A modern interior space featuring a white metal frame structure. The floor is made of light-colored wood. Several white, geometric paper lanterns are suspended from the ceiling by thin metal rods. The lighting is warm and ambient.

**«Der Staat wird
jedem Menschen
ein Grundeinkommen
zahlen müssen.»**

Elon Musk, Unternehmer und Investor, 2016

Freiräume bei der Arbeit fördern die Gesundheit

Wer im Job einen grossen Handlungsspielraum hat, ist weniger oft krank – und innovativer. Umfragen zeigen jedoch, dass die Freiräume für die Schweizer Berufstätigen abgenommen haben.

Von Sibylle Galliker und Achim Elfering

Was macht gute Arbeit aus? Aus Sicht der Erwerbstätigen ist die Antwort klar: Massgebend ist ein grosser Handlungsspielraum. Man möchte selbst entscheiden können, wie, wann, in welcher Reihenfolge und mit wem eine Aufgabe ausgeführt wird. Sehr wichtig ist den Befragten ausserdem, dass sie ihre fachlichen und kreativen Fähigkeiten in die Arbeit einbringen können und dass sie Anerkennung erfahren – nebst einer sicheren Anstellung und eines festen Einkommens.

Handlungsspielraum trägt denn auch zum Erhalt der Gesundheit bei, wie Studien klar belegen. So fallen Mitarbeitende, die über grosse Freiräume verfügen, weniger oft wegen Krankheit aus. Fragt man Erwerbstätige, ob sie mit Blick auf ihre Arbeit und ihren Gesundheitszustand davon ausgehen, dass sie ihren aktuellen Job bis zum Rentenalter ausüben können, dann bejahen dies mehr als 80 Prozent der Befragten mit dem höchsten Handlungsspielraum. In der Gruppe mit dem niedrigsten Handlungsspielraum sind es hingegen nur gerade 40 Prozent.

Handlungsspielraum kann also Belastungen verhindern oder abmildern. Freiräume ermöglichen es dem Einzelnen auch, die Aufgaben und das Arbeitsumfeld entsprechend den persönlichen Fähigkeiten und Vorlieben zu gestalten (sogenanntes Job Crafting). Geht die Kontrolle hingegen verloren, kann dies Stress bewirken.

Innovation entsteht im Arbeitsalltag – oder eben nicht

Kontrolle respektive Handlungsspielraum erhöht ausserdem die Bereitschaft, Verantwortung zu übernehmen. Kein Wunder also, dass Handlungsspielraum auch eine wichtige Bedingung dafür ist, dass Erwerbstätige ihre kreativen Fähigkeiten in die Arbeit einbringen. Kreativität wiederum ist eine Voraussetzung für Innovation.

Innovative Ideen sind für die Schweiz eine wichtige wirtschaftliche Ressource. Neue oder optimierte Produkte und Dienstleistungen müssen immer schneller auf den Markt gebracht werden. Neue Märkte wollen eröffnet, interne Abläufe angepasst und verbessert werden. Wenn gut ausgebildete Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter ihre Ideen und Gestaltungsvorschläge nicht mitteilen oder nicht umsetzen können, bleibt grosses Potenzial ungenutzt.

Geht es um die Förderung der Innovationskraft, liegt der Fokus meist auf einer innovationsfördernden Wirtschaftspolitik mit entsprechenden Forschungsinvestitionen und auf der Bildung. Etwas aus dem Blick geraten leicht die lokalen Arbeitsbedingungen in den Betrieben, die Innovation begünstigen oder hemmen können. Auch in diesem Zusammenhang erleichtern es hohe Handlungsspielräume den Mitarbeitenden, die Anforderungen und das individuelle Leistungsvermögen in Über-

einstimmung zu bringen. Eine gute Passung fördert die aufmerksame, konzentrierte, tiefgehende und positiv empfundene Beschäftigung mit den Arbeitsinhalten, die eine fruchtbare Basis für Innovationen ist («Flow»).

Freiräume nehmen ab, Belastung nimmt zu

Wie innovativ schätzen Schweizer Berufstätige ihr Arbeitsverhalten ein? Schlagen sie selbstständig neue Ideen vor, um die Leistung zu verbessern? In einer repräsentativen Studie der Stiftung Gesundheitsförderung Schweiz in Zusammenarbeit mit der Universität Bern und der Zürcher Hochschule für Angewandte Wissenschaften berichteten 2016 ein Drittel der Befragten von einem eher kleinen bis moderaten Innovationsverhalten. Ist es der Ort, das Gremium oder das Gefäss, das ihnen fehlt? Hemmt sie der oder die Vorgesetzte? Oder empfinden sie die Situation so, dass ihnen grundlegend der Spielraum für Innovation fehlt? Hinweise auf letzteres liefern Daten des European Working Conditions Survey (EWCS). Dabei wurden in den Jahren 2005 und 2015 Erwerbstätige gefragt, ob sie in der Arbeit neue Ideen umsetzen können.

Für 2015 fällt die Zustimmungsrate für die Schweiz und die EU vergleichbar aus: Etwa die Hälfte der Befragten bejahen die Frage. 2005 hatte die Schweiz allerdings

noch einen deutlichen Vorsprung gehabt (siehe Grafik rechts).

Reduziert hat sich für Schweizer Erwerbstätige innert zehn Jahren nicht nur die Möglichkeit, in der Arbeit neue Ideen umzusetzen, auch andere Freiheitsgrade in der Arbeit sind gesunken. So ist die Möglichkeit, die Reihenfolge von Aufgaben und das Vorgehen beim Erledigen einer Aufgabe zu bestimmen, 2015 gegenüber 2005 um jeweils 8 Prozentpunkte gesunken. Die Freiheit, das Arbeitstempo selbst zu gestalten, hat um 5 Prozentpunkte abgenommen. Auch die Möglichkeit, Pausen frei einzuteilen, wird markant seltener berichtet. Die Anzahl Befragter, die angeben, Einfluss auf die Auswahl von Kolleginnen und Kollegen zu haben, ist in der Schweiz ebenfalls rückläufig, während sie im europäischen Durchschnitt gestiegen ist.

Aktuelle Befragungen im Rahmen des Projekts Job-Stress-Index zeigen, dass sich dieser Trend in der Schweiz auch 2016 fortgesetzt hat. Diese Daten belegen zudem einen statistisch abgesicherten Zusammenhang zwischen einem grossen Handlungsspielraum und innovativem Verhalten.

Was zu tun ist

Wie könnte dieser Trend gebrochen und der Handlungsspielraum für die Berufstätigen wieder erhöht werden? Voraussetzung für konkrete Verbesserungen ist eine Arbeitsanalyse. Dabei lassen sich Tätigkeiten in Kern- und Nebenaufgaben unterteilen. Kernaufgaben machen das Berufsverständnis aus (zum Beispiel «Patienten versorgen» bei Pflegenden). Besondere Aufmerksamkeit verdienen die Nebenaufgaben (zum Beispiel «Administration»), da sie oft den Handlungsspielraum in den Kernaufgaben einschränken, weil immer mehr Aufgaben in der zur Verfügung stehenden Zeit erledigt werden müssen.

Nebenaufgaben werden daher in Arbeitsgestaltungsmassnahmen häufig reorganisiert, um einen höheren Handlungsspielraum in den Kernaufgaben zu erreichen (zum Beispiel «Übertragen administrativer Aufgaben an eine administrative Fachkraft»). Es bleibt mehr Zeit, innovative Ideen zu entwickeln und umzusetzen – nebst dem positiven Effekt auf die Gesundheit, der wiederum innovationsförderlich ist: Gesunde Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter sind eher in der Lage, innovativ zu sein.

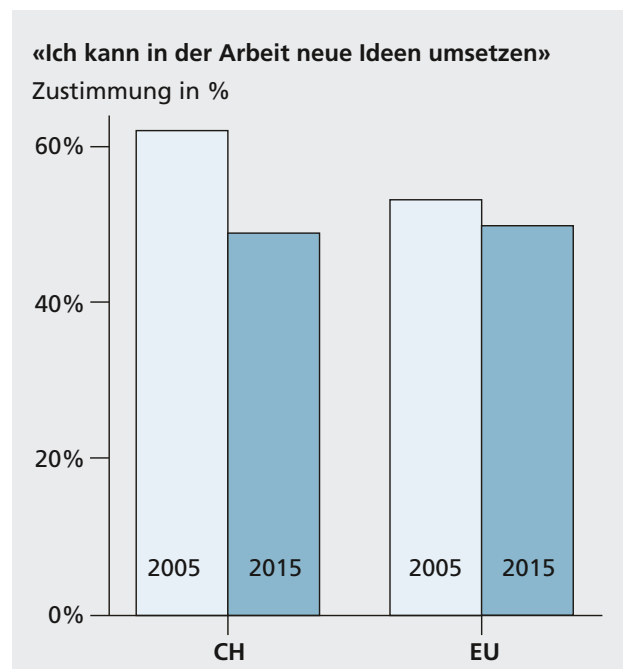
Rasanter Wandel der Arbeitsbedingungen

Insgesamt gesehen sind die Arbeitsbedingungen in der Schweiz weiterhin von hoher Qualität. Die Arbeitswelt verändert sich allerdings rasant. Dies zeigt sich in den Trends zur Arbeitsintensivierung und -verdichtung, Flexibilisierung, Kommunikationsverdichtung oder Entgrenzung von Arbeit und Privatsphäre. Dazu kommen der demografische Wandel und permanente technologische Veränderungen. Dieselben äusseren Bedingungen, die von den Unter-

nehmen Innovationskraft erfordern, stellen hohe psychosoziale Anforderungen an die Mitarbeitenden bezüglich Bewältigungsfähigkeit und Adaptationsmechanismen und können sich negativ auf die Gesundheit auswirken. Aus der Sicht der Arbeits- und Organisationspsychologie bleibt daher der Blick auf die konkreten Tätigkeiten in den Betrieben so wichtig. Eine optimale Arbeitsgestaltung, die den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern einen grossen Handlungsspielraum einräumt, spielt eine Schlüsselrolle, wenn es darum geht, die Gesundheit der Erwerbstätigen und die Innovationskraft der Wirtschaft zu gewährleisten und zu fördern.

Eine ausführlichere Fassung dieses Beitrags mit Literaturverweisen ist bei den Autoren erhältlich.

Kontakte: Prof. Dr. Achim Elfering, Institut für Psychologie, Arbeits- und Organisationspsychologie, achim.elfering@psy.unibe.ch
Sibylle Galliker, *sigall* Arbeits- und Organisationsgestaltung, sibylle.galliker@sigall.ch



Rund die Hälfte der Berufstätigen in der Schweiz und in der EU berichteten 2015, sie könnten in der Arbeit neue Ideen umsetzen (dunkelblauer Balken). Im Jahr 2005 hatten in der Schweiz noch mehr als 60 Prozent der Befragten von einem grossen Freiraum für neue Ideen berichtet.

«Neue Technologien werden Menschen in vielen Berufen ganz oder teilweise überflüssig machen.»

Sven Gábor Jánosky, Trendforscher, 2014

