

Projektarbeit und Nachhaltigkeit – Intensität als Preis für mehr Autonomie?

Peter Brödner
Anja Gerlmaier
Erich Latniak

Inhalt

- 1 Flexibilitätsanforderungen und Entgrenzung von Arbeit
- 2 Projektarbeit als Forschungsgegenstand
- 3 Grenzen arbeitswissenschaftlicher Gestaltungsmodelle
- 4 Grundlagen der Analyse und nachhaltigen Gestaltung von Projektarbeit

1.1 Flexibilitätsanforderungen

Komplexität und Dynamik des wirtschaftlichen Geschehens

- **Komplexere** Produkte und Prozesse
- **Kundenorientierung**
- **Wissensteilung** nimmt zu
- Häufige Veränderungen durch **Innovationen**
- **Unsichere** Entwicklungen

... erfordern **Flexibilität** und Befähigung zum **Umgang mit Überraschungen**. **Unternehmen** reagieren derzeit mit:

- Strategischer und operationaler **Dezentralisierung**
- **Kooperation** und **Vernetzung**
- **projektförmiges Arbeiten**
- **Kontextsteuerung** statt Anweisung und Kontrolle

1.2 Entwicklungstendenzen von Arbeit

Von der **Objektivierung** zur **Subjektivierung** von Arbeit durch

Entgrenzung von Arbeit:

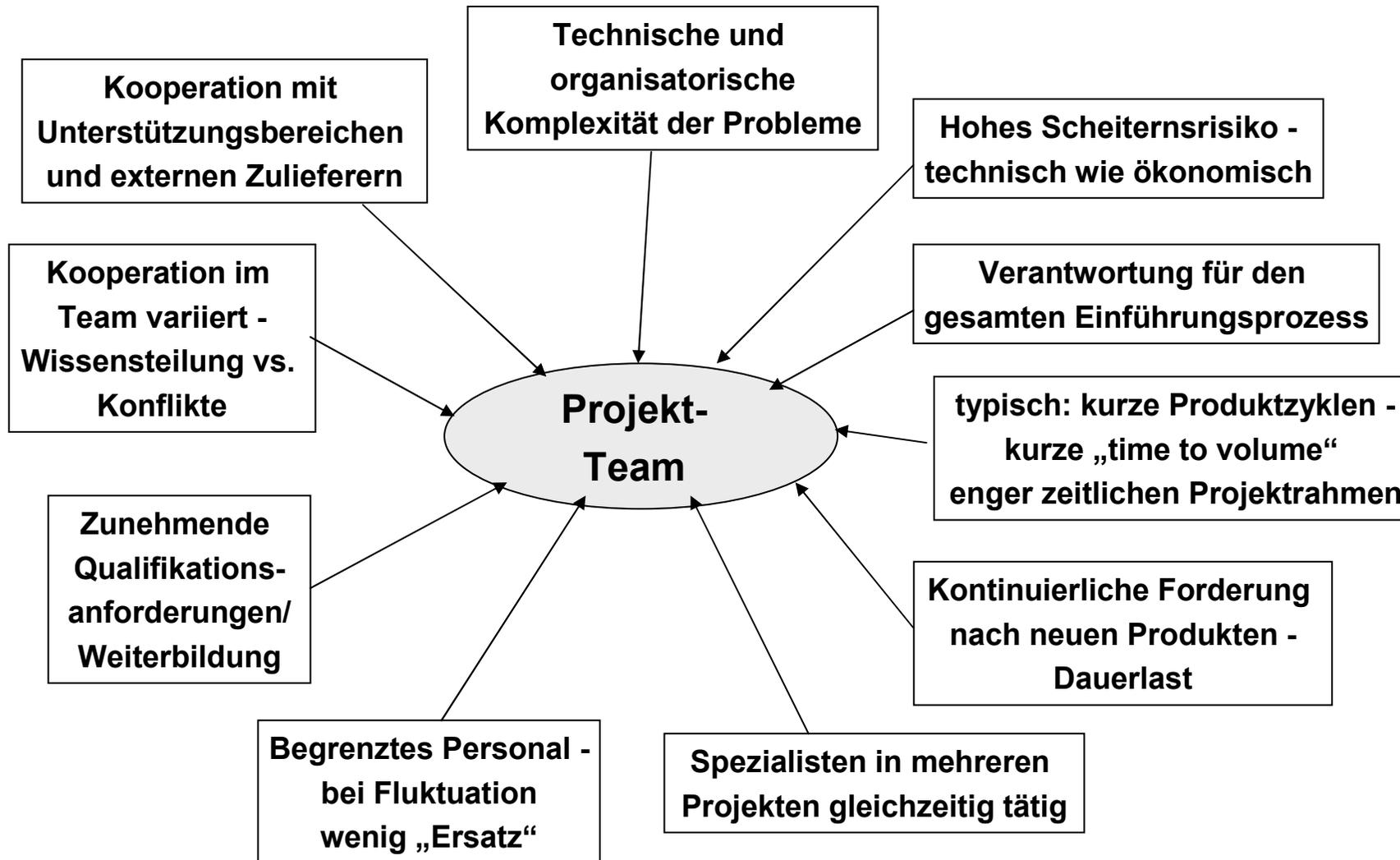
- **sachlich:** Arbeitsaufgaben werden kontextabhängig (z.B. von Kundenwünschen, vom Prozessverlauf)
- **zeitlich:** Arbeitszeiten bestimmen sich nach dem vereinbarten Ergebnis (abhängig vom Prozessverlauf)
- **räumlich:** häufig wechselnde Arbeitsorte

Internalisierung des Marktes:

- **Puffer- und Filterfunktionen** des Managements in Hierarchien verschwinden
- Arbeitspersonen oder -gruppen werden zunehmend **direkt den Anforderungen des Marktes** ausgesetzt
- **Verlagerung von Kontrollfunktionen** auf (interne oder externe) Kunden

Um den **Leistungsanforderungen des Wettbewerbs** zu genügen, werden **organisatorische Defizite** durch intensive Nutzung **subjektiver Handlungskompetenzen** kompensiert.

2.1 Arbeitssituation von Projektteams



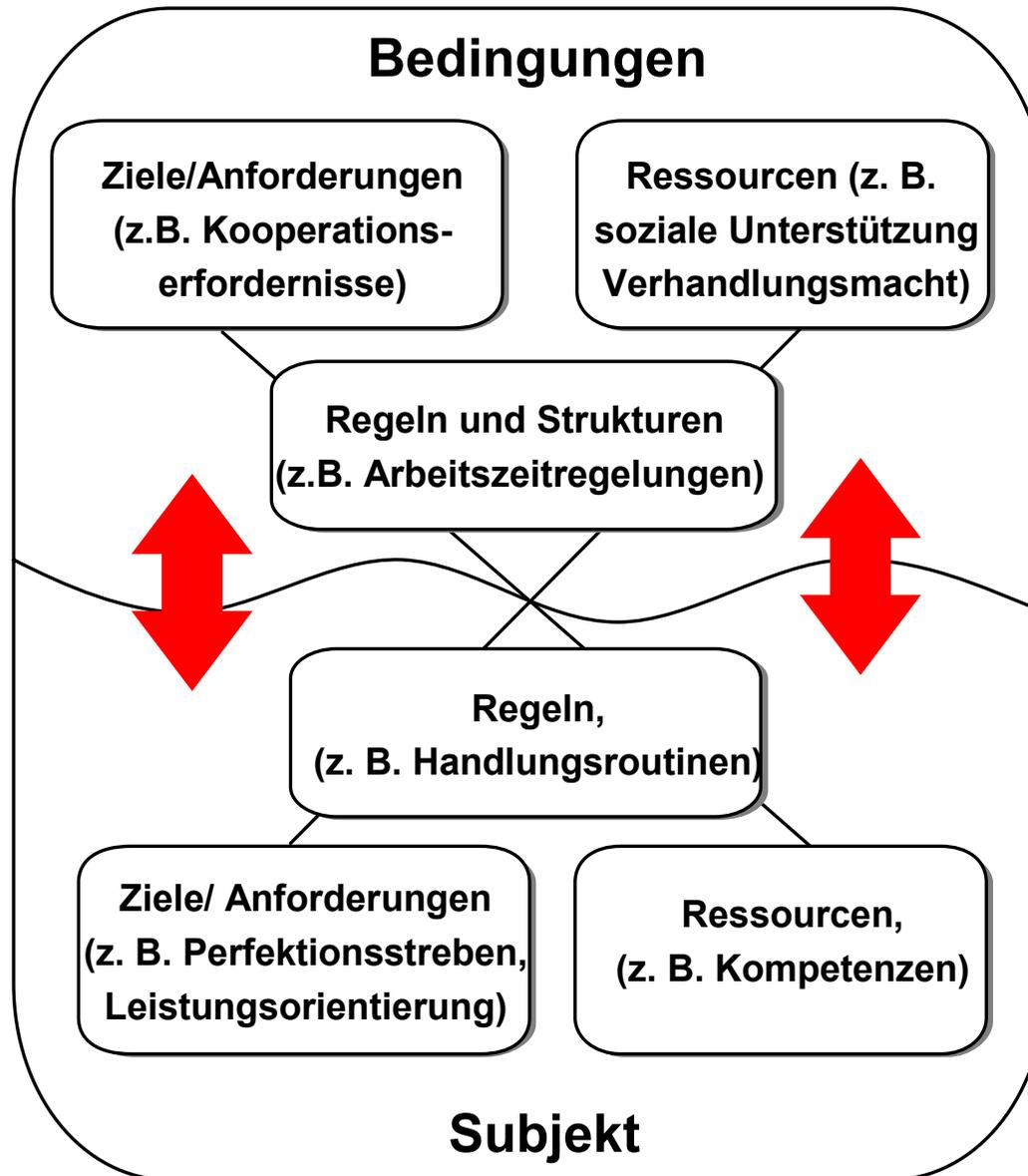
2.2 Belastungen - Anforderungen

- ➔ **Selbstorganisation unter „vermarktlichten“ Steuerungsbedingungen bei engem Rahmen (Auftrag)**
- ➔ **hoher Verantwortungs- und Termindruck, Leistungsintensivierung**
- ➔ **hohe Flexibilitätsanforderungen, Statuswechsel, Diskontinuität (z.T. durch temporäre Arbeitsbeziehungen)**
- ➔ **Innovationsdruck \Leftrightarrow permanente Lernanforderungen (individuelle Balance?)**
- ➔ **Zunahme von Interaktionsstress im Projektteam und mit Kunden (Emotions- und Konfliktmanagement)**
- ➔ **„Verbetrieblichung“ der Lebensführung**

3. Konzeptionelle Grenzen

- **Arbeitsaufgabe \Leftrightarrow Problem / Auftrag**
Arbeitsgestaltung durch das Team
 - **indirekte Steuerung und Subjektivierung**
hochqualifizierte und hochmotivierte Beschäftigte
=> „Selbst-Rationalisierung“
 - **Ambivalenz von Anforderungen, Regeln, Ressourcen**
(Arbeitsgestaltung, Kooperation)
=> Gesundheitsförderlichkeit?
- => Ziel:** Entwicklung von Methoden, um Analyse zu ermöglichen und Gestaltung zu leiten und zu unterstützen

4.1 Modell



4.2 Ressourcen - Ebenen

