

Betriebliche Gesundheitsförderung

Ungewissheit als Potenzial erkennen

Die sozial-kommunikative Gestaltung von Arbeitsbedingungen spielt besonders in sozialen Dienstleistungsberufen, wo der Umgang mit Unsicherheiten und den persönlichen Bedürfnissen anderer Menschen zum gewohnten Alltag zählt, eine zentrale Rolle. Richtungsweisend gilt hier das Projekt AUVAFit der Hauptstelle Wien – und es eröffnet neue Möglichkeiten.

Betrachtet man die gesundheitlichen Auswirkungen von Belastungen – insbesondere im Bereich sozialer Dienstleistungen – zeigt sich, dass diesbezüglich nicht nur der Gestaltung der Arbeitsaufgaben und -abläufe, sondern vor allem den sozial-kommunikativen Bedingungen und der Unternehmens- und Führungskultur besondere Bedeutung zukommt.

Kommunikation als Fundament

Basierend auf dieser zentralen Erkenntnis unterstreicht MMag. Peter Eckerstorfer, MPH, dass „eine günstige Arbeitsgestaltung immer bei guter innerbetrieblicher Kommunikation ansetzt“. Eckerstorfer, der sich im Rahmen zahlreicher AUVAFit-Projekte auf die kommunikative Gestaltung von Arbeitsbedingungen fokussiert, erklärt weiter, „dass innerbetriebliche Kommunikation durch Unternehmenskultur und -führung, interne soziale Beziehungen sowie fachliche und insbesondere auch sozial-emotionale Kompetenzen der Mitarbeiter geprägt ist.“



Reibungsloser Umgang mit Unwägbarkeiten

Optimale Arbeitsbedingungen wiederum zeichnen sich dadurch aus, dass den Beschäftigten ein gewisser Spielraum zugestanden wird, der es ihnen erlaubt, effiziente Kooperationen selbst zu organisieren, um Aufgaben gemeinschaftlich, im Sinne von zielführend kommunizierter Zusammenarbeit, optimal zu lösen. „Die kommunikative Gestaltung von Arbeitsbedingungen schärft zudem die Wahrnehmung der Mitarbeiter hinsichtlich auftretender Unwägbarkeiten und Unsicherheiten, die jedem Betrieb in unterschiedlicher Form inhärent sind und ermöglicht es ihnen, mit Ausnahmesituationen adäquat umzugehen“, so Eckerstorfer.

Im Rahmen seiner Projekte will der AUVAFit-Experte die von ihm betreuten Betriebe dahingehend sensibilisieren, dass Arbeitsabläufe und -bedingungen „geschmeidig“ gestaltet werden können und sollen. Diesbezüglich hat er für soziale Dienstleistungseinrichtungen und insbesondere geriatrische Langzeitpflegeeinrichtungen die Strategie einer sozial-aktivierenden Arbeitsgestaltung angedacht. Dabei geht es laut Eckerstorfer „in diesen sozial hochdynamischen Orga-



Verwaltung“. Demnach geht es um eine wertschätzend gelebte, empathisch entspannte Haltung gegenüber den Kooperationspartnern während der Leistungserbringung und damit auch um einen sicheren Umgang mit diversen Herausforderungen in diesem, von vielen Unwägbarkeiten gekennzeichneten, Arbeitsfeld.

Diesen Ansatz konnte Eckerstorfer ohne große Adaptionen auch auf berufliche Bildungseinrichtungen, Einrichtungen der Verwaltung und sogar jene der Schwerindustrie übertragen. „Aus arbeitswissenschaftlicher Sicht kann man davon ausgehen“, ist er überzeugt, „dass derart gestalteten Arbeitsbedingungen erhebliche persönlichkeits- und ressourcenfördernde Merkmale unterstellt werden können“.

Sozial-aktivierende Gestaltung schafft Mehrwert

Im sozialen Dienstleistungsbereich, wie etwa in geriatrischen Langzeitpflegeeinrichtungen, gewinnen durch eine sozial-aktivierende Gestaltung von Tätigkeiten erbrachte Dienstleistungen insofern an Bedeutung, als sie eine Ganzheitlichkeit hinsichtlich Aufgabe und Leistungserbringung ermöglichen.

Tätigkeiten werden demnach wesentlich vielseitiger, da sie weit mehr als nur einen (stereotypen) Handgriff erfordern, sondern vielmehr vor allem auch sinnlich-körperliche und geistige Ansprüche bedingen, infolgedessen Entwicklungsmöglichkeiten schaffen und die Entfaltung vielfältiger Fertigkeiten und Fähigkeiten freisetzen. „Dabei eröffnen sich bezüglich der Reihenfolge, des Arbeitstempos und der Vorgehensweise verschiedene Spiel- und Freiräume, die insbesondere im Zuge der reibungslosen Bewältigung von Unwägbarkeiten bzw. Ausnahmesituationen optimal genutzt werden können. Überdies bietet eine sozial-aktivierende Gestaltung von Tätigkeiten diverse Anknüpfungspunkte für soziale Kontaktmöglichkeiten und einen Austausch über fachliche Themen“, meint Eckerstorfer.

In Anlehnung an Literaturrecherchen sowie eigene empirische Ergebnisse auf Basis inferenzstatistischer Auswertungen von Fragebogendaten sind laut Eckerstorfer zur Umsetzung einer sozial-aktivierenden Arbeitsgestaltung sowohl Handlungs- und Tätigkeitspielräume als auch zeitliche Freiräume und Entwicklungschancen erforderlich, ebenso Gelegenheiten der mitarbeiterorientierten Partizipation, Transparenz sowie Möglichkeiten einer wertschätzenden sozialen Interaktion und Kooperation. Gute Führungsqualität, angemessenes Feedback, ein günstiges soziales Klima und eine adäquate Integration neuer Mitarbeiter, auch, um damit Belastungen und Überforderung des Personals entgegenzuwirken, nennt er als weitere wichtige Faktoren.

nisationen, die von verschiedensten Zielsetzungen, Bedürfnissen und Interessen geprägt sind, in erster Linie um eine Haltung bzw. Einstellung, die sich einer gewissen professionellen Eigenständigkeit und Reibungslosigkeit bei der Verrichtung beruflicher Tätigkeiten verpflichtet fühlt“.

Soziale Dienstleistungsberufe gelten hinsichtlich ihres Einsatzes für Menschen nicht nur als sinnhaft und erfüllend, sondern zudem als vielseitig und interessant, da unterschiedlichste Ansprüche auf einen Nenner gebracht werden müssen. Gerade deshalb sind sie jedoch auch als fordernd einzustufen, wobei eine sozial-aktivierende Arbeitsgestaltung etwaiger Überforderung entgegenwirken kann.

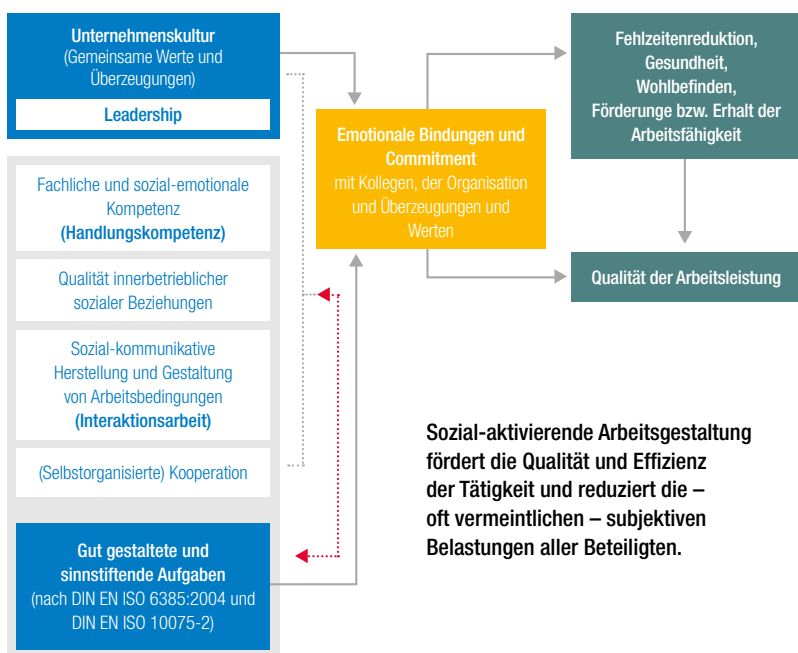
Das „Wie“ ist entscheidend

Bei der Gestaltung von Arbeitsbedingungen ist also primär das „Wie“ ausschlaggebend, nicht nur das „Was“. In Pflegeheimen, meint Eckerstorfer, wäre das beispielsweise „eine entschleunigte, qualitätsvolle, anteilige Gestaltung der Beziehung zu Heimbewohnern, Kollegen, Angehörigen sowie zur Führung und

Eine günstige Arbeitsgestaltung setzt immer bei guter innerbetrieblicher Kommunikation an.

© JACOB LUND/ISTOCK

✓ Analyse- und Interventionsmodell



Mitarbeiterbindung dank unplanbarer Situationen

Für eine sozial-aktivierende Arbeitsgestaltung gilt also sowohl die von den Mitarbeitern gelebte Einstellung gegenüber den Heimbewohnern als auch ihre Bindung an das Unternehmen als wesentliche Voraussetzung. Als Grundlage für den Umgang mit unplanbaren Situationen erachtet Eckerstorfer dabei „die Ausbalancierung eines dreipoligen Verhältnisses zwischen den Interessen der Organisation, jenen der Beschäftigten sowie den Bedürfnissen der Pflegeheimbewohner“ als relevant und erklärt weiter: „Demzufolge muss eine sozial-aktivierende Gestaltung vor allem auch auf einen respektvollen Umgang mit Heimbewohnern und die Benennung von Eckpunkten zwecks Passung



Info & Kontakt:
 MMag. Peter Eckerstorfer, MPH,
 Fachkundiges Organ für Arbeits- und Organisationspsychologie sowie für Arbeits- und Organisationssoziologie,
peter.eckerstorfer@auva.at

© R. REICHART

von Pflegeablauf und Wünschen der Bewohner Bezug nehmen.“

Besonders diesen Aspekt möchte Eckerstorfer in Pflegeheimen unter arbeitsgestaltenden Gesichtspunkten thematisch platzieren, denn „diese Form der Arbeitsgestaltung sollte keineswegs als Zusatzaufwand wahrgenommen werden, sondern vielmehr dabei unterstützen, Qualität und Effizienz der Tätigkeit zu erhöhen und zugleich die – oft vermeintlichen – subjektiven Belastungen aller Beteiligten zu reduzieren“, so Eckerstorfer.

Daraus ergibt sich zusätzlicher Mehrwert für Unternehmen, der aus der Vertiefung der emotionalen Bindung zwischen Kollegen und dem eindeutigen Commitment zur Organisation und ihren Werten besteht. Arbeitswissenschaftlich geht es nicht nur um die Qualität der Arbeitsleistung, sondern vor allem um gesteigertes Wohlbefinden und stabile Gesundheit der Mitarbeiter sowie eine Fehlzeitenreduktion.

Analysen und Ergebnisumsetzung

Im Rahmen seiner Analysen führt der AUVA-Experte Interviews, teilnehmende Beobachtungen, fallweise objektiv-bedingungsbezogene Arbeitsanalysen und Mitarbeiterbefragungen mit einem selbst erstellten Fragebogen durch. „Der Fragebogen besteht vor allem aus erprobten Skalen zu Arbeitsbelastungen und -anforderungen, sozialen Ressourcen, Kommunikation, Führung, Unternehmenskultur, sozial-emotionalen Kompetenzen, Work-Privacy, Arbeits- und Hilfsmitteln, Rücken- und Gelenkschmerzen, ergonomischen Arbeitsbedingungen sowie diversen Skalen zu Wohlbefinden und Gesundheit als auch aus selbst erstellten Skalen bezüglich einer sozial-aktivierenden Arbeitsgestaltung. Überdies werden pro Unternehmen verschiedene betriebliche Kennzahlen und Ablaufprozesse erhoben“, erklärt Eckerstorfer.

Hinsichtlich der Interventionen nennt er drei Vorgehensweisen, die sich an einer lösungsfokussierten Strategie orientieren: „Entweder ich treffe mit den jeweiligen Ansprechpartnern Abmachungen, wie diese Empfehlungen umzusetzen sind, oder ich begleite den Betrieb beratend über einen längeren Zeitraum. Die dritte Option ist, die Unternehmen in einem eigenen Projekt auf Basis beteiligungsorientierter Arbeitsgestaltung zu unterstützen.“

Im Mittelpunkt steht immer ein Konzept, das Führung, Unternehmenskultur sowie die Gestaltung der Arbeitsbedingungen bestmöglich verbindet. Seit 2017 kann Peter Eckerstorfer dazu auf in 15 Langzeitpflegeeinrichtungen sowie neun Klassen in vier unterschiedlichen Krankenpflegeausbildungseinrichtungen gewonnene Beratungserfahrung zurückgreifen. ■

✓ AUVAfit

Das Projekt AUVAfit zielt auf eine Reduktion von arbeitsbedingten psychischen Belastungen und Belastungen des Bewegungs- und Stützapparats sowie deren Wechselwirkungen bei Mitarbeitern ab. Es wird von der AUVA vor allem den vielen Klein- und Mittelbetrieben kostenlos angeboten. Nach einer ausführlichen arbeitspsychologischen Analyse von Arbeitsbedingungen ausgewählter Arbeitsplätze werden Empfehlungen und Interventionsvorschläge erarbeitet und formuliert, die auf eine Schaffung von beeinträchtigungsfreien sowie lern- und persönlichkeitsförderlichen Arbeitsplätzen und -bedingungen abzielen.

www.auva.at/auvafit