

## Gesundheit am seidenen Faden

### Zur Gesundheits- und Belastungssituation in der IT-Industrie

*Andreas Boes, Tobias Kämpf, Katrin Trinks*

*ISF München*

Die IT-Industrie galt lange Zeit geradezu als das Eldorado „guter Arbeit“: Die körperlichen Belastungen sind in dieser Branche im Vergleich zur klassischen Industrie relativ gering. Zudem galt lange, dass sich die hohen Freiheitsgrade der Arbeitstätigkeiten und der relativ große Raum für Kreativität günstig auf die Gesundheitssituation auswirken. Und auch, wenn man einen Blick auf die „Oberfläche“ der Gesundheitssituation in der IT-Industrie wirft, zeigt sich zunächst eine positive Grundsituation: Die Branche fällt im Vergleich zu anderen Branchen durch hohe Anwesenheitsquoten und niedrige Krankenstände auf. Und wenn man mit den Menschen in Unternehmen der IT-Industrie spricht, wird deutlich, dass hier überwiegend hochqualifizierte Beschäftigte arbeiten, die den Umgang mit ihrer Gesundheit äußerst bewusst reflektieren, relativ viel Sport treiben und sich vergleichsweise gut ernähren.

Betrachtet man allerdings neuere Forschungsergebnisse zur gesundheitlichen Situation in der IT-Industrie, ergibt sich ein anderes Bild: So deuten diese Ergebnisse auf eine deutliche Zunahme von gesundheitlichen Belastungen in der IT-Industrie hin. Dabei sind es vor allem psychische und psychosomatische Erkrankungen und Beschwerden, welche in der Branche an Bedeutung gewinnen (Latniak / Gerlmaier 2006; Voermans 2007; Hien 2008). Unsere eigenen Untersuchungen in der IT-Industrie bestätigen diesen Trend: In einigen unserer Fallunternehmen im Rahmen des Projekts „Demographischer Wandel und Prävention in der IT-Branche“<sup>1</sup> (DIWA-IT) zeigt sich, dass die Zahl psychischer Erkrankungen in den vergangenen Jahren um ein Vielfaches zugenommen hat. Wie ein Vergleich mit den Zahlen des Sozio-ökonomischen Panels (2006) zeigt, fühlen sich die Befragten unserer Untersuchung überdurchschnittlich häufig aufgrund des hohen Arbeitsaufkommens und des damit verbundenen Zeitdrucks stark bzw. sehr stark belastet. Überrascht hat uns nach mehr als 20 Jahren Forschung in der IT-Industrie jedoch vor allen Dingen folgendes alarmierendes Ergebnis unserer Untersuchung: In Unternehmen mit einer besonders ausgeprägten Belastungskonstellation erleben sich mehr als 50 Prozent der Befragten immer wieder an der Grenze ihrer Belastbarkeit bzw.

---

<sup>1</sup> Das Projekt „Demographischer Wandel und Prävention in der IT-Branche“ (DIWA-IT) wird vom Bundesministerium für Bildung und Forschung (BMBF) und vom Europäischen Sozialfonds der Europäischen Union gefördert. Im Fokus des Projekts steht die Entwicklung innovativer Konzepte der Gesundheitsförderung in der IT-Branche (vgl. dazu Boes et al. 2008a,b; Gerlmaier / Latniak 2009). Beteiligt sind das IAQ (Projektleitung), das ISF München und das Beratungsunternehmen Moderne Arbeitszeiten. Laufzeit: Juni 2007-Mai 2010. Website: [www.diwa-it.de](http://www.diwa-it.de)

haben diese Grenze in Form eines gesundheitlichen Zusammenbruchs schon einmal erfahren.

Auf Basis unserer empirischen Forschungsprojekte, mit denen wir seit den 80er Jahren die IT-Industrie in ihrer Entwicklung analysieren sowie mit Blick auf die Ergebnisse des Projekts „DIWA-IT“ kommen wir insgesamt zu folgender Einschätzung: Die mittlerweile auch in den Medien diskutierte Zunahme von Stress und Burnout bildet gegenwärtig nur die sichtbare „Spitze des Eisbergs“. Sie weist darauf hin, dass sich unter der „Oberfläche“ die Belastungssituation in der IT-Branche grundlegend verschärft hat und damit die Gesundheitsproblematik eine neue Bedeutung gewinnt. Dabei haben wir es nicht nur mit einer quantitativen Veränderung zu tun, sondern mit einer qualitativen. Die Brisanz dieser neuen Belastungssituation resultiert aus dem Zusammenwirken unterschiedlicher Belastungsfaktoren, die sich gewissermaßen gegenseitig hochschaukeln und so eine neue Belastungskonstellation bilden. Die Entwicklung dieser Belastungsfaktoren steht in engem Zusammenhang mit der „Zeitenwende“ (Boes / Trinks 2006) in der IT-Industrie, welche in den Unternehmen zu einer grundlegenden Veränderung im Umgang mit den Beschäftigten geführt hat.

## Die Zeitenwende in der IT-Industrie

Der Börsenabsturz des Jahres 2000 hat eine neue Phase in der Entwicklung der IT-Industrie eingeläutet, die wir als „Zeitenwende“ bezeichnen. Diese neue Phase lässt sich keineswegs auf die ökonomische Krise der New Economy beschränken. Sie hat vielmehr die ökonomischen Rahmenbedingungen in der Branche grundlegend verändert und zur Herausbildung eines neuen Produktionsmodells geführt: Es haben sich neue internationale Geschäftsmodelle entwickelt, die Auslagerung von Tätigkeiten an „Niedriglohnstandorte“ (Offshoring) kam auf und ein Weltarbeitsmarkt für IT-Fachkräfte ist im Entstehen begriffen. Eng damit verbunden ist eine zunehmende Standardisierung von Produkten und Prozessen. Es zeichnet sich ein „neuer Typ der Industrialisierung“ ab, der gerade hochqualifizierte Tätigkeiten betrifft. Zugleich zeigt sich, dass die Arbeit in den IT-Unternehmen zunehmend durch die Ökonomisierung bestimmt wird (Boes / Trinks 2006; Boes / Kämpf / Trinks 2005).

In der Konsequenz kam es zu einem Strategiewechsel in den Unternehmen, der die Geschäftsgrundlagen für die Leistungsbedingungen in der IT-Industrie grundlegend verändert und zu einem neuen strategischen Umgang des Managements mit den Beschäftigten geführt hat. Wesentliche Momente sind (vgl. auch Boes / Kämpf 2008; Kämpf 2008):

- eine erhöhte Ersetzbarkeit selbst hochqualifizierter Beschäftigter durch Offshoring, Industrialisierung und Internationalisierung
- eine Standardisierung und Ökonomisierung der Arbeit, die zur beruflichen Identität vieler IT-Fachkräfte im Widerspruch steht
- ein Verlust des relativ privilegierten Status der Beschäftigten, der zur Erosion der Basis ihrer „Beitragsorientierung“ führt

- eine Aushebelung der sozialintegrativen Elemente neuer Unternehmenskonzepte.

Diese Entwicklung hat eine Reihe von neuen Belastungsfaktoren induziert. Es lassen sich vor allem vier Faktoren identifizieren – die gerade, wenn sie sich wechselseitig verstärken, zu einer neuen Qualität von Belastung führen können (vgl. Boes et al. 2008a):

*Leistungsverdichtung trifft auf alternde Belegschaften:* Schon immer war die IT-Industrie durch eine hohe Arbeits- und Leistungsintensität gekennzeichnet. Diese hat nach der Zeitenwende in vielen IT-Unternehmen noch deutlich zugenommen. Der Arbeitsdruck ist gewachsen und extensierte sowie flexibilisierte Arbeitszeiten stoßen nun bei vielen Beschäftigten an soziale und gesundheitliche Grenzen. Die Leistungsverdichtung fällt zeitlich zusammen mit einer Entwicklung, die für die „junge“ IT-Industrie ungewohnt ist: Die Beschäftigten „kommen in die Jahre“. Das Durchschnittsalter steigt an und in vielen Fällen zeigt sich, dass Partnerschaft und besonders Familie auf Dauer mit der Situation in der Arbeit nur unter Schwierigkeiten vereinbar sind. Ältere Beschäftigte geraten zudem unter Druck: Es kommt vor, dass sie als „Low Performer“ und als „Auslaufmodell“ gehandelt werden. Das Zusammenfallen dieser beiden Tendenzen, Leistungsverdichtung und demografischer Wandel, führt zu einer deutlich steigenden Belastung für die Beschäftigten.

*Die Paradoxien moderner Managementkonzepte:* In den 90er Jahren wurde in der IT-Industrie im Zeichen neuer Managementkonzepte „Selbstorganisation“ zum neuen „Zauberwort“. Dies bedeutete erhöhte Freiheitsgrade für die Beschäftigten und einen partiellen Verzicht auf Anweisung und direkte Kontrolle. Die Beschäftigten erhielten selbst die Verantwortung für das Erreichen „ihrer“ Ziele. Zugleich wurde anstelle von detaillierten Vorgaben „von oben“ der „Markt“ selbst als zentrale Rahmenbedingung für die Beschäftigten eingesetzt (Stichwort „Kontextsteuerung“). Zunächst traf dieser Wandel auf positive Resonanz bei den Beschäftigten. Der Erfolg der neuen Managementkonzepte beruhte wesentlich auf den sozialintegrativen Momenten moderner Unternehmenskulturen bei einem anhaltenden wirtschaftlichen Boom der Branche. Doch unter den veränderten ökonomischen Vorzeichen, wie sie seit der „Zeitenwende“ bestehen, ist der Mythos der „Winnerbranche“ verloren gegangen. Nun kommen die „Schattenseiten“ der neuen Managementkonzepte ans Licht. Dies äußert sich in einer paradox erscheinenden „selbstgemachten“ Überforderung der Beschäftigten: Sie sind für Ziele verantwortlich, deren Erreichen für sie jedoch immer schwieriger wird. So haben sie zunehmend das Gefühl, Dinge verantworten zu müssen, obwohl sie diese gar nicht schaffen können. Das heißt: Die Zuweisung von Verantwortung ist nicht mit einer echten Handlungsfähigkeit der Beschäftigten verbunden.

*Veränderte „betriebliche Sozialordnungen“:* Für die seit jeher hohe Arbeitsintensität in der IT-Industrie gibt es eine charakteristische Kompensation, einen „Puffer“ für gesundheitliche Belastungen. Es sind spezifische „betriebliche Sozialordnungen“ (Kotthoff / Reindl 1990). Sie zeichnen sich aus durch besondere Vertrauenskulturen und flache Hierarchien, eine hohe Identifikation der Beschäftigten mit Arbeitsinhalt und Unternehmen und ein ausgeprägtes Gefühl von Gemeinschaft, das oft mit dem Stichwort

der „kommunitaristischen Kultur“ gefasst wurde. Doch gerade diese Kompensation ist seit der Zeitenwende in vielen Unternehmen unter Druck geraten. Statt „der Mensch steht im Mittelpunkt“ heißt es nun: „Die Zeit der Stammpatzgarantien ist vorbei“. Die kommunitaristische Unternehmenskultur ist erschüttert. Dieser Prozess vollzieht sich auf mehreren Ebenen: Statt der Orientierung am Gebrauchswert der IT-Produkte stehen nun zunehmend die wirtschaftlichen „Zahlen“, also der Tauschwert im Zentrum. Das Management kündigt den „impliziten Vertrag“, der kennzeichnend für den „Honeymoon“ der neuen Managementkonzepte war. Die Vertrauensbeziehungen zwischen Beschäftigten und Management werden in vielen Unternehmen unterminiert. Die Anerkennungsordnungen wandeln sich grundlegend. Viele Beschäftigte fühlen sich dabei immer weniger als „ganzer Mensch“ anerkannt, sie erleben dies als einen Verlust von Wertschätzung seitens des Unternehmens. Damit verändert sich auch der Stellenwert der „betrieblichen Sozialordnung“ im Belastungsgefüge der IT-Arbeit: Sie wird aus einer „Ressource“ der Beschäftigten zu einem zusätzlichen Belastungsfaktor. So wird die Veränderung der Sozialordnung als Verlust erlebt und führt zu Frustration. Belastungs- und Überforderungsgefühle sind im Kontext der Sozialordnung tabuisiert. Die Beschäftigten werden mit ihren gesundheitlichen Belastungen allein gelassen.

*Neue Unsicherheiten und das „System permanenter Bewährung“:* Mit der „Zeitenwende“ und dem damit beschriebenen Strategiewechsel in den Unternehmen ist eine deutliche Zunahme von Unsicherheiten für die Beschäftigten verbunden: Personalabbau wird von den Beschäftigten immer mehr als konkrete Bedrohung erfahren. Angst und Sorge um den eigenen Arbeitsplatz werden damit auch in der IT-Branche zu einem selbstverständlichen Bestandteil des Arbeitsalltags. Gerade Off- und Nearshoring implizieren für viele von ihnen eine versteckte Verlagerungsdrohung – in manchen Fällen wird diese auch offen ausgesprochen (Kämpf 2008). Schließlich erhöhen Industrialisierung und Standardisierung die Austauschbarkeit der Beschäftigten und unterminieren damit ihr „Primärmachtpotential“ (Jürgens 1984). Im Zusammenwirken mit diesen neuen Unsicherheiten erhalten die neuen Managementkonzepte eine neue Charakteristik. Ein „System permanenter Bewährung“ (Boes / Bultemeier 2008a) bestimmt zunehmend den Integrationsmodus in den IT-Unternehmen. Das bedeutet zum einen, dass Leistungs- und Aufstiegsmöglichkeiten nach neuen Prinzipien organisiert werden – leistungsbasierte Bewertungssysteme treten an die Stelle des Senioritätsmodells. Und zum anderen werden statt aufwandsbezogener Modelle der Leistungsbeurteilung zunehmend ergebnisorientierte Konzepte eingeführt – sie bringen die Gefahr einer maßlosen Verausgabung und Ausweitung der Arbeitszeiten mit sich. Die Zugehörigkeit der Beschäftigten zum Unternehmen und der Erhalt ihres Arbeitsplatzes erscheint nicht mehr als Selbstverständlichkeit, sondern wird an die Erreichung der Ziele geknüpft. Unter den Bedingungen eines solchen „Systems permanenter Bewährung“ müssen die Beschäftigten ihre Leistungsfähigkeit immer wieder aufs Neue beweisen, um ihre Zugehörigkeit zum Unternehmen zu rechtfertigen (ebd.; Boes / Bultemeier 2008b).

## Die Wahrnehmung der neuen Belastungssituation aus Perspektive der Beschäftigten

Die zentrale Frage ist nun: Wie nehmen die Beschäftigten die neue Belastungssituation wahr? Gelingt es ihnen, ihre Gesundheit unter den veränderten Bedingungen zu erhalten? Im Rahmen unserer Erhebungen für das Projekt „Demographischer Wandel und Prävention in der IT-Branche“ (DIWA-IT) konnten wir bisher in sechs Fallstudien in den Bereichen Softwareentwicklung und IT-Dienstleistung insgesamt etwa 140 Expertengespräche und Tiefeninterviews mit Beschäftigten führen. Im Rahmen der Tiefeninterviews stützen wir uns auf das „Konzept der gestuften Reflexion“ (Boes / Trinks 2006). Dieses qualitative methodische Vorgehen zielt darauf, gemeinsam mit den Befragten in einem schrittweisen und iterativen Vorgehen Themen zu reflektieren, die sich nicht standardisiert abfragen lassen, wie etwa die Belastungssituation, gesundheitsfördernde Ressourcen oder das individuelle Krankheits- und Gesundheitsverhalten.

Auffallend war dabei zunächst folgendes Ergebnis: Während Beschäftigte, wenn man sie standardisiert befragt, oft dazu neigen, ihren Gesundheitszustand pauschal als „gut“ zu bewerten, erhält man bei einer tiefergehenden Reflexion dieses Themas ein anderes Bild. Erst wenn die Beschäftigten mit weiterführenden Fragen zu einer Reflexion über ihre Belastungssituation angeregt wurden, z.B. durch die Frage: „Wie würden Ihre Familie oder Freunde Ihren Gesundheitszustand beschreiben?“, beschrieben die Beschäftigten ihre Situation sehr viel differenzierter. Dann kamen Antworten wie: „Ja, meine Frau meint schon, dass ich mich zu sehr für meinen Beruf aufopfere“. Oder: „Meine Familie sagt, Du machst Dich kaputt.“ Auf solche Reflexionsfragen hin thematisieren die Beschäftigten also ihr subjektives Wohlbefinden jenseits der bipolaren Vorstellung von „krank“ und „gesund“. Sie würden sich zwar akut als „gesund“ bezeichnen, thematisieren zugleich aber in vielen Fällen eine hochgradige Belastung und erleben ihren Gesundheitszustand als stark gefährdet.

Wie stark der eigene Gesundheitszustand gefährdet ist, erleben die Beschäftigten oft erst, wenn der Körper eindeutige Signale sendet, wie in dieser Interviewpassage deutlich wird:

*„.... mich hat es auch mal, wie man so schön sagt, rausgeschossen für vier Wochen. Wo ich auf dem Weg zum Kunden war und gesagt habe, irgendwo gemerkt habe, das da geht nicht mehr. Das geht einfach nicht, ich muss zurückfahren. Ich kann nicht. Vier Wochen krank, fertig. (...) Ich habe einfach irgendwo das Gefühl gehabt, ich kann dieser Sache nicht mehr gerecht werden. Ich kann all das gar nicht bringen, was man von mir erwartet und es ist auch zu viel. Ich habe wirklich in die Abende und jedes Wochenende gearbeitet, jeden Feiertag und irgendwo habe ich gespürt oder geglaubt zu spüren, das hat keinen Effekt und habe natürlich an mir selber gezweifelt. Dann irgendwann, ich war wirklich auf der Autobahn, hieß es in mir selbst, jetzt geht es nicht mehr.“*

Diesem Befragten wurde also erst mitten auf dem Weg zum Kunden deutlich, dass er nicht mehr arbeitsfähig war. Dabei wurde er von seinem Körper und den Grenzen seiner gesundheitlichen Belastbarkeit regelrecht überrascht. So erleben sich viele Befragten

oberflächlich gesehen zwar als vergleichsweise gesund, obwohl die empfundenen Belastungen dennoch mittlerweile ein erhebliches Niveau erreichen.

Wir beobachten häufig, dass Beschäftigte ihr eigenes „Frühwarnsystem“ in Sachen gesundheitlicher Belastungen ausschalten. Eine Aussage, die für viele Beschäftigteninterviews stehen kann, lautet beispielsweise: „... ich blende das aus, sonst würde ich meine Arbeit gar nicht mehr schaffen.“ Im „System permanenter Bewährung“ werden Beschäftigte dazu getrieben, sich gegen ihre Gesundheit zu wenden. Der Rückgang von Krankheitstagen, wie er in der IT-Industrie zu konstatieren ist, kann unter diesen Bedingungen eine reale Verschlechterung des Gesundheitsstatus verschleiern.

Aus unseren Tiefeninterviews mit den Beschäftigten geht hervor, dass verschiedene Facetten von Arbeitsbelastung in der Wahrnehmung der Beschäftigten eine besondere Rolle spielen:

*Wandel der Unternehmenskultur schafft Frustration:* Viele Beschäftigten thematisieren einen spürbaren Kulturwandel in den letzten Jahren. Vor allem der Rückgang an informeller Kommunikation, die Wahrnehmung einer geringeren Fehlertoleranz und die Verschlechterung des betrieblichen Klimas werden als herber Verlust einer vormals positiven Unternehmenskultur empfunden. Viele Beschäftigte sehen eine deutliche Kehrtwende in der Unternehmenspolitik hierfür verantwortlich. So prägt aus ihrer Perspektive zunehmend das Motto „Zahlen statt Menschen“ den Umgang des Unternehmens mit der Belegschaft. Einer unserer Gesprächspartner brachte diesen Kulturwandel auf den Punkt, indem er ihn unter Verweis auf betriebswirtschaftliche Kennziffern (Key Performance Indicators) mit wenigen Worten folgendermaßen zusammenfasste: „*Wir bewegen uns von einer Vertrauenskultur hin zu einer KPI-gesteuerten Kontrollkultur.*“ Was früher einmal eine gesundheitsfördernde „Ressource“ für die Beschäftigten war, wird nun also zu einem zusätzlichen Belastungsfaktor. Zum einen gehen mit der Vertrauenskultur und dem Gemeinschaftsgefühl für die Beschäftigten eine zentrale Ressource und wichtige Quelle der Sinnstiftung verloren. Zum anderen schafft dieser Kulturwandel Frustration. Vor allem bei hoher Belastung stellen sich die Beschäftigten dann die Frage: „Warum mache ich das hier alles eigentlich?“

*Häufige Reorganisationen erzeugen „soziale Entwurzelung“ und Verunsicherung:* In einigen Unternehmen wird diese Wahrnehmung durch häufige Reorganisationen verstärkt, welche als zusätzlicher Belastungsfaktor wirken. Häufige Umstrukturierungen führen zu ständig wechselnden Vorgesetzten und zu neuen bzw. „virtuellen“ Teamstrukturen. Die Mitarbeiter fühlen sich zunehmend isoliert und beklagen die fehlende Bindung zum Vorgesetzten und zu Kollegen. Eine zunehmende „soziale Entwurzelung“ ist die Folge. Des Weiteren erschweren häufige Reorganisationen das Entwickeln einer beruflichen Perspektive im Unternehmen. Vielen Beschäftigten fehlt Orientierung und Klarheit bezüglich der eigenen beruflichen Entfaltungsmöglichkeiten im Unternehmen.

*Geschwindigkeit vs. Nachhaltigkeit konterkariert Sinnstrukturen:* Während viele der befragten Beschäftigten über eine hohe intrinsische Motivation verfügen und „Spaß in der Arbeit“ eng mit einer fachlich-inhaltlichen Verwirklichung verknüpft sehen, wird diese Erwartungshaltung immer öfter enttäuscht. Vor dem Hintergrund eines zunehmenden Zeit- und Leistungsdrucks machen viele Beschäftigte die Erfahrung, dass sie ihre Vorstellungen von nachhaltiger Arbeit und Qualität nicht so verwirklichen können, wie es ihren Ansprüchen entspricht. Wenn sie dennoch versuchen, ihren Ansprüchen gerecht zu werden, dann ist das meist nur um den Preis möglich, dass sie dabei über die Grenzen ihrer gesundheitlichen Belastbarkeit hinausgehen. In den Erzählungen dominiert dann nicht mehr das Thema „Spaß in der Arbeit“, sondern es werden vor allem Leidenserfahrungen geschildert. Deutlich wird das beispielsweise in diesem Zitat:

*„... und als ich meinem Vorgesetzten gesagt habe, ich fühle mich da unwohl und das ist eigentlich nicht so gut, wie die Situation gerade ist, da hat er nur gesagt: Wir wissen ja, wenn da jetzt was schief geht, wir wissen ja, warum. Du brauchst Dir auch keine Sorgen zu machen, das ist ganz klar, dass das jetzt passieren muss. Also, er geht davon aus, es wird alles nicht so richtig klappen, aber er hilft mir nicht, dass alles klappt. Und das würde ich irgendwie eher haben wollen. Ich möchte nichts falsch machen, ich möchte nicht, dass was kaputt geht oder dass wir was versäumen.“*

Die Beschäftigten befinden sich also oftmals in einer Arbeitssituation, in der sie ihre Ansprüche an gute Arbeit nicht verwirklichen können. Oft arbeiten sie unter Bedingungen, in denen sie das, was ihnen an ihrer Arbeit Spaß macht, nicht umsetzen können. Unter dieser Situation leiden sie.

*Lange Arbeitszeiten und Verfügbarkeitserwartung erschweren ein bewusstes „Grenzen ziehen“:* In allen Gesprächen wurde deutlich, dass die Behauptung des Privatlebens gegenüber dem Arbeitsleben eine Herausforderung für die Beschäftigten darstellt. Dafür ist neben ausgedehnten Arbeitszeiten vor allen Dingen die permanente Verfügbarkeitserwartung verantwortlich. Die Zeit in der Arbeit wird als sehr dicht empfunden und das in ihr zu erledigende Arbeitspensum als sehr hoch. Ein Beschäftigter sprach von einer ‚extrem hohen Arbeitsintensität‘. In vielen Unternehmen wird diese Situation durch Personalabbau zusätzlich verschärft. Bei den meisten Beschäftigten geht dies mit einer Ausdehnung der täglichen Arbeitszeit auf den Abend und/oder das Wochenende einher. Einen besonders hohen Stellenwert hatte bei vielen Beschäftigten zudem die ständige Verfügbarkeitserwartung. Stichworte waren hier „Blackberry-Kultur“, oder die Kurzformel „7x24“. Im Grunde werden zu jeder Uhrzeit und an jedem Tag in der Woche kurze Response-Zeiten auf Nachrichten erwartet. Für die Beschäftigten wird es unter diesen Umständen zunehmend schwerer, Arbeit- und Privatleben in angemessener Weise zu vereinbaren. Interessanterweise gilt dies für alle Altersstufen: sowohl für jüngere Befragte, die ihre sozialen Kontakte zu Gleichaltrigen oder Partnern gefährdet sehen, als auch für diejenigen, die sich bereits in der Familienphase befinden. Letztere schildern aufgrund ihrer starken beruflichen Beanspruchung nicht nur Probleme mit ihren jeweiligen Partnern oder Partnerinnen, sondern auch Entfremdungsprozesse ihrer Kinder.

## Die Vereinbarkeit von Berufs- und Privatleben: Eine Herausforderung im „System permanenter Bewährung“

Anders als in traditionellen industriellen Branchen, in denen eine wissenschaftlich begründete Vorstellung von einer „Normalleistung“ zumindest als Orientierung dienen kann, um die Leistungsanforderungen so zu gestalten, dass sie einen durchschnittlich belasteten Menschen nicht krank machen, kennt die IT-Branche eine vergleichbare Begrenzung der Leistungsanforderungen nicht. Hier sehen sich die Beschäftigten mittlerweile immer öfter mit einer Leistungssituation konfrontiert, die geradezu zwangsläufig eine Überforderung nach sich zieht. Sie sind deshalb gezwungen, selbst Grenzen zu ziehen, um ihre Gesundheit zu schützen.

Unsere Ergebnisse zeigen, dass das Thema „Grenzen ziehen“ zwischen dem Arbeits- und dem Privatleben für viele Beschäftigte von großer Bedeutung ist (vgl. Boes et al. 2008b). Häufig sind es konkrete Widerspruchserfahrungen, welche die Beschäftigten dazu veranlassen, sehr bewusst und reflektiert für sich persönlich Grenzen zwischen Arbeit und Privatleben zu formulieren. Meist sind es eindeutige Signale aus dem privaten Umfeld oder Erfahrungen im unmittelbaren Kollegenkreis, welche dazu veranlassen, das Verhältnis von Arbeitszeit und Privatleben neu zu überdenken. Dabei ist überraschend, in welcher Klarheit die Beschäftigten die eigenen inneren Wertsetzungen reflektieren und daraus konkrete Vorsätze ableiten. In fast allen Gesprächen kamen solche Vorsätze zur Sprache. Etwa:

*„Ich schreibe mir meine Arbeitszeiten auf und versuche zu kontrollieren, dass ich nicht über längere Zeit über ein bestimmtes Maß hinaus arbeite.“ Oder: „Ich versuche, um 18 Uhr zu Hause zu sein und noch zwei Stunden mit meinen Kindern zu spielen, bis sie ins Bett gehen.“ Oder: „Ich verzichte bewusst auf einen Blackberry.“*

Auch wenn die meisten Befragten deutliche Grenzen formulieren, haben sie dennoch in der Praxis häufig erhebliche Schwierigkeiten, diese Grenzen aufrecht zu erhalten, zu verteidigen und aktiv zu behaupten. Doch was ist es, was es den Befragten so schwer macht, Grenzen zu ziehen und Grenzen zu behaupten? Deutlich wird, dass mit der Zeitenwende in der IT-Industrie viele Unsicherheiten in den Unternehmen stärker durchschlagen und nun auch für die Beschäftigten unmittelbar spürbar werden. Im „System permanenter Bewährung“ fühlen die Beschäftigten sich dann geradezu dazu gezwungen, Leistungen über die Grenzen der eigenen Belastbarkeit hinaus zu erbringen. Sehr pointiert bringt das beispielsweise das folgende Zitat zum Ausdruck:

*„Meine Familie sagt: Du spinnst, das ist viel zu viel Arbeit. Die können sich halt auch nicht vorstellen, natürlich haben sie recht, aber die können sich den Zwang halt vielleicht, ich habe das Gefühl, die können sich oft den Zwang nicht vorstellen, unter dem man halt irgendwie ist.“*

Ein anderer Beschäftigter sprach in diesem Zusammenhang von einem „Ehrenkodex“ im Unternehmen: Man habe so lange zu arbeiten, bis man nicht mehr kann. Die Beschäftigten sehen sich verstärkt für Ziele verantwortlich, deren Erreichen für sie schwierig ist. Zugleich

berichten sie von einem Druck, die eigene Leistungsfähigkeit immer wieder aufs Neue beweisen zu müssen, um die Zugehörigkeit zum Unternehmen zu rechtfertigen:

*„Ansonsten irgendwo mehr ‚nein‘ sagen, mehr Urlaub machen, das ist schwierig. Ich komme aus diesem Kreislauf nicht so raus, weil dann hänge ich mich selber aus der Situation vielleicht auch ab und andere würden diese Geschichten übernehmen. Ich weiß nicht, wo das hinführen würde. Ich weiß nicht, wo das psychisch hinführen würde und ich weiß auch nicht, wo es insgesamt arbeitsmäßig hinführen würde. Den Schritt habe ich noch nicht gemacht. Das sehe ich auch derzeit nicht als gesunde Lösung. Wenn, dann muss der Job komplett gewechselt werden.“*

In vielen Gesprächen kommt deutlich heraus: Die Beschäftigten haben Angst, „*abgehängt zu werden*“ oder „*als jemand zu gelten, der nicht bereit ist, über das normale Maß hinaus zu arbeiten*“, wenn sie die Grenzen zwischen Arbeit und Privatleben so ziehen, wie es ihrer inneren Wertsetzung entspräche und für den langfristigen Erhalt der Gesundheit notwendig wäre.

Droht damit die Gefahr, im „*Treibsand zu versinken*“ und die eigene Gesundheit aufs Spiel zu setzen? Eine Führungskraft berichtete uns: „*Ich sag meinen Mitarbeitern immer: Du musst handeln, bevor Dein Körper es für Dich tut.*“ Genau das aber scheint vor dem Hintergrund der aktuellen Situation einerseits notwendig, andererseits für die Beschäftigten äußerst schwierig zu sein.

## Besondere Risikogruppen: Engagierte Mitarbeiter und Führungskräfte

Unsere Erhebungen weisen darauf hin, dass zwei Beschäftigtengruppen in besonderem Maße gesundheitlich gefährdet sind.

Dabei handelt es sich auf der einen Seite um Beschäftigte, die sich durch ein hohes Engagement auszeichnen und dezidiert versuchen, ihren Wertvorstellungen in Bezug auf qualitativ hochwertige und nachhaltige Arbeit sowie mit Blick auf die Gestaltung eines positiven betrieblichen Umfelds auch unter widrigen Umständen gerecht zu werden. Diese Beschäftigten haben ein hohes Verantwortungsgefühl gegenüber ihren Kunden und Mitarbeitern, drohen jedoch als „*Einzelkämpfer*“ an den eigenen Ansprüchen zu „*verbrennen*“. Hohes Engagement geht bei ihnen einher mit einer hohen gesundheitlichen Gefährdung.

Auf der anderen Seite weisen untere und mittlere Führungskräfte ein besonders hohes Gefährdungspotential auf. Dies erweist sich als problematisch sowohl für die Führungskräfte selbst als auch für die Mitarbeiter, die diesen Führungskräften unterstehen. Untere und mittlere Führungskräfte werden in der „*KPI-gesteuerten Kontrollkultur*“ zunehmend zu Exekutoren von oben herunter gebrochenen Zielen. Dabei erleben sie in wachsendem Maße Sinn- und Rollenkonflikte: Sie sind zum einen selber Betroffene einer starken Belastungssituation, indem sie hohen Leistungserwartungen unterliegen, auf der anderen Seite geraten sie in die Rolle der „*Verursacher*“ von Belastungen für ihre Mitarbeiter bzw. in die Rolle derjenigen, die ihre Mitarbeiter nicht vor

diesen Belastungen schützen können. Zugleich sehen sie sich mit der Gefahr konfrontiert, dass dabei die Bindung an das Team verloren geht. In dieser Situation können sie ihre eigenen Ansprüche an gute Führung immer weniger realisieren. Viele Führungskräfte reflektieren diese Situation kritisch – und leiden darunter erheblich. Damit geht eine wichtige Quelle von Anerkennung und Sinnstiftung sowohl für Führungskräfte als auch für die Beschäftigten verloren.

## Gesundheit am seidenen Faden und die Notwendigkeit einer nachhaltigen Gesundheitsförderung

Verallgemeinernd lässt sich feststellen: Die Mehrheit der Befragten arbeitet subjektiv an der Grenze der Belastbarkeit. Diese Beschäftigten sind prinzipiell gefährdet, ohne dass dies zwingend zu Erkrankungen führen muss. Besonders beunruhigend ist dabei das Ausmaß der Erosion der subjektiven Sinnstrukturen auf Seiten vieler Beschäftigter und Führungskräfte. Hierin liegt die besondere Brisanz der Ergebnisse. Denn diesen Beschäftigten gehen die entscheidenden Ressourcen zur Bewältigung der belastenden Arbeitssituation in den letzten Jahren zunehmend verloren.

Unsere Ergebnisse machen deutlich, dass sich insbesondere in den Unternehmen, in denen sich die beschriebene Belastungskonstellation und das „System der permanenten Bewährung“ ungehindert entfalten können, ein besonders drastisches Gefährdungspotential zeigt. In einem unserer Fallunternehmen schilderten mehr als die Hälfte der befragten Beschäftigten, dass sie sich immer wieder an der Grenze ihrer gesundheitlichen Belastbarkeit befinden oder schon einmal einen schwerwiegenden gesundheitlichen Zusammenbruch erlebt haben. Interessant ist, dass sich diese Situation nicht in allen Unternehmen in gleichem Umfang zeigt: So liegt der Prozentsatz der Beschäftigten mit Grenzerfahrungen in solchen Unternehmen deutlich niedriger, in denen es gelingt, durch institutionelle Regelungen und durch eine funktionierende Mitbestimmung den Auswirkungen des „Systems der permanenten Bewährung“ Grenzen zu setzen.

Auch wenn es mit Blick auf die Entwicklung des Gesundheitsstatus keinen schematischen Determinismus gibt und sich eine qualitative Verschlechterung des Gesundheitsstatus nicht vorhersagen lässt, so muss dennoch davon ausgegangen werden, dass die Gesundheit der Beschäftigten in weiten Bereichen der IT-Industrie am seidenen Faden hängt. In vielen Unternehmen werden die Folgen der gegenwärtigen Wirtschaftskrise aus Sicht der Beschäftigten tendenziell zu einer weiteren Verschlechterung des Binnenklimas führen, für viele könnte sie so gewissermaßen das Fass zum Überlaufen bringen.

Diese Situation erzeugt nach unserer Überzeugung einen dringenden Handlungsbedarf. Gefordert ist eine nachhaltige Gesundheitsförderung, die als integrales Moment der Unternehmenspolitik auf die langfristige Erhaltung des gesundheitlichen Wohlbefindens der Beschäftigten und Führungskräfte orientiert. Für die Realisierung dieses Konzepts einer nachhaltigen Gesundheitsförderung sehen wir vor allem vier zentrale Handlungsfelder:

- Erstens sollten Instrumente für ein *kontinuierliches Monitoring der Gesundheits- und Belastungssituation* entwickelt werden, welche auf die spezifische Belastungssituation in der IT-Branche ausgerichtet sind
- Zweitens sollten die *Führungskräfte als Schlüsselfiguren* genutzt werden. Sie sind „Gatekeepers“ für die gesundheitlichen Belastungen ihrer Mitarbeiter – und zugleich selbst in einer schwierigen Belastungssituation.
- Drittens sollten die *Teams als Ressource der Gesundheitsförderung* stark gemacht werden. Deren noch erhaltene Netzwerke der Solidarität sind für viele Beschäftigte ein unverzichtbarer Puffer. Erfolgreiche Strategien von Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern nutzen häufig genau dieses Potenzial.
- Viertens gilt es, *lebensphasensible Karrierekonzepte* und eine Personalentwicklung zu entwickeln, welche die spezifischen Bedürfnisse von jüngeren Beschäftigten in der beruflichen „Entfaltungsphase“ ebenso berücksichtigen, wie die von Beschäftigten in der Familienphase und von älteren Beschäftigten.

Wichtig ist dabei jedoch vor allem eines: Gesundheitsförderung muss von einem „Thema am Rande“ zu einem integralen Bestandteil der Unternehmenspolitik werden.

## LITERATUR

- Boes, Andreas / Bultemeier, Anja (2008a): Informatisierung - Unsicherheit - Kontrolle - Analysen zum neuen Kontrollmodus in historischer Perspektive. In: Kai Dröge / Kira Marrs / Wolfgang Menz (Hg.): Rückkehr der Leistungsfrage - Leistung in Arbeit, Unternehmen und Gesellschaft, edition sigma, Berlin, S. 59-90.
- Boes, Andreas / Bultemeier, Anja (2008b): Anerkennung im System permanenter Bewährung. Vortrag auf dem 34. Kongress der Deutschen Gesellschaft für Soziologie, 6. bis 10. Oktober 2008.
- Boes, Andreas / Bultemeier, Anja / Kämpf, Tobias / Marrs, Kira / Trinks, Katrin (2008a): Gesundheitliche Belastungen in der IT-Industrie - Von der Zeitenwende zu einer neuen Belastungskonstellation. Erstes Arbeitspapier des Projekts DIWA-IT.
- Boes, Andreas / Bultemeier, Anja / Kämpf, Tobias / Marrs, Kira / Trinks, Katrin (2008b): Gesundheit am seidenen Faden - Innenansichten zu den Herausforderungen der Gesundheitsförderung in der IT-Industrie. Zweites Arbeitspapier des Projekts DIWA-IT.
- Boes, Andreas / Kämpf, Tobias (2008): Hochqualifizierte in einer globalisierten Arbeitswelt: Von der Erosion der “Beitragsorientierung” zu neuen Arbeitnehmeridentitäten. In: Arbeits- und Industriesoziologische Studien, Online-Journal der Sektion Arbeits- und Industriesoziologie in der Deutschen Gesellschaft für Soziologie (DGS), 1 Jg., S. 44-67.

- Boes, Andreas / Kämpf, Tobias / Trinks, Katrin (2005): Eine neue Phase in der IT-Industrie - Industrialisierung, Internationalisierung und Innovation. In: FifF Kommunikation, Heft 4, 22 Jg., S. 46-50.
- Boes, Andreas / Trinks, Katrin (2006): Theoretisch bin ich frei! - Interessenhandeln und Mitbestimmung in der IT-Industrie, edition sigma, Berlin.
- Gerlmaier, Anja / Latniak, Erich (2009): Gesund altern in der IT-Wirtschaft. In: Henning, Klaus / Leisten, Ingo / Hees, Frank (Hg.): Innovationsfähigkeit stärken - Wettbewerbsfähigkeit erhalten: präventiver Arbeits- und Gesundheitsschutz als Treiber. Tagungsband zur 2. Jahrestagung des BMBF-Förderschwerpunkts. Aachen, 04 und 05. Dezember 2008. Aachen: Wissenschaftsverl. Mainz in Aachen, S. 299-311.
- Hien, Wolfgang (2008): „Irgendwann geht es nicht mehr“. Älterwerden und Gesundheit im IT-Beruf. Hamburg: VSA-Verlag.
- Jürgens, Ulrich (1984): Die Entwicklung von Macht, Herrschaft und Kontrolle im Betrieb als politischer Prozeß – eine Problematisierung zur Arbeitspolitik. In: Jürgens, Ulrich / Naschold, Frieder (Hg.): Arbeitspolitik. Materialien zum Zusammenhang von politischer Macht, Kontrolle und betrieblicher Organisation der Arbeit. Opladen, S. 58-91.
- Kämpf, Tobias (2008): Die neue Unsicherheit - Folgen der Globalisierung für hochqualifizierte Arbeitnehmer, Campus, Frankfurt a.M./New York.
- Kothoff, Hermann / Josef Reindl (1990): Die soziale Welt kleiner Betriebe. Wirtschaften, Arbeiten und Leben im mittelständischen Industriebetrieb, Göttingen.
- Latniak, Erich / Gerlmaier, Anja (2006): Zwischen Innovation und alltäglichem Kleinkrieg. Zur Belastungssituation von IT-Beschäftigten, IAT-Report 2006-04, Gelsenkirchen.
- Techniker Krankenkasse (2008) (Hg.): Gesundheitsreport, Auswertungen 2008, Arbeitsunfähigkeiten und Arzneiverordnungen, Schwerpunkt: Psychische Störungen. Veröffentlichungen zum Betrieblichen Gesundheitsmanagement der TK, Band 18.
- Voermans, Sabine (2007): Psychische Auffälligkeiten am Arbeitsplatz in einer sich wandelnden Arbeitsgesellschaft. Vortrag auf der Fachtagung des Bundesverbandes Betriebliche Sozialarbeit (BBS) und des Verbandes Deutscher Betriebs- und Werksärzte, Landesverband Hamburg, 27.09.2007.