

WERTEORIENTIERTE ARBEITSGESTALTUNG AM BEISPIEL VON ARBEITSZEITEN

SANDRA PETER

275

Ziel der hier beschriebenen Forschungsarbeit war es, die Konzepte „Arbeitsbezogene Wertorientierungen“ und „Differentielle Arbeitsgestaltung“ am Beispiel von Arbeitszeiten integriert zu analysieren. Dabei wurde erstens der Frage nachgegangen, inwiefern Unterschiede in individuellen Arbeitszeitpräferenzen Ausdruck unterschiedlicher Wertorientierungen sind. Zweitens wurden die Konsequenzen nicht erfüllter Wertorientierungen am Beispiel von Arbeitszeiterwartungen untersucht. Insgesamt liefern die Ergebnisse der vorliegenden Arbeit Hinweise dafür, dass die Kenntnis und Berücksichtigung individueller arbeitsbezogener Wertvorstellungen – als Quelle individueller Handlungsmotivation bzw. als Ziele, die in der Arbeit erreicht werden sollen – wichtige Hebel differentieller Arbeitsgestaltung sind.



1 Ausgangslage

1.1 Relevanz der Forschungsarbeit

Die Diskussion um das VW-Modell der 28-Stunden-Woche (vgl. Jürgens 2001) hat die Diskussion über individuelle und flexible Arbeitszeiten erneut in Bewegung gebracht. Verschiedene Untersuchungen bringen veränderte arbeitszeitbezogene Bedürfnisse zum Ausdruck (Bielenski 1999; Hörning, Gerhard & Michailow 1998). Individuelle arbeitszeitbezogene Bedürfnisse bzw. Wertorientierungen rücken damit in den Mittelpunkt vieler Überlegungen, Individualisierung und Flexibilisierung der Arbeitszeit werden als wichtige Bestandteile eines integrierten Personalmanagements gesehen (Wagner 1995). Arbeitszeitindividualisierung und -flexibilisierung sind strategische Erfolgsfaktoren (Ergenzinger 1993), die es ermöglichen, dem Wunsch nach einer optimalen Gestaltung der Zeit außerhalb der Erwerbstätigkeit nachzukommen.

Udris (1979) betonte schon früh die zentrale Rolle von Werten, stellte aber auch fest, dass die Psychologie, und speziell die Arbeitspsychologie, in der Wertforschung etwas im Abseits stand. Er forderte daher, dass sich die Arbeitspsychologie stärker an der Wertforschung beteilige, da Fragen der Arbeitsgestaltung und der beruflichen Wertorientierungen eng zusammenhängen.

276

Ulich (1978) hat mit dem Prinzip der differentiellen Arbeitsgestaltung auf die Notwendigkeit des Angebots alternativer Arbeitsstrukturen hingewiesen. Differentielle Arbeitsgestaltung gewährleistet vor dem Hintergrund unterschiedlicher Personenmerkmale eine optimale Entwicklung der Persönlichkeit in der Auseinandersetzung mit der Arbeitstätigkeit. Mögliche unterschiedliche Bedürfnisse von Mitarbeitenden – z.B. als Folge unterschiedlicher Lebensinteressen – sollen berücksichtigt werden. „Differentielle Psychologie ist jene Teildisziplin der Psychologie, die sich mit den Unterschieden zwischen Menschen beschäftigt. Differentielle Arbeitsgestaltung meint die systematische Berücksichtigung solcher Unterschiede durch das gleichzeitige Angebot verschiedenartiger Arbeitsstrukturen, zwischen denen die Beschäftigten wählen können“ (a.a.O. S. 382). Dabei ist für Ulich, Frei und Baitsch (1980) allerdings wichtig, dass die interindividuellen Unterschiede nicht im Sinne dispositionorientierter Ansätze verstanden werden, sondern als Ergebnis vergangener Erfahrungen mit der Lernumwelt betrachtet werden (Herrmann 1976). „Die Möglichkeit, zwischen Alternativen zu wählen und die Wahl gegebenenfalls korrigieren zu können, bedeutet zugleich einen erheblichen Zuwachs an Autonomie und Kontrolle über die eigenen Arbeitsbedingungen, verbessert also die Voraussetzungen für motivierte, aufgabenorientierte Leistung und Kompetenzaneignung“ (Ulich 1978, S. 383). Differentielle Arbeitsgestaltung berücksichtigt die *interindividuell* unterschiedlichen Voraussetzungen und Erfahrungen der Arbeitenden und geht davon aus, dass nur eine dynamische Arbeitsgestaltung, d.h. die Anpassung der Arbeitsstrukturen in Abhängigkeit der Weiterentwicklung der Qualifikationen, auch die *intraindividuellen* Differenzen über die Zeit angemessen berücksichtigen kann (Ulich 1978).

Ziel der hier in Kürze beschriebenen Forschungsarbeit war es, die Konzepte *arbeitsbezogene Wertorientierungen* und *differentielle Arbeitsgestaltung* am Beispiel von Arbeitszeiten integriert zu analysieren (vgl. dazu Peter 2003a, Peter 2003b, Peter 2004). Dabei wurde erstens der Frage nachgegangen, inwiefern Unterschiede in individuellen Arbeitszeitpräferenzen Ausdruck unterschiedlicher Wertorientierungen sind. Zweitens wurden die Konsequenzen nicht erfüllter Wertorientierungen am Beispiel von Arbeitszeiterwartungen untersucht. Konzepte der psychologischen Stressforschung wurden zu Hilfe genommen, indem nicht erfüllte Arbeitszeiterwartungen als Belastungen verstanden wurden.

1.2 Hauptfragestellungen

Unter Berücksichtigung der für die Thematik relevanten theoretischen Grundlagen (vgl. dazu Peter 2003) und der empirischen Beiträge der Wertforschung wurden folgende Hauptfragestellungen untersucht:

1. Welche arbeits- und lebensbezogenen Wertstrukturen lassen sich in Abhängigkeit von verschiedenen Arbeitszeitformen finden?
2. Welcher Zusammenhang besteht zwischen nicht erfüllten Wertorientierungen und Beanspruchungen?

277

1.3 Rahmen der Untersuchung

Die empirische Datenbasis der Forschungsarbeit stammt aus drei verschiedenen Projekten, wobei es sich in einem Fall um ein Evaluationsprojekt handelte und in zwei Fällen um Beratungsprojekte.

2 Untersuchung A: Die Struktur von Werten im Kontext unterschiedlicher Arbeitszeitmodelle

Mit der ersten Untersuchung wurde die Struktur von arbeits- und lebensbezogenen Werten im Kontext unterschiedlicher Arbeitszeitmodelle erforscht. Dabei wurden folgende Hypothesen geprüft.

Hypothese 1: Es besteht ein Zusammenhang zwischen der Struktur arbeitsbezogener Werte und der Struktur lebensbezogener Werte.

Hypothese 2: Es gibt Unterschiede in den arbeitsbezogenen Werten jüngerer und älterer Personen.

Hypothese 3: Personen mit gleichen Arbeitszeitpräferenzen verfügen über ähnliche Wertemuster bzw. Personen mit unterschiedlichen Arbeitszeitverhältnissen bzw. Beschäftigungsgraden unterscheiden sich bezüglich ihrer Wertemuster.

Hypothese 4: Personen mit unterschiedlichen Arbeitszeitverhältnissen bzw. Beschäftigungsgraden unterscheiden sich bezüglich ihrer Einstellungen.

Hypothese 5: Einstellungen und Wertorientierungen widersprechen sich nicht. Wertorientierungen prägen Einstellungen.

Hypothese 6: Einstellungen sind bessere Prädikatoren für die Teilnahme an neuen Arbeitszeitmodellen als Wertorientierungen.

2.1 Stichprobe

Als Stichprobe standen 292 Mitarbeitende einer kantonalen Verwaltung zur Verfügung. Zum einen bestand die Teilstichprobe aus Mitarbeitenden (N = 171 von insgesamt N = 318 Befragten, 54%), die sich an einem neuen Arbeitszeitmodell (Teilzeit-Modell, Lebensarbeitszeit-Modell) beteiligten. Daneben gab es eine nach dem Zufallsprinzip ausgewählte repräsentative Gruppe von Beschäftigten (N = 121 von insgesamt N = 419 Befragten, 29%), welche sich an keinem neuen Modell beteiligten, sondern vollzeitbeschäftigt waren. Von den 292 retournierten Fragebögen konnten 280 Fragebögen für die Auswertungen berücksichtigt werden. 66.1% der Personen waren männlich und 33.2% weiblich. 44.6% der Befragten waren im Alter von 36 bis 50 Jahren, 37.5% sind über 50 Jahre alt. Mit 17.1% waren die bis 35-Jährigen die kleinste Altersgruppe in der Stichprobe. Die Altersverteilung der beiden Teilstichproben war insofern nicht ganz vergleichbar, als dass der Anteil der Personen in der Altersgruppe der über 50-Jährigen in der Teilstichprobe mit neuen Arbeitszeitmodellen größer war als in der Vergleichstichprobe.

2.2 Methoden

Zur Erfassung der *arbeitsbezogenen Werte* wurde als Grundlage ein Instrument von Rimann (1999) verwendet, welches bereits in verschiedenen Befragungen eingesetzt wurde. Die in diesem Instrument erfassten arbeitsbezogenen Werte gehen zurück auf die Deutsch-Adaption der Fassung von Flanagan (1976). Das Instrument von Rimann wurde durch 20 weitere arbeitsbezogene Werte-Items ergänzt. Die Qualität der Werte-Items wurde mittels Reliabilitätsanalysen geprüft. Für die Analyse der Faktorstrukturen wurden varimax-rotierte Hauptkomponentenanalysen nach dem Eigenwertkriterium durchgeführt. Mittels einer binär logistischen Regression wurden anschließend Prädiktoren für die Wahl eines bestimmten Arbeitszeitmodelltyps gesucht.

2.3 Ergebnisse

Struktur von arbeits- und lebensbezogenen Werten (Hypothese 1)

Die gefundene Struktur der arbeitsbezogenen Werte mit den Faktoren (1) *Karriere, Erfolg und Ansehen*, (2) *postmaterielle Kultur*, (3) *beziehungs- und bedingungsbezogene Sicherheit*, (4) *extrinsische arbeitsbezogene Werte*, (5) *Teamorientierung* und (6) *Transparenz* erwiesen sich als stabil und interpretierbar.

Die gefundene Struktur der lebensbezogenen Werte mit den Faktoren (1) *Persönlichkeitsentwicklung und Gesundheit*, (2) *Sicherheit*, (3) *Bedeutsame Beziehungen*, (4)

Familienleben, (5) *Erfolg*, (6) *Hedonismus* und (7) *Ausgleich* erwies sich ebenfalls als stabil und interpretierbar.

Zur Prüfung der ersten Hypothese wurde nach einer gemeinsamen Struktur der arbeits- und lebensbezogenen Faktoren gesucht. Die dabei gefundene Sekundärfaktorenstruktur, welche die arbeits- und lebensbezogenen Faktoren verbindet, erwies sich ebenfalls als stabil und interpretierbar. Die gefundenen Faktoren (1) *Sicherheitsorientierung*, (2) *Orientierung an Erfolg, Macht und Selbstverstärkung*, (3) *Orientierung an gesundheitsförderlichen Bedingungen*, (4) *Affiliationsorientierung*, (5) *Orientierung an Struktur und Bezugsrahmen* sowie (6) *Familienorientierung* unterstützen die Sichtweise von Roe und Ester (1999), wonach Werte eine bestimmte kognitive Struktur aufweisen, welche zu einer strukturellen Ähnlichkeit zwischen allgemeinen und arbeitsbezogenen Werten führt.

279

Altersabhängige Unterschiede in der Wertstruktur (Hypothese 2)

Die Hypothese der altersabhängigen Unterschiede der Wertstruktur bzw. die Hypothese der Bedeutung bestimmter Werte in bestimmten Lebensphasen (Sverko & Super 1995) ließ sich teilweise bestätigen. Das arbeitsbezogene Wertprofil *Teamorientierung*, welches insgesamt an erster Wichtigkeitsstelle stand, erwies sich für die jüngeren Mitarbeitenden (< 35-Jährige) im Vergleich zu den älteren Mitarbeitenden (> 50-Jährige) als wichtiger. Ein ähnliches, wenn auch gerade umgekehrtes Bild zeigte sich für das an zweiter Wichtigkeitsstelle stehende arbeitsbezogene Wertprofil *Karriere, Erfolg und Ansehen*. Für die jüngeren Mitarbeitenden (< 35-Jährige) war dieser Faktor wichtiger als für die älteren (> 50-Jährige). Bei den übrigen arbeitsbezogenen Wertprofilen *beziehungs- und bedingungsbezogene Sicherheit, extrinsische arbeitsbezogene Werte, Transparenz, postmaterielle Kultur* zeigten sich keine altersabhängigen Unterschiede.

Arbeitszeitmodellspezifische Unterschiede in der Wertstruktur (Hypothese 3)

Nur die arbeitsbezogenen Wertprofile *Karriere, Erfolg und Ansehen, postmaterielle Kultur* sowie *beziehungs- und bedingungsbezogene Sicherheit* wurden in Abhängigkeit vom Arbeitszeitmodelltyp als unterschiedlich wichtig eingestuft.

Für die Vollzeitbeschäftigten war *Karriere, Erfolg und Ansehen* wichtiger als für die Teilzeitbeschäftigten. Ebenso maßen die Vollzeitbeschäftigten der *beziehungs- und bedingungsbezogenen Sicherheit* mehr Bedeutung zu als die Teilzeitbeschäftigten. Was die *postmaterielle Kultur* anbelangt, war das Muster genau umgekehrt. Für die Teilzeitbeschäftigten war eine *postmaterielle Kultur* wichtiger als für die Vollzeitbeschäftigten. Die Wertausprägungen der Beschäftigten mit Zeitkontenmodellen unterschieden sich statistisch nicht von den beiden anderen Gruppen.

Die lebensbezogenen Wertprofile *Persönlichkeitsentwicklung und Gesundheit*, *Sicherheit*, *Bedeutsame Beziehungen* sowie *Erfolg* wurden in Abhängigkeit vom Arbeitszeitmodelltyp als unterschiedlich wichtig eingestuft. Auf den anderen Wertprofilen zeigten sich keine statistisch bedeutsamen Mittelwerts- oder Verteilungsunterschiede.

280

Für die Teilzeitbeschäftigten war *Persönlichkeitsentwicklung und Gesundheit* wichtiger als für die Vollzeitbeschäftigten. Dagegen maßen die Vollzeitbeschäftigten der *Sicherheit* mehr Bedeutung zu als die Teilzeitbeschäftigten. Was die bedeutsamen Beziehungen anbelangt, war dieser Faktor für die Teilzeitbeschäftigten wichtiger als für die anderen Arbeitszeitmodellgruppen. *Erfolg* hingegen war für die Vollzeitbeschäftigten wiederum wichtiger als für die anderen Modellgruppen. Statistisch bedeutsam war der Unterschied zu Arbeitszeitmodellen mit Zeitkonten.

Die Beschäftigten mit Zeitkontenmodellen waren bezüglich ihrer *Sicherheitsorientierung*, ihrer *Orientierung an Erfolg, Macht und Selbstverstärkung* sowie ihrer *Orientierung an gesundheitsförderlichen Bedingungen* mit den Teilzeitern zu vergleichen. Was die Orientierung an Struktur und Bezugsrahmen betrifft, unterschieden sie sich bedeutsam von den Teilzeitern und waren eher mit der entsprechenden Ausprägung der Vollzeiter zu vergleichen.

Die Struktur von Einstellungen (Hypothese 4)

Die gefundene Struktur der Einstellungen zu den neuen Arbeitszeitmodellen mit den Faktoren (1) *Beurteilung neuer Arbeitszeitmodelle als wirtschaftlich umsetzbar, motivierend, familienfreundlich, orientiert an Arbeitszeitbedürfnissen*, (2) *Wertschätzung des Arbeitgebers* und (3) *positive Beurteilung der Beschäftigungswirkung der neuen Arbeitszeitmodelle* erwies sich als stabil und interpretierbar.

Während praktisch die Hälfte der Beschäftigten der Teilzeit- und Zeitkontenmodelle die neuen Arbeitszeitmodelle als wirtschaftlich umsetzbar, motivierend, familienfreundlich, orientiert an Arbeitszeitbedürfnissen beurteilten, sah es bei den Vollzeitbeschäftigten gerade umgekehrt aus. Fast die Hälfte der befragten Vollzeitbeschäftigten sprach den neuen Arbeitszeitmodellen diese Wirkungen ab und nahm dementsprechend eine modellkritische Haltung ein.

Wertschätzung gegenüber dem Arbeitgeber als Anbieter der neuen Modelle war bei den Teilzeitbeschäftigten und bei den Beschäftigten mit Zeitkontenmodellen ausgeprägter als bei den Vollzeitbeschäftigten. Insgesamt waren die Einstellungen der Beschäftigten mit Zeitkontenmodellen mit denen der Teilzeiter gleichzusetzen.

Die Passung von Werten und Einstellungen (Hypothese 5)

Zur Prüfung der Passung der gefundenen Wertprofile mit den Einstellungen zu den neuen Arbeitszeitmodellen wurden korrelative Zusammenhänge zwischen den einzelnen Faktorprofilen berechnet. Die gefundenen Zusammenhänge lassen sich inhaltlich wie folgt beschreiben: Je höher die Orientierung an gesundheitsförderlichen Bedingungen war, desto mehr wurden die neuen Arbeitszeitmodelle als wirtschaftlich umsetzbar, motivierend, familienfreundlich und orientiert an Arbeitszeitbedürfnissen beurteilt. Die Ausprägung auf diesem Einstellungsfaktor fiel zudem umso geringer aus, je wichtiger für die Befragten die Orientierung an Strukturen und an einem Bezugsrahmen war. Hohe Affiliationsorientierung und hohe Orientierung an Struktur und Bezugsrahmen hingen mit ausgeprägten Einstellungswerten zusammen, dass die neuen Arbeitszeitmodelle eine Beschäftigungswirkung haben.

Es zeigte sich, dass die Wertorientierungen unabhängig von Geschlecht, Alter, Kinderstand, Lohnklasse und Betriebsalter mit Einstellungen zu neuen Arbeitszeitmodellen – schwach, aber statistisch bedeutsam – verbunden sind. Damit bestätigte sich die anfangs formulierte Hypothese, dass Wertorientierungen wesentlich für die Einstellung zu neuen Arbeitszeitmodellen sind und nicht im Widerspruch zu diesen stehen. Mit den gefundenen Korrelationen zeigten sich gewisse Hinweise dafür, dass die einzelnen individuellen Werte bzw. Wertorientierungen besonders in solchen Aspekten der Einstellung zu neuen Arbeitszeitmodellen zum Ausdruck kamen, die für die Realisierung der persönlichen Werte und das Erreichen der persönlichen Strebensziele bedeutsam sind. Besonders hervorzuheben ist dabei das Ergebnis, dass hohe Orientierung an Erfolg, Macht und Selbstverstärkung damit einherging, die neuen Arbeitszeitmodelle als wenig umsetzbar und wenig motivierend einzuschätzen. Es ist anzunehmen, dass die Teilnahme an neuen Arbeitszeitmodellen nicht als Mittel zur Erreichung der Erfolgs- und Machtziele wahrgenommen wurde.

Werte- und Einstellungsfaktoren als Prädiktoren für Arbeitszeitverhalten (Hypothese 6)

Die Tatsache, dass vor allem Frauen einer Teilzeitbeschäftigung nachgehen, bestätigte sich auch in dieser Untersuchung. Das Geschlecht hatte den größten prädiktiven Wert für die Vorhersage der Teilnahmewahrscheinlichkeit an einem neuen Arbeitszeitmodell. Um geschlechtsspezifisch relevante Teilnahmeprediktoren genauer analysieren zu können, wurden die Auswertungen für Männer und Frauen getrennt durchgeführt.

Die Ergebnisse zeigten, dass bei den Frauen die Orientierung an *Karriere, Erfolg und Selbstverstärkung* die Teilnahmewahrscheinlichkeit im Sinne eines negativen

Prädiktors am besten vorhersagte. Ausgeprägte Karriere- und Erfolgsorientierung bei Frauen verhinderte praktisch eine Teilnahme an neuen Arbeitszeitmodellen. Der zweitbeste und positive Prädiktor der Teilnahmewahrscheinlichkeit von Frauen war die *Beurteilung neuer Arbeitszeitmodelle als wirtschaftlich umsetzbar, motivierend, familienfreundlich, orientiert an Arbeitszeitbedürfnissen*. Die modellunterstützende Einstellung resultierte in einer Teilnahme an neuen Modellen.

282

Bei den Männern erwies sich die *Beurteilung neuer Arbeitszeitmodelle als wirtschaftlich umsetzbar, motivierend, familienfreundlich, orientiert an Arbeitszeitbedürfnissen* als bester, positiver Prädiktor zur Vorhersage der Teilnahmewahrscheinlichkeit. Die *Familienorientierung* bildete den zweitbesten, negativen Prädiktor für die Teilnahmewahrscheinlichkeit von Männern, was in einem gewissen Widerspruch zum wichtigsten positiven Prädiktor steht. Höhere Familienorientierung senkte die Teilnahmewahrscheinlichkeit. Als letzter signifikanter und ebenfalls negativer Prädiktor für die Teilnahmewahrscheinlichkeit von Männern erwies sich deren Sicherheitsorientierung.

Zusammenfassend konnte die Hypothese, dass Einstellungen bessere Teilnahmeprediktoren sind, nur für die Männer bestätigt werden. Bei den Frauen handelte es sich beim Einstellungsfaktor um den zweitbesten Prädiktor.

3 Untersuchung B: Konsequenzen nicht erfüllter arbeitszeitbezogener Wertvorstellungen

Die zweite Untersuchung befasste sich mit den Konsequenzen nicht erfüllter arbeitszeitbezogener Wertvorstellungen. Unter Berücksichtigung des Forschungsstandes sowie vorliegender empirischer Untersuchungen wurden im Rahmen der zweiten Untersuchung folgende Hypothesen geprüft.

Hypothese 1: Die arbeitszeitbezogenen Defizite (nicht erfüllte Erwartungen) nehmen unter den verschiedenen Defizitfaktoren eine zentrale Rolle für die Vorhersage von Beanspruchungen, d.h. emotionale Erschöpfung und Klientenaversion, ein.

Hypothese 2: Die Beziehung zwischen subjektiv erlebten Defiziten und Beanspruchungen, d.h. emotionaler Erschöpfung oder Klientenaversion, ist linear und nicht kurvilinear. Angebotsüberhang wirkt nicht belastend, sondern resultiert in niedrigeren Beanspruchungswerten.

Hypothese 3a: Sowohl die erlebten Defizite als auch die Belastungen haben einen direkten Effekt auf die Beanspruchungsform emotionale Erschöpfung.

Hypothese 3b: Die subjektiv erlebten Defizite haben einen zusätzlichen bzw. unabhängigen Erklärungswert neben den Belastungen, d.h. es gibt keinen Interaktionseffekt mit den Belastungsvariablen.

Hypothese 4: Der Misfit bezüglich des Beschäftigungsgrades hat eine moderierende Wirkung auf den Zusammenhang zwischen subjektiv erlebten Defiziten bzw. Belastungen und emotionaler Erschöpfung. D.h. es gibt signifikante Interaktionseffekte.

Hypothese 5: Ressourcen moderieren den Zusammenhang zwischen Belastungen bzw. Defiziten und emotionaler Erschöpfung. D.h. es gibt signifikante Interaktionseffekte.

- *Aufgabenimmanente Ressourcen moderieren den Zusammenhang zwischen Belastungen bzw. Defiziten und emotionaler Erschöpfung. D.h. es gibt signifikante Interaktionseffekte.*
- *Organisationale Ressourcen moderieren den Zusammenhang zwischen Belastungen bzw. Defiziten und emotionaler Erschöpfung. D.h. es gibt signifikante Interaktionseffekte.*
- *Soziale Ressourcen moderieren den Zusammenhang zwischen Belastungen bzw. Defiziten und emotionaler Erschöpfung. D.h. es gibt signifikante Interaktionseffekte.*

Hypothese 6: Ressourcen haben einen direkten Effekt auf Klientenaversion.

Hypothese 7: Reaktives Abschirmen als defensive Coping-Strategie moderiert den Zusammenhang zwischen Belastungen bzw. Defiziten und emotionaler Erschöpfung.

Hypothese 8: Emotionale Erschöpfung mediiert die Beziehung zwischen Defiziten bzw. Belastungen und Klientenaversion.

Hypothese 9: Ressourcen und defensives Coping moderieren den Zusammenhang zwischen emotionaler Erschöpfung und Klientenaversion.

3.1 Stichprobe

Die empirische Datenbasis der zweiten Untersuchung stammte aus zwei Spitalprojekten (vgl. Peter, Ulich und Inversini in diesem Band). Die Stichprobe umfasste 306 Assistenz- (AA) und Oberärztinnen und -ärzte (OA), davon 62.4% männlich und 34% weiblich. Das durchschnittliche Lebensalter betrug 34.4 Jahre, wobei die jüngste Person 24 Jahre alt war, die älteste 54 Jahre.

3.2 Methoden

In Anlehnung an den subjektiven „Angebots-Werte-Misfit“ (Edwards 1999) wurde die Diskrepanz zwischen den erwarteten und den erlebten Arbeitsbedingungen als Defizit konzeptualisiert. Konkret handelte es sich beim Defizit um einen Differenzwert, welcher aus dem Zahlenwert für die Wichtigkeit bzw. Wertigkeit eines arbeitsbezogenen Aspektes und dem Wert für die Zufriedenheit mit diesem Aspekt errechnet wurde. Mathematisch gesprochen liegt dann ein Defizit vor, wenn die Differenz zwischen Wichtigkeit und Zufriedenheit positiv ist. Beträgt der Differenzwert Null, wird vom Fit gesprochen. Ergibt die Differenz einen negativen Wert, so handelt es sich um einen „Überschuss“. Die Qualität der Defizit-Items wurde wiederum mittels Reliabilitätsanalysen geprüft. Für die Analyse der Faktorstrukturen wurden ebenfalls varimax-rotierte Hauptkomponentenanalysen nach dem Eigenwertkriterium durchgeführt. Zur Prüfung der formulierten Hypothesen wurden Strukturgleichungsmodelle verwendet. Als Parameter-Schätzmethode wurde die Maximum-Likelihood-Methode (ML) eingesetzt.

3.3 Ergebnisse

Zentrale Bedeutung der arbeitszeitbezogenen Defizite unter den Defizitfaktoren (Hypothese 1) und linearer Verlauf der relevanten Defizitfaktoren (Hypothese 2)

Der arbeitszeitbezogene Defizitfaktor nahm unter sämtlichen gefundenen Defizitfaktoren eine herausragende Rolle für die Erklärung bzw. Entstehung von emotionaler Erschöpfung und Klientenaversion von AA und OA ein. Daneben leisteten auch Defizite bezüglich sozialer Beziehungen und Bewertungen sowie Defizite bezüglich Karriere und Erfolg einen signifikanten Beitrag zur Erklärung emotionaler Erschöpfung. Die gefundenen relevanten Defizitfaktoren standen in einer linearen Beziehung zu emotionaler Erschöpfung und Klientenaversion. Dies bedeutet, dass die Beanspruchungswerte mit zunehmenden Defizitwerten stiegen und geringe Defizitwerte bzw. Angebotsüberhang zu niedrigeren Beanspruchungswerten führten.

Zentrale Bedeutung der Defizitfaktoren neben den Belastungsskalen (Hypothese 3)

Nicht erfüllte Erwartungen bezüglich der Arbeitszeitbedingungen, nicht erfüllte Erwartungen bezüglich sozialer Beziehungen und Bewertungen und nicht erfüllte Erwartungen bezüglich Karriere, Erfolg und Ansehen hatten ebenso einen direkten Effekt auf die emotionale Erschöpfung der AA und OA wie die Höhe des Beschäftigungsgrades,

die erlebten Belastungen durch die Arbeitsaufgabe sowie erlebte zeitliche Belastungen. Die Prüfung von Interaktionseffekten zwischen Defiziten und Belastungen ließ die Schlussfolgerung zu, dass Defizite nicht das Gleiche wie Belastungen messen. Die gefundenen Defizitfaktorwerte boten daher einen zusätzlichen Wert für die Erklärung von emotionaler Erschöpfung.

Misfit bezüglich des Beschäftigungsgrades als Moderator (Hypothese 4)

Eine besondere Rolle kam auch dem erlebten Defizit bezüglich des gewünschten Beschäftigungsgrades zu. Bei AA und OA, die ihre Belastungen durch die Arbeitsaufgabe (Überforderung, Unterforderung, fehlende Anforderungsvielfalt sowie fehlende Qualifikationsanforderungen) eher gering einstufen, bewirkte eine hohe Abweichung vom gewünschten Anstellungsgrad größere emotionale Erschöpfung als eine geringe Abweichung. Bei geringen Belastungen durch die Arbeitsaufgabe war es also durchaus möglich, dass das Angebot des gewünschten Anstellungsgrades emotionale Erschöpfung zu puffern vermochte.

Ressourcen als Moderatoren (Hypothese 5)

Die belastungspuffernde Wirkung von Ressourcen bei der Entstehung von emotionaler Erschöpfung ließ sich nur für organisationale Ressourcen nachweisen, nicht aber für aufgabenimmanente und soziale Ressourcen. Während die gefundene Moderationswirkung der organisationalen Ressourcen keineswegs erstaunt, so scheint die Wirkungsrichtung doch ziemlich ungewöhnlich. Für Ärzte mit einem hohen Defizit bezüglich Karriere und Erfolg schienen sich organisationale Ressourcen (Tätigkeitsspielraum, Partizipationsmöglichkeiten) nicht puffernd, sondern kontraproduktiv auszuwirken. Bei hoch ausgeprägtem Defizit bezüglich Karriere und Erfolg zeigten jene AA/OA mit hohen organisationalen Ressourcen die höchsten Werte für emotionale Erschöpfung. Möglicherweise brachte dieses Ergebnis die durch die erlebte Perspektivenlosigkeit des Ärzteberufs erzeugte Frustration zum Ausdruck. Das Angebot von Tätigkeitsspielraum und Partizipationsmöglichkeiten schien vor dem Hintergrund fehlender Aufstiegsmöglichkeiten im Betrieb sowie fehlender beruflicher Zukunftsperspektiven den Erschöpfungszustand zu verschlimmern (externale Attribution). Eine andere Interpretationsmöglichkeit ist Folgende: Trotz Tätigkeitsspielraum und Partizipationsmöglichkeiten schafften es die AA/OA nicht, beruflich vorwärts zu kommen. Diese Erkenntnis verschlimmerte den Erschöpfungszustand (internale Attribution).

Die Ergebnisse bezüglich der belastungspufferenden Wirkung von Ressourcen sind ernüchternd. Dennoch wäre die Schlussfolgerung falsch, dass die erlebten Ressourcen keine Wirkung haben. Möglicherweise wirken Ressourcen primär auf

Indikatoren des Wohlbefindens und weniger auf Beanspruchungsindikatoren. Wohlbefindensindikatoren wurden in dieser Untersuchung nicht untersucht und daher waren diesbezüglich auch keine Aussagen möglich.

Direkter Effekt von Ressourcen auf Klientenaversion (Hypothese 6)

Aufgabenimmanente, organisationale und soziale Ressourcen trugen nicht direkt zur Erklärung der Klientenaversion bei.

286 Reaktives Abschirmen als Moderator (Hypothese 7)

Reaktives Abschirmen im Sinne einer defensiven Coping-Leistung vermochte die Wirkung von Defiziten bezüglich sozialer Beziehungen und Bewertungen zu puffern. Die niedrigsten Werte für emotionale Erschöpfung ließen sich bei hohem Defizit bezüglich sozialer Beziehungen kombiniert mit hoher Abschirmleistung finden. Dieses Ergebnis weist möglicherweise darauf hin, dass die Abschirmleistung eher in Zusammenhang mit einem Ungleichgewichtszustand bezüglich der Dimension Helfer–Organisation erfolgte und weniger in Zusammenhang mit einem Ungleichgewichtszustand Helfer–Leidende. Zudem kann dieses Ergebnis als Indiz für die zumindest kurzfristig positive Wirkung von defensivem Coping betrachtet werden.

Emotionale Erschöpfung als Mediator (Hypothese 8)

Die mediierende Wirkung von emotionaler Erschöpfung auf die Beziehung zwischen den Defizitfaktoren und der Klientenaversion konnte für den Defizitfaktor Arbeitszeit bestätigt werden. In diesem Fall handelte es sich um eine vollständige Mediation, d.h. der Zusammenhang zwischen dem arbeitszeitbezogenen Defizit und der Klientenaversion fand ausschließlich über emotionale Erschöpfung statt.

Betreffend der mediierenden Wirkung von emotionaler Erschöpfung auf Klientenaversion im Kontext von Belastungsskalen zeigte sich folgendes Bild: Der objektive Beschäftigungsgrad leistete keinen Beitrag zur Entstehung von Klientenaversion, auch nicht via emotionale Erschöpfung. Die Beziehungen zwischen Belastungen durch die Arbeitsaufgabe, sozialen Belastungen und zeitlichen Belastungen und Klientenaversion wurden vollständig durch emotionale Erschöpfung mediiert.

Der Nachweis der mediierenden Wirkung von emotionaler Erschöpfung war von zentraler Bedeutung. Erfahrungen mit Ergebnismeldungen hatten gezeigt, dass die kritischen Werte bezüglich Klientenaversion meist heftigere Reaktionen auslösten als die noch kritischeren Werte bezüglich emotionaler Erschöpfung. Klientenaversion war aus Sicht der Betroffenen oft die wichtigere, weil auch sichtbarere Beanspruchung. Der fehlende direkte Zusammenhang zwischen Belastungen und Klientena-

version könnte nun zu Fehlschlüssen führen. Die vorliegenden Ergebnisse legen nahe, dass sowohl im Zusammenhang mit emotionaler Erschöpfung als auch mit Klientenaversion der Abbau von Belastungen und Defiziten eine sinnvolle Intervention ist.

Ressourcen als Moderatoren der Beziehung zwischen den Beanspruchungen (Hypothese 9)

Ressourcen moderierten die Beziehung zwischen emotionaler Erschöpfung und Klientenaversion nicht, d.h. auch an dieser Stelle hatten sie keine puffernde Wirkung.

Insgesamt bestätigten die Ergebnisse der Zusammenhangs- bzw. Wirkungsanalysen die – für den vorliegenden Fall überlanger Arbeitszeiten – zentrale Rolle der gefundenen Defizitfaktoren sowie die herausragende Rolle des „Defizit Arbeitszeitbedingungen“ für die Entstehung bzw. Erklärung von emotionaler Erschöpfung und Klientenaversion.

287

4 Zurück zum Anfang

Die vorliegenden Ergebnisse erlauben die Aufrechterhaltung der These, dass Unterschiede in Arbeitszeitpräferenzen bzw. Arbeitszeitverhalten tatsächlich Ausdruck unterschiedlicher Wertorientierungen zu sein scheinen. Im Unterschied zu anderen Untersuchungen wurde hier die integrierte Betrachtung von arbeits- und lebensbezogenen Werten verfolgt. Dies bestätigte sich als sinnvolle Betrachtungsweise, da die gefundenen strukturellen Ähnlichkeiten zwischen allgemeinen und arbeitsbezogenen Werten auf eine dahinter liegende gemeinsame kognitive Struktur der Wertorientierungen schließen lässt. Bei praktisch allen übergreifenden Wertorientierungen zeigten sich Ausprägungsunterschiede in Abhängigkeit von der Arbeitszeitmodellgruppe. Mit anderen Worten: Verschiedene Arbeitszeitmodelle dienen der Realisierung verschiedener Werte bzw. Ziele, die – in der Arbeit und auch im Leben – erreicht werden sollen.

Die Frage nach den Prädiktoren der Wahl neuer Arbeitszeitmodelle zeigte, dass das Geschlecht „Frau“ der beste Prädiktor für eine Modellteilnahme ist. Möglicherweise hat dies aber auch mit den geschlechtsspezifischen weiteren Prädiktoren zu tun, die zum Ausdruck bringen, dass Frauen und Männer unterschiedliche Werte bzw. Ziele mit den Modellen zu realisieren versuchen. Von zentraler Bedeutung – wenn auch nicht überraschend als Ergebnis – ist die Bestätigung, dass den modellunterstützenden Einstellungen eine zentrale Rolle bei der Modellteilnahme zukommt. Dieses Ergebnis zeigt gleichzeitig auch die Grenzen der Umsetzbarkeit innovativer

Arbeitszeitmodelle in Betrieben. Ablehnende Grundhaltungen von Entscheidungsträgern genügen oft, um die Einführung oder Erprobung neuer, bedürfnisgerechter Arbeitszeitmodelle zu verhindern.

Dass wertorientierte oder eben differentielle Arbeitsgestaltung – hier am Beispiel von Arbeitszeiten – durchaus auch aus betrieblicher Sicht interessant und sinnvoll sein kann, versucht die zweite Untersuchung aufzuzeigen. Locke (Locke 1976) betrachtet individuelle Werte deshalb als wichtig, weil Auswirkungen der Arbeitsumgebung auf das Individuum im Wesentlichen davon abhängen, in welchem Ausmass die individuellen Werte erreicht werden können. Und genau mit der Frage nach den Auswirkungen erhält das Thema seine praktische Relevanz. Was ermöglicht bzw. verhindert differentielle Arbeitsgestaltung im Sinne der Kenntnis und Berücksichtigung individueller Wertorientierungen?

288

In der zweiten Untersuchung im Rahmen dieser Arbeit wurde der Frage nachgegangen, welche Konsequenzen nicht erfüllte Wertorientierungen haben können bzw. was durch differentielle Arbeitsgestaltung verhindert werden kann. Die hier berichteten Ergebnisse zeigen, dass bei den befragten Nachwuchsärzten arbeitszeitbezogene Defizite in kritischen Beanspruchungswerten resultierten.

Besonders wichtig ist dabei die Erkenntnis, dass die Defizite einen zusätzlichen Beitrag zur Erklärung von Beanspruchungen leisten und nicht etwa unter die belastenden Merkmale der ärztlichen Tätigkeit subsummiert werden dürfen. Damit eröffnet sich für die Gestaltung von Arbeitsbedingungen eine weitere Dimension: Arbeitsgestaltung mit dem Ziel der Beanspruchungsreduktion bedeutet nicht nur Abbau von Belastungen und Aufbau von Ressourcen, sondern auch die Kenntnis und Berücksichtigung der subjektiven Normativität.

Selbstverständlich stellt sich die Frage, ob die Dominanz des arbeitszeitbezogenen Defizits in der Stichprobe der Nachwuchsärzte einem sozial erwünschten Ergebnis entspricht. Die eher unkritischen Ergebnisse bezüglich der von den Ärzten subjektiv erlebten Belastungssituation sprechen eher gegen sozial erwünschte Antworten. Vielmehr scheinen der bedingungsbezogene und der werte- bzw. defizitbezogene Zugang tatsächlich differenzierende Beiträge zur Erklärung von Beanspruchungen zu leisten.

Möglicherweise bringen die bei den Ärzten beobachteten Defizitfaktoren nicht nur individuelle Misfitzustände zum Ausdruck, sondern stehen für den Misfit zwischen angebotenen Ausbildungsstellen und tatsächlich angetroffenen „Dienstleistungstellen“. Damit stellt sich im Sinne eines „realistic job design“ die grundsätzliche

Frage, ob die heutigen AA-Stellen überhaupt die Erwartungen erfüllen können, die damit assoziiert werden.

Insgesamt liefern die Ergebnisse der vorliegenden Arbeit Hinweise dafür, dass die Kenntnis und Berücksichtigung individueller arbeitsbezogener Wertvorstellungen – als Quelle individueller Handlungsmotivation bzw. als Ziele, die in der Arbeit erreicht werden sollen – wichtige Hebel differentieller Arbeitsgestaltung sind.

Literatur

- Biaggi, P., Peter, S., & Ulich, E. (2003). Stressors, Emotional Exhaustion and Aversion to Patients in Residents and Chief Residents – What Can Be Done? *Swiss Medical Weekly* (133), S. 339–346.
- Bielenski, H. (1999). Beschäftigungsoptionen der Zukunft: Grosser Bedarf an neuen Arbeitsplätzen in Europa – Grosses Interesse an ungewöhnlichen Arbeitsformen. Erste Ergebnisse einer repräsentativen Erhebung in allen 15 Mitgliedstaaten der Europäischen Union und Norwegen. München: Infratest Burke Sozialforschung.
- Edwards, J.R., & Rothbard, N.P. (1999). Work and Family Stress and Well-Being: An Examination of Person-Environment fit in the Work and Family Domains. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 77(2), S. 85–129.
- Ergenzinger, R. (1993). Arbeitszeitflexibilisierung – Konsequenzen für das Management. Bern: Haupt.
- Flanagan, J.C. (1976). *Planning Career Goals*. New York: McGraw Hill.
- Jürgens, K. (2001). Volkswagen – Exportschlager in Sachen Arbeitszeit? In E. Ulich (Hrsg.), *Beschäftigungswirksame Arbeitszeitmodelle*. S. 41–64. Zürich: vdf Hochschulverlag.
- Herrmann, T. (1976). *Lehrbuch der empirischen Persönlichkeitsforschung*. Göttingen: Hogrefe.
- Hörning, K.H., Gerhard, A., & Michailow, M. (1998). *Zeitpioniere. Flexible Arbeitszeiten – neuer Lebensstil* (3 ed.). Frankfurt: Suhrkamp Wissenschaft.
- Locke, E.A. (1976). The nature and consequences of job satisfaction. In M.D. Dunnette (Ed.), *Handbook of Industrial and Organizational Psychology*. Chicago: Rand McNally.
- Peter, S. (2003a). Wertorientierte Arbeitsgestaltung am Beispiel von Arbeitszeiten: Struktur und Konsequenzen arbeits- und lebensbezogener Werte im Kontext unterschiedlicher Arbeitszeitbedingungen. Institut für Psychologie, Universität Potsdam, Potsdam.
- Peter, S., & Ulich, E. (2003b). Analyse der Arbeitssituation von Assistenz- und Oberärztinnen und -ärzten: Erfahrungen aus zwei Projekten. In E. Ulich (Hrsg.), *Arbeitspsychologie in Krankenhaus und Arztpraxis*. S. 75–99. Bern: Huber.
- Peter, S. (2004). Nicht-erfüllte Werte, emotional erschöpfte Ärztinnen und Ärzte: Kann differentielle Arbeitsgestaltung zur Minderung der Arbeitszeitproblematik beitragen? *Zeitschrift für Arbeitswissenschaft*, 03, S. 178–187.

- Rimann, M. (1999). Wertorientierungen und die Beziehung zum Computer in der beruflichen Tätigkeit: Implikationen für das Verhältnis zu Arbeit und Beruf im beruflichen Einstieg. Zürich: Zentralstelle der Studentenschaft der Universität Zürich.
- Roe, R.A., & Ester, P. (1999). Values and Work: Empirical Findings and Theoretical Perspectives. *Applied Psychology: An international review*, 48(1), S. 1–21.
- Udris, I. (1979). Central Life Interests: Werte, Wandel und Arbeitspsychologie. *Schweizerische Zeitschrift für Psychologie*, 38(3), S. 252–259.
- Ulich, E. (1978). Über das Prinzip der differentiellen Arbeitsgestaltung. *Industrielle Organisation*, 47, S. 566–568.
- 290** Ulich, E., Frei, F., & Baitsch, C. (1980). Zum Begriff der persönlichkeitsförderlichen Arbeitsgestaltung. *Zeitschrift für Arbeitswissenschaft*, 34(6), S. 210–213.
- Wagner, D. (Ed.). (1995). *Arbeitszeitmodelle. Flexibilisierung und Individualisierung*. Göttingen: Verlag für Angewandte Psychologie.