implementation von Maßnahmen
  - Von konkreten Maßnahmen im Bereich Lärmschutz bis hin zu ...
  - ... grundlegenden Verbesserung von Prozessen und der Stärkung der Teamkulturen
- Erfolgsfaktoren
  - Einbindung der Mitarbeiter: Selbstwirksamkeitserfahrung
  - Verfestigung des Prozesses: Handlungsfähige Akteurskonstellation, die Verantwortung übernimmt und Maßnahmen „voran treibt“

# Fallbeispiel II

- Ausgangssituation: Von der „Software-Kommune“ zum „global player“
  - Kulturwandel im Unternehmen
  - Software-Entwicklung im Spannungsfeld von Zeit und Qualität:  
„Das Hamsterrad dreht schon verdammt schnell hier“
- Schritt 1 → Differenzierte Analyse
  - Umfassende Fallstudie: Fokus Tiefeninterviews mit Beschäftigten und Führungskräften (n=17)
  - Ergebnis: Bei anhaltend hohen Belastungen gehen den Beschäftigten zentrale Ressourcen verloren
- Schritt 2 → Reflexion & Entwicklung von Maßnahmen
  - Workshops mit Fokusgruppen, Führungskräften und Beschäftigten
  - Identifikation von zentralen Handlungsfeldern: Führungskultur & Empowerment, Teamkulturen stärken, etc.
- Schritt 3 → Umsetzung und Gestaltung
  - Gesundheitsförderung wird „angedockt“ an grundlegende Reorganisation im Bereich der Software-Entwicklung (erreicht wurden mehrere Tausend EntwicklerInnen)
  - „Schnittmengen“ werden identifiziert – Pilotierung von Maßnahmen in Teams
  - Kontinuierliche Evaluation und ggf. Transfer auf andere Bereiche
- Erfolgsfaktoren:
  - „Mit der Welle ... statt gegen die Welle“
  - Handlungsfähige und breite Akteurskonstellation gewährleistet Umsetzung, Commitment des Managements erlaubt „Breitenwirkung“

# Agenda

- „Gesundheit am seidenen Faden“:  
Eine neue Belastungskonstellation in der IT-Industrie
- Von der Analyse zur Gestaltung:  
Gesundheitsförderung in der Praxis
- Lessons Learned:  
● Auf dem Weg zu einer nachhaltigen Gesundheitsförderung



# Lessons Learned: Akteursgruppen verbreitern und in Bewegung bringen



- Nachhaltige Gesundheitsförderung kann nicht nur aus einzelnen „Sonderveranstaltungen“ bestehen, ...
- ... sondern muss zu einem integralen Bestandteil der Unternehmenspolitik und der Organisationsentwicklung werden
- In der Praxis → Öffnung und Verbreiterung der Akteursgruppen, die im Unternehmen Maßnahmen voran treiben
  - Unterschiedliche Kompetenzen, Verantwortlichkeiten und Funktionen einbinden
  - Mögliche Akteure: Arbeits- & Gesundheitsschutz, Führungskräfte, HR, BR, Beschäftigte, Krankenkassen, etc.
  - Erfolgsfaktor: Commitment des Managements und „aktivierender“ BR
- Ziel: Eigendynamik erzeugen und gleichzeitig Kontinuität sichern
  - Verschiedene Akteursgruppen in ihrer Rolle ernst nehmen und „da abholen, wo sie sind“
  - Dynamik betrieblicher Veränderungsprozesse nutzen:  
„Mit der Welle, statt gegen die Welle“

# Lessons Learned: Räume für politische Prozesse öffnen



- Die Umsetzung von Maßnahmen der Gesundheitsförderung erweist sich in der Praxis immer auch als ein politischer Aushandlungsprozess
- Aufgabe der Wissenschaft: Blockaden verhindern → Räume schaffen ...
  - ... für Konsens und Dialog,
  - ... aber auch für Konflikt und Aushandlung
- Ziel: Verständigungsprozess über gemeinsame Handlungsgrundlage
  - „Historisch gewachsene Verkantungen“ überwinden
  - „Schnittmengen“ und Basis für Kompromisse finden
- Unternehmen als „sozialen Raum“ für Verständigungsprozesse nutzen: Transparenz, Kommunikation und Öffentlichkeit
  - Themen wie Gesundheitsförderung und Arbeitsbelastungen nicht auf „Gremien“ beschränken, sondern in die Unternehmensöffentlichkeit bringen
  - Verschiedene „Räume“ denkbar: Fokusgruppen, Workshops, Betriebsversammlungen, ...
  - „TINA-Prinzip durchbrechen“ – Vertrauen schaffen und Mitarbeiter für Veränderungsprozesse gewinnen

# Lessons Learned: Beteiligung ermöglichen



- Beteiligung statt Stellvertretertum: Gesundheitsförderung nicht nur für die Beschäftigten, sondern mit den Beschäftigten
- Im Fokus einer nachhaltigen Gesundheitsförderung steht die gezielte Einbindung der Mitarbeiter
  - Analyse: Beschäftigte müssen sich artikulieren können
  - Reflexion: Die Erfahrungen der Beschäftigten sind die Grundlage von Veränderungen und Maßnahmen
  - Implementierung: Nur wenn Veränderungsprozesse von den Beschäftigten gelebt werden, können sie dauerhaft und nachhaltig erfolgreich sein
- Beschäftigte erfahren sich als aktiv Handelnde und nicht als passives Objekt  
→ Stärkung des „Kohärenzsinns“
  - Selbstwirksamkeit: Erfahrung von Handlungsfähigkeit – „Ich kann etwas bewirken“
  - Sinn: Es gibt Raum für Verbesserungen – „Mein Beitrag ist wichtig und wertvoll“
  - Vertrauen: Anerkennung und Wertschätzung – „Ich bin hier als Mensch etwas wert“
- Kontinuierlicher Prozess der Befähigung: Beschäftigte als Akteure der Gesundheitsförderung → Basis von Nachhaltigkeit und Kontinuität

# 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](mailto:andreas.boes@isf-muenchen.de)

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

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

# Anhang: Methodisches Vorgehen und Sample

- Die Gesundheits- und Belastungssituation verändert sich: Psychische Belastungen, Beschwerden und Erkrankungen erhalten zunehmende Bedeutung
- Traditionelle Analyse- und Monitoring-Verfahren bilden nur die „Oberseite“ ab → besonderes methodisches Vorgehen notwendig: Mitarbeiter und ihr Belastungsempfinden ins Zentrum stellt
- Zur Felderschließung wurden zunächst umfangreiche explorative empirische Erhebungen durchgeführt
  - Expertengespräche mit betrieblichen Experten (n=42)
  - Dokumentenanalyse und Sekundärstatistische Auswertungen
- Qualitatives Forschungsdesign → Im Zentrum der Untersuchung stehen Tiefeninterviews mit Beschäftigten, die die „Unterseite“ der betrieblichen Arbeits- und Belastungssituation erschließen
  - „Konzept der gestuften Reflexion“ (Boes, Trinks 2006)
  - Leitfadengestützte Interviews mit offenen Fragen – Dauer der Interviews jeweils 90-120 Minuten
  - Methodische Triangulation: Ergänzender quantitativer Fragebogen zur Validierung und zum Vergleich der Ergebnisse
- Sample und empirische Basis: Tiefeninterviews mit IT-Beschäftigten (n=91)
  - Geschlecht: 64 ♂ / 27 ♀
  - Alter: 32 unter 40 Jahre, 59 über 40 Jahre
  - Beruflicher Abschluss: 64 % Akademiker
  - Sehr aussagekräftiges Sample