



universität
wien

MASTER THESIS

Titel der Master Thesis / Title of the Master's Thesis

Supervision und Coaching bei Zeit- und Leistungsdruck in der IT-Branche

verfasst von / submitted by

DI (FH) Karin Kampitsch

angestrebter akademischer Grad / in partial fulfilment of the requirements for the degree of
Master of Science (Supervision und Coaching) (MSc)

Wien, 2021 / Vienna 2021

Studienkennzahl lt. Studienblatt /
Postgraduate programme code as it appears on
the student record sheet:

UA 992 820

Universitätslehrgang lt. Studienblatt /
Postgraduate programme as it appears on
the student record sheet:

Supervision und Coaching (MSc)

Betreut von / Supervisor:

Dr. Kornelia Steinhardt

Danksagung

An dieser Stelle möchte ich mich bei all denjenigen bedanken, die mich während der Anfertigung dieser Masterarbeit unterstützt und motiviert haben.

Zuerst gebührt mein Dank Frau Dr. Kornelia Steinhardt, die meine Masterarbeit betreut und begutachtet hat. Für die hilfreichen Anregungen und die konstruktive Kritik bei der Erstellung dieser Arbeit möchte ich mich herzlich bedanken.

Ein besonderer Dank gilt meinen zwei Probanden, ohne die diese Arbeit nicht hätte entstehen können. Mein Dank gilt ihrer Offenheit in den Coachingsitzungen und ihren ehrlichen Antworten auf meine Fragen in den Interviews.

Ebenfalls möchte ich mich bei meinen StudienkollegInnen Manuela Mayer, Karin Behringer und Florian Lode bedanken, die mir mit Interesse und Hilfsbereitschaft zur Seite standen. Bedanken möchte ich mich auch bei meinen KollegInnen in den wissenschaftlichen Seminaren für die zahlreichen interessanten Diskussionen und Ideen, die maßgeblich dazu beigetragen haben, dass diese Masterarbeit in dieser Form vorliegt.

Außerdem möchte ich Katrin Sacher für die Transkription der Interviews, sowie Angelika Stallhofer für das Korrekturlesen meiner Masterarbeit danken.

Gedankt sei Bob und Bert für ihre interessanten Ansätze und Sichtweisen.

Der allergrößte Dank gilt jedoch meinem lieben Lebensgefährten Joachim Ungar für sein offenes Ohr und seine emotionale Unterstützung in jeder Phase, sowie meiner lieben Tochter Helena, die mich während des Schreibens stets in die Welt des Spielens geholt hat.

Wien, März 2021

Inhaltsverzeichnis

1	EINLEITUNG	1
1.1	Hintergrund des Forschungsinteresses	1
1.2	Forschungsfrage	3
1.3	Aufbau der Arbeit	3
2	ZEIT- UND LEISTUNGSDRUCK	5
2.1	Beschleunigung und Flexibilität als Wettbewerbsfaktoren	5
2.2	Entgrenzung und Subjektivierung von Arbeit.....	6
2.3	Was ist Zeit- und Leistungsdruck?.....	6
2.4	Erscheinungsformen von Zeit- und Leistungsdruck	8
2.5	Entstehung von Zeit- und Leistungsdruck.....	10
2.6	Folgen von Zeit- und Leistungsdruck.....	12
3	ZEIT- UND LEISTUNGSDRUCK IN DER IT-BRANCHE	15
3.1	New Economy und die Visionen einer neuen Arbeitskultur.....	16
3.2	Zusammenbruch der New Economy und Kulturwandel	17
3.3	Belastungskonstellationen und Entstehungsbedingungen	17
	3.3.1 Marktdruck und neue Managementkonzepte	18
	3.3.2 Alterung der IT-Belegschaft und System permanenter Bewährung	19
	3.3.3 Flexible Arbeitsstrukturen	19
	3.3.4 Fehlende Anerkennung und Wertschätzung	20
	3.3.5 Widersprüchliche Anforderungen in der Projektarbeit	20
	3.3.6 Hohe intrinsische Motivation und hohe Leistungsansprüche	21
3.4	Gesundheitliche Folgen.....	22
4	ERKENNTNISGEWINN AUS KAPITEL 2 UND KAPITEL 3.....	25
4.1	Zeit- und Leistungsdruck führt zu Frustration	25
4.2	Vereinsamung der Beschäftigten.....	26
4.3	Zeit- und Leistungsdruck ist Thema der Organisation, nicht (nur) der Person	26
4.4	Die IT-Branche ist kein „Paradies“ mehr	27

5	PROFESSIONELLER UMGANG MIT ZEIT- UND LEISTUNGSDRUCK.....	29
5.1	Gestaltungsoptionen zum Umgang mit Zeit- und Leistungsdruck.....	29
5.1.1	Personenbezogener Umgang	29
5.1.2	Tätigkeitsbezogener Umgang	30
5.1.3	Kontextbezogener Umgang	32
5.2	Leitprinzipien eines individuellen professionellen Umgangs	33
5.3	Neue professionelle Achtsamkeit und Abschied vom Heldenmythos	34
5.3.1	Neue professionelle Achtsamkeit.....	34
5.3.2	Abschied vom Heldenmythos.....	35
6	SUPERVISION UND COACHING IM SPIEGEL VON ZEIT- UND LEISTUNGSDRUCK	37
6.1	Begriffserklärung Supervision und Coaching	37
6.2	Arbeitsweise in Supervision und Coaching	38
6.3	Supervision und Coaching in einer sich verändernden Arbeitswelt	39
6.4	Offene Thematisierung von Zeit- und Leistungsdruck	41
6.5	Kein Druck in der Beratung	41
6.6	Stärkung der Resilienzfähigkeit.....	42
6.7	Einbeziehung der Organisation im individuellen Beratungsprozess	42
7	ERKENNTNISGEWINN AUS KAPITEL 5 UND KAPITEL 6	45
7.1	Professioneller Umgang erfordert Disziplin	45
7.2	Professioneller Umgang erfordert Mut	45
7.3	Supervision/Coaching und IT – zwei sich fremde Arbeitswelten?.....	46
8	METHODISCHE VORGEHENSWEISE	47
8.1	Begründung der Wahl einer qualitativen Methode.....	47
8.2	Erhebungsmethoden: Interviews und Prozesse	48
8.3	Auswahl und Beschreibung der ProbandInnen	48
8.4	Auswertung der Daten nach der dokumentarischen Methode	49
8.5	Die Problematik der teilnehmenden Beobachtung	50
9	ERGEBNISSE DER EMPIRISCHEN UNTERSUCHUNG	53
9.1	Beschreibung der Coachingprozesse	53
9.1.1	Beschreibung Coachingprozess Proband A	53
9.1.2	Beschreibung Coachingprozess Proband B	63

9.2	Interpretation der Coachingprozesse.....	69
9.2.1	Interpretation Proband A.....	69
9.2.2	Interpretation Proband B.....	78
10	DISKUSSION DER ERGEBNISSE	85
10.1	Tabuthema Zeit- und Leistungsdruck	85
10.2	Prokrastination in Zusammenhang mit Zeit- und Leistungsdruck.....	88
10.3	Selbstoptimierung in Zusammenhang mit Zeit- und Leistungsdruck	92
10.4	Mangel an Selbstmanagementfähigkeiten.....	95
11	SCHLUSSFOLGERUNG	99
	LITERATUR.....	101
	ABSTRACT	109
	ANHANG	111

Allgemeine Anmerkung

Aus Gründen der leichteren Lesbarkeit wird in dieser Masterarbeit die geschlechtsspezifische Differenzierung, wie z.B. Supervisorin oder Supervisandin nicht durchgehend berücksichtigt. Entsprechende Begriffe gelten im Sinne der Gleichbehandlung für beide Geschlechter.

1 EINLEITUNG

1.1 Hintergrund des Forschungsinteresses

Als Geoinformatikerin beschäftige ich mich mit geographischen Datenanalysen und habe daher beruflich laufend Kontakt zu Beschäftigten in der IT-Branche. In den letzten zehn Jahren beobachtete ich in meinem Arbeitsalltag eine Veränderung im Ablauf der Arbeitsprozesse. Wo man zuvor noch zwei Wochen für die Erledigung einer Tätigkeit mit einer fixen Zeitleiste hatte, mussten nun dieselben Tätigkeiten bereits am nächsten Tag erfolgen, oder „so schnell wie möglich“ erledigt werden. Da für mich die Qualität meiner Arbeit immer stets an erster Stelle stand und ich diesen Qualitätsanspruch in der vorgegebenen Zeit, nicht erfüllen konnte, machte sich bei mir gelegentlich ein gewisser Frust breit. Auch wenn es viele Personen, vor allem Vorgesetzte ohne IT-Hintergrund, nicht glauben möchten, ist ein IT-Job, vor allem im wissenschaftlich-innovativen Bereich, ein kreativer Prozess, welcher die entsprechende Zeit und Konzentration erfordert. In Gesprächen mit KollegInnen und Bekannten, welche in der IT-Branche beschäftigt sind, erfuhr ich von ähnlichen Situationen. Zudem bemerkte ich, dass KollegInnen und Bekannte zunehmend am Wochenende, in ihrer Freizeit bis spät am Abend oder bereits beim Frühstück am Laptop arbeiten bevor sie in die Arbeit gehen, um die geforderten Aufträge zu erfüllen.

Da ich Arbeits- und Privatleben generell gerne trenne, waren diese Lebensweisen für mich nicht nachvollziehbar, ich akzeptierte sie jedoch. Mit der Zeit beobachtete ich bei einigen KollegInnen und im Bekanntenkreis zunehmend Erschöpfungszustände, die Sehnsucht nach Auszeiten und sogar einige Burnout-Ausfälle. Man möchte nun meinen, das sei ja nichts Ungewöhnliches im heutigen Arbeitsalltag und das käme in allen Branchen vor – Stress eben. Und wer mit Stress nicht umgehen kann, soll meditieren, Sport machen, „Nein sagen“ lernen, etc. und dann wird es ihm oder ihr schon besser gehen. Für mich gestaltet sich dieser Ansatz jedoch zu trivial, hier geht es um etwas Größeres, Mächtigeres. Nicht der Einzelne ist daran selbst schuld, sondern es betrifft ebenso die Kollegenschaft, die Organisation, die Branche und die Gesellschaft. Hier geht es um Zeit- und Leistungsdruck. Diesen macht man sich nicht selbst, diesen hat man. Ich möchte wissen, was den Zeit- und Leistungsdruck in der IT-Branche ausmacht und wie Supervision und Coaching unterstützen können, einen professionellen Umgang damit zu finden.

Der digitale Wandel und die damit verbundene Entgrenzung und Subjektivierung von Arbeit fordern vor allem die betroffenen Erwerbstätigen auf neue Art und Weise. Im engeren Sinne bedeutet dies eine Verschmelzung von Arbeits- und Privatleben und, dass MitarbeiterInnen immer mehr in

Eigenverantwortung die Organisation und den Inhalt ihrer Arbeit entwickeln und gestalten müssen (Haubl, Hausinger, Voß 2013, 8). Folglich kommt bei den Beschäftigten das Gefühl auf, immer mehr Aufgaben immer schneller erledigen zu müssen. Dieser fortlaufende Zeit- und Leistungsdruck stellt einen anhaltend zentralen Belastungsfaktor dar, welcher mit riskanten gesundheitlichen Beeinträchtigungen einhergeht (Handrich, Koch-Falkenberg, Voß 2016, 9). Dabei ist Zeit- und Leistungsdruck als Belastungskategorie in der Arbeit nicht wirklich neu. Neu ist aber, dass der Zeit- und Leistungsdruck seit einigen Jahren zunimmt, und zwar insbesondere in qualifizierten Berufen (Rothe 2013, 6). Bisher ist man davon ausgegangen, dass sich vor allem Berufe mit hohen Gestaltungsmöglichkeiten positiv auf die Gesundheit auswirken. In jüngster Zeit hat man jedoch festgestellt, dass das Gegenteil der Fall ist. Vor allem hochqualifizierte Beschäftigte sind einem besonders hohen Zeit- und Leistungsdruck ausgesetzt.

Gerade die Tätigkeit hochqualifizierter Fachkräfte in der IT-Branche galt lange als Eldorado „guter Arbeit“, denn die Arbeit war in der Regel kreativ, häufig selbstbestimmt und wenig monoton (Boes et. al, 2008). Doch mit den aktuellen globalen Entwicklungen hat sich auch hier der Arbeitsdruck gewandelt. Die Zugehörigkeit der MitarbeiterInnen zum Unternehmen wird an die Erreichung der Ziele geknüpft. Diese Ziele, die IT-ExpertInnen selbstverantwortlich erreichen sollen, werden jedoch immer schwieriger zu bewältigen. Es entsteht das Gefühl: „Man kann es nicht schaffen und ist dennoch dafür verantwortlich“. Zudem werden erworbenes Wissen und entwickelte Handlungs-routinen schneller obsolet. Es gilt, sich immer wieder auf Neues einzulassen und neue berufliche Kompetenzen zu erwerben. Die Planbarkeit der Arbeit verringert sich. Dies führt zu einer „selbst-gemachten Überforderung“, welche die Gefahr einer maßlosen Verausgabung und Ausweitung der Arbeitszeiten mit sich bringt (Junghanns, Morschhäuser 2013, 10). Das Ergebnis sind Unsicherheiten in organisatorischen Abläufen und Arbeitsprozessen, da sich KundInnenwünsche kurzfristig verändern, technische Lösungen sofort umgesetzt und Entscheidungen situativ getroffen werden müssen.

Die Folge davon ist, dass Entscheidungen, Vorgehensweisen und Verfahren an ihre strukturellen Grenzen stoßen und nicht mehr nachvollziehbar sind. Auf der Suche nach Lösungen werden von den Unternehmen Reformen durchgeführt, welche längerfristig zu mehr Komplexität und Unsicherheit führen (Böhle et al. 2013, 65). Die Unternehmen geben vermehrt ihre Verantwortung ab, indem sie ihre MitarbeiterInnen zu mehr Selbstverantwortung und Selbstorganisation aufrufen (ebd., 66). Dies ist ein Nährboden für Zeit- und Leistungsdruck, welche für die MitarbeiterInnen zur Belastung wird.

1.2 Forschungsfrage

Vor dem Hintergrund der zunehmend belastenden Arbeitsbedingungen und Stress auslösenden Anforderungen in der IT-Branche ist zu überlegen, wie der Einsatz von Supervision und Coaching Menschen unterstützen kann, arbeitsfähig zu bleiben (Klinkhammer 2012). In diesem Zusammenhang stelle ich mir die Frage, wie ich als Supervisorin und Coach IT-ExpertInnen unterstützen kann, professionell mit Zeit- und Leistungsdruck umzugehen. Zu diesem Themenbereich gibt es in den einschlägigen Fachveröffentlichungen kaum Aussagen. Daher möchte ich dieses noch wenig erforschte Handlungsfeld von Supervision als Ort des Umgangs mit Zeit- und Leistungsdruck in der IT-Branche untersuchen.

Für meine Masterarbeit ergibt sich daraus die folgende Forschungsfrage: Inwiefern ermöglicht Supervision und Coaching einen professionellen Umgang mit Zeit- und Leistungsdruck für ExpertInnen in der IT-Branche?

1.3 Aufbau der Arbeit

Nach der Herleitung der Forschungsfrage handelt das zweite Kapitel von Zeit- und Leistungsdruck in einer entgrenzten und beschleunigten Arbeitswelt. Dabei möchte ich im ersten Schritt auf die Zusammenhänge, die mit dem heutigen Zeit- und Leistungsdruck in Verbindung stehen, hindeuten. Ich gehe dabei auf die Wettbewerbsfaktoren und die damit verbundene Entgrenzung und Subjektivierung von Arbeit ein. Daraufaufgehend wende ich mich der Begriffserklärung von Zeit- und Leistungsdruck zu und erörtere seine Erscheinungsformen, Entstehungsbedingungen und Folgen. Das dritte Kapitel steht im Zeichen von Zeit- und Leistungsdruck in der IT-Branche, wobei ich zu Beginn auf die historische Entwicklung der IT-Branche zurückblicke, um die Ursprünge von Zeit- und Leistungsdruck in diesem Sektor nachzuvollziehen. Ich widme mich hierzu der New Economy, ihrer Vision einer neuen Arbeitskultur, sowie ihrem Zusammenbruch. Die mit dem Zusammenbruch der New Economy verbundenen Konsequenzen beschreibe ich in dem Unterkapitel „Belastungskonstellationen und Entstehungsbedingungen von Zeit- und Leistungsdruck“. Der Abschluss des dritten Kapitels bildet die gesundheitlichen Folgen von Zeit- und Leistungsdruck in der IT-Branche ab. Im vierten Kapitel erläutere ich meinen persönlichen Erkenntnisgewinn aus den Kapiteln zwei und drei.

Da es nahezu kaum Literatur zu einem professionellen Umgang mit Zeit- und Leistungsdruck in der heutigen Arbeitswelt gibt, ist es mir ein besonderes Anliegen, im fünften Kapitel die Gestaltungsoptionen zu einem professionellen Umgang mit Zeit- und Leistungsdruck aufzuführen. Die Leitprinzipien eines individuellen professionellen Umgangs erscheinen mir als wertvolle Basis,

die sinnvoll in einen Supervisions- und Coachingprozess integriert werden kann. Der Abschluss des fünften Kapitels bezieht sich auf eine neue professionelle Achtsamkeit, die für den/die SupervisorIn und für den/die SupervisandIn gleichermaßen von Bedeutung sind. Die Ansätze und Anforderungen in Supervision und Coaching im professionellen Umgang mit Zeit- und Leistungsdruck in der IT-Branche sind Gegenstand des sechsten Kapitels. Nach der Begriffsklärung von Supervision und Coaching gehe ich auf dessen Arbeitsweise ein. Im Folgenden betrachte ich die Rolle von Supervision und Coaching in einer sich verändernden Arbeitswelt und knüpfe anschließend mit wesentlichen Interventionen in Supervision und Coaching in Zusammenhang mit Zeit- und Leistungsdruck an. Im siebten Kapitel erläutere ich meinen Erkenntnisgewinn aus den Kapiteln fünf und sechs.

Im achten Kapitel dieser Masterarbeit werde ich die methodische Vorgehensweise der Beforschung von Supervision und Coaching bei Zeit- und Leistungsdruck in der IT-Branche darlegen. Die Wahl einer qualitativen Forschungsmethode, der dokumentarischen Methode, wird begründet und die Erhebungsmethoden der Interviews und Prozesse, die Auswahl der Probanden, sowie die Auswertung der Daten ausgeführt. Die Ergebnisse der empirischen Untersuchung stelle ich in Kapitel neun dar, wobei jeweils die zwei Coachingprozesse beschrieben und interpretiert werden. Um die Fragestellung zu beantworten, interpretiere und diskutiere ich in Kapitel zehn die Erkenntnisse aus den Untersuchungsergebnissen in Verbindung mit den theoretischen Erkenntnissen.

Insgesamt gibt die Arbeit einen Einblick von Zeit- und Leistungsdruck in der IT-Branche und wie durch Supervision und Coaching ein professioneller Umgang erlangt werden kann.

2 ZEIT- UND LEISTUNGSDRUCK

Die heutige Arbeitswelt ist gekennzeichnet von schnellem Wandel und zunehmendem Wettbewerbsdruck (Böhle et al. 2013, 65). Die Ursachen dafür sind unterschiedlich und reichen von Globalisierungs-, Liberalisierungs- und Individualisierungstendenzen bis hin zu demographischem Wandel, Technikentwicklung und anspruchsvollen Kundenwünschen (ebd., 65). Dies führt zu Zeit- und Leistungsdruck bei Dienstleistungs- und Produktionsunternehmen und in weiterer Folge bei ihren Beschäftigten. Dieses Kapitel beschreibt die Phänomene Beschleunigung, Entgrenzung und Subjektivierung von Arbeit und erläutert in einem nächsten Schritt den Begriff Zeit- und Leistungsdruck, sowie dessen Erscheinungsformen, Entstehung und Folgen.

2.1 Beschleunigung und Flexibilität als Wettbewerbsfaktoren

In den 1990er Jahren hat sich die Wahrnehmung der Beschleunigung durch die wirtschaftlichen und politischen Veränderungen verstärkt. Die Globalisierung ging mit einer rasanten Zunahme von Mobilität und Kommunikationsgeschwindigkeit einher, wodurch sich das Erleben von Zeit tiefgreifend verändert hat (King 2013, 142). Da das Wettbewerbsprinzip Leistung ist, sind Zeit und Beschleunigung Teil unserer modernen Welt. Leistung wird definiert als Arbeit pro Zeiteinheit, und daher führen Beschleunigung und Zeitersparnis direkt zu Wettbewerbsvorteilen (Rosa 2013, 38). Dieser Zeitgewinn wird zu einer Überlebensstrategie für Organisationen im Konkurrenzkampf mit den globalen Märkten. Darum steht in vielen Organisationen im Vordergrund, möglichst viel, möglichst schnell und immer wieder anderes immer effizienter zu erledigen. Beschäftigte müssen sich zunehmend am Arbeits- und Bildungsmarkt und in Organisationen behaupten (King 2013, 144).

In diesem Zusammenhang erhöht sich auch das Lebenstempo der Personen, wobei die Zahl an Handlungs- oder Erlebnisepisoden pro Zeiteinheit steigt, um dem Bedürfnis nachzugehen, immer mehr in weniger Zeit zu tun (Rosa 2013, 27). Dabei werden Pausen und Leerzeiten zwischen den Aktivitäten verringert oder mehrere Tätigkeiten simultan ausgeführt, etwa indem man gleichzeitig kocht, fernsieht und telefoniert. Dies führt dazu, dass Menschen Zeit als knappe Ressource wahrnehmen und dass sie sich getrieben, unter Zeitdruck gesetzt und gestresst fühlen. Menschen haben dabei den Eindruck, dass die Zeit schneller vergeht als zuvor, beschweren sich, dass „alles“ zu rasch geht und sie machen sich Sorgen, mit dem Tempo des sozialen Lebens „nicht mehr mitzukommen“ (ebd., 28). Hinzu kommt eine Lebensführung, welche sich ständig an einer Selbstoptimierung orientiert, um sich soweit wie möglich alle Optionen offen zu halten (King 2013, 144). Rosa (2013, 41) bringt es auf den Punkt, wenn er sagt: „*Man könnte hierin eine der Tragödien des*

modernen Menschen sehen: Während er den Eindruck hat in einem unbarmherzigen Hamsterrad gefangen zu sein, wird sein Lebens- und Welthunger nicht befriedigt, sondern zunehmend frustriert“.

2.2 Entgrenzung und Subjektivierung von Arbeit

Mit dem Begriff „Entgrenzung“ wird eine Fülle von Veränderungen in der gesellschaftlichen und der betrieblichen Organisation von Arbeit seit den 1980er Jahren angesprochen. Dabei sind die Flexibilisierung von Arbeitszeiten oder die Deregulierung von Beschäftigungsformen (z.B. All-In-Verträge) als wichtige Merkmale zu nennen. Strukturen der Organisation von Arbeit und Beschäftigung geraten auf allen Ebenen in Bewegung (Qualifikation und Beruf, Arbeitsplatz und Tätigkeit, Arbeitsmarkt, soziale Sicherung, etc.). Bis vor wenigen Jahren wiesen diese Strukturen klare Abgrenzungen zwischen Arbeit und Leben auf, diese Bereiche scheinen jedoch immer mehr ineinander zu verschmelzen. Durch die Entgrenzung entstehen einerseits größere Handlungsfähigkeiten und erhöhte Chancen zur Gestaltung von Aktivitäten. Andererseits sind die betroffenen Beschäftigten gezwungen, ihr eigenes Handeln aktiv festzulegen (Handrich et al. 2016, 26). In diesem Zusammenhang findet nach Handrich et al. (2016, 27) eine Subjektivierung von Arbeit *„in dem Sinne statt, dass Betroffene sich und ihre Tätigkeit aktiv hinsichtlich einer großen Zahl von Dimensionen selbst organisieren müssen: zeitlich, räumlich, sachlich, technisch, sozial, sinnhaft, emotional und körperlich“* (ebd., 27). Es geht darum, dass Arbeitende ihre gesamten persönlichen Potenziale mehr als bisher anwenden müssen (ebd., 27).

2.3 Was ist Zeit- und Leistungsdruck?

Bei Zeit- und Leistungsdruck handelt es sich um einen arbeitsbezogenen Druck. Handrich et al. (2016, 31) definieren diesen Druck *„als das, was auf Personen in ihrer Tätigkeit als Anforderung einwirkt und was sie für sich als Beeinträchtigung ihrer selbst und ihrer Arbeit erleben“*.

Druck lässt sich weiters in einen Arbeits- und in einen Leistungsdruck unterscheiden. Arbeitsdruck wird von der Person als Beeinträchtigung als Folge von Prozess- und Ergebnisanforderungen im Rahmen der Organisation erlebt. Der Leistungsdruck ist hingegen ein Arbeitsdruck, der von der Person verschärft in Form von zeitlichen Anforderungen (Geschwindigkeit, Beschleunigung, Terminierung) erlebt wird. Die Basis liegt meist in der Beanspruchung an eine kosten- und ergebnis-effiziente Ausführung in den Organisationen (ebd., 32). Somit wird bei einem Leistungsdruck auch gleichzeitig von einem Zeitdruck ausgegangen.

Dunkel und Kratzer (2016, 169) kommen bei ihrer Forschung über Zeit- und Leistungsdruck bei Wissens- und Interaktionsarbeit zu der Erkenntnis, dass Beschäftigte vor allem „unter Druck“ stehen, wenn sie mit widersprüchlichen Anforderungen konfrontiert sind. Dabei ergeben sich zwei Widerspruchskonstellationen. Einerseits der quantitative Widerspruch zwischen Anforderungsmenge und den vorhandenen zeitlichen und personellen Ressourcen, andererseits der qualitative Widerspruch, wobei die Beschäftigten nicht nur mit einer Anforderung, sondern mit mehreren, vor allem verschiedenen Anforderungen konfrontiert sind, die im Widerspruch stehen. Dies führt zu der in unserer heutigen Arbeitswelt bekannten Situation: hohe Qualität, aber wenig Zeit; gute Beratung, aber möglichst kurze Gespräche, u.a.

Diese zwei Widerspruchskonstellationen stehen in wechselseitiger Beziehung zueinander und können sich gegenseitig verstärken. Es kann aber eine Konstellation für sich zu Zeit- und Leistungsdruck führen (ebd., 169). Aus Sicht von Dunkel und Kratzer (2016, 169) ist Zeit- und Leistungsdruck „*die subjektive Wahrnehmung einer Arbeitssituation, die durch widersprüchliche Anforderungen gekennzeichnet ist*“. Des Weiteren widersprechen Dunkel und Kratzer (2016, 170) der Definition von Handrich et al. (2016, 31), indem sie Zeit- und Leistungsdruck nicht als eine „*Anforderung der Tätigkeit*“, sondern als „*eine spezifische Bedingung der Ausübung einer Tätigkeit*“ sehen. Sie begründen dies dadurch, dass zwar jede Tätigkeit mit bestimmten zeitlichen, inhaltlichen, körperlichen, sozialen u.a. Anforderungen verbunden ist, aber sich aus der Tätigkeit nicht unmittelbar auf Art, Dauer oder Häufigkeit von Zeit- und Leistungsdruck schließen lässt. Erst durch die Unvereinbarkeit der Anforderungen wird Zeit- und Leistungsdruck erzeugt, jedoch nicht durch die Anforderungen selbst (Dunkel, Kratzer 2016, 170).

Hierbei spielt die Umgangsweise der Betroffenen eine wichtige Rolle, ob die widersprüchlichen Anforderungen Zeit- und Leistungsdruck erzeugen oder nicht. Auf die Unerfüllbarkeit der Leistungserwartungen kann gelassen oder pragmatisch reagiert werden, oder es wird versucht, trotzdem alles hinzubekommen (Dunkel, Kratzer 2016, 170). Je nach Umgangsweise kann man „sich den Stress selber machen“ – oder nicht (ebd., 171). Dunkel und Kratzer (2016, 171) kommen daher zum Schluss: „*Den Stress macht man sich gegebenenfalls selber, Zeit- und Leistungsdruck hat man (oder auch nicht)*“.

Daher ist Zeit- und Leistungsdruck eine mögliche Ursache von Stress, aber nicht selbst schon „Stress“. Grundsätzlich gehen Dunkel und Kratzer (2016, 171) davon aus, dass Zeit- und Leistungsdruck immer eine Belastung ist, da die Erfüllung der Leistungserwartungen unter der Bedingung von Zeit- und Leistungsdruck eine erhöhte Leistungsverausgabung bzw. eine größere Anstrengung voraussetzt.

Betroffene Beschäftigte können auch nichts tun, allerdings lassen sich dann die Leistungserwartungen nicht erfüllen. Dies zeigt, dass man sich in jeder Situation verhalten muss – sei es durch die Anstrengung der Distanzierung (ebd., 171).

2.4 Erscheinungsformen von Zeit- und Leistungsdruck

Der Ort, an dem Druck erscheint, ist nicht die arbeitende Person, sondern die Tätigkeit bzw. der Arbeitsplatz. Der Druck schlägt sich letztlich aber bei der betroffenen Person nieder (Handrich et al. 2016, 32). Handrich et al. (2016, 74) definieren drei Grundformen des Zeit- und Leistungsdrucks, welche nicht unabhängig voneinander auftreten, sondern sich gegenseitig beeinflussen:

- Arbeitsbezogener Leistungsdruck:
Druck, der sich in der Arbeitstätigkeit äußert und sich auf den Arbeitsprozess bzw. das Arbeitsergebnis bezieht.
- Zeitdruck:
Druck, der sich speziell in der Dimension Zeit äußert und den arbeitsbezogenen Leistungsdruck verschärft.
- reproduktiver Leistungsdruck:
Druck, der aus den Anforderungen in der Privatsphäre und des sozialen Umfelds entsteht und direkt in der Arbeitstätigkeit wirksam wird.

Dunkel und Kratzer (2016, 171) erkennen erhebliche Unterschiede in der Art, Häufigkeit und Dauer von Zeit- und Leistungsdrucksituationen. So wird beispielsweise Zeit- und Leistungsdruck in der Entwicklung vor allem als Termindruck wirksam, d.h. immer als drohendes Missverhältnis zwischen der Menge an spezifischen Tätigkeitsanforderungen und der zur Bearbeitung verfügbaren Zeit. Manche Beschäftigte erleben nur selten Zeit- und Leistungsdruck, für andere ist Zeit- und Leistungsdruck dagegen Alltag (ebd., 171). Fest steht aber, dass die Wahrscheinlichkeit, mit einem Leistungsproblem konfrontiert zu sein, mit der Anzahl von Kooperationsbezügen, d.h. der Schnittstellen zu anderen Personen, Arbeitsgruppen, Funktionen etc., steigt. Zudem erhöht sich mit komplexeren Produkten und wachsenden Kundenanforderungen die Komplexität der Organisation – und mit dieser die Zahl der Schnittstellen (ebd., 172).

Zeit- und Leistungsdruck ist kein neues Phänomen, sondern wird generell von Beschäftigten und Führungskräften als selbstverständlicher Bestandteil anspruchsvoller Arbeit gesehen und sind weitgehend in der Gesellschaft akzeptiert. Dunkel und Kratzer (2016, 172) beobachten jedoch, dass Zeit- und Leistungsdruck immer weniger mit bestimmten, teilweise auch vorhersehbaren und planbaren, zeitlich befristeten Situationen verbunden ist, sondern zunehmend häufiger und weniger vorhersehbar wird. Beispielsweise die absehbaren Hochphasen am Jahresende oder das „Sommerloch“, wo weniger zu tun war, gibt es kaum mehr. Es ist auch nicht zu erwarten, dass sich das

Verhältnis von Ertragszielen, Anforderungen und Ressourcen grundlegend verändern wird – eher das Gegenteil ist der Fall: weder wird der Konkurrenz- und Kostendruck sinken noch werden die KundInnen anspruchloser noch werden die Unternehmen ihre Leistungs politik ändern (ebd., 173).

Daher ist die Frage in Zukunft nicht, ob Organisationen und Beschäftigte einem wachsenden Zeit- und Leistungsdruck ausgesetzt sind, sondern wie sie diesen bewältigen (ebd., 173). Der Druck auf die Beschäftigten steigt, weil das Verhältnis von Effizienzzielen, qualitativ wachsenden Anforderungen und verfügbaren Ressourcen nicht stimmt. Trotz Diskrepanz zwischen Anforderungen und Ressourcen werden die Effizienzziele hochgesteckt und sind kaum erreichbar. Somit hat Zeit- und Leistungsdruck eine wichtige Funktion zur Bewältigung betrieblicher Leistungsprobleme, denn nur mit erhöhter Leistungsverausgabung lassen sich die organisatorischen Leistungsversprechen einlösen. Aus betrieblicher Sicht ist Zeit- und Leistungsdruck kein Problem, sondern die Lösung für das Leistungsproblem (ebd., 174). Auf der Tätigkeitsebene erkennen Dunkel und Kratzer (2016, 177) in ihrer Forschung drei Formen von Zeit- und Leistungsdruck: Anforderungsdruck, Koordinationsdruck und Beobachtungsdruck.

Bei Anforderungsdruck handelt es sich um einen Druck, unter erschwerten Bedingungen widersprüchliche Leistungserwartungen zu erfüllen. Diese Art von Zeit- und Leistungsdruck entstammt dem Missverhältnis von Zeit, Menge und Qualität. Einerseits wird Anforderungsdruck bei den Beschäftigten als Mengen- und Zeitdruck und andererseits als Qualitätsdruck wahrgenommen, welche jedoch im Widerspruch zueinander stehen und zu gegensätzlichen Anforderungen führen.

Koordinationsdruck entsteht durch komplexe Organisationen und Prozesse und durch die selbstgesteuerte Leistungsverausgabung durch die MitarbeiterInnen. Beschäftigte haben zunehmend nicht mehr eine Tätigkeit, sondern üben mehrere teils ganz unterschiedliche Tätigkeiten aus (ebd., 177). Die Koordination verschiedener und teils auch sehr unterschiedlicher Tätigkeiten, stellt die Beschäftigten vor besondere Herausforderungen und resultiert in diesen spezifischen Zeit- und Leistungsdruck. Im Hintergrund von schwer und unerreichbaren Zielen ist es umso notwendiger, die verschiedenen Tätigkeiten effizient zu erledigen. Dabei wird die Koordination der eigenen Arbeit bzw. Leistungsverausgabung selbst zu einem Leistungsproblem (ebd., 178).

Beim Beobachtungsdruck wird die Leistung beobachtet und bewertet. Demnach stehen Führungskräfte und Beschäftigte unter permanenter und intensivierter Beobachtung bei der Bewältigung ihrer Tätigkeitsanforderungen. Bewertet wird nicht nur, was die Beschäftigten tun, sondern auch, wie sie es tun und insbesondere, ob es ihnen gelingt, das Koordinationsproblem so zu lösen, dass

das Ergebnis stimmt. Unter Bedingungen von Zeit- und Leistungsdruck nimmt diese Beobachtungsintensität zu (ebd., 179).

2.5 Entstehung von Zeit- und Leistungsdruck

Für Handrich et al. (2016, 156) gibt es für die Entstehung von Zeit- und Leistungsdruck keine eindeutigen Ursachen, sondern er wird durch komplexe Konstellationen hervorgerufen. Dabei wirken verschiedene Einzelfaktoren aus den Bereichen Person, Tätigkeit, sowie betrieblichem und privatem Kontext zusammen, welche den erlebten Zeit- und Leistungsdruck erzeugen (ebd., 156).

Auf der Ebene der Person finden sich als Ursache Wahrnehmungen, Empfindungen, Deutungen und Handlungsweisen der Person, die zur Verfügung stehenden individuellen Ressourcen, das psychische und physische Erleben, sowie die personalen Auswirkungen von Zeit- und Leistungsdruck und des Umgangs damit (ebd., 72). Die Ebene der Tätigkeit beinhaltet Wahrnehmungen, Empfindungen, Deutungen und Handlungsweisen, die sich unmittelbar auf eine konkrete Aktivität der Person im betrieblichen Zusammenhang beziehen. Dazu zählen bestimmte Arbeitsbedingungen am Arbeitsplatz und die Art und Weise der Tätigkeitsausführung. Bezogen auf die Ebene des Umfelds der arbeitenden Person und ihrer direkten Tätigkeit werden die jeweiligen tätigkeitsübergreifenden betrieblichen Verhältnisse, sowie das private Umfeld verstanden (ebd., 73).

Vor allem gewinnt die Betrachtung des privaten Umfeldes in der Arbeitsforschung zunehmend an Bedeutung, da dieses nicht nur die familiäre Situation und Care-Verpflichtungen betrifft, sondern letztlich die alltägliche Lebensführung, etwa der Freundschafts- und Verwandtenbeziehungen oder generell Freizeit- und Erholungsaktivitäten. Diese Aspekte lösen nicht direkt oder indirekt Zeit- und Leistungsdruck aus, haben aber eine wichtige intervenierende Wirkung auf das subjektive Erleben des Drucks. Somit können diese privaten Faktoren den vorhandenen Druck verstärken oder im positiven Fall auch verringern bzw. den Umgang erleichtern (ebd., 73).

Die Entstehung des objektiven Leistungsproblems und des damit in Zusammenhang stehenden Zeit- und Leistungsdrucks führen Dunkel und Kratzer (2016, 174) auf das Zusammenwirken von insbesondere vier Bedingungen zurück (siehe Abb. 1):

- Anspruchsvollere Kunden/komplexere Produkte
- Arbeit, Organisation, Innovation, Beschleunigung
- komplexe/globalisierte Organisation
- Kostenorientierter Personaleinsatz

In ihren Forschungen erkennen Dunkel und Kratzer, dass die Unternehmen mit hohen Anforderungen der KundInnen, der Qualität der Produkte, aber auch mit der Qualität der Kundenbetreuung konfrontiert sind. Anspruchsvollere KundInnen und die zunehmende Komplexität der Produkte

stellen erstens hohe Herausforderungen an die Beschäftigten. Zweitens sind die Führungskräfte, ExpertInnen und Beschäftigte durch die umfassende Beschleunigung der Innovationszyklen, der Organisationsentwicklung, aber auch der Arbeit selbst, gefordert.



Abb. 1.: Bedingungsfaktoren von Zeit- und Leistungsdruck (Kratzer, Dunkel 2016, 174)

Bei den untersuchten Fallbetrieben handelt es sich drittens um hochkomplexe Organisationen mit einer Vielzahl von Schnittstellen und Kooperationsbezügen. Hier sind beispielsweise Entwicklungsprojekte in mehrere Teilprojekte gegliedert und die Serviceorganisation bildet mit unterschiedlichen Serviceangeboten und Produktgruppen eine kaum durchschaubare Matrix. Zudem erhöhen ausländische Standorte und eine globale Kundenstruktur die Komplexität beträchtlich. Viertens reichen in den meisten Fällen die Personalressourcen regelmäßig nicht aus, um die Leistungserwartungen gänzlich zu erfüllen (Dunkel Kratzer, 2016, 174).

Zusammenfassend entsteht das objektive Leistungsproblem dadurch, dass hohe qualitative Anforderungen im Rahmen komplexer Prozesse und Organisationsstrukturen in kürzerer Zeit mit unzureichenden Ressourcen bearbeitet werden müssen. Somit entsteht die temporäre oder dauerhafte Unvereinbarkeit bzw. Widersprüchlichkeit von Anforderungen, durch die Unerfüllbarkeit mindestens einer der angeführten Leistungsanforderungen (ebd., 175). Die Unternehmen können die Leistungsversprechungen dem Markt bzw. dem/der KundIn gegenüber zunehmend nicht einhalten. Demnach versuchen sie mit vielfältigen organisatorischen und personalpolitischen Maßnahmen entgegenzuwirken: Prozesse werden optimiert, Kosten gesenkt, Synergien gesucht, Personal eingestellt, Externe und Leiharbeitskräfte beschäftigt etc. Dabei verpflichten sich die Unternehmen einer kostenorientierten Personalpolitik, bei der die Personalressourcen nur relativ steigen dürfen. All diese Maßnahmen reichen jedoch nicht aus, um die Leistungslücke zu schließen. Sie wird teilweise sogar größer, da die Beschleunigung der organisatorischen Prozesse die Ursache für den wachsenden Druck ist. Weiters wird der wachsenden Komplexität der Organisation und ihren An-

forderungen an komplexere Produkte und Dienstleistungsangebote mit einer Optimierung von Abläufen begegnet, etwa durch die Organisation von Synergieeffekten. Es verbleibt eine temporäre oder dauerhafte Leistungslücke und diese Lücke müssen die Beschäftigten schließen. Dies inkludiert Mehrarbeit, schnelleres Arbeiten, Verzicht auf Pausen, Abstriche bei der Qualität durch Priorisieren, etc. – eben nicht mit „normaler“ Leistung, sondern durch eine erhöhte Leistungsverausgabung. Die Beschäftigten reagieren paradoxerweise auch mit einer erhöhten Leistungsbereitschaft, da sie sich das unternehmerische Leistungsproblem aneignen und es zu ihrem eigenen Problem machen. Am Ende ist den Beschäftigten nicht mehr klar, ob sie sich den Stress und Druck nicht vor allem selber machen (Dunkel, Kratzer 2016, 175).

Dunkel und Kratzer (2016, 175) finden in ihren Forschungen dafür drei Gründe. Erstens geben die Unternehmen unerreichbare oder herausfordernde Ziele vor, welche mit Sachargumenten (Engpässe, Kundenanforderungen, Kostendruck, etc.) begründet werden und von den meisten Beschäftigten akzeptiert werden. Die Leistungslücke ist somit ein legitimes, von den MitarbeiterInnen akzeptiertes unternehmerisches Problem. Zweitens fühlen sich diese Beschäftigten verantwortlich für die Service- bzw. Produktqualität. An dieser Verantwortung halten die Beschäftigten auch fest, denn sie macht den Kern ihrer arbeitsinhaltlichen Orientierung und auch ihres Selbstbewusstseins aus. Beschäftigte geben ihre Qualitätsverantwortung erst in letzter Konsequenz ab und versuchen ihre eigenen Ansprüche und die ihrer Leistungsabnehmer zu erfüllen. Drittens stehen die Beschäftigten in ihrer Erfüllung der Leistungsanforderungen „unter Beobachtung“, was sie zunehmend unter Druck setzt. Die Forschungsergebnisse zeigen, dass mit Mengen-, Qualitäts- und Koordinationsdruck auch die Beobachtungsintensität steigt (ebd., 176). Für Dunkel und Kratzer (2016, 176) ist *„diese Mischung aus einer systematischen ‚Leistungslücke‘, einem transparenten unternehmerischen Problem, einer hohen intrinsischen Motivation sowie einer verstärkten Beobachtungsintensität typisch für neue Formen der Leistungssteuerung“*.

2.6 Folgen von Zeit- und Leistungsdruck

Grundsätzlich ist Zeit- und Leistungsdruck eine Belastung, kann aber auch mit positiven Folgen verbunden sein, wenn beispielsweise in Zusammenhang mit der Leistung Erfolgserlebnisse und Anerkennung einhergehen. Dabei geht es weniger darum, sich an Zeit- und Leistungsdruck zu erfreuen, sondern darum, eine Akzeptanz für Zeit- und Leistungsdruck innerhalb der Organisation zu entwickeln (Dunkel, Kratzer 2016, 180). Nach Dunkel und Kratzer (2016, 180) hängt diese Akzeptanz von folgenden fünf Voraussetzungen ab: Zeit- und Leistungsdruck sollte weder quantitativ noch qualitativ Überhand nehmen; der Grund für den temporären Zeit- und Leistungsdruck

sollte nachvollziehbar sein; die höhere Anstrengung muss explizit Anerkennung finden; alle sollten an einem Strang ziehen und die Anstrengung sollte von Erfolg gekrönt sein.

Wenn Erfolgserlebnisse und diese Voraussetzungen nicht vorhanden sind, kann Zeit- und Leistungsdruck vielfältige negative Folgen auf den Ebenen der Person, der Organisation und der Tätigkeit haben. Eine bedeutende negative Folge eines hohen Zeit- und Leistungsdrucks sind Qualitätsverluste. Die Auswirkungen des Qualitätsverlusts umfassen nicht nur die Ergebnisqualität von Produkten und Beratungsgesprächen, sondern auch die Qualität von Arbeitsprozessen und Entscheidungen. Die Konsequenzen für die Beschäftigten reichen von Motivationsverlusten und Konflikten bzw. negativen Stimmungen innerhalb der Arbeitsgruppe über Beeinträchtigung des Wohlbefindens bis zu gesundheitlichen Problemen (Dunkel, Kratzer 2016, 180). Zeit- und Leistungsdruck kann sich bei den Beschäftigten in Form von physischen oder psychischen Beeinträchtigungen äußern. Zu den physischen Beeinträchtigungen zählen Müdigkeit und Schlafstörungen, Kraftverlust und Konzentrationsmängel oder andere somatische Störungen. Psychische Beeinträchtigungen sind emotionale Unruhe, Demotivation, Unsicherheit, Ängste, depressive Verstimmungen etc. Wie die betroffenen Personen mit diesen Konsequenzen umgehen, bzw. ob sie überhaupt aktiv werden, ist von verschiedenen Ressourcen abhängig (Handrich et al. 2016, 75).

3 ZEIT- UND LEISTUNGSDRUCK IN DER IT-BRANCHE

Die Veränderungen in der Arbeitswelt basieren hauptsächlich auf dem technologischen Fortschritt der letzten drei Jahrzehnte. Die Entwicklung begann mit Rechenmaschinen und riesigen Lochkarten und setzte sich mit Großrechnern bis in den 70er Jahren fort. In den 80er Jahren kamen die kleineren PCs (Personal Computer) auf und in den 90er Jahren wurden die Computersysteme weltweit zum Internet vernetzt. Durch die hohe Nachfrage wurden diese Computersysteme zu kostengünstigen Massenprodukten und das Internet erlangte als Informations- und Kommunikationsmedium seinen Durchbruch. All diese Systeme werden heute unter dem Begriff Informations- und Kommunikationstechnologie (IT) zusammengefasst (Wieland et al. 2004, 12).

Es gibt keine eindeutige Definition für den Begriff IT, da IT-Arbeitsplätze und -prozesse in allen Branchen vorkommen (Wieland et al. 2004, 13). Der Begriff IT umfasst in seiner breitesten Definition alle digitalen Technologien, von beispielsweise digitalen Steuerungen diverser Anlagen über Navigationssysteme, Robotertechnologien, „Ambient Technologies“ (in die Umgebung eingebettete Technologien), bis hin zu Internet und digitalem Fernsehen. Durch die IT werden neue Berufsbilder entwickelt und Ausbildungsgänge bzw. Qualifizierungen für neue Technologien gewinnen an Bedeutung. Begriffe wie Globalisierung, Digitalisierung, Künstliche Intelligenz, Informations- und Dienstleistungsgesellschaft, New Economy, Neue Arbeitsformen (z.B.: Telearbeit und Call Center), Neue Selbstständige, Start-Ups, Ich-AG, Outsourcing, etc. werden mit IT in Zusammenhang gebracht (Wieland et al. 2004, 12).

Die Entwicklung in der IT ermöglicht die Dezentralisierung vieler Arbeitsabläufe, virtuelle Strukturen ermöglichen Arbeit am Abend oder im Urlaub, Fernberatungen, Videokonferenzen, etc., welche Vorteile und Nachteile mit sich bringen (Wieland et al. 2004, 17). Wieland et al. (2004, 17) verweisen darauf, dass es eine gute und eine schlechte Nachricht gibt: *„die gute: Man kann jetzt überall und immer arbeiten. Die schlechte: Man kann jetzt überall und immer arbeiten“*. Die Folgen für Beschäftigte münden in der Entgrenzung und Subjektivierung von Arbeit: *„Nicht mehr Arbeitsort, nicht mehr Anwesenheit am Arbeitsplatz ist entscheidend für die Tätigkeit, sondern Disziplin und Konzentration müssen an allen möglichen Orten zu (fast) allen möglichen Zeiten allein hergestellt und aufrecht erhalten werden“* (Wieland et al. 2004, 17).

Vor allem der Innovationsdruck in dieser wissensorientierten Branche ist enorm, weshalb IT-Beschäftigte einem speziellen Zeit- und Leistungsdruck ausgesetzt sind. Dieses Kapitel beschäftigt sich mit Zeit- und Leistungsdruck in der IT-Branche, wobei zuerst auf die Visionen einer neuen

Arbeitskultur in der New Economy eingegangen und darauffolgend ihr Zusammenbruch beschrieben wird. In einem weiteren Schritt wird auf die Belastungen und die Entstehungsbedingungen von Zeit- und Leistungsdruck, sowie dessen gesundheitliche Folgen eingegangen.

3.1 New Economy und die Visionen einer neuen Arbeitskultur

Schon immer war die IT-Industrie von einer hohen Arbeits- und Leistungsintensität geprägt (Boes et al. 2010, 23), galt jedoch lange als Paradies für „gute Arbeit“ (Boes et al. 2010, 20). Die Vision der GründerInnen der New Economy¹ war es, eine neue Arbeitskultur² zu schaffen: *„Arbeit sollte der Selbstentfaltung durch Freiräume und Kreativität dienen und so den persönlichen Bedürfnissen von Mitarbeitenden entgegenkommen. Flexible Arbeitsstrukturen und der Einsatz der neuen Technologien sollten dies ermöglichen. Das Erwerbs- und das Privatleben sollten wieder mehr miteinander verbunden werden, um ein sinnvolles Ganzes zu ergeben“* (Schmidt 2010, 142).

Zudem erzeugte die Interneteuphorie eine einmalige Stimmung, in der eine andere Arbeitswelt möglich schien (Reppesgaard 2010; zit. nach Schmidt 2010, 142). Der teilweise hohen Arbeitsdichte stand eine ebenso hohe Belohnung gegenüber: *„Projekte machten Spaß, auch wenn dafür bis in die Nacht geschuftet wurde. Danach ging man zusammen feiern“* (Reppesgaard 2010; zit. nach Schmidt 2010, 142).

Die IT-Industrie zeichnet sich durch besondere Vertrauenskulturen, flache Hierarchien, eine hohe Identifikation der Beschäftigten mit dem Arbeitsinhalt und dem Unternehmen, sowie durch ein ausgeprägtes Gefühl von Gemeinschaft aus (Kotthoff, Reindl 1990; zit. nach Boes et al. 2010, 23). Heutzutage ist das öffentliche Bild der Arbeit in der IT-Industrie noch immer geprägt von der Wahrnehmung, dass Dienstleistungsarbeit an Computerbildschirmen bei geringen physischen Belastungen vorherrscht. Die Tätigkeit ist zwar intellektuell fordernd und häufig zeitintensiv, doch ermöglicht vergleichsweise große Freiräume bei der Ausführung und der Kreativität. Zudem bieten große IT-Unternehmen ihren Beschäftigten im Bereich der Gesundheitsvorsorge eine breite Palette von Angeboten z.B. für sportlichen Ausgleich (Boes et al. 2009; zit. nach Gerlmaier et al. 2010, 2).

¹„Neue Ökonomie: 1.) Statisch: Sammelbezeichnung für junge, innovative Branchen (Halbleiter, Biotechnologie, Mikroelektronik etc.). 2.) Dynamisch: Grundlegende Veränderung der Wirtschaft durch den Einsatz moderner Informations- und Kommunikationstechnologien über alle Bereiche hinweg.“ <https://wirtschaftslexikon.gabler.de/definition/new-economy-40040> (16.5.2020)

²„Das von Rick Levine, Christopher Locke, Doc Searls und David Weinberger 1999 veröffentlichte und von vielen führenden Vertretern der IT-Branche unterzeichnete „CluetrainManifest“ (siehe www.cluetrain.com) kann als Dokument dieser Visionen gewertet werden: Hier wird eine neue Unternehmenswelt heraufbeschworen, in der Hierarchien abgebaut werden, menschlich, authentisch und intelligent gearbeitet werden kann und muss“ (Schmidt 2010, 142).

3.2 Zusammenbruch der New Economy und Kulturwandel

Nach dem Börsenkrach und dem folgenden Zusammenbruch der New Economy im Jahr 2000 kommt es zu einem Kulturwandel in IT-Unternehmen (Boes, Trinks 2006; zit. nach Boes et al. 2010, 21). Bedingt durch die zunehmende Internationalisierung der Dienstleistungserstellung und hohe Renditeziele der Unternehmen (Gerlmaier et al. 2010, 2), sehen sich die IT-Unternehmen einem gestiegenen Marktdruck ausgesetzt (Schmidt 2010, 142). Das Management vieler IT-Organisationen muss sich strategisch auf eine neue Situation in der Branche einstellen, um die sinkenden Wachstumsraten, den verschärften Wettbewerb und die Konsolidierung unter Kontrolle zu halten. Nach Boes et al. (2010, 22) haben sich dadurch die Leistungsbedingungen in der Branche grundlegend verändert, die nun durch folgende Faktoren gekennzeichnet sind:

- eine erhöhte Austausch- und Ersetzbarkeit, selbst hochqualifizierter Beschäftigter, durch Offshoring, Industrialisierung und Internationalisierung
- eine Standardisierung und Ökonomisierung der Arbeit, 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 (Kotthoff 1997; zit. nach Boes et al. 2010, 22)
- eine Aushebelung der sozialintegrativen Elemente neuer Unternehmenskonzepte.

Die IT-MitarbeiterInnen erlebten diesen Kulturwandel mit einer Veränderung zentraler Arbeitsinhalte und einem veränderten Umgang des Managements mit hochqualifizierten IT-ExpertInnen (Boes et al. 2010, 22). Die Belastungen zeigten sich besonders durch eine erhöhte Arbeitsdichte, eine allgemeine Verunsicherung (Schmidt 2010, 142), sowie einen erheblichen Verlust an Anerkennung und Wertschätzung (Boes et al. 2010, 23). Das hohe Vertrauen und das Gemeinschaftsgefühl, welche wichtige „Puffer“ für die IT-Beschäftigten darstellten, sind heutzutage kaum mehr vorhanden. Der Arbeitsdruck ist gestiegen und die ausgedehnten und flexiblen Arbeitszeiten wirken sich negativ auf die Gesundheit und das Sozialleben aus (Boes et al. 2010, 23). Arbeitskräfte, die diese Belastungen nicht ertragen konnten oder wollten, wurden die folgenden Jahre durch Nachwuchskräfte ersetzt. Dadurch wurde die Branche künstlich jung erhalten (Schmidt 2010, 142).

3.3 Belastungskonstellationen und Entstehungsbedingungen

Die Belastungen, denen die IT-ExpertInnen in der heutigen Arbeitswelt ausgesetzt sind, haben vielfältige Ursachen. Sie entstehen durch mehrere Konstellationen, welche unterschiedlich zusammenwirken können. In diesem Kapitel werden sowohl ökonomische, gesellschaftliche und orga-

nisatorische als auch auf der Person basierende Aspekte in Betracht gezogen. Die folgenden Themen sind Marktdruck und neue Managementkonzepte, Alterung der IT-Belegschaft und das System permanenter Bewährung, flexible Arbeitsstrukturen, fehlende Anerkennung und Wertschätzung, widersprüchliche Anforderungen in der Projektarbeit, sowie die hohe intrinsische Motivation und Leistungsbereitschaft der IT-ExpertInnen.

3.3.3 Marktdruck und neue Managementkonzepte

Wie bereits in Kapitel 3.2 erwähnt, begannen sich in den IT-Unternehmen der 1990er Jahre neue Formen marktzentrierter Kontrolle durchzusetzen (Boes 2003; zit. nach Boes et al. 2010, 23). Das bedeutet, dass Beschäftigten – statt Anweisung und direkter Kontrolle – vermehrt Freiheitsgrade zur eigenverantwortlichen Erfüllung ihrer Ziele eröffnet werden, sodass gleichzeitig der Markt und dessen Anforderungen im Mittelpunkt stehen. Dieser Marktdruck und die stetige Effizienzsteigerung der IT-Unternehmen führten zu einer verstärkten Subjektivierung von Arbeit in der IT-Branche. Das heißt, dass Mitarbeitende dazu veranlasst wurden, möglichst unternehmerisch zu denken, wobei dadurch ein großer Teil des ökonomischen Verantwortungsdrucks auf die Beschäftigten verschoben wurde (Lehndorff, Voss-Dahm 2006; zit. nach Schmidt 2010, 146).

Im Folgenden sehen sich die IT-Fachkräfte mit einer systematischen Überforderung konfrontiert: sie sind nun für Ziele verantwortlich, die jedoch immer schwieriger zu erreichen sind (Boes et al. 2010, 23). Somit können subjektive Leistungen wie Selbststeuerung und Selbstverantwortung von Mitarbeitenden gezielt zur Selbstkontrolle Hochqualifizierter genutzt werden und die Kontrolle des Managements kann daher reduziert werden (Böhle 2008, 88ff.). Zudem kommt es bei den Zielvereinbarungen zwischen Beschäftigten und Vorgesetzten zu einer Vermengung von persönlichen und ökonomischen Zielen. Besonders die projektorientierte Arbeit in der IT-Branche basiert mehr auf einer aufgabenorientierten als auf einer zeitorientierten Arbeitsweise. Dabei wird es für die Beschäftigten immer schwieriger sich abzugrenzen, da die Aufgabe immer mehr zur Sache des Mitarbeitenden wird (Schmidt 2010, 147).

Der Mitarbeitende versucht, persönlich Probleme in der Projektorganisation zu kompensieren z.B.: durch Mehrarbeit, um anstehende Projektaufgaben termingerecht erledigen zu können. Hier besteht die Gefahr, dass die Grenze zur Selbstausbeutung überschritten wird (Kumbruck 2008; zit. nach Schmidt 2010, 147). Dieser Effekt wird durch die Vertrauensarbeitszeit zusätzlich noch verstärkt. Bei Vertrauensarbeitszeit handelt es sich um einen Leistungskompromiss zwischen Arbeitgeber und Arbeitnehmer, sodass die Kontrolle der Arbeitszeit entfällt und dafür der Fokus auf der ergebnisbezogenen Leistung liegt (Klein-Schneider 2007, 101f.). Wenn nur die Arbeitsergebnisse zählen, werden beim Individuum Ansprüche leicht in die Höhe geschraubt. Überdies verführt die

Möglichkeit von zu Hause zu arbeiten, organisatorische Probleme individuell zu kompensieren, da die soziale Kontrolle von übermäßigen Arbeitszeiten durch Vorgesetzte oder KollegInnen entfällt (Schmidt 2010, 147).

3.3.2 Alterung der IT-Belegschaft und System permanenter Bewährung

Die IT-Industrie galt stets als „junge“ Branche, jedoch kommen die damaligen Beschäftigten der New Economy „in die Jahre“. Die Leistungsverdichtung fällt somit zusammen mit der Alterung der IT-Fachkräfte und es kommt zunehmend zu Problemen der Vereinbarkeit zwischen Berufs- und Privatleben. Vor allem ältere Beschäftigte fühlen sich einem erheblichen Druck ausgesetzt, da sie sich weniger wertgeschätzt fühlen und befürchten, als „Low Performer“ oder als „Auslaufmodell“ gehandelt zu werden (Boes et al. 2010, 23). Für sie wird es immer schwieriger mit den Jungen mithalten, da die Zugehörigkeit der Beschäftigten zum Unternehmen und der Erhalt ihres Arbeitsplatzes nicht mehr als Selbstverständlichkeit erscheint, sondern an die Erreichung der Ziele geknüpft wird. Arbeitskräfte, egal welchen Alters, müssen daher ihre Leistungsfähigkeit immer wieder aufs Neue beweisen, um ihre Zugehörigkeit zum Unternehmen zu rechtfertigen (Boes, Bultemeier 2008; zit. nach Boes et al. 2010, 24). Des Weiteren müssen MitarbeiterInnen oft Dinge verantworten, obwohl die dafür benötigten Ressourcen nicht zur Verfügung stehen. Im Arbeitsalltag wird außerdem Verantwortung zugewiesen, die die echten Handlungsfähigkeiten der Beschäftigten bei weitem überschreitet (Boes et al. 2010, 23). Somit entsteht ein System permanenter Bewährung, welches im Rahmen steigender Unsicherheit und ungewisserer beruflicher Perspektiven, vermehrt zu ergebnisorientierten Konzepten führt. Dies birgt die Gefahr einer maßlosen Verausgabung von Arbeitskraft und einer ungebremsten Ausweitung der Arbeitszeiten (Boes et al. 2010, 23f.).

3.3.3 Flexible Arbeitsstrukturen

Flexible Arbeitsstrukturen sind generell in der IT-Industrie von Vorteil, da besonders die Software-Entwicklung, wie Pannicke (2008, 41) beschreibt, „*ein kreativ-chaotischer Schaffensprozess mit ungewissem Ausgang*“ ist. Flexible Arbeitsstrukturen beziehen sich sowohl auf die Organisation als auch auf die Arbeit selbst. Auf der Ebene der Organisation sind flexible Entgeltanteile, Befristungen von Verträgen, Teilzeitverträge wie auch eine verstärkte Kooperation mit Unterauftragnehmern, häufig in Form von Alleinselbstständigen (Freelancern), zu nennen (Schmidt 2010, 144). Die Arbeit selbst ist ebenfalls vielfach flexibel organisiert: Mit einer flexiblen Arbeitszeit- und Arbeitsortorganisation (z.B. durch Vertrauensarbeitszeit, Gleitzeitregelungen, Telearbeit)

kann die Arbeit grundsätzlich an auftragsbedingte Schwankungen, aber durchaus auch an Interessen, Verpflichtungen und Bedürfnisse von Mitarbeitenden angepasst werden (z.B. Schlaf-Wach-Rhythmus oder die Fürsorge für Kinder/zu pflegende Angehörige) (ebd., 144). Allerdings können besonders unter Zeitdruck wichtige Ressourcen nicht mehr genutzt werden, sondern schlagen geradezu in ihr Gegenteil, in Belastungen, um: Die flexible Arbeitszeitorganisation führt dann nicht mehr zur besseren Vereinbarkeit von Beruf und Privatleben, sondern dazu, dass ein Großteil der Frei- und damit auch der Erholungszeit für die Erledigung von Arbeitsaufgaben aufgewendet wird. Leistungsansprüche bei den Mitarbeitenden verstärken dieses Problem (ebd., 149). Die Situation verschärft sich vor allem bei Freelancern, da Wohnort und Arbeitsort zusammenfallen. Dabei wird die Abgrenzung von Berufs- und Privatleben noch schwieriger und die Sorge um zusätzliche Aufträge erzeugt noch mehr Druck, termingerecht zu arbeiten (ebd., 147).

3.3.4 Fehlende Anerkennung und Wertschätzung

Durch die Einführung der flexiblen Arbeitsstrukturen wird die Arbeit reorganisiert. Dies führt zu einer Redefinition von Arbeits- und Qualitätsstandards sowie der Umwertung von Anerkennungsmaßstäben (Becke 2007, 57). Dabei wird die Würdigung des Aufwandes durch die reine Ergebnisorientierung verdrängt (Voswinkel 2000, 42). Dies unterstreichen Kratzer et al. (2012, 7) mit folgender Aussage: *„Das Maß für die Leistung ist nicht mehr die eingesetzte Zeit oder die Intensität der Anstrengung, sondern der Markterfolg. Leistung ist, was sich verkauft. Was sich nicht verkauft, ist eben keine Leistung – ganz unabhängig vom Aufwand“*. Anerkennung erhalten somit diejenigen Mitarbeitenden, die mit einem geringen Ressourceneinsatz ein möglichst gutes, vor allem aber ein aktuell verlangtes Produkt liefern und somit der Gewinnerzielung des Unternehmens entgegenkommen. Im Gegenzug werden langfristige Entwicklungen oder Grundlagenarbeit weniger geschätzt (Schmidt 2010, 147). Dies führt zu Enttäuschungen und innerlichem Druck.

3.3.5 Widersprüchliche Anforderungen in der Projektarbeit

Projektarbeit ermöglicht vielfältige neue Arbeitsaufgaben, die die Arbeitszufriedenheit und Motivation der Beschäftigten erhält und Weiterqualifizierungsmaßnahmen bewirkt. Jedoch stellt Projektarbeit gleichzeitig hohe Anforderungen an die MitarbeiterInnen.

Für die Entwicklung eines vom Kunden/von der Kundin individuell gewünschten Produktes muss der Auftrag in konkrete Aufgaben gegliedert und die nötigen Schritte zur Erstellung des Produktes abgeleitet werden (Latniak et al. 2005, 291). Dabei kommt es oft zu Widersprüchen zwischen Aufgabenanforderungen und Ausführungsbedingungen (Gerlmaier 2006; zit. nach Schmidt 2010,

145), welche bei hohem Arbeitspensum als belastend erlebt werden. Vor allem wenn MitarbeiterInnen an zwei oder mehreren Projekten gleichzeitig arbeiten, sind hohe kognitive und organisatorische Fähigkeiten essentiell. Beschäftigte müssen die verschiedenen Aufgaben selbst koordinieren und priorisieren. Zudem müssen sie sich bei einem Wechsel von einem Projekt in das andere jeweils wieder neu eindenken, wobei es zu Reibungsverlusten kommt, die sich als hohe Belastung darstellen können. Der hohe Koordinationsaufwand zwischen den Projekten, Teams unterschiedlicher Fachrichtungen, virtuellen Teams und Freelancern erschwert die Arbeit, vor allem unter Zeitdruck (Schmidt 2010, 145). Dies führt dazu, dass die Beschäftigten während der Projektarbeit ständig verplant sind und dennoch innerhalb kurzer Zeit im Rahmen von „Service Level Agreements“, welche dem Kunden/der Kundin eine Problemlösung innerhalb definierter Fristen garantieren, reagieren müssen (Boes et al. 2010, 20).

Des Weiteren müssen sich Mitarbeitende von Projekt zu Projekt auf neue Teammitglieder und Teamleitungen und deren Arbeitsweisen einstellen. Dabei haben Beschäftigte unterschiedlicher Professionen eigene Arbeitsweisen, Qualitätsstandards und verschiedene Prioritäten. Diese Faktoren erschweren die Zusammenarbeit enorm (Becke et al. 2010; zit. nach Schmidt 2010, 145). Die Kooperation mit Selbstständigen (Freelancern) und mobil Beschäftigten (Telearbeit u.a. auch in fernen Ländern mit Zeitverschiebung) gestaltet sich ebenfalls schwierig, da vieles gesondert abgesprochen werden muss.

Besonders, wenn die Auftragserledigung mit Zeitdruck verbunden ist, kann dies zu Reibungen führen. Ebenfalls kann die Rücksprache mit dem Kunden/der Kundin problematisch werden (Latniak, Gerlmaier 2006, 5), wenn diese/r nachträglich Wünsche einbringt, die im ursprünglichen Zeit- und Budgetplan nicht definiert wurden. Diese Abstimmungen zwischen den KundInnen und den MitarbeiterInnen erfordern von den Beschäftigten ein professionelles Kooperationsverhalten und die Kontrolle von spontanen Emotionen (Schmidt 2010, 145f.). Außerdem verlangen vielschichtige Aufgaben und Teamarbeit von den Beschäftigten hohe Selbstorganisations- und Selbstregulationsfähigkeiten. Solche Anforderungen beschäftigen den/die MitarbeiterIn innerlich intensiv, was bei hohem Zeit- und Leistungsdruck zu einem Gefühl inneren Ausbrennens führen kann (ebd., 145f.).

3.3.6 Hohe intrinsische Motivation und hohe Leistungsansprüche

Die Erwartungen der IT-Unternehmen an den Leistungseinsatz trifft auf fruchtbaren Boden, da bei Beschäftigten ebenfalls ein deutlicher Leistungsbezug zu erkennen ist (Becke 2008, zit. nach Schmidt 2010, 148). Im Allgemeinen bringen IT-Beschäftigte eine hohe intrinsische Motivation in den Arbeitsalltag mit (Boes et al. 2010, 25). Es werden bestimmte Tätigkeiten gerne gemacht,

weil sie Freude machen, sinnvoll oder herausfordernd sind oder einen schlicht interessieren. Vor allem IT-Beschäftigte sehen sich als innovationsorientierte ProblemlöserInnen und haben hohe Leistungsansprüche an sich selbst (Becke 2008; zit. nach Schmidt 2010, 148), wobei hier von einer Hochleistungskultur in der IT-Branche zu sprechen ist (Becke 2009, zit. nach Schmidt 2010, 148). Der „Spaß in der Arbeit“ wird mit einer fachlich-inhaltlichen Selbstverwirklichung in der Arbeit verknüpft (Boes et al. 2010, 25).

Nach Boes et al. (2010, 25) wird jedoch *„diese Erwartungshaltung ... immer öfter enttäuscht. Vor dem Hintergrund eines zunehmenden Zeit- und Leistungsdrucks machen viele Beschäftigte die Erfahrung, dass sie ihre Vorstellungen von nachhaltiger Arbeit und Qualität nicht verwirklichen können, wie es ihren Ansprüchen entspricht. Wenn sie dennoch versuchen ihren Ansprüchen gerecht zu werden, dann ist das meist nur um den Preis möglich, dass sie dabei über die Grenzen ihrer gesundheitlichen Belastbarkeit hinausgehen“*. Ähnlich sieht es auch Schmidt (2010, 149), wenn sie feststellt, dass gerade die *„innere Beteiligung, Motivation und Arbeitsbegeisterung, eigentlich wichtige Ressourcen, ... hier zum Verhängnis werden können“*.

Die Grenze zu Arbeitssucht und Selbstaussbeutung ist fließend (Kumbruck 2008; zit. nach Schmidt 2010, 149); die Wechselwirkungen zwischen flexiblen Arbeitsstrukturen, neuen Managementstrategien und innerer Beteiligung führen zu einem regelrechten Authentizitätsverlust (Senghaas-Knobloch 2001, 182). *„Die Logik von Marktmechanismen findet über die Wechselwirkungen zwischen unternehmensseitigen Erwartungen und den eigenen professionellen Selbstbildern der Mitarbeitenden ihren Weg bis ins Individuum hinein: Diese identifizieren sich teils soweit mit ihrer Arbeit, dass ihnen die Wahrnehmung für ihre eigenen emotionalen und existenziellen Bedürfnisse abhandenkommen kann“* (Kumbruck 2008; zit. nach Schmidt 2010, 148).

3.4 Gesundheitliche Folgen

Die IT-Branche kennt im Gegensatz zu traditionellen industriellen Branchen eine Begrenzung der Leistungsanforderungen nicht. Hier sehen sich Beschäftigte mittlerweile immer öfter mit einer Leistungssituation konfrontiert, die geradezu zwangsläufig eine Überforderung nach sich zieht (Boes et al. 2010, 25). Wie in Kapitel 3.3 beschrieben, wirken unterschiedliche Belastungsformen in unterschiedlicher Qualität zusammen und verstärken sich wechselseitig (Boes et al. 2010, 20).

Im Rahmen des Forschungsprojektes „Demographischer Wandel und Prävention in der IT-Branche (DIWA-IT)“ des Instituts für Sozialwissenschaftliche Forschung (ISF) München (Boes et al. 2008) zeigte sich, dass die Beschäftigten nach Boes et al. (2010, 21) in einer neuen Qualität an Arbeitsbelastung leiden: *„Dies äußert sich insbesondere darin, dass sich die IT-Beschäftigten*

überdurchschnittlich häufig von steigendem Arbeitsdruck belastet fühlen. So gaben beispielsweise 49,5 % der Befragten der Untersuchung an, von hohem Zeitdruck stark bzw. sehr stark, 41,1 % gaben an, von der Erhöhung des Arbeitsvolumens stark bzw. sehr stark belastet zu sein“. Die Gesundheit von Beschäftigten ist in weiten Teilen der IT-Branche gefährdet, da psychische und psychosomatische Beschwerden deutlich zunehmen (Gerlmaier et al. 2010, 1).

Etwa ein Drittel der Mitarbeitenden weist Vorstufen von Burnout auf (Latniak 2008, zit. nach Schmidt 2010, 149). Längere Phasen ausgedehnter Arbeitszeit wie auch Stresserlebens können zunächst psychosomatische Begleiterscheinungen wie z.B. chronische Müdigkeit, Nervosität und Magenbeschwerden mit sich bringen, die wiederum ein erhöhtes Unfallrisiko zu Folge haben (Nachreiner et al. 2006; zit. nach Schmidt, 149f.). Muskel- und Skeletterkrankungen, Einschlafstörungen bis hin zu Tinnitus (Boes et al. 2010, 26) sind weitere typische Folgen von psychischen Belastungen. Rückenschmerzen stehen in nachweisbarem Zusammenhang mit psychosozialen Risikofaktoren wie einer geringen Arbeitsplatzzufriedenheit, sozialen Konflikten und Stress am Arbeitsplatz, einer als gering empfundenen subjektiven Kontrolle über den Arbeitsablauf oder einem hohen Arbeitstempo (Schmidt 2010, 149f.). Eine allgemeine Verschlechterung der Immunabwehr kann zu weiteren vielfältigen Erkrankungen führen (Rigotti, Mohr 2008, 45). Alle genannten Erkrankungen können zur massiven Leistungsminderung bis hin zum völligen Verlust der Arbeitsfähigkeit führen (Schmidt 2010, 150).

Boes et al. (2010, 26) beobachten, dass IT-Beschäftigte ihr eigenes „Frühwarnsystem“ für gesundheitliche Belastungen ignorieren. Vor allem sind davon zwei Beschäftigungsgruppen betroffen: einerseits FachexpertInnen, andererseits untere und mittlere Führungskräfte (Boes et al. 2010, 20). FachexpertInnen zeichnen sich durch ein hohes Engagement aus und versuchen, ihren individuellen Wertvorstellungen in Bezug auf qualitativ hochwertige und nachhaltige Arbeit auch weiterhin gerecht zu werden. Diese Beschäftigten haben ein hohes Verantwortungsgefühl gegenüber ihren KundInnen und MitarbeiterInnen, drohen jedoch als EinzelkämpferInnen an den eigenen Ansprüchen zu „verbrennen“.

Untere und mittlere Führungskräfte weisen ein besonders hohes Gefährdungspotenzial auf. Sie erfahren sich zunehmend als bloße „Exekutoren“ von oben herunter gebrochener Ziele. Einfluss- und Gestaltungsspielräume gehen dabei verloren, was in steigendem Maße zu Sinn- und Rollenkonflikten führt. Sie sind damit zum einen selber Betroffene einer starken Belastungssituation, indem sie hohen Leistungserwartungen unterliegen, zum anderen geraten sie in die Rolle derjenigen, die ihre MitarbeiterInnen nicht vor diesen Belastungen schützen können. Zugleich sehen sie sich mit der Gefahr konfrontiert, dass dabei die Bindung an das eigene Team verloren geht. In

dieser Situation können sie ihre eigenen Ansprüche an gute Führung immer weniger realisieren (Boes et al. 2010, 26). Dadurch wird es für Beschäftigte immer schwieriger, ihr Kohärenzgefühl als wichtige Ressource für ihre Gesundheit aufrechtzuerhalten (Boes et al. 2010, 20). IT-Beschäftigte sind deshalb gezwungen, selbst Grenzen zu ziehen, um ihre Gesundheit zu schützen. Auch wenn die meisten Beschäftigten behaupten, Grenzen ziehen zu können, haben sie dennoch in der Praxis häufig erhebliche Schwierigkeiten, diese Grenzen aktiv zu behaupten (Boes et al. 2010, 25).

4 ERKENNTNISGEWINN AUS KAPITEL 2 UND KAPITEL 3

Aus den Kapiteln zwei und drei sind mehrere Erkenntnisgewinne abzuleiten. Ich komme hier zum Schluss, dass Zeit- und Leistungsdruck zu Frustration bei den IT-ExpertInnen führt. Des Weiteren habe ich den Eindruck, dass die Beschäftigten mit ihren Herausforderungen und Problemen meist alleine dastehen und diese in ihrem Arbeitsalltag mit KollegInnen bzw. Vorgesetzten nicht angesprochen werden können. Nicht der Einzelne ist verantwortlich im Umgang von Zeit- und Leistungsdruck, sondern auch die Organisation. Obwohl sich die IT-Branche in den letzten Jahrzehnten gewandelt hat, scheint das Bewusstsein und die Akzeptanz von Zeit- und Leistungsdruck bei den Beschäftigten noch nicht angekommen zu sein.

4.1 Zeit- und Leistungsdruck führt zu Frustration

Die moderne Arbeitswelt ist geprägt von Erfolgs- und Innovationsdruck, der das Berufsleben der Beschäftigten verändert und dessen Auswirkungen bis in ihr Privatleben vordringen. Dabei werden Beschäftigte zunehmend frustriert, da es ihnen kaum möglich ist, in diesen Zeiten „gute Arbeit“ zu leisten. Mit „guter Arbeit“ meine ich hiermit, dass die Qualität des Arbeitsergebnisses in einem machbaren Zeitrahmen gewährleistet ist. Aufgrund dem globalen Wettkampfs der Unternehmen sollen Arbeitsergebnisse oder Services allerdings in immer kürzerer Zeit erstellt werden, um Kosten und Zeit zu sparen. Auf den Beschäftigten lastet der Zeit- und Leistungsdruck schwer, da das Gefühl entsteht, die unterschiedlichen und teils widersprüchlichen Anforderungen in einem bestimmten Zeitrahmen nicht erfüllen zu können. Besonders motivierte MitarbeiterInnen sind hier betroffen, da sie sich meist mehr mit der Arbeitstätigkeit identifizieren als andere KollegInnen. Sie versuchen die Mängel der Organisation im Umgang mit Zeit- und Leistungsdruck durch ihre Arbeit zu kompensieren und fühlen sich verpflichtet, ihren Beitrag zu leisten. Dies bleibt natürlich dem Management nicht verborgen, welches die Motivation dieser Beschäftigten nutzt und ihnen noch mehr Arbeit und Verantwortung auferlegt. Auf längere Sicht führt dies zu Ausbeutung und Frustration bei den Beschäftigten.

Im IT-Sektor, der von einer hohen Leistungsbereitschaft gekennzeichnet ist und mit hohem Innovationsdruck verbunden ist, sind die Beschäftigten noch stärker von Zeit- und Leistungsdruck betroffen als in anderen Branchen. Aufgrund des Fachkräftemangels werden bereits StudentInnen von den Universitäten während ihres Studiums abgeworben und müssen trotz kaum vorhandener Organisationsfähigkeiten große Verantwortung übernehmen und daneben das Studium abschließen. Junge MitarbeiterInnen sind in dieser Branche generell besonders gefragt, da sie meist am

neuesten Wissensstand sind, was bei innovativen Produkten unerlässlich ist. Hingegen fühlen sich ältere Arbeitskräfte als Auslaufmodell. Die Halbwertszeit von Wissen im IT-Sektor setzt voraus, am neuesten Wissensstand zu sein, was für ältere Beschäftigte schwieriger umzusetzen ist, als für jüngere. Dies führt zu Frustration bei den Älteren, da die geforderten Leistungen nicht erfüllt werden können und die Angst besteht, vom Unternehmen gekündigt zu werden. Ständige Effizienz führt zu Ineffizienz und damit zur Frage: Ist Innovation und Forschung in so einem Umfeld überhaupt noch möglich?

4.2 Vereinsamung der Beschäftigten

Durch die Subjektivierung von Arbeit sind die Beschäftigten nun zusehends für größere Projekte alleine verantwortlich. Besonders in der IT-Branche ist für die Lösung von Aufgaben ein bestimmtes Spezialwissen notwendig, das oft nur von wenigen oder einzelnen MitarbeiterInnen in einem Unternehmen abgedeckt wird. Die Delegation an andere KollegInnen ist kaum oder in vielen Bereichen oft gar nicht durchführbar, sodass der/die FachexpertIn mit seinem bzw. ihrem Wissen „alleine“ dasteht und die Aufgaben in eigenständiger Durchführung erledigen muss. Aufgrund der Komplexität in verschiedensten Fachdisziplinen liegt in den meisten Fällen eine Lösung der Aufgabe im Ungewissen. Diese Ungewissheit ist im IT-Bereich ein Teil des Berufes, jedoch macht es einen Unterschied, ob man alleine oder im Team an einer Lösung arbeiten kann. Wenn man als einzige/r FachexpertIn alleinverantwortlich für ein Fachgebiet ist, tendiert man dazu, sich mit dem Spezialthema zu identifizieren und sieht es in der Folge als sein „Baby“, als sein „Produkt“ an. Somit wird mehr Arbeit in das „Baby“ investiert, Überstunden gemacht, in der Freizeit gearbeitet und das private Umfeld vernachlässigt. Dies kann zu einer Vereinsamung führen, da man sich aufgrund des Spezialwissens kaum mit anderen KollegInnen austauschen kann und soziale Kontakte hintangestellt werden.

4.3 Zeit- und Leistungsdruck ist Thema der Organisation, nicht (nur) der Person

Unternehmen bzw. Führungskräfte tendieren bei zu geringer Leistungserbringung und gleichzeitiger psychischer Beeinträchtigung der MitarbeiterInnen dazu, diese als „nicht belastbar“ abzustempeln. Beschäftigte haben daher generell das Gefühl, dass die Schuld bei Ihnen liegt, wenn sie mit den Arbeitsanforderungen nicht zurechtkommen. Unternehmen tauschen ihre MitarbeiterInnen aus, obwohl die Neu-Eingestellten zukünftig ebenfalls an den Belastungen zu scheitern drohen. Hier wären die Organisation bzw. Führungskräfte gefordert, achtsamer mit ihrer Belegschaft

umzugehen. Vor allem IT-Organisationen rühmen sich mit ihren Angeboten an Fitnessprogrammen, Work-Life-Balance Workshops und Freizeitangeboten etc. für ihre MitarbeiterInnen, gleichzeitig wird aber der Marktdruck, welchem die Unternehmen ausgesetzt sind, eins zu eins auf die Beschäftigten umgelegt. Dies hat nichts mit einem achtsamen Umgang mit MitarbeiterInnen zu tun, sondern erweist sich als Fassade, um vor allem jüngere Interessenten für das Unternehmen zu gewinnen.

4.4 Die IT-Branche ist kein „Paradies“ mehr

In der Gesellschaft ist heute nach wie vor die Vorstellung verbreitet, dass Berufe in Informations- und Kommunikationstechnologien mit geringen Belastungen einhergehen. Dies hat sich in den letzten 20 Jahren grundlegend geändert, da die Halbwertszeit von Wissen und die damit verbundene Schnellebigkeit und Komplexität der Technologien einen enormen Druck auf die IT-Beschäftigten ausüben. In vielen traditionellen Unternehmen und staatlichen Organisationen kommt hinzu, dass Vorgesetzte über keinerlei technisches Fachwissen verfügen und sich vorstellen, dass alles „auf Knopfdruck“ verfügbar und machbar sei, ohne sich in die IT-Belegschaft und deren Herausforderungen hineinzusetzen. Dies führt zu einer missverständlichen Kommunikation zwischen Vorgesetzten und IT-ExpertInnen, die wiederum Konflikte und Frustration fördert.

Des Weiteren sind weibliche IT-Fachkräfte einem zusätzlichen Druck ausgesetzt, da sie sich in dieser Männerdomäne stets beweisen müssen. Der derzeitige Fachkräftemangel in der IT, vor allem in Europa, ist Fluch und Segen zugleich für IT-ExpertInnen. Einerseits müssen sich, besonders junge IT-Fachkräfte, keine Sorgen um eine Jobanstellung machen, andererseits sind sie für ein Spezialgebiet oftmals die einzigen Verantwortlichen, was eine Delegation an KollegInnen unmöglich macht. Ausbeutung, Überforderung und physische als auch psychische Probleme sind bei einem mangelnden Umgang mit Zeit- und Leistungsdruck vorprogrammiert. Exitoptionen sind in der IT-Branche größer als in anderen Branchen, jedoch ist die Wahrscheinlichkeit hoch, in einem Unternehmen zu landen, wo der Zeit- und Leistungsdruck ebenfalls vorhanden ist. Daher möchte ich in Kapitel 5 besonders auf einen möglichen professionellen Umgang mit Zeit- und Leistungsdruck aufmerksam machen.

5 PROFESSIONELLER UMGANG MIT ZEIT- UND LEISTUNGSDRUCK

Dem Zeit- und Leistungsdruck in der heutigen Arbeitswelt zu entgehen, ist kaum möglich. Die Frage muss daher sein, wie man am besten mit diesem umgeht, um arbeitsfähig und gesund zu bleiben. Zu einem professionellen Umgang mit Zeit- und Leistungsdruck findet sich wenig zeitgemäße Literatur. Handrich et al. (2016) bieten jedoch in ihrem Buch „Professioneller Umgang mit Zeit- und Leistungsdruck“ einen umfassenden Zugang zu diesem Thema, wobei die wichtigsten Punkte in diesem Kapitel aufgeführt werden. Es handelt sich dabei um Gestaltungsoptionen zum Umgang mit Zeit- und Leistungsdruck auf den Ebenen des Subjekts bzw. der Person, der Tätigkeit, sowie des Umgangs im Kontext von organisatorischer und privater Ebene. Anschließend sind Leitprinzipien für einen individuellen Umgang mit Zeit- und Leistungsdruck aufgeführt.

5.1 Gestaltungsoptionen zum Umgang mit Zeit- und Leistungsdruck

Handrich et al. (2016, 237) bieten Gestaltungsoptionen zum professionellen Umgang mit Zeit- und Leistungsdruck für eine zunehmend entgrenzte und subjektivierte Arbeitswelt auf den Ebenen der arbeitenden Person, ihrer Tätigkeit, sowie zum Kontext ihrer Tätigkeit. Diese Ansatzpunkte ermöglichen Beschäftigten trotz steigender Belastungen, auf persönlich, betrieblich und gesellschaftlich verantwortliche Weise leistungsfähig und professionell zu arbeiten. Dabei wird betont, dass der nachhaltige Umgang mit Zeit- und Leistungsdruck keinesfalls allein Sache der arbeitenden Person ist, sondern auch in der Verantwortung der Organisationen steht. Die Entwicklung und Praktizierung eines professionellen Umgangs durch Beschäftigte benötigt unterstützende Strukturen und Ressourcen in den Organisationen, um den vermutlich weiter steigenden Zeit- und Leistungsdruck zukunftsfähig zu bewältigen.

5.1.1 Personenbezogener Umgang

Im Hinblick auf eine zunehmend entgrenzte und subjektivierte Arbeitswelt mit neuartigen Formen des Drucks in der Arbeit, kann eine positive Bewältigung von Belastungen nur gelingen, wenn die Person auf neue Weise Verantwortung für sich selbst übernimmt. Ohne einen Selbstumgang neuer Art ist auch ein Umgang mit Zeit- und Leistungsdruck nicht möglich. Dabei sind Kompetenzen notwendig, welche die Selbstkompetenzen weitgehend überschreiten. Diese Kompetenzen können drei Dimensionen zugeordnet werden (Handrich et al. 2016, 238f.): Kognitiver Selbstumgang, praktischer Selbstumgang und normativer Selbstumgang.

Beim kognitiven Selbstumgang geht es darum, dass Beschäftigte eine konsequente Aufmerksamkeit auf ihre Arbeit, auf sich als Person und ihr gesamtes Leben entwickeln müssen. Dies inkludiert die Fähigkeit, den erlebten Druck und seine möglichen Folgen bewusst wahr- und ernst zu nehmen. Weiters ist es wichtig, auch hin und wieder einmal gelassen wegzuschauen, Druck zu ignorieren, zu relativieren und zu ironisieren (ebd., 238).

Im praktischen Umgang ist eine aktive Selbstsorge auf körperlicher, psychischer, mentaler und motivationaler Ebene erforderlich. Vor allem ist es von Bedeutung, nicht nur den akuten Umgang mit Druck, sondern mehr noch den präventiven Umgang mit Druck zu verinnerlichen, um gegenüber zukünftigem Druck gewappnet zu sein. Wenn darauf verzichtet wird, kommt es schnell zur Selbstvernachlässigung und im weiteren Sinne zur Selbstgefährdung (ebd., 239).

Der normative Selbstumgang umfasst die Entwicklung des Selbstrespekts bzw. der Selbstachtung. Die Basis dafür ist das Bewusstsein der individuellen Werte, der zentralen Lebenswerte und der Lebensziele. Damit verbunden sind gelegentliche Selbstzweifel, eine nüchterne Einsicht in die Überschreitung der eigenen Grenzen und eine gelassene Mäßigung der eigenen Ansprüche (ebd., 239).

5.1.2 Tätigkeitsbezogener Umgang

Der tätigkeitsbezogene Umgang bezieht sich auf die Aspekte Zeit, Arbeitsprozess und Arbeitsergebnis. Auf der Ebene der Zeit sind Entschleunigung und Pausen, Reduzierung von Unterbrechungen und Limitierung der zeitlichen Erreichbarkeit und Mehrarbeit zu beachten. Direkte Umgangsweisen bezogen auf den klassischen Zeitdruck sind Strategien der Entschleunigung, wie beispielsweise durchgehend langsamer oder immer wieder langsamer zu arbeiten und eine gezielte Taktik der Verzögerung (z.B. „bummeln“) anzuwenden. Bei Termindruck hilft aber ein schlichtes „langsamer“ nicht, sondern es gilt, von vornherein Deadlines und zeitliche Milestones realistisch zu gestalten oder Termine gezielt hinauszuschieben. Bedeutend sind außerdem regelmäßige und nachhaltige Pausen im tagtäglichen Prozess, sowie gezielte entschleunigte Übergangsphasen zwischen Projekten. Dies muss nicht im Widerspruch zu betrieblichen Interessen stehen, sondern kann im Gegenzug die Produktivität und die Qualität der Tätigkeiten erhöhen. Qualität braucht Zeit (Handrich et al. 2016, 240). Ein häufig genanntes Problem ist eine belastende Vielfalt von Unterbrechungen oder Störungen der Tätigkeiten. Meist erfolgt eine Kontaktaufnahme mit der Anforderung einer sofortigen Erledigung der Anfrage. Die Folge ist eine Verhinderung der konzentrierten Beschäftigung mit einer Aufgabe, mit entsprechenden Auswirkungen für die Person und die Qualität der Aufgabenerledigung. Es bedarf Techniken einer dosierten Abwehr und Akzeptanz von Unterbrechungen z.B.: Sperr- und Konzentrationszeiten, zeitliche Kontaktkorridore und

Sprechzeiten, in denen man für Anfragen erreichbar ist (ebd., 240f.). Die ständige Erreichbarkeit außerhalb fixierter Arbeitszeiten erfordert flexibel eingesetzte situative Maßnahmen: formelle oder informelle persönliche Sperr- bzw. begrenzte Erreichbarkeitszeiten. Diese Erreichbarkeitszeiten können nach sachlichen (z.B. nach Problemen) oder sozialen (z.B. nach Gruppen von KollegInnen) Aspekten, eventuell mit technischer Unterstützung (Priorisierung von Anrufen, Programme zur Begrenzung des Internetzugangs) eingestuft werden. Es geht jedoch nicht darum, nach Dienstende überhaupt nicht mehr erreichbar zu sein, sondern darum, wann, für wen, für welches Thema und zur Not auch zu ungewöhnlichen Zeiten. Das Ziel ist, ein selbstgefährdendes „Arbeiten ohne Grenzen“ zu verhindern und gleichzeitig zu ermöglichen, situativ bei Bedarf länger oder zu ungewöhnlicher Zeit zu arbeiten, um etwa eine Aufgabe konzentriert abzuschließen und dadurch wiederum Druck zu begrenzen (ebd., 241f.).

Auf der Ebene des Arbeitsprozesses sind Entdichtung, limitierende Gestaltung von Kooperationen und unterstützende Kooperationen zu beachten. Der Arbeitsprozessdruck basiert auf einer quantitativen und qualitativen Verdichtung von Aufgaben. Es ist wichtig, diese Aufgaben zu entdichten oder zu externalisieren. Dabei hilft, Arbeiten gezielt zu bündeln, sich gezielt auf zentrale Aspekte zu fokussieren oder Prioritäten zu setzen. Die Aufgaben können in Teilaufgaben zerlegt und schrittweise abgearbeitet werden. Ebenfalls kann das Empfinden von Druck abgeschwächt werden, indem man versucht, die Tätigkeiten abzuwechseln (ebd., 242). Eine wichtige Quelle von Druck sind Kooperationsstrukturen und daraus entstehende Anforderungen, die ein Gefühl der Fremdbestimmung und des Getriebenseins übermitteln. Zuerst ist es bedeutend, dass man die sozialen Kontakte begrenzt und gezielt auswählt, d.h. sich zu überlegen, welcher Kontakt wird wann und in welcher Weise zugelassen. Weiters ist es hilfreich, sich von belastenden Aufgaben zu entlasten und diese zu delegieren oder zu externalisieren. Die Delegation kann auf allen Ebenen erfolgen, nach „unten“ (Untergebenen), „horizontal“ (KollegInnen) und nach „oben“ (Vorgesetzte). Diese Delegationsvarianten zu beherrschen ist eine wichtige Kunst in Arbeitsbeziehungen (Handrich et al. 2016, 243). Druck entsteht auch durch einen Mangel an formeller und informeller Information. Manche Informationen sind wichtig, um stressfrei arbeiten oder akuten Druck abfedern zu können. Daher ist ein betriebliches und überbetriebliches Networking, d.h. der Aufbau und die Pflege von Vertrauensbeziehungen, essentiell. Dies gilt nicht nur für die eigene Karriere, sondern auch für die Aufgabenausführung und im weiteren Sinne für den Umgang mit Druck. Wer in der Organisation nicht ausreichend sozial integriert und von Informationen abgeschnitten ist, gerät unausweichlich unter Druck. Wer ausreichend vernetzt ist, kann sich über seine Beziehungen entlasten. Das Networking ist ebenso eine professionelle Kunst wie das Delegieren (ebd., 243).

Auf der Ebene des Arbeitsergebnisses führen besonders konfliktlastige oder widersprüchliche Erwartungen an das Arbeitsergebnis zu Belastungen. Vor allem in Dienstleistungstätigkeiten sind Widersprüchlichkeiten verschachtelt, sodass ihre Bewältigung äußerst komplex ist (ebd., 244). KundInnen haben oft widersprüchliche Anforderungen. Dabei werden folgende Kategorien von KundInnen unterschieden: die konkrete Dienstleistung nutzende EndkundInnen (KundInnen 3. Ordnung), ökonomisch meist entscheidende institutionelle KundInnen (Auftraggeber, Kostenträger, also KundInnen 1. Ordnung) und für Einzelaufgaben dazwischen geschaltete Kooperationspartner, Unterauftragnehmer etc. (KundInnen 2. Ordnung). Neben den unterschiedlichen KundInneninteressen und KundInnenanforderungen, kommt hinzu, dass Beschäftigte die zu bearbeitenden Sachprobleme und ihre ganz persönlichen Interessen (Karriere, Entlohnung, Anerkennung, etc.) im Auge haben müssen. Berufliche Leistungsqualität und persönliche Lebensqualität stehen nach wie vor in einem komplizierten und widersprüchlichen Verhältnis, welches Druck erzeugt. Dabei ist es bedeutend, die Interessen der KundInnen auszuhalten und mit den eigenen persönlichen Interessen auszubalancieren. Zwei Strategien können dabei angewendet werden: Beschäftigte müssen lernen, nicht alle Interessen berücksichtigen zu wollen. Wer ständig versucht, alle Anforderungen zu erfüllen, wird scheitern. Es geht darum, die verschiedenen Anforderungen situativ auszubalancieren (Work-Work-Balance), d.h. je nach Lage, den einen oder anderen Bereich zuerst zu bedienen. Beschäftigte müssen lernen, sich von einzelnen Interessen zu distanzieren. Dies kann in Teilen (sachlich), bei bestimmten Gruppen (sozial) oder vorübergehend (zeitlich) geschehen. Es geht darum, fremde oder eigene Ansprüche an eine sachliche Alleinverantwortlichkeit gezielt abzuwehren (ebd., 244ff.).

5.1.3 Kontextbezogener Umgang

Neben den direkten Praktiken zum Umgang mit Zeit- und Leistungsdruck, die sich auf die eigene Person und die Tätigkeit beziehen, kann die Person auch indirekt auf die Organisation und ihre Privatsphäre einwirken (Handrich et al. 2016, 246). Die Person hat auf die Entstehungsbedingungen von Druck in der Organisation wenig Einfluss, ist ihnen aber nicht machtlos ausgeliefert. Um Zeit- und Leistungsdruck als Person in einer Organisation zu reduzieren, sind Konfliktfähigkeit und Verhandlungsgeschick von Vorteil. Es geht nicht darum, den Zeit- und Leistungsdruck aufzuheben, sondern um den Versuch, den Druck abzuschwächen und förderliche Rahmenbedingungen in der Organisation zu schaffen. Für Betroffene sind diesbezüglich folgende Punkte von besonderer Bedeutung (ebd., 247): entlastende betriebliche Unterstützung für Beschäftigte, z.B. bei Überbelastung Arbeitsanteile in andere Bereiche auslagern zu können, flexibel nutzbare gesicherte

Handlungsspielräume, etwa zur zeitlichen Verteilung von Belastungen, glaubwürdige Wertschätzung der Person und ihrer Tätigkeit, Perspektiven für eine berufliche Veränderung, Wechsel in eine andere Position oder berufliches Exit.

Die Person hat in ihrem privaten Umfeld einen wesentlich höheren Gestaltungsbereich in Bezug auf Zeit- und Leistungsdruck als in der Organisation. Dazu gehört: Partnerschaftliches Aushandeln (z.B. familiäre Verpflichtungen, etc.), Privatsphäre als Ressource sehen, emotionale Stabilisierung und Solidarität, Unterstützung bei der psycho-physischen Rekreation, Ausgleichsbetätigung, etc., Ressourcen in der Privatsphäre gemeinschaftlich herstellen, systematisches und aktives Kümmern um die Ressourcen, Selbst-Achtsamkeit und Selbst-Sorge in der Privatsphäre anwenden (ebd., 247f.).

5.2 Leitprinzipien eines individuellen professionellen Umgangs

Diese Leitprinzipien bieten wertvolle Aspekte für die Betrachtung in einem Coaching- oder Supervisionsprozess in Bezug auf einen professionellen Umgang mit Zeit- und Leistungsdruck. Folgende Prinzipien lassen sich in einem professionellen Umgang mit Zeit- und Leistungsdruck ableiten (Handrich et al. 2016, 248f.):

- Bewusstwerdung und Akzeptanz

Zu allererst ist es für einen professionellen Umgang wichtig, sich darüber bewusst zu werden und zu akzeptieren, dass überhaupt ein Druck in der eigenen Tätigkeit existiert. Es gilt zu erkennen, dass dieser Druck belastend ist und eine spezielle Umgangsweise erfordert.

- Reflexion

Im Anschluss muss eine Reflexion erfolgen, mit der versucht wird, die konkrete Qualität und das Ausmaß der Belastung zu verstehen. Dabei ist entscheidend zu ergründen, wie der Druck funktioniert. Hier ist es bedeutend zu unterscheiden, wie und wo man keineswegs selbst schuld ist am erlebten Zeit- und Leistungsdruck, und wie und wo man sich selber Druck macht.

- Aktivierung

Es ist wichtig, dass die Betroffenen aus ihrer passiven Haltung und dem „leidenden“ Hinnehmen von Druck herausgeführt werden und eine aktive Gestaltung des Umgangs mit Druck versuchen können.

- Selbstbegrenzung

Für Beschäftigte ist es entscheidend, Praktiken und Fähigkeiten zur aktiven Selbst-Begrenzung zu entwickeln. Dies umfasst eine kognitive und normative Selbst-Begrenzung und damit die

Fähigkeit, sich von eigenen und fremden Anforderungen oder Ansprüchen in Bezug auf die Qualität der Arbeit zu distanzieren.

- Balancierung

Mithilfe der Selbst-Begrenzung ist es nun möglich, Anforderungen zeitlich, sozial und sachlich gegeneinander abzuwägen. Dabei ist es notwendig, die Anforderungen auszubalancieren, d.h. einmal diese Anforderung, einmal jene, einmal diese Interessensposition, einmal jene, etc.

- Selbstsorge

Ein nachhaltiger Selbstumgang und ausreichende Selbstkompetenzen sind die Basis für den Umgang mit Zeit- und Leistungsdruck: Ohne Selbstachtung, persönliche Selbstachtsamkeit und ein gesundes Selbstbewusstsein ist ein professioneller Umgang mit Zeit- und Leistungsdruck nicht möglich. Es ist essentiell, eine aktive Selbst-Sorge zu entwickeln, nicht nur die eigene Sorge um sich selbst, sondern auch die Sorge um andere wichtige Personen im privaten Umfeld.

5.3 Neue professionelle Achtsamkeit und Abschied vom Heldenmythos

Bereits im vorigen Kapitel wird auf die Bedeutung der Selbstachtsamkeit für einen professionellen Umgang mit Zeit- und Leistungsdruck hingewiesen. Der professionelle Umgang mit Zeit- und Leistungsdruck wird jedoch ausschließlich aus einer subjektiven Sichtweise beschrieben, in der das „Selbst“ bzw. die Person im Fokus steht. Mir fehlt dabei, die Achtsamkeit auf das Umfeld (die KollegInnen, die KundInnen etc.) der Person und bin in meiner Literaturrecherche auf die „neue professionelle Achtsamkeit“ gestoßen, die in diesem Kapitel kurz erläutert wird. In Zusammenhang mit der „neuen professionellen Achtsamkeit“ steht das Kapitel „Abschied vom Heldenmythos“, welches die Teilnahme am sozialen Konkurrenzkampf in Frage stellt.

5.3.1 Neue professionelle Achtsamkeit

Zeit- und Leistungsdruck kann dazu führen, dass Menschen oft nicht mehr wissen, was sie eigentlich als Individuum ausmacht, was sie wollen und anstreben, außer eben schlichtweg „Erfolg“ (Hien 2013, 41). Eine neue professionelle Achtsamkeit muss mit einer Haltung einhergehen, welche die Jagd nach Anerkennung und Erfolg kritisch hinterfragt (ebd., 43). Daher ist es wichtig, neben den individuellen Leitprinzipien für einen professionellen Umgang mit Zeit- und Leistungsdruck, auf einer Metaebene für sich und andere achtsam zu sein. Hien (2013, 43) definiert Achtsamkeit als *„eine Haltung, welche die Grenzen zwischen authentischem Arbeitsinteresse und ent-*

fremdender Überverausgabung erkennt, Einfühlung und Empfindsamkeit zulässt und in eine angemessene Sorge um sich und andere umsetzt“. Eine positive Stärkung der persönlichen Ressourcen, der eigenen Gesundheit und der Ich-Identität benötigt die Selbstachtung und die Selbstanerkennung der geleisteten Arbeit ebenso wie die Anerkennung durch andere, seien es nun Kollegen und Kolleginnen, die Vorgesetzten oder die KundInnen bzw. diejenigen, die aus der geleisteten Arbeit Nutzen ziehen (ebd., 43). In manchen Organisationen werden beispielsweise Ratschläge gegeben, wie es trotz hoher Arbeitsdichte und nicht zu schaffender Termine gelingen kann, Atemübungen in den Tagesablauf zu integrieren. Dem wäre nichts entgegenzusetzen, wenn nicht gleichzeitig der lebensbedrohliche Druck, der auf den Beschäftigten lastet, bestehen bliebe (ebd., 43). Menschen müssen ihre Arbeit als sinnvoll bzw. „gut“ ansehen können.

Jedoch gehen gute Arbeit und Erfolg nicht mehr zusammen und widersprechen sich sogar. Durch die Subjektivierung der Arbeit (siehe Kapitel 2.2) entsteht eine neue Situation: Jede/r soll das Problem mit sich selbst ausmachen und einen Weg des Kompromisses, des Arrangements, der „Lösung“ finden (Haubl et al. 2013; zit. nach Hien 2014, 44). Dieser Anforderung kann niemand wirklich entkommen. Die „neue professionelle Achtsamkeit“ besteht u.a. auch darin, dass man bestimmte Zumutungen zurückweist oder sogar das bisherige Tätigkeitsfeld selbstbestimmt verlässt (Haubl et al. 2013; zit. nach Hien 2014, 44). Achtsamkeit erfordere, so Huppertz (2009, zit. nach Hien 2014, 44), „*ein Bewusstsein der Begrenztheit der eigenen Erfahrungen*“, sie überschreitet gleichzeitig die Ichbezogenheit des Einzelkämpferdaseins. Im Hinblick auf die Arbeitswelt bedeutet dies beispielsweise: auf seine Arbeitszeiten, Pausen, Kurzpausen, auf seine Erholzeiten und seine Erholungsfähigkeit zu achten, sich einer Kultur des heldenhaften „Durcharbeitens“ zu widersetzen, den/die KollegIn zum Gleichen zu ermutigen, den Austausch mit ihm/ihr zu suchen, versuchen, in ihm/ihr nicht den/die GegnerIn zu sehen, sondern einen Menschen mit allen dazugehörigen Unvollkommenheiten und Fehlern, wie sich selbst (Hien 2013, 44). Ein völliges Aufgehen im Beruf wäre fatal, ebenso wie eine radikale Distanzierung (ebd., 45).

5.3.2 Abschied vom Heldenmythos

Neckel und Wagner (2013, 17) machen darauf aufmerksam, dass die heutige Arbeitswelt von einem sozialen Konkurrenzkampf gekennzeichnet ist. Dabei besteht der Zwang, in immer kürzerer Zeit durch außergewöhnliche Leistungen andere WettbewerberInnen zu überflügeln und damit ins Abseits drängen oder gar „ausschalten“ zu müssen. „*Wettbewerbe sind Ausscheidungskämpfe und notwendigerweise damit verbunden, dass sie Verlierer produzieren*“ (Neckel, Wagner 2013, 17). Der hierfür erforderliche psychische Ressourcenverbrauch ist enorm; auch die GewinnerInnen werden an – und zunehmend auch in – den Abgrund der totalen Erschöpfung getrieben.

Zur Lösung dafür gibt es keine Handlungsanleitung. Es gibt nur Fragmente für den notwendigen Diskurs. Die Richtung, in die gedacht und gehandelt werden kann, verweist auf individuelle Haltungen und kollektive Räume. Für beide Ebenen ist eine Thematisierung, genauer: eine Dekonstruktion des wirtschaftsliberalen Menschenbildes, unumgänglich. Ohne soziale Verantwortung und Hilfe füreinander brechen Gesellschaften mittel- und langfristig zusammen. Erfolgsdruck und eine ausschließlich monetarisierte Messlatte setzen Berufsethos, Verantwortungs- und Gemeinschaftsgefühl einer zerstörerischen Erosion aus. Die geforderte Rolle des Arbeitsgladiators, auf den Wetten gesetzt sind, abzulehnen, erfordert viel Mut. Doch genau dies macht die Haltung der persönlichen Achtsamkeit aus, die über eine Selbsttechnik des puren Aushaltens hinausgeht (Hien 2014, 43f.).

6 SUPERVISION UND COACHING IM SPIEGEL VON ZEIT- UND LEISTUNGSDRUCK

Zum Thema Zeit- und Leistungsdruck in der modernen Arbeitswelt in Verbindung mit Supervision und Coaching gibt es kaum einschlägige Literatur. Ebenfalls stellt sich die Literaturrecherche für IT in Verbindung mit Supervision und Coaching als dürftig heraus. Dabei kann Supervision und Coaching zum professionellen Umgang mit Zeit- und Leistungsdruck in der IT-Branche einen wertvollen Beitrag leisten. In einem ersten Schritt werden in diesem Kapitel die Begriffe Supervision und Coaching, deren Arbeitsweisen, sowie ihre Rollen in einer sich verändernden Arbeitswelt erklärt. Im zweiten Schritt folgen die Ansätze und Anforderungen in der Beratung im Umgang mit Zeit- und Leistungsdruck mit folgenden Themen: die offene Thematisierung von Zeit- und Leistungsdruck, Schaffung von Reflexions- und Besinnungsräumen, Stärkung der Resilienzfähigkeit sowie die Einbeziehung der Organisation in den Beratungsprozess.

6.1 Begriffserklärung Supervision und Coaching

Als Supervision und Coaching werden berufs-, arbeits- und arbeitsplatzbezogene Beratungsformen bezeichnet, die explizit auf die realen täglichen Anforderungen und Anliegen der SupervisorInnen bzw. der Coachees eingehen (Hausinger 2011, 9). Generell bieten Supervision und Coaching Räume für Reflexions-, Lern- und Kommunikationsprozesse, um organisatorische Fragestellungen zu bearbeiten (ebd., 11). Während der Begriff Supervision vermehrt in Non-Profit-Organisationen verwendet wird, erfährt der Begriff Coaching vorwiegend im Wirtschaftsbereich Akzeptanz (Brünker 2011, 21). Supervision und Coaching beruhen auf demselben Basiskonzept, nämlich der Anleitung zur Selbstreflexion (Gotthardt-Lorenz 2000; zit. nach Brünker 2011, 21).

Der Begriff Supervision (*super, lat. = über, von oben, darüber; visio, lat. = das Sehen, der Anblick*) bedeutet Überblick bzw. Übersicht/Kontrolle und verdeutlicht, dass der/die SupervisorIn aus der Vogelperspektive auf das Geschehene blickt (Pühl 2009, 15f.). Hausinger (2011, 9) verortet den Gegenstand der Supervision „*an den Schnittstellen Person – Tätigkeit – Rolle/Funktion – Organisation – Umwelt, Gesellschaft*“. Somit berücksichtigt Supervision „*differentielle Bezugssysteme mit ihren jeweiligen Logiken und Dynamiken. Deshalb weist Supervision einen mehrperspektivischen Ansatz auf. Anliegen werden sowohl aus verschiedenen Einzelperspektiven und im Detail betrachtet als auch im Gesamtkontext. In Supervision können somit das Allgemeine, das Spezielle und das Dahinterliegende zugleich berücksichtigt werden*“ (Hausinger 2011, 9). Formen von Su-

pervision sind Einzelsupervision, Führungs- und Leitungssupervision, Teamsupervision, Abteilungssupervision, Projektsupervision, Organisationssupervision, Gruppensupervision, Lehrsupervision, Ausbildungssupervision, Fallsupervision oder Balintgruppe (ebd., 9).

Der Begriff Coaching leitet sich von „Coach“ bzw. „Kutscher“ (*Kocsi szekér, ung. = Wagen aus dem ungarischen Ort Kocs*) her und umschreibt die Person mit der Aufgabe, die Pferde sicher und schnell ans Ziel zu lenken. Diese Bedeutung, jemanden sicher und schnell ans Ziel zu begleiten, ist bis heute im Verständnis von Coaching geblieben (Lippmann 2013, 14). Coaching ist eine professionelle Form individueller Beratung im beruflichen Kontext mit Fokus auf das Spannungsfeld Person-Rolle(n)-Organisation, in der vom Kundensystem definierte Anliegen heraus- bzw. bearbeitet werden (ebd., 23). Schreyögg (2012, 20) versteht Coaching als eine „professionelle Form der Managementberatung“, in der Führungskräfte und Selbstständige alle für sie aktuell relevanten Fragestellungen mit einem Coach behandeln. Coaching dient einerseits als Personalentwicklungsmaßnahme und andererseits als Unterstützung für „Freud und Leid“ im Beruf. In diesem Zusammenhang bietet Coaching den idealen Raum, alle beruflichen Krisenerscheinungen, aber auch alle Bedürfnisse nach beruflicher Fortentwicklung zu reflektieren (Schreyögg 2012, 20). Im Gegensatz zur Supervision findet die Coaching-Beratung in den meisten Fällen im Einzelsetting „unter vier Augen“ statt, erfreut sich jedoch in den letzten Jahren immer mehr als Teamcoaching und Gruppencoaching an Beliebtheit (Schreyögg 2012, 238).

Im weiterführenden Text werden die Begriffe „Supervision“ und „Coaching“ synonym verwendet. Ebenso verhält es sich bei den Begriffen „SupervisorIn“ und „Coach“, sowie „SupervisandIn“ und „Coachee“.

6.2 Arbeitsweise in Supervision und Coaching

Supervision und Coaching haben unentwegt mit Organisationen zu tun, da arbeitende Personen immer in Organisationen oder in institutionelle Kontexte eingebunden sind. Das gilt auch für den/die freiberuflich tätige/n EinzelkämpferIn, denn er oder sie betreibt seine/ihre eigene Organisation und hat sich zusätzlich mit anderen Organisationen oder Institutionen auseinanderzusetzen (Brünker 2011, 21). Supervision und Coaching beziehen daher immer die folgenden vier Aspekte in die Beratung mit ein: Person, Team/Gruppe, Aufgabe, Organisation (ebd., 21).

Nach Haubl (2011, 15) bestehen Supervision und Coaching aus drei Elementen: *„der Haltung des Beraters, in der sich die Werte manifestieren, über die sich die Beratungsform legitimiert; dem Arbeitsbündnis zwischen Berater und Ratsuchenden, das die Rollen zwischen beiden auf bestimmte*

Weise verteilt und dadurch ihre Beziehung als Arbeitsbeziehung definiert; den (technischen) Interventionen, mit denen der Berater versucht, dem Ratsuchenden bei der Verhinderung oder Bewältigung seiner Probleme zu helfen“.

Im Mittelpunkt von Supervision und Coaching stehen die Reflexion, die Mehrperspektivität sowie ein situativer, fall- und prozessbezogener Ansatz. Die Reflexion über berufliche Anliegen sichert in (komplexen) Situationen, einhergehend mit ihren Unsicherheiten und Kontingenzen, eine Handlungs- und Entscheidungsfähigkeit und sie fördert Erkenntnisse (Hausinger 2011, 9). Zusätzlich eröffnen reflexive Formen von Beratung generell neue Zugänge zu Aufgaben, Anliegen, Rollen, Problemen und Konflikten (ebd., 10).

Das Anliegen wird in Supervision und Coaching entweder nachgebildet oder in die Zukunft angelegt, wobei das Anliegen den/die SupervisandIn gegenwärtig bzw. im Moment beschäftigt (ebd., 10). Der oder die SupervisandIn kann in der Supervision oder im Coaching „durch den distanzschaffenden Ort Supervision“ (Gotthardt-Lorenz 2000, 57), das, was er/sie im Arbeitsfeld erlebt hat, darstellen und noch einmal nacherleben (Brünker 2011, 21). Als solches hat Supervision und Coaching dann für Person, Team/Gruppe und Organisation die Funktion, für eine gewisse Verlangsamung in den sehr schnell gewordenen Arbeitsprozessen zu sorgen. Solange man sich in einer Sitzung befindet, muss man noch nicht handeln, sondern kann darüber nachdenken (Hausinger 2011, 10). Dabei finden Supervision und Coaching in räumlich und zeitlich klar bestimmten Strukturen statt. Sie erfolgen nicht während eines Arbeitsgeschehens und greifen auch nicht direkt ins reale Geschehen ein (ebd., 10).

6.3 Supervision und Coaching in einer sich verändernden Arbeitswelt

SupervisorInnen beschäftigt der Wandel von Arbeit und Arbeitswelt, denn sie begleiten und beraten Berufstätige und Organisationen. Mit den arbeitsweltlichen Entwicklungen und Veränderungen treten Themen in den Vordergrund, die eine gesteigerte Aufmerksamkeit in der Supervision erfordern. Dabei lassen sich u.a. folgende supervisionsrelevante Veränderungen identifizieren: Dezentralisierung, Entgrenzung, Flexibilisierung, Heterogenität, Subjektivierung, Unübersichtlichkeit, Instabilität, Orientierungsdefizite, Arbeitsverdichtung, Beschleunigung, aber auch Arbeitsplatzverlust, Stellen- und Funktionswechsel und eine Zunahme von Komplexität, Dynamik, Konkurrenz, Widersprüchen, Konflikten, Risiken, Druck, Stress, etc. Die Veränderungen in der Arbeitswelt bedeuten für Organisationen neuartige Annäherungen und Verknüpfungen zwischen Person und Organisation (Hausinger 2011, 10). Die aktuellen Arbeitsweisen zielen fast überall und für viele Beschäftigte auf mehr Selbstorganisation, Eigenverantwortung und Selbstkontrolle

sowie auf prozessorientierte und kooperative Arbeitsformen. Die Tätigkeiten selbst werden reflexiver und Reflexion wird eine zentrale Voraussetzung fürs Handeln. Eine hohe Ambivalenz und viele Widersprüchlichkeiten zeichnen die aktuelle Situation von Erwerbstätigen und Organisationen aus (ebd., 11). Hier erhalten Supervision und Coaching eine neue Relevanz für Organisationen (ebd., 10). Fragen zur Kommunikation, Kooperation, Projektarbeit, Motivation, Führung, Delegation, Prozesssteuerung, Partizipation, Integration, Eigenverantwortung, Selbstorganisation und (Selbst-)Reflexion haben in allen Bereichen der Arbeitswelt eine hohe Bedeutung erhalten. Neben Fachwissen werden fachübergreifende Kompetenzen unabdingbar (ebd., 11).

Velmerig (2013, 17) sieht durch die riskanten Auswirkungen der Beschleunigungsprozesse unter den Bedingungen der Globalisierung ebenfalls Ansatzpunkte für die Supervision. Dabei muss Supervision die psychische Gesundheit als einen zentralen Inhalt von Selbststeuerung betrachten. *„Der Einzelne ist mehr denn je gezwungen, sich selbst um den Erhalt seiner Arbeitskraft, d.h. seiner natürlichen Existenz in einem unnatürlichen Umfeld zu kümmern. Er muss verstehen, was natürliche Lebensrhythmen sind und was er tun kann, um diese in seinem Leben wirksam werden zu lassen. Dabei kann ihm Supervision helfen“* (Velmerig 2013, 17). Des Weiteren führt Velmerig (ebd., 16) an, dass man sich der zerstörerischen Wirkung von Globalisierung und Digitalisierung bewusst werden soll. *„Über kurz oder lang macht der ‚analoge Adam‘, also das humane ‚Geist-Seele-System‘ eine technisch geprägte und entfremdete Lebensweise nicht mehr mit, und der Mensch wird krank“* (ebd., 16).

Nach Hausinger (2013, 77) zeigen sich sehr früh und präzise Folgen und Auswirkungen von wesentlichen arbeitsweltlichen Veränderungen in Supervisionsprozessen. SupervisorInnen haben von einer Metaebene aus breite, mehrperspektivische und privilegierte Einblicke und fachliche methodische Kenntnisse, um aus vielen Einzelfällen Relevantes für die Allgemeinheit abzuleiten. *„Das Wahrnehmen, Sammeln, Verarbeiten, Reflektieren und Deuten dieser Aspekte und das Einordnen in arbeitsweltliche und gesellschaftliche Prozesse bildet die Expertise von Supervision“* (Hausinger 2013, 77).

In einer digitalisierten Arbeitswelt muss Supervision in der Beratung von Führungskräften darauf aufmerksam machen, dass die dauerhafte Optimierung von Effizienz und Effektivität beim Personal und bei der Organisation auf Dauer in ihr Gegenteil umschlägt. Es braucht daher Regeln, die den/die Einzelne/n vor digitaler Überforderung schützen (Velmerig 2013, 17).

6.4 Offene Thematisierung von Zeit- und Leistungsdruck

Als BeraterIn ist es unerlässlich, seine SupervisandInnen auf den Zeit- und Leistungsdruck aufmerksam zu machen. Dabei betont Velmerig (2013, 17), dass es erstens wichtig ist, zu erkennen, dass der/die SupervisandIn mit seiner bzw. ihrer Erschöpfung nicht allein ist, und zweitens, dies auch offen anzusprechen: *„Erst wenn alle, die sich überfordert fühlen, darüber in einen direkten oder indirekten Austausch treten, erst wenn sich das Bewusstsein ausbreitet, dass die Ursachen der Überforderung nicht nur in der Schwäche des Einzelnen zu finden sind, in seiner mangelnden Selbstfürsorge („Selber schuld!“), sondern in einem System gegenseitiger Erwartungen und handfester Verpflichtungen, erst dann kann man sich wirklich schützen“.*

Hausinger (2009, 7) sieht Supervision dahingehend gefordert, zu verdeutlichen, welche Konsequenzen sich für Berufstätige ergeben können, wenn sie Arbeitsanforderungen stets als neue berufliche Herausforderung nehmen, die sie bewältigen müssen. Belastungswahrnehmung, der Umgang mit ihren Grenzen und Bewältigungsstrategien, werden ein immens wichtiges Supervisions-thema prognostiziert Hausinger (ebd., 8).

Zudem erläutert Velmerig (2013, 21), dass SupervisorInnen ihren SupervisandInnen zugleich zugewandt und konfrontativ begegnen müssen. Es ist von entscheidender Bedeutung, die Zusammenarbeit zwischen SupervisorIn und SupervisandIn zu thematisieren und zu stärken, sowie die Erwartungen zu klären, statt sich gegenseitig „das Blaue vom Himmel zu versprechen“. Dabei kommt es nicht auf die Anwendung von Tools, sondern auf die professionelle Haltung des/der BeraterIn an (Velmerig 2013, 21).

6.5 Kein Druck in der Beratung

Wer seiner Psyche und seinem Körper keine Pause gönnt, brennt aus. Wie Velmerig (2013, 17) betont, wird *„erst in der Pause ... aus einem Erlebnis eine Erfahrung. Erst im Rückblick können wir ermessen, was uns geschehen ist, was mit uns geschehen ist. Durch Sich-Erinnern, durch Reflektieren, durch Auswerten wird das Aufgenommene wertvoll und verändert uns. Findet diese Verarbeitung nicht statt, rauscht alles nur an uns vorbei. Darum müssen wir uns Reflexions- und Besinnungsräume erhalten“.*

In der Supervision wird versucht, Kontexte und Settings zu finden, in denen der äußere Leistungsdruck wenigstens vorübergehend gemildert ist. In einem geschützten Rahmen kann dem inneren Druck, der inneren Unruhe und Getriebenheit, sowie den Erwartungen nach „schnellen Lösungen“

verstehend und kritisch nachgegangen werden. „*Eher einfach strukturiert, eher entlastend als aufregend, eher orientierend als verunsichernd und vor allem eher weniger fütternd, dafür aber geschmacksbildend sollten die Angebote sein*“ (Velmerig 2013, 21).

Velmerig (2013, 18) weist darauf hin, dass sich Supervision nicht für schnelle Antworten und fertige Lösungen benutzen lassen darf. Supervision muss unbedingt eine Unterbrechung sein - nicht „*noch mehr vom Selben*“ (ebd., 18). In Zeiten der Selbstoptimierung soll immer mehr Subjektkompetenz aufgebaut werden. Jedoch werden weder die Zeit noch die Geduld für Subjektivität, für Begegnung, für die Auseinandersetzung mit sich selbst und anderen aufgebracht. Tools sollen dann bewirken, was nur durch Erfahrung, Persönlichkeit, professionelle Bindungen und Charakter erreicht werden kann, nämlich Selbstwirksamkeit und Selbstständigkeit (ebd., 20).

6.6 Stärkung der Resilienzfähigkeit

Unter Berücksichtigung von Konzepten der Salutogenese, also der eigenaktiven und fortwährenden Herstellung und Erhaltung von Gesundheit, können SupervisorInnen die Resilienz von Berufstätigen verbessern. Allerdings wird dies nur gelingen, wenn die Beratung nicht auf Disziplinierung abzielt, sondern auf Selbstbefreiung, nicht auf Optimierung, sondern auf Entfaltung der eigenen Vitalität und vorhandener Ressourcen (Velmerig 2013, 21).

Kratzer et al. (2012, 10) greifen diesbezüglich auf, dass die Herausforderung für SupervisorInnen darin besteht, Anforderungen und Ressourcen immer wieder in ein systematisches Verhältnis zu bringen. Beschäftigte werden zukünftig vieles „aushalten müssen“, wenn Arbeit und Gesundheit systematisch in Konflikt geraten. Lösungen dafür müssen aktiv gestaltet werden und haben oft einen Preis: Man muss die eigenen Ansprüche reduzieren, die Unzufriedenheit von Vorgesetzten oder KollegInnen in Kauf nehmen, auf Karriere verzichten, man gefährdet im Extremfall vielleicht sogar seinen Arbeitsplatz (Kratzer et al. 2012, 8).

6.7 Einbeziehung der Organisation im individuellen Beratungsprozess

Die Komplexität der arbeitsweltlichen Fragestellungen erfordert eine Erweiterung supervisorischer Beratungskonzepte. Die Arbeit im Einzelsetting verführt leicht dazu, die Perspektive der SupervisandIn für die einzig mögliche zu halten, die Sache lebensbiografisch bzw. individuell anzugehen (Sanz 2011, 190). Der Druck auf den Einzelnen erhöht sich, wenn ausschließlich individuumszentriert gearbeitet wird. Denn so wird die Beratungsform ein Teil der Problematik, zu deren Auflösung sie angetreten ist (Hausinger, Volk 2013; zit. nach Becker-Kontio, Schwennbeck 2014, 40).

Diesen Ansatz verfolgt auch Sanz (2011, 190), indem sie es für unverzichtbar hält, in der gemeinsamen Analyse mit dem/der SupervisandIn den Blick auf die organisatorischen Zusammenhänge, den Kontext des Teams und deren Wechselwirkungen zu schärfen. Es geht um die gegenseitige Abhängigkeit der in der Organisation herrschenden Wirkfaktoren, wie primäre Aufgabe, Dynamik der Gruppe, Führungspersönlichkeit, Klientel und äußere Umwelt.

7 ERKENNTNISGEWINN AUS KAPITEL 5 UND KAPITEL 6

Die folgenden Erkenntnisgewinne beziehen sich auf die Kapitel fünf und sechs. Für mich schließt sich aus den vorigen zwei Kapiteln, dass ein professioneller Umgang mit Zeit- und Leistungsdruck ein ausgesprochenes Maß an Disziplin von den IT-Beschäftigten erfordert. Zusätzlich benötigen IT-ExpertInnen Mut um Grenzen bei sich selbst, sowie bei KollegInnen und Vorgesetzten zu setzen. Des Weiteren habe ich den Eindruck, dass Supervision/Coaching und die IT-Branche zwei Arbeitswelten sind, die sich erst „kennenlernen müssen“.

7.1 Professioneller Umgang erfordert Disziplin

Nach der vorliegenden Literatur ist die Voraussetzung für einen professionellen Umgang mit Zeit- und Leistungsdruck Selbstbewusstsein und Selbstachtsamkeit. Daneben sind die Kompetenzen Konfliktfähigkeit, Verhandlungsgeschick, Priorisierung von Tätigkeiten und Personen, sowie eine ständige Ausbalancierung von diversen Gegebenheiten notwendig. Networking und das Delegieren von Tätigkeiten werden sogar als professionelle Künste ausgewiesen. Wenn ich all diese Kompetenzen in Betracht ziehe, um mir einen professionellen Umgang mit Zeit- und Leistungsdruck anzueignen, entsteht bei mir vorerst einmal „Druck“ und zusätzliche „Arbeit“. Dabei handelt es sich um Managementqualitäten, die bei MitarbeiterInnen kaum vorhanden sind bzw. auch in der Ausbildung nicht gelehrt wurden. Besonders IT-ExpertInnen erhalten in ihrer technischen Ausbildung kaum solche Kompetenzen. Wenn Beschäftigte Managementfähigkeiten erwerben müssen, erfordert dies die Erlernung einer zusätzlichen Kompetenz, sowie Disziplin neben den alltäglichen beruflichen Herausforderungen. Sich selbst zu reflektieren und diverse Gegebenheiten mit Distanz zu betrachten bzw. anzugehen, erfordert eine hohe Anstrengung.

7.2 Professioneller Umgang erfordert Mut

Da die Menschen es gewohnt sind, in einer Leistungsgesellschaft zu leben, ist ihnen auch nicht bewusst, dass die ständige Jagd nach Anerkennung und Erfolg irgendwann in ihr Gegenteil umschlägt. Es erfordert Mut von den Beschäftigten, bei dieser Jagd nach Anerkennung und Erfolg nicht mitzumachen und die Grenzen der Belastbarkeit anzuerkennen. Es verlangt Mut bei den KollegInnen und Vorgesetzte Grenzen zu setzen und die angeforderte Leistung nicht rechtzeitig zu erbringen. Es braucht Mut, eine möglicherweise bevorstehende Kündigung auszuhalten. In den heutigen Zeiten, in denen die Wohnkosten ins Unerschwingliche steigen, frage ich mich, ob man es sich überhaupt leisten kann, mutig zu sein und seinen Arbeitsplatz zu riskieren.

7.3 Supervision/Coaching und IT – zwei sich fremde Arbeitswelten?

Es gibt kaum Literatur zum Thema IT in Verbindung mit Supervision und Coaching. Dabei sind Zeit- und Leistungsdruck sowie die IT untrennbar mit der neuen Arbeitswelt verbunden. Ich stelle mir dabei die Frage, ob sich Supervision und Coaching noch nicht in die IT-Branche gewagt hat, oder ob in der IT das Bewusstsein für und das Wissen über Supervision und Coaching nicht vorhanden ist. Ich nehme an, dass die Wahrheit dazwischen liegt. Aus meiner Beobachtung werden IT-ExpertInnen heutzutage noch immer gerne in der BeraterInnenszene als „Nerds“ abgestempelt, welche auf Gefühle keinen Wert legen und schwer zur Reflexion angeregt werden können. In der vorwiegend männerdominierten IT-Branche wiederum wird Supervision und Coaching stets mit Psychotherapie gleichgesetzt. Die Überwindung für einen Beratungstermin ist hoch, denn „man(n) braucht Unterstützung“ und das passt nicht in das Heldenbild der IT-Branche. Es braucht Aufklärung auf Seiten von Supervision und Coaching und auf Seiten der IT-Branche. Die Beraterszene braucht ein Bewusstsein dafür, dass ein Wandel in der IT-Branche stattgefunden hat und die „Nerds“ von damals heute keine mehr sind, sondern Teamfähigkeit und Selbstmanagementfähigkeiten neben den fachlichen Qualifikationen oberstes Gebot sind. Ich befinde, dass in der IT-Branche eine Aufklärung über Supervision und Coaching bereits in der Ausbildung essentiell ist, so dass IT-ExpertInnen sich nicht vom Gruppendruck in späteren Arbeitsverhältnissen verleiten lassen.

8 METHODISCHE VORGEHENSWEISE

In diesem Kapitel werden die methodischen Grundlagen meiner Forschungsarbeit beschrieben. Die Begründung und Beschreibung der methodischen Vorgehensweise eröffnet dieses Kapitel. Danach werden die Erhebungsmethoden dokumentiert, sowie auf die Auswahl und Beschreibung der ProbandInnen eingegangen. Im Anschluss wird die Auswertung der Daten nach der dokumentarischen Methode erläutert. Da ich bei dieser Forschungsarbeit zwei Rollen ausführe, Forscherin und Supervisorin, möchte ich auf die Problematik der teilnehmenden Beobachtung eingehen, welche den Abschluss dieses Kapitels bildet.

8.1 Begründung der Wahl einer qualitativen Methode

In dieser Arbeit werden die Lebenswelten von IT-ExpertInnen in Bezug auf Zeit- und Leistungsdruck in der heutigen Arbeitswelt erforscht. Um dies zu untersuchen, habe ich eine qualitative Herangehensweise gewählt, da qualitative Forschung den Anspruch hat *„Lebenswelten aus der Sicht der handelnden Menschen zu beschreiben.“* (Flick et al. 2000, 14). Nach Mayring (2002, 19 ff.) hat die qualitative Forschung fünf Grunderfordernisse zu erfüllen:

- *„Gegenstand humanwissenschaftlicher Forschung sind immer Menschen, Subjekte. Die von der Forschungsfrage betroffenen Subjekte müssen Ausgangspunkt und Ziel der Untersuchung sein.“* (ebd., 20)
- *„Am Anfang jeder Analyse muß eine genaue und umfassende Beschreibung (Deskription) des Gegenstandsbereiches stehen.“* (ebd., 21)
- *„Der Untersuchungsgegenstand der Humanwissenschaften liegt nie völlig offen, er muss immer auch durch Interpretation erschlossen werden.“* (ebd., 22)
- *„Humanwissenschaftliche Gegenstände müssen immer möglichst in ihrem natürlichen, alltäglichen Umfeld untersucht werden.“* (ebd., 22)
- *„Die Verallgemeinerbarkeit der Ergebnisse humanwissenschaftlicher Forschung stellt sich nicht automatisch über bestimmte Verfahren her; sie muss im Einzelfall schrittweise begründet werden.“* (ebd., 23)

Die qualitative Forschung bedient sich Methoden, die empirisches Material durch qualitative Datensammlung erzeugt (Strübing 2013, 4). Dabei stehen bei der Untersuchung Fragen des „Wie“ und des „Was“ im Vordergrund (ebd., 20). Das empirische Material lässt sich grundsätzlich nicht mit quantifizierbaren und formalen Aussagen ergründen. Daher ist die Interpretation bzw. das Verstehen des Materials unabdinglich, welches in weiterer Folge durch das Analysieren und Rekonstruieren in qualitative Daten resultiert. Das bedeutende Merkmal qualitativer Daten ist die Kontextfülle, wobei nicht Einzelinformationen, sondern ineinander einbettete und aufeinander verweisende Wissens Elemente die Qualität ausmachen. Im Fokus der qualitativen Forschung steht das

Wissen, welches aus der Beziehung zwischen Forscher und Material generiert wird. Durch die Forschungsfrage und die analytische Einstellung der Forscherin wird empirisches Material in relevantes Wissen transformiert (Strübing 2013, 4).

Für die Untersuchung der Forschungsfrage verwende ich leitfaden-gestützte Interviews und Prozesse als Erhebungsmethoden. Das empirische Material besteht aus den transkribierten Interviews, sowie aus den Protokollen und Beschreibungen der Prozesse. Die Auswertung und Interpretation der Interviews erfolgt nach der dokumentarischen Methode.

8.2 Erhebungsmethoden: Interviews und Prozesse

Als Erhebungsmethoden dienen in dieser Forschungsarbeit Interviews und Prozesse. Dabei steht ein Interview in Form eines Aufklärungsgesprächs zu Beginn eines Prozesses und ein Interview in Form eines Evaluationsgesprächs am Ende eines Prozesses. Die Interviews basieren auf einem leitfaden-gestützten Interview, wobei die Prozesse in Form von Coachingsitzungen durchgeführt werden. Die Verschriftlichung der Interviews wurden von einer professionellen Sprachexpertin spezialisiert auf Transkriptionen durchgeführt. Die Prozesse wurden protokolliert, sowie durch zusätzliche Beobachtungen und Auffälligkeiten in Form von Beschreibungen ergänzt.

Das Leitfadeninterview dient zur Struktur und Offenheit im Interview. Einerseits soll gewährleistet sein, dass eine Vielzahl von Themen zur Sprache kommen, andererseits sollen Vergleiche von unterschiedlichen Fällen ermöglicht werden (Strübing 2013, 92). Die Forscherin ist *„dazu angehalten, das Gespräch von Thema zu Thema, von Frage zu Frage zu moderieren, dabei den Gesprächsfluss zu erhalten und zugleich die möglichst vollständige Bearbeitung aller geplanten Themen im Blick zu behalten“* (ebd., 93). Die Befragten sollen durch das Leitfadeninterview angeregt werden, in einen zwanglosen Erzählfluss zu kommen und ihre Perspektiven und Eindrücke aus ihrem alltäglichen Leben zu schildern. Neben dem Leitfadeninterview sind eine vertrauensvolle Gesprächsatmosphäre und eine kompetente Gesprächsführung unerlässlich (ebd., 93).

8.3 Auswahl und Beschreibung der ProbandInnen

Die Zielgruppe dieser Forschungsarbeit sind IT-ExpertInnen, welche unter einem aktuellen Zeit- und Leistungsdruck stehen und ein Coaching in Anspruch nehmen möchten. Um potentielle ProbandInnen für die Untersuchung zu akquirieren, wurde ein Infotext mit dem Hintergrund des Forschungsinteresses und der Vorgehensweise erstellt. Der Infotext wurde an diverse IT-Unternehmen und Universitäten mit IT-Bezug per E-Mail übermittelt, auf sozialen Medien versendet, sowie im Bekanntenkreis zur weiteren Verbreitung veranlasst. Es meldeten sich zwei mir unbekannte

Personen mit Verbindung zum Bekanntenkreis, jedoch keine weiteren Personen ohne Verbindung zum Bekanntenkreis. Da für diese Forschung lediglich zwei ProbandInnen gesucht wurden, war keine weitere Akquise notwendig.

Bei den zwei Probanden handelt es sich um zwei männliche IT-Experten im Alter von 30 bis 40 Jahren, welche sich im Bereich Softwareentwicklung mit neuen Technologien und Künstlicher Intelligenz beschäftigen.

Proband A ist als IT-Projektleiter in einem internationalen IT-Beratungskonzern mit ca. 400.000 MitarbeiterInnen weltweit tätig. Proband B fungiert als Forscher im Bereich Künstlicher Intelligenz in einem IT-Start-Up-Unternehmen mit 12 MitarbeiterInnen.

Probanden	Funktion	Organisation	Anzahl MA	Alter
Proband A	IT-Projektleiter	IT-Konzern	ca. 400.000	30-35 J.
Proband B	Forscher KI	IT-Start-Up	12	35-40 J.

Tab.1: Information zu den Probanden

Der Prozess pro Proband gliedert sich in ein Aufklärungsgespräch, drei bis vier Coaching-Einheiten und ein abschließendes Evaluationsgespräch. Es wurden Termine mit den zwei Probanden für ein erstes Aufklärungsgespräch vereinbart. Die Termine für die nachfolgenden Coachingeinheiten bzw. das Evaluationsgespräch wurden jeweils pro Sitzung neu vereinbart. Das Aufklärungs- und das Evaluationsgespräch wurden in Form eines leitfaden-gestützten Interviews durchgeführt und mit Einverständnis der Probanden mit mobiler Sprachfunktion aufgezeichnet. Der Coachingprozess an sich wurde nicht aufgezeichnet, sondern anhand von Mitschriften als Prozessdarstellungen protokolliert. Das Aufklärungs- und das Evaluationsgespräch dauerten jeweils 60 – 90 Minuten, eine Coachingeinheit in der Regel jeweils 50 Minuten. Der gesamte Prozess inklusive Aufklärungs- und Evaluationsgespräch dauerte pro Proband in etwa sechs bis acht Wochen.

8.4 Auswertung der Daten nach der dokumentarischen Methode

Für die Auswertung des Interviewmaterials und der Prozessdarstellungen orientiere ich mich an der dokumentarischen Methode nach Karl Mannheim (Strübing 2013, 144). Dieses Auswertungsverfahren unterscheidet zwischen dem konjunktiven Wissen und dem kommunikativen Wissen (ebd., 145). Das konjunktive Wissen ist das Erleben der verankerten Herstellung von Wirklichkeit, wobei das kommunikative Wissen in der Regel in explizierter Form zur Verfügung steht (Przyborski, Wohlrab-Sahr 2014, 281). Die dokumentarische Methode hebt dieses konjunktive Wissen,

also das stillschweigende Wissen, hervor und macht es für den sozialwissenschaftlichen Erkenntnisprozess offensichtlich. „*Die Untersuchten wissen im Grunde gar nicht, was sie alles wissen, nicht zuletzt, weil die begriffliche Explikation ihres Wissens sie in ihrer Handlungspraxis unnötig aufhalten würde* (Przyborski, Wohlrab-Sahr 2014, 282).“

Bei der Interpretation der qualitativen Daten wird zwischen einem immanenten und einem dokumentarischen Sinngehalt unterschieden (ebd., 283f.). Der immanente bzw. kommunikativ-generalisierte Sinngehalt lässt unabhängig von seinem Entstehungszusammenhang auf seine Richtigkeit schließen, wobei der dokumentarische Sinngehalt den gesellschaftlichen Entstehungszusammenhang betrachtet (ebd., 283f.). Die dokumentarische Methode gliedert sich in ein vierstufiges Verfahren: die formulierende Interpretation, die reflektierende Interpretation, die komparative Analyse und die Typenbildung (Strübing 2013, 148). Die Untersuchung in dieser Arbeit basiert auf den ersten beiden Auswertungsschritten.

So liegt der Fokus bei der formulierenden Interpretation auf der Frage: „Was wird gesagt?“ und zielt auf den immanenten Sinngehalt (Strübing 2013, 149). In einem ersten Schritt wird ein Überblick über den thematischen Verlauf geschaffen und die Themen in Ober- und Unterthemen gegliedert. In einem zweiten Schritt werden Passagen, welche zur reflektierenden Interpretation geeignet sind, nach formalen und inhaltlichen Kriterien unterschieden. Danach wird in einem dritten Schritt detailliert die thematische Feingliederung herausgearbeitet, wobei die (Re)-Formulierung des immanenten Sinngehalts zusammengefasst wird (ebd., 149).

Die reflektierende Interpretation basiert auf der Frage: „Wie werden die Themen bearbeitet?“ und zielt auf den dokumentarischen Sinngehalt (ebd., 149). Dabei werden Handlungsorientierungen und Habitusformen rekonstruiert. Unter Orientierungen werden Sinnmuster verstanden, welche unterschiedliche Handlungen hervorbringen (Przyborski, Wohlrab-Sahr 2014, 295). Diese Sinnmuster sind in Handlungen enthalten und werden nicht explizit als Themen angesprochen (ebd., 295). Das Wissen der IT-Experten über Zeit- und Leistungsdruck wird demgemäß im konjunktiven Erfahrungsraum der Interviews und der Prozesse in Supervision und Coaching, generiert. Während bei den Interviews die Interpretation auf dem transkribierten Text basiert, wird die Interpretation bei den Prozessen anhand der Protokolle und Beschreibungen durchgeführt.

8.5 Die Problematik der teilnehmenden Beobachtung

Diese Forschung basiert auf einer teilnehmenden Beobachtung, das heißt ich bin Forscherin und gleichzeitig Teilnehmerin im Prozess in meiner Funktion als Coach. Diese Situation bringt eine Problematik mit sich, die ich in diesem Abschnitt diskutieren und reflektieren möchte.

Nach Schatzmann und Strauss (1973, zit. nach Przyborski, Wohlrab-Sahr 2014, 44) kann eine Forscherin gegenüber dem Feld keine nahtlose Distanz bewahren, denn sie nimmt teil, auch wenn sie nur beobachtet. Die teilnehmende Forscherin begibt sich auf einer Gratwanderung zwischen Nähe und Distanz, wobei es von Bedeutung ist, die Perspektiven der Untersuchungspersonen übernehmen zu können, aber gleichzeitig als „Zeuge“ der Situation Distanz zu wahren. Ohne Nähe ist es nicht möglich, die Situation zu verstehen, ohne Distanz ist es nicht möglich, sozialwissenschaftlich zu reflektieren (Przyborski, Wohlrab-Sahr 2014, 46).

Grundsätzlich ist es mir im Forschungsprozess mit den Probanden gut gelungen, sowohl die notwendige Nähe aufzubringen, als auch die notwendige Distanz zu wahren. In meiner Funktion als SupervisorIn oder Coach verhält es sich ähnlich, denn auch hier ist es von Bedeutung, Vertrauen bzw. Nähe mit dem Coachee aufzubauen, als auch die Distanz zu wahren. Somit fiel es mir im Allgemeinen nicht schwer meine Rolle als Coach und meine Rolle als Forscherin während des Prozesses zu trennen. Bei den Interviews bzw. den Aufklärungs- und Evaluierungsgesprächen nahm ich die Rolle der Forscherin ein, bei den Coachingprozessen war ich in der Funktion des Coach. Nach den einzelnen Coachingsitzungen ließ ich mir genug Zeit, um meine Beobachtungen als Forscherin zu reflektieren und zu vermerken.

Ich kam jedoch in einen Nähe-Distanz-Konflikt hinsichtlich der „Du-Anrede“ meiner Probanden. Ich kann nicht abschätzen, ob es daran lag, dass wir im selben Alter sind oder ob es mit der IT-Branche in Verbindung gebracht werden kann. Beide Probanden waren mir unbekannt und trotzdem sprachen sie mich mit „Du“ an bzw. hatte ich auch bei Probanden B, obwohl das Coaching in Englisch stattfand, das Gefühl mit „Du“ angesprochen zu werden. In der IT-Branche ist es generell üblich, dass man sich duzt. Ich ertappe mich dabei, dass ich in eine Art „Kumpelrolle“ bzw. „Teamkollegin“ schlüpfte. Womöglich fand hier eine Übertragung der häufig vorkommenden freundschaftlichen Atmosphäre in IT-Branche auf eine amikale Stimmung im Coachingprozess statt. Dies blockierte mich insofern, dass ich in manchen Situationen nicht konfrontativ genug sein und bestimmte Aussagen näher hinterfragen konnte.

Wo es mir bei den Aufklärungsgesprächen und den Coachingprozessen gut gelang, meine Rolle als Forscherin und Coach zu trennen, fiel es mir hingegen bei dem Evaluierungsgespräch schwer. Hier vermischten sich die Rollen und ich musste mich stets konzentrieren in der Forscherrolle zu bleiben. Denn manche Aussagen von den Probanden machten mich in der Rolle des Coaches und neugierig und ich hätte gerne nachgehakt. Ich musste mich jedoch leider aus zeitlichen Gründen auf den Fragebogen konzentrieren und den Prozess für die Masterarbeit abschließen.

9 ERGEBNISSE DER EMPIRISCHEN UNTERSUCHUNG

Dieses Kapitel gibt einen umfassenden Einblick in die empirische Untersuchung dieser Forschungsarbeit. Dabei werden jeweils die Coachingprozesse von den zwei Probanden dokumentiert. Die Beschreibung der Coachingprozesse gliedert sich in das Aufklärungsgespräch bzw. Infogespräch, die Prozessdarstellung und das Evaluationsgespräch. Daraufgehend werden die Interpretationen jeweils zu den zwei gesamten Coachingprozessen dargestellt.

9.1 Beschreibung der Coachingprozesse

Zu Beginn wird der Coachingprozess des Probanden A beschrieben, welcher sich in das Aufklärungsgespräch, die Prozessdarstellung und das Evaluationsgespräch gliedert. Danach erfolgt die Beschreibung des Coachingprozesses von Probanden B, welcher sich auf das Infogespräch, die Prozessdarstellung, sowie das Evaluationsgespräch teilt.

9.1.1 Beschreibung Coachingprozess Proband A

Proband A meldet sich auf meine Ausschreibung zur Suche nach ProbandInnen für meine Masterarbeit per Kurznachricht auf meinem Mobilfunktelefon. Bereits bei der ersten Kurznachricht benutzt er die Du-Form. Er kennt mich nicht weder, noch war meine Ausschreibung in Du-Form formuliert.

9.1.1.1 Aufklärungsgespräch Proband A

In einem ersten Aufnahmegegespräch führe ich mit Proband A ein Interview bzgl. seinen persönlichen Erfahrungen im Zusammenhang mit Zeit- und Leistungsdruck in seiner alltäglichen Arbeit. Proband A ist 30 Jahre alt und arbeitet seit zweieinhalb Jahren in einem weltweit tätigen IT-Beratungsunternehmen mit über 400.000 MitarbeiterInnen als Business Analyst. Seine informale Funktion ist die eines Projektleiters, der mit seinem Team IT-Projekte bei auswärtigen KundInnen außerhalb des eigenen Unternehmens durchführt. Diese KundInnen sind hauptsächlich Großfirmen, welche meist für die Umsetzung neuer Softwaretechnologien das IT-Beratungsunternehmen für eine bestimmte Dauer hinzuziehen.

Die Aufgabe von Proband A und seinem Team ist es, den gesamten IT-Changemanagement-Prozess zu gestalten, d.h. Vorbereitung der MitarbeiterInnen des Kunden auf die neuen Technologien,

Implementierung der IT-Systeme und Durchführung von Trainings. Somit ist Proband A mit seinem Team hauptsächlich im Unternehmen des Kunden örtlich anwesend. Meist sind jedoch die Teammitglieder durch „Offshoring“³ oder „Nearshoring“⁴ ausgelagert. Zudem können auch MitarbeiterInnen des Kunden zum Team gehören. Bei einem Projektwechsel ändert sich der örtliche Arbeitsplatz für Proband A und eventuell auch die Zusammensetzung seines Teams. Gelegentlich kommt es vor, dass Proband A an zwei oder mehreren Projekten gleichzeitig arbeitet. Proband A trifft sich mit seinen KollegInnen und Vorgesetzten etwa zweimal pro Monat für ein „Business-Frühstück“ am Standort seines Unternehmens, um sich über aktuelle Arbeitsthemen auszutauschen.

Die Kommunikation zu seinen Vorgesetzten in einer Matrixorganisation erfolgt hauptsächlich über E-Mail, Telefon oder einen Messenger-Dienst. Zu seinen TeamkollegInnen und den MitarbeiterInnen des/der KundInnen hält er direkten persönlichen Kontakt. Proband A gibt an, dass er Zeit- und Leistungsdruck in seiner alltäglichen Arbeit erlebt, jedoch nicht durchgehend, sondern in bestimmten Phasen in konzentrierter Form. So gibt der/die KundIn sehr harte Zeitleisten vor, welche eingehalten werden müssen, da der/die KundIn sehr viel bezahlt und dementsprechend sehr viel erwartet. Daneben wird von den MitarbeiterInnen erwartet, sich intern in der eigenen Firma „für alle möglichen Dinge“, wie beispielsweise Spaßveranstaltungen zu engagieren, was nach Proband A für die Kultur in einem Beratungsunternehmen üblich ist. Dazu wird erwartet, dass das eigene aktuelle Projekt in der Firma publik gemacht wird und der Wissenstransfer hergestellt wird. Wenn jedoch gleichzeitig das Projekt kurz vor der Deadline steht, wird es „schnell einmal zu viel“.

Somit ist die Phase vor der Beendung eines Projektes geprägt von Zeit- und Leistungsdruck, wohingegen zu Beginn eines Projektes die Vorgänge ruhiger ablaufen. Auf die Frage hin, was Proband A glaubt, wie dieser Zeit- und Leistungsdruck entsteht, antwortet er, dass der Druck vorwiegend vom Kunden kommt. Erstens bestimmt dieser die Zeitleiste und zweitens will der Kunde meist weniger bezahlen als sich das IT-Beratungsunternehmen vorstellt. Um sich zu einigen, wird das Angebot oft „zusammengestutzt“ und am Ende muss jedoch die gleiche Arbeit in weniger Zeit passieren. Wenn man in weniger Zeit mehr arbeiten muss, kommt dann noch der Leistungsdruck hinzu. Von seinen Vorgesetzten hingegen verspürt Proband A kaum Zeit- und Leistungsdruck.

³„Die Verlagerung von betrieblichen Aufgaben oder Teilaufgaben aus am heimischen Standort ausgeführten Funktionen oder Prozessen in andere, überwiegend weit entfernte Länder wird als Offshoring bezeichnet.“ <https://www.enzyklopaedie-der-wirtschaftsinformatik.de/wi-enzyklopaedie/lexikon/uebergreifendes/Globalisierung/Offshoring> (16.5.2020)

⁴„Bei Nearshoring handelt es sich um die Verlagerung von betrieblichen Tätigkeiten in das nahe gelegene Ausland. Nähe ist hierbei nicht ausschließlich geografisch zu verstehen. Auch kulturelle und sprachliche Gemeinsamkeiten, die förderlich für den Gesamterfolg eines Projektes sein können, sowie die Anzahl der zwischen den Ländern liegenden Zeitzonen spielen eine wichtige Rolle.“ <https://www.enzyklopaedie-der-wirtschaftsinformatik.de/wi-enzyklopaedie/lexikon/uebergreifendes/Globalisierung/Nearshoring> (16.5.2020)

Proband A beklagt jedoch den hohen Koordinations- und Kommunikationsaufwand mit den Vorgesetzten in der Matrixorganisation, da jeder seiner Vorgesetzten für einen bestimmten Bereich zuständig ist (z.B.: Fachlicher Manager, Kundenaccount-Manager, Projektmanager etc.). Er könne seine Vorgesetzten gar nicht wirklich aufzählen, da es so viele verschiedene seien und er in diesem Sinne keinem ihm direkten Vorgesetzten unterstellt ist. Zeit- und Leistungsdruck empfindet Proband A seitdem er in dem IT-Beratungsunternehmen arbeitet. Zu Beginn fiel ihm dieser Druck nicht so auf, da er gerne Herausforderungen annimmt und sehr gerne arbeitet. Dem Zeit- und Leistungsdruck begegnet Proband A mit „mehr Arbeit reinstecken“ und viel Sport. Vor allem, wenn es stressig wird, versucht Proband A noch mehr Sport zu machen, etwa viermal pro Woche verschiedenste Sportarten von Turnier-Handball (1x Training, 1x Match pro Woche) über High Intensity Intervall Training (Zirkeltraining, dreimal pro Woche), Laufen, Radfahren, Bouldern (am Wochenende) und Vinyasa Flow Yoga (sportliche Variante im Yoga). So meint Proband A: „das Ziel ist schon, fast jeden Tag Sport zu machen“.

Proband A begründet seine intensiven sportlichen Aktivitäten damit, dass er beim Sport gut abschalten und hernach besser schlafen kann. Der Sport ist für Proband A seine Pause, denn würde er keinen Sport machen, würde er einfach weiterarbeiten. Um zwischendurch abschalten zu können, spielt Proband A gelegentlich ein Computerspiel. Danach fühlt er sich meistens nicht gut, da dadurch viel Zeit verschwendet wird und er sich denkt, dass er lieber ein Buch hätte lesen sollen. Entspannungstechniken wendet Proband A nur selten an, beispielsweise Atemübungen, die er im Yoga kennengelernt hat.

Bemerkbar macht sich der Zeit- und Leistungsdruck bei Proband A insofern, dass er weniger Zeit mit Freunden und seiner Partnerin verbringt. Auch Sporttermine müssen gelegentlich, aufgrund von Überstunden, verschoben oder ausgelassen werden. Meist kommt Proband A nicht rechtzeitig aus seiner Arbeitsstelle, da er von KollegInnen oder seinem Kunden aufgehalten wird, um Arbeitsthemen auszudiskutieren. Proband A macht durchschnittlich 7 Überstunden pro Woche, zu Hochzeiten sind es etwa 20 Überstunden pro Woche. Auf die Frage hin, was er an seinem persönlichen Umgang mit Zeit- und Leistungsdruck ändern sollte, sagt Proband A, dass er froh wäre, wenn er die gleiche Arbeit in weniger Zeit schaffen würde. Er weiß jedoch nicht, ob er deshalb weniger arbeiten würde. Gleich im Anschluss meint Proband A, dass er lernen müsste, seine Arbeit zu reduzieren und es dabei gut sein zu lassen. Anstatt dessen fragt er zu Arbeitsende KollegInnen, ob er sie noch bei verschiedensten Belangen unterstützen könne. Druck macht sich bei Proband A körperlich insofern bemerkbar, als dass er Ein- und Durchschlafprobleme in der Nacht hat. Vor allem, wenn er unter besonders hohem Druck steht, schläft er schlecht und grübelt. Er meine, er sollte aufstehen und sich ein paar Dinge notieren, die ihm während des Nachdenkens eingefallen

sind, macht es dann aber dennoch nicht. Zu der Frage, inwieweit seine KollegInnen den Zeit- und Leistungsdruck wahrnehmen, sagt Proband A, dass dieser Druck allen MitarbeiterInnen im Unternehmen bewusst ist. Es gibt viele KollegInnen, die darunter leiden, da sie sehr viel mehr arbeiten als Proband A und dienstlich mit dem Flugzeug unterwegs sind.

Grundsätzlich gilt in der Firma, dass wer den nötigen Arbeitseinsatz nicht bringt, nicht befördert wird. Wenn der Mitarbeitende nach einer gewissen Zeit nicht befördert worden ist, wird ihm nahegelegt, sich etwas Anderes zu suchen. Dies betrifft vor allem MitarbeiterInnen aus den unteren Levels, wohingegen Mitarbeitende des höheren Levels sich in sogenannten Expert Tracks auf andere Stellen im Unternehmen bewerben können. Generell herrscht in der Firma eine hohe Fluktuation, wobei die Beschäftigten durchschnittlich zwei Jahre im Unternehmen bleiben. Nach Proband A ist der Organisation ebenfalls der Zeit- und Leistungsdruck bewusst und es werden Mitarbeitende per Mail von der Personalabteilung darauf aufmerksam gemacht, auf ihre Work-Life-Balance zu achten.

Diese Mails werden jedoch von den KollegInnen belächelt, da dies im Widerspruch zum geforderten Arbeitseinsatz der Organisation steht. Im Unternehmen gibt es auch ein bestimmtes Motto (dieses kann hier aufgrund der Anonymisierung der Daten nicht erwähnt werden), das auf vielen Unterlagen steht, in Besprechungen und Vorträgen vorkommt. Es wird von Proband A als klassisches „*Berater-Bullshit-Bingo*“ bezeichnet. Des Weiteren werden vom Unternehmen Fitness- und Ernährungstrainings, Sabbaticals, etc. für die Beschäftigten angeboten. Proband A meint, dass diese Vorkehrungen jedoch nichts am geforderten Arbeitseinsatz verändern und von den Mitarbeitenden nicht ernst genommen werden.

Das Delegieren seiner Tätigkeiten fällt Proband A schwer, da er sie aufgrund seines speziellen Expertenwissens kaum delegieren kann. Er meint, bevor er jemandem eine Tätigkeit erklären muss, macht er sie am liebsten selbst. Auf jeden Fall möchte er lernen, Arbeit an seine Teammitglieder abzugeben. Die Pausen gestaltet sich Proband A regelmäßig beim Kaffeetrinken mit KollegInnen und in der Mittagspause. Leider werden beim Mittagessen oft arbeitsbezogene Themen diskutiert, je nachdem welche ArbeitskollegInnen beim Essen dabei sind. Proband A ist für seine Vorgesetzten am Wochenende jederzeit über das Mobilfunkgerät erreichbar, wobei er jeden Sonntagabend seine E-Mails liest. Er möchte einen Überblick darüber haben, was am Wochenende passiert ist, da manche KollegInnen auch am Wochenende (freiwillig) arbeiten und E-Mails versenden. Diese Überprüfung sonntagabends beruhigt Proband A und er kann sich so auf den nächsten Tag vorbereiten. Anrufe am Wochenende erhält Proband A hingegen selten. Wenn er sehr viel zu tun hat, nimmt er jedoch gelegentlich die Arbeit in seiner Freizeit mit nach Hause. Unter der

Woche setzt er sich schon frühmorgens vor Beginn der Arbeit mit dem Laptop ins Bett, trinkt dort seinen Kaffee und liest in Ruhe seine E-Mails. Am späteren Abend setzt er sich oftmals auch vor den Laptop, um vorher mit seiner Partnerin Abendessen oder noch Sport machen zu können. Proband A arbeitet auch an den Wochenenden, wenn viel Arbeit anfällt. Von seiner Partnerin, seinen FreundInnen und KollegInnen hört er oft, dass er zu viel arbeitet. Proband A sagt, dass er sehr viel Multitasking und Hektik in seiner Arbeit ausgesetzt ist. Ständig fühlt er sich in seiner Arbeit unterbrochen, sei es durch die KollegInnen, die hin- und herlaufen, Nach telefonieren oder etwas von ihm brauchen, Telefon, E-Mails oder diverse Chatprogramme wie Microsoft Teams, etc.

Auf die Frage hin, inwiefern sein Privatleben ihm einen Rückzugsort bietet, antwortet Proband A, dass er nicht das Gefühl hat, seine Arbeit von seinem Privatleben trennen zu müssen. Exitoptionen stehen Proband A genügend zur Verfügung, er würde einer Kündigung sehr gelassen gegenüberstehen, da er bereits jetzt schon zwei neue Jobangebote hätte. Er meint jedoch, dass er seine aktuelle Arbeit zurzeit sehr spannend findet und er bei diesen zwei Jobs wahrscheinlich noch mehr arbeiten müsste. Proband A meint, dass er generell über seinem Level arbeitet und er viel mehr verdienen müsste.

Zweimal im Jahr gibt es einen „*Performance Achievement Prozess*“ in Form eines Beratungsgesprächs, in welchem mit dem Mitarbeitenden besprochen wird, wie er sich entwickelt hat und ob er bereit für eine Beförderung ist. Wenn er bereit für eine Beförderung ist, kommt er in einen Topf mit anderen beförderungswürdigen MitarbeiterInnen. Dann gibt es noch einen zweiten Topf mit Geld, je nachdem wie erfolgreich das Projektteam beim Kunden war. In diesem Jahr lief es für Proband A nicht gut, es war kein Geld im Topf und es gab für keinen in seinem Team eine Beförderung. Ob man befördert worden ist oder nicht, wissen auch andere KollegInnen im Unternehmen, da jedes Jahr eine Beförderungsparty stattfindet, wo die Beförderten aufgerufen werden. Proband A findet es positiv, dass es trotzdem keine „Ellbogenkultur“ unter den KollegInnen in seinem Unternehmen gibt. Dies sehe in anderen Unternehmen oft anders aus, wo KollegInnen untereinander versuchten sich „*Steine in den Weg*“ zu legen und sich freuten, wenn bei der/dem KollegIn das Projekt gescheitert ist.

Proband A sorgt für sich selbst, in dem er regelmäßig Sport macht, gesund isst und sich einen Fitnesstracker besorgt hat. Dieser misst seinen Schlaf und er sieht somit „schwarz auf weiß“, dass er zu wenig schläft. Dies spornt ihn an, früher ins Bett zu gehen. Proband A ist von seinem Fitnesstracker begeistert, da er auch den Puls, Schritte, Schlaf und das Essen mitprotokolliert. Wertgeschätzt fühlt sich Proband A inoffiziell von seinen KollegInnen und Vorgesetzten, jedoch nicht offiziell durch die Organisation. Denn wenn man intern hört, dass man gute Arbeit macht und dann

aber bei den Beförderungspartys leer ausgeht, ist das keine Wertschätzung für ihn. Wenn es bei den Beförderungspartys keinen Erfolg für das Team gibt, sind die Teammitglieder oft verärgert über die eigenen TeamkollegInnen. Proband A erwartet sich vom Coaching, dass er lernt, mit Zeit- und Leistungsdruck gelassener umzugehen. Zudem wäre er sehr glücklich, wenn seine schlaflosen Nächte weniger würden.

9.1.1.2 Prozessdarstellung Proband A

Zu Beginn der ersten Coachingstunde erwähnt Proband A, dass er zukünftig besser abschalten, organisierter sein, sowie das Prokrastinieren von Tätigkeiten vermeiden möchte. Er meint, dass das eigentliche Problem das Prokrastinieren sei und dass das Abschalten und das Organisieren damit zusammenhängen würden. Oftmals verschiebt er Tätigkeiten auf später und vergisst sie dann komplett zu erledigen. In der Nacht wacht er auf und ihm fällt ein, dass es wichtig gewesen wäre, diese Aufgabe durchzuführen. Außerdem kann er meist nicht einschlafen, weil er grübelt und ihm tolle Ideen einfallen. Es ärgert ihn, dass er diese Gedankengänge nicht aufschreibt, am nächsten Morgen hat er sie dann leider vergessen. Einschlafprobleme hat Proband A vor allem an solchen Tagen, an denen es in der Arbeit besonders stressig zugeht. Mir scheint, dass es Proband A schwerfällt, seine Tätigkeiten in seinem Arbeitsalltag zu priorisieren.

Um ihn dabei zu unterstützen und einen Überblick über seine Tätigkeiten zu bekommen, lade ich Proband A dazu ein, seine Tätigkeiten in die vier Kategorien „wichtig und dringlich (= Notwendigkeit“), „wichtig und nicht dringlich (= Qualität“, „dringlich und nicht wichtig (= Täuschung“ und „nicht dringlich und nicht wichtig (= Verschwendung)“ einzuteilen. Ich nehme wahr, dass es sich für Proband A als schwierig gestaltet, seine Tätigkeiten zu kategorisieren. Er meint, dass er sich über die Unterscheidung seiner Aufgaben in „wichtig und nicht wichtig“ bzw. „dringlich und nicht dringlich“ nie Gedanken gemacht hat. Während Proband A seine Tätigkeiten in die vier Kategorien auf dem Flipchart einträgt, reflektieren wir gleichzeitig über seine Aufgaben.

Mir fällt auf, dass Proband A eine ehrgeizige, motivierte und engagierte Person ist, die gerne alles richtig machen möchte. Ich verspüre zudem, dass Proband A einen Hang zum Perfektionismus hat und es ihm schwerfällt, sich Fehler zu erlauben. Zusätzlich gibt Proband A nicht gerne Arbeit an andere ab, dafür gelingt es ihm im Gegensatz dazu recht gut, Tätigkeiten, welche nicht in seiner Expertise liegen, für KollegInnen zu übernehmen. Noch dazu sind diese Zusatztätigkeiten für seine Vorgesetzten in seinem Unternehmen nicht sichtbar und können dementsprechend auch nicht gewürdigt werden. Auf die Frage hin, was Proband A anspricht, diese zusätzlichen Tätigkeiten durchzuführen, meint er, dass bei ihm „*alles funktionieren muss*“ und er gerne hilfsbereit ist. Durch die Reflexion erkennt Proband A, dass die Kommunikation mit seinen Vorgesetzten, Anfragen vom

Kunden und administrative Aufgaben höchste Priorität (Kategorie Notwendigkeit) haben. Tätigkeiten mit der Partnerin, FreundInnen und dem Team ordnet Proband A als qualitative Tätigkeiten ein. Dabei ergänzt er, dass es für ihn wichtig ist, an sich selbst zu wachsen und immer besser zu werden, in all dem was er tut. Aufgaben, welche nicht in seine Expertise fallen und sinnlose Meetings, sowie die ständige Unterbrechung durch Chatprogramme ordnet Proband A der Kategorie Täuschung zu. Als Verschwendung sieht Proband A das Reparieren von Dingen, die in der Verantwortung des Kunden liegen, und das lange Grübeln bevor er eine E-Mail sendet. Ich habe zu diesem Zeitpunkt das Gefühl, dass für Proband A durch diese Reflexion bereits etwas Klarheit geschaffen wurde und kann eine Art von Erleichterung in seinem Gesicht erkennen.

Etwa vier Wochen später erfolgt der nächste Coachingtermin, wobei Proband A sogleich schildert, was er in Zukunft ändern möchte. Er will sich einen E-Mailfilter einrichten und nicht mehr jede einzelne E-Mail „ganz genau“ durchlesen, sondern unnötige Nachrichten liegen lassen. Zudem ist ihm bereits aufgefallen, dass er beim E-Mail-Schreiben nicht mehr lange grübelt, bevor er die E-Mail versendet. Meetings, die er schon im Vornhinein als nicht relevant für sich erkennt, wird er zukünftig sofort absagen. Proband A hat in den letzten Wochen reflektiert, dass er viel zu vielen Leuten hilft, umgekehrt jedoch selten Unterstützung erfährt. Er möchte sich daher zukünftig von freiwilligen Tätigkeiten distanzieren bzw. sich genau überlegen, was er für wen, wann und wie macht.

Ich frage ihn, was er heute im Coaching bearbeiten möchte. Daraufhin antwortet Proband A, dass er viel darüber nachgedacht habe, zukünftig „den Mut aufzubringen, gut genug zu sein“. Er schildert, dass es für ihn nie reicht, da er immer besser sein möchte und alles optimieren möchte. Dies bestätigt mich in meinen Überlegungen beim ersten Coaching, dass für Proband A immer alles perfekt sein bzw. alles funktionieren muss. Wir reflektieren gemeinsam darüber, dass seine Anliegen miteinander in Zusammenhang stehen. Da er in allem so „genau“ ist, verschwendet er viel Zeit und vergisst auf die wichtigen Tätigkeiten. Daher kommt es auch zu den schlaflosen Nächten und die Organisation fällt ihm schwer, wenn er immer alle Tätigkeiten als besonders wichtig einstuft. Ich frage Proband A, ob es Momente in seinem Leben gibt, wo er das Gefühl hat, dass er nichts leisten bzw. nicht funktionieren muss. Daraufhin überlegt er lange und meint dann, beim Skifahren, um gleich darauf einzuhaken, dass er auch beim Skifahren ständig versucht, neue Techniken auszuprobieren. Ihm scheint es unangenehm zu sein, dass ihm nichts weiter einfällt und es stimmt ihn sehr nachdenklich. Ich warte eine Weile ab und sage dann zu ihm, dass er jetzt noch jung sei, doch in einem späteren Alter könne das gefährdend für die Gesundheit sein, wenn er sich keine Auszeiten für sich selbst gönnt. In diesem Moment stelle ich mir innerlich die Frage, ob Proband A es sich überhaupt erlaubt, einmal zu genießen, abzuschalten oder einfach einmal nichts

zu tun. Da kommen mir die Glaubenssätze in den Sinn und ich frage mich, ob es bei Proband A innerlich Glaubenssätze gibt, wie „Ich muss immer perfekt sein“, „Ich muss funktionieren“, „Ich muss immer gut sein“. Ich entschieße mich dazu, Proband A über Glaubenssätze aufzuklären und frage ihn, ob er bei sich Sätze dieser Art innerlich wahrnimmt. Für mich völlig überraschend, nennt Proband A sofort vier Glaubenssätze und schreibt sie auf: „*Ich muss in allem, was ich mache, gut sein.*“, „*Ich muss immer mein Bestes geben.*“, „*Ich muss als schlau wahrgenommen werden.*“ und „*Ich muss etwas Wichtiges machen.*“ Er meint, dass diese Sätze aus seiner Kindheit stammen, seine Eltern hätten ständig gesagt, wie schlau und gut er in allem sei. Der Satz, den Proband A als erstes bearbeiten möchte, ist „*Ich muss in allem, was ich mache, gut sein*“. Nach dieser Coachingsitzung, habe ich das Gefühl, dass Proband A sehr erleichtert und auf eine gewisse Art und Weise zufrieden ist.

Zu Beginn der dritten Coachingsitzung fahren wir mit der Glaubenssatzübung fort und transformieren diesen Satz in: „*Ich darf auch mal weniger Leistung bringen*“. Ich frage Proband A, wie sich dieser Satz anfühlt. Er antwortet, er fühle sich gar nicht gut an, denn das will er nicht. Danach lade ich Proband A zu einer Körperübung bzgl. seines Glaubenssatzes ein, um herauszufinden, ob es eine Erlaubnis oder ein Verbot in seinem Körper zu diesem Satz gibt. Proband A ist einverstanden. Bei dieser Körperübung geht es darum, zuerst tief ein- und auszuatmen und dann mit geschlossenen Augen in seinen Körper zu horchen. Dabei wird der transformierte Glaubenssatz laut oder gedanklich ausgesprochen und versucht, ein Verbot oder eine Erlaubnis an einer bestimmten Körperstelle zu erkennen. Proband A fällt es ersichtlich schwer, in seinen Körper hinein zu spüren. Ich bemerke auch eine Art Widerstand gegen diese Körperübung.

Nach ein paar Versuchen meint Proband A ruhig, „*Ich spüre nichts, ich spüre gar nichts, ich spüre mich nicht*“. Der Satz „*Ich spüre mich nicht*“, prägt sich mir ein. Er macht so viel Sport, denke ich mir in diesem Moment, doch innerlich spürt er seinen Körper nicht. Wir wiederholen die Übung mit dem Glaubenssatz „*Ich muss als schlau wahrgenommen werden*“ und transformieren ihn in „*Ich muss nicht als schlau wahrgenommen werden*“. Dieser Satz stimmt für Proband A auch nicht, denn ihn auszusprechen ist, als würde er sich selbst belügen. Jedoch merkt er, dass es ihm die Brust zusammenzieht. Es gibt somit ein Verbot für diesen Glaubenssatz, welches sich in der Brust bemerkbar macht. Ich lasse Proband A tief und fest in diesen Brustbereich mit seinem Atem nachspüren. Nach der Körperübung meint er, dass sich das nicht gut für ihn angefühlt habe, denn er wolle der Beste sein. Er möchte besser sein als andere und fragt mich, was soll daran schlecht sein sollte, wenn man sich verbessern möchte. Ich frage ihn, was daran so schlimm ist, wenn er nicht der Beste ist, was passiert dann. Er antwortet, dass es sonst in Ordnung ist, außer es geht um sein Fachwissen. Ich frage ihn, was er über Leute denkt, die nicht so schlau sind wie er.

Proband A erwähnt daraufhin, dass er eine Liste von „*Trotteln*“ führt. Ich frage ihn, ob er Bedenken hat, von anderen Personen als „*Trottel*“ wahrgenommen zu werden. Dies bejaht Proband A und erklärt sogleich, dass bei ihm „*alles binär*“ ist, es gibt nur „*0 und 1*“. Bei ihm gibt es kein Dazwischen, es gibt nur gut oder schlecht, „*wenn man schlecht ist, ist man ein Trottel*“. Ich weise Proband A darauf hin, dass es zwischen schwarz und weiß aber auch Graustufen gibt. Dies scheint ihn sehr nachdenklich zu stimmen. Zum Abschluss der Stunde hole ich mir bei Proband A Feedback über die Körperübung ein. Er meint, dass diese Art von Übung ihm nicht liegt, er es aber gerne ausprobiert hat. Ich gebe ihm diese Körperübung als „Hausaufgabe“ vor dem Einschlafen auf.

In der vierten Coachingstunde meint Proband A, dass er die Übung vor dem Einschlafen durchgeführt hat. Er verspürte wiederum keine körperlichen Anzeichen, jedoch schlief er in diesen Nächten schlecht. Dennoch gibt es bei ihm bereits eine Verbesserung, da er beim Verfassen von E-Mails an seine Glaubenssätze denkt, nicht mehr so viel über den Text grübelt und die E-Mail in einem „Gut genug“- Zustand mit gutem Gewissen schneller absenden kann. Proband A möchte sich in dieser Stunde dem Thema „Abschalten“ widmen. Er meint, dass das Abschalten und seine mangelnde Selbstorganisation in Zusammenhang stehen. Die Wichtig/Dringlich-Übung hat ihn bei der Priorisierung seiner Tätigkeiten sehr unterstützt, allerdings weiß er nicht, wie er dies in seinen Arbeitsalltag integrieren soll. Er hat bis jetzt immer alles im Kopf gemacht und möchte es zukünftig niederschreiben.

Ich begleite Proband A auf der Suche nach einem geeigneten Medium, um seine Ideen bzw. Aufgaben zu notieren. Dabei stellte sich für Proband A heraus, dass sein Mobilfunktelefon das geeignete Medium ist, „*irgendwelche To-Do-Listen auf Papier*“ kommen für ihn keinesfalls in Frage. Zukünftig möchte Proband A, wenn eine E-Mail auf seinem Mobilfunktelefon einlangt, diese sofort in eine der Wichtig/Dringlich Kategorien einordnen. Dafür wird er vier Ordner auf seinem Mobilfunkgerät einrichten und die Nachrichten sofort nach Einlangen einordnen. Damit er auf diese E-Mails in den Ordnern nicht vergisst, bräuchte er ein Ritual, sagt er. Wir erarbeiten darum gemeinsam ein Ritual für den Morgen und eines für den Abend, bevor er seinen Arbeitsort verlässt. Proband A möchte künftig nach der Arbeit seinen Firmenlaptop nicht mehr verwenden. Er wirkt nach dieser Stunde sehr entspannt.

9.1.1.3 Evaluationsgespräch Proband A

Zu Beginn des Evaluationsgespräches lade ich Proband A dazu ein, mir auf einer Skala von eins bis zehn mitzuteilen, wie er vor unserem Coaching mit Zeit- und Leistungsdruck umgegangen ist. Dabei bedeutet eins ein schlechter Umgang, zehn ein sehr guter Umgang. Proband A beantwortet

die Frage mit einer sieben. Auf die Frage, wie er den Umgang mit Zeit- und Leistungsdruck nach unserem Coaching, beurteilt, antwortet Proband A mit einer acht. Er meint, dass es ihm nun besser gelingt, sich von gewissen Tätigkeiten abzugrenzen und er somit mehr Zeit hat, sich auf die wesentlichen Aufgaben zu konzentrieren. Inwiefern das Coaching für ihn hilfreich war (wobei zehn sehr hilfreich und eins wenig hilfreich bedeutet) bewertet Proband A ebenfalls mit einer acht. Er vergibt, wie er sagt, keine niedrigere Zahl, da er viel gelernt hat und sich Strategien für einen besseren Umgang mit Zeit- und Leistungsdruck dauerhaft mitnehmen konnte, welche ihn in seinem täglichen Leben unterstützen, wie beispielsweise das Priorisieren von Tätigkeiten. Proband A vergibt keine höhere Zahl, da er noch mehr Coachingeinheiten benötigt hätte, um weiter daran zu arbeiten.

Sein Arbeitsalltag hat sich insofern verändert, als dass er sich mit der offensichtlichen Einteilung von Tätigkeiten nach Priorität am Mobilfunktelefon, Zeit erspart, sich nicht mehr mit Kleinigkeiten aufhält und er auch früher heimgehen kann, weil er nicht so wichtige Tätigkeiten auf später verschiebt. Die Frage, was für ihn im Coaching besonders stärkend und hilfreich war, beantwortet Proband A mit den Glaubenssätzen. Diese Sätze wären ihm schon bewusst gewesen, aber nicht so explizit. Er fand dies sehr interessant, da er oft an diese Sätze denken musste und ihm in bestimmten Situationen seine Gedanken bewusst wurden, wie beispielsweise „*Ich darf nicht als der Blöde dastehen*“ und „*Ich muss jetzt perfekt sein*“. Er reflektierte auch selbst darüber, warum er wie reagierte. Das half ihm dabei, in diesen bestimmten Situationen daraufhin anders zu handeln oder zu reagieren.

Neu bzw. ungewohnt war für Proband A, über seine Gefühle zu reden, da er dies aus seiner alltäglichen Arbeit nicht kennt bzw. es dort auch keinen Anlass dafür gibt. Er meint, dass es sehr schwierig für ihn gewesen sei, auf die Frage im Coaching „Wie fühlst du dich nun?“ zu antworten. Er ist es nicht gewöhnt auszudrücken, wie er sich fühlt und es fällt ihm schwer, die richtigen Worte dafür zu finden. Proband A erwähnt zusätzlich, dass bei der Frage nach dem Wohlbefinden mit „Wie geht es dir?“ meist männliche Kollegen oft irritiert reagieren. Diese Frage wird von vielen Kollegen falsch aufgefasst, da aus ihrer Sicht ihr „guter physischer und psychischer Zustand“ auf diese Weise hinterfragt wird. Über seine Emotionen zu sprechen, hat Proband A jedoch gut getan. Des Weiteren war für Proband A die Körperübung sehr ungewöhnlich. Es hat ihn sehr irritiert und er hat in diesem Moment nicht gewusst, was er damit anfangen soll bzw. was von ihm erwartet wird. Diese Körperübung hat ihm persönlich nach seiner Meinung nach nicht geholfen. Ich weise Proband A darauf hin, dass es in dieser Übung auch um die Glaubenssätze gegangen ist. Er meint, dass vielleicht durch die Übung die Glaubenssätze besser hängen geblieben sind. Nach weiterem

Nachfragen meinerseits erfahre ich, dass die Körperübung sich für Proband A als „*etwas esoterisch*“ herausstellte und sich „*komisch*“ anfühlte. Die Irritation kommt von ihm daher, dass „*man sowas in einem professionellen Umfeld*“ nicht macht. In seinem Unternehmen gibt es einen „*Happy-Feel-Good Menschen*“, der MitarbeiterInnen dazu animiert, kurz mal nach draußen zu gehen und eine Runde durchzuatmen. Dies wird von ihm und seinen KollegInnen zunächst belächelt und man frage sich „*was will er eigentlich von mir*“, aber danach fühle man sich besser. Im Büro würde aber keiner zu einem kommen und fragen: „*Wie fühlst du dich?*“. Er oder KollegInnen würden sich andernfalls fragen: „*Wieso? Schau ich so schlecht aus?*“.

Die Ein- und Durchschlafprobleme haben sich für Proband A gebessert, allerdings hatte er in den letzten Wochen wenig Arbeitsstress. Proband A gelingt es immer besser, Arbeitspakete an seine KollegInnen zu delegieren und er ist in der Zwischenzeit auch öffentlich befördert worden. Proband A hat es zudem geschafft, seine Arbeitszeiten zu reduzieren, vor allem am Wochenende weniger zu arbeiten und hat sich dazwischen ein paar Tage frei genommen. Für stressige Zeiten nimmt sich Proband A vor, dass er Tätigkeiten, welche nicht in die Zuständigkeit des Projekts fallen, reduziert oder delegiert und sich auf die wesentlichen Aufgaben im Projekt konzentriert. Die Einstellung, dass er Privates von der Arbeit nicht trennt, ist nach wie vor gleich geblieben. In den Pausen hat sich Proband A oftmals mit einem Kaffee allein ins Grüne gesetzt, er hat einen kleinen Park entdeckt, der ihm zuvor nie aufgefallen war. In einem internen Gesundheitstraining der Fima erfuhr er von sogenannten „*NINO-Pausen (= No Input, No Output)*“, wo man sich im Freien hinsetzt und versucht, die Seele baumeln zu lassen. Außerdem wurde ihm in diesen Trainings, welche von Sportwissenschaftlern durchgeführt wurden, nahegelegt, einen Teil seiner sportlichen Aktivitäten auf den Morgen zu verlegen, um u.a. besser schlafen zu können. Zum Schluss des Interviews betont Proband A, dass er froh ist, nun leichter über seine Emotionen sprechen zu können und dass sich dies in Gesprächen mit seiner Partnerin ebenfalls positiv auswirkt.

9.1.2 Beschreibung Coachingprozess Proband B

Proband B meldete sich auf meine Ausschreibung zur Suche nach Probanden für meine Masterarbeit per E-Mail. Proband B sprach mich in seiner E-Mail in Englisch an. Er erwähnte, dass es sich bei seinem Anliegen eher nicht um ein Zeit- und Leistungsdruckthema handelt, sondern um ein Zeitmanagementproblem. Somit ordnete ich Proband B vorerst nicht in meine Liste von Probanden für die Masterarbeit ein, vereinbarte mit ihm aber dennoch ein Coaching. Im Verlauf unserer Coachingsitzungen stellte ich jedoch fest, dass es womöglich doch einen Zusammenhang mit dem Thema Zeit- und Leistungsdruck geben könnte und wollte ihn für meine Forschung in Betracht ziehen. Daher beinhaltet dieser Fall kein Aufklärungsgespräch, sondern ein Infogespräch. Proband

B ist kein österreichischer Staatsbürger und ist erst vor einem Jahr aus beruflichen Gründen nach Österreich gezogen. Da seine Muttersprache nicht Deutsch ist, verständigen wir uns im Coaching auf Englisch.

9.1.2.1 Infogespräch Proband B

Bereits bei unserem ersten Infogespräch wirkt Proband B selbstbewusst und gelassen auf mich. Mir scheint, als würde ihn nichts so schnell aus der Ruhe bringen. Proband B ist zwischen 35 und 40 Jahre alt und seit einem Jahr als Forscher in einem österreichischen IT-Startup, welches sich mit Künstlicher Intelligenz mit dem Schwerpunkt „Machine Learning“ beschäftigt, angestellt. Sein Forschungsfeld ist „Natural Language Processing⁵“, welches er langjährig als Professor an einer europäischen technischen Universität lehrte. Seine Funktion als Professor an dieser technischen Universität hat er zusätzlich zu diesem Job nach wie vor inne und betreut seine StudentInnen via Online-Dienste.

Das IT-Startup mit zwölf MitarbeiterInnen ist auf zwei Standorte in einer Landeshauptstadt und in Wien aufgeteilt, wobei der Hauptstandort in der Landeshauptstadt und die Forschergruppe in Wien angesiedelt ist. Proband B arbeitet in der Forschergruppe in Wien und kommuniziert mit seinem Vorgesetzten und seinen KollegInnen in der Landeshauptstadt vorwiegend über Online-Dienste bzw. E-Mail. Das Anliegen von Proband B ist seinen Angaben nach ein Zeitmanagementproblem. Er erklärt, dass es hauptsächlich um das Thema Prokrastination geht, da er wichtige berufliche Tätigkeiten liegen lässt und ganze Vormittage lieber Facebook und interessanten fachlichen Online-Artikeln widmet. Proband B erklärt, dass er in dieser Zeit einfach keine Lust hat, zu arbeiten und einfach nicht produktiv ist. Dann gibt es jedoch wieder Phasen, wo er die ganze Arbeit auf einmal macht bzw. durcharbeitet. Dies wirkt sich allerdings negativ auf sein Privatleben aus und er ist zeitweise sehr frustriert. Bezüglich Deadlines erhält Proband B keinerlei Vorgaben von seinen Vorgesetzten und kann seine Arbeitszeit und Zeitleisten frei bestimmen. Er erwartet sich vom Coaching, dass er seine „verschwendeten“ Zeiträume in den Griff bekommt.

⁵„Natural Language Processing (NLP, auf Deutsch auch als Computerlinguistik bezeichnet) gilt als ein Teilbereich des Machine Learning und der Sprachwissenschaften. Beim NLP geht es vom Prinzip um das Extrahieren und Verarbeiten von Informationen, die in den natürlichen Sprachen enthalten sind. Im Rahmen von NLP wird die natürliche Sprache durch den Rechner in Zahlenabfolgen umgewandelt. Diese Zahlenabfolgen kann wiederum der Rechner benutzen, um Rückschlüsse auf unsere Welt zu ziehen. Kurz gesagt erlaubt NLP dem Computer unsere Sprache in ihren verschiedenen Formen zu verarbeiten.“ <https://data-science-blog.com/blog/2020/01/24/wie-funktioniert-natural-language-processing-in-der-praxis-ein-uberblick-dr-aleksandra-klofat/> (24.10.2020)

9.1.2.2 Prozessdarstellung Proband B

In der ersten Coachingsitzung erzählt Proband B, dass er das Problem mit der Prokrastination bereits seit zehn Jahren hat und dieses mit seiner Forschungstätigkeit an der technischen Universität begonnen hat. Er hat bisher noch keine Maßnahmen ergriffen, um das Prokrastinieren in den Griff zu bekommen. Als Coachingziel definiert Proband B, dass er gerne für jede Aufgabe den genauen Zeitrahmen einhalten und dabei fokussiert bleiben möchte. Des Weiteren möchte er verstehen, welche Aufgaben zu welcher Zeit für ihn am besten durchzuführen sind. Und er möchte neue Techniken lernen, um sich besser auf seine Aufgaben fokussieren zu können.

Mir erscheint, dass es Proband B schwerfällt, seine Tätigkeiten in seinem Arbeitsalltag zu priorisieren. Um ihn dabei zu unterstützen und einen Überblick über seine Tätigkeiten zu bekommen, lade ich Proband B ein, seine Tätigkeiten in die vier Kategorien „wichtig und dringlich (= Notwendigkeit)“, „wichtig und nicht dringlich (= Qualität)“, „dringlich und nicht wichtig (= Täuschung)“ und „nicht dringlich und nicht wichtig (= Verschwendung)“ einzuteilen. Bei dieser Reflexion über seine Tätigkeiten erkennt Proband B, dass das Prokrastinieren hauptsächlich dann auftritt, wenn er genügend Zeit zur Verfügung hat und es sich um „große Aufgaben“ handelt. Bei diesen „großen Aufgaben“ handelt es sich meist um Forschungsprojekte. Proband B überlegt weiter und meint, dass zur besseren Konzentration auf die Aufgaben für ihn bedeutend sei, wenn er die Aufgabe in Teilaufgaben untergliedern kann. Bei den Forschungstätigkeiten funktioniert das jedoch nicht, da er nicht einschätzen kann, wie lange es dauert und ob überhaupt Ergebnisse erzielt werden oder nicht. Es fällt ihm schwer diese Forschungsaufgaben zu unterteilen und er weiß nicht, wie groß sie werden. Somit kann er sich schwer fokussieren.

Zusätzlich wird er ständig durch Online-Dienste wie u.a. Slack, Skype oder Videokonferenzen unterbrochen. Oftmals finden Meetings um elf Uhr vormittags statt, da gerade der Vorgesetzte aus Landeshauptstadt in Wien unterwegs ist. Diese Termine durchkreuzen seinen Arbeitstag, da er sich weder vor elf Uhr, noch nach elf Uhr konzentrieren kann. Um ca. 13 Uhr, wenn das Meeting beendet ist, braucht er eine Mittagspause und muss auch die Vorkommnisse bzw. die an ihn gerichteten Anfragen verarbeiten. Zudem müssen E-Mails von Vorgesetzten und KollegInnen schnell von ihm beantwortet werden. Er wird ständig aus seiner Arbeit herausgerissen. In seiner zweiten Funktion als Universitätsprofessor, die er keineswegs aufgeben möchte, ist er für seine StudentInnen als Unterstützung jederzeit über Skype erreichbar. Proband B meint, dass ihm die Unterscheidung seiner Tätigkeiten in Wichtig bzw. Dringlich sehr geholfen hat. Am Ende der Stunde empfehle ich Proband B eine Übung, sich an jedem Morgen lediglich zwei wichtige Aufgaben vorzunehmen und diese auch durchzuführen.

Zu Beginn der zweiten Coachingsitzung frage ich Proband B, wie ihm die Übung gelungen ist. Darauf antwortet er, dass es an Tagen, an welchen keine Termine stattfinden, gut funktioniert. An Tagen, an welchen Meetings oder Skype-Gespräche durchgeführt werden, fällt es ihm schwer die zwei wichtigen Tätigkeiten zu planen und durchzuführen. Ich habe so das Gefühl, dass es für Proband B schon vorab keinen Sinn macht, sich mit seinen eigenen Tätigkeiten zu beschäftigen, wenn ein Meeting oder ein Skype-Gespräch ansteht. Ich spreche Proband B darauf an und er meint, dass er nach einem Meeting nicht in der Lage ist, sich auf die „große“ Forschungsarbeit zu konzentrieren. Mir erscheint diese Forschungsarbeit, aufgrund der Komplexität, ebenfalls riesengroß, mit ungewissem Ausgang, mit viel Konkurrenz auf der ganzen Welt und mit wenig Möglichkeiten zum Erfahrungsaustausch mit Gleichgesinnten. Es fühlt sich so an, als wäre Proband B für etwas Riesengroßes alleine zuständig und verantwortlich. Bei jedem ersten Schritt tun sich zig andere mit ungewissem Ausgang auf. Innerlich kann ich gut nachvollziehen, dass man hier zögert, das „Riesending“ anzugehen. Dementsprechend muss auch die Erwartungshaltung in diesem kleinen IT-Startup extrem hoch sein.

Proband B beginnt, mir wieder von Anfang an von seinen Problemen mit dem Prokrastinieren zu erzählen. Ich habe das Gefühl, wir drehen uns im Kreis. Proband B sagt, dass er lernen möchte, sich nach einem Meeting wieder schnell auf die Forschungstätigkeit zu fokussieren. Was mir schon bei unseren ersten Sitzungen aufgefallen ist, ist, dass er nun wieder die Sätze *„Ich bin nicht produktiv genug“* und *„Ich muss effizienter sein“* verwendet. Darauf platzt es aus mir heraus: *„Aber du bist doch keine Maschine!“*. Ich konfrontiere ihn damit, dass wir Menschen sind und nicht wie Maschinen funktionieren, dass man nicht endlos produktiv und effizient sein kann und einfach ein- und ausschalten kann. Dies scheint vorerst an Proband B abzuwischen und er beginnt von Neuem, von seinem Problem mit dem Prokrastinieren zu erzählen. Mir erscheint, dass Proband B eine hohe Erwartungshaltung von sich hat, in brenzligen Situationen zu funktionieren.

Des Weiteren erzählt Proband B, dass er die Aussicht auf einen neuen Job in einem anderen IT-Unternehmen hat. Er hat sich für die Funktion des Leiters für „Künstliche Intelligenz“ beworben. Da er neben der Forschungsarbeit und dem Aufbau der Abteilung auch Führungsaufgaben übernehmen wird, muss er sich schnell nach Meetings konzentrieren können. Das ist sehr wichtig für ihn. Daher frage ich ihn, wie ich ihn dabei unterstützen kann, um das schnellere Fokussieren zu lernen. Wie er in der ersten Coachingsitzung bereits erwähnt hatte, würde er gerne neue Techniken für sich lernen. Wir erarbeiten gemeinsam Folgendes: Proband B wird sich zukünftig für sich selbst Deadlines setzen, Aufgaben in kleinere Aufgaben unterteilen, kleinere Aufgaben unbedingt aufschreiben und zeitlich zuweisen. Proband B ist irrsinnig erleichtert, als er erkennt, dass er ein Notizbuch braucht, um seine Tätigkeiten aufzuschreiben. Er wirkt sichtlich stolz darauf, was er in

dieser Stunde erarbeitet hat und freut sich über das Notizbuch. In der dritten Coachingsitzung möchte Proband B mit kleineren Aufgaben, die nicht wichtig und nicht dringlich sind, besser umgehen lernen. Dies sind jedoch Tätigkeiten, die ihm Freude bereiten. Es fällt ihm oft schwer, „nein“ zu sagen, besonders bei seinen StudentInnen. Im weiteren Gespräch stellt sich heraus, dass Proband B gerne hilfsbereit ist und ihm das ein Glücksgefühl bereitet. Er hilft beispielsweise beim „Wissenschaftlichen Schreiben“, obwohl das nicht in seinem Aufgabenbereich liegt. Diese freiwilligen Tätigkeiten sind aber mit einem hohen Zeitaufwand verbunden. Laut Proband B fällt es ihm schwer, zu solchen Tätigkeiten „nein“ zu sagen, da er als Kind das Gefühl hatte, nicht gebraucht zu werden. Er möchte jedoch als professioneller Professor wahrgenommen werden und nicht einfach nur als ein Professor, der „lieb“ zu seinen StudentInnen ist. Dies gilt auch für seinen Job im Unternehmen. Er betont, dass er jedoch kein Perfektionist ist. Wir reflektieren darüber, zu welchen Aufgaben er wirklich „nein“ sagen könnte und schreiben dies auf Kärtchen auf. Zukünftig möchte Proband B sich von diesen Tätigkeiten, die nicht in seine Fachexpertise fallen, abgrenzen und sie als Liste in seinem Notizbuch führen.

Während des Coachings fühle ich mich von Proband B in meinem Prozess kontrolliert. Ich spüre wie sich bei mir selbst ein Leistungsdruck bemerkbar macht und den Zeitdruck, baldmöglichst die Lösung für sein Problem zu finden. Waren wir hier auf Fehlersuche wie bei einem Programmcode? Zuerst Ursache, Fehler und dann Lösung finden?

9.1.2.3 Evaluationsgespräch Proband B

Zu Beginn der Stunde lade ich Proband B dazu ein, mir auf einer Skala von eins bis zehn mitzuteilen, inwiefern er vor unserem Coaching mit seinem Zeitmanagement umgegangen ist. Dabei bedeutet zehn ein guter Umgang, eins ein schlechter Umgang. Proband B beantwortet die Frage mit einer sieben. Auf die Frage, wie er den Umgang mit Zeitmanagement nach unserem Coaching beurteilt, antwortet Proband B mit achteinhalb. Auf die Frage, inwiefern das Coaching für ihn hilfreich war, antwortet Proband B mit einer acht. Er begründet, dass er keine niedrigere Zahl genannt hat, damit, dass er größere Fortschritte gemacht hat, als er gedacht hätte. Er meint, dass sich einige Dinge aufgrund des Coachings mit der Zeit noch verbessern werden und einige Dinge sich bereits verbessert haben. Proband B wählte keine höhere Zahl, weil er in diesem Moment wahrnahm, dass er einige Themen noch nicht angesprochen hat. Laut Proband B erwähnte er zu Beginn der ersten Coachingstunde, dass er mit seinem Zeitmanagement zufrieden ist, aber er sich dabei oft frustriert fühlt. Nun nahm er jedoch war, dass es falsch war, mit seinem „Output“ zufrieden zu sein und dass es Raum zur Verbesserung gäbe. Zehn würde für ihn bedeuten, dass sein Zeitmanagement perfekt ist.

Für Proband B hat sich seit dem Coaching geändert, dass er sich mehr bewusst ist, wie viel Zeit er für bestimmte Aufgaben benötigt. Des Weiteren hat er Werkzeuge gelernt, die ihm ermöglichen, seine Tätigkeiten nachzuverfolgen. Das hat großen Einfluss auf sein Zeitmanagement. Besonders stärkend war für Proband B, dass wir im Coaching von konkreten Problemstellungen ausgegangen sind. Er stellte sich jedoch zu Beginn des Coachings die Frage, warum ich nicht am Gesamtbild interessiert sei. Ich frage mich in diesem Moment, ob ich mich mehr auf die Organisationsebene hätte konzentrieren sollen. Er dachte, dass ich ein viel detaillierteres und gründlicheres Verständnis von seinem Zeitmanagement benötige, anstatt dessen fragte ich ihn nach unterschiedlichen Dingen. Es hat sich jedoch herausgestellt, dass es gut funktionierte.

Ungewöhnlich war für Proband B, dass er keine theoretischen Infos über Zeitmanagement bekommen hat und ich ihm nicht gesagt habe, was er konkret machen soll. Anstatt dessen hätte ich mit ihm auf Basis einer einfachen Problemstellung, einfache Interventionen durchgeführt. Er hätte sich nicht erwartet, dass das auf diese Weise funktionieren würde. In Fällen, wo Proband B sich schwer fokussieren kann, nimmt er nun sein Notizbuch zur Hand und weist jeder seiner Aufgaben die in etwa benötigte Zeit dafür zu. So bekommt er einen Überblick, welche Aufgaben sich für eine bestimmte Zeitspanne aus- oder nicht ausgehen. Hier realisierte Proband B, dass hier der Hauptkonflikt für ihn lag. Es stresst ihn nach wie vor, wenn er all die Aufgaben sieht, aber zumindest weiß er nun welchen Schritt er zuerst erledigen soll.

Im Coaching selbst kam für Proband B, das Thema Prokrastination etwas zu kurz. Hier hätte er noch mehr Unterstützung benötigt, da es seiner Produktivität extrem schadet. Für ihn ist beispielsweise Facebook keine verschwendete Zeit, da es ihm die einzige Möglichkeit bietet, über sein Land und seine Familie bzw. KollegInnen informiert zu sein. Facebook hat in seinem Land daher eine andere Bedeutung als in der westlichen Gesellschaft. Proband B erzählt mir nun von der politischen Situation in seinem Land und der Bedrohung der Wissenschaft. Daher ist Facebook für ihn keine Verschwendung, sondern eine der wenigen Möglichkeiten, über sein Land informiert zu sein. Diese Situation belastet Proband B sehr. Hier wird mir natürlich klar, dass man sich in diesem Fall nicht auf komplexe Aufgabenstellungen konzentrieren kann. Proband B meint, dass er jedoch mit dieser Situation umgehen muss, er muss sich in diesem Fall unbedingt konzentrieren können und dass es nicht seinen Job beeinflussen darf. Zum Schluss erwähnt Proband B, dass er besser über den Prozess informiert gewesen wäre. Im Sinne von, was haben wir bei unserer letzten Coachingstunde gesprochen, was wir uns ausgemacht haben etc. Er meint zusätzlich, dass besonders IT-Leute sich gerne über den Prozess im Klaren sind und eine strukturierte Vorgehensweise vorziehen würden. Für Proband B war das Coaching aus seiner Sicht dennoch extrem hilfreich und er hat viel dazu gelernt.

9.2 Interpretation der Coachingprozesse

Bei den Interpretationen handelt es sich um meine ersten Erkenntnisgewinne aus den Coachingprozessen. In den folgenden Kapiteln werden jeweils die Coachingprozesse von Proband A und Proband B interpretiert.

9.2.1 Interpretation Proband A

Bei Proband A komme ich zu der Erkenntnis, dass hohe intrinsische Motivation, Leistungsanspruch und Perfektionismus ein Nährboden für Zeit- und Leistungsdruck sind. Weiters erkenne ich bei Proband A eine Tendenz zur Selbstoptimierung, welche sich durch übermäßige sportliche Aktivitäten und deren ständiger Überprüfung durch „Messen“ zeigt. Demnach scheint die Erbringung von Leistung in der Arbeit, als auch in der Freizeit, der Normalzustand von Proband A zu sein. Das Unternehmen, in welchem Proband A arbeitet, geht mit dem Thema Zeit- und Leistungsdruck widersprüchlich um, welches sich in der Organisationskultur bemerkbar macht. Diese Organisationskultur nährt den Zeit- und Leistungsdruck, welcher wiederum Proband A negativ beeinflusst. Zudem führt das „nicht auf die Arbeit fokussieren können“, bedingt auch durch die Organisationskultur, zu zusätzlichem Zeitdruck, Überforderung und Frustration.

9.2.1.1 Hohe intrinsische Motivation, Leistungsanspruch und Perfektionismus sind Nährboden für Zeit- und Leistungsdruck

Bereits bei unserer ersten Begegnung am Tag des Aufklärungsgespräches nahm ich an Proband A eine auf mich wirkende äußerliche Perfektion wahr. Er präsentierte sich mir als eine selbstbewusste, sportliche, stilvoll gekleidete und höfliche Person. Das erinnerte mich an das Bild in diversen Medien, wie ein erfolgreicher Mann in unserer Gesellschaft üblicherweise dargestellt wird. Die Smartwatch an seinem Armgelenk fiel mir sofort auf, welche mich darauf schließen ließ, dass er seine körperlichen Leistungen ständig zu optimieren scheint.

Ich nahm seine intrinsische Motivation beispielsweise durch die Sätze „*Ich arbeite sehr gern und viel.*“ und „*Ich brauche immer eine Beschäftigung.*“ wahr. Zudem beobachtete ich eine hohe Identifikation mit seinem Beruf, da er durchgehend enthusiastisch von seinen alltäglichen Tätigkeiten sprach. Zusätzlich verfügt Proband A über hohe persönliche Werte und ist außergewöhnlich hilfsbereit, da er beispielsweise nach Arbeitsende seine KollegInnen fragt, ob sie Unterstützung bei ihren Tätigkeiten benötigen. Probanden A ist bewusst, dass er zu viel arbeitet, jedoch ist er kaum in der Lage, sich selbst zu stoppen. Hier eröffnet sich mir ein regelrechter Drang seitens des Probanden A zur Mehrarbeit.

Mir erscheint, dass Erfolg, Anerkennung und Leistung wichtige Aspekte in seinem Leben darstellen. Als leidenschaftlicher Leistungssportler dürfte er mit den Themen Wettbewerb, Erfolg und Leistung vertraut sein und er schreibt Leistung im Job ebenfalls einen hohen Stellenwert zu. Mir offenbart sich seitens Probanden A sogar eine große Bewunderung für Leistung und Effizienz. Beispielsweise bewundert er Menschen, die lediglich vier Stunden Schlaf benötigen und trotzdem *„super drauf und voller Energie sind“*. Proband A möchte anscheinend bei sich selbst in allen möglichen Situationen mit dem minimalsten Input den größten Output erzielen. Des Weiteren habe ich den Eindruck, dass es für Proband A wichtig ist, seine Arbeit nicht nur „gut“, sondern „perfekt“ zu machen. Während der Coachingsitzungen fielen von Probanden A Satzteile wie *„Bei mir muss immer alles funktionieren“*, *„Ich muss besser sein als die anderen“*, *„Ich muss immer als schlau wahrgenommen werden“*, *„Ich muss ständig an mir arbeiten, um zu wachsen“* und *„Ich bin nicht gut genug“*. Zum Beispiel werden die eingehenden E-Mails von Probanden A genauestens durchgelesen und er benötigt für die Formulierung bzw. Beantwortung viel Zeit, um keine Fehler zu machen.

Diese Glaubenssätze und Verhaltensweisen deuten auf einen hohen inneren Leistungsanspruch an seine eigene Person, sowie eine perfektionistische Persönlichkeit hin, wo Fehler nicht akzeptiert werden. Proband A scheint nicht nur einen hohen Leistungsanspruch an sich selbst zu stellen, sondern auch an seine KollegInnen, der vor allem das Fachwissen betrifft. Hat eine bestimmte Person nicht das jeweilige genügende Fachwissen, wird sie von Proband A als *„Trottel“* abgestempelt. Zugleich befürchtet Proband A, von anderen KollegInnen ebenfalls als *„Trottel“* angesehen zu werden, was bei ihm somit den Druck erhöht, *„als schlau wahrgenommen werden zu wollen“*. Diese Erkenntnisse in Verbindung mit der Smartwatch, bringen mich zur Annahme, dass Proband A zu einer Selbstoptimierung tendiert, die bis in das Privatleben hineinreicht und die sowohl positive als auch negative Seiten haben kann.

9.2.1.2 Übermäßige sportliche Aktivitäten durch ständiges Messen und Evaluieren führen zur Selbstoptimierung, welche den Leistungsdruck erhöht

Als langjähriger Leistungssportler betreibt Proband A sechs verschiedene Sportarten, die nicht nur in der Freizeit betrieben werden, sondern auch in den Arbeitsalltag integriert werden, beispielsweise erfolgt die Anfahrt zur Arbeitsstelle mit dem Fahrrad. Für Proband A hat Sport einen großen Stellenwert und sein *„Ziel ist es, jeden Tag Sport zu machen“*. Dabei finden wöchentlich mehrere Trainings statt, die bis in die späten Abendstunden reichen und am Wochenende betreibt er mit seiner Lebenspartnerin gemeinsam Sport. Er begründet den häufigen Sportkonsum damit, dass er

so abschalten kann und in der Nacht besser schlafen kann. Für mich stellt sich hier der Sport einerseits als Bewältigungsstrategie für den Zeit- und Leistungsdruck in seiner alltäglichen Arbeit dar. Andererseits werde ich den Gedanken nicht los, dass es Proband A mit den übermäßigen sportlichen Aktivitäten übertreibt. Während in der Arbeit die geistige Leistung im Vordergrund steht, ist es in der Freizeit die körperliche Leistung. Somit komme ich zu dem Schluss: im Leben von Proband A dominiert Leistung in der Arbeit und Leistung in der Freizeit. Während einer Coachingsitzung fragte ich Proband A, ob es Momente in seinem Leben gibt, wo er das Gefühl hat, dass er nichts leisten bzw. nicht funktionieren muss. Daraufhin überlegte er lange und meinte dann, beim Skifahren, um gleich darauf anzumerken, dass er auch beim Skifahren ständig versucht, neue Techniken auszuprobieren. Ihm schien es unangenehm zu sein, dass ihm nichts Weiteres einfällt und es stimmte ihn sehr nachdenklich.

Ich stelle mir folgende Fragen: „Wann darf es im Alltag von Probanden A keine Leistung geben?“, „Wann darf es eine Pause geben?“, „Darf im Leben von Probanden A keine Zeit verschwendet werden?“, „Muss die freie Zeit dauernd effizient ausgenutzt und optimiert werden?“, „Wann ist Zeit für Muße und Genuss?“, „Wann dürfen der Geist und Körper gleichzeitig ruhen?“, „Darf man heutzutage überhaupt noch faulenzen?“, „Wann darf Beziehung zu sich selbst und auch zu anderen stattfinden?“.

Ich komme zu der Annahme, dass Proband A auch in der Freizeit auf etwas hinarbeitet und so die Beziehung zu sich selbst und zu anderen Mitmenschen zusehends verloren geht. Meine Gedanken führen mich zu unserer heutigen Leistungsgesellschaft, in der sogar Kinder in verschiedenen Kursen ebenfalls Leistung in ihrer Freizeit erbringen müssen. Dagegen ist nichts einzuwenden, das Übermaß und die Übertreibung ist das Bedenkliche in unserer Gesellschaft. In dieses Bild der Übertreibung passt die Smartwatch, die Proband A verwendet, um sowohl seine sportlichen Aktivitäten als auch seinen Schlaf zu überprüfen, zu messen und zu optimieren. Es scheint, als dürfe nichts dem Zufall überlassen werden. Das natürliche Gefühl der Müdigkeit, in sich hineinzuhorchen, um sich danach schlafen zu legen, reicht anscheinend nicht oder ist schlimmstenfalls gar nicht vorhanden. Für mich ergibt sich hier ein Widerspruch. Einerseits, so nehme ich an, müsste Proband A aufgrund der körperlichen Betätigung ein gutes Gespür für sich und seinen Körper haben, andererseits überlässt er solche Entscheidung einem technischen Gerät, anstatt auf sein Bauchgefühl zu hören. Hier ergibt sich für mich ein Konnex zu der IT-Branche bzw. zur innovativen Wissens- und Forschungsarbeit. In diesen Branchen muss alles bewiesen, begründet und argumentiert werden, Bauchgefühl und Emotionen zählen in dieser Branche kaum.

9.2.1.3 Leistung in der Arbeit - Leistung in der Freizeit ist „in“

In einer Coachingsitzung erwähnte Proband A sichtlich stolz, dass er Berufs- und Privatleben miteinander vereint. Da er keinen fixen Arbeitsort und auch an diesem variablen Arbeitsort keinen fixen Arbeitsplatz in einer Räumlichkeit hat, ist es für ihn normal, mit seinem Laptop von überall aus zu arbeiten. Er hat somit auch keinen Platz für materielle bzw. analoge Unterlagen, weshalb sich seine Arbeitsutensilien hauptsächlich auf digitale Geräte, wie Laptop und Mobiltelefon, beschränken. Notizbücher, Kalender oder ähnliches wären s.u. nur ein lästiges Anhängsel. Es ist darum nicht verwunderlich, dass die Verführung groß ist, Mehrarbeit in der Freizeit und am Wochenende zu leisten. Dadurch, dass auch andere KollegInnen in ihrer Freizeit und am Wochenende arbeiten, fühlt sich Proband A womöglich gezwungen, es ihnen gleich zu tun. Ich nehme an, dass Proband A dem Gruppendruck nachgibt, um nicht als potentieller „Low Performer“ zu gelten. Ich habe generell den Eindruck, dass es in der heutigen Arbeitswelt als angesehen gilt, wenn Berufs- und Privatleben vereint wird. Menschen fühlen sich als „wichtig“, denn sie haben ständig etwas zu tun.

9.2.1.4 Organisationskultur führt zu widersprüchlichem Umgang mit Zeit- und Leistungsdruck

Die IT-Branche ist vor allem im innovativen Bereich geprägt von hohen Leistungsansprüchen. Nicht umsonst ist der durchschnittliche und von den IT-Unternehmen gewünschte Leistungsträger unter 30 Jahre alt, männlich und kinderlos. Zeit- und Leistungsdruck wird in dieser Branche, insbesondere aus Sicht des Managements, als „normal“ erlebt und es wird von den MitarbeiterInnen erwartet, mit diesem Druck umzugehen.

Sowohl der Organisation des Probanden A als auch deren MitarbeiterInnen ist Zeit- und Leistungsdruck bewusst, jedoch wird im Arbeitsalltag nicht explizit darüber gesprochen. Ich schließe daraus, dass Zeit- und Leistungsdruck in dieser männerdominierten Branche ein Tabu-Thema ist. Dennoch versucht die Organisation mit Zeit- und Leistungsdruck umzugehen, jedoch meinen Erkenntnissen zufolge mit widersprüchlichen Aspekten.

Auf der einen Seite versucht das Unternehmen selbst, mit Zeit- und Leistungsdruck bzw. mit dem Marktdruck umzugehen, in dem es hohe Verantwortung an seine MitarbeiterInnen abgibt, den Leistungsanspruch erhöht, einen künstlichen Wettbewerb unter den MitarbeiterInnen fördert, sowie zusätzliches Engagement von den MitarbeiterInnen verlangt. Durch die Matrixorganisation im Unternehmen ist die Anzahl der Vorgesetzten von Proband A teilweise unüberschaubar und er steht aufgrund der Komplexität der Thematik oftmals mit seinen alltäglichen Herausforderungen

hauptverantwortlich alleine da. Von den MitarbeiterInnen wird eine überdurchschnittliche Leistungsbereitschaft verlangt, sonst „*wird einem nahegelegt, das Unternehmen zu verlassen*“ oder man wird in die Linienorganisation verlegt, die im Unternehmen anscheinend wenig Anerkennung erhält. Die Fluktuation der Belegschaft ist laut Proband A in diesem Unternehmen dementsprechend hoch. Bezogen auf die Linienorganisation ergibt sich bei mir der Eindruck, dass hier die Leute sind, die nicht „so viel arbeiten“ wollen, die als „Low Performer“ gelten. Anerkennung erhält man als MitarbeiterIn in diesem Unternehmen, wenn „*man an coolen (= komplexen, innovativen und gewinnbringenden) Projekten*“ arbeitet. Proband A sagt: „*wenn man coole Sachen machen will und coole Projekte machen will, dann muss man viel arbeiten, weil sonst kriegst du die nicht.*“

Das heißt, das Unternehmen versucht, die Beschäftigten mit Anerkennung und Wertschätzung durch „coole Projekte“ zu motivieren, damit sie „mehr“ arbeiten, um dann „noch mehr“ an „großen coolen Projekten“ arbeiten zu dürfen. Wenn in dieser Organisation der oder die Beschäftigte den geforderten Leistungseinsatz nicht erfüllt, ist er/sie auch nicht „cool“, bzw. wird weniger anerkannt. Es entsteht zusätzlich Angst bei den MitarbeiterInnen, bei Nicht-Erreichung der Leistung gekündigt oder in die Linienorganisation abgeschoben zu werden. MitarbeiterInnen werden bei zu geringer Leistung an andere Positionen versetzt, ausgetauscht oder ersetzt. Mit dieser Leistungskultur erzeugt das Unternehmen somit Druck und Angst bei seinen MitarbeiterInnen, als „Low Performer“ in diesem Unternehmen abgestempelt zu werden.

Doch dem ist nicht genug. Um die Leistungsbereitschaft noch zusätzlich zu fördern, befeuert das Unternehmen einen künstlichen Wettbewerb innerhalb der Belegschaft, der anhand von Beförderungspartys stattfindet. Auf diesen Partys werden Projekte von einzelnen Teams geehrt, welche dem Unternehmen einen besonders hohen Profit einbringen. Die Teamsieger dieser Partys erhalten eine Gehaltserhöhung. Teams bzw. Teammitgliedern, die mehrmals hintereinander keine Beförderung erhalten, wird nahegelegt, die Firma zu verlassen. Diese Beförderungsparty wirkt auf mich wie eine Siegerehrung beim Sport - wer gewinnt, ist ein Held und beliebt. Bei Teams, die keine Beförderung erhalten, entsteht laut Proband A Ärger von einzelnen Teammitgliedern auf die anderen Mitglieder innerhalb des Teams. Hier entsteht zusätzlich der Druck, die TeamkollegInnen nicht zu enttäuschen und die Angst, bei mehrmaligem „Versagen“ die Firma verlassen zu müssen. Proband A sagt, dass es „cool“ ist, wenn er tolle Projekte macht. Ich habe daher den Eindruck, dass man, wenn man „coole Projekte“ macht, von den KollegInnen auch als „cool“ eingestuft wird und somit die Anerkennung und Wertschätzung sowohl seitens der Organisation als auch der KollegInnen erfährt. Die MitarbeiterInnen in diesem Unternehmen arbeiten, um „cool“ bzw. beliebt

zu sein. Die Anerkennung und Wertschätzung bzw. Beliebtheit kann in diesem Unternehmen vom einzelnen Beschäftigten zusätzlich erhöht werden, wenn dieser darüber hinaus Engagement bei Veranstaltungen wie Weihnachtsfeiern, Späßevents, etc. zeigt. Der Zeit- und Leistungsdruck bei den einzelnen MitarbeiterInnen erhöht sich, denn das Arbeitspensum ist ohnehin beträchtlich und die Mitwirkung an Firmenevents lässt die Zeit noch knapper werden für die alltägliche Arbeit. Das Unternehmen verlangt eine dauerhafte „Performance“ von seinen MitarbeiterInnen, was jedoch auf Dauer kein Beschäftigter aushalten kann, weil es unausweichlich zu einer Erschöpfung des/der einzelnen MitarbeiterIn kommt, wenn er oder sie nicht den Job oder in die Linienorganisation wechselt, was jedoch wiederum mit einem Verlust von Anerkennung und Wertschätzung verbunden ist. Die Organisation siebt schonungslos nach Leistungsbereitschaft aus.

Auf der anderen Seite macht das Unternehmen seine MitarbeiterInnen per E-Mail regelmäßig darauf aufmerksam, auf ihre Gesundheit und ihre Work-Life-Balance zu achten. Diese Aktionen werden von den MitarbeiterInnen jedoch nicht ernst genommen und als „Berater-Bullshit-Bingo“ belächelt. Das Unternehmen stellt zusätzlich verschiedenste Fitness-Programme und Workshops zur Verfügung, die von den Beschäftigten gut angenommen werden. Diese Gesundheitsangebote stehen im Widerspruch zu den hohen Leistungen, welche das Unternehmen von seinen Mitarbeitenden fordert. Ich nehme an, dass die Organisation mit diesen Aktionen den Schein gut wahren und sich sogar als „achtsame Organisation“ verkaufen kann. Damit lässt es sich im Sinne von „wir sind ein junges, dynamisches Team und Work-Life-Balance steht bei uns an erster Stelle“, leichter neue MitarbeiterInnen rekrutieren. Die Realität zeigt jedoch ein anderes Bild, nämlich, dass Fachkräfte ausgebeutet bzw. ausgenutzt werden und die Belegschaft künstlich jung gehalten wird. In diesem Unternehmen zählen nur MitarbeiterInnen, die ihre Erfolge nachweisen können und sowohl an ihrem Arbeitsplatz als auch in ihrer Freizeit „performen“.

9.2.1.5 Nicht-Fokussierung auf Arbeit führt zu Zeitdruck, Überforderung und Frustration

Die Überforderung und Frustration des Probanden A sind gekennzeichnet von folgenden Faktoren: Rollenkonflikt, Unterbezahlung, komplexe Teamzusammensetzung, komplexe Organisationsstruktur, hoher Kommunikations- und Koordinationsaufwand, Druck vom Kunden, Verlust an Qualität und Unterbrechungen.

Bereits in den ersten Sätzen des Aufklärungsgesprächs ist für mich erkennbar, dass die Funktion von Proband A unklar ist. Die offizielle Funktion lautet Analyst, inoffiziell ist er jedoch der Projektleiter und gelegentlich auch Scrum-Master. Seine alltäglichen Tätigkeiten gehen sehr weit über seine Fähigkeiten und sein Know-How hinaus, welche Probanden A in vielerlei Hinsicht überfordern. Proband A ist unterbezahlt, da seine Mehrarbeit vom Unternehmen nicht honoriert wird, was

zu zusätzlicher Frustration von Proband A führt. Der Koordinationsaufwand mit dem wechselnden, unterschiedlich zusammengesetzten und teilweise virtuellen Team, den Vorgesetzten und dem Kunden erscheint unermesslich. Durch die Matrixorganisation in seinem Unternehmen ist die Anzahl seiner Vorgesetzten teilweise unüberschaubar und es kostet ihn viel Zeit, für die jeweiligen Themen den/die „richtige/n“ Vorgesetzte/n als AnsprechpartnerIn zu finden. Aufgrund der Komplexität der Thematik, welche auch die Kompetenzen der Vorgesetzten weitestgehend überschreitet, steht Proband A mit seinen alltäglichen Herausforderungen in vielen Fällen hauptverantwortlich alleine da. Um sich Unterstützung bzw. Rat von anderen KollegInnen bei einer komplexen Aufgabe zu holen bzw. um den/die passende/n MitarbeiterIn in diesem Großunternehmen zu finden, muss Proband A hohe zeitliche Ressourcen in Anspruch nehmen.

Der hohe Kommunikations- und Koordinationsaufwand bringt Proband A unter zusätzlichen Zeitdruck. Die widersprüchlichen und hohen Anforderungen vom Kunden, führen bei Proband A zu Frustration und Zeitdruck, da die Qualität in der gewünschten Zeit in den meisten Fällen nicht gewährleistet werden kann. Nebenbei plagen Proband A die ständigen Unterbrechungen während seiner Tätigkeiten durch Telefonate, E-Mails und Onlinedienst-Nachrichten, weil es im Unternehmen üblich ist, schnell auf diese zu reagieren und diese ihm daher eine fokussierte Arbeit unmöglich machen. Aufgrund der komplexen Thematik neuer Technologien, kommt es zwischen KollegInnen und Vorgesetzten außerdem zu unterschiedlichen Auffassungen und Zielen, die in Diskussionen zwischendurch ausverhandelt und geklärt werden müssen. Dies führt wiederum zu Frustration und Zeitdruck.

Für die Bewältigung dieser Herausforderungen benötigt Proband A hohe Kompetenzen an Selbstmanagement und Selbstreflexion, welche jedoch in einem technischen Studium kaum gelehrt werden. So tendiert Proband A zu Prokrastination, wobei ihm zusätzlich die Delegation von Tätigkeiten an andere KollegInnen, sowie die Priorisierung von Tätigkeiten schwerfällt.

9.2.1.6 Interpretation Prozess Proband A

Bereits bei meiner ersten Begegnung mit Proband A waren wir uns gegenseitig sympathisch und ich konnte im Verlaufe des Aufklärungsgesprächs und des gesamten Coachingprozesses eine Vertrauensbasis aufbauen. Ich hatte den Eindruck, dass sich Proband A bei mir gut aufgehoben fühlt. Unsere Kommunikation erfolgte, so wie mich Proband A auch in der Kontakt-E-Mail ansprach, in der „Du“-Form. Ich hatte mir bis zur ersten persönlichen Begegnung keine Gedanken über die „Du“-Ansprache seitens Probanden A gemacht. Als wir uns jedoch zum ersten Mal begrüßten, erschien es mir im ersten Moment ungewöhnlich, die „Du“-Ansprache für einen Coachee zu ver-

wenden. Nach unserem Aufklärungsgespräch fragte ich mich, wie sich das auf unsere Coach-Coachee-Beziehung auswirken könnte. Meine Bedenken gingen in die Richtung, dass ich mich womöglich schwerer von Proband A distanzieren und in eine Kumpel-Rolle schlüpfen könnte. Andererseits ist es in der IT-Branche üblich, dass man sich mit „Du“ anspricht, vor allem wenn man im selben Alter ist. Proband A fühlte sich mit unserer „Du“-Kommunikation sichtlich wohl und ich spürte auch, dass es nicht gepasst hätte, ihn zu siezen. Ich konnte jedoch nicht benennen, ob es am Alter lag oder an etwas Anderem. Ich hatte auch nicht die Intention, ihn zu fragen, ob wir uns lieber duzen oder siezen sollen.

Zu Beginn des Aufklärungsgesprächs wirkte Proband A etwas verunsichert auf mich, was jedoch nicht verwunderlich war, da es das erste Coaching in seinem bisherigen Leben war und er nicht wusste, was auf ihn zukam. Seine Verunsicherung löste sich jedoch im Laufe der Sitzungen, beim Evaluationsgespräch habe ich ihn besonders entspannt in Erinnerung. Unseren Sitzungen war auch stets eine Prise Humor beigemischt, sodass ich das Coaching wie „im Flow“ empfand. Die Schilderungen von Proband A waren für mich stets schlüssig und klar, sodass sich eine gute Gesprächskultur ergab und sich der gegenseitige Umgang auf einer offenen und transparenten Basis darbot. Proband A konnte sich auf das Coaching einlassen und ließ sich gut durch den Coachingprozess führen.

Während der Coachingsitzungen kam in mir jedoch oft das Bild eines Computers bzw. einer Maschine hoch, welches für Probanden A steht. Darunter fällt: er muss funktionieren, er muss mit dem geringstmöglichen Input einen hohen Output erzielen, er muss effizient sein, er denkt „binär“ (in 0 und 1, gut und schlecht, etc.), er darf keine Fehler machen, er macht alles im Kopf mit sich aus und schreibt nichts auf, das Durcharbeiten ohne Pause, etc. Als ich ihn auf sein binäres Denken hinwies und darauf, dass es auch noch Graustufen gibt, kam Proband A in eine lange Nachdenkphase.

Er möchte am liebsten funktionieren wie eine Maschine und ich begann mich zu fragen: „Wie bringe ich diesem Menschen bei, dass er nicht wie eine Maschine funktionieren kann?“. Ich kann nun nachvollziehen, dass es wichtig für ihn ist, seine Notizen am Mobilfunktelefon machen zu können. Ein analoges „Werkzeug“ kommt für ihn vermutlich nicht in Frage. Gilt es womöglich als „uncool“, sich mit analogen Dingen zu beschäftigen?

Ich stellte mir oft innerlich während der Sitzungen die Frage: „Wie soll ich als Supervisorin einem Menschen, der tickt wie eine Maschine, die Grenzen seiner Leistungsfähigkeit aufzeigen?“ „Ist das überhaupt möglich und ist das meine Aufgabe?“. Sich zu verbessern ist an sich nichts Schlechtes, aber wann ist die Grenze für „gut genug“ erreicht? Ich ertappte mich dabei, meinen Probanden

A aufrütteln zu wollen und zu schreien: „So kann es nicht weitergehen, das fühlt sich nicht mehr menschlich an!“. An dieser Stelle wäre im Prozess nötig gewesen, auf der Metaebene meine Gedanken Probanden A zu schildern und ihn damit zu konfrontieren.

Aufgrund dieser Gedanken hatte ich auch Bedenken, mit Proband A die Körperübung durchzuführen, die ich als Experiment sah und sie darum Proband A vorschlug. Er willigte ein, konnte jedoch mit dem „Hineinfühlen in den eigenen Körper“ wenig anfangen. Bei der Körperübung während des Coachings brannte sich mir die Aussage „Ich spüre mich nicht“ ins Gedächtnis ein. Mir erscheint es, als hätte Proband A keine innerliche Beziehung zu sich selbst, als funktioniere er nur. Es ist fraglich, wie sich seine zwischenmenschlichen Beziehungen gestalten. Werden womöglich zukünftig Beziehungen, die im Alltag nicht gelebt werden, im Coaching gelebt werden?

Beim Evaluationsgespräch erwähnte Proband A, dass ihn diese Übung irritierte, da sie sehr ungewöhnlich für ihn war. Was mich während der Coachings irritierte, war, dass im Unternehmen von Proband A bezogen auf die BeraterInnenszene folgende Wörter fielen wie etwa „Berater-Bullshit-Bingo“ oder „Happy-Feel-Good-Menschen“. In diesem Fall wird die BeraterInnenszene ins Lächerliche gezogen und ich frage mich, welche Auswirkungen das auf die Beschäftigten im Unternehmen hat. Ich vermute, es erhöht die Hemmungen, sich als MitarbeiterIn in der IT-Branche Unterstützung von einem Coach zu holen. Einerseits gilt Zeit- und Leistungsdruck als Tabu und andererseits ist die Hemmschwelle sehr hoch, eine Beratungsleistung hinzuzuziehen. Das stellt sich mir als ein gefährlicher Mix in der IT-Branche dar.

Des Weiteren kam mir die Erkenntnis, dass es im Coachingprozess mit IT-ExpertInnen eines bestimmten „Wordings“ bedarf, um als Coach anschlussfähig zu bleiben. Hier wäre das Beispiel der „NINO-Pausen (No Input-No Output Pausen)“ zu nennen. Was im üblichen BeraterInnenjargon als „Auszeit“ oder „Meditation“ bezeichnet wird, ist für IT-ExpertInnen als „NINO-Pause“ womöglich leichter annehmbar.

Mich beschäftigte während des Coachinggesprächs zum Thema Selbstmanagement, inwiefern ich als Beraterin dieses wirtschaftliche System unterstütze und aus einem leistungsfähigen Mitarbeiter noch einen leistungsfähigeren mache. Somit bin ich als Supervisorin selbst Teil der ständigen Optimierung in diesem System, was mir vorhin nicht in diesem Ausmaß bewusst war. Ich fragte mich, ob ich das denn überhaupt sein will? Denn wenn ich diesen Menschen unterstütze, unterstütze ich auch dieses Leistungssystem, mit dem ich nicht einverstanden bin. Ich sehe es jedoch auch als Coach als meine Aufgabe, meine SupervisandInnen zu konfrontieren und ihnen die Grenzen ihrer Belastbarkeit aufzuzeigen. Es hat sich ein innerlicher Konflikt entwickelt, den ich bis heute noch nicht lösen konnte.

9.2.2 Interpretation Proband B

Einer der meiner ersten Erkenntnisse ist, dass Proband B den Anspruch hat wie „auf Knopfdruck“ zu funktionieren. Zudem neigt Proband B zur Prokrastination, welche wiederum den Zeitdruck verstärken kann. Ich nehme an, dass Proband B die Prokrastination als Bewältigungsstrategie nutzt, um mit Zeit- und Leistungsdruck umzugehen. Des Weiteren komme ich zu der Erkenntnis, dass Start-up bzw. IT-Unternehmen den Zeit- und Leistungsdruck in ihren Organisationen versuchen zu verschleiern.

9.2.2.1 Der Anspruch, „auf Knopfdruck“ zu funktionieren

Proband B stellte sich mir als eine äußerst intelligente Person dar, welche sich ihrer fachlichen Qualifikationen bewusst ist und diese auch in ihrem Wesen selbstbewusst ausstrahlt. Gleichzeitig führt Proband B zwei verschiedene Jobs zur gleichen Zeit aus, wobei er als Universitätsprofessor seine Studierenden betreut und als Forscher im IT-Start-up tätig ist. Die Funktion als Universitätsprofessor bereitet ihm sichtlich Freude und auch die Thematik „Künstliche Intelligenz“ scheint Probanden B zu begeistern. In seiner Funktion als Forscher im IT-Start-up wirkt Proband B jedoch frustriert.

Während des Coachingprozesses beobachtete ich, dass Proband B hohe Ansprüche an seine Leistungen hat, wobei effizientes Arbeiten, die Qualität seiner Ergebnisse und Produktivität einen hohen Stellenwert bei ihm haben. Erfolg, Anerkennung und Professionalität sind ihm ebenso wichtig. Er wirkte auf mich, als wäre er ständig dabei, an sich zu arbeiten, sich zu verbessern und zu optimieren wie einen Programmcode. Wird ein Fehler erkannt, muss dieser schnellstmöglich behoben werden, um das Programm am Laufen zu halten. In diesem Fall ist der Fehler, dass Proband B sich nicht vom einen auf den anderen Moment fokussieren kann. Sein Wunsch ist es, sich per Knopfdruck konzentrieren und fokussieren zu können, um effizienter und produktiver zu sein. Beispielsweise belastet Proband B die politische Situation in seinem Land schwer, sodass es ihm in bestimmten Situationen schwerfällt, sich auf seine Arbeit zu konzentrieren. Er verlangte doch von sich, in diesen emotional besetzten Situationen zu funktionieren. Ich ertappte mich hier beim Versuch, ihm klarmachen zu wollen, dass es hier Grenzen gibt, er ein Mensch mit Gefühlen und keine Maschine ist. Ich kann mir vorstellen, dass auch ein IT-Start-up, vielleicht sogar noch mehr als jedes andere Unternehmen, das auf Umsatzwachstum, Produktentwicklung und Profitabilität ausgerichtet ist, sich von seinen MitarbeiterInnen erwartet, abseits jeglicher privater Umstände zu funktionieren und auf die Beschäftigten kaum Rücksicht nimmt.

Hier erschien mir wieder das Bild einer Maschine und mir platzte während des Coachings der Satz heraus: „Aber du bist doch keine Maschine!“ Proband B ging auf diese Äußerung von mir aber keineswegs ein, es schien eher an ihm abzurutschen. Wünscht sich Proband B zu funktionieren wie ein Computer, eine Maschine, fragte ich mich. Kann man davon ausgehen, dass Beschäftigte in der IT von sich glauben, funktionieren zu müssen wie ein Computer, eine Maschine?

Weiters erkannte ich bei Proband B eine wertorientierte Persönlichkeit, die sich in übermäßiger Hilfsbereitschaft für seine StudentInnen äußert und darin, dass er Tätigkeiten übernimmt, welche nicht in seine Fachkompetenz fallen. Andererseits ist ihm diese Hilfsbereitschaft ein wichtiges Bedürfnis und gibt ihm das Gefühl von Anerkennung und Wertschätzung bzw. „gebraucht zu werden“, da er dies in seiner Kindheit zu wenig erfahren konnte. Sich durch ein „Nein“ abzugrenzen, fällt Probanden B sichtlich schwer. Proband B bringt durch seine intrinsische Motivation von sich aus bereits einen Erfolgs- und Leistungsdruck mit. Seine überaus ausgeprägte Hilfsbereitschaft bringt ihn zusätzlich unter Zeitdruck.

9.2.2.2 Prokrastination als Bewältigungsstrategie für Zeit- und Leistungsdruck

Bei der Ausübung der zwei Funktionen von Proband B, Forscher und Universitätsprofessor, entsteht unausweichlich ein Übermaß an Arbeit. Es gibt keine zeitliche Abgrenzung zwischen den Funktionen, sodass sich diese in der alltäglichen Arbeit überschneiden und es zu gegenseitigen Störfaktoren durch beispielsweise Unterbrechungen kommt. Dies führt bei Proband B indirekt in ein Zeit- und Fokussierungsproblem.

In der Wissenschaft sind die ForscherInnen generell durchgehend mit einem ungewissen Ausgang der Forschungstätigkeit konfrontiert. Proband B beschäftigt sich zusätzlich mit einem hochkomplexen Thema, dessen Komplexität und Ambiguität viele Forschungsprojekte übertrifft. Die Wahrscheinlichkeit, in eine „Sackgasse“ zu forschen und nicht die gewünschte Produktivität für das Start-up-Unternehmen zu liefern, ist groß. Proband B hat den Druck, diese Unsicherheit auszuhalten und mit ihr umgehen zu müssen. Dies ist jedoch als hauptsächlich Alleinverantwortlicher für ein großes Forschungsprojekt eine immense Herausforderung. Ich frage mich, ob womöglich eine Versagensangst in das Aufschieben von Tätigkeiten mündet und Proband B die Prokrastination als Bewältigungsstrategie für den Zeit- und Leistungsdruck benützt. Zudem verleiten andere Ablenkungen wie Unterbrechungen durch Meetings oder die Kommunikation mit Vorgesetzten und KollegInnen via Videokonferenzen und ähnlichen Online-Medien (Slack, WhatsApp, Facebook, Skype, etc.) dazu, die eigentlichen Tätigkeiten zu verschieben. Wenn beispielsweise ein Meeting zu Mittag angesetzt ist, zahlt es sich für Probanden B nicht aus, sich davor in die komplexe Thematik zu vertiefen und nach der Mittagspause auch nicht. Der Tag ist zerteilt, dessen

sollten sich Vorgesetzte bewusst sein. Es werden hier vom Unternehmen nicht die erforderlichen Rahmenbedingungen für Forschungsarbeit gewährt. Dies verleitet Probanden B zur weiteren Prokrastination, die ihn zunehmend frustriert. Das Aufschieben von Tätigkeiten war bereits zu Beginn seiner Forschungstätigkeit an der Universität vor mehr als zehn Jahren für Proband B ein Thema. Meine Annahme ist, dass die Subjektivierung von Arbeit Prokrastination, vor allem bei Menschen, die dazu neigen, verschärft bzw. fördert. Aufgrund seines speziellen Fachwissens ist Proband B in einer Machtposition, welche ihm seine eigenen Gestaltungsmöglichkeiten bietet. Immerhin ist das Start-up von seinem Fachwissen enorm abhängig und gewährt Probanden B auch seinen Spielraum, beispielsweise bei der Festlegung der Deadlines. Dies führt jedoch dazu, dass Proband B noch mehr dazu tendiert, seine Tätigkeiten aufzuschieben.

Heutzutage gilt als größtes Problem vor allem im Büroalltag, nicht fokussiert arbeiten zu können bzw. zu dürfen. Um fokussiert arbeiten zu können, braucht es Selbstorganisation und Selbstreflexion, Fähigkeiten, welche jedoch vor allem in einem technischen Studium kaum mit auf den Weg gegeben werden. Auch bei Proband B beobachtete ich während der Coachingprozesse einen Mangel an Selbstmanagementfähigkeiten. Ich bemerkte bei Probanden B, dass er sich vieles im Kopf ausmacht und ihm die Möglichkeit, seine Gedanken, Ideen und Tätigkeiten in einem Notizbuch festzuhalten, aber eine große Erleichterung verschafft. Ich schließe daraus, dass fehlendes Selbstmanagement ebenfalls zu Zeitdruck führt.

9.2.2.3 Verschleierung von Zeit- und Leistungsdruck in der Start-up-Szene

Proband B befindet sich in einer Unternehmenskultur, in der Zeit- und Leistungsdruck vorprogrammiert ist. Das IT-Start-up-Unternehmen mit einer Anzahl von zwölf MitarbeiterInnen beschäftigt sich mit der innovativen und komplexen Thematik „Künstliche Intelligenz“ und steht mit anderen Unternehmen in globaler Konkurrenz. Generell sind die primären Ziele eines Start-ups Umsatzwachstum, Produktentwicklung und Profitabilität. Ich nehme an, dass das Gemeinwohl der MitarbeiterInnen vor diesem Hintergrund von sekundärer Bedeutung ist. Da Start-ups meist im innovativen, wissenschaftlichen Bereich tätig sind, ist der Leistungsanspruch dementsprechend hoch. Die GründerInnen haben die Vision, das Start-up in ein erfolgreiches Unternehmen zu überführen, welches als erstes neuartige Produkte weltweit entwickelt und im besten Fall von einem internationalen Unternehmen aufgekauft wird. In vielen Fällen üben InvestorInnen Druck auf das Unternehmen aus, da sie ebenfalls Interesse am Erfolg des Start-ups haben und Gewinne verzeichnen wollen. Produktive Ergebnisse müssen von den MitarbeiterInnen zu einem gewissen Zeitpunkt geleistet werden, sonst springen die InvestorInnen ab. Dieser Druck überträgt sich vorerst auf die Start-up-GründerInnen, welche den Druck jedoch auf Ihre MitarbeiterInnen direkt oder indirekt

übertragen. Generell ist besonders in Unternehmen mit einer kleinen Anzahl von drei bis 20 MitarbeiterInnen der Zeit- und Leistungsdruck hoch, da die Delegationsmöglichkeiten an andere KollegInnen eingeschränkt sind. Vor allem im wissenschaftlichen und innovativen Bereich hat meist jede/r Beschäftigte sein/ihr Spezialgebiet und kann schon aufgrund des Fachwissens schwer an andere KollegInnen Tätigkeiten abgeben. Speziell für IT-Start-ups ist die größte Herausforderung die Rekrutierung von MitarbeiterInnen. Hier schlägt sich der Fachkräftemangel als Zeit- und Leistungsdruck auf die Beschäftigten nieder.

Unter diesen Umständen ist es für mich nicht verwunderlich, dass Proband B einem Zeit- und Leistungsdruck ausgesetzt ist. Ich sehe hier einen Widerspruch zwischen Start-up und Forschung. Forschung benötigt Kreativität, Qualität und Zeit. Der Zeitdruck ausgehend von InvestorInnen, GründerInnen und der weltweiten Konkurrenz steht hier im Widerspruch zu Kreativität, Qualität und Zeit. Für Proband B, der aus dem universitären Umfeld stammt, dürfte dies eine erhebliche Umstellung sein, unter erhöhtem Zeitdruck zu arbeiten.

Generell zeigt sich mir das Bild in unserer Gesellschaft, dass das Bewusstsein verloren geht, dass Qualität Zeit braucht. Stattdessen wird auf Quantität statt Qualität gesetzt. Hauptsache, es wird rasch und möglichst in hohem Maße produziert. Die Organisation erkennt nicht, dass man ExpertInnen in IT und Wissenschaft die notwendigen zeitlichen Rahmenbedingungen schaffen muss, damit sich diese konzentrieren und fokussieren können.

Hinzu kommt die Start-up-Kultur, die von den Unternehmen und Medien stets als „hipp, cool und lässig“ repräsentiert wird, um vor allem junge MitarbeiterInnen zu rekrutieren. Ich frage mich, ob hier die Besprechung von psychischen Problemen, Herausforderungen, Sorgen und Ängsten überhaupt Platz hat bzw. ob darauf Rücksicht genommen wird. Dies scheint ja nicht in das Bild der Unternehmenskultur hineinzupassen, wo es den Anschein macht, dass MitarbeiterInnen stets gut gelaunt und motiviert ihre Arbeit erledigen. Zeit- und Leistungsdruck wird in diesen Unternehmen somit verschleiert. Oftmals ist es jedoch notwendig, bestimmte private Gegebenheiten mit dem Vorgesetzten zu besprechen, da manche privaten Angelegenheiten wie Care Verpflichtungen, Krankheit, Todesfall etc. auch auf die Arbeit Einfluss haben. Die Hemmungen, über private Probleme zu sprechen, sind umso größer, wenn der Vorgesetzte nicht vor Ort ist und man mit ihm über Onlinedienste oder Telefon kommuniziert. Oftmals werden bei Unternehmen mit virtuellen Teams bestimmte „soziale Stunden“ eingelegt, wo ausschließlich über private Angelegenheiten geredet wird. Die Hemmschwelle, sich psychologische Beratung und Unterstützung zu holen, ist in dieser Branche ebenfalls hoch. Hier stelle ich mir die Frage: Ist es erlaubt private Probleme zu haben oder muss alles „happy, cool und lässig“ sein? Besteht bei den MitarbeiterInnen womöglich die

Angst, gekündigt zu werden, da man nicht mehr als „leistungsfähig“ eingestuft wird, falls es zu privaten Herausforderungen oder psychischen Problemen kommt? Wenn man in einem Start-up die Leistung nicht erbringt, wird man auch nicht gebraucht. Ist es ein Tabu, darüber mit KollegInnen und den Vorgesetzten zu sprechen? Muss man trotz privater Probleme in solchen Unternehmen funktionieren?

Ich kann mir vorstellen, dass es Beschäftigten, welche Routinearbeiten nachgehen, leichter möglich ist, trotz privater Probleme abzuschalten. Nicht jedoch bei komplexen Forschungsthematiken mit Zeitdruck. Hier bedeutet auch ein kurzer Ausfall eines/r FachexpertIn enormen Verlust für das Unternehmen, da er/sie nicht ersetzt werden kann. Ich habe wieder das Bild eines Computers, einer Maschine vor mir, welches sich auf die gesamte Organisationskultur von IT-Start-ups legen ließe. Es ist wichtig, ein schnelles qualitatives Produkt effizient zu produzieren. Am besten geschieht das für das Management auf „Knopfdruck“, Emotionen jeglicher Art finden keinen Raum, besprochen zu werden. Ich frage mich, ob man sich heutzutage in unserer Gesellschaft noch Zeit nehmen darf, um sich auf etwas zu konzentrieren, etwas auszuprobieren oder nachzudenken, ohne als langsam bzw. als „Low Performer“ zu gelten. Darf man das in der Wissenschaft, wo die Anzahl der Papers mehr gilt als die Forschungsqualität? Im Sinne von: schnell und viel ist cool, langsam und wenig ist uncool. Effizienz und Effektivität sind angesagt, Langsamkeit ist Trödelei, bringt keine Ergebnisse, man verschwendet die Zeit, man ist nicht produktiv, man wird nicht gebraucht in unserer Gesellschaft.

9.2.2.4 Interpretation Prozess Proband B

Proband B fiel mir bereits bei unserer ersten Begegnung mit sehr selbstbewusstem, jedoch ruhigem und gelassenem Auftreten auf. Unsere Verständigung fand in englischer Sprache statt. Obwohl hier durch das englische „You“ die Du-Form oder Sie-Form nicht eindeutig ist, waren wir automatisch per Du. Es störte mich in diesem Fall nicht weiterhin, da ich mich bereits mit Proband A im Coaching geduzt hatte. Die Gefahr in eine „Kumpelrolle“ zu schlüpfen, war demnach auch im Coachingprozess mit Proband B gegeben. Zum Beispiel wurde von Proband B ein Coaching-Termin vergessen, den ich dann auch nicht verrechnete. Bei einem „Sie“ wäre es mir womöglich leichter gefallen, diesen Termin zu verrechnen.

Das Thema Zeit- und Leistungsdruck war vorerst nicht offensichtlich, da Proband B sein Coaching-Anliegen als Zeitmanagementproblem formulierte. Schon seit Beginn der Schilderung seines Anliegens hatte ich das Gefühl „im Nebel“ herumzutappen. Mir waren viele Aussagen nicht klar und ich blickte nicht wirklich durch. Zuerst schob ich diese Unklarheit auf unsere Kommuni-

kation in Englisch, die jedoch bis auf Kleinigkeiten reibungslos funktionierte. Auf mein Nachfragen begann Proband B, immer wieder das gleiche Problem zu schildern, dass er schnell ins Fokussieren kommen und die Prokrastination von Aufgaben vermeiden möchte. Dies zog sich durch den gesamten Coachingprozess und ich hatte auch am Ende der letzten Coaching-Sitzung das Gefühl, keinen richtigen Durchblick geschafft zu haben, sondern nur an der Eisbergoberfläche gekratzt zu haben.

Im Nachhinein betrachtet hätte ich diese Situation deutlicher offenlegen sollen, etwa durch Sätze wie „Ich habe das Gefühl, ich renne gegen eine Wand“ oder „Ich blicke hier nicht durch“. Daher interessierte es mich auch, seinen Coachingfall im Rahmen des Themas Zeit- und Leistungsdruck zu betrachten. Grundsätzlich nahm ich Proband B als gewissenhafte und strukturierte Person wahr. Ich fühlte mich jedoch während des Coachingprozesses beobachtet und kontrolliert. Ich hatte das Gefühl, keine Fehler machen zu dürfen und dass wir unbedingt eine Lösung für sein Anliegen finden müssten. Mir taten sich auch Versagensgefühle im Hinblick darauf auf, hier womöglich keine Lösung zu finden. Somit fühlte ich mich in diesem Sinne auch unter Druck gesetzt, ein befriedigendes Ergebnis zu liefern. Ich musste mich stets innerlich dagegen wehren, um nicht dieser Verführung nachzukommen. Es liegt nahe, dass hier eine Übertragung stattfand. Womöglich fühlt sich Proband B in seinem Unternehmen unter Beobachtungsdruck und er muss Fehler vermeiden, sowie schnelle Lösungen entwickeln. Genau wie ich im Coaching, tappt auch Proband B bei seinen Forschungsprojekten „wie im Nebel“ bei seinen Forschungsprojekten herum, wobei er versucht, den richtigen Weg und die Orientierung zu finden.

Im Evaluierungsgespräch erwähnte Proband B schließlich, dass für ihn das Thema Prokrastination nicht ausreichend behandelt wurde und der Coachingprozess ihm zu unstrukturiert erschien. Er hätte sich bei jeder Sitzung eine Art Zusammenfassung von der letzten Sitzung und einen Ausblick für die nächste Sitzung gewünscht.

10 DISKUSSION DER ERGEBNISSE

In diesem Kapitel diskutiere ich das erhobene Material aus Theorie und Empirie vor dem Hintergrund der Forschungsfrage dieser Arbeit. Diese lautet: „Inwiefern ermöglicht Supervision und Coaching einen professionellen Umgang mit Zeit- und Leistungsdruck für ExpertInnen in der IT-Branche?“ Folgende Erkenntnisse lassen sich aus den Interview- und Prozessergebnissen mittels Theorieverknüpfung ableiten:

- Zeit- und Leistungsdruck ist ein Tabu in der IT-Branche.
- Das Thema Prokrastination ist von Bedeutung in Zusammenhang mit Zeit- und Leistungsdruck in der IT-Branche, sowie ein wichtiges Supervisions- und Coachinganliegen.
- Das Thema Selbstoptimierung ist von Bedeutung in Zusammenhang mit Zeit- und Leistungsdruck in der IT-Branche als auch in Supervision und Coaching.
- Es herrscht ein Mangel an Selbstmanagementfähigkeiten in der IT-Branche und Supervision/Coaching kann dabei unterstützen.

10.1 Tabuthema Zeit- und Leistungsdruck

Bei den zwei Probanden handelt es sich um Personen mit einer ausgeprägten intrinsischen Motivation und einem hohen Leistungsanspruch an sich selbst. Einen Lösungsweg für innovative, herausfordernde und interessante Aufgabenstellungen zu finden, erfüllt sie mit Stolz und Freude. Wie Boes et al. (2010, 25) beschreiben, bringen IT-Beschäftigte bereits eine hohe intrinsische Motivation in den Arbeitsalltag mit, welche mit einer fachlich-inhaltlichen Selbstverwirklichung in der Arbeit verknüpft wird. Sie sehen sich als innovationsorientierte Problemlöser und haben hohe Leistungsansprüche an sich selbst (Becke 2008; zit. nach Schmidt 2010, 148).

Die zwei IT-Unternehmen, in denen die Probanden jeweils beschäftigt sind, erfüllen die Bedingungen für die Entstehung von Zeit- und Leistungsdruck, welche nach Dunkel und Kratzer (2016, 174) folgende sind: anspruchsvolle Kunden und komplexe Produkte, Innovation und Beschleunigung, komplexe und globalisierte Organisation und kostenorientierter Personaleinsatz. In diesen Unternehmen zählt vorwiegend die Leistungsfähigkeit der MitarbeiterInnen. Bei Nicht-Erfüllung eines übermäßig hohen Leistungseinsatzes wird den Beschäftigten nahegelegt, das Unternehmen zu verlassen.

Die IT-Branche ist einerseits durch den hohen Leistungsanspruch der MitarbeiterInnen und andererseits durch das Zusammenwirken idealer Bedingungen in den IT-Unternehmen, von Zeit- und Leistungsdruck gekennzeichnet. Obwohl aus der Literatur und aus der Untersuchung dieser Masterarbeit deutlich hervorgeht, dass Zeit- und Leistungsdruck mit der IT-Branche nahezu untrennbar

verbunden ist, handelt es sich um ein Thema, welches kaum im Arbeitsalltag unter KollegInnen und Vorgesetzten ansprechbar ist bzw. für das womöglich auch das Vokabular nicht vorhanden ist.

Bei meiner Akquise von ProbandInnen für diese Masterarbeit, - wobei ich verschiedenste IT-Unternehmen, IT-Institute an Universitäten, IT-Start-ups vorwiegend in Wien per E-Mail anschrieb oder auf Online-Medien wie LinkedIn stellte -, bekam ich wenig Rückmeldungen. Wenn ich jedoch bei alten StudienkollegInnen, Bekannten und FreundInnen, die in der IT-Branche tätig sind, das Thema Zeit- und Leistungsdruck ansprach, stieß ich sehr wohl auf Resonanz. Die zwei Probanden waren mir persönlich nicht bekannt, jedoch kam der Kontakt auf Umwegen durch Bekannte zustande. Ich erkläre mir diese Situation damit, dass es womöglich ein bestimmtes Vertrauensverhältnis braucht, um dieses Thema besprechen zu können.

Meine Annahme ist, dass Zeit- und Leistungsdruck intern in der Organisation als „normal“ erlebt wird. Ich verweise hier auf Dunkel und Kratzer (2016, 172), welche der Ansicht sind, dass Zeit- und Leistungsdruck keine neue Situation ist, sondern generell von Beschäftigten und Führungskräften als selbstverständlicher Bestandteil anspruchsvoller Arbeit gesehen wird und weitgehend in der Gesellschaft akzeptiert ist. Dunkel und Kratzer (2016, 172) beobachten aber, dass Zeit- und Leistungsdruck immer weniger mit bestimmten, teilweise auch vorhersehbaren und planbaren, zeitlich befristeten Situationen verbunden ist, sondern zunehmend häufiger und weniger vorhersehbar wird. Die Frage an die Zukunft ist nicht, ob Organisationen und Beschäftigte einem wachsenden Zeit- und Leistungsdruck ausgesetzt sind, sondern wie sie diesen bewältigen (ebd., 173). In den beiden Fällen erscheint mir jedoch die Bewältigungsmethode der Unternehmen eine Verschleierung von Zeit- und Leistungsdruck zu sein, beispielsweise durch eine hippe Partykultur, wie sie in amerikanischen Unternehmen und Start-ups üblich ist. Die Organisationen holen bei der Rekrutierung von IT-ExpertInnen die zukünftigen Beschäftigten genau da ab, wo sie am anschlussfähigsten sind: Spaß an der Arbeit, freundschaftliche Atmosphäre, eigenständiges Arbeiten und Aufteilung der Arbeit, flexible Arbeitszeiten zur Work-Life-Balance, die Welt verändern wollen, Fitnessprogramme, BeraterInnen für die Karriere, etc.

Es wird suggeriert, dass man als IT-ExpertIn einen „coolen“ Job hat und die Chance hat, ein „Hero of Innovation“ zu sein. Dies führt allerdings wie im Beispiel von Proband A (siehe Kapitel 9.2.1.4) zu einem Gruppendruck unter der Belegschaft, jede/r einzelne möchte der/die Beste sein. Wenn jede/r der oder die Beste sein möchte, fällt es jedoch schwer, sich Fehler, benötigte Unterstützung und Hilfestellung, psychische Probleme, oder aber auch das Problem, mit Druck nicht umgehen zu können, einzugestehen. Ich nehme an, dass hier die Angst, von den KollegInnen und von den

Vorgesetzten als „Low Performer“ abgestempelt zu werden, sehr groß ist. Daher möchte ich die Aussagen von Boes und Bultemeier (2008) festhalten, dass nicht nur ältere Beschäftigte, sondern auch jüngere IT-ExpertInnen befürchten, als „Low Performer“ wahrgenommen zu werden.

Man fühlt sich gegenüber den anderen KollegInnen schwach, da diese sich dem Anschein nach nicht überfordert fühlen bzw. zeigen. Die Hemmschwelle, über Zeit- und Leistungsdruck zu sprechen, scheint in der IT-Branche noch viel größer als in anderen Branchen zu sein.

Die IT-Branche lässt durch den hohen Zeit- und Leistungsdruck und der stets coolen und lässigen Atmosphäre kaum Raum für die Beachtung von psychischen Belastungen oder Emotionen, wie Trauer, Angst, Sorge, etc. Dies wird bei Probanden B in Kapitel 9.2.2.1 deutlich, der sich durch die politische Situation in seinem Land psychisch belastet fühlt, und der dennoch von sich verlangt, in dieser Situation zu funktionieren.

Den Raum um Zeit- und Leistungsdruck zu thematisieren und anzusprechen, ermöglicht Supervision und Coaching. Velmerig (2013, 17) betont, dass es für den Coach erstens wichtig ist zu erkennen, dass der Kunde mit seiner Überforderung nicht allein ist und zweitens dies auch offen anzusprechen. Erst wenn alle, die sich überfordert fühlen, in einen Austausch treten und sich das Bewusstsein ausbreitet, dass die Ursachen der Überforderung nicht bei einem selbst liegen, sondern in einem System gegenseitiger Erwartungen, kann man sich schützen (Velmerig 2013, 17). Dabei ist es als SupervisorIn bedeutend zu erkennen wo, wie und wann der Druck entsteht und wo der/die Supervisand keineswegs selbst schuld am Druck ist (Handrich et al. 2016, 248f.).

Angeichts dessen, dass sich psychosoziale Unterstützung zu holen, - sei es durch Psychotherapie, Supervision oder Coaching im technischen-wissenschaftlichen Bereich -, mit einer großen Hemmschwelle verbunden ist bzw. ignoriert oder ins Lächerliche gezogen wird, Stichwort „Berater-Bullshit-Bingo“ (siehe Kapitel 9.2.1.4), bedarf es an Aufklärung in den technischen Studiengängen der Universitäten, sowie in den IT-Unternehmen. Wie Proband A in Kapitel 9.1.1.3 erwähnte, wird es teilweise von manchen KollegInnen als irritierend erlebt, wenn man sich nach dem Wohlbefinden mit der Frage „Wie geht es dir?“ erkundigt. Diese Frage wird meist mit „Soll es mir schlecht gehen, oder was?“ beantwortet. Ich interpretiere das als einen Abwehrmechanismus, auf keinen Fall „schwach“ und unproduktiv gelten zu dürfen.

Im Coachingprozess mit einer IT-ExpertIn wird es womöglich nicht offensichtlich ein, beispielsweise wie bei Proband B, ob sie unter Zeit- und Leistungsdruck steht. Als Beraterin, gebe ich jedoch den Hinweis, dass es, egal mit welchem Anliegen die IT-ExpertIn in die Beratung kommt, sinnvoll ist, den Zeit- und Leistungsdruck in der Organisation anzusprechen und zu hinterfragen. Daher kann ich es nur unterstreichen, unbedingt stets die Organisation und ihre Dynamiken in die

Beratung miteinzubeziehen, da nach Sanz (2011, 190) die Arbeit im Einzelsetting leicht dazu verführt, die Perspektive der SupervisandIn für die einzig mögliche zu halten und den Prozess lebensbiographisch bzw. individuell anzugehen. In der Komplexität der heutigen arbeitsweltlichen Fragestellungen ist es unverzichtbar, in der gemeinsamen Analyse mit der SupervisandIn den Blick auf die organisatorischen Zusammenhänge, primäre Aufgabe, Dynamik der Gruppe, Führungspersönlichkeit, Klientel und äußere Umwelt zu richten (ebd., 190).

10.2 Prokrastination in Zusammenhang mit Zeit- und Leistungsdruck

In beiden Prozessen war das Thema Prokrastination ein wichtiges Coachinganliegen, das beide Probanden sogleich in der ersten Coachingsitzung ansprachen. Besonders für Probanden B war es eines seiner Hauptanliegen, das in ihm ein Gefühl von Frustration entstehen ließ und ihn somit sehr belastete. Proband A hingegen erwähnte sogleich in der ersten Stunde, dass sein „eigentliches Problem das Prokrastinieren sei und das Abschalten sowie das Organisieren damit zusammenhängen“.

Es ist interessant, dass das Thema Prokrastination in meiner Literaturrecherche zu Zeit- und Leistungsdruck nicht vorkam, obwohl es für meine zwei Probanden ein wichtiges Anliegen bereits in der ersten Coachingsitzung war. Mein Wissen über Prokrastination war zum Zeitpunkt der Coachingsitzungen nur in geringem Maße vorhanden. Da es sich in meiner Interpretation als bedeutendes Thema in Zusammenhang mit Zeit- und Leistungsdruck darstellt, möchte ich an dieser Stelle dem Thema näher auf den Grund gehen.

Im Allgemeinen betrifft Prokrastination (lat. *procrastinatio* = „Vertagung“) das nicht zielgerichtete und nicht durch äußere Zwänge hervorgerufene Aufschieben intendierter Handlungen. Dieses Phänomen tritt bei den Betroffenen häufig auf und hat negative Auswirkungen sowohl auf die Person als auch auf die Organisation, in der sie tätig ist (Riediger 2016, 381). Die Erledigung der Aufgaben wird so lange in die Länge geschoben, bis die Deadline in bedrohliche Nähe rückt. Auch wenn vorerst ausreichend Zeit zur Verfügung stand, geraten die Betroffenen in Zeitnot. Die Folgen sind Stress, Hektik und beeinträchtigte Leistungsergebnisse (ebd., 382). Dabei gibt es mehrere Arten von Prokrastination zu unterscheiden, wobei ich hier die nicht-zielgerichtete und dysfunktionale Prokrastination näher erläutern möchte, welche zusehends auf meinen Probanden B zutrafen.

Diese Form von Prokrastination zeichnet sich durch sieben Merkmale aus (Riediger 2016, 382):

- „1. Eine intendierte Handlung,
2. die notwendig oder von persönlicher Bedeutung ist,
3. wird aufgeschoben,

4. obwohl dem Individuum bewusst ist, dass dies negative Konsequenzen hat.
5. Dieser Aufschub erfolgt ohne externe Zwänge,
6. ist unnötig oder irrational (nicht zielgerichtet)
7. und geht mit subjektivem Unbehagen oder anderen negativen Konsequenzen einher“.

Die nicht-zielgerichtete und dysfunktionale Prokrastination tritt häufig in Zusammenhang mit negativen Konsequenzen, niedrigem psychologischem Wohlbefinden und schlechteren Leistungen auf (ebd., 384). Einen möglichen Ansatzpunkt im Coaching, um der Prokrastination entgegenzuwirken, zeigt die „Temporal Discounting Theorie“ auf, bei welcher der zeitliche Faktor eine zentrale Rolle spielt. Sie geht davon aus, dass der Motivationsdruck, eine geplante Handlung tatsächlich auszuführen, umso geringer ist, je weiter das Fristende für diese Handlung entfernt ist. Kurz vor der Deadline steigt der Motivationsdruck jedoch stark an. Auf Basis dieser Theorie werden mit dem Coachee die folgenden Faktoren betrachtet: Erwartung, Wert, Belohnungsfrist und Fristensensitivität. Die „Temporal Discounting Theorie“ geht anhand dieser Faktoren von folgenden Prämissen aus (ebd., 385):

- Erwartung:
Personen, die glauben, auch in schwierigen Situationen selbstständig handeln und damit die angestrebten Wirkungen erreichen zu können, haben eine hohe Selbstwirksamkeitserwartung (Riediger 2016, 386). Die Selbstwirksamkeit kann durch Perfektionismus, Sorgen oder Versagensängste beeinflusst werden. Jedoch auch die Organisationsprozesse sind vom Coach zu hinterfragen: Sind die Zeitpläne und Abläufe so organisiert, dass Erfolge überhaupt möglich sind? Wenn nicht, was sollte geändert werden? (ebd., 388).
- Wert:
Je leistungsmotivierter eine Person dagegen ist (je höher also der subjektive Wert von Handlungserfolg), desto weniger neigt sie zur Prokrastination (Riediger 2016, 386). Hier ist nachzugehen, ob der Coachee Langeweile oder Zweifel am Sinn der eigenen Arbeit verspürt. Dabei kann der Coachee angeregt werden, über Möglichkeiten zur Erhöhung der Attraktivität der zu erledigenden Arbeiten nachzudenken. Ideal sind herausfordernde Aufgaben, die dennoch erfüllbar sind.
- Belohnungsfrist:
Organisierte Menschen haben generell eine geringere Prokrastinationstendenz aufzuweisen, denn sie teilen ein langfristiges Ziel in kurzfristige Zwischenziele ein und verkürzen somit die Belohnungsfristen (ebd., 386). Hier sind Maßnahmen zum Zeitmanagement und zur Erhöhung der Selbstkontrolle gefragt. Das Zeitmanagement ermöglicht durch die Senkung der Belohnungsfrist die Prokrastinationstendenzen zu minimieren. Dabei werden durch das langfristige

Planen große Aufgaben in kleinere Aufgabenteile zerlegt, um die Belohnungsfrist zu verkürzen (Riediger 2016., 389).

- Fristsensitivität:

Ablenkbarere und impulsive Personen weisen eine höhere Prokrastinationstendenz auf, während eine bessere Selbstkontrolle mit geringerer Prokrastinationstendenz einhergeht (ebd., 387).

In Bezug auf Probleme mit einer langen Belohnungsfrist und hoher Fristsensitivität können seitens des Coachs Interventionen zur Erhöhung der Selbstkontrolle durchgeführt werden. Dazu spielen beispielsweise die Verbannung von Versuchungen (z.B. Schließen der Online-Medien oder des Mailprogrammes), sichtbare Erinnerungen an das angestrebte Ziel (z.B. Zeitplan ausgedruckt und an die Wand gehängt) und das Einführen von Routinen in den Arbeitsalltag eine große Rolle (ebd., 389). Ein Verständnis für Coaches von möglichen Einflussfaktoren auf die Prokrastinationstendenz ist von relevanter Bedeutung. Denn nur ein grundlegendes Verständnis von Prokrastination liefert die Voraussetzungen für die Unterstützung effektiver Problemlösungs- und Veränderungsprozesse (Riediger 2016., 384).

Speziell für Proband B ist Prokrastination eine große Belastung. Es stellt sich bei ihm ein Gefühl des Ungenügens ein, da er die Zeit mit Ablenkungen verschwendet. Er ist frustriert, da er durch das Aufschieben von Tätigkeiten zwischendurch keine Ergebnisse erzielt. Seine Deadlines kann er sich selbst einteilen, daher hat er auch keinen äußerlichen Druck die Aufgabe zu einem bestimmten Zeitpunkt fertig zu stellen. Die „Temporal Discounting Theorie“ trifft in diesem Fall auf Probanden B zu, da sein Motivationsdruck, eine geplante Handlung tatsächlich auszuführen, umso geringer ist, je weiter das Fristende für diese Handlung entfernt ist. Die Subjektivierung von Arbeit, welche vor allem in der IT-Branche vorherrschend ist, wirkt sich daher nicht günstig auf Personen aus, welche zur Prokrastination neigen. Die Subjektivierung von Arbeit verlangt von Beschäftigten hohe Selbstmanagementfähigkeiten, welche IT-Beschäftigte im Allgemeinen in ihrer Ausbildung nicht mit auf dem Weg gegeben werden. Zudem tendiert Proband B zum Perfektionismus und hat Sorgen, welche wiederum die Selbstwirksamkeit beeinflussen und dies Prokrastination begünstigt. Es ist auch die Frage, ob das Start-up Unternehmen so strukturiert ist, dass es Erfolge überhaupt zulässt. Zeitlich unpassend gesetzte Meetings (z.B. zur Mittagszeit) führen dazu, dass sich Proband B nicht auf seine komplexe Forschungsarbeit fokussieren kann. Die Motivation sinkt vor oder nach dem Meeting mit der Forschung auseinanderzusetzen, da Proband B davon ausgeht, dass er kaum Fortschritte erzielen wird. Die Unternehmensführung hat sich hier offensichtlich nicht überlegt, unter welchen Bedingungen es für einen Wissenschaftler in einer

hochkomplexen Thematik am besten zu arbeiten ist, obwohl es sich hier um ein innovatives Start-up handelt, das ohne Forscher nicht auskommt. Die große Verantwortung, das innovative und große Forschungsprojekt, sowie die Freiheiten seitens des Arbeitgebers führen bei Probanden B zur Prokrastination. Bei der großen Verantwortung stehen womöglich Versagensängste in Verbindung, beim innovativen Forschungsprojekt fehlt es womöglich oft an Motivation, da in viele Richtungen geforscht werden kann. Die Wahrscheinlichkeit in einer Sackgasse zu landen bzw. einen Misserfolg zu erleben, ist hoch. Der Druck steigt jedoch, denn niemand möchte ein Forschungsprogramm bezahlen, das ergebnisoffen ist (Rosa 2019, 102).

Die Freiheiten seitens des Arbeitgebers setzen Selbstmanagementfähigkeiten voraus, die Proband B nicht kennt bzw. nie erlernt hat. Die vermeintliche Lösung um mit diesen Herausforderungen umzugehen, ist zu „verschieben“ bzw. zu „verdrängen“. Auch Proband A hat große Verantwortung, betreut innovative Forschungsprojekte und erhält im Sinne der Subjektivierung von Arbeit viele ‚Freiheiten‘ von seinem Arbeitgeber. Eine Erklärung, warum Prokrastination vor allem bei IT-ExpertInnen womöglich häufig vorkommt, könnte sein, dass speziell in innovativen IT-Unternehmen die Beschäftigten diesen drei Phänomenen – große Verantwortung, große und innovative Projekte, Freiheiten seitens des Arbeitgebers - ausgesetzt sind. Vor allem Softwareentwickler sind davon betroffen.

Ich nehme des Weiteren an, dass Proband B sich über sein eigenes Handeln nicht im Klaren ist. Vor lauter Ablenkungen und Versuchungen durch diverse Webseiten und Onlinedienste ist er nicht in der Lage den Arbeitstätigkeiten nachzugehen. Mir kommt hier der Begriff der Entfremdung in den Sinn. Wie Rosa (2013, 130) beschreibt, ist das Überangebot an bereitstehenden Informationen, vor allem in technisierten Umgebungen, eine wesentliche Quelle des Gefühls der Entfremdung in der modernen Welt. Rosa (2013, 131) definiert Entfremdung weiters als einen Zustand „in dem wir das, was wir tun, nicht wirklich wollen, obwohl wir aus freien Stücken handeln.“ Das Überangebot an Informationen führt zu einer Ablenkung bzw. Zerstreuung von dem, was man eigentlich tun wollte (ebd., 132f.). Diese Zerstreuung erkenne ich auch bei Probanden B.

Die ständige Steigerung, wie sie in Kapitel 10.3 in Zusammenhang mit Optimierung beschrieben wird, lässt den Arbeitsprozess mit den nie enden wollenden To-do-Listen als grenzenlos erscheinen. Das Endergebnis rückt in weite Ferne, die Motivation sinkt und führt, wie bei Probanden B, zur Aufschiebung von Tätigkeiten. Meine Annahme ist, dass Proband B die kurzfristigen Erfolge fehlen. Im Zuge von Selbstmanagement (siehe Kapitel 10.4) kann die Zerlegung von größeren Aufgaben in kleinere Aufgaben behilflich sein. Dabei ist es wichtig, auch die kleinen Schritte als Erfolg anzusehen, zu würdigen und zu belohnen, um so die Motivation zu steigern.

10.3 Selbstoptimierung in Zusammenhang mit Zeit- und Leistungsdruck

Während der Coachingprozesse stellte ich bei den zwei Probanden fest, dass bei ihnen der Anspruch besteht, sich stets zu verbessern. Dies zeigte sich für mich durch die Äußerungen „Ich muss effektiver und effizienter sein“, „Ich muss besser werden“, „Ich muss produktiver sein“, etc. Ich schließe daraus, dass die Probanden einen Hang zum Perfektionismus haben und sich ständig optimieren möchten. Wie es Rosa (2019, 100) beschreibt, impliziert der Zwang zur stetigen Steigerung, der durch Wachstum, Beschleunigung und Innovationsverdichtung ausgelöst wird, dass Prozess und Ergebnis ständig optimiert werden müssen. Zudem verlangt die alltägliche Arbeit der Probanden in der Forschung ein bestimmtes Maß an Genauigkeit und Gewissenhaftigkeit, sowie Fortschritt und Entwicklung. Dass sich Menschen verbessern wollen, ist grundsätzlich etwas Positives, doch wann ist das Maß der Verbesserung überschritten und wann kommt es dabei zu einer Optimierung?

Nach Bröckling (2013, 4) ist die Optimierung zu unterscheiden von einer Meliorisierung (= die Verbesserung des Menschen). Bei der Optimierung handelt es sich um drei Formen, welche sich gegenseitig überlagern können: Perfektionierung, Steigerung, und Wettbewerb. Perfektionierung ist eine Idealnorm, die angestrebt wird, jedoch nie vollständig erreicht wird. Hier besteht ständig ein Rückfall ins Imperfekte und Korrupte. Bei der Steigerung ist der Maßstab quantitativ, wobei die Bestrebung ins Unendliche verlängert wird und grenzenlose Verbesserung möglich ist (2013, 4). Bei der dritten Optimierungsform, dem Wettbewerb, handelt es sich um den Zwang, sich von den MitbewerberInnen abzuheben, das permanentes Neujustieren notwendig macht. Die Anstrengungen der Perfektionierung stellen Ideal und Wirklichkeit in Beziehung zueinander, die der Steigerung messen und zählen, die der Orientierung am Wettbewerb beruhen auf einem permanenten Vergleich mit anderen (Bröckling 2014, 5).

Diese Definition der Optimierungsformen von Bröckling bestätigt mich in der Annahme, dass vor allem Proband A zu Selbstoptimierung tendiert (siehe Kapitel 9.2.1.2). Für ihn ist es wichtig, seine Arbeit nicht nur „gut“, sondern bis ins Detail „perfekt“ und fehlerfrei zu machen. Dazu zählen die Glaubenssätze „Ich bin nicht gut genug“ und „Bei mir muss immer alles funktionieren“. Durch seine Smartwatch misst Proband A seine körperlichen Leistungen und sogar seinen Schlaf, wobei hier die Form der Steigerung einzugliedern ist. Der Glaubenssatz „Ich muss ständig arbeiten, um an mir zu wachsen“ deutet auf die Optimierungsform Steigerung hin. Auch die Optimierungsform Wettbewerb scheint auf Probanden A zuzutreffen, indem er sich ständig mit anderen vergleicht, sei es im Sport oder in der Arbeit. Besonders dürfte sich dieses Vergleichen auf das Fachwissen beziehen, wobei die Glaubenssätze „Ich muss immer als schlau wahrgenommen werden“ und „ich

muss besser sein als die anderen“ ausschlaggebend sind. Aber auch Proband B neigt zu Perfektionierung und zur Steigerung, indem sein Bestreben darin liegt, „effizienter“ und „produktiver“ zu sein und er in allen möglichen Lebenslagen funktionieren möchte.

Speziell in der IT-Branche ist die Erwartungshaltung von den KollegInnen und MitarbeiterInnen hoch, dass effizient und alleinverantwortlich gearbeitet wird. IT-ExpertInnen erhalten Wertschätzung für effizientes und effektives Arbeiten, da dies in weiterem Sinne auch die anderen KollegInnen entlastet, um mit dem ständigen Zeit- und Leistungsdruck umzugehen. Erfüllen jedoch IT-ExpertInnen diese Erwartungen nicht, hat dies negative Auswirkungen auf die einzelnen Teammitglieder, da diese deren Tätigkeiten übernehmen, ständig kontrollieren und korrigieren müssen und somit zusätzlich unter Zeitdruck geraten. Es besteht daher in der IT-Branche neben dem Zeit- und Leistungsdruck auch ein Druck zur Optimierung. IT-ExpertInnen sind daher gefordert ihre Tätigkeiten bzw. Arbeitsprozesse im Sinne von Effizienz und Genauigkeit unter Kontrolle zu haben, um nicht als Low-Performer abgestempelt oder als Außenseiter im Team gehandelt zu werden. Ich nehme an, dass es darum geht, einem „Bild zu entsprechen“, das in dieser Branche Anerkennung findet, daher ist die Optimierung auch notwendig. Es geht darum, dazu zu gehören.

Es scheint sich jedoch in unserer Gesellschaft im Privatbereich ebenfalls ähnlich zu verhalten. Beispielsweise tragen Besitzer einer Smartwatch diese stolz auf ihren Armgelenken und berichten, welche körperlichen Fortschritte sie erzielt haben. Diese Menschen erhalten von anderen oft Wertschätzung, Bewunderung und Achtung, da es scheint, als würden sie ihren Körper unter Kontrolle haben und gezielt etwas für ihre Gesundheit tun. Faul zu sein, seinen Körper gehen zu lassen, findet in unserer Gesellschaft wenig Akzeptanz. Es geht auch hier darum einem „Bild zu entsprechen“, das in unserer Gesellschaft Achtung findet. Diese Selbstoptimierungstendenzen können jedoch zu einem erhöhten Leistungsdruck führen.

Das System bzw. die IT-Unternehmen befördern diese Selbstoptimierung jedes Einzelnen, da die Zugehörigkeit der Beschäftigten zum Unternehmen und der Erhalt ihres Arbeitsplatzes an die Erreichung ihrer Ziele geknüpft wird (Boes et al. 2010, 23f.). Ich sehe hier die Tendenz zur Selbstoptimierung als Bewältigungsmethode der Probanden, um in diesem System zu überleben und nicht ausgeschieden zu werden. Es geht darum, auf jeden Fall dabei zu bleiben, den sozialen Ausschluss zu vermeiden, Anerkennung und Wertschätzung zu erhalten. Denn wie es Dunkel et al. (2012, 7) beschreiben, erkennen Unternehmen nur mehr das als Leistung an, was sich verkauft. Was sich nicht verkauft, wird auch nicht als Leistung deklariert. Es erhalten somit nur diejenigen Mitarbeitenden Anerkennung und Wertschätzung, die mit einem geringen Ressourceneinsatz ein möglichst gutes, vor allem aber ein aktuell verlangtes Produkt liefern und somit der Gewinnerzielung des

Unternehmens entgegenkommen (Schmidt 2010, 147). Hier entsteht ein Wettkampf unter den MitarbeiterInnen und den Beschäftigten bleibt nichts anderes übrig, als sich zu verbessern und hervorzustechen.

Es ist meine Erkenntnis, dass die Subjektivierung von Arbeit diese Selbstoptimierungstendenzen fördert, welche in weiterer Folge zu einem Zeit- und Leistungsproblem führen kann. Dabei unterstreicht erneut Bröckling (2013, 5) meine These, indem er schreibt, dass der Aufstieg der Optimierung als Wettbewerbsorientierung mit den drei Dynamiken Vermarktlichung, Entgrenzung und Subjektivierung von Arbeit in Zusammenhang steht. Die Subjektivierung von Arbeit veranlasst die Organisation dazu, ihre MitarbeiterInnen unternehmerisch alleinverantwortlich handeln zu lassen, sie sind für die Ergebnisse und Ziele zunehmend allein verantwortlich. Nach Bröckling (2013, 9) lebt das unternehmerische Selbst vom Vergleichen mit anderen: *„Es reicht nicht aus, einfach nur kreativ, findig, risikobereit und entscheidungsfreudig zu sein, man muss kreativer, findiger, risikobereiter und entscheidungsfreudiger sein als die Konkurrenz und darf daher nicht in der Anstrengung nachlassen, seine Kreativität, Findigkeit, Risikobereitschaft und Entscheidungskraft zu steigern. Die Einsicht, dass es ein Genug nicht geben kann, erzeugt den Sog zum permanenten Mehr.“* Auch Neckel und Wagner (2013, 17) machen darauf aufmerksam, dass die heutige Arbeitswelt von einem sozialen Konkurrenzkampf gekennzeichnet ist. Meine Annahme ist, dass dieses Konkurrenzverhalten bereits StudentInnen speziell auf den technischen Universitäten mitgegeben wird.

Wie Rosa (2019, 100) beschreibt, bedeutet Optimierung in kürzestmöglicher Zeit das bestmögliche Ergebnis zu erreichen und dabei die Kontrolle über den Prozess zu behalten. Ich nehme an, dass beide Probanden den Druck der Optimierung seitens ihrer Arbeitgeber verspüren, aber nicht in der Lage dazu sind ihren Arbeitsprozess zu kontrollieren. Proband A verwendet für die Kontrolle seiner sportlichen Tätigkeiten und seinen Schlaf als „Tool“ die Smartwatch - zur Kontrolle seines Arbeitsprozesses scheinen ihm die „Tools“ zu fehlen. Meine Annahme ist, dass beide Probanden einen Mangel an Selbstkontrolle und –managementfähigkeiten haben und dies eine mögliche Ursache für deren Prokrastinationstendenzen ist.

Durch Zeit- und Leistungsdruck und das Übermaß an Informationen in unserer heutigen Arbeitswelt findet zunehmend eine Entfremdung am Arbeitsplatz und von sich selbst statt. Die Kontrolle über die Arbeitsprozesse und die Kontrolle über sich selbst scheinen bzw. über das eigene Handeln scheinen verloren zu gehen. Meine Erkenntnis ist, dass Selbstoptimierung ein Versuch ist, um mit der schwindenden Kontrolle von Arbeitsprozessen umzugehen und dieser entgegenzuwirken. Prokrastination sehe ich als eine Bewältigungsstrategie ist, um mit dem Verlust der Kontrolle von

Arbeitsprozessen und dem Optimierungsdruck umzugehen. Die Gefahr bei der Selbstoptimierung ist, dass diese zur Selbstausschöpfung und Verausgabung führt. Die Gefahr bei der Prokrastination ist, dass diese zur dauerhaften Frustration und so zur Erschöpfung führt. Ein möglicher Ausweg um mit Zeit- und Leistungsdruck, sowie dem Übermaß an Informationen umzugehen und die Kontrolle über die Arbeitsprozesse ist die Aneignung von Fähigkeiten zum Selbstmanagement, der Selbstkontrolle und -fürsorge.

10.4 Mangel an Selbstmanagementfähigkeiten

Beide Probanden sind einem erhöhten Kommunikations- und Koordinationsaufwand ausgesetzt und werden durch ständige Unterbrechungen und Ablenkungen bei ihrer Arbeit gestört. Die Fokussierung auf ihre Tätigkeiten fällt beiden Probanden schwer und geht mit Zeitdruck und Frustration einher. Sie haben das Gefühl, die ganze Zeit zu arbeiten und doch keine Ergebnisse zu liefern. Es scheint als hätten sie die Kontrolle über ihren Arbeitsprozess verloren. Die Zeit und Ruhe, um sich auf die komplexe Thematik einzulassen, welche Konzentration und Kreativität erfordert, wird ihnen von ihren ArbeitgeberInnen mangels Strukturen oder fehlendem Bewusstsein für qualitatives Arbeiten nicht gewährt. Hinzu kommt die Verantwortung für hochkomplexe Tätigkeiten, für die sie hauptverantwortlich sind. In diesem Zusammenhang steht die Subjektivierung von Arbeit, die nach Handrich et al. (2016, 27) in dem Sinne stattfindet, *„dass Betroffene sich und ihre Tätigkeit aktiv hinsichtlich einer großen Zahl von Dimensionen selbst organisieren müssen: zeitlich, räumlich, sachlich, technisch, sozial, sinnhaft, emotional und körperlich“* (Handrich et al. 2016, 27).

Dies ist eine große Herausforderung für IT-ExpertInnen, die sich in der Regel auf ihre Fachexpertise fokussieren und denen Selbstmanagementfähigkeiten in der Ausbildung an der Universität kaum gelehrt wurden. In beiden Coachingprozessen arbeitete ich mit den Probanden an ihren Selbstmanagementfähigkeiten und war verwundert, dass das Wissen beispielsweise über die Priorisierung von Aufgaben, die Strukturierung ihres Arbeitstages, etc. kaum vorhanden war.

Die flexiblen Arbeitsstrukturen und die Möglichkeit der Telearbeit ermöglichen es den Probanden zu arbeiten, wo und wann sie wollen, wobei dabei das Berufs- und Privatleben dabei miteinander verschmelzen. Interessant ist, dass dies für Proband A, ganz „normal“ ist und ihn keineswegs stört. Es existiert hier die Wahrnehmung der Grenzen nicht mehr, weder zwischen Berufs- und Privatleben, noch für die eigene Belastungsgrenze, noch für den Arbeitsort, etc. Nach Handrich et al. (2016, 26) findet hier eine Entgrenzung statt, wobei die Strukturen der Organisation von Arbeit und Beschäftigung auf allen Ebenen in Bewegung (Qualifikation und Beruf, Arbeitsplatz und Tä-

tigkeit, Arbeitsmarkt, soziale Sicherung, etc.) geraten. Bis vor wenigen Jahren wiesen diese Strukturen klare Abgrenzungen zwischen Arbeit und Leben auf, diese scheinen jedoch immer mehr ineinander zu verschmelzen. Durch die Entgrenzung entstehen einerseits größere Handlungsfähigkeiten und erhöhte Chancen zur Gestaltung von Aktivitäten. Andererseits sind die betroffenen Beschäftigten gezwungen, ihr eigenes Handeln aktiv festzulegen (Handrich et al. 2016, 26), um die Kontrolle der Arbeitsprozesse aufrecht zu erhalten.

Ich sehe die Aneignung von Selbstmanagementfähigkeiten für IT-ExpertInnen als unerlässlich, um die Kontrolle ihrer Tätigkeiten und Arbeitsprozesse beizubehalten und so im weiteren Sinne einen professionellen Umgang mit Zeit- und Leistungsdruck zu ermöglichen.

In den Coachingprozessen ist es mir gelungen ein Bewusstsein dafür zu schaffen, dass eine Organisation des Arbeitsalltages notwendig ist, um bestimmte Tätigkeiten in einer gewissen Zeit zu bewältigen. Beide Probanden erlernten in den Coachingsitzungen ihre Aufgaben nach Dringlichkeit und Wichtigkeit bzw. Nicht-Dringlichkeit und Nicht-Wichtigkeit einzugliedern. Proband B kam zu der Erkenntnis, dass er motivierter ist, wenn er große Aufgaben in kleinere Teilaufgaben zerlegt. Das Festlegen von Routineabläufe bzw. die Einführung von Ritualen frühmorgens und nach der Arbeit war für Proband A besonders hilfreich. Das Verschriftlichen von Tätigkeiten und Ideen, sei es in einem Notizbuch oder am Mobilfunkgerät, um den Kopf frei zu bekommen, war für beide Probanden entlastend. Diese Interventionen erschienen mir in den Coachingsitzungen als banal, waren jedoch den Probanden fremd. Sie hatten auf die Probanden große Wirkung und eine sichtliche Erleichterung bzw. Entlastung gebracht. Wenn diese Praktiken von den Probanden im Arbeitsalltag durchgeführt werden, können sie zum Teil die Prokrastinationstendenzen mindern.

In Bezug auf die Selbstoptimierungstendenzen des Probanden A konnte ich mit der Bearbeitung von Glaubenssätzen ansetzen. Obwohl diese Intervention Probanden A etwas irritierte, schien sie zumindest im Nachhinein ein Bewusstsein für seinen Perfektionismus und den ständigen Vergleich mit anderen zu schaffen.

Um das Thema Zeit- und Leistungsdruck in den Coachingsitzungen anzusprechen, waren mir die Leitprinzipien eines professionellen Umgangs mit Zeit- und Leistungsdruck von Handrich et al. (2016, 248) behilflich. Hier ist es wichtig, zu allererst dem/der SupervisandIn bewusst zu machen, dass ein Druck in seiner/ihrer Tätigkeit existiert, und dieser zu akzeptieren ist. Dabei kann der/die SupervisandIn erkennen, dass dieser Druck belastend ist und eine spezielle Umgangsweise erfordert (ebd., 249). In einer anschließenden Reflexion wird versucht, die Qualität und das Ausmaß

der Belastung zu verstehen (ebd., 249). Weiters ist im Coachingprozess bedeutend zu unterscheiden, wie und wo der/die Coachee keineswegs selbst schuld ist am erlebten Zeit- und Leistungsdruck, und wie und wo er/sie sich selber Druck macht (ebd., 249).

Besonders bei Proband A spürte ich eine große Entlastung, als er wahrnahm, dass er nicht selbst schuld ist am Erleben dieses Drucks. Er erkannte, dass hier viele Faktoren zusammenspielen, wie die Organisationskultur, die Unternehmensstruktur, das Verhalten von Vorgesetzten, KollegInnen und KundInnen, sowie der generelle Druck dem das Unternehmen im Rahmen von Globalisierung, Innovation und Konkurrenz ausgesetzt ist. Zudem erkannte er, welche persönlichen Glaubenssätze ihn unter Zeit- und Leistungsdruck setzen. Bei Proband B ist mir diese Reflexion über die Qualität und das Ausmaß nicht ausreichend gelungen. In diesem Fall hätte ich das private Umfeld und die Organisation viel mehr in den Beratungsprozess miteinfließen lassen müssen, anstatt mich zu einem schnellen Lösungsweg verführen zu lassen (siehe Kapitel 9.2.2.4).

Aufgrund der Begrenzung von vier Coachingsitzungen pro Proband für meine Forschung, war es mir nicht weiter möglich, das Thema Zeit- und Leistungsdruck mit den Probanden tiefergehend zu behandeln. Die nachfolgend angeführten Leitprinzipien von Handrich et al. (2016, 248) und die Ansätze von Kratzer et al. (2012, 10) können jedoch als Inspiration dienen, um SupervisandInnen einen professionellen Umgang mit Zeit- und Leistungsdruck in Aussicht zu stellen.

Nach den Leitprinzipien von Handrich et al. (2016, 248) ist es ferner wichtig, die SupervisandInnen aus ihrer passiven Haltung und dem „leidenden“ Hinnehmen von Druck herauszuführen und eine aktive Gestaltung des Umgangs mit Druck zu versuchen. Da die Wahrnehmung der eigenen Grenzen durch den Zeit- und Leistungsdruck fehlen, ist es entscheidend, dass mithilfe des Coachs Praktiken und Fähigkeiten zur aktiven Selbst-Begrenzung entwickelt werden. Dies umfasst die Fähigkeit, sich von eigenen und fremden Anforderungen oder Ansprüchen in Bezug auf die Qualität der Arbeit zu distanzieren (ebd., 249). Im Hinblick auf die Selbstfürsorge geben Coaching und Supervision den idealen Raum, ausreichende Selbstkompetenzen, wie Selbstachtung, persönliche Selbstachtsamkeit und ein gesundes Selbst-Bewusstsein zu erarbeiten. Dabei ist es essentiell, eine aktive Selbstsorge für den/die SupervisandIn zu entwickeln, nicht nur die eigene Sorge um sich selbst, sondern auch die Sorge um andere wichtige Personen im privaten Umfeld (ebd., 250).

Kratzer et al. (2012, 10) greifen diesbezüglich auf, dass die Herausforderung für SupervisorInnen darin besteht, Anforderungen und Ressourcen wieder und wieder in ein systematisches Verhältnis zu bringen. Beschäftigte werden zukünftig vieles „aushalten müssen“, wenn Arbeit und Gesundheit systematisch in Konflikt geraten. Lösungen dafür müssen aktiv gestaltet werden und haben

oft einen Preis: Man muss die eigenen Ansprüche reduzieren, die Unzufriedenheit von Vorgesetzten oder KollegInnen in Kauf nehmen, auf Karriere verzichten, man gefährdet im Extremfall vielleicht sogar seinen Arbeitsplatz (Kratzer et al. 2012, 8).

11 SCHLUSSFOLGERUNG

Das Thema Zeit- und Leistungsdruck betrifft beinahe alle Beschäftigten in der heutigen Arbeitswelt. Zeit- und Leistungsdruck wirkt sich jedoch in jeder Branche unterschiedlich aus und muss dafür einzeln betrachtet bzw. erforscht werden. Gegenstand dieser Masterarbeit ist die Untersuchung von Zeit- und Leistungsdruck in der IT-Branche und wie Supervision und Coaching ermöglichen können, dass Betroffene einen professionellen Umgang damit erlangen.

Diese Forschungsarbeit hat gezeigt, dass SupervisorInnen und Coaches in der Arbeit mit IT-Beschäftigten bewusst sein sollte, dass diese, vor allem in einem innovativen Umfeld, einem verstärkten Zeit- und Leistungsdruck ausgesetzt sind.

Für SupervisorInnen ist zu beachten, dass dieser Zeit- und Leistungsdruck in vielen Fällen nicht offensichtlich ist: weder wird er von den IT-ExpertInnen explizit angesprochen, noch sind äußerliche Erscheinungen von Zeit- und Leistungsdruck bei den SupervisandInnen zu erkennen, da sie sich meist gelassen präsentieren. Zeit- und Leistungsdruck ist jedoch nach meinen Erkenntnissen ein Tabu-Thema in der IT-Branche und sollte daher in der Intervention mit IT-ExpertInnen unbedingt von der/dem SupervisorIn betrachtet bzw. mitgedacht werden, sowohl im Einzelsetting, als auch in Team- und Gruppensettings. In diesem Zusammenhang ist es von großer Bedeutung das kollegiale und das organisatorische Umfeld in den Beratungsprozess miteinzubeziehen. Keinesfalls sollte hier nur personenzentriert beraten werden. Ebenfalls empfehle ich in der Supervision mit IT-ExpertInnen eine Analyse der Organisationskultur und -struktur, um herauszufinden, wo der Zeit- und Leistungsdruck seinen Ursprung hat. Durch diese Erkenntnis, wird der/die SupervisandIn in einem ersten Schritt entlastet, da er/sie erkennt, dass man nicht selbst schuld am Zeit- und Leistungsdruck ist.

SupervisorInnen und Coaches sollten sich außerdem Wissen über Prokrastination aneignen, sowie über die Entstehungskonstellationen von Zeit- und Leistungsdruck in der heutigen Arbeitswelt Bescheid wissen. Des Weiteren sollten SupervisorInnen und Coaches sich über die äußerst ausgeprägte intrinsische Motivation der IT-ExpertInnen bewusst sein. Eine intrinsische Motivation ist im Allgemeinen zu begrüßen. Wenn diese jedoch zur Arbeitssucht und schlussendlich zur Selbstoptimierung in allen Lebensbereichen führt, ist es unerlässlich, dass der/die SupervisorIn dies erkennt und den /die SupervisandIn damit konfrontiert. SupervisorInnen und Coaches sind hier mehr denn je aufgefordert die Grenzen der SupervisandInnen aufzuzeigen, sodass eine Selbstausbeutung verhindert werden kann. Somit ist die Erarbeitung von Selbstmanagementfähigkeiten mit dem/der SupervisandIn in der Supervision unerlässlich.

Im Hinblick auf die aktuelle Pandemie ist die IT-Branche aus ökonomischer Sicht kaum negativ betroffen. Eher im Gegenteil, die IT-Branche profitiert von dem Digitalisierungsschub, welchen die Pandemie ausgelöst hat. Zudem ist es für IT-Unternehmen eher eine kleine Herausforderung ihre MitarbeiterInnen langfristig ins Homeoffice zu entsenden. Interessant wäre hier die Entwicklung inwiefern das langfristige Homeoffice den Zeit- und Leistungsdruck positiv oder negativ beeinflusst. Ein möglicher Nachteil wäre, dass die Grenzen zwischen Privat- und Berufsleben noch mehr verschwimmen. Ein möglicher Vorteil wäre, dass aus der Organisationskultur stammende Aspekte, wie beispielsweise Beförderungsparties und zusätzliche Events, nicht stattfinden können.

Betrachtet man die zukünftigen arbeitsweltlichen Entwicklungen, wobei immer mehr Beschäftigte im IT-Sektor arbeiten werden bzw. für die IT-Branche umgeschult werden, ist es auch für SupervisorInnen und Coaches unerlässlich auf IT-Unternehmen zuzugehen und sich mit deren Strukturen, Arbeitsweisen und Begriffen auseinanderzusetzen. Darin sehe ich nicht nur eine weitere berufliche Chance für SupervisorInnen, sondern auch eine Chance für MitarbeiterInnen und Vorgesetzte. Regelmäßige Supervision kann die Organisationskultur in einem Unternehmen positiv beeinflussen. Durch die Reflexion haben die Beschäftigten die Möglichkeit toxische Organisationskulturen und Arbeitsweisen zu erkennen und diese zu verändern oder im besten Falle abzuschaffen. Hier können SupervisorInnen einen wesentlichen Beitrag für ein menschliches Miteinander in der Arbeit und in unserer Gesellschaft leisten, sowie die Arbeit der Zukunft sinnvoll mitgestalten.

LITERATUR

Becker-Kontio M., Schwennbeck M. (2014): Ausrichtung der Supervision am Thema Gesundheit. Neue Anforderungen an Kooperation. In: Supervision. Mensch, Arbeit, Organisation 2/2014, S 37-44

Becke G., Behrens M., Bleses P., Schmidt S. (2010): Schattenseiten betrieblicher Hochleistungskulturen. Gefährdung der Innovationsfähigkeit von IT Service-Unternehmen. In: Becke G., Klatt R., Schmidt, Stieler-Lorenz B., Uske H. (Hrsg.): Innovation durch Prävention. Gesundheitsförderliche Gestaltung von Wissensarbeit. NW Verlag: Bremerhaven, S 79-96

Becke G., Bleses P., Schmidt S. (2009): Nachhaltige Arbeitsqualität: Eine Perspektive für die Gesundheitsförderung in der Wissensökonomie. artec paper Nr. 158, Universität Bremen, S 83-106

Becke G. (2008): Soziale Nachhaltigkeit in flexiblen Arbeitsstrukturen. Problemfelder und arbeitspolitische Gestaltungsperspektiven. LIT Verlag: Berlin

Becke, G. (2007): Gesundheitsförderung in flexiblen Arbeitsstrukturen der „digitalen Wirtschaft“ Problemfelder und Gestaltungsperspektiven bei abhängiger und alleinselbstständiger Erwerbsarbeit. artec-paper Nr. 142, Universität Bremen, www.uni-bremen.de/fileadmin/user_upload/sites/artec/Publikationen/artec_Paper/142_paper.pdf (23.07.2020)

Boes A. (2003): „Neue Arbeitskrafttypen“ und verfasste Mitbestimmung. Auseinandersetzungen in der IT-Industrie. In: Das Argument 248, Heft 5/6, S 724-738

Boes A., Bultemeier A. (2008): Informatisierung – Unsicherheit – Kontrolle. Analysen zum neuen Kontrollmodus in historischer Perspektive. In: Dröge K., Marrs K., Menz W. (Hrsg.): Rückkehr der Leistungsfrage. Leistung in Arbeit, Unternehmen und Gesellschaft. Edition Sigma: Berlin, S 59-90

Boes A., Bultemeier A., Kämpf T., Marrs K., Trinks K. (2008): Gesundheitliche Belastungen in der IT-Industrie. Von der Zeitenwende zu einer neuen Belastungskonstellation, Vortrag auf der Auftaktveranstaltung des Projekts DiWa-IT am 7.2.2008 in Gelsenkirchen, <http://www.isf-muenchen.de/pdf/080207VortragISF-final.pdf> (5.11.2018)

Boes A., Kämpf T., Roller K., Trinks K. (2010): Handle, bevor dein Körper für dich handelt. Eine neue Belastungskonstellation in der IT-Industrie und die Notwendigkeit nachhaltiger Gesundheitsförderung. In: Wirtschaftspsychologie 3/2010, S 20-28

Boes A., Kämpf T., Trinks K. (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

Boes A., Trinks K. (2006): Theoretisch bin ich frei! Interessenhandeln und Mitbestimmung in der IT-Industrie. Edition Sigma: Berlin

Böhle F. (2008): Ambivalenzen und Widersprüche der „Subjektivierung von Arbeit“ als Grundlagen einer nachhaltigen Arbeitspolitik. In: Becke, G. (Hrsg.): Soziale Nachhaltigkeit in flexiblen Arbeitsstrukturen. Problemfelder und arbeitspolitische Gestaltungsperspektiven. LIT Verlag: S 87-103

Böhle F., Huchler N., Neumer J., Sauer S. (2013): Vertrauen zur Organisation des Informellen. Neue Anforderungen und Perspektiven. In: Hammer E., Tomaschek N. (Hrsg.): Vertrauen. Standpunkte zum sozialen, wirtschaftlichen und politischen Handeln. University-Society-Industry Band 2, S 63-78

Bröckling U. (2013): In der Optimierungsfalle. Zur Soziologie der Wettbewerbsgesellschaft. In: Supervision. Mensch, Arbeit, Organisation 4/2013, S 4-11.

Brünker J. (2011): Supervision und Coaching. Zwei Bezeichnungen für eine Beratungsmethode? In: Deutsche Gesellschaft für Supervision e.V.: Beratungsexpertise für die Arbeitswelt. Ausgewählte Formate der Beratung in Organisationen und Unternehmen. Köln, S 19-23

Flick U., Kardoff E., Steinke I. (2000): Qualitative Forschung. Ein Handbuch. Rowohlt Enzyklopädie: Hamburg

Dunkel W., Kratzer N. (2016): Zeit- und Leistungsdruck bei Wissens- und Interaktionsarbeit. Neue Steuerungsformen und subjektive Praxis. Nomos Verlagsgesellschaft: Baden-Baden

Gerlmaier A., Kümmerling A., Latniak E. (2010): Gesund altern in High-Tech-Branchen. Im Spannungsfeld von Innovation und Intensivierung. In: IAQ-Report 2010/4, <https://duepublico.uni-duisburg-essen.de/servlets/DocumentServlet?id=45644> (20.07.2020)

Gerlmaier A. (2006): Nachhaltige Arbeitsgestaltung in der Wissensökonomie? Zum Verhältnis von Belastungen und Autonomie in neuen Arbeitsfeldern. In: Lehdorff, S. (Hrsg.): Das Politische in der Arbeitspolitik. Ansatzpunkte für eine nachhaltige Arbeits- und Arbeitszeitgestaltung. Edition Sigma: Berlin, S 71-98

- Gotthardt-Lorenz A. (2000): Die Methode Supervision – eine Skizze. In: Pühl H. (Hrsg.): Supervision und Organisationsentwicklung. Leske + Budrich: Opladen, S 55-69
- Handrich C., Koch-Falkenberg C., Voß G. (2016): Professioneller Umgang mit Zeit- und Leistungsdruck. Nomos Verlagsgesellschaft: Baden-Baden
- Haubl R., Alsdorf N., Handrich C., Voß G. (2013): Belastungsstörung mit System. Vandenhoeck und Ruprecht: Göttingen
- Haubl R. (2011): Coaching und Supervision: Wie paradigmatisch sind die Differenzen? In: Deutsche Gesellschaft für Supervision e.V.: Beratungsexpertise für die Arbeitswelt. Ausgewählte Formate der Beratung in Organisationen und Unternehmen. Köln, S 15-18
- Haubl R., Hausinger B., Voß G. (2013): Riskante Arbeitswelten. Zu den Auswirkungen moderner Beschäftigungsverhältnisse auf die psychische Gesundheit und die Arbeitsqualität. Campus Verlag: Frankfurt am Main
- Hausinger B. (2009): Das gefährdete Selbst. In: Forum Supervision. Heft 34, S 7-8
- Hausinger B. (2013): Riskante Arbeitswelten – Expertise der Supervision. In: Haubl R., Hausinger B., Voß G.: Riskante Arbeitswelten. Zu den Auswirkungen moderner Beschäftigungsverhältnisse auf die psychische Gesundheit und die Arbeitsqualität. Campus Verlag: Frankfurt am Main, S 76-104
- Hausinger B. (2011): Supervision. In: Deutsche Gesellschaft für Supervision e.V.: Beratungsexpertise für die Arbeitswelt. Ausgewählte Formate der Beratung in Organisationen und Unternehmen. Köln, 9-14
- Hien W. (2013): Auf sich achtgeben in Zeiten von Restrukturierung und Ökonomisierung. In: Supervision. Mensch, Arbeit, Organisation 3/2013, S 40-45
- Huppertz M. (2019): Achtsamkeit. Befreiung zur Gegenwart. Junfermannsche Verlagsbuchhandlung: Paderborn
- Junghanns G., Morschhäuser M. (2013): Psychische Belastung bei Wissens- und Dienstleistungsarbeit – Eine Einführung. In: Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin et al. (Hrsg.): Immer mehr und immer schneller. Psychische Belastung bei Dienstleistungs- und Wissensarbeit. Springer VS: Wiesbaden, S 9-16

King V. (2013): Zeitgewinn und Selbstverlust in verdichteten Arbeits- und Lebenswelten. Oder: wie übersetzen sich Veränderungen gesellschaftlicher Praxis in psychosozialen Belastungen? In: Haubl R., Hausinger B., Voß G: Riskante Arbeitswelten. Zu den Auswirkungen moderner Beschäftigungsverhältnisse auf die psychische Gesundheit und die Arbeitsqualität. Campus Verlag: Frankfurt am Main, S 140-158

Klein-Schneider, H. (2007): Flexible Arbeitszeit - Vertrauensarbeitszeit. Betriebs- und Dienstvereinbarungen. Bund Verlag: Frankfurt/Main

Klinkhammer M. (2012): Ausstieg aus der Tretmühle. Selbstbesinnung und Selbstbestimmung durch Supervision. In: Supervision. Mensch, Arbeit, Organisation 1/2012, S 22-27

Kotthoff H. (1997): Führungskräfte im Wandel der Firmenkultur. Quasi Unternehmer oder Arbeitgeber. Edition Sigma: Berlin

Kotthoff H., Reindl J. (1990): Die soziale Welt kleiner Betriebe. Wirtschaften, Arbeiten und Leben im mittelständischen Industriebetrieb. Schwartz: Göttingen

Kratzer N., Dunkel W., Menz W. (2012): Raubbau oder Rückzug? Ursachen und Folgen der „systematischen Überlastung“ in Unternehmen. In: Supervision. Mensch, Arbeit, Organisation 1/2012, S 4-11

Kratzer N., Nies S. (2009): Neue Leistungspolitik bei Angestellten. ERA, Leistungssteuerung, Leistungsentgelt. Edition sigma: Berlin

Kumbruck, C. (2008): Neue Belastungen für Wissensarbeiter durch Internalisierung von Flexibilitätserfordernissen in Kooperations- und Innovationsprozessen. In: Becke, G. (Hrsg.): Soziale Nachhaltigkeit in flexiblen Arbeitsstrukturen. Problemfelder und arbeitspolitische Gestaltungsperspektiven. LIT Verlag: Berlin, S 185-196

Latniak E. (2008): Soziale Nachhaltigkeit und Arbeitsqualität in flexiblen Strukturen. Ansatzpunkte und Restriktionen der Arbeitsgestaltung. In: Becke G. (Hrsg.): Soziale Nachhaltigkeit in flexiblen Arbeitsstrukturen. Problemfelder und arbeitspolitische Gestaltungsperspektiven. LIT Verlag, S 123-140

Latniak E., Gerlmaier A. (2006): Zwischen Innovation und alltäglichem Kleinkrieg. Zur Belastungssituation von IT-Beschäftigten. IAT-Report. Nr. 4., Institut Arbeit und Technik:

Gelsenkirchen, www.researchgate.net/publication/283502974_Zwischen_Innovation_und_alltaglichem_Kleinkrieg_Zur_Belastungssituation_von_IT-Beschaeftigten (23.07.2020)

Latniak E., Gerlmaier A., Voss-Dahm D., Brödner, P. (2005): Projektarbeit und Nachhaltigkeit – Intensität als Preis für mehr Autonomie? In: Moldaschl M. (2005): Immaterielle Ressourcen. Nachhaltigkeit von Unternehmensführung und Arbeit 1. Rainer Hampp Verlag: München, S 281-314

Lehndorff S., Voss-Dahm D. (2006): Kunden, Kennziffern und Konkurrenz. Markt und Organisation in der Dienstleistungsarbeit. In: Lehndorff S. (Hrsg.): Das Politische in der Arbeitspolitik. Ansatzpunkte für eine nachhaltige Arbeits- und Arbeitszeitgestaltung. S 127-153

Lippmann E. (2013): Coaching. Angewandte Psychologie für die Beratungspraxis. Springer-Verlag: Berlin, Heidelberg

Mayring P. (2002): Einführung in die qualitative Sozialforschung. Eine Anleitung zu qualitativem Denken. Beltz Verlag: Weinheim und Basel

Pannicke D. (2008): Coaching in der Software-Branche. In: Organisationsberatung, Supervision, Coaching 15/2008, S 40-55

Przyborski A., Wohlrab-Sahr M. (2014): Qualitative Sozialforschung. Ein Arbeitsbuch. Oldenbourg Wissenschaftsverlag GmbH: München

Pühl H. (2009): Supervision und Organisationsentwicklung – Beratung im Wandel. In: Pühl H. (Hrsg.): Handbuch Supervision und Organisationsentwicklung. VS Verlag für Sozialwissenschaften: Wiesbaden, S 15-23

Reppesgaard L. (2010): Wild Economy. Durchstarter, die unsere Gesellschaft verändern. Murman Verlag: Hamburg

Riediger M. (2016): Prokrastination als Coaching-Anliegen. In: Organisationsberatung, Supervision, Coaching 23/2016, S 381-390

Rigotti T., Mohr G. (2008): Moderne Feinde der Gesundheit im Arbeitsleben: Empfehlungen für ein nachhaltiges betriebliches Gesundheitsmanagement. In: Vorstand des Berufsverbandes deutscher Psychologinnen und Psychologen (Hrsg.), S 45- 50

Rosa H. (2013): Beschleunigung und Entfremdung. Suhrkamp Verlag Berlin, 2019

Rosa H. (2019): Unverfügbarkeit. Residenz Verlag GmbH. Wien-Salzburg

Sanz A. (2011): Burnout-Prävention im Spiegel des Klientels. Ein Einzelsupervisionsprozess im arbeitsmarktpolitischen Kontext. In: Fengler J., Sanz A.: Ausgebrannte Teams. Burnout-Prävention und Salutogenese. Klett-Cotta: Stuttgart 2015, S 190-206

Schmidt S. (2010): Psychische Belastungen in der deutschen IT-Branche – eine Herausforderung für Decent Work. In: Becke G., Bleses P., Ritter W., Schmidt S.: „Decent Work“. Arbeitspolitische Gestaltungsperspektive für eine globalisierte und flexibilisierte Arbeitswelt. VS Verlag für Sozialwissenschaften, Springer Fachmedien Wiesbaden GmbH: Wiesbaden 2010, S 139-163

Schreyögg A. (2012): Coaching. Eine Einführung für Praxis und Ausbildung. Campus Verlag GmbH: Frankfurt am Main

Senghaas-Knobloch E. (2001): Neue Organisationskonzepte und das Problem entgrenzter Arbeit. Zum Konzept der Arbeitsrolle als Schutzmantel. In: Senghaas-Knobloch E. (Hrsg.): Macht, Kooperation und Subjektivität in betrieblichen Veränderungsprozessen. LIT Verlag: München, S 171-196

Strübing. J. (2013): Qualitative Sozialforschung. Eine komprimierte Einführung für Studierende. Oldenbourg Wissenschaftsverlag GmbH: München

Velmerig O. (2013): Genug ist Genug. Endlose Selbstoptimierung durch Training und Beratung. In: Supervision. Mensch, Arbeit, Organisation 4/2013, S 16-22

Voß G., Handrich C., Koch-Falkenberg C., Weiß C. (2013): Zeit- und Leistungsdruck in der Wahrnehmung supervisorischer Experten. In: Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin et al. (Hrsg.): Immer mehr und immer schneller. Psychische Belastung bei Dienstleistungs- und Wissensarbeit. Springer VS: Wiesbaden, S 63-96

Voswinkel, S. (2000): Die Anerkennung der Arbeit im Wandel. Zwischen Würdigung und Bewunderung. In: Holtgrewe U., Voswinkel S., Wagner G. (Hrsg.): Anerkennung und Arbeit. UVK: Konstanz, S 39-61

Wieland R., Klemens S., Scherrer K., Timm E. (2004): Moderne IT-Arbeitswelt gestalten. Anforderungen, Belastungen und Ressourcen in der IT-Branche. Veröffentlichung zum Betrieblichen Gesundheitsmanagement der Techniker-Krankenkasse Band 4, Techniker-Krankenkasse, Hamburg

ABSTRACT

Das Ziel der vorliegenden Masterarbeit ist die Erforschung inwiefern Supervision und Coaching einen professionellen Umgang mit Zeit- und Leistungsdruck in der IT-Branche ermöglicht. Dabei wurden Interviews und Coachingprozesse mit zwei Probanden aus der IT-Branche durchgeführt. Die Erkenntnisse aus der empirischen Untersuchung wurden anhand der theoretischen Erkenntnisse diskutiert, welche zu den folgenden Ergebnissen führen.

Diese Forschung hat gezeigt, dass SupervisorInnen und Coaches in der Arbeit mit IT-Beschäftigten bewusst sein sollte, dass diese, vor allem in einem innovativen Umfeld, einem verstärkten Zeit- und Leistungsdruck ausgesetzt sind. Es ist zu beachten, dass dieser Zeit- und Leistungsdruck in vielen Fällen nicht offensichtlich ist. Weder wird er von den IT-ExpertInnen explizit angesprochen, noch sind äußerliche Erscheinungen von Zeit- und Leistungsdruck bei den SupervisandInnen zu erkennen.

Zeit- und Leistungsdruck ist jedoch ein Tabu-Thema in der IT-Branche und sollte daher in der Intervention mit IT-ExpertInnen von der/dem SupervisorIn betrachtet bzw. mitgedacht werden, sowohl im Einzelsetting, als auch in Team- und Gruppensettings. In diesem Zusammenhang ist es von großer Bedeutung das kollegiale und das organisatorische Umfeld in den Beratungsprozess miteinzubeziehen. Dabei sollten SupervisorInnen keinesfalls nur personenzentriert beraten.

SupervisorInnen und Coaches sollten sich Wissen über Prokrastination aneignen, sowie über die Entstehungskonstellationen von Zeit- und Leistungsdruck in der heutigen Arbeitswelt informiert sein. Des Weiteren sollten SupervisorInnen und Coaches sich über die äußerst ausgeprägte intrinsische Motivation der IT-ExpertInnen bewusst sein. Eine intrinsische Motivation ist zu begrüßen, wenn diese jedoch zur Arbeitssucht und schlussendlich zur Selbstoptimierung in allen Lebensbereichen führt, ist es unerlässlich, dass der/die SupervisorIn dies erkennt und den /die SupervisandIn damit konfrontiert.

Mehr denn je sind hier SupervisorInnen und Coaches aufgefordert, die Grenzen der SupervisandInnen und Coachees aufzuzeigen, sodass eine Selbstausbeutung verhindert werden kann. Somit ist die Erarbeitung von Selbstmanagementfähigkeiten in der Supervision und im Coaching unerlässlich.

Die Masterarbeit ist sowohl für SupervisorInnen und Coaches, als auch für Beschäftigte in der IT-Branche interessant.

ANHANG

Fragen zum Aufklärungsgespräch:

Allgemeine Fragen zu Zeit- und Leistungsdruck

- Inwiefern erleben Sie aktuell Zeit- und Leistungsdruck in Ihrer Arbeit?
- Woher glauben Sie, entsteht bei Ihnen der Zeit- und Leistungsdruck?
- Inwiefern macht sich der Zeit- und Leistungsdruck körperlich bemerkbar?
- Seit wann empfinden Sie diesen Zeit- und Leistungsdruck? Gab es Zeiten in Ihrer Arbeit mit weniger Zeit- und Leistungsdruck? Was war da anders?
- Wie gehen Sie mit diesem Zeit- und Leistungsdruck um?
- Sollte etwas an der Situation oder Ihrem persönlichen Umgang mit Zeit- und Leistungsdruck geändert werden? Wenn ja, was?
- Wie nehmen Sie Ihre Kollegen bzgl. Zeit- und Leistungsdruck wahr? Wer ist in Ihrer Organisation noch von Zeit- und Leistungsdruck betroffen, wer nicht?
- Wie nimmt die Organisation Zeit- und Leistungsdruck wahr und gibt es Maßnahmen zur Prävention?

Fragen in Bezug auf die Tätigkeit

- Inwieweit können/wollen Sie Ihre Arbeit delegieren bzw. externalisieren?
- Wie gestalten Sie Ihre Pausen und Unterbrechungen während der Arbeitszeit?
- Wie verhält es sich mit Ihrer Bereitschaft zu Überstunden?
- Inwiefern sind Sie zu Hause, am Wochenende und außerhalb regulärer Dienstzeiten für Ihre Kollegen, Vorgesetzte erreichbar?
- Nehmen Sie Arbeit regelmäßig mit nach Hause?
- Welche Entschleunigungs- und Begrenzungspraktiken (z.B.: Sport, Meditation, Hobbies, etc.) wenden Sie an?
- Inwiefern erleben Sie Multitasking und Hektik in Ihrer Arbeit?

Fragen in Bezug auf die eigene Person

- Inwiefern sehen Sie Ihr Privatleben als Ausgleichs- oder Rückzugspunkt?
- Ziehen Sie kurzfristig die Arbeit gegenüber Ihrem Privatleben (Familie, Freunde, Bekannte, etc.)?
- Inwieweit stehen Ihnen Exitoptionen (z.B.: Jobaussichten, Bildungskarenz etc.) zur Verfügung?
- Inwiefern betrachten Sie Alternativen zu Ihrem aktuellen Job?
- Gehen Sie auch krank zur Arbeit?
- Wie sorgen Sie für sich selbst?

Fragen in Bezug auf die Organisation

- Inwiefern erhalten Sie Wertschätzung von Ihrem Unternehmen?
- Inwieweit können Sie sich bei Ihrer Arbeit mit anderen Dritten vernetzen und austauschen?
- Inwiefern wird in Ihrem Unternehmen Salutogenese bzw. Betriebliches Gesundheitsmanagement forciert?

Fragen zum Evaluationsgespräch:

- Wie gut gingen Sie mit Zeit- und Leistungsdruck zu Beginn des Coachings um? Auf einer Skala von 0-10?
- Wie gut gehen Sie nun nach dem Coaching mit Zeit- und Leistungsdruck um? Inwieweit war das Coaching hilfreich auf einer Skala von 0-10?
- Was hat sich seit der ersten Coachingstunde für Sie verändert? Was ist anders?
- Was war hilfreich und stärkend?
- Woran haben Sie das gemerkt?
- Wie hat sich das gezeigt?
- Was nehmen Sie sich vom Coaching mit?
- Was war neu, ungewohnt oder unerwartet für Sie?
- Gab es Situationen, die im Coaching unerwartet waren?
- Stellen Sie sich eine Situation vor, in der Sie Zeit- und Leistungsdruck verspüren. Wie gehen Sie nun anders damit um?
- Können Sie Beispiele finden, an denen Sie das festmachen können?
- Welche Aha-Erlebnisse gibt es?
- Was war für Sie in unserem Coaching besonders?
- Was ist speziell an Ihrem Umgang mit Zeit- und Leistungsdruck anders als bei unserem ersten Gespräch?
- Was haben Sie in der Praxis umgesetzt?
- Inwiefern wurden Ihre Erwartungen an das Coaching erfüllt?
- Was wurde im Coaching nicht behandelt, das Sie aber noch gerne zur Sprache bringen möchten?
- Was bleibt noch offen?
- Was würden Sie sich zusätzlich erwarten oder wünschen?