

Jan Dettmers, Lina Marie Müller

Lernen, die eigenen Arbeitsbedingungen zu gestalten

Zu einem guten Leben gehört auch ein gesunder Arbeitsplatz

In einer sich verändernden Arbeitswelt, die durch Flexibilität und Autonomie geprägt ist, steigen die Anforderungen nach Selbstorganisation und Gestaltung der eigenen Arbeitsbedingungen. Wenig berücksichtigt wird dabei, welche Kompetenzen Arbeitende eigentlich im Umgang mit diesen zunehmenden Anforderungen benötigen und wie diese Kompetenzen gefördert werden können. Der vorliegende Beitrag stellt das Konzept der Arbeitsgestaltungs-kompetenz vor, welches Kompetenzfacetten beinhaltet, die für die leistungs- und gesundheitsförderliche Gestaltung der eigenen Arbeitsbedingungen von Bedeutung sind. Abschließend werden Ansätze zur Förderung der Arbeitsgestaltungs-kompetenz vorgestellt und im Rahmen der beruflichen Weiterbildung diskutiert.

Die Gestaltung der Arbeit für Beschäftigte, d. h. die Strukturierung von Aufgaben, Rollen, sozialen Interaktionen und Umgebungsfaktoren durch die gezielte Steuerung von Arbeitsanweisungen und Anforderungsniveaus ist eine der Kernaufgaben von Führungskräften und Management, um übergeordnete Organisations- oder Abteilungsziele zu erreichen. Arbeitswissenschaftliche Modelle¹ liefern Empfehlungen, wie die Arbeitsbedingungen der Beschäftigten so gestaltet werden können, dass die

Beschäftigten nachhaltig effektiv arbeiten und dabei Gesundheit, Motivation und persönliche Weiterentwicklung gefördert werden können.

Arbeitsgestaltung als Analyse, Bewertung und Neugestaltung der Arbeitsbedingungen wurde lange Zeit vor allem als Top-Down-Prozess gesehen, d.h. Arbeitsaufgaben werden »von oben« für die Arbeitenden gestaltet. Neuere Arbeitsgestaltungsansätze berücksichtigen dagegen stärker, wie Arbeitende ihre Arbeitsbedingungen selbst so (mit-)gestalten, dass sie gut und engagiert arbeiten können.² Statt auf die vorgefundenen Arbeitsbedingungen nur zu reagieren, passen Beschäftigte aktiv ihre Arbeitsaufgaben an ihre persönlichen Bedürfnisse an. Diese Beschäftigten betreiben sogenanntes »Job Crafting«, d.h. sie gestalten bewusst ihre Arbeitsbedingungen nach ihren eigenen Wünschen und Bedarfen. So zeigen Wrzesniewski und Dutton³, dass Beschäftigte proaktiv Anzahl und Arten der tatsächlich übernommenen Aufgaben an die eigenen Präferenzen anpassen, die sozialen Interaktionen mit anderen bei der Arbeit nach ihren Vorlieben steuern und auch kognitive Anpassungen vornehmen, um ihrer Arbeit mehr Bedeutsamkeit zu verleihen.

Auch im Hinblick auf die gesundheitsförderliche Gestaltung nehmen Beschäftigte eigenständige Anpassungen vor. So wird berichtet, dass Arbeitende proaktiv Fehlbelastungen und Ressourcen bei ihrer eigenen Arbeit modifizieren, um auf diese Weise eine bessere Passung mit ihrer Arbeit und eine gesundheitsförderliche Gestaltung zu erreichen.⁴

Gestaltung der eigenen Arbeit als Anforderung

Eine besondere Relevanz erhält die eigenständige Gestaltung im Zusammenhang mit neuen Arbeitsformen, die durch hohe Autonomie und Eigenverantwortlichkeit gekennzeichnet sind.⁵ In der modernen Arbeitswelt müssen immer mehr Beschäftigte nicht einfach vorgegebene Arbeitsanweisungen ausführen, sondern können (und müssen) Rahmenbedingungen und Merkmale ihrer Arbeit mitgestalten. Dies betrifft Spielräume bezüglich Arbeitszeiten, Arbeitsorten, der übernommenen Arbeitsaufgaben sowie der Reihenfolge und Qualität ihrer Bearbeitung. Die damit einhergehende Autonomie, Flexibilisierung und Individualisierung der Arbeit bergen eine Ambivalenz für Arbeitende. Auf der einen Seite bringen sie positive Konsequenzen in Form vielfältiger Gestaltungsmöglichkeiten mit sich, die höhere Motivation, Arbeitszufriedenheit und erhöhte Leistung und Lernmöglichkeiten zur Folge haben. Auf der anderen Seite stellen hohe Gestaltungsspielräume zusätzliche Anforderungen und potenziell Überforderungen dar, die Zusatzaufwand neben den eigentlichen Kernaufgaben bedeuten.⁶ Die hohe und eigentlich po-

114



Prof. Dr. Dipl.-Psych. Jan Dettmers leitet den Bereich Arbeits- und Organisationspsychologie an der FernUniversität Hagen.



Lina Marie Müller (M. Sc. Psych.) ist wissenschaftliche Mitarbeiterin in der Abteilung

für Arbeits-, Organisations- und Wirtschaftspsychologie, Johannes Gutenberg-Universität Mainz.

sitiv zu bewertende Autonomie wird zu einer unausweichlichen Anforderung, permanent schwierige Entscheidungen bezüglich der eigenen Arbeitsaufgaben und Vorgehensweisen zu treffen.⁷ Studien bestätigen die ambivalente Wirkung dieser Anforderung nach eigenständiger Gestaltung der Arbeit.⁸

Arbeitsgestaltungs-kompetenz

Wenig untersucht ist bisher, wie kompetent Beschäftigte eigentlich darin sind, ihre Arbeitsbedingungen so zu gestalten, dass sie im Ergebnis auch effektiv, motiviert und ohne gesundheitliche Beeinträchtigungen arbeiten können. Gerade sehr selbstständige Formen der Arbeit zeichnen sich häufig dadurch aus, dass die Beschäftigten ungünstige Gestaltungslösungen z. B. im Hinblick auf Arbeitszeiten, Arbeitsorte wählen, oder dass Überforderungen bei der Wahl des Vorgehens zur Bewältigung der Arbeitsaufgabe auftreten.⁹ Es erscheint naheliegend, dass es spezifischer Kompetenzen bedarf, die zunehmenden Gestaltungsräume und Anforderungen nach Gestaltung der eigenen Arbeit, gut nutzen zu können. Diese Form der Kompetenz ist als Arbeitsgestaltungs-kompetenz definiert worden: »Arbeitsgestaltungs-kompetenz beinhaltet das Wissen um eine günstige Gestaltung der Arbeitsbedingungen, die eine effektive Bewältigung der eigenen Arbeitsaufgaben ermöglicht und gleichzeitig die Motivation fördert sowie Fehlbelastungen reduziert. Sie schließt Fertigkeiten und Strategien ein, wie die eigene Arbeit im Kontext der spezifischen Rahmenbedingungen analysiert und bei Bedarf gestaltet werden kann. Schließlich beinhaltet die Arbeitsgestaltungs-kompetenz das Wissen um die Gestaltungsspielräume, die den Beschäftigten in ihrer Arbeitssituation gegeben sind.«¹⁰

Im Rahmen einer Interviewstudie mit hoch autonom und flexibel arbeitenden Beschäftigten sowie Solo-Selbstständigen wurden verschiedene Gestaltungsanforderungen genannt, für die es besonderer Kompetenzen bedarf:¹¹

- Arbeitsabläufen
 - Proaktive Vermeidung von Stressoren (z. B. Arbeitsunterbrechungen)
 - Regulation der eigenen Motivation durch Gestaltung der Arbeitsaufgaben
 - Regulation des Arbeitsaufwands und der Qualität der Arbeitsergebnisse unter Berücksichtigung der zur Verfügung stehenden Ressourcen
 - Strategische Auswahl von Aufträgen und Projekten
 - Gestaltung von Kooperationen mit Kolleg/-innen und Partner/-innen
- In einer ersten Studie zur quantitativen Erfassung der Arbeitsgestaltungs-kompetenz lag der Schwerpunkt auf den Kompetenzfacetten zur Bewältigung der ersten drei Anforderungen (Aufgabenstrukturierung, Stressorvermeidung und Schaffung motivationsförderlicher Bedingungen). Es zeigten sich starke Zusammenhänge von Arbeitsgestaltungs-kompetenz mit Arbeitsengagement. Hinzu kamen Befunde, dass Arbeitende, die über eine hohe Arbeitsgestaltungs-kompetenz verfügen, über ein besseres Befinden verfügen und weniger Zeitdruck verspüren bei Kontrolle der allgemeinen und berufsbezogener Selbstwirksamkeit.¹² In einer aktuellen Studie der Fernuniversität Hagen zur Arbeit im Homeoffice zeigen sich ebenfalls bedeutsame Zu-

sammenhänge zwischen der selbst eingeschätzten Arbeitsgestaltungs-kompetenz und der Zufriedenheit mit der Homeoffice-Arbeit sowie der wahrgenommenen Produktivität.

Aus diesen Ergebnissen kann unter Berücksichtigung der methodischen Limitationen geschlossen werden, dass die Kompetenz von Arbeitenden, ihre Bedingungen gut zu gestalten, mit einem höheren Wohlbefinden und der (selbst eingeschätzten) Leistungsfähigkeit einhergeht. Eine Stärkung eben dieser Arbeitsgestaltungs-kompetenz könnte ein vielversprechender Weg sein, um gesundheitsförderliche und leistungsbezogene Aspekte des Phänomens Job Craftings zu unterstützen und Arbeitende besser auf die Arbeitsanforderungen einer sich wandelnden Arbeitswelt vorzubereiten.

Förderung der Arbeitsgestaltungs-kompetenz

Wenngleich die zunehmende Bedeutung von Gestaltungsanforderungen und die damit einhergehende Bedeutung von Arbeitsgestaltungs-kompetenzen offenkundig ist, gibt es bislang noch wenig systematische Konzepte zur Förderung von Arbeitsgestaltungs-kompetenz.



Vom Glück der Kunst - Patrick Fauck: Hausgeburt (Brutstätte). Lithographie

Das vom Bundesministerium für Bildung und Forschung geförderte Projekt EngAGE (Förderkennzeichen O2L12A03) hat sich der Frage gewidmet, wie Arbeitende angesichts der zunehmenden Anforderungen nach Selbstgestaltung bei der Arbeit unterstützt und die Arbeitsgestaltungs-kompetenz gesteigert werden kann. Im Rahmen des Projekts wurde der online-basierte EngAGE-Coach (www.engage-coach.de) entwickelt, der systematisch auf eine Steigerung der Arbeitsgestaltungs-kompetenz ausgerichtet ist.¹³ Der EngAGE-Coach adressiert die Entwicklung von Gestaltungskompetenzen in drei unterschiedlichen Feldern »Meine Arbeit«, »Mein berufliches Umfeld« und »Meine Freie Zeit«. Das Modul »Meine Arbeit« fokussiert die Gestaltung der eigenen Arbeitsaufgaben sowie die ergonomische Gestaltung mobiler Arbeitsplätze. Das zweite Modul »Mein berufliches Umfeld« zeigt Strategien auf, das eigene Netzwerk und soziale Unterstützung am Arbeitsplatz zu aktivieren. Das dritte Modul »Meine freie Zeit« vermittelt schließlich Erholungs-

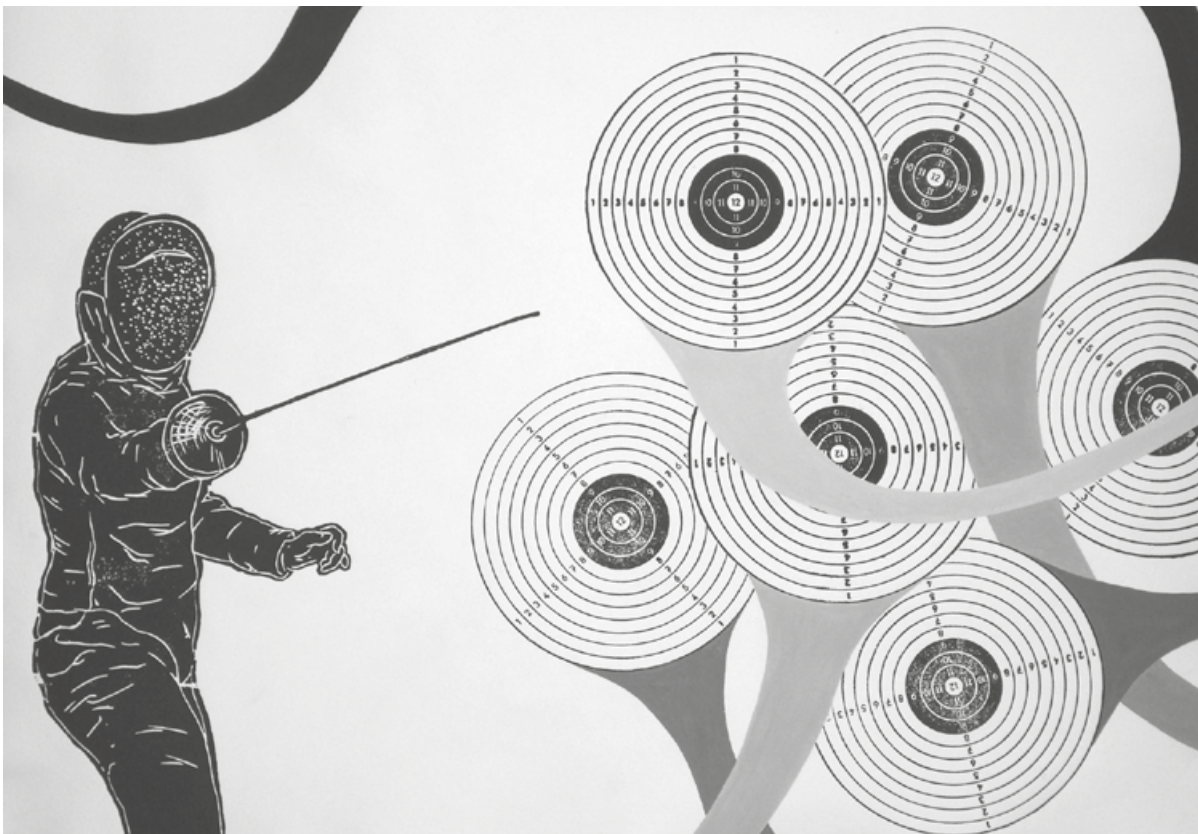
strategien und Erholungskompetenzen wie den Umgang mit Erreichbarkeit, Abgrenzung sowie Strategien zum mentalen Abschalten. Der Wissens- und Kompetenzerwerb erfolgt anhand von verschiedenen Übungen, Selbstreflexionen und Instruktionsvideos. Auf der Basis von Selbstchecks und Orientierungshilfen schätzen die Beschäftigten ihre Bedarfe ein, erhalten Empfehlungen hinsichtlich der Trainingsbereiche und können Veränderungen über die Zeit verfolgen. Zielsetzungsübungen unterstützen den Transfer in den Alltag. Einen weiteren Ansatz zur Steigerung der Arbeitsgestaltungs-kompetenz bieten so genannte Job Crafting Interventionen.¹⁴ Sie vermitteln Arbeitsgestaltungs-kompetenzen, indem anhand der aktuellen Arbeitssituation konkrete Schritte zur verbesserten Arbeitsgestaltung angeregt werden. Sie beinhalten dabei drei zentrale Schritte:

- Die Analyse einer umzugestaltenden Arbeitssituation
- Die Ausarbeitung des persönlichen Gestaltungsplans
- Die Umsetzung des Plans

Darüber hinaus werden Hintergründe und grundlegendes Wissen zur gesundheits- und motivationsförderlichen Gestaltung von Arbeit, wie z. B. die Unterscheidung von Anforderungen und Ressourcen bei der Arbeit, vermittelt.

Einbindung in berufliche Weiterbildung

Trotz der steigenden Bedeutung von Gestaltungsanforderungen und der wissenschaftlich gut dokumentierten positiven Wirkung von erfolgreichem Job Crafting¹⁵ sind die dargestellten Interventionen zur Förderung der Arbeitsgestaltungs-kompetenz bislang eher Einzelmaßnahmen, zumeist im Rahmen des betrieblichen Gesundheitsmanagements. Sie sind weit davon entfernt, allgemeinen Einzug in Curricula der beruflichen Aus- und Weiterbildung gefunden zu haben. Dem höheren Einfluss von Beschäftigten auf die Gestaltung ihrer Arbeitsbedingungen und dem damit steigenden Bedarf nach entsprechenden Kompetenzen sollte jedoch ein grundsätzlicher Gegenstand



von Aus- und Weiterbildung sein. Offen bleibt jedoch in welcher Form und in welchem Rahmen Arbeitsgestaltungs-kompetenzen vermittelt und gefördert werden können. Onlineformate wie die explizit auf die Förderung der Arbeits-gestaltungskompetenz ausgerichtete Maßnahmen wie der EngAGE Coach oder Einzelübungen, wie die in digi-taler Form umgesetzten Job Crafting Intervention¹⁶ zeigen zwar teilweise Erfolge, haben aber mit besonderen Problematiken von Online-Formaten zu rechnen, wie hohe Abbruchquoten, Motivationsverluste und fehlender so-zialer Austausch. Präsenzübungen wie die evaluierte Job Crafting Interven-tionen können dagegen stärker auf die Nutzung von sozialem Austausch und sozialem Lernen bauen. Allerdings fokussieren sie dabei weniger auf allge-mein anwendbare Arbeitsgestaltungs-kompetenzen, sondern eher auf die Lösungen spezifischer und aktueller Gestaltungsprobleme der eigenen Ar-beit.

Eine explizit auf die Förderung von Arbeitsgestaltungskompetenz ausge-richtete Weiterbildungsintervention, die auch didaktisch das volle Potenzi-al von Präsenz- und Gruppentrainings ausschöpfen kann, steht bislang noch aus, wäre aber wünschenswert und aufgrund der bestehenden inhaltlichen Grundlagen jederzeit umsetzbar.

Bei der gezielten Förderung von Arbeits-gestaltungskompetenz könnten auch die Krankenkassen eine entschei-dende Rolle spielen. Krankenkassen sind im Rahmen des Präventionsgesetzes tätig und unterstützen Projekte und Programme, wie den Aufbau eines systematischen betrieblichen Gesund-heitsmanagements und anderen Maß-nahmen zur Gestaltung gesundheits-förderlicher Arbeit. Um auf psychische Belastungen durch die Arbeit gesund-heitsförderlich zu reagieren, ist neben der Arbeitsgestaltung von oben auch die individuelle Arbeitsgestaltungs-kompetenz nicht zu vernachlässigen. So könnten nach der Durchführung einer Gefährdungsurteilung psychi-scher Belastungen in Organisationen Online- und Präsenz- Angebote zu Ar-beitgestaltungskompetenzen finenzi-

ell unterstützt werden, wenn sich her-ausstellt, dass an Arbeitsplätzen hohe Autonomie, Flexibilität oder Zeitdruck vorliegen.

Fazit

In einer modernen durch Autonomie, Flexibilität und Vielfalt der Arbeitsre-gelungen geprägten Arbeitswelt wird Arbeitsgestaltung zunehmend eine Aufgabe der Arbeitenden selbst. Auch wenn die Verantwortung für eine ge-sundheits- und motivationsförderliche Arbeitsgestaltung, die eine nachhaltige Leistungsfähigkeit der Beschäftigten, bei Führungskräften und Management verortet bleibt, gewinnen Beschäftigte zunehmend an Spielräumen und müs-sen weite Teile ihrer Arbeit selbst struk-turieren und die Rahmenbedingen mit-gestalten unter denen sie arbeiten. Hierfür benötigen sie Kompetenzen, damit die Gestaltungsanforderungen nicht zur Überforderung führt oder für die Beschäftigten ungünstige Gestal-tungslösungen resultieren. Verschie-dene Ansätze zur Steigerung der hier vorgestellten Arbeitsgestaltungskom-petenz existieren bereits. Angesichts der Verbreitung von autonomen und selbständigen Formen der Arbeit – wie beispielsweise der aktuellen Zunahme an Homeoffice-Arbeit – steigen die Anforderungen nach eigenständiger Gestaltung der Arbeit. Es ist daher erforderlich, die Förderung von Arbeits-gestaltungskompetenz als Ziel beruf-licher Aus- und Weiterbildung weiter zu etablieren und effektive Methoden zur Vermittlung von Arbeitsgestaltungs-kompetenz zu entwickeln und zu er-proben.

Anmerkungen

- 1 Z.B. Hackman/Oldham 1976.
- 2 Tims/Bakker 2010; Wrzesniewski/Dutton 2001.
- 4 Tims/Bakker 2010.
- 5 Wood 2011.
- 6 Bredehöft et al. 2015.
- 7 Warr 1994.
- 8 Kubicek/Paskvan/Korunka 2015; Höge/Hor-nung 2013; Dettmers u. R.
- 9 Vgl. Krause et al. 2012.
- 10 Dettmers/Clauß 2018.
- 11 Vgl. Bredehöft et al. 2015.
- 12 Dettmers/Clauß, 2018.
- 13 Janneck/Dettmers/Hoppe 2019.
- 14 Z.B. Van den Heuvel/Demerouti/Peeters 2015;

Berg/Dutton/Wrzesniewski/Baker 2013.

15 Dettmers/Uglanova 2020.

16 S. Uglanova/Dettmers u. R.

Literatur

- Berg, J. M.; Dutton, J. E.; Wrzesniewski, A.; Baker, W. E. (2013): Job crafting exercise. Michigan.
- Bredehöft, F.; Dettmers, J.; Hoppe, A.; Janneck, M. (2015): Individual work design as a job demand: The double-edged sword of autonomy 1. In: Journal of Everyday Activity 8/1, S. 13–26.
- Dettmers, J. (U. R.): The ambivalence of job auto-nomy and the role of job design demands. In: Scandinavian Journal of Work and Organiza-tional Psychology.
- Dettmers, J.; Clauß, E. (2018): Arbeitsgestaltungs-kompetenzen für flexible und selbstgestaltete Arbeitsbedingungen. In Gestaltungskompe-tenzen für gesundes Arbeiten. Berlin, Heidel-berg, S. 13–25.
- Dettmers, J.; Uglanova, E. (2020): Job Crafting. In: Michel, A.; Hoppe, A. (Hg.): Handbuch Gesund-heitsförderung bei der Arbeit. Heidelberg.
- Hackman, J. R.; Oldham, G. R. (1976): Motivation through the design of work: Test of a theory. Or-ganizational behavior and human performance, 16/2, S. 250–279.
- Hoege, T.; Hornung, S. (2013): Perceived flexibility requirements: Exploring mediating mechanisms in positive and negative effects on worker well-being. Economic and Industrial Democracy 36/3, S. 407–430.
- Janneck, M.; Hoppe, A. (2018): Gestaltungskompe-tenzen für gesundes Arbeiten: Arbeitsgestaltung im Zeitalter der Digitalisierung. Berlin.
- Krause, A.; Dorsemagen, C.; Stadlinger, J.; Bae-riswyl, S. (2012): Indirekte Steuerung und interessierte Selbstgefährdung: Ergebnisse aus Befragungen und Fallstudien. Konsequenzen für das Betriebliche Gesundheitsmanagement. In: Fehlzeiten-Report 2012. Berlin, Heidelberg, S. 191–202.
- Kubicek, B., Paškván, M.; Korunka, C. (2015): De-velopment and validation of an instrument for assessing job demands arising from accelerated change: The intensification of job demands sca-les (IDS). In: European Journal of Work and Or-ganizational Psychology, 24/6, S. 898–913.
- Tims, M.; Bakker, A. B. (2010): Job crafting: Towards a new model of individual job redesign. In: SA Journal of Industrial Psychology, 36/2, S. 1–9.
- Uglanova, E.; Dettmers, J. (2019): Job Crafting In-tervention: A Randomized Controlled Study. Ma-nuscript submitted for a publication.
- Van den Heuvel, M.; Demerouti, E.; Peeters, M. C. (2015): The job crafting intervention: Effects on job resources, selfefficacy, and affective well-being. In: Journal of Occupational and Organiza-tional Psychology, 88/3, S. 511–532.
- Warr, P. (1994): A conceptual framework for the stu-dy of work and mental health. In: Work & Stress, 8/2, S. 84–97.
- Wood, L. A. (2011): The changing nature of jobs: A meta-analysis examining changes in job cha-racteristics over time. Georgia.
- Wrzesniewski, A.; Dutton, J. E. (2001): Crafting a job: Revisioning employees as active crafters of their work. In: Academy of management review, 26/2, S. 179–201.