

Hoher Leistungsdruck

Hohe Arbeitsintensität – Arbeitsstress – ist im Dienstleistungssektor nicht erst seit Corona Realität. Als eine Ursache hierfür gelten neue, sogenannte indirekte Steuerungsmodelle, bei denen die Verantwortung für das Erreichen der geforderten Ergebnisse an die Beschäftigten delegiert wird – oft aber ohne sie mit den entsprechenden Ressourcen und Handlungsspielräumen auszustatten. Das bedeutet dann in der Realität, dass bestimmte Ziele in einem Zeitraum erreicht werden müssen, dafür aber zum Beispiel die personellen Ressourcen nicht ausreichen oder die Abgabefristen zu knapp sind. Der Druck auf die Einzelnen steigt und kann gesundheitlich belastend wirken.

VON ASTRID SCHMIDT

Die neue ver.di-Studie „Leistungssteuerung und Arbeitsintensität im Dienstleistungssektor“ untersucht auf Grundlage des DGB-Index Gute Arbeit 2019, auf welche Weise die Arbeitsleistung in den Dienstleistungsbranchen gesteuert wird. Betrachtet wird außerdem, wie sich diese Steuerungsformen auf die Arbeitsintensität auswirken. Das heißt, unter welchen Bedingungen sich der Arbeitsstress erhöht.

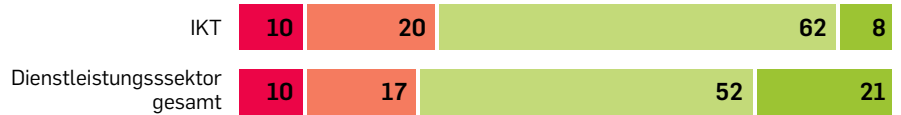
Führen durch Ziele

Welche Leistungserwartungen an die Beschäftigten gestellt werden und wie Leistung gesteuert, kontrolliert und reguliert wird, prägt den Arbeitsalltag. Dabei werden klassische und neue, „indirekte“ Steuerungsformen unterschieden. Bei den klassischen Formen bekommen die Arbeitnehmer*innen Arbeitsaufträge und bearbeiten diese. Bei der indirekten Steuerung werden Ziele, Ergebnisvorgaben oder Kennziffern vereinbart. Am Ende zählt das erfolgreich erbrachte Ergebnis, nicht die investierte Zeit.

In der IKT-Branche sind solche „indirekten“ Steuerungsmethoden deutlich stärker verbreitet als in der Gesamtwirtschaft. Vier von fünf Beschäftigten haben Ziel- und Ergebnisvorgaben (81 Prozent), weit über zwei Drittel werden durch Teamziele (77 Prozent) oder Anforderungen der Kundschaft (70 Prozent) gesteuert.

Zu hohes Arbeitsvolumen: IKT-Branche im Vergleich zum Dienstleistungssektor

Wie häufig kommt es vor, dass Sie die Arbeitsmenge nicht in der vorgesehenen Arbeitszeit schaffen können?

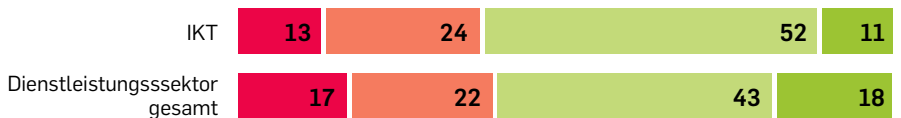


n = 102 ■ sehr häufig ■ oft ■ selten ■ nie

Angaben in Prozent; ver.di-Sonderauswertung des DGB-Index Gute Arbeit 2019 für Dienstleistungen, Input Consulting

Mehr Arbeit wegen fehlendem Personal: IKT-Branche im Vergleich zum Dienstleistungssektor

Wie häufig kommt es vor, dass Sie wegen fehlendem Personal eine höhere Arbeitsmenge abarbeiten oder länger arbeiten müssen?



n = 103 ■ sehr häufig ■ oft ■ selten ■ nie

Angaben in Prozent; ver.di-Sonderauswertung des DGB-Index Gute Arbeit 2019 für Dienstleistungen, Input Consulting

Diese Methoden setzen auf ein hohes Maß an Eigenverantwortung und gehen bei den IKT-Beschäftigten mit eher größeren Spielräumen in Bezug auf die Gestaltung der Arbeit und der Arbeitszeit einher. Die Studien-Ergebnisse für den gesamten Dienstleistungssektor zeigen aber auch, dass indirekte Steuerungsformen zu einer höheren Arbeitsintensität führen. Sechzig Prozent derjenigen, deren Leistung über Ziele oder Ergebnisse gesteuert wird, berichten davon, sehr häufig beziehungsweise oft gehetzt oder unter Zeitdruck arbeiten zu müssen. Dahinter stecken nicht selten unrealistische Leistungserwartungen, auf die Beschäftigte eher wenig Einfluss haben.

Hohe Arbeitsmengen

Eine zentrale Ursache für Hetze und Zeitdruck sind (zu) hohe Arbeitsmengen. Im IKT-Sektor berichten drei von zehn Befragten davon, ihre Arbeitsmenge sehr häufig oder oft nicht in der vorgesehenen Zeit zu schaffen. Ein gutes Drittel (37 Prozent) gibt an, wegen fehlendem Personal sehr häufig/oft höhere Arbeitsmengen bewältigen oder auch länger arbeiten zu müssen. Der Einfluss auf die Arbeitsmengen ist in der IKT-Branche zwar höher als

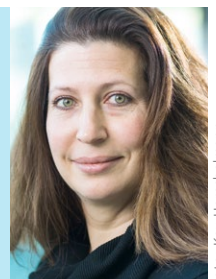
im Dienstleistungssektor an sich – gut ist die Situation dennoch nicht. Nur 67 Prozent der IKT-Beschäftigten haben Einfluss auf die Arbeitsmenge (im Dienstleistungssektor 47 Prozent), nur bei 63 Prozent der IKT-Beschäftigten wird die Arbeitsmenge angepasst, wenn unvorhergesehene Ereignisse oder Störungen auftreten (im Dienstleistungssektor bei 50 Prozent).

Selbstgefährdende Strategien

Beschäftigte reagieren unterschiedlich auf zu hohe Leistungsanforderungen und hohe Arbeitsintensität. Die individuellen Bewältigungsstrategien hängen stark von ihrem jeweiligen Arbeitsumfeld ab. Die Ergebnisse für den Dienstleistungssektor zeigen: Die Tendenz zur „Selbstgefährdung“ ist bei denjenigen Beschäftigten besonders groß, die sehr häufig oder oft

Astrid Schmidt

Referentin im ver.di-Bereich Innovation und Gute Arbeit sowie im Fachbereich TK.IT



ihre Arbeitsmenge nicht in der vorgesehenen Zeit schaffen, die sich in der Arbeit gehetzt fühlen oder unter Zeitdruck stehen und für die es Folgen hätte, wenn sie die vorgesehene Arbeitsmenge nicht bewältigen.

Viele Beschäftigte, die ihre Arbeitsmenge sehr häufig oder oft nicht in der vorgesehenen Arbeitszeit schaffen, verkürzen ihre Pausen oder lassen sie ganz ausfallen. Öfter als Beschäftigte, deren Arbeitsmenge zu ihrer Arbeitszeit passt, leisten sie unbezahlte Arbeit außerhalb ihrer Arbeitszeiten oder lassen Urlaubstage verfallen, um das geforderte Arbeitspensum zu schaffen. Auch der sogenannte „Präsentismus“ – trotz Krankheit zur Arbeit zu gehen – ist bei ihnen deutlich stärker verbreitet, als bei denjenigen, die ihre Arbeitsmengen in der vereinbarten Zeit bewältigen.

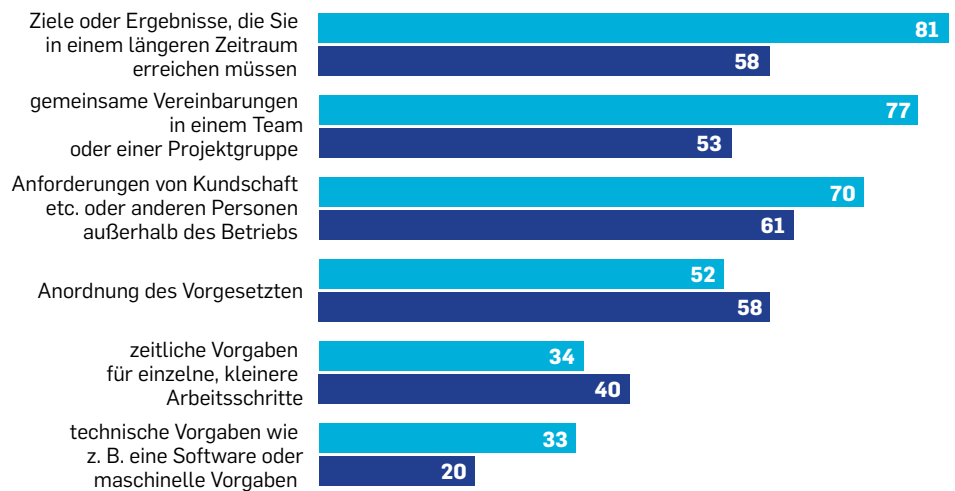
Solche Bewältigungsstrategien können sich negativ auf die Gesundheit und die Vereinbarkeit von Berufs- und Privatleben auswirken. Jede*r vierte IKT-Beschäftigte geht regelmäßig an die Grenzen der Leistungsfähigkeit und arbeitet damit dauerhaft am Leistungslimit. Die Folgen sind psychische Belastungen: 31 Prozent der Befragten können nach der Arbeit sehr häufig oder oft nicht abschalten. Achtundzwanzig Prozent fühlen sich sehr häufig oder oft nach der Arbeit leer und ausgebrannt. Zweiundzwanzig Prozent können sich sehr häufig oder oft nach der Arbeit nicht richtig erholen.

Was tun?

Die Beschäftigten der IKT-Branche ermöglichen durch ihre Arbeit den digitalen Wandel. Sie sind aber auch Betroffene der rasant voranschreitenden Digitalisierung, durch die Arbeitsweisen,

Formen der Leistungssteuerung in der IKT-Branche

Wodurch wird die Arbeitsmenge bestimmt, die Sie an einem typischen Arbeitstag erledigen?



n = 102-103 ■ IKT ■ Dienstleistungssektor gesamt

Angaben in Prozent; Mehrfachantworten möglich; ver.di-Sonderauswertung des DGB-Index Gute Arbeit 2019 für den Dienstleistungssektor, Input Consulting

Arbeitsprozesse und Qualifikationsanforderungen teils massiv verändert werden. Arbeitgeber versprechen sich neue Rationalisierungspotenziale und setzen Einsparungsmaßnahmen durch, die in der Realität oftmals mit höheren Arbeitsmengen für die Beschäftigten einhergehen. Parallel dazu werden stetig wachsende Leistungsanforderungen und überambitionierte Zielerwartungen auch regelmäßig mit marktinterner Konkurrenz begründet. Das alles führt häufig zu hohen Belastungen, die sich negativ auf die psychische wie physische Gesundheit und Vereinbarkeit mit dem Privatleben auswirken.

Eine zentrale Ursache für den Arbeitsstress und die daraus resultierenden Belastungen sind zu hohe Leistungsanfor-

derungen und Arbeitsmengen, die nicht in der vorgesehenen Zeit erledigt werden können, aber dennoch erwartet werden. Notwendig sind schützende Regelungen und mehr Mitbestimmungsrechte bei der Leistungsbemessung. Arbeitsverhältnisse sind hierarchisch. Deshalb muss besser gewährleistet sein, dass Belastungen strukturell beseitigt werden und die Verantwortung hierfür nicht auf die Beschäftigten geschoben wird. Hohe Arbeitsintensität kann nur durch gute Arbeitsgestaltung eingedämmt werden. Diese gilt es, durch Tarifverträge zu sichern. Denn die Beschäftigten brauchen sichere, verbindliche und einklagbare Regelungen. Nur so kann gewährleistet werden, dass Verbesserungen bei ihnen ankommen.