

Erich Latniak & Anja Gerlmaier

Zwischen Innovation und alltäglichem Kleinkrieg - Zur Belastungssituation von IT- Beschäftigten

IT-Fachtagung für Betriebsräte

„Arbeiten Just-in-Time – Arbeitszeitgestaltung für Betriebsräte“

Hannover, 03./04.05.2007

1. Bestimmungsmerkmale von Projektarbeit

Definition:

Projektarbeit ist durch neue, nicht routinemäßige und komplizierte Arbeitsaufgaben gekennzeichnet. Die Gruppen setzen sich in der Regel aus verschiedenen Experten zusammen und ihre Zusammenarbeit ist zeitlich befristet

(Becker-Beck & Fisch, 2001)

Anforderungen bei Projektarbeit:

- Arbeitsaufgaben sind unstrukturiert, kaum routinisiert, Lösungswege sind häufig nicht bekannt („Problem“ statt Arbeitsaufgabe)
- temporäre, problembezogene Kooperation in den Teams
- Mitarbeiter sind oft für mehrere Projekte gleichzeitig zuständig (Mehrstellenarbeit)
- über formale Weisungsstrukturen hinausgehende Abhängigkeitsverhältnisse durch erweiterte Kooperationsbeziehungen zu Kunden und anderen Schnittstellen („Grenzgänger“-problematik)

2. Belastung bei Projektarbeit: Stand der Forschung 2002

- **Leistungsverhalten in Projektgruppen gut untersucht**
 - z.B. Brodbeck (1994) - Wirkung informeller Kommunikation auf Innovationserfolg
 - Seers (1989) - Wirkung von Autonomie auf soz. Beziehungen und Teamleistungen
- **Belastungssituation bei Projektarbeit kaum erfaßt**
 - Bollinger (2001) - explorative Gefährdungsanalysen
 - Sonntag et al. (1994) - Zusammenhänge zwischen Autonomie, Anforderungen, interner Konkurrenz und Burnout

Probleme

1. Projektarbeit tendenziell als „gute Arbeit“ betrachtet: hohe Regulationserfordernisse, viele Freiheitsgrade
2. viele Arbeitsanalyseverfahren sind nur begrenzt aussagekräftig aufgrund der Merkmale der Projektarbeit (diskontinuierliche Bedingungen, Kontextabhängigkeit)

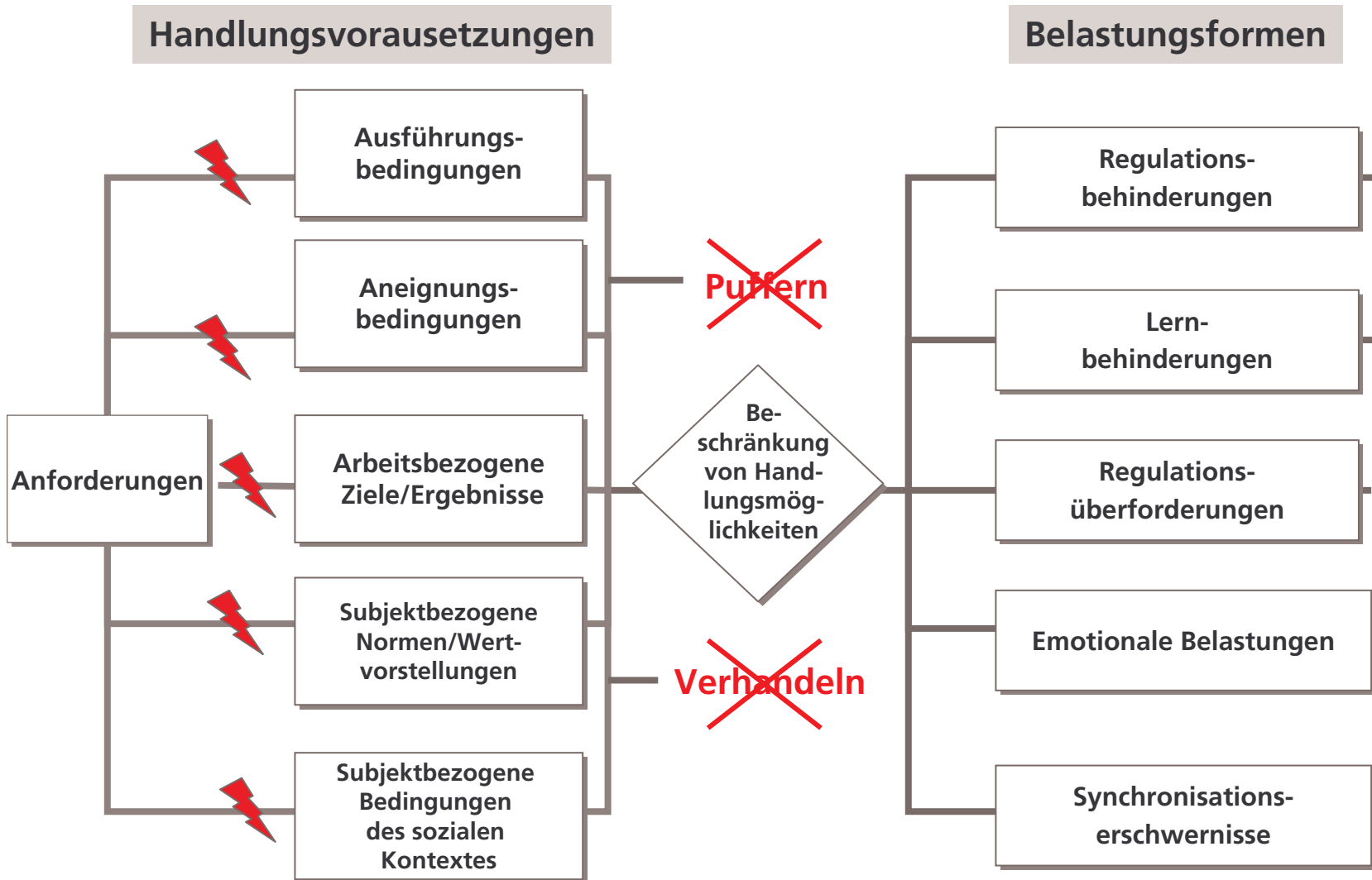
3. Theoretischer Hintergrund: Konzept der Widersprüchlichen Arbeitsanforderungen

(Moldaschl 1991, 2005)

Annahmen:

- (1) Belastungen und Ressourcen stellen keine isolierten Arbeitsmerkmale dar. Sie müssen in Abhängigkeit zueinander bzw. zu den jeweiligen Kontextbedingungen des Arbeitshandelns betrachtet werden („relationaler Ansatz“)
- (2) Es gibt keine Universalressourcen: Was eine Ressource ist, hängt vom Verwendungszweck ab
- (3) Belastungen entstehen durch widersprüchliche Verhältnisse in den Handlungskontexten, auf deren Vermeidung oder Verminderung der Arbeitende keinen ausreichenden Einfluss hat

3. Theoretischer Hintergrund: Formen widersprüchlicher Arbeitsanforderungen (am Beispiel IT)



4. NAR - Forschungsfragen

- Unter welchen betrieblichen Rahmenbedingungen findet Projektarbeit im IT-Bereich statt?
- Welche Maßnahmen setzen IT-Unternehmen zur Förderung und Weiterentwicklung ihrer Humanressourcen ein?
- Welchen besonderen Belastungen und Lernrestriktionen sind Projektteams im IT-Bereich ausgesetzt? Welche Ressourcen können sie nutzen, um ihre Arbeit zu bewältigen?
- Wie verändert sich die erlebte Beanspruchung und das Leistungsverhalten im Projektverlauf, welche Rolle spielen dabei kritische Ereignisse?
- Wie wirken sich die besonderen Konstitutions- und Handlungsbedingungen innerhalb der Projektarbeit auf Gesundheit, Kompetenzentwicklung, Motivation und Projektergebnis aus?

5. NAR: Methode/Stichprobe

Stichprobe:

7 Projektgruppen (N=34 MitarbeiterInnen) verschiedener Unternehmen aus dem IT-Bereich

Instrumente:

- Experteninterviews mit Geschäftsführung, Personalvertretung, Projektmanagern zu Rahmenbedingungen der Projektarbeit
- Gruppendiskussionen mit den Projektmitarbeitern zur Belastungs- und Ressourcenlage in den Projekten
- Befindenstagebuch zur Ermittlung von kritischen Projekt ereignissen und der aktuellen Beanspruchung (über 12 Monate)
- Schriftliche Abschlussbefragung zu Gesundheit, Motivation, Bewertung des Projektoutputs

6.1 Ergebnisse der Belastungsanalyse: Häufige Belastungen in der Projektarbeit

- (1) Widersprüchliche Ziele/Ergebniserwartungen, die zu **Regulationsüberforderungen** führen:
- Mehrstellenarbeit in verschiedenen Projekten gleichzeitig (Auslastungsdilemma): 5/7
 - Aufgaben/Ziele ändern sich während der Erstellung des Produktes; trotz Mehraufwand müssen Zeit-/Budgetvorgaben eingehalten werden (Planungsdilemma): 6/7
 - Kunden besitzen Weisungsrechte, die Anforderungen widersprechen jedoch dem geforderten Arbeitsergebnis (Grenzstellendilemma): 4/7

6.1 Ergebnisse der Belastungsanalyse: Häufige Belastungen in der Projektarbeit

(2) Widersprüche zwischen Anforderungen und Ausführungsbedingungen (**Regulationsbehinderungen**):

- **Soft-/Hardware für die Bewältigung der Arbeit nicht angemessen (Ausstattungsdilemma): 5/7**
- **Fehlende Entscheidungen auf der Management- oder Kundenebene (Entscheidungs-dilemma): 6/7**
- **Fehlende Informationen oder Beistellungen auf der Kundenseite (Schnittstellendilemma): 4/7**

6.1 Ergebnisse der Belastungsanalyse: Häufige Belastungen in der Projektarbeit

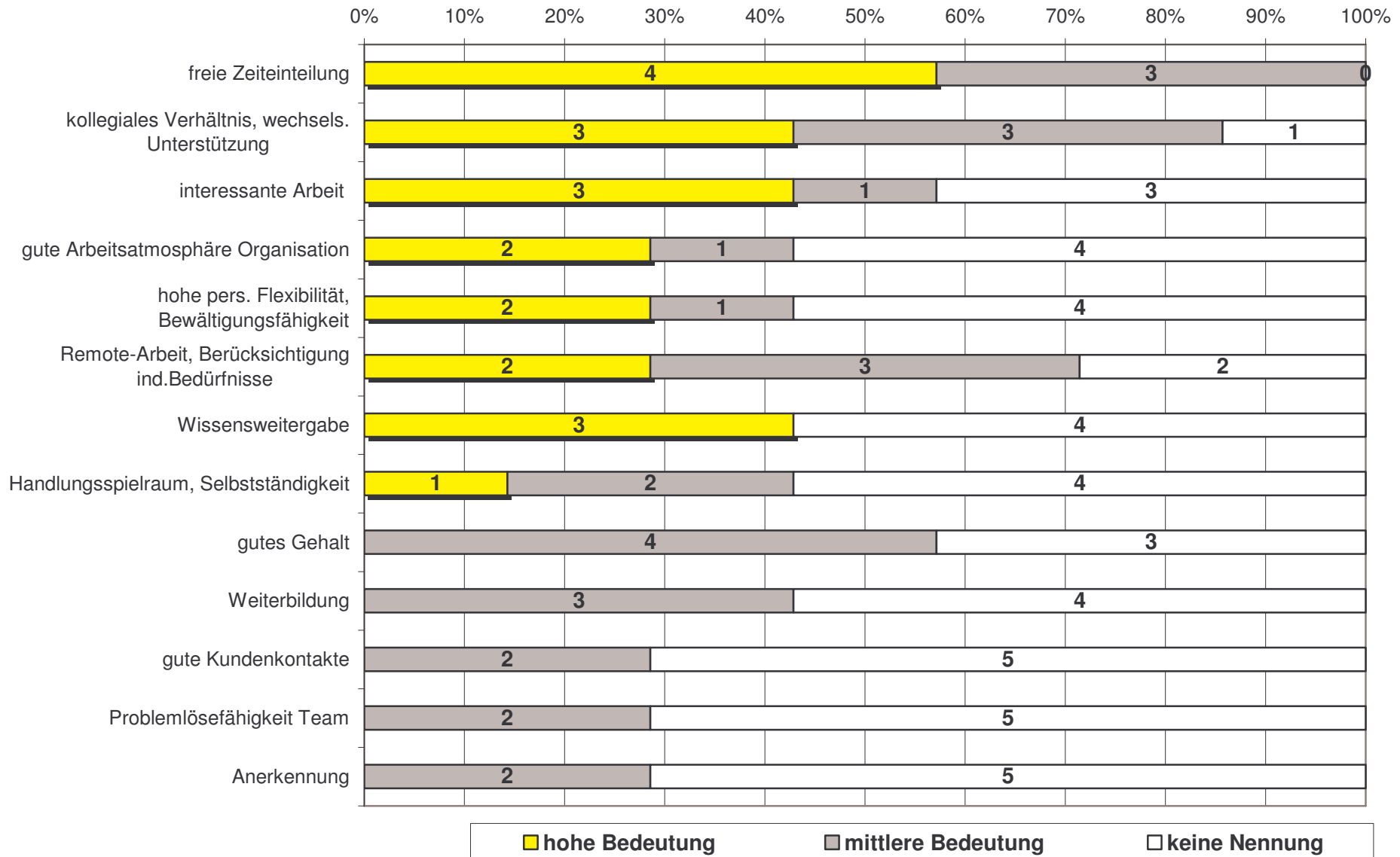
(3) Widersprüche zwischen Anforderungen und Aneignungsbedingungen (**Lernbehinderungen**)

- Es müssen Softwarelösungen erstellt werden, ohne den Echtbetrieb zu kennen: 4/7
- Es sollen neue Methoden/Standards/Releases verwendet werden; Zeit und Kosten des Lernaufwandes sind im Projektbudget nicht vorgesehen: 4/7

6.1 Kritische Ereignisse und Leistungsfähigkeit

Kritische Ereignisse (Anzahl Nennungen)	Psychische Anspannung	Demotiva- tion	Ermüdung	Leistungs- fähigkeit
Vertragsprobleme/fehlende Beschäftigungsperspektive (20)	●●		●	●●
Mehrstellenarbeit (19)	●●		●●	
Abnahme, Abschluss einer Aufgabe (14)	●			
Urlaub (15)	●			
Probleme mit dem Kunden (15)	●●			
Unterlast, keine Aufgabe (12)		●●		●●
Projektwechsel in anderes Team (12)	●			
Private Probleme (10)	●●			
Konflikte im Team (9)	●●			
Einführung neuer Projektprozesse (7)	●			
Einarbeitung in neues Projekt (6)				
Restrukturierung/ Stellenabbau im Unternehmen (6)	●●		●	●●
Konflikte mit dem Management (6)	●●	●	●●	
Urlaubs-/Krankheitsvertretung (6)	●●			

6.2 Ressourcen der Projektteams

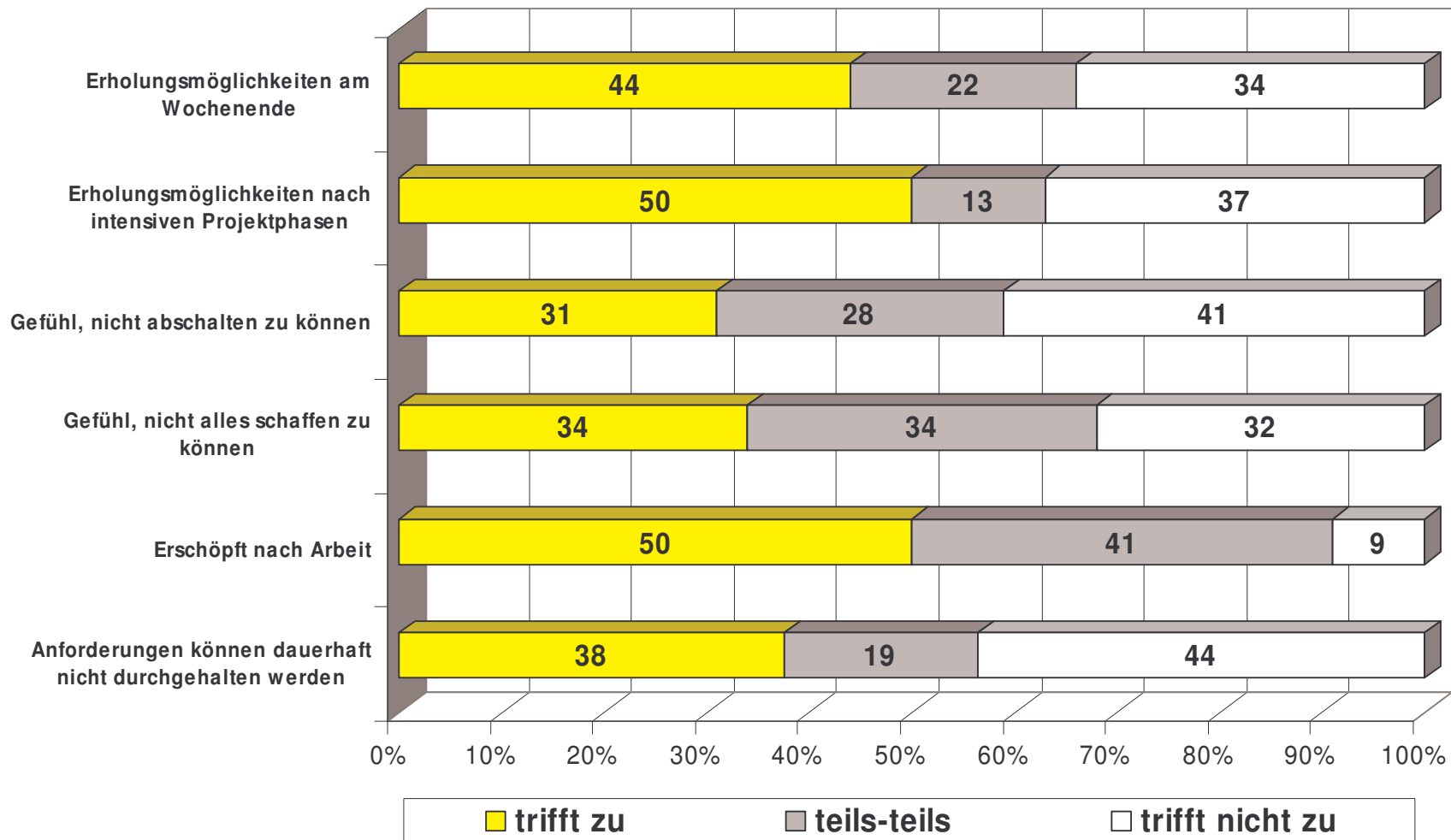


6.3 Selbstregulation: Entscheidungs- und Mitsprachemöglichkeiten bei der Organisation

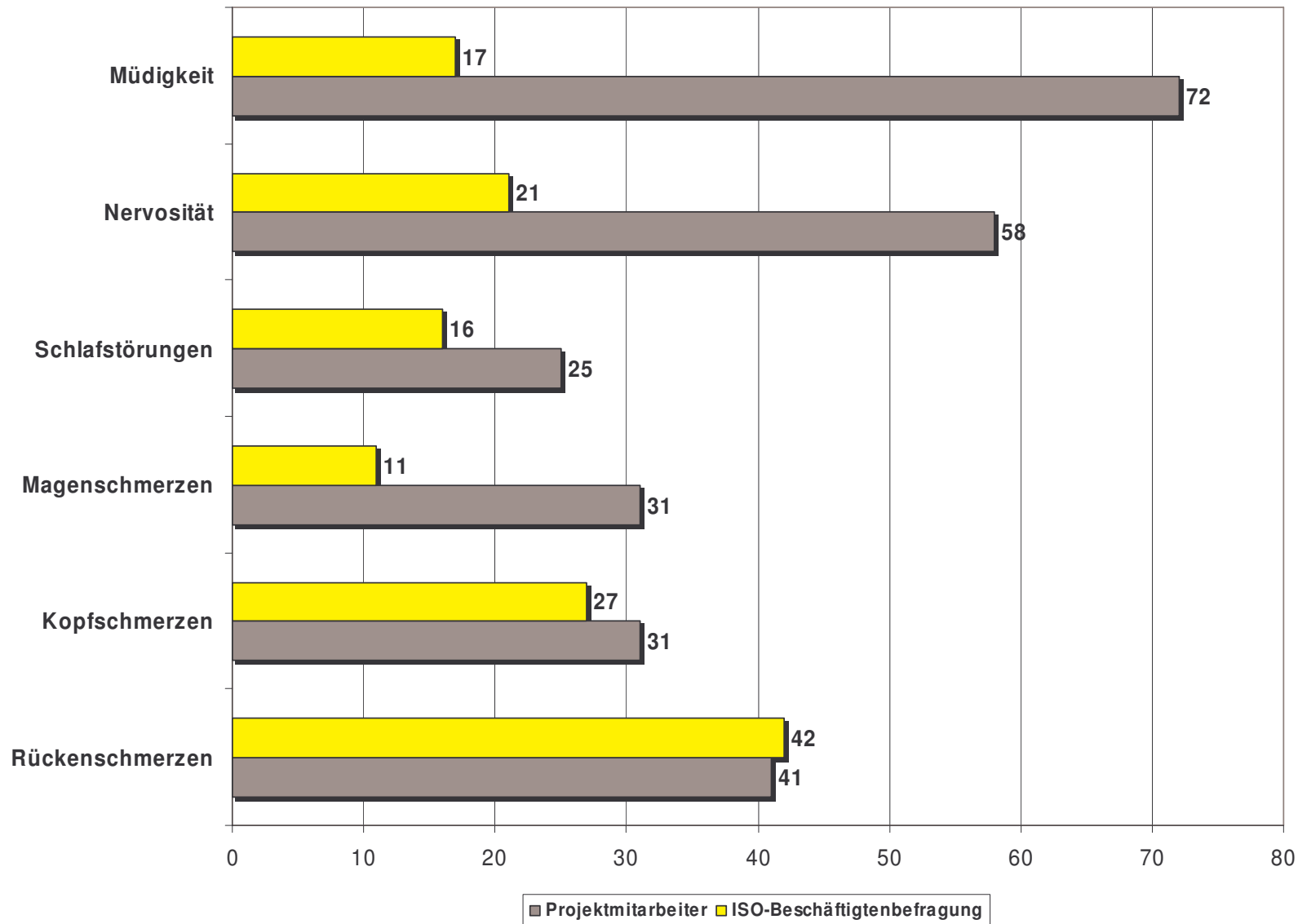
Aufgabenbereiche	Teams in Großprojektverbund		Kundenorientierte Projektteams			Teams im New Economy-Umfeld	
	T1	T2	E1	E2	H	Ti1	Ti2
Planung An/Abwesenheitszeiten	!	!	!	!	!	!	!
Wahl der Arbeitsmethode	!	!	!	!	!	!	!
Wahl der Arbeitsmittel	!	!	!	!	!	!	!
Einarbeitung neuer Mitarbeiter	!	!	!	!	!	!	!
Kontrolle der Ergebnisse	!	!	!	!	!	!	!
Planung Arbeitsschritte	!	!	!	!	!	!	!
Personalentscheidungen	!	!	!	!	!	!	!
Planung Neuprojekte	!	!	!	!	!	!	!
Akquisition	!	!	!	!	!	!	!
Budgetierung	!	!	!	!	!	!	!

! Gruppe mit oder ohne Teamleiter ! Gruppenmitglied mit oder ohne Teamleiter ! Teamleiter mit oder ohne Management
! fachliche Experten außerhalb des Teams ! Kunde

6.4 Ergebnisse der Beanspruchungsanalyse: Regenerationsmöglichkeiten, psycho-physiologische Erschöpfung

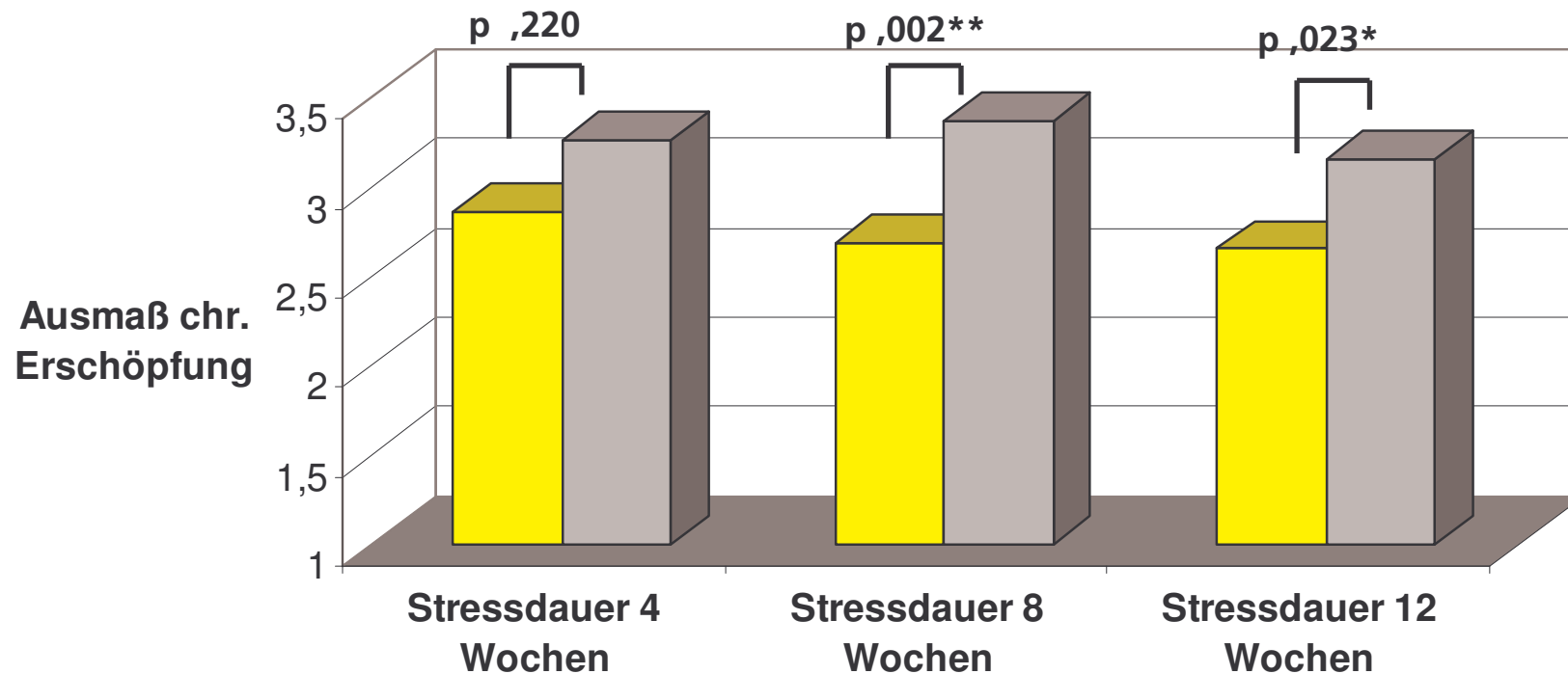


6.4 Vergleich gesundheitlicher Beschwerden



Angaben in % (Zusammenfassung der Skalenwerte "täglich" bis "alle paar Wochen")

6.5 Auswirkung intensiver Arbeitsphasen auf die chronische Erschöpfung bei Projektmitarbeitern



6.6 Ergebnisse der Abschlussbefragung: Zusammenhänge zwischen HR-Maßnahmen, Projekt- output und Gesundheit

		1	2	3	4	5	6
1.	Emotio. Erschöpfung/Burnout	(,84)					
2.	Psychosomatische Beschwerden	,45** (,55)					
3.	Demotivation	,30	-,04 (,73)				
4.	Projektergebnisse	,07	,26	-,22 (,93)			
5.	Maßnahmen zur HR- Förderung/Regeneration	-,72**	-,30	-,45**	-,19 (,79)		
6.	Bewertung der eigenen Leistungsfähigkeit	-,47**	-,34	-,26	,36*	,55**	
7.	Projektimmanentes Lernen	,02	-,16	-,26	,10	,36**	,41* (,85)

7. Fazit aus den Ergebnissen

- Es besteht erheblicher Handlungsbedarf bei der gesundheitsgerechten Gestaltung von Projektarbeit
- Ein hohes Ausmaß vollständiger Aufgaben bzw. der Selbstregulation genügt bei Projektarbeit nicht, um gesundheitliche Beeinträchtigungen nachhaltig zu verhindern. Mitarbeiter haben keine ausreichende Kontrolle *über* ihre Arbeitsbedingungen
- Das Konzept der Widersprüchlichen Arbeitsanforderungen kann einen Beitrag zur Erklärung der Belastungsentstehung und zur Arbeitsgestaltung leisten, wo klassische Instrumente der Arbeitsanalyse zu unscharf sind

7.1 „Prinzipien“ für Gestaltung

- Dilemmata/widersprüchliche Anforderungen entschärfen, wo das möglich ist
- Verhandlungsautonomie gewähren – Rahmen dafür in Verhandlungen mit Kunden schaffen
- Grundprinzip: belastungsmindernde Regelungen auf mehreren betrieblichen Ebenen verankern
 - betriebliche Regeln (Betriebsvereinbarung)
 - Managementpraxis/Führungshandeln (Regeln + Sensibilisierung)
 - Mitarbeiter ebenfalls sensibilisieren + schulen
- bei Mehrstellenarbeit : „Assignment-Manager“ als Unterstützung für die Beschäftigten, koordiniert und ‚überwacht‘ die Auslastung
 - ⇔ „Haltegriff“: Beschäftigte müssen selbst aktiv werden/ Probleme eskalieren

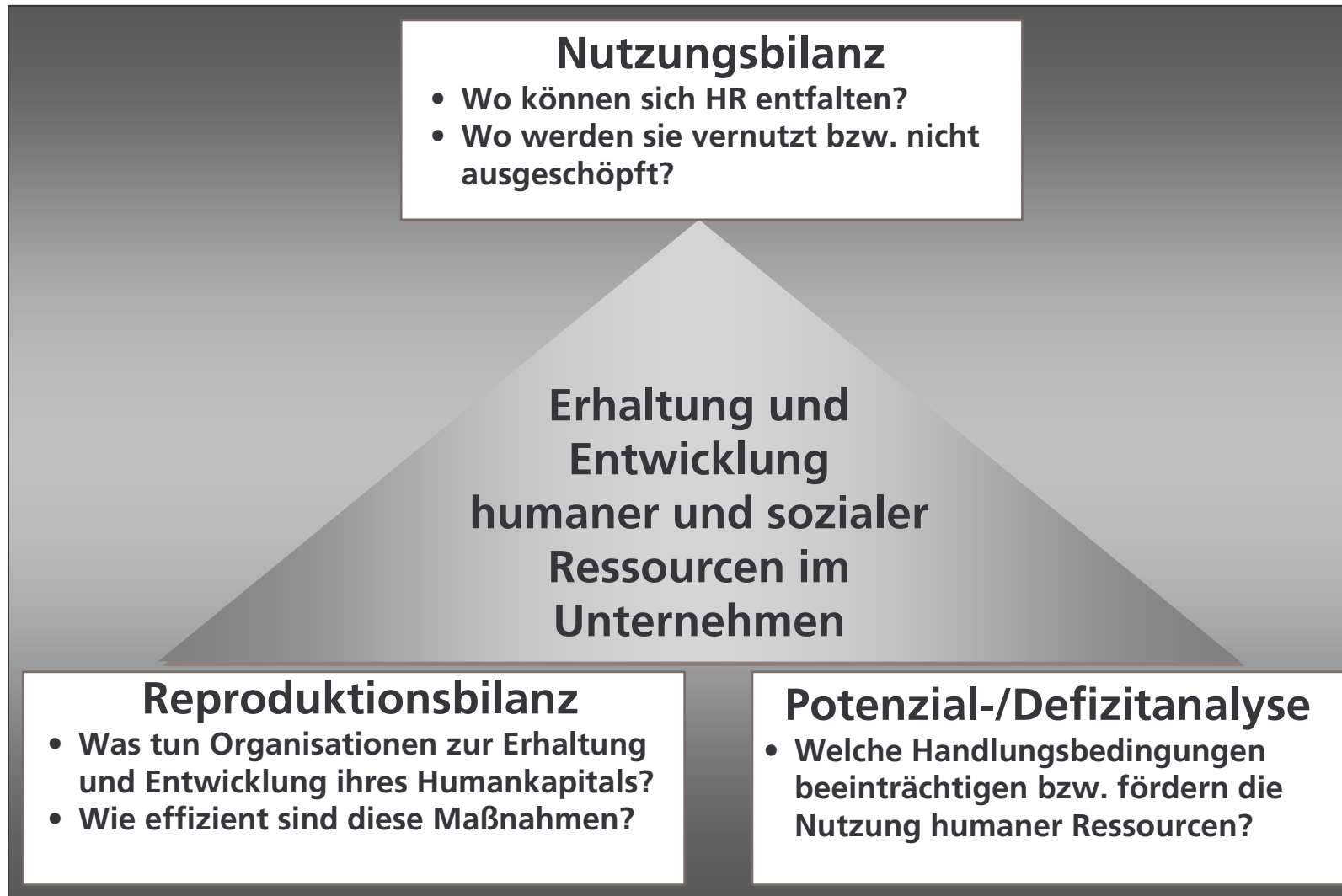
7.2 Gestaltungsansätze (1)

- **Rahmenbedingungen der Projektarbeit werden weitgehend in den Verhandlungen mit dem Kunden gesetzt – ggfls. Vereinbarung prozeduraler Lösungen, die die MitarbeiterInnen dann nutzen können**
=> „Verhandlungsspielraum“: Entscheidungs- und Einflussmöglichkeiten erweitern und MitarbeiterInnen sensibilisieren
- **Arbeitsbedingungen müssen zum Gegenstand der Regelkommunikation gemacht werden**
=> Ziel: widersprüchliche Anforderungen/Dilemmata entschärfen oder so weit möglich auflösen
- **MitarbeiterInnen müssen selbst stärker an der Gestaltung ihrer Arbeitsbedingungen teilnehmen – dafür bedarf es materieller und sozialer Ressourcen**
=> aktive Rolle + Unterstützung notwendig

7.2 Gestaltungsansätze (2)

- **Arbeitszeitregelungen: zeitnahe Entlastungsphasen, Kontensysteme als bindender Rahmen, Pausenregelungen (Kurzpausen)**
=> Problemsensibilisierung bei Management und bei den Beschäftigten nötig
- **Produktqualität: Kosteneinsparungen zu Lasten von Software-Test werden häufig durch individuelle Mehrarbeit kompensiert (4/7 Projekte)**
=> soweit möglich vermeiden – Motivationskiller...

7.2 Gestaltungsansätze (3): HR-Bilanzierung als Basis eines nachhaltigen Personalmanagements



**Vielen Dank für Ihre
Aufmerksamkeit!**