

Gesundheit und innovatives Arbeitsverhalten: Zur Bedeutung des Handlungsspielraums

Sibylle Galliker und Achim Elfering

Ungekürzte Fassung inkl. Literaturverweise von: Galliker, S., & Elfering, A. (2018, in press). Freiräume bei der Arbeit fördern die Gesundheit und Innovation. *UniPress, Wissenschaftsmagazin der Universität Bern, Nr. 173.*

Was macht gute Arbeit aus? Aus Sicht der Erwerbstätigen werden eine sichere Anstellung und ein festes Einkommen genannt. Sehr wichtig ist den Befragten ausserdem, ihre fachlichen und kreativen Fähigkeiten in die Arbeit einzubringen und Anerkennung zu erfahren (Fuchs, 2006). Als wichtige Ressource wird zudem Handlungsspielraum genannt - also Entscheidungsfreiräume wie, wann, in welcher Reihenfolge und mit wem eine Aufgabe ausgeführt wird. Stellt man die Frage nach der guten Arbeit einmal zukunftsbezogen („Wenn Sie an Ihre Arbeit und Ihren Gesundheitszustand denken: Meinen Sie, dass Sie unter den derzeitigen Anforderungen Ihre jetzige Tätigkeit bis zum Rentenalter ausüben können?“) wird die Bedeutung des Handlungsspielraums deutlich: In der Gruppe mit dem höchsten Handlungsspielraum bejahen die Frage 81 % der Personen. In der Gruppe mit dem niedrigsten Handlungsspielraum sind es hingegen nur 40 % (Fuchs, 2006).

Handlungsspielraum trägt zum Erhalt der Gesundheit bei. Dies ist empirisch gut abgesichert. So lassen sich über den selbstberichteten Handlungsspielraum etwa gesundheitsbedingte Arbeitsabsenzen vorhersagen (Abbildung 1).

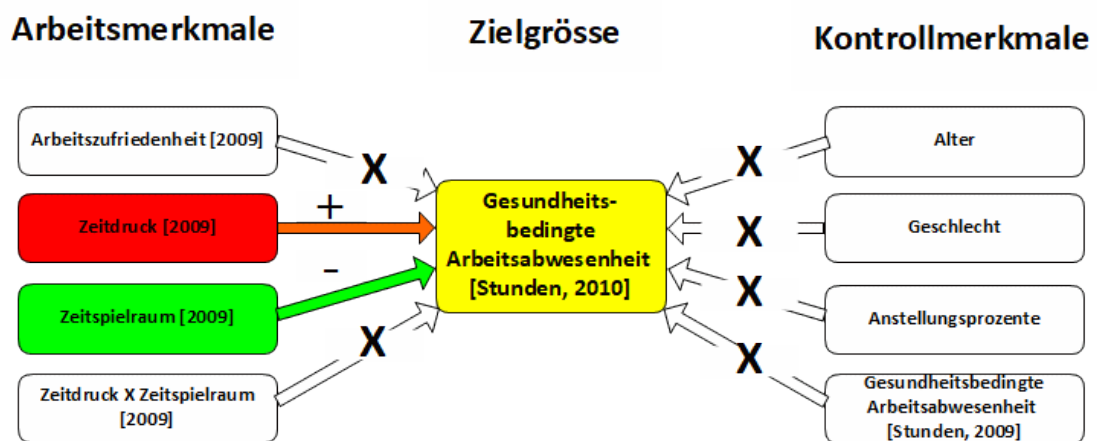


Abbildung 1: Zusammenhang gesundheitsbedingte Absenzen mit Arbeitsmerkmalen (Kottwitz, Schade, Burger, Radlinger, & Elfering, 2017)

Handlungsspielraum kann Belastungen verhindern oder abmildern. Handlungsspielraum kann auch Job Crafting als Strategie, die eigenen Arbeitsaufgaben positiv zu beeinflussen, fördern. Verlust von Kontrolle kann Stress bewirken. Kontrolle bzw. Handlungsspielraum erhöht die Bereitschaft, Verantwortung zu übernehmen.

Kein Wunder also, dass Handlungsspielraum auch eine wichtige Bedingung dafür ist, dass Erwerbstätige ihre kreativen Fähigkeiten in die Arbeit einbringen. Um diesen weniger gut untersuchten Zusammenhang soll es im Folgenden gehen.

Die Entwicklung und Umsetzung von innovativen Ideen sind für die Schweiz eine wichtige ökonomische Ressource. Da sich die Gegebenheiten immer rasanter verändern, gewinnt die Innovationskraft weiterhin an Bedeutung. Neue oder optimierte Produkte und Dienstleistungen müssen immer schneller auf den Markt gebracht werden. Neue Märkte wollen eröffnet, interne Abläufe müssen ständig angepasst und verbessert werden. Wenn allerdings gut ausgebildete Mitarbeiter/-innen ihre Ideen und Gestaltungsvorschläge nicht mitteilen oder nicht umsetzen können, bleibt grosses Potential ungenutzt.

Meist wird bei der Förderung der Innovationskraft auf eine innovationsförderliche Wirtschaftspolitik mit entsprechenden Forschungsinvestitionen sowie Bildung fokussiert. Als Indikator für Innovation gilt beispielsweise die Anzahl Patentanmeldungen. Vergleichende Untersuchungen bescheinigen der Schweiz hier eine Spitzenstellung (z.B. „Innovation Union Scoreboard 2017“). Etwas aus dem Blick geraten leicht die lokalen Arbeitsbedingungen in den Betrieben, die Innovation begünstigen oder hemmen können. Wichtig sind hierzu ebenfalls hohe Handlungsspielräume. Handlungsspielraum erleichtert die Passung von Anforderungen und individuellem Leistungsvermögen. Eine gute Passung fördert die aufmerksame, konzentrierte, tiefgehende und positiv empfundene Beschäftigung mit den Arbeitsinhalten, die eine fruchtbare Basis für Innovationen ist („Flow“).

Selbstberichtes innovatives Arbeitsverhalten

In der Schweiz startete unlängst eine repräsentative Studie der Stiftung Gesundheitsförderung Schweiz (GFCH) in Zusammenarbeit mit der Universität Bern (Abteilung für Arbeits- und Organisationspsychologie; Arbeitsgruppe Norbert K. Semmer, Achim Elfering, Ivana Igic und Anita Keller) und der Zürcher Hochschule für Angewandte Wissenschaften (Winterthurer Institut für Gesundheitsökonomie; Arbeitsgruppe Beatrice Brunner und Simon Wieser). Es wurden 2014, 2015 und 2016 jeweils drei Kennzahlen – der Job-Stress-Index (JSI), der Anteil erschöpfter Erwerbstätiger und das ökonomische Potential von Verbesserungen im Job-Stress-Index – an einer repräsentativen Stichprobe von Erwerbstätigen in der Schweiz erfasst (Elfering, A., Brunner, B., Igic, I., Keller, A. C., & Weber, L., 2017; Igic et al., 2014; Igic et al., 2017). Ein Drittel der 2'973 Befragten berichteten 2016 ein eher kleines bis moderates Innovationsverhalten (Abbildung 2).

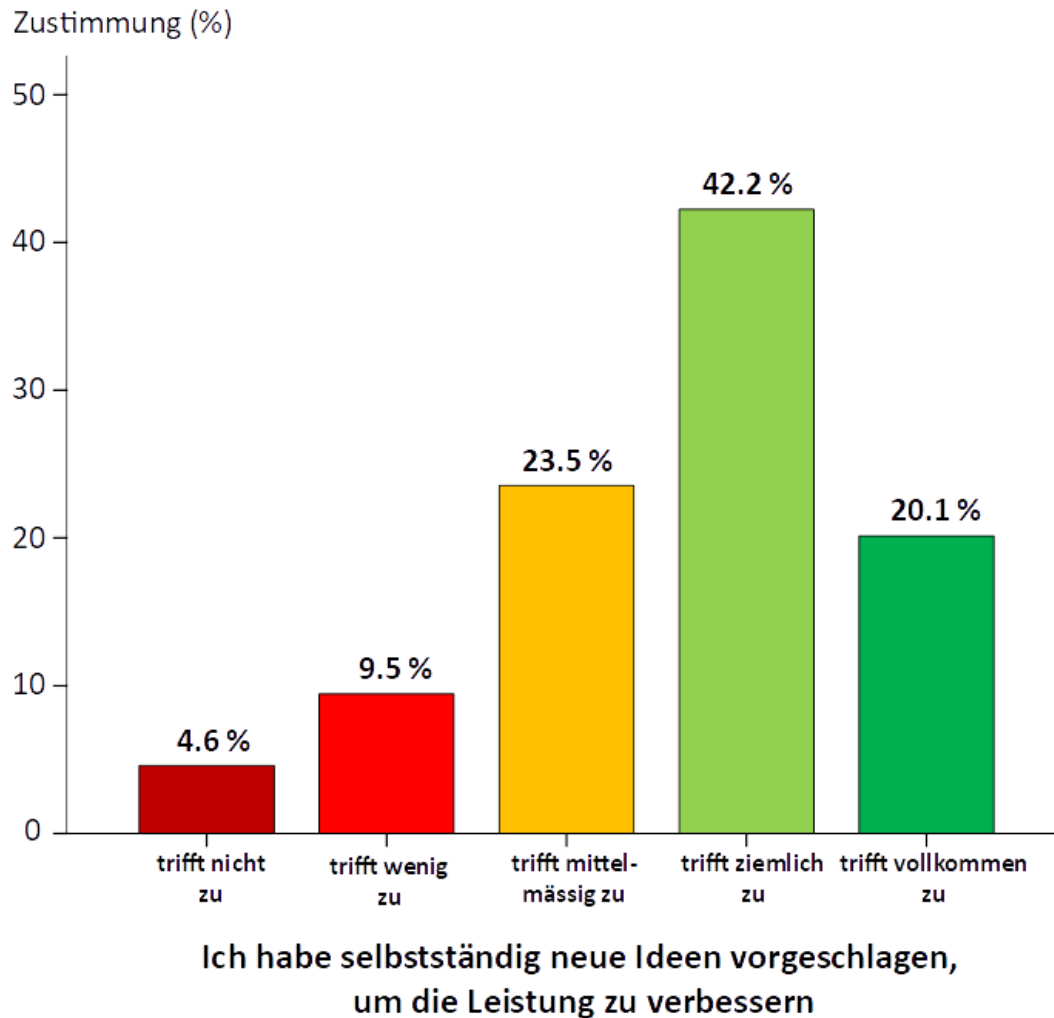


Abbildung 2: Prozentuale Antwortverteilung des selbstberichteten innovativen Arbeitsverhaltens von 2'973 erwerbstätigen Schweizer(inne)n im Jahr 2016 (Projekt „Job-Stress-Index“, Igic et al., 2017)

Es stellt sich die Frage, ob ihnen ggf. der Ort, das Gremium, das Gefäss, die/der Vorgesetzte oder die subjektiv empfundene Möglichkeit und Spielraum für Innovation fehlt. Hinweise auf letzteres liefern Daten des European Working Conditions Survey (EWCS). In den Jahren 2005 und 2015 wurden europaweit mehr als 43'000 Erwerbstätige befragt. Über 1'000 Schweizer Erwerbstätige berichteten ihr Möglichkeit, eigene Ideen im Betrieb umsetzen zu können. Die Zustimmungsrate fällt für 2015 für die Schweiz und die EU vergleichbar aus: Etwa die Hälfte der Befragten stimmen der Frage zu (Vanis, Graf, & Krieger, 2017). In 2005 hatte die Schweiz allerdings noch einen deutlichen Vorsprung (Abbildung 3).

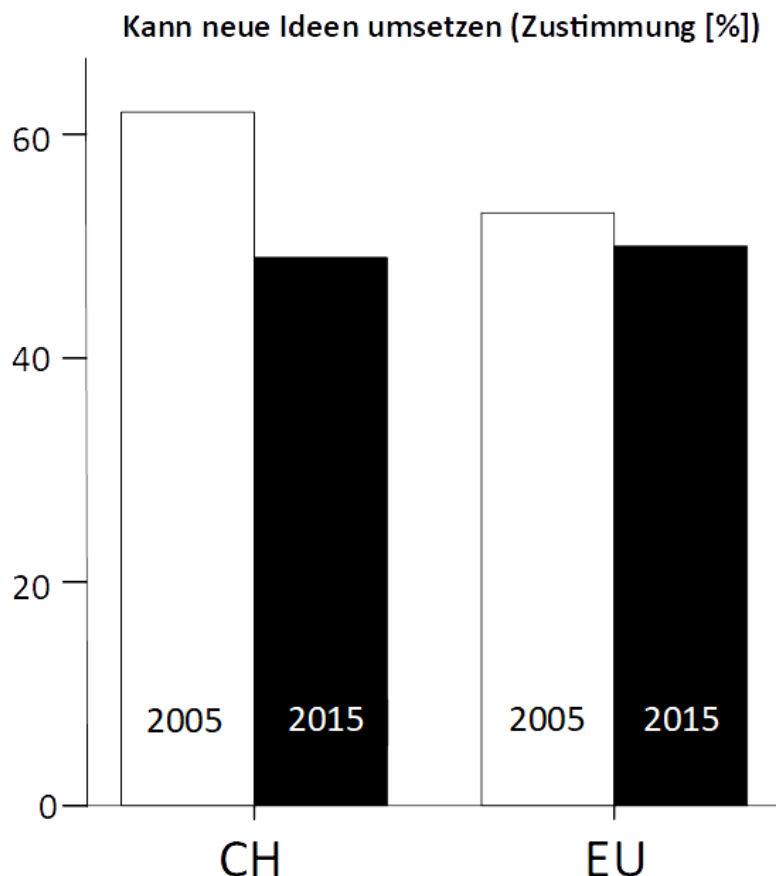


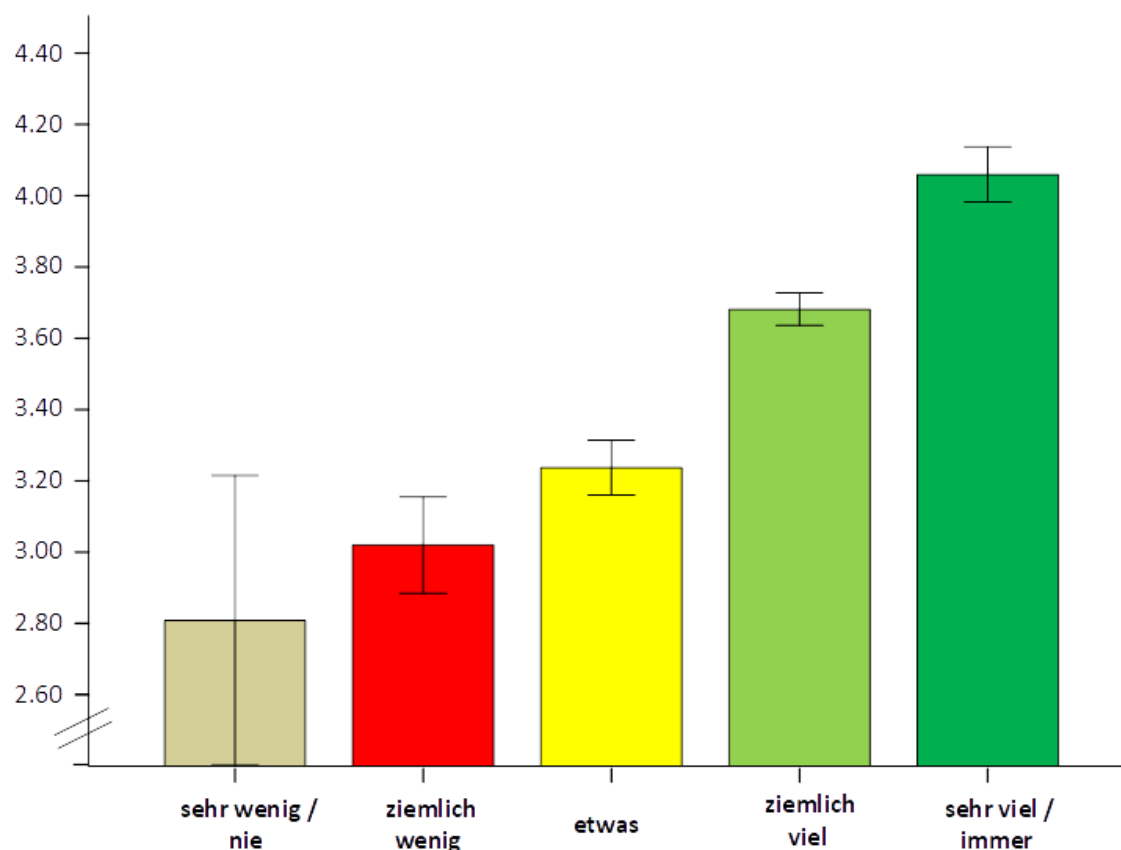
Abbildung 3: Prozentuale Zustimmung zur Frage, ob in der Arbeit neue Ideen umgesetzt werden können. Daten des European Working Conditions Survey (EWCS) aus den Jahren 2005 und 2015 (Vanis, Graf, & Krieger, 2017).

Geht die reduzierte Möglichkeit, in der Arbeit neue Ideen umzusetzen auch mit einer Reduktion anderer Freiheitsgrade in der Arbeit einher?

In der Schweiz ist die Möglichkeit, die Reihenfolge von Aufgaben und das Vorgehen beim Erledigen einer Aufgabe zu bestimmen, 2015 gegenüber 2005 um jeweils 8 Prozentpunkte gesunken. Der Freiheitsgrad, das Arbeitstempo zu gestalten, ist 2015 gegenüber 2005 um 5 Prozentpunkte gesunken. Auch die Möglichkeit, Pausen frei einzuteilen, wird markant seltener berichtet. Die Anzahl Befragter, die angeben, Einfluss auf die Auswahl von Kolleg(inn)en zu haben, ist in der Schweiz ebenfalls rückläufig, während sie im europäischen Durchschnitt gestiegen ist.

Aktuelle Befragungsdaten des Job-Stress-Index Projekts zeigen eine Fortsetzung dieses Trends in der Schweiz für 2015 und 2016 gegenüber 2014. (Igit et al., 2017). Erwartungsgemäss zeigt sich 2016 auch ein statistisch abgesicherter moderater positiver Zusammenhang zwischen Handlungsspielraum und innovativem Verhalten (Pearsons linearer Korrelationskoeffizient 0.33; vgl. auch Abbildung 4).

Mittelwert Innovation



Wenn man Ihre Arbeit insgesamt betrachtet, wie viele Möglichkeiten zu eigenen Entscheidungen bietet sie Ihnen?

Abbildung 4: Mittelwerte \pm 2 Standardfehler des Mittelwertes des selbstberichteten innovativen Arbeitsverhaltens in Abhängigkeit des Handlungsspielraums von 2'973 Erwerbstätigen in der Schweiz im Jahr 2016 (Projekt „Job-Stress-Index“, Skalierung: 1 bis 5 für Handlungsspielraum und Innovation; Igic et al., 2017)

Förderung der Gesundheit und der Innovation durch eine Erhöhung des Handlungsspielraums

Voraussetzung für eine Erhöhung des Handlungsspielraums ist eine Arbeitsanalyse. Tätigkeiten lassen sich dabei in Kern- und Nebenaufgaben unterteilen. Kernaufgaben machen das Berufsverständnis aus („z. B. Patienten versorgen“ bei Pflegenden). Besondere Aufmerksamkeit verdienen die Nebenaufgaben (z. B. „Administration“), da sie oft den Handlungsspielraum in den Kernaufgaben einschränken, weil immer mehr Aufgaben in der zur Verfügung stehenden Zeit erledigt werden müssen. Nebenaufgaben werden daher in Arbeitsgestaltungsmassnahmen häufig reorganisiert, um einen höheren Handlungsspielraum in den Kernaufgaben zu erreichen (z. B. „Übertragen administrativer Aufgaben an eine administrative Fachkraft“). Es bleibt mehr Zeit zur Generierung und Umsetzung innovativer Ideen – nebst dem positivem Effekt auf die Gesundheit, der wiederum innovationsförderlich ist: gesunde Mitarbeiter(inn)en sind eher in der Lage, innovativ zu sein (Herbig, & Glaser, 2015).

Die Arbeitsbedingungen in der Schweiz sind insgesamt gesehen von hoher Qualität. Die Arbeitswelt verändert sich allerdings rasant: Arbeitsintensivierung und -verdichtung, Flexibilisie-

rung, Kommunikationsverdichtung, demografischer Wandel, permanente technologische Veränderung, Entgrenzung von Arbeit und Privatsphäre beeinflussen Organisationen. Dieselben Bedingungen, die auf der betrieblichen Seite Innovationskraft erfordern, stellen hohe psychosozialen Anforderungen an die Mitarbeitenden bezüglich Bewältigungsfähigkeit und Adaptionsmechanismen und können sich potentiell negativ auf die Gesundheit auswirken. Aus der Sicht der Arbeits- und Organisationspsychologie bleibt daher der Blick auf die konkreten Tätigkeiten so wichtig, um durch eine optimierte Arbeitsgestaltung sowohl Innovationskraft wie auch Gesundheit weiter zu gewährleisten und zu fördern – eine Schlüsselrolle spielt dabei der Handlungsspielraum.

Literatur

- Elfering, A., Brunner, B., Igic, I., Keller, A. C., & Weber, L. (2017). Gesellschaftliche Bedeutung und Kosten von Stress. In R. Fuchs, & M. Gerber (Eds.), *Handbuch Stressregulation und Sport* (pp. 1-24). Berlin, Heidelberg: Springer. doi: 10.1007/978-3-662-49411-0
- Eurofound (2017). *Sixth European Working Conditions Survey – Overview report (2017 update)*, Publications Office of the European Union, Luxembourg. <https://www.eurofound.europa.eu/publications/report/2016/working-conditions/sixth-european-working-conditions-survey-overview-report>
- European Innovation Scoreboard (2017). Switzerland. European Commission. <http://ec.europa.eu/docsroom/documents/23938>
- Fuchs, T. (2006). *Was ist gute Arbeit? Anforderungen aus der Sicht von Erwerbstätigen Konzeption und Auswertung einer repräsentativen Untersuchung*. Dortmund, Berlin, Dresden: Initiative Neue Qualität der Arbeit (INQUA). http://www.inqa.de/SharedDocs/PDFs/DE/Publikationen/inqa-19-was-ist-gute-arbeit.pdf?__blob=publicationFile
- Herbig, B., & Glaser, J. (2015). *Create Health! Arbeit kreativ, gesund und erfolgreich gestalten*. Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin (Hrsg.), Dortmund. https://www.baua.de/DE/Angebote/Publikationen/Praxis/A61.pdf;jsessionid=84F59673D8035D73AE494BCFC9FD4993.s2t2?__blob=publicationFile&v=3
- Igic, I., Keller, A., Luder, L., Elfering, A., Semmer, N., Brunner, B., & Wieser, S. (2014). *Job-Stress-Index 2015. Kennzahlen zu psychischer Gesundheit und Stress bei Erwerbstätigen in der Schweiz*. Gesundheitsförderung Schweiz, Bern und Lausanne.
- Igic, I., Elfering, A., Semmer, N., Brunner, B., Wieser, S., Gehring, K., & Krause, K. (2017, in press). *Job-Stress-Index 2014 bis 2016. Kennzahlen zu psychischer Gesundheit und Stress bei Erwerbstätigen in der Schweiz*. Gesundheitsförderung Schweiz, Bern und Lausanne.
- Kottwitz, M. U., Schade, V., Burger, C., Radlinger, L., & Elfering, A. (2017). Time pressure, time control, and sickness absenteeism in hospital employees: A longitudinal study on organisational absenteeism records. *Safety and Health at Work*. (online first). doi: 10.1016/j.shaw.2017.06.013
- Vanis, M., Graf, M., & Krieger, R. (2016). Der Vorsprung schwindet. Die Volkswirtschaft. Plattform für Wirtschaftspolitik. <http://dievolkswirtschaft.ch/de/2017/05/vanis-06-2017/>