



Nick Kratzer, Wolfgang Dunkel



Zeit- und Leistungsdruck bei Wissens- und Interaktionsarbeit

Fachtagung der BAuA in Berlin, 3. Juli 2015

„Immer schneller – immer mehr. Zeit- und Leistungsdruck bei Wissens- und Dienstleistungsarbeit“

Worum es geht

Zeit- und Leistungsdruck als Schlüsselphänomen

„Weil ich könnte ja auch sagen, wisst ihr was, ihr könnt mich mal! Aber es ist ja mein Projekt, es ist ja mein Baby und dieses Baby, das will ich ja auch nach vorne bringen. Und wenn ich jetzt sagen würde, ihr könnt mich mal, dann würde ich ja auch mein Projekt irgendwo verraten. Und das möchte ich ja gar nicht, ich möchte das ja weiterbringen, das heißt, ich möchte mich ja dafür einsetzen. Das heißt, in gewisser Weise macht man sich den Stress auch selber, aus den Gründen.“

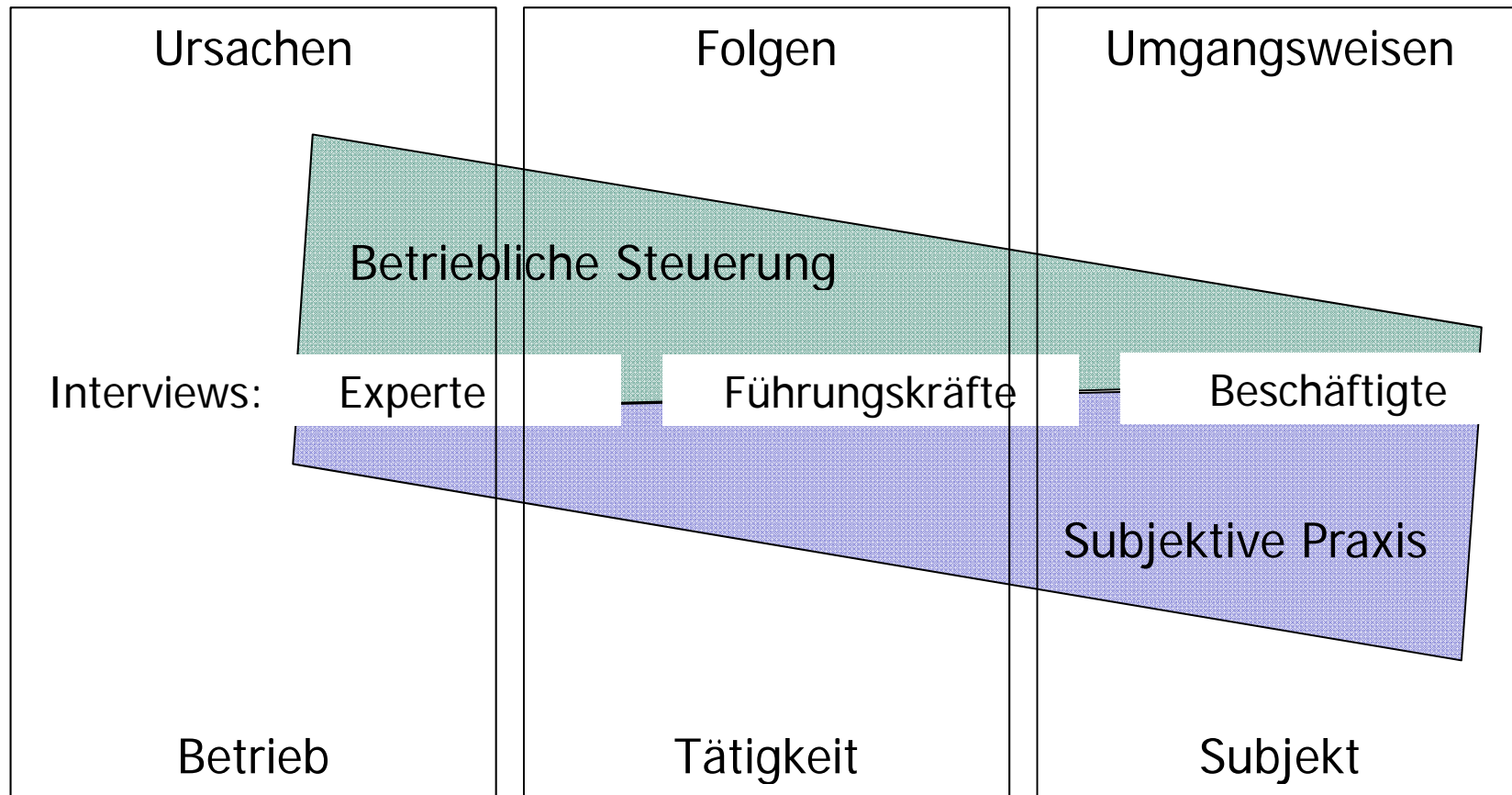
(Ingenieur)

„Stressreport“ der Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin (BAuA),
Lohman-Haislah 2012

Betriebsfallstudien: Die Tätigkeit im Kontext

	„IT-Service“	„Entwicklung“
Produkt / Dienstleistung	Softwareentwicklung / IT-Dienstleistungen	Elektrotechnische Geräte
Rechtsform / Eigentümer	Keine Kapitalgesellschaft	Keine Kapitalgesellschaft
Beschäftigte (global)	Ca. 6.500	Ca. 9.300
Untersuchtes Tätigkeitsfeld	Service (User-Support)	Produktentwicklung in zwei Bereichen
Merkmale Tätigkeit	Interaktive Arbeit Arbeit mit Kunden Serielle Kundenkontakte	Wissensarbeit Arbeit am Produkt Projektarbeit
Beschäftigte im Tätigkeitsfeld	ca. 1.050	Ca. 1.200

Fallstudiendesign



Gesamtsample

- Erhebungszeitraum: Februar bis Juni 2013
- Fallzahlen:

Fall „IT-Service“		Fall „Entwicklung“	
Experten	6	Experten	10
Führungskräfte	10	Führungskräfte	9
Beschäftigte	16	Beschäftigte	15

Insgesamt: 66 Interviews

- Zusätzliche Informationen: Betriebliche Unterlagen, Diskussionen im Lenkungskreis, Feedback-Workshops u.a.

Was ist Zeit- und Leistungsdruck?



Was ist „Zeit- und Leistungsdruck“? – Herausforderungen der Bestimmung

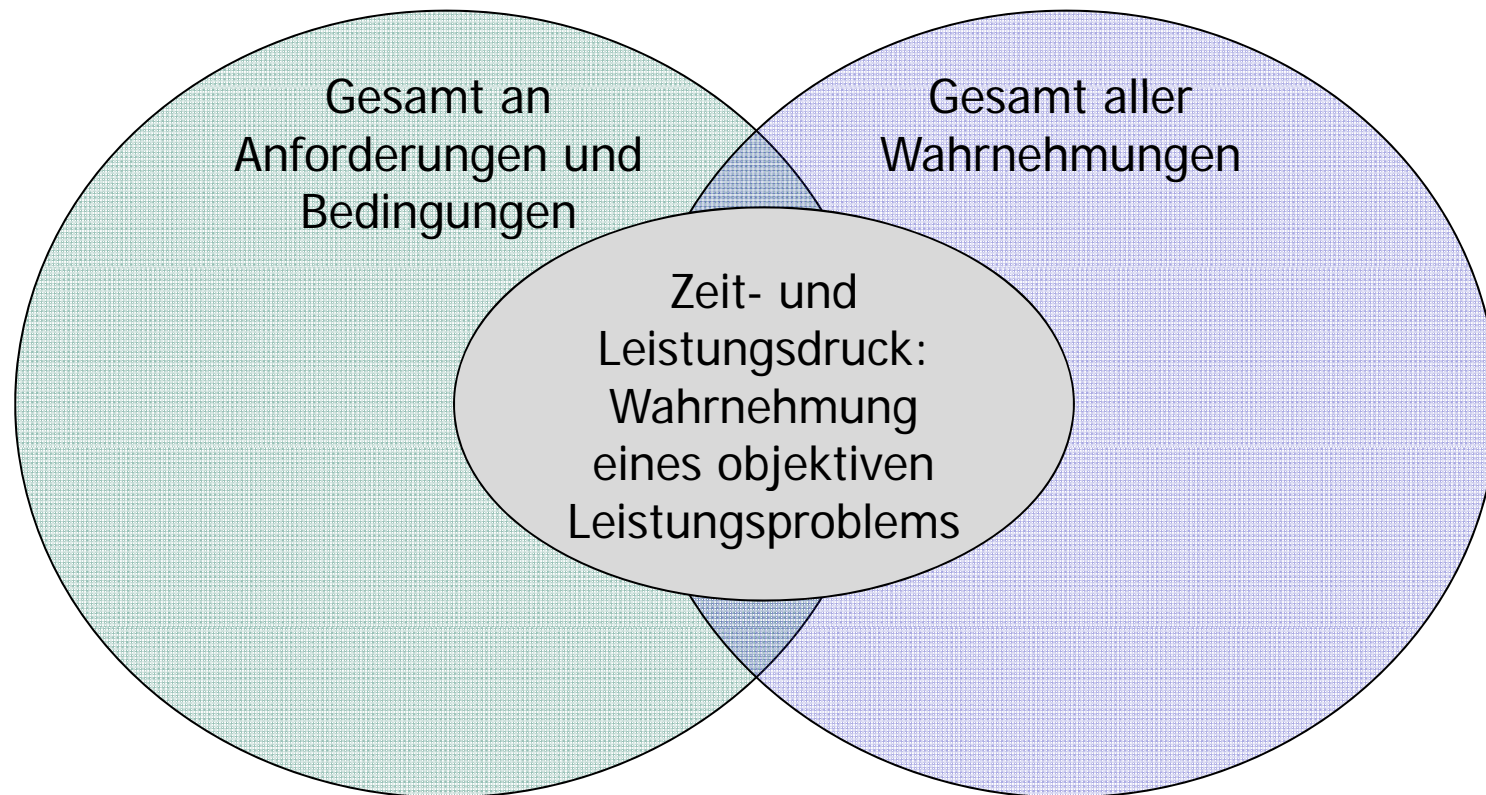
- Auftrag: „Neue Erkenntnisse“ (arbeits- und industriesoziologische Perspektive; qualitative Methodik)
- „Zeit- und Leistungsdruck“ als ungeklärtes Konzept: Anforderung, Belastung, Stress ...?
- Umgang mit der Unbestimmtheit des Leistungsbegriffs
- Verhältnis „objektiv“ und „subjektiv“?
- Generalisierungsversuch: Möglichst Ausschluss von „unsystematischen“ Einflussfaktoren (z.B. individuelle Konflikte)

Konzeption von Zeit- und Leistungsdruck (als Ergebnis der Analyse) – Grundlage der weiteren Auswertung

Zeit- und Leistungsdruck ist die subjektive Wahrnehmung eines objektiven Leistungsproblems

- Die Arbeitssituation wird als eine Situation wahrgenommen, in der die Erfüllung der Leistungserwartungen in quantitativer und/oder qualitativer Hinsicht erschwert ist
- Zeit- und Leistungsdruck ist keine Anforderung der Tätigkeit, sondern ist eine spezifische Bedingung, unter der die Tätigkeit ausgeübt wird
- Zeit- und Leistungsdruck ist eine objektive Bedingung: „Stress“ macht man sich ggf. selbst, Zeit- und Leistungsdruck hat man
- Zeit- und Leistungsdruck ist immer eine Belastung: Die Erfüllung der Leistungserwartungen erfordert eine höhere Anstrengung

Zeit- und Leistungsdruck als gewählter Ausschnitt (und Schnitt durch das Material)

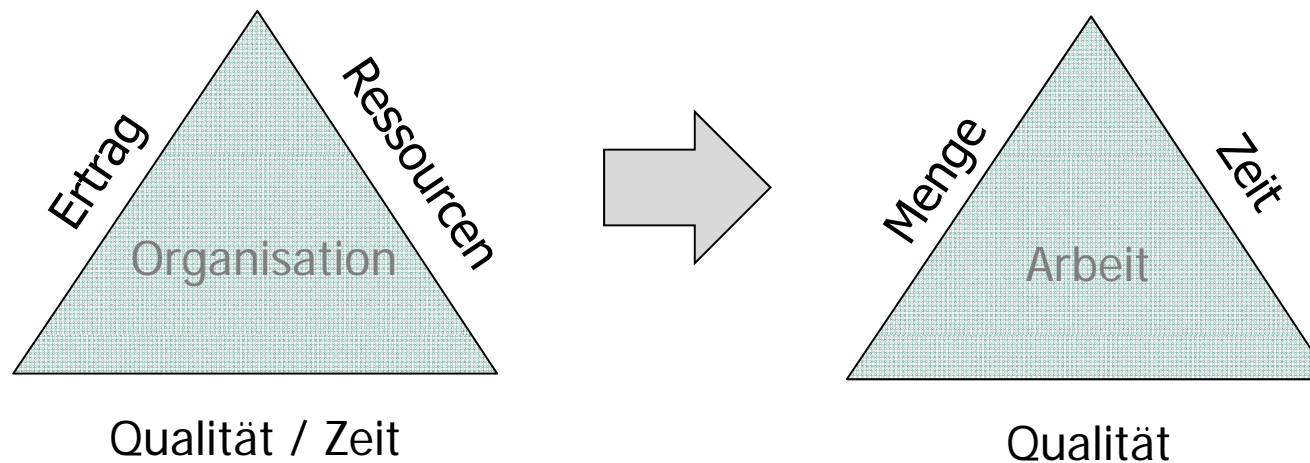


Woraus besteht das Leistungsproblem?

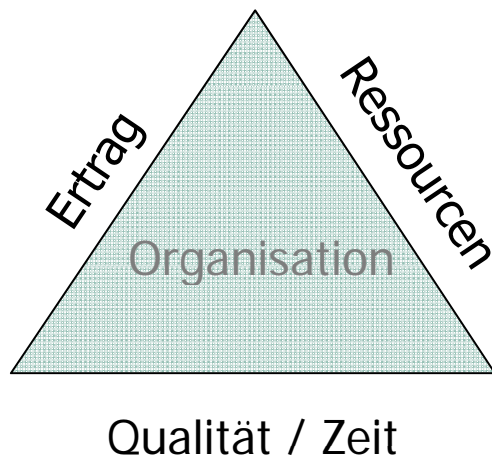


Zeit- und Leistungsdruck: Objektive und subjektive Leistungsprobleme

Leistungsproblem:
Unerfüllbarkeit mindestens einer Leistungsanforderung



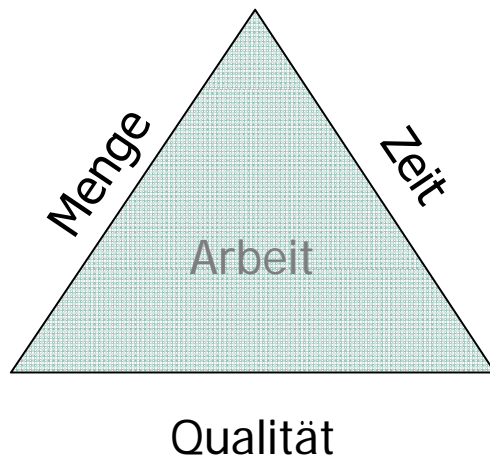
Objektives Leistungsproblem



IT-Service: Erreichbarkeit des Service aus Sicht von Kunden und Geschäftsführung unbefriedigend

Entwicklung: Problem, zum vereinbarten Termin die vereinbarte Qualität zu liefern

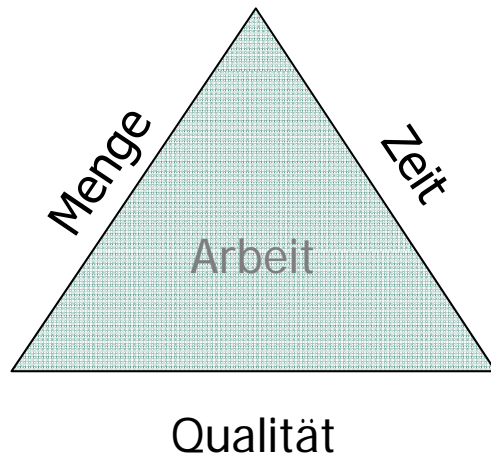
Widersprüchliche Anforderungen als zentrales Leistungsproblem: Arbeitsmenge vs. personelle Ressourcen



„Fakt ist, dass wir dauernd unterbesetzt sind. Und das ist auch nur Stress, definitiv.“ (SMA)

„... und manchmal ist es einfach vom Volumen her zuviel“ (EFK)

Widersprüchliche Anforderungen als zentrales Leistungsproblem: Zeit / Menge vs. Qualität



„Wir sollten uns immer auf den Stuhl des Kunden setzen und für den Kunden quasi alles tun. Und da geht es jetzt schon so mehr nach Leistung, und auch immer dieser Kostendruck ...“ (SMA)

„... jetzt mache ich es halt nicht so sorgfältig, wie ich das eigentlich gerne machen würde, sondern mache dann Abstriche an der Qualität, am Umfang, am Inhalt, um halt noch hinterher zu kommen (EMA)“

Welche Rolle spielt Zeit- und Leistungsdruck in den Fallbetrieben?



Welche Rolle spielen objektive Leistungsprobleme im Arbeitserleben?

Zeit- und Leistungsdruck ist selbstverständlicher Bestandteil der untersuchten Tätigkeiten (und grundlegend akzeptiert)

Zeit- und Leistungsdruck: Große Unterschiede ...

... nach Bereich und Aufgabengebiet

... nach Funktion – Faustregel: Je mehr (verschiedene) Aufgaben und je mehr Schnittstellen, desto wahrscheinlicher ist Zeit- und Leistungsdruck

... in zeitlicher Hinsicht: „Typische Situationen“ sind durch das (teilweise regelmäßige) Zusammentreffen verschiedener Ursachen gekennzeichnet

Tendenz: Häufung / Verstärkung von Zeit- und Leistungsdruck

Von typischen Situationen ...

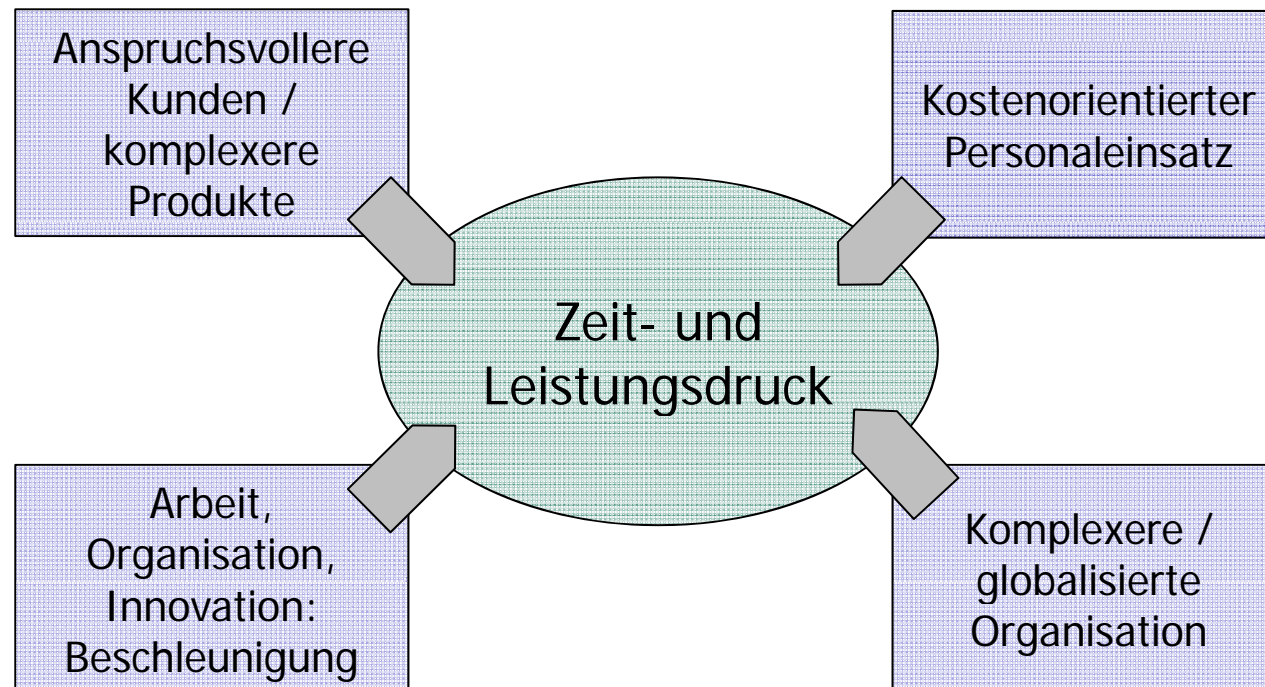
Typische Situationen		
	„IT-Service“	„Entwicklung“
Situationen	Jahreswechsel, Monatsabschluss, Programm-Updates ...	Meilensteine, Auslieferungstermine, Kundenprobleme ...
Bedingungs- konstellationen	Erhöhte Servicenachfrage, unerfahrene(re) Kunden, Unzureichende personelle Ressourcen	Unzureichender Entwicklungsstand, Abstimmungs- und Koordinationsprobleme, Unzureichende personelle / zeitliche Ressourcen

... zur Häufung und Verstetigung?

Zumindest aus meiner Sicht war das damals relativ gutes Arbeiten. ... Man hat das Ganze im Griff. Die Planung hat eben gepasst. ... Im Lauf der Zeit ist es irgendwie ... ich würde es mal so beschreiben, der Druck ist mehr geworden. "
(Ingenieur)

„Was man früher immer hatte, wir hatten immer so einen Jahreswechsel, der war ganz schlimm, und da hatten wir aber auch das Sommerloch. Das gibt es nicht mehr. Jetzt ist Jahreswechsel Stress und das ganze Jahr Stress“
(Servicemitarbeiter)

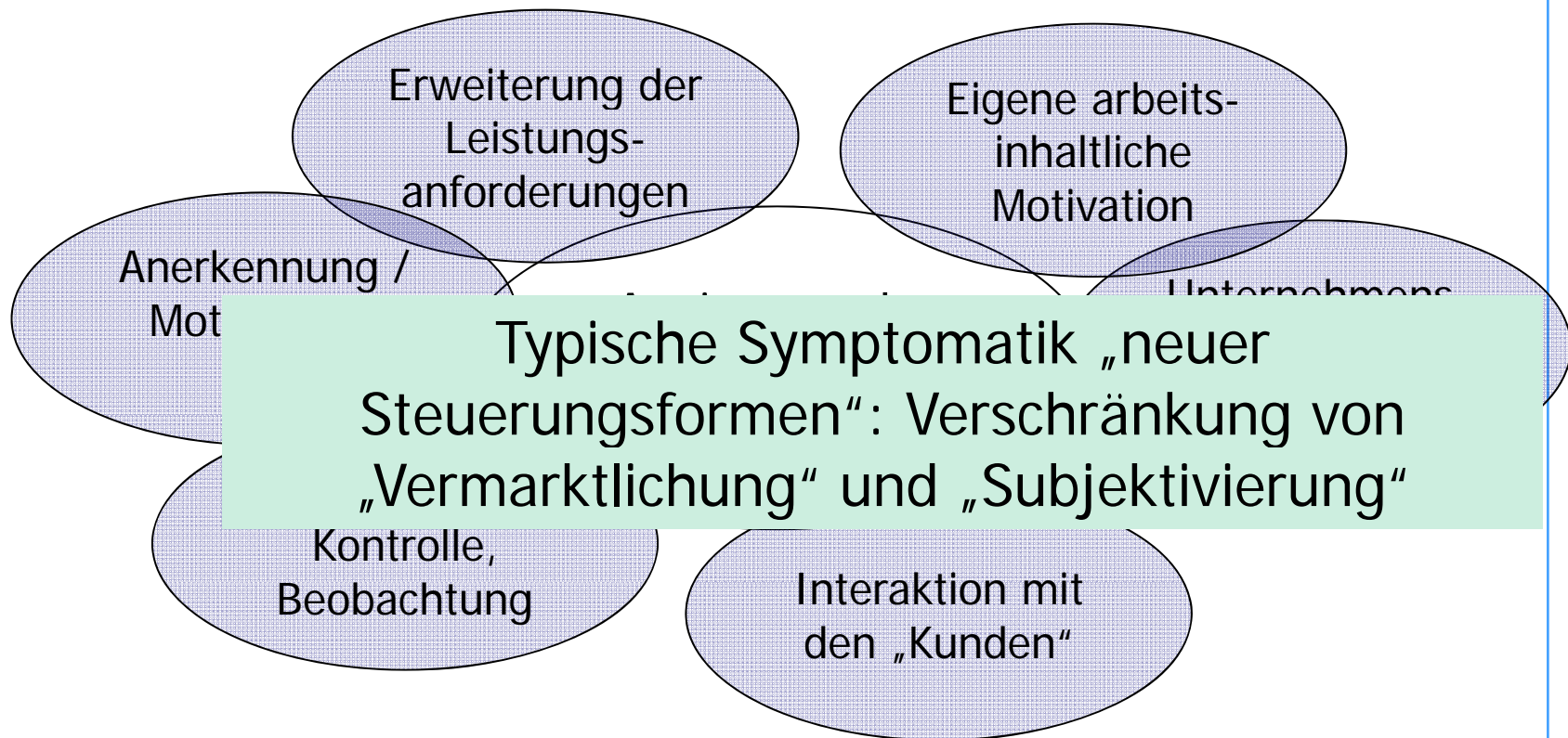
Ursachen der Häufung / Verstetigung von Zeit- und Leistungsdruck (beide Fälle)



Wie wird aus einem betrieblichen ein subjektives Leistungsproblem?



Transformation des betrieblichen in ein subjektives Leistungsproblem: Druck und Motivation



Zeit- und Leistungsdruck: Folgen und Auswirkungen?



Führungskräfte und Beschäftigte unter dreifachem Druck

- Anforderungsdruck: Unter erschwerten Bedingungen widersprüchliche Anforderungen erfüllen
- Koordinationsdruck: Leistungsdruck und komplexere Organisationen erfordern eine erhöhte (Selbst)Koordination
 - Dynamik: Je größer das Leistungsproblem, desto größer auch der Koordinationsdruck
- Ergebnisdruck: Leistung unter Kontrolle und Beobachtung
 - Dynamik: Je größer der Leistungsdruck, desto intensiver auch die Beobachtung

Zeit- und Leistungsdruck: Negative - und positive Folgen

Negative Folgen	Positive Folgen
Betriebsklima Motivation Qualitätsverluste	Leistungssteigerung Erfolgserlebnisse Anerkennung
Wohlbefinden / Gesundheit Privatleben	

Umschlagpunkte: Wann hat Zeit- und Leistungsdruck positive, wann negative Folgen?

Wenn ...

- ... Zeit- und Leistungsdruck auf Dauer gestellt ist
- ... die Leistungserwartungen unerreichbar erscheinen
- ... die eigene Handlungsfähigkeit als eingeschränkt wahrgenommen wird
- ... man unter Beobachtung steht
- ... die Nicht-Erfüllung der Leistungserwartungen scharf sanktioniert wird?
(hier nicht der Fall!)
- ... zu den beruflichen Belastungen private Belastungen kommen
- ... man sich nicht mehr erholen kann

Zeit- und Leistungsdruck: Umgangsweisen



Umgangsweisen der Organisation: Grundformen

1. „Laufen lassen“
 - Aber: wachsendes Bewusstsein über die negativen Folgen
2. Organisation / Prozesse „optimieren“: Erhöhung der Leistungsfähigkeit der Organisation als Antwort auf steigende Leistungsanforderungen
 - Aber: Teils selbst Ursache von Zeit- und Leistungsdruck (steigende Komplexität, zusätzliche Anforderungen)
3. (Negative) Überlastungsfolgen verhindern / bearbeiten
 - Gesundheitsförderung

Umgangsweisen der Beschäftigten

- Lebensführung: Aktive Erholung / Distanzierung (Sport)
- Arbeitsweise:

Perfektionismus:

Alles gut machen

Pragmatismus:

„Mehr als Arbeiten kann man nicht“

- Umgangsweisen, nicht Personentypen!
- Pragmatismus: Eine Form der Distanzierung / Verweigerung der Aneignung
- Gesundheitliche Gefährdung: Bei Perfektionismus größer

Zwischenfazit

- Die Unternehmen können ihre Leistungsversprechen nicht immer / seltener halten: Objektives Leistungsproblem
- Zeit- und Leistungsdruck als Lösung!?
 - Leistungssteigerung durch Aneignung des betrieblichen Problems
- Folgerungen für Gestaltung?

Folgerungen für Gestaltung

- Gestaltungsproblem: Zeit- und Leistungsdruck ist kein „Fehler im System“, sondern Folge widersprüchlicher - objektiver – Anforderungen
- Gestaltungsspielräume erschließen:
 - Anerkennung des Leistungsproblems
 - Definition des Gestaltungsziels: Leistungsdruck kann man nicht abschaffen – aber gestalten
- Gestaltung von Leistungsdruck: Nicht nur „gute“ Umgangsweisen fördern / unterstützen / ausbilden, auch objektive Einflussfaktoren bearbeiten:
 - Verstetigung vermeiden,
 - Komplexität reduzieren
 - Kontrolle einschränken

Kontakt

Dr. Nick Kratzer, Dr. Wolfgang Dunkel

Institut für Sozialwissenschaftliche Forschung e.V. München

Jakob-Klar-Str. 9, 80796 München

+49 (0) 89 272921- 0

nick.kratzer@isf-muenchen.de; wolfgang.dunkel@isf-muenchen.de

www.isf-muenchen.de