

Rainer Wieland & Alice Nöh

Wuppertaler Institut für Unternehmensforschung und Organisationspsychologie (WIFOP) der Bergischen Universität Wuppertal

Kompetenzentwicklung und Arbeitsgestaltung

1 Einleitung

Kompetenz entwickelt und zeigt sich im Tun. Psychisch wirksame Bedingungen der Arbeitstätigkeit, die für die Kompetenzentwicklung u.a. eine zentrale Rolle spielen, sind: die Aufgabengestaltung (vollständige Tätigkeiten, Tätigkeitsspielraum), Regulationsbehinderungen (z. B. Arbeitsunterbrechungen, mangelnde Rückmeldung), Leistungs- und Zeitvorgaben, sowie die Balance von Einzel- zu Teamarbeit. Vollständige Tätigkeiten – Planen, Ausführen und Kontrollieren liegen in einer Hand – sind konstitutiv für die kognitiven Anforderungen; hinreichende Tätigkeitsspielräume ermöglichen das „Dürfen“ als grundsätzliche Voraussetzung für den aktiven Erwerb neuen (Handlungs-) Wissens. In diesem Beitrag konzentrieren wir uns auf den Zusammenhang von Merkmalen der Aufgabengestaltung, tätigkeitsbezogener Handlungskompetenz und dem Kontrollerleben während der Arbeit.

2 Theoretischer Hintergrund

Grundlage unserer Forschungen ist das in Abbildung 1 dargestellte Fünf x Fünf Wirkungsmodell von Wieland (vgl. Wieland, 2014; Wieland & Hammes, 2014). Merkmale der Arbeitsgestaltung werden dort als strukturelle und gestaltbare Ressourcen definiert. Arbeitspsychologisch gut gestaltete Arbeitstätigkeiten sind sowohl förderlich für die Entwicklung individueller (und auch kollektiver) Kompetenzen (Hacker & Sachse, 2014; Hacker, 2009; Wieland, 2004) als auch für deren optimale Nutzung. Ebenso stärken sie das Kontrollerleben im Arbeitsprozess, d. h. das Gefühl selbstwirksam und einflussreich zu sein (Wieland, 2014). Arbeitstätigkeiten, die sequenziell und hierarchisch (anspruchsvolle kognitive Anforderungen) vollständig sind und hinreichenden Tätigkeitsspielraum aufweisen, bieten als lern- und kompetenzförderliche Merkmale der Arbeitsgestaltung die beste Voraussetzung für eine arbeitsimmanente (Learning on the Job) Kompetenzentwicklung (Bergmann, 2000, S. 21; Bergmann et al., 2004). Vollständige Tätigkeiten fördern die Aktivierung und Motivierung der

Beschäftigten durch die Tätigkeitsausführung selbst und stellen kompetenzförderliche Denk- und Lernanforderungen (Hacker & Sachse, 2014).

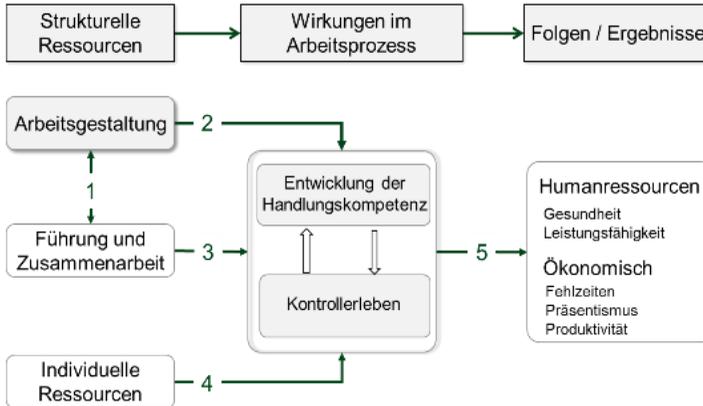


Abb. 1: Fünf x Fünf Wirkungsmodell als Rahmenkonzept.

3 Methode

Die Datenerhebung ($N = 709$) erfolgte mittels einer Online-Befragung als Querschnittsuntersuchung in einem Unternehmen des Finanzsektors im Rahmen eines Projektes zu Innovation, Kompetenzentwicklung und Gesundheit. Die Erfassung der Arbeitsgestaltungsmerkmale (kognitive Anforderungen und Tätigkeitsspielraum; sieben Items) erfolgte mittels der Synthetischen Belastungs- und Aufgabenanalyse (SynBA; Wieland-Eckelmann et al., 1999); Kontrollerleben als Bestandteil des WSIB (Wieland & Hammes, 2014) wurde mittels des Items „Während der Arbeit fühle ich mich im Allgemeinen einflussreich“ erhoben. Die tätigkeitsbezogene Handlungskompetenz (THK¹; vgl. dazu Wieland, 2004; Wieland & Brodersen, 2005) umfasste neun Kompetenzfacetten (in Klammern: Anzahl der Items): Kundenorientierung (6); Kundenoffenheit (2); Problemoffenheit (5); Durchsetzungsfähigkeit

¹ Wir bezeichnen die TKH als „tätigkeitsbezogen“, weil sie sich nicht auf Kompetenzen bezieht, die eine Person für sich reklamiert, sondern auf Kompetenzen, die sie für die Bewältigung ihrer Arbeitsaufgaben für erforderlich hält. Instruktion: *Bitte beurteilen Sie, welche Anforderungen und Fähigkeiten Ihrer Ansicht nach bei der Ausübung Ihrer Tätigkeit im Allgemeinen erforderlich sind.* Antwortskala: 1 = eher selten, 2 = manchmal, 3 = oft und 4 = fast immer.

& Handlungsoptionen erkennen (7); Vertrauensvolle Zusammenarbeit (4); Technikaffinität (2); Selbstverantwortung (2); Entscheidungsspielraum nutzen (2); sowie Neue Strategien entwickeln (2). Aus diesen Skalen wurde ein Gesamtscore für die Handlungskompetenz gebildet. Die neun Skalen der THK wurden zuvor an einer Stichprobe des gleichen Unternehmens der ($N = 175$) validiert (vgl. dazu Wieland & Nöh, in Vorb.). Cronbach's Alpha für Stichprobe 1 beträgt: .88, für diese Stichprobe: .93.

4 Ergebnisse

Die kognitiven Anforderungen werden im SynBA-Verfahren operationalisiert über die Höhe an notwendigen Gedächtnis- und Verarbeitungsoperationen zur Aufgabenbewältigung sowie die Zyklusdauer der Aufgaben und Anteile an Routinetätigkeiten. Der Tätigkeitsspielraum wurde differenziert nach dem Entscheidungs-, Gestaltungs- und Handlungsspielraum, den die Aufgabenbearbeitung jeweils beinhaltet.

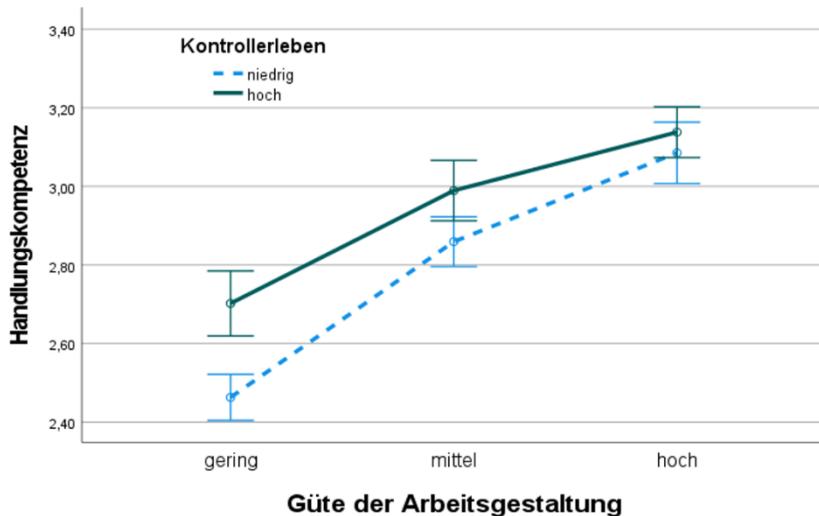


Abb. 2: Güte der Arbeitsgestaltung, Kontrollerleben und tätigkeitsbezogene Handlungskompetenz.

Die drei Stufen zur Güte der Arbeitsgestaltung in Abbildung 2 repräsentieren den Gesamtscore, der aus der arbeitspsychologischen

Bewertung der Arbeitsgestaltungsmerkmale „kognitive Arbeitsanforderungen“ und „Tätigkeitsspielräume“ resultiert. Abgesehen von extrem hohen kognitiven Aufgabenanforderungen bzw. zu großem Tätigkeitsspielraum (s. dazu Ulich, 2005, S. 281; Wieland, 2014; S. 229 ff.) belegt die arbeitspsychologische Forschung die positive Wirksamkeit dieser Gestaltungsmerkmale. Personen an Arbeitsplätzen mit geringer ($N = 245$), mittlerer ($N = 234$) bzw. hoher ($N = 227$) Güte der Arbeitsgestaltung unterscheiden sich signifikant ($p < .001$) voneinander in Bezug auf die tätigkeitsbezogene Handlungskompetenz, wobei die beiden Variablen mit $r = .55$; $p < .001$ sehr hoch korrelieren. In der Gruppe geringer und mittlerer Gestaltungsgüte ist zudem das Kontrollerleben während der Arbeit signifikant unterschiedlich (jeweils $p < .001$), wobei die Korrelation zwischen Kontrollerleben und THK $r = .35$; $p < .001$ beträgt.

In dieser Studie wurde als Personenmerkmal zudem die „gesundheitsbezogene Selbstwirksamkeitserwartung“ (gSWE) erfasst². Weder die Variable Aufgabengestaltung noch die Handlungskompetenz wiesen substanzielle Korrelationen zur gSWE auf ($r = .01$ bzw. $r = -.06$). Auch gab es nur eine sehr geringe Korrelation zwischen Regulationsbehinderungen als aufgabenunspezifische Zusatzbelastung und THK ($r = -.11$) bzw. Regulationsbehinderungen und Güte der Arbeitsgestaltung ($r = -.06$).

5 Fazit

Die in Abbildung 1 dargestellten sowie die ergänzenden Befunde unterstreichen eindrucksvoll die Bedeutung des arbeitspsychologisch fundierten, kognitiv wirksamen Gestaltungsmerkmals „vollständige Tätigkeit“ sowie des „Tätigkeitsspielraums“ für die Entwicklung der Handlungskompetenz. Die individuellen Ressourcen (gSWE), die eine Person besitzt (s. dazu Abb. 1) haben – abgesehen von der notwendigen fachlichen Qualifikation – einen deutlich geringeren Einfluss auf die Kompetenzentwicklung als die hier berichteten Gestaltungsmerkmale. Dem „Primat der Aufgabe“, wie Eberhard Ulich (2011) es immer wieder formuliert hat, kommt deshalb weiterhin eine zentrale Bedeutung zu. Das bedeutet auch: für das Handeln, Denken und Fühlen des Menschen, für seine Lernmöglichkeiten, seine Leistungs- und Entwicklungsfähigkeit, sein Wohlbefinden und seine Gesundheit

² Die gesundheitsbezogene Selbstwirksamkeitserwartung korreliert dabei mit allgemeiner SWE (s. Schwarzer, 2002) mit $r = .86$ sehr hoch.

In: Rehmer, S. & C. Eickholt (2022). (Hrsg.). Psychologie der Arbeitssicherheit und Gesundheit. Transfer von Sicherheit und Gesundheit 22. Workshop 2022 (S. 95 – 98). Kröning: Asanger.

entscheidend sind menschengerechte Tätigkeits- und Aufgabenstrukturen. Die Arbeitspsychologie bietet dazu empirisch fundierte Modelle, die sich in der Praxis bewährt haben. In leichter Abwandlung der Feststellung von Lewin (1933) „Es gibt nichts Praktischeres als eine gute (Tätigkeits-)Theorie!“ können wir deshalb feststellen: praktisches Handeln ist nicht zufällig erfolgreich.

Die Literaturangaben stellen wir Ihnen gerne auf Anfrage zur Verfügung.