

# Wertschätzung und soziale Unterstützung als Ressourcen für Gesundheit bei der Arbeit

Achim Elfering, Universität Bern

Abteilung für Arbeits- und Organisationspsychologie

After Work Lectures der Zürcher Hochschule für angewandte Wissenschaften – Gesundheit,  
Winterthur, Dienstag, 25. November 2014

# Positive Funktionen der Arbeit

- > ***Aktivität und Kompetenz***
- > ***Zeitstrukturierung***
- > ***Kooperation und Kontakt***
- > ***Soziale Anerkennung***
- > ***Persönliche Identität***

Semmer, N.K. & Udris, I. (2004). Bedeutung und Wirkung von Arbeit. In H. Schuler (Hrsg.), *Lehrbuch Organisationspsychologie* (2. Aufl., S.157-195). Bern: Huber.

## Toyota System (1)

- > ...am Band drei montiert Martin Airbags. Er verschraubt die Verbindungen hinten links, dreht sich zur Seite, setzt den Akkuschrauber rechts an. Dann ertönt ein Gong, der signalisiert, dass jetzt noch 20 Sekunden bleiben. Der Monteur schwingt sich aus der Karosserie. Nach zwei Minuten und zehn Sekunden ist sein Beitrag zur Fertigung beendet.

## Toyota-System (2)

Noch vor einigen Jahren hatte Martin 30 Minuten Zeit, um **alle** Kabel in der Karosserie zu verlegen. Die Karosserie stand während dieser Zeit auf einem fahrerlosen Transportsystem. Wenn **Martin anfangs schneller war, konnte er es zum Schluss langsamer angehen lassen. Und wenn er fertig war, drückte er auf einen Knopf.** Dann erst kam die nächste Karosserie.

Handlungsspielraum !

# Stress ist...

**ein Ungleichgewichtszustand**

zwischen

**Anforderungen / Angeboten**

und

**Handlungsmöglichkeiten / Bedürfnissen**

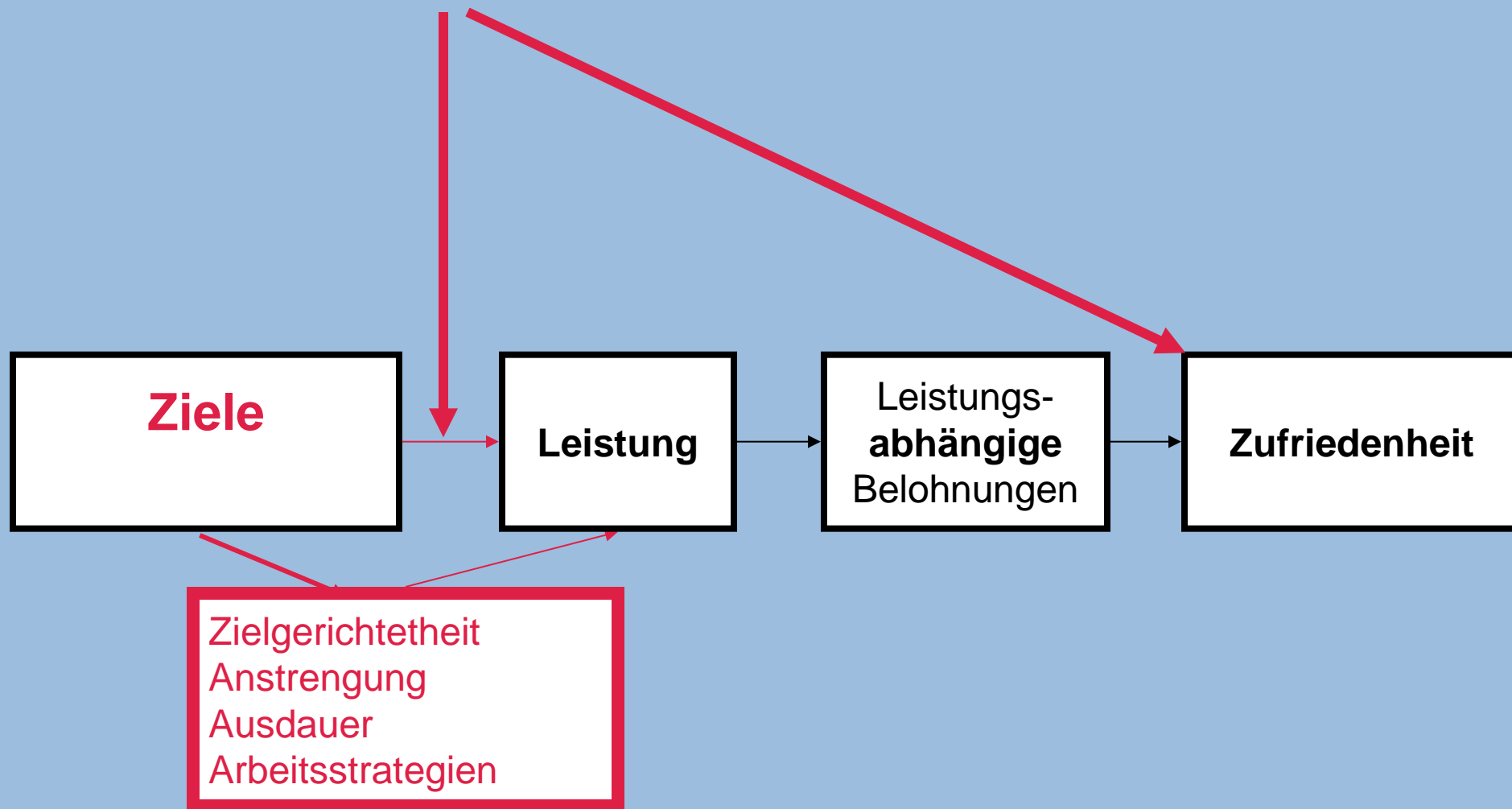
Dieser Ungleichgewichtszustand ist

- **persönlich bedeutsam**  
und wird von der Person als
- **unangenehm erlebt**

# Betriebliche Gesundheitsförderung: Erhöhe Ressourcen in der Arbeit !

- > Arbeitsorganisation:
- > Handlungsspielraum, Partizipation
- > **Soziale Unterstützung, Wertschätzung**
- > -> Gesundheitsförderung CH  
([http://gesundheitsfoerderung.ch/assets/public/documents/1\\_de/d-ueber-uns/5-downloads/Arbeitspapier\\_026\\_GFCH\\_2014-10\\_-\\_Job-Stress-Index\\_2014.pdf](http://gesundheitsfoerderung.ch/assets/public/documents/1_de/d-ueber-uns/5-downloads/Arbeitspapier_026_GFCH_2014-10_-_Job-Stress-Index_2014.pdf), NZZ 18.10.2014)
- > Person:
- > Ausbildung: Können, Fertigkeiten,
- > Überzeugung: Habe Einfluss auf anderes, Selbstwirksamkeit
- > Gesundheit, Fitness,

# Ressourcen wirken leistungs- und gesundheitsfördernd



# Merkmale leistungssteigernder Ziele (1)

u<sup>b</sup>

<sup>b</sup>  
UNIVERSITÄT  
BERN

- Spezifisch (vs. „do your best“)
- Hoch– aber nicht unerreichbar
- Auf überschaubare Zeiträume bezogen (Zwischenziele!)
- Nicht zu komplex (Zwischenziele!)
- **Partizipativ**
- > mit **bewertendem Feedback** verbunden
- > **Unterstützend bei Planung und Umsetzung**  
(Vor allem bei Lernenden und starkem technischem Wandel)

Locke, E.A. & Latham, G.P. (1990). *A theory of goal setting and task performance*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.

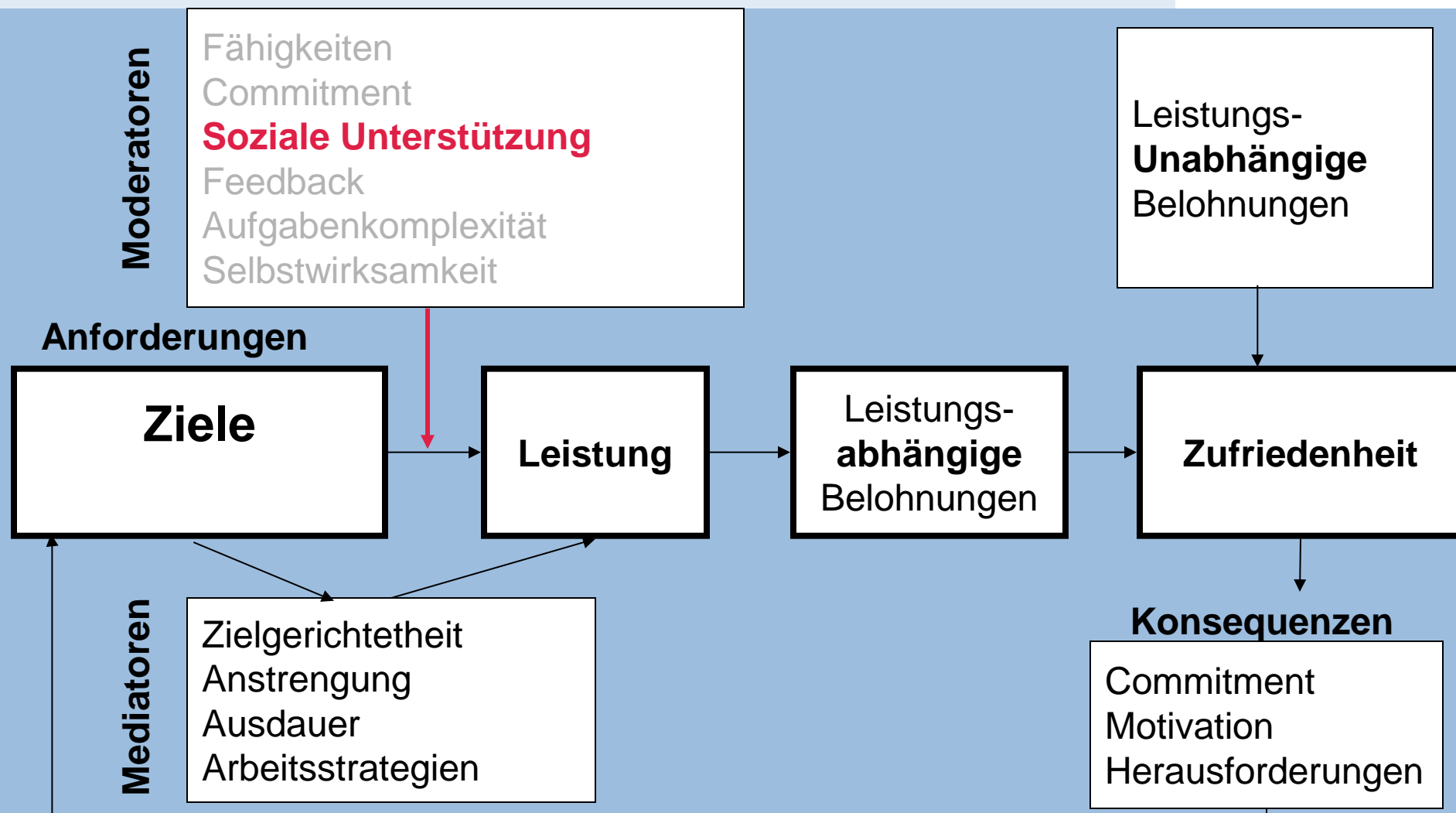
Bandura, A. (1989). Self-regulation of motivation and action through internal standards and goal systems. In L. Pervin (Ed.), *Goal concepts in personality and social psychology* (pp. 19-85). Hillsdale, NJ: Erlbaum.

Neubert, M.N. (1998). The value of feedback and goal setting over goal setting alone and potential moderators of this effect: A meta-analysis. *Human Performance, 11*, 321-335.

Nerdinger, F. (2003). *Motivation von Mitarbeitern*. Göttingen: Hogrefe.



# Der “High Performance Cycle”



# Soziale Unterstützung

1. **Emotionale Unterstützung**  
Verständnis, Wertschätzung, Mitgefühl
2. **Problemlösen**
  - A) Direkte Hilfe:  
Arbeit abnehmen, zur Hand gehen
  - B) Hilfe zur Problemlösung:  
Gemeinsame Analyse, Informationen,  
Ratschläge (*wenn gewünscht!!!*)
3. **Geselligkeit**  
Sich „aufgehoben fühlen“ in sozialen Aktivitäten,  
Ablenkung

# Ziel: Schmerzreduktion und Return to Work nach Rückenproblem

- > Soziale Unterstützung
- > Stressoren und fehlender Handlungsspielraum
- > Arbeits(un)zufriedenheit/Resignation,
- > Attribution: Arbeit als Ursache der Rückenschmerzen

Elfering, A., & Mannion, A. F. (2008). Epidemiology and risk factors of spinal disorders. In N. Boos & M. Aebi (Eds.), *Spinal disorders – Fundamentals of diagnosis and treatment* (pp. 153-173). Berlin: Springer.

Melloh, M., Elfering, A., Egli, C., Roeder, C., Barz, T., Rolli-Salathé, C., Tamcan, Ö., Müller, U., & Theis, J. C. (2009). Identification of prognostic factors for chronicity in patients with low back pain: A review of screening instruments. *International Journal of Orthopaedics*, 33, 301–313.

# Predictor model for persistent LBP

Predictors at baseline	<i>p</i>	OR	CI (OR)
Resigned attitude towards the job	0.007	<b>1.73</b>	<b>1.16 - 2.59</b>
Social support at work	0.019	<b>0.54</b>	<b>0.32 - 0.90</b>
Functional limitation	0.028	1.05	1.01 - 1.10
Duration of low back pain	0.000	1.04	1.02 - 1.06

Melloh, M., Elfering, A., Chapple, C. M., Käser, A., Rolli Salathé, C., Barz, T., Röder, C., & Theis, J.-C. (2013). Prognostic occupational factors for persistent low back pain in primary care. *International Archives of Occupational and Environmental Health*, 86, 261-269. Doi: 10.1007/s00420-012-0761-9

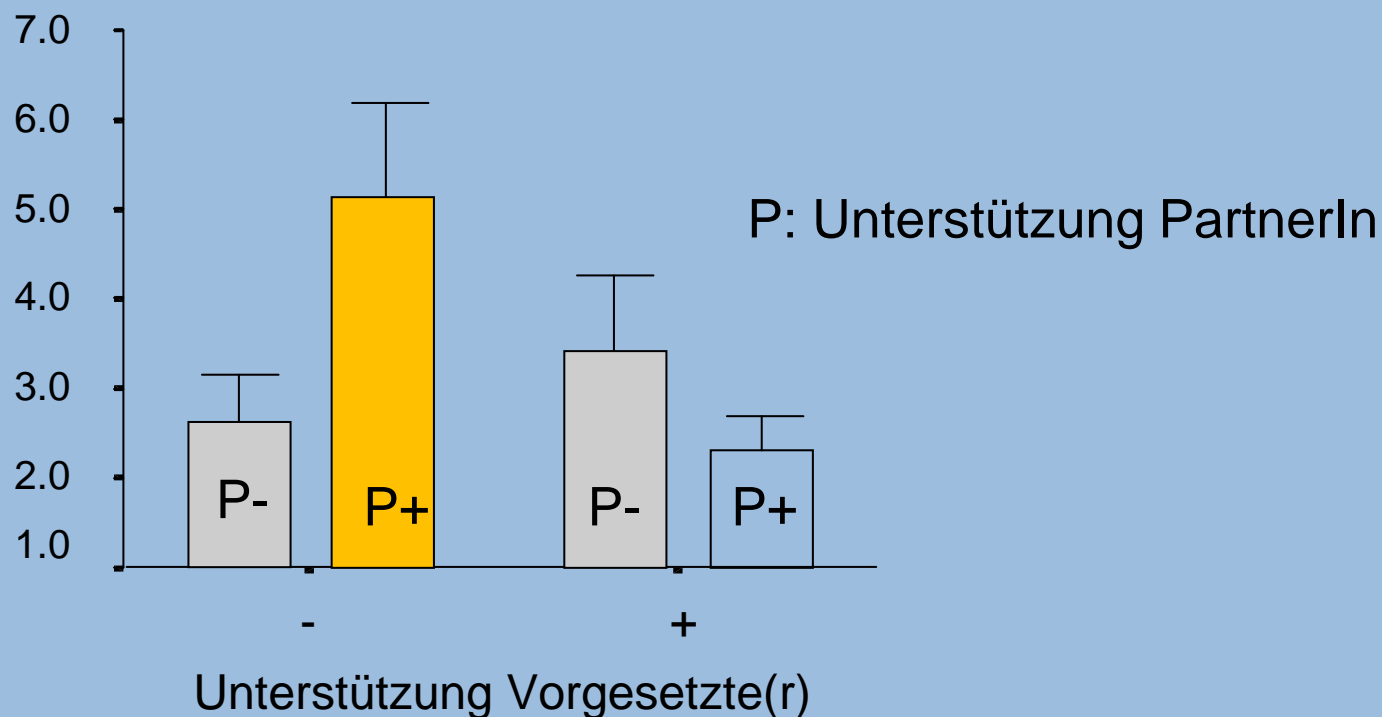
# Predictor model for sickness absence

Baseline-predictor model	<i>p</i>	OR	CI (OR)
Job control	0.019	<b>0.47</b>	<b>0.26 - 0.88</b>
Resigned attitude towards the job	0.419	1.22	0.76 - 1.97
Fear-avoidance beliefs about work	0.198	1.04	0.98 - 1.11
Social support at work	0.617	1.17	0.63 - 2.20
Depression	0.030	<b>1.09</b>	<b>1.01 - 1.17</b>
Functional limitation	0.033	<b>1.07</b>	<b>1.01 - 1.14</b>
Physical health	0.328	1.05	0.96 - 1.14

Melloh, M., Elfering, A., Rolli Salathé, C., Käser, A., Barz, T., Röder, C., & Theis, J.-C. (2012). Predictors of sickness absence in patients with a new episode of Low Back Pain in primary care. *Industrial Health, 50*, 288-298.

# Wiederaufnahme der Arbeit und soziale Unterstützung durch Vorgesetzte und PartnerInnen

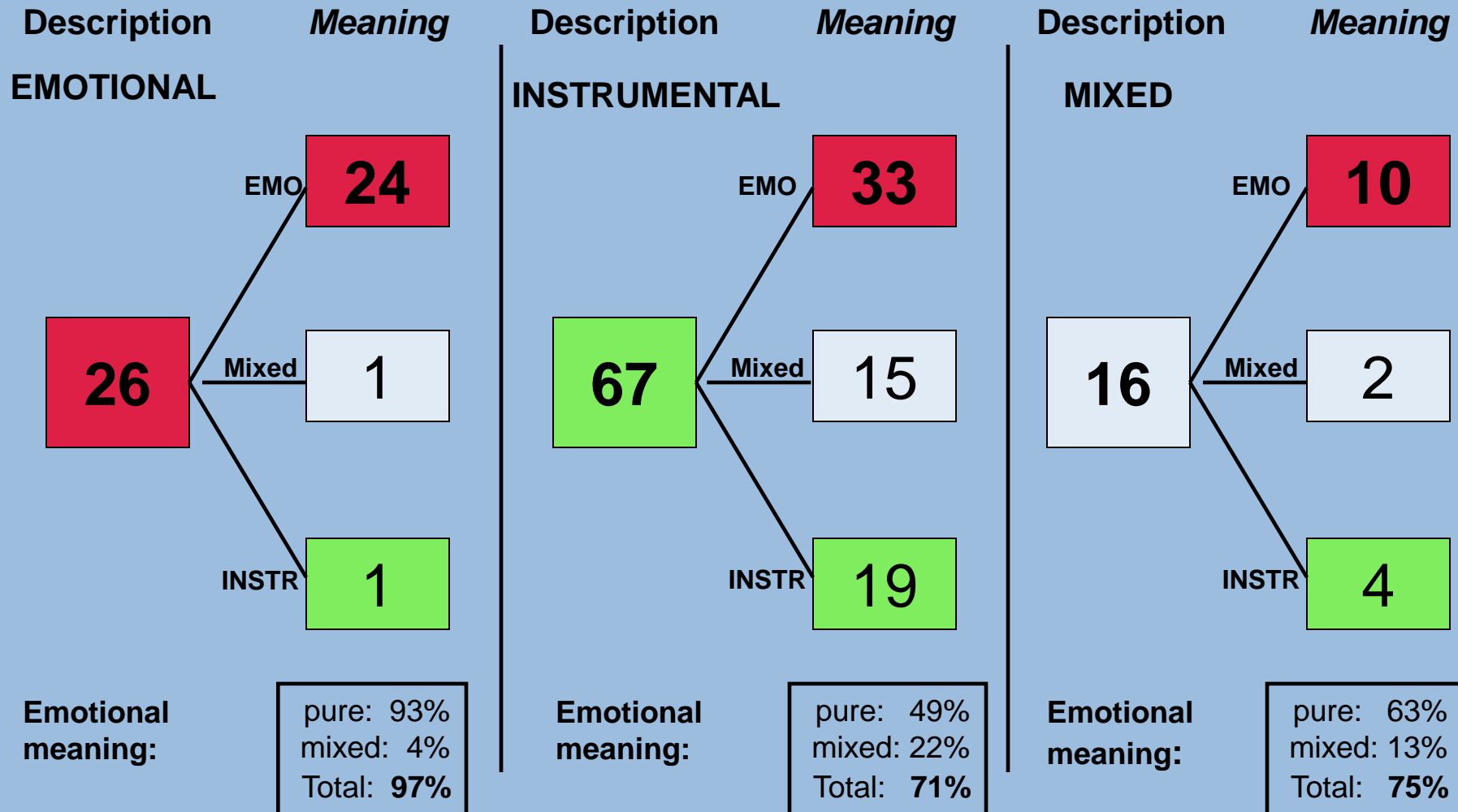
## Arbeitsaufnahme nach OP (Monate)



# Episodes of Social Support:

## Description of Behavior vs. Evaluation of Meaning

N = 109



# Die Bedeutung der emotionalen Komponente

The essence of social support is likely to be the "feeling that one is worthwhile, capable, and a valued member of a group of individuals"

(Sarason, Sarason, Brock, & Pierce, 1996, p. 21).



# Keine wertschätzende Komponente = „Dysfunctional Social Support“

How many people are in your work environment who do help you in difficult situation, but...

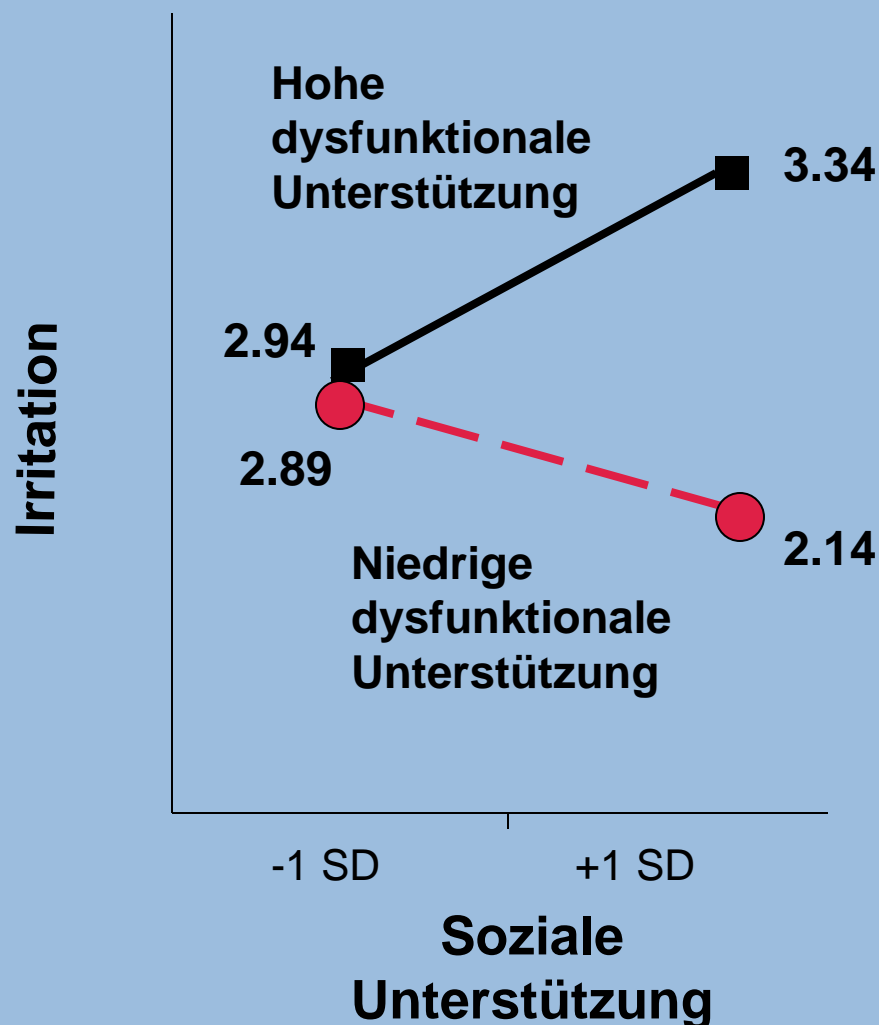
- ... combine this with reproaches
- ... support you reluctantly
- ... expect infinite thankfulness
- ... do not support in a way that is matter-of-factly
- ... do so with a reproachful tone or gaze
- ... indicate that you should have dealt with the problem yourself

Semmer, N. K., Amstad, F., & Elfering, A. (2006). Dysfunctional social support. APA/NIOSH Conference: Work, Stress, and Health: Making a Difference in the Workplace conference, Miami, March 2-4, 2006.

# Untergraben von sozialer Unterstützung durch dysfunktionale Unterstützung

Abhängige Variable: „Irritation“

Stress As Disrespect (SAD)



Kontrolliert:  
Aufgabenbezogenen Stressoren  
Soziale Stressoren

# Fazit zur sozialen Unterstützung

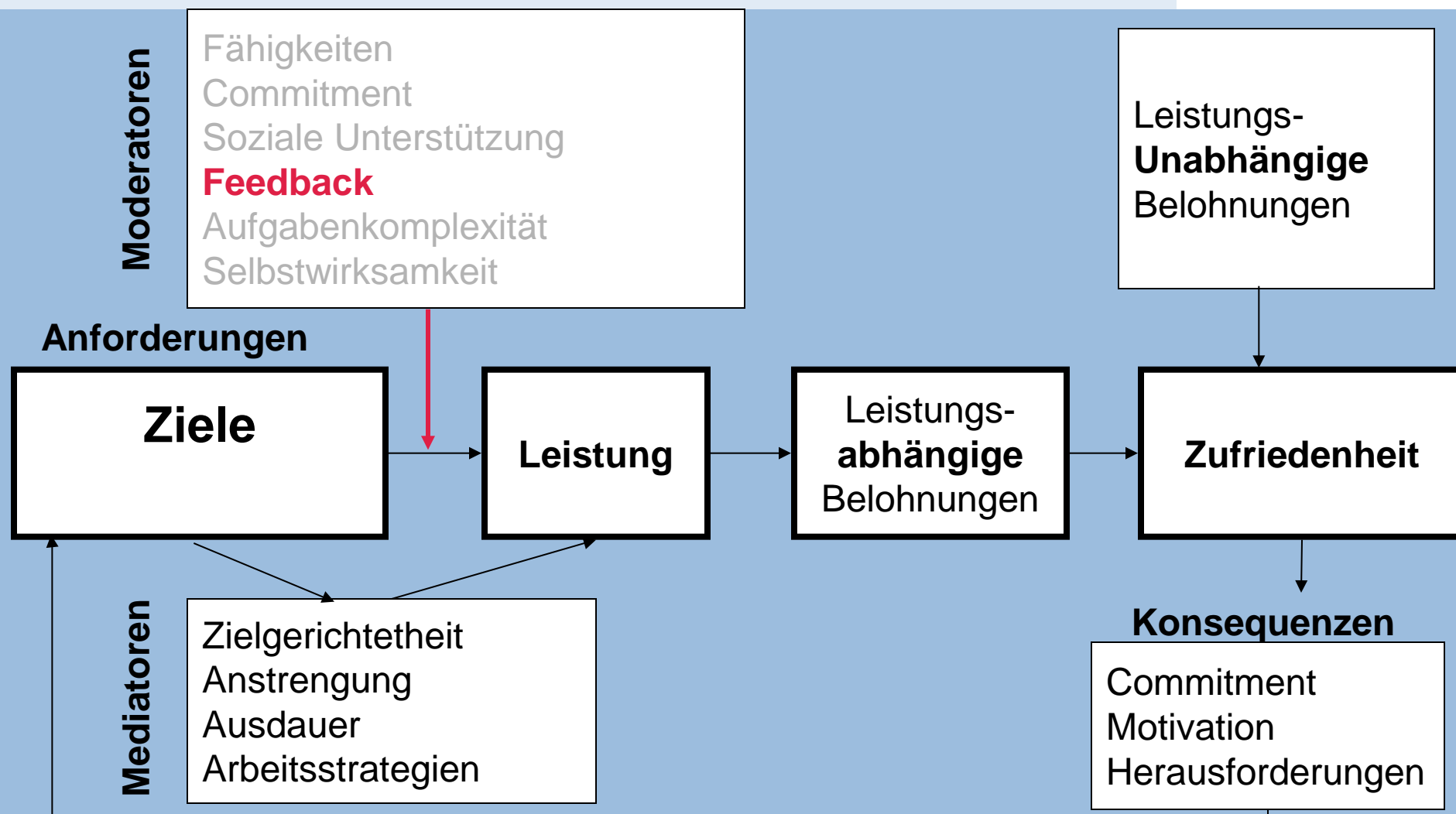
Inkongruenz zwischen sachbezogener Hilfe und beziehungsbezogener Botschaft:

z.T. für negative Effekte sozialer Unterstützung verantwortlich

- Hilfe mit herablassender Attitüde
- „Du musst es gerne tun“



# Der “High Performance Cycle”



# Feedback

## Einschätzung der Leistung (Sachaspekt)

- Zeigt, ob man auf dem richtigen Weg ist
- Hilft, die eigenen Leistung einzuschätzen
- Kann Fehleinschätzungen korrigieren
- Kann Verbesserungshinweise geben

## Einschätzung der Person (Persönliche Bedeutung)

Zeigt ...

- ... was man kann
- ... wo man Schwächen hat
- ... ob man richtig geplant / gearbeitet hat
- ... wie man von den anderen eingeschätzt wird

# Baron-Regeln (1990, 1993) für negatives Feedback:

## „Konstruktive Kritik“

- > Spezifischer Inhalt
- > Keine Bedrohung darstellen
- > Externale Attribution ermöglichen
- > Angemessener zeitlicher Abstand
- > Angemessenes Setting

## Beispiele Baron (1988)

**„I think there is a lot of room for improvement. (...) The slogans need to be more attention-getting, and there should be a clearer focus on key aspects of the product.“**

**„Didn't even try; can't seem to do anything right. (...) The whole thing needs to be fixed. I had the impression that he didn't try much at all (or maybe it's just a lack of talent)“**

## Beispiele Baron (1990)

**„I think you were too conventional and unwilling to try anything very new. “**

**„I think you can't be original if you tried. Dull stuff.“**





„Die formalen Kriterien wurden von ihnen grösstenteils erfüllt. Allerdings haben sie im Literaturverzeichnis die Punkte nicht immer richtig gesetzt. Die Einhaltung der formalen Kriterien wäre eigentlich ein ganz einfach zu lösendes Problem. Immer nach der Klammer, in der das Erscheinungsjahr steht, nach dem Titel und am Ende jeder Literaturangabe müssen sie einen Punkt setzen.“

# „Banalisieren“

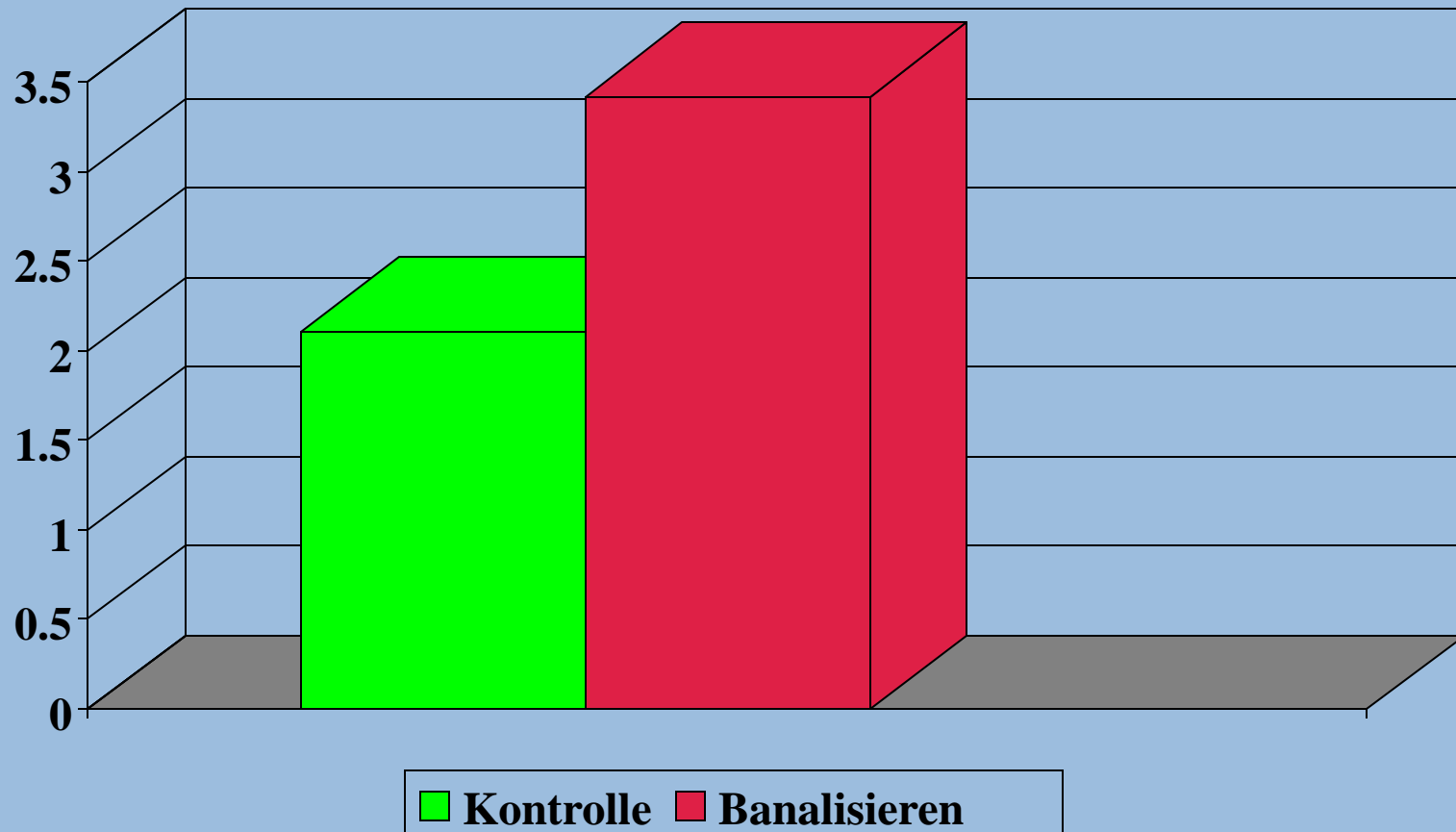
- > Problem oder Fehler wird banalisiert
- > Hinweis, dass Problem einfach zu lösen sei
- > Gefühlvermittlung, dass Problem nicht ernst genommen / ein banales Problem nicht gelöst wurde



„Die formalen Kriterien wurden von ihnen grösstenteils erfüllt. Allerdings haben sie im Literaturverzeichnis die Punkte nicht immer richtig gesetzt. Die Einhaltung der formalen Kriterien wäre eigentlich ein ganz einfach zu lösendes Problem. Immer nach der Klammer, in der das Erscheinungsjahr steht, nach dem Titel und am Ende jeder Literaturangabe müssen sie einen Punkt setzen.“

# Effekt Banalisieren auf Ablehnung des Feedbacks

Situation „Formale Kriterien“



# Positives Feedback = informativ und wertschätzend

- > Ich bin auf einem gutem Weg, habe gut geplant, eine gute Strategie gewählt
- > Meine Anstrengungen werden geschätzt,
- > Ich habe dazugelernt,
- > Ich habe die Zeit gut genutzt
- > Ich habe mit anderen gut zusammengearbeitet
- > Meine Arbeit ist sinnvoll und wichtig,
- > Ich kann mit schwierigen Aufgaben zurechtkommen,
- > Diese Tätigkeit liegt mir

# Positive Funktionen der Arbeit

- > ***Aktivität und Kompetenz***
- > ***Zeitstrukturierung***
- > ***Kooperation und Kontakt***
- > ***Soziale Anerkennung***
- > ***Persönliche Identität***

Semmer, N.K. & Udris, I. (2004). Bedeutung und Wirkung von Arbeit. In H. Schuler (Hrsg.), *Lehrbuch Organisationspsychologie* (2. Aufl., S.157-195). Bern: Huber.

# Positives Feedback = leistungs- und gesundheitsförderliche Führung

- > Weshalb bleibt es oft trotz guter Leistung aus?
- > nur Beachtung "grosser" Erfolge,
- > „Zeitnot!“ kann mich nur Dingen widmen, die nicht so gut laufen

> Ursachen für den Erfolg sind Umstände, eigene

## Stabile Einstellungen?

- > gute Arbeit = Erfüllung des Pflichtenhettes, wird dem Lohn vergolten

## Kognitive Stressreaktion?

- > "ich kann nur etwas loben, mit dem ich als Ergebnis meiner Anstrengungen selbst zufrieden wäre"

Elfering, A. (2013). The (cognitive) barriers for positive feedback questionnaire (BAPOF). University of Bern, Switzerland.

# Positives Feedback geben

- > besondere **Anstrengung** würdigen, selbst dann, wenn sie nicht zum Erfolg führt
- > sich klar machen, dass Anerkennung und Wertschätzung zu den Grundbedürfnissen der MitarbeiterInnen gehören,
- > Notfalls verspätet: "Haben ich Ihnen eigentlich schon gesagt, dass Sie das gut gemacht haben...."
- > sich vergewissern, dass ein Lob als solches verstanden wird,
- > Viele Wege, Wertschätzung auszudrücken (nach der Familie erkundigen, interessante Arbeit geben, ein freier Tag, etc)



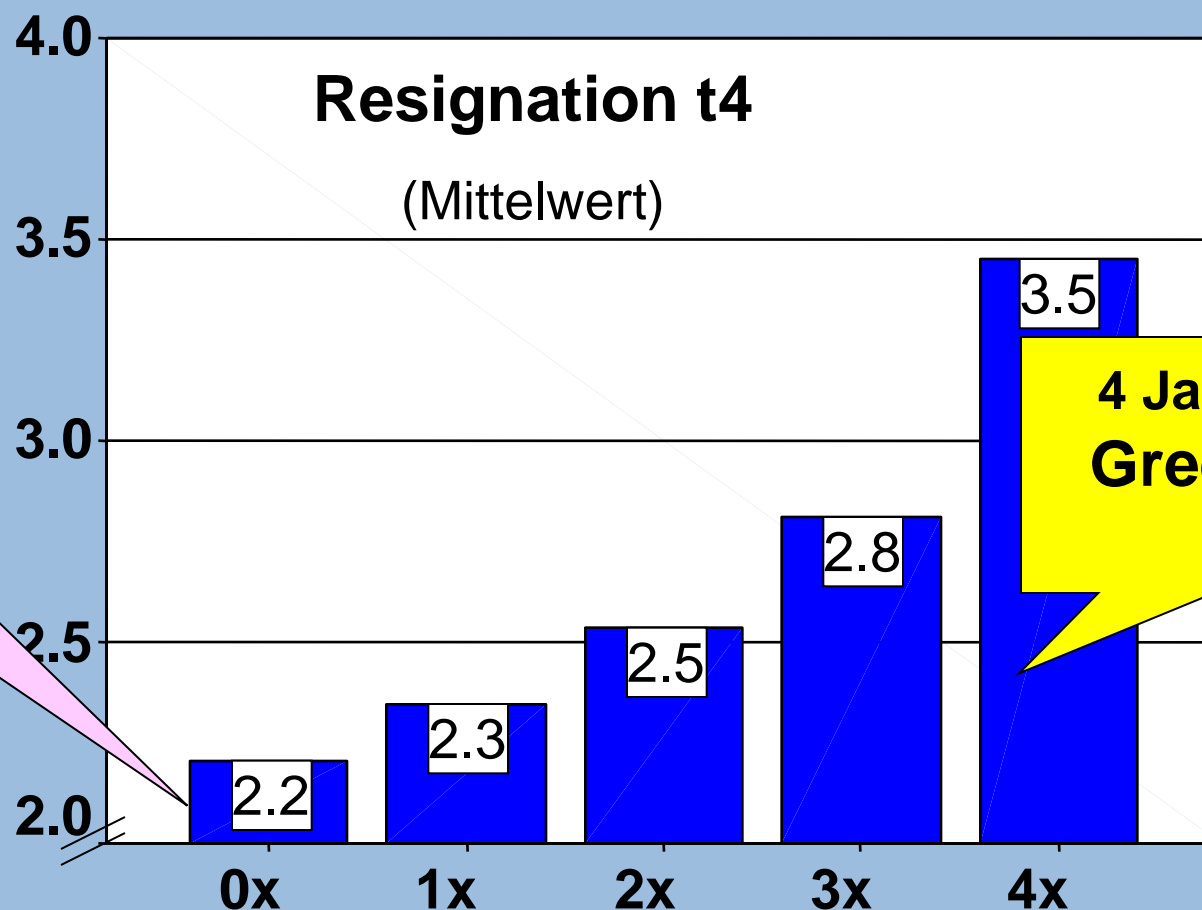
# Fazit zum Feedback

## Primärer Vermittlungsweg von Wertschätzung

- > Ohne Wertschätzung keine Akzeptanz bei kritischem Feedback (notwendige Bedingung)
- > Wertschätzende Führung = gesundheitsförderliche Führung



# Kumuliertes Risiko in der Zeit



4 Jahre lang  
vollwertiger  
Kollege

4 Jahre lang  
Greenhorn

Anzahl Jahre eher behandelt wie Greenhorn

# Stressoren: Der Fokus dominierender Stressmodelle

## **Rollenstress** (Kahn et al.)

Rollenkonflikt / Rollenambiguität / Rollenüberforderung

## **Job-Demands-Control Modell** (Karasek)

Anforderungen / Kontrolle / (+Soziale Unterstützung)

## **Handlungsregulation**

Regulationshindernisse / Regulationsunsicherheit /  
Regulationsüberforderung

## **Burnout** (Maslach)

Schwierige Interaktionen mit KlientInnen

## **Emotionsarbeit** (Hochschild)

Emotionale Dissonanz

Bedrohung des Selbst nirgends im Fokus

# Stress as Offense to Self (SOS)

## *Selbst-Bewertung*

- Misserfolg
- Fehlverhalten
- +
- Internale Attribution

## *Bewertung durch andere:*

- Legitimität von
- Handlungen
  - Stressoren
  - Aufgaben

## *Stress through INsufficiency (SIN)*

## *Stress As Disrespect (SAD)*

## Stress as Disrespect (SAD)

- Legitimität von Handlungen  
Verletzung von sozialen Verhaltensregeln  
Beispiele: *unfares Feedback, Blossstellen, Anschuldigungen ...*
- Legitimität von Stressoren  
Attribution auf Intention oder Fahrlässigkeit anderer  
→ Wahrnehmung als vermeidbar  
Beispiel: *Maschinen funktionieren nicht, weil das Unternehmen zu wenig investiert*
- Legitimität von Aufgaben  
Wahrnehmung von Aufgaben als „unnötig“ oder „unzumutbar“  
(Verletzung der beruflichen Identität)

## Illegitime Aufgaben: Beispiele

- **Schlechte Nachrichten überbringen müssen, was eigentlich die Verantwortung anderer wäre**
- **Fenster öffnen müssen für Patienten, der selber gehen kann**
- **Die “Powerpoint” Präsentationen des Vorgesetzten vorführen müssen, weil er nicht lernen will, wie man das macht**

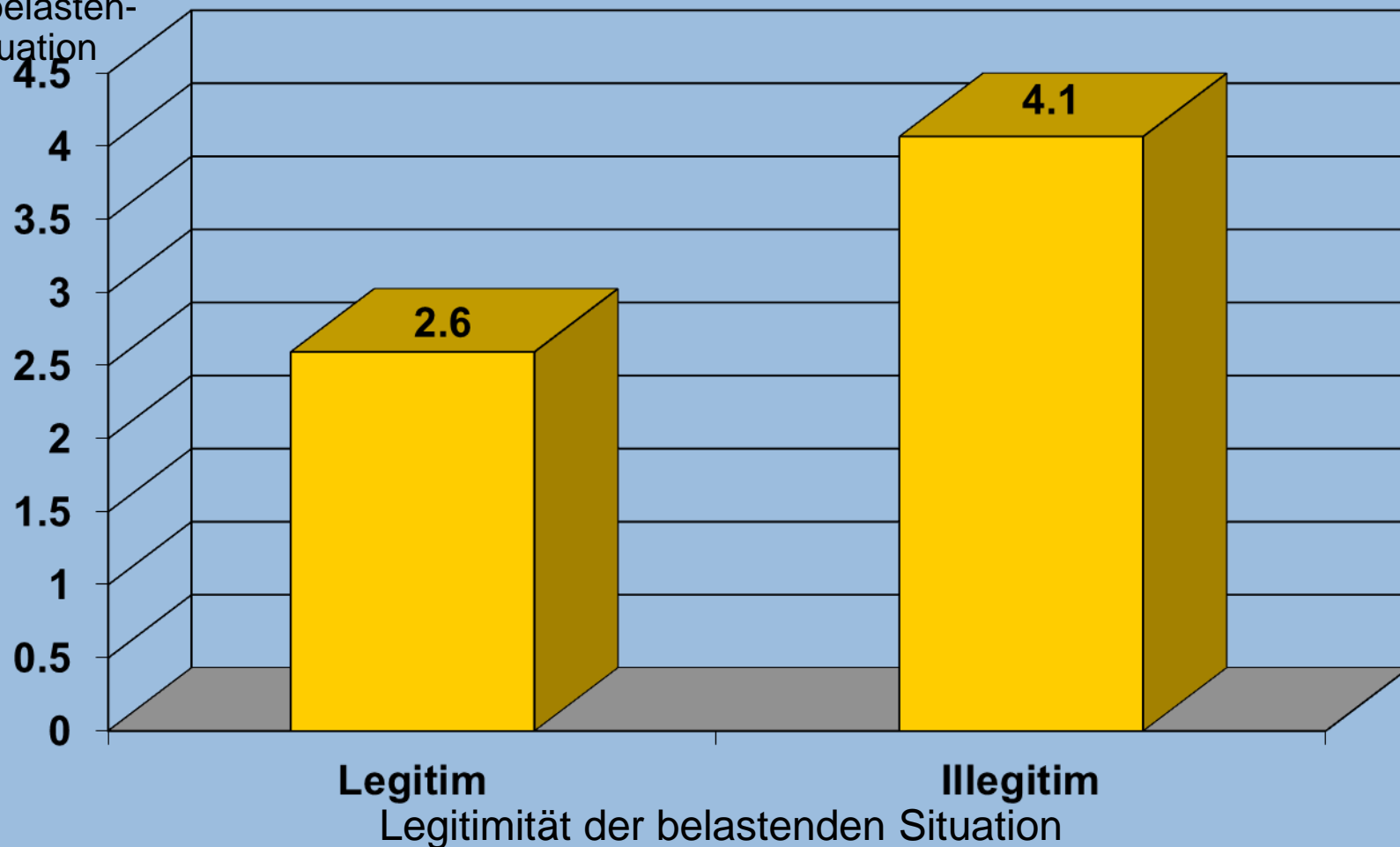
# Illegitime Stressoren

und

# Ressentiments gegenüber der Organisation

z.B. Empörung, Ärger, Kränkung

Ressentiments  
in der belasten-  
den Situation



Multilevel-analysis. Kontrolliert:  
Belastungs-Intensität, Alter,  
Geschlecht, Arbeitsbezogene  
Stressoren und Ressourcen

Jacobshagen, N., Semmer, N.K. & Elfering, A. (2006). *Legitimacy of stressors and well-being at work: A situational analysis*. Paper given at the 45. Congress of the German Psychological Society, Nuremberg, Sept. 17.-21.09.2006

N = 384 Belastende Situationen (daily hassles)  
Legitimität / Illegitimität: +/- 1 SD

# Die „Bern Illegitimate Task Scale“ (BITS)

## Item-Beispiele

„Sehr selten/nie“ (1) bis „sehr häufig“ (5)

### *Unnötige Aufgaben (Unnecessary Tasks)*

Gibt es Arbeitsaufgaben in Ihrem Arbeitsalltag, bei denen Sie sich fragen, ob...

... diese überhaupt gemacht werden müssen?

... diese nicht gemacht werden müssten (oder mit einem geringeren Aufwand erledigt werden könnten), wenn es anders organisiert wäre?

...

### *Unzumutbare Aufgaben (Unreasonable Tasks)*

Gibt es Arbeitsaufgaben in Ihrem Arbeitsalltag, bei denen Sie der Meinung sind, dass...

... diese jemand anders machen sollte?

... diese zu weit gehen, also eigentlich nicht von Ihnen erwartet werden können?

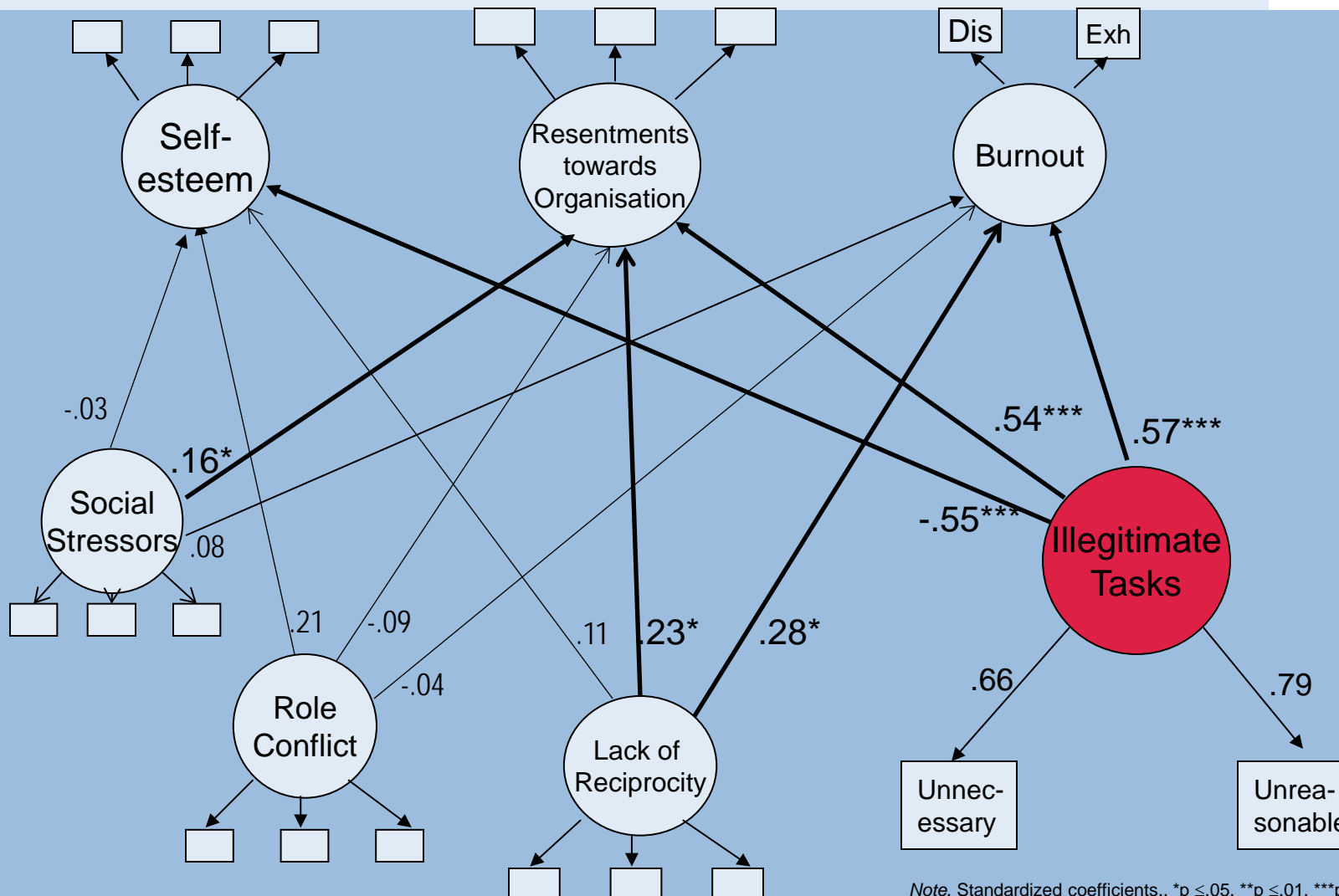
... diese Sie in eine unmögliche Situation bringen?

...

8 Items,  $\alpha = .79 - .90$  in verschiedenen Studien



# Illegitimate Tasks and Impaired Well-Being

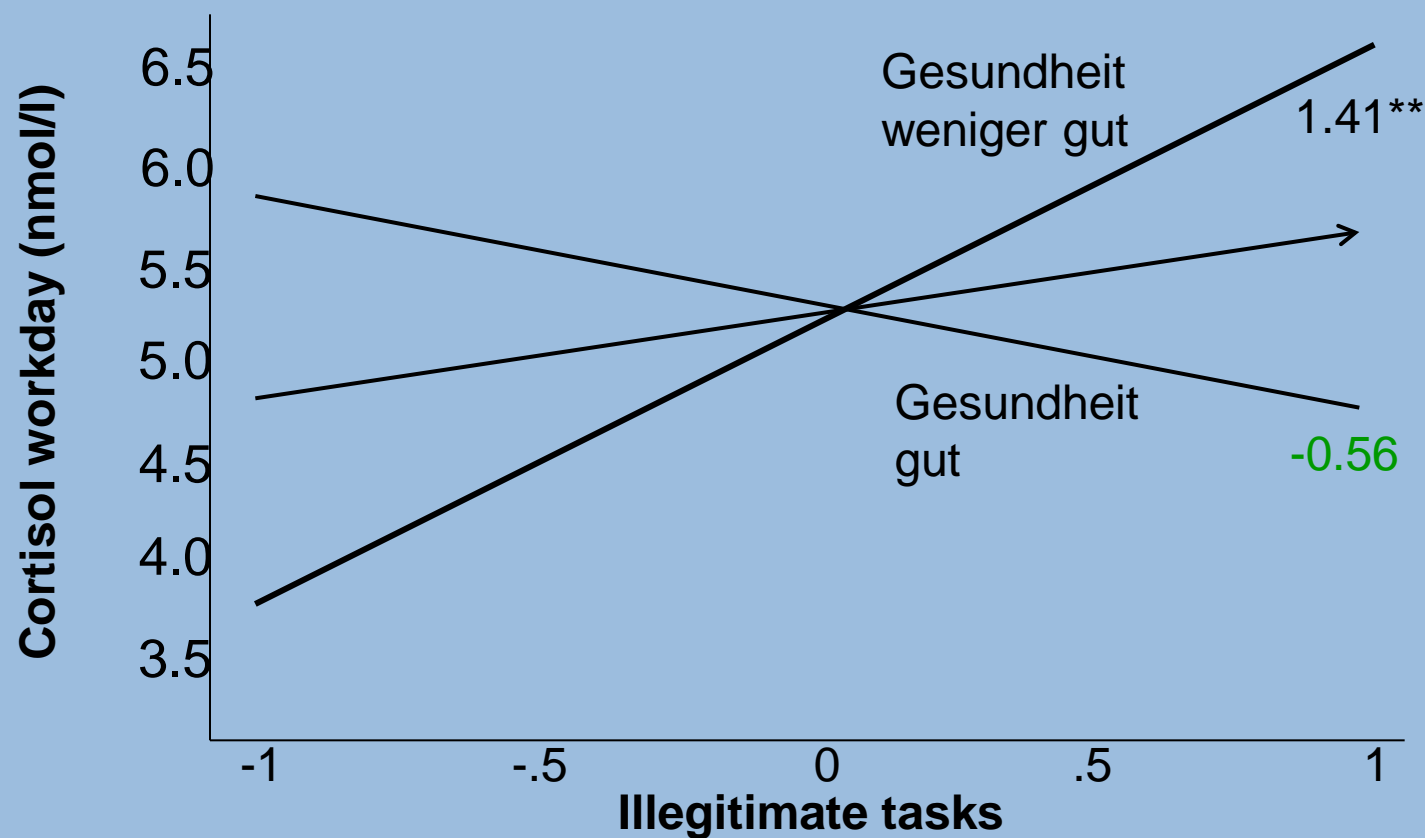


$\chi^2 = 541.98$   
df = 306  
RMSEA = .04  
SRMR = .044  
CFI = .96

Note. Standardized coefficients.. \*p ≤ .05. \*\*p ≤ .01. \*\*\*p ≤ .001, one-tailed; N = 384

# Illegitime Aufgaben und Cortisol: Gesundheitszustand als Moderator

Cortisol im Speichel, 12:00; Gesundheit: Selbsteinschätzung



Kottwitz, M. U., Meier, L. L., Jacobshagen, N., Kälin, W., Elfering, A., & Semmer, N. K. (2013). Illegitimate tasks associated with higher cortisol levels for men with poor subjective health - An intraindividual analysis. *Scandinavian Journal of Work, Environment and Health*. 39, 310-318. doi:10.5271/sjweh.3334

Interaktion  $p < .05$

# Illegitime Aufgaben und Schlafqualität

- > Aktimetrie, 20 Nächte nach Arbeitstagen
- > Illegitime Aufgaben an Tag x:
- > längere Einschlafzeit am Abend nach Tag x
- > Mehr Erwachungen (fragmentierter Schlaf) während der Nacht nach Tag x

Pereira, D., Semmer, N. K., & Elfering, A. (2014). Illegitimate tasks and sleep quality: An ambulatory study. *Stress and Health, 30*, 209–221. Doi: 10.1002/smi.2599

# Schlussfolgerung

Arbeitsverhältnisse im weiteren Sinne

➤ also nicht nur Verhalten in sozialen Interaktionen  
*sondern auch*

➤ Gestaltung von Aufgaben

➤ Zuweisung von Aufgaben

haben eine soziale Bedeutung

im Hinblick auf eine mögliche

*Bedrohung vs. Bestätigung des Selbst  
und darüber*

*Folgen für Stress, Befinden, und Gesundheit*

**Vielen Dank!**