



# Arbeit, Managementpraktiken und psychische Gesundheit

Theorie, Methoden, Anregungen aus arbeitspsychologischer Sicht

Univ.-Prof. Dr. phil. habil. **Jürgen Glaser**, Dipl.-Psych.

Institut für Psychologie, Angewandte Psychologie

## Themen des Vortrags

- Funktionen von Arbeit und psychische Gesundheit
- Psychologische Analysen von Arbeit
- Flexibel-entgrenztes Arbeiten
- Differenzielle Managementpraktiken

*„Arbeit ist schwer,  
ist oft genug ein freudloses  
und mühseliges Stochern,  
aber **nicht** arbeiten  
– das ist die Hölle.“*

*(Thomas Mann)*

# Marienthal-Studie

Jahoda et al. (1933, 1975)

## Beobachtungen bei Langzeitarbeitslosigkeit nach Schließung der Textilfabrik

- ⇒ Resignation
- ⇒ Verzweiflung
- ⇒ Apathie
- ⇒ Soziale Abkapselung
- ⇒ Abnahme der gesellschaftlichen Aktivität

## Zwei Gesichter der Arbeit

**Notwendiges Übel ... ?**

**Arbeit =  
Last, Mühsal**



Arbeite so kurz und bequem  
wie möglich!

**... oder zentraler Lebensinhalt ?**

**Arbeit =  
Lebenswert, Befriedigung**



Arbeite so sinnvoll, abwechslungsreich  
und menschenwürdig wie möglich!

# Psychosoziale Funktionen der Erwerbsarbeit

nach Jahoda, (1975), Semmer & Udris (2004)

## Aktivität und Kompetenz

z.B. Erwerb von Fähigkeiten, Kenntnissen,  
Handlungskompetenz

## Zeitstrukturierung

z.B. Tages-/Wochenstrukturierung,  
Anstrengung - Erholung

## Kooperation und Kontakt

z.B. soziale Kompetenz, soziales Kontaktfeld

## Soziale Anerkennung

z.B. nützliche Beiträge für Gesellschaft

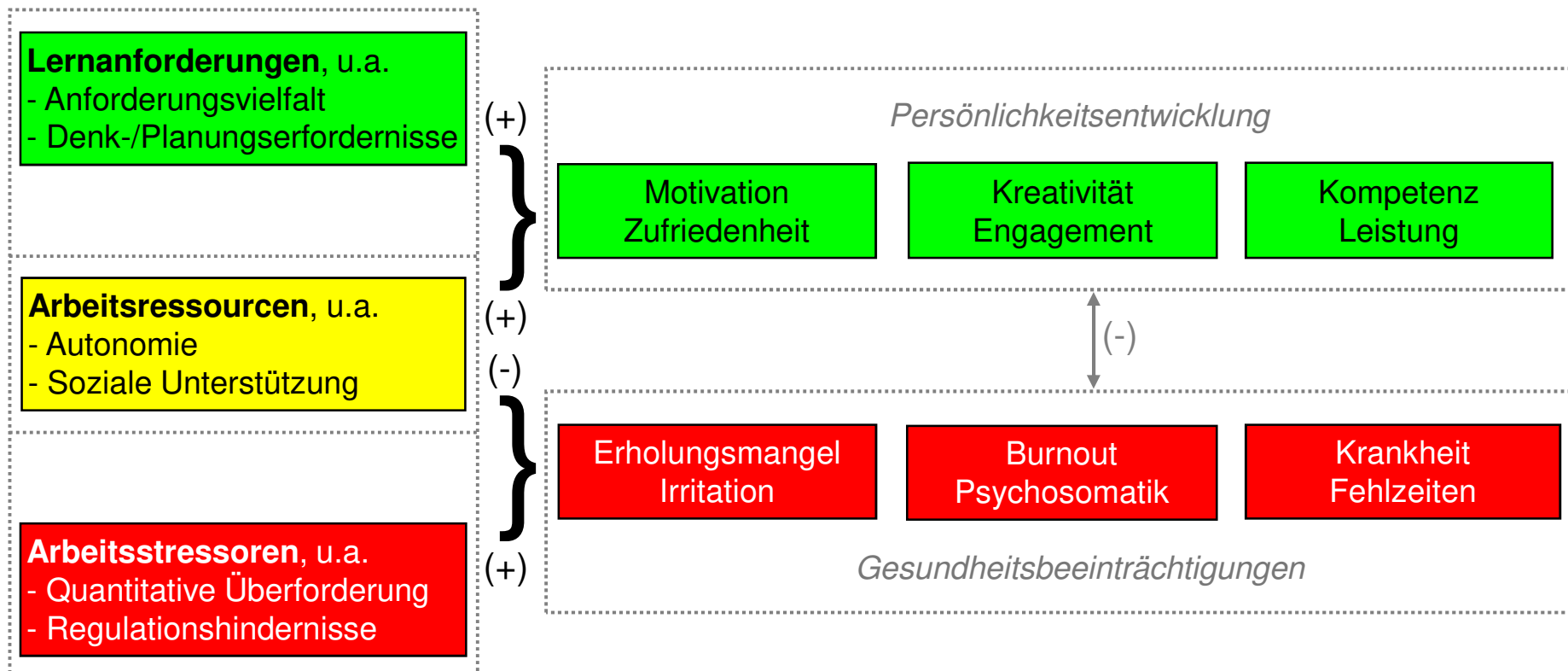
## Persönliche Identität

z.B. Berufsrolle, Selbstwertgefühl

# Integriertes Modell zu Arbeit und Gesundheit

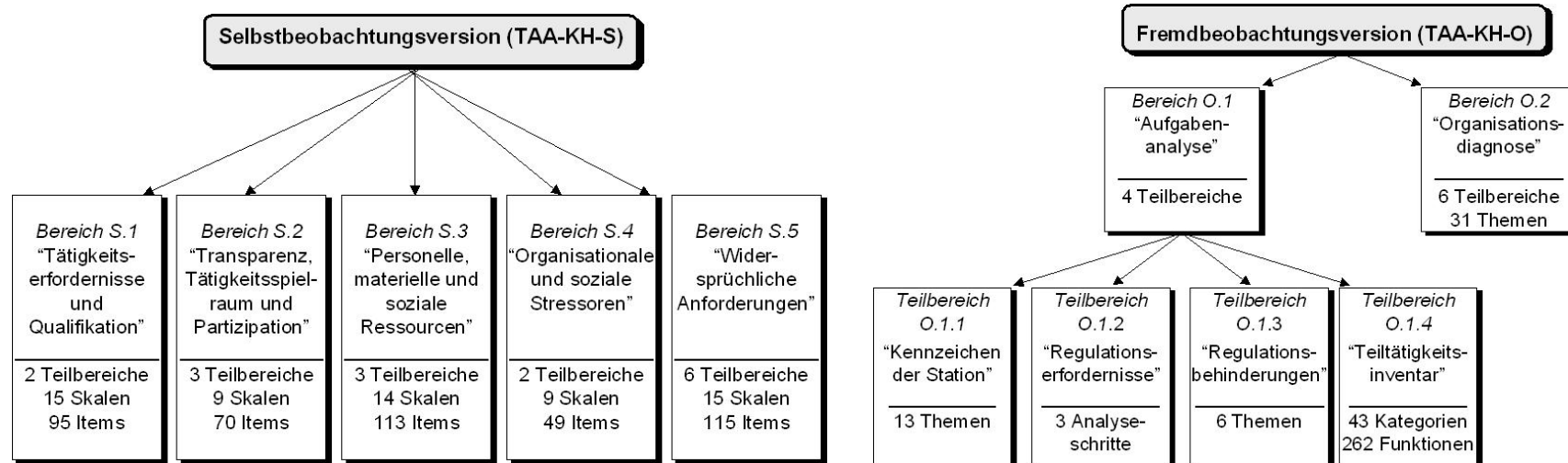
## Psychische Belastungen

## Psychische Beanspruchungsfolgen

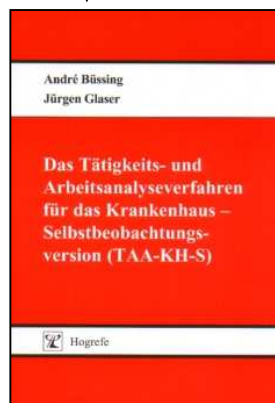


(Glaser & Herbig, 2012)

# Messung psychischer Belastungen in Organisationen



## Praxisorientierte Screeningversionen



Krankenpflege



Ambulante Pflege



Altenpflege

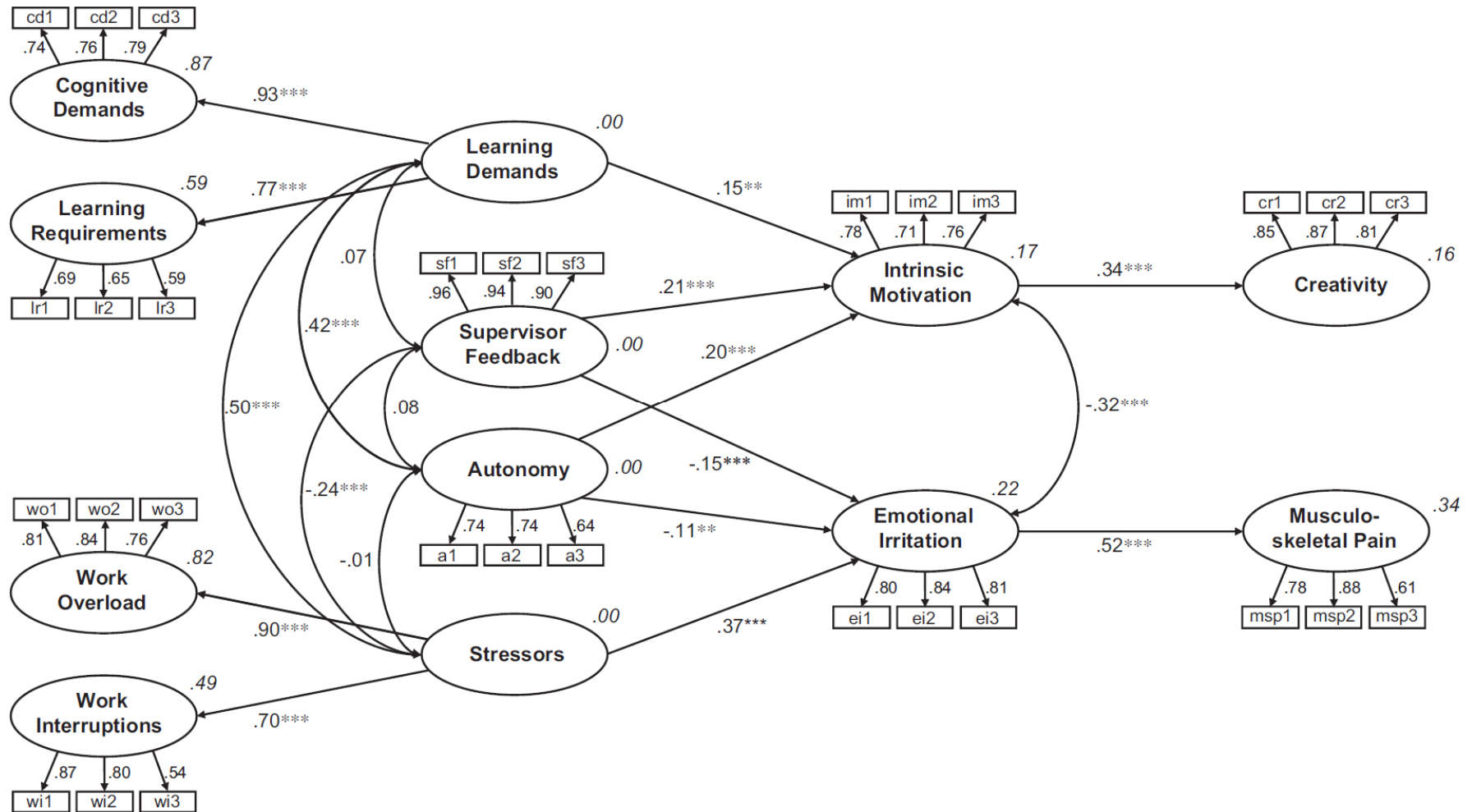


universell





## Ergebnisbeispiel für strukturelle Zusammenhänge



(Glaser, Seubert, Hornung & Herbig, 2015; N=830)

## Management Summary – Übersicht (Stadtverwaltung)

Themenbereich	Bewertung
Lernanforderungen	
Aufgabenbezogene Ressourcen	
Soziale Ressourcen	
Organisationale und soziale Stressoren	
Aufgabenbezogene Stressoren	
Führung	
Motivation, Zufriedenheit und Engagement	
Wohlbefinden, Erholungs- und Arbeitsfähigkeit	
Psychische Gesundheitsbeeinträchtigungen	
Gesundheitsverhalten	

## Aufgabenanalysen in der stationären Langzeitpflege

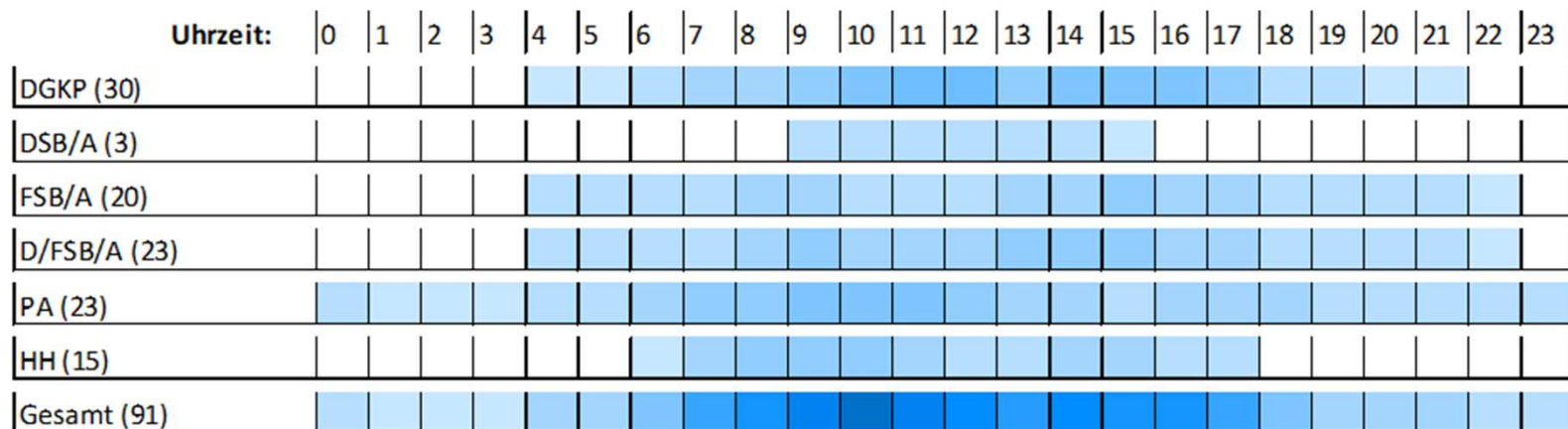
Förderung durch Bundesarbeitskammer (BAK) von 12/2016 – 02/2018

- **Zentrale Fragestellung: Einsatzfelder**
  - **vier Tätigkeitsgruppen:** DGKP/S, F/DSB, PA, HH
  - **Tätigkeiten:** Was machen die einzelnen Berufsgruppen den ganzen Tag?
  - **Arbeitsteilung:** Wer macht was?
  - Was geht sich nicht aus – was hätten Sie gerne noch gemacht?
- **Psychologische Inhalte:**
  - kognitive, interaktiv-emotionale und körperliche **Arbeitsanforderungen**
  - **Betreuung und Interaktion**
- **Zählen und Messen:**
  - **zeitliche Anteile** und **Häufigkeiten** der ausgeführten Tätigkeiten
  - **Klassifizierung** der Tätigkeiten unter verschiedenen Gesichtspunkten
  - klassische Zeitstudie war kein Fokus dieses Projekts

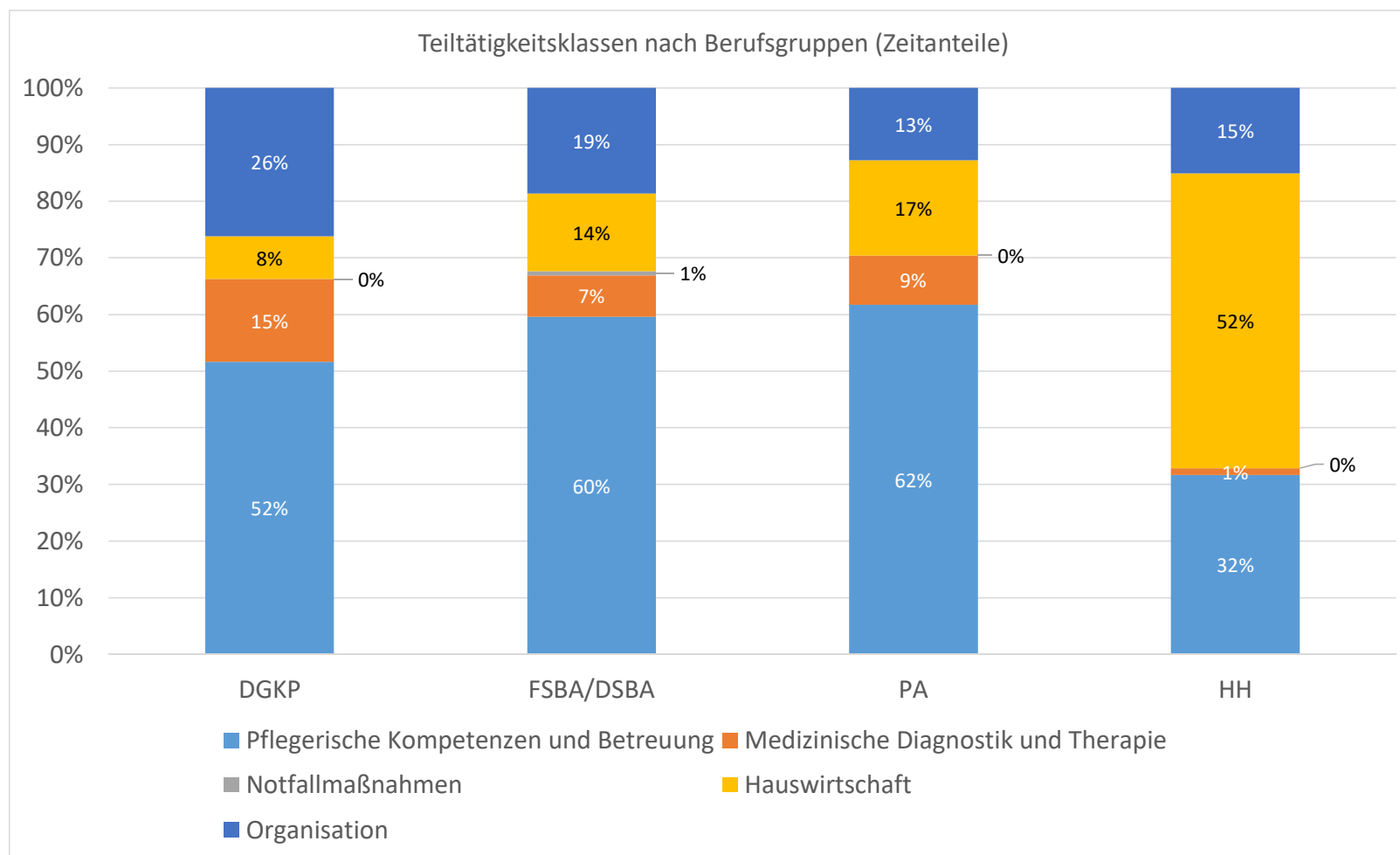
(Glaser, Seubert, Hopfgartner, Prskalo & Roose, 2018)

## Datengrundlage: Teilnehmende Heime und Personen

- 18 Einrichtungen (zwei je Bundesland)
- 82 Interviews mit beobachteten Personen und Führungskräften
  - Zusammenfassung von 950 Aussagen zu 19 Themenbereichen
- 91 Arbeitsbeobachtungen von 81 Pflege- und Betreuungskräften
  - 6203 Episoden
  - 328 Stunden

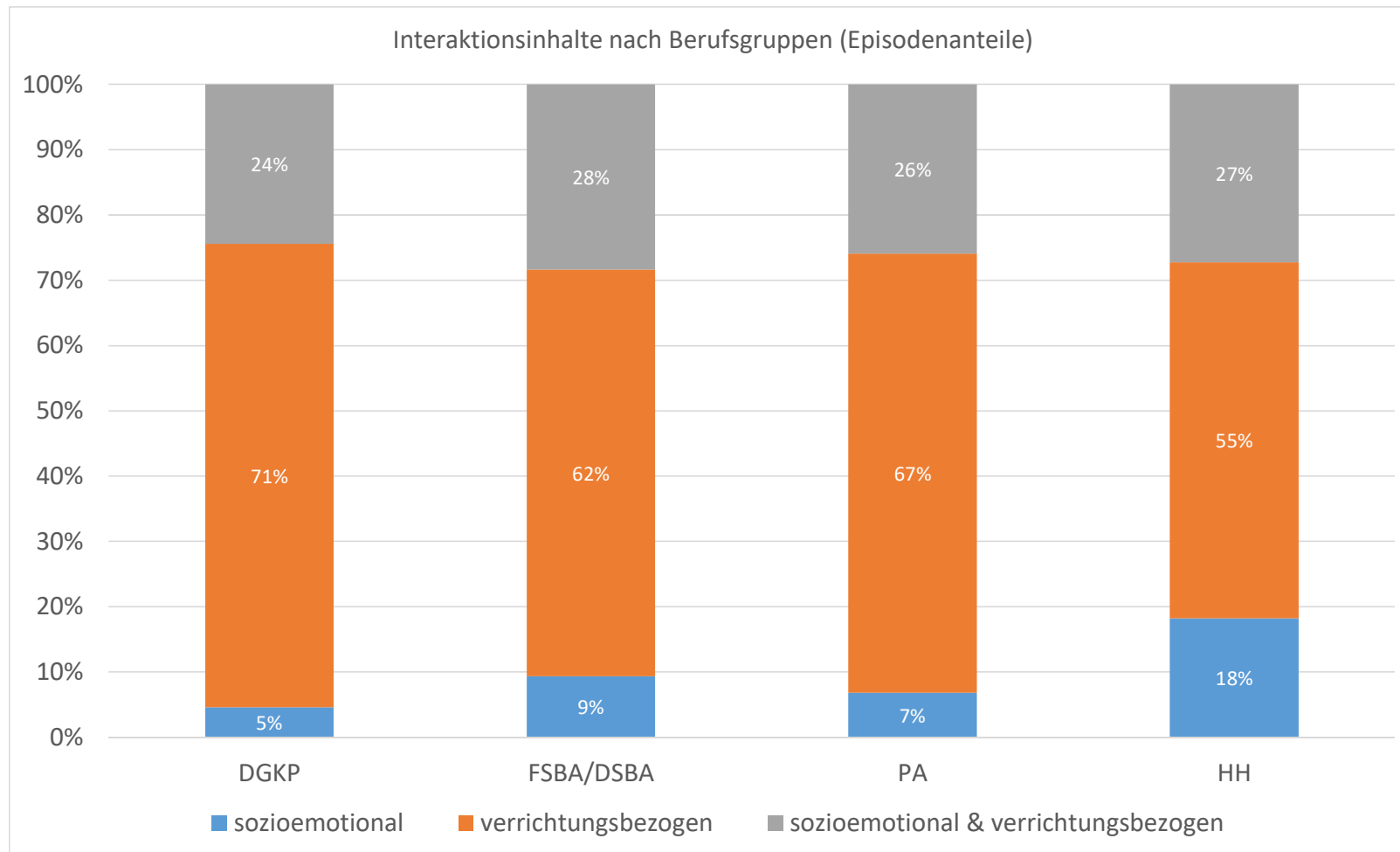


## Tätigkeitsprofile der Berufsgruppen



(Glaser et al., 2018, S. 30)

## Ergebnisbeispiel: Interaktionsarbeit



(Glaser et al., 2018, S. 40)

## Zu berücksichtigende Faktoren bei der Personalbemessung

- **Verhältnis von Pflege und Betreuung** aus dem Gleichgewicht
- Verknüpfung des Personalschlüssels mit den **Pflegegeldstufen** aufheben
- Mehraufwand durch **demente Bewohnerinnen und Bewohner**
- Trend zu **Einzelzimmern** bedingt längere Geh- und Transportwege
- Alternative Wohnformen für **jüngere und behinderte Menschen**
- **Führungskräfte** aus Personalschlüssel (teilweise) herausnehmen
- Kritische Reflektion des **Dokumentationsaufwandes**
- Ressourcen für praktische Anwendung von **Qualitätsstandards**
- Größerer Stellenwert für **Kommunikation mit Angehörigen**
- Ausreichend Zeit für **Dienstübergaben**
- **Ehrenamtliche Helfer** als Ergänzung, nicht als Ersatz für professionelle Betreuung
- Keine Berücksichtigung **sonstiger Berufsgruppen** im Personalschlüssel

(Glaser et al., 2018)

# Flexibel-entgrenztes Arbeiten

## Gesellschaftliche Entwicklungen

- Informations- und Kommunikationstechnologien (IKT)
- Flexibilisierung und Deregulierung des Arbeitsmarktes
- Flexible, atypische und prekäre Beschäftigungsverhältnisse
- standardisiertes → flexibles → flexibel-entgrenztes Arbeiten

## Arbeitspsychologische Forschungsstränge

- Spillover-Effekt (der „lange Arm“) der Arbeit (Meissner, 1971)
- Arbeit ⇔ Familie – Konflikte (Greenhaus & Beutell, 1985)
- Arbeit-Freizeit: Segmentierung, Kompensation, Integration (Hoff, 1986)
- **Boundary Management** (u.a. Nippert-Eng, 1996; Ashforth et al., 2000)
- Erholung von der Arbeit (u.a. Etzion et al., 1998; Sonnentag & Bayer, 2005)



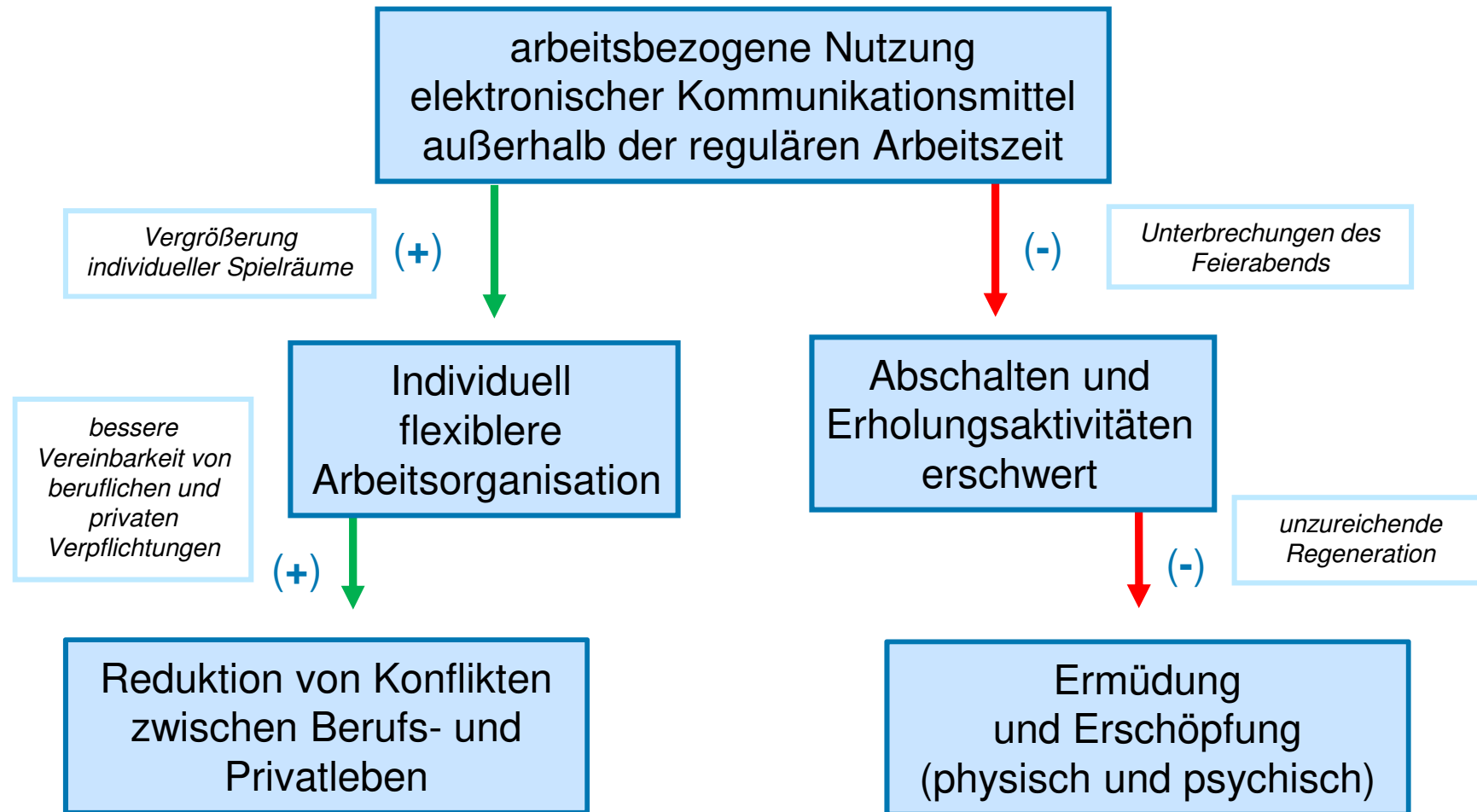
## Chancen flexibel-entgrenzter Arbeit

- **bessere Vereinbarkeit von Familie und Beruf**  
(Allard et al., 2007; Allen, 2001; Eversole et al., 2012, Byron, 2005; Wajcman et al. 2010)
- **verbessertes organisationales Commitment**  
(Allen, 2001)
- **höhere Arbeitszufriedenheit**  
(Almer & Kaplan, 2002; Allen, 2001;  
Thomas & Ganster, 1995)
- **Mehr erlebte Kontrolle**  
über berufliche und private Verpflichtungen  
(Thomas & Ganster, 1995)
- **bessere psychische (z.B. Depression) und physische Gesundheit**  
(z.B. Kopfschmerz, Schlafstörungen)  
(Thomas & Ganster, 1995; Joyce et al., 2010)

## Risiken flexibel-entgrenzter Arbeit

- erschwertes  
„**Abschalten** von der Arbeit“  
(Derks & Bakker, 2012)
- Behinderung der täglichen **Erholung**  
(Geurts & Sonnentag, 2006)
- tägliche Erholung ist wesentlich für den Erhalt der physischen und psychischen **Gesundheit** (Demerouti et al., 2009)
- erhöhter **Konflikt zwischen Arbeits- und Privatleben**  
(Derks & Bakker, 2012; Derks et al. 2015; Kossek et al. 2012)
- erhöhtes Risiko für **emotionale Erschöpfung (Burnout)**  
(Derks & Bakker, 2012, 2014)

## Fluch oder Segen flexibel-entgrenzter Arbeit?



# Boundary Management

(Kossek & Lautsch, 2008; Kossek et al., 2012)

## Dimensionen des Boundary Management (BM):

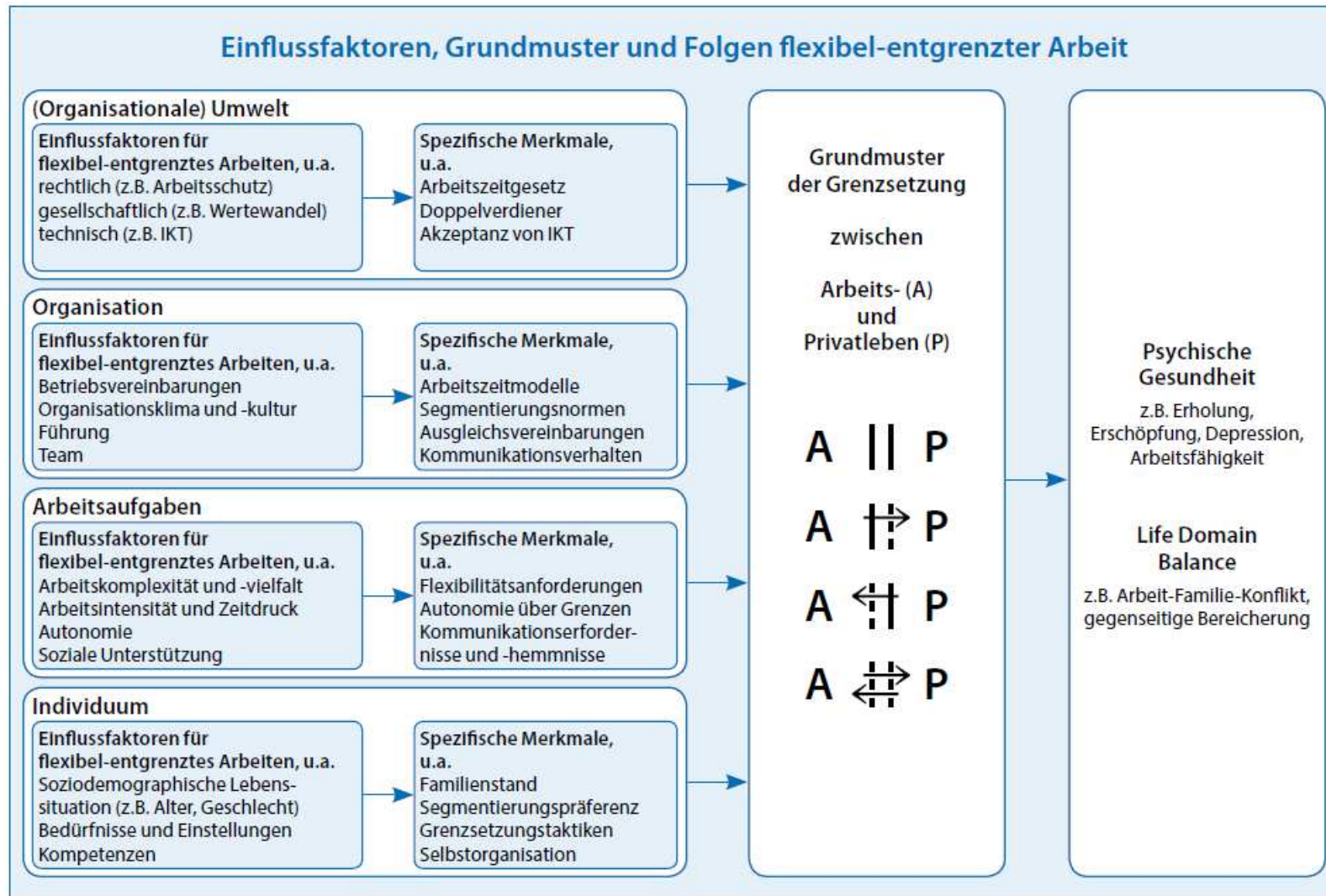
1. **Kontrolle über Grenzziehung**
2. **Zentralität der Rollen**
  - a) Arbeitsorientierung
  - b) Familienorientierung
3. **Entgrenzungsverhalten / Spillover**
  - a) Arbeit → Familie
  - b) Familie → Arbeit

## Beispiele für BM-Profile

„**Work Warriors**“ = geringe BM-Kontrolle, hohe Arbeitsorientierung (geringe Familienorientierung), hoher Arbeit-Familie-Spillover

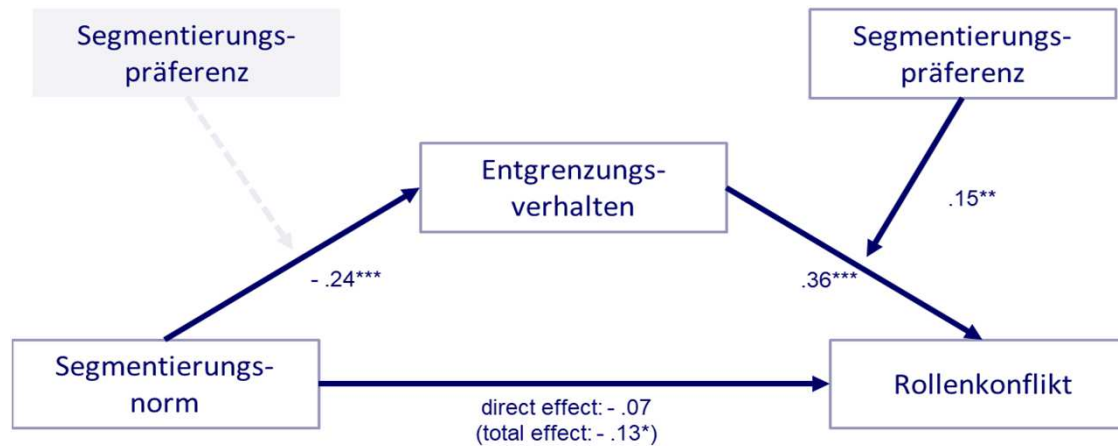
„**Family Guardians**“ = hohe BM-Kontrolle, geringe Arbeitsorientierung (hohe Familienorientierung), geringer Arbeit-Familie-Spillover

# Flexibel-entgrenzte Arbeit und Gesundheit



Glaser, J., & Palm, E. (2016). Flexible und entgrenzte Arbeit. Segen oder Fluch für die psychische Gesundheit. *Wirtschaftspsychologie*, 3(2016), 82-99.

## Segmentierungsnormen (Exemplarische Befunde)



(Palm, Glaser et al., 2016; N=299)

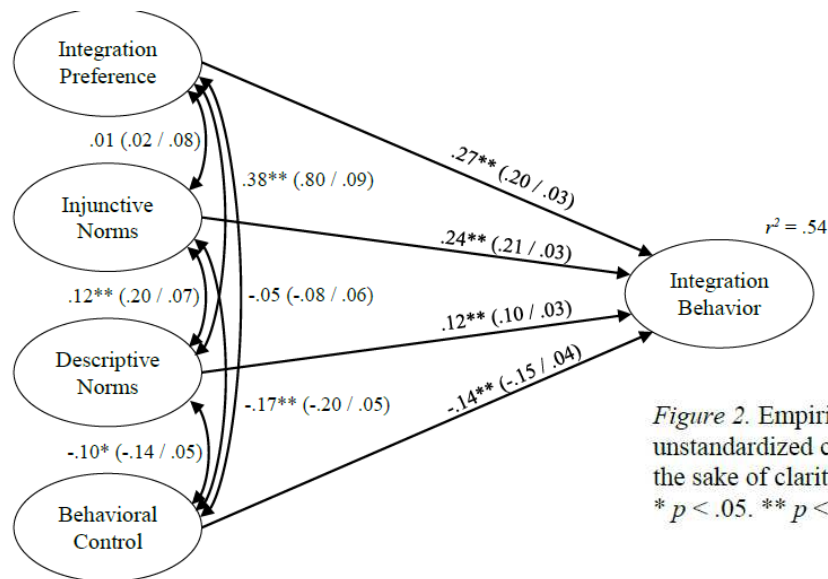


Figure 2. Empirical model.  $N = 748$ . Standardized coefficients are reported first, followed by unstandardized coefficients and standard errors in parentheses. Covariates are not displayed for the sake of clarity.

\*  $p < .05$ . \*\*  $p < .01$ .

(Palm, Seubert & Glaser, 2019)

# FlexA-Projekt – ein Praxisprodukt

(FlexA-Handlungsleitfaden, 2016)



## Projektpartner

Bayerisches Landesamt für Gesundheit und Lebensmittelsicherheit (LGL)  
Sachgebiet Arbeits- und Umweltmedizin/-epidemiologie  
Prof. Dr. Caroline Herr, Dr. Stefanie Kolb, Veronika Weinhhammer

Institut für Psychologie der Universität Innsbruck  
Prof. Dr. Jürgen Glaser, Esther Palm

Institut für Arbeits-, Sozial- und Umweltmedizin der LMU München  
Prof. Dr. Dennis Nowak, PD Dr. Britta Herbig, Dr. Barbara Heiden

Industrie- und Handelskammer für München und Oberbayern  
Dr. Gabriele Lücke



# Organisational eingebettete, differentielle Arbeitsgestaltung

## ORGANISATION

## TÄTIGKEIT

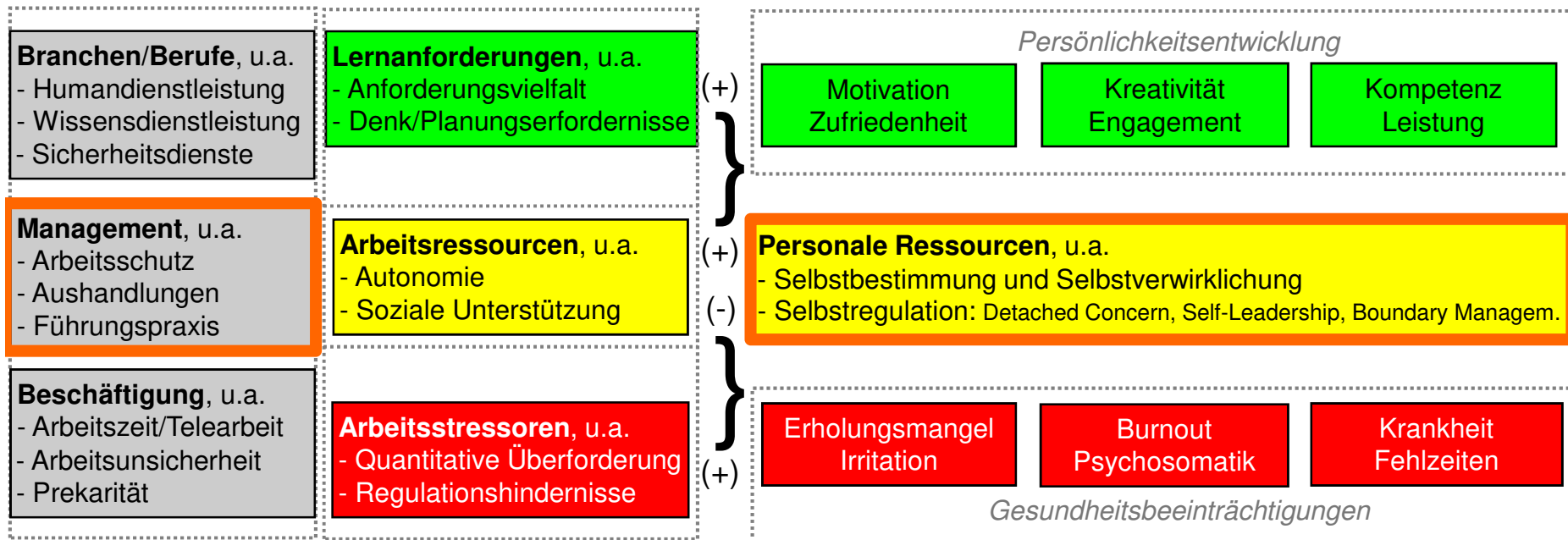
## INDIVIDUUM

*Psychische Belastungen*

*Psychische Beanspruchungsfolgen*

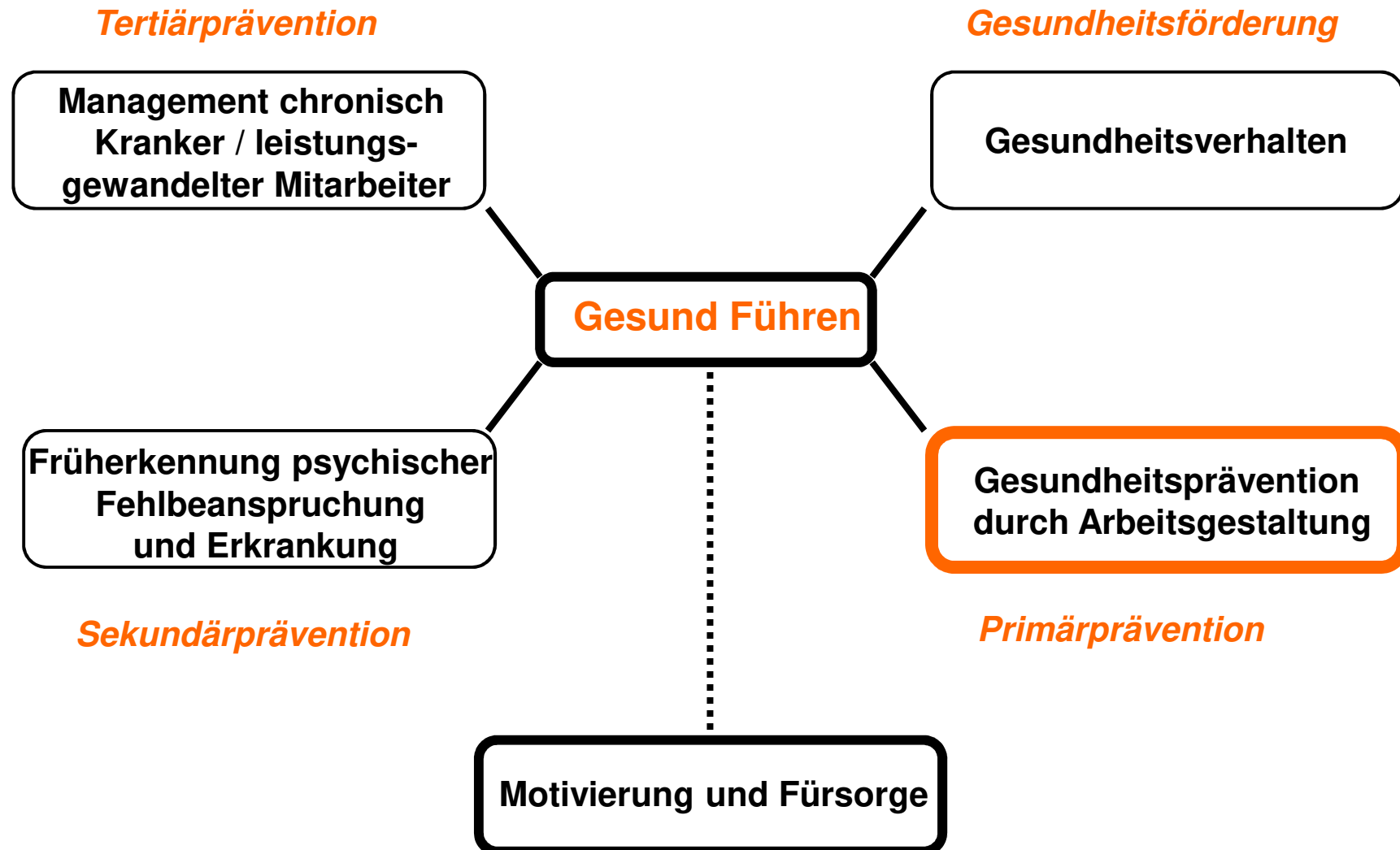
*Kurzfristig*

*Langfristig*





# Gesundheitsfördernde Führung



## Individuelle Aushandlungen (idiosyncratic deals)

**I-Deals** sind freiwillige Vereinbarungen hinsichtlich personenspezifischer, von Standardkonditionen abweichender Arbeits- und Beschäftigungsbedingungen, die von einzelnen ArbeitnehmerInnen individuell ausgehandelt werden, und die sowohl deren Interessen als auch denen der Organisation zugute kommen.

(nach Rousseau, 2005)

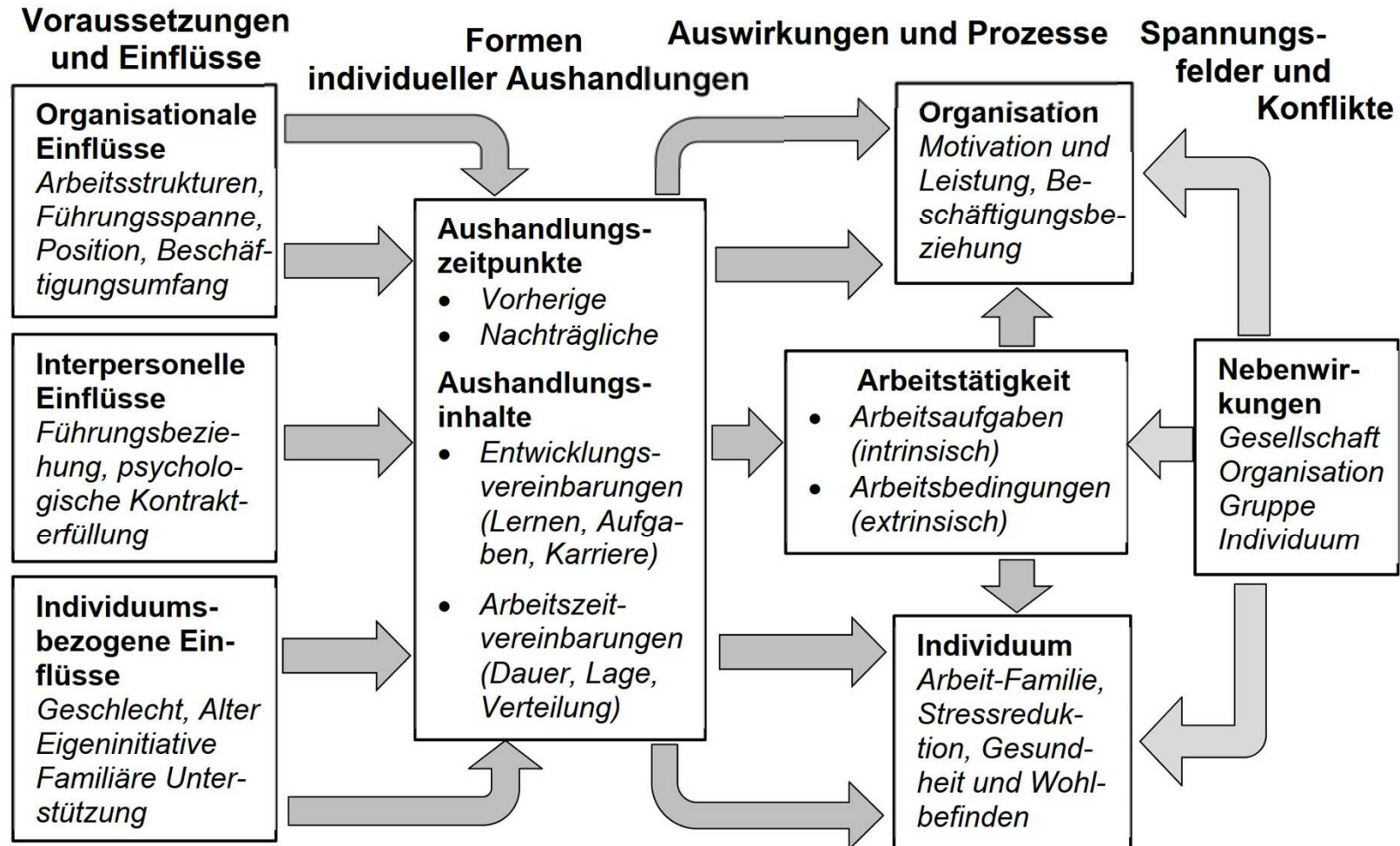
**Freiwillige Vereinbarungen:** einvernehmlich, beiderseitige Zustimmung

**Personenspezifisch:** abweichend von Standardregelungen / vergleichbaren Positionen

**Beiderseitige Vorteile:** funktional im Sinne individueller und organisationaler Interessen

**Definiert quasi (als) Idealtypus:** denkbare Nebenwirkungen?

# Metamodell zu individuellen Aushandlungen



(Hornung, 2017; Hornung, Glaser & Rousseau, 2018, 2019)



**Danke für Ihr Interesse!**

**[juergen.glaser@uibk.ac.at](mailto:juergen.glaser@uibk.ac.at)**