

Der EngAGE-Coach: Eine Intervention zur Förderung von Arbeitsgestaltungs- und Gesundheitskompetenzen für Organisationen mit einem erheblichen Anteil an Selbstgestaltern

Martin HELFER, Wolfgang KÖTTER, Sebastian ROTH

GITTA mbH

Kreuzbergstraße 37-38, D-10965 Berlin

Kurzfassung: Immer mehr Arbeitsaufgaben sind mit einem so hohen Maß an Handlungs- und Entscheidungsspielraum, Prozess- und Ergebnisverantwortung verbunden, dass auch die Verantwortung für die Gestaltung der Arbeitsbedingungen zum Teil auf die Beschäftigten übergeht. Das hat weitreichende Konsequenzen, und zwar nicht nur für die Arbeitspersonen, sondern auch und gerade für das Unternehmen bzw. die Institution mit einem hohen Anteil an Selbstgestaltern.

Der Vortrag berichtet über die Ergebnisse der Entwicklungs- und Erprobungsarbeiten im BMBF-geförderten Vorhaben EngAGE, und zwar insbesondere über

- Ansatz und Aufbau einer webbasierten Intervention („EngAGE-Coach“),
- eine betriebliche Einführungsstrategie sowie erste Erfahrungen mit der Begleitung der betrieblichen Einführung und Erprobung des EngAGE-Coachs sowie
- betriebspraktische Herausforderungen im Zusammenhang mit einem wirksamen betrieblichen Gesundheitsmanagement für Selbstgestalter.

Schlüsselwörter: Selbstgestaltung, Online-Coach, Arbeitsgestaltung, Betriebliches Gesundheitsmanagement (BGM), Betriebliche Gesundheitsförderung, Gesundheitskompetenz

1. Einleitung

Unter den Bedingungen der zunehmenden Verbreitung flexibilisierter und individualisierter Arbeitsformen wie Projektarbeit, mobiler Arbeit, Telearbeit, Clickworking oder Arbeitnehmerüberlassung (Bollinger 2001; Brandt 2010) stellt sich die Frage, wie ein betriebliches Gesundheitsmanagement (BGM) aussehen kann, das derartigen Flexibilisierungs- und Individualisierungstendenzen in der Arbeitswelt gerecht wird. Wie können Unternehmen ihre Angestellten, die an unterschiedlichen Standorten eingesetzt werden, in ein Betriebliches Gesundheitsmanagement einbeziehen? Wie können Angestellte und Selbständige, deren Arbeitsort häufig wechselt und die wegen des hohen Reiseanteils von unterwegs arbeiten müssen, trotz ergonomisch nicht optimaler Bedingungen (im Zug/Auto/Flugzeug, beim Kunden) ihre Arbeitsbedingungen nach arbeitswissenschaftlichen Kriterien gestalten? Wie schaffen es Personen, trotz Projektarbeit eine Balance zwischen Arbeitsleben und Freizeit herzustellen und aufrechtzuerhalten? Es wird deutlich, dass Arbeitnehmer unter Bedingungen flexibilisierter und individualisierter Arbeitsbedingungen gegenüber herkömmlichen

Arbeitsverhältnissen einerseits die zusätzliche Anforderung einer „Selbstgestaltung“ ihrer Arbeitssituation zu bewältigen haben und dass sie andererseits von „klassischen“, standortgebundenen Ansätzen betrieblicher Gesundheitsförderung nicht erfasst werden können (Schmidt 2009).

2. Der EngAGE-Coach: Eine Intervention für Selbstgestalter

Um dieser Problemstellung gerecht zu werden, wurde im Rahmen des vom BMBF geförderten Verbundprojektes „Entwicklung einer Online-Intervention zur Förderung von Arbeitsgestaltungs- und Gesundheitskompetenz bei selbstgestalteten Arbeitsbedingungen“ (EngAGE) eine webbasierte Intervention („EngAGE-Coach“) entwickelt, die diesen Fragen nach der Kompetenzergänzung für Selbstgestalter und nach einem BGM-Konzept unter selbstgestalteten Arbeitsbedingungen nachgeht. Dadurch werden insbesondere diejenigen Angestellten und Selbständigen angesprochen, deren berufliche Tätigkeit hohe Anforderungen an zeitlich-räumliche Mobilität, Selbstorganisation und Gestaltung der Arbeitsbedingungen stellt. Beschäftigte und Selbständige mit einem hohen Gestaltungsspielraum („Selbst-Gestalter“, Kötter & Helfer 2015) erfahren dadurch Unterstützung, ihre Arbeitsbedingungen, Arbeitszeiten, Erholungskompetenzen, persönliche Stärken und ihr berufliches Umfeld derart zu gestalten, dass Effizienz und Gesundheitsförderlichkeit gewährleistet sind und sich im Optimalfall wechselseitig ergänzen. Beschäftigte werden somit in die Lage versetzt, ihre eigenen Arbeitsbedingungen kompetent zu gestalten („job crafting“; Bakker 2010; Demerouti 2013).

Der EngAGE-Coach versteht sich nicht als singuläre Intervention, sondern ist als ein Bestandteil eines Betrieblichen Gesundheitsmanagements für Selbstgestalter zu verstehen, das durch weitere Maßnahmen der betrieblichen Gesundheitsförderung flankiert wird.

Zunächst werden die Nutzer des EngAGE-Coachs hinsichtlich derjenigen gesundheitlichen Belastungen und Ressourcen sensibilisiert, die unter ihren Arbeitsbedingungen relevant sind. Das geschieht mittels eines niederschweligen Kurzfragebogens („Modulkompass“), in dem Fragen zur beruflichen Situation und zur Balance zwischen Arbeits- und Privatleben gestellt werden. Der Modulkompass weist auf Handlungsbedarf in drei Bereichen hin („Meine Arbeit“, „Mein berufliches Umfeld“, „Meine freie Zeit“). Als Handlungsempfehlung wird sogleich auf die Übungen und Wissensinputs im entsprechenden Bereich verwiesen. Innerhalb der Module werden Wissensinhalte angeboten, die mittels Übungen vertieft werden können. Die Anwendbarkeit des vermittelten Wissens ist somit sichergestellt. Nachdem einige Übungen absolviert sind, ermöglicht der EngAGE-Coach die Überprüfung der erworbenen Kompetenzen und das Monitoring des Übungsfortschritts durch Selbst-Checks, die in regelmäßigen Abständen durchgeführt werden können.

Im Rahmen einer Interviewstudie (Helfer & Kötter 2015) wurden Themen erfasst, die für Selbst-Gestalter im Zusammenhang mit gesundheitsförderlicher Arbeitsgestaltung Relevanz besitzen. Diese Anforderungen wurden in drei Komplexe untergliedert (Arbeitsgestaltungskompetenz, Soziale Vernetzung, Erholungskompetenz). Für jeden Themenkomplex wurden zielgruppenspezifisch aufbereitete Wissensinputs und Übungen generiert, die im EngAGE-Coach zur Verfügung gestellt werden.

2.1 Arbeitsgestaltungskompetenz

Ein hoher Gestaltungsspielraum in der Arbeit kann widersprüchliche Wirkungen mit sich bringen: Er kann zugleich als Ressource (Clasen 2012) und als Anforderung wirken (Helfer & Kötter 2015). Selbst-Gestalten stellt sich die Aufgabe der präventiven, gesundheitsförderlichen Arbeitsgestaltung. Dieser Aufgabe nachzugehen setzt arbeitswissenschaftliches Grundwissen voraus (Tims & Bakker 2010). Im Modul „*Meine Arbeit*“ werden den Nutzerinnen und Nutzern des Coachs Grundlagen der Arbeitsgestaltung vermittelt, die ihnen dabei helfen, ihre Arbeitsbedingungen zu optimieren und Gesundheitsrisiken vorzubeugen.

Der Themenkomplex *Ergonomie* spricht das häufige Reisen und Arbeiten von unterwegs als dominantes Merkmal von mobilen Arbeitsformen an. Unter ergonomischen Aspekten sind solche Arbeitsformen als problematisch zu bewerten. Mit einem Ergonomie-Check bietet der Coach an, Verbesserungspotentiale zu identifizieren. Je nach Ergebnis des Checks werden Gestaltungsmöglichkeiten zur Einrichtung des Arbeitsplatzes aufgezeigt, die insbesondere im home office sowie in der Bahn und im Auto als Arbeitsort zur Anwendung kommen können. Ergänzt werden die Gestaltungshinweise durch Übungen für Augen, Finger und Rücken- und Schulterbereich.

Über ergonomische Probleme hinaus sehen sich Selbst-Gestalter mit relativ hohen Gestaltungsanforderungen in ihren Arbeitsabläufen konfrontiert. Zur Verbesserung der *Arbeitsorganisation* bietet der Coach eine Hilfestellung zur Strukturierung der eigenen Arbeit. Dazu gehören das Anwenden von 5S auf den eigenen Arbeitsplatz, Übungen zum Zeitmanagement, zum Umgang mit Unterbrechungen und zum Umgang mit unterschiedlichen Kommunikationsmedien.

Nicht immer sind Selbst-Gestalter mit Tätigkeiten beschäftigt, die im Einklang mit persönlichen Interessen und Zielen stehen. Daher bietet der Coach an, den Umgang mit unbeliebten Tätigkeiten mittels Techniken der *Selbstmotivation* und des Zielmanagements zu üben.

2.2 Soziale Vernetzung

Die Pflege beruflicher Netzwerke ist eine Anforderung, die bei Selbst-Gestaltern im Vergleich zu Angestellten ohne Selbstgestaltungsaspekt höhere Bedeutung hat. In dem Modul „*mein berufliches Umfeld*“ lernen die Nutzer, wie sie ihr berufliches Netzwerk verbessern und mehr Unterstützung erhalten können. Außerdem sensibilisiert dieses Modul für das Thema der grenzenlosen Erreichbarkeit.

Mit einer Übung zur Analyse des beruflichen Netzwerkes werden die Anwenderinnen und Anwender dabei unterstützt, sich einen Überblick über berufliche Kontakte zu beschaffen. Durch Übungen und Wissensinputs zum Aufbau neuer Kontakte und zur Kommunikation unterstützt der Coach bei der effektiveren Gestaltung des eigenen *Networkings*.

Zu welchen Zeiten ist man für berufliche Belange erreichbar? Vor dem Hintergrund der Life-Domain-Balance (Ulich & Wiese 2011) sehen sich Selbst-Gestalter mit der Anforderung konfrontiert, einen gesundheitsförderlichen Umgang mit den Grenzen der eigenen *Erreichbarkeit* zu finden. Mit Hilfe einer Übung bietet der Coach an, diese zu reflektieren und weniger belastend zu gestalten.

Der Umgang mit Kollegen gilt als Kernelement für *soziale Ressourcen im Unternehmen*. Zur Reflektion des sozialen Miteinanders wird u.a. eine Übung zum Umgang mit als schwierig erlebten Kollegen angeboten.

2.3 Erholungskompetenz

Mit der Entgrenzung der Arbeit greifen Lebenssphären zunehmend ineinander über, verbunden mit potenziellen gesundheitlichen Risiken (Sauer 2012). In dem Modul „*meine freie Zeit*“ werden die Nutzerinnen und Nutzer dabei unterstützt, wie sie sich mehr Freiräume im Alltag schaffen können. Sie entwickeln eigene Strategien zum Abschalten und Erholen. Dieses Modul sensibilisiert für die Haushaltung mit den begrenzten Ressourcen hinsichtlich der eigenen Leistungsfähigkeit und knüpft an arbeitspsychologische Erkenntnisse zu Erholungsstrategien an (Hahn, Binnewies, Sonntag & Mojza 2011).

Die Nutzer haben unter dem Begriff *Freiräume schaffen* die Möglichkeit, mit Übungen zur Balance zwischen Lebenssphären und zu Rollenkonflikten den eigenen Umgang mit diesem Spannungsfeld zu reflektieren.

Das bewusste *Entspannen und Genießen* in der Freizeit wird bei beruflichem Stresserleben erschwert. Achtsamkeitsbasierte Übungen und Muskelentspannungstrainings ermöglichen den Nutzern, ihre Erholungsphasen aktiv zu gestalten.

Mit gesundheitspsychologischen Übungen zur Förderung der Resilienz und zum *Positiven Denken* sensibilisiert der Coach für eigene Ziele und hilft, Selbstfürsorge zu üben. Die Übungen zielen im salutogenetischen Sinne darauf ab, vorhandene Ressourcen zu stärken.

3. Einführung des EngAGE-Coachs im Betrieb

Damit der EngAGE-Coach nicht nur Einzelpersonen mit ihrer je individuellen Arbeitssituation zu Gute kommt, sondern auch im Betrieb eingeführt, dauerhaft genutzt und mit weiteren Maßnahmen der betrieblichen Gesundheitsförderung verzahnt werden kann, wird im Rahmen des Projektes EngAGE eine Vorgehensweise für den betrieblichen Einsatz beschrieben, erprobt und evaluiert. Darauf aufbauend sollen Informationsmaterialien für Betriebe erarbeitet werden.

Die nachfolgend skizzierte Einführungsstrategie ist Ergebnis konzeptioneller Arbeiten sowie erster Piloterprobungen des EngAGE-Coachs. Das Vorgehen lässt sich in seinen Grundzügen sowohl in KMUs als auch in großen Unternehmen einsetzen, wobei nicht unbedingt alle Elemente der Strategie zusammen zur Anwendung kommen müssen. Durch eine gezielte Beschränkung auf einzelne Elemente der Strategie soll ein niederschwelliger Einstieg und Einsatz des EngAGE-Coachs ermöglicht werden.

Der prototypische Einführungsprozess lässt sich anhand folgender Phasen, die am PaGIMo-Veränderungsmodell (Zink et al. 2015) orientiert sind, darstellen:

Phase 1 – Orientierung: Der Einführungsprozess beginnt bei der Information zentraler betrieblicher Stakeholder (Geschäftsführung, Gesundheitsverantwortliche, Personalabteilung, Betriebs- und Personalräte, etc.). Da bislang für die Zielgruppe „Angestellte in selbstgestalteten Arbeitsbedingungen“ kaum Angebote zur Betrieblichen Gesundheitsförderung bestehen, gilt es in einem ersten Schritt die Betriebe auf dieses neuartige Angebot und die spezifischen Belastungskonstellationen für diese Zielgruppe (vgl. Helfer & Kötter 2015) aufmerksam zu machen. Im Rahmen des Projektes entwickelte Informationsmaterialien (Flyer, Präsentationen, etc.) werden hierfür eingesetzt, um den durch den EngAGE-Coach entstandenen Nutzen für die Beschäftigten zu verdeutlichen.

Phase 2 – Fokussierung: Unter Beteiligung der oben adressierten Gruppen sowie von weiteren Stakeholdern (etwa Qualitätsbeauftragte, Mitarbeitende) wird ein Steuerkreis eingerichtet, der sich mit der Planung und Steuerung des Einführungs- und Verstetigungsprozesses des EngAGE-Coachs auseinandersetzt. Die Information der Mitarbeitenden (Informationsveranstaltung, Flyer, Poster, Aussendungen, etc.) sowie die Klärung technischer Anforderungen des browserbasierten Coachs (anhand einer Checkliste für IT-Verantwortliche) sowie etwaiger rechtlicher Fragen (Datenschutz, ggf. Abschluss einer Betriebsvereinbarung) zur Einführung sind zentrale Themen in dieser Phase. In größeren Organisationen ist zunächst der Einsatz des EngAGE-Coachs in einem Pilotbereich zu empfehlen. Eine Betrachtung der Überschneidungen und Ergänzungsmöglichkeiten mit bestehenden Bausteinen der Betrieblichen Gesundheitsförderung sollte in dieser Phase des Einführungsprozesses bereits konzeptionell mitgedacht werden. Als zentrale Erfolgsfaktoren aus den bisherigen Anwendungen des (noch in Entwicklung befindlichen) EngAGE-Coachs in zwei Pilotbetrieben (öffentliche Verwaltung und Unternehmensberatung) haben sich zudem das Einplanen von ausreichenden Zeiten sowie Puffern in der Planungsphase sowie die umfassende und frühzeitige Einbeziehung der (operativen) Führungskräfte erwiesen. Diese spielen eine Schlüsselrolle bei Information der Mitarbeitenden und Verzahnung des EngAGE-Coachs mit anderen Maßnahmen der Gesundheitsförderung.

Phase 3 - Realisierung: Diese beginnt idR mit einer Informationsveranstaltung, auf der das Projekt vorgestellt wird und Fragen der Mitarbeitenden beantwortet werden können. In einem der Pilotbetriebe wurden auf der Informationsveranstaltung Arbeitsgruppen gebildet, die sich begleitend zum Einsatz des EngAGE-Coachs mit Fragen zur Gesundheitsförderung von Selbstgestaltern (in dem Falle mit Erreichbarkeit, Erholungsmöglichkeiten und Ergonomie unterwegs) beschäftigt haben. Die Nutzung des EngAGE-Coachs erfolgte via smartphone, Tablet-PC und Laptop. Erste Befunde deuten darauf hin, dass v.a. diejenigen Übungen genutzt werden, die besonders kurz und damit einfach in den Arbeitsalltag integrierbar sind.

Phase 4 - Stabilisierung: Ziel in dieser Phase ist es den Einsatz des EngAGE-Coachs im Betrieb zu verstetigen und darüber hinaus Strukturen der Betrieblichen Gesundheitsförderung für diese Zielgruppe aufzubauen, die über den singulären Einsatz des EngAGE-Coachs hinausgehen. Die systematische Evaluation in Workshops mit Führungskräften und Nutzern über die Erfahrungen mit dem EngAGE-Coach sowie die darin angestoßenen Themen können dazu genutzt werden, betriebliche Bedarfe aufzudecken und Maßnahmen für Selbstgestalter umzusetzen.

4. Ausblick und Forschungsfragen

Im ersten Halbjahr 2016 soll ein Prototyp des EngAGE-Coachs in Betrieben getestet und evaluiert werden. Hierbei wird sowohl die Wirksamkeit dieser Intervention als auch die Erfolgsfaktoren und Stolpersteine der betriebliche Einführung evaluiert. Auf Basis der Befunde sollen schlussendlich Konzepte und Materialien erarbeitet werden, die einen einfachen und effizienten Zugang zum EngAGE-Coach für Selbstgestalter ermöglicht.

Daneben stellt sich die Frage, wie wirksame Strukturen des Betrieblichen Gesundheitsmanagements für autonom, flexibel und nicht zuletzt gemäß dem Tagungsmotto digital und vernetzt arbeitende Selbstgestalter geschaffen werden können, die über die singuläre Intervention EngAGE-Coach hinausgehen. Auf Basis der

bisherigen Erfahrungen in betrieblichen Fallstudien sollen abschließend folgende aussichtsreichen Forschungs- und Gestaltungsfelder Erwähnung finden:

- Welche Rolle spielt die Organisationskultur im Zusammenhang mit Selbst-Gestaltung? Lassen sich organisationale Schutzmechanismen gegen das Risiko der „interessierten Selbstgefährdung“ entwickeln?
- Muss Führung unter Maßgaben der weitgehenden Autonomie anders gedacht werden? Oder ist sie gar obsolet? Lassen sich Selbst-Gestalter überhaupt führen? Wenn ja, wie?
- Wie kann betriebliche Interessenpolitik und gewerkschaftliche Arbeit für diese Beschäftigtengruppen aussehen? Wie lassen sich unter der Maßgabe stark individualisierter Arbeitssituationen und zeitlich wie räumlicher Entgrenzung kollektive Prozesse der Interessenformulierung und –vertretung organisieren?

5. Literatur

- Bakker A (2010) Engagement and „job crafting“: Engaged employees create their own great place to work. In S. L. Albrecht (Hrsg.) Handbook of employee engagement: Perspectives, issues, research and practice, 229-244. Glos: Edward Elgar.
- Brandt C (Hrsg.) (2010) Mobile Arbeit – Gute Arbeit? Arbeitsqualität und Gestaltungsansätze bei mobiler Arbeit. Berlin: Verdi.
- Bollinger H (2001) Neue Formen der Arbeit – neue Formen des Gesundheitsschutzes: Das Beispiel Projektarbeit. WSI Mitteilungen, 54(11), 685-691.
- Clasen J (2012) Instrument zur stressbezogenen Tätigkeitsanalyse bei Freelancern auf Basis des ISTA von Semmer, Zapf und Dunckel. Zeitschrift für Arbeits- und Organisationspsychologie A&O, 54(3), 105-116.
- Demerouti E (2013) Work Engagement and Job Crafting: Their Development and Optimization. 16th European Congress of Work and Organizational Psychology, Münster.
- Hahn VC, Binnewies C, Sonnentag S, & Mojza EJ (2011) Learning how to recover from job stress: Effects of a recovery training program on recovery, recovery-related self-efficacy, and well-being. Journal of Occupational Health Psychology, 16(2), 202-216.
- Helfer M, Kötter W, (2015) Selbstgestaltete Arbeitsbedingungen – Segen oder Fluch? Ergebnisse einer qualitativen Studie zu Belastungen und Ressourcen von Selbstgestaltern. In GfA (Hrsg.) VerANTWORTung für die Arbeit der Zukunft. 61. GfA-Frühjahrskongress 25.-27.02.2015, Karlsruhe. Dortmund: GfA-Press.
- Kötter W, Helfer M (2015) Selbst-Gestaltung: ein theoretisches Konzept mit enormen Konsequenzen für Wissenschaft und Praxis. In GfA (Hrsg.) VerANTWORTung für die Arbeit der Zukunft. 61. GfA-Frühjahrskongress 25.-27.02.2015, Karlsruhe. Dortmund: GfA-Press.
- Sauer D (2012) Entgrenzung – Chiffre einer flexiblen Arbeitswelt. In Badura et al. (Hrsg) Fehlzeiten-Report 2012, S. 3-14. Wiesbaden: Springer.
- Schmidt S (2009) Instrumente der betrieblichen Gesundheitsförderung in der Wissensökonomie – Einsatzmöglichkeiten, Grenzen und Perspektiven. In Becke G, Bleses P & Schmidt S (Hrsg.) Nachhaltige Arbeitsqualität: Eine Perspektive für die Gesundheitsförderung in der Wissensökonomie. artec-paper Nr. 158, S. 41-66. Bremen: Forschungszentrum Nachhaltigkeit.
- Sturges J (2012) Crafting a balance between work and home. Human Relations, 65(12), 1539-1559.
- Tims M, & Bakker A B (2010) Job crafting: Towards a new model of individual job redesign. Journal of Industrial Psychology, 36(2), 1-9.
- Ulich E, Wiese B (2011) Life Domain Balance. Konzepte zur Verbesserung der Lebensqualität. Wiesbaden: Gabler.
- Zink KJ, Kötter W, Longmuß J, Thul M (Hrsg.) (2009) Veränderungsprozesse erfolgreich gestalten, Springer, Berlin, Heidelberg, New York.