

**Berufliche Zielqualität
und
Stressempfinden
bei älteren Arbeitnehmern**

Eine Untersuchung im Finanzdienstleistungsbereich

Management Summary
basierend auf der
Lizentiatsarbeit von:

Ruth Enzler Denzler
im September 2005

1. Ausgangslage

Die psychologische Forschung belegt einheitlich den Zusammenhang von chronischem Stress und schlechterer psychischer Gesundheit. Dabei gibt es aber individuelle Unterschiede im Stressempfinden bei gleichen Arbeitsanforderungen. Ebenfalls empirisch gut abgestützt sind die theoretischen Überlegungen, dass es auch individuelle Unterschiede in der individuellen beruflichen Zielsetzung gibt, und dass die individuelle Zielsetzung Auswirkung auf die psychische Gesundheit zeigt.

In ihrer Lizentiatsarbeit untersucht Ruth Enzler Denzler, an der gerontopsychologischen Abteilung, unter der Leitung von Professor Mike Martin, ob Zielqualität (Zielengagement, Zielwert, Zielmessung, Zieldefinition, Zielfortschritt) mit Stressempfinden zusammenhängt. Weiter legt sie den Fokus auf die Frage, ob Alter und berufliche Position mit Zielqualität und Stressempfinden in Zusammenhang stehen und ob es persönliche Schutzfaktoren bzw. Risikofaktoren gibt, die das Stressempfinden des Arbeitnehmenden reduzieren oder verstärken können. Faktoren, die individuelles Stressempfinden beeinflussen können, wirken sich letztlich auch auf die psychische Gesundheit aus.

Die Teilnehmenden an der Studie ($N= 262$) sind 30 bis 65-jährige Kadermitarbeitende aus dem Finanzdienstleistungsbereich. Die Verteilung der älteren Arbeitnehmer (ab 50 Jahren) entspricht derjenigen der übrigen Altersgruppen.

2. Ergebnisse

Zielqualität und Stressempfinden

Zielqualität wirkt sich auf Stressempfinden aus. Je besser jemand Ziele im Sinne einer hohen Zielqualität setzen kann, desto weniger empfindet er Stress bei der Arbeit und desto besser ist auch seine psychische Gesundheit. Derjenige Mitarbeitende, welcher klar definierte und messbare berufliche Ziele hat, für die er sich stark engagiert und die ihm wichtig sind und bei denen er auch Fortschritt feststellen kann, weist ein niedrigeres Stressempfinden auf als jener, der eher vage Ziele hat, für die er sich nicht so sehr engagieren mag, die ihm nicht sehr wertvoll erscheinen und bezüglich derer er wenig Fortschritt feststellen kann. Letzterer Mitarbeitender hat gleichzeitig höhere Werte in negativen Emotionen am Arbeitsplatz („Ängstlichkeit“, „Feindseligkeit“, „Nervosität“, „Gereiztheit“, „Ärger“) und auch höhere Werte in Depressivität.

Zielqualität und ältere Arbeitnehmer

Ältere Arbeitnehmer, insbesondere ab 55 Jahren, weisen eine höhere Zielqualität auf als die jüngere Gruppe der 30-40-jährigen. Sie setzen ihre Ziele im Durchschnitt konkreter und messbarer. Ältere Arbeitnehmer (zwischen 50 und 65 Jahren) unterscheiden sich bezüglich des Stressempfindens nicht von den jüngeren. Auch gibt es keine Altersunterschiede bezüglich der psychischen Gesundheit. Im Gegenteil, ältere Mitarbeiter weisen eine generell tiefere negative Affektivität auf als jüngere. Sie geben an, weniger „feindselig“, „gereizt“ und „durcheinander“ zu sein als jüngere dies im Durchschnitt angeben. Ebenfalls können ältere Arbeitnehmer ihre Ziele, sobald sie unerreichbar geworden sind, besser flexibel anpassen. Die Ziele werden erst gar nicht so hoch gesteckt, damit Enttäuschungen zum Vornherein vermieden werden können, und sie suchen nicht mehr so sehr aktiv Herausforderungen oder emotionale Belastungssituationen, sondern neigen eher zur Gelassenheit. Dieser Sachverhalt zeigt auf, dass ältere Arbeitnehmer schonender mit ihren Ressourcen umgehen und eine höhere Emotionskontrolle aufweisen als jüngere. Dies dürfte in der Praxis jedoch häufig als „Abgelöschtheit“, „Desillusion“ und „Mangel an Innovationskraft“ ausgelegt oder verwechselt werden.

Zielqualität und berufliche Position

Personen in höheren beruflichen Positionen setzen ihre Ziele qualitativ besser und können insbesondere einen besseren Zielfortschritt angeben als Arbeitnehmende in tieferen Positionen. In höheren beruflichen Positionen wird auch die berufliche Anerkennung als höher angegeben als in tieferen Positionen. Mangelnde Anerkennung führt beim unteren bzw. mittleren Kader zu höherem Stressempfinden, was sich wiederum auf die psychische Gesundheit negativ auswirkt. Mitarbeitende im unteren und mittleren Kader weisen niedrigere Werte in subjektivem Wohlbefinden auf. Das heisst, sie sind an ihrem Arbeitsplatz weniger aktiv, interessiert, freudig erregt, stolz und mehr verärgert, feindselig, gereizt, nervös und ängstlich. Ebenfalls liegen ihre Werte in der Depressivitätsskala höher als diejenigen der Angehörigen des oberen Kaderns.

Anzumerken gilt, dass Alter und Position in dieser Studie voneinander unabhängig sind.

Schutz-, Risikofaktoren bezüglich Stressempfinden und psychischer Gesundheit

Schutz vor Stressempfinden bietet das Bewältigungsmuster der flexiblen Zielanpassung, das als wichtiger Schutzfaktor für die psychische Gesundheit zu sehen ist. Ist eine Person gut in der Lage, ihre Ziele, welche nicht mehr relevant oder unerreichbar geworden sind, an die neue Situation anzupassen und sich von alten Zielen zu lösen, so empfindet sie weniger Stress, was sich wiederum positiv auf ihre psychische Gesundheit auswirkt.

Ein hoher Risikofaktor für die psychische Gesundheit ist hingegen das Bewältigungsmuster des Overcommitments. Kann sich eine Person nicht oder nur schlecht von beruflichen Problemen lösen, indem sie sehr oft schon beim Aufwachen an berufliche Probleme denkt und auch abends nicht abschalten kann, und engagiert sie sich gleichzeitig übermässig für ihren Beruf, so zeigt sie eine allgemein schlechte Distanzierungsfähigkeit und eine mangelnde Erholungsfähigkeit von der Arbeit. Solche Personen können im Durchschnitt auch weniger über Zielfortschritt berichten, was wiederum ihr berufliches Engagement weiter verstärkt und zu einem immer höher werdenden Stressempfinden führt. In dieser Untersuchung stellt Overcommitment das grösste gesundheitliche Risiko dar.

Wichtigkeit beruflicher Anerkennung

Wichtig für die Praxis ist auch der Zusammenhang von beruflicher Anerkennung und psychischer Gesundheit. Personen, die angeben, aufgrund von niedriger beruflicher Anerkennung belastet zu sein, zeigen ein höheres Stressempfinden und eine deutlich schlechtere psychische Gesundheit als Personen, die in ihrem Job angemessene Anerkennung erfahren. So bewirkt Anerkennung eine Zunahme von positiven Gefühlen am Arbeitsplatz (Aktivität, Interesse, Freude, Stolz), Abnahme von negativen Gefühlen am Arbeitsplatz (Ärger, Gereiztheit, Feindseligkeit, Nervosität), Zunahme der allgemeinen Lebenszufriedenheit und Abnahme von Depressivität. Als Kriterien für berufliche Anerkennung gelten hierbei angemessene Entlohnung, Karrieremöglichkeiten, Jobsicherheit, Anerkennung durch Vorgesetzte und Kollegen, gerechte Behandlung am Arbeitsplatz und Unterstützung durch Vorgesetzte in schwierigen Situationen. Bezüglich der Anerkennung sind laut dieser Untersuchung weniger der Lohn oder die Arbeitsplatzsicherheit zur Erhaltung der psychischen Gesundheit ausschlaggebend, sondern vielmehr die Frage, ob die Person sich am Arbeitsplatz gerecht behandelt fühlt und ob sie eine Verschlechterung der Arbeitssituation erwartet. Berufliche Anerkennung ist in dieser Studie der „Zufriedenheitsmacher“ schlechthin, wobei wie beschrieben, weniger die materiellen Aspekte als vielmehr „weichere Faktoren“ wie Gerechtigkeit oder eine „diffuse Sorge vor Verschlechterung der Arbeitssituation“ ins Gewicht fallen.

Interessant ist weiter, dass sich der als belastend empfundene Zeitdruck, die steigende Verantwortung, die immer mehr werdende Arbeit, Unterbrechungen bei der Arbeit und die häufig geleisteten Überstunden bei den Befragten nur schwach auf die psychische Gesundheit auswirken. Eine Erhöhung der negativen Emotionen (Ärger, Gereiztheit, Feindseligkeit, Nervosität) und Depressivität wird zwar festgestellt, jedoch nehmen die positiven Gefühle am Arbeitsplatz nicht ab (Aktivität, Interesse, Freude, Stolz) und ebenfalls besteht diesbezüglich kein Zusammenhang zur allgemeinen Lebenszufriedenheit.

3. Fazit und Folgerungen für die Praxis

a) Interventionsvorschläge

Schulen der Zielqualität

Eine hohe Zielqualität vermindert das Stressempfinden und wirkt sich damit positiv auf die psychische Gesundheit aus.

Da insbesondere jüngere Mitarbeitende zwischen 30 und 40 Jahren und Personen im unteren/mittleren Kader eine schlechtere Zielqualität aufweisen, sind insbesondere diese beiden Gruppen hinsichtlich der Zielqualität zu schulen.

Verhaltenstraining von Schutzfaktoren gegen psychische Stresserkrankung

Das Verhaltensmuster Overcommitment wirkt sich stark negativ auf die psychische Gesundheit aus, weshalb diesbezüglich ein Verhaltenstraining empfohlen wird. Das Training soll die persönlichen Ressourcen der Mitarbeitenden bezüglich Distanzierungsfähigkeit und Erholungsfähigkeit vom Beruf stärken.

Zum selben Themenkreis gehört auch die Stärkung der persönlichen Ressource der flexiblen Zielanpassung. Ebenfalls in einem Verhaltenstraining könnte vermittelt werden, dass die Loslösung von unerreichbar gewordenen Zielen Stressempfinden mindern und die psychische Gesundheit fördern kann.

b) Hinweise an die Führungskräfte

Ältere Arbeitnehmer

Als Führungskraft gilt es zu bedenken, dass ältere Mitarbeitende, laut dieser Studie, mit ihren Ressourcen schonender umgehen und im Durchschnitt eine höhere Emotionskontrolle zeigen als jüngere. Sie verfolgen ihre Ziele ebenso engagiert wie die Jungen und zeigen keine allgemein schlechtere psychische Gesundheit. In der Praxis sollten also Emotionskontrolle und negative Affektivität im Sinne der Depressivität („abgelöscht“, „desillusioniert“, „nicht innovativ“, „antriebsarm“) unbedingt unterschieden werden.

Achten auf angemessene Anerkennung

Weiter hat die berufliche Anerkennung einen massgeblichen Einfluss auf die psychische Gesundheit. Dieser Zusammenhang gilt es als Arbeitgeber zu bedenken.

4. Fazit

Aus der vorliegenden Untersuchung können Ansätze zu Interventionsmassnahmen im Bereich Zielqualität und Ressourcentraining von verhaltensbezogenen Risiko- und Schutzfaktoren wie Overcommitment und flexible Zielanpassung abgeleitet werden, um so Stressempfinden zu reduzieren und psychische Gesundheit zu erhalten. Bezüglich älterer Arbeitnehmer leistet diese Arbeit einen Beitrag zur Relativierung von Altersstereotypen.

RuthENZler Denzler

www.psylance.ch