

Wie organisationale Gestaltungskompetenz Gesundheit und Prävention im Betrieb beeinflussen: aktuelle Befunde aus dem InGeMo-Projekt

Dr. Anja Gerlmaier

Institut Arbeit und Qualifikation, Universität Duisburg-Essen

Arbeit im 4.0-Zeitalter gesund gestalten:
psycho-soziale Ressourcen im Betrieb erkennen und erfolgreich nutzen
InGeMo-Abschlussveranstaltung
15. Mai 2019 , Dortmund

GEFÖRDERT VOM



BETREUT VOM



Förderkennzeichen 02L14A020

Arbeiten 4.0 - wo bleibt unsere Gesundheit?

- Zunahme psychischer Anforderungen (Arbeitsintensivierung)
 - unklare Gefährdungslagen durch neue Formen hybrider Arbeit (Entgrenzung von Arbeiten und Leben, Arbeit auf Abruf, Prekarisierung)
 - ergebnisorientierte Führungsinstrumente (z.B. agile Führung, ziel-/ergebnisorientierte Steuerung) mit der Gefahr persönlicher Selbstüberforderung (Stichwort: interessierte Selbstgefährdung)
 - Zunahme von selbstorganisierten Arbeitsformen: Verlagerung von Arbeitsschutzaufgaben des Arbeitgebers auf den Mitarbeitenden
- moderne Produktionsarbeit erfordert vermehrte Arbeitsgestaltungs-kompetenzen auf allen Ebenen einer Organisation, um gesundheitliche Risikolagen frühzeitig zu erkennen und effizient abzubauen
-

Das Projekt InGeMo - Betriebliche Arbeitsgestaltungskompetenz stärken bei digitaler Produktions- und Wissensarbeit

Entwicklung von Konzepten und Methoden zur Stärkung der organisationalen Gestaltungskompetenz, welche die psycho-sozialen Gesundheitsressourcen in der Metall- und Elektroindustrie verbessern

- Analyse von tätigkeitsspezifischen Arbeitsgestaltungspotenzialen auf unterschiedlichen Ebenen
 - Stärkung der Gestaltungskompetenz von Führungskräften, Beschäftigten und Interessenvertretungen durch gemeinsam erarbeitete Trainingsmaßnahmen
 - Entwicklung und Erprobung eines Konzepts psycho-sozialer Präventionsketten in den betrieblichen Teilvorhaben
 - Aufbau lebensphasensensibler Gesundheits- und Leistungskulturen in den Unternehmen durch geeignete Gestaltungs- und Trainingsmaßnahmen
 - Ergebnistransfer in der Branchenallianz, an der eine Vielzahl von Präventionsdienstleistern und Transferpartner mitwirken
-

Das Konzept der organisationalen Gestaltungskompetenz (Gerlmaier, 2018)

Organisationale Gestaltungskompetenz soll als organisationale Fähigkeit verstanden werden, Arbeitssysteme so zu gestalten, dass sie psycho-soziale Gesundheitsressourcen stärken und psychophysiologische Risiken vermindern.

Es handelt sich um die kollektive Fähigkeit aller in der Organisation agierenden Akteure, gesundheitswidrige Systemzustände zu erkennen und entsprechend ihrer individuellen Handlungsvoraussetzungen Ressourcen zu mobilisieren, um die psychische Gesundheit und Beschäftigungsfähigkeit wiederherzustellen und weiterzuentwickeln.

Stichprobe und Untersuchungsdesign

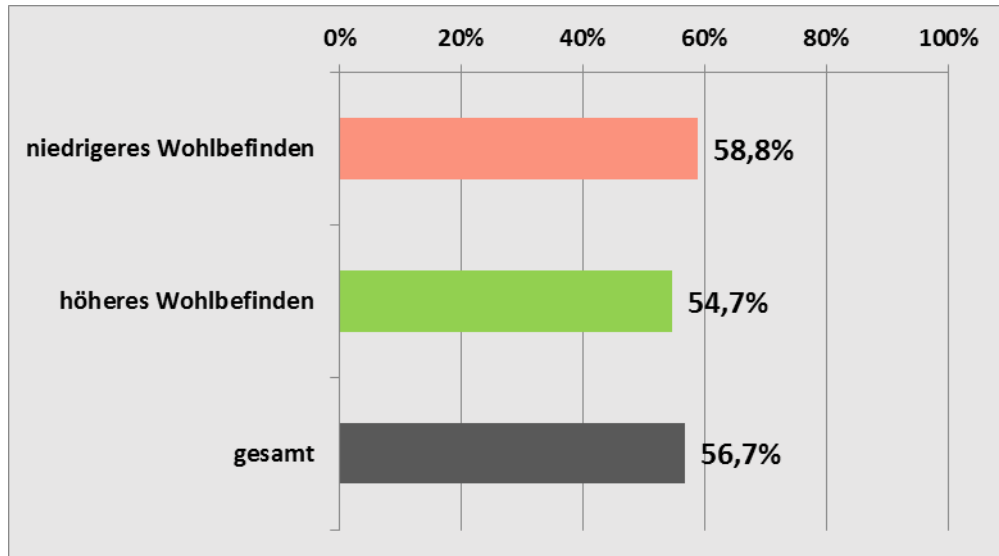
- Mitarbeiterbefragung
 - 622 Teilnehmer*innen
 - 5 Unternehmen der Metall- und Elektrobranche
 - zwischen 200 und 14000 Beschäftigte am Standort

 - Expert*innen-Interviews
 - 93 Interviews mit Führungskräften, Betriebsrät*innen und Fachkräften für Arbeitsschutz
 - Betriebsbegehungen
 - Durchführung von Mitarbeiter- und Führungskräfte-Workshops (10 Pilotbereiche)
-

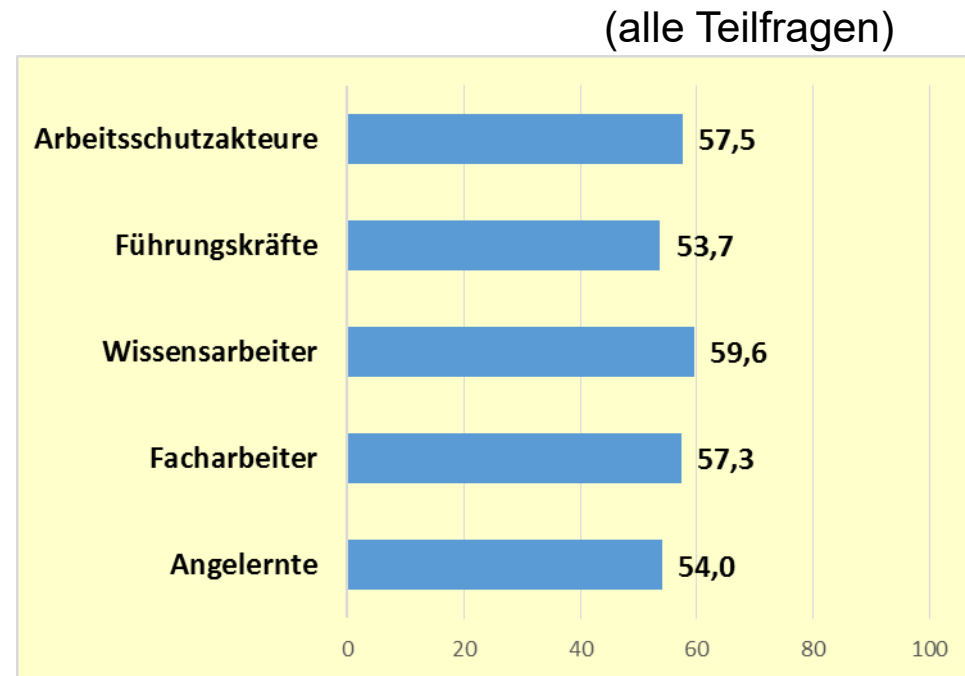
Zentrale Ergebnisse des Projekts

- Gefahren- und Gestaltungswissen zum Thema Stress / psychische Belastungen
 - Individuelle und organisationale Handlungskompetenz zu Stressgefahren
 - Gestaltungspotenziale in den untersuchten Systemen
 - Umsetzungserfolge mit dem SePIAR-Qualifizierungskonzept
-

Gefahrenwissen: Kompetenzorientierte Prävention erfordert ein flächendeckendes betriebliches Gefahrenbewusstsein



Durchschnittliche Antwortrichtigkeit (in Prozent). Der Unterschied zwischen den Gruppen „niedriges“ und „höheres“ Wohlbefinden ist signifikant ($p=.0001$)

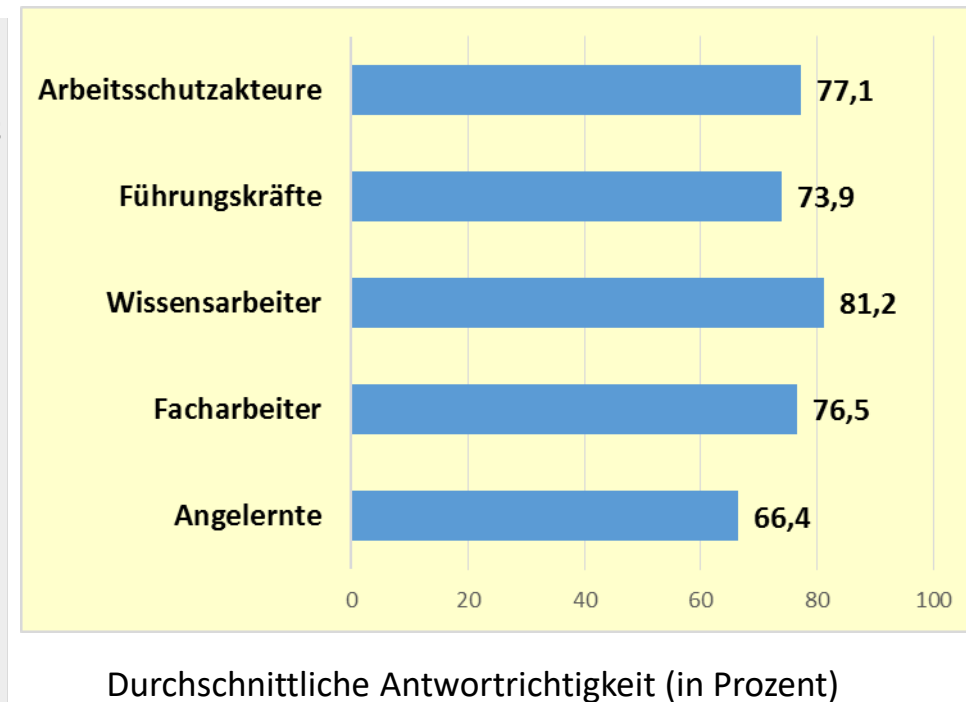
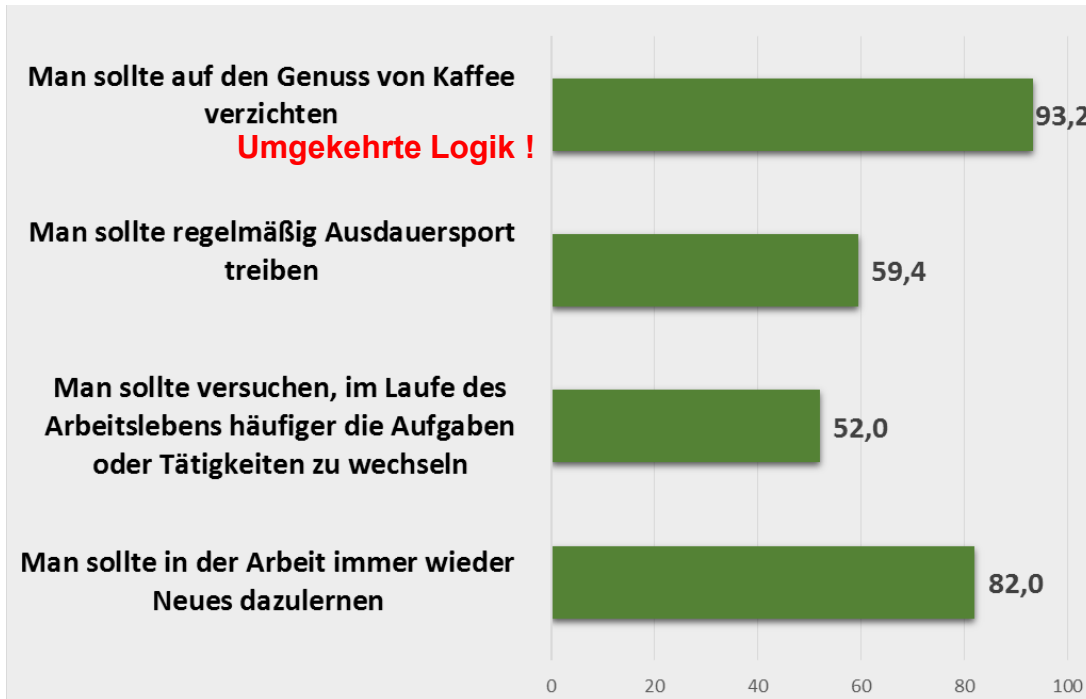


→ Wissensaneignung erfolgt häufig erst, wenn Schäden (zum Beispiel Erkrankungen, hohe Fehlzeiten, Produktionsschwierigkeiten) auftreten

Gestaltungswissen: Kompetenzorientierte Prävention braucht mehr Gestaltungswissen auf allen Hierarchieebenen

Bsp.: Erhalt der geistigen Leistungsfähigkeit bis ins hohe Alter

(alle Teilfragen)

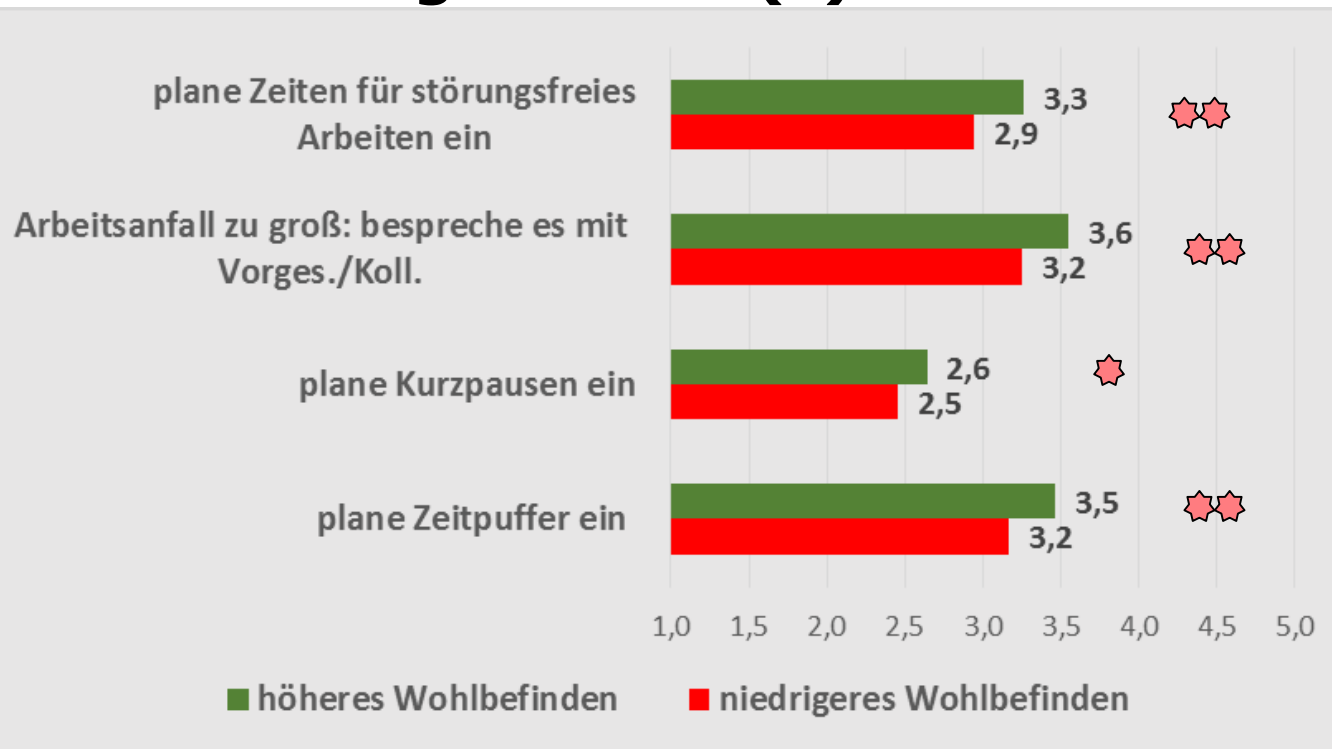


Gestaltungsempfehlung: Stressbezogenes Gefahren- und Gestaltungswissen im Management und Arbeitsschutzgremien erhöhen

- Ziel: Sensibilisierung für Stressgefahren, gemeinsame Sprache und Orientierung finden
- vereinfacht später betriebliche Aushandlungsprozesse!

→ Das **InGeMo-Stressquiz** kann hier helfen, Wissensdefizite und Qualifizierungsbedarfe für derartige Gremien unkompliziert zu identifizieren!

Arbeitsbezogene Handlungskompetenz: Kompetenzorientierte Prävention braucht proaktive Gestaltungsakteure (1)



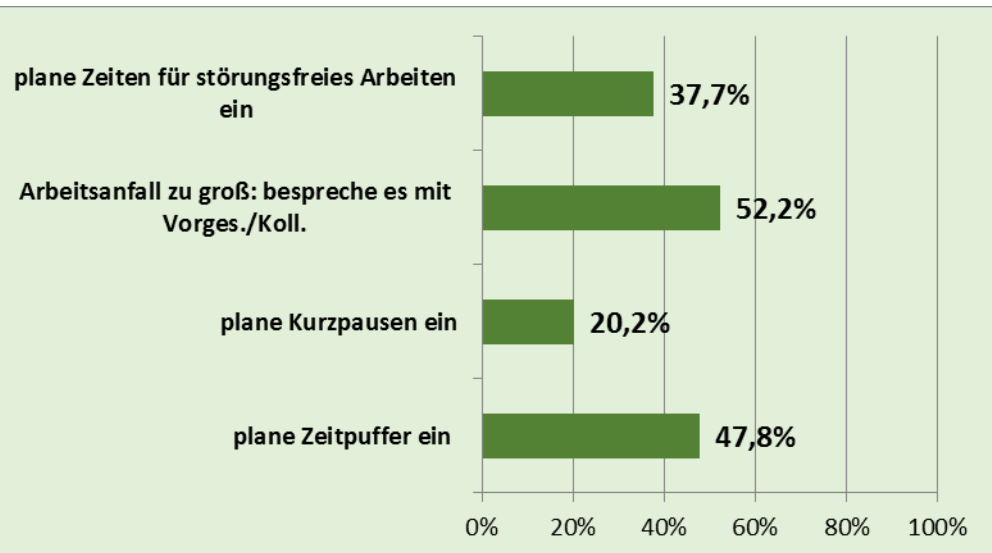
Signifikanz:

* $p \leq 0.05$, ** $p \leq 0.01$

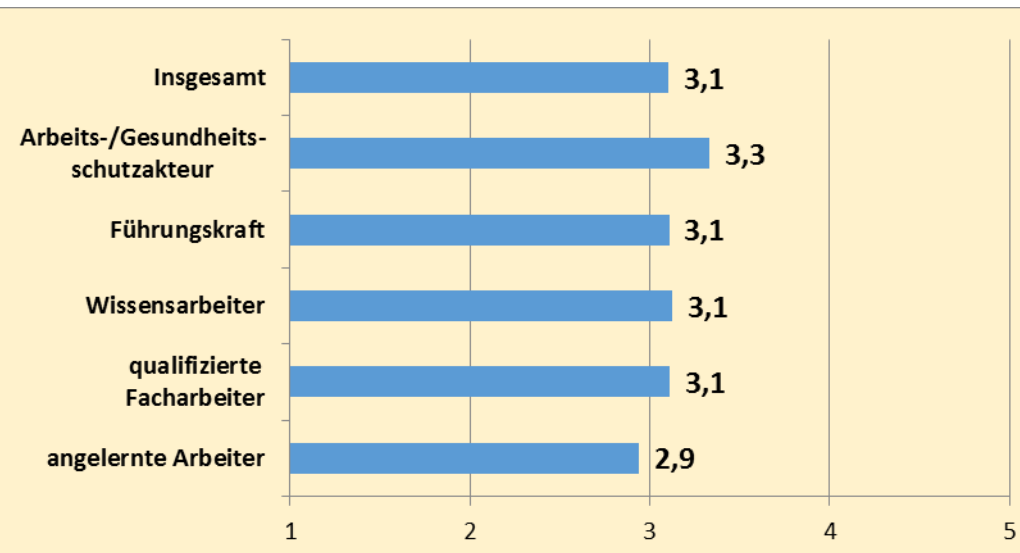
(Skalenmittelwerte, Wertebereich 1 bis 5, hohe Werte = hohe Ausprägung, unter Berücksichtigung der Kovariaten „Bildung“, „Geschlecht“ und „Alter“)

→ Aspekte der arbeitsbezogenen Handlungskompetenz wirken sich positiv auf die Gesundheitsressourcen und das Wohlbefinden aus

Arbeitsbezogene Handlungskompetenz: Kompetenzorientierte Prävention braucht proaktive Gestaltungsakteure (2)



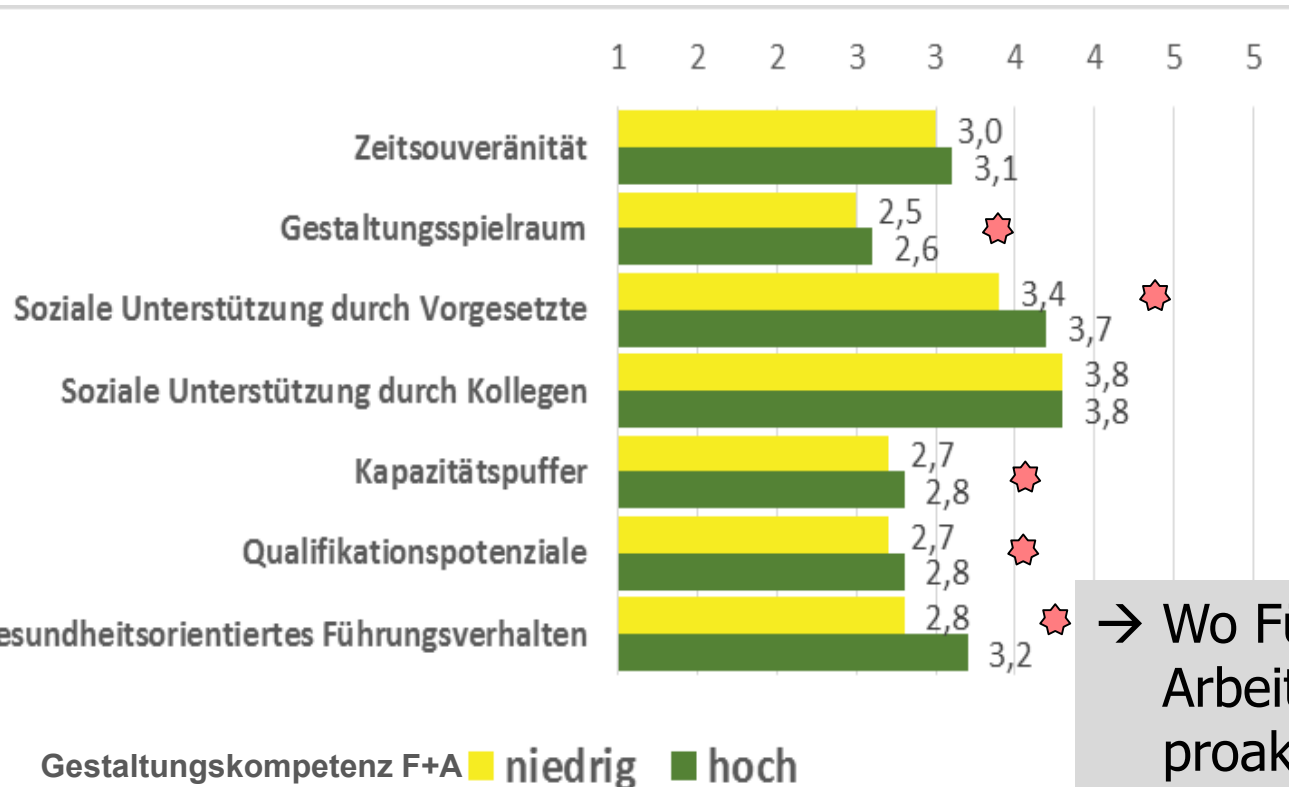
Prozentualer Anteil Nennungen „trifft völlig/eher zu“,
5-stufige Skala



Skala: 1 = niedrige, 5 = hohe Handlungskompetenz

→ Arbeitsbezogene Handlungskompetenz ist teilweise sehr gering ausgeprägt und optimierungswürdig

Arbeitsbezogene Handlungskompetenz von Führungskräften und Arbeitsschutzakteuren: Auswirkungen auf Ressourcen der Mitarbeitenden



Signifikanz:

* $p \leq 0.05$, ** $p \leq 0.01$

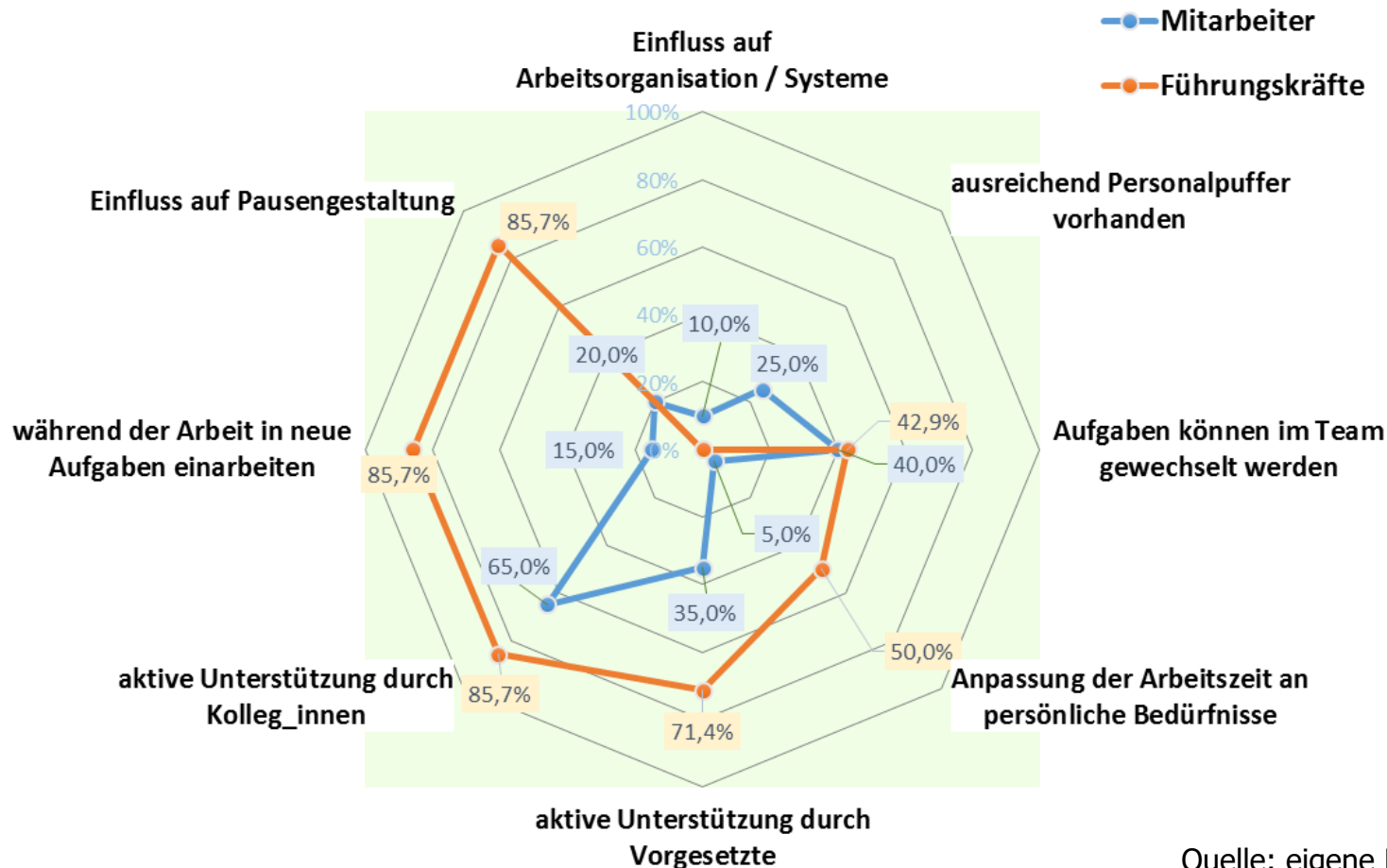
(Skalenmittelwerte, Wertebereich 1 bis 5, hohe Werte = hohe Ausprägung, unter Berücksichtigung der Kovariaten „Bildung“, „Geschlecht“ und „Alter“)

→ Wo Führungskräfte und Arbeitsschutzakteure über proaktive Gestaltungskompetenzen verfügen, erleben Beschäftigte mehr Gestaltungsressourcen

Gestaltungsempfehlung: Arbeitsbezogene Handlungskompetenz zum Umgang mit Stress und psychischen Belastungen erweitern

- Präventive **Handlungskompetenz** auf der operativen Ebene entwickeln:
 - Führungskräfte und ihre Teams sollten befähigt werden, Gestaltungspotenziale in ihrer Arbeit zur Verbesserung ihres Wohlbefindens zu identifizieren bzw. Handlungskompetenz zur Nutzung derselben aufzubauen
- hier kann das **SePIAR-Workshop Konzept** für Teams und ihre Führungskräfte helfen, Gestaltungspotenziale zu identifizieren und zeitnah umzusetzen!
-

Ohne Ressourcen keine Arbeitsgestaltung: Gestaltungspotenziale identifizieren mit der Gestaltungspotenzialanalyse (Fallbeispiel Werkzeug-Engineering)



Ohne Ressourcen keine Arbeitsgestaltung: Gestaltungspotenziale identifizieren mit der Gestaltungspotenzialanalyse (2)

- Multiperspektivenansatz (Mitarbeiter- und Führungskräfte-sicht) zeigt oft große Diskrepanzen der Ressourceneinschätzungen auf.
- Die Wahrnehmungsunterschiede der verschiedenen Akteursgruppen stellen das Arbeitsgestaltungspotenzial dar
- Dort wo Führungskräfte mehr Ressourcenausstattung sehen als Beschäftigte, ergeben sich in der Regel die besten Gestaltungschancen!

→ Mit der im Projekt entwickelten **Gestaltungspotenzialanalyse** können diese Diskrepanzen aufgedeckt und für Arbeitsgestaltungsmaßnahmen nutzbar gemacht werden!

Kompetenzorientierte Prävention in Aktion: was waren Problem- und Gestaltungsfelder in den Kooperationsunternehmen?

- Gestaltungsfeld „**soziales Miteinander**“: Spannungen mit Kolleg_innen anderer Schichten oder Abteilungen, Erleben geringer Wertschätzung des Vorgesetzten und unzureichende Beteiligung und Information
- Gestaltungsfeld „**Arbeitsbelastungen**“: Zeit- und Leistungsdruck (unter anderem durch Leistungsüberwachung bzw. Multiprojektmanagement und Matrixorganisationen), Multi-Tasking, Störungen bei konzentrationsintensiven Arbeitstätigkeiten
- Gestaltungsfeld „**persönliche (Weiter-) Entwicklung**“: unzureichende Einarbeitungszeiten bei neuen digitalen Arbeitsmitteln und Systemen, unklare Weiterbildungsmöglichkeiten
- Gestaltungsfeld „**Erholung / Regenerationsmöglichkeiten**“: unklare Regelungen zu Kurzpausen, Fehlen von Pausenräumen, mangelnde Möglichkeiten zum Freizeitausgleich bei Mehrarbeit, Erholungsprobleme bei Mobilarbeit

Welche Gestaltungspotenziale konnten erschlossen werden? Gestaltungsfeld „soziales Miteinander“ (n=13 ingemo-Pilotbereiche aus 5 Unternehmen)

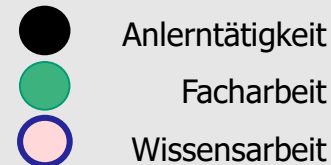
Gestaltungsfeld „soziales Miteinander“	Umsetzung
Führungskräftecoaching zu gesundheitsgerechter Führung	● ● ● ○ ○
Teamentwicklungsmaßnahmen	● ○ ○ ○ ○
Durchführung regelmäßiger Gruppensitzungen (Aufwertung durch Anwesenheit des Vorgesetzten)	● ● ○ ○
Rollenklärung	○ ○ ○
Neuregelung zu Schichtübergaben	● ●

- Anlerntätigkeit (3 Bereiche)
- Facharbeit (2 Bereiche)
- Wissensarbeit (8 Bereiche)

Welche Gestaltungspotenziale wurden erschlossen?

Gestaltungsfeld „Arbeitsbelastungen“

Gestaltungsfeld „Arbeitsbelastungen“	Umsetzung
Einführung von Zeiten für konzentriertes Arbeiten	● ● ● ○ ○ ○ ○
Beteiligung der MA an Rotationsplanung, Werkzeugauswahl, Arbeitsplatzgestaltung etc.	● ● ● ○ ○
Raumgestaltung, Beschaffung von ergonomischen Arbeitsmitteln	○ ○ ○ ○ ○
Optimierung der Personalkapazitätsplanung zur Vermeidung von Mehrarbeit	○ ○ ○ ○ ○
Einführung kooperativer Entlastungsstrukturen (z.B. Arbeitstandem, Jobrotation)	● ○ ○ ○
Gewährung von Home Office -Anteilen für konzentriertes Arbeiten	○ ○ ○ ○
Reduzierung von Nachtschichten, wo dies möglich ist	● ● ●
Erhöhung der Belastungskommunikation in Teamsitzungen („Befindensbarometer“)	● ● ○
Personalaufstockung / Funktionsteilung zur Verminderung von Multitasking	●



Welche Gestaltungspotenziale wurden erschlossen? Gestaltungsfeld „persönliche (Weiter-) Entwicklung“

Gestaltungsfeld „persönliche (Weiter-) Entwicklung“	Umsetzung
Einführung von Mitarbeiter-Entwicklungsgesprächen mit verbindlicher Festlegung des Qualifikationsbedarfs	● ● ● ○ ○ ○ ○ ○ ○ ○ ○
Unterweisungen/Trainings zu neuen Arbeitsmaterialien und Prozessen	● ● ○ ○ ○
Einführung abteilungsübergreifender Regeltermine zum Wissensaustausch	○ ○ ○ ○
Tätigkeitserweiterung / Höherqualifizierung	● ● ● ○
Nutzerschulung bei der Einführung neuer Systeme	● ●

● Anlerntätigkeit (3 Bereiche)

● Facharbeit (2 Bereiche)

○ Wissensarbeit (8 Bereiche)

Welche Gestaltungspotenziale konnten erschlossen werden? Gestaltungsfeld „Regenerationsmöglichkeiten“

Gestaltungsfeld „Regenerationsmöglichkeiten“	Umsetzung
Verhaltensbezogene Gesundheitsförderungsmaßnahmen (Entspannung, Rückenschule, Schlafhygiene, Deeskalation)	● ● ● ○ ○ ○ ○ ○ ○
Vereinbarungen zu Kurzpausen	● ● ● ○ ○ ○
Einführung von Still-Arbeitsplätzen bzw. Pausenräumen	● ○ ○

- Anlerntätigkeit (3 Bereiche)
- Facharbeit (2 Bereiche)
- Wissensarbeit (8 Bereiche)

Organisationale Gestaltungskompetenz als Erfolgsfaktor bei der Gestaltung digitaler Transformationsprozesse: ein Resümee (1)

- Organisationale Gestaltungskompetenz konnte im Vorhaben als bedeutsame Stellgröße zur Stärkung der psycho-sozialen Gesundheit empirisch belegt werden.
 - Durch die Förderung der arbeitsbezogenen Handlungskompetenz im Rahmen der SePIAR-Qualifizierungsworkshops wurden im Bereich von Anlerntätigkeiten, Facharbeit und Wissensarbeit vielfältige Arbeitsgestaltungspotenziale entdeckt und erfolgreich erschlossen.
 - Der integrierte verhaltens- und verhältnispräventive Ansatz erwies sich dabei als besonders förderlich für die Stärkung der Gesundheit der Beschäftigten
 - ...
-

Organisationale Gestaltungskompetenz als Erfolgsfaktor bei der Gestaltung digitaler Transformationsprozesse: ein Resümee (2)

- Trotz vielfach erfolgreich verlaufender Umsetzungsmaßnahmen erwiesen sich Maßnahmen zur Reduzierung von Arbeitsintensität in den Praxisunternehmen als schwierig.
 - ➔ Neue durchschlagkräftige Präventionskonzepte sind hier notwendig, um das Arbeitsvermögen der Beschäftigten angesichts weiter fortschreitender digitaler Transformationsprozesse zu sichern
-

Vielen Dank für Ihre Aufmerksamkeit!

Dr. Anja Gerlmaier
Institut Arbeit und Qualifikation
Universität Duisburg-Essen
Gebäude LE
47048 Duisburg
Tel.: +49.203.379-2408
Mail: [anja.gerlmaier\(at\)uni-due.de](mailto:anja.gerlmaier(at)uni-due.de)

Link:
[Stressquiz](#)

Danksagung

Für die Unterstützung bei der Zusammenstellung der Umsetzungsmaßnahmen sei an dieser Stelle Wolfgang Anlauff, Laura Geiger, Heinz Chrobok, Benjamin Iber und für die grafische Aufbereitung des Datenmaterials Hans-Georg Schwinn gedankt.

www.ingemo-projekt.de

GEFÖRDERT VOM



BETREUT VOM



Förderkennzeichen 02L14A020