

Praxischeck – Eigenverantwortung für Leistung und Gesundheit bei der Arbeit

Nicole OTTERSBOCK, Martina FROST, Catharina STAHN, Stephan SANDROCK

*Institut für angewandte Arbeitswissenschaft
Uerdinger Str. 56, D-40474 Düsseldorf*

Kurzfassung: Unsere Arbeitswelt unterliegt einem ständigen Wandel. Betriebe und ihre Beschäftigten stehen vor der Herausforderung, sich immer schneller an neue Gegebenheiten anpassen zu müssen, um wettbewerbsfähig sowie arbeits- und leistungsfähig zu bleiben. In diesem Zusammenhang gewinnt besonders eigenverantwortliches Handeln im Sinne des Erhalts der eigenen Leistungsfähigkeit und Gesundheit an Bedeutung. Um sich dieser Thematik in der betrieblichen Praxis zu nähern, wurde am ifaa – Institut für angewandte Arbeitswissenschaft ein Praxischeck in Form einer Checkliste entwickelt, die es Führungskräften, vor allem in indirekten Unternehmensbereichen, ermöglicht, die Eigenverantwortung im Betrieb zu reflektieren und Maßnahmen zur Stärkung einzuleiten.

Schlüsselwörter: Eigenverantwortung, Agilität, Leistung, Gesundheit, Veränderungsfähigkeit, Führung

1. Die Rolle eigenverantwortlichen Arbeitens in der Arbeitswelt

Die Arbeitswelt unterliegt einem ständigen und immer zügigeren Wandel, welcher insbesondere durch den technischen Fortschritt forciert wird. Dies stellt Betriebe und ihre Beschäftigten vor die Herausforderung, flexibel zu sein und sich möglichst schnell an neue Veränderungen ihrer Unternehmensumwelt anzupassen. Damit dies gelingt, müssen Voraussetzungen geschaffen werden, die Unternehmen bei der Bewältigung dieser Herausforderungen unterstützen und ihnen ermöglichen, schnell auf die sich wandelnden Marktbedingungen, bspw. mit neuen innovativen Produkten und Dienstleistungen, zu reagieren. Um dies zu erreichen, gilt es unter anderem drei Voraussetzungen zu schaffen, welche insbesondere dann erfüllt sind, wenn die Beschäftigten über ein gewisses Maß an Eigenverantwortung verfügen:

- I. agile Arbeitsstrukturen
- II. leistungsfähige Beschäftigte
- III. gesunde Beschäftigte

Zu I: Agile Arbeitsstrukturen, erhalten zunehmend Einzug in unsere Arbeitswelt, weil sie zur Unterstützung der Bewältigung der Herausforderungen einer sich ständig und zügig wandelnden Unternehmensumwelt und neuer Marktbedingungen geeignet sein sollen (Eilers et al. 2018; Peters et al. 2019). 51 % der 1.036 Befragten im Rahmen des HR-Reports 2018 geben an, dass Agilität in ihrem Unternehmen bereits von großer Bedeutung ist (Eilers et al. 2018). Die Einschätzung variiert nach Alter, Position und Unternehmensgröße. Die Studie zeigt, dass jüngere Beschäftigte, Beschäftigte in Geschäftsführerpositionen und Beschäftigte in größeren Betrieben Agilität eine große Bedeutung zumessen (Eilers et al. 2018).

Mit der Notwendigkeit, flexible, agile Strukturen in Unternehmen zu verankern, geht die zunehmende Bedeutung eigenverantwortlichen Handelns Beschäftigter einher (Peters et al. 2019). Eigenverantwortlich bearbeiten Beschäftigte in disziplin- oder bereichsübergreifenden, effizienten Teams Projekte oder entwerfen neue Produkte in diesen agilen Arbeitsstrukturen. Jeder bringt sein spezielles Wissen ein und muss so auch für seinen Teil die Verantwortung gegenüber dem Projektteam und der ganzen Organisation tragen. Das Projektteam entscheidet zunehmend eigenverantwortlich, welcher Schritt als nächstes notwendig ist, um das Unternehmensziel zu erreichen. Die Rolle von Führungskräften kann sich in dem Zusammenhang maßgeblich ändern. Führungskräfte werden zunehmend als Befähiger eigenverantwortlichen Agierens wahrgenommen (42 % der Befragten) und gelten weniger als die alleinigen Entscheider (35 %) (Eilers et al. 2018; Peters et al. 2019).

Zu II: Der zügige Wandel der Arbeitswelt, die zunehmend technische Arbeitsumgebung und die kurzen Innovationszyklen von Produkten und Dienstleistungen erfordern von Betrieben und somit auch von Beschäftigten Flexibilität, Veränderungsbereitschaft und Know-how (Altun et al. 2019). Um den Herausforderungen einer steigenden Komplexität, Produkt- und Dienstleistungsvielfalt sowie Agilität gewachsen zu sein, ist »Lebenslanges Lernen« mehr denn je unabdingbar (Peters et al. 2019). Hier sind insbesondere die Beschäftigten selbst gefordert, Verantwortung für die eigene Leistungsfähigkeit zu übernehmen. Sie sollten vorausschauend die Entwicklungen ihrer Unternehmensumwelt verfolgen, damit sie regelmäßig überprüfen können, ob ihr Wissen und ihre Kompetenzen für die gegenwärtige sowie zukünftige Erfüllung von Arbeitsaufgaben ausreichend sind. Betriebe und Führungskräfte hingegen können mit geeigneten Rahmenbedingungen und Maßnahmen ihre Beschäftigten für die Notwendigkeit des Kompetenzaufbaus sensibilisieren und diese dabei auch gezielt unterstützen.

Zu III: Eine weitere Herausforderung für Betriebe ist der zunehmende Fachkräftemangel (ifaa 2019; Burstedde & Risius 2017). Wenn der Nachwuchs ausbleibt, ist es umso wichtiger, dass die aktuelle Belegschaft so lange wie möglich gesund und leistungsfähig ist. Die Stärkung der Eigenverantwortung Beschäftigter hinsichtlich ihrer Gesundheit rückt so in den Fokus betrieblicher Präventions- und Sensibilisierungsmaßnahmen. Zum Beispiel wird trotz der Verfügbarkeit ergonomischer Arbeitsmittel oft beobachtet, dass Beschäftigte diese nicht oder nur selten in vollem Umfang nutzen. Hier gilt es, gezielt für eigenverantwortliches Verhalten zu sensibilisieren und auch zu überprüfen, welche betrieblichen Rahmenbedingungen geschaffen werden müssen, damit die Nutzung erleichtert wird. Grundlage hierfür sind die Gefährdungsbeurteilung und die Unterweisung.

Darüber hinaus entstehen durch die zunehmende Digitalisierung Möglichkeiten zur flexiblen Gestaltung von Arbeit. Mobile Technologien und eine gut ausgebaute Netzwerk-Infrastruktur lassen orts- und zeitunabhängiges Arbeiten zu, womit Beschäftigte die Vereinbarkeit von Beruf und Familie/ bzw. Freizeit realisieren können. Gleichwohl kann die arbeitsbezogene erweiterte Erreichbarkeit auch beeinträchtigende Folgen haben. Die dazugewonnene Flexibilität und die technischen Möglichkeiten können dazu führen, dass Beschäftigte auch nach Feierabend oder im Urlaub berufliche Angelegenheiten erledigen und dies einer regenerativen Erholungsphase entgegensteht. Hier gilt es, den eigenverantwortlichen Umgang mit der neuen Technologie zu erlernen und auch betrieblich zu gestalten. Die durch die digitale Transformation entstehenden Entwicklungen können – sofern sie entsprechend planvoll eingeführt, begleitet und kommuniziert werden – sowohl Unternehmen als auch Beschäftigten nutzen.

2. Die Checkliste

Die in Abschnitt 1 skizzierten Gesichtspunkte erfordern eigenverantwortliches Agieren der Führungskräfte und Beschäftigten. Dazu ist zunächst klarzustellen, was eigenverantwortliches Handeln im Arbeitskontext bedeutet. Ferner ist darzulegen, wie und ob sich dieses durch eine entsprechende Gestaltung der Rahmenbedingungen im Unternehmen und ggf. verändertem Führungsverhalten fördern lässt. Diesen Aspekten widmet sich der entwickelte Praxischeck, der vor allem Führungskräfte in indirekten Unternehmensbereichen dabei unterstützen soll, das Thema »Eigenverantwortung« für deren Bereich und für das Unternehmen zu erschließen. Der Check hilft, den Status quo der Eigenverantwortung Beschäftigter sowie das eigene eigenverantwortliche Handeln der Führungskraft zu überprüfen und gibt Hilfestellung für mögliche Maßnahmen zur Steigerung der Eigenverantwortung.

Nachfolgend werden die Entstehung und der Aufbau des Praxischecks erläutert (Abschnitt 2.1). Während Abschnitt 2.2 die Konzeption des Checks und konkrete Beispiele eigenverantwortlichen Handelns sowie zugehörige Unterstützungshinweise beschreibt.

2.1 Entstehung und Aufbau der Checkliste

Auf Basis von Literaturrecherchen wurden in einem ersten Schritt Kriterien gesammelt, an denen eigenverantwortliches Handeln im Unternehmen beobachtet werden kann. Im Anschluss daran wurden diese Kriterien geclustert und den vier verschiedenen Bereichen der Checkliste zugeordnet (Abb. 1):

1. Eigenverantwortliches Handeln der Beschäftigten
2. Eigenverantwortliches Handeln der Führungskräfte
3. Eigenverantwortliches Handeln für die Gesundheit
4. Betriebliche Rahmenbedingungen zur Stärkung von eigenverantwortlichem Handeln



Abbildung 1: Die vier Themenfelder der Checkliste

Im Kapitel 1 »Eigenverantwortliches Handeln der Beschäftigten« hat die Führungskraft die Möglichkeit, das Handeln des eigenen Teams oder einzelner Mitarbeiter zu reflektieren und auf Eigenverantwortlichkeit zu prüfen. Während in Kapitel 2 der Fokus auf dem »eigenverantwortlichen Handeln der Führungskraft« selbst liegt und die Checkliste zur Reflektion des eigenen Führungskräfteverhaltens anregt. Zudem soll dieses Kapitel dafür sensibilisieren, dass Führungskräfte als Vorbilder für ihr Team gelten und daher ihr Verhalten besonders ausschlaggebend für das Verhalten ihres Teams ist. Führungsverhalten und die explizite Unterstützung eigenverantwortlichen Handelns Beschäftigter wird im Kontext der Checkliste als eine Rahmenbedingung gesehen, die überhaupt erst eigenverantwortliches Handeln der Beschäftigten ermöglicht.

Kapitel 3 beschäftigt sich mit dem Thema »eigenverantwortlichen Handelns für die Gesundheit«. Hier hat die Führungskraft die Möglichkeit, das Handeln ihres Teams zu beurteilen und dem eigenen Handeln gegenüberzustellen (Matching). Denn auch im Bezug auf gesundheitsbewusstes Verhalten kann die Führungskraft eine Vorbildfunktion haben und durch das eigene Verhalten auf das Gesundheitsbewusstsein des Teams einwirken.

Eigenverantwortliches Handeln ist dann möglich, wenn die »betrieblichen Rahmenbedingungen« es zulassen und bestimmte Voraussetzungen geschaffen werden, die ein solches Agieren unterstützen. Dieser Thematik widmet sich Kapitel 4 der Checkliste.

2.2 Konzeption und beispielhafte Auszüge aus der Checkliste

Auf Basis der Literaturrecherche konnten Beispiele gefunden werden, die eigenverantwortliches Verhalten im Arbeitskontext zeigen. Diese lassen sich in Verhalten allgemein (innerer Rahmen oben, Abb. 2) und dem Gesundheitsbewusstsein (innerer Rahmen unten, Abb. 2) der Beschäftigten unterteilen. Eigenverantwortliches Verhalten und Gesundheitsbewusstsein können vom Führungsverhalten beeinflusst werden (mittlerer Rahmen Abb. 2) und in Abhängigkeit zu den betrieblichen Rahmenbedingungen (äußerer Rahmen Abb. 2) stehen. Beispielsweise nutzt eine Führungskraft ergonomische Arbeitsmittel in der Anwesenheit ihrer Beschäftigten, kann dies dazu führen, dass Beschäftigte dafür sensibilisiert werden, sich an der Führungskraft orientieren und diese Arbeitsmittel in der Folge auch vermehrt nutzen. Der Betrieb hingegen wäre dafür verantwortlich, dass diese ergonomischen Arbeitsmittel überhaupt zur Verfügung stehen. Ein weiteres Beispiel ist das eigenständige Finden von Problemlösungen. Dies setzt voraus, dass Führungskräfte und Unternehmenskultur eine gewisse Offenheit aufweisen, die dieses Verhalten begünstigen. Diese Offenheit kann sich beispielsweise darin äußern, dass Ideen Beschäftigter wertgeschätzt werden, auch wenn sie im ersten Moment vielleicht ungewöhnlich erscheinen. Eine direkte Ablehnung ohne konstruktives Hinterfragen der Gedankengänge, kann unter Umständen dazu führen, dass Beschäftigte zukünftig Ideen und Lösungsansätze nicht mehr äußern (Peters et al. 2019; Ottersböck et al. 2019). Die Themenbereiche der Checkliste sind somit nicht überschneidungsfrei und stehen in Abhängigkeit zueinander, wie in der nachfolgenden Abb. 2 dargestellt:

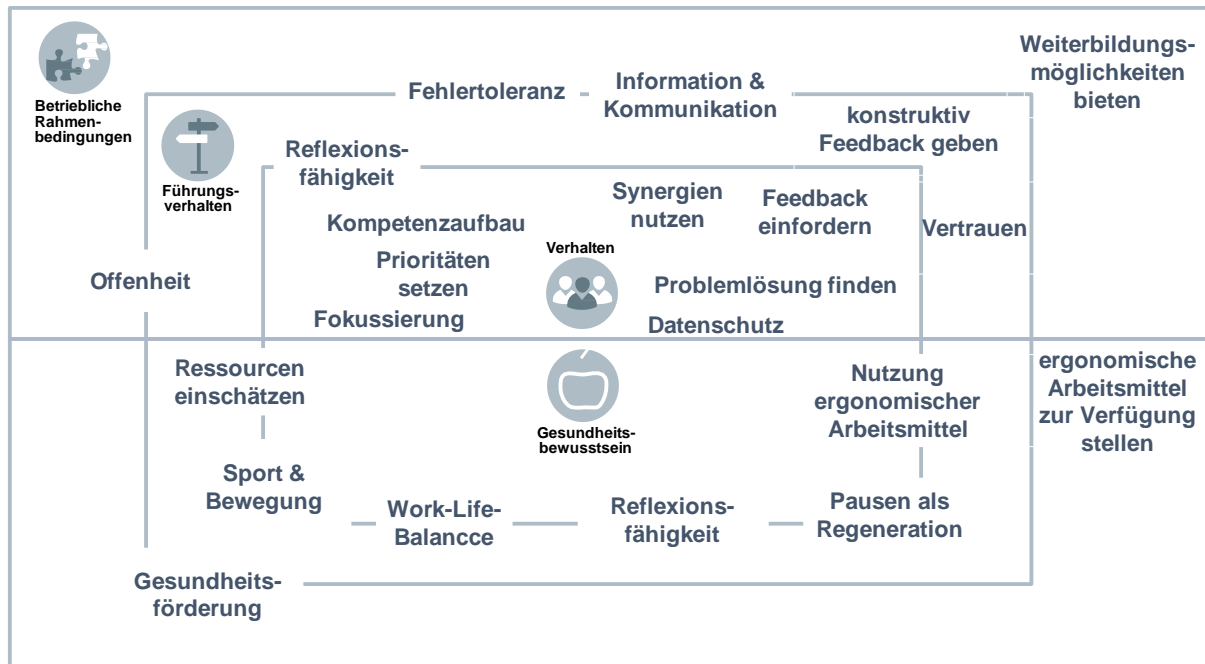


Abbildung 2: Beispielhafte Verhaltensweisen eigenverantwortlichen Handelns und die notwendigen Rahmenbedingungen

3. Ausblick und weiterer Forschungsbedarf

Die Checkliste dient als Einstiegsinstrument für Führungskräfte in das Thema »Eigenverantwortung«. Sie soll in leicht verständlicher Form Hinweise für mögliche Maßnahmen zur Förderung von eigenverantwortlichem Agieren Beschäftigter anregen. Die Literaturrecherche ergab, dass das Thema Eigenverantwortung und seine Rolle in der Arbeitswelt der Zukunft vielfach erwähnt wird, jedoch bisher wenig praxisorientierte Instrumente zur Unterstützung von Unternehmen vorliegen. Im Rahmen der Recherche konnten keine validen Instrumente ausfindig gemacht werden, die sich eingehend mit dem Thema beschäftigen und aussagekräftige Informationen dazu liefern, wie Eigenverantwortung in Unternehmen gelebt und gefördert wird. Belegt ist jedoch, dass agiles Arbeiten verstärkt in den Fokus der unternehmerischen Praxis rückt und so auch eigenverantwortliches Arbeiten Beschäftigter an Bedeutung gewinnt (Eilers et al. 2018). Dabei geht es nicht vordergründig darum, dass notwendigerweise Hierarchien in Unternehmen abgebaut werden müssen, wie Peters et al. anmerken (2019). Vielmehr ist die Art und Weise der Zusammenarbeit, Kommunikation und Entscheidungsfindung entscheidend, um zügig auf sich verändernde Marktbedingungen reagieren können (Peters et al. 2019). Unternehmen müssen flexibel und schnell sein, um zukunfts- und wettbewerbsfähig zu bleiben (Peters et al. 2019).

Die zunehmende Komplexität, die sich durch den Wandel als auch durch die steigende Produkt- und Dienstleistungsvielfalt sowie den technischen Fortschritt ergibt, rückt in vielen Bereichen einzelne Beschäftigte mit ihrer spezifischen Expertise und ihren individuellen Beitrag zum Unternehmensziel in den Fokus. In diesem Zusammenhang ändert sich die Rolle von Führungskräften, deren ursprüngliche Aufgabe vorwiegend darin lag, alles zu überblicken und auf dieser Basis Entscheidungen im Sinne des Unternehmens zu treffen. Gegenwärtig und in Zukunft zunehmend wird Führungskräften eine Befähiger-Rolle, im Sinne eines Empowerment Leadership, zuteil (Peters et al. 2019; Frost 2019). Ihre Verantwortlichkeit ergibt sich im Zuge des-

sen darin, entsprechende Rahmenbedingungen für eigenverantwortliches Arbeiten zu schaffen und Beschäftigte dazu zu befähigen, eigenverantwortlich im Sinne der Unternehmensziele zu agieren (Peters et al. 2019; Eilers et al. 2018). Es steht also außer Frage, dass Eigenverantwortung zukünftig eine übergeordnete Rolle im Arbeitskontext spielen wird.

4. Literatur

- Altun U, Büttendender K, Cernavin O, Cordes A, Diehl S, Frost M, Georg A, Große K, Guhlemann K, Hasselmann O, Hedke K, Icks A, Ihm A, Schlepphorst S, Schröter W, Zittlau K (2019) Umsetzungs-hilfen Arbeit 4.0. Künstliche Intelligenz für die produktive und präventive Arbeitsgestaltung nutzen: Hintergrundwissen und Gestaltungsempfehlungen zur Einführung der 4.0-Technologien. Offensive Mittelstand (Hrsg). Zugriffen am 17. Dezember 2019. https://www.offensive-mittelstand.de/fileadmin/user_upload/pdf/uh40_2019/umsetzungshilfen_paperback_3103_web.pdf.
- Burstedde A, Risius P (2017) Fachkräfteengpässe in Unternehmen. Regionale Fachkräftesituation und Mobilität. Studie 2/2017. KOFA Fachkräftesicherung für kleine und mittlere Unternehmen. Institut der deutschen Wirtschaft Köln e. V. (Hrsg). Zugriffen am 17. Dezember 2019. https://www.bmwi.de/Redaktion/DE/Publikationen/Studien/fachkraefteengaesse-in-unternehmen-2017-02-fachkraefteengaesse-in-unternehmen-regionale-fachkraeftesituation-und-mobilitaet.pdf?__blob=publicationFile&v=12.
- Eilers S, Möckel K, Rump J, Schabel F (2018) HR-Report 2018. Schwerpunkt agile Organisationen auf dem Prüfstand. Eine empirische Studie des Instituts für Beschäftigung und Employability IBE im Auftrag von Hays für Deutschland, Österreich und die Schweiz. Hays und ibe (Hrsg). Zugriffen am 17. Dezember 2019. https://www.ibe-ludwigshafen.de/download/arbeits-schwerpunkte-downloads/trends-der-arbeitswelt-downloads/Hays-Studie-HR-Report-2018_2.pdf
- Frost MC (2019) Leitbild: Führung im digitalen Wandel. Betriebspraxis und Arbeitsforschung 235:52-54.
- ifaa - Institut für angewandte Arbeitswissenschaft (2019) ifaa-Trendbarometer Arbeitswelt. Topthema der Experten: Den Unternehmen brennt der Fachkräftemangel unter den Nägeln. Zugriffen am 17. Dezember 2019. https://www.arbeitswissenschaft.net/fileadmin/Bilder/Angebote_und_Produkte/Studien/Auswertung_ifaa_Trendbarometer_Fru__hjahr_2019.pdf.
- Peters C, Simmert B, Eilers K, Leimeister JM (2019) Future Organization Report 2019. Universität St. Gallen Institut für Wirtschaftsinformatik (Hrsg). Zugriffen am 17. Dezember 2019. https://www.campana-schott.com/media/user_upload/Downloads_registered/Future_Organization_Report/Future_Organization_Report_2019_DE.pdf.
- Ottersböck, N, Frost MC, Stahn C (2019) Checkliste Eigenverantwortung für Leistung und Gesundheit bei der Arbeit. Institut für angewandte Arbeitswissenschaft (Hrsg). Zugriffen am 17. Dezember 2019. https://www.arbeitswissenschaft.net/fileadmin/Bilder/Angebote_und_Produkte/Checklisten_Handlungshilfen/Checkliste_Eigenverantwortung.pdf.



Gesellschaft für
Arbeitswissenschaft e.V.

Digitale Arbeit, digitaler Wandel, digitaler Mensch?

66. Kongress der
Gesellschaft für Arbeitswissenschaft

TU Berlin
Fachgebiet Mensch-Maschine-Systeme

HU Berlin
Professur Ingenieurpsychologie

16. – 18. März 2020, Berlin

GfA-Press

Bericht zum 66. Arbeitswissenschaftlichen Kongress vom 16. – 18. März 2020

TU Berlin, Fachgebiet Mensch-Maschine-Systeme
HU Berlin, Professur Ingenieurpsychologie

Herausgegeben von der Gesellschaft für Arbeitswissenschaft e.V.
Dortmund: GfA-Press, 2020
ISBN 978-3-936804-27-0

NE: Gesellschaft für Arbeitswissenschaft: Jahresdokumentation

Als Manuskript zusammengestellt. Diese Jahresdokumentation ist nur in der Geschäftsstelle erhältlich.
Alle Rechte vorbehalten.

© **GfA-Press, Dortmund**
Schriftleitung: Matthias Jäger

im Auftrag der Gesellschaft für Arbeitswissenschaft e.V.

Ohne ausdrückliche Genehmigung der Gesellschaft für Arbeitswissenschaft e.V. ist es nicht gestattet:

- den Kongressband oder Teile daraus in irgendeiner Form (durch Fotokopie, Mikrofilm oder ein anderes Verfahren) zu vervielfältigen,
- den Kongressband oder Teile daraus in Print- und/oder Nonprint-Medien (Webseiten, Blog, Social Media) zu verbreiten.

Die Verantwortung für die Inhalte der Beiträge tragen alleine die jeweiligen Verfasser; die GfA haftet nicht für die weitere Verwendung der darin enthaltenen Angaben.

Screen design und Umsetzung

© 2020 fröse multimedia, Frank Fröse

office@internetkundenservice.de · www.internetkundenservice.de