

# Individuelle Bewältigungsaspekte eines prospektiven Ressourcenmanagements zur Balance von Stabilität und Flexibilität

Carolina BAHAMONDES PAVEZ, Nina SCHIML und Heinz SCHÜPBACH

*Arbeitsgruppe Arbeits- und Organisationspsychologie, Institut für Psychologie,  
Albert-Ludwigs-Universität Freiburg,  
Engelbergerstraße 41, D-79085 Freiburg*

**Kurzfassung:** Im vorliegenden Beitrag werden die Erstergebnisse einer Fragebogenstudie mit Mitarbeitenden der IT-Branche vorgestellt. Der Fokus liegt dabei auf den Zusammenhängen zwischen Anforderungen in dynamischen Umwelten, individuellen Handlungsstrategien und Beanspruchungsfolgen. Das eingesetzte Instrument wird beschrieben und die Ergebnisse unter dem Aspekt der Praxisrelevanz diskutiert.

**Schlüsselwörter:** Flexibilität, Strategien, prospektiv, Beanspruchung.

## 1. Einleitung

Unternehmen und einzelne Beschäftigte setzen viel Energie und Ressourcen ein, um standardisierte Prozesse zu beherrschen, d.h. Störungen soweit wie möglich zu vermeiden. Wo dies nicht gelingt, müssen Störungen aufwändig behoben und notfalls muss umdisponiert werden. Häufig mündet dies für die Arbeitenden in unproduktiven Wartezeiten, gefolgt von Aufholstress, um z.B. Termine halten zu können. In einem derartigen reaktiven Störungsmanagement wird Flexibilität als notwendiges Übel erachtet. Mit einer vorausschauenden Planung und Bereitstellung von sowohl personen- als auch bedingungsbezogenen Ressourcen im Sinne eines prospektiven Ressourcenmanagements (Ulich 2005) werden Ressourcen hingegen viel effektiver genutzt. Dabei werden Ressourcen für das flexible Bewältigen und Puffern von Schwankungen und Störungen rechtzeitig bereitgestellt. Die Konzentration auf die Bewältigungsressourcen dürfte insbesondere für high uncertain environments (s. turbulent fields, Emery & Trist 1965) von Bedeutung sein, in denen viele der Schwankungen und Störungen nicht vermeidbar sind.

In der im Rahmen des Projekts *balance.arbeit* durchgeführten Studie wird der Frage nachgegangen, wie prospektives Ressourcenmanagement auf Personenebene gefördert werden kann.

## 2. Methode

Im ersten Teil der Studie wird mittels einer schriftlichen Befragung auf individueller Ebene untersucht, inwieweit individuelle kognitive Handlungsstrategien mit einem fehlbeanspruchungsarmen Umgang mit Flexibilitäts- und Stabilitätsanforderungen einhergehen. Dabei wird davon ausgegangen, dass intuitive und erfahrungsgeladene Strategien der Mitarbeitenden entscheidend sind. Eine sogenannte Fähigkeit zur Flexibilität könnte es dabei „erfolgreichen“ Mitarbeitenden ermöglichen, Störungen früh zu antizipieren, schwankende Anforderungen zu bewältigen, neue Gegebenheiten zu

meistern und die diesbezüglichen Kenntnisse und Fähigkeiten aktuell zu halten. Es wird erwartet, dass diese Mitarbeitenden durch ihr Können bei gleichen Anforderungen konstantere Leistungen erbringen und besseres Befinden erleben, als Mitarbeitende, bei denen diese Fähigkeit weniger stark ausgeprägt ist (vgl. Hacker, 1998). Die postulierten Beziehungen sind in Abbildung 1 dargestellt.



**Abbildung 1:** Untersuchungsmodell

Im ersten Schritt der Studie wurden 26 Beschäftigte aus der IT-Branche befragt. Bei der Konstruktion des Fragebogens wurde sowohl auf bewährte Skalen zurückgegriffen als auch neue entwickelt. Die Ergebnisse im ersten Studienschritt deuten auf eine gute bis sehr gute Skalenqualität hin. Erfasst wurden drei Merkmalsbereiche:

### *2.1 Arbeitsanforderungen*

Es wurden Anforderungen an funktionale und räumlich-zeitliche Flexibilität sowie Selbstorganisation und -kontrolle von Höge (2006, erste Skala wurde mit weiteren Items ergänzt) berücksichtigt. Darüber hinaus wurden Kundenanforderungen und Unvorhersehbarkeit (beide selbstentwickelte Skalen) erfasst.

### *2.2 Individuelle Strategien*

Hier liegt der Fokus auf handlungsleitendem Wissen (Hacker 1998), welches eine Mediatorrolle zwischen den Anforderungen und Beanspruchungsfolgen haben sollte. Die Konstruktion und Auswahl geeigneter Skalen orientierte sich am Konzept der Handlungskompetenz (Volpert 1983). Hierbei beschreibt der Autor, welche Aspekte von Plansystemen oder Aktionsprogrammen die Generierung realisierbarer Pläne, d.h. die effiziente Bewältigung von komplexen Handlungen, ermöglichen. Entscheidende Aspekte für effizientes Handeln sind demnach:

- Realistische Pläne oder Strategien, die alle relevanten sachlichen und sozialen Gegebenheiten für die Zielerreichung berücksichtigen.
- Stabil-flexible Strategien, die Rückmeldung verarbeiten, so dass Pläne an veränderte Gegebenheiten angepasst werden können, ohne das Ziel aus den Augen zu verlieren.
- Organisiertes Vorgehen, bei dem vor der eigentlichen Handlungsausführung eine Analyse und Planung stattfindet, so dass die Ressourcen möglichst sinnvoll eingesetzt werden und die Teilschritte zielführend sind.

Um diese Merkmale des Handelns zu erfassen, wurde zum einen auf eine Auswahl von Items der Skalen strategische Planung und kognitive Bewältigung aus der deutschen Version des proaktiven Coping-Inventars (PCI, Schwarzer et al. 2000) zurückgegriffen. Zum anderen wurden zwei weitere Skalen zu den Aspekten stabil-

flexibles Handeln und prospektives Handeln selbst konstruiert.

Alle vier Skalen erfassen die ausgeführten Aspekte der Handlungskompetenz.

### *2.3 Beanspruchungsfolgen*

Mit den Skalen Irritation und Work Engagement wurden sowohl negative als auch positive Beanspruchungsfolgen herangezogen. Die Irritation beschreibt eine psychische Befindensbeeinträchtigung und keine psychischen Störung, kann dieser jedoch vorgelagert sein (Mohr et al. 2005). Innerhalb des Konstrukts wird unterschieden zwischen kognitiver Irritation, die eher punktuelle arbeitsbezogene Beanspruchung erfasst, und emotionaler Irritation, die stärker mit sozialen Aspekten - über den Arbeitskontext hinaus - zusammenhängt.

Als positives Beanspruchungsmaß wurde das Work Engagement der Beschäftigten mit der deutschsprachigen Kurzversion der Utrecht Work Engagement Scale (K-UWES, Schaufeli & Bakker 2004) erfasst. Work Engagement wird beschrieben als positiver, erfüllender, affektiv-emotionaler Zustand arbeitsbezogenem Wohlbefindens und gilt mit den drei Dimensionen Vitalität, Hingabe und Absorbiertheit als Gegenpol zu Burnout (Schaufeli & Bakker 2004).

## **3. Erste Ergebnisse**

Die ersten Ergebnisse zeigen hohe Flexibilitätsanforderungen insbesondere im Bereich der Selbstkontrolle und -organisation der Mitarbeiter (MW = 4,0; SD = 0,5; fünf-stufige Ratingskala) sowie hohe Kundenanforderungen (MW = 3,5; SD = 0,6; fünf-stufige Ratingskala).

Bei den kognitiven Handlungsstrategien zeigen sich in den vier-stufigen Skalen mittlere bis höhere Werte. Ähnliche Werte werden bei den Skalen Strategische Planung (MW = 3,2; SD = 0,4), kognitive Bewältigung (MW = 3,1; SD = 0,4) und stabil-flexibles Handeln (MW = 3,1; SD = 0,4) angegeben. Im Bereich prospektives Handeln (MW = 2,7; SD = 0,5) berichten die Befragten über geringere Werte.

Bei den Beanspruchungsfolgen zeigen sich im Bereich Irritation mittlere Werte (M = 3,0; SD = 1,1) mit relativ hoher Streuung, was bereits auf Unterschiede zwischen den Befindensangaben hindeutet. Bei genauer Betrachtung zeigt sich, dass die Angaben der Befragten zur kognitiven Irritation (M = 3,7; SD = 1,5) höher liegen als bei der Normstichprobe (M = 3,1; SD = 1,2; N = 4030; s. Mohr et al. 2005). Das von den Befragten angegebene Work Engagement (MW = 5,7; SD = 0,7) ist ebenfalls höher ausgeprägt als in der Normstichprobe (M = 4,05; SD = 1,2; N = 12631; Schaufeli & Bakker 2004). Darüber hinaus ergibt sich ein negativer Zusammenhang zwischen prospektiven Handlungsstrategien (prospektives Handeln) und Irritation ( $r = -0.357$ ;  $p < 0.1$ ). Zwischen den drei anderen kognitiven Strategien und Irritation sowie insgesamt mit Work Engagement zeigt sich dagegen kein signifikanter Zusammenhang.

## **4. Diskussion und Ausblick**

Die Befragten im ersten Studienteil berichten über hohe Flexibilitätsanforderungen, hohes Engagement für die Arbeit und teilweise über das Vorliegen von Erschöpfung. Dies unterstreicht die kritische Rolle von Ressourcen, um Fehlbeanspruchung zu vermeiden.

chungsfolgen oder gar die Entwicklung psychischer Störungen zu vermeiden. Die Ergebnisse suggerieren, dass prospektive individuelle Handlungsstrategien Teil einer Lösung sein könnten, da sie in einer negativen Beziehung zu Irritation stehen. Im zweiten Schritt dieser Studie werden Mitarbeitende der Automobilindustrie befragt. Anhand der Gesamtdaten werden dann die postulierten Mediationsbeziehungen genauer untersucht und dargestellt.

Darüberhinaus wird davon ausgegangen, dass organisationale Ressourcen und Strategien – insbesondere prospektiver Art – von großer Bedeutung sind. Diese werden im Rahmen des Projektvorhabens ebenfalls betrachtet.

## 5. Literatur

1. Hacker, W. 1998, Allgemeine Arbeitspsychologie: Psychische Regulation von Arbeitstätigkeiten. Bern: Huber.
2. Mohr, G., Rigotti, T. & Müller, A. 2005, Irritation - ein Instrument zur Erfassung psychischer Beanspruchung im Arbeitskontext. Skalen- und Itemparameter aus 15 Studien, Zeitschrift für Arbeits- und Organisationspsychologie, 49, 44-48.
3. Mohr, G., Müller, A. & Rigotti, T. 2005, Normwerte der Skala Irritation: Zwei Dimensionen psychischer Beanspruchung, Diagnostica, 51, 12-20.
4. Schaufeli, W. & Bakker, A.B. 2004, Utrecht Work Engagement Scale - Preliminary Manual. Utrecht: University Utrecht, Occupational Health Psychology Unit.
5. Schwarzer, R., Greenglass, E. & Taubert, S. 2000, PCI - Proactive Coping Inventory - deutsche Testversion. Berlin: Freie Universität, Abteilung für Gesundheitspsychologie.
6. Ulich, E. & Wülser, M. 2004, Gesundheitsmanagement in Unternehmen. Arbeitspsychologische Perspektiven. Wiesbaden: Gabler.
7. Volpert, W. 1983, Handlungsstrukturanalyse als Beitrag zur Qualifikationsforschung. Köln: Pahl-Rugenstein.