

# Wegweiser Gesunde Arbeit

Auf dem Weg zum gesunden Unternehmen reicht es schon lange nicht mehr aus, sich auf das zu konzentrieren, was krank macht. Modernes betriebliches Gesundheitsmanagement sucht nach den „gesundheitsförderlichen Arbeitsbedingungen“ und orientiert sich vor allem auch an den **Ressourcen**: Was erhält Menschen gesund?

In den zurückliegenden Jahrzehnten sind zahlreiche WissenschaftlerInnen unterschiedlicher Disziplinen dieser Frage nachgegangen. Sie konnten verschiedene Merkmale gesunder Arbeit ausmachen.

Mehr Gesundheit bei der Arbeit setzt nicht unbedingt voraus, dass die Arbeitssituation möglichst frei von Belastungen ist. Vielmehr geht es um das richtige Maß an Anforderungen sowie um das Vorhandensein der für die Bewältigung der Aufgaben notwendigen Rahmenbedingungen (Qualifikation, Handlungs- und Entscheidungsspielräume etc.). Ebenso brauchen die Beschäftigten auch am Arbeitsplatz Möglichkeiten zur Befriedigung wichtiger intellektueller, emotionaler und sozialer Grundbedürfnisse. Nicht zuletzt deswegen spielt die Beteiligung der MitarbeiterInnen bei der Gestaltung der Arbeitsbedingungen eine wichtige Rolle.

**Beschäftigte, die sich wohl fühlen, gesund, engagiert und produktiv sind, nennen als Merkmale ihrer Arbeit:**

- große Tätigkeitsspielräume
- vollständige Aufgaben, Sinnhaftigkeit der Arbeit
- hohe Anforderungen an eigenständiges Denken, Planen und Entscheiden
- Möglichkeiten der Kommunikation und Kooperation; soziale Unterstützung durch Vorgesetzte und KollegInnen
- gerechte Entlohnung
- gutes Betriebsklima
- guter Informationsfluss
- Beteiligung an wichtigen Entscheidungen

**Beschäftigte, die sich weniger wohl fühlen, krank, weniger motiviert und weniger leistungsfähig sind, klagen vermehrt über:**

- unzureichende Vollständigkeit der Arbeit
- mangelnde Vielfalt der Anforderungen
- geringe Handlungs- und Entscheidungsspielräume
- fehlende Kooperation und Unterstützung
- widersprüchliche Aufträge ohne individuelle Lösungsmöglichkeiten
- Zeitdruck
- qualitative Überforderung
- mangelnde Entscheidungsbeteiligung
- fehlende Information und Kommunikation
- schlechtes Betriebsklima
- ungerechte Entlohnung
- Sinnlosigkeit der Arbeit

WAS GESUND ERHÄLT ...	... UND WAS ES BEWIRKT	
<b>Sinnhaftigkeit und Ganzheitlichkeit der Arbeit</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>gibt Sicherheit der Übereinstimmung individueller und gesellschaftlicher Interessen</li> <li>ermöglicht die persönliche Identifizierung mit der Tätigkeit (Arbeitsmotivation/Stolz auf Leistung)</li> <li>lässt die Bedeutung und den Stellenwert der Tätigkeit erkennen</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>verhilft zur Akzeptanz weniger anspruchsvoller Teiltätigkeiten</li> <li>ermöglicht eine Rückmeldung über den eigenen Arbeitsfortschritt aus der Tätigkeit selbst</li> <li>vermeidet einseitige Belastung</li> <li>erhält und entwickelt die Mitarbeiterqualifikation</li> </ul>
<b>Anforderungsvielfalt</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>ermöglicht den Einsatz unterschiedlicher Fähigkeiten, Kenntnisse und Fertigkeiten</li> <li>vermeidet einseitige Beanspruchungen</li> <li>macht die Arbeit komplexer und abwechslungsreicher</li> <li>qualifiziert und motiviert durch die Attraktivität</li> </ul>	<p>der Aufgaben und die besondere Herausforderung</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>stärkt das Selbstwertgefühl durch Kompetenzerfahrungen</li> <li>begünstigt flexibles und weitsichtiges Verhalten</li> </ul>
<b>Möglichkeiten zur sozialen Interaktion, Kooperation und Kommunikation</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>ermöglicht die Unterstützung bei der Aufgabebearbeitung und bei persönlichen Problemen, so dass Schwierigkeiten gemeinsam bewältigt werden können</li> <li>vermittelt durch persönliche Beziehungen sozialen Rückhalt und eine Atmosphäre des Verstehens und Vertrauens (positives Sozialklima) als</li> </ul>	<p>Basis für vertrauensvolle Arbeitsbeziehungen und Teamfähigkeit</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>hilft, Belastungen besser zu ertragen und ermöglicht das Erleben persönlicher Wertschätzung</li> <li>entwickelt kognitive und soziale Kompetenzen</li> <li>bindet an das Unternehmen</li> </ul>
<b>Handlungsspielraum, Autonomie, Entscheidung und Kontrolle</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>stärkt das Selbstbewusstsein und die Bereitschaft zur Übernahme von Verantwortung</li> <li>vermittelt die Erfahrung, nicht einfluss- und bedeutungslos zu sein</li> <li>wirkt unangemessener Arbeitsverdichtung entgegen und vermeidet Zeitdruck</li> <li>ermöglicht eine zeitliche Arbeitsverteilung und Aufgabebearbeitung entsprechend der aktuellen Beanspruchung</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>lässt die Koordination beruflicher und persönlicher Pflichten/Wünsche (Work-Life-Balance) zu</li> <li>schafft Freiräume für stressfreies Nachdenken und selbstgewählte Interaktionen</li> <li>schafft Anreiz zur Veränderung von Arbeitsweisen und gibt Lernanreize</li> <li>reduziert soziale Konflikte und ist Voraussetzung für soziale Unterstützung</li> </ul>
<b>Lern- und Entwicklungsmöglichkeiten</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>erhält die allgemeine geistige Flexibilität</li> <li>ermöglicht den Erhalt und die Weiterentwicklung der beruflichen Qualifikationen</li> <li>nutzt die Qualifikation und gibt Anreiz zur Weiterqualifizierung</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>vermeidet Ängste und Überforderungen durch Kompetenzentwicklung</li> <li>vermittelt Erfolgserlebnisse und stärkt somit das Selbstwertgefühl</li> <li>eröffnet die Chance zur Selbstentfaltung und ggf. Selbstverwirklichung</li> </ul>
<b>Leistungsbewertung, -anerkennung und -vergütung</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>„belohnt“ die Erfüllung von Anforderungen und Verpflichtungen und „wertet“ bzw. wertschätzt den eigenen Leistungserfolg</li> <li>vermeidet durch eindeutige und einheitliche Bewertungskriterien und gerechte Entlohnung/</li> </ul>	<p>Vergütung sogenannte „Gratifikationskrisen“</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>steigert das Selbstwertgefühl durch Wertschätzung und ggf. Ansehen</li> <li>gibt Motivationsanreize</li> </ul>
<b>Partizipative Führung</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>sichert aufgabenbezogene und persönliche (und emotionale) Unterstützung</li> <li>bezieht die Beschäftigten in Entscheidungen mit ein (Partizipation)</li> <li>macht Entscheidungen transparent</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>gibt zeitnah Rückmeldung/Feedback, sorgt für einen effektiven Informations- und Kommunikationsfluss</li> <li>schafft ein Klima der Wertschätzung und des Vertrauens</li> </ul>

In Anlehnung an: Ulich 2002<sup>12</sup>; Bamberg & Metz 1998<sup>13</sup>

<sup>12</sup> Ulich, Eberhard: Betriebliche Gesundheitsförderung lohnt sich – Netzwerken und Handeln lautet die Devise, in: Die BKK 2/2002, S. 39–44, S. 42.

<sup>13</sup> Bamberg, E.; Metz, A.-M.: Intervention, in: Bamberg, E.; Ducki, A.; Metz, A.-M. (Hrsg.): Handbuch Betriebliche Gesundheitsförderung – Arbeits- und organisationspsychologische Methoden und Konzepte, Göttingen 1998, S. 177–209, S. 190/191.