

### **Gesundheitliche Belastungen in der IT- Industrie: von der Zeitenwende zu einer neuen Belastungskonstellation ; Auftaktveranstaltung des Projekts DiWa-IT, 7. Februar 2008 in Gelsenkirchen**

Boes, Andreas; Bultemeier, Anja; Kämpf, Tobias; Marrs, Kira; Trinks, Katrin

Veröffentlichungsversion / Published Version

Arbeitspapier / working paper

**Zur Verfügung gestellt in Kooperation mit / provided in cooperation with:**

Institut für Sozialwissenschaftliche Forschung e.V. - ISF München

#### **Empfohlene Zitierung / Suggested Citation:**

Boes, A., Bultemeier, A., Kämpf, T., Marrs, K., & Trinks, K. (2008). *Gesundheitliche Belastungen in der IT-Industrie: von der Zeitenwende zu einer neuen Belastungskonstellation ; Auftaktveranstaltung des Projekts DiWa-IT, 7. Februar 2008 in Gelsenkirchen*. München: Institut für Sozialwissenschaftliche Forschung e.V. ISF München. <https://nbn-resolving.org/urn:nbn:de:0168-ssoar-120952>

#### **Nutzungsbedingungen:**

*Dieser Text wird unter einer Deposit-Lizenz (Keine Weiterverbreitung - keine Bearbeitung) zur Verfügung gestellt. Gewährt wird ein nicht exklusives, nicht übertragbares, persönliches und beschränktes Recht auf Nutzung dieses Dokuments. Dieses Dokument ist ausschließlich für den persönlichen, nicht-kommerziellen Gebrauch bestimmt. Auf sämtlichen Kopien dieses Dokuments müssen alle Urheberrechtshinweise und sonstigen Hinweise auf gesetzlichen Schutz beibehalten werden. Sie dürfen dieses Dokument nicht in irgendeiner Weise abändern, noch dürfen Sie dieses Dokument für öffentliche oder kommerzielle Zwecke vervielfältigen, öffentlich ausstellen, aufführen, vertreiben oder anderweitig nutzen.*

*Mit der Verwendung dieses Dokuments erkennen Sie die Nutzungsbedingungen an.*

#### **Terms of use:**

*This document is made available under Deposit Licence (No Redistribution - no modifications). We grant a non-exclusive, non-transferable, individual and limited right to using this document. This document is solely intended for your personal, non-commercial use. All of the copies of this documents must retain all copyright information and other information regarding legal protection. You are not allowed to alter this document in any way, to copy it for public or commercial purposes, to exhibit the document in public, to perform, distribute or otherwise use the document in public.*

*By using this particular document, you accept the above-stated conditions of use.*

Andreas Boes, Anja Bultemeier, Tobias Kämpf, Kira Marrs, Katrin Trinks

# Gesundheitliche Belastungen in der IT-Industrie

Von der Zeitenwende  
zu einer neuen Belastungskonstellation

Auftaktveranstaltung des Projekts DiWa-IT  
7. Februar 2008 in Gelsenkirchen



Die Arbeitspapiere des Projekts DIWA-IT erscheinen in unregelmäßigen Abständen zur Dokumentation von Zwischenergebnissen. Sie werden jeweils über das Internet veröffentlicht und sind über die Seiten [www.diwa-it.de](http://www.diwa-it.de) zu beziehen.

© 2008 by ISF München

Gestaltung: Karla Kempgens, ISF München

Jakob-Klar-Str. 9  
80796 München  
Tel. 089-272921-0  
[zentrale@isf-muenchen.de](mailto:zentrale@isf-muenchen.de)  
<http://www.isf-muenchen.de>



Dieses Arbeitspapier fasst unsere Ausgangsüberlegungen zum Beginn der Feldphase zusammen. Wir reflektieren darin unsere Vorannahmen über die Ursachen neuer Belastungen in der IT-Industrie und kommen zu der Ausgangshypothese:

*In der IT-Industrie bildet sich eine neue Belastungskonstellation heraus, welche weit reichende Konsequenzen für die Konzepte der Gesundheitsprävention hat.*



Die empirische Basis für unsere Überlegungen bilden diverse empirische Forschungsprojekte, mit denen wir die IT-Industrie seit Ende der 80er Jahre in ihrer Entwicklung analysieren. Dabei stützen wir uns insbesondere auf drei neuere Projekte, die es möglich machen, die Veränderungen in der Branche auch aus der Sicht der Beschäftigten zu analysieren: die Projekte ARB-IT2, Export IT und „Offshoring“.

## Vom Eldorado „guter Arbeit“ zur „Burnout-Zone“?

Die IT-Industrie galt lange Zeit geradezu als das Eldorado „guter Arbeit“: Die physischen Belastungen sind in dieser Branche gering, und es wurde angenommen, dass sich die hohen Freiheitsgrade der Arbeitstätigkeiten und der relativ große Raum für Kreativität günstig auf die Gesundheitssituation auswirken.

Neuere Forschungsergebnisse deuten jedoch auf eine gravierende Zunahme gesundheitlicher Belastungen hin, so etwa ein in der Öffentlichkeit viel beachteter Report des Instituts für Arbeit und Technik aus dem Jahre 2006 (Anja Gerlmaier/Erich Latniak: Zwischen Innovation und alltäglichem Kleinkrieg – Zur Belastungssituation von IT-Beschäftigten, IAT-Report 2006-04). Psychosomatische Beschwerden sind auf dem Vormarsch, speziell das Burnout-Risiko ist hoch. Die hohe öffentliche Aufmerksamkeit, die diese Ergebnisse erzielten, kann als Indiz für eine neue Brisanz der Gesundheitsproblematik in der Branche verstanden werden.

Unsere eigenen empirischen Erhebungen bestätigen diese These. Gespräche mit Experten in der Branche und insbesondere die gut 150 Intensivinterviews mit den Beschäftigten, die wir zwischen 1998 und 2007 erhoben haben, lassen den Schluss zu, dass wir es in den letzten zehn Jahren mit einer deutlichen Zunahme gesundheitlicher Belastungen in der IT-Industrie zu tun haben.

Nach unserer Erfahrung bildet die Zunahme von Stress und Burnout nur die Spitze des Eisbergs. Sie zeigt an, dass sich unter der Oberfläche etwas verändert hat – eine grundlegende Veränderung der Belastungssituation in der IT-Branche manifestiert sich in diesen sichtbaren Anzeichen.

Die IT-Industrie – vom Eldorado „guter Arbeit“ zur „Burn-Out Zone“ ?

DiWA-IT

- Lange Zeit galt die IT-Industrie als Eldorado „guter Arbeit“
  - Kaum physische Belastungen wie bei körperlicher Arbeit
  - Hohe Freiheitsgrade und Kreativität
- Neue Forschungsergebnisse deuten jedoch auf eine gravierende Zunahme gesundheitlicher Belastungen hin (u.a. IAT 2006)
  - Vorwiegend psychosomatische Beschwerden
  - Besonderes Risiko für Burn-Out
- Hohe öffentliche Aufmerksamkeit der IAT-Studie → Indiz für die Brisanz der Gesundheitsproblematik in der Branche
- Eigene Forschungsergebnisse bestätigen diese These ...

ISFMÜNCHEN      Auftaktveranstaltung des Projekts DiWa-IT, 7. Februar 2008 in Gelsenkirchen  
Gesundheitliche Belastungen in der IT-Industrie      Folie 2

An dieser Veränderung sind verschiedene Faktoren beteiligt:

- Alterung der Belegschaften
- Veränderung der Unternehmenskultur
- Neue Managementkonzepte
- Neue Unsicherheit für die Beschäftigten
- Leistungsverdichtung

Wir gehen davon aus, dass Stress und Burnout Ausdruck einer grundlegenden Verschärfung der Gesundheitsproble-

matik in der IT-Industrie sind. Und wir nehmen an, dass wir es nicht nur mit einer quantitativen Veränderung zu tun haben, 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. Diese Situation erfordert besondere Konzepte der Gesundheitsprävention.

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

DiWA-IT

- Stress und Burn-Out sind sichtbarer Ausdruck ...
  - ... einer Verschärfung der Gesundheitsproblematik in der IT
  - ... und einer neuen Belastungskonstellation
- Die Brisanz dieser neuen Belastungskonstellation resultiert aus dem Zusammenwirken unterschiedlicher Belastungsfaktoren
- Dies erfordert besondere Konzepte der Gesundheitsprävention



ISFMÜNCHEN      Auftaktveranstaltung des Projekts DiWa-IT, 7. Februar 2008 in Gelsenkirchen  
Gesundheitliche Belastungen in der IT-Industrie      Folie 3

Im Folgenden gehen wir zunächst auf die historischen, ökonomischen und unternehmensstrategischen Hintergründe der neuen Belastungskonstellation ein. Wir identifizieren vier zentrale Faktoren, die die Belastungssituation prägen. Wie die Beschäftigten mit dieser neuen Situation umgehen, ist Thema des nächsten Abschnitts. Wir fassen die Auswirkungen mit dem Begriff „Verlust des Kohärenzsinn“ zusammen, ein Begriff, der unseres Erachtens den Kern der Gesundheits-

problematik in vielen IT-Unternehmen trifft. Schließlich bestimmen wir Eckpunkte für eine Gesundheitsprävention, die geeignet ist, diese Problematik nachhaltig zu adressieren.

## Hintergründe: 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 dauerhaft die ökonomischen Rahmenbedingungen 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. Produkte und Prozesse werden standardisiert. Es zeichnet sich ein „neuer Typ der Industrialisierung“

Die Zeitenwende in der IT-Industrie

- Der Börsenabsturz ab Mitte 2000 markiert eine Zäsur und läutet eine neue Phase ein
- Diese Zeitenwende in der IT-Industrie ist mehr als nur die Krise der new economy ...
  - ... Veränderte ökonomische Rahmenbedingungen
  - ... Herausbildung eines neuen Produktionsmodells
    - Neue internationale Geschäftsmodelle und Offshoring
    - Entstehung eines Weltarbeitsmarktes für IT-Fachkräfte
    - Standardisierung von Produkten und Prozessen – „neuer Typ der Industrialisierung“
    - IT wird „commodity“
    - Verstärkte Ökonomisierung bestimmt die Arbeit
  - ... Strategiewechsel in den Unternehmen

Aufaktveranstaltung des Projekts DiWa-IT, 7. Februar 2008 in Gelsenkirchen  
Gesundheitliche Belastungen in der IT-Industrie
Folie 5

ab, der gerade hochqualifizierte Tätigkeiten betrifft. Damit wird IT zur „Commodity“, zu einer Leistung wie andere auch, die man über den Markt beziehen kann. Die Ökonomisierung bestimmt zunehmend die Arbeit in den IT-Unternehmen.

In der Konsequenz kam es zu einem Strategiewechsel in den Unternehmen, der die Geschäftsgrundlagen für die Leistungsbedingungen in der IT-Industrie beeinflusst hat. Wesentliche Momente sind:

- eine erhöhte Ersetzbarkeit selbst hochqualifizierter Beschäftigter durch Offshoring, Industrialisierung und Internationalisierung

Konsequenz – Neue Geschäftsgrundlagen für die Leistungsbedingungen

- Strategiewechsel auf Seiten des Managements – Neue Strategien der Unternehmen zielen auf „Normalisierung“ bei verringerten Wachstumsraten
- Durch Offshoring, Industrialisierung und Internationalisierung werden selbst hochqualifizierte Beschäftigte in neuer Form ersetzbar
- Standardisierung und Ökonomisierung stehen im Widerspruch zur beruflichen Identität vieler IT-Fachkräfte
- Die Konzepte der Unternehmen bewirken im Kern einen Verlust des vergleichsweise privilegierten Status der Beschäftigten und lassen die Basis ihrer „Beitragsorientierung“ erodieren
- Zentrale sozialintegrative Momente des Funktionierens neuer Unternehmenskonzepte werden damit ausgehebelt

Aufaktveranstaltung des Projekts DiWa-IT, 7. Februar 2008 in Gelsenkirchen  
Gesundheitliche Belastungen in der IT-Industrie
Folie 6

- eine Standardisierung und Ökonomisierung, 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.

## Neue Belastungsfaktoren

Diese Entwicklung hat eine Reihe von neuen Belastungsfaktoren induziert. Wir haben hauptsächlich vier Faktoren identifiziert, die jedoch nicht voneinander unabhängig sind, sondern sich wechselseitig aufschaukeln können:

- Belastungsfaktor 1: Leistungsverdichtung trifft auf alternde Belegschaften
- Belastungsfaktor 2: Die Paradoxien moderner Managementkonzepte
- Belastungsfaktor 3: Veränderte „betriebliche Sozialordnungen“
- Belastungsfaktor 4: Neue Unsicherheiten und das „System permanenter Bewährung“

### Belastungsfaktor 1: Leistungsverdichtung trifft auf alternde Belegschaften

Belastungsfaktor 1 – Leistungsverdichtung trifft auf alternde Belegschaften

- Nach der Zeitenwende ist in vielen IT-Unternehmen eine zunehmende Leistungsverdichtung und ein erhöhter Arbeitsdruck zu beobachten
- Extensivierung und Flexibilisierung der Arbeitszeiten stößt bei vielen Beschäftigten auf soziale und gesundheitliche Grenzen
- Alter wird zu einem Thema in der vormals jungen IT-Branche ...
  - Durchschnittsalter in den Unternehmen steigt deutlich an und beträgt in vielen Unternehmen über 40 Jahre
  - Ältere Beschäftigte sehen sich zunehmend dem Vorurteil des „Low Performers“ ausgesetzt („Auslaufmodell“)
  - Auch jüngere Beschäftigte werden älter – Vereinbarkeit von Beruf und Familie wird zunehmend zum Problem

DiWa-IT

ISFMÜNCHEN Auftragsveranstaltung des Projekts DiWa-IT, 7. Februar 2008 in Gelsenkirchen  
Gesundheitliche Belastungen in der IT-Industrie

Folie 7

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, extensivierte und 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, es 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 Performers“ und „Auslaufmodell“ gehandelt werden.

Das Zusammenfallen dieser beiden Tendenzen, Leistungsverdichtung und demografischer Wandel, führt zu einer deutlich steigenden Belastung für die Beschäftigten.

### Belastungsfaktor 2: 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 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“.

Belastungsfaktor 2 – Die Paradoxien moderner Managementkonzepte DiWA-IT

- Neue Managementkonzepte in den 90er Jahren: „Selbstorganisation“ wird zum neuen „Zauberwort“
  - Statt „Anweisung und Kontrolle“ → Freiheitsgrade für die Beschäftigten
  - Kontextsteuerung: Der „Markt“ wird zur zentralen Rahmenbedingung für die Beschäftigten
  - Beschäftigte sind selbst verantwortlich für das Erreichen „ihrer“ Ziele
- Zunächst: Positive Resonanz seitens der Beschäftigten → Der „Erfolg“ der neuen Managementkonzepte beruht wesentlich ...
  - auf den sozialintegrativen Momenten moderner Unternehmenskulturen
  - Wirtschaftlicher Boom der Branche
- Unter veränderten ökonomischen Vorzeichen kommen die „Schattenseiten“ der neuen Managementkonzepte ans Licht → „selbstgemachte“ Überforderung
  - Beschäftigte bleiben für Ziele verantwortlich, deren Erreichen immer schwieriger wird
  - Gefühl: Man kann es nicht schaffen und ist dennoch dafür verantwortlich
  - Zuweisung von Verantwortung ohne echte Handlungsfähigkeit

ISFMÜNCHEN      Auftaktveranstaltung des Projekts DiWa-IT, 7. Februar 2008 in Gelsenkirchen  
Gesundheitliche Belastungen in der IT-Industrie      Folie 8

Zunächst traf dieser Wandel auf positive Resonanz bei den Beschäftigten. Der Erfolg der neuen Managementkonzepte beruhte wesentlich ...

- auf den sozialintegrativen Momenten moderner Unternehmenskulturen
- bei anhaltendem wirtschaftlichem Boom der Branche.

Doch unter den veränderten ökonomischen Vorzeichen, wie sie seit der „Zeitenwende“ bestehen, ist der Mythos der „Winnerbranche“ verlor

gegangen. Nun kommen die „Schattenseiten“ der neuen Managementkonzepte ans Licht. Es zeigt sich eine paradox erscheinende „selbstgemachte“ Überforderung der Beschäftigten:

Sie bleiben für Ziele verantwortlich, deren Erreichen für sie immer schwieriger wird. So haben sie zunehmend das Gefühl, Dinge verantworten zu müssen, obwohl sie sie gar nicht schaffen können. Das heißt: Die Zuweisung von Verantwortung ist nicht mit einer echten Handlungsfähigkeit der Beschäftigten verbunden.

### Belastungsfaktor 3: 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“.

Belastungsfaktor 3 – Veränderte „betriebliche Sozialordnungen“ DiWA-IT

- Die IT-Industrie war schon immer durch eine hohe Arbeitsintensität gekennzeichnet → spezifische „betriebliche Sozialordnungen“ fungierten als „Puffer“ bei gesundheitlichen Belastungen
  - Besondere Vertrauenskulturen und flache Hierarchien
  - Hohe Identifikation der Beschäftigten mit Arbeitsinhalt und Unternehmen
  - Ausgeprägtes Gefühl von Gemeinschaft – „kommunitaristische Kultur“
- Mit der Zeitenwende verändert sich die Szenerie in vielen Unternehmen: statt „der Mensch steht im Mittelpunkt“ heißt es nun: „die Zeit der Stammplatzgarantien ist vorbei“
- Die Erschütterung der Kultur in den Unternehmen vollzieht sich auf mehreren Ebenen
  - Tauschwert- statt Gebrauchswertorientierung
  - Management kündigt den „impliziten Vertrag“ – die Vertrauensbeziehungen werden unterminiert
  - Grundlegender Wandel der Anerkennungsordnungen
- Veränderter Stellenwert der „betrieblichen Sozialordnung“ im Belastungsgefüge der IT-Arbeit: Aus einer „Ressource“ der Beschäftigten wird ein zusätzlicher Belastungsfaktor
  - Die Veränderung der Sozialordnung wird als Verlust erlebt und führt zu Frustration
  - Tabuisierung von Belastungs- und Überforderungsgefühlen → die Beschäftigten werden mit ihren gesundheitlichen Belastungen allein gelassen

ISFMÜNCHEN      Auftaktveranstaltung des Projekts DiWa-IT, 7. Februar 2008 in Gelsenkirchen  
Gesundheitliche Belastungen in der IT-Industrie      Folie 9

Sie zeichnen sich aus durch

- besondere Vertrauenskulturen und flache Hierarchien
- 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 Stammplatzgarantien 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.

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:

- Die Veränderung der Sozialordnung wird als Verlust erlebt und führt zu Frustration
- Belastungs- und Überforderungsgefühlen sind im Kontext der Sozialordnung tabuisiert. Die Beschäftigten werden mit ihren gesundheitlichen Belastungen allein gelassen.

#### Belastungsfaktor 4: Neue Unsicherheiten und das „System permanenter Bewährung“

Mit der oben angesprochenen Zeitenwende, besonders aber mit dem beschriebenen Strategiewechsel in den Unternehmen ist eine deutliche Zunahme von Unsicherheiten für die Beschäftigten verbunden: Personalabbau wird nicht mehr nur denkbar, sondern als unmittelbare Gefahr

Belastungsfaktor 4 – Neue Unsicherheiten und das „System permanenter Bewährung“

- Mit der Zeitenwende und dem Strategiewechsel in den Unternehmen ist eine deutliche Zunahme von Unsicherheiten für die Beschäftigten verbunden
  - Personalabbau wird zu einem fundamentalen Erlebnis
  - Off- und Nearshoring beinhaltet für viele eine versteckte – manchmal aber auch offene – Verlagerungsdrohung
  - Industrialisierung und Standardisierung erhöhen die Austauschbarkeit und unterminieren das „Primärmachtpotential“
- Auf Basis der neuen Unsicherheiten werden die neuen Managementkonzepte zu einem „System permanenter Bewährung“ für die Beschäftigten
  - Leistungs- und Aufstiegsmöglichkeiten werden nach neuen Prinzipien organisiert – leistungsbasierte Bewertungssysteme treten an Stelle des Senioritätsmodells
  - Statt aufwandsbezogener Modelle der Leistungsbeurteilung werden ergebnisorientierte Konzepte eingeführt – sie fördern die Gefahr einer maßlosen Verausgabung und einer Ausweitung der Arbeitszeiten
  - Die Zugehörigkeit zum Unternehmen wird optional gestellt und an die Zielerreichung gebunden

→ Die eigene Leistungsfähigkeit muss immer wieder auf Neue bewiesen werden, um die Zugehörigkeit zum Unternehmen zu rechtfertigen

ISFMÜNCHEN Auftragsveranstaltung des Projekts DiWa-IT, 7. Februar 2008 in Gelsenkirchen  
Gesundheitliche Belastungen in der IT-Industrie DiWa-IT Folie 10

bzw. als reales Ereignis erlebt, was eine grundlegend neue Erfahrung für die Beschäftigten ist. Off- und Nearshoring implizieren für viele von ihnen eine versteckte Verlagerungsdrohung – in manchen Fällen wird diese auch offen ausgesprochen. Schließlich erhöhen Industrialisierung und Standardisierung die Austauschbarkeit der Beschäftigten und unterminieren damit ihr „Primärmachtpotenzial“.

Im Zusammenwirken mit diesen neuen Unsicherheiten erhalten die neuen Managementkonzepte eine neue Charakteristik. Ein „System permanenter Bewährung“ bestimmt zunehmend den Integrationsmodus in den IT-Unternehmen. Wesentliche Bestandteile sind:

Wesentliche Bestandteile sind:

- Leistungs- und Aufstiegsmöglichkeiten werden nach neuen Prinzipien organisiert – leistungsbasierte Bewertungssysteme treten an die Stelle des Senioritätsmodells
- Statt aufwandsbezogener Modelle der Leistungsbeurteilung werden ergebnisorientierte Konzepte eingeführt – sie bringen die Gefahr einer maßlosen Verausgabung und Ausweitung der Arbeitszeiten mit sich

- Die Zugehörigkeit der Beschäftigten zum Unternehmen wird an die Erreichung der Ziele geknüpft

Unter den Bedingungen eines solchen „Systems permanenter Bewährung“ müssen die Beschäftigten ihre Leistungsfähigkeit immer wieder auf Neue beweisen, um ihre Zugehörigkeit zum Unternehmen zu rechtfertigen.

## Umgang der Beschäftigten mit der neuen Belastungssituation

Die zentrale Frage ist nun: Wie gehen die Mitarbeiter mit diesen Belastungen um? Gelingt es ihnen, ihre Gesundheit unter den veränderten Bedingungen zu erhalten?

Beschäftigte in neuen Belastungskonstellationen DiVA-IT

- Zentrale Frage: Wie gehen Beschäftigten mit dieser neuen Belastungssituation um?
- Beobachtung: 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
- System permanenter Bewährung absorbiert die Fähigkeit der Beschäftigten zur Herausbildung eigener Sinnperspektiven in der Arbeit
  - Arbeitsinhaltlich: Intrinsische Motivation sowie Interessen an Selbstentfaltung und Verwirklichung in der Arbeit werden unterminiert
  - Zeitlich: Notwendige Zeiträume zur produktiven Bewältigung der Veränderungen und zur Schaffung von über die Arbeit hinausgehender Sinnbezügen fehlen
  - Eigenwertempfinden: Die veränderten Anerkennungsordnungen hebeln das bisher vorherrschende Selbstbild der IT-Fachkräfte und deren berufliche Identität aus
  - Zukunftserwartung: Zukunftsgewissheit und Planungssicherheit der Beschäftigten werden stark beeinträchtigt
- Den Beschäftigten droht der „Kohärenzsinn“ (Antonovsky) – also die zentrale Ressource ihres gesundheitlichen Wohlbefindens – verloren zu gehen

ISFMÜNCHEN
Folie 11

Auftaktveranstaltung des Projekts DiVA-IT, 7. Februar 2008 in Gelsenkirchen  
 Gesundheitliche Belastungen in der IT-Industrie

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.“ Mit diesem Verhalten werden Beschäftigte gewissermaßen zu „Mittätern“ bei der Gefährdung ihrer eigenen Gesundheit – getrieben von dem oben beschriebenen System permanenter Bewährung. Der Rückgang von

Krankheitstagen, wie er in der IT-Industrie zu konstatieren ist, kann unter diesen Bedingungen eine reale Verschlechterung des Gesundheitsstatus verschleiern.

Unsere Empirie deutet darauf hin, dass die Beschäftigten die veränderte Belastungssituation weitgehend nicht produktiv zu bewältigen vermögen, sondern sich reaktiv daran anpassen. Wir nehmen an, dass insbesondere das System permanenter Bewährung die Fähigkeit der Beschäftigten zur Herausbildung eigener Sinnperspektiven in der Arbeit in unterschiedlicher Weise geradezu absorbiert, und zwar in vier Dimensionen:

- **Arbeitsinhaltlich:** Die intrinsische Motivation der Beschäftigten, ihre Interessen an Selbstentfaltung und Verwirklichung in der Arbeit werden unterminiert.
- **Zeitlich:** Den Mitarbeitern fehlt häufig die nötige Zeit zur individuellen Verarbeitung der Veränderungen und zur Schaffung von über die Arbeit hinausgehenden Sinnbezügen.
- **Eigenwertempfinden:** Die veränderten Anerkennungsordnungen, wie sie beispielhaft in der Erfahrung von Ersetzbarkeit und den standardisierten Leistungsvorgaben zum Ausdruck kommen, hebeln das bisher vorherrschende Selbstbild der IT-Fachkräfte und ihre berufliche Identität aus.
- **Zukunftserwartung:** Die Zukunftsgewissheit und Planungssicherheit der Beschäftigten werden stark beeinträchtigt.

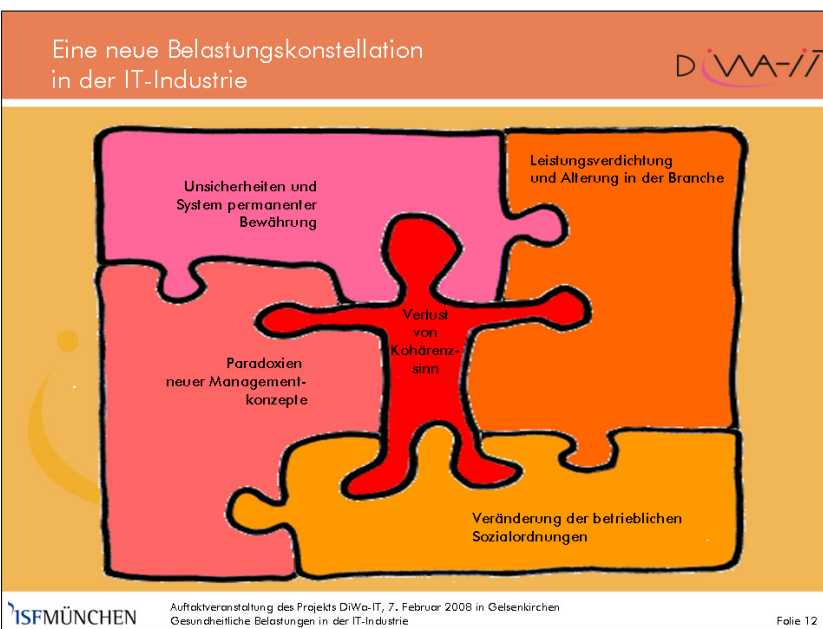
Reflektiert man diese Entwicklung aus der Perspektive eines salutogenetischen Gesundheitsverständnisses, so ist insgesamt zu befürchten, dass die beschriebene Entwicklung einen Verlust an „Kohärenzsinn“ bei den Beschäftigten bewirkt. Mit dem Medizinsoziologen Aaron Antonovsky, der den Begriff des „sense of coherence“ geprägt hat, ließe sich schlussfolgern: Die Mitarbeiter verlieren zunehmend die zentrale Ressource ihres gesundheitlichen Wohlbefindens.

## Zusammenfassung und Ausblick: Kohärenzsinn und Eckpunkte einer nachhaltigen Gesundheitsprävention

Fassen wir zusammen. Vieles deutet darauf hin, dass eine grundlegende Veränderung der gesundheitlichen Belastungskonstellation in der IT-Industrie im Gange ist. Wesentliche Momente dieser Konstellation sind:

- eine zunehmende Leistungsverdichtung bei gleichzeitiger Alterung der Belegschaften,
- die Paradoxien neuer Managementkonzepte, die die Individuen mit hohen Freiheitsgraden ausstatten und für den wirtschaftlichen Erfolg verantwortlich machen – auch wenn diese gar nicht über die Ressourcen verfügen, das gesteckte Ziel zu erreichen,
- die Veränderung der betrieblichen Sozialordnungen unter Verlust ihrer gesundheitsfördernden „Pufferwirkung“ und
- die Unsicherheiten, denen Beschäftigte in der IT-Industrie zunehmend ausgesetzt sind.

Die zunehmende Leistungsverdichtung bei gleichzeitiger Alterung in der Branche, die Überlastung des Subjekts infolge der Paradoxien neuer Managementkonzepte und der Verlust der „Pufferfunktion“ der „kommunitaristischen“ Sozialordnungen bilden einen Komplex von

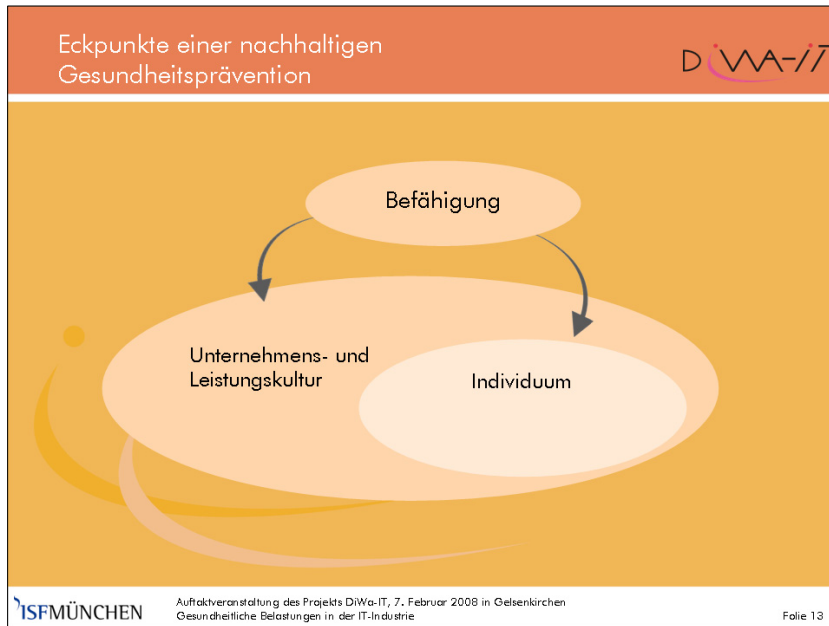


Wirkfaktoren, der durch die zunehmende Unsicherheitserfahrung potenziert und in seiner gesundheitsgefährdenden Wirkung qualitativ verstärkt wird.

Besondere Brisanz erhält diese neue Belastungskonstellation aber – so unsere Arbeitshypothese –, weil sie den „Kohärenzsinn“ auf Seiten der Individuen absorbiert. Wir vermuten, dass so erfolgreichen, den Selbstwert bejahenden und erweiternden Verarbeitungsstrategien im Umgang mit den neuen Belastungen tendenziell

die Grundlage entzogen wird. In dieser Deutungsperspektive ist das Ausschalten des „Frühwarnsystems“ als Ausdruck eines reaktiven Anpassungsprozesses ohne eigene Sinnperspektiven zu verstehen.

Aufbauend auf einem salutogenetischen Gesundheitsverständnis läge also gerade in dem Verlust von Kohärenzsinn auf Seiten der Beschäftigten die besondere Dramatik der neuen Belastungskonstellation begründet, weil ihnen so eine wesentliche Basis für die erfolgreiche Bewältigung der neuen Herausforderungen entzogen wird.



Ausgehend von diesen Überlegungen werden wir in der nächsten Projektphase gemeinsam mit unseren Partnern Best-Practice-Konzepte einer nachhaltigen Gesundheitsprävention identifizieren.

Diese sollten folgende allgemeinen Anforderungen erfüllen:

- Nachhaltige Präventionskonzepte dürfen nicht „über die Köpfe“ der Beschäftigten hinweg konzipiert werden.

- Es geht darum, die Beschäftigten zu befähigen, selbst zu Akteuren ihrer eigenen Gesundheitsprävention zu werden.
- Diese Befähigung hat immer zwei Seiten, die nicht voneinander zu trennen sind: Die Kompetenz des Individuums zur Steigerung seines gesundheitlichen Wohlbefindens ist immer eingebettet in eine diese Kompetenz erst ermöglichende und stabilisierende Unternehmenskultur.

Notwendig für eine nachhaltige Gesundheitsprävention ist damit eine gesundheitsförderliche Gestaltung der Unternehmenskultur, damit diese wieder zu einer „Ressource“ für die Beschäftigten und ihr Gesundheitshandeln werden kann.

