



**JOHANNES KEPLER  
UNIVERSITÄT LINZ**

**Zusammenhänge zwischen organisatorischen  
Rahmenbedingungen, subjektiver Bewertung von  
Arbeitsanforderungen und Gesundheit von  
ArbeitnehmerInnen.**

**Zusammenfassung und Schlussfolgerungen**

Erstellt im Rahmen der Lehrveranstaltung "Spezialisierung im Praxisfeld Familie,  
Gesundheit und Soziales"

Leitung: Assoc. Prof. Dr. Joachim Gerich

Institut für Soziologie, Abteilung für Empirische Sozialforschung

Linz, Juli 2017

Die vorliegende Untersuchung sollte klären, wie sich Arbeitsbedingungen auf die Gesundheit von ArbeitnehmerInnen auswirken, um daraus Ansatzpunkte bzw. Strategien für gesundheitsfördernde Maßnahmen in Betrieben abzuleiten.

Theoretisch baut die Untersuchung auf dem Challenge/Hindrance Framework auf (Webster et al. 2011, Gerich 2016). In diesem Modell wird angenommen, dass Arbeitsanforderungen (Demands) von ArbeitnehmerInnen in unterschiedlicher Weise bewertet werden (Appraisal). Die individuelle Bewertung erfolgt entlang der Dimensionen Challenge (der Demand wird als positive, fördernde Herausforderung interpretiert) und Hindrance (der Demand wird als einschränkende Belastung interpretiert). Unter Rückgriff auf die Transaktionale Stresstheorie (Lazarus & Folkman 1986) wird in weiterer Folge angenommen, dass gesundheitsförderliche und –abträgliche Auswirkungen von Demands vom jeweils subjektiven Appraisal der Arbeitsbedingungen abhängen. Im Gegensatz zu theoretischen Ansätzen, welche unterschiedliche Demands a priori entweder in solche, welche überwiegend als Challenge, bzw. jene, welche überwiegend als Hindrance bewertet werden, klassifizieren (Cavanaugh et al. 2000), verfolgt die vorliegende Untersuchung einen neueren Ansatz (Searle & Auton, 2015, Webster et al. 2011). Demzufolge stellen zum einen Challenge- und Hindrance-Bewertungen keine einander ausschließenden Gegensatzpaare dar. Es wird vielmehr angenommen, dass Demands in unterschiedlichem Ausmaß sowohl als Challenge als auch als Hindrance bewertet werden können. Zum zweiten geht dieser Ansatz davon aus, dass Demands nicht generalisierend entlang dieser Dimensionen kategorisierbar sind, sondern dass diese Bewertung individuell unterschiedlich ausfallen kann. Obwohl die individuell unterschiedliche Challenge-/Hindrance-Bewertung von Arbeitsanforderungen vermutlich mit personalen Eigenschaften der ArbeitnehmerInnen korrespondiert, wird darüber hinaus angenommen, dass die Bewertung von Demands auch von organisations- und tätigkeitsbezogenen Bedingungen beeinflusst wird. So kann beispielsweise angenommen werden, dass ein bestimmtes Ausmaß eines Demands unter ungünstigen Führungsstilen von Vorgesetzten oder bestimmten Ausprägungen der Organisationskultur stärker als belastend und/oder in geringerer Weise als positive Herausforderung gesehen wird.

Vor diesem theoretischen Hintergrund sollte in der vorliegende Arbeit daher, einerseits überprüft werden, ob sich die Grundannahme bestätigen lässt, wonach Demands vorwiegend durch ihre subjektive Bewertung gesundheitsrelevante Auswirkungen zeigen. Zum zweiten sollte die Studie untersuchen, ob sich Anhaltspunkte dafür zeigen, dass die subjektiven Challenge-/Hindrancel-Bewertungen durch ausgewählte organisations- und tätigkeitsbezogene Merkmale beeinflusst werden. Dabei fokussiert die Untersuchung auf fünf ausgewählte Demands (**Verantwortung, Zeitdruck, Arbeitsunterbrechungen, Aufgabenkomplexität und Flexibilitätsanforderungen aufgrund Innovation und Wandel**). Als organisations- und tätigkeitsbezogene Randbedingungen, für welche eine potenziell modifizierende Rolle hinsichtlich der subjektiven Bewertung dieser Demands angenommen wird, konzentriert sich die vorliegende Untersuchung auf **Führungsstile** von Vorgesetzten, unterschiedliche Formen der **Organisationskultur**, das Ausmaß an **Teamkohäsion** und **Teamsupport**, sowie **Grundanforderungen der Tätigkeitsart** (körperliche, kognitive und interaktive Tätigkeiten). Zur Untersuchung der Gesundheitsrelevanz wurden vier gesundheitsbezogene Outcomevariablen (**subjektive Gesundheitseinschätzung, eingeschätzte Arbeitsfähigkeit bis zur Rente, Burnout-Neigung und körperliches Wohlbefinden**) berücksichtigt.

Bezüglich möglicher modifizierender Effekte der berücksichtigten organisatorischen- und tätigkeitsbezogenen Rahmenbedingungen auf das Appraisal von Arbeitsanforderungen wurden auch vier zentrale Wirkmechanismen in Betracht gezogen werden, welche bereits im Rahmen etablierter theoretischer Konzepte der occupational health-Forschung verankert sind: Handlungsspielraum (**Job-Control**), wahrgenommene Unterstützung (**Support**), Austauschgerechtigkeit (**Equity**) und Kohärenzgefühl (**Coherence**).

Im Detail wurden folgende organisations- und tätigkeitsbezogene Merkmale hinsichtlich ihrer modifizierenden Rolle für die Challenge-/Hindrancel-Bewertung von Arbeitsanforderungen berücksichtigt:

- **Führungsstile:**

Es wurde zwischen transformationalem, transaktionalen und Laissez-faire Führungsstil unterschieden. Der **transformationale Führungsstil** ist dadurch gekennzeichnet, dass die MitarbeiterInnen ihren Vorgesetzten als inspirierendes Vorbild wahrnehmen und ihm Vertrauen, Respekt, Anerkennung und Loyalität entgegen bringen. **Die transaktionale Führung** bezeichnet einen Führungsstil, der auf einem Austauschverhältnis zwischen einer Führungskraft und den MitarbeiterInnen beruht, welches auf positiven und negativen Sanktionen der Leistungen von MitarbeiterInnen beruht. Beim **Laissez-faire Führungsstil** verzichtet die Führungskraft weitgehend auf ein Eingreifen in die Arbeitsabläufe und MitarbeiterInnen sind keinen eindeutigen Regeln unterworfen.

- **Organisationskultur**

Mit **Organisationskulturen** werden tief verankerte Werte und Annahmen von MitarbeiterInnen in Organisationen beschrieben, die sich im Laufe der Zeit zu Normen- und Selbstverständlichkeiten entwickelt haben. Orientiert am Organizational Culture Profile (OCP) (O'Reilly et al., 1991) wurde zwischen den Dimensionen einer **gruppenorientierten** Organisationskultur, welche Mitarbeiterbeteiligung und Zusammenarbeit unter den MitarbeiterInnen betont, einer **hierarchischen** Organisationskultur, welche durch Regeln und Kontrolle zur Sicherung von Stabilität und Kontinuität gekennzeichnet ist, einer **entwicklungsorientierten** Organisationskultur, welche durch Wachstum und flexible Marktanpassung gekennzeichnet ist sowie einer **rationalen** Organisationskultur, bei welcher die Erreichung wirtschaftlicher Ziele im Vordergrund steht, differenziert.

Zusätzlich wurde das Konzept des **Psychosocial Safety Climates (PSC)** berücksichtigt, welches die Bedeutung psychosozialer Gesundheit und Sicherheit der MitarbeiterInnen betont. Als weitere Dimension der Organisationskultur wurde **Partizipation und organisationale Gerechtigkeit** erfasst, welche die Fairness im Sinne von Verteilungs- und Prozessgerechtigkeit organisationaler Abläufe umfasst.

- **Teamkohäsion und Teamsupport**

Während die Teamkohäsion die affektive Bindung und Zugehörigkeit zum Team betont, wird mit Teamsupport das Ausmaß der wahrgenommenen Unterstützung zur Bewältigung der Arbeitsaufgaben durch KollegInnen erfasst.

Zur Datenerhebung wurde eine standardisierte postalische Befragung auf Basis einer einfachen Zufallsstichprobe (N=3000) von ArbeitnehmerInnen, welche bei der oberösterreichischen Gebietskrankenkasse versichert sind, eingesetzt. Die Erhebung wurde im Februar 2017 durchgeführt und es konnte eine Rücklaufquote von rund 21% erreicht werden. Dies entspricht einer Anzahl von 619 Stück retournierter und ausgefüllter Fragebögen.

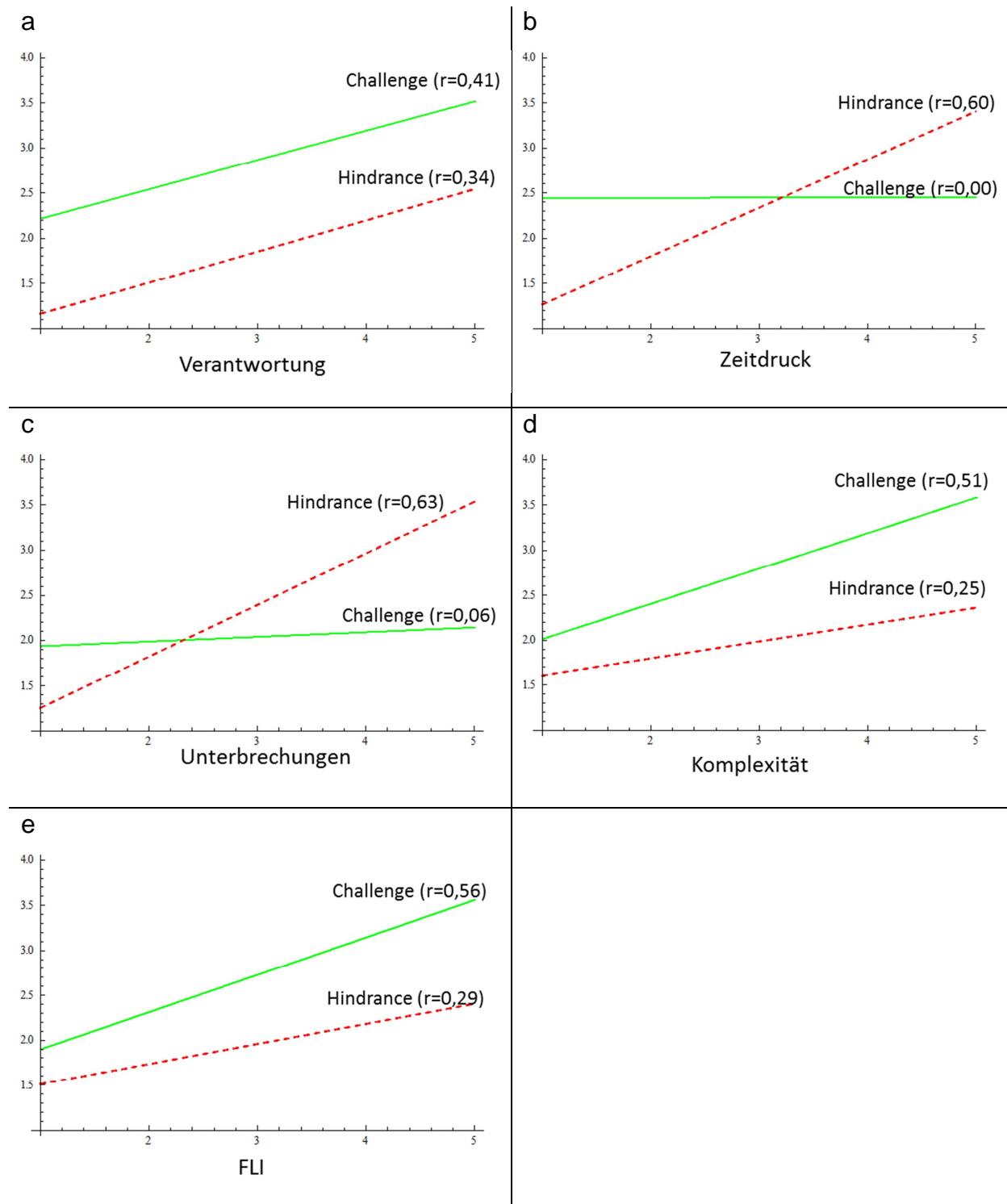
Abbildung 1 fasst die Zusammenhänge zwischen den Challenge- und Hindrance-Bewertungen der einzelnen Demands zusammen.

Dabei ist ersichtlich, dass Challenge- und Hindrance-Bewertungen keine strikten Gegensatzpaare darstellen. Entweder wurde gar kein signifikanter Zusammenhang oder höchstens ein moderater negativ signifikanter Zusammenhang zwischen den Variablen Belastung und Chance festgestellt.

Bei Verantwortung, Komplexität und FLI, korrespondiert ein höheres Ausmaß des Demands sowohl mit einer höheren Challenge-Bewertung, als auch mit höherer Hindrance-Bewertung. Je mehr Verantwortung beispielsweise in der Tätigkeit wahrgenommen wird, desto mehr wird diese Verantwortung als Chance und als Belastung zugleich eingeschätzt.

Zeitdruck und Unterbrechungen werden bei vermehrtem Auftreten häufiger als Belastung wahrgenommen. Mehr Zeitdruck und Unterbrechungen korrelieren aber nicht systematisch mit erhöhter Wahrnehmung dessen als Chance. Auch wenn es hier keinen signifikanten Zusammenhang zwischen Demand-Intensität und der Challenge-Bewertung gibt, ist dennoch festzuhalten, dass das Ausmaß der Challenge-Bewertung intersubjektive Varianz aufweist – also nicht als konstant angenommen werden kann.

**Abbildung 1: Überblick der Zusammenhänge zwischen Demands und Challenge-/Hindrancel-Appraisals**



Korrelationen zwischen der Challenge- und Hindrance-Bewertung: a:  $r=-0,07$ ; b:  $r=-0,29$ ; c:  $-0,013$ ; d:  $-0,03$ ; e:  $r=-0,04$ .

Im Untersuchungsmodell wurde davon ausgegangen, dass organisationale Bedingungen die Challenge- und Hindrance Bewertung bei vergleichbarem Ausmaß

des Demands beeinflussen. Grundsätzlich hat sich bestätigt, dass Bewertungen systematisch mit organisationalen Bedingungen korrespondieren.

Wie in Tabelle 1 ersichtlich, haben organisationale Bedingungen, wie die Art des Führungsstils Einfluss auf die Bewertung der Demands als Challenge und/ oder Hindrance. Es hat sich gezeigt, dass bei transformationalem Führungsstil vergleichbare Demands, aufgrund der wahrgenommenen Unterstützung, mehr als Challenge und weniger als Hindrance bewertet werden. Im Gegenzug dazu wird ein vergleichbares Ausmaß einer Demand-Intensität unter den Bedingungen eines Laissez Faire Führungsstils stärker als Hindrance empfunden. Somit bestätigt sich, dass die Art des Führungsstiles systematisch mit der subjektiven Bewertung von Arbeitsbedingungen korrespondiert.

Weniger deutlich sind Zusammenhänge mit den übrigen Führungsstilen zu beobachten. Dennoch kann für einen Teil der Demands festgehalten werden, dass diese eher als Challenge und weniger als Hindrance bewertet werden, wenn die Führungsperson mit Belohnung und klaren Verantwortungszuschreibungen (contingent reward) agiert. Ein Führungsstil, der eher reaktiv auf Fehler und Probleme ausgerichtet ist (Management by Exception), korrespondiert mit einer geringeren Herausforderungsbewertung von Verantwortung.

Hinsichtlich der Organisationskulturen kann zusammengefasst werden, dass insbesondere positivere Bewertungen von Demands unter der Bedingung eines ausgeprägten Psychosocial safety climates, einer partizipativen und gerechtigkeitsorientierten Organisationskultur sowie einer gruppenorientierten Organisationskultur zu beobachten sind. Wenn somit das Organisationsklima durch eine Ausrichtung auf psychosoziale Gesundheit, Arbeitssicherheit, MitarbeiterInnenbeteiligung und Zusammengehörigkeitsgefühl sowie prozedurale und distributive Gerechtigkeit ausgerichtet ist, korrespondiert dies mit systematisch positiveren Bewertungen von Arbeitsanforderungen. Allerdings ist auch eine hierarchieorientierte Organisationskultur mit teilweise etwas geringeren Belastungsbewertungen verbunden.

**Tabelle 1: Übersichtstabelle**

	Komplexität		Zeitdruck		Verantwortung		Unterbrechungen		FLI	
	c	h	c	h	C	H	c	h	c	h
Transformational Leadership		---	+	-	++	---	++	-	+	--
Laissez Faire		+++		+	-	+++		+		++
Contigent Reward		---			++	---		-	+	--
Management by exception active					--					
Management by exception passive					-	+				
Psycho-social-safety-climate		--		--	++	---	++		+	--
Organisationskultur, Subdimensionen Group		---		--	++	---		--	+	--
Organisationskultur, Subdimension Development								-	+	
Organisationskultur, Subdimension Struktur/Hierarchie	-	--		-		--				
Organisationskultur, Subdimension Ratio										
Partizipation und organisationale Gerechtigkeit		---		--	++	---		--	++	--
Soziale Unterstützung durch KollegInnen		-				--		--		
Teamkohäsion		---		-	+	---		--		---
Tätigkeitsanforderungen körperlich	---				--				-	
Tätigkeitsanforderungen kognitiv	+++			++	+				+++	
Tätigkeitsanforderungen soziale Interaktionen	+	+			++				++	

+/-:  $|\beta| < 0,10$ ; ++/--:  $0,10 < |\beta| < 0,15$ ; +++/---:  $|\beta| \geq 0,15$



Ebenfalls positivere Bewertungen von Demands (vorwiegend im Sinne einer geringeren Belastungsbewertung) lassen sich bei höherer Teamkohäsion und höherer sozialer Unterstützung bestätigen.

Insgesamt kann festgehalten werden, dass die berücksichtigten Organisationsmerkmale in erster Linie Zusammenhänge mit dem Ausmaß der Hindrance- Bewertungen zeigen. Die Challenge-Bewertungen der Demands können dagegen in geringerem Ausmaß durch diese Organisationsmerkmale erklärt werden. Es zeigt sich allerdings, dass das Ausmaß der Challenge-Bewertungen von Demands stärker nach grundsätzlichen Tätigkeitsanforderungen variiert. Während vor allem kognitiv tätige Personen und – in geringerer Stärke – auch interaktiv tätige Personen Demands in höherem Ausmaß als Herausforderung betrachten, so fällt die Challenge-Bewertung von vorwiegend körperlich tätigen Personen geringer aus.

Mithilfe von vertiefenden Analysen wurde untersucht, ob Zusammenhänge zwischen den organisationalen Merkmalen und den subjektiven Bewertungen (Challenge- und/oder Hindrance-Appraisal) durch die vier Kernmechanismen (Support, Equity, Coherence und Control) erklärbar sind. Die Ergebnisse zeigen, dass die Kernmechanismen relevante Erklärungshintergründe für die Wirkungsweise der organisationalen Merkmale auf die Challenge-/Hindrance-Bewertungen bieten. Hervorzuheben ist, dass die zuvor erwähnten Zusammenhänge zwischen Organisationsmerkmalen und der subjektiven Bewertung von Demands in erster Linie über das damit jeweils verbundene Ausmaß an Handlungsspielräumen (Control) bzw., das damit verbundene Ausmaß an generalisiertem Unterstützungsgefühl (Support) erklärbar sind. Einen geringeren Erklärungsbeitrag für die Wirkungsweise der berücksichtigten Organisationsmerkmale stellt das arbeitsbezogene Kohärenzgefühl (Coherence) dar. Keine diesbezüglich medierende Erklärungskraft konnte für das Ausmaß der wahrgenommenen Austauschgerechtigkeit (Equity) bestätigt werden. Fraglich ist, ob die wahrgenommene Gerechtigkeit bezüglich eingebrachten und erhaltenen Leistungen in der Organisation keine Rolle für die Challenge- und Hindrance-Bewertung spielt, oder ob die Operationalisierung mit der grafischen Darstellung von Equity (vgl. **Fehler! Verweisquelle konnte nicht gefunden werden.**) dazu beigetragen hat, dass Equity nicht ausreichend valide gemessen werden konnte. Für weitere

Untersuchungen könnten alternative Erhebungsinstrumente in Betracht gezogen werden.

Vor allem Control und Support wurden somit als relevante Kernmechanismen der positiven bzw. negativen Auswirkung von Organisationsmerkmalen auf die Bewertung von Arbeitsbedingungen identifiziert. Damit lässt sich erwarten, dass weitere organisatorische Rahmenbedingungen (welche im Rahmen dieser Untersuchung nicht berücksichtigt wurden), welche den Handlungsspielraum und das Unterstützungsgefühl von MitarbeiterInnen erhöhen, ebenfalls geeignet sein könnten, eine positivere Bewertung von Arbeitsanforderungen zu unterstützen.

In weiterer Folge wurde untersucht, inwiefern Zusammenhänge der Demand-Intensitäten (Verantwortung, Zeitdruck, Unterbrechungen, Komplexität, FLI) und deren Bewertungen (Challenge- und Hindrance-Appraisal) mit gesundheitsbezogenen Outcomevariablen (subjektive Gesundheitseinschätzung, Arbeitsfähigkeit bis zur Rente, Burnout und körperliches Wohlbefinden) beobachtet werden können. Die zusammengefassten Ergebnisse sind in Tabelle 2 ersichtlich.

Die subjektive Bewertung aller berücksichtigten Demands ist für die vier gesundheitsbezogenen Merkmale von Bedeutung. Eine Ausnahme bilden die Challenge-/Hindrance Bewertungen von Arbeitsunterbrechungen, welche lediglich Effekte bei Arbeitsfähigkeit bis zur Rente und Burnout zeigen.

Die Challenge-Bewertung der Demands ist jeweils mit positiven Gesundheitsoutcomes assoziiert, während die Hindrance-Appraisals jeweils mit negativen Befindlichkeiten verknüpft sind. Insgesamt sind die Zusammenhänge zwischen den Hindrance-Bewertungen und den Gesundheitsoutcomes im Vergleich zu denen der Challenge-Bewertungen etwas stärker ausgeprägt.

Die theoretische Annahme, dass Demands über die subjektive Bewertung (Challenge bzw. Hindrance) wirken, konnte weitgehend bestätigt werden. Das heißt, überwiegend kann bestätigt werden, dass das Ausmaß der Demand-Intensität keine direkt signifikanten Effekte zeigt, wenn die jeweils subjektive Bewertung konstant gehalten wird. Ausnahmen zeigen sich bei der Arbeitsfähigkeit bis zur Rente. Diese

wird bei höherer Verantwortung, höherem Zeitdruck und höherer Tätigkeitskomplexität - unabhängig von der subjektiven Bewertung dieser Demands - geringer eingeschätzt. Weiters zeigt sich, dass bei höherem Zeitdruck und höherer Tätigkeitskomplexität die Burnoutgefahr unabhängig von der subjektiven Bewertung der Demand-Intensität stärker ausgeprägt ist. Allerdings ist in all diesen Fällen, bei denen direkte Effekte der Demand-Intensität unabhängig von der subjektiven Bewertung auf die Befindlichkeit festgestellt wurden anzumerken, dass diese zugleich von signifikanten Effekten der jeweiligen Challenge- und Hindrance-Bewertung flankiert werden. D.h., dass beispielsweise eine Erhöhung der Burnoutneigung aufgrund eines hohen Ausmaßes an Zeitdruck einerseits durch eine höhere Challenge-Bewertung dieses Demands reduziert, auf der anderen Seite jedoch durch eine stärkere Hindrance-Bewertung des Demands auch weiter verstärkt werden kann.

Somit kann auch in diesen Fällen angenommen werden, dass eine Veränderung der Challenge-Hindrance-Bewertung von Demands relevante Gesundheitseffekte zur Folge hat.

Eine weitere Fragestellung, der im Rahmen der vorliegenden Untersuchung nachgegangen wurde, betrifft die Rolle der Handlungsautonomie (Job-Control) für die Befindlichkeit von ArbeitnehmerInnen. Obwohl Handlungsautonomie in der Forschungsliteratur vorwiegend positive Eigenschaften zugeschrieben werden, die auch im Rahmen der vorliegenden Untersuchung weitere Bestätigung fanden, können auch kontraproduktive – d.h., gesundheitsabträgliche Effekte von Job-Control vermutet werden. Diese kontraproduktiven Effekte könnten beispielsweise entstehen, wenn ein hohes Ausmaß an Job-Control – wie es beispielsweise bei indirekter Steuerung der Fall ist – zu einer erhöhten Verausgabung und Entgrenzung und damit zu einer Erhöhung der Burnoutgefahr führt.

**Tabelle 2: Übersicht der multivariaten Zusammenhänge zwischen Demand-Intensität, Challenge- und Hindrance-Bewertungen der Demands und gesundheitsbezogenen Outcomevariablen**

		Subjektive Gesundheits- einschätzung	Arbeitsfähigkeit bis zur Rente	Burnout	Körperliches Wohlbefinden
Verantwortung	Demand		--		
	Challenge	++	+++	---	+++
	Hindrance	---	---	+++	---
Zeitdruck	Demand		---	+++	
	Challenge		+++	--	++
	Hindrance	---	---	+++	---
Unterbrechungen	Demand				
	Challenge		++	--	
	Hindrance		---	+++	
Komplexität	Demand		---	++	
	Challenge	+++	+++	---	+++
	Hindrance	---	---	+++	---
FLI	Demand				
	Challenge	+++	+++	---	+++
	Hindrance	---	---	+++	---

+/-:  $|\beta| < 0,10$ ; ++/--:  $0,10 \leq |\beta| < 0,15$ ; +++/---:  $|\beta| \geq 0,15$  (Basierend auf Analysen ohne Berücksichtigung von Kontrollvariablen)

Im Rahmen einer vertieften Analyse konnte gemäß dieser Annahme ein kurvilinearere (U-förmiger) Zusammenhang zwischen dem Ausmaß an Job-Control und Entgrenzungstendenzen (z.B. Arbeit am Wochenende oder mangelnde Distanzierungsmöglichkeiten in der Freizeit) bestätigt werden. Die Ergebnisse legen nahe, dass Job-Control zwar bis zu einem gewissen Ausmaß Entgrenzungstendenzen reduzieren kann. Zu hohe Ausprägungen von Job-Control führen allerdings wieder zu einer Erhöhung von Entgrenzungstendenzen und in weiterer Folge zu einer Erhöhung der Burnoutgefahr. Es kann somit resümiert werden, dass Handlungsautonomie zwar grundsätzlich einen protektiven (d.h. gesundheitsförderlichen) Effekt aufweist. Bei sehr hohen Ausprägungen von Job-Control wird dieser protektive Effekt allerdings aufgrund einer Zunahme von Entgrenzungstendenzen relativiert. Da der indirekte (Burnout-erhöhende) Effekt allerdings schwächer ist, als der direkte (Burnout-reduzierende) Effekte, kann dennoch bilanzierend weiterhin von einem Burnout-reduzierendem Effekt von Job-Control ausgegangen werden.

Gesundheit wird durch unterschiedlichste Einflussfaktoren bestimmt. Das Untersuchungsmodell dieses Forschungsprojektes geht vor allem von der Bedeutung organisationaler und tätigkeitsbezogener Merkmale aus, die einen Einfluss auf die ausgewählten gesundheitsbezogenen Aspekte vermuten lassen.

Die Forschungsergebnisse legen nahe, dass die subjektiven Bewertungen bei der Erhebung von Arbeitsanforderungen mitberücksichtigt werden sollten, um gesundheitsrelevante Belastungsquellen aufzudecken. Die Intensität der Demands für sich betrachtet, stellen nicht zwingend gesundheitshemmende oder gesundheitsfördernde Arbeitsverhältnisse für ArbeitnehmerInnen dar. Um mehr auf die Gesundheit von ArbeitnehmerInnen zu achten, ist es denkbar die Demands, die als Belastung wahrgenommen werden, zu reduzieren bzw. zu vermeiden. Da Demands aber auch zugleich als Herausforderung gesehen werden können, wird durch eine Reduzierung bzw. Vermeidung der vermeintlich belastenden Arbeitsanforderung gleichzeitig auch das Chancenpotential vermindert oder eliminiert.

Eine Alternativ-Strategie wäre, die organisatorischen Rahmenbedingungen so zu gestalten, dass die Hindrance-Komponente minimiert und die Challenge Komponente maximiert wird. Auf Basis der Resultate der vorliegenden Studie scheinen Interventionen hinsichtlich des Führungsstils (Förderung transformationaler Führungsstil und Contingent Reward, als Form der transaktionalen Führung), der Organisationskultur (Unterstützung eines Psychosocial safety climates, einer gruppenorientierten Organisationskultur sowie die Unterstützung organisationaler Gerechtigkeit und Partizipation) und der Verbesserung der Qualität der Arbeitsbeziehungen (Teamkohäsion und soziale Unterstützung) dahingehend geeignete Ansatzpunkte.

Es wären aber auch andere Maßnahmen denkbar, insbesondere solche, die zu einer Erhöhung des Unterstützungsgefühls (Support) und des Handlungsspielraums (Control) führen.

Diese Implikationen können aber auch mit Gefahren für ArbeitnehmerInnen einhergehen. Erstens kann eine gesundheitsfördernde Maximierung der Challenge-Bewertung dazu führen, dass ArbeitgeberInnen dazu neigen, immer mehr Leistung von ArbeitnehmerInnen zu fordern. Die Arbeitsanforderungen werden dann möglicherweise seitens der ArbeitgeberInnen in einem Ausmaß gesteigert, dass sich ArbeitnehmerInnen in Folge dessen erschöpfter und von jenen Demands überfordert fühlen, die sie zuvor als Chance bewertet haben. Zweitens besteht die Gefahr, dass ArbeitgeberInnen dazu tendieren, resilientere Personen bei der Auswahl und der Einstellung von MitarbeiterInnen zu bevorzugen. Gesundheitsförderung und Gesundheitsgefahren könnten dadurch individualisiert und an MitarbeiterInnen delegiert werden. Dies bedeutet, dass ArbeitnehmerInnen selbst für ein gesundheitsförderliches Umfeld am Arbeitsplatz verantwortlich gemacht werden und gesundheitsgefährdende Rahmenbedingungen in einer Organisation weiterhin bestehen bleiben.

Die Ergebnisse zeigen, dass die subjektive Bewertung der Demands wesentliche Indikatoren für die Gesundheit der MitarbeiterInnen darstellen und daher vermehrt in der betrieblichen Gesundheitsförderung berücksichtigt werden sollten.

## Literatur:

- Cavanaugh, M. A., Boswell, W. R., Roehling, M. V. & Boudreau, J. W. (2000). An empirical examination of self-reported work stress among U.S. managers. *Journal of Applied Psychology*, 85(1), 65 – 74.
- Gerich, J. (2016). The Relevance of Challenge and Hindrance Appraisals of Working Conditions for Employees' Health. *International Journal of Stress Management* doi: 10.1037/str0000038.
- Lazarus, R. S., & Folkman, S. (1986). Cognitive theories of stress and the issue of circularity. Dynamics of stress: Physiological, psychological, and social perspectives. In M. H. Appley & R. Trumbull (Eds.), *Dynamics of stress: Physiological, psychological, and social perspectives.: The Plenum series on stress and coping* (pp. 63–80). New York: Plenum Press.
- O'Reilly, C. A., Chatman, J. A. & Caldwell D. F.(1991). People and organizational culture: A profile comparison approach to assessing person – organization fit. *Academy of Management Journal* , 34, 487-516.
- Searle, B. J. & Auton, J. C. (2015). The merits of measuring challenge and hindrance appraisals, anxiety, stress & coping. *An international Journal*, 28(2), 121 – 143.
- Webster, J. R., Beehr, T. A. & Love K. (2011). Extending the challenge-hindrance model of occupational stress: The role of appraisal. *Journal of Vocational Behaviour*, 79, 505-516.