

Pierre Sachse, Eberhard Ulich (Hrsg.)

# Psychologie menschlichen Handelns: Wissen und Denken - Wollen und Tun

Zum 80. Geburtstag von Winfried Hacker



# Gestaltungsfreiheit als Zweck und Mittel psychologischer Arbeits- und Organisationsgestaltung

Rainer Wieland, *Wuppertal*

„Wenn Freiheit das ist, was die Entwicklung vorantreibt, haben wir ein gewichtiges Argument dafür, uns auf diesen umfassenden Zweck zu konzentrieren, statt bei einigen spezifischen Mitteln oder einer ausgewählten Liste von Instrumenten stehenzubleiben. Entwicklung im Sinne der Entwicklung gewichtiger Freiheiten zu begreifen, lenkt den Blick auf eben die Zwecke, die Entwicklung so wichtig machen, statt nur auf einige Mittel, die unter anderen eine herausragende Rolle spielen“ (Sen, 2012, S. 13).

„Das größte Lernhindernis ist eine Tätigkeit, in der es objektiv nichts zu lernen gibt“ (Hacker & Richter, 1990, S. 128).

## Vorbemerkung

Dieser Beitrag ist Winfried Hacker gewidmet, dessen Arbeiten zur „Theorie des Arbeitshandelns“ neben den persönlichen Begegnungen in unterschiedlichen Kontexten, mein Denken und Handeln als Arbeitspsychologe in Theorie und Praxis sehr geprägt haben und auch noch prägen. In meinen Vorlesungen zur Arbeits- und Organisationspsychologie empfehle ich das Lehrbuch von Winfried Hacker zur Allgemeinen Arbeitspsychologie als ein „Buch für das Leben“.

## 1 Einleitung

*Gestaltungsfreiheit* als Zweck und Mittel (Ziel und Weg) psychologischer Arbeits- und Organisationsgestaltung ist für den Entwicklungsprozess im Unternehmen aus zwei Gründen zentral: Erstens, aus Gründen der *Effektivität*: Ob Entwicklung zu einer persönlichkeits- und gesundheitsförderlichen und ökonomisch effizienten Arbeits- und Organisationsgestaltung stattgefunden hat, hängt primär von der Gestaltungsfreiheit der Menschen ab. Entwicklung lässt sich dabei als Prozess der Erweiterung realer Freiheiten (in Organisationen) verstehen, die den Menschen zukommen. Zweitens, aus Gründen der *Evaluation*: Die Beurteilung der Wirksamkeit und des Fortschritts von Maßnahmen der Arbeits- und Organisationsgestaltung sollte vor allem bezüglich der Frage erfolgen, ob die Gestaltungsfreiheiten der Beschäftigten zugenommen haben.

Gestaltungsfreiheit ist ein komplexes, viele Facetten umfassendes Konstrukt, das sich auf drei Ebenen zeigt bzw. aus drei Perspektiven betrachtet werden kann: (1) gesellschaftspolitische und ökonomische Ebene (Makroebene), (2) auf der Ebene von Organisationen, Institutionen und Gruppen (Mesoebene) sowie (3) aus der Perspektive des individuellen Verhaltens (Mikroebene). Zwischen den drei Ebenen besteht eine wechselseitige, d.h. von ‚oben‘ und ‚unten‘ durchlässige Verknüpfung.

Prozesse auf der *Mikroebene* sind an diejenigen auf der Makroebene gebunden. „Wenn sich die Arbeitsgesellschaft grundlegend wandelt, so wandeln sich in diesem Kontext auch auf individueller Ebene die Formen der Lebensführung und die Prozesse der beruflichen wie der außerberuflichen Entwicklung. Das heißt: es ändert sich auch die Art der Wechselwirkungen zwischen Merkmalen von Arbeitsumwelten und denen

von Persönlichkeit bzw. Identität“ Hoff, 2002, S. 14). Aufgrund einer zunehmenden Flexibilisierung, Deregulierung und Subjektivierung von Arbeit sind die Einflüsse von Persönlichkeit und Identität auf die Ausgestaltung von Arbeitsplätzen und Berufsbiographien immer bedeutsamer geworden sind. Hoff (2002) verweist im Zusammenhang der sich damit wandelnden Anforderungen an das berufsbiographische Handeln, darauf „... dass Personen ihre eigenen Arbeitsumwelten und Arbeitsbiographien immer häufiger nicht nur selbst mit beeinflussen **können**, sondern sie selbst mit ausgestalten **müssen**“ (a. a. O., S. 15, Hervorhebungen von Hoff). Die *Wechselbeziehung zwischen Makro- und Mikroebene* wird insbesondere auch an den Studien von Kohn und Schooler (1983; Kohn 1985) deutlich: Hier zeigt sich einerseits ein reziproker Effekt von Arbeitskomplexität und intellektueller Flexibilität, andererseits wählen Personen mit hoher intellektueller Flexibilität eher Arbeitstätigkeiten mit komplexeren Arbeitsinhalten. In ähnlicher Weise argumentieren Semmer & Richter (2004), wenn sie feststellen, dass die beste Grundlage für eine gute Leistung im Alter Erwerb, Gebrauch und Entwicklung von Kompetenzen in jüngeren Jahren sind.

Auf der *Mesoebene* lässt sich das Ausmaß von Gestaltungsfreiheit anhand des Konzeptes der „kollektiven Handlungsregulation“ von Weber beschreiben (Weber, 1997). Entscheidungen zur Selbstverwaltung, Qualifizierungsplanung und Personalentwicklung, Leistungsvorschläge für technisch-organisatorische Probleme entwickeln, gemeinsame Auftragsdurchführung, Arbeitsverteilung und Personaleinsatzplanung, Arbeitssysteminterne Produktionsfeinplanung und -steuerung, sowie Arbeitssystemübergreifende Produktionsplanung sind in Weber's Konzept Kernaufgabensegmente, die den kollektiven Gestaltungsspielraum bestimmen (vgl. dazu auch Ulich, 2011, S. 122).

Gestaltungsfreiheit muss jedoch, wie jede Form des Zweck-Mittel-Denkens ergänzt werden durch das Gestaltungskriterium der „Sinnhaftigkeit des Arbeitshandelns“ bzw. der „sinnvollen Arbeit“ (Volpert, 1979, 2004, S. 206). Als Leitlinien des Gestaltens, fordert Volpert dabei, „... das dieses Gestalten menschliche Lebensräume und Handlungsmöglichkeiten erwecken sollte (natürlich unter bestimmten Kautelen) und dass diese geöffneten Handlungsspielräume in einem sinnvollen überindividuellen Kontext (der Lebensführung und der Daseinsvorsorge) einzuordnen seien“ (zit. nach Volpert, 2004, S. 206).

Die einschlägige arbeits- und organisationspsychologische Forschung hat sich seit der Humanisierungswelle in den 70iger Jahren in zahlreichen konzeptuellen und empirischen Studien mit Gestaltungskonzepten beschäftigt, die geeignet sind, das Prinzip der *Gestaltungsfreiheit in Organisationen* zu realisieren. Insbesondere sind es folgende Gestaltungsoptionen und -prinzipien, die hier eine Rolle spielen: *Partizipation* (Nerdinger, 2011, 2013; Moldaschl, 2001; Frei, Hugentobler, Alioth, Duell & Ruch, 1993), *Tätigkeitsspielraum* (Hacker, 2005; Ulich 2011); *vollständige Tätigkeiten* (Hacker, 2005); *störungsfreies Arbeiten* (Wieland, 2009; Leitner, 1999); *ganzheitliche (mitarbeiter- und aufgabenorientierte) Führung* (Stadler & Spieß, 2000; Wunderer, 2001; Felfe, 2005; Wieland, Winizuk & Hammes, 2009; Wieland & Scherrer, 2007). Darüber hinaus ist die Fähigkeit zur *Selbstregulation* (Nerdinger, 2013; Müller & Wiese, 2010; Holler, Fellner & Kirchner, 2005; Wieland, 2004; Wieland-Eckelmann, 1996; Bandura, 1997, 2012) eine wichtige Voraussetzung dafür, dass die mit Gestaltungsfreiheit verbundenen Freiheitsgrade bzw. Handlungsmöglichkeiten auch tatsächlich genutzt werden.

Inwieweit Gestaltungsfreiheit tatsächlich die intendierten, positiven Wirkungen hervorruft, lässt sich u.a. anhand von drei im und für den Arbeitsprozess relevanten psychischen Funktionsmerkmalen bzw. die sie indizierenden Zustände ablesen: (a) der psychischen Beanspruchung, (b) dem Kontrollerleben, und (c) der Zufriedenheit mit dem verfügbaren Gestaltungsspielraum. Art und Intensität *psychischer Beanspruchung* indiziert zweierlei: die Inanspruchnahme der für die Aufgabenbewältigung erforderlichen Leistungsfunktionen und die damit verbundenen (aufgabenspezifischen) Beanspruchungen, sowie die Inanspruchnahme der psychischen Funktionen, die der Selbstregulation dienen (zum Beanspruchungsbegriff, vgl. Ulich, 2011; Richter & Hacker, 2012, S. 32; Schulz, 2012, S. 24 ff.). *Kontrollerleben* resultiert aus der Wahrnehmung und Bewertung der (objektiven) Merkmale, die konstitutiv für das Ausmaß an Gestaltungsfreiheit sind, sowie den emotionalen und kognitiven Erfahrungen während der Handlungsausführung bzw. der Bewältigung der Arbeitsaufgaben. Kontrollerleben kann objektive und subjektive Ursachen haben: Objektive Kontrollierbarkeit liegt vor, wenn die Wahrscheinlichkeit des Auftretens eines Ereignisses abhängig vom Verhalten der Person ist; subjektive Kontrollierbarkeit liegt vor, wenn eine Person glaubt, das dies so ist“ (vgl. dazu Schwarzer, 1993, S. 144 f.). Ein weiterer Aspekt, der hier von Bedeutung ist und unseres Wissens bisher noch nicht hinreichend untersucht wurde, bezieht sich auf die Frage nach der *Zufriedenheit mit dem verfügbaren* Gestaltungsspielraum. Inwieweit sind die Beschäftigten mit dem an Ihrem Arbeitsplatz verfügbaren Gestaltungsspielraum zufrieden? Die individuelle Komponente bleibt, wie Siegrist (2008) es ausdrückt, im Kontext des Anforderungs-Kontroll-Modells weitgehend der „black box“ Perspektive verhaftet, da psychologische Merkmale der arbeitenden Person nicht berücksichtigt werden. Ein Anliegen dieses Beitrags besteht darin, diese Komponente genauer zu untersuchen.

Die im Arbeitsprozess erzielten *Ergebnisse* bzw. die positiven und negativen *Folgen* der Beanspruchung, des Kontrollerlebens bzw. der Zufriedenheit mit dem Gestaltungsspielraum bilden das Endglied des Gesamtprozesses, der in diesem Beitrag unter dem Aspekt der Gestaltungsfreiheit betrachtet werden soll. Erwünschte *Ergebnisse* sind die Arbeitsprodukte und positive *Folgen* wie Gesundheit, Erhalt und Erwerb von Fähigkeiten, Arbeitsmotivation; unerwünschte, negative Folgen sind Krankheit, Fehlzeiten, Präsentismus, geringe Arbeitsmotivation.

Kapitel 3 beschreibt die Konstrukte, die hier dem Konzept der Gestaltungsfreiheit zugeordnet wurden. Im folgenden Kapitel wird zunächst ein Modell dargestellt, das die den Gesamtprozess charakterisierenden Elemente in ihrem Wirkungszusammenhang darstellt. Tätigkeitsspielraum, vollständige Tätigkeiten und störungsfreies Arbeiten nehmen in den folgenden Darstellungen dabei den größten Raum ein, weil sie diejenigen Merkmale psychologischer Arbeitsgestaltung darstellen, die (a) einer direkten Gestaltung zugänglich sind, und (b) bisher am besten untersucht wurden.

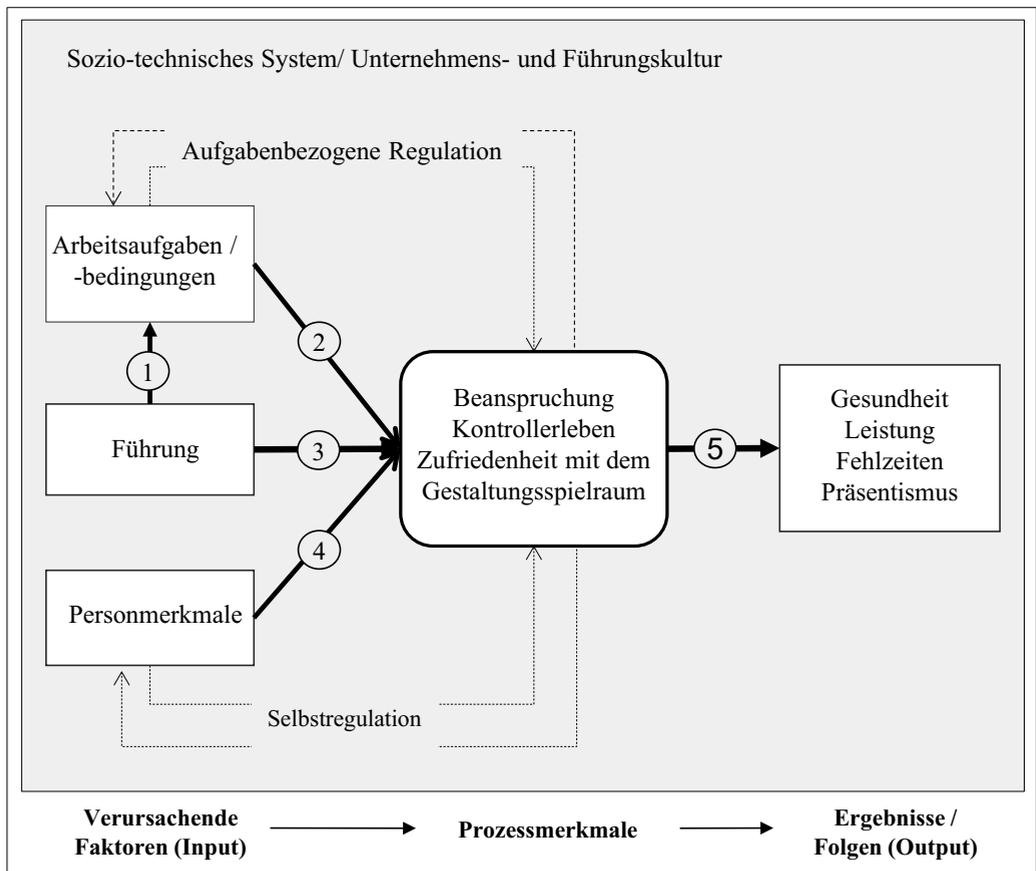
## **2 Analyse- und Wirkungsmodell zur Gestaltung gesunder und effektiver Arbeit**

Gestaltungsfreiheit bleibt ein „akademisches Konstrukt“, wenn es nicht in ein theoretisch hinreichend begründetes und empirisch fundiertes Analyse- und Wirkungsmodell eingebettet ist. In diesem Kapitel werden die Grundzüge eines solchen Modells beschrieben. Ziel ist dabei, für die Forschung als auch die betriebliche Praxis ein Rahmenmodell zu bieten, das die Grundlagen dafür schafft, Gestaltungsfreiheit nicht nur

210 Gestaltungsfreiheit als Zweck und Mittel psychologischer Arbeits- und Organisationsgestaltung als normative Forderung aufzustellen, sondern als praktikables, Humanität, Wirtschaftlichkeit und Qualität zugleich berücksichtigendes Konzept der Arbeitsgestaltung zu nutzen.

### 1.1 Modellbeschreibung

Die das Modell konstituierenden Merkmalsklassen sind, wie oben bereits genannt: (1) Merkmale der Aufgaben- und Arbeitsgestaltung (Tätigkeitsspielraum, vollständige Tätigkeit, störungsfreies Arbeiten), (2) Führungsstil (ganzheitliche Führung), (3) Selbstregulationsfähigkeit als Personmerkmal; (4) Beanspruchung und Kontrollerleben im Arbeitsprozess, sowie die Zufriedenheit mit dem Gestaltungsspielraum, und (5) die Ergebnisse und Folgen des Arbeitsprozesses (vgl. Abbildung 1).



**Abbildung 1:** Arbeitspsychologisches Analyse- und Wirkungsmodell mit fünf Wirkungspfaden sowie aufgabenbezogenen personbezogenen Regulationsvorgängen.

Auf die im Modell eingetragenen Regulationsformen der „aufgaben- oder problembezogenen Regulation“ und der „Selbstregulation“ wird hier aus Platzgründen nicht näher eingegangen (vgl. dazu z.B. Schönpluf, 1979; Lazarus & Launier, 1981; Battmann & Dutke, 1986; Wieland-Eckelmann, 1986; Hockey, 1997; Wieland & Baggen,

1999; Wieland, 2004). Zwischen diesen Merkmalsbereichen sind es insbesondere die folgenden fünf Wirkungszusammenhänge, die es zu beachten gilt bzw. für die hinreichende empirische Evidenz in der arbeitspsychologischen Forschung und Anwendung aufzufinden sind. Aufgrund der fünf Merkmalsbereiche und der fünf Wirkungspfade bezeichnen wir das Modell auch als „Fünf X Fünf Wirkungsmodell“ (vgl. dazu Wieland, Winizuk & Hammes, 2009; Hammes, Wieland & Winizuk, 2009). Im Folgenden werden die fünf Wirkungspfade genauer beschrieben.

*Wirkungspfad 1: Führungsverhalten und Arbeitsgestaltungsmerkmale.* Führungskräfte bestimmen (mit) wie Arbeitsabläufe organisiert, Arbeitsaufgaben und -anforderungen gestaltet und zwischen den MitarbeiterInnen verteilt werden. Bedeutsame Zusammenhänge lassen sich dabei vor allem zwischen Führungsstil und den am Arbeitsplatz auftretenden Regulationsbehinderungen nachweisen: In Unternehmen verschiedener Branchen bzw. in drei Studien mit 877, 300 und 573 Beschäftigten (Wieland, Winizuk & Hammes, 2009), zeigten sich zwischen mitarbeiterorientiertem Führungsstil und Regulationsbehinderungen hochsignifikante Korrelationen von  $r = -.29$  bis  $r = -.40$ .

*Wirkungspfad 2: Arbeitsgestaltungsmerkmale und psychische Beanspruchung, Kontrollerleben und Zufriedenheit mit dem Gestaltungsspielraum.* Arbeitstätigkeiten mit vielfältigen, anspruchsvollen Aufgaben, Tätigkeitsspielräumen und vergleichsweise wenigen Regulationsbehinderungen (Arbeitsstörungen) sind mit einer positiven *Beanspruchungsbilanz* verbunden (Wieland, 2003; Wieland, Winizuk & Hammes, 2009; Hammes, Wieland & Winizuk, 2009). Eine positive Beanspruchungsbilanz liegt dann vor, wenn funktionale Beanspruchungszustände während der täglichen Arbeit gegenüber dysfunktionalen, negativen deutlich häufiger auftreten (siehe dazu genauer weiter unten). Arbeitsplätze mit hohen Regulationsanforderungen im Sinne vollständiger Tätigkeiten und wenig Regulationsbehinderungen sind mit deutlich geringeren negativen Beanspruchungen verbunden und werden deutlich höher hinsichtlich ihrer Lernförderlichkeit beurteilt im Vergleich zu Arbeitsplätzen mit geringen Regulationsanforderungen und vielen Regulationsbehinderungen; dies zeigte sich in einer Studie mit 190 Beschäftigten aus 24 Unternehmen der Call Center-Branche, sowie 221 Beschäftigten aus 41 Unternehmen der IT-Branche (Wieland, 2004). Die aus den Arbeitsaufgaben resultierenden psychischen Anforderungen und Beanspruchungen können sich als Stressfaktor oder Krankheitsrisiko, aber auch als Ressource bzw. gesundheitsförderlicher Faktor erweisen (vgl. Hacker, 2005 a, b). Welche Merkmale der Arbeitsgestaltung dabei eher Stress verursachend bzw. gesundheitsförderlich sind, haben arbeitspsychologische Studien eindrucksvoll belegt (vgl. zusammenfassend Zapf & Semmer, 2004).

*Wirkungspfad 3: Führungsverhalten und psychische Beanspruchung, Kontrollerleben und Zufriedenheit mit dem Gestaltungsspielraum.* Führungskräfte beeinflussen in zweifacher Hinsicht das Wohlbefinden und die Gesundheit der Beschäftigten: (a) auf indirektem Weg, als (Mit-)Gestalter der Arbeitsbedingungen (siehe dazu Wirkungspfad 1), und (b) auf direktem Weg durch ihr Verhalten gegenüber ihren Untergebenen. Wie Wieland & Scherrer (2007) zeigen konnten, erzeugen Führungskräfte durch ihr Verhalten (Führungsstil) (bewusst oder unbewusst) positive und negative Befindlichkeiten (Herausforderungs- oder Bedrohungsgefühle; Lazarus & Launier, 1981) mit deutlichen Auswirkungen auf die psychische Beanspruchung und das Kontrollerleben. Ein mitarbeiterorientierter Führungsstil hat positive Auswirkungen auf das psychische

Befinden während der Arbeit (Rosenstiel, Molt & Rüttinger, 1983; Stadler & Spieß, 2000; Wilde, Hinrichs & Schüpbach 2008), die Arbeitszufriedenheit (Baillod & Semmer, 1994) und die körperliche Gesundheit (vgl. Scherrer, 2007). Auch *körperliche Beschwerden* (Herz-Kreislauf-; Rücken-, Magen- und allgemeine Beschwerden) werden von Personen in stärkerem Ausmaß angegeben, die ihre Führungskräfte als wenig mitarbeiterorientiert beurteilen (vgl. Wieland, 2008).

*Wirkungspfad 4: Personmerkmale und psychische Beanspruchung, Kontrollerleben und Zufriedenheit mit dem Gestaltungsspielraum.* Das die Inanspruchnahme psychischer und körperlicher Ressourcen mit Persönlichkeitsmerkmalen kovariiert, dafür liefert die Angst- und Stressforschung unzählige Befunde (vgl. z.B. Schwarzer, 2000; Laux, 2003; Hobfoll & Buchwald; 2004). Ebenso zeigen die Übersichten der Arbeits- und Organisationspsychologie (vgl. z.B. Sonnentag & Frese, 2003; Zapf & Semmer, 2004) zu diesem Thema, dass Persönlichkeitseigenschaften und individuelle Bewältigungsstile die psychische Beanspruchung und das Kontrollerleben bei der Bewältigung von Arbeitsanforderungen substantiell beeinflussen (Schulz, 2005, 2012). Dabei zeigt sich z.B. dass Gesundheitskompetenz als eine Facette der Selbstwirksamkeitserwartung im Sinne von Bandura (1997) und Schwarzer (2004) substantielle Effekte auf das Ausmaß psychischer Beanspruchung und das Kontrollerleben haben: Je höher die Gesundheitskompetenz, desto günstiger die Beanspruchungsbilanz und desto stärker ausgeprägt das Kontrollerleben (Wieland & Hammes, 2010; Hammes & Wieland, 2012).

*Wirkungspfad 5: Psychische Beanspruchung, Kontrollerleben und Zufriedenheit mit dem Gestaltungsspielraum und Folgewirkungen.* Die während der Arbeit erlebte Beanspruchung und das Kontrollerleben weisen substantielle Effekte in Bezug auf den Gesundheitszustand, Fehlzeiten, Präsentismus und körperliche Beschwerden auf (Wieland, 2009; Wieland & Hammes, 2010). So finden sich Belege für einen substantiellen Zusammenhang zwischen Fehlzeiten und Kontrollerleben: Personen mit sehr gering ausgeprägten Kontrollerleben, wiesen in einer Stichprobe von 874 Beschäftigten eines Versicherungsunternehmens mit durchschnittlich 9.8 Fehltagen im Jahr doppelt so viel Fehltag auf, wie Personen mit einem sehr stark (5.5 Fehltag) oder außerordentlich starken Gefühl der Kontrolle (4.7 Fehltag; Wieland, 2009, S. 15). Dabei hatten von den befragten 874 Personen 29 % haben das Gefühl, auf ihre Arbeitstätigkeit bzw. -situation „kaum“, und nur 5.5 % bzw. 1 % sehr starken bzw. außerordentlich starken Einfluss zu haben. Welchen Einfluss die psychische Beanspruchung während der Arbeit, das Kontrollerleben und die Zufriedenheit mit dem Gestaltungsspielraum haben, davon wird weiter unter berichtet.

## 2.2 Funktion des Modells im Anwendungskontext

Für das dargestellte Analyse- und Wirkungsmodell liegen inzwischen Daten von ca. 8000 Arbeitsplätzen aus Unternehmen verschiedener Branchen vor. In anwendungsbezogenen Projekten – insbesondere des Betrieblichen Gesundheitsmanagements – dient das beschriebene Modell dazu, den Analyse- und Interventionsprozess zu begleiten.

Im Rahmen betrieblicher Gesundheitsförderungsprojekte hat das Modell vier wesentliche Funktionen. Es dient als: (1) Instrument zur Wissensvermittlung und zur Herstellung einer gemeinsamen Ziel- und Aufgabenorientierung (2) Leitlinie für die

Auswahl der Analysemerkmale, (3) Orientierungsrahmen zur Prozesssteuerung und zur Auswahl geeigneter Interventionsmaßnahmen, sowie (4) als Leitlinie für die Evaluation. Diese Funktionen werden den Projektverantwortlichen und -beteiligten in Workshops vermittelt.

#### *Instrument zur Wissensvermittlung und zur Herstellung einer gemeinsamen Ziel- und Aufgabenorientierung*

Gemeinsam entwickelte und festgelegte Ziele haben eine hohe Erfolgswahrscheinlichkeit (Emery & Thorsrud, 1982; Ulich, 2011). Dies gilt vor allem dann, wenn sie auch zu einer *gemeinsamen Aufgabenorientierung* führen. Die *gemeinsame Aufgabe* heißt im Kontext betrieblicher Gesundheitsförderung: Neben den Primäraufgaben des Unternehmens wird auch *Gesundheit als Aufgabe* betrachtet, zu der jede/r in Abhängigkeit seiner / ihrer betrieblichen Funktion einen (eigenverantwortlichen) Beitrag leistet (Wieland & Görg, 2009). Insbesondere sollten Führungskräfte Gesundheit auch als eine Führungsaufgabe betrachten. Das Modell dient somit dazu, das Denken und Handeln von Menschen mit oft sehr unterschiedlichen Zielen, Aufgaben, Interessen und Bedürfnissen auf ein gemeinsames Ziel hin zu organisieren. Erfahrungsgemäß haben Beschäftigte verschiedener betrieblicher Positionen zum Thema betriebliche Gesundheitsförderung unterschiedliche (Vor-)Einstellungen, die einen erfolgreichen Projektlauf nicht selten behindern.

#### *Leitlinie für die Auswahl der Analysemerkmale*

Welche Daten sollten warum und mit welchem Ziel erhoben werden? Die im Modell beschriebenen Wirkungszusammenhänge (s.o.) sollen den am Projekt bzw. Interventionsprozess Beteiligten (Unternehmensleitung, Führungskräften, Steuerungsgruppe, Beschäftigte) verdeutlichen, warum eine ganzheitliche und umfassende Analyse betrieblicher Daten notwendig ist. Ohne Kenntnis der „verursachenden Faktoren“ (Arbeitsbedingungen, Führung, Merkmale der Beschäftigten) und ihrer Wirkungen auf den Arbeitsprozess, lassen sich begründete Entscheidungen über passgenaue und nachhaltige Maßnahmen zur Förderung von Gesundheit, Wohlbefinden und Produktivität oder zur Reduzierung von Fehlzeiten nicht treffen.

#### *Orientierungsrahmen zur Prozesssteuerung und Auswahl geeigneter Interventionsmaßnahmen*

In welchen Abteilungen finden sich die meisten gesundheitsbeeinträchtigenden Faktoren; welchen Stellenwert haben dabei die Arbeitsbedingungen, das Verhalten der Führungskräfte und / oder der Beschäftigten? Welchen Einfluss hat die Gesundheitskultur? Welche Vorgehensweise ist für die Maßnahmendurchführung Erfolg versprechend? Je nachdem, in welchen Bereichen Veränderungen aufgrund der Analyse am dringlichsten sind, stellt sich der notwendige Veränderungsprozess schwerpunktmäßig als Qualifizierungsproblem (MitarbeiterInnen), als Führungsproblem oder als strategisches bzw. Arbeitsgestaltungsproblem dar.

*Leitlinie für die Evaluation*

Analyse, Bewertung und Gestaltung sind im Prozess der betrieblichen Gesundheitsförderung wechselseitig aufeinander bezogen; sie bilden eine (konzeptuelle) Einheit (Ulich, 2011; Ulich & Wülser, 2010). Das bedeutet zum einen, dass für die fünf Merkmalsbereiche des Modells aussagefähige Messwerte existieren, anhand derer sich der Erfolg von Gesundheitsförderungsmaßnahmen ablesen lässt. Zum anderen kann so überprüft werden, welche Effekte mit Veränderungsmaßnahmen (z.B. Gruppentrainingsprogramme zur Steigerung der Gesundheitskompetenz; vgl. Wieland & Latocha, 2012; Latocha, 2013) tatsächlich erreicht werden können.

### **3 Arbeitspsychologisch relevante (gestaltbare) Merkmale von Gestaltungsfreiheit**

#### **3.1 Tätigkeitsspielraum als Merkmal von Gestaltungsfreiheit**

Der durch die Art der Funktions- sowie Arbeitsteilung bestimmte *Tätigkeitsspielraum* (Hacker, 2009, S. 26) kann als psychisch wirksames Merkmal „... zum unterschiedlichen auftragsbezogenen Handeln“ (Hacker, 2005, S. 129) betrachtet werden, wobei die in der Arbeitstätigkeit vorhandenen Freiheitsgrade als „Kristallisationspunkte für regulative psychische Komponenten der Arbeitstätigkeit“ (Hacker, 2005, S. 133), die Beschaffenheit der psychischen Struktur determinieren. Nach Hacker (2005) beinhaltet das Konzept des Tätigkeitsspielraums bzw. der Freiheitsgrade „... die Gesamtheit der Entscheidungsmöglichkeiten für selbständiges Zielsetzen im regelgerechten Handeln im Sinne der Beeinflussbarkeit („control“) der eigenen Tätigkeit und ihrer Ausführungsbedingungen auf der Grundlage von Durchschaubarkeit der Arbeitssituation und Vorhersehbarkeit von Anforderungen“ (a. a. O., S. 135; vgl. dazu auch Hacker, 2009, S. 156).

„Das Vorliegen bzw. Fehlen der Möglichkeiten zu eigenständigem Zielsetzen und Entscheiden wird in der arbeits- und organisationspsychologischen Literatur unter verschiedenen Gesichtspunkten beschrieben und mit unterschiedlichen Begriffen wie Freiheitsgrade, Handlungsspielraum, Kontrollspielraum, Entscheidungsspielraum, Autonomie oder job discretion („Tätigkeitsermessen“) belegt“ (Hacker, 2009, S. 26). Bereits vor mehr als 20 Jahren hat Semmer angemerkt: „Handlungs- bzw. Tätigkeitsspielraum, Freiheitsgrade, Kontrolle, Autonomie, Job decision latitude – so vielfältig die Terminologie und so nuancenreich die Konzepte auch sind: In der einschlägigen Literatur herrscht große Einmütigkeit, dass die Möglichkeit Einfluss auf seine Angelegenheiten zu nehmen, über möglichst viele Aspekte seines Lebens – und somit auch seiner Arbeit – selbst zu entscheiden oder zumindest mit zu entscheiden, zu den Kriterien einer menschenwürdigen Lebensführung im allgemeinen wie einer persönlichkeitsförderlichen Arbeitsgestaltung im besonderen zu zählen ist“ (Semmer, 1990, S. 90). Wir schließen uns dieser Sichtweise an, die auch von Eberhard Ulich kürzlich wieder aufgegriffen wurde (s. dazu Ulich, 2011).

Tätigkeitsspielräume haben als „Kristallisationskerne psychischer Anforderungen weitreichende Wirkungen“ (Hacker, 2005, S. 136), wobei das „Aufdecken der objektiven Freiheitsgrade das unerlässliche Fundament der *Analyse* (Hervorhebungen von Hacker) von psychischen Anforderungen einer Arbeitstätigkeit“ (Hacker, 2005, S. 138) ist.

Im Folgenden unterscheiden wir drei Ebenen (organisationale, abteilungs- / gruppenspezifische, individuelle) und drei Quellen (objektiv, interaktiv, subjektiv) des Tätigkeitsspielraums.

### Quellen des Tätigkeitsspielraums

	objektiv	interaktiv	subjektiv
organisational			
abteilungs- / gruppenspezifisch			
individuell			

**Abbildung 2:** Ebenen und Quellen des Tätigkeitsspielraums.

Die *Ebenen* kennzeichnen unterschiedliche Perspektiven bzw. Abstraktionsgrade zur Beschreibung von Tätigkeitsspielräumen, die von der makroskopischen (Organisation) über die mesoskopische (Gruppe) bis zur mikroskopischen (Individuum) Ebene reichen. Die Unterscheidung der drei *Quellen* verweist darauf, dass innerhalb der drei Ebenen der Tätigkeitsspielraum seinen Ursprung sowohl in objektivierbaren Merkmalen der Arbeits- und Organisationsgestaltung, in den interpersonalen Merkmalen und Strukturen der zwischen-menschlichen Kooperation und Kommunikation, als auch den individuellen Eigenschaften der Person (Wahrnehmungs-, Bewertungs- und Bewältigungsprozessen) haben kann.

### 3.2 Drei Ebenen des Tätigkeitsspielraums

*Tätigkeitsspielräume* haben ihren Ursprung auf verschiedenen Ebenen und werden dort als psychische Regulationsanforderungen und Ressourcen wirksam, indem sie die Möglichkeiten für selbständige Zielsetzungen bestimmen. Drei Ebenen sind zu unterscheiden: a) die organisationale Ebene (Aufbau- und Ablauforganisation, Technikgestaltung) b) die Abteilungs- / Gruppenebene sowie c) die individuelle Auftrags- und Aufgabenebene. Zwischen den drei Ebenen bestehen wechselseitige, d.h. von ‚oben‘ und ‚unten‘ durchlässige Verknüpfungen: „Die übergeordneten enthalten die untergeordneten und beeinflussen sie. Die untergeordneten wirken zurück, stehen in Wechselwirkung miteinander und können auch relativ unabhängige Merkmale aufweisen“ (Hacker, 2005, S. 120). Tätigkeitsspielräume oder Freiheitsgrade können darüber hinaus aus personbezogener und bedingungs- bzw. aufgabenbezogener Perspektive betrachtet werden; hier ist insbesondere die Unterscheidung von „objektivem“ und „subjektivem“ Tätigkeitsspielraum von Bedeutung.

*Tätigkeitsspielräume auf organisationaler Ebene*

„Die ausschlaggebenden psychologischen Merkmale der Arbeitstätigkeit von Individuen, etwa der Tätigkeitsspielraum, sind organisatorische Merkmale“ (Hacker, 2005, S. 145). Die betriebliche Arbeitsorganisation entscheidet, wie die Tätigkeiten einer Abteilung (Organisationseinheit) und des Einzelnen aussehen, welche Freiheitsgrade bei der Aufgabenbewältigung gegeben, und wie die Kommunikations-, Kooperations- und Koordinationsprozesse und -möglichkeiten zwischen den Beschäftigten gestaltet sind. Die Struktur des technischen und sozialen Systems, sowie die (partizipativ bzw. hierarchisch-ausgerichtete) Kultur des Unternehmens determinieren die organisationalen Freiheitsgrade.

*Tätigkeitsspielräume auf Abteilungs- / Gruppenebene*

Hier geht es um die Arbeitsaufträge für Abteilungen, Gruppen und deren Ausführungsbedingungen, sowie um deren strukturelle bzw. technische, organisatorische und informationelle (soziale, kulturelle) Einbindung in die Gesamtorganisation. Freiheitsgrade oder Tätigkeitsspielräume sind auf dieser Ebene u.a. davon abhängig, inwieweit Abteilungen oder Arbeitsgruppen, a) relativ unabhängige Organisationseinheiten darstellen, b) die Aufgaben innerhalb der Organisationseinheit einen inhaltlichen Zusammenhang aufweisen, und d) die Ablauf- und Aufbaustrukturen so gestaltet sind, dass Arbeitsergebnisse sowohl qualitativ als auch quantitativ Organisationseinheiten zugeordnet werden können, und damit das Prinzip der „Einheit von Produkt und Organisation“ (Ulich, 2011, S. 201) realisiert ist.

*Tätigkeitsspielräume auf der individuellen Auftrags- und Aufgabenebene*

Auf individueller Ebene geht es um die Spielräume, die durch die Arbeitsaufträge und die daraus resultierenden Arbeitsaufgaben vorgegeben werden. Hier geht es um die *Arbeitsaufgabe* als die zentrale Kategorie bzw. Analyseeinheit der Arbeitstätigkeit (Volpert, 1987). Art, Umfang und Verteilung von Arbeitsaufgaben stellen die unmittelbaren (psychischen) Anforderungen und Belastungen dar, die im Rahmen der Erledigung des Arbeitsauftrages zu bewältigen sind.

Das geforderte Arbeitsergebnis kann in der Regel durch unterschiedliche Handlungsvarianten erzielt werden. Die Summe dieser unterschiedlichen Möglichkeiten des (auftragsbezogenen) Handelns, die Möglichkeiten zu selbständigen Entscheidungen einschließen, bilden den (individuellen) Handlungsspielraum bzw. die individuellen Freiheitsgrade. Es lassen sich fünf Arten von Freiheitsgraden unterscheiden, die Einfluss auf den individuellen Tätigkeitsspielraum nehmen: (1) fehlende Freiheitsgrade für selbständige Zielstellungen oder Vornahmen, (2) Freiheitsgrade für Mengenvornahmen je Zeiteinheit, (3) Freiheitsgrade zusätzlich für Festlegungen zur Abfolge von Teiltätigkeiten, (4) Freiheitsgrade zusätzlich für Festlegungen über Vorgehensweisen und/oder einzusetzende Mittel der Tätigkeiten, sowie (5) Freiheitsgrade für Festlegungen über Ergebniseigenschaften (Hacker, 1986, S. 104; Hacker, 1998, S.125). Für Arbeitstätigkeiten in der industriellen Produktion liegen Freiheitsgrade oft nur vor für: (a) die zeitliche Selbstorganisation der auszuführenden Tätigkeiten (Anzahl der Arbeitsprodukte und -handlungen pro Zeiteinheit), (b) die Festlegung der Abfolge notwendiger Arbeitshandlungen sowie (c) Verfahrenswahlen (Schnelligkeit bzw. Menge vs.

Güte; Quantität vs. Verschleiß; Quantität vs. Sicherheit der Produkterstellung; Schnelligkeit vs. Abfall oder Schadstoff; vgl. dazu Hacker, 1998, S. 520).

Die von Ulich u.a. (z.B. Emery & Thorsud, 1982; Ulich, Conrad-Betschart & Baitsch, 1989; Ulich, 2011, S. 206) genannten Merkmale einer effektiven und zugleich humanen und die Kompetenz der Beschäftigten erweiternden Arbeitsgestaltung, Ganzheitlichkeit, Anforderungsvielfalt, Möglichkeiten der sozialen Interaktion, Autonomie, Lern- und Entwicklungsmöglichkeiten, Zeitelastizität und stressfreie Regulierbarkeit sowie Sinnhaftigkeit – können dabei als Handlungsspielraum stiftende Merkmale angesehen werden. Aufgaben, die nach diesen Merkmalen gestaltet sind, können die Aufgabenorientierung bzw. Motivation und die Gesundheit, die fachliche Qualifikation und die soziale Kompetenz, die Selbstwirksamkeit und die Flexibilität der Beschäftigten fördern „... und sind deshalb zugleich ein ausgezeichnetes Mittel, die Qualifikation und Kompetenz der Beschäftigten in – auch ökonomisch – sinnvoller Weise zu nutzen und zu ihrer Erweiterung beizutragen“ (Ulich, 2011, S. 202).

### 3.3 Drei Quellen des Tätigkeitsspielraums

Tätigkeitsspielräume resultieren aus drei Quellen: a) den objektiv vorhandenen, b) den durch Führungs- und Kommunikationsprozesse möglichen (interaktiver TSP), sowie c) den durch die Beschäftigten erkannten, beherrschten und genutzten (subjektiver TSP) Tätigkeitsspielräumen.

#### *Objektiver Tätigkeitsspielraum*

„Das Ausnutzen und erforderlichenfalls das Vergrößern des objektiven Tätigkeitsspielraums sind die entscheidenden Wege zu einer zugleich effektivitätssteigernden und lern- und gesundheitsförderlichen **Arbeitsgestaltung** (Hervorhebungen von Hacker)“ (Hacker, 2005, S. 138). Ein wesentlicher Indikator für objektiv vorhandenen Tätigkeitsspielraum sind vollständige, ganzheitliche Tätigkeiten. Eine vollständige Tätigkeit liegt zum ersten dann vor, wenn die zu erledigen Arbeitsaufgaben die Teilaufgaben bzw. Funktionen des Organisierens / Planens, Vorbereitens, Ausführens und Kontrollierens gleichsam umfassen (sequentielle Vollständigkeit). Zum zweiten sind vollständige Tätigkeiten in hierarchischer Hinsicht vollständig, indem sie (kognitive) Anforderungen auf verschiedenen, mit einander verknüpften Ebenen der psychischen Tätigkeitsregulation stellen: der intellektuellen Ebene (intellektuelle Analyse, Strategie- und Planentwicklung), der wissensbasierten, perzeptiv-begrifflichen Ebene (Urteils- und Klassifikationsprozesse, wissensgestützte Handlungsschemata), sowie der automatisierten, sensumotorischen Ebene (automatisierte, motorische Programme). Ob ein vorhandener (aufgabenbezogener) Tätigkeitsspielraum genutzt werden kann, hängt auch vom Ausmaß der *Regulationsbehinderungen* ab. Mangelnde Transparenz oder Klarheit in Bezug auf zu erreichende Ziele oder ungenaue und schwer durchschaubare Arbeitsaufträge, mangelnde Rückmeldungen über Arbeitsergebnisse, Störungen des Arbeitsablaufs oder störende Umwelteinflüsse wie Lärm oder Hitze, stellen Arbeitsstörungen bzw. Regulationsbehinderungen dar, die den objektiven, ziel- und aufgabenbezogenen Tätigkeitsspielraum stark reduzieren können. Empirisch zeigt sich dabei, dass das vollständige Tätigkeiten und Regulationsbehinderungen unkorreliert sind (vgl. Wieland, 2010). Damit sind letztere nicht Bestandteil des Konstruktes „vollständige Tätigkeit“.

218 Gestaltungsfreiheit als Zweck und Mittel psychologischer Arbeits- und Organisationsgestaltung  
sondern Regulationsbehinderungen variieren unabhängig vom Ausmaß der Vollständigkeit.

### *Interaktiver Tätigkeitsspielraum*

Wesentliche Elemente des interaktiven Tätigkeitsspielraums sind die vorhandenen Koordinations-, Kooperations- und Kommunikationserfordernisse bzw. -möglichkeiten als Elemente der Mensch-Organisations-Schnittstelle. Beispiele hierfür sind die Tätigkeit des Führens, die Hacker als personbeeinflussende dialogisch-interaktive Arbeitstätigkeiten bezeichnet (vgl. Hacker, 2009, S. 48 f.), die (aufgabenbezogene) zielgerichtete Kooperation zwischen den MitarbeiterInnen zur Erreichung gemeinsamer Ziele (vgl. auch Dunckel, 1996, S. 98 ff.) und / oder die Koordination von Arbeitsabläufen bzw. -aufgaben. In Bezug auf das Führungsverhalten sind insbesondere drei Dimensionen relevant: Mitarbeiterorientiertes Führungsverhalten, aufgabenorientiertes Führungsverhalten und autoritäres Führungsverhalten bzw. Entscheidungspartizipation (zu den Führungsstilen, vgl. Wunderer, 2001; Felfe, 2009; Wegge & von Rosenstiel, 2007). Je nach Verhaltensstil der Führungsperson ist der interaktive Tätigkeitsspielraum gering oder hoch ausgeprägt: Autoritäre, extrem vorgesetztenzentrierte Führung (Vorgesetzte/r entscheidet bis in die Einzelheiten was uns wie etwas getan werden muss) führt z.B. dazu, dass auch objektiv vorhandene und subjektiv erkannte Spielräume nicht genutzt bzw. eingeschränkt werden. Mitarbeiterorientiertes Führungsverhalten (die Führungskraft nimmt sich ausreichend Zeit, Aufgaben mit ihren Untergebenen abzusprechen) hat dagegen zur Folge, dass die MitarbeiterInnen Eigeninitiative entwickeln und Verantwortung übernehmen (Scherrer, 1997). Damit werden gute Voraussetzungen zur Herausbildung von operativen Abbildsystemen geschaffen, die die Erkennung und Nutzung vorhandener interaktiver Tätigkeitsspielräume erst möglich machen.

Die Kommunikation zwischen den MitarbeiterInnen und / oder die Koordination von Arbeitsabläufen bzw. -aufgaben bezieht sich auf dass, was Ulich (2011) als „Möglichkeit zur sozialen Interaktion“ beschreibt. Wird die Möglichkeit zur sozialen Interaktion durch die Arbeitstätigkeit gewährleistet, so können zum einen auftretende Schwierigkeiten gemeinsam bewältigt werden zum anderen kann die gegenseitige Unterstützung helfen, Belastungen besser zu bewältigen. Realisiert werden kann dies durch Aufgaben, deren erfolgreiche Bewältigung Kooperation nahelegen oder voraussetzen (Ulich, 2011, S. 206), wobei der Einwirkung auf andere nicht notwendigerweise eine Absicht, ein Plan oder auch nur das Wissen der Person über die wechselseitige Einwirkung zu unterstellen ist (Blickle, 2004).

### *Subjektiver Tätigkeitsspielraum*

Beim subjektiven Tätigkeitsspielraum können wir zwischen „objektiven“ und „subjektiv-erkannten“ Freiheitsgraden unterscheiden, wobei diese durch „... verschiedene Formen der Nichtübereinstimmung zwischen objektiven, tatsächlichen Freiheitsgraden („Tätigkeitsspielraum“) und subjektiv gesehenen und eventuell auch genutzten Freiheitsgraden (Hacker & Matern, 1980)“ (Hacker, 2005, S. 134) gekennzeichnet sind. Zu berücksichtigen ist dabei, „... das die Bereitschaft und die Befähigung zu eigenständigem Zielstellen, Zielverfolgen und daher Planen interindividuell unterschiedlich ausgeprägt sind (Hacker, Schöppe, Grüllich & Walter, 1999; Heisig, 1996, Wies-

ner, 1995). Das Nutzen von Freiheiten erzeugt Kosten, die übernommen werden müssen“ (Hacker, 2005, S. 144). Subjektiv erkannte, beherrschte bzw. genutzte Freiheitsgrade hängen von der Güte des „operativen Abbildsystems“ ab, und sind zugleich deren Bestandteil. Sowohl die Beschaffenheit der individuellen operativen Abbilder als tätigkeitsleitende (kognitive) Gedächtnisrepräsentationen (Hacker, 2005) als auch die emotionalen, motivationalen bzw. volitionalen Vorgänge der Selbstregulation bzw. des Selbstmanagements (vgl. Wieland, 2004; Müller & Wiese, 2010; Nerdinger, 2013) haben Einfluss darauf, ob und wie objektiv vorhandene bzw. erforderliche Freiheitsgrade genutzt werden. Eine nicht unerhebliche Bedeutung hat in diesem Kontext die „Redefinition“ bzw. die Interpretation des Arbeitsauftrags. Gleiche Arbeitsaufträge werden von verschiedenen Personen in der Regel unterschiedlich wahrgenommen und bewertet (Ulich, 2011, S. 78). Aus den möglichen antizipierten Handlungs- oder Arbeitswegvarianten wird eine ausgewählt, die ein günstiges Verhältnis von erwartetem Aufwand zum erwartetem Ertrag verspricht (Kosten-Nutzen-Erwägungen) und deren Anforderungen zu den eigenen Leistungs-möglichkeiten passen. Folge davon sind unterschiedliche Tätigkeits- und Ergebnismodelle (Hacker, 2005) und damit operative Abbildsysteme mit individual-spezifischen (mental) Modellen des verfügbaren und nutzbaren Tätigkeitsspielraums.

Ob von Freiheitsgraden, Tätigkeitsspielräumen und ihrer Differenzierung in Entscheidungs-, Gestaltungs- und Handlungsspielraum die Rede ist (Ulich, 2011, S. 185 ff.), stets geht es darum, ob eine Person in ihrer Arbeitstätigkeit Möglichkeiten hat, ihre Tätigkeit nach ihren eigenen, ihr zu Verfügung stehenden Fähigkeiten und Ressourcen eigenständig zu planen, auszuführen und zu kontrollieren. Wenn wir im Folgenden von „Tätigkeitsspielraum“ sprechen, impliziert dies zugleich die Konzepte und Vorstellungen, die mit den genannten Begriffen angesprochen werden.

### 3.4 Vollständige Tätigkeiten

Im Hinblick auf die Arbeitsgestaltung ist das Konzept der ganzheitlichen oder vollständigen Arbeitstätigkeit nach Hacker (Hacker, 1998; 2005, 2009; 2010) von zentraler Bedeutung. Vollständige Arbeitsaufgaben gehören zu den wichtigsten objektivierbaren und vor allem auch *gestaltbaren Voraussetzungen* für eine (arbeitsimmanente) gesundheitsförderliche Kompetenzentwicklung bzw. Förderung der Handlungsfähigkeit (vgl. auch Bergmann & Richter, 1994, 2003; Bergmann, 1999; Bergmann & Wardajan, 1999). Vollständigkeit kann hinsichtlich ihrer sequentiellen und hierarchischen Komponente unterschieden werden. *Sequenziell (oder zyklisch) vollständige Arbeitsaufgaben*, beinhalten neben der bloßen *Ausführung auch vorbereitende Arbeitsfunktionen* – selbständiges Setzen von Zielen, Handlungsvorbereitungen im Sinne der Wahrnehmung von Planungsfunktionen, Auswahl der Arbeitsmittel einschließlich der erforderlichen Interaktionen und das *Kontrollieren* der eigenen Ergebnisse (Hacker, 1998, 2005; vgl. auch Ulich, 2011). Liegen vorbereitende, ausführende und kontrollierende Tätigkeiten in »einer Hand«, hat das zur Folge, dass die Beschäftigten die Resultate und Folgen ihrer vorausgegangenen Arbeitsphasen in diesem Arbeitsprozess erleben, also Rückmeldungen aus dem Arbeitsprozess erfahren und diese für eine lernende Optimierung ihrer Arbeitsmethoden nutzen können (Bergmann, 2004, S. 39). *Hierarchisch vollständig* sind Arbeitstätigkeiten, wenn beim Bearbeiten der Aufgaben unterschiedliche Ebenen der inneren Regulation aktiviert werden, d.h. Regulation(en) sowohl auf der intellektuellen und wissensbasierten Ebene (die den Normalfall tåglichen

und oft routinisierten Handelns bildet) sowie der Ebene sensumotorischer Handlungen (vgl. Hacker, 1998, S. 252) stattfinden. „Vollständige und fordernde Tätigkeiten sind für die Leistungsmotivierung, für das Wohlbefinden und die psychische Gesundheit sowie für das Verhüten von Dequalifizierungen durch Lernangebote unerlässlich“ (Hacker, 2009, S. 43). „Bei unvollständigen Tätigkeiten ist die betriebliche Gesamtarbeit so verteilt (partialisiert), dass keine förderlichen Arbeitsinhalte für die Arbeitenden entstehen. Es ist wahrscheinlich, dass sie die Betätigungsbedürfnisse und Lern- bzw. Entwicklungsmöglichkeiten der Arbeitenden behindern (Volpert, 1999) und die psychische Gesundheit gefährden können ...“ (Hacker, 2009, S. 42).

Insbesondere die Mischung von Regulationsebenen sichert nach Hacker (1998, 2005) die Aktivierung und Motivierung der Beschäftigten durch die Tätigkeitsausführung, fördert eigenständige Zielsetzungen, Entscheidungs- und Handlungsspielräume, stellt Denk-, Kooperations- und Lernanforderungen und fördert die Übernahme von Verantwortung. *Unvollständige Tätigkeiten* bedeuten dagegen Anforderungsdefizite in Form von Aktivitäts-, Zielbildungs- sowie Lernmängeln.

### 3.5 Störungsfreies Arbeiten

Zwischen den durch die Vollständigkeit bedingten oder bei Nicht-Vollständigkeit nur unzureichend vorhandenen (psychischen) Regulationsanforderungen und (aufgabenun-spezifischen) Störungen, die im Arbeitsprozess auftreten (Regulationsbehinderungen) gibt es in der Regel keinen Zusammenhang (vgl. Leitner, 1999). In eigenen empirischen Studien mit dem SynBA-Verfahren (Wieland-Eckelmann et al., 1999), die inzwischen mehr als 8000 Arbeitsplätze verschiedener Branchen umfassen, konnte dies, ebenso wie im Konzept Anforderung / Belastung (Leitner, 1999; Oesterreich, 1999) wiederholt bestätigt werden (vgl. Wieland, 2004). Die Korrelationen zwischen Regulationsanforderungen und -behinderungen liegen dabei in den Stichproben aus Unternehmen verschiedenster Branchen zwischen  $r = -.09$  und  $r = .11$ .

Für die Arbeitsleistung und Gesundheit der Beschäftigten ist „Störungsfreies Arbeiten“ zentral. Ständige Störungen und Unterbrechungen von Arbeitsabläufen gehören zu den wichtigsten Stressfaktoren (vgl. Leitner, 1999; Leitner & Resch, 2005; Wieland, 2010). Die damit verbundenen Fehlbeanspruchungen (Richter & Hacker, 2012) haben die stärkste Wirkung auf den allgemeinen Gesundheitszustand (gemessen mit Beschwerdehäufigkeit) und senken die Belastbarkeit dauerhaft. Sie belasten auf Dauer selbst die besten und motiviertesten Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, führen zu quantitativen und qualitativen Beeinträchtigungen der Arbeitsleistung, zu negativen psychischen Beanspruchungen; Burnout und innerer Kündigung. Daten aus betrieblichen Untersuchungen zeigen, dass gerade die „unspezifischen Beschwerden“ wie Nervosität, Schlaf- und Konzentrationsstörungen zunehmen (vgl. Wieland, 2008; Wieland & Hammes, 2008). Dies sind auch die ersten Symptome von Irritation, psychischer Dauerbelastung und Depression (Mohr, Rigotti & Müller, 2007).

Störungen im Arbeitsprozess mit hoher psychischer (negativer) Wirkung sind dabei insbesondere: fehlende Transparenz von Arbeitsaufträgen und -aufgaben; mangelnde Rückmeldung über Ergebnisse im Arbeitsprozess, unfreiwillige Wartezeiten, Arbeitsunterbrechungen, Einflüsse durch externe Umweltreize wie Lärm, Hitze, Luftfeuchtigkeit. Störungsdiagnosen sollten, entsprechend dem MTO-Ansatz (Strohm & Ulich, 1997; iafob, 2008; Ulich, 2011) stets die Gesamtaufgabe berücksichtigen, die

aus den drei zentralen Aufgabenbereiche bzw. deren Schnittstellen im Arbeitsprozess resultiert: Mensch-Aufgabe, Mensch-Technik und Mensch-Organisation.

Die Bewältigung von Schwankungen und Störungen bildet das Kernkonzept der soziotechnischen Systemgestaltung. „Die möglichst effiziente Bewältigung von Schwankungen und Störungen in einem Arbeitssystem kann als Kernkonzept von Gestaltungsansätzen angesehen werden, die aus dem soziotechnischen Systemansatz abgeleitet wurden. Entsprechend ist das Kernstück jeder soziotechnischen Systemanalyse die Untersuchung der im System auftretenden Schwankungen und Störungen einschließlich ihrer Verursacher, der Auswirkungen am Ort ihres Auftretens und in den nachgelagerten Bereichen sowie der im System vorhandenen Möglichkeiten für ihre Bewältigung (vgl. Pasmore, 1988). Ein wichtiges, wenn nicht das wichtigste, Kriterium für die gemeinsame Optimierung von Technischem und sozialem Teilsystem ist das Auffangen solcher Schwankungen und Störungen („key variances“) am Entstehungsort“ (Grote, 1997, S. 89; vgl. dazu auch Frei et al., 1993; Strohm & Ulich, 1997).

Neben diesen situationsbedingten, externen Störungen, können Störungen im Arbeitsprozess auch durch interne Anforderungen und Belastungen ausgelöst werden (Schönplflug, 1979, 1987; Lazarus & Launier, 1981; Wieland-Eckelmann, 1992; Schulz, 1982, 2012). Sorgenvolle Gedanken, falsche Attribuierungen von Fehlern, Konflikte mit KollegenInnen und ähnliche emotional belastenden Ereignisse der Arbeitsumgebung können Quellen Störungen auslösender Ereignisse sein (vgl. dazu auch die Affective Events Theorie (AET), Weiss & Cropanzano, 1996).

Störungen und ihre Ursachen zu identifizieren und zu beseitigen ist aus zwei Gründen von Interesse: Zum einen, weil die Arbeitsabläufe und psychischen Regulationsprozesse effektiver und beanspruchungsoptimaler werden; die innere Steuerung der Tätigkeit – die Regulation und gedankliche Planung – weitgehend flüssig ablaufen, und Ärger und zusätzlicher (Zeit-)Aufwand vermieden werden. Zum anderen, steigen, als Folge davon, das Wohlbefinden (Zapf, 1994), das Commitment (Felfe, 2008) und die Arbeitszufriedenheit (Fischer, 2006).

### 3.6 Ganzheitliche Führung

Bezüglich der Frage, welches Verhalten von Führungskräften optimal für den Führungserfolg ist (Nerdinger, 2011, S. 82), werden gewöhnlich zwei Dimensionen des Führungsverhaltens unterschieden: mitarbeiterorientiertes Führungsverhalten (consideration) und *aufgaben-orientiertes Führungsverhalten* (initiating structure). Bei der aufgaben-orientierten Führung stehen die Arbeitsaufgaben, die Leistung und das Arbeitsergebnis bzw. deren Kontrolle im Vordergrund; persönliche Belange der MitarbeiterInnen spielen nur eine untergeordnete Rolle. *Mitarbeiterorientiertes Führungsverhalten* nimmt Rücksicht auf die persönlichen Bedürfnisse sowie Stärken und Schwächen der MitarbeiterInnen, räumt ihnen in vielen Belangen Mitsprache und Entscheidungsmöglichkeiten ein, schafft Vertrauen und respektiert und achtet die MitarbeiterInnen. Stellt man diese beiden Führungsstile in Beziehung zueinander, so wird deutlich, dass Beschäftigte für eine *effektive, engagierte und zufriedene Mitarbeit* vor allem dann zu gewinnen sind, wenn beides durch die Führungskraft realisiert wird: Sowohl Betonung der Sachaufgaben und Unternehmensziele als auch Aufmerksamkeit und Wertschätzung der Bedürfnisse der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter (vgl. dazu auch die Metaanalyse von Judge, Piccolo & Ilies, 2004; Nerdinger, 2011, S. 87).

Führung durch strikte Aufgaben- bzw. Sachorientierung und Kontrolle hat sich als wenig leistungs- bzw. produktivitätsförderlich erwiesen. Wird das Bedürfnis der Beschäftigten nach Anerkennung und Wertschätzung zu wenig berücksichtigt, werden auch hochmotivierte Personen nach einiger Zeit wenig Interesse haben, sich mit all ihren Kräften für die Ziele des Unternehmens einzusetzen. Jedoch hat auch das andere Extrem wenig Aussicht auf Erfolg: Ohne Bezug zu konkreten Handlungen oder sachlichen Ergebnissen haben Lob und Zuneigung längerfristig wenig Wirkung. Auch Anerkennung und Wertschätzung sollten an Inhalte und Leistungen gebunden sein, um glaubwürdig zu sein.

Im Hinblick auf den oben beschriebenen Wirkungspfad „Führung und Arbeitsgestaltung“ ist dabei insbesondere von Bedeutung, dass Führungskräfte (Mit-)Gestalter von Arbeitstätigkeiten und ihren Ausführungsbedingungen sind. In einer Vielzahl von Studien (Wieland & Scherrer, 2007; Wieland, Winizuk & Hammes, 2009) konnte dabei der Befund repliziert werden, dass mitarbeiterorientierte Führung gegenüber autoritärer, direkterer Führung mit weniger Regulationsbehinderungen (Arbeitsstörungen) verbunden ist, zu einer positiven Beanspruchungsbilanz während der Arbeit führt, sowie die Wohlbefindensbilanz im Alltag verbessert (Wieland & Hammes, 2010). Auch dafür, dass mitarbeiterorientierte Führung effektive und zugleich gesunde Führung ist, gibt es inzwischen zahlreiche Belege (vgl. Wilde, Dunkel, Hinrichs & Menz, 2009; Gregerson, Kuhnert, Zimber & Nienhaus, 2010).

### 3.7 Selbstregulation als Personmerkmal

Selbstregulation kann ähnlich wie Baumeister & Heatherton (1996) es formulieren, definiert werden als psychischer Vorgang mit dem Personen ihr Verhalten und Erleben zielbezogenen beeinflussen, modifizieren oder kontrollieren. Synonyme Begriffe für Selbstregulation sind: Selbstführung, Selbstmanagement oder Selbstorganisation (vgl. dazu auch Müller & Wiese, 2010). Selbstregulation ist eng verbunden mit dem Konzept der Selbstwirksamkeitserwartung der sozial-kognitiven Theorie von Bandura (1997). Selbstwirksamkeitserwartung (SWE) ist nach Schwarzer (2002) „... die subjektive Gewissheit, neue oder schwierige Anforderungssituationen aufgrund eigener Kompetenz bewältigen zu können“ (a. a. O., S. 521). Die Selbstwirksamkeitserwartung stellt als optimistische Selbstüberzeugung auch eine wichtige Komponente einer effektiven Selbstregulation dar. Beschäftigte mit einer geringen Selbstwirksamkeit fühlen sich bei hoher Arbeitsbelastung häufig schlechter im Vergleich zu Personen mit hoher Selbstwirksamkeit (Jex & Bliese, 1999). Nach Schaubroeck et al. (1997, 2000) haben Tätigkeitsspielräume vor allem dann eine puffernde Wirkung in Bezug auf berufliche Belastungen, wenn die Beschäftigten gleichzeitig über eine hohe Selbstwirksamkeitsüberzeugung verfügen.

Theorien der Selbstregulation oder des Selbstmanagements „... thematisieren die Prozesse, die eine Person in die Lage versetzen, ihre beruflichen Ziele über die Zeit und über wechselnde situative Kontexte hinweg zu verfolgen. Management heißt dabei: Modulation von Gedanken, Affekten, Verhalten und / oder der Aufmerksamkeit durch willentlichen oder automatischen Gebrauch spezieller psychologischer Mechanismen“ (Nerdinger, 2013, S. 81). „Als wichtigste vermittelnde Variable der Selbstregulation hat sich in einer Vielzahl empirischer Untersuchungen der Glaube an die Selbstwirksamkeit erwiesen (Bandura & Locke, 2003). Selbstwirksamkeit beeinflusst sowohl die Art der Selbstbeobachtung als auch der Bewertung und die wahrgenomme-

nen Ursachen für Erfolg oder Misserfolg. Menschen, die an ihre Selbstwirksamkeit glauben, sind gewöhnlich erfolgreicher im Selbstmanagement. Das wiederum legt nahe, dass die im Rahmen der Theorie der Zielsetzung nachgewiesene, moderierende Bedeutung des Glaubens an die Selbstwirksamkeit auf die Wirkung von Zielsetzungen letztlich über das damit verbundene, effizientere Selbstmanagement des Handelns zu erklären ist“ (Nerdinger, 2013, S. 84 f.).

Ein Persönlichkeitsmerkmal, das einen engen Bezug zur psychischen Beanspruchung und Kontrollerleben im Arbeitsprozess hat, ist die Selbstregulationskompetenz (Wieland, 2004). Eine hohe Kompetenz zur Selbstregulation zeigt sich darin, dass eine Person in der Lage ist, emotionsbezogene, interne Zustände (innere Anspannungen, körperliche Erregung, Gedanken der Besorgtheit) so zu verändern, dass sie mit gewünschten Ziel- bzw. Sollzuständen übereinstimmen. Die Effektivität dieser Form der Emotionsregulierung bestimmt die palliativen Ressourcen (Lazarus & Launier, 1981), die einer Person habituell zur Verfügung stehen. Zum anderen umfasst die Selbstregulationskompetenz die Fähigkeit, aufgabenbezogene, interne Zustände (energetische Aktiviertheit, effort) so zu regulieren, dass zwischen dem aktuellen Zustand (concurrent state, Hockey, 1986) und dem von der Aufgabe geforderten Zielzustand (target state) möglichst geringe Diskrepanzen vorliegen. Diese Form der Regulation bestimmt das Ausmaß energetischer Ressourcen, die einer Person habituell zur Verfügung stehen (vgl. Wieland & Baggen, 1999).

#### **4 Merkmale im Arbeitsprozess**

In dem Analyse- und Wirkungsmodell zur Realisierung von Gestaltungsfreiheit in Unternehmen, das diesen Beitrag zugrunde liegt, stehen die psychische Beanspruchung, das Kontrollerleben und die Zufriedenheit mit dem Gestaltungsspielraum während der Arbeit, d.h. im Arbeitsprozess im Vordergrund.

##### **4.1 Psychische Beanspruchung während der Arbeit – Beanspruchungsbilanz als Bewertungskriterium**

Es geht nicht darum, die Arbeit möglichst beanspruchungsarm zu gestalten. Ziel sollte vielmehr die beanspruchungsoptimale Gestaltung der Arbeit sein. Beanspruchungsoptimal gestaltet sind Arbeitssituationen dann, wenn sie insgesamt zu einer positiven *Beanspruchungsbilanz*<sup>5</sup> führen. Diese liegt dann vor, wenn die im Arbeitsprozess auftretenden positiven bzw. funktionalen, psychischen Beanspruchungen deutlich stärker ausgeprägt sind als die negativen, dysfunktionalen Beanspruchungen (Doppelrolle der Beanspruchung, vgl. Schönplflug, 1987; Wieland & Baggen, 1999; Wieland, 2010). *Funktionale Beanspruchung* besteht in der Aktivierung mentaler und motivationaler Ressourcen, die mit positiven Emotionen, Gefühlen der Selbstwirksamkeit und persönlichem Kompetenzerleben einhergehen; *dysfunktionale Beanspruchung* ist durch negative emotionale Zustände (innere Anspannung, Nervosität, Irritation, Gereiztheit), sowie unangenehme körperliche Befindlichkeiten (Verspannungen, Schmerz, Unbehagen) gekennzeichnet. Mentale (konzentriert, aufmerksam) und motivationale (leistungsbereit, energiegeladen) Beanspruchungszustände bilden das Konstrukt „funktio-

---

<sup>5</sup> Eine inhaltlich ähnliche Konzeption findet sich bei Schallberger (2006), der die Dimensionen positive und negative Aktivierung unterscheidet.

nale Beanspruchung“; emotionale (nervös, aufgeregt, entspannt<sup>6</sup>) und physische (körperlich unwohl) Beanspruchungszustände repräsentieren das Konstrukt „dysfunktionale Beanspruchung“. Die Beanspruchungsbilanz resultiert aus einem Kennwert, der aus der standardisierten Differenz (Z-Werte) von funktionaler (positiver) und dysfunktionaler (negativer) Beanspruchung während der Arbeit gebildet wird (vgl. Wieland, Winizuk & Hammes, 2009). Sie stellt zudem einen geeigneten Kennwert zur Evaluation von Maßnahmen betrieblicher Gesundheitsförderung dar (vgl. Wieland & Görg, 2009). Arbeitsbedingte Belastungen können somit mit Beanspruchungen und Folgen verbunden sein, die nützlich, lohnend und persönlichkeits- sowie gesundheitsförderlich sind und / oder mit Beanspruchungen, die hohe psychophysische Kosten verursachend und gesundheitsschädlich sind (vgl. Wieland-Eckelmann, 1992, S. 28).

## 4.2 Kontrollerleben

Im Job Demand-Control Modell (JDC Modell) werden „control“ bzw. „decision latitude“ definiert als die potenzielle Kontrolle, die ein Arbeitsplatzinhaber über seine Aufgaben und Ausführungsbedingungen hat. „Our concept of decision latitude is interpreted as the worker’s ability to control his or her own activities and skill usage ...“ (Karasek & Theorell, 1990, S. 60). Kontrolle bzw. Kontrollierbarkeit liegt dann vor, wenn Beschäftigte die eigenen Arbeitsweisen selbst bestimmen bzw. eigenständig zwischen verschiedenen Handlungsalternativen wählen können (zum Kontrollkonzept, vgl. auch Frese, 1977, 1987, Oesterreich, 1999; Grote, 1997).

Während sich „control“ im JDC Modell auf (objektive) Eigenschaften der Arbeitssituation bezieht, beschreibt der Begriff Kontrollerleben die subjektiven Wirkungen dieser Eigenschaften. Das Kontrollerleben während der Arbeit ist dann hoch ausgeprägt, wenn man die Erfahrung macht, eine Situation durch eigne Aktivitäten und Anstrengungen bewältigen zu können (und nicht von den Bedingungen kontrolliert zu werden). Kontrollerleben kann objektive und subjektive Ursachen haben: Objektive Kontrollierbarkeit liegt vor, wenn die Wahrscheinlichkeit des Auftretens eines Ereignisses abhängig vom Verhalten der Person ist; subjektive Kontrollierbarkeit liegt vor, wenn eine Person glaubt, das dies so ist (vgl. dazu Schwarzer, 1993, S. 144 f.). Bei der Kontrollierbarkeit kann also zwischen tatsächlicher, d.h. objektiv bestehender, und subjektiv erlebter Kontrolle unterschieden werden. Nach Averill (1973) wird kognitive Kontrolle umso bedeutender, je geringer die Kontrollmöglichkeiten auf der Verhaltensebene sind (vgl. auch Prystav, 1979). Im Kontext der Stress- und Bewältigungsforschung stellt die Kontrollierbarkeit von aversiven Reizen und Situationen eine entscheidende Größe für die Entstehung von Stresszuständen dar (Lazarus & Launier, 1981; Prystav, 1979; Schulz, 1982). Unkontrollierbarkeit von Situationen kann sich auf der motivationalen, kognitiven und emotionalen Ebene auswirken, zu Passivität, Leistungseinschränkungen, Resignation und Ängstlichkeit führen und zur so zur Entstehung gelernter Hilflosigkeit beitragen (vgl. Abramson, Seligman & Teasdale, 1978; Maier & Seligman, 1976). Sie wirkt sich negativ auf Eigeninitiative (Frese & Fay, 2001) und Motivation zu aktivem Handeln aus, sowie die Fähigkeit, Erfolge als selbstverursacht wahrzunehmen.

Kontrollerleben wird einerseits durch die objektiven Merkmale der Situation, andererseits durch Persönlichkeitsmerkmale beeinflusst (vgl. dazu Spector, Zapf, Chen

<sup>6</sup> Das Item „entspannt“ wird umgepolt.

& Frese, 2000; Rau, Hoffmann, Morling, & Rösler, 2007). Neben anderen Merkmalen der Persönlichkeit (s. Ulich & Wülser, 2010) sind Kontrollüberzeugung (Rotter, 1966; Krampen, 2000) und Selbstwirksamkeit („self-efficacy“, Bandura 1997, 2012; Schwarzer, 2002, 2004) wichtige personale Ressourcen dafür, objektiv vorhandene Kontrollspielräume auch tatsächlich zu nutzen (siehe auch Nerding, 2013). Selbstwirksamkeitsüberzeugungen haben auch Einfluss auf die Befindlichkeit am Arbeitsplatz. Beschäftigte mit geringer Selbstwirksamkeit reagierten bei hoher Arbeitsbelastung (Dauer und Intensität) mit stärkeren körperlichen und psychischen Stresssymptomen im Vergleich zu Personen mit hoher Selbstwirksamkeit (Jex & Bliese, 1999; Grau, Salanova & Peirò, 2001). Insgesamt deutet die Befundlage darauf hin, dass Beschäftigte mit einer hohen Selbstwirksamkeitsüberzeugung berufliche Anforderungen und Belastungen und Stress am Arbeitsplatz besser bewältigen, als Personen mit geringer Selbstwirksamkeit (Schaubroeck & Merrit, 1997; Schaubroeck, Lam & Xie, 2000).

### 4.3 Zufriedenheit mit der Gestaltungsfreiheit

Existieren am Arbeitsplatz keine Spielräume für eigenständige Arbeitsweisen und flexible Bewältigungsstrategien, kann hohen Belastungen und Stressoren bei der Arbeit nicht adäquat begegnet werden. Folge dieser eingeschränkten Möglichkeiten sind Gefühle des Kontrollverlustes und aversive, negative Befindlichkeiten, die längerfristig insbesondere zu Erkrankungen des Herz-Kreislaufsystems und psychosomatischen Beschwerden führen können (vgl. dazu auch Mohr, Rigotti & Müller, 2007). Jedoch können auch zu großer Tätigkeitsspielraum, ein zu viel an Gestaltungsfreiheit zu quantitativen und qualitativen Überforderungen mit den daraus resultierenden negativen Folgen für die Gesundheit führen (Ulich, 2005, S. 281). Sind die Entscheidungs- und Handlungsspielräume zu groß, können daraus Unsicherheiten darüber entstehen, was zu tun ist bzw. welche Entscheidungen die „richtigen“ sind. Emery & Thorsrud (1982, S. 185) haben diesen Sachverhalt so formuliert: Notwendig ist „angemessene ‚Ellenbogenfreiheit‘, das Gefühl, sein eigener Herr zu sein und dass einem nicht dauernd – ausser in Ausnahmefällen – ein Chef hinter dem Rücken steht. Jedoch nicht so viel Ellenbogenfreiheit, dass man nicht weiß, was man als nächstes tun soll“. Eine zentrale Frage des empirischen Teils dieses Beitrags ist: Welche Konsequenzen hat es, wenn Beschäftigte den Tätigkeitsspielraum bzw. die Gestaltungsmöglichkeiten an ihrem Arbeitsplatz zu gering oder zu hoch einstufen?

Gestaltungsfreiheit hat auch mit der Entwicklung von Eigeninitiative zu tun. Wie Frese, Tornau & Fay (2008) zeigen konnten, entwickeln Personen nur dann Eigeninitiative, wenn sie wissen, dass sie tatsächlich auf einen Arbeitsprozess oder ein Arbeitsergebnis Einfluss nehmen können (Bewertung der Einflussmöglichkeiten), sich selbst die Einflussnahme zutrauen (Selbstwirksamkeit), und wenn sie gern Handlungsspielraum und Verantwortung für Veränderungen übernehmen (Streben nach Handlungsspielraum und Verantwortung). Rau (2004) fand in ihrer Studie zu lern- und gesundheitsförderliche Wirkung unterschiedlicher Formen der Arbeitsgestaltung, „... dass Männer mit sehr gut gestalteten Tätigkeiten signifikant höhere Tätigkeitsspielräume, stärkere Einbindung eigener Ideen am Arbeitsplatz, höhere Vorhersehbarkeit und eine höhere Arbeitsintensität in ihrer Arbeit wahrnahmen als Männer mit *nur* fehlbeanspruchungsfrei gestalteten Tätigkeiten. Die genannten Merkmale gelten als Voraussetzung für die Kompetenzentwicklung in der Arbeit“.

## 5 Ergebnisvariablen und Folgewirkungen

### 5.1 Gesundheit

*Gesundheit* war und ist ein „... vielschichtiger normativer Begriff, der das Ergebnis sich wandelnder Gruppeninteressen und gesellschaftlicher Diskussionen ...“ (Ulich & Wülser, 2004, S. 39) darstellt. Deutlich wird dies gegenwärtig auch vor dem Hintergrund der Diskussion psychischer Erkrankungen und Burnout in der Arbeitswelt. Eine aktuelle Bestandsaufnahme über die Psychische Gesundheit am Arbeitsplatz in Deutschland liefert der im Jahr 2008 vom Berufsverband Deutscher Psychologinnen und Psychologen (BDP) veröffentlichte Bericht.

Was (psychische) Gesundheit bedeutet, wie sie sich von Krankheit abgrenzt, wird nach wie vor unterschiedlich gesehen. „Unterschiede finden sich nicht nur in den Definitionsbestandteilen, sondern auch in Annahmen darüber, wie Gesundheit erhalten, geschwächt oder stabilisiert werden kann. Implizite Übereinstimmung besteht in der Regel darüber, dass Gesundheit eine Bedeutung von positiv, richtig, wünschenswert, normal oder normativ gebilligt zugeordnet wird“ (Greiner, 1998, S. 39 f.). Udris, Kraft, Mussmann & Rimann, 1992 (S. 12) betrachten Gesundheit im Arbeitskontext aus handlungs- und systemtheoretischer Perspektive. Gesundheit ist nach ihrer Auffassung (1) ein Zustand dynamischen (Fließ-)Gleichgewichts (Balance) innerhalb der Person und der Umwelt und kann (2) als Prozess zielgerichteter, präventiver und protektiver Handlungen bzw. der erfolgreichen Bewältigung von Anforderungen und Belastungen aufgefasst werden. In Anlehnung an diese Betrachtungen kann *Gesundheit* als prozesshaftes Geschehen aufgefasst werden, indem insbesondere folgende Komponenten eine zentrale Rolle spielen: (1) die Einstellungen, Werte und Überzeugungen im Hinblick auf Gesundheit, (2) die Fähigkeit der Person im Arbeitsprozess (sowie außerhalb der Arbeitswelt) auftretende Anforderungen und Belastungen erfolgreich zu bewältigen, sowie (3) wünschenswerte Zielzustände (Gesundheit) herzustellen und unerwünschte Zustände (Krankheit) zu vermeiden, und damit langfristig eine Balance zu erreichen, die sich dadurch auszeichnet, dass körperliches und seelisches Wohlbefinden gegenüber negativen, gesundheitsbeeinträchtigenden Zuständen überwiegt (vgl. Wieland, 2010, S. 874).

In einer Vielzahl arbeits- und organisationspsychologischer Ansätze wird subjektives Wohlbefinden als zentrales Bestimmungsstück von Gesundheit betrachtet (vgl. z.B. dazu Warr, 1987, 1994; Blaxter, 1990; Schmidt, 1998; Ulich & Wülser, 2004, S. 41). Als von den Befindenzuständen im Arbeitsprozess beeinflusste (abhängige) Variable, wie in dem hier dargestellten Modell (vgl. Abbildung 1), wird Gesundheit als „Subjektiver Zustand“ erfasst. Damit werden die im Arbeitskontext ermittelten Gesundheitszustände mit den Befragungen vergleichbar, die in regelmäßigen Abständen durchgeführt werden (z.B. das SOEP, der WIdomonitor 2007; der Gesundheitsreport der BARMER GEK von 2010, Teil 2, siehe dazu Wieland & Hammes, 2010; Börsch-Supan, Hank, Jürges & Schröder, 2009).

Der subjektive Gesundheitszustand wird üblicherweise mit der Frage erfasst: Wie schätzen Sie Ihren gegenwärtigen Gesundheitszustand ein? Beurteilungsskala: (0) sehr schlecht, (1) schlecht, (2) mittelmäßig, (3) gut und (4) sehr gut.

## 5.2 Absentismus und Präsentismus

„Die *Fehlzeitenquote* erhält aus verschiedenen, nahe liegenden Gründen in Unternehmen eine hohe Aufmerksamkeit. Wenn Mitarbeiterinnen oder Mitarbeiter krankheitsbedingt fehlen, sind (1) die Kolleginnen und Kollegen oft zu ungeplantem Mehraufwand gezwungen, haben (2) die Vorgesetzten einen zusätzlichen Koordinationsaufwand und müssen mit Rückständen in der Aufgabenerledigung zurechtkommen, sieht sich (3) das Management mit aus allfälligen Produktivitätsausfällen resultierenden Kosten konfrontiert und sind (4) möglicherweise Kunden verärgert, weil ihre Ansprechpartnerinnen bzw. Partner im Unternehmen nicht erreichbar sind oder die Lieferung bestellter Produkte verzögert wird. Die weit verbreitete Fokussierung betrieblicher Gesundheitsmaßnahmen auf Fehlzeiten erfolgt also nicht zufällig“ (Ulich & Wülser, 2010, S. 135).

Krankheitsbedingte Fehlzeiten sind zudem für jedes Unternehmen ein wichtiger Kostenfaktor. Beispielsweise gab das US-amerikanische Unternehmen Dow Chemical 3.9 % seiner gesamten Personalkosten für den Ersatz krankheitsbedingter Fehlzeiten sowie für medizinische Versorgung aus (Baase, 2007). Die Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin geht von einem bundesweiten Produktionsausfall von 43 Mrd. Euro für das Jahr 2008 aufgrund von Arbeitsunfähigkeit aus (BAuA, 2010). Aktuelle Trends deuten nicht an, dass dieser Verlustfaktor bald an Bedeutung verlieren könnte. Im Gegenteil: Im ersten Teil des BARMER GEK Gesundheitsreports 2010 (Wieland & Hammes, 2010) wird über einen kontinuierlichen Anstieg der Arbeitsunfähigkeitsquote seit 2006 berichtet.

Die Ausfälle und Kosten durch krankheitsbedingte Abwesenheit von der Arbeit (Absentismus) sind jedoch nur die Spitze des Eisbergs bei der Betrachtung krankheitsbedingter Produktivitätsverluste. Wesentlich höher, wenn gleich auch weniger sichtbar, sind jene Produktivitätsverluste, die aufgrund von *Präsentismus* – dem Verhalten trotz Krankheit arbeiten zu gehen – entstehen (vgl. Ulich, 2011, S. 557 ff.; Steinke & Badura, 2011). Das Präsentismusphänomen stellt, mit in etwa doppelt so hohen Produktivitätsverlusten als Absentismus, eine kostspielige Angelegenheit für Unternehmen dar. Dies konnte u. a. mittels einer Telefonumfrage zu Fehltagen und geminderter Arbeitsproduktivität in den Vereinigten Staaten bestätigt werden: Für den Zeitraum von einem Jahr (August 2001 bis August 2002) entstanden Produktivitätsverluste von 116 Mrd. Euro aufgrund krankheitsbedingter Leistungsminderung am Arbeitsplatz (Stewart, Ricci, Chee & Morganstein, 2003). Die ökonomischen Auswirkungen von Präsentismus, also von Anwesenheit am Arbeitsplatz trotz Krankheit, sind inzwischen vielfach belegt. Fissler und Krause (2010) kommen zu dem Schluss, dass Produktivitätsverluste aufgrund von Absentismus bzw. Präsentismus im Verhältnis von 35 zu 65 Prozent zu erwarten sind; Schultz und Edington (2007) dokumentieren bereits 37 Studien mit ähnlichen Ergebnissen.

*Präsentismus und Gesundheitszustand* hängen eng zusammen. Der Gesundheitszustand beeinflusst das Verhalten trotz Krankheit zu arbeiten erheblich. So gaben in einer Studie von Zok (2008) Präsentisten häufiger an, Medikamente zu nehmen, chronisch krank zu sein und eine schlechtere subjektive Allgemeinbefindlichkeit zu haben. Darüber hinaus waren sie häufiger arbeitsunfähig gemeldet, da vermehrter Präsentismus langfristig auch mehr Absentismus nach sich zieht. Weitere Studien liefern ähnliche Ergebnisse. Aronsson et al. (2000) dokumentierten beispielsweise, dass Prä-

sentisten vermehrt über Magenbeschwerden, Unwohlsein, Schlafstörungen, und Rückenschmerzen, sowie leichter Niedergeschlagenheit berichten als Nicht-Präsentisten.

Präsentismus ist ein Thema, das in den letzten Jahren auch in Europa ein wachsendes Forschungsinteresse zu verzeichnen hat und gerade im Kontext des Betrieblichen Gesundheitsmanagements zunehmend diskutiert wird, nicht zuletzt aufgrund wesentlich höherer gesundheitlicher Risiken für Präsentisten. In der Whitehall II Study von Kivimäki et al. (2005) wurde für männliche Beamte (ohne Herzinfarkt in der Vorgeschichte) ein doppelt so hohes Herzinfarktrisiko ermittelt, wenn sie in einem Arbeitszeitraum von drei Jahren kein einziges Mal fehlten. Beamte mit moderaten Fehlzeiten hingegen, verfügten über kein erhöhtes Risiko für ein solches Herzleiden.

## **6 Gibt es ein „zu viel“ an Tätigkeitsspielraum?**

Die arbeitspsychologische Forschung liefert zahlreiche Belege für die positiven Wirkungen von Tätigkeitsspielräumen in der Arbeitstätigkeit. Die positive Wirksamkeit von Tätigkeitsspielraum als „Stresspuffer“ zur Vorbeugung psychischer Fehlbeanspruchungen, psychosomatischer Beschwerden und von Arbeitsunfähigkeit ist durch die Forschung auf der Basis des Anforderungs-Kontroll-Modells von Karasek und Theorell (1990) in zahlreichen Studien belegt. Sogar hohe Anforderungen und Belastungen führen nicht zu „gesundheitskritischen Beanspruchungen“ (Hacker, 2005, S. 132), wenn die Beschäftigten hinreichende Möglichkeiten zur flexiblen Handlungssteuerung haben. Existieren dagegen keine Spielräume für eigenständige Arbeitsweisen und flexible Bewältigungsstrategien, kann hohen Belastungen und Stressoren bei der Arbeit auch nicht adäquat begegnet werden. Folge dieser eingeschränkten Möglichkeiten sind Gefühle des Kontrollverlustes und aversive, negative Befindlichkeiten, die längerfristig insbesondere zu Erkrankungen des Herz-Kreislaufsystems und psychosomatischen Beschwerden führen können (vgl. dazu auch Mohr, Rigotti & Müller, 2007).

Sind Entscheidungs- und Handlungsspielräume jedoch zu groß, können daraus Unsicherheiten darüber entstehen, was zu tun ist bzw. welche Entscheidungen die „richtigen“ sind. Zu großer Tätigkeitsspielraum kann zu quantitativen und qualitativen Überforderungen mit den daraus resultierenden negativen Folgen für die Gesundheit führen (Ulich, 2005, S. 281).

Trotz der zweifelsfrei herausragenden Bedeutung des Tätigkeitsspielraums im Kontext gesundheitsförderlicher Arbeitsgestaltung gibt es zwei Fragen, die bisher noch unzureichend geklärt sind. Zum einen ist nicht geklärt, bis zu welchem „Umfang“ von Tätigkeitsspielräumen deren gesundheitsförderliche Wirkung reicht (siehe dazu Hacker, 2005, S. 132). Zum anderen bleibt das Anforderungs-Kontroll-Modell, wie Siegrist (2008) es ausdrückt, der „black box“ Perspektive verhaftet, da psychologische Merkmale der arbeitenden Person nicht berücksichtigt werden. Die Klärung dieser Fragen hat weitreichende Konsequenzen für eine gesundheitsförderliche und den Bedürfnissen der jeweiligen Person angepasste Gestaltung von Arbeitsaufgaben und -bedingungen.

### **6.1 Zwei empirische Studien**

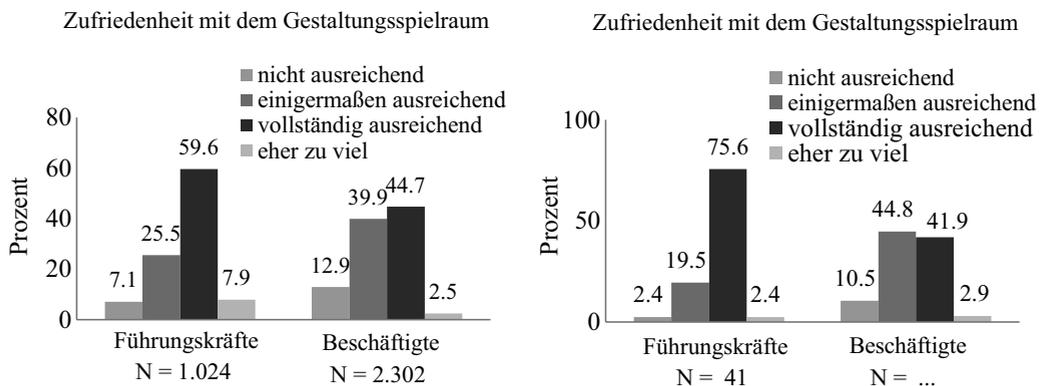
In zwei empirischen Studien wurde auf der Grundlage des Fünf x Fünf-Modells (s. Abbildung 1) der Frage nachgegangen, inwieweit ein „zu viel“ an Gestaltungsspielraum am Arbeitsplatz mit negativen Folgenwirkungen verbunden ist. In beiden Stu-

dien sollten die Teilnehmenden angeben, ob sie mit dem Handlungsspielraum bzw. den Gestaltungsmöglichkeiten an ihrem Arbeitsplatz zufrieden sind: Sind Sie mit dem Handlungsspielraum an Ihrem Arbeitsplatz zufrieden oder hätten Sie gerne mehr Gestaltungsmöglichkeiten? Die Beurteilung erfolgte mittels einer vierstufigen Skala mit den Antwortalternativen „nicht ausreichend“, „einigermaßen ausreichend“, „vollständig ausreichend“ und „eher zu viel“.

In beiden Studien, einer Internet-basierten Studie mit 3326 TeilnehmerInnen (Wieland & Hammes, 2010) und einer Befragung in einem Versorgungsunternehmen mit 146 TeilnehmerInnen wurden jeweils die im Fünf x Fünf Wirkungsmodell beschriebenen fünf Merkmalsklassen erhoben (zu den Erhebungsverfahren, siehe dazu genauer Wieland & Hammes, 2010; Wieland, Winizuk & Hammes, 2009; Hammes, Wieland & Winizuk, 2009).

### 6.1.1 Zufriedenheit mit dem Gestaltungsspielraum: Führungskräfte und Beschäftigte

Wie aus Abbildung 3 ersichtlich, wird in der *Internetstudie* der am Arbeitsplatz verfügbare Handlungsspielraum von 12.9 % der *Beschäftigten* als nicht ausreichend, von 39.9 % als einigermaßen ausreichend, von 44.7 % als vollständig ausreichend und von 2.5 % als eher zu viel beurteilt. Bei den *Führungskräften* fallen diese Beurteilungen erwartungsgemäß anders aus: 7.1% der *Führungskräfte* beurteilen den am Arbeitsplatz verfügbaren Handlungsspielraum als nicht ausreichend, 25.5 % als einigermaßen ausreichend, 59.6% als vollständig ausreichend und 7.9% als eher zu viel.



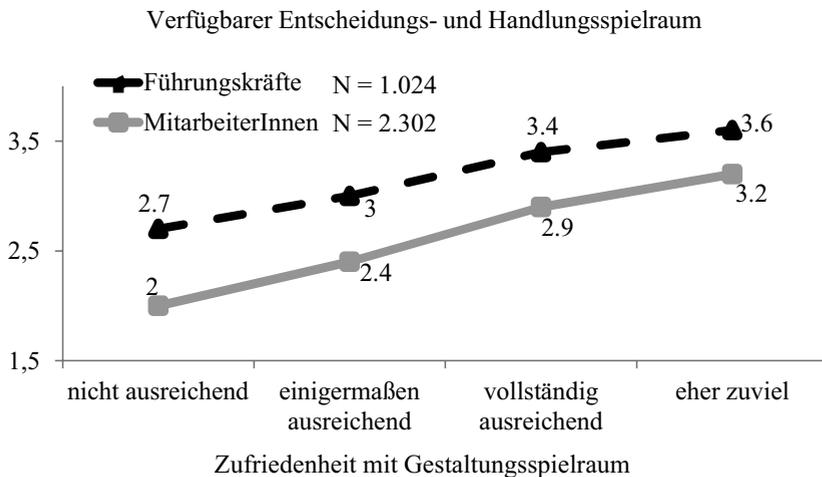
**Abbildung 3:** Zufriedenheit mit dem am Arbeitsplatz vorhandenen Handlungsspielraum und den Gestaltungsmöglichkeiten für Führungskräfte und Beschäftigte. Internetstudie (links): Führungskräfte: N = 1.024 (30.8 %); Beschäftigte: N = 2.302 (69.2 %); Versorgungsunternehmen (rechts): Führungskräfte: N = 41 (28.1 %); Beschäftigte: N = 105 (71.9 %).

Für das Versorgungsunternehmen, das ein ähnliches prozentuales Verhältnis von Führungskräften wie die Internetstudie aufweist, findet sich eine ähnliche Verteilung; allerdings sind hier die Anzahl von Personen, für die der Gestaltungsspielraum „zu groß“ ist, etwas geringer. Deutlich wird in beiden Studien der Unterschied zwischen Beschäftigten mit und ohne Führungsverantwortung; er beträgt für die Internetstudie 14.9 %; für das Versorgungsunternehmen immerhin 33.7 %.

Neben der Frage, wie zufrieden die Führungskräfte und Beschäftigten mit ihrem Handlungs- und Gestaltungsspielraum sind, wurde auch die Frage nach dem tatsächlich vorhandenen Entscheidungs- und Handlungsspielräumen gestellt.

### *Beurteilung des verfügbaren Entscheidungs- und Handlungsspielraums*

Für die vier „Zufriedenheitsgruppen“ korrespondiert der tatsächlich (objektiv) verfügbare Entscheidungs- und Handlungsspielraum (erfasst mit dem SynBA-Verfahren; Wieland et al., 1999) sowohl bei den Beschäftigten als auch den Führungskräften jeweils mit dem subjektiven Gestaltungsspielraum. Insbesondere wird deutlich, dass der tatsächlich verfügbare Tätigkeitsspielraum auch in der Gruppe „eher zuviel“ am höchsten ausgeprägt ist. Für die Stichprobe des Versorgungsunternehmens trifft dies allerdings nicht zu; hier finden sich nicht die Korrespondenzen zwischen tatsächlichem Tätigkeitsspielraum und der Zufriedenheit damit.

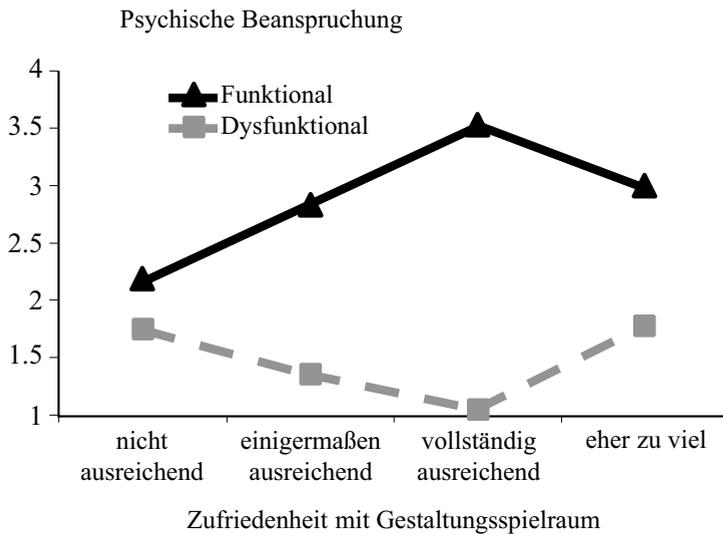


**Abbildung 4:** Verfügbarer Entscheidungs- und Handlungsspielraum differenziert nach vier „Zufriedenheitsgruppen“ sowie nach Beschäftigten mit und ohne Führungsverantwortung der Internetstudie. Die Unterschiede zwischen den vier Gruppen sind jeweils statistisch bedeutsam ( $p < .05$ ), ebenso der Unterschied zwischen Führungskräften und Beschäftigten.

Inwieweit ein subjektiv als „zu viel“ empfundener Gestaltungsspielraum sich jedoch von einem einigermaßen bzw. vollständig ausreichendem unterscheidet, zeigen die folgenden Befunde.

### *Psychische Beanspruchung während der Arbeit*

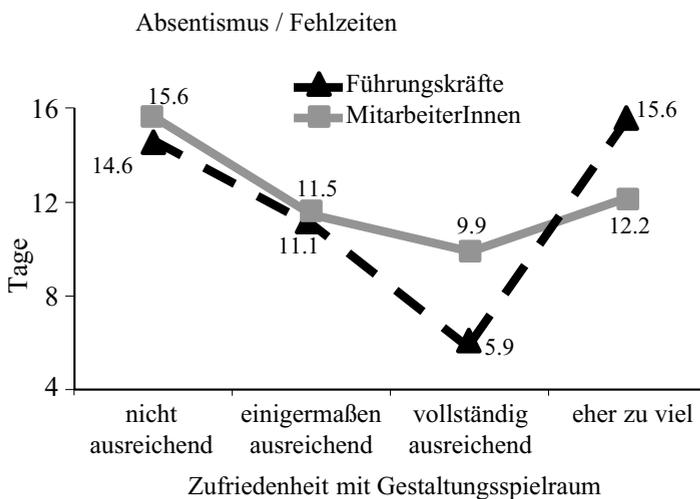
Abbildung 5 verdeutlicht, dass die funktionale (positive) Beanspruchung mit der subjektiven Beurteilung des Gestaltungsspielraums zunächst zunimmt; ein „zu viel“ an Gestaltungsspielraum führt dagegen wieder zu einer Reduzierung. Das korrespondierende Muster zeigt sich für die dysfunktionale (negative) Beanspruchung.



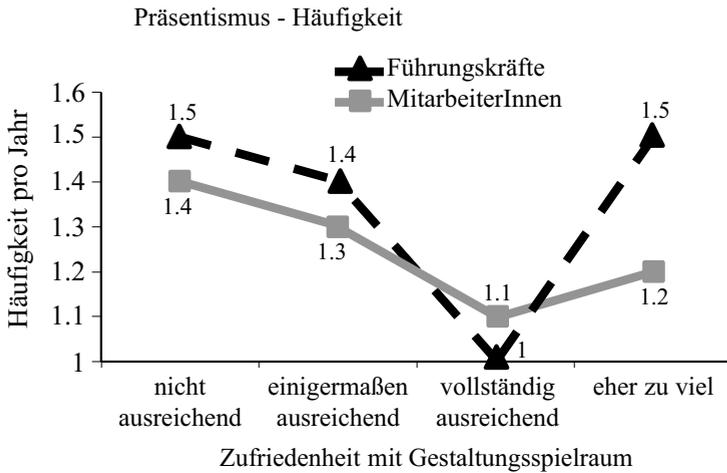
**Abbildung 5:** Internetstudie (N = 3.326): Funktionale und dysfunktionale Beanspruchung in Anhängigkeit von der Zufriedenheit mit dem Gestaltungsspielraum.

#### *Fehlzeiten und Präsentismus*

Für die Fehlzeiten lässt sich ein ähnliches Muster nachweisen: Mit zunehmendem Gestaltungsspielraum sinken die Fehlzeiten zunächst, um dann in der Gruppe mit „eher zu viel“ Gestaltungsspielraum wieder deutlich, bis auf das Niveau der Gruppe mit nicht ausreichendem Gestaltungsspielraum, anzusteigen (vgl. Abbildung 6). Korrespondierend dazu ist der Befund für die Häufigkeit krank zur Arbeit zu gehen bzw. *Präsentismus* (vgl. Abbildung 7), der bei den Führungskräften deutlicher ausgeprägt ist als bei den Beschäftigten.



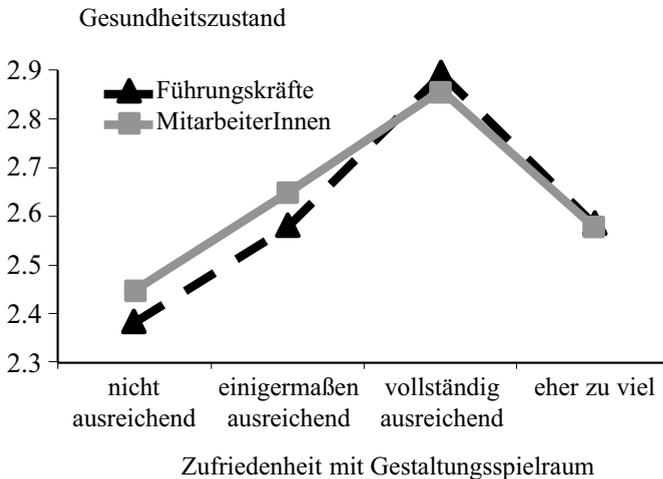
**Abbildung 6:** Internetstudie (N = 3.326): Fehlzeiten für Führungskräfte und Beschäftigte in Abhängigkeit von der Zufriedenheit mit dem Gestaltungsspielraum.



**Abbildung 7:** Internetstudie (N = 3.326): Häufigkeit für Präsentismus für Führungskräfte und Beschäftigte in Abhängigkeit von der Zufriedenheit mit dem Gestaltungsspielraum.

*Gesundheitszustand*

Als eine weitere Folgewirkung wurde in der Internetstudie untersucht, welchen Einfluss die Zufriedenheit mit dem Gestaltungsspielraum auf den Gesundheitszustand der Beschäftigten bzw. Führungskräfte hat.



**Abbildung 8:** Internetstudie (N = 3.326): Gesundheitszustand für Führungskräfte und Beschäftigte in Abhängigkeit von der Zufriedenheit mit dem Gestaltungsspielraum. Beurteilungsskala: (0) sehr schlecht, (1) schlecht, (2) mittelmäßig, (3) gut und (4) sehr gut.

Nach den in Abbildung 8 dargestellten Befunden variiert der Gesundheitszustand mit der Zufriedenheit mit dem Gestaltungsspielraum: Je zufriedener, desto besser wird der Gesundheitszustand beurteilt. Dieser Zusammenhang gilt jedoch nur solange, wie der Gestaltungsspielraum nicht als „eher zuviel“ eingestuft wird.

## 6.2 Ausblick

Insgesamt belegen die hier dargestellten Befunde, dass, was zu Beginn dieses Abschnitts formuliert wurde: Zwischen dem „Umfang“ des Gestaltungsspielraums und seinen positiven Wirkungen besteht eine „umgekehrt U-förmige“ Beziehung: Zu wenig, aber auch zu viel Gestaltungsspielraum ist mit negativen bzw. gesundheitsbeeinträchtigenden Wirkungen verbunden. Damit liegen erste empirische Befunde für die häufig geäußerte Vermutung vor, das auch ein „zu viel“ an Tätigkeitsspielraum mit gesundheitsschädlichen Wirkungen verbunden ist. Darüber hinaus wird deutlich, dass die dysfunktionale (negative) Beanspruchung während der Arbeit vergleichsweise eher hoch, und die funktionale (positive) Beanspruchung eher gering ausgeprägt sind, wenn die Gestaltungsspielräume zu groß sind.

Unterstützt wird diese Argumentation durch die analogen Befunde zu Fehlzeiten und Präsentismus: Auch hier findet sich eine kurvilineare Beziehung: Sowohl ein nicht ausreichender als auch zu großer Handlungsspielraum führt zu hohen Fehlzeiten bzw. einer erhöhten Häufigkeit von Präsentismus.

Das Thema „wie viel“ Gestaltungsspielräume in der Arbeit zumutbar sind bzw. noch mit den positiven Wirkungen verbunden sind, wird künftig durch die zu erwartende Neuorganisation und -strukturierung der Arbeit(-stätigkeit) noch einen höheren Stellenwert erlangen. Die zunehmende Flexibilisierung von Arbeits- und Beschäftigungsverhältnissen ist oft mit betrieblichen Reorganisationsprozessen verbunden, die Pongratz & Voß (2004) als hoch ambivalente Strategien zur Förderung einer „fremdorganisierten Selbstorganisation“ der Arbeitenden bezeichnen, die gegenüber immer mehr Beschäftigten auch außerhalb hochqualifizierter Führungs- und Expertenfunktionen Ansprüche an eine verstärkt eigenverantwortliche Arbeitsgestaltung geltend machen. Diese Strategien bieten einerseits nicht selten durchaus erhebliche Gestaltungsfreiräume und Autonomiegewinne in der Arbeitsausführung und finden oft hohe Akzeptanz. Andererseits werden aber zugleich massiv der Leistungs- und Zeitdruck erhöht und erweiterte Qualifikationsanforderungen an die Selbstorganisation und -regulation formuliert (Jurczyk & Voß, 2000). Selbstregulationspotentiale werden sowohl für konventionell lohn- und weisungsabhängige Beschäftigungsverhältnisse (z.B. Gruppenarbeit, Projekt- und Prozessorganisation, Führung durch Zielvereinbarung, Teleheimarbeit und Home-Office-Betrieb) zu erschließen versucht, als auch über formell selbständige Formen der Erwerbstätigkeit (Zusammenarbeit mit Freiberuflern, Kleinstbetrieben und Scheinselbständigen, Franchising, Netzwerkorganisation, virtuelle Unternehmensformen usw.). Für die *Beschäftigten* – insbesondere in hochqualifizierten Arbeitstätigkeiten, die Dostal & Rheinberg (1999) für die nächsten 10 Jahre auf ca. 40 % beziffern – haben diese Entwicklungen u. a. zur Folge, dass die Bedeutung ihrer „subjektiven“ Potenziale und Leistungen im Arbeits- und Verwertungsprozess stetig zunimmt (Moldaschl & Voß, 2003, S. 16). In Zukunft ist zu erwarten, dass eine zunehmend große Zahl von Erwerbstätigen mit sehr komplexen und oft nicht vorhersehbaren Arbeitsanforderungen konfrontiert sein werden, deren Ziele oft noch zu fin-

234 Gestaltungsfreiheit als Zweck und Mittel psychologischer Arbeits- und Organisationsgestaltung den sind, bzw. für die bestenfalls ein mehr oder weniger schlecht definierter Zielrahmen vorliegt (Hacker, 2006, S. 14), und für deren Bewältigung noch Lösungen erarbeitet werden müssen.

Unsicherheit, Unkontrollierbarkeit und Unbestimmtheit als Begleiterscheinungen zunehmender Flexibilisierung der Lebens-, Arbeits- und Erfahrungswelten besitzen ein sehr hohes Stresspotential (Wieland & Krajewski, 2002; 2007). Dadurch entstehen zusätzliche und bisher nicht bekannte Belastungs- und Beanspruchungsschwerpunkte mit erhöhten Regulationsanforderungen (Hacker, 1991, 2000; Wieland, 2001) und neuen Anforderungen an das individuelle Zeitmanagement. Zeitsouveränität wird so, als wichtiges positives, persönlichkeitsförderliches Merkmal von Arbeit (Ulich, 2011), zu einer neuen Option deren Folgen bisher nicht absehbar sind. Ähnliches gilt für die Arbeitsgestaltungsmerkmale vollständige Tätigkeit (Hacker, 2005), Autonomie, Entscheidungs- und Handlungsspielraum: Mit zunehmender Entgrenzung verlieren auch sie ihre positiven und in zahlreichen Studien dokumentierten Eigenschaften. In traditionellen Arbeitsstrukturen bewährte Prinzipien einer humanen und zugleich produktivitätsförderlichen Gestaltung der Arbeit müssen deshalb vor diesem Hintergrund neu bewertet werden: Eine zentrale Frage wird in diesem Zusammenhang sein, welchen Umfang Gestaltungsfreiheit als Zweck und Mittel humaner, lernförderlicher und gesundheitsförderlicher Arbeitsgestaltung haben sollte.

Die psychologische Arbeitsforschung sollte sich verstärkt dieser Frage zuwenden, um die häufig geforderten, in der Praxis der Unternehmen allerdings nur sehr selten vorfindbaren Prinzipien einer prospektiven, differenziellen und dynamischen Arbeitsgestaltung dafür nutzbar zu machen (Ulich, 2011), und Gestaltungsfreiheit als Zweck und Mittel der Arbeits- und Organisationsgestaltung für das von Sen (2012) geforderte Ziel einer Gesellschaft zu verwirklichen, die „Entwicklung im Sinne der Entwicklung gewichtiger Freiheiten zu begreift“.

Da bisher noch kaum empirische Studien zur Wirkung eines zu großen Gestaltungs- bzw. Tätigkeitsspielraums vorliegen, sollte dieser Beitrag u. a. allem dazu beitragen, Hypothesen dazu zu generieren.

## Literatur

- Abramson, L. Y., Seligman, M. E. P. & Teasdale J. D. (1978). Learned Helplessness in Humans: Critique and Reformulation. *Journal of Abnormal Psychology*, 87 (1), 49-74.
- Aronsson, G., Gustafsson, K. & Dallner, M. (2000). Sick but yet at work. An empirical study of sickness presenteeism. *Journal of Epidemiology and Community Health*, 54 (7), 502-509.
- Averill, J. R. (1973). Personal control over aversive stimuli and its relationship to stress. *Psychological Bulletin*, 80, 286-303.
- Baase, C. M. (2007). Auswirkungen chronischer Krankheiten auf Arbeitsproduktivität und Absentismus und daraus resultierende Kosten für die Betriebe. In B. Badura, H. Schellschmidt & C. Vettel (Hrsg.). *Fehlzeiten-Report 2006 - Chronische Krankheiten*, Kapitel 3, S. 45-59. Berlin: Springer Verlag.
- Baillo, J. & Semmer, N. (1994). Fluktuation und Berufsverläufe bei Computerfachleuten. *Zeitschrift für Arbeits- und Organisationspsychologie*, 38 (4), 152-163.

- Bandura, B. (1997). *Self-efficacy: The exercise of control*. Stanford: Freeman.
- Bandura, B. (2012). On the functional properties of perceived self-efficacy revisited. *Journal of management*, 38, 1-26.
- Bandura, A. & Locke, E. A. (2003). Negative self-efficacy and goal effects revisited. *Journal of Applied Psychology*, 88, 87-99.
- Battmann, W. & Dutke, S. (1986). *Processes of molar regulation of behavior*. Lengerich: Pabst.
- Baumeister, R. F. & Heatherton, T. F. (1996). Self-Regulation Failure: An Overview. *Psychological Inquiry*, 7 (1), pp. 1-15.
- Bergmann, B. (1999). *Training für den Arbeitsprozess. Entwicklung und Evaluation aufgaben- und zielgruppenspezifischer Trainingsprogramme*. Zürich: vdf.
- Bergmann, B. (2004). Einführung: Arbeit und Lernen. In B. Bergmann, F. Richter & A. Pohlandt (Hrsg.), *Arbeiten und Lernen* (S. 13-33). Münster: Waxmann.
- Bergmann, B. & Richter, P. (1994). *Die Handlungsregulationstheorie*. Göttingen: Hogrefe
- Bergmann, B. & Wardanjan, B. (1999). Organisationsgestaltung und Mitarbeitermotivation. *Zeitschrift für Arbeitswissenschaft*, 53 (25 NF) 1, 25-29.
- Blaxter, M. (1990). *Health and lifestyles*. London: Routledge.
- Blickle, G. (2004). Einflusskompetenz in Organisationen. *Psychologische Rundschau*, 55 (2), 82-93.
- Börsch-Supan, A., Hank, K., Jürges, J. & Schröder, M. (2009). *50+ in Deutschland und Europa – Ergebnisse des Survey of Health, Ageing and Retirement in Europa* [Series 'Alter(n) und Gesellschaft']. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften
- Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin (BAuA) (2010). Sicherheit und Gesundheit bei der Arbeit 2010 - Unfallverhütungsbericht Arbeit. Dortmund. Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin.
- Dostal, W. & Reinberg, A. (1999). *Arbeitslandschaft 2010 – Teil 2, Ungebrochener Trend in die Wissensgesellschaft, Entwicklung der Tätigkeiten und Qualifikationen*. IAB-Kurzbericht Nr. 10 vom 27.08.1999.
- Dunckel, H. (1996). *Psychologisch orientierte Systemanalyse im Büro*. Bern: Huber.
- Emery, F. & Thorsrud, E. (1982). Industrielle Demokratie. In E. Ulich (Hrsg.), *Schriften zur Arbeitspsychologie*, Band 25. Bern: Huber.
- Felfe, J. (2005). *Charisma, transformationale Führung und Commitment*. Köln: Kölner Studien Verlag.
- Felfe, J. (2008). *Mitarbeiterbindung*. Göttingen: Hogrefe.
- Felfe, J. (2009). *Mitarbeiterführung*. Göttingen: Hogrefe.
- Fischer, L. (2006). *Arbeitszufriedenheit*. Göttingen: Hogrefe.
- Fissler, E. F. & Krause, R. (2010). Absentismus, Präsentismus und Produktivität. In B. Badura, U. Walter & T. Hehlmann (Hrsg.), *Betriebliche Gesundheitspolitik - Der Weg zur gesunden Organisation*, 2. Auflage (S. 411-425). Berlin: Springer.
- Frei, F., Hugentobler, M., Alioth, A., Duell, W. & Ruch, L. (1996). *Die kompetente Organisation. Qualifizierende Arbeitsgestaltung – die europäische Alternative. Mit einer Methodik zum Business Reengineering* (2. Aufl.). Zürich: vdf.
- Frese, M. (1977). *Psychische Störungen bei Arbeitern*. Salzburg: Otto Müller Verlag.
- Frese, M. (1987). A theory of control and complexity: Implications for software design and integration of computer systems into the work place. In M. Frese, E. Ulich & W. Dzida (Eds.), *Psychological issues of human-computer interaction in the work place* (pp. 313-337). Amsterdam: North-Holland.
- Frese, M. & Fay, D. (2001): Personal initiative: An active performance concept for work in the 21st century. *Research in Organizational Behavior*, 23, 133-187.

- Frese, M., Tornau, K. & Fay, D. (2008). Forschung zur Analyse und Förderung der Eigeninitiative: Love it, Leave it or Change it. *Zeitschrift für Personalführung*, 3, 48-57.
- Grau, R., Salanova, M. & Peiró, J. M. (2001). Moderator effects of self-efficacy on occupational stress. *Psychology in Spain*, 5, 63-74.
- Gregersen, S., Kuhnert, S., Zimmer, A., & Nienhaus, A. (2010). Führung und Gesundheit – Zum Stand der Forschung. *Das Gesundheitswesen*, 73 (1), 3-12.
- Greiner, B. A. (1998). Der Gesundheitsbegriff. In E. Bamberg, A. Ducki & A.-M. Metz (Hrsg.), *Handbuch Betriebliche Gesundheitsförderung* (S. 39-55). Göttingen: Verlag für Angewandte Psychologie.
- Grote, G. (1997). *Autonomie und Kontrolle. Zur Gestaltung automatisierter und risikoreicher Systeme*. Zürich: vdf.
- Hacker, W. (1986). *Arbeitspsychologie. Psychische Regulation von Arbeitstätigkeiten*. Bern: Huber
- Hacker, W. (1991). Aspekte einer gesundheitsstabilisierenden und -fördernden Arbeitsgestaltung. *Zeitschrift für Arbeits- und Organisationspsychologie*, 35, 48-58.
- Hacker, W. (1998). Die Bedeutung der Allgemeinen Psychologie für die Gesundheitsförderung. In E. Bamberg, A. Ducki & A.-M. Metz (Hrsg.), *Handbuch Betriebliche Gesundheitsförderung. Arbeits- und organisationspsychologische Methoden und Konzepte* (S. 57-74). Göttingen: Hogrefe.
- Hacker, W. (1998, 2005). *Allgemeine Arbeitspsychologie: Psychische Regulation von Arbeitstätigkeiten*. Bern: Huber.
- Hacker, W. (2000). Arbeit der Zukunft - Zukunft der Arbeitspsychologie. *Zeitschrift für Psychologie*, 208 (1-2), 190-206.
- Hacker, W. (2005). *Psychologische Beiträge zur Verhältnis- und Verhaltensprävention*. Dresden: Universität Dresden.
- Hacker, W. (2006). Psychische Regulation „geistiger“ Tätigkeiten: Denkhandeln? In P. Sachse & W. G. Weber (Hrsg.), *Zur Psychologie der Tätigkeit* (S. 13-28). Bern: Huber.
- Hacker, W. (2009). *Arbeitsgegenstand Mensch: Psychologie dialogisch-interaktiver Erwerbsarbeit*. Lengerich: Pabst.
- Hacker, W. (2010). Psychische Regulation von Arbeitstätigkeiten. In: U. Kleinbeck & K.-H. Schmidt (Hrsg.), *Enzyklopädie der Psychologie. Sonderdruck. Serie Wirtschafts-, Organisations- und Arbeitspsychologie* (S. 3-37). Hogrefe Verlag.
- Hacker, W. & Matern, B. (1980). Methoden zum Ermitteln tätigkeitsregulierender kognitiver Prozesse und Repräsentationen bei industriellen Arbeitstätigkeiten. In W. Volpert (Hrsg.), *Beiträge zur psychologischen Handlungstheorie* (S. 29-49). Huber: Bern.
- Hacker, W. & Richter, P. (1990). Psychische Regulation von Arbeitstätigkeiten - Ein Konzept in Entwicklung. In F. Frei & I. Udris (Hrsg.), *Das Bild der Arbeit* (S. 125-142). Bern: Huber
- Hacker, W., Schöppe, B., Grüllich, K. & Wachter, B. (1999). Handlungsregulation: Zum Einfluß von Aufgabenstellung, Aufgabenkomplexität und handlungsbezogenen Persönlichkeitsmerkmalen auf das Lösen eines Sequenzproblems. *Zeitschrift für Psychologie*, 207 (1), 35-53.
- Hammes, M. & Wieland, R. (2012). Screening-Instrument zu Beanspruchung während der Arbeit. In G. Athanassiou, S. Schreiber-Costa & O. Sträter (Hrsg.), *Psychologie der Arbeitssicherheit und Gesundheit - Sichere und gute Arbeit erfolgreich gestalten - Forschung und Umsetzung in die Praxis* (S. 331-334). Kröning: Asanger.
- Hammes, M., Wieland, R. & Winizuk, S. (2009). Wuppertaler Gesundheitsindex für Unternehmen (WGU). *Zeitschrift für Arbeitswissenschaft* 4/2009, S. 304-314.
- Heisig, B. (1996). *Planen und Selbstregulation*. Frankfurt a. M.: Lang.

- Hobfoll, S. & Buchwald, P. (2004). Die Theorie der Ressourcenerhaltung und das multiaxiale Copingmodell – eine innovative Stresstheorie. In P. Buchwald, Ch. Schwarzer & S. Hobfoll (Hrsg.), *Stress gemeinsam bewältigen – Ressourcenmanagement und multiaxiales Coping* (S.11-26). Göttingen: Hogrefe.
- Hockey, G. R. J. (1986). A state control theory of adaption and individual differences in stress management. In G. R. J. Hockey, A. W. K. Gaillard & M. G. H. Coles (Eds.), *Energetics and human information processing* (pp. 285-298). Dordrecht: Nijhoff.
- 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.
- Hoff, E.-H. (2002). Arbeit und berufliche Entwicklung. In M. Hildebrand-Nilshon, E.-H. Hoff & H.-U. Hohner (Hrsg.), *Berichte aus dem Bereich „Arbeit und Entwicklung“, am Institut für Arbeits-, Organisations- und Gesundheitspsychologie an der FU Berlin*, Band Nr. 20.
- Holler, M., Fellner, B. & Kirchler, E. (2005). Selbstregulation, Regulationsfokus und Arbeitsmotivation: Überblick über den Stand der Forschung und praktische Konsequenzen. *Journal of Betriebswirtschaft*, 55 (2), 145-168.
- Iafob – Institut für Arbeitsforschung und Organisationsberatung (2008). *Unternehmensgestaltung im Spannungsfeld von Stabilität und Wandel*. Zürich: vdf.
- Jex, S. M. & Bliese, P. D. (1999). Efficacy beliefs as a moderator of the impact of work-related stressors: A multilevel study. *Journal of Applied Psychology*, 84, 349-361.
- Judge, T. A., Piccolo, R. F., & Ilies, R. (2004). The forgotten ones?: A re-examination of consideration, initiating structure, and leadership effectiveness. *Journal of Applied Psychology*, 89, 36-51.
- Jurczyk, K. & Voß, G. G. (2000). Entgrenzte Arbeitszeit – Reflexive Alltagszeit. Die Zeiten des Arbeitskraftunternehmers. In E. Hildebrandt (Hrsg.), *Reflexive Lebensführung. Zu den sozialökologischen Folgen flexibler Arbeit*. Berlin: Edition sigma.
- Karasek, R. A. & Theorell, T. (1990). *Healthy work, stress, productivity, and the reconstruction of working life*. New York: Basic Books.
- Kivimäki, M., Head, J., Ferrie, J. E., Hemingway, H., Shipley, M. J., Vahtera, J. & Marmot, M. G. (2005). Working while ill as a risk factor for serious coronary events: the Whitehall II study. *American Journal of Public Health*, 95, 98-102.
- Kohn, M. L. (1985). Arbeit und Persönlichkeit. Ungelöste Probleme der Forschung. In E. Hoff, L. Lappe & W. Lempert (Hrsg.), *Arbeitsbiographie und Persönlichkeitsentwicklung* (S. 41-73).
- Kohn, M. L. & Schooler, C. (1983). The reciprocal effects of the substantive complexity of work and intellectual flexibility: a longitudinal assessment. In M. L. Kohn & C. Schooler (Eds.), *Work and Personality. An inquiry into the impact of Social Stratification*. Norwood, N.J.: Ablex.
- Krampen, G. (2000). *Handlungstheoretische Persönlichkeitspsychologie. Konzeptuelle und empirische Beiträge zur Konstrukterhellung* (2. ergänzte Aufl.). Göttingen: Hogrefe.
- Latocha, K. (2013). *Gesund – Gruppentraining zur Förderung individueller Gesundheitskompetenz und Arbeitsfähigkeit. Evaluation eines arbeitspsychologischen Gesundheitsförderungsprogramms unter Einbezug der klinischen Gesundheitspsychologie*. Dissertation: Bergische Universität Wuppertal.
- Laux, L. (2003). *Persönlichkeitspsychologie*. Stuttgart: Kohlhammer.
- Lazarus, R. S. & Launier, R. (1981). Streßbezogene Transaktionen zwischen Mensch und Umwelt. In J. R. Nitsch (Hrsg.), *Stress, Theorien, Untersuchungen, Maßnahmen* (S. 213-260). Bern: Huber.
- Leitner, K. (1999). Kriterien und Befunde zu gesundheitsgerechter Arbeit - Was schädigt, was fördert die Gesundheit. In R. Oesterreich & W. Volpert (Hrsg.), *Psychologie gesundheitsgerechter Arbeitsbedingungen* (S. 63-139). Bern: Huber.
- Leitner, K. & Resch, M. (2005). Do the effects of job stressors on health persist over time? A longitudinal study with observational stressor measures. *Journal of Occupational Health*, 10 (1), 18-30.

- 238 Gestaltungsfreiheit als Zweck und Mittel psychologischer Arbeits- und Organisationsgestaltung
- Maier, S. F., & Seligman, M. E. P. (1976). Learned helplessness: Theory and evidence. *Journal of Experimental Psychology: General*, 105, 3-46.
- Mohr, G., Rigotti, T. & Müller, A. (2007). *Irritations-Skala zur Erfassung arbeitsbezogener Beanspruchungsfolgen*. Göttingen: Hogrefe.
- Moldaschl, M. (2001). Herrschaft durch Autonomie – Dezentralisierung und widersprüchliche Arbeitsanforderungen. In B. Lutz (Hrsg.), *Entwicklungsperspektiven von Arbeit* (S. 132- 164). Berlin: Akademie-Verlag.
- Moldaschl, M. & Voß, G. G. (2003). Subjektivierung der Arbeit. In M. Moldaschl & G. G. Voß (Hrsg.), *Subjektivierung von Arbeit* (2. Auflage). München: Rainer Hampp Verlag.
- Müller, G. F. & Wiese, B. (2010). Selbstmanagement und Selbstführung bei der Arbeit. In U. Kleinbeck & K.-H. Schmidt (Hrsg.), *Arbeitspsychologie. Enzyklopädie der Psychologie. Themenbereich D Praxisgebiete. Serie III. Wirtschafts-, Organisations- und Arbeitspsychologie*. Göttingen: Hogrefe.
- Nerdinger, F. W. (2011). Mergers & Acquisitions: Fusionen und Unternehmensübernahmen. In F. W. Nerdinger, G. Blickle & N. Schaper (2011), *Arbeits- und Organisationspsychologie* (2. Auflage). Berlin: Springer-Verlag.
- Nerdinger, F. W. (2013). *Arbeitsmotivation und Arbeitshandeln. Eine Einführung*. Kröning: Asanger.
- Nerdinger, F. W., Blickle, G. & Schaper, N. (2011). *Arbeits- und Organisationspsychologie*. (2. Auflage). Berlin: Springer-Verlag.
- Oesterreich, R. (1999). Konzepte zu Arbeitsbedingungen und Gesundheit - fünf Erklärungsmodelle im Vergleich. In R. Oesterreich & W. Volpert (Hrsg.), *Psychologie gesundheitsgerechter Arbeitsbedingungen* (S. 141-215). Bern: Huber.
- Pasmore, W. A. (1988). *Designing effective organizations. The sociotechnical systems perspective*. New York: Wiley.
- Pongratz, H. J. & Voß, G. G. (2004). *Arbeitskraftunternehmer. Erwerbsorientierte Formen in entgrenzten Arbeitsformen*. Scheßlitz: Rosch-Buch.
- Prystav, G. (1979). Die Bedeutung der Vorhersagbarkeit und Kontrollierbarkeit von Stressoren für Klassifikationen von Belastungssituationen. *Zeitschrift für Klinische Psychologie*, 8, 283-301.
- Rau, R. (2004). Lern- und gesundheitsförderliche Arbeitsgestaltung: eine empirische Studie. *Zeitschrift für Arbeits- und Organisationspsychologie*, 48, 181-192.
- Rau, R., Hoffmann, K., Morling, K. & Rösler, U. (2007). Ist der Zusammenhang zwischen Arbeitsbelastung und Depression ein Ergebnis beeinträchtigter Wahrnehmung? In P. Richter, R. Rau & S. Mühlhport (Hrsg.), *Arbeit und Gesundheit: Zum aktuellen Stand in einem Forschungs- und Praxisfeld* (pp 55-69). Lengerich: Pabst.
- Rau, R., Morling, K. & Rösler, U. (2010). Is there a relationship between major depression and both objective assessed and perceived job demand and job control? *Work and Stress*, 24, 1-18.
- Richter, P. & Hacker, W. (2012). *Belastung und Beanspruchung. Stress, Ermüdung und Burnout im Arbeitsleben*. Heidelberg: Asanger.
- Rosenstiel, L., Molt, W. & Rüttinger, B. (1983). *Organisationspsychologie*. Stuttgart, Berlin, Köln, Mainz: Kohlhammer.
- Rosenstiel, L. von , Regnet, E. & Domsch, M. E. (2003). *Führung von Mitarbeitern. Handbuch für erfolgreiches Personalmanagement* (5. überarbeitete Auflage). Stuttgart.
- Rotter, J. B. (1966). „Generalized expectancies of internal versus external control of reinforcements“. *Psychological Monographs*, 80, 609.
- Schallberger, U. (2006). Die zwei Gesichter der Arbeit und ihre Rolle für das Wohlbefinden: Eine aktivierungstheoretische Interpretation. *Wirtschaftspsychologie*, 2/3, 96-102.

- Schaubroeck, J., Lam, S. S. K. & Xie, J. L. (2000). Collective efficacy versus self-efficacy in coping responses to stressors and control. A cross-cultural study. *Journal of Applied Psychology*, 86, 265-278.
- Schaubroeck, J. & Merritt, D. E. (1997). Divergent effects of job control on coping with work stressors: The key role of self-efficacy. *Academy of Management Journal*, 40, 738-754.
- Scherrer, K. (2007). Versöhnung von Struktur und Kultur- die Aktivierung von Führungskräften als notwendige Voraussetzung für betriebliche Gesundheitsförderung. In K. Rausch (Hrsg.), *Organisation gestalten*. Band 13 zur wissenschaftlichen Fachtagung für Angewandte Wirtschaftspsychologie (S. 508-514). Lengerich: Pabst.
- Schmidt, L. R. (1998). Zur Dimensionalität von Gesundheit (und Krankheit): Überblicksarbeit. *Zeitschrift für Gesundheitspsychologie*, 6 (4), 161-178.
- Schönpflug, W. (1979). Regulation und Fehlregulation im Verhalten. I. Verhaltensstruktur, Effizienz und Belastung – theoretische Grundlagen eines Untersuchungsprogramms. *Psychologische Beiträge*, 21, 174-203.
- Schönpflug, W. (1987). Beanspruchung und Belastung bei der Arbeit - Konzepte und Theorien. In U. Kleinbeck & J. Rutenfranz (Hrsg.), *Enzyklopädie der Psychologie. D/III/1: Arbeitspsychologie* (S. 130-184). Göttingen: Hogrefe.
- Schulz, P. (1982). Regulation und Fehlregulation im Verhalten. VII. Entstehungsbedingungen und Erscheinungsweisen der emotionalen Belastung in Leistungssituationen. *Psychologische Beiträge*, 24, 498-522.
- Schulz, P. (2005). Stressreaktivität: Theoretisches Konzept und Messung. *Diagnostica*, 51 (3), 124-133.
- Schulz, P. (2012). *Beanspruchung und Gesundheit*. Kröning: Asanger.
- Schultz, A. B. & Edington, D. W. (2007). Employee Health and Presenteeism: A Systematic Review. *Journal of Occupational Rehabilitation*, 17, 547-579.
- Schwarzer, R. (1993). *Streß, Angst und Handlungsregulation* (3. Auflage). Stuttgart, Germany: Kohlhammer.
- Schwarzer, R. (2000). *Streß, Angst und Handlungsregulation* (4. Auflage). Stuttgart, Germany: Kohlhammer.
- Schwarzer, R. (2002). Selbstwirksamkeitserwartung. In R. Schwarzer, M. Jerusalem, & H. Weber (Hrsg.), *Gesundheitspsychologie von A bis Z* (S. 521-524). Göttingen: Hogrefe.
- Schwarzer, R. (2004). *Psychologie des Gesundheitsverhaltens. Einführung in die Gesundheitspsychologie* (3., überarb. Aufl.). Göttingen: Hogrefe.
- Semmer, N. (1990). Stress und Kontrollverlust. In F. Frei & I. Udrys (Hrsg.), *Das Bild der Arbeit* (S.190-207). Bern: Huber.
- Semmer, N. & Richter, P. (2004). Leistungsfähigkeit, Leistungsbereitschaft und Belastbarkeit älterer Menschen. In M. von Cranach, H.-D. Schneider, E. Ulich & R. Winkler (Hrsg.), *Ältere Menschen im Unternehmen. Chancen, Risiken, Modelle* (S. 95-116). Bern: Haupt.
- Sen, Amartya (2012). *Ökonomie für den Menschen. Wege zu Gerechtigkeit und Solidarität in der Marktwirtschaft*. München: Deutscher Taschenbuch Verlag.
- Siegrist, J. (2008). Effort-reward imbalance and health in a globalized economy. *Scandinavian Journal of Work, Environment & Health*, 6, 163-168.
- Sonnentag, S. & Frese, M. (2003). Stress in Organizations. In W. C. Borman, D. R. Ilgen & R. J. Klimoski (Eds.), *Comprehensive Handbook of Psychology: Industrial and Organizational Psychology* (Vol. 12). New York: Wiley.
- Spector, P. E., Zapf, D., Chen, P. Y. & Frese, M. (2000). Why negative affectivity should not be controlled in job stress research: don't throw out the baby with the bath water. *Journal of Organizational Behavior*, 21 (1), 79-95.

- Stadler, P., Spieß, E. (2000). *Mitarbeiterorientiertes Führen und soziale Unterstützung am Arbeitsplatz*. Dortmund: Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin.
- Steinke, M. & Badura, B. (2011). *Präsentismus - Ein Review zum Stand der Forschung*. Herausgeber: Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin.
- Stewart, W. F., Ricci, J. A., Chee, E., Hahn, S. R. & Morganstein, D. (2003). Cost of lost productive work time among US workers with depression. *Journal of the American Medical Association*, 289, 3135-3144.
- Strohm, O. & Ulich, E. (1997). *Unternehmen arbeitspsychologisch bewerten*. Zürich: vdf.
- Udris, I., Kraft, U., Mussmann, C. & Rimann, M. (1992). Arbeiten, gesund sein und gesund bleiben: Theoretische Überlegungen zu einem Ressourcenkonzept. *Psychosozial*, 15 (4), 9-22.
- Ulich, E. (2005). *Arbeitspsychologie* (6. Auflage). Zürich: vdf.
- Ulich, E. (2011). *Arbeitspsychologie* (7. Auflage). Zürich: vdf.
- Ulich, E., Conrad-Betschart, H. & Baitsch, C. (1989). *Arbeitsform mit Zukunft: ganzheitlich-flexibel statt arbeitsteilig*. Bern:Lang.
- Ulich, E. & Wülser, M. (2004, 2010). *Gesundheitsmanagement in Unternehmen*. Wiesbaden: Gabler.
- Volpert, W. (1979). Zusammenhang von Arbeit und Persönlichkeit aus handlungspsychologischer Sicht. In P. Groskurth (Hrsg.), *Arbeit und Persönlichkeit* (21-46). Reinbeck: Rowohlt.
- Volpert, W. (1987). Psychische Regulation von Arbeitstätigkeiten. In U. Kleinbeck & J. Rutenfranz (Hrsg.), *Enzyklopädie der Psychologie, D/III/1: Arbeitspsychologie* (S. 1-42). Göttingen: Hogrefe.
- Volpert, W. (1999). *Wie wir handeln - was wir können: Ein Disput als Einführung in die Handlungspsychologie* (2. Auflage). Berlin: artefact Sottrum.
- Volpert, W. (2004). Die Ziele im Himmel und am Boden das Tun. Normative Aspekte und Handlungsperspektiven in der Arbeitspsychologie. In W.G. Weber, P.-P. Pasqualoni & C. Burtscher (Hrsg.), *Wirtschaft, Demokratie und soziale Verantwortung. Kontinuitäten und Brüche* (S. 202-215). Göttingen: Vandenhoeck & Ruprecht.
- Warr, P. (1987). *Work, unemployment and mental health*. Oxford: Clarendon Press.
- Warr, P. (1994). A conceptual framework for the study of work and mental health. *Work and Stress*, 8 (2), 84-97.
- Weber, W. G. (1997). Handlungsregulation in soziotechnischen Systemen – ein theoretisch-methodologischer Integrationsvorschlag zur Analyse von Gruppenarbeit und Gruppenkohäsion. In I. Udris (Hrsg.), *Arbeitspsychologie für morgen. Herausforderungen und Perspektiven* (S. 173-207). Heidelberg: Asanger.
- Wege, J. & Rosenstiel, von L. (2007). Führung. In H. Schuler (Hrsg.), *Lehrbuch der Organisationspsychologie* (S. 475-512). Bern: Huber.
- Weiss, H. M. & Cropanzano, R. (1996). Affective Events Theory: A theoretical discussion of the structure, causes and consequences of affective experiences at work. In B. M. Staw & L. L. Cummings (Hrsg.), *Research in organizational behavior* (Bd. 18, S. 1-74). Greenwich: JAI Press
- Widomonitor (2007). Ausgabe 1/2007. Wissenschaftliches Institut der AOK, Köln.
- Wieland, R. (2001). Anforderungen und Belastungen zukünftiger Erwerbsmodelle. In M. Kastner, K. Kipfmüller, W. Quaas, K.-H. Sonntag & R. Wieland (Hrsg.), *Gesundheit und Sicherheit in Arbeits- und Organisationsformen der Zukunft* (S. 131-147). Bremerhaven: NW Verlag.
- Wieland, R. (2003). *Arbeitsgestaltung und Kompetenzentwicklung. Vortrag auf dem 8. Landauer Symposium „Handlungs- und Selbstregulation im Beruf*. Universität Koblenz-Landau, 20. – 21. 03. 2003.
- Wieland, R. (2004). Arbeitsgestaltung, Selbstregulationskompetenz und berufliche Kompetenzentwicklung. In B. Wiese (Hrsg.) *Individuelle Steuerung beruflicher Entwicklung. Kernkompetenzen in der modernen Arbeitswelt* (S. 169 – 196). Frankfurt a. Main: Campus.

- Wieland, R. (2008). *Ansätze der betrieblichen Gesundheitsförderung zur Rückengesundheit. Beitrag zur Fachtagung Rückengesundheit fördern und Versorgung verbessern. Ein Gesundheitsziel im Land NRW*. Düsseldorf, Haus der Ärzteschaft, 14. April 2008
- Wieland, R. (2009). Ansätze der betrieblichen Gesundheitsförderung zur Rückengesundheit. Gesundheitsberichte Spezial. Band 5: Rückengesundheit fördern und verbessern. Dokumentation der Fachtagung zu einem der zehn Gesundheitsziele im Land Nordrhein-Westfalen. Hrsg. Ministerium für Arbeit, Gesundheit und Soziales des Landes NRW. Düsseldorf: Landesinstitut für Gesundheit und Arbeit des Landes NRW (LIGA NRW). S. 41-48.
- Wieland, R. (2009). BARMER Gesundheitsreport 2009. Psychische Gesundheit und psychische Belastungen, BARMER Ersatzkasse (Hrsg.), Wuppertal.
- Wieland, R. (2010). Gestaltung gesundheitsförderlicher Arbeitsbedingungen. In: U. Kleinbeck & K.-H. Schmidt (Hrsg.), *Enzyklopädie der Psychologie. Sonderdruck. Serie Wirtschafts-, Organisations- und Arbeitspsychologie* (S. 869-919). Göttingen: Hogrefe.
- Wieland, R., & Baggen, R. (1999). Bewertung und Gestaltung der Arbeit auf der Grundlage psychophysiologischer Beanspruchungsanalysen. *Wuppertaler Psychologische Berichte, 1*, S. 2-19.
- Wieland, R. & Görg, P. (2009). Gesundheitskompetenzentwicklung in der Finanzverwaltung durch gesundheitsförderliche Arbeitsgestaltung und Teamentwicklung. In K. Henning, I. Leisten & F. Hees (Hrsg.), *Aachener Reihe Mensch und Technik*, Band 60 Innovationsfähigkeit stärken - Wettbewerbsfähigkeit erhalten. Präventiver Arbeits- und Gesundheitsschutz als Treiber (S. 207-225). Aachen: Wissenschaftsverlag Mainz.
- Wieland, R. & Hammes, M. (2008). Gesundheitskompetenz als personale Ressource. In K. Mozygemba, S. Mümken, U. Krause, M. Zündel & M. Rehm (Hrsg.), *NutzerInnenorientierung – ein Fremdwort in der Gesundheitssicherung?* Bern: Huber-Verlag.
- Wieland, R. & Hammes, M. (2010). *BARMER GEK Gesundheitsreport 2010 Teil 2 - Ergebnisse der Internetstudie zur Gesundheitskompetenz*. Wuppertal: BARMER GEK. Auch online verfügbar.
- Wieland, R., & Krajewski, J. (2002). Psychische Belastung und Qualifizierung in neuen Arbeitsformen. Zeitarbeit. In R. Wieland (Hrsg.), *Wuppertaler Psychologische Berichte* (S. 1-30). Wuppertal: Bergische Universität Wuppertal.
- Wieland, R. & Krajewski, J. (2007). Neue Organisationsformen der Arbeit. In H. Schuler & Kh. Sonntag (Hrsg.), *Handbuch der Arbeits- und Organisationspsychologie*. Göttingen: Hogrefe.
- Wieland, R., Krajewski, J. & Memmou, M. (2006). Arbeitsgestaltung, Persönlichkeit und Arbeitszufriedenheit. In L. Fischer (Hrsg.), *Arbeitszufriedenheit* (S. 326-243). Göttingen: Hogrefe.
- Wieland, R. & Latocha, K. (2012). *Gruppentraining zur Förderung der Gesundheitskompetenz für psychisch erkrankte Beschäftigte in einer Werkstatt für behinderte Menschen*. Expertise zur ganzheitlichen Gesundheitsförderung bei der proviel GmbH. Bergisches Kompetenzzentrum für Gesundheitsmanagement und Public Health (BKG). Bergische Universität Wuppertal.
- Wieland, R. & Scherrer, K. (2007). *Barmar Gesundheitsreport 2007. Führung und Gesundheit*. Wuppertal: BARMER Ersatzkasse.
- Wieland, R. & Scherrer, K. (2001). *Arbeitswelten von morgen*. Wiesbaden: Westdeutscher Verlag.
- Wieland, R., Winizuk, S. & Hammes, M. (2009). Führung und Arbeitsgestaltung – Warum gute Führung allein nicht gesund macht. *Arbeit, 4* (18), S 282-297.
- Wieland-Eckelmann, R. (1986). Regulation und Fehlregulation im Verhalten. XI. Zur Makro - und Mikrostruktur des Leistungshandelns. *Psychologische Beiträge, 27*, 457-487.
- Wieland-Eckelmann, R. (1992). *Kognition, Emotion und psychische Beanspruchung. Theoretische und empirische Studien zu informationsverarbeitenden Tätigkeiten*. Göttingen: Hogrefe.
- Wieland-Eckelmann, R. (1996). A model of self-regulation and coping. In W. Battmann & S. Dutke (Eds.), *Processes of molar regulation of behavior* (pp. 169-187). Lengerichin: Pabst.

- Wieland-Eckelmann, R., Saßmannshauen, A., Rose, M. & Schwarz, R. (1999). Synthetische Beanspruchungsanalyse SynBA-GA. In Dunckel, H. (Hrsg.), *Handbuch psychologischer Arbeitsanalyseverfahren*. Zürich: vdf, Stuttgart: Teubner.
- Wiesner, B. (1995). *Diagnostik individueller Planungsprozesse*. Regensburg: Roederer.
- Wilde, B., Hinrichs, S. & Schüpbach, H. (2008): Der Einfluss von Führungskräften und Kollegen auf die Gesundheit der Beschäftigten- Zwei empirische Untersuchungen in einem Industrieunternehmen. *Wirtschaftspsychologie, 1*, 100-106.
- Wilde, B., Dunkel, W., Hinrichs, S. & Menz, W. (2009). Gesundheit als Führungsaufgabe in ergebnisorientiert gesteuerten Arbeitssystemen. In B. Badura, H. Schröder, J. Klose & K. Macco (Hrsg.), *Fehlzeiten-Report 2009. Arbeit und Psyche: Belastungen reduzieren - Wohlbefinden fördern* (S. 147-155). Berlin: Springer.
- Wunderer, R. (2001). *Führung und Zusammenarbeit. Eine unternehmerische Führungslehre* (4. Auflage). Neuwied: Luchterhand.
- Zapf, D. (1994). Arbeit und Wohlbefinden. In A. Abele & P. Becker (Hrsg.), *Wohlbefinden. Theorie – Empirie – Diagnostik* (2. Auflage). Weinheim: Juventa
- Zapf, D. & Semmer, N. K. (2004). Gesundheitsbezogene Interventionen in Organisationen. In H. Schuler (Hrsg.), *Enzyklopädie der Psychologie. D/III/4.: Organisationspsychologie - Gruppe und Organisation* (S. 774-843). Göttingen: Hogrefe.
- Zapf, D. & Semmer, N. K. (2004). Stress und Gesundheit in Organisationen. In H. Schuler (Hrsg.), *Enzyklopädie der Psychologie. D/III/3: Organisationspsychologie - Grundlagen und Personalpsychologie* (S. 1007-1012). Göttingen: Hogrefe.
- Zok, K. (2008). Krank zur Arbeit: Einstellungen und Verhalten von Frauen und Männern beim Umgang mit Krankheit am Arbeitsplatz. In B. Badura, H. Schröder & C. Vetter (Hrsg.) *Fehlzeiten-Report 2007. Arbeit, Geschlecht und Gesundheit – Geschlechteraspekte im betrieblichen Gesundheitsmanagement* (S. 121-144). Berlin und Heidelberg: Springer.