

Alternsgerechte Arbeitsgestaltung

"Das Defizit-Modell eines allgemeinen altersbedingten Abbaus von physischer und psychischer Leistungsfähigkeit ... kann heute als widerlegt gelten. Einschränkungen und Verlusten im physischen Bereich stehen Gewinne in Fachkompetenz und Lebensklugheit auf der Basis von kontinuierlicher Ansammlung von Erfahrungen und Handlungswissen gegenüber. Im Bereich der sozialen Fähigkeiten findet summarisch eher eine Weiterentwicklung als ein Abbau von Kompetenzen statt.

Diese Veränderungsprozesse werden durch die Arbeitsaufgabe stark beeinflusst" (Packebusch 2006, 29).

Leistungsvorteile Älterer durch Gebrauch sinnvoller Strategien

"Sie verarbeiten Informationen vielleicht nicht ganz so schnell, aber effizienter und zielgerichteter. Sie können Wesentliches von Unwesentlichem unterscheiden, sie können Probleme ganzheitlicher angehen. Sie können mit manchen Belastungssituationen vielleicht nicht mehr ganz so effektiv umgehen – aber sie haben Strategien, die dazu beitragen, dass diese Situationen seltener eintreten. In dieser Hinsicht haben Ältere also häufig Leistungsvorteile (Warr, 2001)."

Biologisches und menschengemachtes Altern

(aus: Hacker 2004, S. 164)

"Von dem derzeit wenig beeinflussbaren endogenen, d.h. genetisch und somatisch bedingten Altern muss das menschengemachte, darunter das arbeitsinduzierte Altern mit seiner Abhängigkeit von exogenen Faktoren unterschieden werden. Die Lebens- und die Arbeitsbedingungen können das Altern beschleunigen (man kann vor-altern) oder im Idealfall auch verzögern. Gesicherte Befunde hierzu lieferte u.a. die Leipziger Altersforschung (Ries und Sauer 1991). Danach muss das *kalendarische* Alter vom *biologischen* unterschieden werden. Gesundheitsgefährdende Arbeitsbedingungen, beispielsweise neurotoxische Gase in der Atemluft, beschleunigen das Alter. So können exponierte 30-Jährige das biologische Alter nicht exponierter 45-Jähriger und deren geringe körperliche und teilweise auch geistige Leistungsfähigkeit haben. Im Prinzip könnten umgekehrt auch gesundheitsfördernde und trainierende Arbeitsprozesse alterskorrelierte Leistungsrückgänge verzögern; derzeit scheinen in der Mehrzahl von Arbeitsprozessen vor-alternde Arbeitsbedingungen noch zu überwiegen"

Betriebliche Strategien und demographische Folgen (Behrens, 2004)

"Die Ungleichheit der Chance, länger erwerbstätig zu sein ... scheint fast ausschliesslich reproduziert zu werden durch

- den Zuschnitt von Tätigkeiten, die sich als qualifikatorische und gesundheitliche Sackgassen erweisen, und**
- durch die Zuweisung von Personen zu diesen Tätigkeiten nach schulischen Abschlüssen, Ausbildung und Region...**

Nur der veränderte Zuschnitt von Tätigkeiten... verallgemeinert die Chance zu länger andauernder Erwerbstätigkeit" (S.261).

Losing the ability to learn

"A series of studies have demonstrated that those occupational groups of which certain intellectual functions have been least demanded had the greatest tendency to display decline within these areas. Losing the ability to learn is not exclusively related to age, but is normally the result of a working biography with a lack of continuous learning demands and, in particular, opportunities to learn" (Brun & Milczarek 2007, 70).

Externalisierung eines Problems

"Weil es die Möglichkeit der Externalisierung gibt, können Betriebe es sich leisten, Arbeitsplätze und Berufswege so zu gestalten, dass sie Arbeitsfähigkeit frühzeitig verschleifen und nicht die qualifikatorischen und organisatorischen Ressourcen zum rechtzeitigen Tätigkeitswechsel innerhalb eines gegebenen Berufes (...) schaffen. Und umgekehrt: Weil Arbeitsplätze die Arbeitsfähigkeit frühzeitig verschleifen und weil in den Betrieben nicht die qualifikatorischen und organisatorischen Ressourcen zum rechtzeitigen Tätigkeitswechsel vorhanden sind, scheint am Ende die Externalisierung als einzige Reaktion übrig zu bleiben."

(Behrens 1994, S. 255).

Lernförderliche Arbeitsbedingungen

"Die dargestellten Befunde zeigen, dass lernförderliche Arbeitsbedingungen die Entwicklung von Kompetenzen und den Unternehmenserfolg positiv unterstützen, die Mitarbeiter sich mit 'ihrem' Unternehmen mehr identifizieren, einen wesentlichen Beitrag zur Effizienzverbesserung der Produktionsprozesse leisten und die Vorgesetzten eine konstruktive Rolle bei der Umsetzung der Unternehmensziele spielen." Diese Ergebnisse sollten "die in vielen Unternehmen bestehende Gleichgültigkeit gegenüber dem Thema Lernförderliche Arbeitsbedingungen in eine aktive Auseinandersetzung" verwandeln.

Frieling, Bernard, Bigalk & Müller 2006, 7

Merkmale persönlichkeits- und gesundheitsförderlicher Aufgabengestaltung (aus: Ulich 2005)

Gestaltungsmerkmal	Angenommene Wirkung	Realisierung durch
Ganzheitlichkeit	<ul style="list-style-type: none"> • Mitarbeiter erkennen Bedeutung und Stellenwert ihrer Tätigkeit • Mitarbeiter erhalten Rückmeldung über den eigenen Arbeitsfortschritt aus der Tätigkeit selbst 	<p>... Aufgaben mit planenden, ausführenden und kontrollierenden Elementen und der Möglichkeit, Ergebnisse der eigenen Tätigkeit auf Übereinstimmung mit gestellten Anforderungen zu prüfen</p>
Anforderungsvielfalt	<ul style="list-style-type: none"> • Unterschiedliche Fähigkeiten, Kenntnisse und Fertigkeiten können eingesetzt werden • Einseitige Beanspruchungen können vermieden werden 	<p>...Aufgaben mit unterschiedlichen Anforderungen an Körperfunktionen und Sinnesorgane</p>
Möglichkeiten der sozialen Interaktion	<ul style="list-style-type: none"> • Schwierigkeiten können gemeinsam bewältigt werden • Gegenseitige Unterstützung hilft Belastungen besser ertragen 	<p>... Aufgaben, deren Bewältigung Kooperation nahelegt oder voraussetzt</p>
Autonomie	<ul style="list-style-type: none"> • stärkt Selbstwertgefühl und Bereitschaft zur Übernahme von Verantwortung • Vermittelt die Erfahrung, nicht einfluss- und bedeutungslos zu sein 	<p>... Aufgaben mit Dispositions- und Entscheidungsmöglichkeiten</p>
Lern- und Entwicklungsmöglichkeiten	<ul style="list-style-type: none"> • allgemeine geistige Flexibilität bleibt erhalten • Berufliche Qualifikationen werden erhalten und weiterentwickelt 	<p>... problemhaltige Aufgaben, zu deren Bewältigung vorhandene Qualifikationen eingesetzt und erweitert bzw. neue Qualifikationen angeeignet werden müssen</p>
Zeitlastizität und stressfreie Regulierbarkeit	<ul style="list-style-type: none"> • Wirkt unangemessener Arbeitsverdichtung entgegen • Schafft Freiräume für stressfreies Nachdenken und selbstgewählte Interaktionen 	<p>... Schaffen von Zeitpuffern bei der Festlegung von Vorgabezeiten</p>
Sinnhaftigkeit	<ul style="list-style-type: none"> • vermittelt das Gefühl, an der Erstellung gesellschaftlich nützlicher Produkte beteiligt zu sein • Gibt Sicherheit der Übereinstimmung individueller und gesellschaftlicher Interessen 	<p>... Produkte, deren gesellschaftlicher Nutzen nicht in Frage gestellt wird ... Produkte und Produktionsprozesse, deren ökologische Unbedenklichkeit überprüft und sichergestellt werden kann</p>

Merkmale gut gestalteter Arbeitsaufgaben nach EN 614-2

**Im Gestaltungsprozess muss der
Konstrukteur...**

**b) sicherstellen, dass die durchzuführenden
Arbeitsaufgaben als vollständige und sinnvolle
Arbeitseinheiten mit deutlich identifizierbarem
Anfang und Ende erkennbar sind...**

**d) die Anwendung einer angemessenen Vielfalt
von Fertigkeiten, Fähigkeiten und Tätigkeiten
ermöglichen.**

**e) für ein angemessenes Maß an Freiheit und
Selbständigkeit des Operators sorgen...**

**g) ermöglichen, vorhandene Fertigkeiten und
Fähigkeiten auszuüben und weiter zu
entwickeln, sowie neue zu erwerben...**

**j) vermeiden, dass der Operator alleine, ohne
Gelegenheit zu sozialen und funktionalen
Kontakten arbeitet.**

**Diese Merkmale gut gestalteter Arbeitsaufgaben der
Operatoren dürfen bei der Gestaltung von
Maschinen nicht verletzt werden... (DIN, 2008).**

**Subjektives Erleben, ökonomischer Erfolg, Krankenstand und Fluktuation in 28 IT-Unternehmen mit 2'856 Beschäftigten
(Spearman-Rangkorrelationen – nach: Degener, 2004)**

Erfolgskriterien	Gewinn	Umsatz	Wertschöpfung	Eigenkapitalrentabilität	Krankenstand	Fluktuation
Aufgabenmerkmale						
Ganzheitlichkeit	.80	.78	.77	.78	-.82	-.82
Qualifikationsanforderungen	.74	.74	.78	.74	-.78	-.76
Qualifizierungspotential	.75	.73	.75	.73	-.76	-.75
Aufgabenvielfalt	.77	.78	.80	.77	-.80	-.80
Tätigkeitsspielraum	.73	.73	.77	.74	-.76	-.75
Partizipationsmöglichkeiten	.72	.74	.73	.73	-.74	-.75

Das Modell 'Supported Employment'

Bisher: **'First train, then place'**

=> Rehabilitation vor Arbeit

"In der Schweiz führt der Weg der beruflichen Integration von Menschen mit psychischen Erkrankungen über geschützte Werkstätten und Wiedereingliederungstrainings. Nur ca. 10% der IV-Bezüger können jedoch auf diesem Weg wieder in die Wirtschaft integriert werden."

Neu: **'First place, then train'**

=> Arbeit als Rehabilitation

"Unsere Daten stützen die Resultate von zahlreichen Studien aus den USA. Dort konnte bestätigt werden, dass sich eine mit Hilfe von 'Supported Employment' gefundene Arbeit in der freien Wirtschaft positiv auf Lebensqualität, soziale Integration und die Gesundheit der Studienteilnehmenden auswirkt."

Präsentismus

71 % der Deutschen sind in den letzten zwölf Monaten mindestens einmal zur Arbeit gegangen, obwohl sie sich krank gefühlt haben.

46 % sind trotz Krankheitssymptomen zweimal oder öfters zur Arbeit gegangen.

30 % gingen entgegen ärztlichem Rat mindestens einmal der Arbeit nach.

**Bevölkerungsbefragung des Gesundheitsmonitors
der Bertelsmann Stiftung, 2007**

In einer 2009 durchgeführten Erhebung des wissenschaftlichen Instituts der AOK gaben von 2000 gesetzlich krankenversicherten Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmern 71,2 Prozent an, in den letzten Monaten krank zur Arbeit gegangen zu sein, 29,9 Prozent sogar gegen den Rat des Arztes. 70,2 Prozent gaben an, zur Genesung bis zum Wochenende gewartet zu haben (Schmidt & Schröder, 2010).

Folgen des Präsentismus

- **Produktivität** ↓
- **Innovationsfähigkeit** ↓
- **Konzentrationsfähigkeit** ↓
- **Fehleranfälligkeit** ↑
- **Unfallgefahr** ↑
- **Leistungsfähigkeit** ↓
- **Finanzielle Verluste im Unternehmen** ↑

Voermans & Ahlers (2009).

Zwischenfazit

=> Präsentismus kann in der Folgezeit längere Absenzen bewirken: "Going to work ill repeatedly is associated with long-term sickness absence at a later date" (Hansen & Andersen, 2009).

=> Absenzenmanagement mit dem Ziel einer Senkung des Absentismus kann eine Zunahme des Präsentismus zur Folge haben

=> Unternehmen kennen allenfalls die durch Fehlzeiten entstehenden Kosten, auf Präsentismus zurück zu führende Kosten jedoch kaum.

=> Die Kosten von Präsentismus können deutlich – nach einzelnen Untersuchungen um ein Mehrfaches – höher ausfallen als die Kosten, die als Folge von Krankmeldungen entstehen (Employers Health Coalition of Tampa, 1999; Hemp, 2004; Collins et al., 2005; Biron et al., 2006; Schultz et al., 2009;).

Mögliche Gründe für Präsentismus

- **Einen Arbeitsauftrag bzw. eine Arbeitsaufgabe zu Ende führen wollen**
- **Einschränkung der Leistungsfähigkeit vor sich selbst nicht zugeben bzw. sich selbst volle Leistungsfähigkeit beweisen wollen**
- **Die Arbeitskolleginnen bzw. Arbeitskollegen nicht im Stich lassen wollen**
- **Vorgesetzte nicht enttäuschen wollen**
- **Erlebter Wertschätzung gerecht werden wollen**
- **Einer anderweitigen, z.B. familiären, Belastung entfliehen wollen**
- **Angst, bei Abwesenheit den Arbeitsplatz zu verlieren.**

Zur Bedeutung des Präsentismus

"Depression and anxiety were more consistently associated with 'presenteeism' (that is, lost productivity while at work) than with absenteeism" (Sanderson und Andrews, 2006).

"Präsentismus wird das zentrale Problem betrieblicher Gesundheitspolitik in alternden Gesellschaften darstellen" (Badura, 2010).

"For this reason, researchers and policy-makers should consider this phenomenon more carefully when planning future studies of sickness absence or when laying out new policies" (Hansen & Andersen, 2009).