

Anja Gerlmaier, Angelika Kümmerling, Erich Latniak

Gesund altern in High-Tech-Branchen?

Im Spannungsfeld von Innovation und Intensivierung

Auf den Punkt...

- **Wegen des demografischen Wandels nimmt auch in ‚jungen‘ Innovationsbranchen wie dem IT-Bereich die Zahl der älteren Mitarbeiter zu: Zwischen 1999 und 2009 stieg der Anteil der über 50-Jährigen von 12,5% auf 18,5%, während der Anteil der 25- bis 39-jährigen Beschäftigten von 55,9% auf 41,8% sank. (Bundesagentur für Arbeit, 2010, eigene Berechnungen).**
- **In der Branche zeichnet sich parallel dazu eine verschärfte Belastungssituation ab, die die Beschäftigten zunehmend in ihrer Arbeitsfähigkeit beeinträchtigt. Lediglich 29% der Befragten gaben an, nach der Arbeit problemlos „abschalten“ zu können – sich nicht mehr erholen zu können ist ein Anzeichen für „Burnout“. Nur noch 37% der IT-Spezialisten glauben, ihre Tätigkeit sei auf Dauer durchzuhalten. Letztlich riskieren die Firmen erhebliche Umsatzeinbußen, wenn diese Mitarbeiter ernstlich erkranken und ausfallen.**
- **Stress und Burnout sind in allen Altersgruppen weit verbreitet. Anhand von Tätigkeitsprofilen lassen sich Risikogruppen bestimmen. Als Burnout-Auslöser konnten Belastungen wie Zeitdruck ermittelt werden, denn es zeigten sich signifikante Zusammenhänge zwischen psychischen Belastungen der Beschäftigten und deren Beanspruchungserleben.**
- **Als zentrale Ressourcen der Burnout-Prävention wurden die Unterstützung durch die Führungskräfte, die Möglichkeiten, auf Termine und Arbeitsvolumina Einfluss zu nehmen, und die Pausen während der Arbeit ermittelt. Keinen Unterschied machte dagegen das individuelle Gesundheitsverhalten (z.B. beim Ausdauersport).**
- **Diese Ergebnisse zeigen, dass arbeitsgestaltende Maßnahmen in der IT-Branche noch erhebliche gesundheitsfördernde Potenziale erschließen können, die dazu beitragen, die Beschäftigten langfristig gesund und leistungsfähig zu erhalten.**

Zentrale Fragestellung des BMBF-geförderten Projekts „Demografischer Wandel und Prävention in der IT-Wirtschaft“ (DIWA-IT)¹ war es, zu untersuchen, wie Beschäftigte in dieser Branche trotz hoher psychomentaler Belastungen gesund bleiben können und wie ihre Arbeitsfähigkeit langfristig erhalten und entwickelt werden kann. Im Rahmen des Projekts wurden präventive Maßnahmen erarbeitet und erprobt, mit deren Hilfe die beteiligten Unternehmen einem „Ausbrennen“ ihrer Beschäftigten („Burnout“) gegensteuern können, und die die Beschäftigten dabei unterstützen, Belastungen zu erkennen, zu vermindern, und weniger Projektstress zu erleben. Im Folgenden werden ausgewählte Ergebnisse zur Belastungs- bzw. Beanspruchungssituation von

¹ Förderkennzeichen ATFA0120805. Das Projekt wird im Rahmen des Programms „Innovative Arbeitsgestaltung – Zukunft der Arbeit“ gefördert. Weitere Informationen dazu gibt es unter: www.diwa-it.de

IT-Fachkräften sowie darauf aufbauend Empfehlungen zur gesundheitsgerechten Gestaltung von IT-Arbeit dargestellt.

Themenstellung

Das öffentliche Bild der Arbeit in der IT-Branche ist immer noch geprägt von der Wahrnehmung, dass dort Dienstleistungsarbeit an Computerbildschirmen bei geringen physischen Belastungen vorherrscht. Die Tätigkeit ist zwar intellektuell anfordernd und häufig auch zeitintensiv, aber sie gewährt vergleichsweise große Freiräume bei der Ausführung. Insbesondere die großen IT-Unternehmen bieten ihren Beschäftigten im Bereich der Gesundheitsvorsorge zudem eine breite Palette von Angeboten z.B. für sportlichen Ausgleich (Boes et al. 2009).

Bedingt durch die zunehmende Internationalisierung der Dienstleistungserstellung und hohe Renditeziele der Unternehmen entstand aber in den letzten Jahren vielfach eine Arbeitssituation, bei der die belastungsintensiven² und aufreibenden Tätigkeiten zunahmen (Hien 2008). Die weitgehende zeitliche Verplanung der Beschäftigten auf Projekte (Stichwort: hoher Anteil „produktiver Zeit“) sowie die kurzen Reaktionszeiten im Rahmen von „Service Level Agreements“, die den Kunden eine Problemlösung innerhalb definierter Fristen garantieren, schlugen sich hier nieder. In der Konsequenz hängt die Gesundheit der Beschäftigten in dieser Branche aktuell offenbar „am seidenen Faden“ (Boes et al. 2009). Diese Veränderung vollzieht sich in einer Phase der Branchenentwicklung, in der das Durchschnittsalter der Beschäftigten ansteigt und die Branche sich von ihrem von Jugendlichkeit geprägten Image verabschieden muss: Zwischen 1999 und 2009 stieg der Anteil der über 50-Jährigen von 12,5% auf 18,5%, während der Anteil der 25- bis 39-jährigen Beschäftigten von 55,9% auf 41,8% sank. (Bundesagentur für Arbeit 2010, eigene Berechnungen) Die verschärfte Konkurrenzsituation in der Branche, die sich in der angesprochenen Weise auf die Arbeits- und Leistungsfähigkeit der Beschäftigten auswirkt, muss deshalb mittelfristig mit im Durchschnitt immer älteren Beschäftigten bewältigt werden.

Dies ist nicht nur für die betroffenen Beschäftigten ein Problem, sondern auch für die Unternehmen. Eine Überschlagsrechnung kann dies illustrieren: Pro Tag und Person werden in der Regel etwa 1000 Euro für Mitarbeiterleistungen von den Unternehmen fakturiert. Bei akutem Burnout als Folge anhaltend hoher psychischer Belastungen sind krankheitsbedingte Ausfälle von etwa 20 Arbeitstagen durchaus die Regel. Die Ergebnisse unserer Untersuchungen belegen, dass etwa 25% der Beschäftigten Anzeichen chronischer Erschöpfung zeigen. Ohne die Kosten für die Vertretungen, den Wertschöpfungsverlust und ähnliche Folgeeffekte zu kalkulieren, summieren sich allein die dadurch bedrohten Umsätze für ein mittelständisches IT-Unternehmen mit 100 Beschäftigten schnell auf 500.000 Euro.

Immer mehr Studien über arbeitsbedingte Gesundheitsbeeinträchtigungen bei neuen Formen der Wissensarbeit weisen darauf hin, dass solche Tätigkeiten keineswegs per se als gesundheitsförderlich zu bewerten sind und es daher neuer Wege der Prävention bedarf, um die Beschäftigungs- und Innovationsfähigkeit von Wissensarbeitern über den gesamten Erwerbsverlauf hinweg zu fördern und zu sichern (Gerlmaier/Latniak 2007, Hien 2008). Vor diesem Hintergrund

² Im Folgenden wird zwischen Belastung und Beanspruchung unterschieden. Vereinfacht gesagt sind Belastungen (wie Zeitdruck oder Arbeitsunterbrechungen) Faktoren, die von außen auf den Menschen *einwirken*; dies können sowohl physische (Lärm, Hitze) wie psychische Faktoren sein. Demgegenüber sprechen wir von Beanspruchung als den *Auswirkungen* dieser Faktoren auf die Person, etwa in Form von Stress und Erschöpfung. Anhaltender Stress wird als mit auslösend für eine Reihe körperlicher Beschwerden und Erkrankungen angesehen. Chronische Erschöpfungszustände („Burnout“) sind u.a. durch anhaltende Müdigkeit trotz eigentlich ausreichenden Schlafs und durch die Unfähigkeit, sich wirklich zu entspannen, gekennzeichnet.

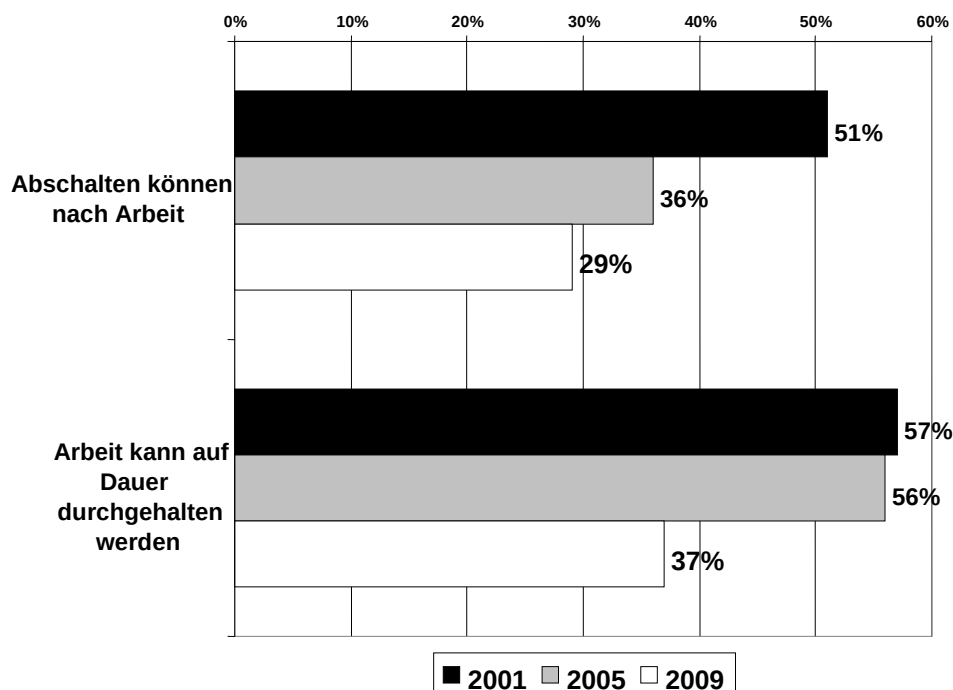
bestand ein Ziel unseres Forschungsvorhabens darin zu untersuchen, welche besonderen Präventionsbedarfe es im Bereich der IT-Dienstleistungsarbeit gibt, um die Gesundheit der dort Tätigen nachhaltig zu verbessern.

Datenbasis

Die Datenbasis der Untersuchung bildet die Befragung von 331 Beschäftigten aus dem IT-Bereich. Die Teilnehmer stammen aus vier kleinen IT-Beratungsunternehmen mit weniger als 100 Beschäftigten ($n = 69$), einem IT-Dienstleistungsunternehmen eines großen Konzerns mit ca. 250 Beschäftigten ($n = 121$) sowie zwei Standorten bzw. Niederlassungen großer IT-Konzerne ($n = 141$). In der Gesamtstichprobe dominiert bei der Altersstruktur die Gruppe der zwischen 41- und 50-Jährigen mit 32,3%, 30,5% der Befragten sind zwischen 31 und 40 Jahren, 25,1% über 50 Jahre alt und 11,8% sind unter 30 Jahren. Die Altersverteilungen unterscheiden sich allerdings zwischen den Unternehmen, wobei in den kleineren Unternehmen der Anteil der älteren Beschäftigten deutlich geringer ist. Hinsichtlich der Tätigkeiten setzt sich die Stichprobe im Wesentlichen aus 163 IT-Projektmitarbeitenden (49,2%), 86 Projektleitenden (26%) und 53 Führungskräften/Managerinnen mit Personalverantwortung (16%) zusammen.

Zunehmende Erschöpfung der Beschäftigten

Abbildung 1: Veränderungen des Erlebens der Gereiztheit und der eigenen Arbeitsfähigkeit bei Projektbeschäftigten in der IT-Wirtschaft: 2001/ 2005/ 2008



Quelle: IAQ 2010 – eigene Erhebungen sowie Gerlmaier/Latniak 2007, Gerlmaier/Kastner 2003

Die angesprochenen Veränderungen in der Branche haben sich offensichtlich auf die Erschöpfungssituation der Beschäftigten ausgewirkt. Repräsentative Zeitreihenuntersuchungen zur Stress- und Erschöpfungssituation liegen leider nicht vor. Erste Anhaltspunkte für Veränderungen zeigt aber ein Vergleich mit Ergebnissen aus früheren Untersuchungen. Dabei wird deutlich,

dass in den letzten Jahren die Verbreitung von Erschöpfungszuständen in der IT-Dienstleistungsbranche zunimmt (vgl. Abb. 1).

In unserer aktuellen Untersuchung (2009) können lediglich noch 29% der Befragten nach der Arbeit problemlos „abschalten“³. Bei einer Untersuchung von Projektbeschäftigten im Jahre 2001 mit insgesamt 268 IT-Spezialisten (Gerlmaier/Kastner 2003) waren es noch 51% der Befragten, im Jahr 2005 bei einer kleineren Stichprobe immerhin noch 36% (Gerlmaier/Latniak 2007). Es deutet sich damit an, dass bei der Mehrheit der Befragten diese zentrale Voraussetzung für Entspannung und Erholung nach der Arbeit offenbar nicht mehr gegeben sind.

Ein weiterer Indikator für die Erschöpfung der Befragten ist die Einschätzung, ob ihre jetzige Tätigkeit auf Dauer durchgehalten werden kann. Waren in den beiden früheren Befragungen noch 57 bzw. 56% der Befragten der Auffassung, dass das möglich wäre, so teilten in unserer aktuellen Befragung nur noch 37% diese Einschätzung.

Schon anhand dieser wenigen Anhaltspunkte wird erkennbar, dass sich im IT-Dienstleistungsbereich eine bedenkliche Gesamtsituation entwickelt hat und erheblicher Handlungsbedarf besteht. Angesichts der zunehmenden Intensivierung der Arbeit in dieser Branche ist es fraglich, ob die Beschäftigten ihr Rentenalter schädigungsfrei erreichen werden, wenn sich die Entwicklung so fortsetzt. Für eine günstigere Entwicklung der Arbeits- und Leistungsfähigkeit in späteren Erwerbsabschnitten ist die Prävention gesundheitlicher Beeinträchtigungen gerade in den frühen Erwerbsphasen von zentraler Bedeutung.

Erschöpfung in der Erwerbsspanne – wer ist besonders betroffen?

Vor dem Hintergrund des allmählich in den Unternehmen wirkenden demografischen Wandels, der sich u.a. in der „Durchalterung“ der Belegschaften niederschlägt, interessierte uns die Frage, ob ältere Beschäftigte auch erkennbar höhere Erschöpfungswerte zeigen. Ein Vergleich älterer und jüngerer Beschäftigter ergab allerdings nur begrenzte Unterschiede, wobei in der Tendenz die älteren Beschäftigten insgesamt sogar etwas günstigere Werte zeigten (vgl. Abb. 2, „gesamt“).

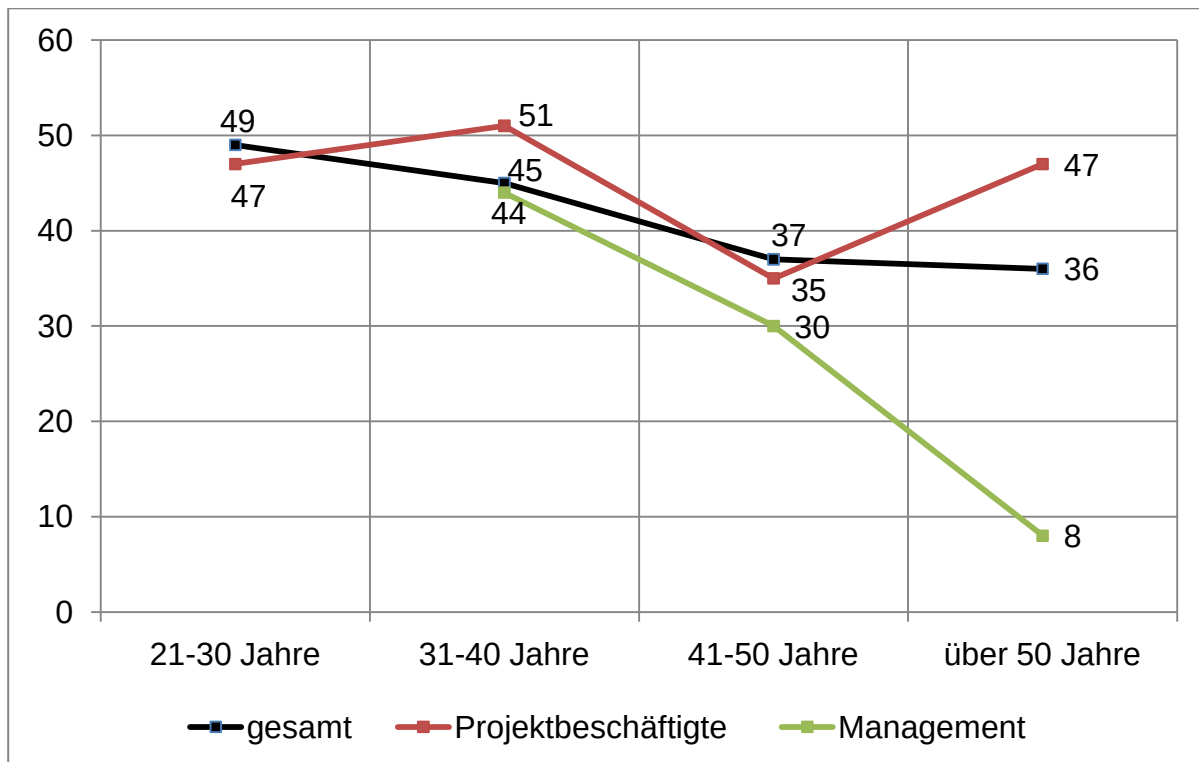
Dieses Bild ändert sich allerdings, wenn man die Befragten nach ihren ausgeübten Funktionen unterscheidet. Vergleicht man dabei zwischen Projektmitarbeitenden und dem personalverantwortlichen Management, so zeigen sich in der Altersverteilung deutliche Unterschiede, die in der Gesamtbetrachtung nicht erkennbar waren. Dabei sind die Erschöpfungswerte bei den über 50-jährigen Projektmitarbeitenden deutlich höher als beim Management der gleichen Altersgruppe (vgl. Abb. 2 „Projektbeschäftigte“ und „Management“). Der Anteil der erschöpften Manager lag lediglich bei 8%, während sich 47% der Projektbeschäftigten „am Ende des Tages verbraucht“ fühlten.

Damit zeigt sich, dass weniger das Alter der Beschäftigten entscheidend für die Belastungs- und Beanspruchungssituation ist als ihre Tätigkeit und die damit verbundenen Ressourcen wie etwa Handlungs- und Entscheidungsspielräume. Der Unterschied zwischen Projektmitarbeitern und Management lässt sich u.a. dadurch erklären, dass Manager auftretende Probleme entweder durch Entscheidung lösen oder zur weiteren Bearbeitung an Mitarbeitende delegieren bzw. sich Unterstützung organisieren können. Das Management verfügt aufgaben- bzw. tätigkeitsbedingt über Handlungs- und Entscheidungsspielräume zur Lösung der anfallenden Probleme und nutzt diese. Vergleichbares steht den Projektmitarbeitenden nicht zur Verfügung, was sich in den ent-

³ Antwort „immer“/„oft“ in % der Befragten, vgl. Gerlmaier/Kastner 2003, Gerlmaier/Latniak 2007

sprechenden Beanspruchungswerten niederschlägt. Für die Burnout-Prävention ist hier besonders von Interesse, ob es identifizierbare Risikogruppen unter den Beschäftigten gibt.

Abbildung 2: Beispiel-Item „nach der Arbeit Erschöpft sein“ – nach Altersgruppe und Position (alle Angaben in %, n = 327)



Quelle: IAQ 2010 – eigene Erhebung

Besondere Risikogruppen

Detailanalysen der Altersgruppen nach Tätigkeit und Aufgaben ergaben, dass verschiedene Beschäftigtengruppen in den Altersstufen zu finden sind, die deutlicher als andere unter Erschöpfungsanzeichen leiden. Zur Analyse wurden hoch- und gering Beanspruchte mit Hilfe eines Mediansplits in zwei Gruppen unterteilt.

Unter den jüngeren Beschäftigten bilden vor allem die „**Projekteinsteiger**“ eine Risikogruppe. Dabei handelt es sich überwiegend um Berufseinsteiger, die ohne Projekterfahrung oder Projektmanagementkenntnisse in den Projekten eingesetzt wurden. Vergleicht man diese jungen Mitarbeitenden mit denjenigen Befragten, die auf einer Trainee-Position eingearbeitet werden, so gehören bei den „Projekteinsteigern“ bereits 57% zu den hoch Beanspruchten, während dies bei lediglich 13% der Trainees der Fall ist. Es liegt nahe, dass hier unzureichende Einarbeitung eine wichtige Rolle spielt.

In den Altersgruppen zwischen 30 und 50 Jahren fanden sich zwei besondere Risikogruppen. Dies sind zunächst die „**Aufsteiger in neuer Position**“, die häufig mit Problemen der Rollenfindung und mangelnder Vorbereitung auf die neuen Aufgaben zu kämpfen haben. Der Vergleich mit Beschäftigten, die schon länger als 5 Jahre auf ihrer Position tätig sind, ergibt, dass 59% der Beschäftigten in der neuen Position bei den Hochbeanspruchten zu finden sind, während mit 47% deutlich weniger der länger auf ihrer Position Tätigen in der Gruppe der Hochbeanspruchten sind.

Eine weitere identifizierbare Risiko-Gruppe in diesen Altersgruppen sind die **„Mobilen Beschäftigten“**, die einen größeren Teil ihrer Arbeitszeit im Kundenunternehmen verbringen, und die deshalb auch oft als „Grenzgänger“ zwischen Kunden- und IT-Unternehmen fungieren. 67% der „Mobilen“ gehören zur Gruppe der hoch Beanspruchten, während es 56% der überwiegend am Standort tätigen Beschäftigten sind.

Bei den Beschäftigten zwischen 40 und 60 Jahren sind es insbesondere die Mehrstelleninhaber und die Multiprojektmanager, für die sich hohe Burnout-Werte zeigen. Vergleicht man die Anteile der hochbeanspruchten Beschäftigten bei den **Mehrstelleninhabern**, die in den Betrieben in mehreren Aufgaben oder Projekten ohne Leitungsfunktion tätig sind mit Beschäftigten, die nur in einem Projekt tätig sind, so zeigt sich, dass 62% der Mehrstelleninhaber zur Gruppe der hoch Beanspruchten gehören, während es bei den in einem Projekt tätigen Beschäftigten nur 38% sind. Diese Mehrstelleninhaber sind „Diener mehrerer Herren“ und müssen die jeweiligen Anforderungen der unterschiedlichen Projekte individuell für ihre Arbeitsplanung in Einklang bringen und die Termine koordinieren.

Ähnlich, aber durch Projektleitungsaufgaben verschärft, zeigt sich die Situation für die **„Multi-Projektmanager“**. Sie zeichnen sich dadurch aus, dass sie in mehreren Projekten gleichzeitig leitend tätig sind – diese Aufgabenfülle scheint ihr zentrales Problem zu sein. Vergleicht man die Anteile der Beschäftigten, die auf einer solchen mehrfachen Leitungsposition arbeiten, mit den Anteilen von Projektmanagern, die nur ein Projekt leiten, so gehören 80% der „Multi“-Projektmanager zur Gruppe der hoch Beanspruchten, während vergleichsweise nur 20% der Projektleiter dazu gehören, die ein einzelnes Projekt leiten. Mehrstellentätigkeiten – mit oder ohne Leitungsfunktion – weisen insofern im Rahmen unserer Untersuchungen eine hohe Beanspruchungsaffinität auf.

Diese fünf Risiko-Gruppen können als erste Orientierung dienen für die Suche nach Belastungsschwerpunkten sowie individuellen und arbeitsorganisatorischen Möglichkeiten der Bearbeitung der Probleme. Im Vordergrund stehen dabei im IT-Dienstleistungsbereich bekanntermaßen die psychischen Belastungen. Als Handlungsansatz bietet es sich folglich an, einerseits identifizierte Belastungen zu reduzieren bzw. andererseits Ressourcen, die bei der Bewältigung der Aufgaben und Lösung anfallender Probleme helfen können, zu stärken und aufzubauen.

Belastungen und Ressourcen – Ansatzpunkte für Gestaltung

Entsprechend war im Rahmen des DIWA-IT-Projekts die Frage zu klären, ob und welche Belastungen für die Entstehung psychischer Erschöpfung bei IT-Fachleuten verantwortlich sind und wie dies die Arbeits- und Leistungsfähigkeit ungünstig beeinflusst bzw. welche Ressourcen dem entgegen wirken.

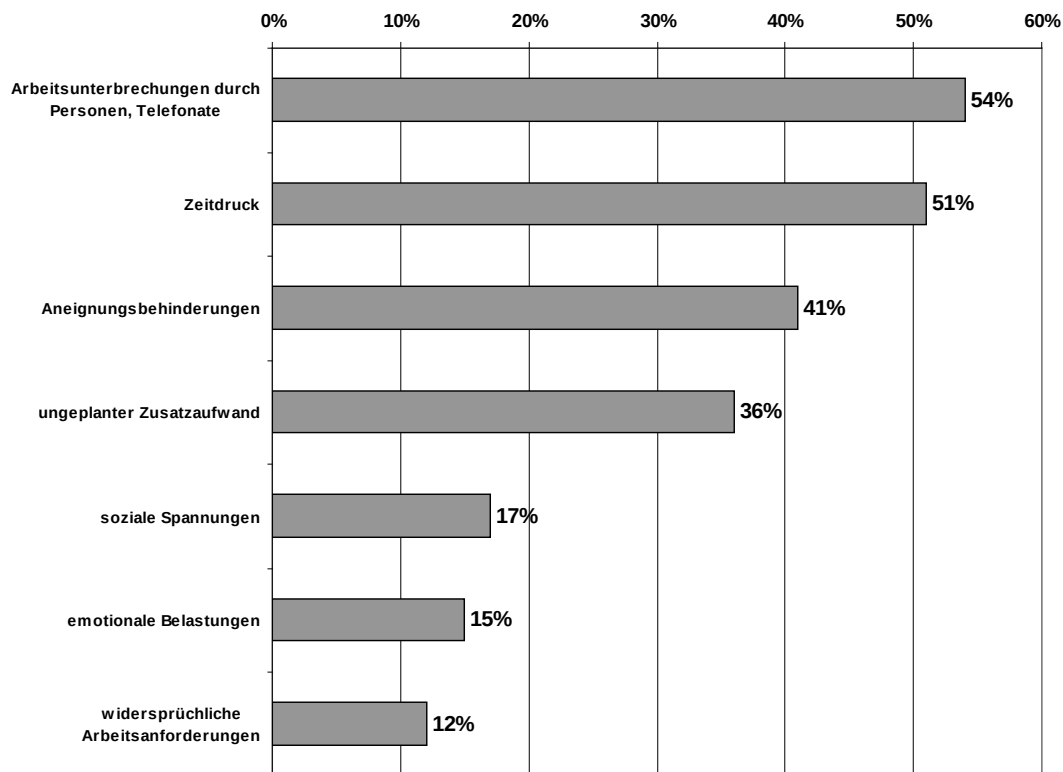
Dabei zeigten sich in der aktuellen Untersuchung durchaus ähnliche Belastungsschwerpunkte wie schon in früheren Untersuchungen (vgl. Gerlmaier/Latniak 2007). Bei den psychischen Belastungen nannten 54% aller Befragten Arbeitsunterbrechungen als häufig auftretend, Zeitdruck 51%, Aneignungs(= Lern-)behinderungen 41%, und ungeplanter Zusatzaufwand 36%. Mit etwas Abstand folgten soziale Spannungen im Team oder in der Arbeitsgruppe (17%), emotionale Belastungen (15%) und widersprüchliche Arbeitsanforderungen (12%, vgl. Abb. 3).

Die Häufigkeit der Nennung sagt allerdings noch nichts über den möglichen Effekt der Belastung auf die Beanspruchung und Erschöpfung der befragten Beschäftigten aus. Ein Vergleich zwischen hoch und gering Erschöpften zeigt dabei, dass es signifikante Unterschiede bei den Werten für emotionale Belastungen, Zeitdruck, Arbeitsunterbrechungen, ungeplantem Zusatz-

aufwand, widersprüchlichen Arbeitsanforderungen, Aneignungsbehinderungen und Synchronisationserschwernissen zwischen Arbeit und Familienleben gibt, d.h. die hoch Beanspruchten weisen höhere Werte bei diesen Belastungen auf.

Dies ist als starkes Indiz dafür zu werten, dass diese Belastungen mitverantwortlich für die höheren Erschöpfungswerte sind. Insofern ist eine Bearbeitung und Reduzierung dieser Belastungen erfolgversprechend für die Stress- und Burnout-Prävention.

Abbildung 3: Häufigste Nennungen psychischer Belastungen (n = 331); Mehrfachnennungen möglich



Quelle: IAQ 2010- eigene Erhebung

Die Bearbeitung dieser Belastungen im Rahmen der durchgeführten Trainings zeigte zudem, dass sich häufig z.B. aus einer Unterbrechung zusätzlicher Arbeitsaufwand entwickelt, der wiederum den Zeitdruck erhöht. Insofern hängen die Belastungen durchaus zusammen und können in ihrer Wirkung auf die betroffenen Beschäftigten kumulieren.

Welche Ressourcen in der IT-Arbeit helfen können, um Erschöpfung zu verhindern, zeigt ebenfalls der Vergleich hoch und gering Beanspruchter IT-Fachleute (Tabelle 1). Gering Beanspruchte verfügen im Vergleich zu hoch Beanspruchten über mehr Gestaltungseinfluss bei der Arbeit, über mehr arbeitsimmanente Erholungsmöglichkeiten wie Pausen oder arbeitsfreie Wochenenden, und sie erleben eine bessere Führungsqualität.

Dagegen unterscheiden sich die untersuchten Gruppen nicht im Ausmaß der sozialen Unterstützung und in ihrem individuellen Gesundheitsverhalten. Dies war für uns überraschend, da Ausdauersport zu treiben als probates Mittel des Stressabbaus bekannt und weit verbreitet ist (Hofmann 2001). Für die soziale Unterstützung zeigte es sich in den Belastungsanalysen in den

Workshops, dass sich die Mobilisierung dieser Ressource in Lastsituationen vielfach schwierig gestaltet, etwa in räumlich verteilten Teams oder bei der Arbeit beim Kunden. Zudem sind die Aufgaben häufig sehr weitgehend individualisiert, sodass es schwierig ist, schnell fachlich kompetente Unterstützung zu finden.

Mit diesen Ergebnissen konnten wir wichtige Belastungsfaktoren und Ressourcen in unserer Stichprobe identifizieren, die für eine nachhaltige Gestaltung der Arbeit im IT-Dienstleistungsbereich zu berücksichtigen sind. Die Potenziale, die eine verbesserte Arbeitsgestaltung für den langfristigen Erhalt der Arbeits- und Leistungsfähigkeit der Beschäftigten bieten würde, bleiben bislang häufig ungenutzt. Mit einer verbesserten Arbeitsgestaltung, die die Belastungen reduziert und die Ressourcen der Beschäftigten stärkt, kann die Burnout-Prävention und die Arbeitssituation in den Unternehmen insgesamt verbessert werden.

Tabelle 1: Mittelwertunterschiede von Ressourcen bei IT-Fachkräften mit hohem bzw. geringem Grad psychischer Erschöpfung

Ressourcen	Geringbeanspruchte	Hochbeanspruchte	p
	M (SD)	M (SD)	
Führungsklima	3,82 (.91)	3,40 (1,01)	,001
Soziale Unterstützung durch Kollegen	4,02 (.78)	3,86 (.80)	,115
Gestaltungseinfluss	3,10 (.80)	2,71 (.77)	,000
Arbeitsimmanente Erholungsmöglichkeiten (Pausen)	3,64 (.69)	2,89 (.80)	,000
Individuelles Gesundheitsverhalten (Ausdauersport)	1,86 (.78)	1,83 (.74)	,787

Arbeitsgestaltung bleibt notwendig!

Die individualisierten Aufgaben- und Belastungsprofile in der IT-Services-Branche führen dazu, dass Gestaltungsmaßnahmen sich in der Regel auf einzelne Arbeitsplätze bzw. Mitarbeitende richten müssen. Dabei bieten sich aus unserer Sicht mehrere Ansatzpunkte und Grundgedanken an.

Ein erster Ansatz lässt sich als „Defragmentierung“ des Arbeitstages umschreiben. Klassische Methoden der Arbeitsgestaltung führen im Kontext neuer Formen der Innovationsarbeit nur bedingt weiter, da sie in erster Linie auf die Vermeidung von Monotonie und Dequalifizierung durch Maßnahmen zur Arbeitsanreicherung („job enrichment“, Gruppenarbeit) abzielen, wie sie in tayloristisch geprägten Arbeitssystemen häufig anzutreffen sind. Zu den Charakteristika neuer Formen der Wissensarbeit zählen dagegen vor allem schnelle Aufgabenwechsel, parallele Aufgabenbearbeitung („multi-tasking“) unter hohem Zeitdruck und verschwimmende Grenzen zwischen Arbeits- und Erholungszeiten, die die Anspannungs- und Erschöpfungssymptome verursachen. Ein zentrales Gestaltungsprinzip für moderne Wissensarbeit dürfte daher eher in der Entzerrung und Neuordnung der Aktivitäten im Sinne einer „Defragmentierung“ liegen als in der (weiteren) Arbeitsanreicherung.

Für IT-Arbeit wurden im Rahmen des DIWA-IT Projektes gemeinsam mit Beschäftigten, Führungskräften und Betriebsräten auf Basis von moderierten Belastungs-/Ressourcenanalysen Maßnahmen entwickelt, die zu einer beanspruchungsmindernden Defragmentierung beitragen

können. Dazu zählen etwa Regelungen zur Begrenzung von Parallelprojekteinsätzen oder die Einführung von Blockarbeitszeiten, in denen man stundenweise ohne Unterbrechungen durch Kollegen und Telefonate arbeiten kann. Ein häufiges Problem war, dass die Beschäftigten durch Telefonate und Anfragen von Kollegen unterbrochen werden. Nach der Unterbrechung müssen die Betroffenen mit ihrer Aufgabe neu beginnen bzw. sich wieder neu darauf konzentrieren. Bei konzentrationsintensiven Aufgaben führt dies häufig auch zu qualitativen Problemen. Ein Ausweg aus dieser Situation bietet sich, wenn nach Absprache im Team fallweise bestimmte Zeiten für solche Aufgaben reserviert werden, und sich die betroffenen Beschäftigten für diesen Zeitraum quasi „ausklinken“, d.h. telefonisch wie über andere Kommunikationswege nicht direkt erreichbar sind und so in Ruhe arbeiten können. Dies kann nicht individuell, sondern muss im Team mit den Projektleitenden abgesprochen werden. Konzentriert man zudem die Bearbeitung von E-Mails und organisatorische Aufgaben auf bestimmte Phasen des Arbeitstages, lässt sich ein besser strukturierter, und insgesamt ruhigerer und effektiverer Arbeitsablauf realisieren.

Ein zweiter wichtiger Ansatzpunkt ist die bewusste Erholung und das Abschalten in den Pausen während der Arbeit. Dabei sind Kurzpausen von 5-10 Minuten nach etwa 1 1/2 bis 2 Stunden besonders sinnvoll; sie tragen zu Entspannung wie zum Erhalt der Leistungsfähigkeit über den Tag bis in den Feierabend hinein bei. Pausen werden aber von vielen Beschäftigten gerade in Phasen von hoher Belastung, d.h. dann wenn sie am nötigsten wären, als zeitliche Puffer für die Arbeit angesehen und gestrichen. Hier helfen nach unseren Erfahrungen kollegiale Formen der Pausengestaltung, diese notwendige Erholungszeit während der Hochlastphasen durchzuhalten. Für Erholung und Abschalten haben auch Entspannungstechniken, die ggfs. individuell auch am Arbeitsplatz genutzt werden können, und die von vielen Beschäftigten genutzten Ausdauersportarten weiterhin ihre zentrale Bedeutung.

Wichtig und hilfreich sind für solche Maßnahmen schließlich Rahmenregelungen wie z.B. Arbeitszeitregelungen, auf die sich die Beschäftigten berufen können, oder eine unternehmensweite Begrenzung der Einbindung der Beschäftigten auf maximal zwei Projekte. Diese Rahmenregelungen haben den Charakter von „Haltegriffen“ – man kann sie als Beschäftigter bei Bedarf „ergreifen“ und sich auf sie berufen. Eine Durchsetzung bestimmter Maßnahmen ohne solche Rahmenregelungen ist individuell kaum zu leisten. Allerdings zeigte es sich, dass innerhalb der Projektteams durchaus Handlungsmöglichkeiten bestehen und genutzt werden können – hier ließen sich Regelungen auch informell verankern.

Zwar sind wegen der stark individualisierten Arbeitsplätze im IT-Services-Bereich allgemeine Gestaltungsvorschläge nicht ohne weiteres umsetzbar bzw. übertragbar, dennoch können die folgenden Maßnahmen hilfreich in der Prävention sein (vgl. Tabelle 2).

Fazit

Unsere Erfahrungen aus den Unternehmen zeigten, dass Arbeitsgestaltung möglich ist und Chancen eröffnet für eine effektive Prävention von Stress und Burnout, die zu einem langfristigen Erhalt und der Weiterentwicklung der Arbeits- und Leistungsfähigkeit der Beschäftigten beitragen kann. Angesichts der Personalsituation, die sich durch die veränderten Arbeitsmärkte ergibt, wird es für die Unternehmen schwieriger werden, bei Bedarf schnell geeignetes Personal zu rekrutieren. Prävention und der Erhalt der Arbeits- und Leistungsfähigkeit der Mitarbeitenden über den gesamten Erwerbsverlauf rückt so immer mehr ins Zentrum der Personalpolitik der Unternehmen. Hier gilt es, die bisher brachliegenden Potenziale einer verbesserten Arbeitsgestaltung zu nutzen, um die Voraussetzungen für einen langfristigen Erfolg mit den vorhandenen Mitarbeitenden zu schaffen bzw. zu sichern.

Tabelle 2: Gestaltungsmaßnahmen

Gestaltungsansatz	Ziel der Maßnahme
Begrenzung der Projektmitarbeit auf max. zwei Projekte	· Verminderung von Zeitdruck · Erhöhung des Gestaltungsspielraumes
Blockzeiten für das störungsfreie Bearbeiten konzentrationsintensiver Aufgaben	· Verminderung von Arbeitsunterbrechungen · Förderung der Kompetenzentwicklung
„Entmischung“ von Support- und Projektaufgaben	· Verminderung von Arbeitsunterbrechungen · Verbesserung der Konzentrationsfähigkeit
Vorrang von Remotearbeit im eigenen Unternehmen vor Einsätzen bei Kunden	· Verminderung von Synchronisationsproblemen zwischen Arbeit und Familie · Verbesserung der Erholung
Regelungen zu Wochenend- und Mehrarbeit mit Kontroll- und Sanktionsmechanismen	· Verbesserung der Erholung
Einsatz von Führungstandems (z.B. bei Team-/Projektleitung)	· Erhöhung des Gestaltungsspielraums · Verbesserung der Bewältigung sozio-emotionaler Belastungen
Einführung eines Pausenmanagements (Vereinbarungen zu Kurzpausen in Kombination mit Sensibilisierungswshops für Mitarbeiter und Führungskräfte)	· Verbesserung der arbeitsimmanenten Erholung
Einführung von „Bauchschmerzrunden“, Belastung als regelmäßiger Punkt bei Meetings	· Verbesserung des Führungsklimas · Erhöhung des kollektiven Gestaltungsspielraums · Belastungsminderung
Optimierung von technischen Berichts-/Dokumentationssystemen	· Verminderung von ungeplantem Zusatzaufwand und Zeitdruck
Bereitstellung von Ruheräumen („Silentrooms“)	· Verbesserung der arbeitsimmanenten Erholung
Bereitstellung gesonderter Kostenstellen für Einarbeitungs- und Weiterbildungszeiten	· Verminderung von Aneignungsbehinderungen · Förderung kontinuierlicher Kompetenzentwicklung

Literatur

Boes, Andreas/ Kämpf, Tobias/ Trinks, Katrin, 2009: Gesundheit am seidenen Faden - Zur Gesundheits- und Belastungssituation in der IT-Industrie. In: ver.di: Hochseilakt - Leben und Arbeiten in der IT-Branche. Ein Reader, Berlin, S. 53-64 [Volltext](#)

Bundesagentur für Arbeit, 2008: Sozialversicherungspflichtig beschäftigte Datenverarbeitungsfachleute: Beschäftigtenstatistik 1999-2007. Nürnberg: Bundesagentur für Arbeit

Gerlmaier, Anja, 2009: Gesund bleiben bei Projektarbeit: ein Arbeitsleben lang!? In: ver.di: Hochseilakt: Leben und Arbeiten in der IT-Branche. Ein Reader. Berlin: ver.di - Vereinte Dienstleistungsgewerkschaft, S. 43-51 [Volltext](#)

Gerlmaier, Anja, 2009: Wandel der Arbeit: Stress und psychische Belastung. In: Pape, Klaus (Hrsg.): Wandel der Arbeit und betriebliche Gesundheitsförderung. Hannover: Offizin Verl., S. 13-35

Gerlmaier, Anja / Latniak, Erich, 2007: Zwischen Innovation und täglichem Kleinkrieg: Arbeits- und Lernbedingungen bei Projektarbeit im IT-Bereich. In: Moldaschl, Manfred (Hrsg.): Verwertung immaterieller Ressourcen: Nachhaltigkeit von Unternehmensführung und Arbeit III. München (u.a.): Hampp, S. 131-170

Gerlmaier, Anja / Kastner, Michael, 2003: Neue Formen selbstregulativ-flexibler Arbeit im IT-Bereich: Anforderungen, Ressourcenpotenziale und ihre Auswirkungen auf die Arbeits- und Lebensqualität. In: Kastner, Michael (Hrsg.): Neue Selbstständigkeit in Organisationen: Selbstbestimmung, Selbsttäuschung, Selbstausbeutung? München: Hampp, S. 217-245

Hien, Wolfgang, 2008: "Irgendwann geht es nicht mehr" – Älterwerden und Gesundheit im IT-Beruf. Hamburg: VSA

Hofmann, Eberhard, 2001: Weniger Stress erleben. Wirksames Stressmanagement-Training für Führungskräfte. Neuwied/Kriftel: Luchterhand

Dr. Anja Gerlmaier ist Wissenschaftliche Mitarbeiterin im Forschungsschwerpunkt AZAO und beschäftigt sich seit etwa 12 Jahren mit Fragen von Belastung und Beanspruchung im IT-Services Bereich

Kontakt: anja.gerlmaier@uni-due.de

Dr. Angelika Kümmerling ist Wissenschaftliche Mitarbeiterin im Forschungsschwerpunkt AZAO und beschäftigt sich u.a. mit Arbeitszeitforschung und Genderfragen.

Kontakt: angelika.kuemmerling@uni-due.de

Dr. Erich Latniak ist Wissenschaftlicher Mitarbeiter im Forschungsschwerpunkt AZAO und beschäftigt sich mit Fragen von Arbeits- und Organisationsgestaltung in unterschiedlichen Branchen.

Kontakt: erich.latniak@uni-due.de

IAQ-Report 2010-04

Redaktionsschluss: 03.06.2010

Institut Arbeit und Qualifikation
Fakultät für Gesellschaftswissenschaften
Universität Duisburg-Essen
47048 Duisburg

Redaktion	IAQ im Internet
Claudia Braczko claudia.braczko@uni-due.de Matthias Knuth matthias.knuth@uni-due.de	Homepage: http://www.iaq.uni-due.de IAQ-Reports: http://www.iaq.uni-due.de/iaq-report/
Über das Erscheinen des IAQ-Reports informieren wir über eine Mailingliste: http://www.iaq.uni-due.de/aktuell/newsletter.php	
Der IAQ-Report (ISSN 1864-0486) erscheint seit 2007 in unregelmäßiger Folge als ausschließlich elektronische Publikation. Der Bezug ist kostenlos.	