

Selbstwirksamkeit

Eine individuelle Ressource im Return-to-Work-Prozess

4 baua: Fakten

Selbstwirksamkeit wirkt sich unmittelbar auf das Erleben, Verhalten und Handeln aus. Sie spielt eine zentrale Rolle bei der Rückkehr von Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern in den Betrieb nach einer psychischen Krise. Selbstwirksamkeitserwartung wird in der Psychologie als subjektive Überzeugung verstanden, durch eigenes Handeln schwierige Anforderungen meistern zu können.¹ Sie kann dabei helfen, eine psychische Krise zu bewältigen und nachhaltige Verhaltensänderungen zu bewirken.² Wird die Selbstwirksamkeit bereits in der Prävention berücksichtigt, kann sie einen Beitrag leisten, betriebliche Schief lagen und individuelle Krisen von Beschäftigten zu erkennen. Sie ist deshalb eine Schlüsselkompetenz der Beschäftigten, die auch im Return-to-Work-Prozess große Bedeutung hat.

Die Krise: Wenn das eigene Handeln nicht mehr als wirksam erlebt wird

Die Erwartungen an die eigene Selbstwirksamkeit sind veränderbar. Sie hängen von äußeren und inneren Faktoren ab, die auf die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter einwirken.³ Den größten Einfluss haben dabei sogenannte Wirksamkeitserfahrungen^{4,5}, also durch eigenes Handeln bewirkte Erfolgserlebnisse. Im Verlauf einer sich zuspitzenden Krise bleiben diese Momente jedoch aus. Gelingt es dann beispielsweise nicht mehr, beanspruchungs- oder belastungsintensive Arbeitsbedingungen (z. B. hohes Arbeitspensum, Arbeitszeitverdichtung, Überstunden oder Konflikte am Arbeitsplatz) zu beeinflussen und zu verändern, verlieren Menschen ihre Handlungsfähigkeit – die erwartete und die tatsächliche. In Kombination mit einer inneren Haltung, die letztendlich zu einer Selbstüberforderung der Beschäftigten führt, können sowohl die eigenen Ansprüche als auch die Anforderungen der Arbeit nicht mehr erfüllt werden (siehe Infobox 1).

»Machtlosigkeit! Also denn es ist nicht so, dass ich mich da nicht schon geäußert hätte oder dass ich da nicht meinen persönlichen Anspruch hätte durchsetzen wollen. Aber wenn das nicht mehr zu dem Regelwerk passt, was hier aktuell denn erforderlich ist offenbar, dann ist es ein sehr schwieriger Prozess, weil es da immer mehr auseinander läuft.« Beschäftigte/r

Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter können sich in dieser akuten Phase machtlos oder ohnmächtig fühlen und erleben einen Steuerungsverlust über ihre Umwelt. Dies wirkt sich negativ auf die Selbstwirksamkeitserwartung der Beschäftigten aus. Es entsteht eine sich selbst verstärkende Spirale von ausbleibenden Wirksamkeitserfahrungen und dem Eindruck, diesem Prozess ausgeliefert zu sein. Aufkommenden Stress zu bewältigen fällt den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern zunehmend schwerer.² Dies zeigt sich unter anderem in einer abnehmenden Abgrenzungsfähigkeit gegenüber den eigenen Ansprüchen und den arbeitsbedingten Anforderungen.

Infobox 1

Selbstwirksamkeitsüberzeugungen sind im Krisenverlauf abhängig von

1. persönlichen Ansprüchen (z. B. Perfektionismus, Verausgabungsbereitschaft, Verantwortungs- und Pflichtgefühl gegenüber Kolleginnen und Kollegen, Partnern, Kindern, Familie),
2. den Arbeitsbedingungen bzw. -beziehungen (z. B. hohes Arbeitspensum, Arbeitsdruck, Arbeitszeitverdichtung und Konflikte) sowie
3. der privaten Situation (z. B. familiäre oder finanzielle Probleme).

Je komplexer die krisenauslösenden und -verstärkenden inneren Ansprüche und äußeren Anforderungen sind, desto stärker werden die Selbstwirksamkeitserwartungen geschwächt.

Die Rückkehr: Was Betriebe und Zurückkehrende tun können

Die gemeinsame betriebliche Aufgabe in der Rückkehr besteht darin, diese Abwärtsspirale zu stoppen und in eine Aufwärtsspirale umzukehren (siehe Abbildung 1 und Infobox 2). Es kommt darauf an, die Selbstwirksamkeitserwartung der zurückkehrenden Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter zu stabilisieren.

Dadurch steigt die Chance, die Erfolge einer medizinisch-therapeutischen Behandlung oder eines Reha-Aufenthalts dauerhaft zu sichern. Dies erfordert eine gemeinsame prosoziale Bewältigungsstrategie aller Beteiligten: der zurückkehrenden Beschäftigten, der Führungskräfte sowie der Kolleginnen und Kollegen.

Gelingen kann dies, indem individuelle, soziale und betriebliche Faktoren während der Rückkehr miteinander in Einklang gebracht werden. Dabei werden die inneren Ansprüche der Zurückkehrenden (z. B.: „Das Ergebnis muss makellos sein“) und die äußeren Anforderungen der Arbeit aufeinander abgestimmt (z. B.: „Effizienz: Für Perfektionismus bleibt keine Zeit“).⁶ Hier wird deutlich: Diese Aufgabe erfordert Verständnis und eine Bereitschaft für nachhaltige Veränderungen von allen Beteiligten. Die Vorbereitung und Einleitung dieses (An-)Passungsprozesses sollte rechtzeitig beginnen.

Die stufenweise Wiedereingliederung (STWE) macht es möglich, diese Passung während der Rückkehr in den Betrieb umzusetzen. Sie kann separat oder im Rahmen des betrieblichen Eingliederungsmanagements durchgeführt werden. Zugleich stellt sie den nötigen Freiraum bereit, um Verhaltensänderungen in Verbindung mit betrieblichen Veränderungen umzusetzen. Die nötige Balance aus Hilfestellungen und Freiräumen zeigt auch das folgende Zitat einer bzw. eines Beschäftigten:

»Also ich kann da auch wirklich nichts Schlechtes sagen, weil ich sämtlichen Freiraum bekommen habe, und auch wenn ich Hilfe gebraucht habe, war immer jemand da. Auch meine Vorgesetzten waren grundsätzlich ansprechbar.« Beschäftigte/r

Positive Erfahrungen durch ein Zusammenspiel aus Vertrauen und Zutrauen

Im betrieblichen Alltag können zuvor angeregte Verhaltensänderungen gezielt unterstützt und verfestigt werden. Eine intensive Auseinandersetzung mit den Arbeitsbedingungen und/oder der privaten Situation ist dafür erforderlich. Wichtig sind außerdem angemessene Freiräume für

die zurückkehrenden Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, um sich selbst und die (Arbeits-)Umwelt wieder gesundheitsförderlich beeinflussen zu können. In den meisten Fällen muss dem eine klare Abgrenzung gegenüber überfordernden Arbeitsbedingungen folgen (siehe Infobox 2). Nötig ist außerdem das Vertrauen und Zutrauen durch Vorgesetzte, Kolleginnen und Kollegen in die neu gewonnenen Bewältigungsstrategien und Verhaltensweisen der Zurückkehrenden. Besteht eine konkrete Beziehung zwischen der Arbeit und der psychischen Krise, sind neben einer gut vorbereiteten STWE auch Maßnahmen erforderlich, um Mehrarbeit zu begrenzen und die Arbeitsorganisation an die Bedürfnisse der Zurückkehrenden anzupassen.² Einer erneuten Überforderung sollte im Sinne der Prävention frühzeitig vorgebeugt werden. Damit dies gelingt, benötigen zurückkehrende Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter ein achtsames und unterstützendes Umfeld, wie folgendes Zitat einer bzw. eines Beschäftigten verdeutlicht:

»[...] so, dass man erstmal wieder auf sich selber achtet; [...] Bin ich oftmals vielleicht zu weit gegangen mit mir? Grenzen erkennen, das ist auch richtig wichtig, um sich selbst zu schützen vor vielen Dingen; ich hatte keine Grenzen mehr, als ich kam.« Beschäftigte/r

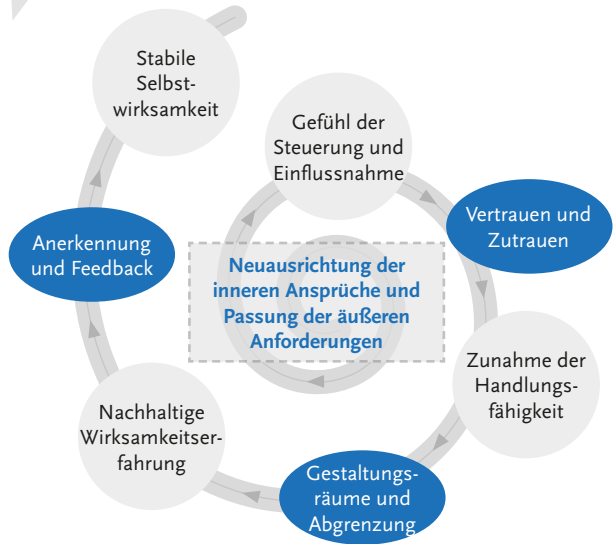


Abb. 1 Die Aufwärtsspirale der Rückkehr

Ausloten: Unterstützung als stetiges Angebot

Der individuelle Bedarf an Unterstützung durch Vorgesetzte, Kolleginnen und Kollegen kann unterschiedlich stark ausgeprägt sein. Wie viel Unterstützung einerseits und Handlungsräume andererseits im Einzelfall benötigt werden, hängt von der individuellen Situation und den Kontextbedingungen der Rückkehr ab.

Zurückkehrende Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter mit weniger komplexen Problemlagen und einer stabilen Selbststeuerung profitieren von möglichst großen Freiräumen und einem kontinuierlichen Coaching-Angebot. Sie können in diesen Handlungsspielräumen erlernte Strategien ausprobieren, bestärkende Erfahrungen sammeln und auf diesem Weg ihre Selbstwirksamkeitsüberzeugung stärken. Zurückkehrende mit komplexen Problemlagen benötigen dagegen eine konkrete Begleitung in Form eines Coachings. In solchen Fällen sind eine intensive Hilfestellung und gemeinsam gestaltete Freiräume erfolgversprechend.² Dies kann insbesondere dann hilfreich sein, wenn die Zurückkehrenden an diesem Punkt erst wenige Vorstellungen und Strategien im Hinblick auf ihre Bedürfnisse in der Rückkehr entwickelt haben.

Selbstwirksamkeit als veränderbare Ressource der Rückkehr verstehen

Die Fragen in Infobox 2 helfen zurückkehrenden Beschäftigten, Führungskräften, Kolleginnen und Kollegen sowie anderen Akteurinnen und Akteuren, umsichtig und achtsam zu bleiben sowie in regelmäßigen Feedbackgesprächen den Unterstützungsbedarf in Bezug auf die Selbstwirksamkeit zu ermitteln. In diesen Gesprächen kann die benötigte Passung der individuellen, sozialen und betrieblichen Faktoren zwischen Betrieben und zurückkehrenden Beschäftigten abgestimmt und – wenn nötig – neu ausgerichtet werden. Werden die zurückkehrenden Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter in ihrer anfangs noch instabilen Selbstwirksamkeit bestärkt, führt die neue Handlungsfähigkeit zu festigenden Wirksamkeitserfahrungen. Hierzu ist es förderlich, wenn die Betriebe sich selbst als eine flexible und „lernende Organisation“ verstehen und die Rückkehr an den Arbeitsplatz als „kooperativen Suchprozess“ organisieren.^{2, 8} Selbstwirksamkeit ist in diesem

Sinne eine für alle Beteiligten gewinnbringende Ressource, wenn sie als Chance zur nachhaltigen Festigung von erarbeiteten Veränderungen verstanden und genutzt wird.

Infobox 2

Fragen zur möglichen Unterstützung der Selbstwirksamkeitserwartung im Zuge der Rückkehr⁷

Benötigt die zurückkehrende Mitarbeiterin oder der zurückkehrende Mitarbeiter Unterstützung

- im Umgang mit Rückschlägen und potenziellen Problemen?
- bei der Ausführung und der Beendigung von Arbeitsaufgaben?
- im bewussten Umgang mit Pausen, der Arbeitsmenge und Überstunden?
- bei der persönlichen Abgrenzung und Arbeitsgestaltung?
- im Umgang mit körperlichen oder emotionalen Anforderungen der Arbeit?
- um sich zu konzentrieren und zu motivieren?
- im Umgang und bei der Kommunikation mit Kolleginnen und Kollegen?
- bei der Umsetzung individueller Strategien im betrieblichen Rahmen (z. B. Entspannungs- oder Achtsamkeitsübungen)?

Aufmerksamkeit ist gefragt: Fällt auf, dass die zurückkehrende Mitarbeiterin oder der zurückkehrende Mitarbeiter auf den oben genannten Ebenen noch Schwierigkeiten hat? Dann sollte Unterstützung angeboten und gemeinsam herausgefunden werden, welche Maßnahmen helfen können.

Literatur

- 1 Schwarzer, R. (1994): Optimistische Kompetenzerwartung: Zur Erfassung einer personellen Bewältigungsressource. In: Diagnostica 40, S. 105–123.
- 2 Stegmann R., Schulz I.L., Schröder U.B. (2021): Psychische Erkrankungen in der Arbeitswelt: Betriebliche Wiedereingliederung aus der Perspektive der Zurückkehrenden. Ausgewählte Ergebnisse der qualitativen Teilstudie F 2386 einer Mixed-Methods-Follow-Up-Studie zu Entstehungsbedingungen von psychischen Krisen und der Rückkehr in den Betrieb. Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin. 1. Auflage 2021, Dortmund/Berlin/Dresden. doi:10.21934/baua:bericht20210127
- 3 Brouwer S., Reneman M.F., Bültmann U., van der Klink J.J., Groothoff J.W. (2010): A prospective study of return to work across health conditions: perceived work attitude, self-efficacy and perceived social support. Journal of Occupational Rehabilitation. Heft 20(1). S. 104–12.
- 4 Bandura A. (1994): Self-efficacy. In: Ramachandran V.S. (Hrsg.): Encyclopedia of human behavior. Vol. 4. S. 71–81. New York: Academic Press. Reprinted in Friedman H. (Hrsg.): Encyclopedia of mental health. San Diego: Academic Press, 1998.
- 5 Mielke R. (1984): Lernen und Erwartung. Zur Selbstwirksamkeits-Theorie von Albert Bandura. Verlag Hans Huber. Bern, Stuttgart, Wien.
- 6 Stegmann R., Schröder U.B. (2018): Anders Gesund – Psychische Krisen in der Arbeitswelt. Prävention, Return-to-Work und Eingliederungsmanagement. Springer Verlag. Wiesbaden.
- 7 Lagerveld S.E., Blonk R.W.B., Brenninkmeijer V., Schaufeli W.B. (2010): Return to work among employees with mental health problems: Development and validation of a self-efficacy questionnaire. Work & Stress. Heft 24(4). S. 359–375.
- 8 Kohte W. (2010): Das betriebliche Eingliederungsmanagement – Ein doppelter Suchprozess. WSI Mitteilungen 7/2010.

Diese baua: Fakten ergänzt die baua: Praxis Broschüre „Die Rückkehr gemeinsam gestalten – Wiedereingliederung nach psychischen Krisen“. Die Broschüre und weitere baua: Fakten zum Thema „Return to Work“ finden Sie online unter www.baua.de/rtw.

Zitiervorschlag

Schulz, Inga L., Stegmann, Ralf, 2021. Selbstwirksamkeit – Eine individuelle Ressource im Return-to-Work-Prozess. Dortmund: Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin. baua: Fakten.