

Gesund arbeiten in Projekten – ein Arbeitsleben lang?

Dr. Anja Gerlmaier

**Demografischer Wandel und Prävention
in der IT Wirtschaft (DIWA-IT)**

**Kick-off Workshop 07.02.2008,
Gelsenkirchen**

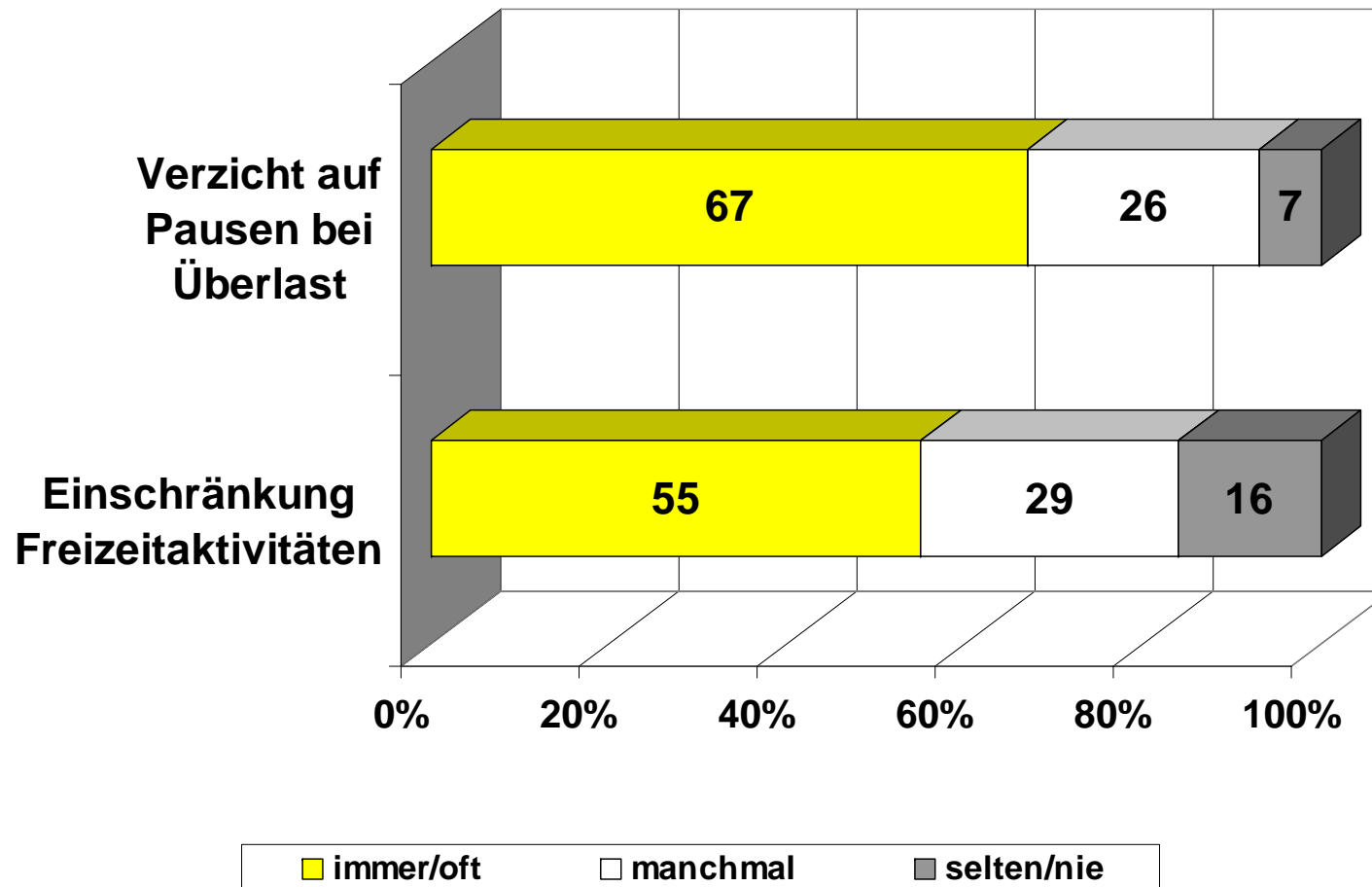
Projektarbeit – von der Sonder- zur Dauerarbeitsform

- ▶ **Projektförmige Arbeitsformen gewinnen in allen Wirtschaftsegmenten quantitativ an Bedeutung. Projektarbeit im Bereich IT Entwicklung/Consulting seit längerem flächendeckend. Zunahme von Projekten im Servicebereich ist zu beobachten.**
- ▶ **Veränderungen im Projektmanagement von IT Projekten:**
 - stärkere Standardisierung von Projektprozessen, Ziel-/Kostenkontrolle
 - Ausweitung der Kundenorientierung: Projekteinsätze direkt beim Kunden, Service-Level-Agreements, Einsatz neuer IuK-Medien (Chatrooms für Betriebsangehörige, BlackBerry)
 - Internationalisierung des Sektors wird voran getrieben (insbes. in Konzernen)

Folgewirkungen für Projektmitarbeiter

- Qualifikations- /Lernanforderungen und Arbeitsintensität nehmen weiter zu (Hall, 2007)
 - Umwälzungen im Sozialgefüge von IT Unternehmen durch neue Geschäftsmodelle: mehr Einzelkämpfer beim Kunden, standortübergreifende Vorgesetzte → Einfluss auf soziale Unterstützungssysteme/Orientierung
 - Skill-/Kapazitätsorientierter Personaleinsatz: mehr Arbeit in Parallelprojekten bzw. Projektüberlappungen → erhöhter Koordinationsaufwand für Mitarbeiter, „Vermarktungsdruck“ auf dem internen Arbeitsmarkt
 - Projektbezogene Weiterbildung: Förderung von Spezialistentum macht spätere Positionswechsel schwierig → Risiko des Veraltens von Qualifikation (Behrens, 2003)
 - In der Projektarbeit liegende organisationale Widersprüche werden individuell auskompensiert → Rekreationszeiten dienen als Arbeitspuffer
- **Kann Projektarbeit über eine längere Arbeitsspanne ausgeübt werden oder handelt es sich um eine Arbeitsform mit begrenzter Tätigkeitsdauer?**

Kompensation von Arbeitslast durch Verzicht auf Rekreation (Projektmitarbeiter/Service mit Projektanteilen, N=104)



Wie gesundheits- und altersgerecht ist Projektarbeit? Arbeitswissenschaftliche Bewertungskriterien:

1. Lern-/Persönlichkeitsförderlichkeit:

Entfaltung der Potenziale und Förderung der Kompetenz des Menschen in der Arbeitstätigkeit

2. Schädigungsfreiheit/Beeinträchtigungslosigkeit:

Ausschluss psychischer und physischer Schädigungen und Beeinträchtigungen des psychosozialen Wohlbefindens (z.B. Stressempfinden)

3. Altersangemessenheit der Aufgaben:

Arbeitsbedingungen/-anforderungen sollten den Leistungsbesonderheiten älterer Mitarbeiter Rechnung tragen

1. Lern-/Persönlichkeitsförderlichkeit:

- „ ...je schwieriger, anspruchsvoller und qualifizierter ein Beruf oder eine Position ist, umso eher findet man ihn an der oberen Altersgrenze und umso eher liegt die tätigkeitsbedingte Altersgrenze sogar über der gesetzlichen Altersgrenze“ (Behrens 2001)
- + Projektarbeit bietet die Möglichkeit der dauerhaften arbeitsimmanenten Wissensaneignung
 - + Projektarbeit bietet in der Regel ganzheitliche, vielfältige Aufgaben, die als geistig anregend gelten
 - Dequalifikationsrisiko durch schnell veraltende Wissensbestände
 - ! Potenzial zum lebenslangen Lernen kann jedoch nur ausgeschöpft werden, wenn ausreichend Raum zur Wissensaneignung gegeben ist. Durch permanenten Zeitdruck kann die Entfaltung dieser Potenziale behindert werden

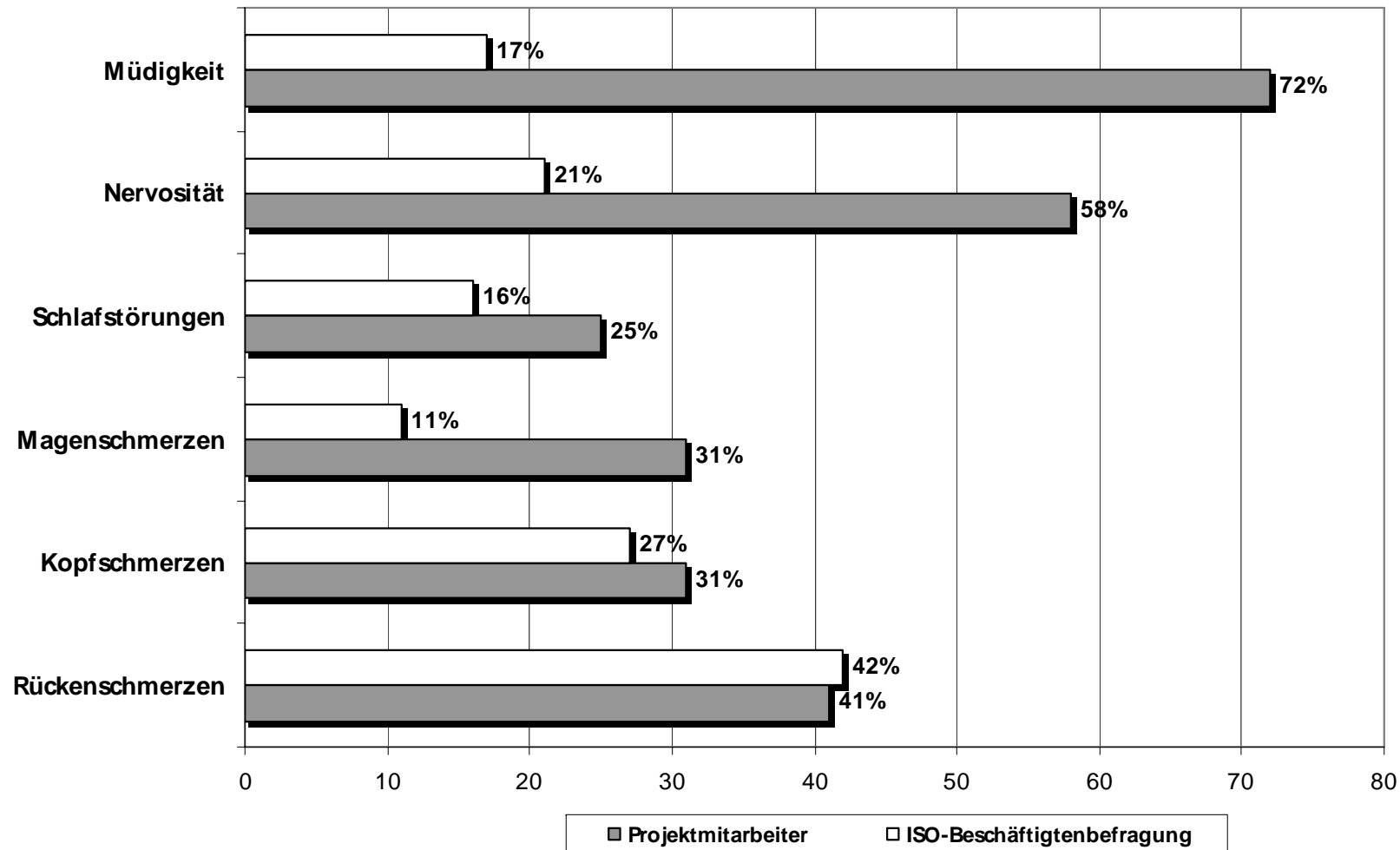
2. Schädigungsfreiheit/ Beeinträchtigungslosigkeit

- **Projektarbeit im IT Bereich birgt ein hohes gesundheitliches Risikopotenzial in sich (Gerlmaier/Latniak, 2007)**
- **IT Fachleute sind häufiger als andere Berufsgruppen von Stress und Burnout betroffen (BIBB/BAuA, 2006)**

=> Ursachen sind vor allem in einer Kombination bestimmter psychischer Belastungen (Arbeitsdruck, Zusatzaufwand, emotionale Belastungen) und unzureichenden Erholungsmöglichkeiten zu finden

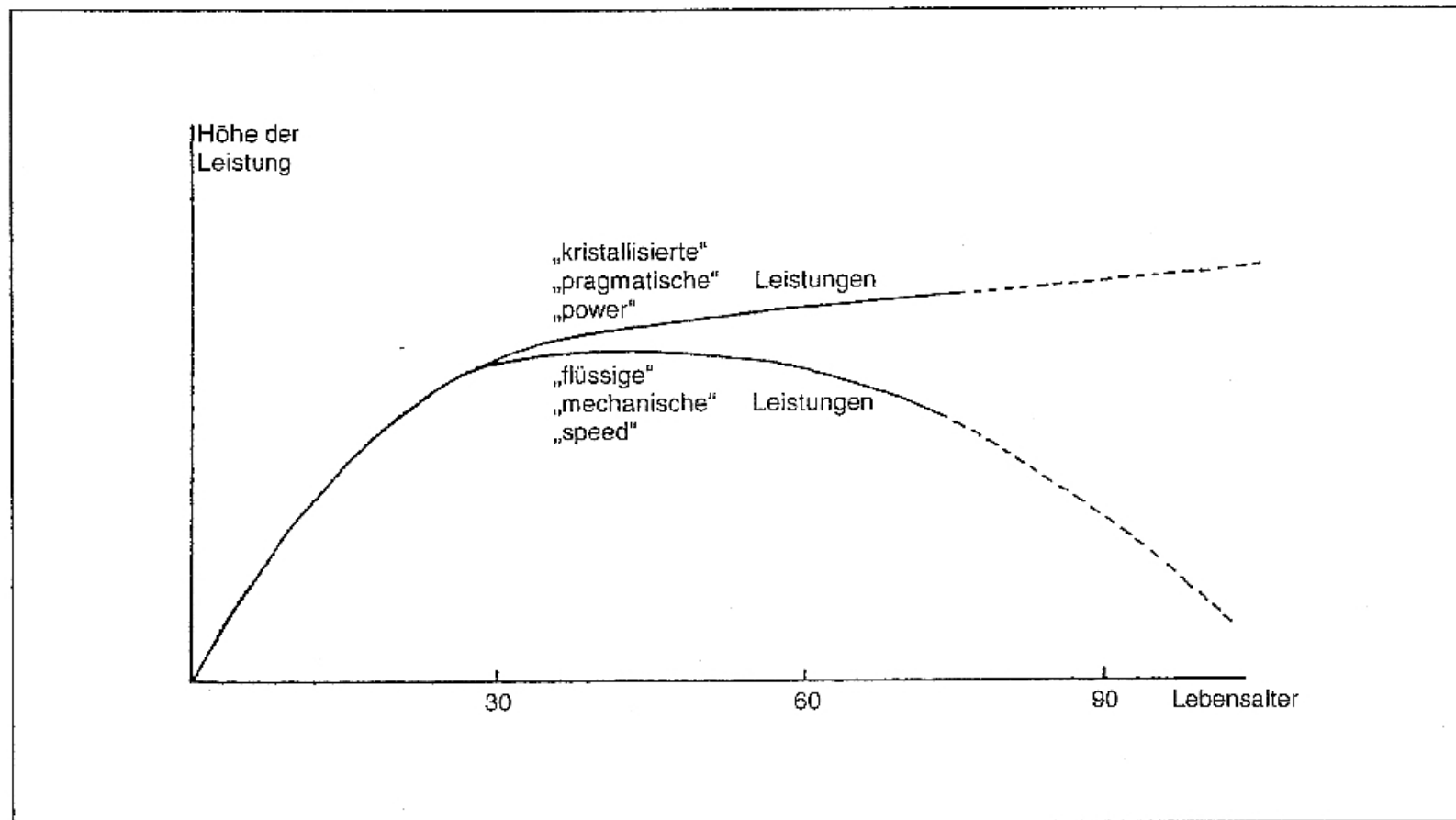
Gesundheitliche Beeinträchtigungen bei Projektarbeit

Häufigkeit von gesundheitlichen Beschwerden: Vergleich von Projektbeschäftigten mit Personen einer repräsentativen Beschäftigtenumfrage (Bauer et al. 2004, Quelle: Gerlmaier/Latniak 2005a)

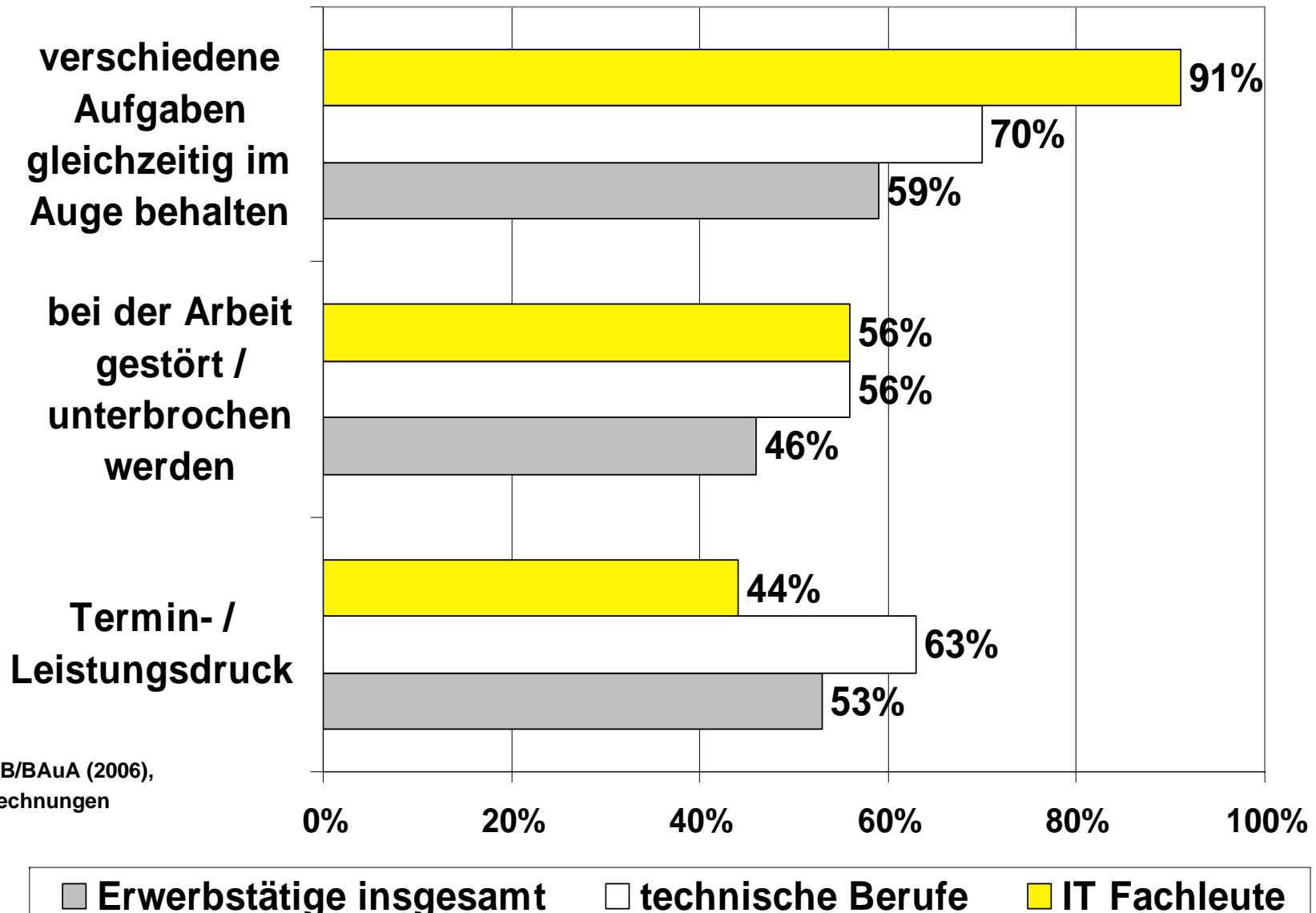


Wie alterskritisch ist Wissensarbeit?

Veränderungen kognitiver Leistungsparameter mit dem Alter



Wie alternskritisch ist Wissensarbeit?



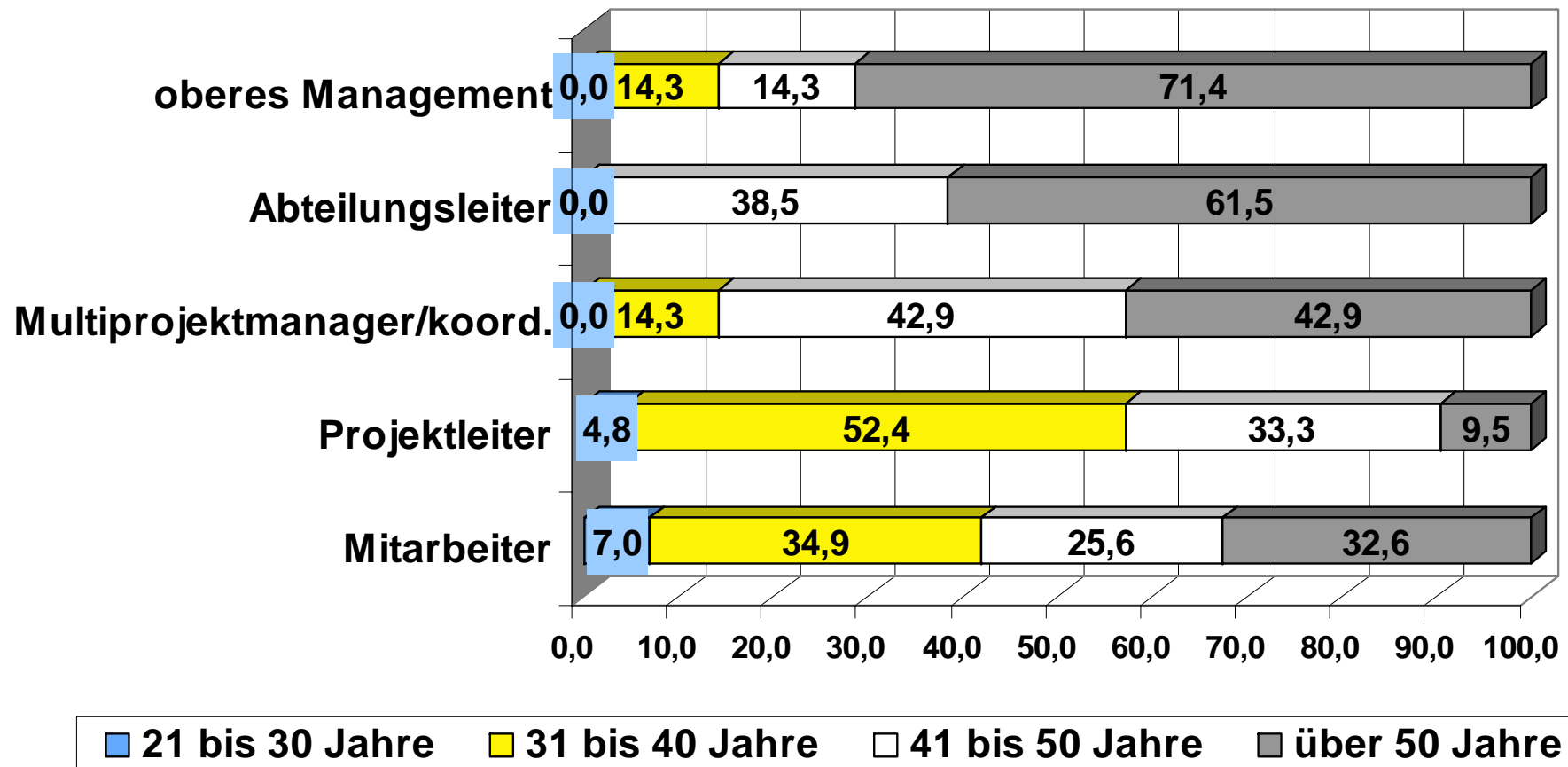
3. Altersgerechtigkeit von Projektarbeit

- + Die geistige Leistungsfähigkeit im Alter ist weniger von biologischen Veränderungen als von Sozialisations-/Arbeitsbedingungen abhängig (Einfluss des biologischen Alters: 5%, vgl. Rudinger, 1971).
- Projektarbeit in der IT umfasst jedoch verschiedene Arbeitsanforderungen, für die ein negativer Altersgradient bekannt ist (Reaktionsgeschwindigkeit, Kombinationsfähigkeit und Arbeitsspeicher, vgl. Lang et al., 1991).
- ? Unklar ist, inwieweit ein altersbedingter Leistungsabfall in diesen Bereichen durch berufliche Erfahrungen kompensierbar ist (Hacker/Scheuch, 2005)

Bisherige Lösungsmuster in den Unternehmen

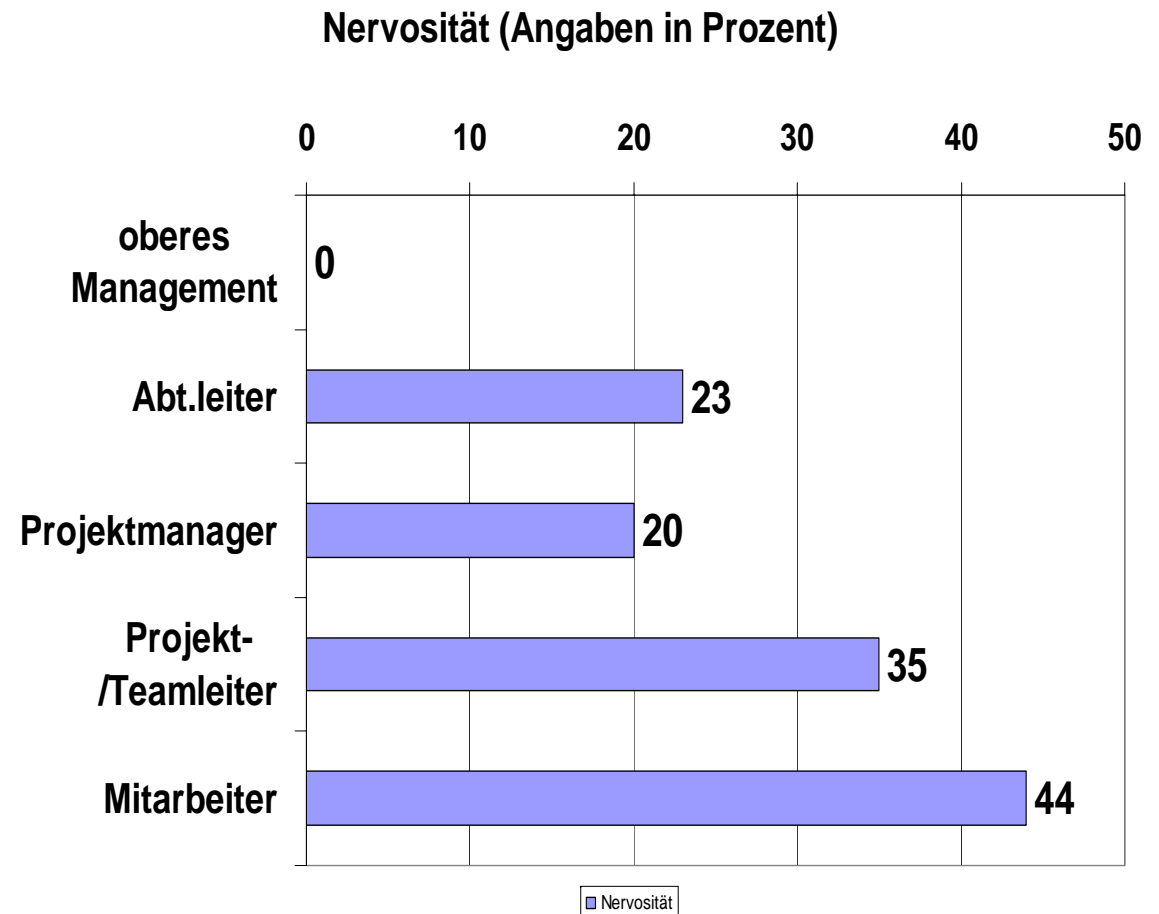
- 1. Externalisierung: Altersteilzeit, Aufhebungsverträge, Frühberentung**
 - wenig zukunftsfähig angesichts wegfallender gesetzlicher Regelungen und einer zunehmenden Alterung
- 2. Betriebliche/überbetriebliche Laufbahngestaltung: Wechsel von reinen Projektstätigkeiten in Führungs-/Stabspositionen bzw. zum Kunden (individuelle Lösung)**
 - wird durch die Verringerung von Fertigungs- und Servicetiefen zunehmend schwieriger
 - Pro-aktive betriebliche Laufbahngestaltung zur Vermeidung dauerhafter Schäden bzw. Qualifikationsrisiken ab dem Ende des 30. Lebensjahres wird bisher wenig genutzt
- 3. Arbeitsgestaltung und Prävention**
 - Maßnahmen zur Verhaltensprävention sind verbreitet (Sportangebote, Massagen, individuelle Stressprävention)
 - Nachhaltige Maßnahmen zur Belastungsminderung/ Arbeitsgestaltung werden wenig praktiziert

Horizontale Karrierepfade als betriebliches Lösungsmuster des Age-Managements: Verteilung von Funktionen nach Alter am Beispiel eines IT Unternehmens



Bisherige Lösungsansätze zur altersgerechten Organisationsgestaltung: Verteilung nervöser Beschwerden nach Hierarchieebene

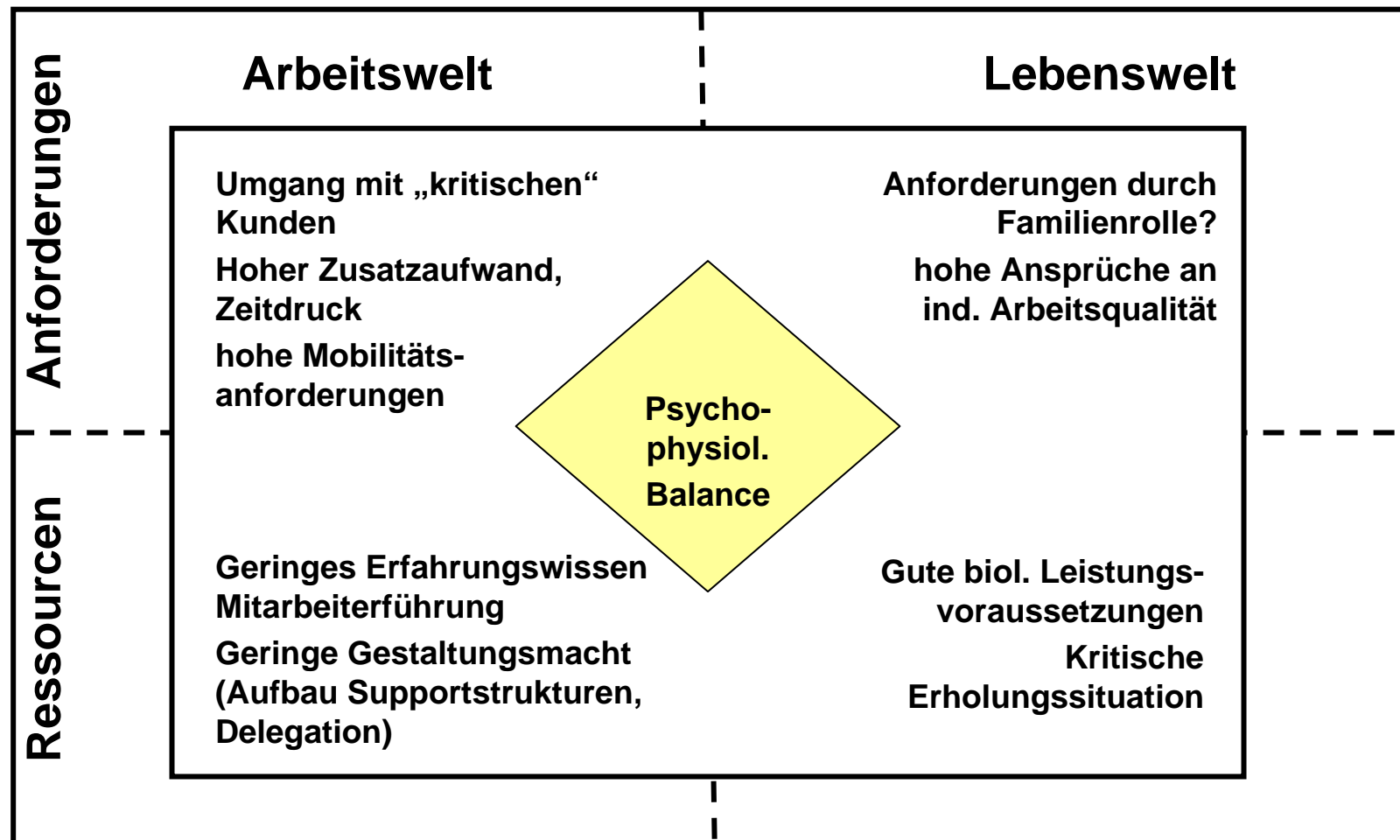
- Horizontale Karrierepfade können einen Weg zur altersgerechten Arbeitsgestaltung darstellen
- Ist damit eine Verlagerung von Belastung auf Jüngere verbunden, gefährdet diese Strategie allerdings die Arbeitsfähigkeit dieser Personengruppe.



Nachhaltige Gestaltung und Prävention bei Wissensarbeit: der Arbeitslebensphasenansatz

Ziel	Erhaltung und Weiterentwicklung des Arbeitsvermögens von IT Fachleuten über die gesamte Erwerbsspanne hinweg
Analyse-ebene	<p>Betrachtung von Anforderungs-/Ressourcenkonstellationen in bestimmten Arbeitslebensphasen. Fokus: Erwerbsbiografien</p> <ul style="list-style-type: none"> • Identifikation von „kritischen“ Statuspassagen im Hinblick auf Belastungs-Ressourcenmuster • Identifikation von organisationalen Rahmenbedingungen, die eine erfolgreiche Bewältigung von Statuspassagen unterstützen
Gestaltungsperspektive	<p>Entwicklung lebensphasengerechter Präventionskonzepte.</p> <p>Ziel:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Abbau von Belastungen, Aufbau organisationaler Ressourcen bzw. individueller Gestaltungskompetenz - Prospektive Laufbahngestaltung: systematischer Wechsel von Tätigkeiten mit unterschiedlichen Anforderungs-/Beanspruchungsniveaus zur Vermeidung psychischer Verschleißprozesse

Statuspassagenbezogene Anforderungs-/Ressourcenanalyse am Beispiel „Übernahme von Projektverantwortung“



**Herzlichen Dank
für Ihre Aufmerksamkeit!**