

Arbeitsgestaltung 19-12-06

Themen der heutigen Veranstaltung:

- **Arbeitsgestaltung**
 - Definition, Bereiche und Ziele der Arbeitsgestaltung
 - Kriterien humaner Arbeitsgestaltung
 - Grundlegende Strategien der Arbeitsgestaltung
 - Primat der Aufgabe bei der Arbeitsgestaltung
 - Konzepte der Aufgabenerweiterung
 - Differentielle und dynamische Arbeitsgestaltung



Was ist Arbeitsgestaltung?

- „Das Wort *Arbeitsgestaltung* steht für die **systematische Veränderung** von **technischen, organisatorischen** und/oder **sozialen Arbeitsbedingungen** mit dem Ziel, diese an die **Leistungsvoraussetzungen des Menschen anzupassen**, so dass sie der **Entwicklung der Persönlichkeit** und der **Gesundheit** der arbeitenden Menschen im Rahmen effizienter und produktiver Arbeitsprozesse dienen.“
(Volpert & Dunkel, 1997)



Bereiche und Aspekte der Arbeitsgestaltung

Bereiche der Arbeitsgestaltung

- Arbeitsumgebung
- Arbeitsmittel
- Arbeitsplatz
- Arbeitsinhalt
- Arbeitszeit
- Arbeitsorganisation (Ablauf)

Aspekte der Arbeitsgestaltung

- Räumliche Bedingungen
- Klimatische Bedingungen
- Lärm am Arbeitsplatz
- Lichtverhältnisse am Arbeitsplatz
- Schwingungen, Druck, Strahlung, Exposition von Chemikalien etc.



Ziele der Arbeitsgestaltung

Unternehmensbezogene Ziele (Beispiele)

- *Qualität (z.B.):*
 - Verbesserung der Produktqualität
 - Reduzierung der Ausschussraten
- *Zeit (z.B.):*
 - Reduzierung der Durchlaufzeiten
- *Kosten (z.B.):*
 - Bessere Auslastung der Betriebsmittel
 - Senkung der Materialkosten

Mitarbeiterbezogene Ziele (Beispiele)

- Senkung des Krankenstandes (z.B. unfallbedingte Fehlzeiten)
- Optimierung der Beanspruchung (z.B. durch günstigere Pausenregelungen)
- Verbesserung der Mitarbeitermotivation (z.B. durch Zuweisung höherer Verantwortlichkeiten)
- Veränderung der Aufgabenanforderungen in Richtung Höherqualifikation



Kriterien humaner Arbeitsgestaltung im Vergleich

Rohmert (1972)	Bachmann (1978)	Hacker (1980)
Ausführbarkeit	ausführbar	Ausführbarkeit
Erträglichkeit	schadungslos	Schadungslosigkeit
Zumutbarkeit	belastungsarm	Beeinträchtigungsfreiheit
Wohlbefinden/ Zufriedenheit	Fähigkeiterweiternd/ Einstellungsförderlich	Persönlichkeits- förderlichkeit



Kriterien humaner Arbeitsgestaltung nach Hacker (1980)

Ausführbarkeit	Die Arbeit sollte in Bezug auf die Arbeitsbedingungen und Arbeitsmittel so gestaltet sein, dass sie ausführbar ist (z.B. klare Anweisungen, geeignete Arbeitsmittel).
Schädigungslosigkeit	Arbeit darf keine gesundheitliche Schäden verursachen (z.B. Vermeidung von Lärm, Strahlung, Gasen etc.).
Beeinträchtigungsfreiheit	Die Belastungen und Beanspruchungen dürfen langfristig zu keinen psychischen Beeinträchtigungen führen.
Persönlichkeitsförderlichkeit	Die Arbeit sollte einen ausreichenden Spielraum für Lernen und Weiterentwicklung sowie Bedürfnisbefriedigung (im Sinne von Wohlbefinden und Zufriedenheit) enthalten.



Grundlegende Strategien und Ziele der Arbeitsgestaltung

Strategien	Ziele
Korrektive Arbeitsgestaltung	Korrektur erkannter Mängel (z.B. ergonomisch optimalerer Arbeitsstühle)
Präventive Arbeitsgestaltung	Vorwegnehmende Vermeidung gesundheitlicher Schädigungen und Beeinträchtigungen (z.B. Gestaltung von lärmabgeschirmten Call Center Arbeitsplätzen)
Prospektive Arbeitsgestaltung	Schaffung von Möglichkeiten zur Persönlichkeitsentwicklung (z.B. Entwicklung von adaptierbaren Benutzerschnittstellen)



Primat der Aufgabe bei der Arbeitsgestaltung

- „Der **Arbeitsauftrag** bzw. seine Übernahme als Arbeitsaufgabe ist die zentrale Kategorie einer psychologischen Tätigkeitsbetrachtung.“ (Hacker, 1986).
- „Der Charakter eines Schnittpunkts zwischen Organisation und Individuum macht die Arbeitsaufgabe zum psychologisch relevantesten Teil der vorgegebenen Arbeitsbedingungen.“ (Volpert, 1987).



Primat der Aufgabe bei der Arbeitsgestaltung

- Aufgaben haben vor allem durch ihre **motivierende Wirkung** - insbesondere in Form **ganzheitlicher herausfordernder Aufgaben** - eine zentrale Rolle in verschiedenen Ansätzen der psychologischen Arbeitsgestaltung:
 - Handlungsregulationstheorie
 - Zielsetzungstheorie
 - Job Characteristic Model
- In diesem Zusammenhang spielen folgende Aspekte eine zentrale Rolle:
 - das Ausmaß der Freiheit, zwischen verschiedenen Vorgehensmöglichkeiten auszuwählen
 - die Möglichkeit, auf Abläufe Einfluss zu nehmen
 - der Grad der Herausforderung an die Fähigkeiten Person



Konzepte der Aufgabenerweiterung

- bauen auf der **Herzberg'schen Zwei-Faktoren-Theorie** auf.
Unterscheidung zwischen:
 - Kontextfaktoren (Arbeitsbedingungen, Entlohnung etc.)
 - Kontentfaktoren (Inhalt der Tätigkeit, Möglichkeit sich weiter zu entwickeln, Möglichkeit etwas zu leisten, Anerkennung)
- **Folgerungen für die Arbeitsgestaltung:**
 - **Job enlargement** (horizontale Aufgabenerweiterung)
besteht darin, mehrere strukturell gleichartige Aufgabenelemente aneinander zu reihen und dadurch den Arbeitszyklus zu vergrößern
 - führt nicht zur Motivationssteigerung und besseren Arbeitszufriedenheit
 - **Job enrichment** (vertikale Aufgabenerweiterung)
beinhaltet, dass die Beschäftigten ein höheres Ausmaß an Kontrolle über die Arbeitsabläufe erhalten
 - führt zu einer wirkungsvollen Motivationssteigerung



Prinzipien vertikaler Aufgabenerweiterung (job enrichment)

Prinzip	Involvierte Motivation
A. Entfernen einiger Kontrollen bei Beibehaltung der Verantwortung	Verantwortung und persönliche Leistung
B. Anheben der Verantwortung des Individuums für seine eigene Arbeit	Verantwortung und Anerkennung
C. Übergeben eines vollständigen Arbeitsbereichs an eine Person	Verantwortung, Leistung und Anerkennung
D. Gewähren zusätzlicher Verantwortung bzw. Handlungsfreiheit	Verantwortung, Leistung und Anerkennung
E. Periodische Berichte nicht dem Vorgesetzten, sondern dem Mitarbeiter direkt zugänglich machen	Interne Anerkennung
F. Einführen neuer und schwierigerer Aufgaben, die vorher noch nicht ausgeführt wurden	Entwicklung und Lernen
G. Übertragen von speziellen Aufgaben, die individuelle Mitarbeiter befähigen, Experten zu werden	Verantwortung, Entwicklung und Fortschritt



Konzept vollständiger Aufgaben/Tätigkeiten

Merkmale vollständiger Aufgaben, die es bei Maßnahmen zur Arbeitsgestaltung zu berücksichtigen gilt:

(1) selbstständiges Setzen von Zielen

(2) selbstständige Handlungsvorbereitungen

(3) Auswahl der Mittel

(4) Ausführungsfunktionen mit Ablauffeedback

(5) Kontrolle mit Resultatfeedback

Sequentielle und hierarchische Vollständigkeit von Tätigkeiten nach Hacker (1987)

In **sequentieller Hinsicht** ist eine Tätigkeit vollständig, wenn sie neben Ausführungsfunktionen auch Vorbereitungsfunktionen, Organisationsfunktionen und Kontrollfunktionen beinhaltet.

In **hierarchischer Hinsicht** ist eine Tätigkeit vollständig, wenn sie Anforderungen auf verschiedenen Ebenen der Tätigkeitsregulation (sensu-motorische, perzeptiv-begriffliche und intellektuelle Regulationsebene) beinhaltet.



Flexible, differentielle und dynamische Arbeitsgestaltung

- Die **tayloristische Annahme**, für jede Auftragsausführung gelte es den „one best way“ herauszufinden und an die Beschäftigten zu vermitteln, ist ein folgenschwerer Irrtum traditioneller Arbeitsgestaltung. Dies zeigen vielfältige Studien.
 - Es gibt somit **keine einheitliche**, für alle Mitarbeiter optimale **Arbeitsstruktur**.
- Arbeitssysteme sind daher nach Möglichkeit so auszulegen, dass unterschiedliche Arbeitsweisen realisiert werden können (Prinzip der **flexiblen Arbeitsgestaltung**).
- Das Prinzip der **differentielle Arbeitsgestaltung** fordert das gleichzeitige Angebot von verschiedenen Arbeitsstrukturen, zwischen denen die Beschäftigten wählen können.
- Die differentielle kann durch die **dynamische Arbeitsgestaltung** ergänzt werden.

Damit ist die Möglichkeit der Erweiterung bestehender oder die Schaffung neuer Arbeitsstrukturen gemeint, die Lernfortschritten und Prozessen der Persönlichkeitsentwicklung Rechnung tragen.



Beispiel für differentielle Arbeitsgestaltung: Flachbaugruppenfertigung (Zülch & Starringer, 1984)

- Herkömmlicherweise ist die Flachbaugruppenfertigung nach dem **Verrichtungsprinzip** organisiert:
 - Vormontage, Bestücken, Fertiglöten und Endmontage erfolgen organisatorisch und räumlich getrennt, was außerdem Werkstattlager erfordert.
 - Dies brachte eine Reihe von organisatorischen und personellen Schwachstellen mit sich.
- Eine Analyse legte eine **Neugestaltung der Produktionsstruktur** nahe, die eine
 - Verringerung der Werkstattbestände
 - Senkung der Kosten für Fehlerbeseitigung
 - Erhöhung der Flexibilität und Motivation der Mitarbeiter
 - Möglichkeiten zu deren Höherqualifizierung erreichen sollte.



Beispiel für differentielle Arbeitsgestaltung: Flachbaugruppenfertigung (Zülch & Starringer, 1984)

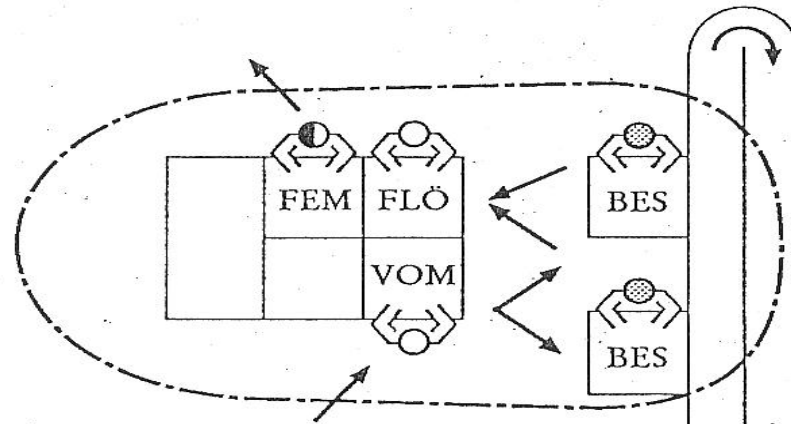
- Unter den geprüften Alternativen hat sich die **differentielle Arbeitsgestaltung** als die Lösung herausgestellt, die sowohl die monetären als auch die nicht-monetären Zielkriterien am besten erfüllt.
- Die neuen Arbeitssysteme wurden in Form von **Fertigungsnestern** zu beiden Seiten der Bestückungslinie angeordnet.
- In den Fertigungsnestern wird das Bestücken, Löten und Montieren als Einheit mit jeweils 5-6 Mitarbeitern ausgeführt.



Beispiel für differentielle Arbeitsgestaltung: Flachbaugruppenfertigung (Zülch & Starringer, 1984)

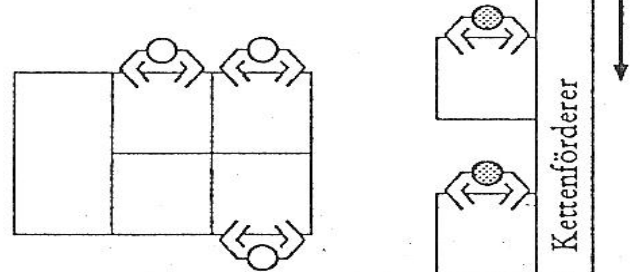
Stufe 1

Mitarbeiter/-innen
beherrschen je 1 Tätigkeit



Stufe 2

einige Mitarbeiter/-innen
beherrschen 2 Tätigkeiten



Stufe 3

alle Mitarbeiter/-innen
beherrschen alle Tätigkeiten

