

---

# Spannungsfeld Arbeitsplatz: Der arbeitende Mensch im Kontext von Ressourcen und Anforderungen

Mag.<sup>a</sup> Sigrid Schmiedl, MA<sup>a</sup>, MMag.<sup>a</sup> Dr.<sup>in</sup> Bettina Kubicek<sup>a,b</sup>

<sup>a</sup> Ferdinand Porsche FernFH, Lothringerstrasse 4-8, A-1040 Wien, AUSTRIA

<sup>b</sup> Institut für Angewandte Psychologie: Arbeit, Bildung, Wirtschaft, Universität Wien, Universitätsstraße 7, A-1010 Wien, AUSTRIA

---

## KURZFASSUNG/ABSTRACT:

Die Veränderungen im Arbeitsleben führen zu einer Erhöhung der Arbeitsbelastungen, zu Ausfällen und Folgeerkrankungen bei den MitarbeiterInnen. Dies bedingt hohe gesamtwirtschaftliche Kosten. Das Job Demands-Resources Modell (JD-R) wurde als arbeitswissenschaftliches Modell gewählt um Arbeitsanforderungen mit Ressourcen und Outcome Variablen, wie Burnout und Engagement in Beziehung zu setzen. Dafür wurde das JD-R anhand einer exemplarischen Querschnittstichprobe von 1552 MitarbeiterInnen aus ambulanten und stationären Gesundheits- und Pflegeeinrichtungen auf seine Gültigkeit überprüft. Zur Anwendung kamen multiple lineare Regressionsanalysen. Die Wechselwirkungen von unterschiedlichen Belastungen und Ressourcen wurden mittels moderierter multipler Regressionsanalysen untersucht. Es konnten signifikante Haupteffekte für die Gültigkeit des JD-R gefunden werden. Die Wechselwirkungen zwischen Anforderungen und Ressourcen lieferten bestätigende aber auch widersprechende Ergebnisse. Aus den Befunden lassen sich zahlreiche Implikationen für Arbeitsgestaltungsmaßnahmen zur Belastungsreduktion der MitarbeiterInnen ableiten.

## 1 EINLEITUNG

Bereits seit dem Zeitalter der Industrialisierung sind die Zusammenhänge zwischen Arbeit und Arbeitsanforderungen und in weiterer Folge Gesundheit wohlbekannt. Während bereits sehr früh Maßnahmen im ArbeitnehmerInnenschutz zur Reduktion physischer Belastungen in den Betrieben gesetzt wurden, waren es die arbeitsbedingten psychischen Belastungen, die über lange Jahre hinweg ignoriert wurden. Es galt als „State of the Art“ nur körperliche Arbeitsbedingungen zu erheben, die zu Belastungen und bei einem Fortbestehen über längere Zeit hinweg zu Fehlbeanspruchungen führen. Um auch den psychischen Belastungen Rechnung zu tragen, wurden mehrere arbeitswissenschaftliche Modelle entwickelt wie z.B. das Demand-Control Modell (Karasek, 1979 [10]), das Effort-Reward Imbalance Modell (Siegrist, 1996 [9]), welche sich den Beziehungen von Arbeitsanforderungen mit Beanspruchungsfolgen widmeten. Das JD-R stellt ein noch wesentlich komplexeres Wirkmodell als die bislang herangezogenen Modelle dar.

Das Job Demands-Resources Modell (Demerouti et al., 2000 [6], 2001 [7]) ermöglicht es Arbeitsanforderungen und Ressourcen mit diversen Outcome Variablen wie z.B. Burnout und Engagement in Beziehung zu setzen. Ziel der vorliegenden Forschungsarbeit ist es, den Zusammenhang von Arbeitsanforderungen mit Beanspruchungsfolgen deutlich zu machen, aber auch die Relevanz einer potenziellen Einbindung von Ressourcen zu diskutieren, da die Bedeutung von Ressourcen erst seit kurzem in der Arbeitswissenschaft thematisiert wird.

## 2 FORSCHUNGSFRAGE

Im Rahmen des Forschungsprojektes soll untersucht werden, wie unterschiedliche Arbeitsbelastungen und Ressourcen im Rahmen des Job Demands-Resources Modells mit den Burnout-Subdimensionen Depersonalisation und emotionale Erschöpfung und weiterführend mit den Engagement-Subdimensionen Energie und Hingabe in Zusammenhang stehen. Auch soll getestet werden, ob einzelne Ressourcen den Zusammenhang von Arbeitsbelastungen und Burnout verringern können.

### 3 METHODIK

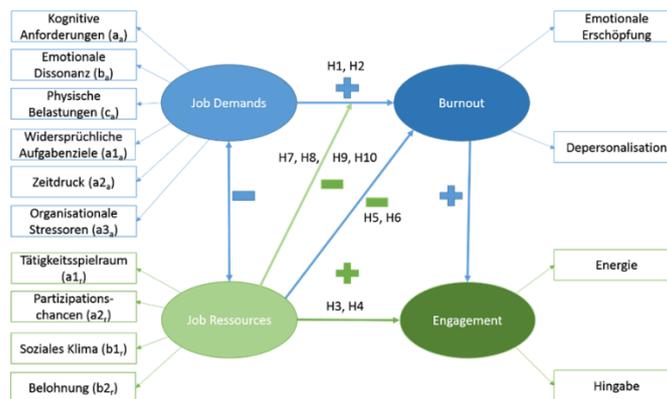
Die Forschungsfragen sollen anhand einer Analyse bereits im Jahr 2010 erhobener Daten aus dem Forschungsprojekt zur Qualität des Arbeitslebens in Pflegeberufen der Universität Wien beantwortet werden. Das Projekt wurde unter Kooperation des Dachverbandes der Wiener Sozialeinrichtungen im Zeitraum von 2008 bis 2010 durchgeführt. Das Projekt umfasste eine Längsschnitterhebung zu zwei Messzeitpunkten. Die erste Erhebungsphase wurde im Jahr 2008, die zweite im Jahr 2010 durchgeführt. Die Erhebung fand in Wien, Niederösterreich, Burgenland, Oberösterreich und Salzburg statt. Teilnehmende Organisationen waren sowohl im öffentlichen wie auch im privaten Bereich angesiedelt, wobei der Hauptfokus im Bereich der Langzeitpflege lag. Die hier dargestellte vertiefende Analyse der Daten entstammt ausschließlich dem zweiten Erhebungszeitpunkt von März bis Juni 2010. Die Stichprobe setzt sich aus 1552 MitarbeiterInnen unterschiedlicher Pflegeeinrichtungen zusammen, die im stationären und ambulanten Pflegebereich tätig sind. Die Fragebogenerhebung erfolgte mittels Papier-Bleistift Fragebogen und fand im Rahmen der Dienstzeit statt.

Für die Erfassung der jeweiligen Konstrukte wurden ausschließlich gut validierte Messinstrumente herangezogen, die dennoch vorab auf ihre Messgüte (Reliabilität und Itemtrennschärfe) hin überprüft wurden. Diesbezüglich lieferten die verwendeten Skalen durchwegs sehr zufriedenstellende bis zufriedenstellende Ergebnisse. Arbeitsanforderungen und Ressourcen wurden mit dem Tätigkeits- und Arbeitsanalyse Verfahren für das Krankenhaus (TAA-KH-S), den Frankfurt Emotion Work Scales (FEWS) und der Effort-Reward Imbalance Scale (ERI) erfasst. Burnout wurde mit dem Maslach Burnout Inventory (MBI-D), und Engagement mit der Utrecht Work Engagement Scale (UWES-9) operationalisiert. Als Kontrollvariablen für die Analysen kamen Alter, Geschlecht, Ambulant/ Stationär, Vollzeit/ Teilzeit und Diplombiert/ Sonstiges Personal zum Einsatz. Es wurden zahlreiche mehrfache multiple lineare Regressionsanalysen und zur Darstellung von Interaktionseffekten (Wechselwirkungen) moderierte lineare Regressionen durchgeführt. Die Auswertungen wurden mit der Statistiksoftware IBM SPSS Statistics® Version 21 durchgeführt.

#### 3.1 Forschungsmodell

Demerouti et al. (2001 [7]) entwickelten ein Modell, welches die bereits mehrfach erwähnten Arbeitsanforderungen (job demands) und Ressourcen (job resources) mit Outcomevariablen wie Burnout und Engagement in Beziehung setzt. Arbeitsanforderungen repräsentieren jene Eigenschaften einer Arbeitstätigkeit, die potenziell für das Entstehen von Arbeitsbelastungen verantwortlich sind, wenn sie die Anpassungsfähigkeit und Bewältigungsmechanismen der einzelnen MitarbeiterInnen übersteigen. Anders gesagt können darunter jene physischen, sozialen und organisationalen Aspekte verstanden werden, die seitens der MitarbeiterInnen mit physischen oder psychischen Kosten in Verbindung gebracht werden können (Bakker, Demerouti & Schaufeli, 2003 [2]). Im Rahmen des Forschungsvorhabens wurden die kognitiven Anforderungen, die emotionalen im Sinne der emotionalen Dissonanz und die physischen Belastungen erfasst. Allgemeine kognitive Anforderungen wurden noch um spezifische wie widersprüchliche Aufgabenziele, Zeitdruck und organisationale Stressoren erweitert. Ergänzend dazu wurden die Ressourcen Tätigkeitsspielraum, die vorhandenen Partizipationschancen, das soziale Klima bzw. Aspekte wie Anerkennung und Belohnung für geleistete Tätigkeiten erhoben. Um das JD-R auf seine Gültigkeit hin überprüfen zu können, war es noch erforderlich Burnout mit den Aspekten emotionale Erschöpfung und Depersonalisation und auf der anderen Seite Engagement mit seinen Dimensionen Energie und Hingabe im Forschungsmodell zu berücksichtigen. Das Job Demands-Resources Modell bildet zwei voneinander unabhängige Prozesse ab (siehe Abbildung 1). Einerseits den energetischen Prozess, wo durch hohe Arbeitsanforderungen die psychischen/mentalen und physischen Ressourcen der MitarbeiterInnen verbraucht werden. Daraus resultieren bei längerfristiger Belastung Burnout bzw. gesundheitliche Beeinträchtigungen und reduziertes Wohlbefinden bei den MitarbeiterInnen (Schaufeli & Bakker, 2004 [8]; Demerouti et al., 2000 [6]). Andererseits findet ein motivationaler Prozess statt, der seitens der

MitarbeiterInnen ein verstärktes Engagement und ein verstärktes Commitment zur Organisation bewirkt (Korunka, Kubicek, Schaufeli & Hoonakker, 2009 [11]). Entsteht durch Arbeitsanforderungen ein psychisches Ungleichgewicht, werden seitens der MitarbeiterInnen die korrespondierenden Ressourcen aktiviert, um die potenziell negativen Auswirkungen der Belastung zu reduzieren (Chrisopoulos et al., 2010 [4]). Wichtig dabei ist, dass Arbeitsanforderungen, Ressourcen und Outcomevariablen zur selben Kategorie gehören, also entweder kognitiv, emotional oder physisch sind. Denn nur unter dieser Grundbedingung ist die puffernde Wirkung von Ressourcen wahrscheinlich (De Jonge & Dormann, 2006 [5]). Das gesamte JD-R wurde auf seine Gültigkeit hin überprüft und lieferte eine Fülle an Ergebnissen, wobei nun besonders relevante Befunde zur puffernden Wirkung von Ressourcen herausgegriffen werden sollen.

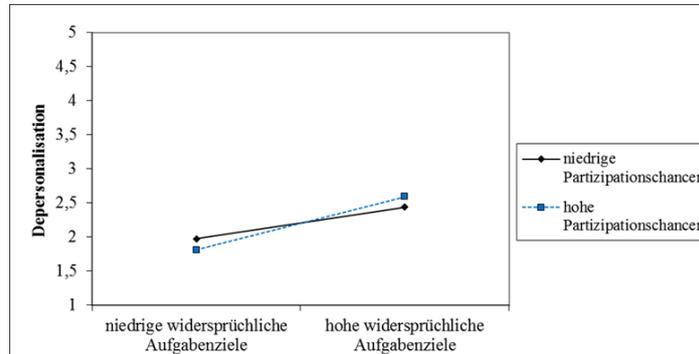


**Abbildung 1.** Anmerkung: Quelle: a=Arbeitsanforderungen; r=Ressource; Kognitive Anforderungen (aa, a1a, a2a, a3a); Emotionale Anforderungen (ba); Physische Anforderungen (ca); Kognitive Ressourcen (a1r, a2r); Emotionale Ressourcen (b1r, b2r); modifiziert nach Bakker & Demerouti, 2007 [3].

### 3.2 Resultate

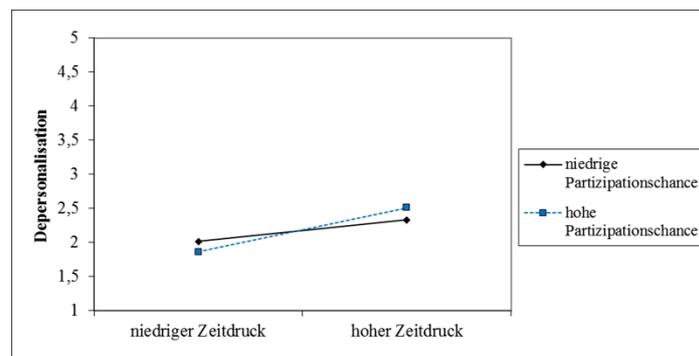
Folgende Ergebnisse konnten nun gewonnen werden: Arbeitsanforderungen (kognitiv, emotional und physisch) leisten einen signifikanten Beitrag zur Vorhersage von emotionaler Erschöpfung und Depersonalisation. Ressourcen korrelieren signifikant mit dem MitarbeiterInnenengagement. Sind die Ressourcen am Arbeitsplatz hoch ausgeprägt, so fällt die emotionale Erschöpfung und Depersonalisation bei den MitarbeiterInnen geringer aus. Die Wechselwirkungen liefern zum Teil inkonsistente Ergebnisse. Einige bestätigen die Pufferhypothese, also die belastungsreduzierende Wirkung von Ressourcen, konsistent zu Bakker, Demerouti und Sanz-Vergel (2014 [1]). Besonders interessante Befunde werden nun näher dargestellt.

Die Dimension Depersonalisation kann durch widersprüchliche Aufgabenziele und Partizipationschancen ( $p < 0.01$ ,  $R^2 = .15$ ) vor mit einer Varianzaufklärung von 15 % hergesagt werden. Hohe Partizipationschancen in Kombination mit klaren Aufgabenstellungen und Zielvorgaben rufen bei den MitarbeiterInnen weniger Depersonalisation hervor. In dieser konkreten Konstellation wirken sich hohe Partizipationschancen als Ressource aus und reduzieren die Belastung. Treffen jedoch hohe Partizipationschancen auf Widersprüchlichkeiten in der Aufgabenerfüllung, so kommt es zum gegenteiligen Effekt, dass hohe Partizipationschancen die Depersonalisation bei den MitarbeiterInnen noch erhöhen können. Die Ressource dürfte ihre belastungsreduzierende Wirkung verlieren und sich in einen Stressor verwandeln (siehe Abbildung 2). Niedrige Partizipationschancen dürften bei hohen Widersprüchlichkeiten hingegen eher belastungsreduzierend wirken.



**Abbildung 2.** Interaktionseffekt widersprüchliche Aufgabenziele x Partizipationschancen zur Vorhersage von Depersonalisation

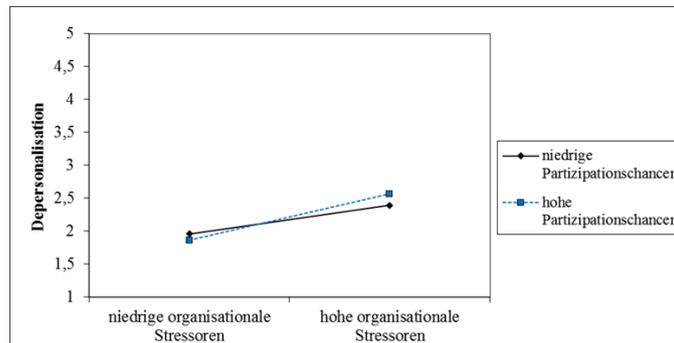
Als weiterer Befund zeigt die Interaktion zwischen Zeitdruck und Partizipationschancen eine signifikante Wechselwirkung zur Vorhersage von Depersonalisation, diese kann Abbildung 3 entnommen werden ( $p < 0.01$ ,  $R^2 = .10$ ). Die Varianzaufklärung betrug 10 %.



**Abbildung 3.** Interaktionseffekt Zeitdruck x Partizipationschancen zur Vorhersage von Depersonalisation

In Abbildung 3 sieht man den Zusammenhang von Zeitdruck und Partizipationschancen mit Depersonalisation. Hohe Partizipationschancen reduzieren bei niedrigem Zeitdruck die Depersonalisation bei den MitarbeiterInnen. Ein äußerst spannender Befund zeigt sich, wenn man die Wirkung von hohen Partizipationschancen unter hohem Zeitdruck betrachtet. In dieser Bedingung ist die belastungsreduzierende Wirkung der Ressource Partizipationschancen aufgehoben und die Depersonalisation wird sogar noch erhöht.

Der letzte, von den Modellannahmen abweichende Befund findet sich in der Dimension Depersonalisation im Zusammenhang mit organisationalem Stress und Partizipationschancen (siehe Abbildung 4). Gemeinsam erklären die beiden Variablen 12 % der Varianz der Depersonalisation. Hohe Partizipationschancen verstärken bei hohen organisationalen Stressoren noch die Depersonalisation bei den MitarbeiterInnen, während diese bei niedrigen organisationalen Stressoren eine tendenzielle mildernde Wirkung haben.



**Abbildung 4.** Interaktionseffekt organisationale Stressoren x Partizipationschancen zur Vorhersage von Depersonalisation

Zusammenfassend lässt sich sagen, dass Ressourcen einen zentralen Beitrag für MitarbeiterInnenengagement leisten, und deshalb erhalten, ausgebaut und noch weiter gefördert werden sollten (Schaufeli & Bakker, 2004 [8]). Es gibt Ressourcen, die unter geringer Belastung eine positive Wirkung haben, jedoch bei Zunahme der Belastung sich in eine Art „Stressor“ verwandeln, und negative Auswirkungen entfalten können. Dieser Umkehreffekt zeigt sich speziell bei den Prädiktoren Zeitdruck, widersprüchliche Aufgabenziele und organisationale Stressoren, in Kombination mit Partizipationschancen als Interaktion und der Outcomevariable Depersonalisation.

### 3.3 Zusammenfassung und Ausblick

Das grundlegende Ziel, das Job Demands-Resources Modell von Demerouti et al. (2000 [6], 2001 [7]) empirisch anhand einer Stichprobe aus dem Pflegebereich zu überprüfen, wurde erreicht. Inhaltlich bedeutet dies, dass Arbeitsanforderungen wie kognitive, emotionale und physische Anforderungen einen signifikanten Beitrag zur Vorhersage von emotionaler Erschöpfung und Depersonalisation leisten. Alle anderen Anforderungen wie emotionale Dissonanz, physische Belastungen, widersprüchliche Aufgabenziele, Zeitdruck und organisationale Stressoren erhöhen die emotionale Erschöpfung bei den MitarbeiterInnen, diese gilt es folglich in Unternehmen aktiv zu reduzieren bzw. zu kontrollieren um die MitarbeiterInnengesundheit langfristig erhalten zu können. Auch die Dreiteilung von Arbeitsanforderungen in kognitiv, emotional und physisch zur Vorhersage von Burnout konnte, wie von Demerouti (2001 [7]) beschrieben, repliziert werden.

Der Zusammenhang von Job Ressourcen (Tätigkeitsspielraum, Partizipationschancen, sozialem Klima, Anerkennung) und Engagement (Energie, Hingabe) konnte ebenfalls gestützt werden. Belohnungen wie Lob, Anerkennung und Wertschätzung aber auch Tätigkeitsspielraum, Partizipationschancen am Arbeitsplatz und positives soziales Klima können das MitarbeiterInnenengagement signifikant erhöhen. Betrachtet man nun Arbeitsanforderungen und Ressourcen gemeinsam in einem Modell zur Vorhersage von emotionaler Erschöpfung bzw. Depersonalisation, so kann ein eindeutiger Mehrwert als Ergänzung zu den Arbeitsanforderungen durch das Hinzufügen und Berücksichtigen von Ressourcen generiert werden. Vorsicht ist jedoch bei der Kombination von speziellen Ressourcen wie z.B. Partizipationschancen mit Arbeitsanforderungen wie widersprüchliche Aufgabenziele, Zeitdruck und organisationale Stressoren geboten. Hier kann sich ein Umkehreffekt unter hohen Arbeitsanforderungen entwickeln und die puffernde Wirkung verloren gehen. Möglicherweise wird aus einer Ressource deshalb ein Stressor, weil die Aufgabe nicht entsprechend den Zielvorgaben oder Zielvorstellungen bewältigt werden kann. Für Führungskräfte bedeutet dies, dass bei Vorhandensein der oben genannten Arbeitsanforderungen auf die Höhe der Gestaltungsmöglichkeiten zu achten ist, um nicht noch zusätzliche Belastungen durch unerfüllbare Zielvorgaben entstehen zu lassen. Speziell bei diesem Befund wären weiterführende Forschungen wünschenswert.

Als Kritikpunkte für die vorliegende Forschungsarbeit kann die selektive Auswahl von Arbeitsanforderungen und Ressourcen gesehen werden. Diesem Punkt könnte man für zukünftige Untersuchungen Rechnung tragen und eine Vielzahl unterschiedlicher Anforderungen und Ressourcen berücksichtigen. Die vorliegenden Befunde und die daraus gewonnenen Erkenntnisse haben ausschließlich für das Gesundheitswesen ihre Gültigkeit. Ebenso können durch das Forschungsdesign als Querschnittsanalyse keine Kausalzusammenhänge abgeleitet werden, hierfür wären Längsschnittdaten wünschenswert.

Dennoch sind für die Praxis folgende Maßnahmen relevant: Die Arbeitsanforderungen sind an den jeweiligen Arbeitsplätzen zu erfassen und in kognitive, emotionale und physische aufzuteilen. Bestehen zu hohe Anforderungen sind diese zu reduzieren. Ziel sollte dabei sein, die Anforderungen stabil zu halten, so dass die MitarbeiterInnen keine Überforderung erleben. Darüber hinaus sollte die Arbeit so gestaltet werden, dass sie kognitiv fordernd ist um Lern- und Entwicklungsprozesse möglich zu machen und MitarbeiterInnenengagement zu fördern. Denn herausfordernde Tätigkeiten sollen fordern ohne zu überfordern. Da in vielen Berufen, wie auch im Gesundheitswesen die Emotionsarbeit zum Berufsalltag gehört, gilt es auch hier gezielte Maßnahmen zur Reduktion von emotionaler Dissonanz in Organisationen zu implementieren. Ressourcen an Arbeitsplätzen sollen aktiv identifiziert, bei der Arbeitsgestaltung berücksichtigt und erhalten werden. Kulturarbeit und die Etablierung einer Wertschätzungs- und Anerkennungskultur sind nur ein erster Schritt. Als Folge sind MitarbeiterInnen für gute Leistungen zu loben und Anreize im Sinne von Weiterbildungsprogrammen, Personalentwicklungs- und Laufbahnplanungen und Talentmanagement seitens des Human Resources Managements zu setzen. Das Ziel sollte sein, eine Kombination von verhaltens- und verhältnisbezogenen Maßnahmen in Unternehmen zu implementieren, denn dadurch können die besten Ergebnisse für MitarbeiterInnen und Organisationen erzielt werden. Es ist jedenfalls unzulässig bei Defiziten in der Organisation ausschließlich die Ressourcen der MitarbeiterInnen zu erhöhen, aber gleichzeitig nichts gegen die in „Schieflage“ geratenen Arbeitsanforderungen zu tun.

## LITERATURVERWEISE

- [1] Bakker, A. B., & Demerouti, E., & Sanz-Vergel, A. I. (2014). Burnout and work engagement: The JD-R approach. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 1, 389-411.
- [2] Bakker, A. B. & Demerouti, E., & Schaufeli, W. (2003). Dual processes at work in a call centre: An application of the job demands-resources model. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 12 (4), 393-417.
- [3] Bakker, A. B., & Demerouti, E. (2007). The job demands-resources model: State of the art. *Journal of Managerial Psychology*, 22 (3), 309-328.
- [4] Crisopoulos, S., Dollard, M. F., Winefield, A. H., & Dormann, C. (2010). Increasing the probability of finding an interaction in work stress research: A two-wave longitudinal test of the triple-match principle. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 83, 17-37.
- [5] De Jonge, J., & Dormann, C. (2006). Stressors, resources, and strain at work: A longitudinal test of the triple-match-principle. *Journal of Applied Psychology*, 91 (5), 1359-1374.
- [6] Demerouti, E., Bakker, A. B., Nachreiner, F., & Schaufeli, W. B. (2000). A model of burnout and life satisfaction amongst nurses. *Journal of Advanced Nursing*, 32, 454-464.
- [7] Demerouti, E., Bakker, A. B., Nachreiner, F., & Schaufeli, W. B. (2001). The Job Demands-Resources Model of Burnout. *Journal of Applied Psychology*, 83, 499-512.
- [8] Schaufeli, W. B., & Bakker, A. B. (2004). Job demands, job resources, and their relationship with burnout and engagement: A multi-sample study. *Journal of Organizational Behavior*, 25, 293-315.
- [9] Siegrist, J. (1996). Adverse health effects of high-effort/low-reward conditions. *Journal of Occupational Health Psychology*, 1, 27-41.
- [10] Karasek, R. A. (1979). Job demands, job control, and mental strain: Implications for job redesign. *Administrative Science Quarterly*, 32, 285 – 308.
- [11] Korunka, C., Kubicek, B., Schaufeli, W. B., & Hoonakker, P. (2009). Work engagement and burnout: testing the robustness of the Job Demands-Resources Model. *The Journal of Positive Psychology*, 4 (3), 243-255.