

Präventive Gestaltung digitaler Produktions- und Wissensarbeit: zum Zusammenhang von Gestaltungskompetenz, arbeitsbezogenen Ressourcen und Gesundheit

Anja GERLMAIER

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

Kurzfassung: Betriebliche Arbeitsgestaltung und Prävention stehen angesichts zunehmend vernetzter Produktionssysteme in globalisierten Wertschöpfungsketten vor neuen Herausforderungen: neuartige Belastungs- und Ressourcenmuster erfordern neue Präventionsansätze insbesondere zur Förderung und Erhaltung der psychischen Gesundheit. Im Konzept der organisationalen Gestaltungskompetenz (Gerlmaier 2018a) wird davon ausgegangen, dass die individuelle und kollektive arbeitsbezogene Handlungskompetenz einen zentralen Erfolgsfaktor dafür darstellt, ob Praktiken einer gesundheitsgerechten Arbeitsgestaltung im Unternehmen etabliert und umgesetzt werden. Anhand einer empirischen Untersuchung (vom BMBF gefördertes Projekt InGeMo) mit 622 Mitarbeitenden, Führungskräften und Arbeitsschutzakteuren aus fünf Unternehmen der Elektro- und Metallindustrie wurde überprüft, welche Zusammenhänge es zwischen der arbeitsbezogenen Handlungskompetenz verschiedener betrieblicher Akteure, dem Erleben von Arbeitsintensität und Arbeitsressourcen sowie dem individuellen Wohlbefinden gibt.

Schlüsselwörter: Arbeitsgestaltung, Handlungskompetenz, Ressourcen, psychische Gesundheit, Stress

1. Problemstellung

Immer mehr Unternehmen sehen sich angesichts zunehmend globaler Wertschöpfungsketten und der digitalen Durchdringung von Produktionssystemen mit der Herausforderung konfrontiert, die psycho-sozialen Ressourcen ihrer Beschäftigten zu erhalten und zu stärken. Unter den Voraussetzungen zunehmend fluider Organisationsstrukturen etablieren sich derzeit in vielen Unternehmen individualisierte Präventionsansätze, z.B. zur Selbstachtsamkeit oder Selbstvorsorge, während gesundheitsförderlicher Arbeitsgestaltung ein immer geringerer Stellenwert zuzukommen scheint (vgl. Janneck & Hoppe 2017). Innerhalb des Konzeptes der organisationalen Gestaltungskompetenz wird demgegenüber davon ausgegangen, dass auch augenscheinlich fluide Arbeitssysteme Gestaltungspotenziale beinhalten und es vor allem kollektiver Arbeitsgestaltungskompetenz bedarf, um diese Potenziale zu erkennen und erschließen (Gerlmaier 2018b). Dabei wird insbesondere die arbeitsbezogene Handlungskompetenz aller in einem Arbeitssystem Agierenden als ein bedeutsamer Erfolgsfaktor angesehen, ob Praktiken einer gesundheitsgerechten Arbeitsgestaltung im Unternehmen gelebt werden.

Im Rahmen einer empirischen Untersuchung mit Beschäftigten, Führungskräften und Arbeitsschutzakteuren aus dem Bereich der Elektro- und Metallindustrie sollten

diese Annahmen empirisch überprüft werden. Hierbei wurden folgende Fragestellungen untersucht:

- Über welche arbeitsbezogenen Handlungskompetenzen verfügen unterschiedliche betriebliche Akteursgruppen wie Beschäftigte, Führungskräfte und Arbeitsschutzakteure in den untersuchten Unternehmen?
- Unterscheiden sich Akteure mit hoher arbeitsbezogener Handlungskompetenz von solchen mit geringer arbeitsbezogener Handlungskompetenz im Erleben von arbeitsbezogenen Ressourcen wie Gestaltungsspielräumen, soziale Unterstützung oder Qualifikationsmöglichkeiten?
- Hat die arbeitsbezogene Handlungskompetenz von Führungskräften und Arbeitsschutzakteuren in einem Arbeitsbereich einen Einfluss auf die wahrgenommenen Arbeitsressourcen der dort Beschäftigten?
- Wie wirken sich die arbeitsbezogene Handlungskompetenz und die erlebten arbeitsbezogenen Ressourcen in der Arbeit auf die psycho-soziale Gesundheit aus?

2. Stichprobe und Untersuchungsdesign

Zur Überprüfung der Fragen wurden Erhebungen in 5 Unternehmen aus der Elektro- und Metallindustrie mit zwischen 200 und 14000 Beschäftigten am Standort durchgeführt. Für die Messung der arbeitsbezogenen Handlungskompetenz, der psycho-sozialen Gesundheit sowie verschiedener Formen von arbeitsbezogenen Ressourcen wie Gestaltungsspielraum, Zeitsouveränität oder sozialer Unterstützung wurde ein schriftliches Befragungsinstrument entwickelt, das in den jeweiligen Pilotbereichen der Kooperationsunternehmen von den Mitarbeitenden, Führungskräften und Arbeitsschutzakteuren ausgefüllt wurde. Das Instrument wies gute bis ausreichende interne Konsistenz auf (0.61 bis 0.89). Eine Beschreibung der Skalen und ihrer Quellen findet sich bei Gerlmaier (2018 b).

An der Befragung nahmen 622 Teilnehmer*innen aus 14 Pilotbereichen teil. Hierbei handelte es sich um 173 Beschäftigte im Bereich Wissensarbeit (Controlling, Projektmanagement Produktionswirtschaft), 203 Facharbeiter (Instandhaltung, Werkzeugbau), 110 angelernte Beschäftigte (überwiegend Maschinenbedienung) sowie 82 Führungskräfte und 54 Arbeitsschutzakteure (Betriebsräte, Sicherheitsfachkräfte, Arbeitsmediziner, HR-Management). Da sich die Akteursgruppen im Hinblick auf das Alter und das Bildungsniveau unterschieden, wurden diese in den nachfolgenden varianzanalytischen Untersuchungen als Störvariablen kontrolliert.

3. Ergebnisse

3.1 *Verbreitung arbeitsbezogener Handlungskompetenz in den verschiedenen Akteursgruppen*

Zunächst sollte der Frage nachgegangen werden, wie stark arbeitsbezogene Handlungskompetenz unter den Befragten verbreitet ist. Von einer hohen arbeitsbezogenen Handlungskompetenz wurde dann ausgegangen, wenn Personen Handlungsstrategien im Bereich der Arbeitsgestaltung durchführen, die zu einer Verminderung von Belastungen und Stress beitragen können. Erfragt wurde hier, ob man sich

nach Möglichkeit Zeiten für störungsfreies Arbeiten bei konzentrationsintensiven Tätigkeiten vornimmt, bei hoher Arbeitslast aktiv auf Führungskräfte zugeht, nach Möglichkeit Pufferzeiten bei der Arbeit sowie Möglichkeiten für Kurzpausen zur Entlastung einplant. Die Ergebnisse zeigten, dass es unter den Befragten noch relativ weit verbreitet ist, sich bei Überlastungen mit dem Vorgesetzten zu besprechen (52 Prozent) bzw. sich Puffer bei der Arbeit einzubauen (48 Prozent). Allerdings planen nur noch 38 Prozent der Befragten regelmäßig Zeiten für störungsfreies Arbeiten ein. Am geringsten ausgeprägt ist die Einplanung von täglichen Kurzpausen zur Erholung. Dies wird nach eigenen Angaben nur von etwa jeden fünften regelmäßig gemacht. Differenziert man die Befunde nach den unterschiedlichen betrieblichen Akteursgruppen, so weist die Gruppe der Arbeitsschutz-Professionals (Arbeitsmediziner_innen, Sicherheitsfachkräfte, HR-Management, Betriebsrät_innen) erwartungsgemäß die höchsten Mittelwertausprägungen für die arbeitsbezogene Handlungskompetenz auf. Ihnen folgen Wissensarbeiter, fast gleichauf mit qualifizierten Facharbeiter_innen und Führungskräften. Angelernte Arbeiter_innen zeigen im Durchschnitt ein geringeres Kompetenzniveau. Eine Überprüfung der Signifikanzen der Mittelwertunterschiede verweist darauf, dass lediglich die Unterschiede zwischen den Arbeitsschutz-Professionals und der Angelernten-Gruppe bedeutsam sind, während die anderen Gruppen sich kaum in ihrer arbeitsbezogenen Handlungskompetenz voneinander unterscheiden.

3.2 Individuelle arbeitsbezogene Handlungskompetenz und subjektives Ressourcenleben

Zur Überprüfung der Frage, inwiefern die individuelle arbeitsbezogene Handlungskompetenz einen Einfluss auf die erlebten Gestaltungspotenziale in der Arbeit hat, wurden varianzanalytische Untersuchungen durchgeführt. Personen mit gering und hoch ausgeprägter arbeitsbezogener Handlungskompetenz unterschieden sich bedeutsam im Hinblick auf die soziale Unterstützung von Vorgesetzten ($p = .0$) und Kollegen ($p = .0$), dem Erleben von Zeitsouveränität ($p = .0$) und Gestaltungsspielraum ($p = .0$), den Qualifizierungsmöglichkeiten ($p = .0$) sowie der kapazitätsbezogenen Ressourcen ($p = .0$). Personen mit hoch ausgeprägter arbeitsbezogener Handlungskompetenz weisen auch eine signifikant geringere erlebte Arbeitsintensität auf ($p = .0$).

3.3 Organisationale Gestaltungskompetenz und individuelles Ressourcen-Erleben von Beschäftigten

In einem weiteren Schritt wurde untersucht, inwiefern die arbeitsbezogene Handlungskompetenz von Führungskräften und Arbeitsschutzakteuren einen Einfluss auf die erlebten Gestaltungspotenziale von Beschäftigten haben. Hierbei wurden zunächst in einem Median-Split Führungskräfte und Arbeitsschutzakteure im Hinblick auf ihre arbeitsbezogene Handlungskompetenz unterteilt und diese Werte den jeweiligen Arbeitsbereichen zugeordnet. Es zeigte sich, dass die Arbeitsressourcen der Mitarbeitenden signifikant höher erlebt wurden, wenn die arbeitsbezogene Handlungskompetenz ihrer jeweiligen Führungskräfte und Arbeitsschutzakteure hoch war (siehe Abbildung 1).

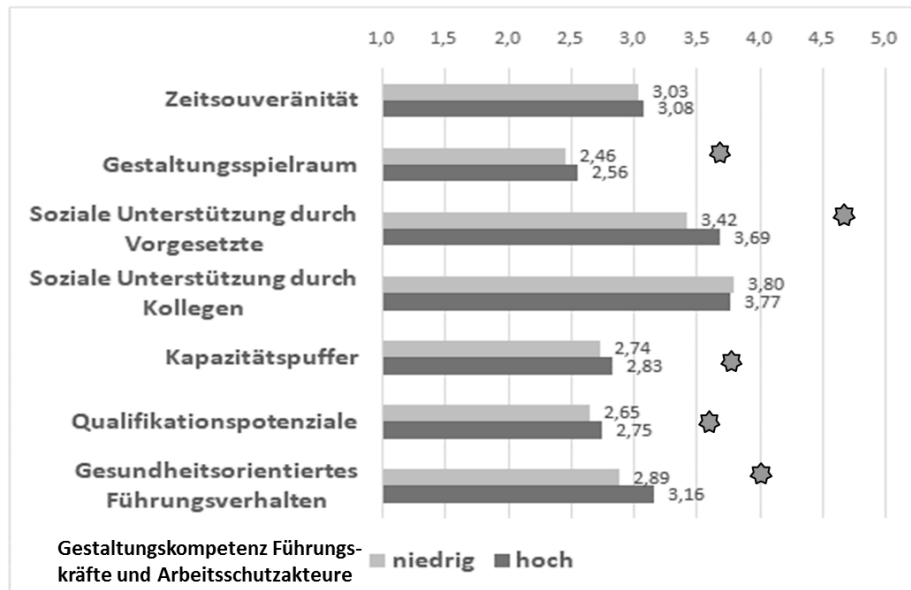


Abbildung 1: Ressourcen bezogen auf die organisationale Gestaltungskompetenz (Signifikanz: * $p < 0.05$, Skalenmittelwerte, Wertebereich 1 bis 5, hohe Werte = hohe Ausprägung, unter Berücksichtigung der Kovariaten „Bildungsabschluss“ und „Alter“).

3.4 Arbeitsbezogene Handlungskompetenz, erlebte arbeitsbezogene Ressourcen und psycho-soziale Gesundheit

In einem letzten Schritt wurde überprüft, inwiefern die erlebten Gestaltungspotenziale und die Handlungskompetenz einen gemeinsamen Effekt auf die psychosoziale Gesundheit haben. 2 x 2 - Faktorenanalysen mit den unabhängigen Variablen „arbeitsbezogene Handlungskompetenz“ und den erhobenen arbeitsbezogenen Ressourcen wurden dabei in Beziehung gesetzt zur abhängigen Variable „psycho-soziale Gesundheit“. Hier zeigte sich, dass Personen mit einer hohen Handlungskompetenz und hohen erlebten Ressourcen über alle ermittelten Ressourcenarten hinweg signifikant bessere Gesundheitswerte aufwiesen als Personen mit einer geringen Handlungskompetenz und geringen wahrgenommenen Gestaltungspotenzialen.

4. Diskussion

Den Ausgangspunkt der Untersuchung bildete die Annahme, dass es zur Verbesserung der psychischen Gesundheit in Unternehmen wichtig ist, die Arbeitsgestaltungskompetenz der verschiedenen betrieblichen Akteure zu erhöhen. In der Untersuchung zeigte sich zum einen, dass erwartungsgemäß Personen mit einer hohen arbeitsbezogenen Handlungskompetenz mehr Gestaltungsoptionen und eine niedrigere Arbeitsintensität wahrnehmen als solche mit einer niedrigen arbeitsbezogenen Handlungskompetenz. Dies deutet darauf hin, dass die persönliche arbeitsbezogene Handlungskompetenz einen erheblichen Einfluss auf die Wahrnehmung von Gestaltungspotenzialen bei der Arbeit ausübt. Es zeigte sich auch, dass eine hohe arbeitsbezogene Handlungskompetenz von Führungskräften und Arbeitsschutzakteuren sich günstig auf die Wahrnehmung von Gestaltungspotenzialen ihrer Beschäftigten auswirkte. Beide Befunde deuten darauf hin, dass ein fruchtbarer Ansatz der Prävention darin besteht, über Kompetenzentwicklung präventive Arbeitsgestaltung zu for-

cieren. Die Kovarianzanalyse zum Zusammenhang von erlebten Arbeitsressourcen, arbeitsbezogener Handlungskompetenz und der individuellen psycho-sozialen Gesundheit weisen darauf hin, dass sich insbesondere eine Kombination von hoher arbeitsbezogener Handlungskompetenz und hohen erlebten Arbeitsressourcen als sehr günstig für die psycho-soziale Gesundheit erweist. Für das betriebliche Gesundheitsmanagement bedeuten diese Ergebnisse, dass insbesondere kombinierte verhaltens- und verhältnisorientierte Maßnahmen zur Arbeitsgestaltung sich günstig auf die Förderung der psycho-sozialen Gesundheit von Beschäftigten auswirken dürften. Mit dem SePIAR-Verfahren wurde hierzu im Rahmen des Forschungsvorhabens ein Vorgehensmodell entwickelt, mit dem Beschäftigte und Führungskräfte eines Bereiches befähigt werden können, Arbeitsgestaltungspotenziale in ihrer Arbeit besser zu erkennen und erschließen (Gerlmaier & Geiger 2018). Methodisch einschränkend muss hier berücksichtigt werden, dass die Befunde derzeit auf Basis einer Querschnittuntersuchung erfolgten. Eine Zweiterhebung im Jahr 2019 soll Aufschluss darüber geben, ob die Befunde statistisch abgesichert werden können.

5. Literatur

- Gerlmaier A (2018a) Organisationale Gestaltungskompetenz im Betrieb - ein (unterschätzter) Mediator des Zusammenhangs von psychischer Belastung und Beanspruchung. *Z. Arb. Wiss.* 72(2):130-136.
- Gerlmaier A (2018b) Gesund arbeiten im Zeitalter der Digitalisierung. Wo liegen die Arbeitsgestaltungspotenziale aus Sicht von Beschäftigten und Unternehmensvertretern? IAQ-Report, Nr. 2018-04, Duisburg: IAQ.
- Gerlmaier A, Geiger L (2018) Psycho-soziale Gesundheit stärken durch organisationale Gestaltungskompetenz: das integrative Qualifizierungskonzept "SePIAR". In: Trimpop R / Kampe J / Bald M / Seliger I / Effenberger G (Hrsg.) *Psychologie der Arbeitssicherheit und Gesundheit: Voneinander lernen und miteinander die Zukunft gestalten!* 20. Workshop 2018. Kröning: Asanger, 679–682
- Janneck M, Hoppe A (2018) *Gestaltungskompetenzen für gesundes Arbeiten - Arbeitsgestaltung im Zeitalter der Digitalisierung*. Berlin: Springer (Hrsg.).

Hinweis: Das Verbundprojekt „Initiative betriebliche Gestaltungskompetenz stärken – ein neues Präventionsmodell für Unternehmen und Beschäftigte“ (InGeMo) wird gefördert vom Bundesministerium für Bildung und Forschung (BMBF), Förderkennzeichen 02L14A020, Laufzeit von April 2016 bis Juli 2019.



Gesellschaft für
Arbeitswissenschaft e.V.

Arbeit interdisziplinär analysieren – bewerten – gestalten

65. Kongress der
Gesellschaft für Arbeitswissenschaft

Professur Arbeitswissenschaft
Institut für Technische Logistik und Arbeitssysteme
Technische Universität Dresden

Institut für Arbeit und Gesundheit
Deutsche Gesetzliche Unfallversicherung

27. Februar – 1. März 2019

GfA-Press

Bericht zum 65. Arbeitswissenschaftlichen Kongress vom 27. Februar – 1. März 2019

**Professur Arbeitswissenschaft, Institut für Technische Logistik und Arbeitssysteme,
Technische Universität Dresden;
Institut für Arbeit und Gesundheit, Deutsche Gesetzliche Unfallversicherung, Dresden**

Herausgegeben von der Gesellschaft für Arbeitswissenschaft e.V.
Dortmund: GfA-Press, 2019
ISBN 978-3-936804-25-6

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 Konferenzband oder Teile daraus in irgendeiner Form (durch Fotokopie, Mikrofilm oder ein anderes Verfahren) zu vervielfältigen,
- den Konferenzband oder Teile daraus in Print- und/oder Nonprint-Medien (Webseiten, Blog, Social Media) zu verbreiten.

Die Verantwortung für die Inhalte der Beiträge tragen alleine die jeweiligen Verfasser; die GfA haftet nicht für die weitere Verwendung der darin enthaltenen Angaben.

Screen design und Umsetzung

© 2019 fröse multimedia, Frank Fröse

office@internetkundenservice.de · www.internetkundenservice.de



Gesellschaft für
Arbeitswissenschaft e.V.

Arbeit interdisziplinär analysieren – bewerten – gestalten

65. Kongress der
Gesellschaft für Arbeitswissenschaft

Professur Arbeitswissenschaft
Institut für Technische Logistik und Arbeitssysteme
Technische Universität Dresden

Institut für Arbeit und Gesundheit
Deutsche Gesetzliche Unfallversicherung

27. Februar – 1. März 2019

GfA-Press

Bericht zum 65. Arbeitswissenschaftlichen Kongress vom 27. Februar – 1. März 2019

**Professur Arbeitswissenschaft, Institut für Technische Logistik und Arbeitssysteme,
Technische Universität Dresden;
Institut für Arbeit und Gesundheit, Deutsche Gesetzliche Unfallversicherung, Dresden**

Herausgegeben von der Gesellschaft für Arbeitswissenschaft e.V.
Dortmund: GfA-Press, 2019
ISBN 978-3-936804-25-6

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 Konferenzband oder Teile daraus in irgendeiner Form (durch Fotokopie, Mikrofilm oder ein anderes Verfahren) zu vervielfältigen,
- den Konferenzband oder Teile daraus in Print- und/oder Nonprint-Medien (Webseiten, Blog, Social Media) zu verbreiten.

Die Verantwortung für die Inhalte der Beiträge tragen alleine die jeweiligen Verfasser; die GfA haftet nicht für die weitere Verwendung der darin enthaltenen Angaben.

Screen design und Umsetzung

© 2019 fröse multimedia, Frank Fröse

office@internetkundenservice.de · www.internetkundenservice.de