

erschienen in der Fiff-Kommunikation,
herausgegeben von Fiff e.V. - ISSN 0938-3476
www.fiff.de

Dagmar Boedicker

Gesund arbeiten und gesund bleiben?

In der IT-Wirtschaft?!

Das ist (ohne Frage- und Ausrufezeichen) der Titel eines Forschungsprojekts, das innovative Ansätze einer demografiegerechten und präventiven Personalpolitik in der IT-Wirtschaft identifizieren und weiterentwickeln will, um sie zu verbreiten und damit Schaffenskraft und Wohlbefinden der IT-Beschäftigten zu erhalten. Das Projekt läuft über drei Jahre, und seine Unterstützer und Verbundpartner kennen die Probleme der Branche und der Menschen, die in ihr arbeiten. Das Fiff ist Partner im Projekt.

Unternehmen der IT-Branche gehören in Deutschland meist zum Mittelstand, viele sind kleine und mittlere Unternehmen (KMU), daneben gibt es einige wenige große. Zwischen den Arbeitsbedingungen in beiden Gruppen bestehen ausgeprägte Unterschiede. Denn während Großunternehmen sehr wohl etwas für die Arbeitsbedingungen ihrer Beschäftigten tun können und damit eine nachhaltige Personalpolitik betreiben, ist die Situation für KMUs schwieriger. Obwohl sie es sind, die die meisten Arbeitsplätze schaffen, haben sie in der Praxis weniger Möglichkeiten, diese Arbeitsplätze auch gesundheitsförderlich zu gestalten und im demografischen Wandel zu erhalten.

KMUs trifft es härter, wenn sie sich bei einem Projekt verschätzt haben, ein *gescheitertes Projekt* kann ihre Existenz bedrohen. Haben sie dagegen Erfolg, so überschlagen sich die Aufträge, Projekte jagen und überlappen sich, und es gibt zu wenige Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter im Haus, die sie erledigen kön-

nen. Ausreichend viele *Wissensarbeiter* können die Kleinen aber nicht einstellen, vor allem, wenn sie dazu erst ältere IT-Experten schulen oder einarbeiten müssen.¹

Große Unternehmen organisieren ständig um, oder sie werden zerschlagen. Dank ihrer Größe und Finanzausstattung könnten sie durch Querauslastung, kontinuierliche Qualifizierung und flexiblere Aufgaben- und Arbeitszeitgestaltung für eine bessere Situation sorgen, was Betriebsräte und Gewerkschaften auch einfordern. Obwohl ihre Möglichkeiten umfassender sind, stöhnen die Großen aber über ihren höheren Altersdurchschnitt und wollen ältere Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter loswerden. Sie werben um Studienabgänger, schnüren gut spezifizierte Arbeitspakete fürs Out-Sourcing und entledigen sich der Älteren. Das funktioniert meist über Abfindungen, denn dabei gehen die Älteren zuerst.²

Wer da von *Coping-Strategien*³ spricht, verkennt die Situation. Solche Strategien funktionieren nur unzureichend, und die psychosomatischen Beschwerden in der IT-Branche nehmen zu. So haben Männer bei Telekommunikations-Dienstleistern einen um 60% höheren Verbrauch von Antidepressiva und um 91% bei anderen Psychopharmaka.⁴

Am 7. Februar 2008 fand in Gelsenkirchen die Auftaktveranstaltung des Projekts statt, Vorträge und Unterlagen gibt es unter www.diwa-it.de.

Forever young gibt's nicht

Andreas Boes vom ISF-München nennt einen Altersdurchschnitt in großen Unternehmen bei über 40 Jahren. In kleineren Unternehmen ist er noch niedriger. Alt fühlen sich die Beschäftigten schon ab 40, weil sie dann kaum noch eine neue Stelle bekommen. Für Josef Reindl vom ISO-Institut, Saarbrücken, besteht wenig Hoffnung, dass die Branche das einsieht und handelt, dazu sei die Not noch nicht groß genug. Es gebe immer noch genug Junge, und die Menschen verneinten, dass es im Arbeitsalltag der Sparte überhaupt Alte gibt. Zeitarbeit, Out-/Near-Sourcing und Flexibilitätspuffer verhinderten ein Handeln aus Leidensdruck.⁵

Arbeitsbedingungen

Laut Jürgen Bossow, dem Betriebsratsvorsitzenden der Beiersdorf Shared Services, Hamburg, ist die IT-Wirtschaft die altersfeindlichste Branche.⁶ Jung und belastbar sollen die Beschäftigten sein, sich kontinuierlich neues Wissen aneignen können, dabei aber psychische Belastungen wie Arbeitsdruck, Zusatzaufwand,

emotionale Belastungen und unzureichende Erholungsmöglichkeiten klaglos und ohne Leistungseinbußen vereinbaren. Projektarbeit ist üblich, oft verbunden mit intensiver Reisetätigkeit. Während der Auftaktveranstaltung befasste sich eine Arbeitsgruppe mit den Vielreisenden und stellte fest, dass die Rahmenbedingungen wie Anrechnung der Reisezeiten, Kontakte zum Heimatbüro, Unterbringung und Arbeitsbedingungen am Einsatzort sehr unterschiedlich sind.

Anja Gerlmaier fragte in ihrem Vortrag, ob Projektarbeit überhaupt über eine längere Zeitspanne ausgeübt werden kann oder ob es sich um eine Arbeitsform mit begrenzter Tätigkeitsdauer handeln sollte. Sie legte die folgenden arbeitswissenschaftlichen Kriterien an:

1. Lern-/Persönlichkeitsförderlichkeit: Entfaltung der Potenziale und Förderung der Kompetenz des Menschen in der Arbeitstätigkeit,
2. Schädigungsfreiheit/Beeinträchtigungslosigkeit: Ausschluss psychischer und physischer Schädigungen und Beeinträchtigungen des psychosozialen Wohlbefindens (z.B. Stressempfinden),
3. Altersangemessenheit der Aufgaben: Arbeitsbedingungen/-anforderungen sollten den Leistungsbesonderheiten älterer Mitarbeiter Rechnung tragen.

Projektarbeit bietet in der Regel ganzheitliche, vielfältige Aufgaben, die als geistig anregend gelten, es besteht aber ein Dequalifikationsrisiko, weil Wissensbestände schnell veralten. Das Potenzial zum lebenslangen Lernen können die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter nur ausschöpfen, wenn ausreichend Raum zur Wissensaneignung gegeben ist. Wer im Projekt permanent unter Zeitdruck steht, wird solch ein Potenzial kaum entfalten können, obwohl Projektarbeit an sich die Möglichkeit zu dauerhafter arbeitsimmanenter Wissensaneignung bietet.

Die geistige Leistungsfähigkeit im Alter ist weniger von biologischen Veränderungen als von Sozialisations-/Arbeitsbedingungen abhängig, dem biologischen Alter wird ein Einfluss von lediglich 5% zugeschrieben. Gerade in der Projektarbeit bestehen aber Anforderungen an Fähigkeiten, die mit zunehmendem Alter nachlassen, wie Reaktionsgeschwindigkeit, Kombinationsfähigkeit und Arbeitsspeicher. Es wäre wichtig festzustellen, ob und wie weit berufliche Erfahrungen einen solchen altersbedingten Leistungsabfall kompensieren können.⁷



Foto Dagmar Boedicker

Belastungen

Neue Forschungsergebnisse deuten auf eine gravierende Zunahme gesundheitlicher Belastungen hin.⁸

„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.“⁹

Schon 2002 haben Anja Gerlmaier und Erich Latniak am Beispiel von Projektarbeit zu untersuchen begonnen, was bei den psychischen Belastungen der Wissensarbeitenden geschieht, wenn sie mit Widersprüchen zwischen Handlungsanforderungen, Regeln und verfügbaren Ressourcen konfrontiert werden, die sie am Erreichen des Arbeitsziels hindern und die mit unmittelbaren negativen Auswirkungen verbunden sind (wie Zusatzaufwand, Zeitdruck, Lohneinbußen). Ob dabei psychische Belastungen entstehen, hängt davon ab, ob die Beschäftigten diese Widersprüche auflösen können, und welche Ressourcen ihnen für die Bewältigung zur Verfügung stehen.

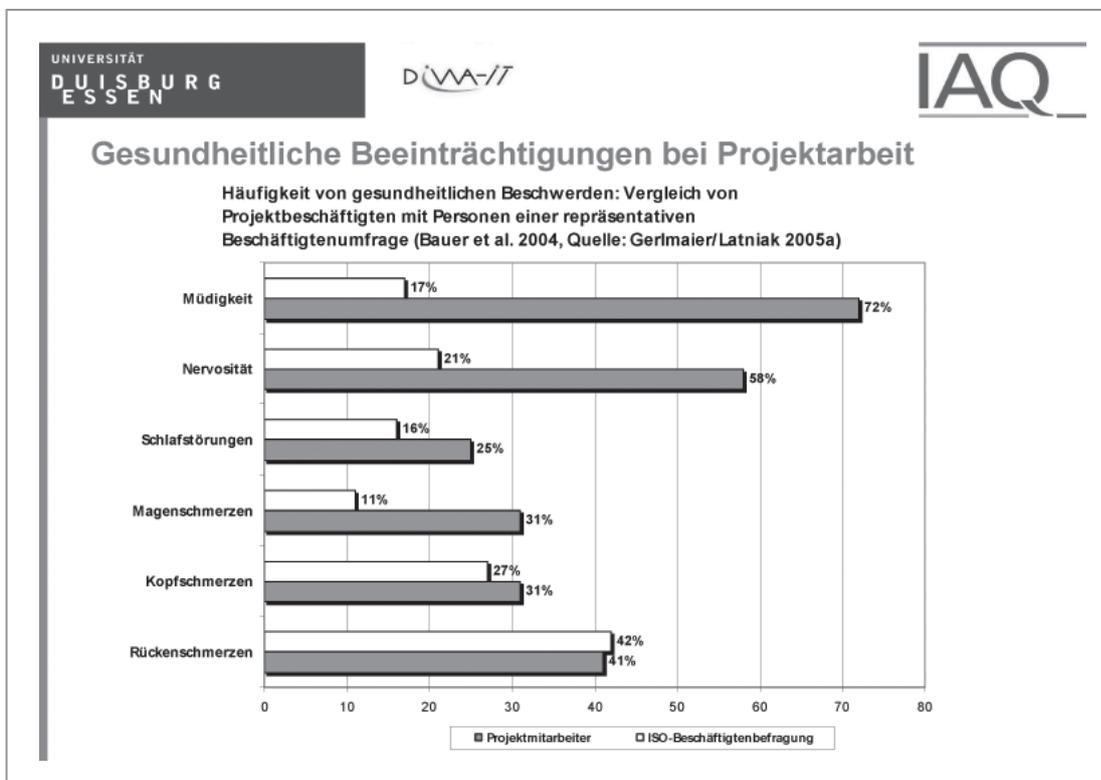
Diese Belastungen haben Gerlmaier/Latniak vor allem beobachtet:

- immer neue Anforderungen und Änderungswünsche während des Arbeitsprozesses bei konstanten Auslieferungsterminen und Kostenlimits

- keine angemessenen Einflussmöglichkeiten auf die Priorisierung, Zeitplanung und Organisation der jeweiligen Arbeitsaufgaben
- Einsatz in mehreren Projekten gleichzeitig, bei denen sich die zeitkritischen und arbeitsintensiven Phasen überschneiden konnten
- Unterbrechungen und Arbeitsbehinderungen
- Weisungen von mehreren Projektverantwortlichen, zum Teil auch vom Kunden
- technisch verursachte Behinderungen in größerem Maß als beim Einsatz in nur einem (dem eigenen) Unternehmen

Woran liegt es aber, dass den Beschäftigten diese Belastungen oft gar nicht bewusst sind? Andreas Boes ging in seinem Vortrag *Selbstgemachte Überforderung? Gesundheitliche Belastungen und Leistungskulturen in der IT-Industrie* ausführlich auf den Kulturwandel in den IT-Unternehmen ein.

Hintergrund für die zunehmenden Belastungen ist laut Boes eine *Zeitenwende* durch veränderte ökonomische Rahmenbedingungen, die zu einem neuen Produktionsmodell geführt haben. Ein Strategiewechsel des Managements führte in den 90er Jahren zum neuen Zauberwort *Selbstorganisation*, mit neuen Freiheitsgraden für die Beschäftigten statt Anweisung und Kontrolle. Der Markt wurde zur zentralen Rahmenbedingung und die Beschäftigten selbst verantwortlich für das Erreichen *ihrer*



Gesundheitliche Beeinträchtigungen bei Projektarbeit

Ziele. Die neuen Konzepte bewirken einen Verlust ihres vergleichsweise privilegierten Status, Leistungsverdichtung und ein erhöhter Arbeitsdruck bei längeren und flexibilisierten Arbeitszeiten stoßen bei vielen Beschäftigten auf soziale und gesundheitliche Grenzen, Alter wird zu einem Thema in der vormals jungen IT-Branche. Statt „der Mensch steht im Mittelpunkt“ heißt es nun: „die Zeit der Stammpplatzgarantien ist vorbei“.

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, mit Off- und Near-Shoring droht versteckt – manchmal auch offen – die Verlagerung. Gleichzeitig erhöhen Industrialisierung und Standardisierung die Austauschbarkeit. Auf dieser Basis neuer Unsicherheiten werden die neuen Managementkonzepte zu einem System *permanenter Bewährung* für die Beschäftigten.¹⁰

Gestaltung ist möglich

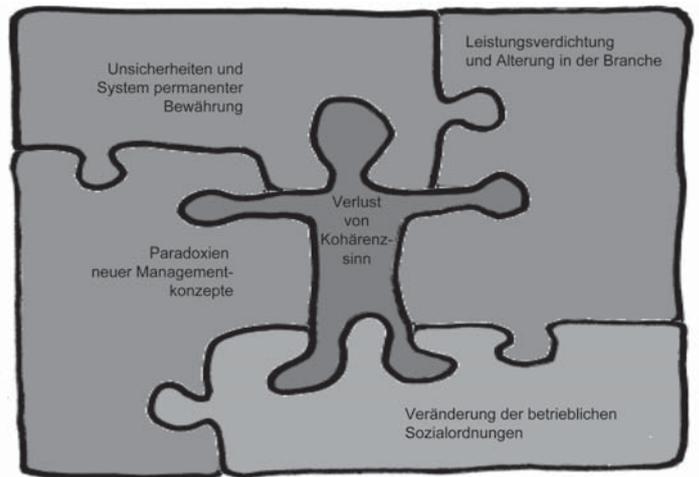
Boes stellte bei der Veranstaltung fest, dass es eine Selbstbeschreibung als *Auslaufmodell alte Leistungsschwache* gibt, verursacht durch die Paradoxien von modernen Managementkonzepten, die in der Luft hängen zwischen Selbstorganisation, Kontextsteuerung durch den Markt und der Verantwortung für eigene Ziele. Wenn das richtig ist, und wenn folgende Ergebnisse zutreffen:

„Die Konzepte der Unternehmen bewirken im Kern einen Verlust des vergleichsweise privilegierten Status der Beschäftigten und lassen die Basis ihrer ‚Beitragsorientierung erodieren‘.“

und

„Standardisierung und Ökonomisierung stehen im Widerspruch zur beruflichen Identität vieler IT-Fachkräfte“.

... wenn das also stimmt – und es sieht ganz so aus – dann wird es höchste Zeit, dass sich die Beschäftigten selbst um eine Verbesserung ihrer Arbeitsbedingungen kümmern und sie selbstbewusst gestalten. Die Belegschaften müssen selbst erkennen, wie wichtig Gesundheit ist, im wörtlichen Sinn, aber auch verstanden als mehr als die Abwesenheit von Krankheit. Die Forschung kann bereits Vorschläge anbieten, wie Verhandlungsspielräume und Regeln zu definieren, neue Formen der Personalverantwortung zu finden, Räume für Reflexivität zu schaffen und Gesundheit als immaterielle Ressource zu erkennen. Es darf keine Leistung ohne Erholung geben.



Grafik Karla Kempgens, isf-München

IT-Beschäftigte sollten sich informieren, wo gute Beispiele bereits funktionieren, denn: „Gute Beispiele verderben schlechte Sitten!“ (J. Reindl). Das Projekt DIWA-IT kann und soll dabei helfen.

Anmerkungen

Projekt-Webseite: www.diwa-it.de

Quellen

- 1 G. Kaiser von Bitkom auf der Auftaktveranstaltung des Projekts am 7. Februar 2008 in Gelsenkirchen
- 2 Andreas Boes, Auftaktveranstaltung
- 3 Bewältigungsstrategien
- 4 Gerhard Malthig, Techniker Krankenkasse, Hamburg: *Moderne Zeiten – Gesundheit in neuen Arbeitswelten*. Auftaktveranstaltung
- 5 Auftaktveranstaltung
- 6 Auftaktveranstaltung
- 7 Anja Gerlmaier, IAQ, Gelsenkirchen: *Gesund arbeiten in Projekten – ein Arbeitsleben lang?* Auftaktveranstaltung
- 8 Erich Latniak/Anja Gerlmaier: *Zwischen Innovation und alltäglichem Kleinkrieg. Zur Belastungssituation von IT-Beschäftigten*. IAT-Report 2006-04, Gelsenkirchen
- 9 A. Boes: *Gesundheitliche Belastungen in der IT-Industrie*. Auftaktveranstaltung
- 10 A. Boes Auftaktveranstaltung



Dagmar Boedicker ist Journalistin und technische Redakteurin von Softwaredokumentation. Sie hat Politikwissenschaft studiert.

Dagmar Boedicker