

# ARBEIT UND GESUNDHEIT

Foto: imagepoint

## spezial 08 2009

Infos für Arbeitsschutzprofis

## Arbeiten ohne Ende?

**Als jung und dynamisch kommen die Mitarbeiter moderner IT-Unternehmen meist daher. Bei einigen werden Folgen psychischer Fehlbelastungen sichtbar: Stress und Burnout.**

Die IT-Wirtschaft ist durch einen starken internationalen Wettbewerb, kurze Innovationszyklen und projektförmige Arbeitsformen gekennzeichnet. Das fordert von den Mitarbeitern große Flexibilität und Belastbarkeit. Die Folgen: Insbesondere der durch knappe Terminvorgaben herrschende Zeitdruck kann einerseits zu erhöhter Müdigkeit, andererseits zu Erholungsunfähigkeit nach der Arbeit führen. Neue Forschungsergebnisse (IAT 2006) deuten zudem auf eine gravierende Zunahme gesundheitlicher Belastungen hin, insbesondere psychosomatischer Beschwerden, und auf ein erhöhtes Risiko, an Burnout zu erkranken.

### Alternde Kernbelegschaften

Die IT-Wirtschaft war um die Jahrtausendwende eine Branche mit eher jungen, hoch qualifizierten männlichen Mitarbeitern. Oft konnten sie in der Wachstumsbranche eine erfolgreiche Spezialistenkarriere verwirklichen – darunter viele ohne abgeschlossene Berufsausbildung. Diese Kernbelegschaften sind seither gealtert: Der Altersstrukturwandel ist damit eine Herausforderung für die zukünftige Innovations- und Wettbewerbsfähigkeit der IT-Branche.

### Falsch verstandene Flexibilität

Typisch ist für die Branche zudem ein Managementstil mit einem hohen Grad der Selbstorganisation: Die Mitarbeiter haben auf der einen Seite viele Freiheiten, auf der anderen sind sie selbst verantwortlich für das Erreichen ihrer Ziele. Dieser Zuweisung von Verantwortung steht allerdings oft keine echte Handlungsfähigkeit gegenüber. So droht neben den positiven Effekten der Selbstorganisation wie einer relativ freien Gestaltung der Arbeitszeit eine „selbst gemachte“ Überforderung. Oft angetrieben von dem Gefühl, für nicht erreichte Ziele persönlich verantwortlich zu sein, überschreiten die Mitarbeiter

regelmäßig ihre Leistungsgrenzen. Falsch verstandene Flexibilität, also „Arbeiten ohne Ende“, führt bei immer mehr IT-Fachleuten zu chronischen Erschöpfungszuständen, gesundheitlichen Beeinträchtigungen und vorzeitigen Leistungseinbußen.

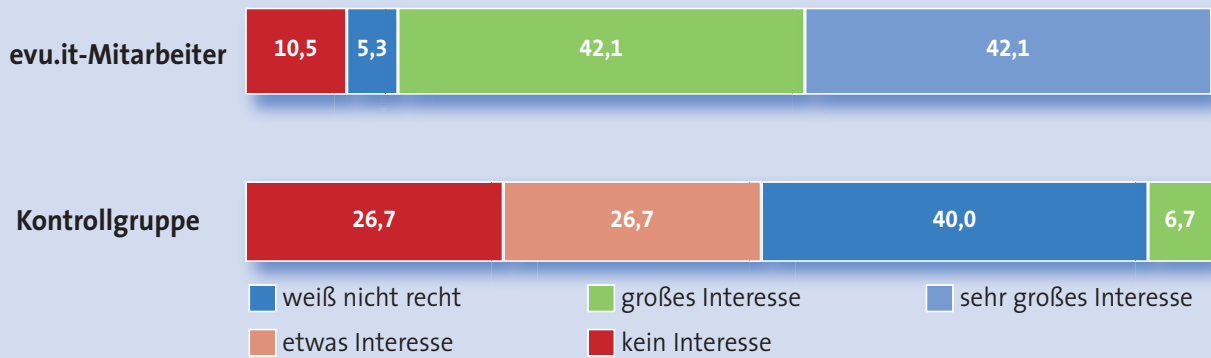
### Im Blickpunkt: Arbeitsfähigkeit

So ist die jung-dynamische Branche längst ein Kandidat für vernünftige Arbeitszeitgestaltung und Gesundheitsprävention – zugeschnitten auf die Anforderungen der besonderen Zielgruppe. Im Projekt DIWA-IT „Demographischer Wandel und Prävention in der IT“ werden dazu passende Präventionsansätze entwickelt und in Pilotunternehmen erprobt. Die zentrale Fragestellung: Wie können Beschäftigte in der IT-Wirtschaft trotz hoher psychomentaler Belastungen gesund bleiben und ihre Arbeitsfähigkeit über unterschiedliche Perioden mit wechselnden Belastungen hinweg erhalten und weiterentwickeln?

Dazu entwickelt und erprobt DIWA-IT Präventionskonzepte, die den Arbeitslebensphasen wie Führungsposition, Familienplanung oder der Beschäftigung im Alter gerecht werden. Das Projekt besteht aus vier Phasen: In der Initialphase werden besondere Präventionsbedarfe aufgefunden gemacht, um gute Praxisbeispiele für Prävention zu identifizieren. In der Erprobungsphase werden Präventionskonzepte für spezielle Zielgruppen entwickelt. In Pilotunternehmen werden diese Konzepte dann umgesetzt, sie stehen damit anderen Unternehmen als Praxisbeispiel zur Verfügung. In der Bewertungs- und Aufbereitungsphase wird die Projektarbeit beurteilt. ■

Katja Strüde (*Moderne Arbeitszeiten*)/mir,

✉ [redaktion@arbeit-und-gesundheit.de](mailto:redaktion@arbeit-und-gesundheit.de)



↑ Interesse an Vertrauensarbeitszeit (Angaben in Prozent)

## „Wir stehen in der Verantwortung“

Die Mitarbeiter der IT-Branche sind besonderen Belastungen ausgesetzt. Im Projekt DIWA-IT „Demographischer Wandel und Prävention in der IT“ werden spezielle Präventionsansätze entwickelt und in Pilotunternehmen erprobt. Der Dienstleister für die Energie- und Wasserwirtschaft evu.it GmbH hat mitgemacht.



Dieter Hoffmann, Centerleiter Application Consulting bei evu.it

### Herr Hoffman, warum haben Sie am Projekt teilgenommen?

Wir haben komplexe Kundenanforderungen und müssen uns ständig über die neuesten Entwicklungen informieren – das und weitere Beanspruchungen der täglichen Büroarbeit lösen hohe Arbeitsbelastungen aus. Dabei trägt jeder die Verantwortung für seine Projekte, aber auch für sich selbst. Damit umzugehen, ist nicht immer leicht. Deshalb wollten wir unseren Beratern Instrumente dazu an die Hand geben.

### Welche Anzeigen von Fehlbelastung sind zu Tage getreten?

Zum Beispiel latente Rückenschmerzen oder Augenprobleme. Durch die Projektarbeit kommt es auch zu langen Wegstrecken, die die Beschäftigten

meist mit dem Auto zurücklegen. Die Reisezeit kann dabei bis zu einem Viertel der Arbeitszeit betragen. So summieren sich die Stunden zum Teil bis ins Unzumutbare.

### Wo sehen Sie da Ihre Verantwortung als Vorgesetzter?

Ich würde meine Aufgabe mit drei Worten beschreiben: Anstoß, Freiraum und Erinnern. Ich mache das Angebot, am Workshop teilzunehmen, und biete den Freiraum, das Gelernte auch anzuwenden. Falls etwas in Vergessenheit gerät, habe ich die Möglichkeit zu erinnern. Ich habe festgestellt, dass ich ganz klar eine Vorbildfunktion habe. Das heißt auch für mich persönlich, an vielen Stellen aus alten Gewohnheiten auszuberechnen. Vertrauen muss dahingehend aufgebaut werden, dass Änderungen unterstützt und keinesfalls sanktioniert werden.

### Welche Gewohnheit haben Sie geändert?

Ich strukturiere meine Arbeitstage viel stärker als bisher und habe mir klar gemacht, dass die Ablehnung einer Aufgabe, eines Termins sinnvoll sein kann. Letztlich ist es das Ziel, Qualität zu liefern und nicht Quantität.

Die Mitarbeiter arbeiten viel in Projekten bei Kunden, müssen sich eigenverantwortlich organisieren. Wie sehen die Schutzmechanismen gegen zu lange Arbeitszeiten aus?

Da steht der Arbeitgeber in der Verantwortung. Wir beziehen die Mitarbeiter in die Projektplanung ein, beispielsweise um die Anzahl der Personentage realistisch einzuschätzen. Außerdem arbeiten wir nach Absprache nur bedingt erfolgsabhängig, was verhindert, dass Mitarbeiter aus einem Team ausbrechen, zu Einzelkämpfern werden und sich selbst ausbeuten. ►

### DIWA-IT

Das Projekt DIWA-IT ist ein vom Bundesministerium für Bildung und Forschung gefördertes Vorhaben, an dem das „Institut Arbeit und Qualifikation an der Universität Duisburg/Essen (IAQ)“, das „Institut für Sozialwissenschaftliche Forschung e.V. – ISF München“ sowie das „Büro Moderne Arbeitszeiten“ beteiligt sind. Die Forschungsarbeiten werden von einem Team aus Sozialwissenschaftlern, Arbeitspsychologen und Wirtschaftswissenschaftlern durchgeführt. Weitere Informationen unter [www.diwa-it.de](http://www.diwa-it.de).

**ARBEIT UND GESUNDHEIT**

## Bausteine

### 1. Zeit

- Arbeitszeiten, Pausen, kreative Zeiten
- Zeitpsychologie
- Zielerreichung

### 2. Stress

- Ursachen, Auswirkungen
- Ansatzpunkte für den Umgang mit Stress
- Ressourcen

### 3. Gesundheit

- Salutogenese
- Schlafbedarf, Müdigkeit
- Alertness Management
- Fitness

## ↑ Wettbewerbs- und Beschäftigungsfähigkeit fördern in der IT-Wirtschaft

### Achtzig Prozent Ihrer Beschäftigten haben Interesse an Home-Office-Arbeitsplätzen. Wie bewerten Sie diese Art der Arbeitsorganisation?

Ich arbeite selber jeden Montag zuhause – häufig effektiver und effizienter als im Büro. Ich denke aber auch, dass das soziale Umfeld wichtig ist. Es wäre nicht gut für ein Team, wenn sich die Mitglieder nur noch einmal in der Woche sehen. Da gehen fachlicher und persönlicher Austausch verloren – auch die Identifikation mit dem Unternehmen. E-Mails, deren Ton oftmals „Interpretationssache“ ist, können das nicht ersetzen. Wir

ermöglichen also Home-Office-Lösungen, wo es gewollt ist, aber nur für einen Teil der Arbeitszeit.

### Was haben Sie sonst noch vor, um Ihre Mitarbeiter fit zu halten?

Ich denke, wir haben eine offene Atmosphäre geschaffen und Kommunikationshürden abgebaut. Viele Gestaltungsmöglichkeiten wurden vorher einfach nicht wahrgenommen. Nun sind wir Arbeitszeit, Gesundheit und Ernährung auf einem oberen Level angekommen. Ich hoffe, dass wir die bisher „beratungsresistenten“ Berater auch noch über individuelle Angebote

erreichen. Das etabliert sich über Kleinigkeiten wie die Obstkisten, die wir in unsere Büroetagen kommen lassen, und bei denen inzwischen gut zugegriffen wird. Eine neue Halbtagskraft unterstützt bei der Reiseorganisation, außerdem forcieren wir mit der Bahn-card, dass die Mitarbeiter weniger hinter dem Steuer sitzen. Ich hoffe, das alles trägt dazu bei, dass alle sicher von A nach B kommen und wir auch in Zukunft gesund miteinander arbeiten können.

*Das Gespräch führte Katja Sträde.*

### Praxisbeispiel evu.it GmbH

Als Pilotunternehmen beteiligte sich das IT-Unternehmen evu.it, das im Bereich der IT-Beratung/Dienstleistung für Energieversorger tätig ist und 80 Mitarbeiter an drei Standorten in Deutschland beschäftigt. In Grundlagen-Workshops erfuhren Teilnehmer die Ziele des Projektes sowie welche Rolle die Aspekte „Zeit“, „Gesundheit“ und „Stress“ für die Arbeitsgestaltung haben. Anschließend wurden sie anonym über ihre aktuelle Situation befragt. Daran zeigte sich, dass die Beschäftigten über einen hohen Handlungsspielraum verfügen, aber auch hohen Zeitdruck empfinden. Über dem Bundesdurchschnitt lag das Ausmaß psychosomatischer Beschwerden wie Müdigkeit. Auch erlebten die Befragten ihre „Work-Life-Balance“ – ausreichend Zeit für Hobbys und Freizeitermine – als unbefriedigend und sozio-emotionale Belastungen wie Spannungen im Team, Unterdrücken eigener Gefühle, Belastungen durch widersprüchliche Arbeitsaufgaben sowie Synchronisationserschwerisse als belastend. In

Überlastungssituationen machten die Mitarbeiter häufig keine regelmäßigen Pausen und schränkten ihre Freizeitaktivitäten ein, um ihr Arbeitspensum zu schaffen – was wiederum zu reduzierten Erholungsmöglichkeiten führte. Auf Basis dieses Check-ups wurden Themenfelder wie Vertrauensarbeitszeit, Pausengestaltung, Gesundheits- und Stressmanagement mit den Mitarbeitern erarbeitet. Das entwickelte Modell der Vertrauensarbeitszeit wird seit Anfang des Jahres erprobt. Erste Erfolge zeigten die Workshops bereits zum Thema Gesundheitsmanagement: Die Beschäftigten achten auf dynamisches Sitzverhalten und führen gemeinsam verschiedene Übungen zur Entlastung der Rückenmuskulatur durch.

#### ARBEIT UND GESUNDHEIT

#### Zusatzinfo

Eine Checkliste „Essen für Vielbeschäftigte und Gestresste“ ist unter [www.arbeit-und-gesundheit.de](http://www.arbeit-und-gesundheit.de) zu finden.