

Balancearbeit – zwischen Flexibilität und Stabilität

Dresdner Gespräch Gesundheit und Arbeit 2014

Verbundprojekt *balance*  *arbeit*

Forschungsfragen:

1. Warum nehmen psychische Belastungen am Arbeitsplatz und deren Folgen kontinuierlich zu, obwohl die Arbeitsbedingungen in vielerlei Hinsicht zunehmend arbeitswissenschaftlichen Forderungen entsprechen?
2. Warum gelingt es einigen Mitarbeitenden oder Unternehmen besser als anderen, die Folgen der Flexibilisierung zu bewältigen bzw. zu puffern?

GEFÖRDERT VOM

Bundesministerium
für Bildung
und ForschungFörderschwerpunkt
Balance von
Flexibilität und Stabilität

Taylorismus: **Stabilität** als **Beherrschbarkeit** der Prozesse

Ziele:

- **Berechenbarkeit und Beherrschbarkeit**
- Hohe Effizienz
- Hohe Dispositionssicherheit

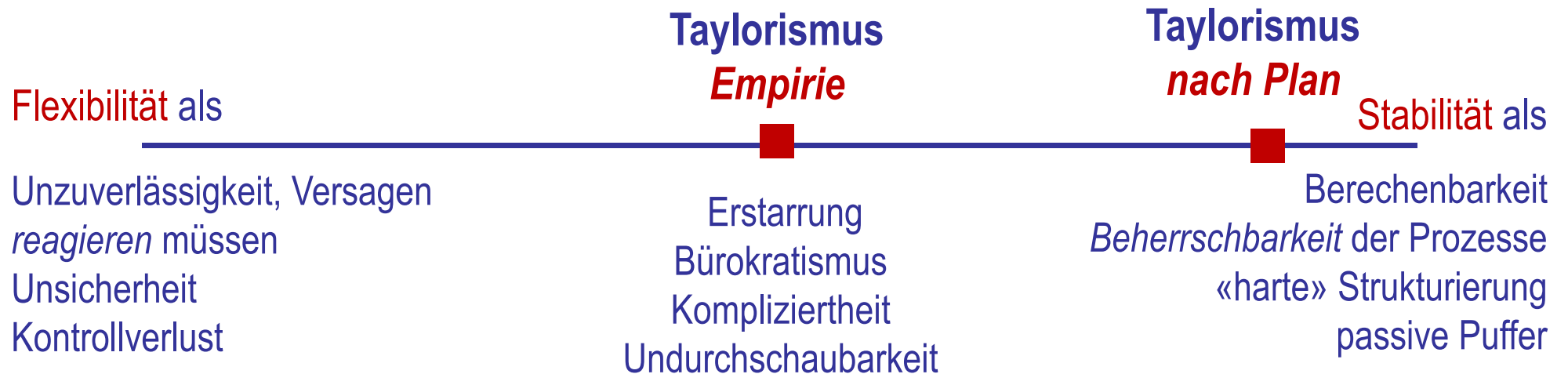
Organisationsstrukturierung

- **Zentrale Planung und Steuerung**
- Minimale Komplexität
- Deterministische Arbeitspläne

Taylorismus: **Empirie**

Bild, in dem das Arbeitsprogramm der Woche durch Störungen, Krankheit, Eilaufträge u. ä. „zerschossen“ wird

Taylorismus: Verständnis und Stellenwert von Stabilität und Flexibilität



Soziotechnische Systeme: **Flexibilität** als **Managebarkeit** der Prozesse

Ziele:

- **Managebarkeit** (*Manageability*)
- Hohe Effektivität/Effizienz
- Hohe Dispositionssicherheit

Organisationsstrukturierung

- Dezentralisierung/funktionale Integration
- Optimale Komplexität (Vernetzung)
- Rahmenvorgaben/Selbstregulation
- **Organisationale/soziale Ressourcen**

*Soziokulturell:
gegenseitige Unterstützung*

Arbeitsstrukturierung:

- Ganzheitliche Arbeitsaufgaben
- Handlungsspielräume
- Kooperation in teilautonomen Teams
- **personale Ressourcen, Polyvalenz**

Aufgabenorientierung

Soziotechnische Systeme: Metastabilität in Fertigungsinseln
(Beispiel: Felten & Guillaume; Therkorn & Lingemann, 1987)

Kriterium	Veränderung
Material-/Lagerbestände	- 30%
Auftrags- Durchlaufzeiten	- 60%
Ausschussquote	- 72%
Dispositionssicherheit	+ 40%

„Gruppenarbeit und interessantere Aufgaben fanden eine breite Zustimmung, die sich auch in objektiven Faktoren wie geringen Fehlzeiten, ausgeprägter Lernbereitschaft, hoher Leistungsbereitschaft und guten Arbeitsergebnissen widerspiegelt“.

Soziotechnische Systeme: Verständnis und Stellenwert von Stabilität und Flexibilität

Soziotechnische
Systeme
Empirie?

Soziotechnische
Systeme
nach Plan

Flexibilität als

aktive Bewältigung
prospektives
Nutzen von Chancen
Erreichen von Zielen

Stabilität als

Manageability
proaktiv erzielte Metastabilität
genutzte Spielräume,
Ressourcen

Strategien im Umgang mit Schwankungen/Störungen und Veränderungen



Strategie 1:

Reaktives Störungsmanagement

Versuch, Schwankungen und Störungen zu vermeiden

Reagieren, wenn diese trotzdem auftreten („kompensatorische Flexibilität“)

→ Lediglich „passive“ Ressourcen/ Puffer vor Ort (Bestände, Liegezeit)

→ Wartezeiten im Wechsel mit Hektik, ungepufferter Stress

Strategie 2:

Prospektives Ressourcenmanagement

Versuch, Schwankungen und Störungen zu antizipieren und flexibel zu bewältigen

Prospektiv und proaktiv Bereitstellen von Ressourcen/ Puffern vor Ort

→ „Aktive“ Bewältigung wird als Aufgabe vorgesehen

→ gepufferter /bewältigbarer Stress dank Ressourcen

Wo stehen wir heute?

Zusammenspiel der Erwerbsarbeit und dem Leben außerhalb der Erwerbsarbeit

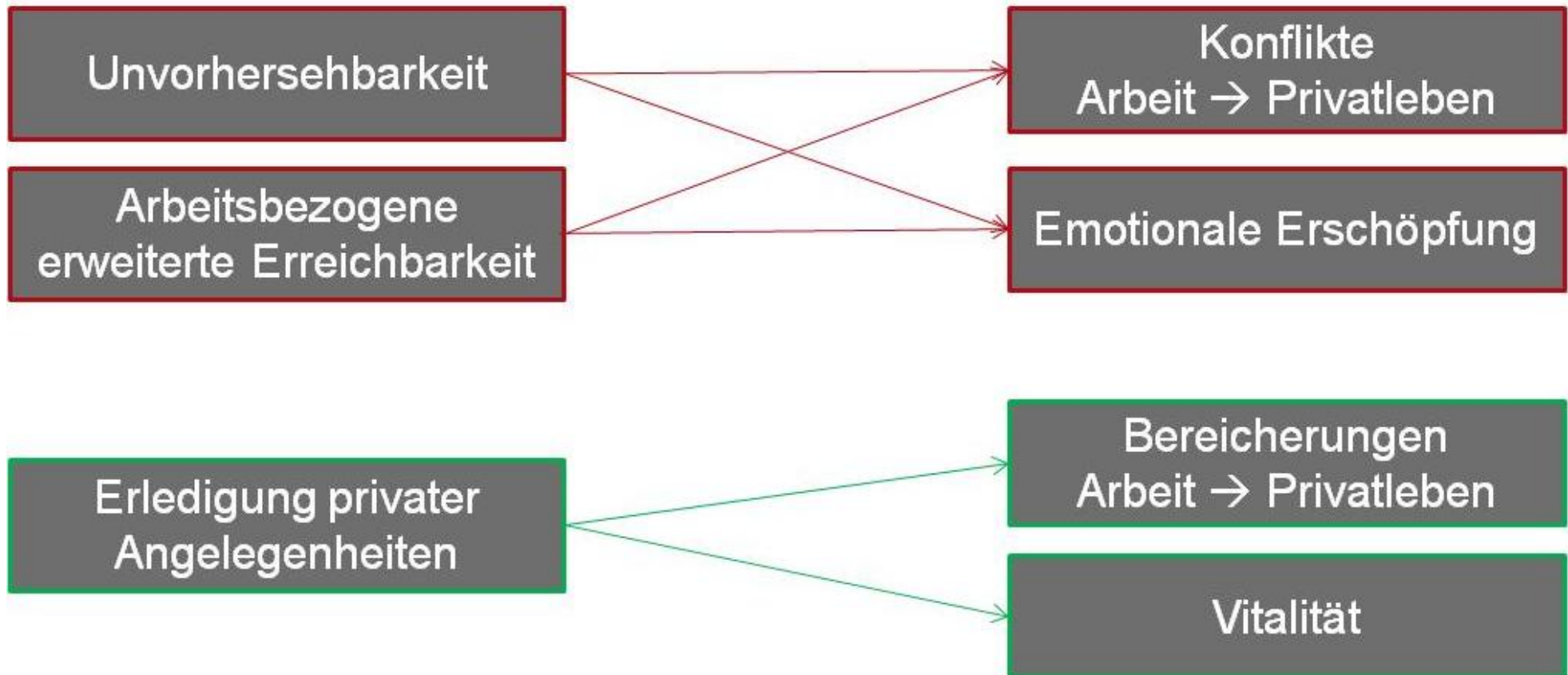
Generalisations-/Spillover-Effekte

- Negative Auswirkungen eines Lebensbereichs werden auf einen anderen übertragen (Verarmung der Persönlichkeit, Konflikte)
- Positive Auswirkungen eines Lebensbereichs auf einen anderen (Bereicherung der Persönlichkeit)
- Bereinigung kognitiver und emotionaler Dissonanz, „Normalisierung“
- Betrifft Aspekte wie ‚Bewältigung von Stress‘, ‚Nutzung von Ressourcen‘, soziale Kompetenz
- Tangiert die Persönlichkeitsentwicklung der Menschen („Sozialisation“)

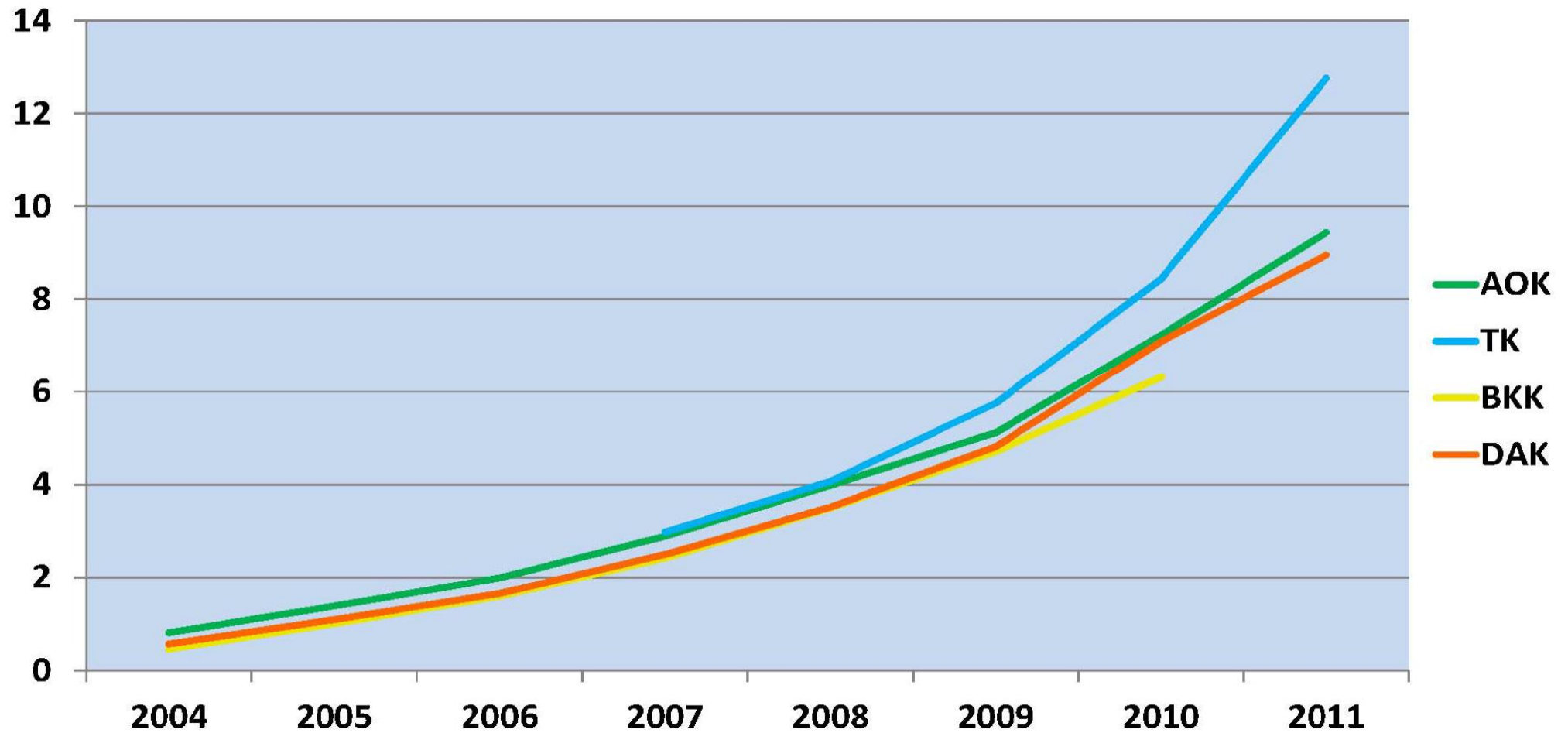
Kompensations-Effekte

- Negative Auswirkungen eines Lebensbereichs werden in eine anderen kompensiert (Bsp: Erholung, Sport bei Bewegungsarmut am Arbeitsplatz)

Zusammenhang von Flexibilität und Gesundheit sowie Life-Domain-Balance



Zunahme von Burnout (AU-Tage pro 100 Versicherte)



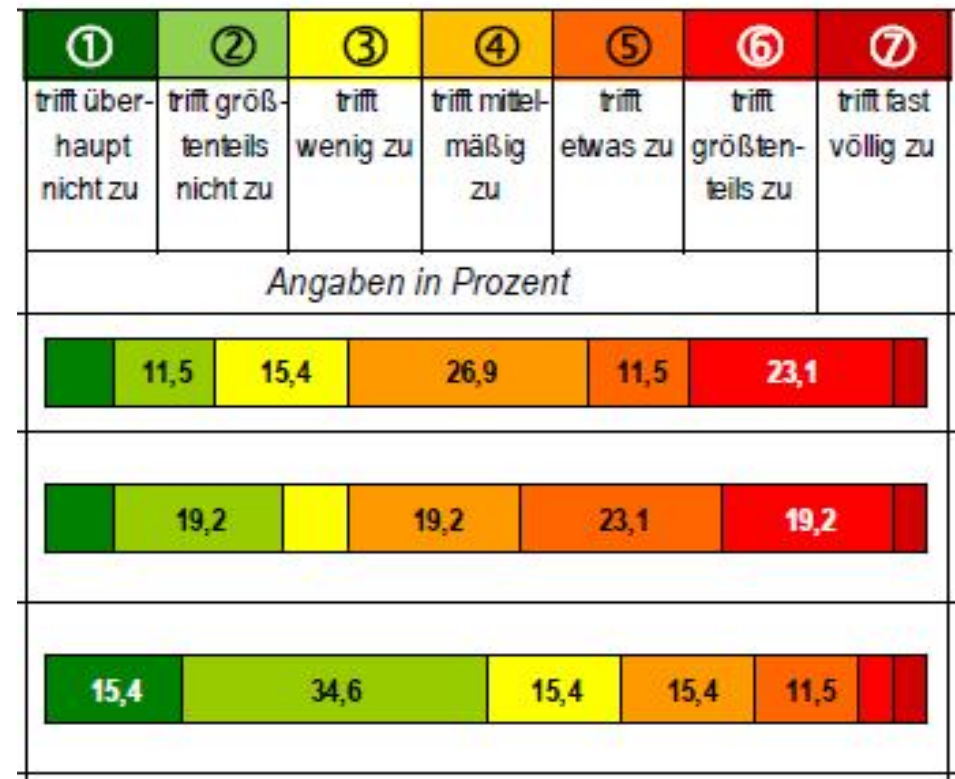
Irritation als Vorstufe von Burnout (Mohr et al. 2007; Beispiel)

Wie sehr treffen folgende Aussagen auf Sie zu?

Es fällt mir schwer, nach der Arbeit abzuschalten

Ich muss auch zu Haus an Schwierigkeiten bei der Arbeit denken

Selbst im Urlaub muss ich manchmal an Probleme bei der Arbeit denken



iga – Barometer 2013 (ca. n = 2000 Befragte)

Auswirkungen der Arbeit auf das Privatleben (2013)

■ Trifft völlig zu ■ trifft ziemlich zu ■ Trifft teils-teils zu ■ Trifft wenig zu ■ Trifft gar nicht zu

Meine Arbeit gibt mir das Gefühl, etwas zu leisten, und dies wirkt sich positiv auf mein Privatleben aus.



Meine Arbeit macht mich glücklich und dies wirkt sich positiv auf mein Privatleben aus.



■ Trifft völlig zu ■ trifft ziemlich zu ■ Trifft teils-teils zu ■ Trifft wenig zu ■ Trifft gar nicht zu

Wenn ich von der Arbeit nach Hause komme, bin ich oft zu erschöpft, um privaten Verpflichtungen nachzukommen.



Durch den ganzen Druck bei der Arbeit bin ich manchmal, wenn ich nach Hause komme, zu gestresst, um die Dinge zu tun, die mir Freude machen.

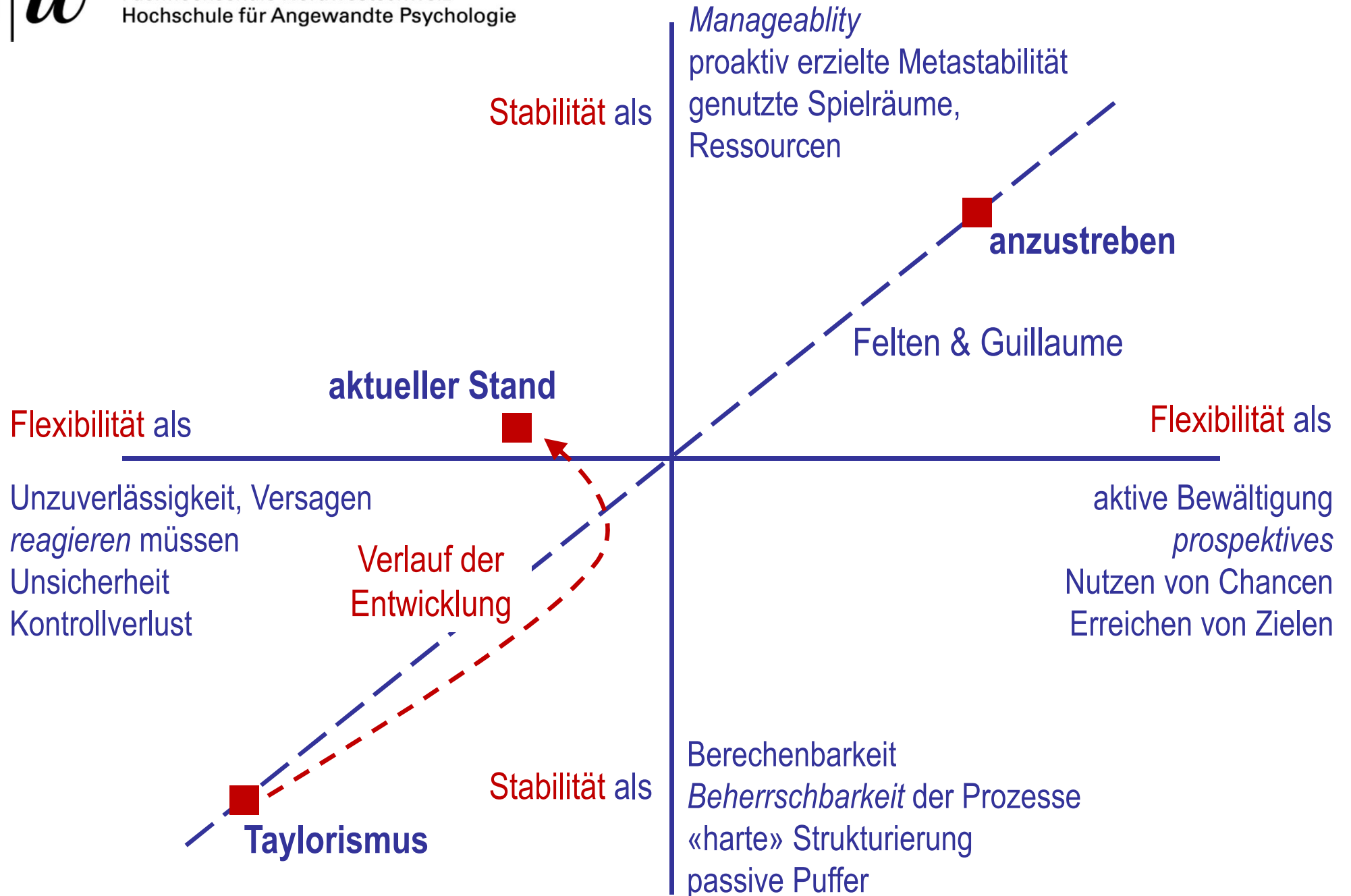


Ich muss private Aktivitäten ausfallen lassen, da ich so viel Zeit auf meine beruflichen Verpflichtungen verwenden muss.



Die Zeit, die ich meiner Arbeit widmen muss, hindert mich daran, meinen privaten Verpflichtungen nachzukommen.





Verbundprojekt *balance*  *arbeit***Antworten, Schlussfolgerungen** zu den Forschungsfragen:

1. Warum nehmen psychische Belastungen am Arbeitsplatz und deren Folgen kontinuierlich zu, obwohl die Arbeitsbedingungen in vielerlei Hinsicht zunehmend arbeitswissenschaftlichen Forderungen entsprechen?
2. Warum gelingt es einigen Mitarbeitenden oder Unternehmen besser als anderen, die Folgen der Flexibilisierung zu bewältigen bzw. zu puffern?

GEFÖRDERT VOM

Bundesministerium
für Bildung
und ForschungFörderschwerpunkt
Balance von
Flexibilität und Stabilität

Schlussfolgerungen (1)

- „Den Dreh finden“ kann man, muss man aber auch *lernen*. Dieser Lernprozess vollzieht sich oft schleichend und unbewusst
- Mit Unsicherheit und Veränderung umgehen („den Dreh finden“) heisst lernen, mit kognitiver und emotionaler Dissonanz umzugehen und diese zu ertragen
- Dies kann man sich nur leisten, wenn sich mit den Veränderungen attraktive Ziele und Belohnungen (*rewards*) verbinden lassen – und nicht (nur) Bedrohungen, Befürchtungen und Stress
- Für den Weg zu diesen Zielen müssen persönliche (Kompetenzen, Bewältigungsstrategien), soziale (gegenseitige Unterstützung) und organisationale Ressourcen zur Verfügung stehen
- Führung heisst, die Mitarbeitenden auf dem Weg zu vereinbarten (*nicht*: vorgegebenen) Zielen zu unterstützen (→ Rahmenvorgaben)

Schlussfolgerungen (2)

- Den Betroffenen muss es gelingen, sich als Akteure, als Subjekte, als Beteiligte zu verstehen – nicht (nur) als „Objekte“, „Spielbälle“ oder gar Opfer
- Der Umgang mit bzw. die Bewältigung von Veränderungen muss sich als proaktive Entwicklung – nicht lediglich als reaktive Anpassung verstehen lassen
- Unsicherheit, Veränderung und Stress lassen sich nicht mehr „vermeiden“; mit einem ausgewogenen Verhältnis von Verausgabung (*effort*) und (aktiver) Erholung (*recovery*) bzw. Belohnung (*reward*) lassen sie sich jedoch puffern und bewältigen (→ Selbstwirksamkeitserwartung; → Resilienz)