Work Design Reloaded

Altbewährte und neuartige Ansätze der psychologischen Arbeitsgestaltung

Univ.-Prof. Dr. phil. **Jürgen Glaser**, Dipl.-Psych.

Agenda

❶ Korrektive und präventive Arbeitsgestaltung

❷ Prospektive, lernförderliche Arbeitsgestaltung

❸ Differentielle / individualisierte Arbeitsgestaltung

❹ Dynamische Arbeitsgestaltung

❺ Implikationen (für Betriebe, ArbeitsgestalterInnen)

Agenda

❶ Korrektive und präventive Arbeitsgestaltung

❷ Prospektive, lernförderliche Arbeitsgestaltung

❸ Differentielle / individualisierte Arbeitsgestaltung

❹ Dynamische Arbeitsgestaltung

❺ Implikationen (für Betriebe, ArbeitsgestalterInnen)

Korrektive Arbeitsgestaltung

(nach Ulich, 2011)

Beispiele:

Beschaffung ergonomisch optimaler Arbeitsstühle
nachdem Nacken-/Rückenbeschwerden aufgetreten sind

Anbringen von Lärmschutzwänden,
nachdem konzentrationsbedingte Fehler auftreten

Ziel: Korrektur erkannter Mängel

Korrektive Arbeitsgestaltung

"Ich glaube, ich weiß jetzt, wo die Fehlerquelle sitzt: ein total veraltetes Einbauteil!"

Präventive Arbeitsgestaltung

(nach Ulich, 2011)

Beispiele:

Transparenz und Informationsfluss gewährleisten,
bevor Zeitdruck und Konflikte auftreten

Arbeit abwechslungsreich gestalten,
bevor Monotonie oder Verlernen entsteht

Ziel: vorwegnehmende Vermeidung von Beeinträchtigungen
im Befinden und in der Leistung

Burnout

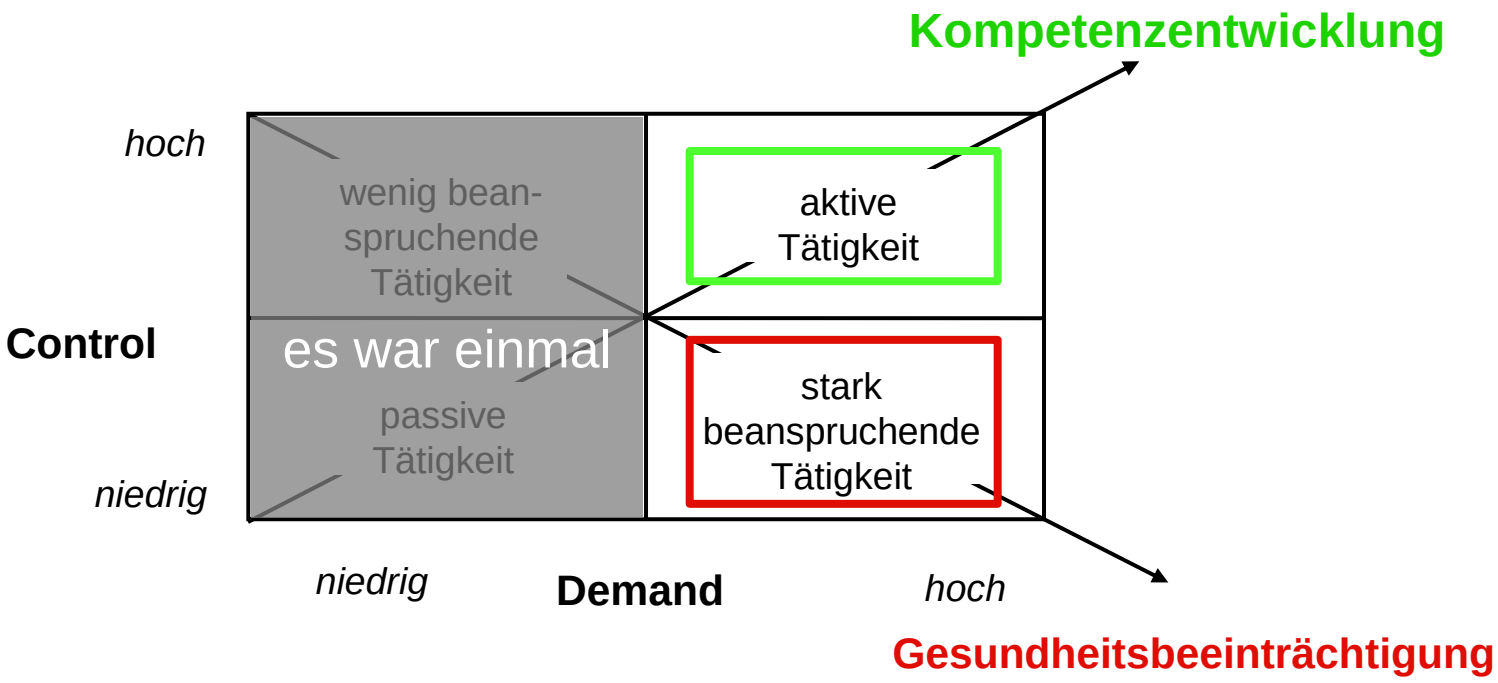
SOSO, SIE SIND AUSGEBRANNT. NA DANN IST JA WIEDER PLATZ FÜR NEUES!
Roger
© ROGER SCHMIDT WWW.KARIKATUR-CARTOON.DE

Erklärungen für Burnout und Arbeitsstress

- Transaktionales Stresskonzept (Lazarus, 1974; Cherniss, 1980)
- Job-Demand-Control (-Support) Modell (Karasek, 1979; Karasek & Theorell, 1990)
- Faktorenanalytisches Burnout-Konzept (Maslach & Jackson, 1981)
- Emotionsarbeit / Detached Concern (Hochschild, 1983; Lief & Fox, 1963)
- Conservation of Resources (Hobfoll, 1989)
- Effort-Recovery Model (Mejman & Mulder, 1998)
- Effort-Reward-Imbalance / Gratifikationskrise (Siegrist, 1996)
- Job Demand Resources Model (Demerouti et al., 2001)
- u.a.

Job Demand- Control- Model

(Karasek, 1979; Karasek & Theorell, 1990)



Agenda

❶ Korrektive und präventive Arbeitsgestaltung

❷ Prospektive, lernförderliche Arbeitsgestaltung

❸ Differentielle / individualisierte Arbeitsgestaltung

❹ Dynamische Arbeitsgestaltung

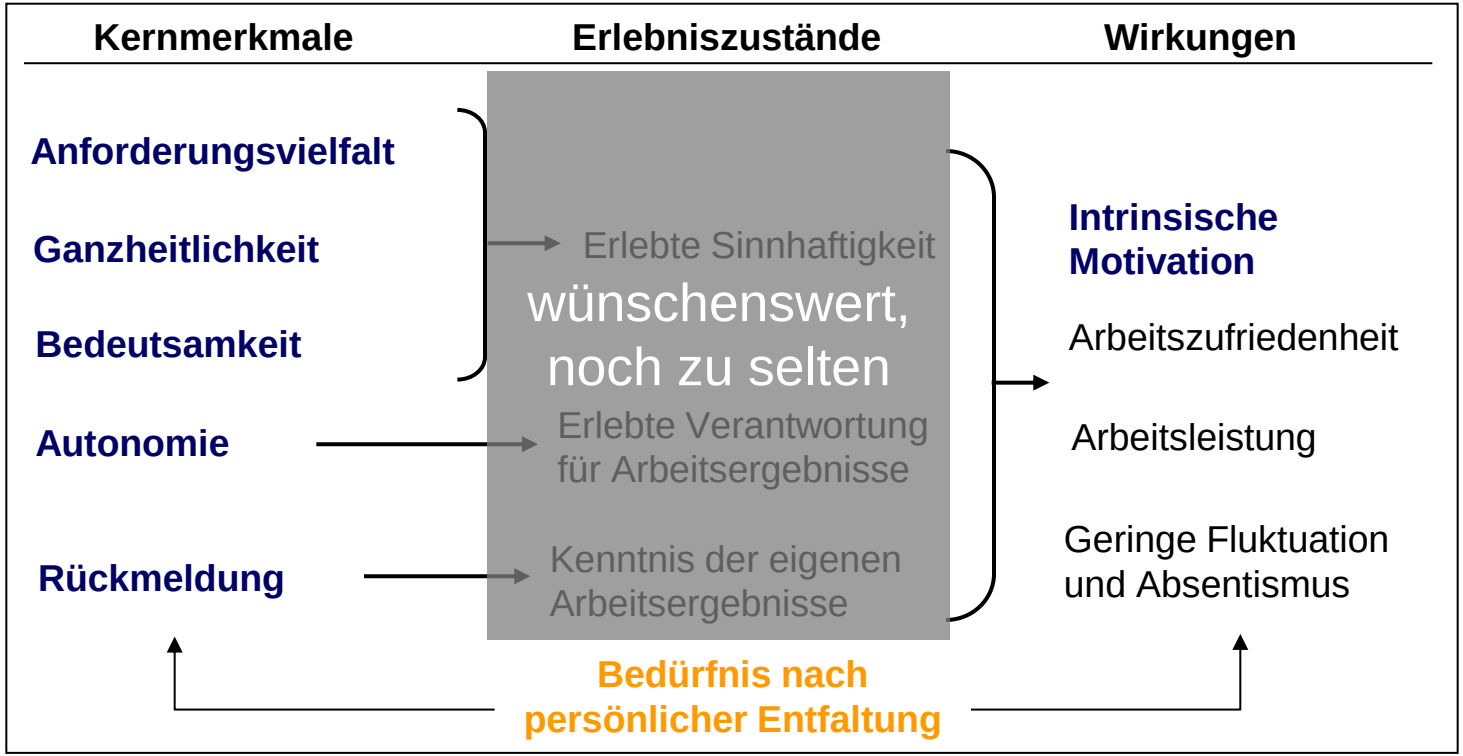
❺ Implikationen (für Betriebe, ArbeitsgestalterInnen)

Erklärungen für Motivation und Engagement

- Bedürfnispyramide (Maslow, 1954)
- Zwei-Faktorentheorie der Arbeitszufriedenheit (Herzberg, 1959)
- Job Characteristics Model (Hackman & Oldham, 1975, 1980)
- Formen der Arbeitszufriedenheit (Bruggemann, 1974)
- VIE-Modell (Vroom, 1964)
- Goal-Setting Theory (Locke & Latham, 1990)
- Self-Determination Theory (Deci & Ryan, 1985)
- Job Demand Resources Model (Demerouti et al., 2001)
- u.a.

Job Characteristics Model

Hackman & Oldham (1975)



Arbeitsgestaltung und Tätigkeitsmerkmale

Arbeitsgestaltung	Kernmerkmale der Tätigkeit
Kombination von Arbeitsaufgaben	Anforderungsvielfalt
Natürliche Arbeitseinheiten	Ganzheitlichkeit der Aufgaben
Kooperation und Kundenbeziehungen	Bedeutsamkeit der Aufgaben
Entscheidungsdelegation	Autonomie
Rückmeldungskanäle	Rückmeldung aus der Tätigkeit

Prospektive Arbeitsgestaltung

(nach Ulich, 2011)

Beispiele:

Angebot verschiedener Arbeits-/Unterstützungsformen zwischen denen Benutzer auswählen können

Angebot verschiedener Formen der Arbeitsteilung, zwischen denen Betroffene wählen und sie ggf. verändern können

Ziel: Schaffung von Möglichkeiten des Lernens und der Persönlichkeitsentwicklung in der Arbeit

Kriterien humaner Arbeit

Hacker & Richter (1980)

Reali-sierung

prospektiv

präventiv

korrektiv

	Bewertungs-ebenen	Unterebenen	Mögliche Kriterien (Bsp.)
4	*Persönlich-keitsförder-lichkeit*	Weiterentwicklung Erhaltung Rückbildung } ausgewählter Fähigkeiten und Einstellungen	• Zeitanteil für: - selbständige Verrichtungen - schöpferische Verrichtungen • erforderliche Lernaktivitäten
3	*Beeinträch-tigungs-freiheit*	ohne bzw. mit zumutbaren Beeinträchtigungen bedingt zumutbare Beeinträchtigungen nicht zumutbare Beeinträchtigungen (funktionelle Störungen)	• negative Veränderungen psychophysiologischer Kennwerte (EKG, EEG) • Befindensbeeinträch-tigungen
2	*Schädi-gungs-losigkeit*	Gesundheitsschäden ausgeschlossen Gesundheitsschäden möglich Gesundheitsschäden hochwahrscheinlich	• Unfälle • Morbidität
1	*Ausführbar-keit*	uneingeschränkte Ausführbarkeit bedingte, eingeschränkte Ausführbarkeit zuverlässige Ausführbarkeit nicht gewährleistet	• Bewegungsstudien • sinnespsycho-physiologische Normwerte

Arbeit, Gesundheit und Leistung

Psychische Belastungen

Psychische Beanspruchungsfolgen

Kurzfristig — *Chronifiziert*

Lernanforderungen
- Anforderungsvielfalt
- Denk-/Planungserf.

(+)

Ressourcen, u.a.
- Autonomie
- Soz. Unterstützung

(+)

(-)

Stressoren, u.a.
- Überforderung
- Hindernisse

(+)

Lernen und Leistung

Motivation
Zufriedenheit

Kreativität
Engagement

Kompetenz
Leistung

(-)

Erholungsmangel
Irritation

Erschöpfung
Psychosomatik

Krankheit
Fehlzeiten

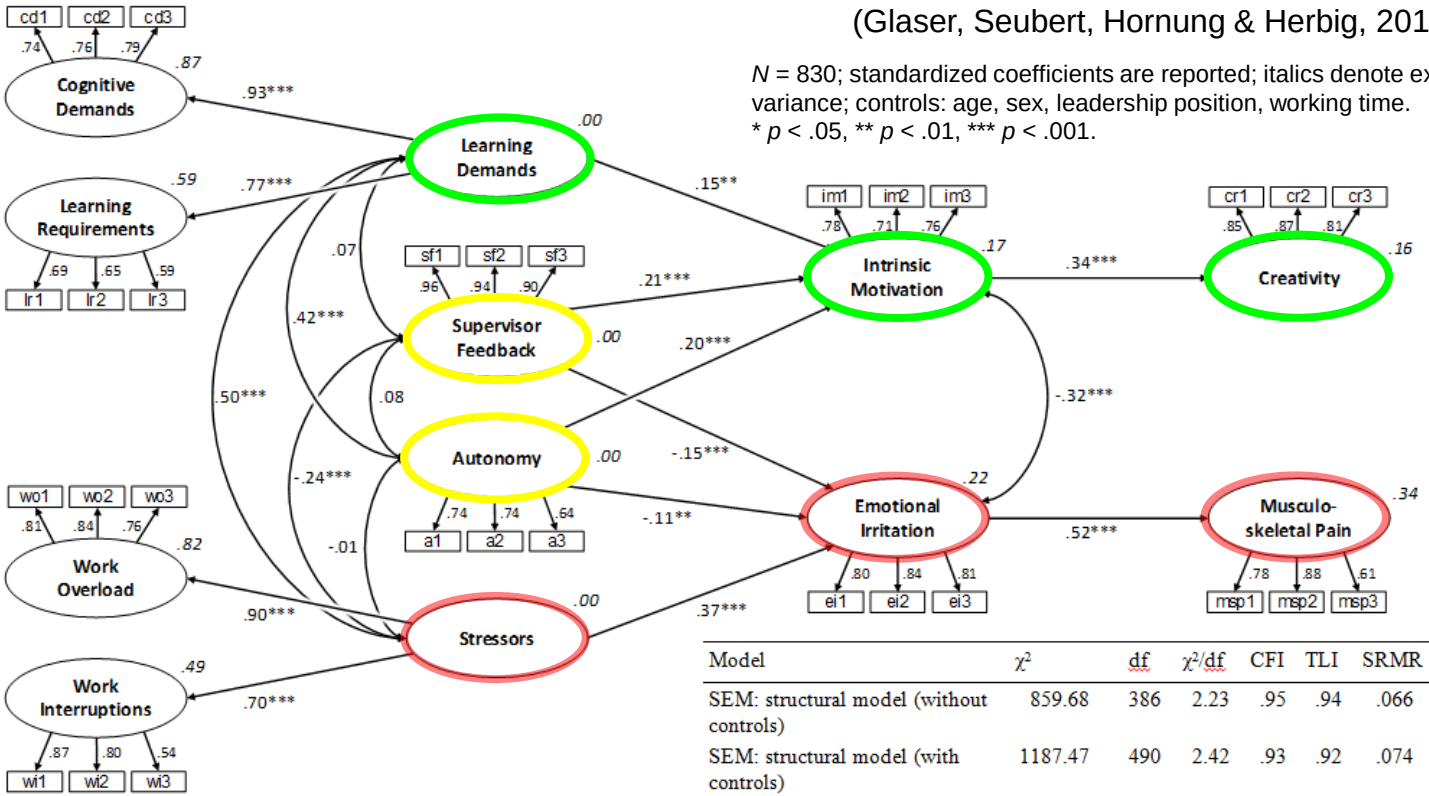
Gesundheitsbeeinträchtigungen

Glaser & Herbig (2012)

So sehen das auch Erwerbstätige in KMU

(Glaser, Seubert, Hornung & Herbig, 2015)

N = 830; standardized coefficients are reported; italics denote explained variance; controls: age, sex, leadership position, working time.
* *p* < .05, ** *p* < .01, *** *p* < .001.



Model	χ^2	df	χ^2/df	CFI	TLI	SRMR	RMSEA [CI]
SEM: structural model (without controls)	859.68	386	2.23	.95	.94	.066	.038 [.035; .042]
SEM: structural model (with controls)	1187.47	490	2.42	.93	.92	.074	.041 [.038; .044]

Förderung von Kreativität in der Arbeit ?

„150 Ideen in 30 Minuten. Mit solchen Versprechen buhlen Agenturen und selbst ernannte Profis um das Vertrauen innovationshungriger Unternehmen. Und die zahlen gut für die vage Hoffnung auf Denkanstöße – sei es durch Trommelworkshops oder Meditationsseminare. Anscheinend glauben immer noch einige Unternehmer, dass innovative Ideen vom Himmel fallen, wenn man nur lange genug trommelt und meditiert..“

(Handelsblatt, 17.08.2009)

CreateHealth-Zirkel: Kreativitätstraining

Inhalte:

(Herbig & Glaser, 2014)

- Einführung in CPS
  (nach Treffinger et al., 2006)
- Techniken zur Ideen-Generierung
  (divergentes Denken)
- Einübung von Generierungstechniken
  (Beispiel ohne Arbeitsbezug)
- Techniken zur Fokussierung
  (konvergentes Denken)
- Einübung von Fokussierungstechniken
  (Beispiel ohne Arbeitsbezug)

Impressionen

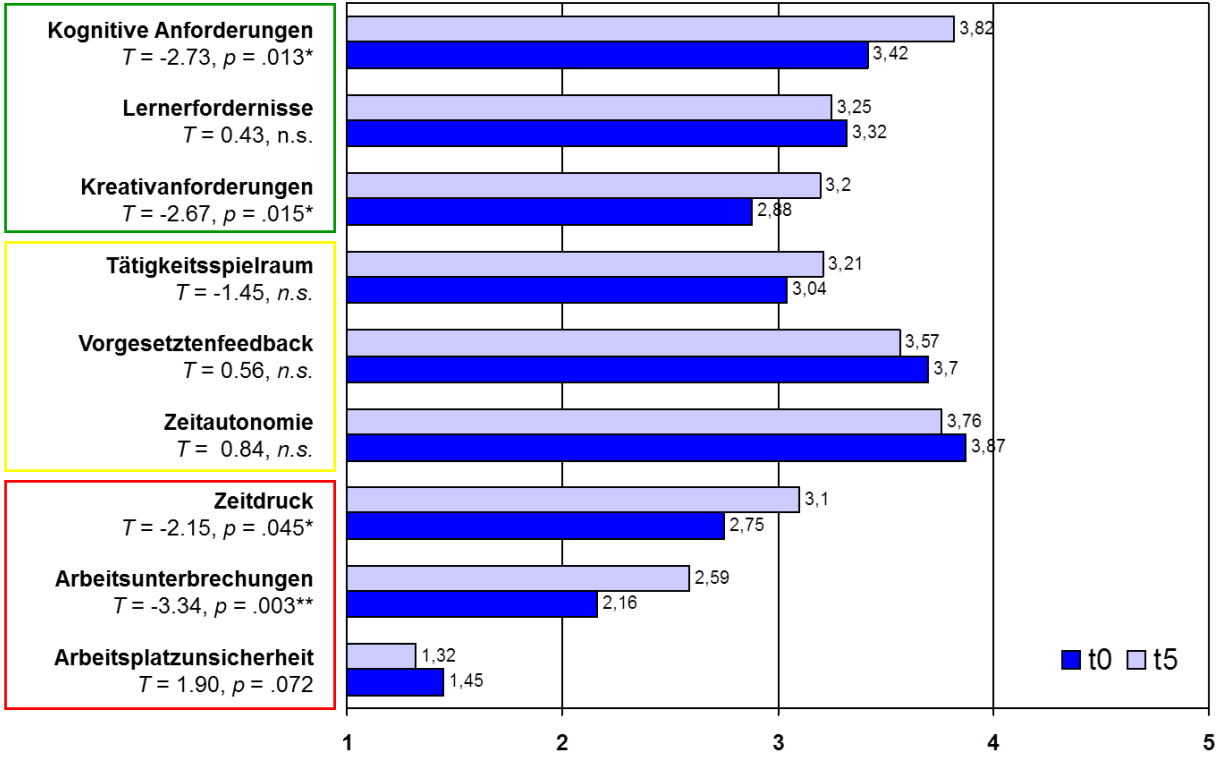
CreateHealth-Zirkel: Exemplarische Maßnahmen

(Herbig & Glaser, 2014)

- ✓ Ungestörte Zeiten (IT)
- ✓ Bessere Zeitplanung (IT)
- ✓ Gemeinsame Aufgaben, Redundanzen schaffen (IT)
- ✓ Einarbeitungskonzept (Research)
- ✓ Kooperation zwischen den Teams (Research)
- ✓ Verbesserung der Researchmeetings (Research)
- ✓ Gemeinsame Aufgaben (M&C)
- ✓ Gemeinsame Mittagessen zur Stärkung des Teamklimas (M&C)
- ✓ Klarheit der Strukturen im Organigramm und in den Prozessen

Veränderung psychischer Belastungen

(Herbig & Glaser, 2014)



Agenda

❶ Korrektive und präventive Arbeitsgestaltung

❷ Prospektive, lernförderliche Arbeitsgestaltung

❸ Differentielle / individualisierte Arbeitsgestaltung

❹ Dynamische Arbeitsgestaltung

❺ Implikationen (für Betriebe, ArbeitsgestalterInnen)

Differentielle / individualisierte Arbeitsgestaltung

Proaktive Individualisierung von Arbeit

⇨ Passung zwischen Arbeit, Bedürfnissen und Lebenslagen

Job Crafting

aufgabenbezogene, soziale und kognitive Veränderungen, die Beschäftigte in ihrer Arbeit selbstinitiiert vornehmen

Bsp.: Hausmeister arbeitet als Sozialbetreuer von Patienten

(Wrzesniewski & Dutton, 2001)

Idiosyncratic Deals (i-deals)

Selbstinitiierte Aushandlung (mit Vorgesetzten) von nicht-standardisierten Arbeitsbedingungen, die Beiden Vorteile bringen

(Rousseau, 2005)

Formen von I-Deals

(Hornung et al., 2008, 2010, 2014)

Entwicklung / Development i-deals
Bsp.: individueller Karriereplan mit konkreten Zwischenzielen

Aufgaben / Task i-deals
Bsp.: anspruchsvolle Projektaufgaben mit Einarbeitung

Zeit und Ort / Flexibility i-deals
Bsp.: Arbeitszeitreduktion mit Telearbeitsoption

[Soziale Beziehungen / Relational i-deals]
Bsp.: verstärkte Kooperation mit vertrauten Kollegen / Kunden

I-Deals, Gesundheit und Leistung

(Hornung et al., 2013, p. 617)

Studie bei N=187 Beschäftigten in einem Krankenhaus

Fazit:

Differenzielle Effekte der Formen von i-deals
auf psychosoziale Merkmale der Arbeit, darüber vermittelt auf Gesundheit und Leistung

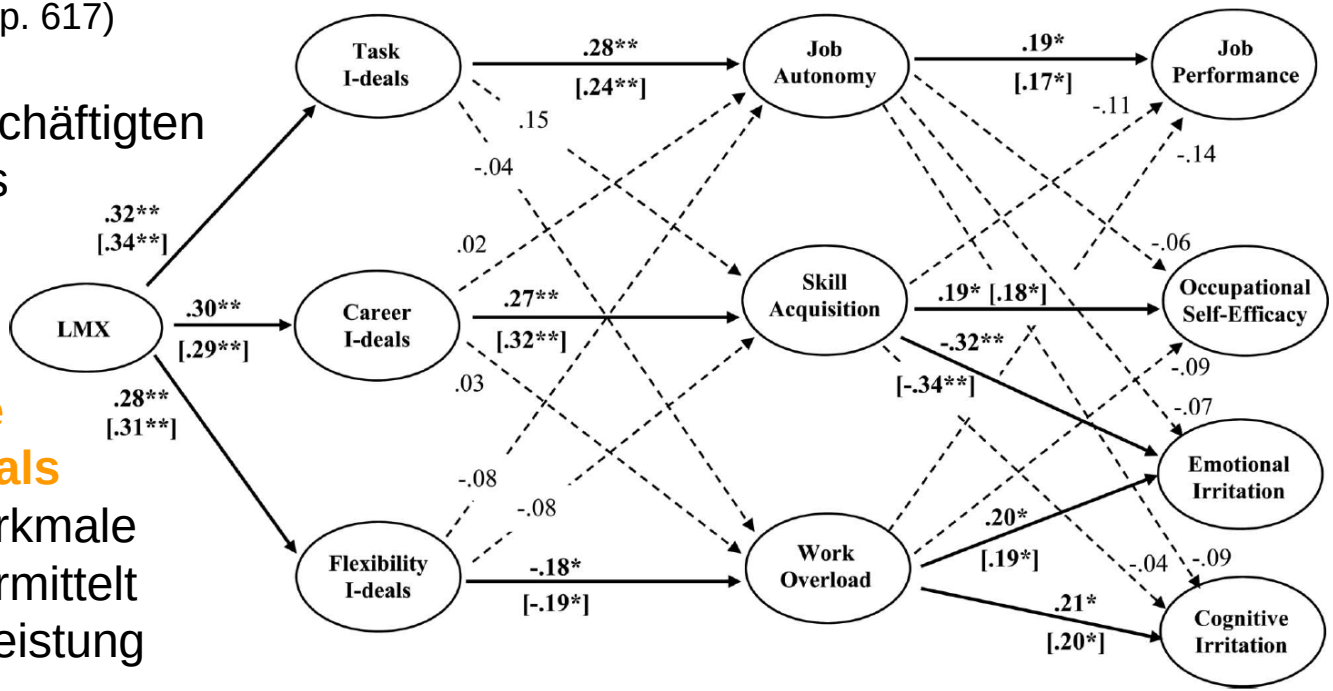


Figure 1.. Path estimates in SEM 1 and SEM 3. $N = 187$; values shown are standardized regression weights for SEM 1 (control variables not displayed; see Table 3); values in parentheses are standardized regression weights for SEM 3 (without control variables; only significant effects retained); fit indices for both models are provided in Table 1. $^{**}p < .01, ^{*}p < .05$.

Alter

„Pest, Hunger und Krieg
sind glücklich überwunden -
nun sind die Alten da.“

(Die ZEIT, 10. März 1994)

Belegschaftsfoto
(Vita Needle, Boston)

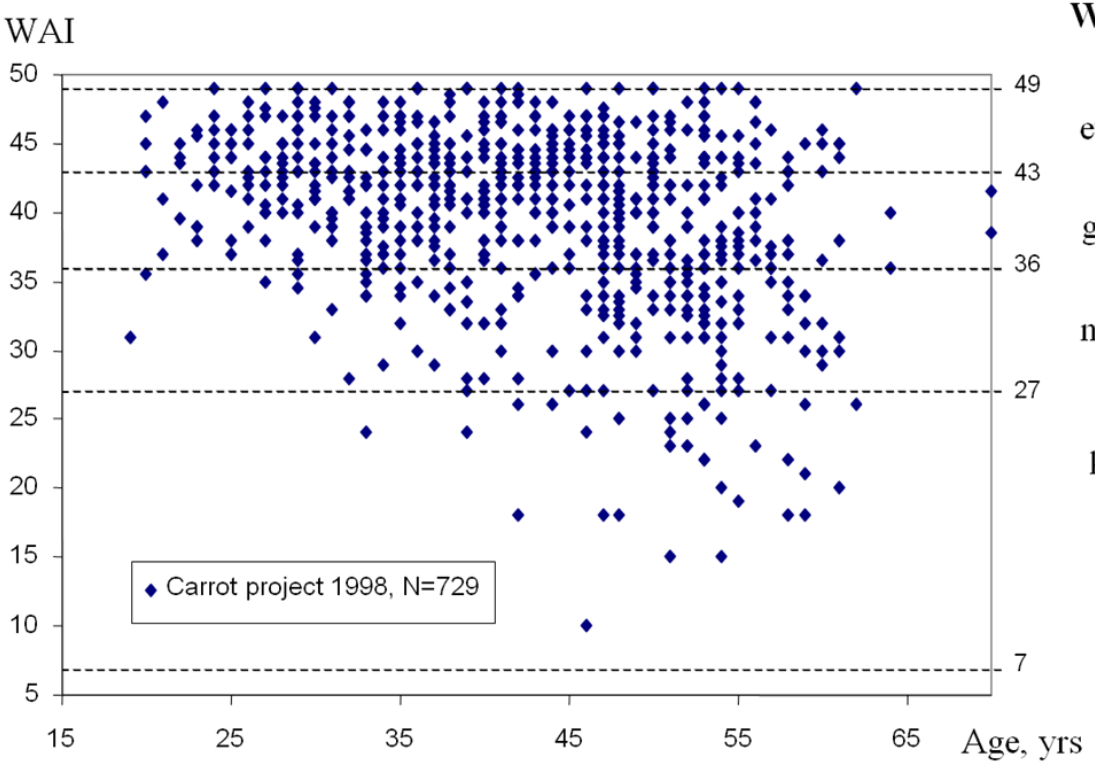
2/3 Ü70, 2xÜ90

Biologisches und menschgemachtes Altern

„Von dem derzeit wenig beeinflussbaren endogen, d.h. genetisch und somatisch bedingten Altern muss das menschgemachte, darunter das arbeitsinduzierte Altern mit seiner Abhängigkeit von exogenen Faktoren unterschieden werden. Die Lebens- und die Arbeitsbedingungen können das Altern beschleunigen (man kann voraltern) oder im Idealfall auch verzögern.“

(Hacker, 2004, S. 164)

Arbeitsfähigkeit im Alter



WAI Class (Illmarinen, 2004)

exellent	49
good	43
moderate	36
poor	27
	7

Variabilität nimmt im Alter zu

Alters- und alternsgerechtes Arbeiten

(nach Hacker, 2005)

Altersgerechte Arbeitsgestaltung

Arbeitsgestalterische Lösungen, die Ältere entlasten/unterstützen

Beispiele:

- Stärkere Beleuchtung
- Vergrößerung von Schrift und Symbolen

Alternsgerechte Arbeitsgestaltung

Arbeitsbedingtem vorzeitigen Altern vorbeugen und den Erhalt der Arbeitsfähigkeit bis zum Renteneintrittsalter unterstützen

Beispiele:

- lernförderliche Arbeit
- Spielräume für unterschiedliche Arbeitsweisen

Alter und Leistung

Bei Älteren zeigen sich bei **Aufgaben unter Zeitdruck**
- mehr Stresserleben
- mehr Fehler und geringere Leistung

bei Aufgaben **ohne Zeitdruck** ⇨ gleiche Leistung wie Jüngere

(Boerlijst et al., 1998)

Altersheterogenität in Teams geht einher mit

- schlechterem Gruppenklima und weniger Kommunikation
- höherer Fluktuation und schlechterer Leistung

(Metaanalyse von Joshi & Roh, 2009)

Altersheterogenität in Teams

komplexe Aufgaben ⇨ Vorteile altersgemischter Teams

Routineaufgaben ⇨ mit zunehmender Altersheterogenität steigen Gesundheitsbeschwerden an

Mit zunehmender **Salienz der Altersheterogenität** in Teams nehmen Konflikte zu und die Leistung sinkt

(Wegge et al., 2008)

⇨ **„diversity management“** (Alter, Gender, Nationalität, etc.)

Selektion, Optimierung und Kompensation (SOK)

(Baltes & Baltes, 1990)

Das individuelle Funktionsniveau kann durch effizienten und adaptiven Einsatz individueller Ressourcen aufrechterhalten werden.

S elektion (klare Ziele, Priorisierung von Zielen)

O ptimierung (Erwerb / Einsatz von Mitteln zur Zielerreichung)

K ompensation (Ausgleich von Mitteln bei Leistungseinbußen oder Hindernissen)

Die Nutzung von SOK-Strategien sagt für das höhere Alter **Wohlbefinden, Kompetenzerhalt und Langlebigkeit** vorher.

(Riedinger et al., 2006)

Life Domain Balance / Boundary Management

(Allen et al., 2014; Kossek & Lautsch, 2012)

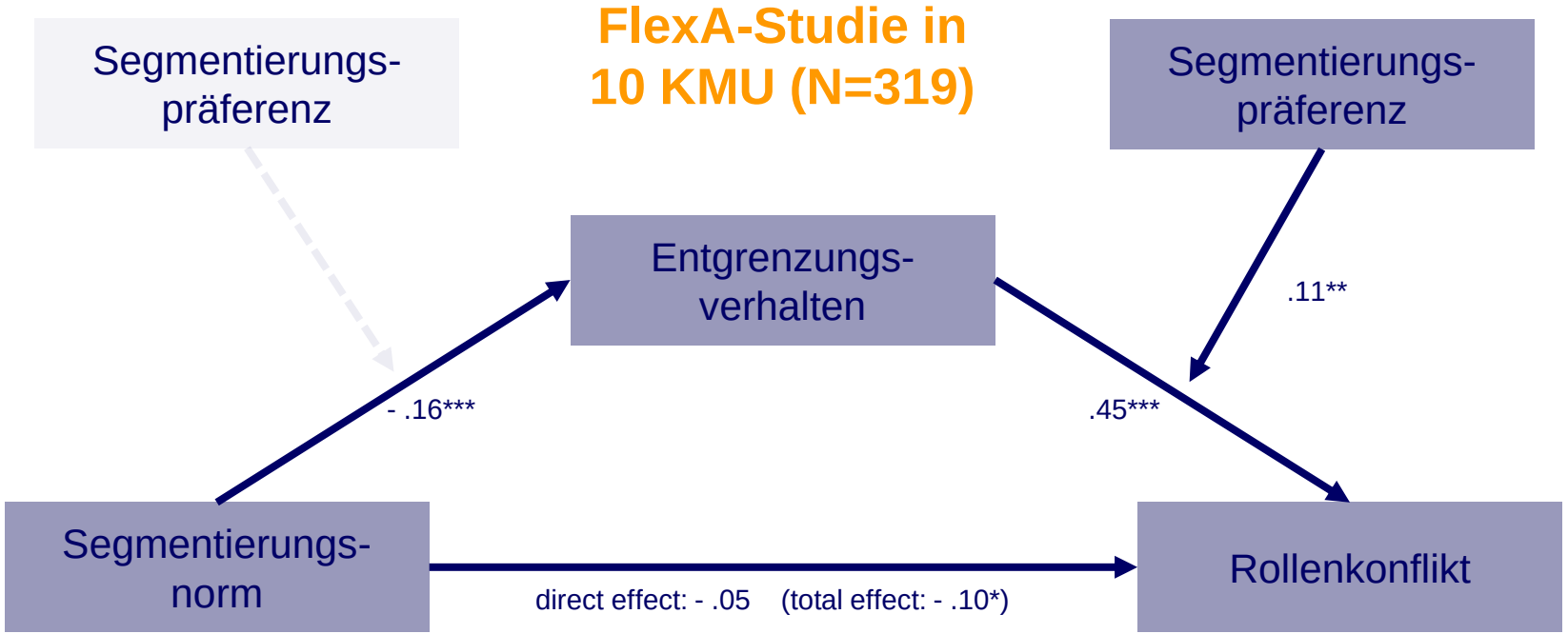
Boundary Theory

beschreibt psychologische Ursachen unterschiedlicher Praktiken der Grenzziehung zwischen Arbeit und Privatleben, u.a.

- Organisationale Normen
- Individuelle Präferenzen
- „Grenzkontrolle“
- Entgrenzungsverhalten

Organisationale Normen und Life Domain Balance

(Palm et al., 2015)

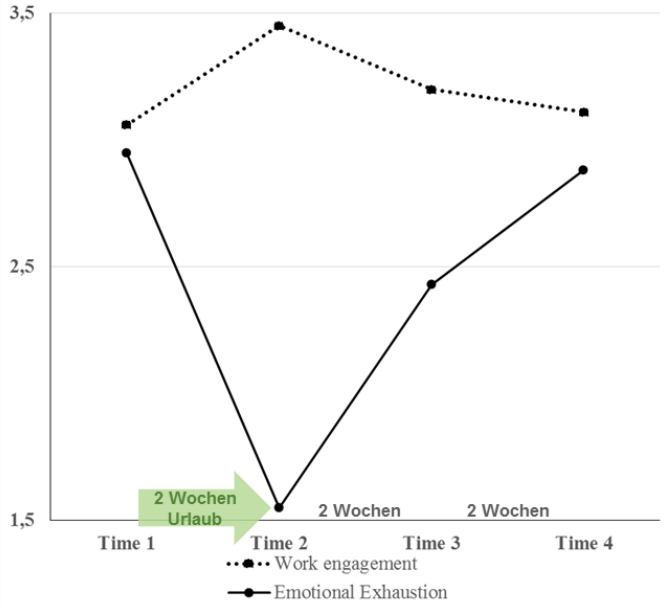


* p < .05, ** p < .01, *** p < .001; kontrolliert für: Alter, Geschlecht, Arbeitsdomänenzentralität; Prädiktoren sind mittelwertzentriert

Wirkungen von Urlaub

- Erholen von Arbeitsanforderungen, Auftanken von Ressourcen
- Positive, aber vergängliche Effekte

Kühnel & Sonnentag (2011)

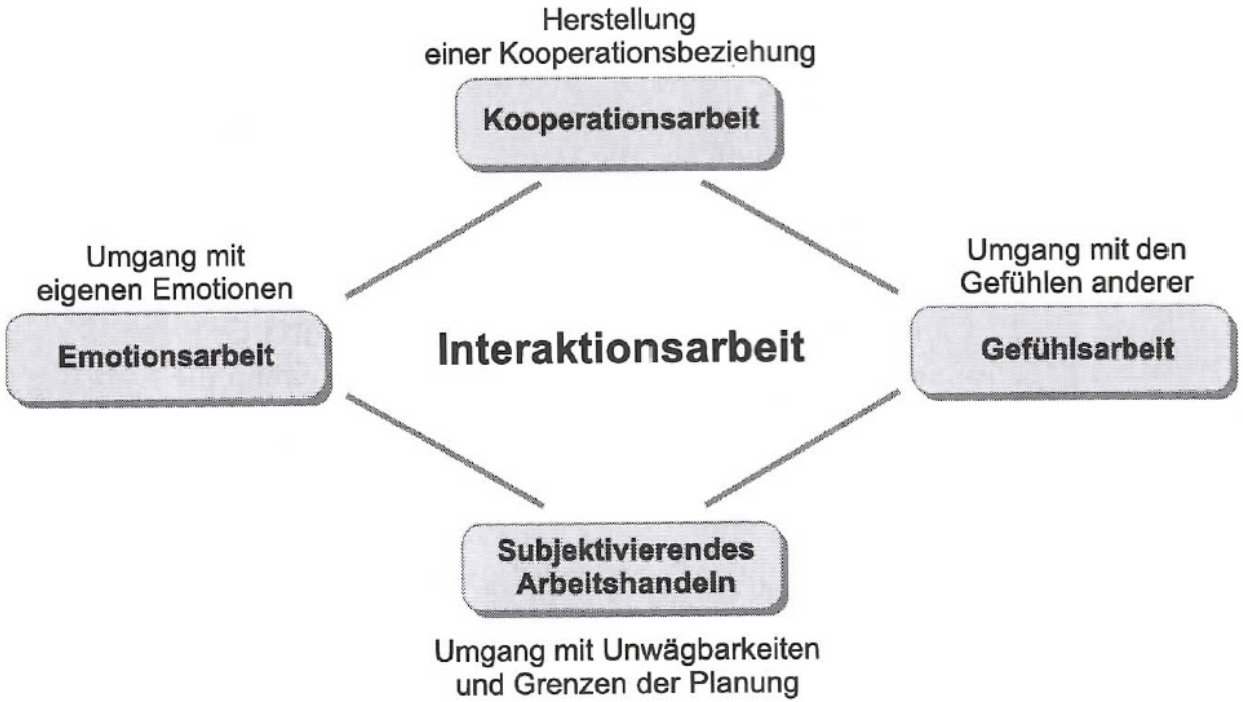


- Förderliche Effekte bei Lehrern bzgl. emotionaler Erschöpfung, Work Engagement (T1/T2)
- Vergänglichkeit der Urlaubseffekte
- Fehlverhalten von Schülern, Zeitdruck nach Urlaub ⇨ Anstieg von emotionaler Erschöpfung
- Entspannung: negativer Zusammenhang zu emotionaler Erschöpfung (T3), positiver zu Work Engagement (T3)

Urlaubsmanagement

Interaktionsarbeit

(Büssing & Glaser, 1999; Böhle & Glaser, 2006; Böhle et al., 2015, S. 19)



Interaktionsarbeit gestalten

Herkömmliche Grundsätze humaner Arbeit	Für Interaktionsarbeit modifizierte und erweiterte Grundsätze
Tätigkeit und Arbeitsplatz	
• Arbeits- und Gesundheitsschutz	• Arbeits- und Gesundheitsschutz – mitarbeiter- und kundenorientiert
• Vielseitigkeit – breites Aufgabenspektrum	• Vielseitigkeit – Begrenzung von Entgrenzung
• Vollständige Tätigkeit – von der Planung bis zur Kontrolle	• Vollständige Tätigkeit – situatives und informelles Handeln ermöglichen
• Kooperation – Selbstabstimmung und soziale Unterstützung	• Kooperation – informelle Kooperation im Arbeitsprozess unterstützen
• Herstellung gesellschaftlich nützlicher Produkte	• Herstellung gesellschaftlich nützlicher Produkte – Ausrichtung am Gebrauchswert der Dienstleistung
Beschäftigungsverhältnis	
• Arbeitszeitregelungen – Vereinbarkeit von ‚Arbeit und Leben'	• Arbeitszeitregelungen – Vereinbarkeit der Lebensführung von Beschäftigten und Kunden
Gratifikation	
• Leistungs- und Personalbeurteilung	• Leistungs- und Personalbeurteilung – Anerkennung besonderer Kompetenzen für Interaktionsarbeit und Anerkennung durch Kunden

(Böhle et al, 2015, S. 128)

Agenda

❶ Korrektive und präventive Arbeitsgestaltung

❷ Prospektive, lernförderliche Arbeitsgestaltung

❸ Differentielle / individualisierte Arbeitsgestaltung

❹ Dynamische Arbeitsgestaltung

❺ Implikationen (für Betriebe, ArbeitsgestalterInnen)

Dynamische Konservierung von Ressourcen

Hobfoll (1988, 1989, 1993)

Grundannahmen

Menschen streben danach, wertgeschätzte Ressourcen aufzubauen und zu erhalten ⇨ Wohlbefinden/Gesundheit

Ungünstige Folgen für Wohlbefinden / Gesundheit bei

- Tatsächlicher oder befürchteter Ressourcenverlust
- Aufwendung von Ressourcen ohne angemessenen Rückfluss

Gewinn- und Verlustspiralen

Dynamische Positiv- und Negativentwicklungen im Zusammenspiel zwischen Arbeitssituation und individuellem Erleben und Verhalten

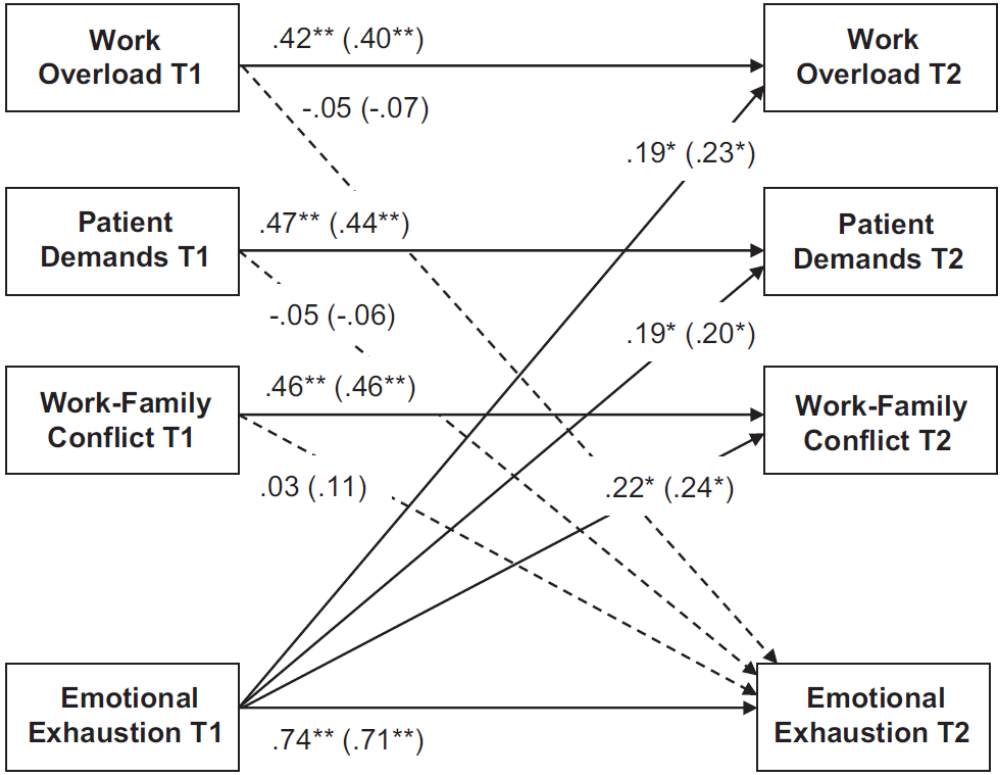
Verlust-Spirale am Beispiel Burnout

(Hornung et al., 2013, p. 128)

Studie bei N=95 ÄrztInnen in 2 Krankenhäusern
(T1-T2: 1 Jahr)

Fazit:

Negativspirale der Energieerschöpfung führt zu steigenden Arbeitsstressoren: Überforderung, Patientenstressoren, Rollenkonflikte



Gewinn-Spirale am Beispiel Engagement

(Weigl et al., 2010, p. 148)

Studie bei N=416 ÄrztInnen in Krankenhäusern
(T1-T2: 1 J, 2 M; T2-T3: 1 J, 7 M)

Fazit:

Positivspirale des Arbeitsengagements
führt zu mehr zukünftigen arbeitsbezogenen Ressourcen:
Autonomie, soz. Unterstützung
aktives Coping

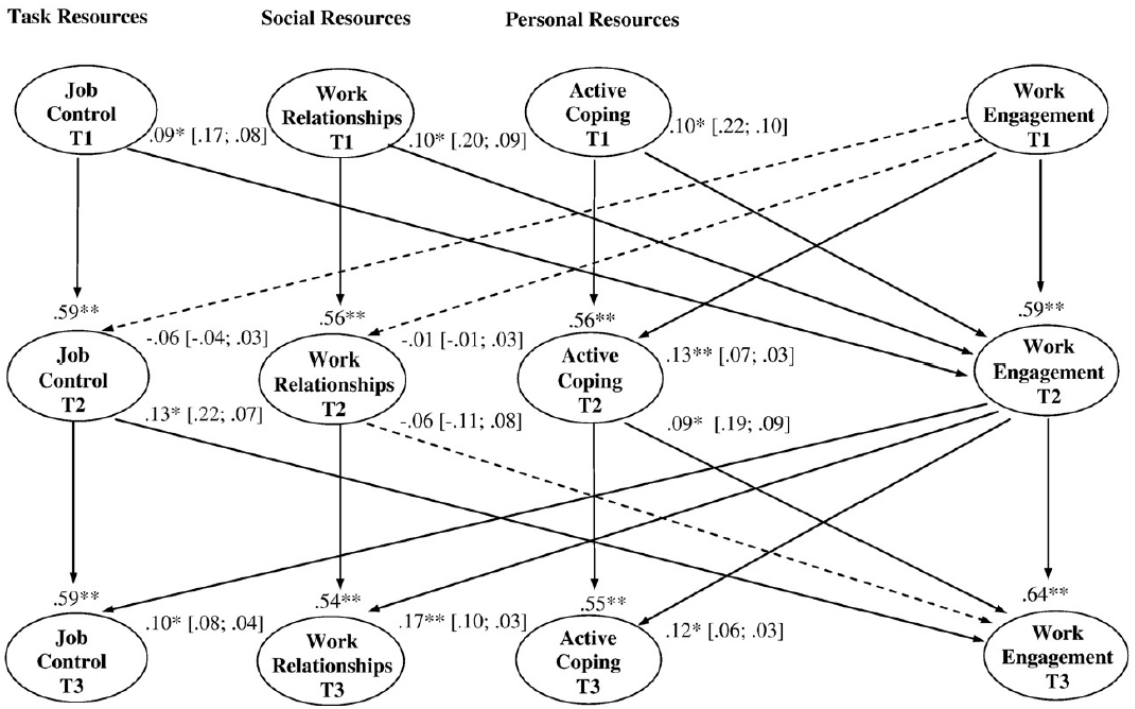


Fig. 1. Structural model. *Notes:* $N = 416$; $^{**}p < .01$, $^{*}p < .05$; values in brackets are unstandardized estimates and standard errors of measurement; measurement models and control variables not displayed; job control and work relationship each use four items as manifest indicators, active coping is measured with three and work engagement with nine items.

Agenda

❶ Korrektive und präventive Arbeitsgestaltung

❷ Prospektive, lernförderliche Arbeitsgestaltung

❸ Differentielle / individualisierte Arbeitsgestaltung

❹ Dynamische Arbeitsgestaltung

❺ Implikationen (für Betriebe, ArbeitsgestalterInnen)

Implikationen für Betriebe

(Hornung, Rousseau & Glaser, 2010, p. 188)

Table 1. Comparison of work design concepts and their dimensions

Dimensions	Job redesign	Job crafting	I-deals
Initiation	Top-down by management	Bottom-up by worker	Bottom-up typically by worker
Implementation	Planned intervention	Employee discretion	Employee–management negotiation
Authorization	Formal	Unauthorized or within zone of acceptance	Authorized by agents or human resources approval
Employee's role	Typically recipient	Actor	Both actor and recipient
Focus	Job classes or idiosyncratic jobs	Individual job or position	Individual job or position
Primary goal	Intrinsic motivation/ performance	Personal needs	Broad mutual benefit
Design content	Work characteristics	Tasks and interactions	Any or all employment features
Results	Objective changes	Objective changes and/or cognitive redefinition	Objective changes
Process	Discrete event	Ongoing	Intermittent events

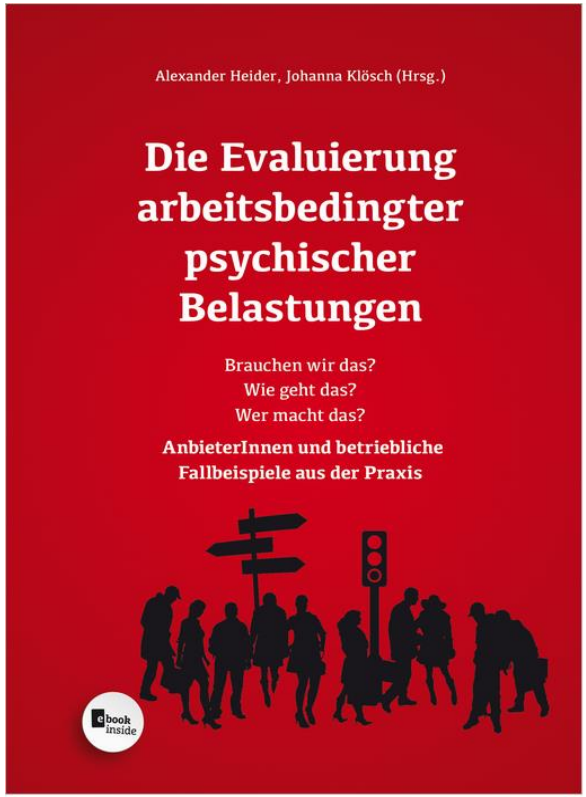
Implikationen für Betriebe

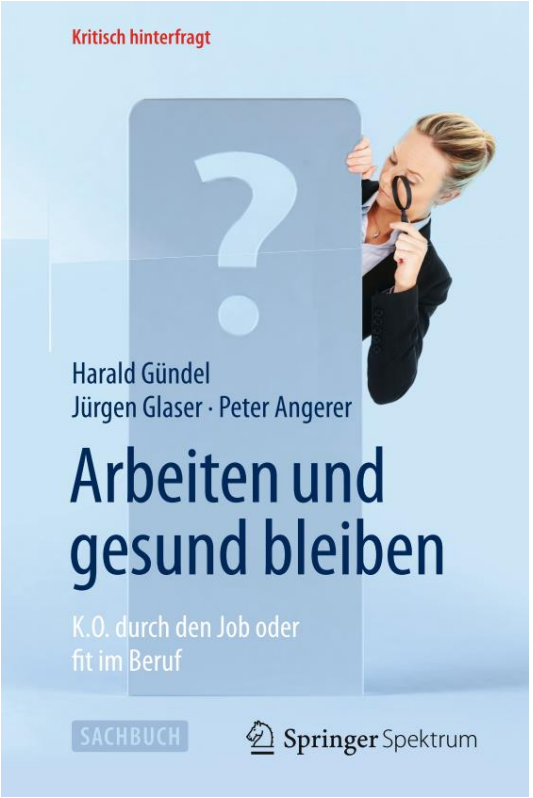
- Arbeitsgestaltung „von der Stange“ – ein Auslaufmodell ?
- *Pflicht*: Evaluierung nach ASchG
  Kür: neuartige Gestaltungsansätze
- Individualisierung der Organisation als „HR-challenge“
  (Lawler & Finegold, 2000)
- Führungskräfte als „principal agents“
- Führung braucht Zeit (und psychologische Kompetenz)
- Verzahnung kollektiver und individueller Arbeitsgestaltung
- …

Implikationen für ArbeitsgestalterInnen

- „am Ball bleiben“ (Weiterbildung bzgl. neuerer Forschung)
- neuartige psychologische Arbeitsgestaltungsansätze in Betrieben erläutern und auf Wirksamkeit erproben
- vielfältige psychologische Gestaltungsaufgaben (jenseits von ASchG und Präventionszeiten)
- Interdisziplinäre Kooperation, „Psychologie ist immer dabei“
- Individualisierte Gestaltungslösungen
- …

Literatur zu gesunder Arbeit





Literaturauswahl zur Vertiefung

Allen et al (2014) – Work-family boundary dynamics

Böhle et al (2015) – Interaktionsarbeit gestalten

Grant & Parker (2009) – Proactive and relational work design

Hornung, Rousseau & Glaser (2010) – Job redesign through i-deals

Kossek & Lautsch (2012) – Boundary management styles

Rousseau (2005) – Idiosyncratic deals (i-deals)

Schlick, Frieling & Wegge (2013) – Age-differentiated work-systems

Weigl, Müller et al (2013) – Job control, SOC strategies, and work-ability

Wrzesniewski & Dutton (2001) – Job Crafting

Danke
für Ihr Zuhören und Mitdenken!

Kontakt:

Professur für Angewandte Psychologie

Universität Innsbruck

juergen.glaser@uibk.ac.at