Günther Vedder und Axel Haunschild

Forschungsskizze: Work-Life-Learn-Balance von IT-Wissensarbeitenden

1. Ausgangssituation des Forschungsprojekts

Die Ressource *Wissen* spielt im Wertschöpfungsprozess moderner Unternehmen eine besondere Rolle. Empirische Indizien weisen darauf hin, dass sich die Industrieländer in Richtung *Wissensgesellschaften* entwickeln, mit einem beträchtlichen Anstieg des allgemeinen Bildungsniveaus und einem steigenden Anteil hochqualifizierter Arbeitskräfte (vgl. Böschen/Schulz-Schäffer 2003; Wilkens 2004).

Dort wird zunehmend *Wissensarbeit* geleistet, die durch Neuartigkeit, Komplexität, Dynamik sowie einen hohen Kommunikationsaufwand und Weiterbildungsbedarf gekennzeichnet ist (vgl. Hube 2005:62ff). Die Hauptaufgabe eines *Wissensarbeiters* besteht vor diesem Hintergrund im Erwerben, Erzeugen, Bündeln und Anwenden von Wissen (vgl. Davenport u.a.. 1996).

Eine Branche mit einem großen Anteil an Wissensarbeitenden ist die IT-Branche und hier insbesondere das Segment *Software und IT-Dienstleistungen* (vgl. Mehlis 2008:75). Sie avancierte in den letzten Jahren zur „Leitbranche für die Arbeit in der Wissensgesellschaft, die für die ökonomische Entwicklung in Deutschland eine wichtige Rolle spielt“ (Gerlmaier/Latniak 2006:1).

Die Arbeitsaufgaben der dort Beschäftigten sind eher unstrukturiert und wenig routinisiert, mit temporärer Projektarbeit als typischer Organisationsform. In der IT-Branche (ohne Telekommunikation) waren 2009 ungefähr 600.000 Menschen beschäftigt, davon 6% im Bereich Hardware und 94% im Bereich Software & IT-Services. Hinzu kamen über 70.000 Freelancer (vgl. BITKOM 2010).

Günther Vedder, Dr. rer. pol., wissenschaftlicher Mitarbeiter an der Universität Trier im BMBF-Verbundprojekt „Allwiss – Arbeiten, Lernen und Leben in der Wissensarbeit“. E-Mail: vedder@uni-trier.de
Axel Haunschild, Dr. rer. pol., Professor für Betriebswirtschaftslehre mit dem Schwerpunkt „Arbeit, Personal, Organisation“ an der Universität Trier und einer der Leiter des Allwiss-Projekts. Email: haunschild@uni-trier.de

Mehrere zentrale Trends des Strukturwandels der Arbeitswelt lassen sich in IT-Unternehmen gut beobachten: *Hohe Qualitäts-, Flexibilitäts- und Kundenanforderungen* an die Beschäftigten führen zu einer Steigerung des Leistungs- und Erfolgsdrucks am Arbeitsplatz, gehen aber auch mit größeren Gestaltungsspielräumen einher. Die daraus resultierende *Subjektivierung von Arbeit* führt zu einer wachsenden Vereinnahmung persönlicher Ressourcen für berufliche Zwecke (vgl. Moldaschl/Voß 2002). Der externeDruck sowie das subjektive Streben nach Leistung und Erfolg fördern eine tendenzielle *Entgrenzung der Lebensbereiche* (vgl. Kratzer 2003). Die daraus resultierende Beeinflussung der individuellen Work-Life-Balance kann positiv oder negativ erlebt werden und erfordert häufig *neuartige Muster der Lebensführung* (vgl. Schraps/Hoff 2008).

Wie die IT-Wissensarbeitenden im Work-Life-Balance-Kontext ihren *permanenten Lernerfordernissen* gerecht werden können, wurde bisher kaum untersucht. Bekannt ist, dass in der IT-Branche vor allem situative, informelle und an Erfahrung gebundene Lernprozesse genutzt werden, um fachlich auf dem neuesten Stand zu bleiben (vgl. Baukrowitz/Boes 2002). Gelernt wird überwiegend im Prozess der Arbeit und in der Freizeit, wobei der Umgang mit Zeitknappheit von den IT-Fachkräften als das zentrale Vereinbarkeitsproblem angesehen wird (vgl. Molzberger 2007). Hier müssen individuelle Lernbedürfnisse und betriebliche Verwertungsinteressen in Einklang gebracht sowie neue Lernarrangements ausgestaltet werden (vgl. Salman 2009).

2. Das BMBF-Verbundprojekt „Allwiss – Arbeiten, Lernen, Leben in der Wissensarbeit“

Im handlungsorientierten Forschungsprojekt *Allwiss* arbeiten vom 1.8.2009 bis zum 30.4.2013 drei wissenschaftliche Partner und insgesamt sechs Unternehmen an der Verbesserung der Work-Learn-Life-Balance (WLLB) von Wissensarbeitenden auf individueller, sozialer und organisationaler Ebene. Unter der Leitung des Instituts für Mittelstandsökonomie an der Universität Trier kooperieren zu diesem Zweck die Professuren für Arbeits-, Betriebs- und Organisationspsychologie (Prof. Dr. Conny Antoni, Universität Trier), für Berufliche und Betriebliche Weiterbildung (Prof. Dr. Rita Meyer, Universität Trier), für International Business Administration (Prof. Dr. Klaus North, Hochschule RheinMain Wiesbaden) und der BWL-Lehrstuhl für Arbeit, Personal, Organisation (Prof. Dr. Axel Haunschild, Universität Trier).[1]

2.1 Ziele und Fragestellungen des Allwiss-Projekts

Das BMBF-Verbundprojekt *Allwiss* erweitert das Konzept der Work-Life-Balance (vgl. Bessing/Mahler Walther in diesem Band) um das Element des lebenslangen und selbst organisierten Lernens zur Work-Life-Learn-Balance. Es will Unternehmen und Be-

[1] Das Verbundprojekt „Allwiss – Arbeiten, Lernen, Leben in der Wissensarbeit“ wird vom BMBF unter dem Kennzeichen FKZ 01FH09089 im Rahmen des Schwerpunkts „Balance von Flexibilität und Stabilität“ gefördert.

schäftigte wissenschaftlich fundiert dabei unterstützen, eine bessere Balance zwischen Arbeiten, Lernen und Leben in wissensintensiven Beschäftigungsfeldern zu erreichen und entsprechende Maßnahmen zu erproben. Folgende Forschungsfragen sollen im Rahmen des Projekts beantwortet werden:

- Welche *WLLB-Belastungsfaktoren* lassen sich im Bereich der Wissensarbeit auch unter dem Aspekt der Unternehmensgröße identifizieren und welche *Handlungsbedarfe* lassen sich daraus ableiten?
- Welche *Ressourcen* tragen zur Work-Learn-Life-Balance bei und wie wirken sie sich auf die Innovations- und Wettbewerbsfähigkeit aus?
- Welche *Geschlechtsspezifika* sowie *Differenzen in verschiedenen Lebensphasen* führen zu unterschiedlichen WLLB-Belastungsfaktoren und WLLB-Ressourcen?
- Wie können diese Einflussgrößen theoretisch konzeptionalisiert und in ein *erweitertes Belastungs-Ressourcen-Modell* integriert werden?
- Welche *WLLB-Maßnahmen* lassen sich auf individueller, sozialer und organisationaler Ebene aus dem erweiterten Modell ableiten und umsetzen?
- Wie bewähren sich die Maßnahmen in unterschiedlichen Handlungsfeldern bei den Pilotunternehmen IT-Haus GmbH und Human Solutions GmbH?

2.2 Methoden und Vorgehensweise des Allwiss-Projekts

Die Laufzeit des Projekts ermöglicht den Einsatz von qualitativen und quantitativen Methoden sowie bedingungs- und personenbezogener Verfahren in einem längsschnitthaften Forschungsdesign. Im Rahmen einer *WLLB-Bestandsaufnahme* wurden bis Juli 2010 in fünf Unternehmen über 190 Screening-Fragebögen ausgefüllt, 75 Einzelinterviews mit Beschäftigten geführt und 27 Gruppensitzungen mit bis zu zehn Personen pro Fokusgruppe (z.B. Führungskräfte, ältere Wissensarbeitende) moderiert. Die Ergebnisse werden im Rahmen einer umfangreichen Online-Befragung im Oktober 2010 validiert und dienen als Grundlage für die Weiterentwicklung des WLLB-Rahmenmodells.

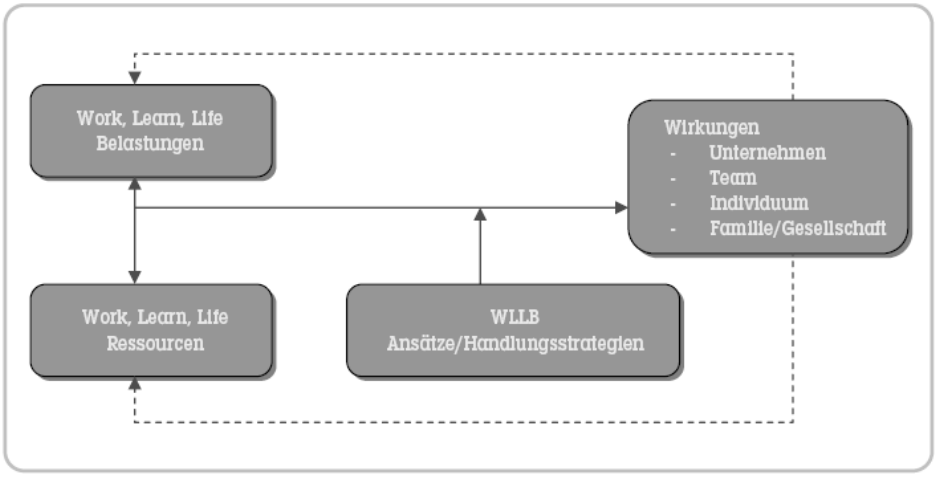

Abb.1: Rahmenmodell zur Work-Learn-Life-Balance

Neben der Theoriebildung steht vor allem die wissenschaftlich begleitete Veränderung der Unternehmenspraxis im Mittelpunkt des Interesses. Es sollen Initiativen und Maßnahmen *partizipativ* entwickelt werden, die konkrete WLLB-Verbesserungen für die Beschäftigten mit sich bringen und dabei die unternehmens- und branchenspezifischen Besonderheiten berücksichtigen. Die Ausbildung und der Einsatz von *WLLB-Coaches* werden zu einer nachhaltigen Verankerung der Veränderungen im betrieblichen Alltag beitragen.

3. Erste Ergebnisse und Ausblick

Im Rahmen der WLLB-Bestandsaufnahme wurde deutlich, dass sich die *Arbeit* der IT-Wissensarbeitenden je nach Tätigkeit ganz unterschiedlich gestaltet. Wer direkten Kontakt zu den Kunden hat (Vertrieb, Hotline, Technik), nimmt deren zeitliche Vorgaben und Notfälle als Taktgeber wahr. Im Forschungsbereich sind es häufig die umfangreichen Abstimmungsaufgaben in mehreren parallel laufenden Projekten, die als Belastungen wahrgenommen werden. Ein Softwareentwickler hingegen, der überwiegend allein arbeitet, sieht es ggf. als Herausforderung an, sich möglichst schnell in ein neues Programm einzuarbeiten. Neben dem allgegenwärtigen Zeitdruck spielen auch der Kosten- und Qualitätsdruck in der IT-Wissensarbeit eine besondere Rolle.

Das fachliche *Lernen* findet überwiegend als alltägliches Learning by Doing am Arbeitsplatz statt. Die IT-Fachkräfte orientieren sich an Empfehlungen in Internet-Foren, lesen Fachzeitschriften, fragen direkte Kollegen/innen oder besuchen Fachmessen. Sie haben das Ziel, immer auf dem neuesten Stand der Technik zu sein, über den Tellerrand hinaus zu schauen und als Experte/in für ihr Arbeitsgebiet anerkannt zu werden. Überfachliche Qualifikationen (Sprachen, Personalführung, Projektmanagement…) werden eher in internen oder externen Seminaren vermittelt. Wenn sehr viele Arbeitsaufgaben zu bewältigen sind, fällt das Lernen während der Arbeitszeit zunehmend schwer. Dann muss die individuelle Weiterbildung zum Beispiel auf dem Weg zur Arbeit oder in der Freizeit erledigt werden.

Auch im Bereich *Leben* unterscheiden sich die Ressourcen und Belastungen der IT-Wissensarbeitenden je nach privater Situation stark. Das Spektrum reicht von der relativ jungen Programmiererin ohne Partner und Kinder, die nahe beim Unternehmen wohnt und nur sehr wenige Hobbies pflegt, bis zum mehrfachen Familienvater, Alleinverdiener, der gerade weiter vom Arbeitsplatz entfernt ein Haus gekauft hat und in den Vereinen des Heimatdorfes fest verwurzelt ist. Die Chancen, Arbeit mit nach Hause zu nehmen oder sich privat weiterzubilden ohne ein schlechtes Gewissen zu haben, sind dann sehr unterschiedlich verteilt. In der Regel kommt es bei den Wissensarbeitenden zu einer leichten Entgrenzung der Lebensbereiche, allerdings gibt es auch IT-Fachkräfte, die auf einer klaren Trennung von Arbeit, Lernen und Leben bestehen.

Deutliche *Vereinbarkeitskonflikte* treten auf, wenn die zeitlichen Anforderungen in einer der drei Sphären derart überhand nehmen, dass andere als notwendig erachtete Aktivitäten und insbesondere die persönliche Regeneration zu kurz kommen. Dies kann zum Beispiel der Fall sein, wenn krankheitsbedingt EINE Person ZWEI Stellen ausfüllen muss, wenn über Monate jede frei Minute für einen weiteren Berufsabschluss ver-

wendet werden muss oder ein privater Hausbau die beruflichen Aktivitäten deutlich beeinträchtigt. Als wichtige *Strategien* werden eine gute Vorausplanung von Terminen, eine klare Priorisierung von Aktivitäten, die Verlagerung von Aufgaben auf Kollegen/innen und Familienangehörige oder der Zukauf von Leistungen (Haushaltshilfe etc.) eingesetzt.

Auch zur *Chancengleichheit* der Wissensarbeitenden lassen sich erste Eindrücke schildern: Wer in der IT-Branche in der Lage ist flexibel und mobil zu arbeiten, wenn nötig Überstunden zu leisten sowie sich permanent (auch privat) weiterzubilden, nimmt seine beruflichen Chancen meist positiv wahr. Dies ist in der Regel unabhängig vom Geschlecht oder dem Alter der IT-Fachkräfte. Wer hingegen mit gesundheitlichen Problemen oder familiären Verpflichtungen umgehen muss, sieht darin häufig eine besondere Herausforderung. Rund um die Geburt des ersten Kindes hängt es auch von den Angeboten der Arbeitgeber ab (Home-Office, Kinderbetreuung etc.), ob die Wissensarbeitenden relativ schnell wieder für das Unternehmen tätig werden. Teils verfestigen sich in dieser Phase traditionelle Formen der Arbeitsteilung, wie folgendes Originalzitat einer Teamleiterin verdeutlicht: „Mein Mann hat im Prinzip gesagt bekommen, dass man jetzt eigentlich nicht auf ihn verzichten wollte; ich habe gesagt bekommen, dass man mit Sicherheit eine adäquate Stelle für mich finden wird, wenn ich aus der Elternzeit zurück komme." Beide Elternteile waren in diesem Fall beim gleichen Arbeitgeber beschäftigt.

Noch weitgehend ungeklärt ist das genaue Zusammenspiel der Ressourcen, Belastungen, Strategien und Auswirkungen in unterschiedlichen WLLB-Konstellationen. Wie kommt es, dass einige IT-Wissensarbeitende bereits leichte Verschiebungen zwischen den Lebensbereichen als negativen Stress erleben, während andere mit deutlich stärkeren Imbalancen sehr zufrieden sind? Welchen Einfluss nehmen die konkreten Arbeitsaufgaben, Lernanforderungen und privaten Rahmenbedingungen auf die Bewertung der Situation? Welche Hilfestellungen kann man jenen IT-Wissensarbeitenden anbieten, die unter der Vielfalt der unterschiedlichen Anforderungen leiden? Und welche Maßnahmen auf Unternehmensebene können zu einer nachhaltig verbesserten WLLB beitragen? Mit diesen Fragen wird sich das Projekt *Allwiss* bis April 2013 intensiv beschäftigen und damit die Befunde der WLB-Forschung um wichtige Aspekte ergänzen.

Literatur

BITKOM (2010): ITK Arbeitsmarkt, Erwerbstätige; http://www.bitkom.org/files/documents/Erwerbstaetige_ITK-CE_2007-2009_Extranet_05_2010.pdf (20.8.2010).

Böschen, Stefan/Schulz-Schaeffer, Ingo (2003): Wissenschaft in der Wissensgesellschaft, Wiesbaden.

Baukrowitz, Andrea/Boes, Andreas (2002): Weiterbildung in der IT-Industrie, in: WSI-Mitteilungen, 55. Jg., Heft 1: 10-18.

Davenport, Thomas/Jarvenpaa, Sirkka/Beers, Michael (1996): Improving knowledge work processes; in: Sloan Management Review, 26. Jg., Heft 10: 53-66.

Hube, Gerhard (2005): Beitrag zur Analyse und Beschreibung von Wissensarbeit, Stuttgart.

Kratzer, Nick (2003): Arbeitskraft in Entgrenzung – Grenzenlose Anforderungen, erweiterte Spielräume, entgrenzte Ressourcen, Berlin.

Latniak, Erich/Gerlmaier, Anja (2006): Zwischen Innovation und täglichem Kleinkrieg. Zur Belastungssituation von IT-Beschäftigten; IAT-Report 2006-04, Gelsenkirchen.

Mehlis, Peter (2008): Vom kreativen Chaos zur effizienten Organisation, München/Mering.

Moldaschl, Manfred/Voß, Günther (Hg.) (2002): Subjektivierung von Arbeit, München.

Molzberger, Gabriele (2007): Rahmungen informellen Lernens – zur Erschließung neuer Lern- und Weiterbildungsperspektiven, Wiesbaden.

Salman, Yvonne (2009): Bildungseffekte durch Lernen im Arbeitsprozess, Bielefeld.

Schraps, Ulrike/Hoff, Ernst-H. (2008): Dynamik der beruflichen und privaten Lebensgestaltung von Frauen und Männern im IT-Bereich, in: Haffner, Yvonne/Krais, Beate (Hg.): Arbeit als Lebensform?, Frankfurt/New York: 63-88.

Wilkens, Uta (2004): Management von Arbeitskraftunternehmern: Psychologische Vertragsbeziehungen und Perspektiven für die Arbeitskräftepolitik in wissensintensiven Organisationen, Wiesbaden.