

Wann ist ein Job ein guter Job?

Sebastian Stegmann & Sebastian Schuh

Einen großen Teil unseres Lebens verbringen wir mit Arbeit. Einem gängigen Modell zufolge zum Beispiel fünf Tage die Woche, acht Stunden am Tag, für den Großteil des Jahres, fast ein ganzes Leben lang. So betrachtet verwundert es kaum, dass Arbeit einen großen Einfluss auf uns hat. Um sich dies zu vergegenwärtigen, können Sie sich zum Beispiel folgende einfache Fragen stellen: Wenn Sie sich selbst vorstellen müssen, an welcher Stelle erwähnen Sie Ihren Job? Denken Sie, dass Sie heute jemand anderes wären, wenn Sie sich damals für einen anderen Beruf entschieden hätten? Wenn Sie an den Sinn Ihres Lebens denken, hat Ihr Job dann etwas damit zu tun? Wenn Sie nach der Arbeit nach Hause kommen, wovon müssen Sie sich dann erholen und warum?

Wie auch immer Sie diese Fragen beantworten, vermutlich werden Sie arbeiten, um Ihren Lebensunterhalt zu verdienen. Allerdings muss das bei weitem nicht alles sein. Vielleicht hatten Sie schon einmal den Tagtraum, wie es wäre, nie mehr für Geld arbeiten zu müssen. Was würden Sie dann tun? Und warum? Diese Fragen machen sehr schön deutlich, dass die Arbeit nicht nur zum Broterwerb da sein kann. Arbeit kann Spaß machen. Arbeit kann einem Leben Sinn geben. Man kann sich bei der Arbeit kompetent fühlen und sich durch die Arbeit persönlich weiterentwickeln. Man kann durch die Arbeit mit interessanten Menschen zusammen kommen.

Neben diesen positiven Effekten der Arbeit kennen wir alle natürlich auch die Risiken und möglichen negativen Effekte. Arbeit strengt an und kann auch gefährlich sein. In der Tat hört man heutzutage immer häufiger, dass Arbeit so sehr anstrengt, dass psychische und körperliche Gesundheit auf Dauer ernsthafte Schäden davontragen können. Die Folgen können bis zum Verlust der Erwerbsfähigkeit reichen. Selbst weniger drastische, kleine Auswirkungen, wie etwa Schlafstörungen, Rückenprobleme, der „tägliche Frust“ und ähnliches, bekommen, wenn man einmal betrachtet wie viel Zeit wir arbeitend verbringen, ein ganz entscheidendes Gewicht. Arbeit kann sich eben auch deutlich negativ auf Lebensqualität und Gesundheit auswirken. Diese Konsequenzen sind nicht nur negativ für den betroffenen Arbeitnehmer. Sie sind auch mit beträchtlichen Kosten für Organisationen und Sozialversicherungsträger verbunden.

Die gute Nachricht: Arbeit lässt sich gestalten, so dass negative Auswirkungen minimiert und positive Effekte erzielt werden. Wie also muss nun solch ein idealer Job aussehen?

Arbeitspsychologie: Auf der Suche nach dem idealen Job

Wenn wir es uns aussuchen könnten, hätten wir gerne einen Job der all die positiven Seiten aber keine der möglichen Gefahren hat. Wie müsste ein solcher Job aussehen? Seit mehr als einem Jahrhundert haben sich Arbeitspsychologen dem

Ziel verschrieben, herauszufinden, wie menschengerechte und gesunde Arbeit aussehen muss. Arbeit die Spaß macht, Entwicklungsmöglichkeiten bietet, Sinn stiftet und die man lange bei bester Gesundheit ausführen kann. Die gute Nachricht ist, dass diese Forschungsbemühungen nicht ohne Früchte geblieben sind.

Ein Beispiel gefällig? In der Arbeitspsychologie weiß man heute aufgrund von vielen Studien, dass Menschen die bei ihrer Arbeit viel selbst entscheiden und planen dürfen deutlich zufriedener sind, weniger Stress haben, deutlich seltener von Burnout betroffen sind, ihre Arbeit als wichtig in einem größeren Zusammenhang ansehen und letztlich auch bessere Leistungen erbringen. Das gleiche gilt auch für Menschen, die bei ihrer Arbeit direkt und unmittelbar erkennen können, wie gut sie diese gemacht haben. Nicht zu vernachlässigen ist auch die Unterstützung von Kollegen und Vorgesetzten. Wer Unterstützung erfährt ist ebenfalls zufriedener, gesünder und leistungsfähiger (Humphrey, Nahrgang, & Morgeson, 2007). Sicher können auch Sie einige Dinge an Ihrem gegenwärtigen Job nennen, die Sie eher unzufrieden machen und solche die Sie dann doch immer wieder zur Arbeit gehen lassen. Es gibt viele Aspekte die man in diesem Zusammenhang aufzählen könnte.

Worauf kommt es aber im Allgemeinen an? Was sind die wichtigsten Aspekte der Arbeit? Wie sieht er denn nun also aus, der ideale Job? Das kann natürlich von Beruf zu Beruf unterschiedlich sein. Für eine Flugbegleiterin oder Pflegekraft, können zum Beispiel Kontakte mit Passagieren und Patienten sehr wichtig sein. Für eine Laborfachkraft könnte es viel relevanter sein, ob die Arbeitsumgebung

frei von gefährlichen Schadstoffen ist. Auch haben im Lauf der Zeit viele Wissenschaftler eigene Forschungsschwerpunkte gesetzt und die unterschiedlichsten Aspekte von Arbeitsstellen und Jobs genauer unter die Lupe genommen. Die Vielfalt an möglichen wichtigen Aspekten kann leicht verwirrend werden. Wo also anfangen?

Der Work Design Questionnaire

Vor etwa acht Jahren haben Frederick Morgeson (University of Michigan) und Stephen Humphrey (Pennsylvania State University) alle zu der Zeit verfügbaren Forschungsarbeiten zum Thema psychologische Arbeitsgestaltung gesichtet und eine Liste der wichtigsten und für die meisten Jobs anwendbaren Aspekte psychologischer Arbeitsgestaltung zusammengestellt. Sie kamen auf insgesamt 21 verschiedene Merkmale von Arbeitsplätzen. Um diese Merkmale zu messen, entwickelten Sie einen Fragebogen – den sogenannten „Work Design Questionnaire“ (Morgeson & Humphrey, 2006). Der Fragebogen hat sich in zahlreichen Studien bewährt und wird weltweit zu Forschungszwecken eingesetzt. Wir haben den Work Design Questionnaire in unserer Forschergruppe vor einigen Jahren ins Deutsche übersetzt und seine Gültigkeit für den deutschen Sprachraum geprüft und bestätigt (Stegmann, van Dick, Ullrich, Charalambous, Menzel, Egold, & Wu, 2010).

Im Rahmen einer aktuellen Studie hatten ca. 260 Teilnehmer die Möglichkeit, den Work Design Questionnaire für ihren derzeitigen Job auszufüllen und dadurch ein persönliches Profil im Hinblick auf alle 21

Arbeitsplatzmerkmale zu erhalten. Diese Studie stellen wir im Folgenden vor.

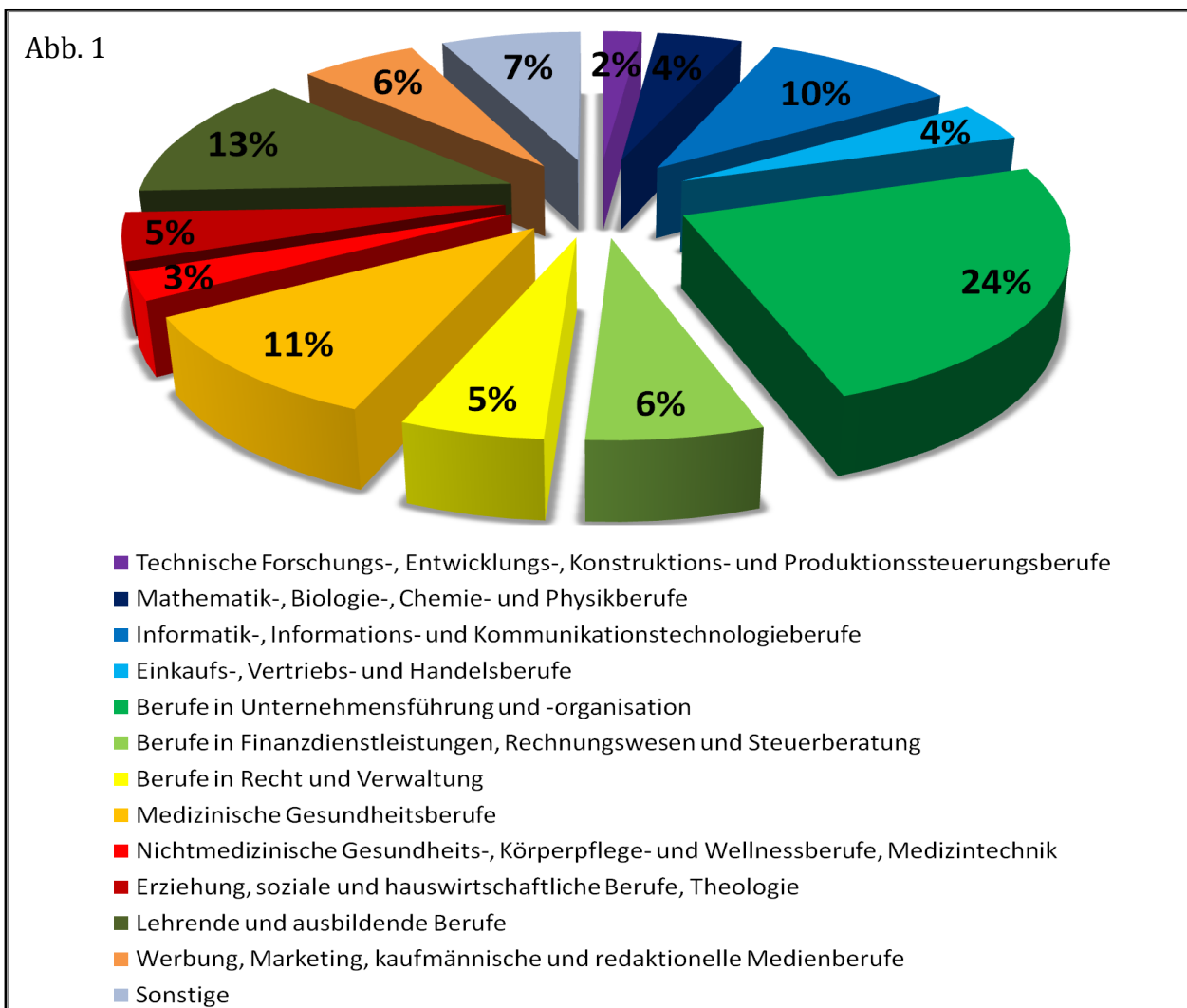
Die aktuelle Studie

Wir wissen heute ziemlich genau, wie ein idealer Arbeitsplatz aussehen müsste. Dennoch sind noch lange nicht alle Fragen beantwortet. Bislang ist zum Beispiel noch nicht ausreichend verstanden, wie es überhaupt zu den positiven und negativen Auswirkungen bestimmter Arbeitsplatzmerkmale kommt. Warum zum Beispiel kommt es, dass Menschen die bei ihrer Arbeit mehr Handlungsspielraum eingeräumt bekommen, zufriedener mit ihrer Arbeit sind? Weshalb sind Menschen die mehr Rückmeldung von ande-

ren bekommen gesünder? Auch ist bislang nur wenig bekannt, welche Rolle die Gestaltung der Arbeit im Vergleich zu anderen Faktoren spielt. Welche Rolle spielen zum Beispiel die Vorgesetzten? Diesen und ähnlichen Fragen gehen wir in unserer Arbeitsgruppe derzeit nach. Im Folgenden geben wir einen ersten Zwischenbericht über die laufende Studie.

Bislang haben dieser Studie ca. 260 Personen im Alter zwischen 17 und 66 Jahren teilgenommen. Davon sind 153 weiblich. Die Teilnehmer sind in den unterschiedlichsten Branchen tätig. Dies wird deutlich, betrachtet man die vertretenen Berufsgruppen (Abb. 1).

Alle Teilnehmer füllten im Abstand eini-



gen Wochen drei Mal einen Fragebogen aus. Insgesamt haben wir uns für drei Dinge interessiert: den Job, den Chef und die Auswirkungen der Arbeit.

Was wurde gemessen?

Job-Merkmale

In dieser Studie wurden alle 21 Arbeitsplatzmerkmale mit Hilfe des Work Design Questionnaires erfasst. Diese lassen sich in vier große Bereiche einteilen:

A. Die Aufgabenmerkmale

Die Aufgabenmerkmale befassen sich in erster Linie mit der Art und Weise, wie die Arbeit erledigt wird sowie mit der Bandbreite und Natur der Aufgaben, die an einem spezifischen Arbeitsplatz anfallen.

Autonomie hinsichtlich Planung

Freiheiten und Unabhängigkeiten in Bezug auf Planung von Zeitpunkt und Reihenfolge der Erledigung von Tätigkeiten

Autonomie hinsichtlich Entscheidungen

Freiheiten und Unabhängigkeiten in Bezug auf die Möglichkeit, selbstständig Entscheidungen zu treffen.

Autonomie hinsichtlich Methoden

Freiheiten und Unabhängigkeiten in Bezug auf die Möglichkeit, die Arbeitsmethoden selbst zu wählen.

Aufgabenvielfalt

Aufgabenvielfalt bezieht sich auf die Bandbreite an unterschiedlichen Aufgaben, die an einem Arbeitsplatz anfallen.

Wichtigkeit der Aufgabe

Wichtigkeit der Aufgabe bezeichnet das Ausmaß, in dem eine Tätigkeit das Leben oder die Arbeit anderer Menschen inner-

halb sowie außerhalb der Organisation beeinflusst.

Ganzheitlichkeit der Aufgabe

Ganzheitlichkeit bezieht sich auf das Ausmaß, in dem die Arbeit das Erstellen von selbstständigen, in sich abgeschlossenen Produkten oder Dienstleistungen beinhaltet.

Rückmeldung durch die Tätigkeit

Rückmeldung durch die Tätigkeit steht für das Ausmaß, in dem eine Tätigkeit direkte und klare Informationen über die Effektivität der eigenen Arbeitsleistung bietet.

B. Die Wissensmerkmale

Wissensmerkmale beschreiben die Wissens-, Fähigkeits- und Fertigungsanforderungen, denen sich ein Individuum durch eine bestimmte Tätigkeit oder Aufgabe gegenübergestellt sieht.

Arbeitskomplexität

Arbeitskomplexität beinhaltet, inwieweit anfallende Aufgaben komplex und schwierig zu bearbeiten sind.

Informationsverarbeitung

Informationsverarbeitung beschreibt das Ausmaß an kognitiven Anforderungen durch die Überwachung und Verarbeitung von Informationen.

Problemlösen

Problemlösen bezieht sich auf das Ausmaß, in dem die Arbeit neue und einzigartige Ideen und Lösungen verlangt.

Anforderungsvielfalt

Anforderungsvielfalt steht für das Ausmaß, in dem die Tätigkeit eine Vielzahl und einen wechselnden Einsatz unterschiedlicher Kenntnisse, Fähigkeiten und Fertigkeiten des Mitarbeiters erfordert.

Spezialisierung der Arbeit

Spezialisierung bezieht sich im Gegensatz zur Anforderungsvielfalt nicht auf die Vielfalt, sondern auf die Tiefe des benötigten Wissens oder der benötigten Fähigkeiten. Diese Dimension erfasst, inwieweit für die Ausführung einer Arbeitsaufgabe die Anwendung spezifischer Fähigkeiten oder Fachkenntnisse verlangt wird.

C. Soziale Merkmale der Arbeit

Die Merkmalskategorie der sozialen Arbeitsplatzmerkmale steht für die Tatsache, dass sich Arbeit in einem größeren sozialen Kontext abspielt.

Soziale Unterstützung

Soziale Unterstützung gibt an, inwieweit eine Tätigkeit die Möglichkeit bietet, Hilfe oder Unterstützung von Personen zu erhalten, die ebenfalls Teil der Organisation sind.

Initiierte Interdependenz

Beschreibt das Ausmaß, in dem die Ergebnisse der Arbeit an andere weitergegeben werden.

Rezipierte Interdependenz

Beschreibt das Ausmaß, in dem die eigene Arbeit von den Ergebnissen anderer abhängt.

Interaktion außerhalb der Organisation

Interaktion außerhalb der Organisation gibt an, inwieweit eine Tätigkeit es verlangt, mit Individuen außerhalb der Organisation zu interagieren beziehungsweise zu kommunizieren. Dies schließt Zulieferer, Kunden oder jegliche andere Personengruppe außerhalb der Organisation ein.

Rückmeldung durch andere

Rückmeldung durch andere bezieht sich auf das Ausmaß in dem andere Personen

innerhalb der Organisation, insbesondere Kollegen und Vorgesetzte, dem Stelleninhaber Informationen über seine Leistung zukommen lassen.

D. Kontextuelle Merkmale der Arbeit

Die letzte große Kategorie beschreibt den Kontext, in dem eine Tätigkeit ausgeführt wird, wobei sowohl das physikalische Umfeld als auch die klimatischen Verhältnisse am Arbeitsplatz dazugezählt werden.

Ergonomie

Ergonomie bezieht sich in diesem Fall auf das Ausmaß, in dem die Arbeitsumgebung eine korrekte und angepasste Haltung und Bewegung zulässt.

Physische Anforderungen

Physische Anforderungen beschreiben das Ausmaß an körperlicher Aktivität und Anstrengung, das für die Ausführung der Arbeit gefordert wird.

Gegebenheiten am Arbeitsplatz

Gegebenheiten am Arbeitsplatz beinhaltet die physische Umgebung, in der gearbeitet wird. Darunter fallen explizite Gesundheitsrisiken sowie Hitze, Lärm und hygienische Verhältnisse.

Technikgebrauch

Technikgebrauch stellt die Vielfalt und Komplexität der Werkzeuge und technischen Ausstattung dar, die bei der Arbeit verwendet werden.

Führungsverhalten

Wir konzentrierten uns hier auf 6 konkrete Verhaltensweisen des jeweiligen Vorgesetzten:

Mitarbeiterorientierung

beschreibt wie sehr sich die Führungskraft für die individuellen Bedürfnisse der

Mitarbeiter interessiert, sowie deren individuelle Entwicklung gezielt fördert.

Transformationale Führung

beschreibt wie sehr die Führungskraft eine inspirierende Zukunftsvision vermittelt, neue Herangehensweisen fördert und die Mitarbeiter motiviert und individuell fördert.

Aufgabenorientierung

beschreibt wie sehr die Führungskraft klare Strukturen schafft, Aufgaben verteilt und klar macht, was von jedem erwartet wird.

Partizipative Führung

beschreibt wie sehr die Führungskraft alle Mitarbeiter in Entscheidungsprozesse einbezieht.

Missbrauch der Führungsposition

beschreibt, wie sehr die Führungskraft Mitarbeiter ausgrenzt, geringschätzend behandelt oder gar beschimpft.

Die Qualität der Beziehung zwischen Mitarbeiter und Führungskraft

Hier geht es darum, wie gut sich Führungskraft und Mitarbeiter kennen und ob die Beziehung zwischen ihnen für beide von Vorteil ist.

Auswirkungen der Arbeit

Arbeit kann viele Auswirkungen auf uns haben. Wir interessieren uns im Rahmen der aktuellen Studie vor allem für die psychische Gesundheit und ob der Job es wert ist, sich dafür einzusetzen. Deshalb fragten wir die Teilnehmer zum Beispiel

wie sehr drei grundlegende, menschliche Bedürfnisse im Bezug auf ihre Arbeit erfüllt sind:

- das Bedürfnis nach Autonomie oder Selbstbestimmtheit
- das Bedürfnis sich als kompetent zu erleben
- das Bedürfnis sich zu einer Gruppe von Menschen zugehörig zu fühlen.

Es wird angenommen dass die Befriedigung dieser Bedürfnisse (im Beruflichen wie auch im Privaten) mit höherer Lebenszufriedenheit, Gesundheit und persönlicher Weiterentwicklung einhergeht (Deci & Ryan, 1993).

Daneben fragten wir auch nach Arbeitszufriedenheit, Emotionaler Erschöpfung (eine der wichtigsten Komponenten von Burnout), die Gesundheit ganz allgemein, die Anzahl der Krankentage, die Bereitschaft mal was neues auszuprobieren und die Arbeitsprozesse zu verbessern, die Bereitschaft sich für Kollegen einzusetzen, wie motivierend die Arbeit selbst ist und wie sehr sich die Teilnehmer mit ihrer Organisation identifizieren können.

Die spannende Frage ist nun, wie hängen diese Auswirkungen der Arbeit mit den Arbeitsplatzmerkmalen und dem Verhalten des Chefs zusammen? Anders formuliert, wie sieht er denn nun aus, der psychologisch optimale Arbeitsplatz? Was für jede der Auswirkungen wichtig ist, erläutern wir nun.

Ergebnisse

Arbeitszufriedenheit

Der Begriff ist nahezu selbsterklärend. Hohe Werte bedeuten hohe Zufriedenheit mit der Arbeit im Allgemeinen, niedrige Werte bedeuten geringe Zufriedenheit. Zufriedenheit ist wichtig. Sogar in ökonomischer Hinsicht. Zufriedene Mitarbeiter leisten etwas bessere Arbeit

(Riketta, 2008) und werden weniger wahrscheinlich das Unternehmen verlassen (Griffeth, Hom, & Gaertner, 2000).

Besonders förderlich:

Aufgabenmerkmale:

- Autonomie (in allen Formen)
- Aufgabenvielfalt
- Wichtigkeit
- Rückmeldung durch die Tätigkeit

Wissensmerkmale:

- Informationsverarbeitung
- Problemlösen
- Anforderungsvielfalt
- Spezialisierung

Soziale Merkmale:

- Soziale Unterstützung
- Rückmeldung durch andere

Kontextuelle Merkmale:

- Gegebenheiten am Arbeitsplatz

Führung:

- Transformationale Führung
- Mitarbeiterorientierung
- Aufgabenorientierung
- Partizipative Führung
- Qualität der Beziehung zum Vorgesetzten

Besonders hinderlich:

Arbeitsgestaltung:

- Hohe Komplexität

Führung:

- Missbrauch der Führungsposition

Was kann man durch gute Führung und Arbeitsgestaltung erreichen?

48%

der Unterschiede in der Arbeitszufriedenheit können (statistisch) durch Unterschiede der Arbeitsgestaltung und Führung erklärt werden.

Worauf sollten Sie setzen, wenn Sie nur wenig verändern können?

- Anforderungsvielfalt
- Aufgabenvielfalt

Sonstiges

Personen die selbst Führungsverantwortung haben, sind in unserer Studie tendenziell etwas weniger mit ihrem Job zufrieden.

Emotionale Erschöpfung

Hohe Werte beschreiben hier ein Gefühl von emotionaler Mattigkeit, Schwäche, Kraftlosigkeit. Diese Erschöpfung ist ein zentraler Bestandteil des Burnout-Syndroms. Burnout ist hinsichtlich seiner negativen Folgen für die Beteiligten, wie auch in gesellschaftlicher und wirtschaftlicher Hinsicht, kaum zu unterschätzen.

Besonders förderlich (senkt die Emotionale Erschöpfung):

Aufgabenmerkmale:

- Autonomie (in allen Formen)
- Aufgabenvielfalt
- Rückmeldung durch die Tätigkeit

Wissensmerkmale:

- Problemlösen
- Anforderungsvielfalt

Soziale Merkmale:

- Soziale Unterstützung

**Besonders hinderlich
(steigert die Emotionale Erschöpfung):**

Was kann man durch gute Führung und Arbeitsgestaltung erreichen?

Worauf sollten Sie setzen, wenn Sie nur wenig verändern können?

Sonstiges

- Rückmeldung durch andere
- Kontextuelle Merkmale:
- Ergonomie
 - Gegebenheiten am Arbeitsplatz

- Führung:
- Transformationale Führung
 - Mitarbeiterorientierung
 - Aufgabenorientierung
 - Partizipative Führung
 - Qualität der Beziehung zum Vorgesetzten

- Arbeitsgestaltung:
- Hohe Komplexität
 - Hohe physische Anforderungen

- Führung:
- Missbrauch der Führungsposition

41% der Unterschiede in der Emotionalen Erschöpfung können (statistisch) durch Unterschiede der Arbeitsgestaltung und Führung erklärt werden.

- Gute Beziehungen zum Vorgesetzten
- Anforderungsvielfalt
- Rückmeldung durch die Tätigkeit

Alter und Geschlecht hängen in unserer Studie übrigens nicht mit der Emotionalen Erschöpfung zusammen. Personen mit Führungsverantwortung berichten hingegen tendenziell etwas mehr emotionale Erschöpfung.

Autonomie und Selbstbestimmtheit

Besonders förderlich:

Wenn die Teilnehmer hier hohe Werte angegeben haben, zeigt das, dass sie durch ihre Arbeit das Gefühl haben, selbständig und nach eigenem Ermessen handeln zu können. Es handelt sich hier um ein menschliches Grundbedürfnis. Ist dies gegeben, kommt es zur Zufriedenheit und die Tätigkeit wird als motivierender empfunden.

- Aufgabenmerkmale:
- Autonomie
 - Aufgabenvielfalt
 - Wichtigkeit
 - Rückmeldung durch die Tätigkeit

- Wissensmerkmale:
- Problemlösen
 - Anforderungsvielfalt
 - Spezialisierung

- Soziale Merkmale:
- Soziale Unterstützung
 - Rückmeldung durch andere

- Kontextuelle Merkmale:
- Ergonomie
 - Gegebenheiten am Arbeitsplatz

- Führung:
- Transformationale Führung
 - Mitarbeiterorientierung
 - Partizipative Führung
 - Qualität der Beziehung zum Vorgesetzten

Besonders hinderlich:	Arbeitsgestaltung: <ul style="list-style-type: none"> • Komplexität • Rezipierte Interdependenz • Hohe physische Anforderungen Führung: <ul style="list-style-type: none"> • Missbrauch der Führungsposition
Was kann man durch gute Führung und Arbeitsgestaltung erreichen?	62% der Unterschiede in Autonomie und Selbstbestimmtheit können (statistisch) durch Unterschiede der Arbeitsgestaltung und Führung erklärt werden.
Worauf sollten Sie setzen, wenn Sie nur wenig verändern können?	<ul style="list-style-type: none"> • Anforderungsvielfalt • Mitarbeiterorientierung
Sonstiges	Personen mit Führungsverantwortung berichten fühlten sich laut unserer Studie weniger autonom und selbstbestimmt.

Kompetenzerleben

Wie auch bei „Autonomie und Selbständigkeit“ handelt es sich hier um ein Maß dafür, wie sehr die Arbeit ein menschliches Grundbedürfnis befriedigt. In diesem Falle das Bedürfnis, sich als fähig, wirksam und kompetent zu erleben. Hohe Werte kommen zustande, wenn Aufgaben und Fähigkeiten übereinstimmen, man sich den gestellten Aufgaben gewachsen fühlt und deutet darauf hin, dass die Tätigkeit Weiterentwicklung fördert. Die Befriedigung dieses Bedürfnisses sollte wiederum mit mehr Zufriedenheit und Motivation einhergehen.

Besonders förderlich:	Aufgabenmerkmale: <ul style="list-style-type: none"> • Autonomie im Bezug auf Planung und Methoden • Aufgabenvielfalt • Wichtigkeit • Rückmeldung durch die Tätigkeit Wissensmerkmale: <ul style="list-style-type: none"> • Informationsverarbeitung • Anforderungsvielfalt • Spezialisierung Soziale Merkmale: <ul style="list-style-type: none"> • Soziale Unterstützung Führung: <ul style="list-style-type: none"> • Transformationale Führung • Mitarbeiterorientierung • Qualität der Beziehung zum Vorgesetzten
Besonders hinderlich:	Arbeitsgestaltung: <ul style="list-style-type: none"> • Hohe Komplexität
Was kann man durch gute Führung und Arbeitsgestaltung erreichen?	18% der Unterschiede im Kompetenzerleben können (statistisch) durch Unterschiede der Arbeitsgestaltung und Führung erklärt werden.
Worauf sollten Sie setzen, wenn Sie nur wenig verändern können?	<ul style="list-style-type: none"> • Qualität der Beziehung zum Vorgesetzten • Anforderungsvielfalt
Sonstiges	Interessanterweise zeigt unsere Untersuchung dass soziale Unterstützung durch Kollegen und Vorgesetzte eher förderlich für das Erleben von Kompetenz ist. Vielleicht weniger erstaunlich: Das Lebensalter und die Dauer der Ausübung der jetzigen Tätigkeit tragen dazu bei,

dass man sich kompetenter fühlt.

Erleben von Zugehörigkeit

Hierbei handelt es sich um das dritte menschliche Grundbedürfnis. Erleben Sie große Zugehörigkeit, so fühlen Sie sich Ihren Kolleginnen und Kollegen verbunden. Hohe Werte bedeuten, dass Sie eine gute Beziehung zu den Menschen an Ihrem Arbeitsplatz haben und dass Sie für andere Personen wichtig sind. Die Befriedigung dieses Bedürfnisses sollte, wie auch im Falle der anderen beiden Grundbedürfnisse, wiederum mit mehr Zufriedenheit und Motivation einhergehen.

Besonders förderlich:

Aufgabenmerkmale:

- Autonomie
- Aufgabenvielfalt
- Wichtigkeit

Wissensmerkmale:

- Problemlösen
- Anforderungsvielfalt

Soziale Merkmale:

- Soziale Unterstützung
- Rückmeldung durch andere

Kontextuelle Merkmale:

- Gegebenheiten am Arbeitsplatz

Führung:

- Transformationale Führung
- Mitarbeiterorientierung
- Partizipative Führung
- Qualität der Beziehung zum Vorgesetzten

Besonders hinderlich:

Arbeitsgestaltung:

- Hohe Komplexität

Führung:

- Missbrauch der Führungsposition

Was kann man durch gute Führung und Arbeitsgestaltung erreichen?

43% der Unterschiede im Erleben von Zugehörigkeit können (statistisch) durch Unterschiede der Arbeitsgestaltung und Führung erklärt werden.

Worauf sollten Sie setzen, wenn Sie nur wenig verändern können?

- Soziale Unterstützung

Allgemeiner Gesundheitszustand

Im Rahmen unserer Befragung war es aus verständlichen Gründen nicht möglich, ausführliche, medizinische Diagnosen zu erfassen. Um dennoch einen Anhaltspunkt dafür zu bekommen, wie gesund unsere Teilnehmer sich fühlen, haben wir mit einigen, allgemeinen Fragen genau hiernach gefragt: dem allgemeinen, subjektiven Eindruck von der eigenen Gesundheit.

Besonders förderlich:

Aufgabenmerkmale:

- Autonomie
- Aufgabenvielfalt

Wissensmerkmale:

- Problemlösen
- Anforderungsvielfalt

Soziale Merkmale:

- Soziale Unterstützung

Besonders hinderlich:

Was kann man durch gute Führung und Arbeitsgestaltung erreichen?

Worauf sollten Sie setzen, wenn Sie nur wenig verändern können?

Kontextuelle Merkmale:

- Gegebenheiten am Arbeitsplatz

Führung:

- Transformationale Führung
- Mitarbeiterorientierung
- Partizipative Führung
- Qualität der Beziehung zum Vorgesetzten

Arbeitsgestaltung:

- Hohe Komplexität
- Hohe physische Anforderungen

Führung:

- Missbrauch der Führungsposition

22% der Unterschiede in der allgemeinen Gesundheit können (statistisch) durch Unterschiede der Arbeitsgestaltung und Führung erklärt werden.

- Soziale Unterstützung
- Missbrauch der Führungsposition

Krankheitstage

Besonders förderlich:

Was kann man durch gute Führung und Arbeitsgestaltung erreichen?

Worauf sollten Sie setzen, wenn Sie nur wenig verändern können?

Um die Gesundheit etwas objektiver zu erfassen, fragten wir die Teilnehmer nach den Tagen, die Sie aufgrund von Krankheit in den letzten drei Monaten nicht bei der Arbeit erscheinen konnten.

Aufgabenmerkmale:

- Autonomie
- Wichtigkeit

Soziale Merkmale:

- Soziale Unterstützung

Kontextuelle Merkmale:

- Gegebenheiten am Arbeitsplatz

Führung:

- Transformationale Führung
- Mitarbeiterorientierung
- Partizipative Führung
- Qualität der Beziehung zum Vorgesetzten

Besonders hinderlich:

Führung:

- Missbrauch der Führungsposition

16% der Unterschiede in den Krankheitstagen können (statistisch) durch Unterschiede der Arbeitsgestaltung und Führung erklärt werden.

- Soziale Unterstützung
- Wichtigkeit

Bereitschaft zur Innovation

Innovation ist ein Wort das gerne in schillernden Prospekten und Leitbildern verwendet wird. Im Kern der Innovation steht aber die Bereitschaft des einzelnen Mitarbeiters Dinge zu verändern, neue Ideen auszuprobieren, Verantwortung zu übernehmen und an der Optimierung der Arbeitsprozesse aktiv mitzuarbeiten. Genau diese Bereitschaft



haben wir hier erfasst. Oftmals wird angenommen, es gebe innovative und weniger innovative Persönlichkeiten. Allerdings kann auch der innovationsfreudigste Mensch in einer schlechten Arbeitsumgebung nichts bewirken. Unsere Ergebnisse zeigen, was wichtig ist, damit Innovation Realität werden kann.

Besonders förderlich:

- Aufgabenmerkmale:
- Autonomie (im Hinblick auf Entscheidungen und Methoden)
 - Aufgabenvielfalt
 - Wichtigkeit
 - Rückmeldung durch die Tätigkeit

- Wissensmerkmale:
- Informationsverarbeitung
 - Problemlösen
 - Anforderungsvielfalt
 - Spezialisierung

- Soziale Merkmale:
- Interaktionen außerhalb der Organisation

Besonders hinderlich:

- Arbeitsgestaltung:
- hohe Komplexität
 - schlechte Ergonomie

Was kann man durch gute Führung und Arbeitsgestaltung erreichen?

19% der Unterschiede in der Bereitschaft zur Innovation können (statistisch) durch Unterschiede der Arbeitsgestaltung und Führung erklärt werden.

Worauf sollten Sie setzen, wenn Sie nur wenig verändern können?

- Transformationale Führung
- Autonomie im Bezug auf Entscheidungen

Sonstiges

Auffällig hier ist, dass eine visionäre und inspirierende Führungskraft allein noch nicht zu mehr eigenständiger Innovation der Mitarbeiter zu führen scheint. Vielmehr scheint es wichtig zu sein, Mitarbeitern anspruchsvolle und umfassende Aufgaben zu geben und ihnen dann den nötigen Handlungsspielraum zu überlassen.



Bereitschaft die Kollegen zu unterstützen

Soziale Unterstützung ist – wie oben bereits geschildert – ein zentraler Arbeitsfaktor. Wenn Kollegen und Vorgesetzte bei Bedarf aktiv helfen oder vielleicht auch einfach nur emotionalen Beistand leisten, wirkt sich das sehr positiv auf Gesundheit, Motivation und Leistung aus. Damit diese Unterstützung verfügbar ist, müssen die Kollegen allerdings auch bereit sein zu helfen. Wir haben gefragt, in wie weit die Teilnehmer bereit sind, Kollegen aktiv zu unterstützen und für gute Beziehungen am Arbeitsplatz zu sorgen.

Besonders förderlich:

- Aufgabenmerkmale:
- Autonomie (im Bezug auf Entscheidungen und Methoden)
 - Aufgabenvielfalt
 - Wichtigkeit

- Wissensmerkmale:
- Informationsverarbeitung
 - Problemlösen
 - Anforderungsvielfalt

- Soziale Merkmale:
- Soziale Unterstützung

- Interaktionen außerhalb der Organisation
- Rückmeldung durch andere

Kontextuelle Merkmale:

- Ergonomie

Führung:

- Transformationale Führung
- Mitarbeiterorientierung
- Aufgabenorientierung
- Partizipative Führung
- Qualität der Beziehung zum Vorgesetzten

Besonders hinderlich:

Arbeitsgestaltung:

- Hohe Komplexität

Was kann man durch gute Führung und Arbeitsgestaltung erreichen?

22% der Unterschiede in der Bereitschaft Kollegen zu unterstützen können (statistisch) durch Unterschiede der Arbeitsgestaltung und Führung erklärt werden.

Worauf sollten Sie setzen, wenn Sie nur wenig verändern können?

- Anforderungsvielfalt
- Aufgabenorientierung

Intrinsische Motivation

Die meisten Menschen dürften arbeiten, um ihren Lebensunterhalt zu verdienen. Neben diesen äußeren (extrinsischen) Gründen, kann jedoch auch die Arbeit selbst so gestaltet sein, dass man sie gerne macht. In so einem Fall kommt die Motivation von der Art der Arbeit – gewissermaßen von innen (intrinsisch).

Besonders förderlich:

Aufgabenmerkmale:

- Autonomie im Bezug auf Entscheidungen
- Aufgabenvielfalt

Wissensmerkmale:

- Problemlösen
- Anforderungsvielfalt

Soziale Merkmale:

- Soziale Unterstützung

Kontextuelle Merkmale:

- Gegebenheiten am Arbeitsplatz

Führung:

- Transformationale Führung
- Partizipative Führung

Besonders hinderlich:

Arbeitsgestaltung:

- Komplexität
- Hohe physische Anforderungen

Was kann man durch gute Führung und Arbeitsgestaltung erreichen?

21% der Unterschiede in der intrinsischen Motivation können (statistisch) durch Unterschiede der Arbeitsgestaltung und Führung erklärt werden.

Worauf sollten Sie setzen, wenn Sie nur wenig verändern können?

- Transformationale Führung
- Autonomie im Bezug auf Entscheidungen

Identifikation mit der Organisation

Identifikation mit der Organisation bedeutet, dass die Zugehörigkeit zu einem bestimmten Unternehmen, ein Teil des Selbstverständnisses wird. Dass wir in diesem Unternehmen arbeiten, sagt etwas Wichtiges darüber aus, wer wir sind. Wir sind stolz dort zu arbeiten, nehmen Ähnlichkeiten zwischen uns und unseren Kollegen wahr und fühlen uns dem Unternehmen und den Kollegen verbunden. Wir hatten eingangs erwähnt, wie viel Lebenszeit die Arbeit in einem einnimmt. Wie schade wäre es, wenn diese Zeit an einem Ort verbracht werden müsste, der einem nichts bedeutet? Identifikation mit der Organisation ist nachweislich gut für uns. Sie steigert die Leistung, die Zufriedenheit und hilft das soziale Miteinander im Unternehmen zu regeln.

Besonders förderlich:

Aufgabenmerkmale:

- Autonomie
- Aufgabenvielfalt
- Wichtigkeit
- Rückmeldung durch die Tätigkeit

Wissensmerkmale:

- Problemlösen
- Anforderungsvielfalt
- Spezialisierung

Soziale Merkmale:

- Soziale Unterstützung
- Interaktionen außerhalb der Organisation
- Rückmeldung durch andere

Kontextuelle Merkmale:

- Ergonomie

Führung:

- Transformationale Führung
- Mitarbeiterorientierung
- Partizipative Führung
- Qualität der Beziehung zum Vorgesetzten

Besonders hinderlich:

Arbeitsgestaltung:

- Komplexität

Führung:

- Missbrauch der Führungsposition

Was kann man durch gute Führung und Arbeitsgestaltung erreichen?

29% der Unterschiede in der Identifikation mit der Organisation können (statistisch) durch Unterschiede der Arbeitsgestaltung und Führung erklärt werden.

Worauf sollten Sie setzen, wenn Sie nur wenig verändern können?

- Berufliche Interaktionen mit Personen außerhalb der Organisation
- Gute Arbeitsbedingungen

Sonstiges

Es mag verwundern, dass Personen die viel mit Personen außerhalb der Organisation zu tun haben (bspw. mit Kunden) tendenziell mehr mit der Organisation identifiziert sind. Man kann dies jedoch einfach erklären: In diesen Kontakten treten die Betroffenen meist stellvertretend für die Organisation auf und werden von den externen Personen auch so behandelt. Ihre Zugehörigkeit zur Organisation wird somit besonders deutlich und wahrnehmbar.

Fazit

Einen Job im psychologischen Sinn optimal zu gestalten ist keine einfache Angelegenheit. Wie die Ergebnisse oben zeigen, werden nicht alle Auswirkungen der Arbeit von den gleichen Arbeitsmerkmalen beeinflusst. Je nachdem was man erreichen möchte, sollte man eher an dieser oder jener Stellschraube drehen. Man sollte zudem beachten, dass Änderungen Zeit und Energie brauchen und möglichst nicht über den Kopf der Beteiligten hinweg erfolgen sollten. Auch darf man keine Wunder erwarten, denn nicht alles hängt ausschließlich von der Gestaltung der Arbeit ab.

Andererseits ist Arbeitsgestaltung nicht so kompliziert wie es vielleicht scheinen mag. Einige Aspekte erweisen sich durchgängig als wichtig. Autonomie, Wichtigkeit, Soziale Unterstützung und Transformationale Führung sind hier gute Beispiele. Wenn man also nicht genau weiß, welche spezifische Wirkung man mit einer Veränderung erzielen möchte und wenn vielleicht die Zeit und die Mittel für eine tiefgreifende Analyse nicht ausreichen, tut man gut daran diesen Aspekten der Arbeit sein Augenmerk zu schenken.

Hier sind allerdings einige Worte der Vorsicht angebracht. Zum einen ist es möglich zu viel des Guten zu tun. Zu viel Autonomie kann überfordern. Zum anderen kann es sein, dass die Wirkung eines bestimmten Arbeitsmerkmals von der Ausprägung eines anderen abhängt. Zum Beispiel könnte viel Autonomie u.U. nur dann zu mehr Zufriedenheit führen, wenn die Aufgaben gleichzeitig auch wichtig sind. Autonomie in Bereichen die keiner für wichtig hält ist weniger zufriedenstellend. Ebenso könnte Transformationale Führung eben nur dann eine inspirierende Wirkung auf die Mitarbeiter haben, wenn gleichzeitig die physischen Gegebenheiten am Arbeitsplatz gut sind. Wären diese zum Beispiel gespickt mit Gefahren für

die Gesundheit der Mitarbeiter, könnte dies von den Mitarbeitern als mangelnde Wertschätzung seitens der Führungskräfte aufgefasst werden. Der Versuch als Führungskraft unter diesen Umständen transformational und inspirierend zu führen fällt dann verständlicherweise auf trockenen Boden.

Viele der oben aufgeführten Zusammenhänge sind bereits aus anderen Forschungsarbeiten bekannt. Neu in dieser Form ist, dass wir eine große Zahl von Arbeitsmerkmalen hinsichtlich der Wirkung verglichen haben (Ergebnisse dazu jeweils unter „Worauf sollten Sie setzen, wenn Sie nur wenig verändern können?“). Eher ungewöhnlich ist auch die Erhebung zu mehreren aufeinanderfolgenden Messzeitpunkten. Der besondere Vorteil bei einer derartigen Längsschnitt-Untersuchung besteht darin, dass Antworten aus dem ersten Fragebogen weniger wahrscheinlich die Antworten auf nachfolgende Fragebögen beeinflussen.

Einen Nachteil hat unsere Studie allerdings mit einer Großzahl ähnlicher Studien gemein: Wir können aufgrund unseres Studien-Designs keine Aussagen zur Kausalität der Zusammenhänge machen. Führt zum Beispiel mehr Autonomie tatsächlich zu mehr Zufriedenheit oder nehmen zufriedene Menschen einfach mehr Spielräume wahr?

Aus diesem Grund und auch bedingt durch die oben erwähnte Komplexität der Zusammenhänge ist es ratsam – wie bei allen betrieblichen Veränderungsprozessen – eine begleitende Evaluation der Veränderung anzustreben. Diese sollte sicherstellen, dass auch erreicht wird, was erreicht werden soll.

Erste Schritte

All das mag nun vielleicht sehr aufwändig erscheinen. Die Realität kann aber sehr einfach sein. Warum reflektieren Sie nicht einmal anhand unserer Arbeitsplatzmerkmale Ihre eigene berufliche Situati-

on. Bei nächster Gelegenheit – zum Beispiel beim nächsten Mitarbeitergespräch – sprechen Sie mit Ihrem Vorgesetzten an, was Ihnen aufgefallen ist und was man tun könnte. Gibt es zum Beispiel einen bestimmten Aufgabenbereich, den Sie (vielleicht nach einem Training) eigenständig übernehmen können? Bieten Sie an, zentralere und wichtigere Aufgaben zu übernehmen. Versuchen Sie unwichtige abzugeben oder zumindest an den Rand Ihrer Tätigkeit zu verlagern. Nehmen Sie sich möglichst konkrete, erreichbare Veränderungen vor und kontrollieren Sie zu einem bestimmten Zeitpunkt, was sich getan hat.

Wenn Sie sich als Führungskraft mit der Situation Ihrer Mitarbeiter beschäftigen führt für Sie vermutlich kein Weg um die Entwicklung transformationaler Führungskompetenzen herum. Ein erster Schritt könnte hier sein, sich selbst wieder zu vergegenwärtigen, warum Sie tun was Sie tun. Wenn Sie den Sinn und die Bedeutung klar haben, können Sie daran arbeiten, diese Vision überzeugend an Ihre Mitarbeiter zu kommunizieren. Überlegen Sie, wie die Mitarbeiter so eingebunden werden, dass einen wichtigen Beitrag zur Verwirklichung der Vision leisten. Überlegen Sie, wo Sie Verantwortung delegieren können. Seien Sie sich dabei bewusst, dass die Situation von der anderen Seite des Schreibtischs ganz anders aussehen kann. Wenn Sie in der glücklichen Situation sind, ein wirklich vertrauensvolles Verhältnis zu Ihren Mitarbeitern zu haben, können Sie danach fragen. Auch Mitarbeiterbefragungen können hier einiges an den Tag bringen. Besonders in der Zusammenarbeit mit Universitäten bieten sich hier fundierte und kostengünstige Möglichkeiten an.

8 Stunden pro Tag, 5 Tage pro Woche für den Großteil der restlichen Lebenszeit. Wie auch immer der erste Schritt nun konkret aussieht, es lohnt sich!

Literatur

- Deci, E. L., & Ryan, R. M. (1993). Die Selbstbestimmungstheorie der Motivation und ihre Bedeutung für die Pädagogik. *Zeitschrift für Pädagogik*, 39, 223-238.
- Griffeth, R. W., Hom, P. W., & Gaertner, S. (2000). A meta-analysis of antecedents and correlates of employee turnover: Update, moderator tests, and research implications for the next millennium. *Journal of Management*, 26(3), 463–488.
- Humphrey, S. E., Nahrgang, J. D., & Morgeson, F. P. (2007). Integrating motivational, social, and contextual work design features: A meta-analytic summary and theoretical extension of the work design literature. *Journal of Applied Psychology*, 92(5), 1332-1356.
- Morgeson, F. P., & Humphrey, S. E. (2006). The work design questionnaire (wdq): Developing and validating a comprehensive measure for assessing job design and the nature of work. *Journal of Applied Psychology*, 91(6), 1321-1339.
- Riketta, M. (2008). The causal relation between job attitudes and performance: A meta-analysis of panel studies. *Journal of Applied Psychology*, 93(2), 472–481.
- Stegmann, S., van Dick, R., Ullrich, J., Charalambous, J., Menzel, B., Egold, N., & Wu, T. T.-C. (2010). Der work design questionnaire – Vorstellung und erste Validierung einer deutschen Version. *Zeitschrift für Arbeits- und Organisationspsychologie*, 54(1), 1-28.

Die Autoren



Dr. Sebastian Stegmann

Studierte Psychologie in Jena, Freiburg und Canberra. Neben seiner Tätigkeit als wissenschaftlicher Mitarbeiter an der Goethe Universität Frankfurt ist er freiberuflich als Organisationsberater tätig. Seine Forschungsschwerpunkte liegen in den Bereichen Arbeitsgestaltung, Führung und Diversität in Organisationen.

Kontakt: stegmann@psych.uni-frankfurt.de



Dr. Sebastian Schuh

Ist International Research Fellow an der China Europe International Business School (CEIBS) in Shanghai und Fellow der Alexander von Humboldt Stiftung. Er forscht und lehrt vor allem zu den Themen Führung, soziale Identität und Gesundheit in Organisationen.