

Fähigkeits- und führungsbezogene Risikofaktoren in der IT-Branche¹

Stefan Klemens, Rainer Wieland, Jarek Krajewski

2004

Fachbereich Arbeits- und Organisationspsychologie

Bergische Universität Wuppertal

Beitrag erscheint in:

Gesellschaft für Arbeitswissenschaft e.V. (GfA). (in Vorb.). Dokumentation des 50. Arbeitswissenschaftlichen Kongresses vom 24. bis 26. März 2004 in Zürich. Dortmund: GfA-Press.

Kontakt zum Erstautor:

Dipl.-Psych. Stefan Klemens
Transfer- und Kooperationsstelle für Arbeitsgestaltung
an der Bergischen Universität Wuppertal
Hofaue 39, D-42103 Wuppertal
Telefon 0202 / 439-4713
Email: sklemens@uni-wuppertal.de
<http://menbit.uni-wuppertal.de>

¹ Die vorliegenden Ergebnisse sind Teil einer größeren Untersuchung in der IT-Branche, die von Wieland, Klemens, Scherrer & Timm (2004) im Auftrag der Techniker Krankenkasse durchgeführt wurde.

Kurzfassung

Die Dynamik und Heterogenität der IT-Branche hinsichtlich ihrer Aufgaben, Organisationsformen und Rahmenbedingungen verleiht ihr in einer sich wandelnden Arbeitswelt eine Vorreiterfunktion. Komplexe Aufgaben, kurze Produktzyklen, hoher Zeitdruck und hohe Kundenorientierung sowie ein großer Anteil von (mobiler) Tele- und Projektarbeit prägen das Bild. Dieser Beitrag beschäftigt sich mit der Frage, welche Auswirkungen (a) diese neuartigen und oft schnell wechselnden Anforderungen auf die Gesundheit der Beschäftigten haben, und (b) mit welchen spezifischen Risikofaktoren in der IT-Branche zu rechnen ist. Bei der Erfassung der Risikofaktoren (Personen-, Führungs- und Organisationsmerkmale) wurde multi-modal vorgegangen (Interviews, Persönlichkeitsfragebogen, Arbeitsanalysen). Die Daten wurden in Beziehung zu kurzfristigen und langfristigen Wirkungen der Arbeit (Befindlichkeit, Allgemeine Gesundheit, Burnout) gesetzt, die über standardisierte Selbsteinschätzungs-Skalen erhoben wurden. Zur Beschreibung des Risikos wurden in Anlehnung an epidemiologische Forschungsstandards das „Relative Risiko“ sowie die „Absolute Risiko-Differenz“ berechnet. Untersucht wurden 303 Personen verschiedener IT-Unternehmen (z.B. Herstellung, Entwicklung, Beratung) und unterschiedlicher Größe (1 bis über 500 Mitarbeiter). Als bedeutsame personen- bzw. fähigkeitsbezogene Risikofaktoren für Burnout zeigen sich habituelle Selbstregulationskompetenz, Anspruchsniveausetzung sowie eine die berufliche Selbstwirksamkeit. Auf Seiten der Organisation sind neben aufgabenbezogenen Risikofaktoren (Partizipationsmöglichkeiten, Unterforderung, unvollständige Aufgaben und Regulationsbehinderungen) vor allem führungsbezogene Risikofaktoren für Burnout verantwortlich: geringe soziale Unterstützung durch den Vorgesetzten und ein wenig mitarbeiterorientierter Führungsstil. Ähnliche – wenngleich in ihrer Höhe meist geringere – Risikofaktoren lassen sich auch für die allgemeine Gesundheit beobachten. Neben der Bedeutung personaler Fähigkeitsmerkmale für negative gesundheitliche Folgen weisen die Ergebnisse daraufhin, dass Führungskräfte das Burnout-Risiko ihrer Mitarbeiter durch einen mitarbeiterorientierten Führungsstil deutlich mindern können. Ein mitarbeiterorientierter Führungsstil wird dabei durch zunehmend dezentralere und komplexere Aufgaben gegenüber dem aufgabenbezogenem Führungsstil immer wichtiger. Strukturelle als auch personenbezogene Maßnahmen zur Implementierung eines mitarbeiterorientierten Führungsklimas werden daher diskutiert.

Schlüsselwörter: IT-Branche, Risikofaktoren, Führung.

1. Einleitung

Die Informations- und Kommunikationsbranche ist in den letzten zehn Jahren rasant gewachsen und war unter der Bezeichnung „New Economy“ an der Jahrtausendwende auf ihrem Höhepunkt. Durch die große Verbreitung der Informationstechnik und Telekommunikation und die verstärkte Nutzung des Internets ist sie zu einer Schlüsselbranche geworden. Diese Stellung hat die IT-Branche trotz einiger Rückschläge (geringeres Wachstum, Anstieg der Arbeitslosigkeit) bis heute beibehalten; zur Zeit befindet sie sich in einer Konsolidierungsphase (vgl. BITKOM 2003; Dostal 2003).

Die Merkmale einer sich wandelnden Arbeitswelt treten in der IT-Branche besonders deutlich hervor: Kurze Produktzyklen und eine schnelle Veralterung des Wissens, komplexe und wechselnde Aufgaben, ausgeprägte Kundenorientierung, steigender Wettbewerb, hoher Zeitdruck und ein steigender Anteil von Projektarbeit (vgl. z.B. Boes & Baukrowitz 2002). Die damit verbundenen Anforderungen an die Beschäftigten werfen mehrere Fragen auf: Welche kurzfristigen und langfristigen gesundheitlichen Risiken bergen derartige Anforderungen? Welche Rolle spielen in diesem Zusammenhang fähigkeitsbezogene Faktoren (Personmerkmale), welche Rolle führungsbezogene Faktoren (Organisationsmerkmale)? Auf welche personenbezogenen als auch strukturellen Maßnahmen weisen die Ergebnisse hin, um derartige Risikofaktoren zu verringern und um die Gesundheit von IT-Mitarbeitern zu fördern?

2. Methodik

Der Studie liegt ein Querschnitts-Design zu Grunde. Organisationsmerkmale und Personmerkmale werden als unabhängige Variablen betrachtet. Kurzfristige Beanspruchungszustände und langfristige Beanspruchungsfolgen werden als abhängige Variablen betrachtet. Die Stichprobe besteht aus 303 Personen aus unterschiedlichen IT-Arbeitsfeldern (z.B. Software, IT-Services) und umfasst sowohl Kleinst- und Kleinunternehmen als auch mittlere und große Unternehmen (Klassifikation nach Mitarbeiteranzahl). Zur Beantwortung der Fragestellungen wurden verschiedene Instrumente eingesetzt (Literaturrecherche, qualitative Interviews, telefonische Befragung, arbeitsanalytische Verfahren, Persönlichkeitsfragebogen). Die vorgestellten Ergebnisse beziehen sich auf den Schwerpunkt der Studie, die schriftlichen Befragung mit arbeitsanalytischen Verfahren und Persönlichkeitsfragebogen.

Die Erfassung führungsbezogener Organisationsmerkmale erfolgte mit Skalen der Salutogenetischen Subjektiven Arbeitsanalyse (SALSA; Udriș & Rimann 1999), welche nach subjektiv erlebten Belastungen und Ressourcen in der Arbeit fragt. Ein mitarbeiterorientierter Führungsstil wurde mit einem eigenen Fragebogen erhoben (Timm 2002; Fittkau-Garthe & Fittkau 1971).

Als fähigkeitsbezogene Personmerkmale wurden die habituelle Selbstregulationskompetenz (Wieland 2004), die berufliche Selbstwirksamkeit (Collani & Schyns 1999) und die Leistungsbereitschaft bzw. Anspruchsniveau-Setzung (Wieland-Eckelmann & Bösel 1987) erhoben. Die kurzfristigen Beanspruchungszustände bei der Arbeit (positive und negative Gefühle, Monotonie-Erleben) wurden mit der EBEL-Skala von Scherrer (2002), langfristige Beanspruchungsfolgen (Burnout; Allgemeine Gesundheit) mit dem MBI-GS (Schaufeli et al. 1996) und dem GHQ-12 (Goldberg 1978; 1982) erfasst.

Zur Beschreibung des Risikos werden in Anlehnung an epidemiologische Forschungsstandards die Risikomaßzahlen „Relatives Risiko“ (RR) sowie „Absolute Risiko-Differenz“ verwendet (vgl. z.B. Hellmeier, Brand & Laaser 1993). Das *Relative Risiko* ist ein Maß für die Stärke der Assoziation zwischen Risikofaktor (z.B. Personmerkmal-, Organisationsmerkmal) und kurz- bzw. langfristiger Beanspruchung (z.B. Burnout). Er berechnet sich aus dem Quotienten: $RR = \text{Erkrankungsrisiko für Exponierte} / \text{Erkrankungsrisiko für Nicht-Exponierte}$. Übertragen auf die hier vorliegende Untersuchung bedeutet beispielsweise ein Relatives Risiko von „3“, dass das Risiko Burnout zu entwickeln für IT-Beschäftigte mit niedriger Selbstregulationskompetenz (Personmerkmal) dreifach so hoch liegt wie für IT-Beschäftigte mit hoher Selbstregulationskompetenz. Ein Relatives Risiko von 2,3 bedeutet, dass das Risiko Burnout zu entwickeln bei IT-Beschäftigten mit geringer sozialer Unterstützung durch den Vorgesetzten (Organisationsmerkmal) 2,3fach höher liegt, als bei IT-Beschäftigten, deren Vorgesetzte hohe soziale Unterstützung gewähren. Die auf die Exposition mit dem Risikofaktor zurückzuführende Risikosteigerung wird hier analog zu der in der epidemiologischen Forschung üblichen Konvention als *Absolute Risiko-Differenz* (bzw. Attributives Risiko) bezeichnet. Die Absolute Risiko-Differenz entspricht in den obigen Beispielen einer absoluten Risikosteigerung von 54% bzw. 38%. Zur Berechnung der Risikomaßzahlen werden bei den personen- und organisationsbezogenen Risikofaktoren drei Kategorien (niedrig, mittel, hoch) unterschieden. Die betrachteten abhängigen Variablen (z.B. Burnout) werden in zwei Kategorien eingeteilt (niedrig, hoch). Beide Risikomaßzahlen wurden dabei so berechnet, dass eine eindeutige Interpretation möglich ist.

3. Ergebnisse

Die folgende Darstellung beschränkt sich aus Platzgründen auf die Ergebnisse für die langfristige Beanspruchungsfolge Burnout. Ähnliche Ergebnisse – jedoch mit generell geringer ausgeprägten Risikofaktoren – ergeben sich für die kurzfristige negative Beanspruchung während der Arbeit sowie für die Allgemeine Gesundheit. Die folgenden Betrachtungen beschränken sich auf den Burnout-Gesamtscore, d.h. die Subskalen Emotionale Erschöpfung, Zynismus und Professionelle Effizienz bzw. Ineffizienz wurden in einem Kennwert zusammengefasst. Die berechneten Risikofaktoren für Burnout zeigt Abbildung 1. Im oberen Kasten sind die Risikomaßzahlen angegeben, die sich auf führungsbezogene Organisationsmerkmale beziehen. Der untere Kasten enthält die Werte für die Risikofaktoren der Person.

3.1 Risikofaktoren der Führung bzw. Organisation

Als hoher Risikofaktor für Burnout auf Seiten der Organisation zeigt sich das Fehlen von Partizipationsmöglichkeiten in der Arbeit. Beschäftigte, die an ihren Arbeitsplätzen nur geringe Möglichkeiten besitzen sich zu beteiligen und ihre Ideen einzubringen, haben demnach ein 3,5fach höheres Risiko des „Ausbrennens“ als Beschäftigte mit großen Partizipationsmöglichkeiten. Ein belastendes Sozialklima bzw. ein belastendes Vorgesetztenverhalten vergrößert das Risiko um den Faktor 1,8 bzw. 1,5. Ähnlich verhält es sich mit den beiden nächsten Merkmalen: Eine geringe soziale Unterstützung durch den Vorgesetzten bedeutet ein 2,3fach, ein wenig ausgeprägter mitarbeiterorientierter Führungsstil ein 2,5fach höheres Burnout-Risiko.

3.2 Risikofaktoren der Person

Ein generell höheres Relatives Risiko für Burnout ergibt sich für die zeitlich relativ stabilen Personmerkmale: Personen mit einer geringen habituellen Selbstregulationskompetenz haben gegenüber Personen mit einer hohen Selbstregulationskompetenz ein dreifach höheres Risiko für Burnout. Eine geringe berufliche Selbstwirksamkeit und eine Senkung des Anspruchsniveaus ergeben ein 3,3fach höheres Risiko. Insgesamt zeigt sich, dass eine geringe Ausprägung bei diesen Merkmalen der Person, das Risiko Burnout zu entwickeln um ca. 50 Prozentpunkte steigt.

Risikofaktoren für Burnout		
Führungsbezogene Organisationsmerkmale		
	Relatives Risiko	Absolute Risiko-Differenz
• Geringe Partizipationsmöglichkeiten	3,5 fach	52,3 %
• Belastendes Sozialklima	1,8 fach	25,8 %
• Belastendes Vorgesetztenverhalten	1,5 fach	19,3 %
• Fehlende soziale Unterstützung durch den Vorgesetzten	2,3 fach	38,1 %
• Mitarbeiterorientierter Führungsstil	2,5 fach	43,7 %

Fähigkeitsbezogene Personmerkmale		
	Relatives Risiko	Absolute Risiko-Differenz
• Habituelle Selbstregulationskompetenz	3,0 fach	53,8 %
• Berufliche Selbstwirksamkeit	3,3 fach	56,5 %
• Anspruchsniveausetzung	3,3 fach	54,5 %

Abbildung 1: Risikofaktoren auf Seiten der Führung bzw. Organisation und der Person bei der Entstehung von Burnout bei Mitarbeitern der IT-Branche (n = 303). Die Maßzahlen wurden jeweils so berechnet, dass eine eindeutige Interpretation möglich ist (vgl. Text).

4. Diskussion

Die Ergebnisse zeigen Ansatzpunkte auf Seiten der Organisation und der Person auf, um das Risiko für Burnout zu senken. Eine Organisation, in der Mitarbeiter über große Beteiligungsmöglichkeiten verfügen und in der ein gutes soziales Klima herrscht, besitzt daher ein großes Potenzial, um ein Ausbrennen der Mitarbeiter zu vermeiden. Vor allem soziale Unterstützung durch den Vorgesetzten und ein mitarbeiterorientierter Führungsstil sind dabei bedeutsame Faktoren. Vorgesetzte sollten sich

nicht darauf zurückziehen nur Ziele mit ihren Mitarbeitern zu vereinbaren und diese dann selbständig ausführen zu lassen. Dies kann bei einigen Mitarbeitern zwar durchaus ein erfolgreicher Weg sein, wird aber bei anderen Mitarbeitern, die z.B. über eine geringe berufliche Selbstwirksamkeit verfügen, die Burnout-Gefährdung erhöhen. Zur Realisierung eines solchen Führungsklimas sind neben personenbezogenen Maßnahmen (z.B. wirksame Führungstrainings) vor allem strukturelle Maßnahmen (z.B. regelmäßige, auch informelle Treffen; gemeinsame Aufgaben; Einbezug der nächsthöheren Vorgesetzten bzw. der gesamten Führungsebene) notwendig. Ein weiterer Ansatzpunkt der Burnout-Prävention liegt in der Stärkung der burnout-schützenden Personmerkmale („individuelle Ressourcen“; vgl. Klemens 2003) durch geeignete Maßnahmen (z.B. Stressmanagementtraining, bessere Verhaltensstrategien; vgl. dazu Busch 1998; Ducki 1998). Diese Maßnahmen der Verhaltensprävention sollten jedoch unbedingt mit Maßnahmen der Verhältnisprävention (Arbeitsgestaltung) gekoppelt werden, da neben den führungsbezogenen Merkmalen auch dysfunktionale aufgabenbezogene Merkmale das Burnout-Risiko steigern (vgl. Wieland et al. 2004; Klemens et al. 2004; Krajewski & Wieland 2003). Die Senkung gesundheitsgefährdender Risikofaktoren und der Aufbau gesundheitsförderlicher Organisationsstrukturen in Unternehmen der IT-Branche ist demnach eine zentrale Führungsaufgabe, die ohne die Mitarbeit der Beschäftigten jedoch geringe Aussichten auf Erfolg hat.

5. Literatur

- BITKOM 2003, *Kennzahlen zur ITK-Branchenentwicklung. März 2003*. [www-Dokument] URL am 09.05.03: <http://www.bitkom.org/>.
- Boes, A. & Baukrowitz, A. 2002, *Arbeitsbeziehungen in der IT-Industrie. Erosion oder Innovation der Mitbestimmung*. Berlin: Edition Sigma.
- Busch, C. (1998). Stressmanagement und betriebliche Gesundheitsförderung. In: E. Bamberg, A. Ducki & A.-M. Metz (Hrsg.), *Handbuch Betriebliche Gesundheitsförderung*. Göttingen: Verlag für Angewandte Psychologie. 97-110
- Collani, G. v. & Schyns, B. 1999, Berufliche Selbstwirksamkeitserwartung. In: A. Glöckner-Rist & P. Schmidt (Hrsg.), *ZUMA-Informationssystem. Elektronisches Handbuch sozialwissenschaftlicher Erhebungsinstrumente*, Version 4.00. Mannheim: Zentrum für Umfragen, Methoden und Analysen.
- Dostal, W. 2003, *Trends und Entwicklungen in der IT-Branche*. Vortrag auf der Fachtagung „Moderne IT-Arbeitswelten gestalten“, 01./02. Juli 2003 in Berlin (Erscheint im Tagungsband, Hrsg.: Techniker Krankenkasse/Universität Wuppertal).
- Ducki, A. 1998, Ressourcen, Belastungen und Gesundheit. In: E. Bamberg, A. Ducki & A.-M. Metz (Hrsg.), *Handbuch Betriebliche Gesundheitsförderung*. Göttingen: Verlag für Angewandte Psychologie, 145-154.
- Fittkau-Garthe, H. & Fittkau, B. 1971, *Fragebogen zur Vorgesetzten-Verhaltens-Beschreibung*. Handanweisung. Göttingen: Hogrefe.
- Goldberg, D.P. 1978, *Manual of the General Health Questionnaire*. Maudsley Monograph No. 21. Oxford: Oxford University Press.
- Goldberg, D.P. 1982, The concept of a psychiatric „case“ in general practice, *Social psychiatry*, 17, 61-65.
- Hellmeier, W., Brand, H. & Laaser, U., 1993, Epidemiologische Methoden der Gesundheitswissenschaften. In: K. Hurrelmann & U. Laaser (Hrsg.), *Gesundheitswissenschaften. Handbuch für Lehre, Forschung und Praxis*. Weinheim: Beltz, 91-110.
- Klemens, S. 2003, *Individuelle und Organisationale Ressourcen für gesunde und effektive IT-Arbeit*. Vortrag auf der Fachtagung „Moderne IT-Arbeitswelten gestalten“, 01./02. Juli 2003 in Berlin. (Erscheint im Tagungsband, Hrsg.: Techniker Krankenkasse/Universität Wuppertal)
- Klemens, S., Wieland, R. & Timm, E. 2004, Was schützt vor Burnout in IT-Berufen? Belastungen und Ressourcen in Unternehmen der IT-Branche. In: W. Bungard, B. Koop & C. Liebig (Hrsg.), *Psychologie und Wirtschaft leben*. München: Rainer Hampp.

- Krajewski, J. & Wieland, R. 2003, „*Silent-Rooms*“ als infrastrukturelle Voraussetzung eines ganzheitlichen Regenerationsmanagements. Vortrag auf der 3. Tagung der Fachgruppe Arbeits- und Organisationspsychologie der Deutschen Gesellschaft für Psychologie, 22. – 24. September 2003 in Mannheim.
- Schaufeli, W.B., Leiter, M.P., Maslach, C. & Jackson, S.E. 1996, Maslach Burnout Inventory – General Survey (MBI-GS). In: C. Maslach, S.E. Jackson & M.P. Leiter (Eds.), *MBI Manual. 3rd ed.*. Palo Alto, CA: Consulting Psychologists Press, 19-26.
- Scherrer, K. 2002, *Befindlichkeitskala zur Messung von aktuellen Gefühls- und Beanspruchungszuständen*. Unveröffentlichtes Manual, Universität Wuppertal.
- Timm, E. 2002, *Fragebogen zum Führungsverhalten*. Unveröffentlichtes Manual. Bergische Universität Wuppertal.
- Udris, I. & Rimann, M. 1999, SAA und SALSA: Zwei Fragebögen zur subjektiven Arbeitsanalyse. In: H. Dunckel (Hrsg.), *Handbuch psychologischer Arbeitsanalyseverfahren*. Zürich: vdf Hochschulverlag an der ETH Zürich, 397-419.
- Wieland, R. 2004, Arbeitsgestaltung, Selbstregulationskompetenz und berufliche Kompetenzentwicklung. In: B. S. Wiese (Hrsg.), *Individuelle Steuerung beruflicher Entwicklung. Kernkompetenzen in der modernen Arbeitswelt*. Frankfurt a. M.: Campus.
- Wieland-Eckelmann, R. & Bösel, R. 1987, Konstruktion eines Verfahrens zur Erfassung dispositioneller Angstbewältigungsstile im Leistungsbereich, *Zeitschrift für Differentielle und Diagnostische Psychologie*, 8, 39 - 56.
- Wieland, R., Klemens, S., Scherrer, K. & Timm, E., 2004, *Moderne IT-Arbeitswelten gestalten. Anforderungen, Belastungen und Ressourcen in der IT-Branche. Ergebnisse aus dem Projekt IT mobil*. Hamburg/Wuppertal: Techniker Krankenkasse/Bergische Universität Wuppertal.