

## **Selbst-Gestaltung: ein theoretisches Konzept mit enormen Konsequenzen für Wissenschaft und Praxis**

Wolfgang KÖTTER, Martin HELFER

*GITTA mbH,  
Kreuzbergstr. 37-38, D-10965 Berlin*

**Kurzfassung:** Klassische Arbeitsgestaltung geht davon aus, dass Unternehmen und andere Organisationen in ihrer Rolle als Arbeitgeber die Arbeit für ihre Beschäftigten gestalten. Immer mehr Arbeitsaufgaben sind mit einem so hohen Maß an Handlungs- und Entscheidungsspielraum, Prozess- und Ergebnisverantwortung verbunden, dass auch die Verantwortung für die Gestaltung der Arbeitsbedingungen zum Teil auf die Beschäftigten übergeht. Das hat weitreichende Konsequenzen, und zwar sowohl für die Arbeitspersonen als auch für das Unternehmen bzw. die Institution und für die gesetzlichen Interessensvertretungen der Beschäftigten.

Der Vortrag berichtet über die Ergebnisse der Konzeptarbeiten im BMBF-geförderten Vorhaben „EngAGE: Entwicklung einer Online-Intervention zur Vermittlung von Arbeitsgestaltungs- und Gesundheitskompetenz bei selbstgestalteten Arbeitsbedingungen“, und zwar insbesondere

- über Entstehungsgeschichte und theoretisch-konzeptionellen Hintergrund des Konzepts „Selbstgestaltung“,
- über eine erste Begriffsbestimmung,
- über die aus dem Ansatz resultierenden Forschungsfragen und Herausforderungen für den Gestaltungsprozess.

**Schlüsselwörter:** Arbeitsgestaltung, Autonomiekriterien, Eigenverantwortung, Gestaltungskompetenz, Selbstgefährdung

### **1. Einleitung**

Immer mehr Arbeitsaufgaben in Forschung und Entwicklung, Planung und Disposition, Qualitäts- und IT-Management, Vertrieb und Marketing, Einkauf und „Supply Chain Management“, um nur die wichtigsten einschlägigen Aufgabenbereiche zu nennen, erfordern ein hohes, oft durch Hochschulstudium erworbenes Niveau der zuvor erworbenen Kenntnisse und Fähigkeiten, setzen ein ständiges Weiterlernen in der Berufstätigkeit voraus und sind mit einem relativ hohen Maß an Prozess- und Ergebnisverantwortung verbunden. Letzteres gilt insbesondere dann, wenn es sich um Projektarbeit oder um die Arbeit in durch Ziele und Kennzahlen gesteuerten Geschäftsprozessen handelt.

Bei dieser Art von Arbeitsaufgaben kann immer weniger davon ausgegangen werden, dass die Arbeitsbedingungen vom Arbeitgeber in ihrer Gesamtheit vorab geplant und gestaltet werden können. Vielmehr wird immer häufiger erwartet, dass die Beschäftigten ihre Arbeitssituation eigenverantwortlich mitgestalten. Aus dieser Konstellation ergeben sich weitreichende Konsequenzen, und zwar

- für die Arbeitsperson, die ihre eigenen Arbeitsbedingungen (mit) gestalten soll, ohne über die dafür nötigen arbeitswissenschaftlich fundierten Kenntnisse und

Fähigkeiten zu verfügen

- für das Unternehmen, das in solchen Fällen die Einhaltung seiner gesetzlichen Verpflichtungen im Hinblick auf die Gestaltung der Arbeitsbedingungen nicht oder nur noch sehr begrenzt gewährleisten kann
- für die gesetzlichen Interessenvertretungen, die sich im Hinblick auf ihren gesetzlichen Auftrag und ihre Rolle im Prozess der Arbeitsgestaltung ausgebootet fühlen.

Gleichzeitig existieren bislang mit einigen wenigen Ausnahmen (z.B. Bakker 2010; Hornung et al. 2010) weder theoretisch-konzeptionelle noch empirische Forschungsarbeiten zu diesem Thema. Der Vortrag berichtet über entsprechende Arbeiten im 2014 gestarteten, BMBF-geförderten Vorhaben EngAGE, das sich die Entwicklung eines Online-Instruments zur Förderung der Gestaltungskompetenz von „Selbst-Gestalter“ zum Ziel gesetzt hat.

Als „Selbst-Gestalter“ bezeichnen wir dabei Arbeitspersonen, die aus arbeitsinhaltenlichen, organisationsstrukturellen und/oder arbeits-/organisationkulturellen Gründen erhebliche Einflussmöglichkeiten auf die Gestaltung ihrer Arbeitsbedingungen haben. Das meinen wir bedingungsbezogen, es schließt also auch Arbeitspersonen ein, die die gegebenen Einflussmöglichkeiten nicht oder nur zum Teil wahrnehmen.

## 2. Selbst-Gestaltung: theoretisch-konzeptioneller und empirischer Hintergrund

Zwei grundlegende, über den bisherigen Diskussionsstand der Arbeits- und Organisationspsychologie, der Arbeitsforschung und Arbeitswissenschaft hinausgehende Erkenntnisse haben zum Konzept der „Selbst-Gestaltung“ geführt:

- die in der Einleitung bereits angedeutete Feststellung, dass mit der Ausdifferenzierung klassisch-hierarchischer Organisationen, mit Dezentralisierung, Projektarbeit und Geschäftsprozessorganisation und mit dem damit einhergehenden Trend einer Zunahme von Arbeitsaufgaben mit einem hohen Niveau an vom Arbeitnehmer geforderten Kompetenzen sowie mit einem hohen Maß an Handlungs- und Entscheidungsspielraum, zeitlicher Strukturierbarkeit und Eigenverantwortung immer weniger davon ausgegangen werden kann, dass die Arbeitsbedingungen und Arbeitsabläufe vom Arbeitgeber vorab gestaltet werden (können)
- die erstmals bei der Forschung zu Hausarbeit (Resch 1991, 1999) und Alltags-handeln (Fenzl & Resch 2005) getroffene Feststellung, dass auch eine von mir selbst auf Grund meines Handlungs- und Entscheidungsspielraums nach eigenem Ermessen gestaltete Arbeitsumgebung mir im Arbeitsalltag (zum Beispiel bei Hausarbeit in der von mir selbst mit eingerichteten Küche) als Konstellation von mehr oder weniger aufgaben- und situationsangemessenen, nicht ohne Weiteres veränderlichen, potenziell beeinträchtigenden *Arbeitsbedingungen* begegnet.

Für Erwerbsarbeit erstmals diskutiert wurde dieses Thema im Zusammenhang mit Projektarbeit (Kötter 2002): In der so bezeichneten „temporären Organisation“ des Projekts ist es in aller Regel Bestandteil der Arbeitsaufgabe(n), den zeitlichen und inhaltlichen Ablauf der Projektarbeit sowie die Projektorganisation (mit) zu gestalten. Der Handlungs- und Zeitspielraum für das Projektteam insgesamt ist zu Projektbeginn groß, die Mitverantwortung des Projektteams und (indirekt) der einzelnen Projektmitglieder steigt. Auf der Ebene des einzelnen Projektmitarbeiters kann Projek-

arbeit je nach Art der Projektorganisation vor diesem Hintergrund zunächst mit großem Zeitspielraum und relativ kleinem Zeitdruck einhergehen, sie kann jedoch auch schon in der Anfangsphase des Projekts je nach Gruppendynamik im Projektteam (vgl. hierzu Heintel & Krainz 2000), z.B. durch den Zwang einer gemeinsamen Entscheidungsfindung unter Zeitdruck, erheblichen „Stress“ im Sinne von potenziell gesundheitsgefährdenden psychischen Belastungen mit sich bringen. Jedenfalls, so Bollinger (2001), werden neue Formen des Gesundheitsschutzes erforderlich. Mittlerweile haben A. Gerlmeier und E. Latniak durch ihre Forschungsarbeiten mit Projektteams der IT-Branche die dort beobachtbaren Schattenseiten dieser Formen von (Eigen-)Verantwortlichkeit, Handlungs- und Zeitspielraum eindrucksvoll dokumentiert (Gerlmaier & Latniak 2012). Sie haben dabei allerdings die IT-Beschäftigten noch nicht als Selbst-Gestalter im Sinne des hier vorgetragenen Ansatzes untersucht. Sie haben vielmehr das Konzept einer „interessierten Selbstgefährdung“ (Krause et al. 2010; Krause et al. 2012) herangezogen, das zunächst von Peters (1999) im Kontext von Vertrauensarbeitszeit und „indirekter Unternehmenssteuerung“ ins Spiel gebracht worden war.

Eine nähere Erforschung von Belastungskonstellationen im Projektverlauf, bei der Selbst-Gestaltung (als potenzielle Gesundheitsressource wie als Auslöser von Überforderungsgefühlen) und indirekte Steuerung in ihrer Wechselwirkung betrachtet werden, erscheint aussichtsreich und dringend geboten.

### **3. Selbstregulation in teilautonomen Arbeitsgruppen – eine Erscheinungsform von Selbst-Gestaltung im Sinne unseres Ansatzes?**

Als in den 50er, 60er und frühen 70er Jahren des 20. Jahrhunderts mit dem Ansatz der soziotechnischen Systemgestaltung um eine damals so bezeichnete „Humanisierung des Arbeitslebens“ gerungen wurde, gehörte ein möglichst großer Handlungs- und Entscheidungsspielraum zu den zentralen Kriterien einer humanen Arbeitsgestaltung. Ein besonderes Humanisierungspotenzial wurde dabei bekanntlich der Einführung von teilautonomer Gruppenarbeit zugeschrieben, und die von Gulowsen formulierten Kriterien für die Autonomie von Arbeitsgruppen (Gulowsen 1972, Ulich 2005) wurden zu einem weit verbreiteten und oft zitierten Maßstab für die Qualität der jeweiligen Anwendungsform des Humanisierungsansatzes Gruppenarbeit.

Unter den damals in der als Hauptgegenstand von arbeitswissenschaftlicher Analyse und Gestaltung betrachteten industriellen Arbeit vorherrschenden Bedingungen einer tief gestaffelten Hierarchie, einer im Geiste von Taylor und Ford weit vorangetriebenen „spezifischen Partialisierung“ (Volpert 1974) und einer damit einhergehenden strikten Trennung von Kopf- und Handarbeit, planenden und ausführenden Tätigkeiten wirkten diese Autonomiekriterien offenbar derart utopisch-visionär, dass den damaligen Akteuren der Gedanke an mögliche Schattenseiten dieser damals als Ziel von Arbeitsgestaltung angestrebten Autonomie nicht in den Sinn kam.

Ganz im Sinne unserer Arbeitsdefinition von Selbst-Gestaltung finden dort u.a. die folgenden Kriterien:

- ”....
- (2) Unter der Voraussetzung der Erfüllung von Grenzbedingungen kann die Gruppe darüber entscheiden
    - a. wo sie arbeitet
    - b. wann sie arbeitet

- ...
- (3) Die Gruppe trifft die erforderlichen Entscheidungen im Zusammenhang mit der Wahl der Produktionsmethode.
- (4) Die Gruppe entscheidet über die interne Aufgabenverteilung.
- ...
- (7) Die einzelnen Gruppenmitglieder entscheiden darüber, wie die von ihnen zu erledigenden Aufgaben auszuführen sind.“ (Gulowsen 1972, zit. nach Ulich 2005, S. 219)

Heute, gut vierzig Jahre nach dem Erscheinen dieser als Humanisierungskonzept entwickelten Autonomiekriterien sind weder die Autonomiebedürfnisse der Arbeitenden kleiner geworden, noch hat sich etwas am Selbstverständnis der Arbeitswissenschaft geändert – nach wie vor strebt sie danach,

- „dass die arbeitenden Menschen in produktiven und effizienten Arbeitsprozessen
- schädigungslose, ausführbare, erträgliche und beeinträchtigungsfreie Arbeitsbedingungen vorfinden,
  - ...
  - Handlungsspielräume entfalten, Fähigkeiten erwerben und in Kooperation mit anderen ihre Persönlichkeit erhalten und entwickeln können.“ (Luczak et al. 1989)

Nur sind eben seitdem immer mehr Arbeitsaufgaben, auch und gerade im Zusammenhang mit Gruppen- und Teamarbeit, entstanden, bei denen die Annahme, es ginge darum, intelligenter *statt* härter zu arbeiten, immer mehr in Frage steht. Viele Gruppen verfügen in ihrer Gruppenaufgabe über „Handlungsspielraum ohne Verhandlungsspielraum“ (Moldaschl 2003).

Die von uns in der ersten Projektphase von EngAGE in leitfadengestützten qualitativen Interviews befragten Selbst-Gestalter (vgl. zu den Ergebnissen im Einzelnen Helfer & Kötter in diesem Band) sehen für sich nicht die Chance, schädigungslose, ausführbare, erträgliche und beeinträchtigungsfreie Arbeitsbedingungen *vorzufinden*, sondern sie spüren vielmehr als verantwortungsbewusste, in ihren Projekten und Geschäftsprozessen mit vollem Engagement (teilweise über ihre Belastungsgrenzen hinaus) aktive „Leistungsträger“ eher den zusätzlichen Druck (und eben nicht die darin verborgene Gesundheitsressource), ihr eigenes „Arbeitssystem“ so zu optimieren, dass die Anforderungen aus der Arbeit geschafft, die Gesundheit erhalten und gleichzeitig die zusätzlichen (eigenen und fremden) Erwartungen im Hinblick auf die übrigen Lebensbereiche mit der Arbeit vereinbar gemacht werden. Und das nicht nur für ein paar Wochen Ausnahmezustand, sondern auf die Dauer!

#### 4. Ausblick

Eine ganze Reihe von spannenden Forschungsfragen, theoretisch-konzeptionellen und gestaltungspraktischen Herausforderungen im Zusammenhang mit dem Konzept „Selbst-Gestaltung“ seien in diesem kurzen Beitrag nur abschließend, im Sinne eines Ausblicks auf weitere aussichtsreiche Forschungs- und Gestaltungsfelder erwähnt:

- Welche Rolle spielt die Organisationskultur im Zusammenhang mit Selbst-Gestaltung? Kann es z.B. gelingen, organisationskulturelle „Haltegriffe“ und

Schutzmechanismen gegen die Überforderungsgefühle der Selbst-Gestalter und gegen das Risiko der „interessierten Selbstgefährdung“ zu entwickeln?

- Welche Rolle spielt die Führung? Lassen sich Selbst-Gestalter überhaupt führen? Wenn ja, wie? Was folgt daraus, dass die Chefs der Selbst-Gestalter nicht weniger unter dem Druck der Selbst-Gestaltung stehen als ihre „Untergebenen“?
- Welche besonderen Herausforderungen ergeben sich in puncto Selbst-Gestaltung bei Arbeitsaufgaben und Arbeitstätigkeiten mit stark persongepägten Arbeitsabläufen und Ergebniserwartungen (künstlerische Aufgaben, Forschungsaufgaben, Expertenorganisationen und -funktionen, "subjektivierte" Arbeitskultur)?
- Wie funktioniert „kollektive“ Selbst-Gestaltung, wie kann sie funktionieren?

Beim zuletzt genannten Punkt sind wir rasch wieder bei den beiden hier etwas näher beleuchteten Praxisfeldern, nämlich der Projektarbeit und der Gruppen- bzw. Teamarbeit: Einerseits entstehen in diesen Arbeitsformen wechselseitige Abhängigkeiten, die bei ungünstigem Verlauf ein eigenes Gesundheitsrisiko darstellen können. Andererseits ist sozialer Rückhalt eine wichtige Ressource zur Stressbewältigung, und der Hinweis auf das ganz andere Niveau der mit Gruppen- und Teamarbeit erreichbaren Aufgabenvollständigkeit darf an dieser Stelle aus arbeitspsychologischer Sicht nicht fehlen. Also: Ein Konzept mit Tradition *und* Zukunft für Forschung und Gestaltungspraxis – im Sinne der VerANTWORTung für die Arbeit der Zukunft!

## 5. Literatur

- Bakker A (2010) Engagement and "job crafting": engaged employees create their own great place to work. In: S. L. Albrecht (Hrsg.) Handbook of employee engagement: Perspectives, issues, research and practice. Glos, UK: Edward Elgar, 229-244.
- Bollinger H (2001) Neue Formen der Arbeit - neue Formen des Gesundheitsschutzes: Das Beispiel Projektarbeit. WSI MITTEILUNGEN 54(11):685-691.
- Fenzl C, Resch M (2005) Zur Analyse der Koordination von Tätigkeitssystemen. Zeitschrift für Arbeits- und Organisationspsychologie 49:220-231.
- Gerlmaier A, Latniak E (2012) Arbeiten bis zur Erschöpfung: Regulierungs- und Handlungsansätze bei Projektarbeit. In: Schröder L & Urban HJ (Hrsg.) Gute Arbeit: Zeitbombe Arbeitsstress - Befunde, Strategien, Regelungsbedarf. Frankfurt a. Main: Bund-Verl., 116-127
- Groskurth P, Volpert W (1974) Lohnarbeitspsychologie. Berufliche Sozialisation: Emanzipation zur Anpassung. Frankfurt/Main: Fischer Taschenbuch.
- Heintel P, Krainz E (2000) Projektmanagement - eine Antwort auf die Hierarchiekrisis? Wiesbaden: Gabler.
- Helfer M, Kötter W (in diesem Band) Selbstgestaltete Arbeitsbedingungen – Segen oder Fluch? Ergebnisse einer qualitativen Studie zu Belastungen und Ressourcen von Selbstgestaltern.
- Hornung S, Rousseau DM, Glaser J, Angerer P, Weigl M (2010) Beyond top-down and bottom-up work redesign: Customizing job content through idiosyncratic deals. Journal of Organizational Behavior 31(2-3):187-215.
- Kötter W (2002) Projektarbeit - (k)ein Thema für die Arbeitspsychologie? In: Moldaschl M (Hrsg.) Neue Arbeit - Neue Wissenschaft von der Arbeit? Festschrift zum 60. Geburtstag von Walter Volpert. Heidelberg: Kröning, 399-416.
- Krause A, Dorsemagen C, Peters K (2010) Interessierte Selbstgefährdung. Nebenwirkungen moderner Managementmethoden. Wirtschaftspsychologie aktuell n.n.(2):33-35.
- Krause A, Dorsemagen C, Stadlinger J, Baeriswyl S (2012) Indirekte Steuerung und interessierte Selbstgefährdung : Selbstgefährdung : Ergebnisse aus Befragungen und Fallstudien Betriebliche Konsequenzen für das Betriebliche Gesundheitsmanagement. In: Badura B, Ducki A, Schröder H, Klose J, Meyer M (Hrsg.) Fehlzeitenreport 2012. Heidelberg: Springer, 191-202.

- Luczak H, Volpert W, Raeithel A, Schwier W (1989) Arbeitswissenschaft. Kerndefinition, Gegenstandskatalog, Forschungsgebiete. Köln: TÜV Rheinland.
- Moldaschl M (2003) Was ist gute Arbeit? Neue Antworten auf alte Fragen. In: Senghaas E (Hrsg.) Gute Technik – gute Arbeit. Bremen: Artec-Papers Nr. 99.
- Peters K (1995) Der Begriff der Autonomie und die Reorganisation von Unternehmen. In: Fricke E (Hrsg.) Betrieblicher Wandel und Autonomie von Ingenieuren. Bonn: Friedrich-Ebert-Stiftung.
- Resch MG (1991) Haushalt und Familie: Der zweite Arbeitsplatz. Bern: Huber.
- Resch MG (1999) Arbeitsanalyse im Haushalt. Erhebung und Bewertung von Tätigkeiten außerhalb der Erwerbsarbeit mit dem AVAH-Verfahren. Zürich: Verlag der Fachvereine.
- Tims M, Bakker AB (2010) Job crafting: Towards a new model of individual job redesign. *Journal of Industrial Psychology* 36(2):1-9.
- Ulich E (2005) Arbeitspsychologie. 6. Auflage. Zürich: vdf, Stuttgart: Poeschel.