

Gesundheitsressourcen stärken bei digitaler Produktionsarbeit: Evaluation des teambezogenen Stresspräventionskonzeptes „SePIAR“

Anja GERLMAIER

*Institut Arbeit und Qualifikation, Universität Duisburg-Essen
Forsthausweg 2, D-47057 Duisburg*

Kurzfassung: Mit dem verhaltens- und verhältnisorientierten Stresspräventionskonzept „SePIAR“ wurde ein Instrument entwickelt, mit dem Führungskräfte und ihre Teams durch den Aufbau von kollektiver Gestaltungskompetenz befähigt werden sollen, psychische Belastungen und vorhandene Gestaltungspotenziale im Arbeitsbereich zu erkennen und letztere zur Stärkung ihrer Gesundheitsressourcen zu nutzen. Das Verfahren soll dabei helfen, dezentrale Gestaltungsprozesse nach Gefährdungsbeurteilungen oder während technologisch-organisationaler Veränderungsprozesse zu fördern. Im Rahmen des Beitrags werden das Konzept und Ergebnisse einer Evaluation in acht Interventionsfällen aus den Bereichen Anlernertätigkeiten, Facharbeit und produktionsnahe Wissensarbeit dargestellt. Vorher-Nachher Tests sowie Erfolgsbewertungen von Führungskräften und Teammitgliedern aus dem Interventionsbereichen verweisen auf überwiegend positive Effekte bei der Entwicklung von Gestaltungskompetenz und Regenerationsfähigkeit. Signifikante Effekte konnten auch bei der psychischen Erschöpfung und dem Aufbau psycho-sozialer Arbeitsressourcen festgestellt werden.

Schlüsselwörter: Arbeitsgestaltung, Gefährdungsbeurteilung, Stress, Digitalisierung

1. Problemstellung

Mit der wachsenden digitalen Durchdringung unserer Arbeitswelt werden gleichermaßen große Chancen und Risiken für die Gesundheit von Beschäftigten erwartet. Präventive Arbeitsgestaltung entscheidet darüber, ob neue Digitaltechnologien Gestaltungsfreiräume eröffnen oder sich destabilisierend auf die Gesundheit auswirken (Sträter 2019; Latniak & Gerlmaier 2019). Im BMBF-geförderten Projekt „InGeMo“ (siehe Hinweis am Ende des Textes) wurde für den Bereich der Produktion untersucht, inwiefern der Aufbau von kollektiver Arbeitsgestaltungskompetenz bei Führungskräften und ihren Teams dazu beitragen kann, im Verlauf von Digitalisierungsprojekten psychische Belastungen, aber auch gesundheitsförderliche Gestaltungsressourcen besser zu erkennen und letztere zur Gesundheitsstärkung zu nutzen. SePIAR setzt anders als klassische Instrumente des betrieblichen Gesundheitsmanagements wie Gesundheitszirkel auf einem Aufbau von Gestaltungskompetenz der verschiedenen, an einem Präventionsvorhaben beteiligten betrieblichen Akteure. Dies soll dazu beitragen, ein kollektives Problembewusstsein zu schaffen, arbeitswissenschaftlich fundiertes Gestaltungswissen zu vermitteln und durch die Förderung eines kollektiven Aushandlungsprozesses zwischen Mitarbeitern und Führungskräften den Umsetzungserfolg zu erhöhen (Gerlmaier 2020).

2. Konzept und Vorgehensweise von SePIAR

Mit SePIAR wurde ein Präventionskonzept entwickelt, das parallel verlaufende Mitarbeiter- und Führungskräfte-Workshops für ein Team / einen Arbeitsbereich mit mehreren themenbezogenen Modulen vorsieht. Aufbauend auf dem „Job-crafting“ Ansatz (Demerouti & Bakker 2014) werden die Teilnehmenden der Mitarbeiter- und Führungskräfte-Workshops nach einer Stress-Sensibilisierung und der Vermittlung von spezifischen Gestaltungswissen motiviert, themenbezogenen Gestaltungsideen zu entwickeln und Gestaltungsaktivitäten in ihrem Handlungs- und Entscheidungsbe- reich vorzunehmen (Geiger & Gerlmaier 2019). Die Teilnehmenden wählen nach der Sensibilisierungsphase verschiedene Themen zur Stressprävention aus, die sie nachfolgend bearbeiten wollen. Folgende Module können von den Teams ausge- wählt werden: Arbeitsbelastungen vermindern, soziales Miteinander im Team, Erho- lung innerhalb und außerhalb der Arbeit sowie persönliche Weiterentwicklung. Die Führungskräfte können Module zum Thema Konfliktmanagement, gesundheitsge- rechte Arbeitsgestaltung, Erholung innerhalb und außerhalb der Arbeit sowie Mitar- beitergespräche/Wertschätzung wählen und eine Priorisierung der Themen vorneh- men. Jedes der Module wird entsprechend den Elementen der organisationalen Ge- staltungskompetenz (Gerlmaier 2018) in fünf Stufen durchlaufen:

1. Sensibilisierung: Förderung der Risikowahrnehmung (z.B. gesundheitliche Folgen von sozialen Konflikten)
2. Priorisierung: Zuspitzung des Themas auf Teambelange und Vermittlung von Ge- staltungswissen (z.B. deeskalierende Kommunikation an konkreten Teambeispielen)
3. Initiierung: gemeinsam mit den Teammitgliedern/Führungskräften wird nach kon- kreten Gestaltungslösungen für das Team gesucht (Anregen der Gestaltungsmoti- vation)
4. Aktivierung: das Team/die Führungskräfte legen fest, was sie bis zum nächsten Mal zur Gestaltung bzw. Umsetzung unternehmen wollen.
5. Reflexion: nach Abschluss der Module gibt es eine gemeinsame Sitzung mit dem Team, den Führungskräften und gegebenenfalls Arbeitsschutzakteuren, dort wer- den alle gesammelten Gestaltungslösungen zusammengefasst und Umsetzungs- verantwortliche und Termine festgelegt. Im Abstand von 3 bis 6 Monaten erfolgt eine Reflexionsphase, in der alle Beteiligten sich noch einmal zusammensetzen und den Status der Umsetzung und Umsetzungswirkungen diskutieren.

3. Fragestellungen

Im Rahmen einer Evaluation des Verfahrens wurden folgende Fragestellungen näher untersucht:

- Welche Gestaltungslösungen zur Stärkung der Gesundheitsressourcen konnten im Rahmen teambezogener Qualifizierungsworkshops mit Teammitgliedern und ihren Führungskräften nach bereichsbezogenen Digitalisierungsprojekten erarbei- tet und erfolgreich umgesetzt werden?
- Welche mittelfristigen Effekte (sechs Monate nach Abschluss der Maßnahme) ha- ben die Workshops und daraus resultierende Gestaltungsmaßnahmen auf das Wohlbefinden, die Entwicklung von Gestaltungskompetenz und das Erleben der Arbeitssituation?

4. Untersuchungsdesign / Stichprobe

Das Workshop-Konzept wurde in 12 Teams aus fünf Unternehmen der Elektro- und Metallbranche durchgeführt, in denen in den letzten zwei Jahren entweder digitalgestützte Produktionstechnologien eingeführt oder in denen eine größere Anzahl digitaler Werkzeuge tätigkeitsbedingt zur Arbeitsausführung genutzt wurde. Für acht Teams konnten sechs Monate nach der Reflexionsphase Wirksamkeitsmessungen durchgeführt werden. Es handelte sich um zwei Arbeitsbereiche mit überwiegend angelernten Maschinenbediener_innen, zwei Bereiche aus dem Werkzeugbau mit überwiegend qualifizierten Facharbeiter_innen sowie vier Teams aus unterschiedlichen Bereichen produktionsnaher Wissensarbeit. Untersucht wurde dabei, ob sich das Wohlbefinden, die Arbeitsgestaltungskompetenz, die Arbeitsintensität und die verschiedenen Ressourcen in der Arbeit, wie Gestaltungsspielräume, Qualifikationsmöglichkeiten oder Zeitsouveränität, nach den Workshops verändert hatten. Beschreibungen der Skalen und Skaleninhalte des Erhebungsinstrumentes sind bei Gerlmaier (2019) bzw. Gerlmaier & Geiger (2019) zu finden. Darüber hinaus konnten die Teilnehmenden nach Abschluss der Maßnahme auf einer Skala von 0-100 % angeben, in welchem Maß sich für verschiedene Facetten ihrer Arbeit (z.B. Führungsklima) Veränderungen ergeben hatten. Die nachfolgenden Analysen basieren auf abhängigen T-Tests auf Basis von paarweisen Datensätzen von 174 Befragten. Neben den Befragungsdaten flossen in die Analyse Dokumentationen der Moderatorinnen aus den Workshops bzw. nach Abschluss der Maßnahmen durchgeführte Interviews mit Führungskräften ein.

5. Ergebnisse

5.1 Art und Anzahl von Umsetzungsmaßnahmen aus den Workshops

In den acht Untersuchungsbereichen zeigte sich, dass Umsetzungsmaßnahmen mit dem Fokus auf einer Erhöhung der Erholungskompetenz (14 umgesetzte Maßnahmen), der Förderung der Transparenz (15) und der Steigerung von Zeitsouveränität (19) deutlich häufiger realisiert werden konnten als Maßnahmen zur Kompetenzentwicklung (9), bzw. zur Kapazitätsoptimierung (6), der Förderung des Sozial- und Führungsklimas (7) oder der Erweiterung von Handlungsspielräumen (7) (siehe Tabelle 1). Mit im Durchschnitt elf bzw. zwölf durchgeführten Maßnahmen wiesen die Fälle aus dem Bereich der Facharbeit und produktionsnahen Wissensarbeit doppelt so viele erfolgreich umgesetzte Maßnahmen auf wie die beiden Fälle aus dem Bereich der Einfacharbeit (durchschnittlich sechs Maßnahmen).

5.2 Auswirkungen auf das Wohlbefinden, die Gestaltungskompetenz und die erlebten Arbeitsbedingungen

Eine Evaluation der Maßnahmen 6-8 Monate nach Abschluss der letzten Workshops auf Basis von schriftlichen Vorher-Nachherbefragungen der Beschäftigten und Führungskräfte zeigte signifikante Verbesserungen bei der Gestaltungskompetenz sowie der psychischen Erschöpfung und der Regenerationsfähigkeit.

Positive Veränderungen fanden sich auch beim Erleben von Zeitsouveränität, sozialer Unterstützung durch Vorgesetzte, Kooperationsmöglichkeiten und bei der gesundheitsorientierten Führung.

Tabelle 1: Umgesetzte Maßnahmen (Anzahl der umgesetzten Maßnahmen in den untersuchten Bereichen Anlerntätigkeit (AN), Facharbeit (FA) und Wissensarbeit (WI)), Quelle: InGeMo, 2020

Handlungsfeld	Umsetzungsmaßnahme	AN	FA	WI
Erholungskompetenz	Einführung von Pausenräumen		2	1
	Individuelles Erholungsmanagement	1	2	3
	Entwicklung von Pausenritualen	1	2	2
Transparenz	Rollenklärung			2
	Durchführung regelmäßiger Gruppensitzungen (Aufwertung durch Anwesenheit des Vorgesetzten)	2	2	2
	Einführung abteilungsübergreifender Regeltermine zum Wissensaustausch		2	2
	Belastungskommunikation in Teamsitzungen		2	1
Zeitsouveränität	Einführung von Block-Zeiten für konzentrationsintensive Aufgaben	1	1	4
	Einführung von Ruhe-Arbeitsplätzen		1	2
	Vereinbarungen zu Kurzpausen	1	1	3
	Gewährung von Home Office -Anteilen			3
	Einführung flexibler Mittagspausen		1	1
Kompetenzentwicklung (technische)	Einführung von Mitarbeiter-Entwicklungsgespr. mit verbindlicher Festlegung des Qualifizierungsbedarfs		2	3
	Unterweisungen/Trainings zu neuen Arbeitsmaterialien und Prozessen	2	1	1
Kapazitätsbemessung	Optimierung der Personalkapazitätsplanung zur Vermeidung von Mehrarbeit		1	2
	Einführung entlastender Kooperationsformen (z.B. Arbeitstandems, Vertretungsregelungen)			3
Sozialklima	Führungskräftecoaching zu gesundheitsgerechter Führung	1	1	2
	Teamentwicklungsmaßnahmen		1	2
Handlungsspielraum	Beteiligung der MA an Planung, Werkzeugauswahl, Arbeitsplatzgestaltung etc.		1	3
	Raumgestaltung, Beschaffung von ergonomischen Arbeitsmitteln			3
Neuregelung Erreichbarkeit / Mobilarbeit	Verstärkter Einsatz zur Vermeidung nicht finanzierter Dienstreisezeiten			1
	Vereinbarungen zu Schichtübergaben	1	1	
Arbeitsteilung	Veränderte Arbeitsteilung	2		

5.3 Subjektive Erfolgsbewertungen

Die Ergebnisse der subjektiven Erfolgsbewertungen spiegeln ein ähnliches Bild wieder wie in den Vorher-Nachher-Vergleichen: so nahmen viele der Befragten Teammitglieder und Führungskräfte aus den Fallbereichen größere Veränderungen nach den Workshops für die Möglichkeit wahr, Arbeitsbelastungen (z.B. in Teamsitzungen) besprechen zu können. Hier gaben 73% eine Verbesserung an, davon 11% eine starke Verbesserung. Auch erlebten viele Befragte nach den Workshops eine Verbesserung der Arbeitsorganisation im Team (69%), des Führungsverhaltens (66%) und des Teamklimas (62%). Ebenso verbesserte sich nach Einschätzung der

Mitarbeitenden und Führungskräften die Pausenkultur (58%) und die Zusammenarbeit mit anderen Arbeitsbereichen (63%).

6. Diskussion

Die Evaluationsergebnisse zeigen, dass mit dem SePIAR-Workshop-Konzept durch den Aufbau von kollektiver Gestaltungskompetenz vielfach teambezogene Gestaltungspotenziale für eine gesundheitsgerechte Arbeitsgestaltung aufgedeckt und in Gebrauch gebracht werden können. Ein erfreulicher Befund bestand darin, dass durch das Präventionskonzept in den Teams gleichermaßen verhaltens- als auch verhältnispräventive Maßnahmen initiiert und umgesetzt werden konnten. Die positiven Evaluationsergebnisse deuten darauf hin, dass sich das Workshop-Konzept als praktikables und wirksames Instrument für eine proaktive und partizipationsorientierte Arbeits- systemgestaltung bei betrieblichen Digitalisierungsprojekten eignet. Die Praxiserfahrungen aus dem Bereich der Produktion deuten aber auch darauf hin, dass das Verfahren nur für Gruppen geeignet ist, in denen Mitarbeitende und Führungskräfte über einen gleichermaßen ausreichenden Gestaltungswillen verfügen. Mangelndes gegenseitiges Vertrauen und Wertschätzung stellen hier erhebliche Hemmfaktoren für den Erfolg des Workshop-Konzeptes dar.

7. Literatur

- Demerouti E, Bakker A (2014) Job Crafting. In: Peeters M, de Jonge J, Taris T (Hrsg.) An Introduction to Contemporary Work Psychology. Wiley-Blackwell, Chichester, 414-433
- Geiger L, Gerlmaier A (2019) Arbeitsgestaltungskompetenz im Betrieb entwickeln und entfalten: erste Erfahrungen mit dem integrativen Qualifizierungskonzept „SePIAR“. In: Gerlmaier, Anja / Latniak, Erich (Hrsg.): Handbuch psycho-soziale Gestaltung digitaler Produktionsarbeit: Gesundheitsressourcen stärken durch organisationale Gestaltungskompetenz. Wiesbaden: Springer Gabler, 193-211
- Gerlmaier A (2020) Mit kollektiver Gestaltungskompetenz Stress im Team begegnen: das SePIAR-Qualifizierungskonzept. Betriebliche Prävention. Erscheint in 2020
- Gerlmaier A (2019) Neue Gestaltungsoptionen oder Null-Puffer?. In: Gerlmaier, Anja / Latniak, Erich (Hrsg.): Handbuch psycho-soziale Gestaltung digitaler Produktionsarbeit. Gesundheitsressourcen stärken durch organisationale Gestaltungskompetenz. Wiesbaden: Springer Gabler, 93-124
- Gerlmaier A, Geiger L (2019) Diagnose von betrieblicher Gestaltungskompetenz: das Stress-Quiz. In: Gerlmaier, Anja / Latniak, Erich (Hrsg.): Handbuch psycho-soziale Gestaltung digitaler Produktionsarbeit. Gesundheitsressourcen stärken durch organisationale Gestaltungskompetenz. Wiesbaden: Springer Gabler, 255-270
- Gerlmaier A (2018) Organisationale Gestaltungskompetenz im Betrieb – ein (unterschätzter) Mediator des Zusammenhangs von psychischer Belastung und Beanspruchung. Zeitschrift für Arbeitswissenschaft 72:130–136
- Latniak E, Gerlmaier A (2019) Ende der Arbeitsgestaltung durch Digitalisierung? In: Gerlmaier, Anja / Latniak, Erich (Hrsg.): Handbuch psycho-soziale Gestaltung digitaler Produktionsarbeit. Gesundheitsressourcen stärken durch organisationale Gestaltungskompetenz. Wiesbaden: Springer Gabler, 19-36
- Sträter O (2019) Transfer von Erkenntnissen aus der Sicherheitsforschung auf die Arbeitsgestaltung in der digitalen Transformation. Zeitschrift für Arbeitswissenschaft 73:252-260.

Hinweis: Das Verbundprojekt „Initiative betriebliche Gestaltungskompetenz stärken - ein neues Präventionsmodell für Unternehmen und Beschäftigte“ (InGeMo) wurde gefördert vom Bundesministerium für Bildung und Forschung (BMBF), Förderkennzeichen 02L14A020, Laufzeit von April 2016 bis Juli 2019.



Gesellschaft für
Arbeitswissenschaft e.V.

Digitale Arbeit, digitaler Wandel, digitaler Mensch?

66. Kongress der
Gesellschaft für Arbeitswissenschaft

TU Berlin
Fachgebiet Mensch-Maschine-Systeme

HU Berlin
Professur Ingenieurpsychologie

16. – 18. März 2020, Berlin

GfA-Press

Bericht zum 66. Arbeitswissenschaftlichen Kongress vom 16. – 18. März 2020

**TU Berlin, Fachgebiet Mensch-Maschine-Systeme
HU Berlin, Professur Ingenieurpsychologie**

Herausgegeben von der Gesellschaft für Arbeitswissenschaft e.V.
Dortmund: GfA-Press, 2020
ISBN 978-3-936804-27-0

NE: Gesellschaft für Arbeitswissenschaft: Jahresdokumentation

Als Manuskript zusammengestellt. Diese Jahresdokumentation ist nur in der Geschäftsstelle erhältlich.
Alle Rechte vorbehalten.

© **GfA-Press, Dortmund**
Schriftleitung: Matthias Jäger

im Auftrag der Gesellschaft für Arbeitswissenschaft e.V.

Ohne ausdrückliche Genehmigung der Gesellschaft für Arbeitswissenschaft e.V. ist es nicht gestattet:

- den Kongressband oder Teile daraus in irgendeiner Form (durch Fotokopie, Mikrofilm oder ein anderes Verfahren) zu vervielfältigen,
- den Kongressband oder Teile daraus in Print- und/oder Nonprint-Medien (Webseiten, Blog, Social Media) zu verbreiten.

Die Verantwortung für die Inhalte der Beiträge tragen alleine die jeweiligen Verfasser; die GfA haftet nicht für die weitere Verwendung der darin enthaltenen Angaben.

Screen design und Umsetzung

© 2020 fröse multimedia, Frank Fröse

office@internetkundenservice.de · www.internetkundenservice.de