

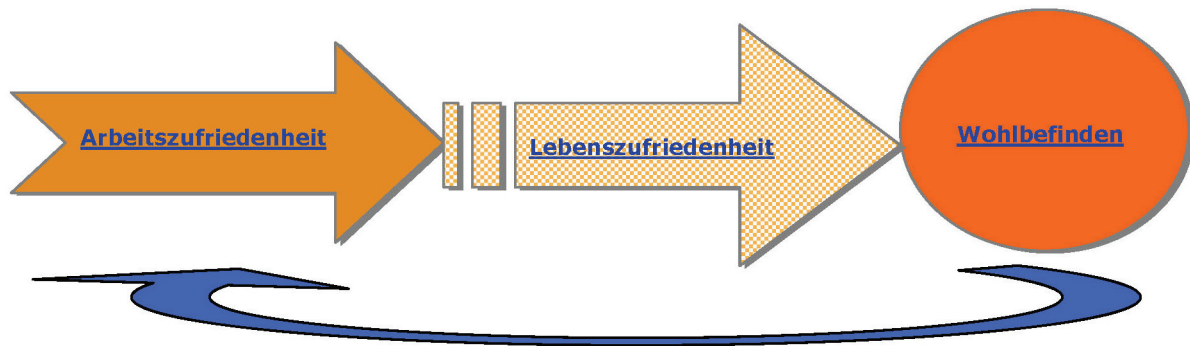
Arbeit & Wohlbefinden

Wie beeinflusst Arbeit unser Wohlbefinden und umgekehrt?

Arbeits- und Lebenszufriedenheit

Die Begriffe Arbeits- und Lebenszufriedenheit als Indikatoren für Wohlbefinden sind sowohl in der Forschung zum Wohlbefinden als auch in der Arbeits- und Organisationspsychologie nicht eindeutig definiert. Wir gehen hier von Arbeitszufriedenheit (AZ) als eine gefühls- und erkenntnisbezogene Empfindung aus, die Teilaspekt der Lebenszufriedenheit (LZ) ist. LZ wiederum hat einen kognitiven Anteil am Wohlbefinden. Zur Veranschaulichung dient folgende Grafik:

Arbeitszufriedenheit als Teilaspekt von Lebenszufriedenheit und Wohlbefinden



Laut den empirischen Untersuchungen von Diener (1984) korreliert AZ mit allgemeiner LZ und gilt daher als arbeitsbezogene Komponente des Wohlbefindens. Nach dementsprechend vorsichtiger Analyse verschiedener Untersuchungsergebnisse kann insgesamt festgestellt werden, dass AZ insbesondere mit der Merkmalsgruppe der Regulationsanforderungen, d.h. mit den Arbeitsinhalten, in Beziehung steht. Nach Hackman und Oldham (1976, 1980) haben konkret Variabilität, Wichtigkeit und Identifikation im Bezug auf die Arbeitsaufgabe, Autonomie und Feedback über das Arbeitsergebnis eine positive Wirkung auf die AZ.

Entwicklung der Persönlichkeit - Fachliche und soziale Kompetenz

Nach den kompetenztheoretischen Ansätzen von Becker (1991) versteht sich Wohlbefinden als Ergebnis der erfolgreichen Bewältigung von Anforderungen, welche z. B. aus der Erfolg versprechenden Erledigung einer Arbeitsaufgabe resultieren kann. Welche Zusammenhänge bestehen nun konkret zwischen Kompetenzentwicklung und Arbeitsbedingungen?

Nach Ulich und Frei (1980) setzt sich die berufliche Qualifikation aus kognitiver und sozialer Kompetenz zusammen. Hierzu zählen:

- ✓ berufliche Fertigkeiten zur Erledigung von Routineaufgaben,
- ✓ allgemeine Problemlösungs-, Planungs- und Entscheidungsstrategien,
- ✓ soziale Kompetenz im Berufs- und Privatleben,
- ✓ Fähigkeit die eigene Qualifikation zu verbessern.

Man kann folglich von fachlicher und sozialer Kompetenz sprechen, die nach den Untersuchungen von Ulich und Baitsch (1987) gemeinsam mit Intelligenz abhängig von den Arbeitsinhalten (Komplexität) sowie den Ressourcen (Handlungs-, Gestaltungs-, Entscheidungsspielraum sowie sozial Unterstützung) sind. Unter kompetenztheoretischem Aspekt sind wiederum die Arbeitsinhalte und Ressourcen entscheidend für das Wohlbefinden. Komplexität und Variabilität der Arbeitsaufgabe können „Anforderungen darstellen, von denen angenommen wird, dass sie die persönlichen Ressourcen aufbauen, verbessern oder bestehende erhalten können. Als wesentliche personale Ressourcen können die fachlichen und die sozialen Kompetenzen betrachtet werden“ (Mohr und Udris 1997, S. 563).

Ressourcen und die persönlichkeitsfördernden Arbeitsinhalte weisen überwiegend positive Beziehungen zu den Indikatoren des Wohlbefindens auf. In den Untersuchungen von Kohn und Schooler (1983; Kohn 1985) zeigt sich, dass ein reziproker Effekt von Arbeitskomplexität und intellektueller Flexibilität auftritt. Das bedeutet, dass der Arbeitsinhalt auch eine beachtliche Wirkung auf die intellektuelle Leistung hat. Umgekehrt gelangen Persönlichkeiten mit intellektueller Flexibilität eher in Arbeitsfelder mit komplexeren Arbeitsinhalten, also auf qualitativ höhere Positionen.

Im weitesten Sinne zählen nicht nur Waren oder Dienstleistungen, sondern auch die berufliche Qualifikation und Persönlichkeitsentwicklung zu den Erzeugnissen eines Betriebs, welcher gewissermaßen psychosoziale Aufgaben für die Erwerbsarbeit leistet. Zusammenfassend lassen sich folgende psychosoziale Funktionen von Arbeit feststellen (Ulich 2001, S. 461 f):

- ✓ **Aktivität und Kompetenz**
Durch aktive Bewältigung der Arbeitsaufgabe entwickelt sich eine Qualifikation, in der sowohl Fähigkeiten und Kenntnisse als auch das Selbstbewusstsein um diese Qualifikation ausgebildet werden.
- ✓ **Zeitstrukturierung**
Die Arbeit strukturiert die Lebenszeit, so z. B. offensichtlich in den rein arbeitszeitbezogenen Begriffen wie Freizeit, Urlaub, Rente.
- ✓ **Kooperation und Kontakt**
Die Arbeit mit anderen Menschen schafft soziale Kontakte und fördert kooperative und kommunikative Fähigkeiten.

✓ **Soziale Anerkennung**

Die Reflexion zur eigenen und mit anderen erbrachten Leistung kann das Bedürfnis nach sozialer Anerkennung befriedigen.

✓ **Persönliche Identität und Selbstwertgefühl**

Die Berufsrolle, Arbeitsaufgabe sowie das Selbstbewusstsein über berufliche Qualifikation können das Selbstwertgefühl und die Selbstverwirklichung fördern.

Entwicklung der Persönlichkeit - Selbstverwirklichung und Selbstwertgefühl

Hier soll der Zusammenhang von Arbeitsbedingungen und Selbstwertgefühl als Indikator von Wohlbefinden nachgewiesen werden. Nach Zapf (1991) führen die Arbeitsbedingungen, in denen die Grundbedürfnisse des Arbeitenden befriedigt werden können, zu hoher Arbeitsmotivation und -zufriedenheit.

Nach der so genannten „Bedürfnispyramide“ von Maslow (1977) ist das erhabenste Bedürfnis des sozialen Individuums die Selbstverwirklichung verknüpft mit einem hohen Selbstbewusstsein bzw. Selbstwertgefühl. Das Ausmaß der Möglichkeiten zur Selbstverwirklichung erzeugt entsprechend das Selbstwertgefühl, das als eine emotionale Selbstbewertung zu verstehen ist. Förderliche Bedingungen sind zum Einen die Aspekte der sozialen Unterstützung und Anerkennung (Ressourcen), so z. B. durch die Bestätigung und Solidarität anderer KollegInnen (s.a. Kap. 3.2.3).

Nach der Übersicht von Ulich und Baitzsch (1978) sind zum Anderen die Arbeitsinhalte sowie die o.g. Ressourcen maßgeblich an der Bildung von Selbstwertgefühl beteiligt. Verschiedene Studien dokumentieren diesen Zusammenhang. So auch bei Greif u.a. (1983), wo das Selbstwertgefühl eine relativ hohe Korrelation mit den Arbeitsinhalten und Ressourcen, insbesondere dem Handlungsspielraum, bedingt. Stressoren weisen eine schwache Beziehung zum Selbstwertgefühl, wie auch schon zu den anderen o.g. Indikatoren des Wohlbefindens, auf. Autonomie und soziale Anerkennung am Arbeitsplatz stärken das Selbstbewusstsein und die Bereitschaft zur Übernahme von Verantwortung. Sie vermittelt Erfahrung der Sinnhaftigkeit und Bedeutung der Person, bzw. schenkt das Gefühl, an der Produktion gesellschaftlich nützlicher Waren oder Dienstleistungen beteiligt zu sein (Ulich 2001).

Die von Zapf überprüften, wesentlichen Indikatoren des Wohlbefindens (AZ und LZ, Kompetenzentwicklung, Selbstverwirklichung und Selbstwertgefühl) sind durchweg wirksam von der Ausprägung bestimmter Merkmale, den Anforderungen und Handlungsmöglichkeiten der Arbeitstätigkeit, steuerbar. Man könnte sagen, dass die unverkennbare, persönlichkeitsförderliche und somit soziale Funktion der Arbeit ausdrücklich auch in dem aufsteigenden Grad an Komplexität, Handlungsspielraum und sozialer Unterstützung, die der Arbeitsauftrag beinhaltet, messbar ist.

Auswirkungen von Wohlbefinden auf das Arbeitsverhalten

Wie nun wirkt umgekehrt das Wohlbefinden auf Arbeitsverhalten und Leistung? Es ist anzunehmen, dass zufriedene, glückliche oder auch „wohlbefindliche“ Menschen lieber und besser arbeiten. Nach den Untersuchungen von Abele (1991) gibt es zahlreiche Belege für positive Auswirkungen von Wohlbefinden auf das Denken und Handeln eines Menschen im Allgemeinen:

- ✓ Anstrengungsbereitschaft und Partizipation steigen,
- ✓ Soziales Handeln und zwischenmenschliche Beziehungen werden intensiviert,
- ✓ Positive Aspekte der Situation werden eher wahrgenommen,
- ✓ Positive Gedächtnisinhalte werden eher erinnert und die Gedächtnisspeicherung passiert eher in positiver Selektion,
- ✓ Selbstbewusstsein und Selbstwertgefühl sowie die Interaktion mit anderen Personen sind positiv beeinflusst,
- ✓ Kreativität, Problemlösungskompetenz und Leistung steigen oftmals.

Für die Arbeitsleistung bedeutet dies konkret, dass durch Wohlbefinden eher eine Steigerung als Minderung der Leistung zu vermuten ist. Nach Hacker (1998, S. 788 f) gibt es drei Zielsetzungen der psychologischen Arbeitsgestaltung:

1. hohe Effektivität der Leistung (Aufwands/Ertragsverhältnis),
2. Arbeitsschutz im Sinne der WHO-Gesundheitsdefinition (Schutz des körperlichen, geistigen, sozialen und psychischen Wohlbefindens,
3. gesicherte Entwicklungsoptionen durch persönlichkeitsfördernde Arbeitsbedingungen.

„Mit Hilfe der persönlichkeitsfördernden Arbeitsgestaltung werden nicht nur das soziale Wohlbefinden und die Berufszufriedenheit erhöht, sondern es werden zugleich die nach bisherigem Wissen wirksamsten Leistungsmotive freigesetzt, womit die Effektivität gesteigert wird (Hacker 1998, S. 789)“. Stressoren (z.B. Zeitdruck, Ziel- und Rollenkonflikte, physische Umweltbelastungen, Probleme in der Unternehmen- oder auch Informationspolitik) dagegen beeinträchtigen das psychische Befinden z. B. in Form von Angst, Depressivität sowie psychosomatische Krankheiten (Dunkel & Zapf 1986).

Maßnahmen zur Förderung des Wohlbefindens

Untersuchungen von Dunckel (1985) zeigen ausdrücklich, dass die Reduktion der o.g. Stressoren allein nicht ausreicht, um das Wohlbefinden zu steigern. Umgekehrt kann aber eine Arbeitstätigkeit unter permanenten Zeitdruck zur psychosomatischer Krankheit führen und trotzdem als erfüllende Aufgabe bewertet werden. Folglich sogar das Selbstbewusstsein stärken. An dieser Stelle betont Zapf, dass die Merkmale des Wohlbefindens zugleich von anderen Merkmalen, als die der Arbeit, beeinflusst sind.

Durch individuumsbezogene und betriebliche Maßnahmen zur Arbeitsstrukturierung kann Gesundheit, psychisches Wohlbefinden optimiert werden. Es können Stressoren abgebaut, personale und arbeitsbezogene Ressourcen aufgebaut und erweitert sowie persönlichkeitsförderliche Bedingungen geschaffen werden (Mohr und Udris 1997). Reale, institutionelle Maßnahmen wären, wie Zapf sie vorstellt, z.B. „job rotation“ (Arbeitsplatzwechsel) oder „job enlargement“ (Arbeitserweiterung). Bei diesen Modellen wird allerdings nur die Variabilität nicht aber die Komplexität und der Handlungsspielraum, als die wirklich entscheidenden Arbeitsmerkmale zugunsten des Wohlbefindens, erweitert. Beide Maßnahmen reduzieren zumindest die Stressoren.

Beim „Job enrichment“ (Arbeitsbereicherung) wird sowohl Komplexität als auch der Handlungs- und Entscheidungsspielraum erweitert. So auch in den teilautonomen Arbeitsgruppen, wo eine Arbeitsaufgabe von der Gruppe weitaus selbstständig organisiert wird. Diese Modelle minimieren nicht nur Stressor bedingte (z. B. psychosomatische) Beschwerden sondern wirken auf die Persönlichkeit förderlich und die Ressourcen erweiternd.

Folgende Aspekte sollten für eine humane und effektive Gestaltung von Arbeitsplätzen kontinuierlich optimiert werden:

- ✓ Autonomie,
- ✓ Qualifikation,
- ✓ Komplexität,
- ✓ Vollständigkeit,
- ✓ Eindeutiges Feedback,
- ✓ Anerkennung,
- ✓ Sinnhaftigkeit der Aufgabe,
- ✓ Lernangebote,
- ✓ Kooperationsmöglichkeit,
- ✓ Kommunikationswege.

Individuelle Maßnahmen beziehen sich erstens auf einen besseren Stressumgang, bzw. eine Reduktion der Stressreaktion. Konkret wäre das ein Angebot an Coachings, Stressimmunisierungstraining oder z. B. auch ein Rückenschulangebot mit mentalen Entspannungsübungen. „Tatsächlich zeigen manche dieser verhaltensorientierten Interventionen ohne Änderung der Bedingungen (verhältnisorientierte) nur geringfügige oder wenig nachhaltige Effekte. So bleiben etwa bei betrieblichen Stressmanagementtrainings wesentliche Elemente von Stress am Arbeitsplatz ausgeklammert...“ (Ulich 2001, S. 487). Zweitens sollen die Maßnahmen (z.B. Coachings) auf eine personenbezogene Ressourcenerhöhung abzielen (Verbesserung fachlicher, personaler und sozialer Kompetenz). So ist einerseits die fachliche Kompetenz durch Qualifizierungsmaßnahmen zu erhöhen, um komplexere Arbeitstätigkeit bewältigen zu können und eine qualitative Überforderung zu vermeiden. Andererseits gilt insbesondere, dass „durch eine Erhöhung der sozialen Kompetenz die kommunikativen Aspekte der Arbeit besser zu bewältigen sind“ (Zapf 1991, S. 239).