

Evaluation der Kompetenzenbilanz Stress und Unternehmen

Dr. Kurt Seipel
9.10.2005

1. Einleitung

Die vorliegende Ausarbeitung verfolgt den Zweck Zusammenhänge zwischen den gefundenen Ergebnissen der Evaluierung der Kompetenzenbilanz und den Themenbereichen Stress und Unternehmen aufzuzeigen.

Die Themenbereiche Kompetenzen, Stress und die Auswirkungen von Kompetenzen in Organisationen sind bislang noch wenig untersuchte Themenbereiche.

Im Folgenden wird versucht die Auswirkungen der Ergebnisse der Durchführung der Kompetenzenbilanz am Zukunftszentrum Tirol im Kontext mit den Konstrukten *Stress* und *Unternehmen* so darzustellen, dass der Leser sich der engen Verbindungen bewusst wird.

2. Die Ergebnisse der Evaluation

Im Folgenden sollen nur kurz die Ergebnisse der psychologischen Wirkungen dargestellt werden, die durch die Kompetenzenbilanz bei den Teilnehmenden verändert werden. Das Durchlaufen der Kompetenzenbilanz hat bei den Personen die Werte der unten angeführten Konstrukte im Vergleich zur Kontrollgruppe erhöht. Besonders bemerkenswert ist das vorgefundene Faktum, dass sich allgemein als stabil geltende Merkmale von Personen durch den Prozess der Kompetenzenbilanz verändert haben (vgl. Triebel, 2005, S. 8f.):

Proaktivität – die TeilnehmerInnen an der Kompetenzenbilanz werden in die Lage versetzt aktiv und gestaltend auf Probleme und Aufgabenstellungen zuzugehen

Selbstkonzept eigener Fähigkeiten – die TeilnehmerInnen an der Kompetenzenbilanz beschreiben sich als selbstsicherer und aktiver

Überzeugung Probleme aus eigener Kraft zu lösen – die TeilnehmerInnen an der Kompetenzenbilanz sehen Erfolge als abhängig von eigener Anstrengung, sie erleben sich als wirksamer und effektiver

Selbstwirksamkeitsüberzeugung – die TeilnehmerInnen an der Kompetenzenbilanz können als aktiver, handlungsfähiger und sicherer in ihre Handlungsplanung und -realisation beschrieben werden

Stressverarbeitung – die TeilnehmerInnen an der Kompetenzenbilanz sind besser dazu in der Lage nach belastenden Situationen sich zu regenerieren bzw. „abzuschalten“

Wahrgenommene berufliche Belastetheit – die TeilnehmerInnen an der Kompetenzenbilanz fühlen sich weniger beruflich belastet und führen als Grund Ziele, Perspektivenwechsel und erreichte Jobpositionen an

Diese psychologischen Wirkungen, die sich auf Grund der Evaluierung der Kompetenzenbilanz deutlich zeigen, sind die Basis für die Verknüpfung mit den Themenbereichen Stress und Wirkungen in Unternehmen.

3. Stress

Der Begriff Stress wurde von Cannon (1914) in die humanwissenschaftliche Diskussion eingeführt und durch Hans Selye populär gemacht. Heute ist er in der Alltagssprache wie in der Wissenschaft sehr gebräuchlich, in beiden Bereichen hat er eine sehr weitgehende Bedeutung:

Vom milden Elektroschock bis zur Erwartung eines komplizierten chirurgischen Eingriffs, vom „Prüfungs-Stress“ bis zur Beobachtung grausamer Filme, vom Zeitdruck in der Arbeit bis hin zu Reaktionen auf Naturkatastrophen und Krieg gibt es kaum eine Situation, die nicht schon unter dem Stichwort „Stress“ untersucht worden wäre. Den ansonsten recht unterschiedlichen Stresskonzepten gemeinsam ist allerdings die Annahme eines Ungleichgewichts: Eine Anforderung aus der Umgebung (oder auch aus der Person selbst) geht über ein – wie auch immer definiertes – „Normalmaß“ hinaus und gibt Anlass zu einer besonderen Bewältigungsreaktion („Coping“). (vgl. *Semmer*, 2000, S. 744).

Für den Umgang mit Stress in der Arbeitswelt existieren verschiedene Modelle wie z.B. das Regulationskompetenzmodell, das Realitätskontakt, Anpassungsfähigkeit, inneres Gleichgewicht und Widerstandsfähigkeit gegen Stress zum Thema macht (vgl. *Kaluza*, 2005, S. 7; *Badura*, 1993, S. 24f.).

- ≥ Wird Stress im Kontext von Gesundheitsförderung gesehen so kann Gesundheit als „umfassendes psychophysisches Wohlbefinden verstanden werden, das nicht als ein einmal erreichter Zustand, sondern in einem ständigen Prozess der Auseinandersetzung mit unterschiedlichsten alltäglichen Lebenssituationen immer wieder neu hergestellt und aufrecht erhalten wird. Um Wohlbefinden zu erlangen ist es hierbei notwendig, dass der einzelne Mensch hinreichende Kompetenzen besitzt, um verschiedenste Anforderungen zu meistern oder zu verändern, dass er eigene Wünsche und Bedürfnisse wahrnehmen und verwirklichen und sein alltägliches Leben als sinnvoll erfahren kann.“ (*Kaluza*, 2005, S. 9)
 - Ausgehend von dieser Definition wird deutlich, dass die Wirkungen der Kompetenzenbilanz im Sinne dieser Definition als Gesundheitsförderung verstanden werden können (→ Proaktivität, → Selbstkonzept eigener Fähigkeiten, → Überzeugung, Probleme aus eigener Kraft zu lösen, → Selbstwirksamkeitsüberzeugung, → Stressverarbeitung, → Wahrgenommene berufliche Belastetheit)
- ≥ *Antonovsky* (1988) kommt zum Schluss, dass Vertrauen in andere und das in die eigenen Kontrollmöglichkeiten ein Gefühl der Handhabbarkeit (sense of manageability), dass zur Verfügung stehende Ressourcen (eigene oder fremde) ausreichen, Anforderungen zu bewältigen (→ Selbstkonzept eigener Fähigkeiten, → Überzeugung, Probleme aus eigener Kraft zu lösen).
- ≥ Selbstwirksamkeitsüberzeugungen und -erwartungen spielen in unterschiedlichen Kontexten eine Rolle: Die Verbesserung/Erhöhung von Bewältigung von Alltagsstress, Ertragen von Schmerzen, Umgang mit chronischen Leiden, Entwöhnung von Abhängigkeiten, Aufbau von gesunden Verhaltensweisen wurden in diesem Zusammenhang untersucht (*Schwarzer*, 1993; *Bandura*, 1992; *O’Leary*, 1984).

Für das Stressmanagement (die Stressbewältigung) stellt *Kaluza* (2005, S. 50ff.) drei Wege vor, die über die Ergebnisse der Kompetenzenbilanz ebenfalls abgebildet werden können:

1. Instrumentelles Stressmanagement

Stressoren sollen reduziert oder ganz ausgeschaltet werden. Die Anpassung kann reaktiv auf konkrete und präventiv auf die Verringerung künftiger Belastungen orientiert sein:

Information suchen – Arbeitsaufgabe delegieren – persönliche Zeitplanung verändern – Fortbildungsveranstaltungen besuchen – nach Unterstützung suchen – soziales Netzwerk aufbauen – Klärungsgespräche führen - Arbeitsaufgaben gezielt strukturieren – persönliche/berufliche Prioritäten definieren

≥ Kompetenzenbilanz: → Zielbildung, → Coachinggespräche

2. Kognitives Stressmanagement (*Meichenbaum*, 1991; *Schelp/Maluck/Gravemeier*, 1997)

Geändert sollen hier werden die eigenen Merkmale in Form von persönlichen Motiven, Einstellungen und Bewertungen – also die persönlichen Stressverstärker:

Leistungsansprüche überprüfen – Schwierigkeiten nicht als Bedrohung, sondern als Herausforderungen sehen – alltägliche Aufgaben nicht zum Maßstab machen – den Blick für das Wesentliche bewahren – sich des Gelungenen, Positiven bewusst werden – Ärger und Verletzungen verarbeiten – weniger auf andere setzen – sich selbst weniger wichtig nehmen

≥ Kompetenzenbilanz: → Lebensprofil, → Zielbildung, → Coachinggespräche

3. Palliativ-regeneratives Stressmanagement

Dabei steht die Regulierung und Kontrolle der psychologischen und physiologischen Stressreaktion im Vordergrund. Ziel ist es ein Coping zu erreichen, das emotionsregulierende Bewältigungen nicht nur auf die Reduktion negativer Gefühle begrenzt ist, sondern positive Gefühlsqualitäten anstrebt, z.B. Stolz, Freude, Begeisterung, lustvoll erlebte Spannung):

Kurzfristig:

Einnahme von Psychopharmaka – Ablenkung – körperliche Aktivitäten - entlastende Gespräche führen – Trost und Ermutigung suchen – sich kurz entspannen – sich selbst etwas Gutes tun

Langfristig:

Einem Hobby nachgehen – Freundschaften – soziales Netzwerk pflegen - Entspannungsübungen – Sport treiben

≥ Kompetenzenbilanz: → Lebensprofil, → Zielbildung, → Coachinggespräche, → Selbst-/Fremdbild

Die in der Kompetenzenbilanz eingesetzten Methoden und Instrumente unterstützen also in Summe das Stressmanagement in allen Bereichen. Richtiger Weise weist die Skala „Stressverarbeitung“ auch im Vergleich zur Kontrollgruppe bessere Werte aus.

4. Betriebliche Gesundheitsförderung

Betriebliche Gesundheitsförderung (BGF) umfasst alle gemeinsamen Maßnahmen von ArbeitgeberInnen, ArbeitnehmerInnen und Gesellschaft zur Verbesserung von Gesundheit und Wohlbefinden am Arbeitsplatz.

Dies kann durch eine Verknüpfung folgender Ansätze erreicht werden:

- ≥ Verbesserung der Arbeitsorganisation und der Arbeitsbedingungen
- ≥ Förderung einer aktiven MitarbeiterInnenbeteiligung
- ≥ Stärkung persönlicher Kompetenzen

Grundlage für die aktuellen Aktivitäten zur BGF bilden zwei Faktoren: Zum einen hat die EG- Rahmenrichtlinie Arbeitsschutz (Richtlinie des Rates 89/391/EWG) eine Neuorientierung des traditionellen Arbeitsschutzes in Gesetzgebung und Praxis eingeleitet. Zum anderen wächst die Bedeutung des Arbeitsplatzes als Handlungsfeld der öffentlichen Gesundheit (Public Health).

Gesunde, motivierte und gut ausgebildete MitarbeiterInnen sind sowohl in sozialer wie ökonomischer Hinsicht Voraussetzung für den zukünftigen Erfolg der Europäischen Union. Der zuständige Dienst der Europäischen Kommission hat daher eine Initiative zum Aufbau eines Europäischen Netzwerkes für BGF unterstützt. Diese Initiative befindet sich im Einklang mit Artikel 129 des Vertrages zur Gründung der Europäischen Gemeinschaft und dem Aktionsprogramm der Gemeinschaft zur Gesundheitsförderung, -aufklärung, -erziehung und -ausbildung innerhalb des Aktionsrahmens im Bereich der öffentlichen Gesundheit (Nr. 645/96/EG). Mitglieder des Europäischen Netzwerkes sind Organisationen aus allen 15 Mitgliedsstaaten und den Ländern des Europäischen Wirtschaftsraumes. Sie sind gleichzeitig nationale Kontaktstellen.

Der traditionelle Arbeitsschutz hat durch die Verringerung von Arbeitsunfällen und die Prävention von Berufskrankheiten entscheidend zur Verbesserung der Gesundheit am Arbeitsplatz beigetragen. Dennoch reichen seine Mittel offensichtlich nicht, um dem weiten Spektrum der o.g. Probleme zu begegnen.

Unternehmen, die Gesundheit an ihren Arbeitsplätzen fördern, senken damit die krankheitsbedingten Kosten und steigern ihre Produktivität. Dies ist das Ergebnis einer gesünderen Belegschaft mit höherer Motivation, besserer Arbeitsmoral und besserem Arbeitsklima.

BGF ist eine moderne Unternehmensstrategie und zielt darauf ab, Krankheiten am Arbeitsplatz vorzubeugen (einschließlich arbeitsbedingter Erkrankungen, Arbeitsunfälle, Berufskrankheiten und Stress), Gesundheitspotentiale zu stärken und das Wohlbefinden am Arbeitsplatz zu verbessern.

Die Wirkungen der Kompetenzenbilanz auf Betriebe im Kontext von Stress- und Belastungsreduktion schaffen demnach ideale Bedingungen: den Stressoren werden die gesundheitsförderliche Gestaltung von Arbeitsbedingungen, -zeiten und -abläufen, Teamentwicklung und die fachliche Qualifizierung entgegengesetzt.

- ≥ Kompetenzenbilanz: → Lebensprofil, → Zielbildung, → Coachinggespräche

Bei den individuellen Stressverstärkern werden gesundheitsförderliche Mitarbeiterführung, Transparente Rückmeldung und Partizipation eingesetzt.

≥ Kompetenzenbilanz: → Lebensprofil (Erkennen von Mustern), → Zielbildung, → Fachliche Kompetenzen, → Coachinggespräche

Bei der Stressreaktion gelten Wellness- und Fitnessangebote, „Work-life-balance“ und Bewegungspausen als notwendig.

Kompetenzenbilanz: → Lebensprofil (Erkennen von Mustern), → Zielbildung, → Fachliche Kompetenzen, → Coachinggespräche

Für den betrieblichen Kontext gilt, dass die Effekte der Belastungsreduktion im Sinne der unter Abschnitt 2 dargestellten psychologischen Konstrukte und die daraus resultierenden positiven Phänomene direkte Auswirkungen auf folgende Parameter haben dürften und damit kostenrelevant sind:

- ≥ Fehlzeiten
- ≥ Betriebsklima
- ≥ Innovationsmöglichkeiten
- ≥ OE i.S. eines Change Managements
- ≥ PE i.S. einer Karriereplanung
- ≥ Flexibilisierung

Bei den Soft-Facts sind folgende Entwicklungen zu erwarten:

- ≥ Arbeitszufriedenheit steigt
- ≥ Höhere Motivation (bessere Arbeitsmoral, besseres Arbeitsklima)
- ≥ Verbesserte betriebliche Kommunikation und Kooperation
- ≥ Höhere Mitarbeiterbindung
- ≥ PR für Recruiting (Imageaufwertung des Unternehmens)

Durch die Aktivierung der Teilnehmenden werden zudem Gegenpositionen zu Konstrukten wie der „Resignativen Arbeitszufriedenheit“ (AK Oberösterreich 2005) geschaffen, deren Bekämpfung den Unternehmen hohe Produktivität und Standortsicherheit ermöglichen.

5. Quellen

AK Oberösterreich/SORA/IFES: Resignative Arbeitszufriedenheit in Österreich. Handout Pressekonferenz vom 9.3.2005

Antonovsky, A.: Unraveling the mystery of health. How people manage stress and stay well. San Francisco 1988

Badura, B.: Gesundheitsförderung durch Arbeits- und Organisationsgestaltung – die Sicht des Gesundheitswissenschaftlers, in: *Pelikan, J.M./Demmer, H./Hurrelmann, K. (Hrsg.):* Gesundheitsförderung durch Organisationsentwicklung. Weinheim 1993, S. 20-33

- Edition QUEM (Hrsg.):* Kompetenzmessung im Unternehmen. Lernkultur- und Kompetenzmessung im betrieblichen Umfeld. Münster 2005
- Erpenbeck, J./v.Rosenstiel, L.:* Handbuch Kompetenzmessung. Erkennen, verstehen und bewerten von Kompetenzen in der betrieblichen, pädagogischen und psychologischen Praxis. Stuttgart 2003
- Europäisches Netzwerk für betriebliche Gesundheitsförderung:* Die Luxemburger Deklaration zur betrieblichen Gesundheitsförderung in der europäischen Union. Luxemburg 1997
- Frieling, E./Sonntag, K.:* Lehrbuch Arbeitspsychologie. (2. vollst. überarbeitete Auflage) Bern 1999
- Hasebrook, J./Zawacki-Richter, O./Erpenbeck, J. (Hrsg.):* Kompetenzkapital. Verbindungen zwischen Kompetenzenbilanzen und Humankapital. Frankfurt 2004
- Kaluza, Gert:* Stressbewältigung. Trainingsmanual zur psychologischen Gesundheitsförderung. Heidelberg 2005
- Kirchler, E.:* Wirtschaftspsychologie: Grundlagen und Anwendungsfelder der ökonomischen Psychologie. (2. überarbeitete und erweiterte Auflage) Göttingen 1999
- Schuler, H.(Hrsg.):* Lehrbuch der Personalpsychologie. Göttingen 2001
- Semmer, N.:* Stress, in: *Asanger, R./Wenninger, G. (Hrsg.):* Handwörterbuch der Psychologie. Augsburg 2000, S.744-752
- Triebel, Claas:* Kurzbericht zur Evaluation der Kompetenzenbilanz. (unveröffentlichtes Manuskript) Innsbruck 2005
- Ders.:* Evaluation der Kompetenzenbilanz. Ergebnisbereich. (unveröffentlichtes Manuskript) Innsbruck 2005
- Weinert, A.B.:* Organisationspsychologie. (4. Auflage) Weinheim 1998