

INTERVIEW

„Strukturen schaffen, um das Thema lebendig zu halten“

Katrin Gül forscht zu modernen Arbeitsformen, Gesundheit sowie zum demografischen Wandel am Institut für Sozialwissenschaftliche Forschung e. V. (isf). Andrea Veerkamp-Walz unterhielt sich mit ihr über den Beitrag der Unternehmen zum Burn-out.

„Nachhaltige Gesundheitsförderung muss zu einem integralen Bestandteil der Unternehmenspolitik werden.“



Foto: isf München

Frau Gül, Sie haben mit Ihren Kollegen Andreas Boes und Tobias Kämpf zur gesundheitlichen Situation in der IT-Industrie

geforscht. Die Ergebnisse sind in dem Buch „Burnout in der IT-Branche“ veröffentlicht. Basis sind 133 Interviews, die Sie in den Jahren 2008/2009 in der IT-Industrie durchgeführt haben. Inwiefern sind diese Ergebnisse zum Beispiel auf den Maschinen- und Anlagenbau übertragbar?

GÜL: Die Entwicklungen, die wir hier beschreiben, finden wir in unseren neueren Forschungen zu Entwicklungsbereichen in der Industrie in ähnlicher Weise. Wir beobachten auch hier eine deutliche Veränderung der Belastungssituation mit Konsequenzen für die Gesundheit der Mitarbeiter.

Hatten Sie zu Anfang das Thema Burn-out im Visier?

GÜL: Das Thema Burn-out stand zunächst eigentlich nicht im Fokus. Unsere Untersuchungen in den Unternehmen haben uns aber deutlich gezeigt, dass nicht nur die Fälle von Burn-out zunehmen, sondern dass sie Ausdruck einer neuen Belastungskonstellation in den Unternehmen sind.

Was sind die Belastungsfaktoren bei Wissensarbeitern, sprich Mitarbeitern, die mit Informationen, Ideen und Fachkenntnissen arbeiten?

GÜL: Wir haben es mit einer komplexen Belastungskonstellation zu tun: Zeit- und Leistungsdruck haben zugenommen – in Kombination mit einer knapperen Personaldecke. Dies führt zu langen Arbeitszeiten und zum Gefühl, dass die Arbeit nicht mehr zu schaffen ist. Diese Leistungsverdichtung wirkt deshalb so negativ, weil die Beschäftigten mit immer größeren Unsicherheiten konfrontiert sind. Die Unternehmen haben ihre Strategie im Umgang mit den Mitarbeitern verändert: Jeden Tag sollen die Beschäftigten durch einen überdurchschnittlichen Beitrag zum Unternehmenserfolg nachweisen, dass sie es verdienen, dazuzugehören. Insgesamt entsteht dadurch ein System der „permanenten Bewährung“, ein von Andreas Boes und Anja Bultemeier geprägter Begriff, der das weitverbreitete Gefühl in der Wirtschaft sehr schön auf den Punkt bringt. Diese Situation macht es dem Einzelnen schwer, Grenzen zu ziehen.

Parallel dazu erodieren wichtige Ressourcen, die den Mitarbeitern helfen würden, mit der Belastung umzugehen – die Unternehmenskulturen haben sich verändert.

Wie haben sich denn die Unternehmenskulturen verändert?

INFO

Literaturempfehlungen

- Boes, Andreas; Kämpf, Tobias; Gül (Trinks), Katrin (2012): Belastungen und Burnout bei Fachkräften der IT-Industrie. In: Hans Prömper; Mechthild M. Jansen; Andreas Ruffing (Hrsg.): Männer unter Druck. Ein Themenbuch, Barbara Budrich, Opladen, S. 127–146.
- Anja Gerlmaier, Erich Latniak (Hg.) (2011): Burnout in der IT-Branche. Ursachen und Prävention. Kröning: Asanger.
- Andreas Boes, Tobias Kämpf, Katrin Roller, Katrin Trinks* (2010): „Handle, bevor dein Körper für dich handelt“. Eine neue Belastungskonstellation in der IT-Industrie und die Notwendigkeit nachhaltiger Gesundheitsförderung. In: Wirtschaftspsychologie, Heft 12 (3), S. 20–28.

* Katrin Gül hieß bis 2011 Katrin Trinks.

GÜL: Die von uns befragten Mitarbeiter nehmen eine erhebliche Veränderung des betrieblichen Klimas wahr. Wenn der Mensch vor allem als Kostenfaktor wahrgenommen wird und nicht als ganzer Mensch, fühlt er sich nicht wertgeschätzt. Wenn dann noch seine Vorschläge zum Beispiel zur Verbesserung ineffizienter Prozesse kein Gehör finden, führt dies einerseits zu Frustration und andererseits zu zusätzlicher Arbeitsbelastung durch ineffiziente Prozesse.

Die direkten Vorgesetzten sehen oft die große Belastung ihrer Mitarbeiter, können aber wenig dagegen tun. Sie sind selbst starkem Druck ausgesetzt und erleben sich als in ihrer Handlungsfähigkeit eingeschränkt. Ein wichtiges Handlungsfeld ist unserer Meinung nach das Empowerment der mittleren Führungskräfte, damit sie ihre Schutzfunktion wieder ausüben können und sich selbst wieder als handlungsfähig erleben.

Parallel zu diesen Entwicklungen hat sich die Teamkultur verändert. Sie kann unterstützen, um mit den Belastungen fertigzuwerden, sie kann aber auch selbst Stress verursachen. Ganz wichtig wäre auch die Enttabuisierung des Belastungsthemas. In vielen Unternehmen spricht man darüber einfach nicht.

Da sind wir schon bei der wichtigen Frage: Was ist zu tun?

GÜL: Zunächst ist es wichtig, das Gesundheitsmanagement nicht über die Köpfe der Mitarbeiter hinweg zu erarbeiten, sondern auf die Partizipation der Beschäftigten zu setzen. Außerdem haben wir fünf Handlungsfelder identifiziert:

Eine wichtige Grundlage ist das kontinuierliche Monitoring der Gesundheits- und Belastungssituation. Die in den Unternehmen vorhandenen Daten bilden die Situation häufig nur unzureichend ab. Nötig sind Instrumente, die es den Mitarbeitern ermöglichen, ihre Belastungssituation transparent zu machen.

Unsere Untersuchungen zeigen auch, dass in vielen Unternehmen ineffiziente Prozesse einen maßgeblichen Belastungsfaktor darstellen. Hier gilt es, eine Kultur zu etablieren, die auf eine kontinuierliche Verbesserung betrieblicher Abläufe setzt und in der Mitarbeiter Verbesserungsvorschläge artikulieren können.

„Das Gesundheitsmanagement sollte auf die Partizipation der Mitarbeiter setzen.“

Katrin Gül
isf München

Im dritten Handlungsfeld geht es darum, arbeitslebensphasensensible Konzepte anzubieten. Berufsanfänger, Beschäftigte in der Familienphase oder Ältere haben spezielle Bedürfnisse. Wenn das Unternehmen darauf mit speziellen Angeboten eingeht, entlastet das die Mitarbeiter.

Zudem gilt es, die Teamkultur zu stärken. Sie hat einen entscheidenden Einfluss darauf, wie sich hohe Arbeitsbelastungen auf den Einzelnen niederschlagen. Hier kann es wertvoll sein, auf Teamebene Reflexionsräume zu schaffen, die einen regelmäßigen Austausch über Belastungen ermöglichen.

Insgesamt muss nachhaltige Gesundheitsförderung zu einem integralen Bestandteil der Unternehmenspolitik werden. Und es braucht Strukturen, um

das Thema lebendig zu halten. Ein zentraler Erfolgsfaktor ist das Commitment des Managements sowie ein „aktivierender“ Betriebsrat.

In den Medien wurde das Thema Burn-out ja schon breit diskutiert. Wer ist Ihrer Meinung nach betroffen?

GÜL: Viele Beschäftigte erleben sich an den Grenzen ihrer Belastbarkeit. Es müssen also nicht notwendigerweise die tatsächlichen Ausfälle schon sehr hoch sein, um als Unternehmen betroffen zu sein. Eine Risikogruppe, die wir für besonders gefährdet halten, sind die unteren und mittleren Führungskräfte in der beschriebenen Sandwichposition. Die andere Risikogruppe sind Menschen, die sich sehr stark engagieren und etwas Positives im Unternehmen bewirken wollen.

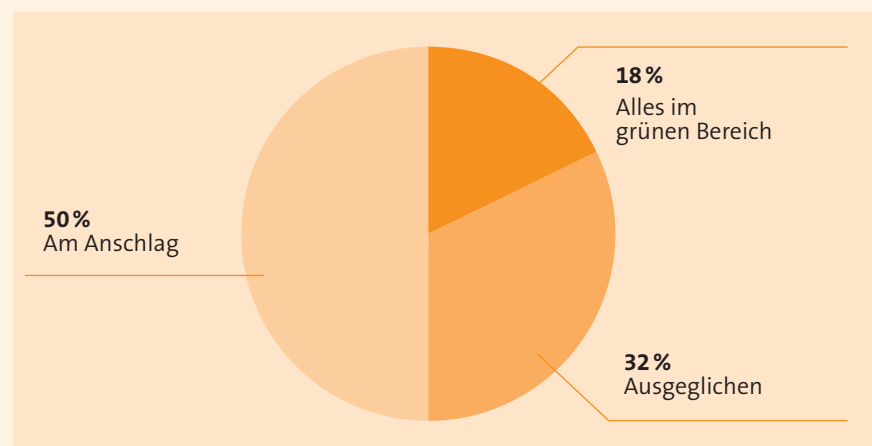
Frau Gül, wir danken Ihnen für dieses Gespräch.

KONTAKT

Andrea Veerkamp-Walz
VDMA Betriebswirtschaft
Telefon +49 69 6603-1488
andrea.veerkamp-walz@vdma.org

DURCHSCHNITTLICHE BELASTUNG DER INNOVATIONSAKTEURE IM MASCHINENBAU

Belastung: Auch im Maschinenbau arbeiten zu viele Beschäftigte „am Anschlag“.



Quelle: Pfeiffer et al. 2012, Projekt Smarte Innovation, unter Beteiligung des VDMA