

Arbeit und Alter aus arbeitspsychologischer Sicht

I Was die Psychologie für Betriebe tun kann

Das ArbeitnehmerInnenschutzgesetz regelt die Rechte und Pflichten der ArbeitgeberInnen und ArbeitnehmerInnen in Bezug auf Sicherheit und Gesundheit am Arbeitsplatz.

Arbeitsfähigkeit zu erhalten gehört zu den Pflichten der ArbeitgeberInnen, d.h. Arbeitsbedingungen müssen so gestaltet werden, dass Menschen aufgrund ihres Alters, ihrer körperlichen Konstitution, ihrer Qualifikation etc. nicht gefährdet werden.

Ab einer Betriebsgröße von 50 MitarbeiterInnen ist der/ die ArbeitgeberIn verpflichtet Präventivfachkräfte (ArbeitsmedizinerInnen und Sicherheitsfachkräfte) zu beschäftigen. Das zeitliche Ausmaß hängt von der Anzahl der Beschäftigten und Art der Arbeitsbelastung ab.

Seit Jänner 2002 besteht die Möglichkeit neben Sicherheitsfachkräften und ArbeitsmedizinerInnen auch **ArbeitspsychologInnen** als Präventivfachkräfte zu beschäftigen - im Ausmaß von 25% der Gesamtpräventionszeit (d.h. der Zeit, die für Sicherheit und Gesundheitsschutz gesetzlich vorgesehen ist). Diese Regelung hat für Betriebe den Vorteil **OHNE ZUSATZKOSTEN** im Rahmen der betrieblichen Gesamtpräventionszeit arbeitspsychologisches Fachpersonal einzusetzen (z. B. zum Thema gesundheitschonende und altersgerechte Arbeitsplatzgestaltung).

In der Arbeitswelt werden zunehmend psychische Belastungen wirksam, die gesundheitsbeeinträchtigend sind. Sicherheit und Gesundheitsschutz sowie eine moderne Arbeitsorganisation sind für den Verbleib im Erwerbsleben von großer Bedeutung. Lang anhaltende belastende Arbeitsbedingungen sind keine gute Voraussetzung für ein gesundes Altern, sie beeinträchtigen die Arbeits- und Leistungsfähigkeit.

Die betriebliche Prävention arbeitsbedingter Erkrankungen und gezielte Förderung von Gesundheit sind geeignete und erprobte Instrumente, um die physische, psychische und soziale Gesundheit der Beschäftigten zu erhalten, sodass ein beschwerdefreies Altern möglich ist und die Leistungsfähigkeit erhalten bleibt.

Neben ergonomischer Arbeitsplatzgestaltung und der Vermeidung einseitig körperlicher Belastungen sind ebenso Handlungsspielraum, Vielseitigkeit der Arbeit, Mitsprache und aktive Beteiligung von MitarbeiterInnen, die Zusammenarbeit der Generationen gesundheitsförderliche Faktoren, die wesentlich zu altersgerchtem Arbeiten beitragen.

ArbeitspsychologInnen sind ExpertInnen für die Gestaltung gesundheitsgerechter Arbeitsplätze wie auch Arbeitsprozesse. Sie verfügen über wissenschaftlich fundiertes Know-how sowie praktische Erfahrungen. Mittels Einsatz wissenschaftlicher Instrumente zur Arbeitsplatzanalyse können belastende und gesundheitsschädigende Faktoren der Arbeit identifiziert werden und gezielt Empfehlungen bzgl. gesundheits- und altersgerechter Arbeitsgestaltung abgeleitet werden. In Zusammenarbeit mit ArbeitsmedizinerInnen und Sicherheitsfachkräften sowie weiteren betrieblichen AkteurInnen können umfassende Programme und Maßnahmen entwickelt und umgesetzt werden.

Solche Maßnahmen sind z.B.:

- ergonomische Gestaltung der Arbeitsplätze
- Maßnahmen zur Reduktion psychischer Arbeitsbelastungen

- altersgerechte Arbeitszeitgestaltung, Einführung wenig belastender Schichtpläne
- Pausenregelungen
- (psychologische) Unfallprävention
- Maßnahmen gegen Diskriminierung älterer Beschäftigter
- Einführung von Mentoringprogrammen (ältere Beschäftigte unterstützen jüngere)
- Führungskräftebildungen (z.B. zum Thema Wertschätzung und Anerkennung)
- Maßnahmen zur gesundheits- und altersgerechten Erweiterung von Arbeitsaufgaben (Job-enrichment, Job-enlargement)

Detaillierte Informationen sowie eine Liste der fachlich qualifizierten und zertifizierten ArbeitspsychologInnen können in der **Fachabteilung Arbeitspsychologie** der GkPP angefordert werden (Gesellschaft kritischer Psychologen und Psychologinnen, Berufsverband)

GkPP / Fachabteilung Arbeitspsychologie
1090 Wien, Kolingasse 9/3a-4
Tel: + 43 1 317 88 94
Fax: +43 1 319 89 88
email: buero@gkpp.at

II Was Betriebe für eine lang anhaltende Arbeits- und Leistungsfähigkeit ihrer MitarbeiterInnen tun können

Was Betriebe aus psychologischer Sicht für ihre älteren MitarbeiterInnen tun können, betrifft folgende Inhalte, die in nachstehenden Abschnitten behandelt werden:

1. Altersgerechtes Arbeiten heißt zunächst einmal Älteren die Möglichkeit zu geben am Arbeitsleben teilzuhaben, eine Diskriminierung aufgrund des Alters muss vermieden werden. Die in der psychologischen Altersforschung nachgewiesenen Stärken und Ressourcen der älteren Beschäftigten verdeutlichen, dass Betriebe einen Nutzen haben, wenn sie Ältere beschäftigen.
2. Die Arbeitstätigkeiten sollen so gestaltet sein, dass eine Gesundheitsschädigung bei langjähriger Tätigkeit vermieden wird. Zu den gesundheitsschädigenden Faktoren zählen nicht nur körperliche Belastungen, sondern des weiteren eine ganze Reihe von psychischen Belastungen (z.B. einseitige monotone Tätigkeit, Arbeitsunterbrechungen, emotionale Belastungen etc.)
3. Arbeit an und für sich ist nicht gesundheitsschädigend, sie beinhaltet eine Reihe von gesundheitsförderlichen Potenzialen; Faktoren wie Handlungs- und Entscheidungsspielraum, Vielseitigkeit der Tätigkeit, Anerkennung und Wertschätzung etc. haben eine deutliche persönlichkeitsförderliche wie auch motivierende und leistungssteigernde Wirkung; sie fördern die Gesundheit und ermöglichen es, fit bis ins Pensionsalter zu bleiben.

1 Gute Gründe ältere MitarbeiterInnen einzustellen und langjährig Beschäftigte im Betrieb zu behalten: die Stärken des Alters

Jedes Lebensalter hat seine Leistungsstärken wie auch – schwächen. Um Leistungspotenziale der Belegschaft ausreichend auszuschöpfen empfiehlt sich die ausgewogene Mischung von älteren und jüngeren MitarbeiterInnen .

Die weit verbreitete Ansicht, dass der älter werdende Mensch sich auf dem Weg ständigen Abbaus befindet ist ein Mythos, der sich trotz aktueller dem widersprechenden wissenschaftlichen Untersuchungsergebnisse hartnäckig im Bewusstsein der Menschen verfestigt hat und damit auch zum Vorurteil der geringeren Leistungsfähigkeit älterer Beschäftigter beiträgt.

Die Forschungsergebnisse von Entwicklungspsychologie und Alternsforschung haben für das Lebensalter von 50 bis 65 nachgewiesen:

Ältere Mitarbeiter sind intelligente MitarbeiterInnen

Eine breit angelegte umfassende Langzeitstudie¹ kommt zu dem Ergebnis, dass bei 5 von 6 gemessenen Fähigkeiten Leistungszugewinne vom frühen zum mittleren Lebensalter (50 bis 65 Jahre) zu verzeichnen sind: Sprachliche Fähigkeiten, induktives Denken, Sprachgedächtnis, räumliche Orientierung und Zahlenverständnis verbessern sich. Einzig die Wahrnehmungsgeschwindigkeit nimmt bereits ab dem 20. Lebensjahr stetig ab.

Die Kompensationsfähigkeit kann die durch das Alter bedingten Verschlechterungen häufig ausgleichen, insbesondere, wenn es sich um lang eingeübte Tätigkeitsabläufe handelt.

In einer Untersuchung² wurden z.B. die Geschwindigkeit beim Tippen von Texten gemessen und unterschiedliche Altersgruppen miteinander verglichen. Obwohl die Reaktionszeit sich mit dem Alter verlangsamt und somit die Geschwindigkeit des Tippens beeinflusst, brauchten ältere für die Erstellung eines Manuskriptes nicht länger als ihre jüngeren KollegInnen.

Ältere MitarbeiterInnen verfügen über ein ausgeprägtes berufliches Fachwissen

Mit langjähriger Berufstätigkeit in einem Unternehmen steigt die Erfahrung. Diese äußert sich in einer umfassenden Kenntnis der formellen und informellen Strukturen im eigenen Unternehmen sowie in einer gewachsenen Produkt-, Branchen- und Marktkenntnis. Geübtheit und Routine helfen bei der Lösung gestellter Aufgaben und kompensieren etwaige Schwächen.

In einer Untersuchung³ von Personen, die in der Gastronomie arbeiteten, identifizierten die Forscher die unterschiedlichen Fertigkeiten von Expertenleistungen: körperliche Fertigkeiten (Stärke und Geschicklichkeit), technisches Wissen (Bestandteile von Gerichten, Bestellen und Präsentation von Nahrungsmitteln), organisatorische Fähigkeiten (Gefühl für Prioritäten, Antizipation der Kundenwünsche) und soziale Fähigkeiten (vertrauenswürdiges Auftreten und gute Manieren). Im Vergleich mit jüngeren Erwachsenen mit ähnlichen Jahren der Erfahrung wiesen Beschäftigte im mittleren Alter kompetentere Leistungen auf und bedienten die Kunden auf besonders kenntnisreiche und aufmerksamen Weise.

¹ Seattle Longitudinal Studie, zit. in: Berk, Laura E.: Entwicklungspsychologie. München 2005

² Sealhouse, 1984 zit. in ebd.

³ Ackermann 2000, zit. in ebd.

Ältere Mitarbeiter sind lernfähig

Untersuchungen⁴ haben gezeigt, dass die Lernkapazität, die wesentlich die geistige Leistungsfähigkeit beeinflusst, bis ins hohe Alter bestehen bleibt. Mehr als vom Alter ist sie vor allem von den vorangegangenen Lernmöglichkeiten im bisherigen Berufsleben, Schulbildung, Begabung, sozialem Status, Selbsteinschätzung, persönlicher Motivation etc. abhängig.

Ältere haben ein verstärktes Interesse an Lerninhalten, die einen Bezug zu Erfahrungen und Vorkenntnissen aufweisen; solche Lerninhalte werden von älteren MitarbeiterInnen leicht aufgenommen. Die Summe der Erfahrungen, die ein Mensch auf einem bestimmtem Gebiet erwirbt, befähigt ihn auch mit zunehmendem Alter zu guten Gedächtnisleistungen: Mehrere Studien⁵ haben belegt, dass das Kurzzeitgedächtnis in Bezug auf das eigene Fachgebiet sich nicht verschlechtert.

Ältere MitarbeiterInnen haben erprobte Problemlösefähigkeiten

Menschen im mittleren Alter entfalten spezielle Fähigkeiten im Bereich des praktischen Problemlösens, d.h. sich den Anforderungen der realen Welt zu stellen und zu analysieren, wie Ziele am besten erreicht werden können, die einen hohen Grad an Unsicherheit haben. Ältere MitarbeiterInnen mit langjähriger Erfahrung wissen, wann ein Zugang zu einem Problem greifen wird und wann nicht. Wenn Menschen mittleren Alters Alltagsprobleme unterbreitet werden, die mit ihrem Fachwissen in Beziehung stehen, finden sie sehr effiziente Lösungen.

Ältere MitarbeiterInnen haben sich erfolgreiche Bewältigungsstrategien in schwierigen Situationen angeeignet

Bedingt durch die reichhaltige Erfahrung bereits bewältigter Probleme nehmen Selbstsicherheit, die Initiative und die Entscheidungsfreudigkeit mit zunehmendem Alter zu. Erwachsene im mittleren Lebensalter halten eher nach der positiven Seite einer schwierigen Situation Ausschau und stellen ihr Handeln erst einmal zurück, um Alternativen zu durchdenken. Die eigenen Stärken und Schwächen können besser reflektiert werden, größeres Selbstbewusstsein, reichhaltige Erfahrungen mit bereits bewältigten Problemen bilden die Grundlage für das effektive Bewältigen schwieriger Situationen.

In einer Untersuchung⁶ in Call Centern wurde festgestellt, dass MitarbeiterInnen ab 50 Jahren weit weniger häufig als ihre jüngeren KollegInnen an emotionaler Erschöpfung und psychosomatischen Erkrankungen leiden. In der Regel eignen sich Menschen mit zunehmendem Alter verschiedene Techniken an, die sie dazu befähigen einen kompetenten und gesunden Umgang in emotional belastenden Situationen zu pflegen.

Ältere MitarbeiterInnen sind sozial kompetent und teamfähig

Soziale Kompetenzen und Teamfähigkeit steigen mit zunehmendem Alter. Ältere MitarbeiterInnen kristallisieren sich häufig als der ruhende Pol heraus, die ein Team, wenn

⁴ Menges, U.: Ältere Mitarbeiter als betriebliches Erfolgspotential. Köln 2000

⁵ Lehr, U.M.: Psychologie des Alters. Wiebelsheim 2003

⁶ Ergebnisse des RKW Verbundprojektes 2002: Verbesserung der Arbeitsbedingungen in Call Centern. digitales Dokument: www.sozialnetz-hessen.de/ca/um/pyr/ (21.11.06)

nötig, beruhigen können. Geduld und Toleranz, Zuverlässigkeit, Ausgeglichenheit und Beständigkeit werden älteren Beschäftigten zugeschrieben.

Ältere MitarbeiterInnen sind betriebsloyal

Mehrere Studien haben ergeben, dass die Zufriedenheit am Arbeitsplatz mit zunehmenden Lebensalter in allen Berufssparten - angefangen vom / von der leitenden Angestellten bis zum/zur SaisonsarbeiterIn - zunimmt. Es wird vermutet, dass die höhere Arbeitszufriedenheit damit zusammenhängt, dass ältere Beschäftigte eine veränderte Arbeitsorientierung haben, sie weisen eine geringere extrinsische Orientierung auf, d.h. dass z.B. hohes Einkommen und gute Aufstiegschancen von geringerer Bedeutung sind.

2 Vermeidung gesundheitsschädigender Faktoren

Gesundheit ist eine wesentliche Bedingung für den Erhalt der Arbeitsfähigkeit bis ins Pensionsalter. Die Art und Weise, wie Arbeit gestaltet ist, spielt dabei wichtige Rolle. Alternsgerechte Arbeitsgestaltung bedeutet nicht nur Arbeitsplätze für ältere ArbeitnehmerInnen zu schaffen, sondern bedeutet v.a. auch die Arbeit so zu organisieren, dass sie dem Prozess des Älterwerdens gerecht wird und dass jüngere wie ältere ArbeitnehmerInnen durch ihre Arbeitstätigkeit sich nicht so verausgaben, dass ihre Gesundheit dadurch beeinträchtigt wird.

Folgende Zahlen⁷ sprechen für einen dringenden Handlungsbedarf.

- 50% aller **Erkrankungen** sind durch Faktoren der Arbeit bedingt
- 29% der **Erwerbsunfähigkeit** können auf körperliche, 31% auf psychische Ursachen zurückgeführt werden
- 63% der **Arbeitsunfälle** sind durch psychische, 44% durch körperliche Belastungen bedingt
- hauptsächliche **Ursachen** der Erwerbsunfähigkeit:
 - 23% schwere Arbeit
 - 14% geringer Handlungsspielraum
 - 9% geringe psychische Anforderungen

Arbeitsbedingte Erkrankungen verursachen immense Kosten⁸

- In Österreich lässt sich durch ein verbessertes System der Gesundheitsvorsorge ein Effekt von bis zu 3,6 Mrd. € erzielen, das entspricht 1,7% des Bruttoinlandsproduktes
- bei einer Verringerung der Krankenstände könnten Betriebe um bis zu 241 Mio.€ weniger an Entgeltfortzahlungen ausgeben.

⁷ Bödeker et.al. 2002, zit. in: Dür, W.: Wissenschaftliche Konzepte der betrieblichen Gesundheitsförderung. 9. Informationstag zur betrieblichen Gesundheitsförderung; digitales Dokument: www.univie.ac.at/lbimsgs/present/07102004.pdf (21.11.06)

⁸ Felderer 2004, zit. in: ebd.

Die nachfolgende Tabelle⁹ liefert eine Übersicht über mögliche Arbeitsbelastungen, die eine gesundheitsbeeinträchtigende Wirkung haben.

Werden Tätigkeiten mit diesen Belastungsfaktoren auf Dauer ausgeübt, ist es schwer, gesund und leistungsfähig bis ins Pensionsalter zu bleiben.

(die mit * gekennzeichneten Belastungen sind besonders ungünstig für ältere Beschäftigte)

	Mögliche Belastungen
Arbeitsumfeld	
	<ul style="list-style-type: none"> • Ergonomisch ungünstige Arbeitsplatzgestaltung (z.B. Arbeiten in Zwangshaltung)* • Unzureichende Arbeitsmittel • gesundheitsbeeinträchtigende Arbeitsstoffe* • Raumklima (Hitze, Nässe, Kälte)* • Lärm* • Belastende Beleuchtungsverhältnisse*
Arbeitsanforderungen	
	<ul style="list-style-type: none"> • Körperliche Belastungen* • Geistige Belastungen (Arbeiten, die Daueraufmerksamkeit erfordern) • Emotionale Belastungen • Kurzzyklische und gleichförmige Tätigkeiten* • Monotonie* • Leistungsnormen*
Arbeitsorganisation	
	<ul style="list-style-type: none"> • Fehlende Arbeitsmittel • Unklare widersprüchliche Arbeitsaufträge • Unterbrechungen und Störungen • Fehlende Vorhersehbarkeit und Planbarkeit der Arbeit • Fehlende Einschulung in neue Aufgaben • Belastende Arbeitszeitgestaltung (wie Nacht- und Schichtarbeit)* • Überforderung durch Arbeitsmenge • Zeitdruck*
Orientierung und Sicherheit	
	<ul style="list-style-type: none"> • Keine Arbeitsplatzsicherheit • Fehlende Handlungsspielräume • Fehlende Information • Geringe Entwicklungsmöglichkeiten • Fehlende Rückmeldung über die Arbeitsleistungen • Unklare Zuständigkeiten und Aufgaben • Über- oder Unterqualifikation

⁹ in Anlehnung an: Allgemeine Unfallversicherungsanstalt (Hg.): Broschürenreihe Arbeitsplatzevaluierung: Gefahren ermitteln und beseitigen. Psychische Belastungen

Handlungsspielraum	
	<ul style="list-style-type: none"> • Überwachungs- und Kontrollmechanismen • Fehlende organisatorische Mitwirkungsmöglichkeiten • Fehlende Gestaltungsmöglichkeiten der Tätigkeiten • Vorgabe von Arbeitstempo (taktgebundene Arbeiten)*
Sozialklima	
	<ul style="list-style-type: none"> • Diskriminierung (Alter*, Geschlecht, Herkunft) • Schlechtes Klima zu KollegInnen • Schlechtes Klima zu Vorgesetzten • Fehlende Möglichkeit Probleme und Konflikte zu bearbeiten • Fehlende Unterstützung durch KollegInnen und Vorgesetzte

Dass physische Belastungen eine gesundheitsschädigende Wirkung haben, ist allgemein bekannt. In zahlreichen Studien konnte nachgewiesen werden, dass auch psychische Belastungen stark gesundheitsbeeinträchtigend sind. Z.B:

- ArbeitnehmerInnen, die sich ständig mit **Hindernissen** in der Arbeit herumschlagen müssen und dadurch zusätzlichen Aufwand haben, leiden stärker unter psychosomatischen Beschwerden, Gefühlen der Gereiztheit und Deprimiertheit, haben Augenbeschwerden, Allergien und gehäuft chronische Erkrankungen.¹⁰
- Wenn Menschen sich beruflich sehr **verausgaben** und gleichzeitig dafür **wenig Belohnungen** (Wertschätzung, Sicherheit, Geld, Entwicklungsmöglichkeiten) erhalten, wird von „beruflichen Gratifikationskrisen“ gesprochen.

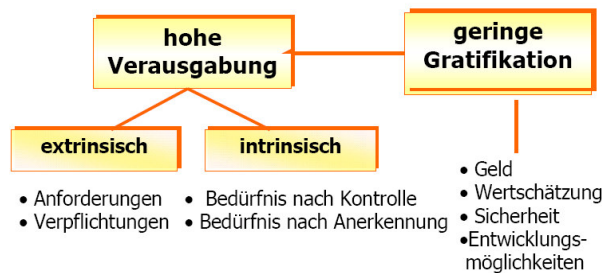


Abbildung 1: Modell der beruflichen Gratifikationskrisen nach Siegrist (1996)

Studien haben belegt:

1. Herz-Kreislauf-Erkrankungen sind eine direkte Folge „beruflicher Gratifikationskrisen“.¹¹
2. Das Risiko an depressiven Symptomen zu erkranken ist 5,9fach erhöht.¹²
3. Das Risiko für Rücken-, Nacken- und Hüftbeschwerden ist 2 bis 3fach erhöht.¹³

¹⁰ Oesterreich, R., Volpert, W. (Hg.) Psychologie gesundheitsgerechter Arbeitsbedingungen, Bern 1999

¹¹ Siegrist, J.: Soziale Krisen und Gesundheit. Göttingen 1996

¹² Larisch, M.; Joksimovic, L.; Knesebeck, O.v.d.; Starke, D.; Siegrist, J.: Berufliche Gratifikationskrisen und depressive Symptome. in: Psychotherapie, Psychosomatik und medizinische Psychologie 53, 223-228, Stuttgart 2003

- Sind Beschäftigte einer **hohen Leistungsnachfrage** ausgesetzt und haben gleichzeitig **keine Möglichkeit der Steuerung, der Kontrolle und des Einflusses** auf die Arbeitssituation sind Herzerkrankungen, hoher Blutdruck, Arteriosklerose die Folge. Stehen Beschäftigte einer hohen Leistungsnachfrage gegenüber, haben aber gleichzeitig **genügend Möglichkeiten die Nachfrage zu steuern**, ist diese Situation **arbeitsmotivierend und lernförderlich**.¹⁴

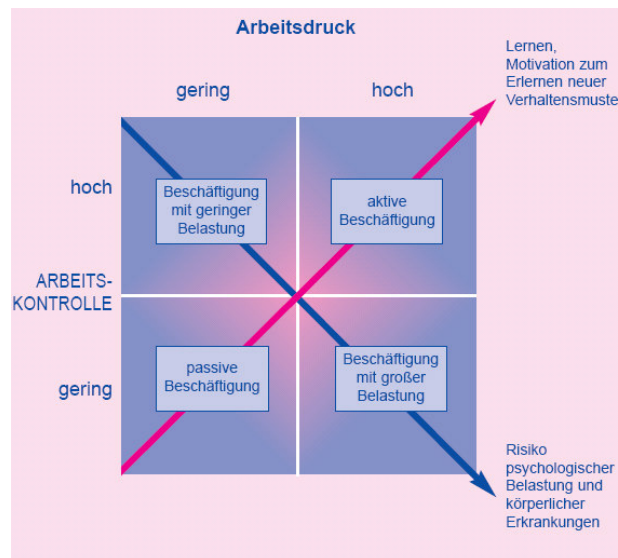


Abbildung 2: „Job demands – job control“ Modell nach Karasek und Theorell (1990)

3. Gesundheitsförderliche Merkmale im Betrieb

Bisher wurde ausgeführt, dass stresserzeugende Arbeitsbedingungen den Gesundheitszustand der MitarbeiterInnen beeinträchtigen, sie sind gewissermaßen betriebliche „Krankheitserreger“. Arbeit beinhaltet an und für sich eine Reihe von Faktoren, die gesundheitsförderlich sind und die die Arbeits- und Leistungsfähigkeit bis ins Pensionsalter positiv beeinflussen. Gesundheitsförderliche Merkmale in sozialen Systemen werden in folgenden vier Formen wirksam.¹⁵

1. als Möglichkeit zur Entwicklung vertrauensvoller Bindungen an einzelnen Menschen, Gruppen, Organisationen
2. als positiv und hilfreich empfundene Rückmeldungen aus dem sozialen Umfeld in Form von Zuwendung, Information, Anerkennung und praktischer Unterstützung

¹³ Dragano, N.; Knesebeck, O. v.d.; Rödel, A.; Siegrist, J.: Psychosoziale Arbeitsbelastungen und muskuloskeletale Beschwerden. Zeitschrift für Gesundheitswissenschaften, 11: 196-207; Heidelberg 2003

¹⁴ Karasek, R. & Theorell, T.: Healthy work. Basic Books. New York 1990

¹⁵ Badura, B. & Hehlmann, T.(Hg.): Betriebliche Gesundheitspolitik. Der Weg zur gesunden Organisation. Bern 2003

3. als gemeinsame Werte, Überzeugungen, Regeln, (die die Berechenbarkeit als Voraussetzung für die Beeinflussbarkeit sozialer Systeme und Kooperation erleichtern)
4. als mitarbeiterorientierte Führung (d.h. eine Führung die durch Transparenz und Partizipation um das Vertrauen und die Loyalität der Mitarbeiter wirbt)

Gesundheitsförderliche Gestaltung der Arbeitsbedingungen

Menschliches Handeln unterliegt einem Regelkreislauf, der in Vorbereitung, Organisation, der Ausführung der Tätigkeit und der Kontrolle der Tätigkeit besteht. Jede Tätigkeit, die diese Phasen des Regelkreises beinhaltet heißt vollständig. Solche Tätigkeiten sind geistig anregend, fördern das Lernen und sind ein wesentlicher Beitrag zum Erhalt der Arbeitsfähigkeit. Sie vermeiden nicht nur arbeitsbedingte Erkrankungen, sondern fördern die Gesundheit.

Je höher die Anforderungen an selbständiges Denken und eigenständiges Entscheiden in der Arbeit, desto größer ist der Zusammenhang zu positiven Gesundheitsindikatoren¹⁶ wie:

- Geringere Ängstlichkeit
- Ausgeprägtes Gefühl sich in neuen Situationen behaupten zu können
- Fertigkeiten und Kenntnisse werden in der Freizeit weiterentwickelt
- Das Leben wird aktiver und selbstbewusster gestaltet

So gestaltete Arbeit ist die beste Voraussetzung für körperlich, geistige und seelische Fitness bis ins Pensionsalter:¹⁷

Gestaltungsmerkmal	Inhalt	Wirkung
Ganzheitlichkeit	Die Aufgaben enthalten planende, kontrollierende und ausführende Anteile.	Bedeutung und Stellenwert der Tätigkeit wird erkannt. Aus der Tätigkeit ergibt sich die Rückmeldung über den Arbeitsfortschritt.
Anforderungsvielfalt	Die Aufgaben enthalten Anforderungen an Körper und Psyche, den Wechsel von intellektuellen Problemlöseaufgaben mit Routineaufgaben. (Konzept der Mischarbeit)	Es können unterschiedliche Fähigkeiten und Fertigkeiten eingesetzt werden. Einseitige Beanspruchungen werden vermieden.
Möglichkeiten zur sozialen Interaktion	Die Aufgaben ermöglichen Kooperation und Kommunikation. (z. B. Teamkonzepte)	Sozialer Kontakt ist möglich. Man erhält Feedback. Schwierigkeiten können gemeinsam

¹⁶ Oesterreich, R. & Volpert, W.: Psychologie gesundheitsgerechter Arbeitsbedingungen Bern 1999

¹⁷ in Anlehnung an: Ulich, E.: Arbeitspsychologie. Zürich 1994

		<p>bewältigt werden.</p> <p>Gegenseitige Unterstützung hilft hohe Belastungen wie Stress besser zu bewältigen.</p>
Autonomie	<p>Handlungs- und Entscheidungsspielräume sind vorhanden, ein gewisses Maß von Kontrolle über die Arbeitsschritte ermöglicht die Selbstregulierung des Arbeitsprozesses.</p>	<p>Selbstwertgefühl und die Bereitschaft zur Übernahme von Verantwortung werden gestärkt.</p> <p>Ein gewisses Maß an Einfluss und Bedeutung stärkt Identifikation und Motivation.</p>
Lern- und Entwicklungsmöglichkeiten	<p>Die Aufgaben enthalten ein gewisses Maß an Herausforderung und an Entwicklungsmöglichkeiten und auch die Möglichkeit Fehler zu machen und aus Fehlern zu lernen.</p>	<p>Die allgemeine geistige Flexibilität bleibt erhalten.</p> <p>Berufliche Qualifikationen werden erhalten und weiterentwickelt. Anreiz zum Engagement entsteht.</p>
Zeitelastizität und stressfreie Regulierbarkeit	<p>Beim Festlegen von Vorgabezeiten Zeitpuffer schaffen</p>	<p>Wirkt unangemessener Arbeitsverdichtung entgegen.</p> <p>Schafft Zeiträume für stressfreies Nachdenken</p>
Differentielle Arbeitsgestaltung	<p>Individuelle Arbeitsweisen finden Berücksichtigung</p>	<p>Dies erhöht die Leistungsbereitschaft, Arbeitsmotivation und Arbeitszufriedenheit</p>

Betriebliche Investitionen in die Gesundheit rechnen sich.

In einer Untersuchung¹⁸ an 28 Unternehmen der IT- und Softwarebranche konnte nachgewiesen werden, dass signifikant positive Zusammenhänge zwischen günstigen und gesundheitsförderlichen Arbeitsbedingungen und betrieblichen Kennzahlen wie Umsatz und Gewinn bestehen. Investitionen solcherart haben eindeutig auch einen wirtschaftlichen Nutzen.

¹⁸ Degener, M.: Unternehmenserfolg und soziale Verantwortung. Frankfurt am Main 2004

LITERATUR

Allgemeine Unfallversicherungsanstalt (Hg.): Broschürenreihe Arbeitsplatzevaluierung: Gefahren ermitteln und beseitigen. Psychische Belastungen

Allgemeine Unfallversicherungsanstalt (Hg.): ArbeitnehmerInnenschutzgesetz. Wien 2006

Badura, B. & Hehlmann, T.(Hg.): Betriebliche Gesundheitspolitik. Der Weg zur gesunden Organisation. Bern 2003

Berk, Laura E.: Entwicklungspsychologie. München 2005

Bundesarbeitskammer, Industriellenvereinigung, Österreichischer Gewerkschaftsbund, Wirtschaftskammer Österreich (Hg.): Arbeit und Alter – Erfahrungen und Beispiele aus Europa. Wien 2005

Degener, M.: Unternehmenserfolg und soziale Verantwortung. Frankfurt am Main 2004

Dragano, N.; Knesebeck, O. v.d.; Rödel, A.; Siegrist, J.: Psychosoziale Arbeitsbelastungen und muskulo-skelettale Beschwerden. Zeitschrift für Gesundheitswissenschaften, 11: 196-207; Heidelberg 2003

Dür, W.: Wissenschaftliche Konzepte der betrieblichen Gesundheitsförderung. 9. Informationstag zur betrieblichen Gesundheitsförderung; digitales Dokument: www.univie.ac.at/lbimsgs/present/07102004.pdf (21.11.06)

Ergebnisse des RKW Verbundprojektes. 2002. Verbesserung der Arbeitsbedingungen in Call Centern. digitales Dokument: www.sozialnetz-hessen.de/ca/um/pyr/ (21.11.06)

Kammer für Arbeiter und Angestellte für Wien (Hg.): Arbeits- und OrganisationspsychologInnen im ArbeitnehmerInnenschutz. Wien 2002

Karasek, R. & Theorell, T. : Healthy work. Basic Books. New York 1990

Larisch, M.; Joksimovic, L.; Knesebeck, O.v.d.; Starke, D.; Siegrist, J.: Berufliche Gratifikationskrisen und depressive Symptome. In: Psychotherapie, Psychosomatik und medizinische Psychologie 53, 223-228, Stuttgart 2003

Lehr, U. M.: Psychologie des Alters. Wiebelsheim 2003

Menges, U.: Ältere Mitarbeiter als betriebliches Erfolgspotential. Köln 2000

Oesterreich, R. & Volpert, W.(Hg.): Psychologie gesundheitsgerecher Arbeitsbedingungen Bern 1999

Siegrist, J.: Soziale Krisen und Gesundheit. Göttingen 1996

Ulich, E.: Arbeitspsychologie. Zürich 1994