

**Zwischen Selbstverwirklichung und
Selbstaussbeutung - Intrapreneuring und
Freelancing im IT-Bereich auf dem
Prüfstand**

**Dr. Anja Gerlmaier
Universität Dortmund
Lehrstuhl für Grundlagen und Theorien der
Organisationspsychologie**

**Vortrag auf dem Nesto-Abschlusskongress 13.-
14.11.2002**

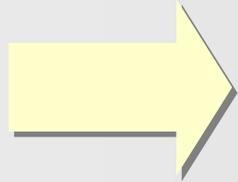
Überblick

- **Wandel der Arbeit: vom Arbeitnehmer zum „Neuen Selbstständigen“**
- **Ergebnisse zur Anforderungs- und Ressourcensituation von Intrapreneuren und Freelancern im IT-Bereich**
- **Auswirkungen auf Gesundheit und Work-Life-Balance**
- **Implikationen für ein nachhaltiges Ressourcenmanagement**

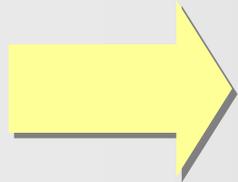




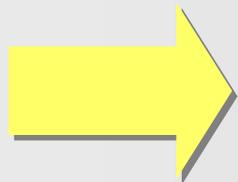
Erweiterte Selbstorganisation unter „marktlichen“ Steuerungsbedingungen (Mitarbeiter als „quasi-Unternehmer“)



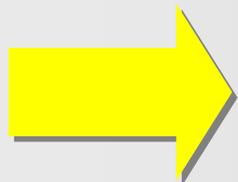
hohe raum-zeitliche Flexibilitätsanforderungen, Statuswechsel, Diskontinuität durch temporäre Arbeitsbeziehungen



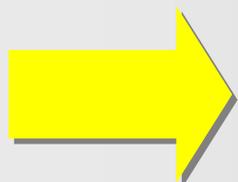
Innovationsdruck durch permanente Lernanforderungen (selbstorganisiertes, lebenslanges Lernen)



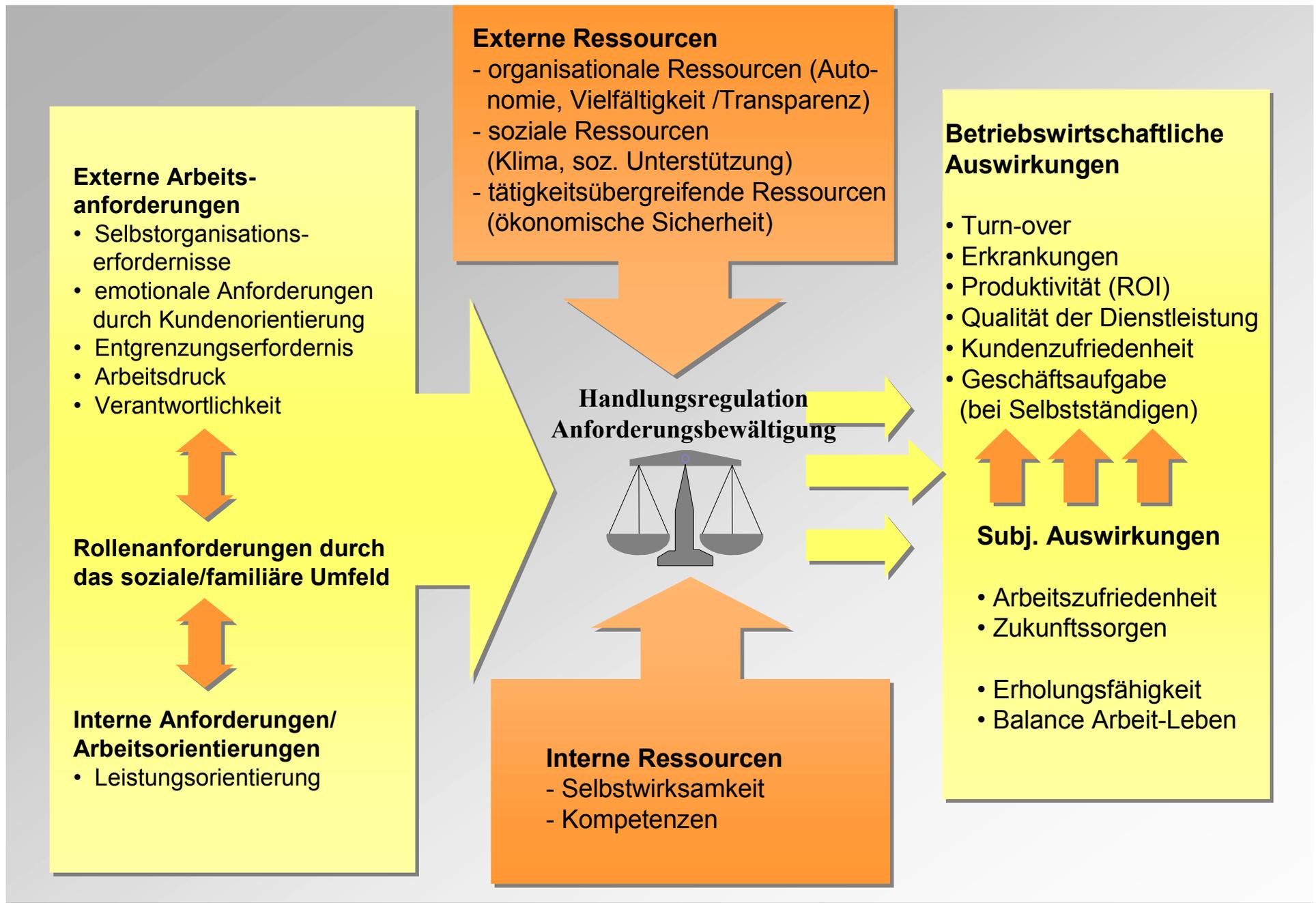
Zunahme von Interaktionsstress (Emotions- und Konfliktmanagement)



gesteigerter Verantwortungs- und Termindruck, Leistungsintensivierung



„Verbetrieblichung“ der Lebensführung



Lassen sich Unterschiede im Bereich der Arbeitsanforderungen, Belastungen und Ressourcenpotenziale entsprechend der Annahmen zum Arbeitskraftunternehmer zwischen neuen selbstregulativen und traditionellen Arbeitsformen im IT-Bereich finden?

Gibt es Unterschiede im Ausmaß des physischen und psychischen Wohlbefindens zwischen Intrapreneuren, Freelancern und Administratoren?

Welche Bedingungsfaktoren der Arbeit können bei den drei Gruppen von IT-Fachleuten als eher gesundheitsförderlich oder destabilisierend identifiziert werden?

„Intrapreneure“:

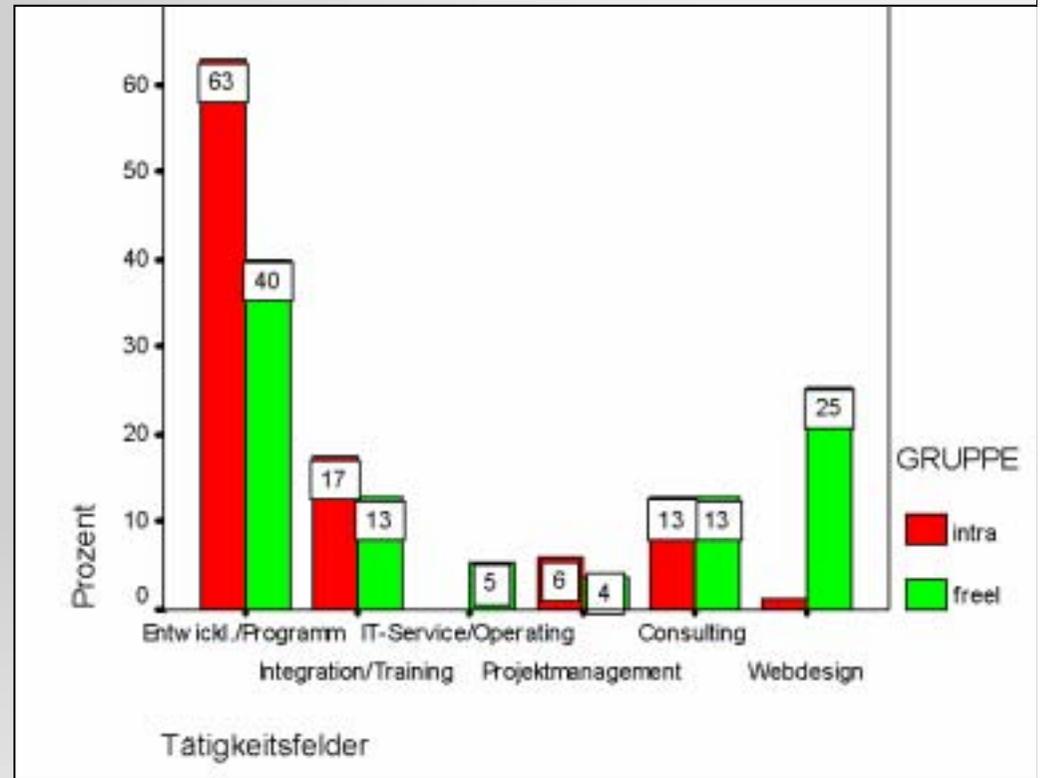
angestellte Softwareentwickler/-berater,
temporäre, selbstregulative Projektteams
bzw. Einzelarbeit beim Kunden (N=86)
Stichprobe aus 6 Unternehmen der
Softwarebranche (30-3000 Mitarbeiter)

„Freelancer“:

Selbstangestellte ohne Mitarbeiter,
Softwareentwicklung und -beratung (N=55)
Zufallsstichprobe aus Internetfreelancerpools

„Administratoren“:

Mitarbeiter aus Rechenzentren, Wartung
und Programmierung, arbeitsteilige, dauer-
hafte Arbeitsstrukturen (N=83)
Stichprobe aus 3 Unternehmen und einem
Hochschulrechenzentrum



Altersdurchschnitt

Intrapreneure: 38,3 (27-60 Jahre)

Freelancer: 34,4 (21-64)

Administratoren: 44 (25-60)

Geschlecht

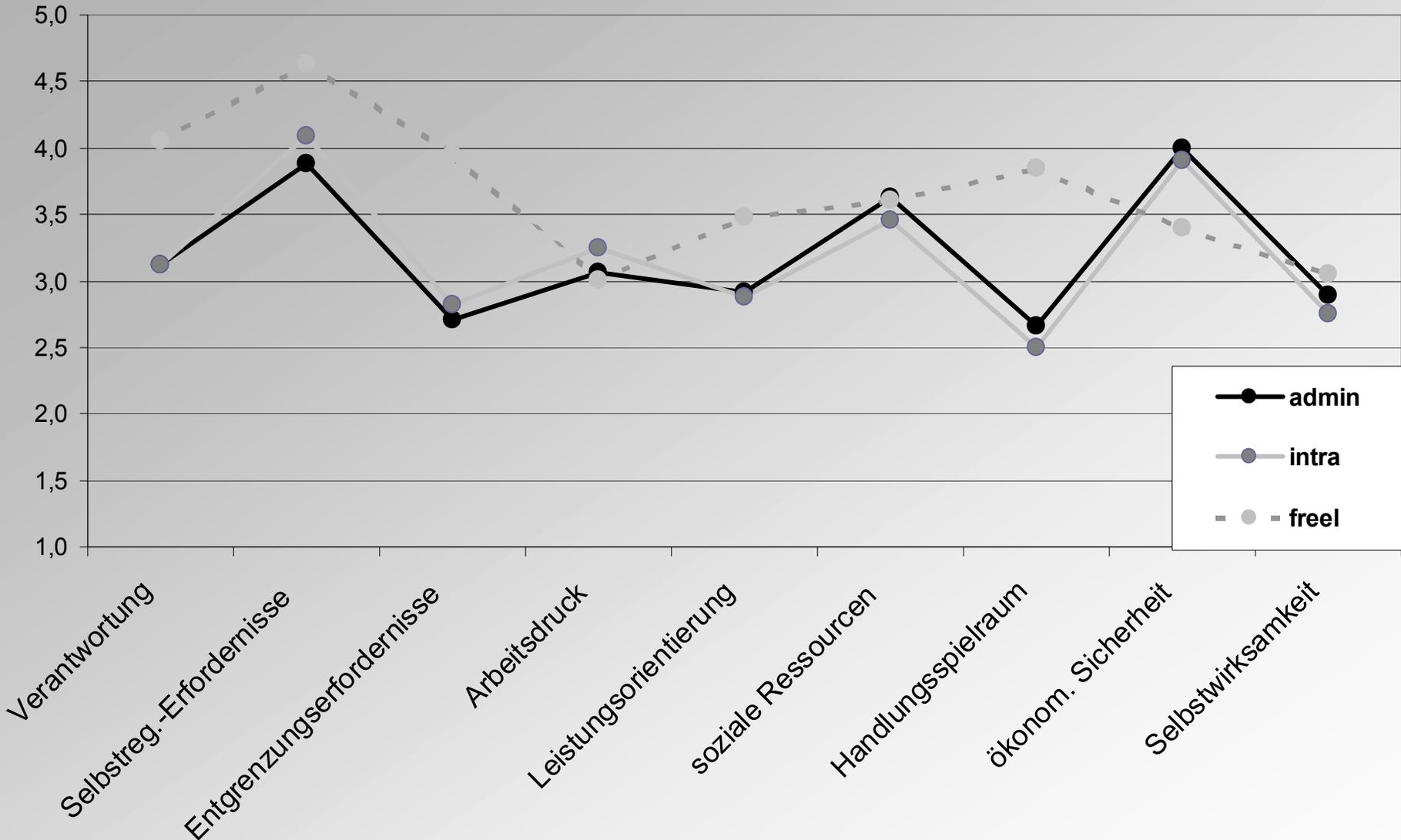
Intrapreneure: 77% männlich

Freelancer: 80 % männlich

Administratoren: 85% männlich

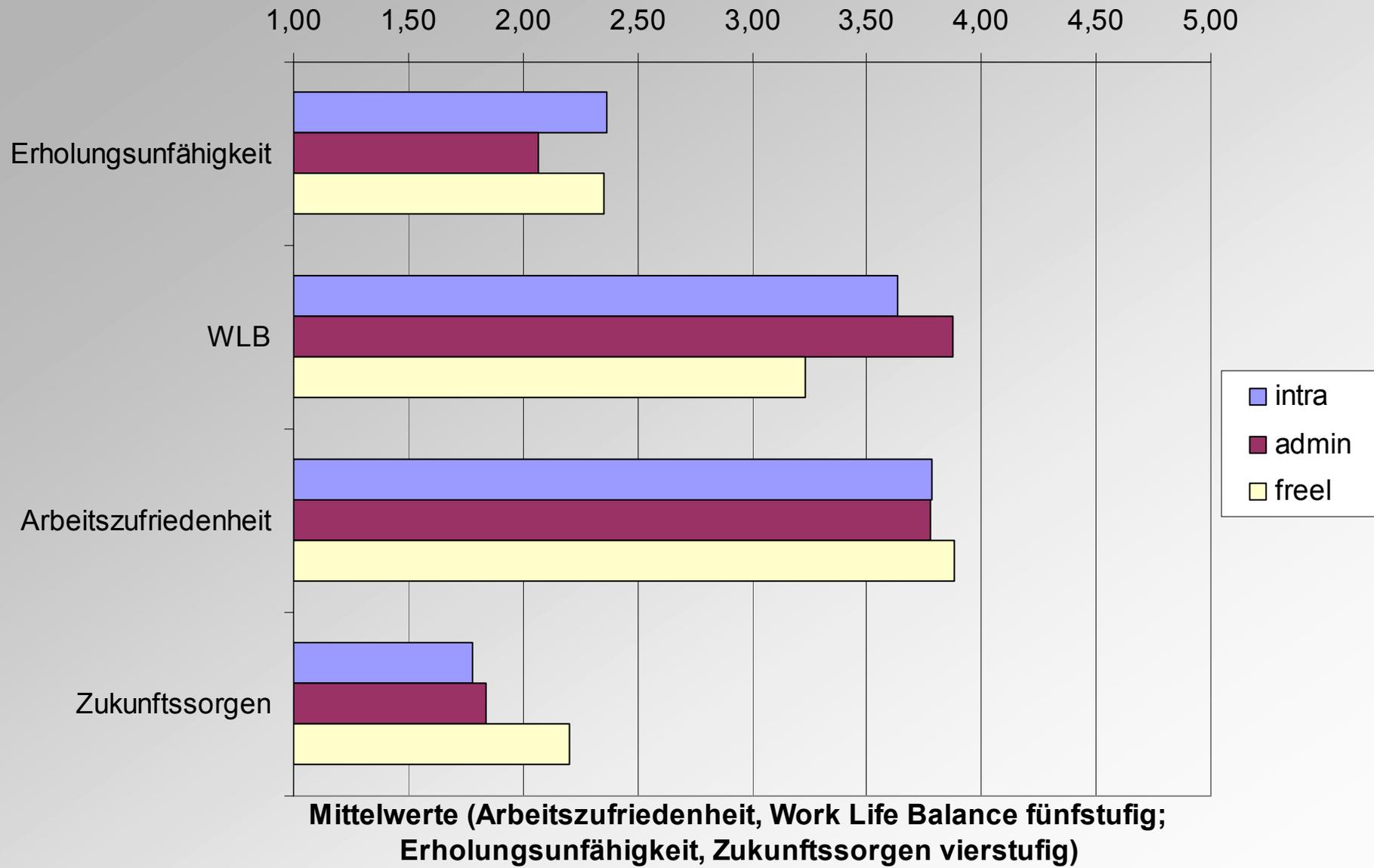
Psychomentale Anforderungen und Ressourcenpotenziale	Projektmitarbeiter (Softwareentwicklung /-beratung, N=86)	Administratoren (Rechenzentrum, N=83)
Selbstorganisationsanforderungen*: Anforderung, Aufträge/Projekte selbstständig zu planen und zu organisieren	70%	44%
Entgrenzung: Erfordernis, sich in der Freizeit fortzubilden	51%	31%
Arbeitsdruck*: Überforderung durch die Arbeitsmenge	36%	23%
Emotionale Belastungen durch Kundenkontakte: Anforderung, Ärger oder Unmut unterdrücken zu müssen.	41%	37%
Überdehnung von Arbeitszeiten**: wöchentliche Arbeitszeiten über 40 Stunden	62%	38%
Autonomie: Einfluss auf die zu bewältigende Arbeitsmenge	20 %	31%
Soziale Unterstützung: Bereitschaft von Kollegen, sich Probleme anzuhören	67%	75%
Transparenz der Aufgabe**: Klarheit, was es zu tun gibt.	42%	58%
(Un)Planbarkeit von arbeitsbezogenen Ereignissen: Unvorhersehbarkeit, welche Aufträge in der nächsten Zeit zu erledigen sind.	63%	38%

Überzufällige Unterschiede (Skalenebene) ** $p < ,01$, * $p < ,05$ (zweiseitiger t-Test)



Skalenmittelwerte 1=geringe Ausprägung, 5= hohe Ausprägung (Selbstwirksamkeit vierstufig)

Skala



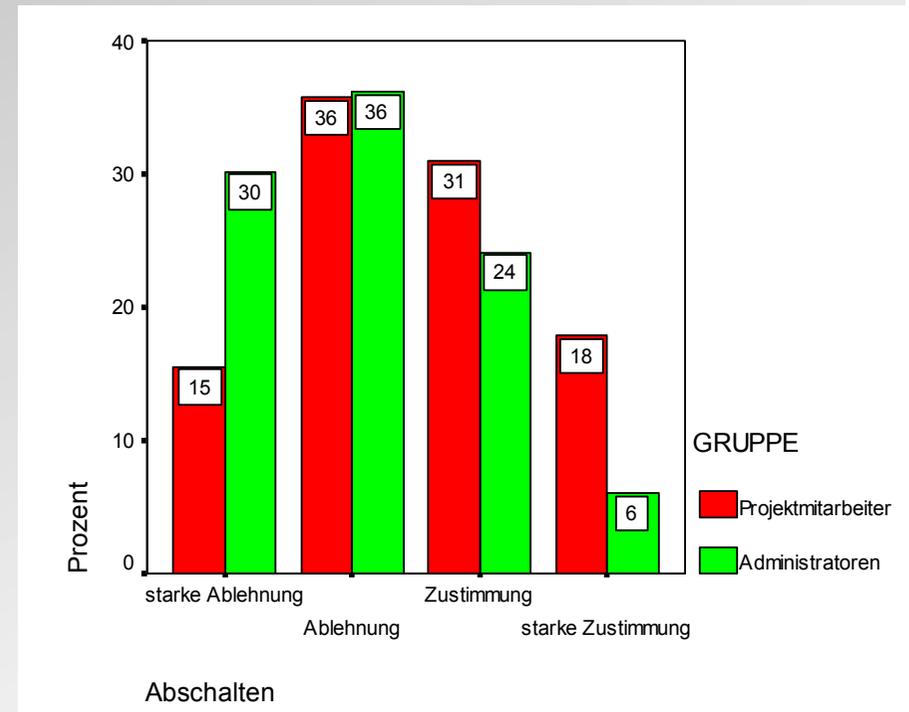
Ausmaß des psychischen und physischen Wohlbefindens in den drei Gruppen

Dr. A. Gerlmaier

Auswirkungen auf Gesundheit und Wohlbefinden

- Jeder Fünfte Projektmitarbeiter ist als stark erholungsunfähig einzustufen (Administratoren: 12%)
- 49% der Projektmitarbeiter können nach der Arbeit schlecht abschalten (Administratoren: 30%)
- 64% der Projektmitarbeiter üben als Ausgleich zur Arbeit ein Hobby aus (Administratoren 74%)
- 90% der Projektmitarbeiter und 81% der Administratoren sind sehr zufrieden mit dem Anregungsgrad ihrer Arbeit

Item: Es fällt mir schwer, nach der Arbeit abzuschalten



Bedingung

Subjekt

Motivationale Ebene

Aufgabenreintegration

Ganzheitlichkeit
Rückmeldung
hoher Anregungsgrad

Verantwortlichkeit
Sinnhaftigkeit
Selbstwerterhöhung

Ind. Motivstrukturen

Hohes Motivationspotenzial

Erleben:
Arbeitszufriedenheit
„Flow“, pos. Affekt
Verhalten:
geringe Fluktuation
Commitment

Beanspruchungsebene

Verschlinkung

↑ Zeit-/Lerndruck

↓ Zeitpuffer

↓ Entwicklungsmgl. von Problemlösecomp.

Kosten-/Nutzen-Vergleiche

Erleben:
• Versagensängste
• Resignation
• emotionale Erschöpfung
• erhöhte „Verletzlichkeit“

Kundenorientierung

↑ Emotionale Anforderungen/ soziale Konflikte

↓ soziale Unterstützung

↓ Sozial-/Konfliktmanagementkompetenzen

• Hohes Beanspruchungspotenzial
• verzögerte Erholung
• überzogener Ressourcenverbrauch

Verhalten:
• Arbeiten ohne Ende
• erhöhte Fehleranfälligkeit
• verringerte Kreativität
• Psychosom. Erkrankungen
• Aggressivität
• Drogenkonsum

Flexibilität

↑ Selbstregulationsanfordernisse

↓ Transparenz, Entscheidungsbefugnisse

↓ Selbstmanagement/ Erfahrungswissen

Dezentralisation

↑ Risikoverlagerung/ Verantwortung

↓ Situationskontrolle/ Planungssicherheit

↓ Ambiguitätstoleranz, Hardiness, Selbstwirksamkeit



Warum arbeiten wir ohne Ende?

Dr. A. Gerlmaier

Anforderungen und Ressourcenpotenziale	Vergleich hoch und gering Erholungsunfähiger		Vergleich hoher und geringer Zufriedenheit	
	Administratoren (N=83)	Freelancer Intrapreneure (N=141)	Administratoren (N=83)	Freelancer Intrapreneure (N=141)
Risikofaktoren				
Emotionale Belastungen durch Kundeninteraktionen	p=,027	p=,018		p=,001
Arbeits- und Zeitdruck	p=,024	p=,025	p=,030	p=,002
Selbstregulationserfordernisse		p=,024		
Überdehnte Arbeitszeiten				
Verantwortung		p=,032		
Entgrenzungserfordernis	p=,000	p=,002		
Leistungsbereitschaft		p=,010		
Protektivfaktoren				
Soziale Ressourcen			p=,000	p=,015
Ökonomische Sicherheit			p=,023	p=,004
Selbstwirksamkeit			p=,004	p=,000
Handlungsspielraum			p=,019	p=,006

Beziehungsmanagement zu Kunden optimieren

- **Änderung der Unternehmensstrategie:** Qualität statt Dumingsangebote, hohe Termintreue, weniger Fehler, transparente Preisgestaltung)
- **Kooperationsorientierte Beziehungskultur:** Frühzeitige/nachhaltige Integration von Projektbeteiligten und Kunden in die Planungs- und Entscheidungsprozesse

Investitionen in Personalentwicklung und -pflege

- **Qualifizierungsangebote erweitern:** Förderung von Sozialkompetenzen, Konflikt-/Selbstmanagement, Verhandlungsmacht
- **Care-Programme:** betriebliche Unterstützungsangebote , bedarfsgerechte Arbeitszeitmodelle, z. B. Jahres-, Mobilzeitkonten, etc.)

Professionalisierung des Projektmanagements

Zeitpuffer beim Projektmanagement einplanen, Qualitätsstandards erarbeiten und kontrollieren, Förderung von Handlungsrouninen, z. B. Entwicklung von Projekttools, Kommunikation und Reflexion im Team fördern, Experten-Novizen-Tandems einführen

Einführung eines Gesundheitsmanagementsystems

Controlling- bzw. Frühwarnsysteme zur Ermittlung von Belastungssituationen, Analyse und partizipative Prozessoptimierung



