

Mit Reflexion und Beratung zur
menschengerechten Gestaltung der Arbeit

Prof. Dr. Nadine Pieck

Was ist Arbeitswissenschaft?

Kerndefinition der Arbeitswissenschaft

nach H. Luczak und W. Volpert 1987

- » Arbeitswissenschaft ist die Systematik der Analyse, Ordnung und Gestaltung der technischen, organisatorischen und sozialen Bedingungen von Arbeitsprozessen mit dem Ziel, dass die arbeitenden Menschen in produktiven und effizienten Arbeitsprozessen
 - schädigungslose, ausführbare, erträgliche und beeinträchtigungsfreie Arbeitsbedingungen vorfinden,
 - Standards sozialer Angemessenheit nach Arbeitsinhalt, Arbeitsaufgabe, Arbeitsumgebung sowie Entlohnung und Kooperation erfüllt sehen,
 - Handlungsspielräume entfalten, Fähigkeiten erwerben und in Kooperation mit anderen ihre Persönlichkeit erhalten und entwickeln können.

Struktur des Gegenstandskatalogs der Arbeitswissenschaft

7 Arbeit und Gesellschaft

6 Betriebliche Arbeitsbeziehungen und Organisation in Produktion, Dienstleistung, Verwaltung

5 Kooperationsformen: Arbeitsgruppen, Teams, verteilte Kooperation

4 Handlungen der Arbeitsperson und Arbeitsformen

3 Arbeitstätigkeit und Arbeitsplatz

Psychische Aspekte der Arbeitstätigkeit und der Arbeitsanforderungen
Betrachtung des Arbeitsplatzes als komplexes System

2 Operationen mit Werkzeugen und an technischen Geräten

Biologische und psychologische
Technische Grundlagen der Arbeitsgestaltung

I Körperfunktionen und Arbeitsumgebung

Anatomie und Physiologie der neuronalen + hormonellen Körperfunktionen
Physikalische und chemische Umgebungseinflüsse



Relevanz in der betrieblichen Gesundheitsförderung und Prävention

Gesundheit in der Arbeitswelt

Arbeits- und
Gesundheitsschutz

Arbeitsschutzgesetz,
ASiG, SGB VII, BetrVG,
BPersVG und
LandesPersVG

Betriebliche
Gesundheitsförderung

Krankenkassen
unterstützen nach §20b
SGB V

Betriebliches
Eingliederungs-
management

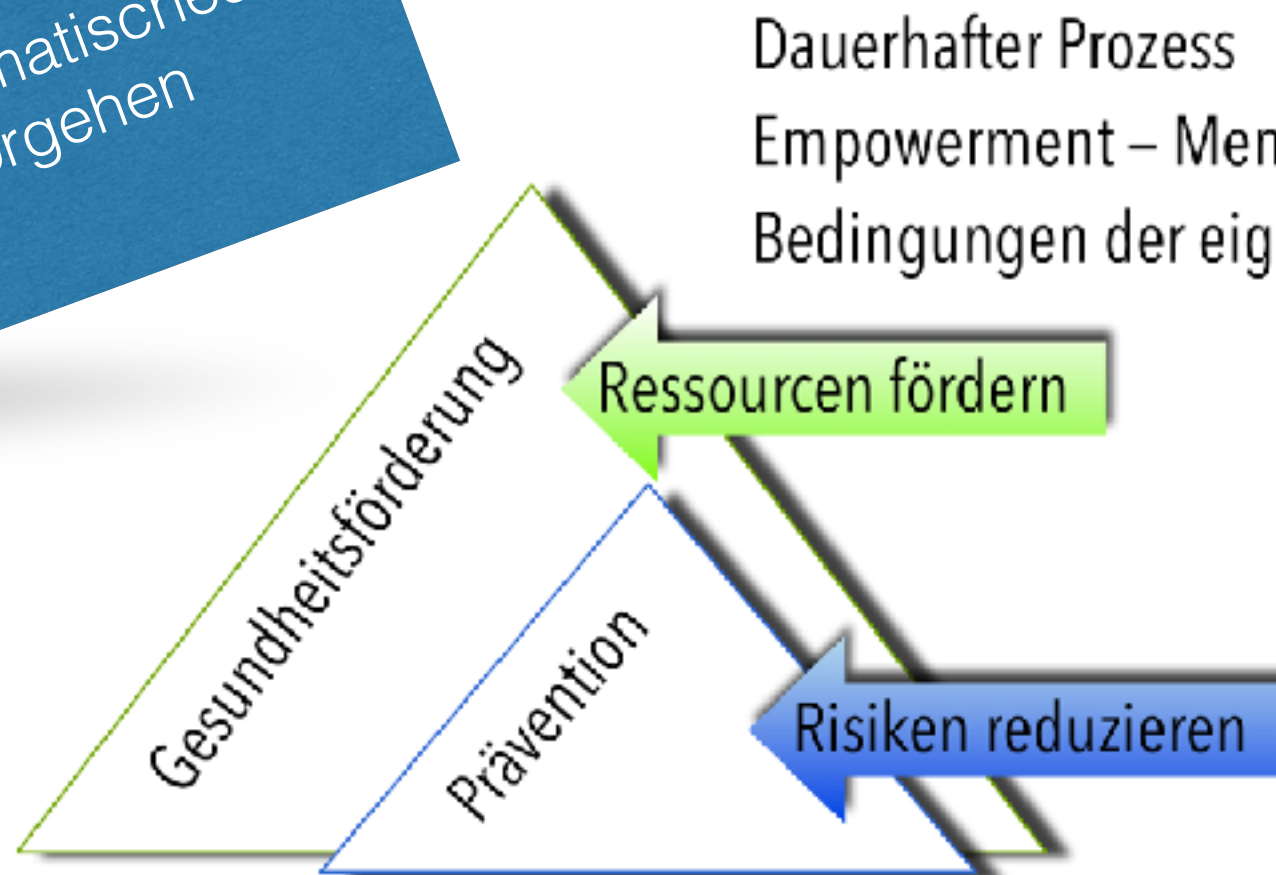
§84 Abs. 2 SGB IX

Verknüpfung im Betrieblichen Gesundheitsmanagement

GKV-Spitzenverband (Hrsg.). (2014). Leitfaden Prävention. Berlin. S.79

Gesundheitsfördernde Organisationsentwicklung

Systematisches
Vorgehen



Gesundheitsbezogene Maßnahmen – verhaltens- & verhältnisorientiert

WHO 1986, Bamberg et al 2011

Prozessmodell der gesundheitsfördernden Organisationsentwicklung

Sensibilisierungs- und
Konzeptionsphase

Durchführungsphase

Planung und Steuerung, Entscheidungen, Information und Kommunikation

Sensibilisierung

- Ziele
- Strukturen
- Ressourcen

① Analyse: Struktur d. Organisation
Bisherige Aktivitäten

② Belastungen und Ressourcen
Handlungsbedarf

③

Rückmeldung
der Ergebnisse

⑦

Evaluation der
Ergebnisse

Beteiligungsgruppen:
Vertiefende Analyse
Entwicklung v. Lösungen

④

⑥

Umsetzung und
Erprobung

⑤

Entscheidung über
Vorschläge

Entscheidung

(c) Nadine Pieck



Arbeitswissenschaftliche Modelle - ausgewählte Erkenntnisse zum Zusammenhang von Arbeit und Gesundheit

Was wird bei der psychischen Gefährdungsbeurteilung überprüft?

- » Arbeitsinhalt/Arbeitsaufgabe (z.B. Abwechslungsreichtum, Handlungsspielräume, Arbeitsintensität)
- » Arbeitsorganisation (z.B. Dauer, Lage und Verteilung der Arbeitszeit, Unterbrechungen und Störungen)
- » Soziale Beziehungen bei der Arbeit (z.B. Konflikte, soziale Unterstützung, Wertschätzung)
- » Arbeitsumgebung (z.B. Lärm, räumliche Enge)
- » Neue Arbeitsformen (z.B. Mobilitäts- und Flexibilitätsanforderungen)

Erweitertes Belastungs-Beanspruchungsmodell

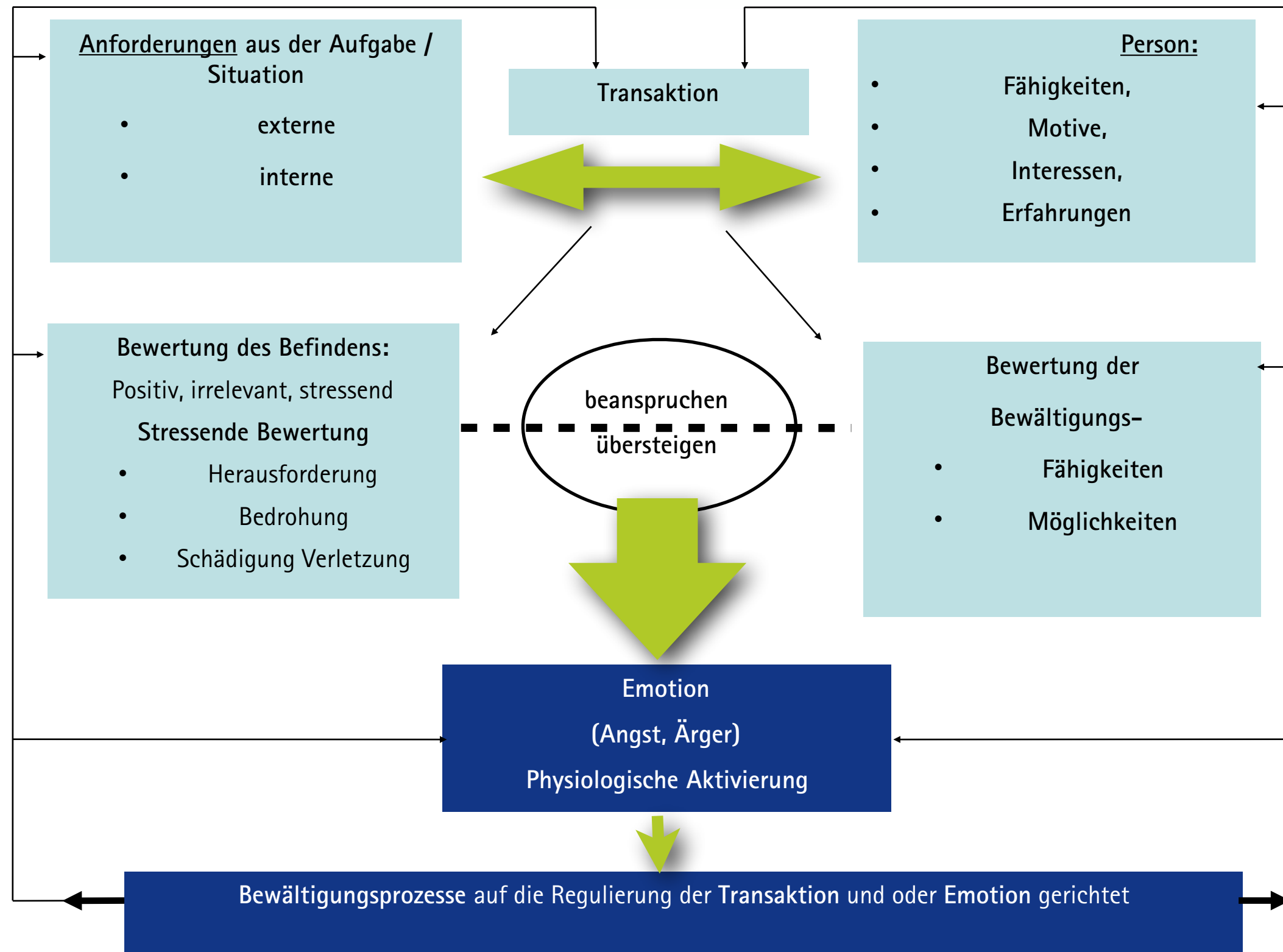


Quelle: Tatjana Fuchs, *Internationales Institut für empirische Sozialökonomie*

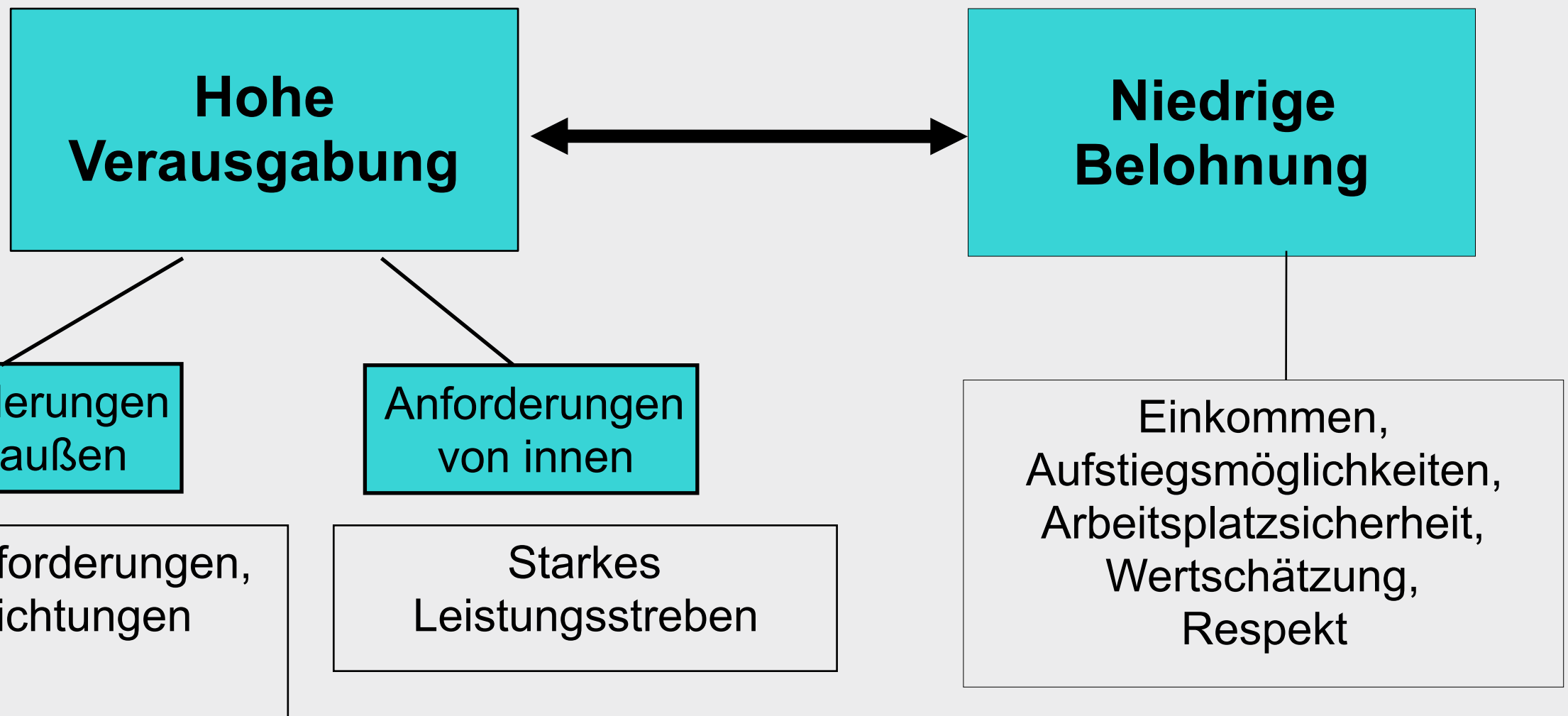
Anforderung/Belastung (Berliner Schule der Handlungsregulationstheorie)

- » Regulation ist psychische Steuerung des Handels
- » Im Zentrum steht die Aufgabe mit ihren Regulationserfordernissen
 - Regulationserfordernisse
 - Regulationshindernisse: Zusatzaufwand
 - Regulationsüberforderung
 - Zeitdruck | Monotonie
 - aufgabenunspezifisch: Lärm, Mobbing...
- » Eigenständige Definition von Belastungen

Transaktionales Stressmodell



Das Modell beruflicher Gratifikationskrisen



(nach Siegrist, 1996)

Arbeitbezogene Risikofaktoren für chronische Erkrankungen und Frühverrentungen

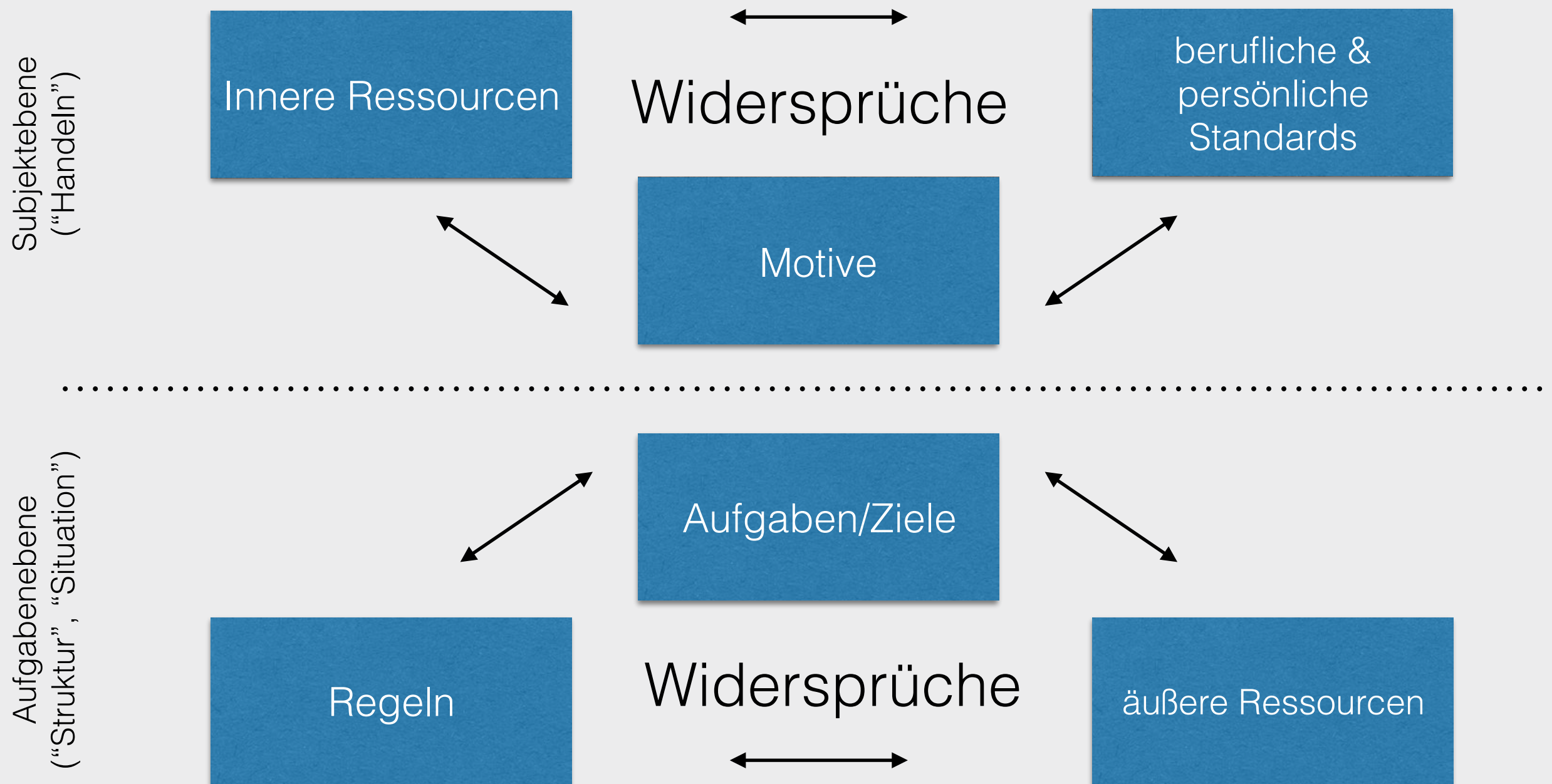
- » Psychische Belastungen sind eigenständige Risikofaktoren bei der Entstehung chronischer Erkrankungen und von Frühverrentungen
 - Hohe Anforderungen und fehlende Anerkennung/Belohnung (Gratifikationskrise)
 - Hohe Anforderungen und geringe Kontrolle der Arbeitssituation

- » Ergebnisse von vielen Längsschnittuntersuchungen mit Fallgruppe und Kontrollgruppe weltweit
 - verschiedenen Beschäftigtengruppen: Industriearbeiter, Angestellte)
 - lange Untersuchungszeiträume: bis 12 Jahre
 - Stichprobengröße: Mehrere hundert bis über zehntausend Untersuchte

- » Bei Belastungen im o. g. Sinne steigt das Risiko
 - Für Koronare Herzkrankheiten auf das 1,5 - 4,5-fache
 - Für Depressionen auf das 1,5 - 4,5-fache
 - Für Muskel-Skelett-Erkrankungen auf das 2,0 - 3,5-fache

N. Dragano; J. Siegrist, Bundesgesundheitsblatt 3/2008

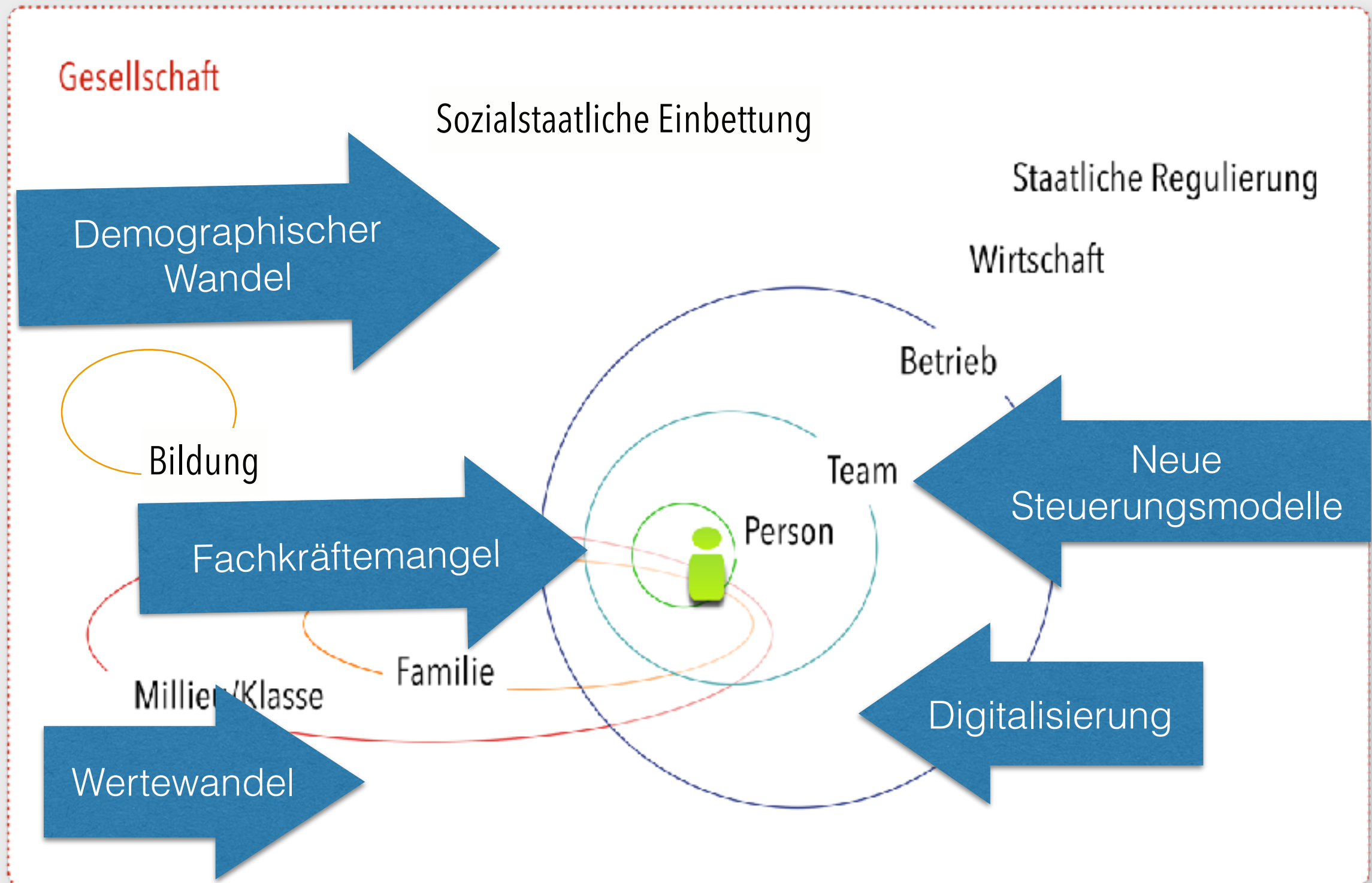
Widersprüchliche Arbeitsanforderungen nach Moldaschl 1991; 2017



“Jemand muss, um seine Aufgabe zu erfüllen, etwas tun, was er oder sie »eigentlich« nicht tun darf, nicht tun soll oder aufgrund äußerer Bedingungen nicht tun kann.”

Psychische Belastungen werden definiert als Widersprüche zwischen Handlungsanforderungen und Handlungsmöglichkeiten – als Diskrepanz zwischen Zielen, Regeln und Ressourcen.

Gesellschaftliche Einbettung – Wandel





Warum wir dringend Reflexionsräume brauchen: Indirekte Steuerung

Indirekte Steuerung

- » Indirekte Steuerung liegt vor, wenn abhängig „Beschäftigte sich zu ihrer Rechtfertigung nicht mehr allein auf ihre tatsächlich geleistete Arbeit (...) berufen können, sondern in **erster Linie Erfolge** vorweisen müssen, die in der Regel betriebswirtschaftlich (...) definiert sind“ (Peters, 2011, S.108)
- » Mechanismen der indirekten Steuerung erfordern **unternehmerisches Agieren von abhängig beschäftigten** ArbeitnehmerInnen. Dies erfordert Selbstmanagement, Selbstorganisation sowie ziel- und erfolgsorientiertes Denken und Handeln unter ökonomischen Gesichtspunkten
- » Im Rahmen zunehmender Vermarktlichung werden Beschäftigte direkt **mit den Regeln des Marktes konfrontiert**, Organisationsführung fungiert **nicht mehr als „Puffer“ zwischen Markt und Beschäftigten**, diese Mechanismen werden zunehmend verinnerlicht und kaum hinterfragt

- » Führen durch Ziele
- » Ziele sind quantifizierbare Kennzahlen, die den unternehmerischen Erfolg widerspiegeln
- » Übertragen der Verantwortung für die Zielerreichung auf Mitarbeitende aller Hierarchieebenen
- » Systematisches Überprüfen und Rückmelden des Zielerreichungsgrades

Interessierte Selbstgefährdung

- » Die ziel- und erfolgsorientierte Ausrichtung der Arbeit im Rahmen indirekter Steuerung führt bei den Beschäftigten zur „interessierten Selbstgefährdung“
- » Um den Erfolg der eigenen Arbeit zu sichern oder Misserfolg zu vermeiden, wird eine Gefährdung der eigenen Gesundheit willentlich in Kauf genommen.
- » Interessierte Selbstgefährdung ist eine notwendige Konsequenz indirekter Steuerung
- » Selbstgefährdung stellt eine Bewältigungsstrategie arbeitsbezogener Stressoren dar

- » Ausdehnen der eigenen Arbeitszeit
- » Intensivieren der Arbeitszeit
- » Einnahme von Substanzen zur Erholung
- » Einnahme stimulierender Substanzen
- » Präsentismus
- » Vortäuschen
- » Senken der Qualität
- » Umgehen von Sicherheits- und Schutzstandards

- » Autonomie
- » Realistisch erreichbare Ziele
- » Aushandeln der Ziele
- » Anpassbare Ziele
- » Honorieren der fachlichen Arbeit
- » Honorieren von Erfolgen

- » Zielspiralen
- » Unsichtbare Leistung
- » Engmaschiges Controlling
- » Behindernde Prozessvorgaben
- » Widersprüche zwischen fachlichen und ökonomischen Zielen
- » Negative Konsequenzen bei fehlender Zielerreichung
- » Permanente Reorganisation
- » Sanktionieren offener Kommunikation seitens übergeordneter Hierarchieebene
- » Bedeutung von Konkurrenz in der eigenen Organisation

» Um diese Herausforderungen meistern zu können, bedarf es systematisch eingerichteter Reflexions- und Aushandlungsräume zwischen den unterschiedlichen Beteiligten und Interessengruppen

Vielen Dank für Ihre Aufmerksamkeit!