

# **Präventive Arbeitsgestaltung zur Förderung der Beschäftigungsfähigkeit in der IT-Wirtschaft im Kontext von Arbeitszeit, Gesundheit und Stress**

Ulrike HELLERT , Wolfgang SICHERT-HELLERT, Katja STRÄDE

*Moderne Arbeitszeiten, Heiliger Weg 60, D-44135 Dortmund*

**Kurzfassung:** Beschäftigte der IT-Branche arbeiten zunehmend unter hohem Zeit- und Arbeitsdruck mit überlangen Arbeitszeiten. Stark angestiegen sind psychische Belastungen die langfristig zu gesundheitlichen Beeinträchtigungen und vorzeitigen Leistungseinbußen führen. Die vorliegende Studie beschreibt Möglichkeiten und Auswirkungen partizipativ gestalteter Workshops zur Arbeitszeitgestaltung sowie zum Gesundheits- und Stressmanagement.

**Schlüsselwörter:** Vertrauensarbeitszeit, Handlungsspielraum, Gesundheitsmanagement, Prävention, Partizipation.

## **1. Einleitung**

Die Belastungssituation von Beschäftigten in der IT-Wirtschaft erfordert deutlichen Handlungsbedarf. Zeitdruck, Arbeitsunterbrechungen und Arbeitskomplexität führen immer häufiger zu Kontrollverlusten und Erschöpfungszuständen, bis hin zu anhaltenden gesundheitlichen Beeinträchtigungen (Gerlmaier/Latniak 2006). Jeder dritte Beschäftigte in IT-Projekten zeigt trotz vielfältiger Ressourcen in der Arbeit, wie angenehmes Sozialklima und mitarbeiterorientierte Führungskultur, Anzeichen von Burnout. In diesem Beitrag werden erste präventive Arbeitskonzepte aus einem mittelständischen Pilotunternehmen der IT-Wirtschaft vorgestellt, die im Rahmen des Projektes „Demografischer Wandel und Prävention in der IT-Wirtschaft“ (DIWA-IT) entwickelt und durch das BMBF gefördert werden. In firmeninternen Workshops werden partizipativ Konzepte aus den Bereichen Arbeitszeit, Gesundheit und Stress erarbeitet und maßgeschneidert in die Praxis umgesetzt. Die durchgeführte Analyse liefert wichtige Informationen zur Ausgangslage und ermöglicht eine gezielte Bearbeitung einzelner Schwerpunkte sowie eine spätere Beurteilung der durchgeführten Interventionen.

## **2. Methode**

Das beteiligte Unternehmen ist im Bereich der IT-Beratung/Dienstleistung für Energieversorger mit 80 Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern an drei Standorten in Deutschland tätig. An den DIWA-IT Workshops nahmen auf freiwilliger Basis in einer Projektgruppe 19 Beschäftigte (15 Männer, 4 Frauen, 72% in fester Beziehung lebend) aus einem Standort teil.

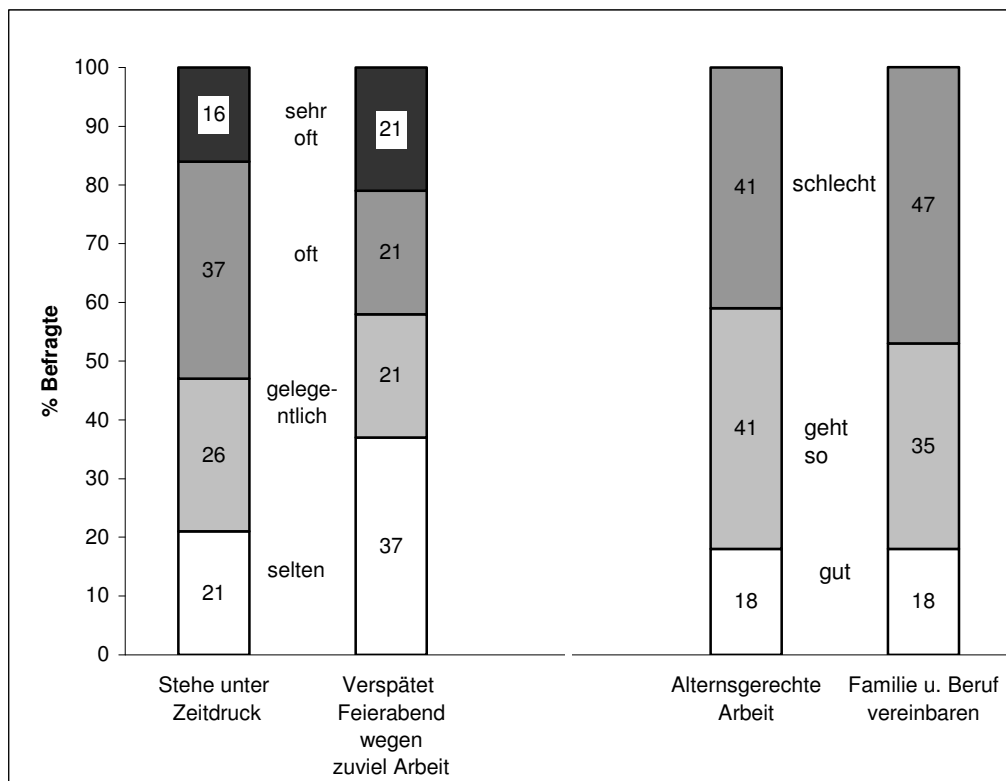
Zunächst wurden die Teilnehmerinnen und Teilnehmer der Projektgruppe in mehreren Grundlagen-Workshops ausführlich über die Projektinhalte informiert,

wobei die drei Bausteine „Arbeitszeit“, „Gesundheit“ und „Stressmanagement“ in ihrer Bedeutung als Ressourcen für eine gesundheitsförderliche Arbeitsgestaltung erläutert wurden. Danach erfolgte die erste schriftlich kontrollierte anonyme Befragung als Check-up Analyse. Gefragt wurde nach der aktuellen Belastungs- und Ressourcensituation sowie nach Arbeitszeitwünschen und -gewohnheiten. In diesem Beitrag werden vor allem Ergebnisse aus dem Fragenbereich „Arbeitszeit“ vorgestellt. Hierbei wurden die Variablen Handlungsspielraum (HSR), Zeitdruck, Arbeitszeitmodelle, Arbeitszufriedenheit sowie Familienorientierung generiert. Basierend auf den Wünschen der Beschäftigten wurde anschließend in der Projektgruppe ein individuelles Modell der Vertrauensarbeitszeit entwickelt, getestet und mit flankierenden Maßnahmen aus dem Bereich der Gesundheits- und Stressprävention sinnvoll ergänzt.

Zusammenhänge zwischen den Variablen wurden mittels Spearman Korrelation geprüft.

### 3. Ergebnisse

Die Mehrzahl der Befragten gaben an, die Reihenfolge ihrer Arbeitsschritte weitestgehend selbst festlegen zu können (63 %) oder die Art und Weise der Aufgabenerledigung selbst bestimmen zu können (53 %). Die Beschäftigten verfügen zwar über einen hohen Handlungsspielraum, empfinden jedoch gleichzeitig sehr hohen Zeitdruck. So stehen 53 % der Befragten oft unter Zeitdruck. Tendenziell steigt mit zunehmendem HSR auch der Zeitdruck ( $r = 0.47$ ,  $p = 0,04$ ) und umgekehrt.



**Abbildung 1:** Verteilung der Antworthäufigkeiten zu „Zeitdruck“, „Verspätet Feierabend“, „Altersgerechte Arbeit“ und „Vereinbarkeit von Familie und Beruf“ (N=19).

Insgesamt gaben fast 84 % der befragten Beschäftigten im Pilotunternehmen an, großes und sehr großes Interesse an Vertrauensarbeitszeit zu haben. Je eher fest vorgegebene Arbeitszeitstrukturen als unangenehm empfunden werden, desto größer ist das Interesse der Beschäftigten an dem Arbeitszeitmodell der Vertrauensarbeitszeit ( $r = 0.7$ ,  $p = 0.0009$ ).

Auch zwischen Arbeitszufriedenheit und Familienorientierung wurde ein Zusammenhang gefunden (Vereinbarkeit von Familie und Beruf, Alternsgerechte Arbeit). Mit zunehmender Arbeitszufriedenheit verbessert sich die Möglichkeit einer guten Vereinbarkeit von Beruf und Familie ( $r = -0.82$ ,  $p < 0.0001$ ) und die Arbeitsmerkmale werden tendenziell günstig unter dem Aspekt einer „Alternsgerechten Arbeit“ beurteilt ( $r = -.60$ ,  $p = 0.0095$ ) und umgekehrt.

Über einen Zeitraum von sechs Monaten wurden in mehreren zwei bis dreistündigen Workshops eine wettbewerbs- und mitarbeiterorientierte Arbeitszeitgestaltung erörtert. Dabei wurden die rechtlichen Rahmenbedingungen nach dem Arbeitszeitgesetz, verschiedene Arbeitszeitvarianten, Pausenregelungen sowie mögliche Arbeitszeitmodelle besprochen. Schließlich wurde in der Projektgruppe ein Arbeitszeitmodell der Vertrauensarbeitszeit entwickelt. Vertrauensarbeitszeit zeichnet sich durch ein hohes Maß an eigenverantwortlicher Gestaltung der individuellen Arbeitszeit aus, basierend auf rechtlichen Rahmenbedingungen (insb. § 16 Abs. 2 ArbZG) verteilen die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter ihre Arbeitszeit entsprechend der betrieblichen Belange selbst. Dieses Modell erlaubt grundsätzlich Berufs- und Privatleben besser in Einklang zu bringen, fördert Arbeitsmotivation und erhöht den Handlungsspielraum (Hellert 2005).

Für die einzelnen Bereiche sind Funktionszeiten festgelegt worden, in denen die IT-Fachkräfte für interne und externe Kunden als Ansprechpartner zur Verfügung stehen. So wurde von Montag – Freitag eine Funktionszeit von 8:00 -18:00 Uhr festgelegt. Darüber hinaus haben die Mitarbeiter zusätzlich eine Eingleitphase von 7:00 – 8:00 Uhr sowie eine Ausgleitphase von 18:00 – 20:00 Uhr. Die geleisteten Arbeitsstunden werden von den Beschäftigten eigenverantwortlich aufgezeichnet und von den jeweiligen Führungskräften in regelmäßigen Abständen kontrolliert. Arbeitszeiten, die über die vertraglich vereinbarten 40 Wochenstunden hinausgehen, werden auf einem Arbeitszeitkonto erfasst und können individuell, unter Berücksichtigung der betrieblichen Belange ausgeglichen werden. Auf dem Arbeitszeitkonto können maximal 100 Plus- bzw. Minusstunden entstehen. Ab einem Plus-/Minussaldo von 50 Stunden wird mit dem Vorgesetzten vereinbart, wie und wann das Arbeitszeitkonto wieder ausgeglichen wird. Diese ergebnisorientierte Verteilung der Arbeitszeit orientiert sich an Projektzielen, die gemeinsam mit den Beschäftigten festgelegt werden.

Die Notwendigkeit von Ruhepausen wurde im Workshop intensiv besprochen und führte zu einer verbindlichen Pausenregelung vor Ort und einem gezielten Pausenmanagement während der Projektarbeit beim Kunden. Neue Räumlichkeiten erhöhen die Nutzung der Pausen für gemeinschaftliches Essen und einen kommunikativen Austausch der Beschäftigten aus unterschiedlichen Projekten. Als Beitrag für eine gesunde Pausenverpflegung stellt das Unternehmen den Beschäftigten wöchentlich eine so genannte „Abo-Kiste“ mit Obst und Gemüse aus biologischem Anbau zur Verfügung.

Die Arbeitszeit-Workshops wurden mit verschiedenen Inputs zum Gesundheitsmanagement ergänzt. So wurden die Themen Rückenschule,

Entspannungstechniken und gesunde Ernährung bearbeitet. Während der Testphase des neuen Arbeitszeitmodells finden ferner prozessbegleitend Workshops und Coachings zur Stressprävention statt.

#### **4. Diskussion**

Im Bereich qualifizierter Angestelltentätigkeiten wächst der Anteil von Personen die unter Termin und Leistungsdruck leiden, insbesondere durch die überwiegend langen Arbeitszeiten (Bollinger 2004). Flexible Arbeitszeiten mit großen Handlungsspielräumen können grundsätzlich einen wichtigen Beitrag zur Gesunderhaltung der Mitarbeiter leisten (Hellert 2005). Allerdings reichen Handlungsspielräume alleine nicht aus, um vor Zeitdruck und überlangen Arbeitszeiten zu schützen. Hierzu ist es notwendig, Mechanismen der Selbstkontrolle zu schaffen die eine selbst bestimmte Verteilung der Arbeitszeit fördern und gleichzeitig durch partizipative Zielvereinbarungen ergänzt werden. Die selbstständige Gestaltung von Vorgehensweisen nach eigenen Zielsetzungen spielt arbeitspsychologisch eine wichtige Rolle (Ulich 2005). Wird das Mess- und Steuerungselement der Arbeitsleistung, wie im Modell der Vertrauensarbeitszeit durch ein Zielsystem ersetzt und mit wirksamen Schutzmechanismen gegen Selbst- und Fremdausbeutung versehen, bietet einen aktiven Schutz zur Erhaltung der Gesundheit der Beschäftigten (Hollmann et al. 2005).

Die in den DIWA-Workshops entwickelten Gestaltungsmaßnahmen verbessern die individuelle Arbeitszeitgestaltung und fördern die persönliche Stressprävention bei der Arbeit. Ferner werden Aspekte einer familienorientierten und alternsgerechten Arbeit gestärkt, wobei die Arbeitszufriedenheit zunimmt.

#### **5. Fazit**

Großer Handlungsspielraum bei der Arbeit ist arbeitspsychologisch gewünscht, schützt jedoch im vorliegenden Beispiel nicht vor Zeitdruck und überlangen Arbeitszeiten. Wirkungsvolle präventive Konzepte der Arbeitsgestaltung sollten daher maßgeschneiderte Schutzmechanismen und adäquate Zielvereinbarungen beinhalten. Selbstbestimmte Arbeitszeiten können grundsätzlich eine wichtige Schlüsselressource zur Verbesserung der Beschäftigungsfähigkeit in Verbindung mit Stressprävention und Gesundheit darstellen, wenn gleichzeitig entsprechende präventive Gestaltungsmaßnahmen umgesetzt werden.

#### **6. Literatur**

1. Baeck, U., Deutsch, M. 2004, Arbeitszeitgesetz (ArbZG), Kommentar. München: Beck
2. Bollinger H. 2001, Neue Formen der Arbeit – neue Formen des Gesundheitsschutzes: Das Beispiel Projektarbeit, WSI-Mitteilungen, S.685-691
3. Gerlmaier, A & Latniak, E., 2006 Wenn der Akku leer ist, FifF-Kommunikation 23, H. 1, S. 35-37
4. Hellert, U. 2005, Humane oder flexible Arbeitszeiten?, Wirtschaftspsychologie aktuell 1/2005
5. Hollmann, S., Hellert, U. Schmidt, K-H. 2005, Anforderungen an eine zielbezogene Selbststeuerung im Rahmen hochflexibler Arbeitszeitmodelle, Wirtschaftspsychologie aktuell 3/2005
6. Ulich, E. 2005, Arbeitspsychologie, 6. vollst. überarb. u. erw. Aufl., Zürich