

Arbeitsbezogene Gestaltungskompetenz im Betrieb: ein (unterschätzter) Mediator des Zusammenhangs von psychischer Belastung und Beanspruchung?

Anja GERLMAIER, Erich LATNIAK

*Institut Arbeit und Qualifikation, Universität Duisburg-Essen
Forsthausweg 2 , D-47057 Duisburg*

Kurzfassung: Seit einigen Jahren nehmen psychische Erkrankungen zu. Mitverantwortlich dafür wird ein Anstieg arbeitsbedingter psychischer Belastungen gemacht. Die arbeitswissenschaftliche Stressforschung betrachtet hierbei vor allem arbeitsimmanente sowie persönliche Ressourcen als vermittelnde Variablen im Belastungs-/Beanspruchungszusammenhang. Im folgenden Beitrag wird der Frage nachgegangen, ob arbeitsbezogene Gestaltungskompetenz in Organisationen einen bisher unterschätzten Effekt auf den Belastungs-/Beanspruchungszusammenhang ausübt. Unter arbeitsbezogener Gestaltungskompetenz wird die organisationale Fähigkeit verstanden, Arbeitssysteme so zu gestalten, dass psycho-soziale Gesundheitsressourcen gestärkt und Risiken vermindert werden. Es ist die kollektive Fähigkeit der im Betrieb Handelnden, gesundheitskritische Systemzustände zu erkennen und Lösungen umzusetzen, um psychische Gesundheit und Beschäftigungsfähigkeit zu sichern und zu entwickeln. Im Beitrag werden Überlegungen zu einem gestaltungsorientierten Präventionsmodell vorgestellt, das im Rahmen des BMBF-geförderten Vorhabens InGeMo derzeit erarbeitet wird. Dem schließen sich Ausführungen zur Operationalisierung des Konzeptes an.

Schlüsselwörter: psychische Belastungen, Fehlbeanspruchungen, Erschöpfung, Ressourcen, Gestaltungskompetenz, Prävention

1. Problemstellung

Seit einigen Jahren kann ein stetiger Anstieg psychischer Erkrankungen beobachtet werden, der in den Betrieben vermittelt über Arbeitsunfähigkeitszeiten und vorzeitigen Erwerbsaustritt inzwischen erheblichen Handlungsdruck verursacht. Mitverantwortlich dafür wird eine Zunahme arbeitsbedingter psychischer Belastungen gemacht, die u.a. durch neue Produktionsformen, indirekte Steuerung sowie Restrukturierungsprozesse forciert wird. Psychische Belastungen und stressbedingte Erkrankungen werden derzeit besonders im Bereich der Humandienstleistungen oder der Wissensarbeit verortet. Dies betrifft zunehmend auch produzierende Sektoren, denn auch hier ist ein Anstieg psychischer Belastungen und Erkrankungen festzustellen, die wiederum zu hohen Arbeitsunfähigkeitszeiten und zunehmender Frühverrentung beitragen.

Die Entwicklung effektiver betrieblicher Präventionskonzepte zur Verminderung psychischer Belastungen und Fehlbeanspruchungen ist deshalb auch in diesem Wirtschaftsbereich eine wichtige Herausforderung für die dauerhafte Erhaltung der

psychischen Gesundheit von Beschäftigten.

Die arbeitswissenschaftliche Stressforschung liefert derzeit im Wesentlichen drei theoretisch fundierte Interventionsansätze zur Bearbeitung dieser Problemlage: Aufbauend auf dem Anforderungs-Kontroll-Modell von Karasek (1979; Karasek & Theorell, 1990) wird davon ausgegangen, dass psychischen Beanspruchungen durch eine Erweiterung von Kontrollspielräumen bei der Arbeit entgegengewirkt werden kann (vgl. u.a. Häusser et al., 2010). Empfohlene Gestaltungsstrategien sind u.a. Job Enrichment und die Einführung teilautonomer Arbeitsgruppen. Als zweiter Gestaltungsansatz greift das Gratifikationskrisen-Modell von Siegrist die Verletzung von Erfolgserwartungen in der Arbeit als Stress auslösendes Moment auf (im Sinne einer andauernd hohen Verausgabung bei nicht als angemessen erlebter Belohnung) und empfiehlt u.a. Regelungen zur besseren Bezahlung sowie den Ausbau von Bonussystemen und anderen Formen der Gewinnbeteiligung (u.a. Siegrist & Dragano, 2008). Eine dritte, komplementäre Erklärungslinie baut auf dem „organizational justice“-Konzept (Kivimäki et al., 2004; 2007) auf und thematisiert u.a. die Verletzung von Fairness-Aspekten im Unternehmen als Stressauslöser. Dabei werden u.a. Defizite beim Vorgesetztenverhalten („relational justice“) und mangelnde Beteiligung an Entscheidungen und Verlässlichkeit von Informationen („procedural justice“, vgl. Elovainio et al., 2002) als mögliche Quellen von gesundheitlicher Beeinträchtigung berücksichtigt. Empfohlen werden u.a. verhaltensorientierte Maßnahmen, die primär darauf abzielen, persönliche Leistungsansprüche bzw. „interessierte Selbstgefährdung“ (Krause et al., 2010) bei stressgefährdeten Beschäftigten zu vermindern.

Obwohl diese Konzepte epidemiologisch gut fundiert sind, bleiben in der betrieblichen Umsetzung entsprechender stresspräventiver Maßnahmen offene Fragen: So ist z.B. ungeklärt, warum bestimmte Tätigkeiten mit hohen Autonomiegraden stark von Stress und Burnout betroffen sind (vgl. u.a. Gerlmaier & Latniak, 2013). Offen ist auch, inwiefern z.B. leistungsgerechte Entlohnungsformen zur Verminderung von Gratifikationskrisen wirklich hilfreich sind, da gerade diese in Konzepten wie der „interessierten Selbstgefährdung“ (Krause et al., 2010) als Auslöser für Arbeitsintensität angesehen werden. Auch die Akzeptanz und die entlastende Wirkung von Gestaltungsmaßnahmen wie Job Enrichment sind eher gering, wenn die Beschäftigten bereits unter hohen Leistungsanforderungen, Mehrstellenarbeit bzw. Multitasking leiden.

2. Konzeptioneller Ansatz und Forschungsannahmen

Im Rahmen des BMBF-geförderten Verbund-Vorhabens InGeMo (siehe Hinweis am Textende) wird derzeit der Frage nachgegangen, inwieweit das Ausmaß arbeitsbezogener Gestaltungskompetenz in Organisationen einen substanziellen Beitrag zur Prävention psychischer Belastung und Fehlbeanspruchung leisten kann.

Im Mittelpunkt steht das Konzept der organisationalen Gestaltungskompetenz. Organisationale Gestaltungskompetenz soll dabei als die organisationale Fähigkeit verstanden werden, Arbeitssysteme so zu gestalten, dass sie psycho-soziale Gesundheitsressourcen stärken und psycho-physiologische Risiken vermindern (Gerlmaier & Latniak, 2016). Dies umfasst die kollektive Fähigkeit der im Unternehmen Agierenden, gesundheitswidrige Systemzustände zu erkennen, und entsprechend ihrer individuellen Handlungsvoraussetzungen Ressourcen zu mobilisieren, um psychische Gesundheit und Beschäftigungsfähigkeit wiederherzustellen

und weiterzuentwickeln. Ausgangspunkt dieses Konzeptes ist die Annahme, dass das Ausmaß der arbeitsbezogenen Gestaltungskompetenz betrieblicher Akteure auf allen Ebenen den Belastungs-Beanspruchungszusammenhang mediiert (vgl. Abbildung 1).



Abbildung 1: Zusammenhang von arbeitsbedingten Belastungen, Ressourcen, Gestaltungskompetenz und Beanspruchung.

Dieser Logik zufolge wären sowohl die Manifestierung psychischer Belastungen als auch das Auftreten psychischer Fehlbeanspruchungen Folgen unzureichender organisationaler Gestaltungskompetenz. Konzeptionell umfasst der Begriff der Gestaltungskompetenz Motivations-, Wissens- und Handlungsregulationsaspekte (vgl. Erpenbeck & von Rosenstiel, 2003); dazu werden die Komponenten stressbezogenes Gefahrenwissen, arbeitsbezogenes Gestaltungswissen, arbeitsbezogene Handlungskompetenz sowie Gestaltungsmotivation gerechnet.

Im Konzept werden verschiedene Wirkungswege zwischen der arbeitsbezogenen Gestaltungskompetenz und Fehlbeanspruchungen postuliert: Zum einen wird angenommen, dass Gestaltungskompetenz den Zusammenhang zwischen arbeitsbezogenen Ressourcen und Beanspruchung mediiert. So ist denkbar, dass psychische Belastungen trotz vorhandener Handlungsressourcen nicht reduziert werden, weil den betrieblichen Akteuren die Kompetenz fehlt, diese Gestaltungspotenziale zu erkennen.

Zum anderen ist denkbar, dass Gestaltungskompetenz als Fähigkeit, Arbeitssituationen zu gestalten und Einfluss auf sie zu nehmen, eine zentrale salutogene Ressource darstellt. Sie begünstigt die Befriedigung von elementaren Kontroll- und Gestaltungsbedürfnissen und fördert hierdurch das Wohlbefinden (vgl. Ryan & Deci, 2000; zu „sense of coherence“ u.a. Höge & Büssing, 2004).

In Abgrenzung zum Modell von Karasek (1979) wird davon ausgegangen, dass Freiheitsgrade bei der Arbeitsausführung nur dann ihren Ressourcencharakter entfalten können, wenn Beschäftigte diese Spielräume erkennen und zudem die konkrete Möglichkeit haben, sie wirklich zur Stressreduzierung zu nutzen.

3. Stand der Forschungsarbeiten

Ziel des Forschungsvorhabens InGeMo ist es, Konzepte und Methoden zur Stärkung der organisationalen Gestaltungskompetenz zu entwickeln und zu erproben, um die psycho-sozialen Gesundheitsressourcen der Beschäftigten in der Metall- und Elektroindustrie zu verbessern. Zum einen wird eine Analyse von tätigkeitsspezifischen Arbeitsgestaltungspotenzialen auf unterschiedlichen Ebenen eines Betriebs vorgenommen. Daneben werden Gestaltungsmotivation, Gestaltungswissen sowie die arbeitspsychologische Handlungskompetenz auf den unterschiedlichen Ebenen der Organisation untersucht und mögliche Defizite und Potenziale identifiziert. Daran schließen sich tätigkeits- und problemspezifische Interventionen wie Qualifizierungs- und Arbeitsgestaltungsmaßnahmen an.

4. Literatur

- Elovainio M, Kivimäki M, Vahtera J (2002) Organizational justice: Evidence of a new psychosocial predictor of health. *American Journal of Public Health* 92(1): 105-108.
- Erpenbeck J, von Rosenstiel L (2003) Handbuch Kompetenzmessung. Erkennen, verstehen und bewerten von Kompetenzen in der betrieblichen, pädagogischen und psychologischen Praxis. Stuttgart: Schäffer-Poeschel.
- Gerlmaier A, Latniak E (2013) Psychische Belastungen in der IT-Projektarbeit – betriebliche Ansatzpunkte der Gestaltung und ihre Grenzen. In: Junghanns G, Morschhäuser M (Hrsg.) Immer schneller, immer mehr: psychische Belastung bei Wissens- und Dienstleistungsarbeit. Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin (BAuA). Wiesbaden: Springer VS, 165-193, DOI 10.1007/978-3-658-01445-2_8
- Gerlmaier A, Latniak E (2016) Mehr Autonomie, mehr Resilienz oder mehr Gestaltungskompetenz? Neue Wege psycho-sozialer Arbeitsgestaltung im Industrie 4.0-Zeitalter. Shortpaper bei der 14. Jahrestagung des Arbeitskreises Empirische Personal- und Organisationsforschung. 24./25. November 2016. Heinrich-Heine-Universität Düsseldorf. Ms.
- Häusser JA, Mojzisch A, Niesel M, Schulz-Hardt S (2010) Ten years on: A review of recent research on the Job-Demand-Control (Support) model and psychological well-being. *Work & Stress* 24:1-35.
- Höge T, Büssing A (2004) The impact of sense of coherence and negative affectivity on the work-stressor-strain relationship. *Journal of Occupational Health Psychology* 9(3):195-205.
- Karasek RA (1979) Job demands, job decision latitude and mental strain. Implications for job redesign. *Administrative Science Quarterly*, 24(2): 285-308.
- Karasek RA, Theorell T (1990) Healthy work. Stress, Productivity and the reconstruction of working life. New York: Basic Books.
- Kivimäki M, Ferrie J, Head J, Shipley M, Vahtera J, Marmot M (2004) Organisational justice and change in justice as predictors of employee health: The Whitehall II study'. *Journal of Epidemiology and Community Health* 58: 931-937.
- Kivimäki M, Vahtera J, Elovainio M, Virtanen M, Siegrist J (2007) Effort-reward imbalance, procedural injustice and relational injustice as psychosocial predictors of health: complementary or redundant models? *Occup Environ Med* 64: 659–65.
- Krause A, Dorsemagen C, Peters K (2010) Interessierte Selbstgefährdung: Was ist das und wie geht man damit um? *HR Today - Das Schweizer Human Resource Management-Journal*, 2010(4):43-45
- Ryan RM, Deci EL (2000) Intrinsic and Extrinsic Motivations: Classic Definitions and New Directions. *Contemporary Educational Psychology* 25: 54-67.
- Siegrist J, Dragano N (2008) Psychosoziale Belastungen und Erkrankungsrisiken im Erwerbsleben. Befunde aus internationalen Studien zum Anforderungs-Kontroll-Modell und zum Modell beruflicher Gratifikationskrisen. *Bundesgesundheitsblatt – Gesundheitsforschung, Gesundheitsschutz*, 51(3): 305-312.

Hinweis: Das Verbundprojekt „Initiative betriebliche Gestaltungskompetenz stärken - ein neues Präventionsmodell für Unternehmen und Beschäftigte“ (InGeMo) wird gefördert vom Bundesministerium für Bildung und Forschung (BMBF), Förder-kennzeichen 01FA15006, Laufzeit von April 2016 bis April 2019.



Gesellschaft für
Arbeitswissenschaft e.V.

Soziotechnische Gestaltung des digitalen Wandels – kreativ, innovativ, sinnhaft

63. Kongress der
Gesellschaft für Arbeitswissenschaft

FHNW Brugg-Windisch, Schweiz

15. – 17. Februar 2017

GfA Press

Bericht zum 63. Arbeitswissenschaftlichen Kongress vom 15. – 17. Februar 2017

FHNW Brugg-Windisch, Schweiz

Herausgegeben von der Gesellschaft für Arbeitswissenschaft e.V.

Dortmund: GfA-Press, 2017

ISBN 978-3-936804-22-5

NE: Gesellschaft für Arbeitswissenschaft: Jahresdokumentation

Als Manuskript zusammengestellt. Diese Jahresdokumentation ist nur in der Geschäftsstelle erhältlich.

Alle Rechte vorbehalten.

© **GfA-Press, Dortmund**

Schriftleitung: Matthias Jäger

im Auftrag der Gesellschaft für Arbeitswissenschaft e.V.

Ohne ausdrückliche Genehmigung der Gesellschaft für Arbeitswissenschaft e.V. ist es nicht gestattet, den Kongressband oder Teile daraus in irgendeiner Form (durch Fotokopie, Mikrofilm oder ein anderes Verfahren) zu vervielfältigen.

USB-Print: Dr. Philipp Baumann, Olten

Screen design und Umsetzung

© 2017 fröse multimedia, Frank Fröse

office@internetkundenservice.de · www.internetkundenservice.de