

Betriebliche Gestaltungskompetenz stärken: ungenutzte Potenziale im Kampf gegen den Stress erkennen mit InGeMo

Dr. Anja Gerlmaier

Institut Arbeit und Qualifikation, Universität Duisburg-Essen

Erste Branchenallianz des Verbundvorhabens InGeMo

23. November 2016

Fachhochschule für Ökonomie und Management, Essen

GEFÖRDERT VOM



Bundesministerium
für Bildung
und Forschung



Förderschwerpunkt
Präventive Maßnahmen
für die sichere und gesunde
Arbeit von morgen

Verbreitung von Stress in der Erwerbsbevölkerung

- 44% der Beschäftigten fühlten sich nach einer DGB-Studie (2012) nach der Arbeit leer und ausgebrannt
- 38% der Beschäftigten konnten sich in den letzten 4 Wochen in ihrer arbeitsfreien Zeit nicht erholen
- Beschäftigte mit einer hohen Arbeitszeitbelastung verzichteten besonders häufig auf Erholungsurlaub

→ Teufelskreis der Erholungsunfähigkeit

Langfristige Folgen von Stress: alternde Arbeitsgesellschaften unter Druck

Gedächtnisstörungen /
Demenz im Alter

Multiple Sklerose

Rückenschmerzen /
Nackenverspannungen

Verzögerung der Wundheilung



Herzinfarkt / Bluthochdruck

Schwächung des
Immunsystems /
häufige grippale Infekte

Diabetes Typ 2

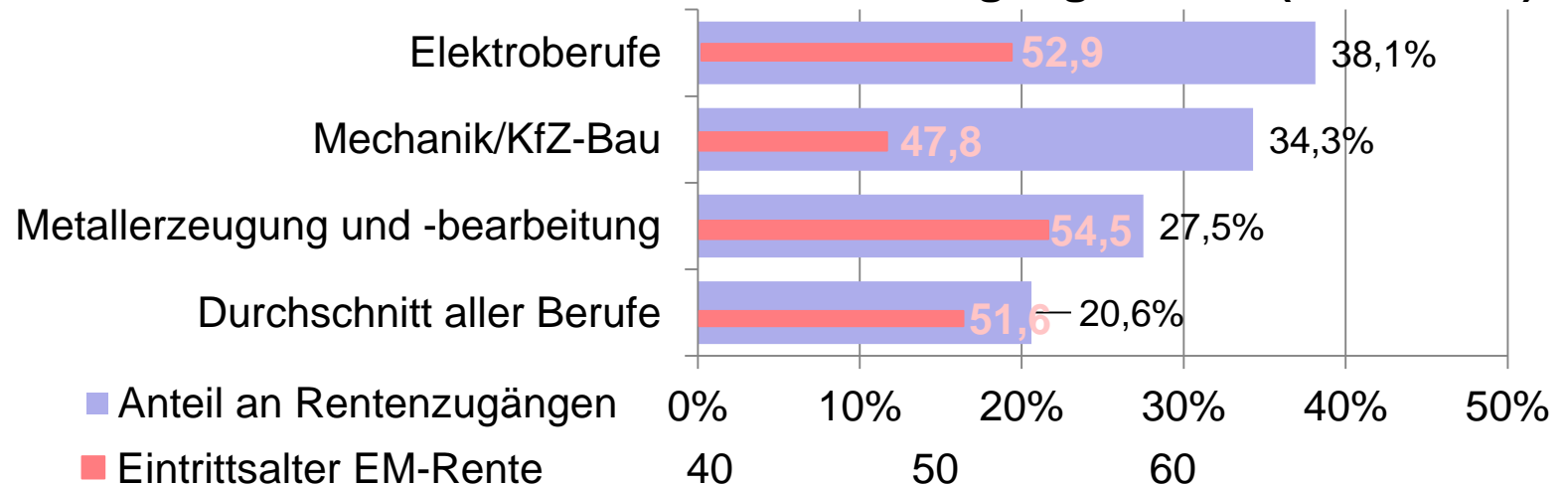
Krebserkrankungen

Gesundheitliche Ressourcen in der Elektro- und Metallindustrie: der Handlungsdruck in den Betrieben steigt

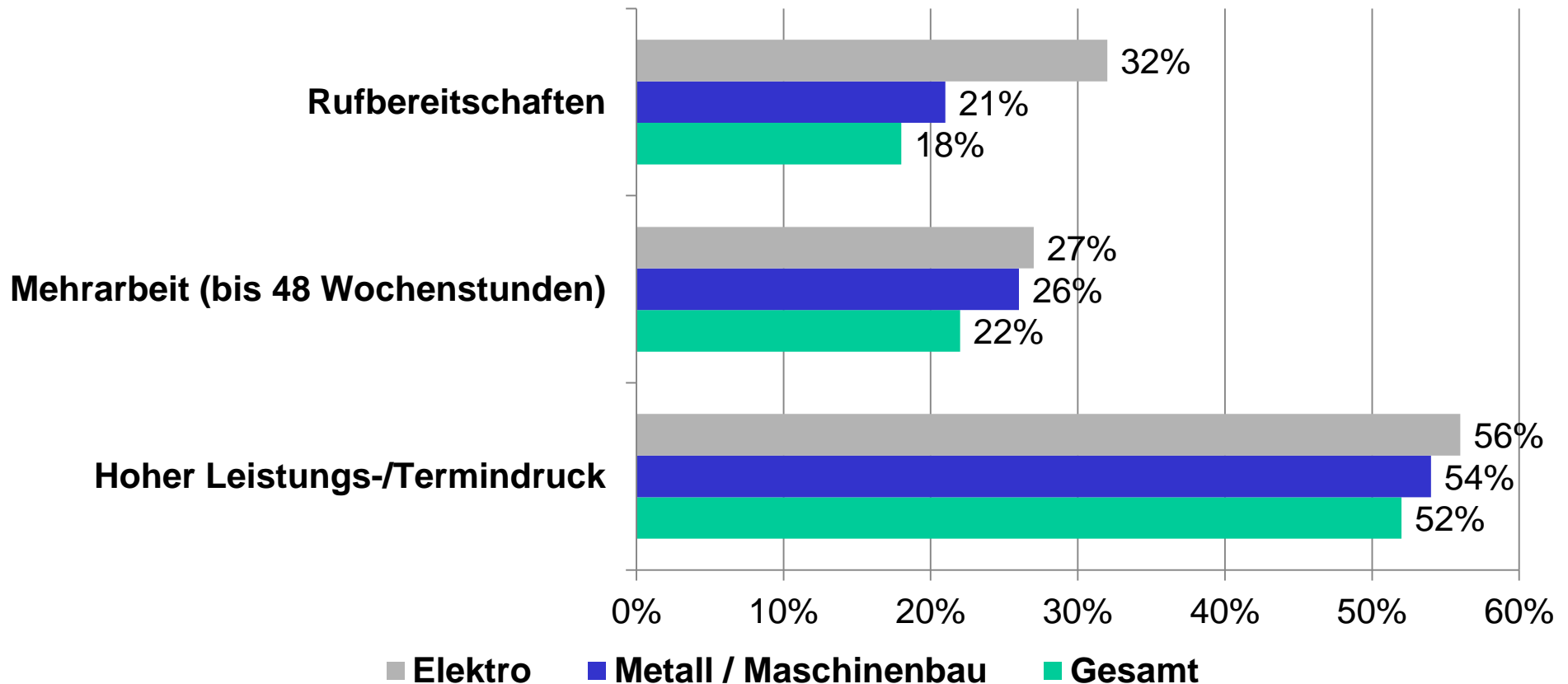
AU-Fälle pro 100 GKV-Versicherte 2013

Metallerzeugung	156 Fälle
Maschinenbau	149 Fälle
Herstellung von elektrischen Ausrüstungen	152 Fälle
Durchschnitt	126 Fälle

Anteil der Erwerbsminderungsrenten an allen Rentenzugängen 2011 (in Prozent)



Psychische Belastungen in der Arbeitswelt: nicht nur Dienstleistungsberufe sind betroffen



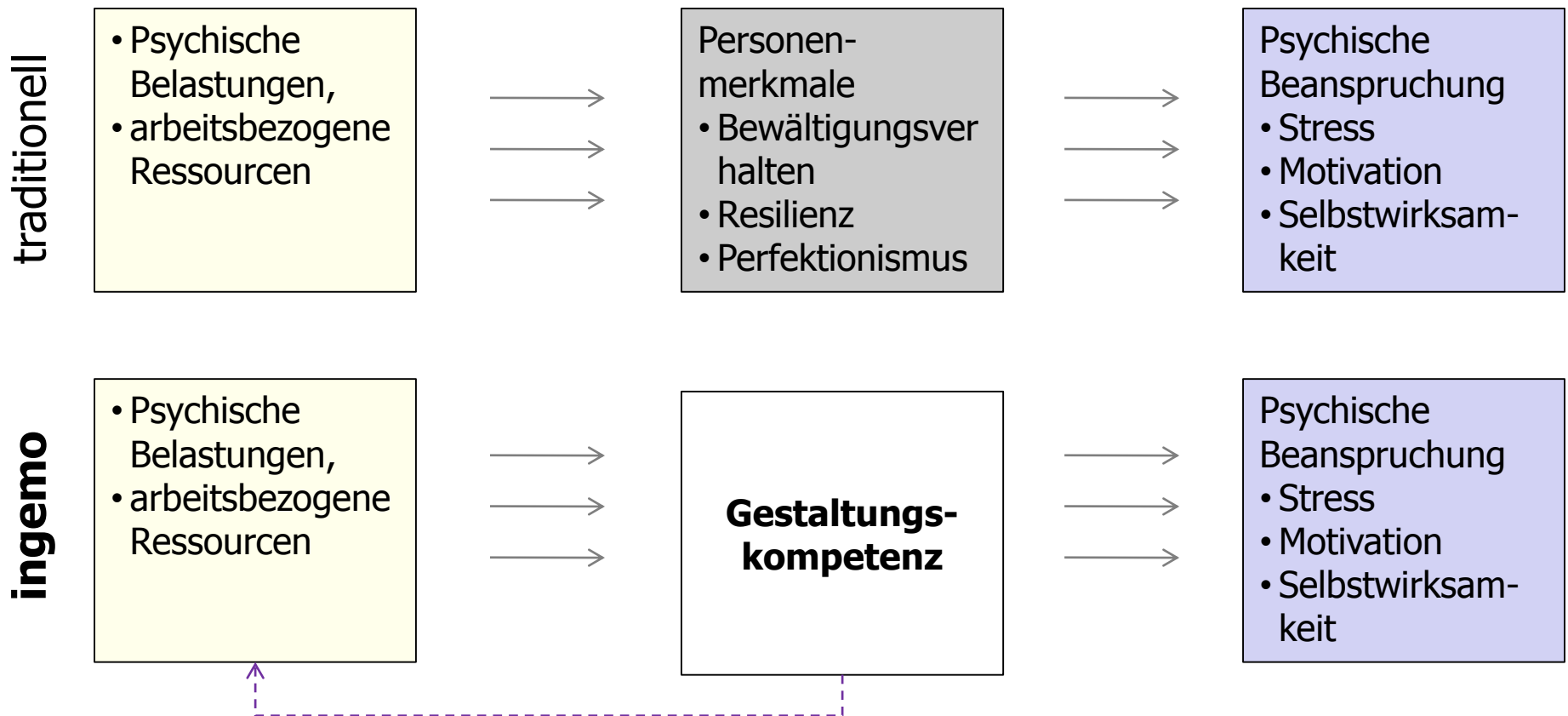
Gestaltungsorientierte Prävention psychosozialer Gesundheit: Untersuchungsannahmen

- Psychische Belastungen wie Zeitdruck oder Arbeitsunterbrechungen werden in vielen Betrieben als Arbeitssystem-Zustände betrachtet, die man ohne massiven Eingriff in das Arbeitssystem oder erhebliche Folgekosten nicht vermindern kann.
 - Organisationale Gestaltungsressourcen, mithilfe derer psychische Belastungen abgebaut werden können bzw. der Aufbau und die Aufrechterhaltung psychischer Gesundheit gefördert werden kann (zum Beispiel Entscheidungsspielraum, instrumentelle Unterstützung durch Vorgesetzte, betriebliche Regelungen zum Arbeits- und Gesundheitsschutz) werden als Gestaltungspotenziale nicht erkannt.
 - Psychische Belastungen werden in ihrer Risikowirkung unterschätzt („wird schon irgendwie gut gehen“).
 - Arbeitspsychologisches Gestaltungswissen, um gesunde Arbeitsverhältnisse zu erreichen, ist auf allen Ebenen häufig unterentwickelt.
-

Organisationale Gestaltungskompetenz : Konzeptionelle Überlegungen

- Organisationale Gestaltungskompetenz soll als organisationale Fähigkeit verstanden werden, Arbeitssysteme so zu gestalten, dass sie psycho-soziale Gesundheitsressourcen stärken und psycho-physiologische Risiken vermindern.
 - Es handelt sich um eine kollektive Fähigkeit aller im System agierenden Akteure, gesundheitswidrige Systemzustände zu erkennen und entsprechend ihrer individuellen Handlungsvoraussetzungen Ressourcen zu mobilisieren, um die psychische Gesundheit und Beschäftigungsfähigkeit wiederherzustellen und weiterzuentwickeln.
-

Entstehung von Beanspruchung – traditionelles Verständnis vs. INGEMO-Ansatz



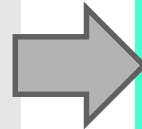
Integrierender konzeptioneller Ansatz: das Konzept der organisationalen Gestaltungskompetenz

Psychische Belastung

- Arbeitsintensität

Arbeitsressourcen

- Gestaltungsspielraum
- soziale Unterstützung
- Gesundheitsgerechte Führung

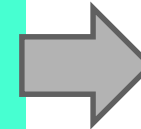


Akteursebenen:

- Mitarbeitende
- Führungskräfte
- Betriebliche Arbeitsschutzakteure

Gestaltungskompetenz

- Stressbezogenes Gefahren-/Gestaltungswissen
- Arbeitsbezogene Handlungskompetenz
- Gestaltungsmotivation
- Kommunikative Fähigkeiten



Beanspruchungsfolgen

- Stress-assoziierte Erkrankungen
- Psychische Erschöpfung
- Arbeitsfreude/Motivierung
- Erholungsfähigkeit

Modellannahmen

Gestaltungskompetenz wird als eine bedeutsame Mediatorvariable zwischen arbeitsbezogenen psychischen Belastungen und Ressourcen und der subjektiv erlebten Beanspruchung verstanden.

Sie trägt zur Beanspruchungsminderung auf zwei Wegen bei:

- Reduzierung objektiv vorhandener psychischer Belastungen durch Arbeitsgestaltung
 - Stärkung von Selbstkompetenzerleben, was zu einer Befriedigung motivationaler Grundbedürfnisse wie Kontrollerleben, Autonomieerleben und Befriedigung von Anschlussmotiven führt
-

Betriebliche Gestaltungskompetenz stärken - Eckpfeiler des Präventionsmodells



Ausgewählte Fragestellungen

- Wie weit sind **stressbezogenes Gefahrenwissen** und arbeitsbezogene Gestaltungskompetenz in betrieblen der Elektro- und Metallindustrie verbreitet? Gibt es Unterschiede auf den unterschiedlichen Akteursebenen (Mitarbeitende, Vorgesetzte, Arbeitsschutz-Akteure)?
 - Stellt **organisationaler Gestaltungskompetenz** eine substantielle Mediatorvariable beim Zusammenhang zwischen psychischer Belastung/Arbeitsressourcen und psychophysiologischer Fehlbeanspruchung dar?
 - Tragen **kombinierte verhaltens- und verhältnisorientierte Interventionsmaßnahmen** zur Erhöhung der organisationalen Gestaltungskompetenz bei?
-

Ziele der betrieblichen Intervention

- Identifikation von Arbeitsgestaltungspotenzialen in drei ausgewählten Tätigkeitsbereichen
 - Ermittlung des Gestaltungswissens auf allen Ebenen und Qualifizierung
 - Erhöhung der Risikowahrnehmung auf allen Ebenen (Sensibilisierung)
 - Verbesserung der Kommunikations- und Kooperationsprozesse auf allen Ebenen (Präventionsketten)
 - Wirksamkeitsmessung:
 - Können die Risikowahrnehmung, das Gestaltungswissen und das Handeln verbessert werden?
 - Können psychische Belastungen und Beanspruchungen reduziert werden?
- ⇒ Vorher-nachher-Vergleich in den drei Pilotbereichen
-

Instrument zur Arbeitsgestaltungspotenzial-Analyse (1)

Unternehmen erhalten bei der Analyse auf einen Blick Informationen über

- ungenutzte Arbeitsgestaltungspotenziale
- bereits genutzte Gestaltungspotenziale (Potenzial-Ausschöpfung)

Instrument zur Arbeitsgestaltungspotenzial-Analyse (2)

Unternehmen erhalten eine Analyse über förderliche bzw. hemmende Verursachungsfaktoren, aufgeschlüsselt nach dem Bereich:

- technisch-organisatorisches System (zum Beispiel Rigidität)
 - implizite Normen und Werte im Arbeitsbereich (zum Beispiel Gesundheits-/Leistungskultur)
 - Gestaltungskompetenz, unterteilt nach Akteursgruppen (Führungskräfte, Mitarbeitende, Arbeitsschutz-Akteure)
 - Awareness (Sensitivität für psychische Belastung/Stressfolgen) für die verschiedenen Akteursgruppen
 - Kooperation/Vernetztheit der Akteursgruppen (Zusammenarbeit der verschiedenen Akteursgruppen im Bereich Arbeitsgestaltung/Prävention)
- Hierdurch können konkrete Maßnahmen abgeleitet werden, wie u.a. Erhöhung der Sensibilität bei Führungskräften, Überprüfung möglicher ungenutzter Arbeitsgestaltungspotenziale etc.

Welche Ansatzpunkte der Arbeitsgestaltung gibt es, um psychische Belastungen und Stress in der Produktion zu vermindern? (1)

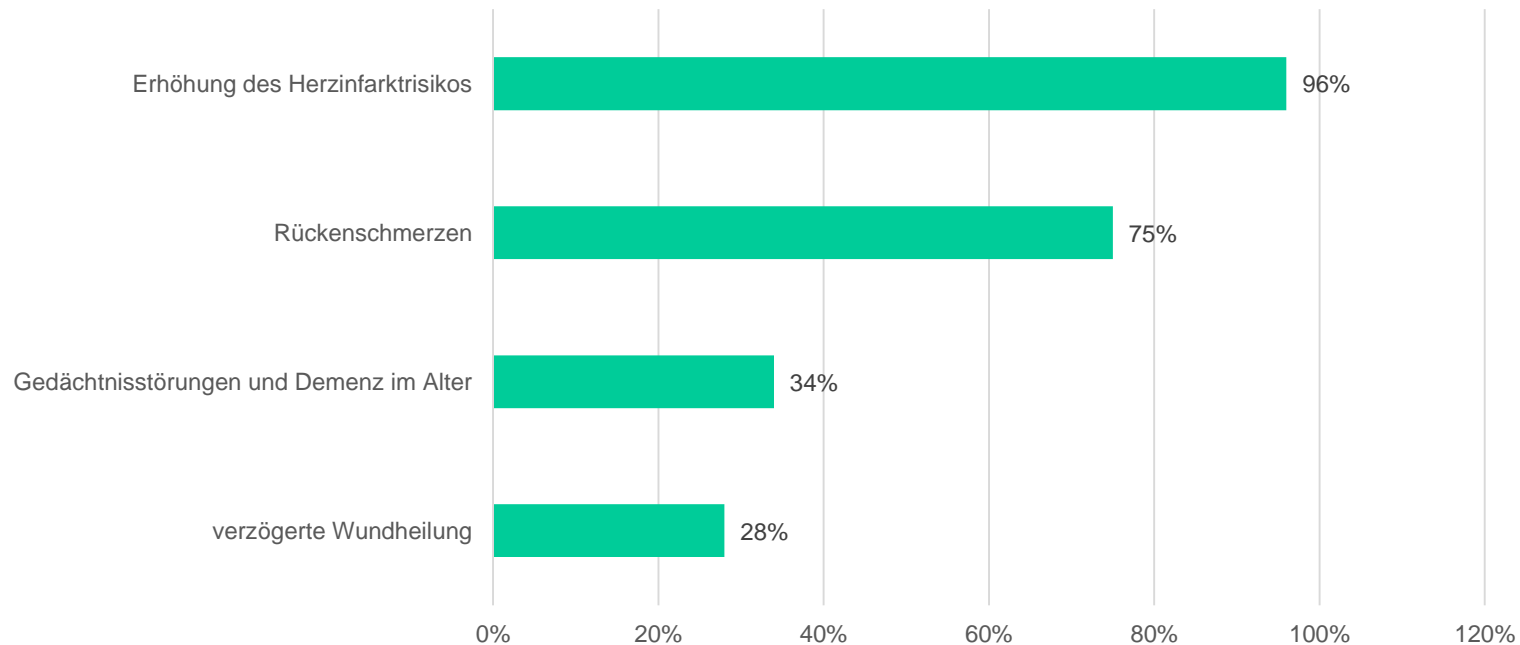
- Etablierung überlappender Arbeitsaufgaben, z.B. Arbeitstandems, Vertretungsregelungen, überlappende Verantwortungsbereiche
 - Entlastungsmöglichkeiten bei plötzlich auftretendem hohem Arbeitsaufkommen, Urlaub, Krankheit, allgemein: Gefühl sozialer Unterstützung wird verstärkt
- konsequentes (Kurz-) Pausen-Management: Mehrere Kurzpausen über den Tag verteilt fördern die Leistungsfähigkeit und reduzieren Stresssymptome, Ermüdung nach Feierabend wird deutlich reduziert

Welche Ansatzpunkte der Arbeitsgestaltung gibt es, um psychische Belastungen und Stress in der Produktion zu vermindern? (2)

- Förderung von Aufgaben- und Tätigkeitswechseln über den gesamten Erwerbsverlauf: Tätigkeitswechsel bei gesundheitlichen Problemen wird deutlich erleichtert, Problemlösefähigkeit im Umgang mit belastenden Situationen wird erhöht.
- Ausbau lebensphasensensibler Arbeitszeitsysteme: Betrachtung der „Lebensbeanspruchung“ bei der Arbeitsbemessung, Begrenzung systematischer Mehrarbeit, Doppelschichten als wichtiger alterstypischer Risikofaktor für die Erhaltung der Arbeitsfähigkeit

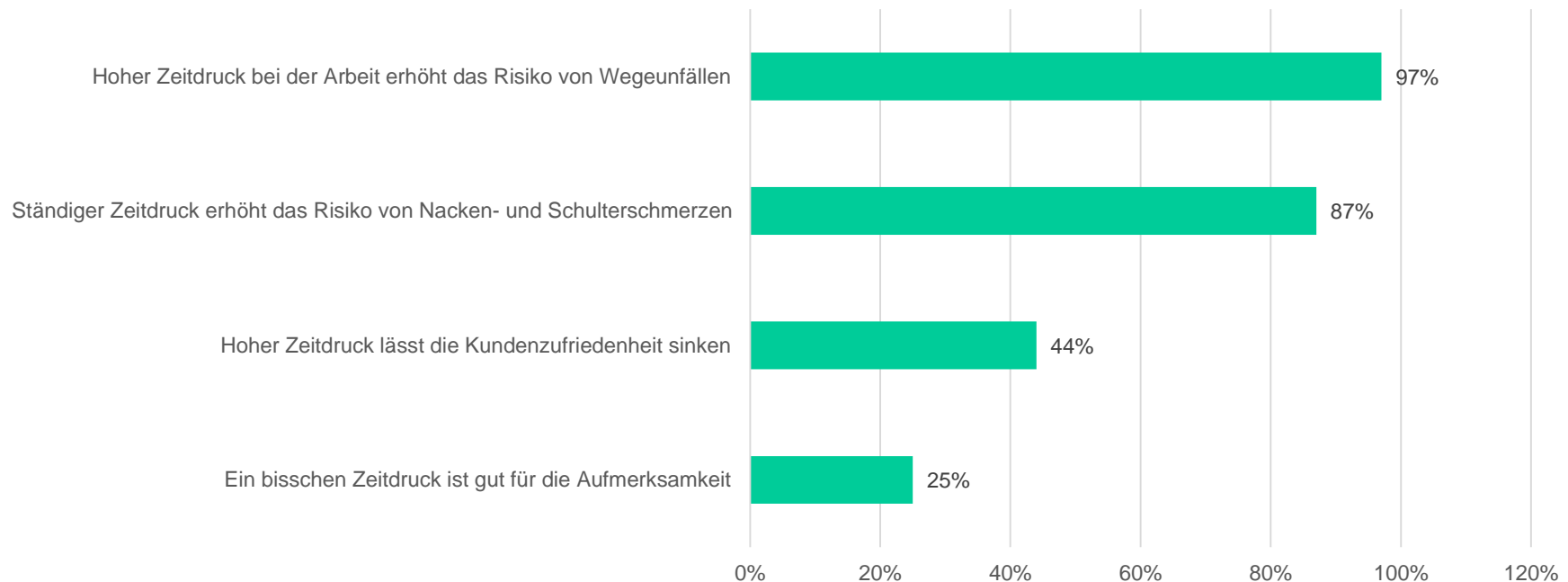
Erste Ergebnisse: wie steht es mit dem stress- bezogenen Gefahrenwissen bei Arbeitsschutz-Profis? (1)

Was bewirkt langandauernder Stress beim Menschen? (N=32,
Mehrfachantworten möglich)



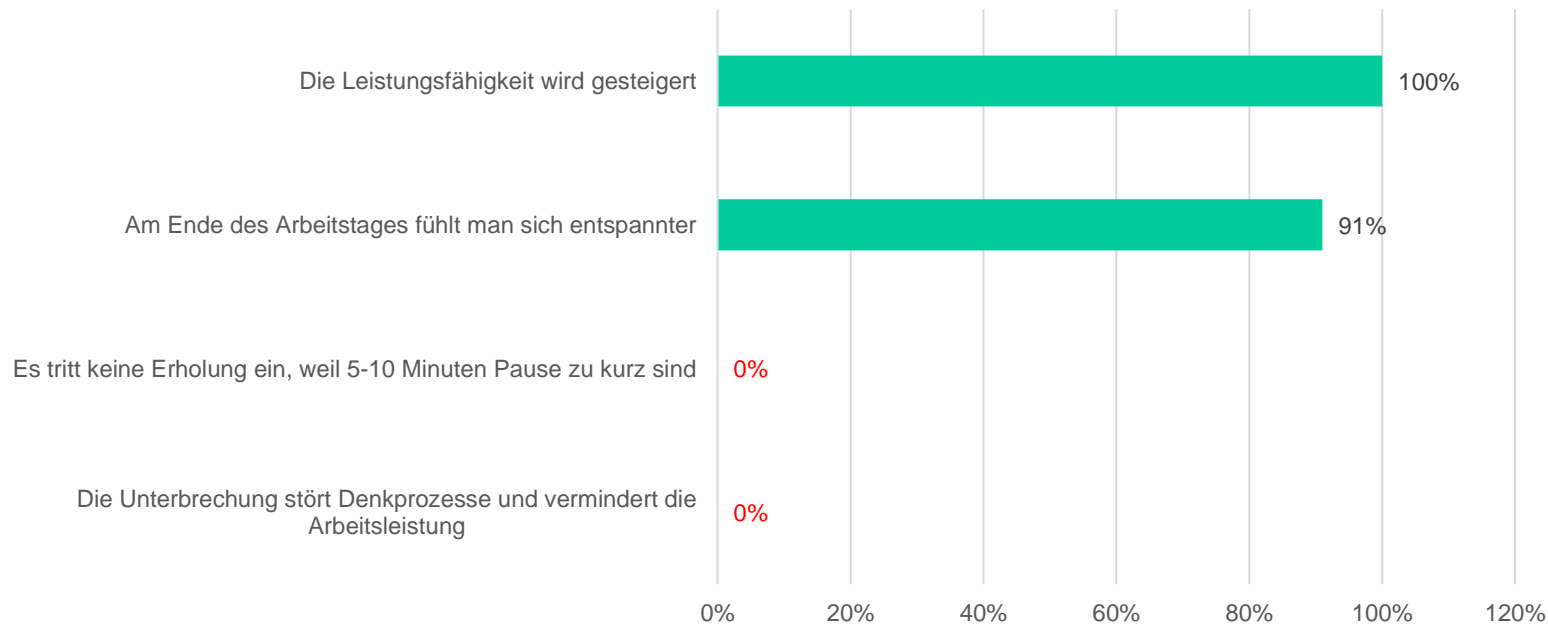
Erste Ergebnisse: wie steht es mit dem stress- bezogenen Gefahrenwissen bei Arbeitsschutz-Profis? (2)

Welche nachgewiesenen Effekte hat Zeitdruck bei der Arbeit? (N=32,
Mehrfachantworten möglich)



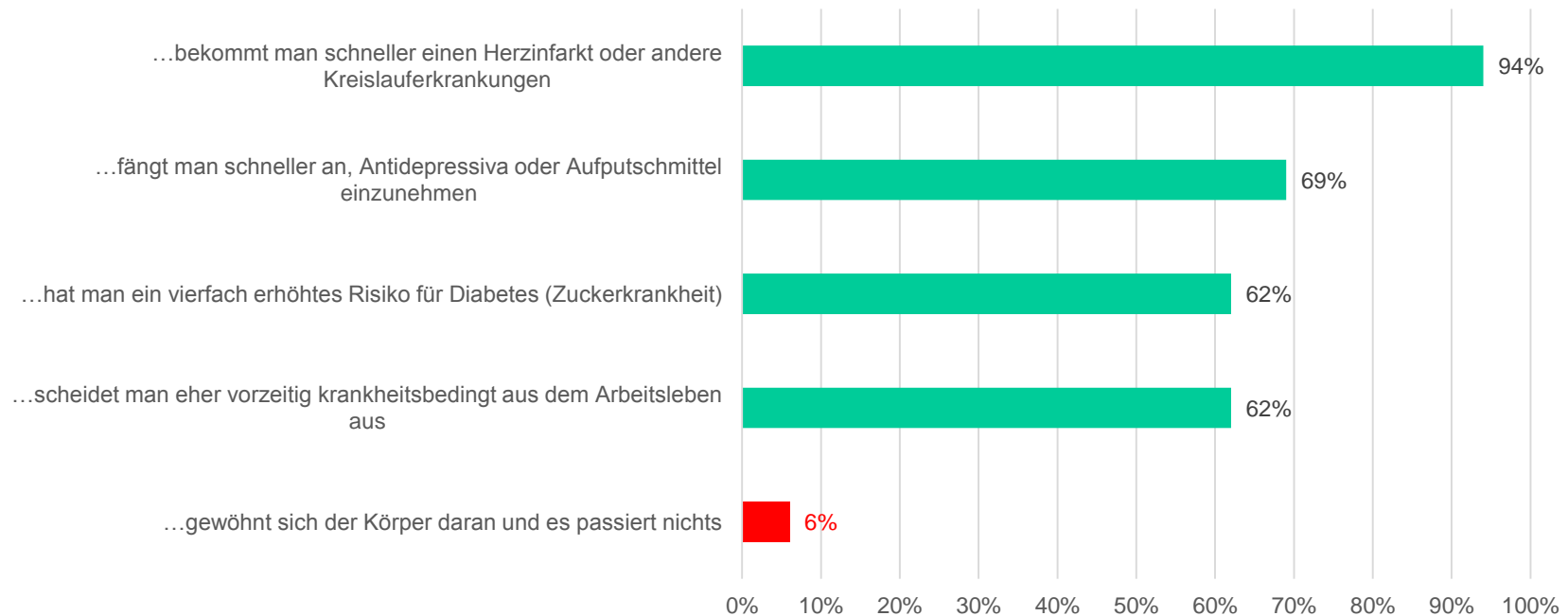
Erste Ergebnisse: wie steht es mit dem stress- bezogenen Gefahrenwissen bei Arbeitsschutz-Profis? (3)

Was bewirken Kurzpausen (5-10 Minuten) während der Arbeit?
(N=32, Mehrfachantworten möglich)



Erste Ergebnisse: wie steht es mit dem stress- bezogenen Gefahrenwissen bei Arbeitsschutz-Profis? (4)

Wenn man regelmäßig länger als 10 Stunden an einem Arbeitstag arbeitet, ... (N=32, Mehrfachantworten möglich)



Herzlichen Dank für Ihre Aufmerksamkeit !

Weitere Informationen: www.ingemo-projekt.de

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@uni-due.de)