

# Belastung und Arbeitsgestaltung bei Projektarbeit – Ansatzpunkte für Betriebsräte

Impuls für das Forum „Projektarbeit – Arbeitsbelastung und Arbeitszeitgestaltung  
– Belastungsanalysen bei Projektarbeit und im IT-Bereich“

Dr. Erich Latniak

IG Metall-Konferenz „Höchste Zeit für Gesundheit – Auswirkungen von  
Leistungsbedingungen und Arbeitszeitsystemen auf die Beschäftigten“  
Leinfelden-Echterdingen  
26.10.2011



Bundesministerium  
für Bildung  
und Forschung



EUROPÄISCHE UNION  
Europäischer Sozialfonds



DLR  
Projektträger in DLR



Förderschwerpunkt  
Präventiver Arbeits-  
und Gesundheitsschutz

## Überblick

1. Problemaufriss
2. Gestaltungsansätze
3. Leitlinien der Gestaltung – Ansätze für BR

## 1. Problemaufriss - Vorbemerkungen

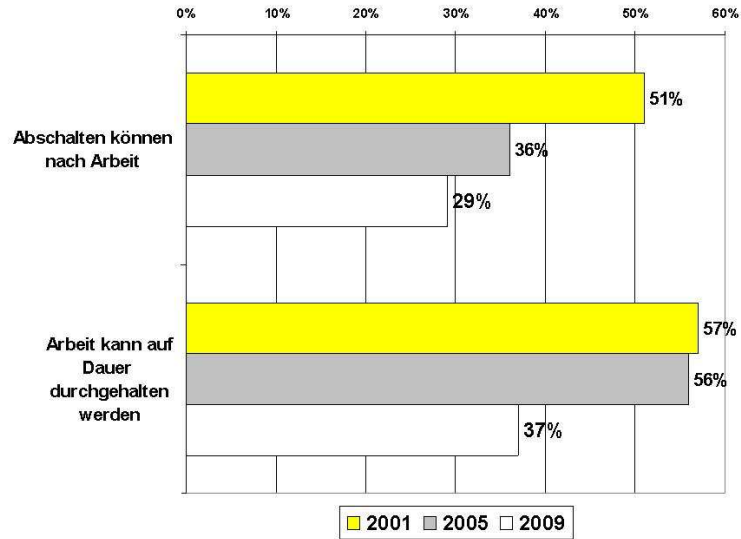
- Kein gesichertes Lehrbuch-Wissen – arbeitswissenschaftliches Defizit
  - Arbeitsgestaltung in Feldern wie ‚Wissensarbeit‘, Dienstleistungsarbeit, Arbeit in ‚kreativen Bereichen‘ kaum unterstützt
- Eigener Erfahrungshintergrund:
  - Keine Arbeitsgestaltungsprojekte, sondern Intervention in IT-Firmen mit dem Ziel Stressbewältigung und –prävention (Softwareentwicklung, Beratung) – Ansätze einer Systematisierung

## Projektarbeit als spezifische Form der Wissensarbeit

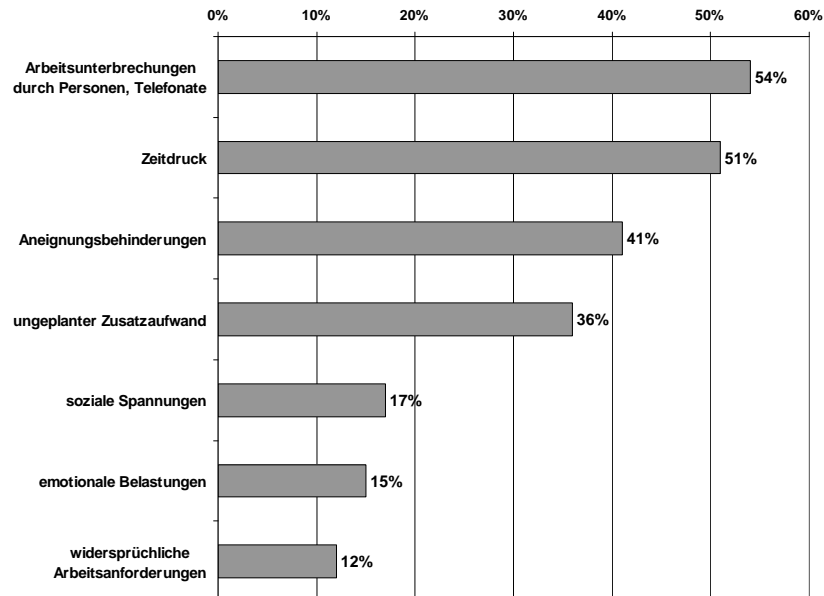
- neue, nicht routinemäßige und komplizierte Aufgaben - keine „Linienaufgaben“
- Tätigkeiten sind zunächst unstrukturiert, Lösungswege sind nicht klar (‚Problem‘ statt Arbeitsaufgabe)
  - ⇒ Planen und Strukturieren der Arbeitstätigkeit als notwendiger Bestandteil:
    - rekursive Steuerung, Koordination über ‚Meilensteine‘
    - allmähliches Entstehen des Produkts
  - ⇒ Scheitern oder Irrwege sind möglich
- Zusammenarbeit ist zeitlich befristet
- Gruppen in der Regel aus verschiedenen Experten zusammengesetzt
  - häufig über formale Weisungsstrukturen hinausgehende Abhängigkeitsverhältnisse durch Kooperationsbeziehungen zu Kunden (Schnittstellen, ‚Grenzgänger‘-Problem)

## Beanspruchungssituation

(Gerlmaier 2002, N=85; Gerlmaier/Latniak 2007, N=37; Gerlmaier 2011, N=148/nur Mitarbeiter)



## Verbreitung von psychischen Belastungen bei IT-Projektarbeit (Gerlmaier 2011)

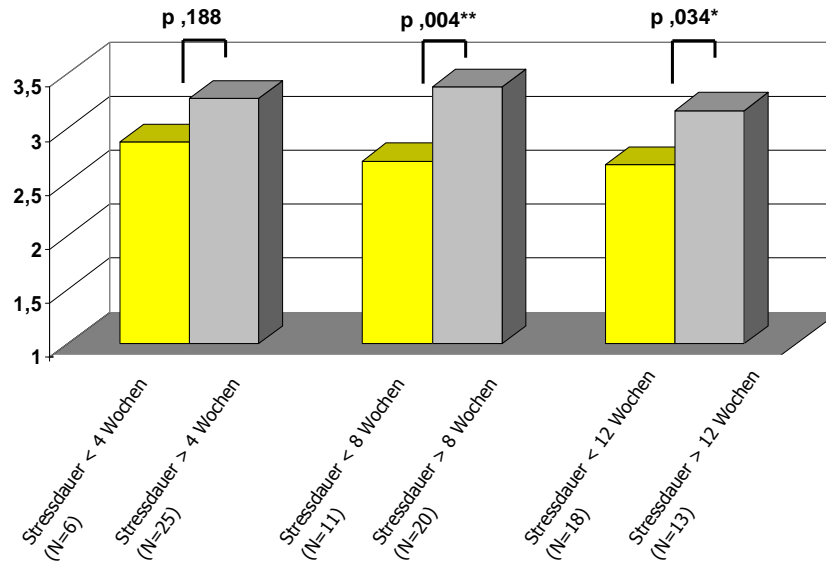


## Psychische Belastungen und Burnout: Wenn sich die Probleme aufschaukeln... (Gerlmaier 2011)

Anzahl hoch ausgeprägter psychischer Belastungen	prozentualer Anteil der Befragten	davon hoch beansprucht
Keine oder eine hoch ausgeprägte Belastung	32% (N=105)	26% (N=27)
Zwei bis drei hoch ausgeprägte psychische Belastungen	34% (N=113)	59% (N=67)
Vier und mehr hoch ausgeprägte psychische Belastungen	34% (N=113)	85% (N=96)

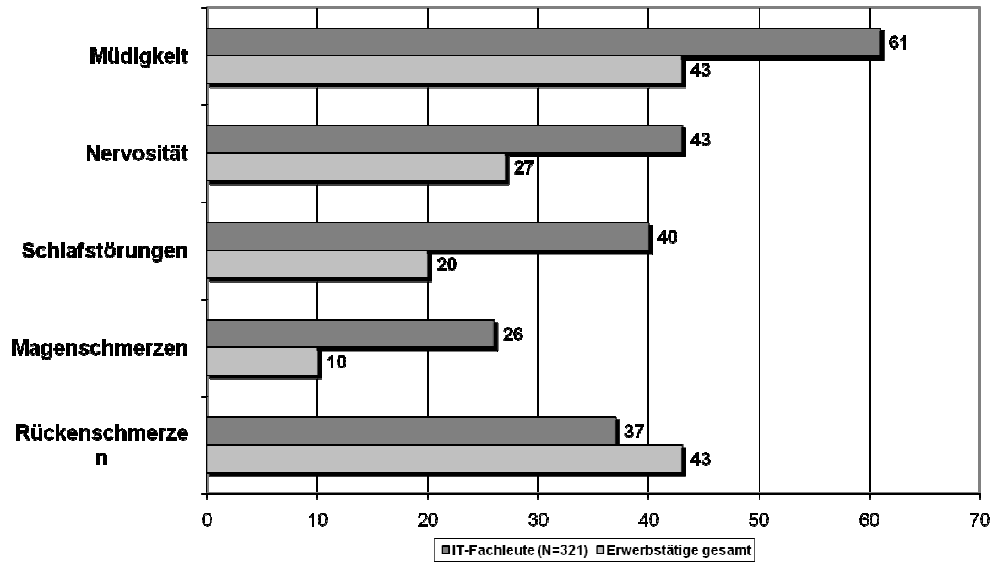
## Zusammenhang von Stressdauer und Burnout - Ausmaß chronischer Erschöpfung

1= geringe Erschöpfung, Quelle: Gerlmaier/Latniak, 2007:155



## Gesundheitliche Störungen bei IT-Beschäftigten

(Quelle: Gerlmaier 2011, Referenz: Siefer/Beermann 2010 mit Daten aus 2005/06)



## Erste Bilanz zur Arbeitssituation (in IT-Projekten)

- Unterbrechungen, Lernbehinderungen, „Umwege“ und Mehraufwand sind weit verbreitet – aufschaukeln der Effekte
  - ‚Mehrstellen-Mix‘: Mitarbeitende häufig für mehrere Projekte gleichzeitig zuständig
    - knappe Expertise – individuelle Koordination!
  - häufig mobile Tätigkeit beim Kunden
  - steigender Anteil von Dokumentations- und Controlling-Arbeiten
- ⇒ **ungleiche Verteilungen von Belastungen und Beanspruchungen in den Teams**
- Individuelle Gestaltung am Einzelfall nötig, **aber**: Bedingungen ändern!
  - Verhaltens- und Verhältnisprävention nicht trennbar
  - Beteiligung der Beschäftigten + Rahmenbedingungen

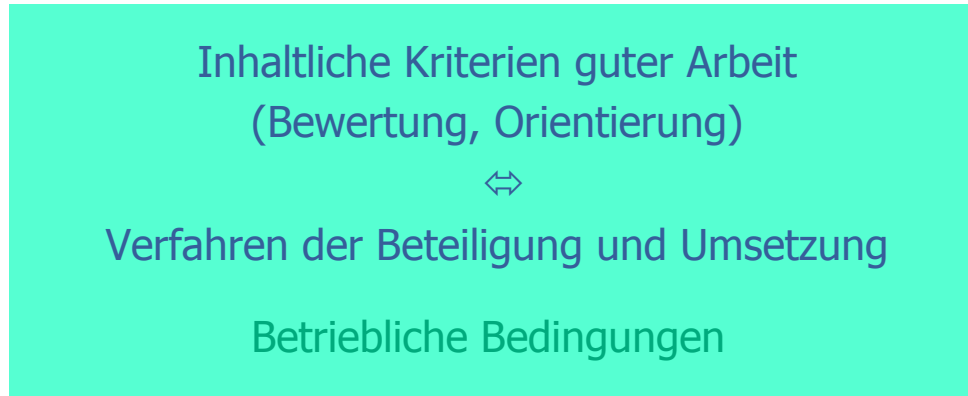
## 2. Gestaltung

- Arbeitsgestaltung erfolgt i.d.R. durch:
    - Erfahrung/Routinebildung
    - Kundenvorgaben – „Verhandlungsspielraum“ der Beschäftigten wird in den Projektverhandlungen gesetzt
    - Projektmanagement-Standards
      - ITIL, CMMI... (Checklisten)
      - Zertifizierung durch PMI, GPM...
    - Technische Systeme
      - „Prozessdesign“ / „Workflow“ u.a. SAP, MS Project
      - Entwicklungswerkzeuge
    - ...
- ⇒ **Gestaltete Prozesse – nicht (bewusst) gestaltete Arbeit!**

Capability Maturity Model Integration

## Elemente der Arbeitsgestaltung

(z.B. von Alemann, Schatz et al. 1992)



Arbeitsmarkt



Finanzmarkt



Produktmarkt



Rechtliche Regulierung

## Gestaltungsansätze – Arbeitswissenschaftliche Kriterien guter Arbeit nach Luczak /Volpert 1997)

	Prozessebene	Kriterium
1	Organismische Teilprozesse unter physikalischen Bedingungen	Schädigungslosigkeit und Erträglichkeit der Arbeitsbedingungen
2	Körperbewegungen, elementare sensorische Prozesse (=> Ergonomie im engeren Sinn)	Ausführbarkeit der Arbeit in allen Tätigkeitselementen
3	Aufgaben, Tätigkeiten, psychische Regulation	Zumutbarkeit, Beeinträchtigungsfreiheit, Handlungsspielraum in der Arbeit
4	Koordination von Tätigkeiten im Netzwerk produktiver Funktionen	Arbeitszufriedenheit, Persönlichkeitsentfaltung durch Arbeit
5	Kooperative Arbeitsformen in der Organisation von Produktions- und Dienstleistungsbetrieben	Sozialverträglichkeit der Arbeit, Beteiligung der Arbeitenden an der Gestaltung von Prozessen

Aufeinander aufbauend gedacht – greifen für Projektarbeit nicht bruchlos...

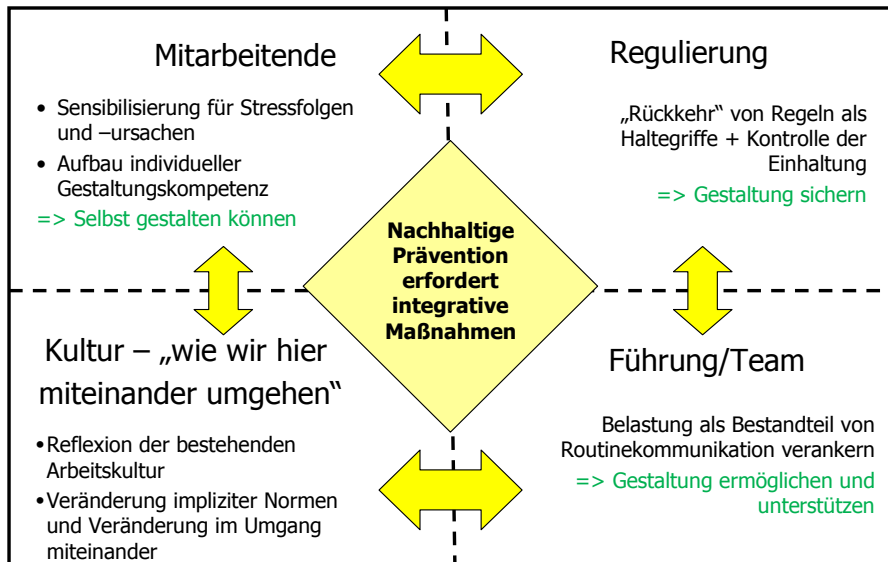
„traditioneller“ Ansatz (Bsp.): Grundprinzipien der Gestaltung geistiger Arbeit (Spath, Braun & Grunewald 2004, 163)

Prinzipien	<b>Überwindung von Leistungshemmnissen,</b> um ein dynamisches Gleichgewicht der Leistungsfunktion zu ermöglichen	<b>Harmonisierung der Leistungs- und Organfunktionen</b> durch Synchronisierung mit den biologischen Rhythmen
Ebenen		
Muskulär-vegetative Ebene	Ausgewogene Körper- und Organbelastung	Stoffwechselrhythmen, Atemrhythmus
Psychisch-kognitive Ebene	Tätigkeitsanforderungen, Handlungsregulation	Ultradian-Rhythmen des Informations- und Zentralnervensystems
Psychisch-emotionale Ebene	Handlungsspielräume, Arbeitsbeziehungen	

- ⇒ Gestaltungsbeispiele: Gesundheitsfürsorge-, Wellness-Programm, Gesundheitstag
- ⇒ Fokus individuelle Optimierung - Arbeitsteilung/Organisation und Rahmenbedingungen nicht systematisch thematisiert!

„Gesundheits- und Leistungsförderliche Gestaltung geistiger Arbeit“

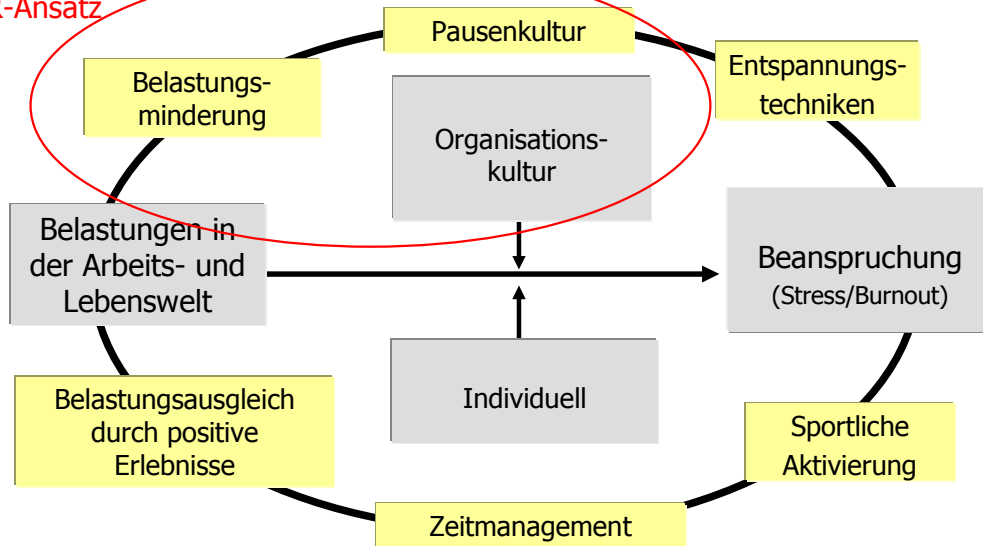
## DIWA-IT-Gestaltungsansatz zur Stressprävention



Bezüge werden deutlich – bearbeitbare Schritte finden und Voraussetzungen schaffen

## DIWA-IT-Stressprävention: Wo kann man ansetzen?

BR-Ansatz



## Gestaltungs- maßnahmen für Organisation und Personaleinsatz

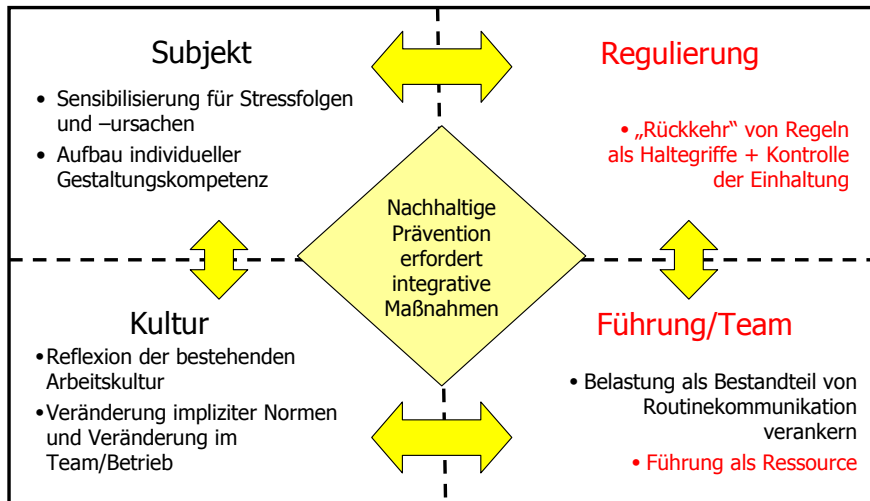
(Gerlmaier/Kümmerling/Latniak 2010)

- Rückmeldung an Steuerungskreis
- Berichte auf BV

### Rahmenregelungen

Gestaltungsansatz	Ziel der Maßnahme
Begrenzung der Projektmitarbeit auf max. zwei Projekte	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Verminderung von Zeitdruck</li> <li>• Erhöhung des Gestaltungsspielraumes</li> </ul>
Blockzeiten für das störungsfreie Bearbeiten konzentrationsintensiver Aufgaben	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Verminderung von Arbeitsunterbrechungen</li> <li>• Förderung der Kompetenzentwicklung</li> </ul>
„Entmischung“ von Support- und Projektaufgaben	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Verminderung von Arbeitsunterbrechungen</li> <li>• Verbesserung der Konzentrationsfähigkeit</li> </ul>
Vorrang von Remotearbeit im eigenen Unternehmen vor Einsätzen bei Kunden	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Verminderung von Synchronisationsproblemen zwischen Arbeit und Familie</li> <li>• Verbesserung der Erholung</li> </ul>
Regelungen zu Wochenend- und Mehrarbeit mit Kontroll- und Sanktionsmechanismen	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Verbesserung der Erholung</li> </ul>
Einsatz von Führungstandems (z.B. bei Team-/Projektleitung)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Erhöhung des Gestaltungsspielraums</li> <li>• Verbesserung der Bewältigung sozio-emotionaler Belastungen</li> </ul>
Einführung eines Pausenmanagements (Vereinbarungen zu Kurzpausen in Kombination mit Sensibilisierungsworkshops für Mitarbeiter und Führungskräfte)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Verbesserung der arbeitsimmanenten Erholung</li> </ul>
Einführung von „Bauchschmerzrunden“, Belastung als regelmäßiger Punkt bei Meetings	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Verbesserung des Führungsklimas</li> <li>• Erhöhung des kollektiven Gestaltungsspielraums</li> <li>• Belastungsminderung</li> </ul>
Optimierung von technischen Berichts-/ Dokumentationssystemen	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Verminderung von ungeplantem Zusatzaufwand und Zeitdruck</li> </ul>
Bereitstellung von Ruheräumen („silent rooms“)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Verbesserung der arbeitsimmanenten Erholung</li> </ul>
Bereitstellung gesonderter Kostenstellen für Einarbeitungs- und Weiterbildungszeiten	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Verminderung von Aneignungsbehinderungen</li> <li>• Förderung kontinuierlicher Kompetenzentwicklung</li> </ul>

## Umsetzungserfahrung – es bleiben „Baustellen“ ...



## Leitbild / Maximen der Gestaltung (1)

- „Defragmentierung“: Schaffen von plan- und überschaubaren Zeiträumen, in denen ungestört an konzentrationsintensiven Aufgaben gearbeitet werden kann (M1)
  - Idee: Störungen der Informationsverarbeitung als Folge von Überlast und Unterbrechungen beseitigen und zudem emotionale Blockaden verhindern
  - Konzentrationsintensive Arbeiten möglichst in Leistungshochphasen, Eingrenzen des „Multitasking“
- Wer gut arbeitet, muss sich auch gut und belastungsnah erholen (M2)
  - ⇒ (Kurz-)Pausen, Zeitmanagement erläutern und einführen

## Leitbild / Maximen der Gestaltung (2)

- **Organisatorisch verursachte Probleme müssen zurück in die Organisation**, um dort bearbeitet zu werden (M3)
  - ⇒ keine individuelle Kompensation, sondern frühzeitige Rückmeldung von Problemen an Vorgesetzte
  - ⇒ Schwelle der Thematisierung – Stigma: „low performer“
- **„Verhandlungsspielraum“**: Rahmen schaffen zur Verhandlung von Terminen und Arbeitsvolumina als Voraussetzung zur Gestaltung der individuellen Arbeitsabläufe (M4)
- **„Haltegriffe“** nötig: unternehmensweite Regelungen, die von den Beschäftigten „ergriffen“ werden können, um konkrete Gestaltungsbedarfe zu begründen (M5)

### 3. Mögliche Ansätze für Betriebsrats-Arbeit

1. „Thema Belastungen aus der Schmutzdecke holen“ – Thema in den Alltag, Sensibilisierung
2. Schutzaufgaben: Kenntniss der Belastungssituation – wie geht es den MA?
3. Schaffung von „Haltegriffen“ – Arbeitszeitregelungen (z.B. Pausen, Erholung in Lastphasen, Einsatz beim Kunden...)
4. Bei Bedarf externe Unterstützung einholen

## Vorgehensmodelle

1. Kombination aus Analyse und Intervention – an den konkreten Problemen der individuellen Arbeitsplätze ansetzend (Fokus Einzelfall)
  2. Erst Analyse im gesamten Unternehmen bzw. am Standort (Befragung), dann gezielte Intervention und Kursangebote
  3. Analyse und Intervention in Pilotbereich (*keine eigene Erfahrung*)
- ⇒ **Langfristige Ziele und integrierten Ansatz in bearbeitbare Schritte herunter brechen**

# Herzlichen Dank für die Aufmerksamkeit!

Weitere Informationen:

<http://www.diwa-it.de/>

<http://www.iaq.uni-due.de/iaq-report/2010/report2010-04.php>

<http://www.iaq.uni-due.de/iat-report/2006/report2006-04.php>

Gerlmaier, Anja / Latniak, Erich (Hrsg.), 2011:  
Burnout in der IT-Branche: Ursachen und betriebliche Prävention.  
Kröning: Asanger. ISBN 978-3-89334-566-3



## Literatur

- v. Alemann, U., Schatz H. et al., 1992: Leitbilder sozialverträglicher Technikgestaltung: Ergebnisbericht des Projektträgers zum NRW-Landesprogramm "Mensch und Technik - Sozialverträgliche Technikgestaltung". Opladen: Westdeutscher Verlag.
- Becker-Beck, U. & Fisch, R., 2001: Erfolg von Projektgruppen in Organisationen: Erträge der sozialwissenschaftlichen Forschung. In: R. Fisch, D. Beck & B. English (Hg.): Projektgruppen in Organisationen. Göttingen: Verlag für Angewandte Psychologie. S. 45–60.
- DIN 69901: DIN Normreihe Projektmanagement, Projektmanagementsysteme. Berlin: Beuth Verlag (Fassung: 2009)
- Gerlmaier, A., 2011: Psychische Erschöpfung in der IT-Arbeit – Welche Rolle spielt die individuelle Arbeits- und Lebensphase? In: Gerlmaier/Latniak 2011, S. 153-181.
- Gerlmaier, A., Kümmerling, A. & Latniak, E., 2010: Gesund altern in High-Tech-Branchen? Im Spannungsfeld von Innovation und Intensivierung. Duisburg: Institut Arbeit und Qualifikation. IAQ-Report, Nr. 2010-04.
- Gerlmaier, A. & Latniak, E., (Hg.) 2011: Burnout in der IT-Branche: Ursachen und betriebliche Prävention. Kröning: Asanger.
- Gerlmaier, A. 2002: Neue Selbstständigkeit in der Informationsgesellschaft: ein Vergleich von Anforderungen und individuellen Ressourcenpotenzialen bei autonom-flexiblen und arbeitsteiligen Arbeitsformen im IT-Bereich. Internet-Dokument. Dortmund, Univ., Diss.
- Gerlmaier, A. & Latniak, E., 2007: Zwischen Innovation und täglichem Kleinkrieg: Arbeits- und Lernbedingungen bei Projektarbeit im IT-Bereich. In: Moldaschl, M. (Hg.): Verwertung immaterieller Ressourcen: Nachhaltigkeit von Unternehmensführung und Arbeit III. München (u.a.): Hampp, S. 131-170.
- Hellert, U. & Sträde K., 2011 Innovative Arbeitszeitgestaltung zur Förderung der Work-Life-Balance am Beispiel eines mittelständischen IT-Unternehmens. In: Gerlmaier/Latniak 2011, S. 301-334.
- Kötter, W., 2002: Projektarbeit – (k)ein Thema für die Arbeitspsychologie? In: Moldaschl, M. (Hg.): Neue Arbeit – Neue Wissenschaft von der Arbeit? Festschrift zum 60. Geburtstag von Walter Volpert. Heidelberg: Kröning, S. 399–416.
- Latniak, E., Gerlmaier, A., Voss-Dahm, D. & Brödner, P., 2005: Projektarbeit und Nachhaltigkeit: Intensität als Preis für mehr Autonomie? In: Moldaschl, M. (Hg.): Immaterielle Ressourcen: Nachhaltigkeit von Unternehmensführung und Arbeit I. München: Hampp, S. 281-314.
- Latniak, E., Gerlmaier A., 2006: Zwischen Innovation und alltäglichem Kleinkrieg: zur Belastungssituation von IT-Beschäftigten. Internet-Dokument. Gelsenkirchen: Institut Arbeit und Technik. IAT-Report, Nr. 2006-04.
- Luczak, H., Volpert, W., (Hg.) 1997: Handbuch Arbeitswissenschaft. Stuttgart: Schäffer-Poeschel.
- Spath, D., Braun, M. & Grunewald, P., 2004: Gesundheits- und leistungsförderliche Gestaltung geistiger Arbeit. Bielefeld: Erich Schmidt Verlag.
- Sträde, K. & Hellert, U., 2011: Gesundheitsförderliche Arbeitsplatzgestaltung alternder Belegschaften am Beispiel eines mittelständischen Software-Entwicklers, in: Gerlmaier/Latniak 2011, S. 269-300.