

Block 2: Risiken und Potenziale mobil-flexibler Arbeit für die Mitarbeitenden

Selbstgefährdung als Indikator für Mängel bei der Gestaltung mobil-flexibler Arbeit: Zur Entwicklung eines Erhebungsinstruments

Andreas Krause¹, Sophie Baeriswyl¹, Martial Berset¹, Nicole Deci², Jan Dettmers³,
Cosima Dorsemagen¹, Wolfgang Meier¹, Salome Schraner¹, Benjamin Stetter¹
& Laura Straub¹

¹ Fachhochschule Nordwestschweiz, Olten

² Universität Hamburg

³ Universität Leipzig

Zusammenfassung

Mobil-flexible Arbeitsformen erhöhen die Anforderungen an das Selbstmanagement. Sie erfordern das gezielte Gestalten von Rahmenbedingungen in der Organisation, die ein gesundheits- und leistungsförderliches Selbstmanagement ermöglichen. Handlungen, welche zur aktiven und problemorientierten Bewältigung arbeitsbezogener Stressoren eingesetzt werden, jedoch negative Auswirkungen auf die Gesundheit haben, sind als Selbstgefährdung zu charakterisieren. Sie können als Indikatoren für eine fehlende gesundheitsförderliche Gestaltung flexibler Arbeitsformen betrachtet werden. Zur Messung von Selbstgefährdung wurde ein Fragebogen bei 288 Berufstätigen eingesetzt, der sechs von acht in Vorstudien ermittelte Selbstgefährdungs-Facetten erhebt (Ausdehnen der Arbeitszeit, Intensivieren der Arbeitszeit, Einnahme von Substanzen zum Erholen, Einnahme stimulierender Substanzen, Präsentismus, Vortäuschen). Mittels konfirmatorischer Faktorenanalysen wurde die angenommene Faktorstruktur bestätigt und die entwickelten Skalen validiert. Damit steht Forschung und Praxis ein Instrument zum Erfassen von Selbstgefährdung in der Arbeitswelt zur Verfügung.

Schlüsselwörter: Coping, Präsentismus, Selbstgefährdung, Stress

Health-related shortcomings in the design of flexible work: Measuring self-endangering work behavior

Abstract

Mobile and flexible work increases the need for self-management strategies. This enhances the importance of implementing working conditions that facilitate health-promoting behavior and self-management. Self-endangering behavior characterizes actions performed by the working population with the objective of coping with work-related demands that simultaneously increase the likelihood of disease or impede necessary recuperation. We view self-endangering behavior as an indicator for health-related shortcomings in the design of mobile and flexible work. We developed scales to assess six of eight facets of self-endangering behavior (extension of working hours, intensification of working hours, intake of recuperative substances, intake of stimulating substances, sickness presenteeism, faking). These were given as a questionnaire to 288 employees. Results of confirmatory factor analysis confirmed the proposed factor structure and supported the validity of the newly developed scales. It is concluded that the scales can serve as an appropriate measurement tool for assessing and evaluating self-endangering behavior both in practice and research.

Keywords: coping, sickness presenteeism, self-endangering behavior, stress

1 Einleitung: Mobil-flexible Arbeit und Selbstgefährdung

1.1 Widersprüchliche Auswirkungen mobil-flexiblen Arbeitsens

Flexible Arbeitsformen wie Home Office, Job Sharing, Teilzeit oder Jahresarbeitszeit gehören zum Standardrepertoire von Unternehmen, die als zeitgemäße Arbeitgeber auftreten und Produktivitätszuwächse durch engagierte und qualifizierte Mitarbeitende erreichen wollen (de Menezes & Kelliher, 2011; Posthuma, Campion, Masimova & Campion, 2013). Ergebnisse aus dem European Working Condition Survey (EWCS) belegen etwa für die Schweiz eine auffällige Zunahme von flexiblen Arbeitszeitmodellen (Dorsemagen, Krause, Lehmann & Pekruhl, 2012). Weniger als ein Drittel der Schweizer Erwerbstätigen gab 2010 noch an, dass die Arbeitszeiten ohne Änderungsmöglichkeiten durch den Betrieb festgelegt werden. Im Vergleich zu 2005 ist dieser Anteil um 13 Prozentpunkte gesunken (Krieger, Pekruhl, Lehmann & Graf, 2012). Bei jedem sechsten Beschäftigten wird in der Schweiz bereits auf eine obligatorische Zeiterfassung komplett verzichtet, selbst wenn dies vielfach einen Verstoß gegen das Arbeitsgesetz bedeutet (Dorsemagen et al., 2012). Ein knappes Viertel der Erwerbstätigen in der Deutsch- und Westschweiz arbeitet regelmäßig mobil, d.h. abseits eines festen Arbeitsortes und mittels mobiler Arbeitsgeräte. 27 Prozent haben regelmäßige Home-Office-Tage (Weichbrodt, 2014). Eine Befragung von 423 Schweizer Unternehmen und Verwaltungen zeigte, dass sich viele von ihnen noch in einer Umbruchphase befinden, in der Mitarbeitende z.T. schon mobil-flexibel arbeiten, aber die passenden organisationalen Strukturen noch fehlen (Weichbrodt, Tanner, Josef & Schulze, in diesem Band).

Die gesundheitlichen Auswirkungen dieser Entwicklung hin zu flexibleren Arbeitsformen werden kontrovers diskutiert (vgl. etwa den Fehlzeiten-Report 2012 unter dem Titel „Gesundheit in der flexiblen Arbeitswelt: Chancen nutzen – Risiken minimieren“; Badura, Ducki, Schröder, Klose & Meyer, 2012). Einerseits liegen Belege vor, dass mit mobil-flexiblem Arbeiten positive Auswirkungen erreicht werden, z.B. dass Konflikte zwischen Arbeit und Privatleben reduziert werden (Allen, Johnson, Kiburz & Shockley, 2013; Gajendran & Harrison, 2007; Joyce, Pabayo, Critchley & Bambra, 2010; Pfeiffer, 2012). Zahlreiche Studien konnten zeigen, dass Konflikte zwischen der Arbeit und dem Privatleben ihrerseits gesundheitsrelevant sind (z.B. Amstad, Meier, Fasel, Elfering & Semmer, 2011; Allen, Herst, Bruck & Sutton, 2000). Bei Zok und Dammasch (2012) berichteten Beschäftigte mit selbstbestimmten Arbeitszeiten sowie Beschäftigte, welche häufig zu Hause arbeiten, über geringere psychische Beschwerden als Beschäftigte mit festgelegten Arbeitszeiten und ohne Home-Office-Anteile.

Auf der anderen Seite deuten Forschungsergebnisse auf kritische gesundheitliche Auswirkun-

gen erhöhter Flexibilitätsanforderungen hin. Höge und Hornung (2013) konnten eine flexibilitätsbedingte erhöhte emotionale und kognitive Irritation bei den Beschäftigten nachweisen. Weiter kann mobil-flexibles Arbeiten mit dem Gefühl von Stress und Zeitknappheit einhergehen (Ducki, 2009) sowie negativ auf Schlaf und Verdauung einwirken und positiv mit psychovegetativen Störungen zusammenhängen (Janssen & Nachreiner, 2004). In einer Untersuchung bei Freelancern (welche als Prototyp der mobil-flexiblen Arbeitsorganisation gelten) litt ein Drittel der Befragten unter starkem psychischem Stress und berichtete über häufiges Auftreten psychosomatischer Beschwerden wie z.B. Konzentrations- oder Schlafstörungen (Clasen, 2012).

1.2 Erklärungsansätze für die widersprüchlichen Auswirkungen flexibler Arbeitsformen

Mit flexiblen Arbeitsformen steigen die Anforderungen an das Selbstmanagement (Graf, 2012) und damit auch an das Bewältigungsverhalten bzw. die individuelle Wahl einer Copingstrategie. Wie Anforderungen und Stressoren bei der Arbeit bewältigt werden, darf und muss jede/r zunehmend selbst entscheiden. Gängig ist die Unterscheidung zwischen problem- und emotionsorientiertem Bewältigungsverhalten (Lazarus & Folkman, 1984). Während emotionsorientiertes Coping auf die Beruhigung der Emotionen abzielt, welche die Anforderungen bei der Arbeit ausgelöst haben, dient problemorientiertes Coping der Bewältigung des Stressors. Im Allgemeinen haben sich problemorientierte Strategien emotionsorientierten Strategien als überlegen erwiesen, sowohl im Hinblick auf den Erfolg (sprich die Bewältigung des Stressors) als auch im Hinblick auf die mentale Gesundheit (Carver, Scheier & Weintraub, 1989; Semmer & Meier, 2009).

Im Rahmen mobil-flexibler Arbeit werden viele arbeitsorganisatorische Entscheide dem Arbeitnehmer überlassen: Welche Arbeitsaufgabe bearbeite ich mit welcher Priorität? Wo und wann arbeite ich? Wann lege ich eine Erholungspause ein? Gleichzeitig erhöht eine flexible Arbeitsorganisation die Flexibilität der Arbeitnehmenden in der Auswahl ihrer Strategien, wie sie mit Anforderungen bei der Arbeit umgehen wollen. Einerseits können z.B. Erholungspausen nun nach den persönlichen Bedürfnissen genommen werden (Zimmermann & Degenhardt, in diesem Band), andererseits wird speziell bei steigenden Anforderungen (z.B. höhere Zielvorgaben) verstärkt auch die Wahl ungünstiger, d.h. potentiell überfordernder und dauerhaft gesundheitsschädigender Bewältigungsstrategien ermöglicht. Beispielsweise ist es in einem Jahresarbeitszeitmodell mit Home-Office-Anteilen problemlos möglich, überlange Arbeitstage (mehr als 12 Stunden arbeiten) zu investieren, um Kundenanfragen termingerecht zu bearbeiten, ohne dass dieses

Verhalten im Unternehmen angeordnet oder kontrollierbar wäre.

In mehreren Fallstudien zeigten Mitarbeitende Verhaltensweisen zur Bewältigung hoher arbeitsbezogener Anforderungen, die zwar funktional zur Zielerreichung und Aufgabenausführung waren, jedoch gleichzeitig mit Nachteilen für das Befinden und die eigene Erholung einhergingen (Krause, Dorsemagen, Stadlinger & Baeriswyl, 2012). Wir haben diese Strategien als Selbstgefährdung charakterisiert und verstehen darunter *Handlungen von Erwerbstägigen, welche mit dem Ziel der Bewältigung arbeitsbezogener Stressoren ausgeübt werden, jedoch gleichzeitig die Wahrscheinlichkeit für das Auftreten von Erkrankungen erhöhen und/oder notwendige Regeneration verhindern*. Selbstgefährdung ist als aktive und problemorientierte Bewältigungsstrategie zu klassifizieren (vgl. Hockey, 1997; Lazarus & Folkman, 1984): Verhaltensweisen werden eingesetzt, um arbeitsbezogene Stressoren durch das eigene Handeln aktiv zu reduzieren. Bei den Stressoren kann es sich etwa um eine hohe Arbeitsmenge, Zeitdruck, anspruchsvolle Zielvorgaben und Kundenwünsche handeln. Die Bearbeitung von herausfordernden Stressoren kann mit positiven Emotionen wie hohem Selbstwertgefühl oder Kompetenzerleben einhergehen (Widmer, Semmer, Kälin, Jacobshagen & Meier, 2012) und erhöht die Wahrscheinlichkeit, Erfolge im Unternehmen zu erzielen (Peters, 2011). Gleichwohl sind mit den eingesetzten Bewältigungsstrategien psychische und physische Kosten verbunden, die kurz- und mittelfristig zu Gereiztheit, Ermüdung, Erschöpfung, Versagensängsten, psychosomatischen Beschwerden u.ä. führen können (Semmer, Grebner & Elfering, 2010; vgl. auch Hockey, 1997; Schönpflug, 1987). Nun tritt Beanspruchung bei jedem Arbeitshandeln auf. Gesundheitsgefährdend wird es insbesondere dann, wenn nach einer Beanspruchung die vollständige Erholung wiederholt ausbleibt (Geurts & Sonnentag, 2006; Rau, 2011, 2012). Selbstgefährdende Verhaltensweisen wie z.B. regelmäßige Überstunden können diese Erholung gefährden. Belastend können auch Widersprüche zwischen den zur Verfügung stehenden (begrenzten) zeitlichen und personellen Ressourcen auf der einen Seite und der erwünschten Produktqualität auf der anderen Seite sein. Um dieses Dilemma aufzulösen, können Mitarbeitende die Arbeit intensivieren (indem sie z.B. schneller arbeiten) oder die Qualität reduzieren. Dazu kommt die Möglichkeit, falsche Tatsachen zu berichten (indem z.B. im Reporting falsche Angaben gemacht werden, um sich nicht gegenüber der Geschäftsleitung rechtfertigen zu müssen, was den Druck kurzfristig reduziert). Letzteres kann, genauso wie eine Qualitätsreduktion, das eigene Selbstkonzept bedrohen, Befürchtungen vor negativen Bewertungen durch Kunden hervorrufen und bis hin zur Angst vor dem Verlust des eigenen Arbeitsplatzes führen. Negative Auswirkungen von selbstgefährdendem Verhalten können somit auf vielfältige Weise zu Stande kommen und resultieren nicht nur aus dem Verzicht auf Erholung. Bei

unterschiedlichen Strategien der Selbstgefährdung können auch unterschiedliche gesundheitsrelevante Wirkmechanismen auftreten.

Zusammenfassend sehen wir in der Selbstgefährdung eine Form des Bewältigungsverhaltens, welches die Auswirkungen hoher arbeitsbezogener Anforderungen auf Gesundheit und Befinden vermittelt und auch einen Erklärungsansatz für die widersprüchlichen Auswirkungen mobil-flexibler Arbeit bietet. Es handelt sich dabei um ein Phänomen, bei dem die Beschäftigten auftretenden Erholungsbedarf ignorieren oder riskantes Handeln zeigen (Reduzieren der Qualität oder Berichten falscher Tatsachen). Damit einhergehen können zunächst Erfolge (Peters, 2011) und auch eine Steigerung des Selbstwertgefühls (Widmer et al., 2012). Gleichzeitig lässt sich ein solches Verhalten nicht dauerhaft fortsetzen, ohne darunter zu leiden und die Gesundheit zu gefährden. Mobil-flexibles Arbeiten ist nicht die Ursache solchen Verhaltens (diese ist wohl eher in Veränderungen der Leistungssteuerung in den Unternehmen zu suchen, vgl. Peters, 2011), begünstigt aber – zumindest bei steigenden Arbeitsanforderungen – durch die Flexibilisierung und die zunehmende Eigenverantwortung der Beschäftigten dessen Auftreten.

1.3 Prävention von Selbstgefährdung als Bestandteil einer gesundheitsförderlichen Arbeitsgestaltung

Für die Analyse, Bewertung und Gestaltung mobil-flexibler Arbeit ist zu empfehlen, dass neben der Prüfung der üblichen Standards wie einer ergonomischen Gestaltung des mobilen Arbeitsplatzes auch Bewältigungsstrategien der Beschäftigten und ihre gesundheitlichen Auswirkungen berücksichtigt werden. Fehlende Selbstgefährdung kann dabei als Indikator für menschengerechte Arbeitsgestaltung betrachtet werden, in der selbstgefährdendes Verhalten für eine erfolgreiche Bewältigung der Arbeitsanforderungen nicht erforderlich ist. Das Auftreten von Selbstgefährdung würde hingegen dafür sprechen, dass die Art und Weise, in der mobil-flexibles Arbeiten im Unternehmen organisiert ist, und die Art der Leistungssteuerung, in die es eingebettet ist, die Beschäftigten zum Überschreiten eigener Leistungsgrenzen herausfordern (z.B. aufgrund unrealistisch hoher Ziele oder zu enger Deadlines, die nicht verhandelbar sind).

In dem vorliegenden Beitrag wird die Entwicklung eines Instruments beschrieben, das zur Messung von Selbstgefährdung dienen soll. Nach der Herleitung unterschiedlicher Facetten selbstgefährdenden Verhaltens in qualitativen Vorstudien folgt die Beschreibung und empirische Prüfung eines Fragebogens zur Messung von Selbstgefährdung (quantitative Studie).

2 Qualitative Vorstudie

2.1 Methode

In der Analyse betrieblicher Projekte, die teilweise in Kooperation mit dem Philosophen Klaus Peters (2011) durchgeführt wurden, erschien Selbstgefährdung als ein wichtiger Mechanismus, um die ambivalenten Auswirkungen flexibler Arbeitsformen auf Wohlbefinden und Gesundheit zu verstehen. Um sich ein tiefergehendes Bild von den verschiedenen Formen der Selbstgefährdung zu machen, wurden in elf Betrieben, die flexible Arbeitszeitformen einsetzen und im Sinne von Peters (2011) indirekt über vorgegebene Ziele und Kennzahlen gesteuert werden, Einzelinterviews und Gruppendiskussionen mit dem Fokus auf selbstgefährdendes Verhalten durchgeführt (z.B. Beyeler, 2013; Laza, 2012).

2.2 Resultate

Folgende acht Facetten von Selbstgefährdung wurden abgeleitet:

1. Ausdehnung der eigenen Arbeitszeit,
2. Intensivieren der Arbeitszeit,
3. Einnahme von Substanzen zum Erholen,
4. Einnahme stimulierender Substanzen,
5. Präsentismus,
6. Vortäuschen,
7. Senken der Qualität,
8. Umgehen von Sicherheits- und Schutzstandards.

Die acht Facetten werden im Folgenden schrittweise erläutert. Einleitend dient jeweils ein Zitat aus den Interviews und Gruppendiskussionen zur Illustration. Danach werden die Facetten definiert und Bezüge zum Stand der Forschung hergestellt.

1. „Aber in letzter Zeit ... kann ich mich an kein Wochenende erinnern, an dem ich nicht gearbeitet habe. Ich habe immer gesagt ‚ich will das nicht‘.“ *Ausdehnung der eigenen Arbeitszeit* meint die zeitliche und örtliche Entgrenzung der Arbeit. Die private und familiäre Zeit sowie Erholung und Ausgleich werden zugunsten der Arbeitszeit reduziert. Auch Erreichbarkeit in der privaten Zeit ist hier einzuordnen (Pangert & Schüpbach, 2013; Strobel, 2013). Gemäß dem EWCS arbeiten 20% der abhängig Erwerbstätigen in der Schweiz mindestens einmal pro Woche in der Freizeit (Krieger et al., 2012). 12% arbeiten mindestens 6 Mal im Monat länger als 10 Stunden pro Tag. Diese Verhaltensweisen hingen mit Stressempfinden, Burnout und gesundheitlichen Problemen zusammen (Grebner, Berlowitz, Alvarado & Cassina, 2010; vgl. auch Wirtz, 2010).
2. „Also wir haben einfach keine Zeit. ... und da hat ein Kollege beispielweise auch gesagt, dass er nicht mal die Zeit gehabt hätte, einen anderen Kollegen zu fragen: Wie war dein Urlaub? Es ist definitiv, weil die Menge da ist, keine Zeit, mal

in irgendeiner Form ein persönliches Gespräch zu führen.“ *Intensivieren der Arbeitszeit* beinhaltet eine Erhöhung der Intensität und Geschwindigkeit der eigenen Arbeit (Korunka & Kubicek, 2013). Beispielsweise verzichten die arbeitenden Personen auf gegenseitige Unterstützung bzw. auf den Austausch mit Kolleginnen und Kollegen oder ziehen sich im Arbeitsalltag zurück. Rau (2012) erörtert, dass Veränderungen in der Arbeitswelt die Wahrscheinlichkeit für eine erhöhte Arbeitsintensität erhöhen und so zu Beeinträchtigungen beim Schlaf bis hin zu Depressionen und kardiovaskulären Erkrankungen führen.

3. „Nicht gerade Schlaufmittel, aber so Baldrian oder die klassischen Sachen, um das Karussell mal etwas unterbrechen zu können.“ Die *Einnahme von Substanzen zum Erholen* beinhaltet Strategien, um sich nach einem anstrengenden Tag zu entspannen, um trotz Grübeln nach der Arbeit abzuschalten und um das Ein- und Durchschlafen zu erleichtern – und zwar auch mit Blick auf die Arbeitsanforderungen an dem Folgetag. Es geht um ein über Substanzenkonsum unterstütztes Erholen, das ein erfolgreiches Arbeitshandeln zu einem späteren Zeitpunkt erleichtern soll. Jeder zehnte Erwerbstätige in der Schweiz gibt an, in den letzten zwölf Monaten Medikamente oder sonstige Substanzen genommen zu haben, um nach der Arbeit abschalten bzw. schlafen zu können und zwar mit dem Anliegen, am nächsten Tag fit zu sein (Grebner et al., 2010).
4. „Eine Zeit lang habe ich auch noch viel mit Cola gearbeitet. Weil ich trinke keinen Kaffee und bei mir hat Koffein wirklich noch Wirkung. Also das merke ich, wenn ich lange Sitzungen habe, mit einer Cola kann ich gut vier Stunden kognitiv voll da sein.“ Die *Einnahme stimulierender Substanzen zum Erhalt* und zur Steigerung der kognitiven Leistungsfähigkeit wurde in den letzten Jahren unter Stichwörtern wie Neuroenhancement und Gehirndoping behandelt und meint das Einnehmen von Aufputschmitteln (z.B. Amphetamine, Ritalin, illegale Drogen wie Kokain) und/oder Medikamenten. In Deutschland gaben 1,5% der Beschäftigten und 5% der Studierenden an, Neuroenhancer genommen zu haben, wobei sich eine deutlich größere Gruppe vorstellen kann, leistungssteigernde Substanzen zu nehmen, um auf steigende Leistungsanforderungen zu reagieren (Kowalski, 2013). Wir berücksichtigen hier auch legale Substanzen wie etwa Koffein, sofern sie mit dem Ziel der Leistungssteigerung bzw. des Erhalts der Leistungsfähigkeit eingenommen werden.
5. „In meiner Funktion habe ich auch keinen Stellvertreter oder einen Team-Kollegen, der dann meine Arbeit in der Zeit übernehmen könnte. (...). Aber wenn du krank bist, dann liegt das einfach und füllt sich das und wenn du einmal wieder kommst, dann hast soooo ein Ding zum Abarbeiten. Dann schaut man eben, dass

- dies nicht passiert.“ *Präsentismus* bezeichnet das Arbeiten trotz Krankheit bzw. den Verzicht auf Regeneration bei Krankheiten. Die Stressstudie 2010 (Grebner et al., 2010) brachte zum Vorschein, dass fast jede zweite erwerbstätige Person in der Schweiz angibt, in den letzten zwölf Monaten trotz Krankheit gearbeitet zu haben.
6. „Nicht darüber sprechen, dass zu viel Arbeit auf dem eigenen Platz lastet.“ *Vortäuschen* meint das bewusste Bereitstellen falscher Informationen sowie Verschweigen und Zurückhalten von Informationen, z.B. wird eine hohe eigene Leistungsfähigkeit suggeriert, indem zusätzliche Arbeitsaufgaben trotz bestehender Überlast angenommen, eigene Schwächen und Ängste verschwiegen oder in Statistiken, Berichten und bei Treffen falsche Angaben zum Stand eines Projekts gemacht werden. Insbesondere Führungskräfte betonten in mehreren Betrieben, dass Angaben zum tatsächlichen Stand in Projekten oder Zweifel an der Umsetzbarkeit von Vorgaben nicht möglich wären, ohne die eigenen Karrierechancen oder gleich den eigenen Arbeitsplatz zu riskieren. An dem Beispiel kann verdeutlicht werden, dass Vortäuschen mit Blick auf bestimmte Stressoren wie Leistungs- oder Erfolgsdruck und Konkurrenzverhältnisse innerhalb der Organisation eine aktive, problemorientierte Bewältigungsstrategie ist, z.B. indem sogar unrealistische Ziele aktiv verfolgt werden und nach außen der Eindruck vermittelt wird, alle Projekte im Griff zu haben. Paradoxerweise erschwert Vortäuschen gleichzeitig das Sprechen über die belastende Situation und ein Bearbeiten des Stressors in der Organisation. Zudem zeigt die arbeitende Person scheinbar von sich aus ein Verhalten, das ihr hinterher vorgeworfen werden kann („Warum haben Sie nicht früher darauf hingewiesen?“) und mit schlechtem Gewissen und Selbstvorwürfen einhergehen kann.
7. „Wir haben oft das Problem, dass viel zu viel erwartet wird. Dann ist es in der Natur der Leute irgendwie dies zu erreichen. Dann leidet einfach die Qualität im Allgemeinen darunter. Irgendwann fällt es dann auf einen zurück und man muss die Suppe halt später wieder ausbaden.“ *Senken der Qualität* meint ein Arbeitshandeln, bei dem die fachliche Qualität der eigenen Arbeit so stark reduziert oder auf das Erledigen wichtiger Sekundäraufgaben, die langfristig für eine qualitativ hochwertige Arbeit notwendig sind, ganz verzichtet wird (z.B. wird gegen Professionalitätsstandards verstoßen), so dass negative Konsequenzen für die eigene Person, für die Personen im Arbeitsumfeld oder die Kunden in Kauf genommen werden. Das Senken der Qualität ist ein aktives, problemorientiertes Bewältigungsverhalten, wenn Mengenvorgaben und Qualität nicht gleichzeitig erfüllt werden können und die arbeitende Person sich notgedrungen für eine Qualitätsreduzierung entscheidet. Teilweise handelt es sich um unethisches Verhalten (Welsh & Ordóñez, 2014), etwa wenn Kunden Produkte und Dienstleistungen verkauft werden, die fehlerhaft sind (z.B. ein Softwareprodukt für den Kunden freigeben, obwohl zahlreiche Schwierigkeiten intern bekannt sind) oder gar nicht benötigt werden. Anders als beim Vortäuschen geht es jedoch nicht darum, eine problemfreie Arbeitssituation und eigene Leistungsfähigkeit vorzutäuschen. Vielmehr führt das eigene Handeln unmittelbar zur Verschlechterung der Arbeitsqualität, also zu schlechteren Dienstleistungen bzw. Produkten, um gleichwohl andere betriebliche Vorgaben und Erwartungen zu erfüllen.
8. „Klar ist das schwer. Aber auf die Hebehilfe verzichten wir meist, dauert einfach zu lange.“ *Umgehen von Sicherheits- und Schutzstandards* meint das fehlende Einhalten von formellen und informellen Regelungen zum Arbeits- und Gesundheitsschutz, obwohl der arbeitenden Person diese Regelungen oder Standards bekannt sind. Indem die Regelungen oder Standards von der arbeitenden Person aktiv unterlaufen werden, erhöht sich die Wahrscheinlichkeit von Unfällen, Erkrankungen und Verschleiß.

3 Quantitative Studie

In einem zweiten Schritt haben wir ein Instrument zur Erfassung von selbstgefährdenden Verhaltensweisen entwickelt und erprobt. Mit Ausnahme von Präsentismus (Hägerbäumer, 2011) standen noch keine geeigneten Instrumente zur standardisierten schriftlichen Erhebung zur Verfügung. Daher mussten für die anderen Verhaltensweisen neue Skalen entwickelt werden. Die Skalen für die sechs Facetten *Ausdehnen der Arbeitszeit, Intensivieren der Arbeitszeit, Einnahme von Substanzen zum Erholen, Einnahme stimulierender Substanzen, Präsentismus* und *Vortäuschen* werden in diesem Artikel vorgestellt. Die Entwicklung der Skalen zum Umgehen von Sicherheits- und Schutzstandards und zum Senken der Qualität ist noch in Arbeit und entsprechend nicht Gegenstand dieses Beitrags.

3.1 Methode

Vorgehen und Stichprobe

Die Daten zur Überprüfung der Skalen wurden mit Hilfe eines Online-Fragebogens erhoben. Voraussetzung für die Teilnahme an der Befragung war die Ausübung einer Berufstätigkeit in Voll- oder Teilzeit. Die Probanden wurden durch persönliche und berufliche Kontakte via Schneeballsystem rekrutiert. Insgesamt haben 288 Personen die Fragen zum selbstgefährdenden Verhalten vollständig beantwortet. Davon waren 172 Personen (59.7%) weiblich und 116 (40.3%) männlich. Die meisten Befragungsteilnehmenden waren jünger als 30

(137, 47.6%) oder zwischen 30 und 59 Jahre alt (136, 47.2%). 14 Personen (4.9%) waren 60 Jahre alt oder älter und eine Person machte keine Angabe zum Alter. Die Mehrheit der Befragten (148, 51.4%) arbeitete Vollzeit (d.h. mit einer 90 bis 100%-Anstellung). 93 Befragungsteilnehmende (31.9%) arbeiteten Teilzeit mit einem hohen Pensum (50-89%), 48 (16.7%) arbeiteten weniger als 50 Prozent.

Erhebungsmethode

Alle Items des Fragebogens sind in Tabelle 2 ersichtlich. Die Items zur Skala *Ausdehnen der eigenen Arbeitszeit* wurden basierend auf den qualitativen Vorstudien von Beyeler (2013) ausformuliert. Die Items zu *Intensivieren der Arbeitszeit, Einnahme von Substanzen zum Erholen, Einnahme stimulierender Substanzen sowie Vortäuschen* basieren auf der Arbeit von Stitz, Egloff, Hitz, Walzthöny und Kunz (2013). Die vier Items zu *Präsentismus* stammen aus der Skala von Hägerbäumer (2011). Die Antwort-Skala wurde angepasst und die Items passend zum Einleitungssatz umformuliert. Sämtliche Aussagen waren auf einer fünfstufigen Likert Skala (1 = sehr selten/nie; 5 = sehr oft) zu beantworten.

Analysemethoden

Deskriptive Analysen (Mittelwerte und Standardabweichungen) sowie Trennschärfen und Cronbach α als Indikatoren für die Reliabilität der Skalen wurden im Statistikprogramm SPSS Statistics 20 berechnet. Trennschärfen $\geq .30$ (Weiber & Mühlhaus, 2010) und ein Cronbach α von $\geq .70$ (Nunnally & Bernstein, 1994) werden als angemessen beurteilt. Konfirmatorische Faktorenanalysen und Korrelationen zwischen den Faktoren wurden in Amos 20 geprüft. Gerechnet wurde ein Modell, welches die Messmodelle zu *Ausdehnen der Arbeitszeit, Intensivieren der Arbeitszeit, Einnahme von Substanzen zum Erholen, Einnahme von stimulierenden Substanzen, Präsentismus* und *Vortäuschen* integriert. Interkorrelationen zwischen den sechs Faktoren wurden zugelassen. Maximum Likelihood-(ML)-Schätzungsmethoden

wurden verwendet. Die Güte der Modellpassung wurde zum einen mit Hilfe des absoluten Fit-Index χ^2 geschätzt. Dieses Maß der globalen Güte ist allerdings sensitiv für die Stichprobengröße: Bei einer großen Stichprobe wird in der Regel ein hoher (und signifikanter) Wert erreicht. Deshalb wurde mit dem *root mean square error of approximation* (RMSEA) ein weiteres globales Gütemaß verwendet. Nach Browne und Cudeck (1993) können RMSEA-Werte von 0.08 oder kleiner als akzeptabel bewertet werden. Bei einem Wert von 0.05 oder kleiner gilt die Passung als sehr gut. Weiter haben wir mit dem *comparative fit index* (CFI) einen wenig von Stichprobengrößen abhängigen Fit-Index berechnet. Ein CFI-Wert ab .95 deutet auf eine gute Passung zwischen dem propagierten Modell und den Daten hin (Schermelleh-Engel, Moosbrugger & Müller, 2003). Neben der globalen Passung des Modells mit den Daten wurden die Faktorladungen der Indikatorvariablen als lokale Gütekriterien betrachtet. Faktorladungen sollten mindestens .50 und idealerweise .70 oder höher sein (Hair, Black, Babin & Anderson, 2014).

Die ML-Schätzungsweise ist bei Stichproben von $N \geq 200$ relativ stabil gegenüber Abweichungen von der Normalverteilung (Boomsma & Hoogland, 2001; Nachtigall, Kroehne, Funke & Steyer, 2003; Schermelleh-Engel et al., 2003). Demgegenüber ist die Signifikanzprüfung von Pfadkoeffizienten sensibel gegenüber Abweichungen von der Normalverteilung. Aus diesem Grund wird die Signifikanzprüfung der Korrelationen und Faktorladungen im vorliegenden Beitrag mit der *bootstrapping*-Methode vorgenommen. Mit Hilfe dieser Technik gelangt man zu realistischeren Standardfehlern und vermeidet überhöhte α -Fehlerraten.

3.2 Resultate

Deskriptive Statistiken und Angaben zur Reliabilität der Skalen sind in den Tabellen 1 und 2 aufgeführt. Cronbachs α liegt zwischen .78 und .94 und somit über dem von Nunnally und Bernstein (1994) propagierten kritischen Wert von .70 (Tabelle 1). Auch die Trennschärfen der einzelnen Items sind größer

Tabelle 1

Mittelwerte (M),
Standardabweichungen
(SD), Cronbachs α und
Korrelationen der Skalen

	M (SD)	α	1	2	3	4	5
1 Ausdehnen der Arbeitszeit	2.71 (0.89)	.81	–				
2 Intensivieren der Arbeitszeit	2.60 (1.03)	.93	.61*	–			
3 Substanzen zum Erholen	1.73 (0.86)	.82	.19**	.28**	–		
4 Stimulierende Substanzen	1.44 (0.84)	.93	.01	.13*	.33*	–	
5 Präsentismus	1.73 (0.89)	.94	.24*	.29*	.28**	.22*	–
6 Vortäuschen	1.64 (0.73)	.78	.48**	.53**	.31**	.21**	.38**

Anmerkungen: Deskriptive Statistiken und Cronbach α wurden in SPSS berechnet. Interkorrelationen wurden in Amos berechnet und mittels Bootstrapping auf Signifikanz geprüft.

* $p \leq .05$; ** $p \leq .01$; $N = 288$.

	r_{it}	FL
Ausdehnen der eigenen Arbeitszeit: Wie häufig ist es in den vergangenen drei Monaten vorgekommen, dass Sie ...		
1. für Ihre Vorgesetzten, Arbeitskollegen und/oder Kunden in der Freizeit erreichbar waren?	.56	.62
2. zugunsten der Arbeit auf ausgleichende Freizeitaktivitäten verzichtet haben?	.73	.86
3. zugunsten der Arbeit auf genügend Schlaf verzichtet haben?	.50	.61
4. zusätzlich in Ihrer Freizeit (Feierabend, Urlaub, Wochenende, Feiertage) gearbeitet haben?	.66	.74
5. während Ihrer Arbeitszeit auf Pausen (kurze Pausen oder Mittagspause) verzichtet haben?	.45	.50
6. länger als vertraglich vereinbart gearbeitet haben?	.53	.56
Intensivieren der Arbeitszeit: Wie häufig ist es in den vergangenen drei Monaten vorgekommen, dass Sie ...		
1. in einem Arbeitstempo gearbeitet haben, das Sie als belastend empfinden?	.82	.85
2. in einem Arbeitstempo gearbeitet haben, das Sie langfristig nicht durchhalten können?	.86	.90
3. in einem Arbeitstempo gearbeitet haben, von dem Sie wissen, dass es Ihnen nicht gut tut?	.88	.94
Einnahme von Substanzen zum Erholen: Wie häufig ist es in den vergangenen drei Monaten vorgekommen, dass Sie Genussmittel/Substanzen (z.B. Alkohol, Nikotin oder Medikamente) konsumiert haben, ...		
1. um nach der Arbeit besser abschalten zu können?	.76	.91
2. um nach einem strengen Arbeitstag besser entspannen zu können?	.73	.84
3. um nach einem strengen Arbeitstag besser einschlafen zu können?	.54	.60
Einnahme stimulierender Substanzen: Wie häufig ist es in den vergangenen drei Monaten vorgekommen, dass Sie Genussmittel/Substanzen (z.B. Alkohol, Koffein, Nikotin oder Medikamente) konsumiert haben, ...		
1. um Ihre hohe Arbeitsmenge bewältigen zu können?	.80	.79
2. damit Sie sich bei der Arbeit besser fühlen?	.78	.77
3. um bei der Arbeit besser durchhalten zu können?	.89	.96
4. um bei der Arbeit leistungsfähiger zu sein?	.89	.96
Präsentismus: Wie häufig ist es in den vergangenen drei Monaten vorgekommen, dass Sie ...		
1. trotz Krankheit am Arbeitsplatz erschienen sind?	.86	.90
2. trotz schwerer Krankheitssymptome (z.B. Schmerzen, Schüttelfrost, Fieber) gearbeitet haben?	.81	.84
3. trotz Krankheit den vollen Arbeitstag bzw. die volle Schicht gearbeitet haben?	.88	.91
4. sich zur Arbeit geschleppt haben, obwohl Sie krank waren?	.88	.92
Vortäuschen: Wie häufig ist es in den vergangenen drei Monaten vorgekommen, dass Sie ...		
1. gegenüber Vorgesetzten, Arbeitskollegen und/oder Kunden vorgegeben haben, die Arbeit zu schaffen, auch wenn Fristen nicht eingehalten werden konnten?	.62	.72
2. Angaben beschönigt haben (z.B. bzgl. Reporting), um kurzfristig Druck zu reduzieren?	.64	.75
3. Einschränkungen der eigenen Leistungsfähigkeit gegenüber Vorgesetzten und/oder Arbeitskollegen verschwiegen haben?	.60	.74
<i>Anmerkungen:</i> r_{it} wurden in SPSS berechnet. FL wurden in Amos berechnet und mittels bootstrapping auf Signifikanz geprüft. Alle FL sind signifikant, $p < .05$. Alle Aussagen wurden auf einer fünfstufigen Antwortskala (1 = sehr selten/nie, 2 = selten, 3 = gelegentlich, 4 = oft, 5 = sehr oft) beurteilt. $N = 288$		

Tabelle 2

Skalen und Items zur Messung von Selbstgefährdung mit Angaben zu Trennschärfen (r_{it}) und Faktorladungen (FL)

als .30 und entsprechend als unproblematisch anzusehen (Tabelle 2).

In Tabelle 1 ist ersichtlich, dass alle Faktoren der Selbstgefährdung signifikant positiv korrelieren. Eine Ausnahme betrifft den Zusammenhang zwischen Ausdehnen der eigenen Arbeitszeit und Einnahme stimulierender Substanzen, der nicht signifikant ist. Auffallend hoch ist der Zusammenhang zwischen Ausdehnen der eigenen Arbeitszeit und Intensivieren der Arbeitszeit.

Die globale Passung des gerechneten Modells mit den Daten ist als sehr gut einzuschätzen (χ^2

= 424.01, $df = 215$, $\chi^2/df = 1.972$, $p < .001$, RMSEA = .058, CFI = .952). Die Faktorladungen sind in Tabelle 2 dargestellt. Alle Faktorladungen sind > .50. Zwei Indikatoren der Skala Ausdehnen der eigenen Arbeitszeit weisen mit Ladungen von .50 respektive .56 nur knapp befriedigende Faktorladungen auf. Aufgrund der Tatsache, dass die Trennschärfen der Items im akzeptablen Bereich liegen (siehe Tabelle 2) und die Reduktion der Skala um die entsprechenden Indikatoren zu einer leichten Verschlechterung von Cronbachs α führt (von .81 auf .80), wurde die Skala in ihrer ursprünglichen Form belassen.

4 Diskussion

Flexible Arbeitszeitregelungen und mobil-flexible Arbeitsformen nehmen in der heutigen Arbeitswelt zu. Aus arbeitswissenschaftlicher Perspektive stellt sich die Frage, worauf bei der Analyse, Bewertung und Gestaltung flexibler Arbeit zu achten ist. Die höheren Flexibilitätsanforderungen führen zu höheren Anforderungen an das Selbstmanagement bei den Beschäftigten und erhöhen die Wahrscheinlichkeit für selbstgefährdende Verhaltensweisen. Entsprechend stellt sich die Frage, inwieweit die betrieblichen Bedingungen für das geforderte Selbstmanagement optimal gestaltet sind und Mitarbeitende und Führungskräfte angemessen für einen gesundheitsförderlichen Umgang mit den erhöhten Anforderungen qualifiziert werden.

Wir haben das Vermeiden von Selbstgefährdung als Indikator für menschengerechte Arbeitsgestaltung vorgeschlagen, da erhöhte Flexibilitätsanforderungen bei den arbeitenden Personen zu mehr eigenen Entscheidungen über einzusetzende Bewältigungsstrategien führen, die angesichts hoher, nur schwer oder sogar gar nicht erreichbarer Zielvorgaben teilweise zum Überschreiten der eigenen Leistungsgrenzen führen (z.B. auf Erholung verzichten) und damit mittel- bis langfristig schädlich für die Gesundheit sein können. Selbstgefährdung ist ein Frühwarnsymptom, welches darauf verweist, dass im Betrieb die Möglichkeiten zum Selbstmanagement überfordert oder unzureichend gestaltet werden.

In unseren qualitativen Fallstudien wurden acht Facetten der Selbstgefährdung eruiert. Für sechs der acht Facetten wurden Items und Skalen entwickelt, die in der vorliegenden Studie überprüft wurden. Die propagierten Faktorstrukturen konnten bestätigt werden. Es liegt somit ein Instrument zur Messung von sechs Facetten der Selbstgefährdung vor, das gezielt zur Überprüfung der Auswirkungen flexibler Arbeitsformen eingesetzt werden und als Ausgangspunkt für gezielte Interventionen der Gesundheitsförderung dienen kann.

4.1 Einschränkungen

Bei der Skala *Intensivieren der Arbeitszeit* besteht eine methodische Schwierigkeit darin, das Reagieren auf eine temporär höhere Arbeitsmenge von dem üblichen Arbeitstempo zu trennen. In den Aussagen der Skala *Einnahme von Substanzen zum Erholen* wird nicht explizit erfragt, inwieweit das angestrebte Erholen dazu dienen soll, um am nächsten Arbeitstag leistungsfähig zu sein. Diskussionswürdig ist die Skalierung, die sich auf einen Zeitraum von drei Monaten bezog. Je länger dieser angegebene Zeitraum ist, desto ungenauer werden die Antworten. Deshalb stellt sich die Frage, ob kürzere Zeiträume empfehlenswert sind und sich beim künftigen Einsatz der Skalen z.B. auf einen Zeitraum von einem Monat zu beschränken.

Für zwei der acht angenommenen Facetten von Selbstgefährdung müssen noch Skalen entwickelt werden. Die bereits vorhandene Skala zum Senken der Qualität (Naumann, 2013) fokussiert anstelle des Handelns noch zu einseitig auf kognitive Prozesse. Für das *Umgehen von Sicherheits- und Schutzstandards* generieren wir derzeitig Items, die branchenunabhängig einsetzbar sein sollen.

4.2 Fazit und Ausblick

Indem erstmalig ein Fragebogen zur Messung von Selbstgefährdung vorliegt, besteht nun die Möglichkeit, den Zusammenhang von Arbeitsbedingungen (unter besonderer Berücksichtigung flexibler Arbeitsformen), Bewältigungsstrategien, Gesundheit und weiteren Outcome-Kriterien (wie Leistung und Fluktuation) zu untersuchen. Wir gehen dabei davon aus, dass Selbstgefährdung ein Mediator ist, der zum besseren Verständnis des Zusammenhangs von Arbeit und Gesundheit beitragen kann.

In weiteren Studien wird es darum gehen, die Trennung der Selbstgefährdung von anderen Konstrukten wie Arbeitssucht, Overcommitment und Work Engagement empirisch zu überprüfen sowie die Bedeutung von Moderatoren wie Persönlichkeitsmerkmalen für das Auftreten von Selbstgefährdung zu berücksichtigen.

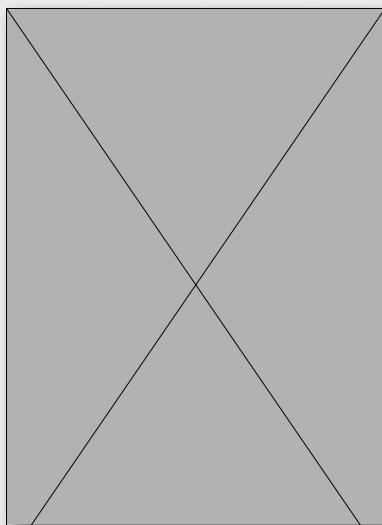
In Kooperation mit Unternehmen erproben wir zudem Interventionen, die das Bearbeiten von Selbstgefährdung ermöglichen und fördern (z.B. Sensibilisieren für Selbstgefährdung in Stressmanagementkursen und Führungskräfteschulungen, Einbinden von Selbstgefährdung in Gefährdungsbeurteilungen). Eine besondere Herausforderung bei solchen Interventionen besteht darin, dass die Ursachen sowohl für die Zunahme flexibler Arbeitsformen als auch für die zunehmende Bedeutung von Selbstgefährdung wohl in veränderten betrieblichen Steuerungsformen und Managementtechniken zu suchen sind (Kratzer & Dunkel, 2013; Moldaschl & Voß, 2003; Peters, 2011). Vor Beginn der Interventionen ist daher die Bereitschaft der Geschäftsleitungen von zentraler Bedeutung, ihre Mitarbeitenden zur Reflexion der Auswirkungen von Unternehmens- und Leistungssteuerung auf die eigene Gesundheit zu befähigen.

Literatur

- Allen, T. D., Herst, D. E., Bruck, C. S. & Sutton, M. (2000). Consequences associated with work-to-family conflict: A review and agenda for future research. *Journal of Occupational Health Psychology*, 5, 278-308.
- Allen, T. D., Johnson, R. C., Kiburz, K. M. & Shockley, K. M. (2013). Work-family conflict and flexible work arrangements: Deconstructing flexibility. *Personnel Psychology*, 66, 345-376.

- Amstad, F. T., Meier, L. L., Fasel, U., Elfering, A. & Semmer, N. K. (2011). A meta-analysis of work-family conflict and various outcomes with a special emphasis on cross-domain versus matching-domain relations. *Journal of Occupational Health Psychology*, 16, 151-169.
- Badura, B., Ducki, A., Schröder, H., Klose, J. & Meyer, M. (2012). *Fehlzeiten-Report 2012. Gesundheit in der flexiblen Arbeitswelt: Chancen nutzen – Risiken minimieren*. Berlin: Springer.
- Beyeler, C. (2013). *Das Spiel mit der Gesundheit. Auswirkungen indirekter Steuerung und interessierter Selbstgefährdung bei Projektleitenden. Unveröffentlichte Master Thesis*. Olten: Fachhochschule Nordwestschweiz, Hochschule für Angewandte Psychologie.
- Boomsma, A. & Hoogland, J. J. (2001). The robustness of LISREL modeling revisited. In R. Cudeck, S. du Toit & D. Sörbom (Hrsg.), *Structural Equation Modeling: Present and Future. A Festschrift in Honor of Karl Jöreskog* (S. 139-168). Chicago: Scientific Software International.
- Browne, M. & Cudeck, R. (1993). Alternative ways of assessing equation model fit. In K. A. Bollen & J. S. Scott (Hrsg.), *Testing structural equation models* (S. 136-162). Newbury Park, CA: Sage.
- Carver, C. S., Scheier, M. F. & Weintraub, J. K. (1989). Assessing coping strategies: A theoretically based approach. *Journal of Personality and Social Psychology*, 56, 267-283.
- Clasen, J. (2012). Flexibel ohne Grenzen? – Belastungen, Anforderungen und Ressourcen von Freelancern. In B. Badura, A. Ducki, H. Schröder, J. Klose & M. Meyer (Hrsg.), *Fehlzeiten-Report 2012. Gesundheit in der flexiblen Arbeitswelt: Chancen nutzen – Risiken minimieren* (S. 97-107). Berlin: Springer.
- De Menezes, L. M. & Kelliher, C. (2011). Flexible working and performance: A systematic review of the evidence for a business case. *International Journal of Management Reviews*, 13, 452-474.
- Dorsemagen, C., Krause, A., Lehmann, M. & Pekruhl, U. (2012). *Flexible Arbeitszeiten in der Schweiz. Auswertung einer repräsentativen Befragung der Schweizer Erwerbsbevölkerung*. Bern: Staatssekretariat für Wirtschaft SECO.
- Ducki, A. (2009). Arbeitsbedingte Mobilität und Gesundheit – Überall dabei – nirgendwo daheim. In B. Badura, H. Schröder, J. Klose & K. Macco (Hrsg.), *Fehlzeiten-Report 2009. Arbeit und Psyche: Belastungen reduzieren – Wohlbefinden fördern* (S. 61-70). Berlin: Springer.
- Gajendran, R. S. & Harrison, D. A. (2007). The good, the bad, and the unknown about telecommuting: Meta-analysis of psychological mediators and individual consequences. *Journal of Applied Psychology*, 92, 1524-1541.
- Geurts, S. A. & Sonnentag, S. (2006). Recovery as an explanatory mechanism in the relation between acute stress reactions and chronic health impairment. *Scandinavian Journal of Work, Environment & Health*, 32, 482-492.
- Graf, A. (2012). *Selbstmanagement-Kompetenz in Unternehmen nachhaltig sichern. Leistung, Wohlbefinden und Balance als Herausforderung*. Wiesbaden: Springer-Gabler.
- Grebner, S., Berlowitz, I., Alvarado, V. & Cassina, M. (2010). *Stress bei Schweizer Erwerbstägigen. Zusammenhänge zwischen Arbeitsbedingungen, Personenmerkmalen, Befinden und Gesundheit*. Bern: Staatssekretariat für Wirtschaft SECO.
- Hägerbäumer, M. (2011). *Ursachen und Folgen des Arbeitsens trotz Krankheit – Implikationen des Präsenzismus für das betriebliche Fehlzeiten- und Gesundheitsmanagement*. Dissertation zur Erlangung des Doktorgrades. Osnabrück: Universität Osnabrück, Fachbereich Psychologie.
- Hair, J. F., Black, W. C., Babin, B. J. & Anderson, R. E. (2014). *Multivariate data analysis* (new international Edition). Harlow: Pearson Education.
- Hockey, G. R. J. (1997). Compensatory control in the regulation of human performance under stress and high workload: A cognitive-energetical framework. *Biological Psychology*, 45, 73-93.
- Höge, T. & Hornung, S. (2013). Perceived flexibility requirements: Exploring mediating mechanisms in positive and negative effects on worker well-being. *Economic and Industrial Democracy*, 0, 1-24.
- Janssen, D. & Nachreiner, F. (2004). *Flexible Arbeitszeiten. Schriftenreihe der Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin*. Dortmund: Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin.
- Joyce, K., Pabayo, R., Critchley, J. A. & Bambra, C. (2010). Flexible working conditions and their effects on employee health and wellbeing. *Cochrane Database of Systematic Reviews*, 2.
- Korunka, C. & Kubicek, B. (2013). Beschleunigung im Arbeitsleben – neue Anforderungen und deren Folgen. In Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin, G. Junghanns & M. Morschhäuser (Hrsg.), *Immer schneller, immer mehr* (S. 17-39). Wiesbaden: Springer.
- Kowalski, H. (2013). Neuroenhancement. Gehirndoping am Arbeitsplatz. In B. Badura, A. Ducki, H. Schröder, J. Klose & M. Meyer (Hrsg.), *Fehlzeiten-Report 2013. Verdammt zum Erfolg – Die süchtige Arbeitsgesellschaft?* (S. 27-34). Berlin: Springer.
- Kratzer, N. & Dunkel, W. (2013). Neue Steuerungsformen bei Dienstleistungsarbeit – Folgen für Arbeit und Gesundheit. In Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin, G. Junghanns & M. Morschhäuser (Hrsg.), *Immer schneller, immer mehr* (S. 41-61). Wiesbaden: Springer.
- Krause, A., Dorsemagen, C., Stadlinger, J. & Baeriswyl, S. (2012). Indirekte Steuerung und interessierte Selbstgefährdung: Ergebnisse aus Befragungen und Fallstudien. Konsequenzen für das Betriebliche Gesundheitsmanagement. In B. Badura, A. Ducki, H. Schröder, J. Klose & M. Meyer (Hrsg.), *Fehlzeiten-Report 2012. Gesundheit in der flexiblen Arbeitswelt: Chancen nutzen – Risiken minimieren* (S. 191-202). Berlin: Springer.
- Krieger, R., Pekruhl, U., Lehmann, M. & Graf, M. (2012). *Fünfte Europäische Erhebung über die Arbeitsbedingungen 2010. Ausgewählte Ergebnisse aus Schweizer Perspektive*. Bern: Staatssekretariat für Wirtschaft SECO.

- Laza, R. D. (2012). *Optimierung von gesundheitsförderlichen Maßnahmen unter Berücksichtigung der interessierten Selbstgefährdung. Unveröffentlichte Master Thesis.* Olten: Fachhochschule Nordwestschweiz, Hochschule für Angewandte Psychologie.
- Lazarus, R. S. & Folkman, S. (1984). *Stress, appraisal and coping.* New York: Springer.
- Moldaschl, M. & Voß, G. G. (2003). *Subjektivierung von Arbeit.* München: Rainer Hampp.
- Nachtigall, C., Kroehne, U., Funke, F. & Steyer, R. (2003). (Why) should we use SEM? Pros and cons of structural equation modeling. *Methods of Psychological Research Online*, 8, 1-22.
- Naumann, A. (2013). *Gesundheitsförderliche Bewältigungsstrategien von Zeitdruck.* Masterarbeit. Hamburg: Universität Hamburg.
- Nunnally, J. C. & Bernstein, I. H. (1994). *Psychometric theory* (3. Aufl.). New York: McGraw-Hill.
- Pangert, B. & Schüpbach, H. (2013). *Die Auswirkungen arbeitsbezogener erweiterter Erreichbarkeit auf Life-Domain-Balance und Gesundheit.* Dortmund: Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin BAuA.
- Peters, K. (2011). Indirekte Steuerung und interessierte Selbstgefährdung: Eine 180-Grad-Wende bei der betrieblichen Gesundheitsförderung. In N. Kratzer, W. Dunkel, K. Becker & S. Hinrichs (Hrsg.), *Arbeit und Gesundheit im Konflikt: Analysen und Ansätze für ein partizipatives Gesundheitsmanagement* (S. 105-122). Berlin: Edition Sigma.
- Pfeiffer, S. (2012). Technologische Grundlagen der Entgrenzung: Chancen und Risiken. In B. Badura, A. Ducki, H. Schröder, J. Klose & M. Meyer (Hrsg.), *Fehlzeiten-Report 2012. Gesundheit in der flexiblen Arbeitswelt: Chancen nutzen – Risiken minimieren* (S. 15-21). Berlin: Springer.
- Posthuma, R. A., Campion, M. C., Masimova, M. & Campion, M. A. (2013). A high performance work practices taxonomy. Integrating the literature and directing future research. *Journal of Management*, 39, 1184-1220.
- Rau, R. (2011). Zur Wechselwirkung von Arbeit, Beanspruchung und Erholung. In E. Bamberg, A. Ducki & A. M. Metz (Hrsg.), *Gesundheitsförderung und Gesundheitsmanagement in der Arbeitswelt* (S. 83-106). Göttingen: Hogrefe.
- Rau, R. (2012). Erholung als Indikator für gesundheitsförderlich gestaltete Arbeit. In B. Badura, A. Ducki, H. Schröder, J. Klose & M. Meyer (Hrsg.), *Fehlzeiten-Report 2012. Gesundheit in der flexiblen Arbeitswelt:*



152 Seiten
ISBN 978-3-89967-273-2
Preis: 20,- Euro



PABST SCIENCE PUBLISHERS
Eichengrund 28
D-49525 Lengerich
Tel. +49 (0)5484 308
Fax +49 (0)5484 550
pabst.publishers@t-online.de
www.psychologie-aktuell.com
www.pabst-publishers.de

Peter Weber

Schwierige Gespräche kompetent bewältigen

Kritik-Gespräch
Schlechte-Nachrichten-Gespräch

Ein Praxisleitfaden für Führungskräfte

Führungskräfte investieren bis zu 90% ihrer Arbeitszeit in die Kommunikation. Diese reichhaltige Alltagserfahrung bedeutet jedoch nicht automatisch, dass sie sich in wichtigen Gesprächen kompetent und angemessen verhalten. In langjähriger Coachingpraxis hat Peter Weber die größte Verunsicherung vor Gesprächen identifiziert, in denen jemand mit einer unangenehmen Botschaft konfrontiert werden muss und möglicherweise heftig reagiert.

Das Buch führt zunächst in verschiedene psychologische Grundlagen ein, die das Geschehen in schwierigen Gesprächen verstehbar und beeinflussbar machen. Eine herausgehobene Rolle übernimmt dabei die Transaktionsanalyse. Sie beschreibt einen inneren Zustand, aus dem heraus Führungskräfte reif, kompetent und erwachsen kommunizieren können. In zwei detaillierten Leitfäden werden dann die psychologischen Erkenntnisse und Instrumente eingesetzt, um die Ziele des Kritikgesprächs und des Schlechte-Nachrichten-Gesprächs zu erreichen. Zusätzlich geht der Autor auf verschiedene Spezialfälle ein.

Das Kritikgespräch zielt darauf ab, dass ein Mitarbeiter aus eigener Überzeugung sein Verhalten verändert. Dies fördert sein Vorgesetzter durch eine respektvolle Grundeinstellung und ein konsequentes Vorgehen. Im Schlechte-Nachrichten-Gespräch ist eine deutlich negative, nicht diskutie-

- Chancen nutzen – Risiken minimieren (S. 181-190). Berlin: Springer.
- Schermelleh-Engel, K., Moosbrugger, H. & Müller, H. (2003). Evaluating the fit of structural equation models: Tests of significance and descriptive goodness-of-fit measures. *Methods of Psychological Research Online*, 8, 28-74.
- Schönpflug, W. (1987). Beanspruchung und Belastung bei der Arbeit – Konzepte und Theorien. In U. Kleinbeck & J. Rutenfranz (Hrsg.), *Enzyklopädie der Psychologie: Themenbereich D, Praxisgebiete, Serie III, Wirtschafts-, Organisations- und Arbeitspsychologie, Band I, Arbeitspsychologie* (S. 130-184). Göttingen: Hogrefe.
- Semmer, N. K., Grebner, S. & Elfering, A. (2010). „Psychische Kosten“ von Arbeit: Beanspruchung und Erholung, Leistung und Gesundheit. In U. Kleinbeck & K.-H. Schmidt (Hrsg.), *Enzyklopädie der Psychologie: Themenbereich D, Praxisgebiete, Serie III, Wirtschafts-, Organisations- und Arbeitspsychologie, Band 1, Arbeitspsychologie* (S. 325-370). Göttingen: Hogrefe.
- Semmer, N. K. & Meier, L. L. (2009). Individual differences, work stress and health. In C. L. Cooper, J. C. Quick & M. Schabracq (Hrsg.), *International Handbook of Work and Health Psychology* (S. 99-121) (3. Aufl.). Chichester: Jon Wiley & Sons.
- Stitz, N., Egloff, N., Hitz, N., Walzthöny, M. & Kunz, C. (2013). *Entwicklung eines Instruments zur Erfassung von Selbstgefährdung im betrieblichen Kontext. Unveröffentlichter Forschungsbericht*. Olten: Fachhochschule Nordwestschweiz, Hochschule für Angewandte Psychologie.
- Strobel, H. (2013). *Auswirkungen von ständiger Erreichbarkeit und Präventionsmöglichkeiten. iga.Report 23*. Berlin: BKK BV, DGUV, AOK-BV, vdek.
- Weiber, R. & Mühlhaus, D. (2010). *Strukturgleichungsmodellierung. Eine anwendungsorientierte Einführung in die Kausalanalyse mit Hilfe von AMOS, SmartPLS und SPSS*. Heidelberg: Springer.
- Weichbrodt, J. (2014). *SwissFlex Work 2014: Repräsentative Befragung der Schweizer Erwerbstätigen zur Verbreitung von mobiler Arbeit und Home Office*. Olten: Fachhochschule Nordwestschweiz, Hochschule für Angewandte Psychologie.
- Weichbrodt, J., Tanner, A., Josef, B. & Schulze, H. (2014, in diesem Band). Die Entwicklung von Arbeitsflexibilität in Organisationen anhand des FlexWork-Phasenmodells. *Wirtschaftspsychologie*, 16 (4), 11-22.
- Welsh, D. T. & Ordóñez, L. (2014). The dark side of consecutive high performance goals: Liking goal setting, depletion, and unethical behavior. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 123, 79-89.
- Widmer, P. S., Semmer, N. K., Kälin, W., Jacobshagen, N. & Meier, L. L. (2012). The ambivalence of challenge stressors: Time pressure associated with both negative and positive well-being. *Journal of Vocational Behavior*, 80, 422-433.
- Wirtz, A. (2010). *Gesundheitliche und soziale Auswirkungen langer Arbeitszeiten*. Dortmund: Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin BAuA.
- Zok, K. & Dammasch, H. (2012). Flexible Arbeitswelt: Ergebnisse einer Beschäftigtenbefragung. In B. Badura, A. Ducki, H. Schröder, J. Klose & M. Meyer (Hrsg.), *Fehlzeiten-Report 2012. Gesundheit in der flexiblen Arbeitswelt: Chancen nutzen – Risiken minimieren* (S. 39-52). Berlin: Springer.



Prof. Dr. Andreas Krause
Fachhochschule Nordwestschweiz
Hochschule für Angewandte Psychologie
Institut Mensch in komplexen Systemen
Riggelnbachstrasse 16
CH-4600 Olten
andreas.krause@fhnw.ch