

# Gestaltungskompetenz – ein grundlegendes Konzept in der veränderten Arbeitswelt

*Monique Janneck, Annekatriin Hoppe, Jan Dettmers*

- 1.1 Gestaltungskompetenz: Eine Einführung – 2
- 1.2 Aufbau des Bandes – 4
- 1.3 Online-gestützte Interventionen zur Förderung von Gestaltungskompetenz: Herausforderungen und Chancen – 6
- 1.4 Personen- und bedingungsbezogene Ansätze – 7  
Literatur – 8

## Zusammenfassung

Die moderne Arbeitswelt ist für viele Beschäftigte zunehmend geprägt durch flexiblere Arbeitsformen, Eigenverantwortung und Selbstorganisation: Die Arbeitenden können und müssen eine aktivere Rolle bei der Gestaltung ihrer Arbeit übernehmen. Dies betrifft die Strukturierung ihrer Arbeitsaufgaben, -orte und -zeiten, aber auch die Beziehung zu den anderen Lebensbereichen, die erforderliche Regeneration und Förderung der eigenen Gesundheit. Die Gestaltungskompetenzen, die hierfür nötig sind, und deren Förderung sind das Thema dieses Bandes. Grundlage hierfür sind die Forschungsarbeiten und praktischen Erfahrungen aus den vier Verbundprojekten (PM-Kompare, EngAGE, Resilire und LerndA), die im Rahmen der Bekanntmachung „Betriebliches Kompetenzmanagement im demografischen Wandel“ durch das Bundesministerium für Bildung und Forschung (BMBF) gefördert werden.

### 1.1 Gestaltungskompetenz: Eine Einführung

---

Die Arbeitswelt befindet sich in einem Wandel, der neue Formen von Arbeit und Beschäftigung hervorbringt. Eine besondere Entwicklung stellt die immer weitere Verbreitung von **individualisierten** und flexiblen **Arbeitsformen** dar wie virtuelle, Tele-, mobile oder Projektarbeit. Die Arbeit formal abhängig Beschäftigter weist dabei immer mehr Ähnlichkeiten zur Situation Soloselbstständiger auf, deren Zahl gleichzeitig weiter steigt (vgl. Brandt, 2010; Pongratz u. Voß, 2001; Seyda u. Stettes, 2010). Diesen neuen Arbeitsformen ist gemein, dass sie hohe Autonomie, Verantwortung und eine aktive Eigenstrukturierung der Arbeit erfordern (Krause et al., 2012). Statt direkter Anweisungen geben Arbeitgeber oder Kunden lediglich gewünschte Ergebnisse vor, die Organisation der Arbeitsaufgaben bleibt in den Händen der Arbeitenden (Brandt u. Brandl, 2008; Paridon u. Hupke, 2009; Pröll et al., 2006). Diese werden somit zu eigenverantwortlichen Mitgestaltern ihrer Arbeitsbedingungen.

Die ausgeprägte Autonomie in individualisierten Arbeitsformen birgt eine Ambivalenz für die Betroffenen: Auf der einen Seite bringt sie positive Konsequenzen in Form vielfältiger Gestaltungsmöglichkeiten mit sich (Clasen, 2012; Parslow et al., 2004; Prottas u. Thompson, 2006), auf der anderen Seite stellt sie hohe Anforderungen an die eigenen Gestaltungskompetenzen. Diese betreffen die Gestaltung der Arbeitsaufgaben und Arbeitsbedingungen (Kötter, 2002), der Gestaltung der Kooperation mit anderen und die Regulation der Grenze zwischen Arbeit und Freizeit (Sturges, 2012). Neben den gestalterischen Kompetenzen sind hierfür persönliche Kompetenzen wie Selbstwirksamkeit und eine gute Selbstführung erforderlich. Soziale Kompetenzen sind bedeutsam, um den möglichen Wegfall des herkömmlichen kollegialen Umfelds zu kompensieren.

Die Förderung der hier skizzierten Gestaltungskompetenz ist von hoher Bedeutung für eine wachsende Zahl von Beschäftigten. Nur wenn diese in der Lage sind, ihre Arbeit effektiv zu gestalten, und gleichzeitig lernen, Belastungen zu reduzieren und mit ihren eigenen begrenzten Ressourcen zu haushalten, ist die Erhaltung der Beschäftigungs- und Leistungsfähigkeit bis ins höhere Alter möglich. Neue, selbstständige Formen der Arbeit betreffen vor allem hoch qualifizierte Fachkräfte. Für diese Beschäftigtengruppen besteht ein steigender Bedarf bei gleichzeitig abnehmendem Angebot im Zuge des demografischen Wandels (Bullinger u. Buck, 2007). Ein effektives Kompetenzmanagement für diese Zielgruppen ist entsprechend auch unter volkswirtschaftlichen Gesichtspunkten bedeutsam.

Die Verbreitung individualisierter Arbeitsformen sowie die demografische Entwicklung stellen jedoch auch die Unternehmen vor eine besondere Herausforderung. Beschäftigte mit selbstgestalteten, flexiblen Arbeitsformen sind mit bestehenden Maßnahmen betrieblicher

Gesundheitsförderung schwer zu erreichen (Becke, 2008; Schmidt, 2009). Schnellebige Arbeitszyklen in projektförmigen Arbeitsorganisationen, nur sporadisch im Betrieb anwesende Mitarbeiter, komplexe Belastungskonstellationen oder betriebliche Hochleistungskulturen stellen nur einige der Problemlagen dar, bei denen klassische Formen des Gesundheitsschutzes nicht mehr greifen (Becke et al., 2011). Es besteht eine besondere Notwendigkeit, maßgeschneiderte Angebote zu entwickeln. Dabei müssen Lösungen gefunden werden, die der Flexibilität der neuen Arbeitsformen gerecht werden. Der individuellen, selbstverantwortlichen Kompetenzentwicklung sowie dem Wissen um eine gesundheitsförderliche Gestaltung von Arbeitsbedingungen über die gesamte berufliche Lebensspanne kommt eine zunehmende Bedeutung zu.

Voraussetzung dafür, dass Beschäftigte ihre eigenen Arbeitsbedingungen aktiv gestalten, Erholungsphasen einplanen, mit ihren Ressourcen haushalten sowie soziale Kontakte suchen und aufrechterhalten können, ist ein hohes Vertrauen in die eigene Fähigkeit, durch eigenes Handeln Situationen zu verändern, d. h. eine hohe Selbstwirksamkeit sowie die Fähigkeit zur Selbstführung (Müller u. Wiese, 2010). Diese Fähigkeiten sind ebenso erforderlich, um mit hohen Handlungsspielräumen bei selbstgestalteten Tätigkeiten gut umzugehen, ohne von diesen überfordert zu werden (Meier et al., 2008). Beides lässt sich durch gezielte Interventionen auf individueller Ebene stärken (Luthans et al., 2008).

Individualisiert Arbeitende sind nicht bzw. nur am Rande in organisationale Strukturen wie Personalentwicklung und betriebliches Gesundheits- und Kompetenzmanagement eingebunden. Eine extern ermöglichte, systematische Kompetenzentwicklung ist mit herkömmlichen Ansätzen kaum möglich (Becke et al., 2011; Kieschke u. Schaarschmidt, 2007). Folglich benötigen Organisationen mit einem hohen Anteil von individualisiert Arbeitenden neuartige, situationsangemessene Formen des Gesundheits- und Kompetenzmanagements. Die Beschäftigten selbst benötigen eine Form der „individuellen Personalentwicklung“, die sie ortsunabhängig und eigenverantwortlich nutzen können. Eine Möglichkeit hierzu bieten **Online-Interventionen**, d. h. netzbasierte Wissens- und Kompetenzentwicklung. Online-Interventionen haben sich im psychologischen Bereich bereits bewährt, sowohl im Hinblick auf therapeutische Interventionen und Coping als auch für den Bereich der Prävention und Stärkung persönlicher Ressourcen im Umgang mit Stress (z. B. Cugelman et al., 2011; Hasson et al., 2010; Luthans et al., 2008).

Bei diesen Fragestellungen, aber vor allem bei den zu entwickelnden Lösungsansätzen ist zu berücksichtigen, dass die hier angesprochene Kompetenz nicht nur angeeignetes Wissen oder Qualifikationen beinhaltet, sondern ebenfalls die Motivation zur situationsgerechten Anwendung und Weiterentwicklung dieses Wissens (Bergmann, 2000b). Kompetenz zeigt sich in praktischem Können. Ihre Entwicklung ist an die Auseinandersetzung mit Aufgaben in konkreten Kontexten gebunden. Ein ganzheitliches Verständnis von Kompetenz integriert kognitive, motivationale und emotionale Aspekte.

Ansätze zur Vermittlung von Gestaltungskompetenzen müssen daher diese Facetten berücksichtigen und neben Wissensvermittlung auch motivationale, emotionale Elemente berücksichtigen (Erpenbeck u. Heyse, 1996) sowie ein besonderes Gewicht auf Umsetzungselemente legen, indem die Kontext- und Erfahrungsgebundenheit der vermittelten Kompetenz berücksichtigt wird (Bergmann, 2000a).

Die Autorinnen und Autoren des vorliegenden Bandes stellen sich den skizzierten Herausforderungen, indem sie konzeptionelle Grundlagen, Instrumente zur Analyse und Interventionen zur Förderung von Gestaltungskompetenzen in unterschiedlichen Arbeitskontexten entwickeln, praktisch erproben und evaluieren. Grundlage hierfür sind die Forschungsarbeiten und praktischen Erfahrungen aus den vier im Rahmen der Bekanntmachung „Betriebliches Kompetenzmanagement im demografischen Wandel“ durch das BMBF geförderten Verbundprojekte (PM-Kompare, EngAGE, Resilire und Lernda).

## 1.2 Aufbau des Bandes

---

Der Band gliedert sich in drei Teile. Im ersten Teil wird der **Begriff der Gestaltungskompetenz** aus den verschiedenen fachlichen und disziplinären Perspektiven sowie im Hinblick auf verschiedene Anwendungskontexte erläutert und diskutiert. Im Fokus stehen dabei überwiegend gut qualifizierte Fachkräfte, sowohl in Produktion als auch in Beratung, Forschung und Entwicklung.

Der Beitrag „Arbeitsgestaltungskompetenzen für flexible und selbstgestaltete Arbeitsbedingungen“ von Dettmers und Clauß (► [Kap. 2](#)) stellt das Konzept der **Arbeitsgestaltungskompetenz** vor, die insbesondere für sogenannte „Selbstgestalter“ von Bedeutung ist, d. h. Beschäftigte und Freiberufler, deren Arbeitssituation durch hohe Autonomie und aktive Eigenstrukturierung gekennzeichnet ist und die ihre eigene Arbeit zunehmend selbst gestalten müssen. Hierzu zählen die Ausgestaltung der eigentlichen Arbeitsaufgabe ebenso wie die Arbeitszeiten, Arbeitsumgebung und Arbeitsmittel. Dettmers und Clauß zeigen auf, dass Gestaltungsspielräume positiv als Ressourcen wirken, jedoch auch zu Beeinträchtigungen von Beschäftigten führen können, wenn diese sich durch die Gestaltungsanforderungen überfordert fühlen oder im Ergebnis eine ungünstige Arbeitsgestaltung erfolgt. Hohe Arbeitsgestaltungskompetenzen können dem entgegenwirken, da sie mit geringeren Stressoren, geringerer psychischer Belastung und höherer Motivation zusammenhängen.

Der Beitrag „Resilienz als individuelle und organisationale Kompetenz“ von Soucek, Ziegler, Schlett und Pauls erläutert das Konzept der **Resilienz**, d. h. den erfolgreichen Umgang mit herausfordernden Situationen, das in den vergangenen Jahren vermehrte Aufmerksamkeit in Forschung und Praxis erfahren hat (► [Kap. 3](#)). Bislang wird Resilienz jedoch überwiegend als persönliche Eigenschaft verstanden. Soucek et al. hingegen übertragen dieses Konstrukt von der individuellen auf die organisationale Ebene und betrachten die Interaktion von Individuen und Arbeitsgruppen in herausfordernden Situationen. Resilienz wird dabei als Prozess begriffen, der den tatsächlichen Umgang von Teams und Organisationen mit Krisen umfasst. In ihrem ganzheitlichen Verständnis von Resilienz beschäftigen sich Soucek et al. nicht nur mit der Förderung dieser Kompetenzen, sondern berücksichtigen auch das Zusammenspiel von personalen und organisationalen Ressourcen, um eine nachhaltige Erschließung von Resilienz als betriebliche Ressource zu ermöglichen.

Schließlich diskutieren Heidling, Sauer, Böhle, Bolte und Neumer in ihrem Beitrag „Gestaltungskompetenz für Beschäftigte in Planung und Entwicklung“ (► [Kap. 4](#)) die Rolle des **Erfahrungswissens** von Beschäftigten als Voraussetzung für die kompetente (Mit-)Gestaltung von Unternehmensprozessen. Die Autoren/-innen zeigen auf, dass bei der Planung von technischen und organisatorischen Prozessen stets auch die in und mit diesen Prozessen notwendige Arbeit gestaltet wird, unabhängig davon, ob und in welcher Weise dies bei der Planung auch bewusst und ein explizites Ziel ist. Heidling et al. legen dar, dass für die Gestaltung von Arbeit bei der Planung nicht nur ein technisches, betriebswirtschaftliches und arbeitswissenschaftliches Fachwissen, sondern ebenso auch ein besonderes Erfahrungswissen über die Gegebenheiten vor Ort notwendig ist. Eine Voraussetzung für den Erwerb dieses Erfahrungswissens ist ein „Lernen durch Arbeit“.

Der zweite Teil des Bandes thematisiert konkrete **Maßnahmen zur Förderung von Gestaltungskompetenz**.

Der Beitrag „Der EngAGE-Coach: Eine Online-Intervention zur Förderung von Arbeitsgestaltungs- und Gesundheitskompetenz“ von Janneck, Jent, Hoppe und Dettmers (► [Kap. 5](#)) stellt die Konzeption und Entwicklung eines online-basierten Instruments vor, mit dessen Hilfe Selbstständige und Beschäftigte mit individualisierten Arbeitsformen Kompetenzen für eine effektive und gesundheitsförderliche Arbeits- und Freizeitgestaltung erlangen. Die Verbreitung individualisierter Arbeitsformen stellt Unternehmen vor eine besondere Herausforderung, da diese Arbeitenden mit bestehenden Maßnahmen betrieblicher Gesundheitsförderung schwer oder nicht zu

erreichen sind. Daher gilt es, neue Wege zu beschreiten, um Kompetenzen für die selbstständige Gestaltung gesundheitsförderlicher Arbeit zu entwickeln. Anhand von Selbstchecks werden Entwicklungsbedarfe abgeschätzt und der Wissens- und Kompetenzerwerb durch gezielte Übungen zur Arbeitsgestaltung, Aktivierung sozialer Ressourcen und der Entwicklung von Erholungskompetenzen unterstützt. Durch den Coach erlernen Beschäftigte in fünf- bis zehnminütigen Online-Einheiten Fähigkeiten und Strategien zum Erhalt und Aufbau von Arbeitsgestaltungs- und Gesundheitskompetenz. In ► [Kap. 9](#) wird anhand erster Evaluationsergebnisse die Wirksamkeit des EngAGE-Coaches aufgezeigt.

Der Beitrag „Interventionen zur Stärkung von Resilienz“ von Pauls, Krogoll, Schlett und Soucek stellt einen Blended-Learning-Ansatz aus einer Mischung von Online- und Präsenzcoaching vor, um resilientes Verhalten im Arbeitskontext zu stärken (► [Kap. 6](#)). Das Online-Training zu Resilienz zielt mit zehnminütigen Übungen, die sukzessiv über mehrere Wochen durchgeführt werden sollen, auf die Steigerung der personalen Ressourcen Achtsamkeit, Selbstwirksamkeit und Optimismus ab. Die Evaluationsergebnisse zeigen, dass das Training positiv bewertet wird sowie einen Lerneffekt bei den Teilnehmenden bewirkt. Dieser personenbezogene Ansatz wird durch die Schulung von betriebsinternen sogenannten Resilienz-Lotsen/-innen ergänzt, die Beschäftigten im Betrieb dabei helfen, resiliente Handlungsstrategien zu erwerben.

Das Kapitel „Selbstlernaufgaben und individuelle Praxisprojekte als Interventionen zur Förderung von Gestaltungskompetenz“ von Buschmeyer, Hartmann, Munz und Schrode stellt berufspädagogische Interventionen vor, die geeignet sind, bei Beschäftigten die Kompetenz zur Gestaltung von Arbeits- und Organisationsprozessen zu fördern (► [Kap. 7](#)). Dafür notwendig ist nicht nur das Verbinden von Fach- und Regelwissen im konkreten Handeln, auch Erfahrungswissen spielt dabei eine zentrale Rolle. Die Autoren/-innen diskutieren die Besonderheiten der unterschiedlichen Wissensformen und stellen mit dem Ansatz des erfahrungsgeleiteten Arbeitens und Lernens einen Ansatz vor, wie Beschäftigte arbeitsintegriert das für die Gestaltung ihrer Arbeit notwendige Erfahrungswissen erwerben können. Ziel ist es, Beschäftigte zu befähigen, selbstständig auf die wachsende Komplexität von Arbeitsprozessen reagieren zu können. Beschäftigte werden mithilfe eines erfahrungsgeleiteten fünfstufigen Lernprozesses angeleitet, wie sie konkrete Arbeitsprozesse verbessern können. Dabei wird an konkreten Problemstellungen bei der eigenen Arbeit gearbeitet, um während des Arbeitsprozesses das eigene Erfahrungswissen zu erweitern.

Im dritten Teil des Bandes schließlich werden **praktische Erfahrungen bei der Umsetzung** von Maßnahmen zur Förderung von Gestaltungskompetenz vorgestellt.

So berichten Helfer, Höth, Kötter und Roth in ihrem Beitrag „Betriebliches Gesundheitsmanagement für Selbstgestalter: Der EngAGE-Coach in der betrieblichen Praxis illustriert an einem Fallbeispiel“ (► [Kap. 8](#)) von der Implementierung eines **betrieblichen Gesundheitsmanagements** (BGM) für Beschäftigte mit stark flexibilisierten Arbeitsbedingungen, die durch klassische BGM-Maßnahmen schwer zu erreichen sind. Dabei spielen webbasierte Coachings zur individuellen Anwendung ebenso eine Rolle wie flankierende Maßnahmen im Betrieb. In dem Beitrag werden zunächst typische Problemlagen erläutert, die insbesondere mit der ambivalenten Rolle der Autonomie zusammenhängen, um anschließend Anforderungen und Erfolg versprechende Ansätze für ein betriebliches Gesundheits- und Kompetenzmanagement, das die Situation der Selbstgestalter/-innen in der Organisation adressiert, vorzustellen. Anhand einer Fallstudie bei der Beratungsfirma GEPRO mbH wird illustriert, welche Probleme bei der Etablierung eines BGM zu meistern sind, wie dieses in Gang gebracht und im Sinne einer betrieblichen Präventionskultur nachhaltig verankert wird.

Hoppe, Clauß und Schachler stellen im Beitrag „Evaluation des Moduls ‚Meine freie Zeit‘ des EngAGE-Coaches“ Ergebnisse der **Wirksamkeitsevaluation** einer Online-Intervention zur

Stärkung erholungsbezogener Kompetenzen vor (► Kap. 9). Das Modul „Meine Freie Zeit“ des EngAGE-Coaches gibt Beschäftigten die Möglichkeit, ihre Erholungskompetenzen anhand von Online-Wissenseinheiten und kurzen Online-Übungen zu verbessern. Das Modul wurde mit 126 Beschäftigten einer Organisation in einem Interventions-/ Kontrollgruppendesign evaluiert. Dabei wurde die Wirkung auf die Erholungskompetenzen „Abschalten von der Arbeit“, „Entspannung“, „positives Denken“ sowie „Work-Life Balance“ getestet. Die Ergebnisse zeigen, dass eine dreiwöchige Nutzung des Moduls Abschalten von der Arbeit, Entspannung und Optimismus fördern und das Modul somit eine sinnvolle und effektive Ergänzung zu bestehenden Maßnahmen der betrieblichen Gesundheitsförderung ist.

Der Beitrag von Pursche und Gerschner beschreibt die „Umsetzung eines Fernlehrgangs für die Vorbereitung zur Prüfung zum/zur „geprüften Prozessmanager/-in Produktionstechnologie (IHK)““ (► Kap. 10). Die Autorinnen legen dar, dass kleine und mittelständische Unternehmen (KMU) des produzierenden Gewerbes zur Sicherung ihres wirtschaftlichen Erfolges ihre Unternehmensprozesse und Produktionsabläufe stetig an aktuelle Entwicklungen anpassen müssen und hierzu entsprechend gut ausgebildete Mitarbeitende benötigen, die komplexe Aufgaben in der Produktionsorganisation übernehmen. Diese Aufgaben erfordern in besonderem Maße prozessorientiertes Denken und Handeln sowie Gestaltungskompetenz. Die 2008 veröffentlichte Aus- und Fortbildungssystematik für die Produktionstechnologie beinhaltet u. a. die Fortbildung zum/zur „geprüften Prozessmanager/-in Produktionstechnologie (IHK)“ und bietet einen Rahmen für die angestrebte Professionalisierung jener Beschäftigten. Pursche und Gerschner stellen die Umsetzung und Evaluierung eines Fernlehrgangs mit einem Mobile-Learning-Angebot zur Vorbereitung auf die IHK-Prüfung zum/zur „geprüften Prozessmanager/-in Produktionstechnologie“ und zur Förderung der benötigten Gestaltungskompetenz in der Produktionsorganisation vor.

### 1.3 Online-gestützte Interventionen zur Förderung von Gestaltungskompetenz: Herausforderungen und Chancen

---

Mehrere der in diesem Band vorgestellten Projekte setzen auf **Online-Interventionen** zur Förderung von Gestaltungskompetenz wie der EngAGE-Coach (► Kap. 5), das Resilienztraining (► Kap. 3) sowie der Fernlehrgang Prozessmanagement (► Kap. 10). Diese haben den großen Vorteil, dass sie über räumliche Distanzen hinweg Beschäftigte erreichen und ortsunabhängig durchgeführt werden können. So wurden mit dem EngAGE-Coach gezielt Beschäftigtengruppen wie Mitarbeiter im Ausland oder im Homeoffice, Kunden/-innen, Berater/-innen und/oder Selbstständige angesprochen, die räumlich losgelöst von Unternehmen arbeiten bzw. nicht in deren organisationale Strukturen eingebunden sind. Gerade Unternehmen, die durch Inhouse-Trainings nur noch ihre Kernbelegschaft erreichen, zeigten hohes Interesse am EngAGE-Coach. Hier sehen wir eine große Chance für das betriebliche Gesundheitsmanagement und die betriebliche Weiterbildung, durch Online-Interventionen Personengruppen anzusprechen, die aufgrund flexibler und individualisierter Arbeitsformen mit traditionellen Angeboten nicht mehr erreichbar sind. In Zeiten von Digitalisierung und Flexibilisierung sind Online-Interventionen somit eine klare Antwort auf veränderte Rahmenbedingungen.

Darüber hinaus bieten digitale Wissens- und Trainingseinheiten eine Vielfalt an didaktischen Möglichkeiten, die Inhalte ansprechend, lebhaft und kreativ zu vermitteln. So können Inhalte per Video, Audio und Text zunächst vermittelt und Fertigkeiten und Kompetenzen in interaktiven Übungen erworben werden (Kilburg u. Sommer, 2009). Sowohl die Evaluationen des EngAGE-Coaches (► Kap. 9) als auch des Online-Resilienztrainings (► Kap. 5) zeigen, dass bereits kurze fünf- bis zehnminütige webbasierte Wissenseinheiten und Übungen ausreichen,

um personale Ressourcen wie Achtsamkeit, Optimismus bzw. positives Denken und Selbstwirksamkeit zu fördern. Im EngAGE-Coach sollen Gamification-Elemente – das Sammeln von Abzeichen bei der Fertigstellung einzelner Übungen – die Nutzenden zur Durchführung weiterer Übungen motivieren.

Online-Interventionen suggerieren, dass mit wenig Aufwand und Kosten eine große Zahl an Beschäftigten erreicht werden kann. So besteht von Unternehmen oft die Erwartung, dass durch das Versenden eines Links mit Zugangsdaten zu einem Online-Training eine effiziente Weiterbildung und Kompetenzförderung erfolgt. Diese Erwartung müssen wir durch die Erfahrung in unseren Projekten enttäuschen. Online-Angebote bedeuten nicht ein „Weniger“ an Aufwand oder Kostenersparnisse für eine Organisation. Im Gegenteil: Die Einführung von Online-Interventionen bedarf einer sehr sorgfältigen Planung durch die Personalentwicklung. Zudem ist die Entwicklung der Inhalte mit hohem Aufwand verbunden und bedarf einer professionellen Kooperation mit Experten/-innen für Programmierung und Design. Schließlich ist für die Durchführung der Interventionen ein professioneller kontinuierlicher technischer Support erforderlich (► [Kap. 9](#)).

## 1.4 Personen- und bedingungsbezogene Ansätze

---

Maßnahmen der betrieblichen Weiterbildung und Gesundheitsförderung können zum einen an der Person ansetzen, z. B. durch Trainings zur Förderung von Kompetenzen, oder an den Arbeitsbedingungen, z. B. der Gestaltung des Arbeitsplatzes oder der Schaffung von Freiräumen. Hierbei wird zwischen personen- und bedingungsbezogenen Ansätzen unterschieden. Der EngAGE-Coach und das Resilienztraining setzen beide an der Person an. Während das Resilienztraining ausschließlich personale Kompetenzen fördert, zielt der EngAGE-Coach in zwei Modulen („Meine Arbeit“ und „Mein berufliches Umfeld“) zusätzlich darauf ab, dass Beschäftigte ihre Arbeitsbedingungen durch die selbstständige Gestaltung der Arbeit (Job Crafting) zum Positiven verändern. Somit sollen durch die Person die Arbeitsbedingungen verbessert werden. Wie bei allen personenbezogenen Ansätzen müssen auch beim EngAGE-Coach die Nutzenden jedoch zunächst ein Gesundheitsbewusstsein erwerben, um sich für den Coach zu interessieren und bei sich selbst einen Bedarf für ein besseres Gesundheitsverhalten festzustellen. Zudem benötigen die Nutzenden eine hinreichende Motivation, um die Übungen zu bearbeiten, und schließlich ist ein gewisses Maß an Selbstwirksamkeit erforderlich, um die erworbenen Kompetenzen im Arbeitsalltag umzusetzen und den Handlungsspielraum für die Gestaltung der eigenen Arbeitsbedingungen zu nutzen (Meier et al., 2008). Franke et al. (2011) sprechen hier von gesundheitsbezogener Achtsamkeit, Gesundheitsvalenz und gesundheitsbezogener Selbstwirksamkeit, die erforderlich sind, um aktiv zu werden und das eigene Verhalten zu ändern. Hinzu kommt, dass nicht alle Themen durch Selbstlerneinheiten ohne menschliche Interaktion und fern vom Arbeitsplatz adressiert werden können (Kilburg u. Sommer, 2009). Auch bei der Förderung personaler Kompetenzen muss gut abgewogen werden, ob ein Online-Training ausreicht oder ggf. ein Blended-Learning-Ansatz mit einer Kombination aus Online- und Präsenztrainings angezeigt ist. Ein rein personenbezogener Ansatz ist vor allem für Selbstständige sinnvoll, da bei ihnen eine Änderung der Arbeitsbedingungen nur durch den Arbeitenden selbst erfolgen kann und nicht durch organisationale Maßnahmen.

Sofern ein organisationaler Rahmen jedoch vorhanden ist, sollten personenbezogene Maßnahmen stets mit bedingungsbezogenen Maßnahmen kombiniert werden, um Nachhaltigkeit sicherzustellen und auch diejenigen Beschäftigten zu erreichen, die nicht über hinreichend Motivation oder Selbstwirksamkeit verfügen. Entsprechend wird beispielsweise das Online-Training zur Resilienz mit der Schulung von Resilienz-Lotsen/-innen in Betrieben kombiniert. Diese helfen

anderen Beschäftigten im Betrieb dabei, resiliente Handlungsstrategien zu erwerben, und erreichen somit ggf. Beschäftigte, die nicht von sich aus am Online-Resilienztraining teilnehmen würden.

Bei Trainings stellt sich stets die Frage, ob die erlernten Fertigkeiten und Kompetenzen auch im Arbeitsalltag angewendet werden können. Idealerweise werden Kompetenzen direkt während des Arbeitsprozesses, on the Job, erlernt. Die arbeitsintegrierte Weiterbildungsmaßnahme zur Vertiefung von Erfahrungswissen im Projekt „LernDA“ ist hierfür ein modellhaftes Beispiel. Idealerweise werden entsprechende Kompetenzen direkt in Aus- und Weiterbildung integriert (vgl. Fernlehrgang Prozessmanagement, ► Kap. 10).

Ebenso ist es wichtig, die Nachhaltigkeit von personenbezogenen Interventionen zu hinterfragen. Der EngAGE-Coach und das Resilienztraining zeigten positive Effekte unmittelbar nach der Teilnahme an der Intervention. Ob sich diese positiven Effekte auch langfristig, d. h. nach mehreren Monaten, zeigen, muss in weiteren Studien geprüft werden.

### Fazit

In einer zunehmend komplexen, flexibilisierten und individualisierten Arbeitswelt sind die **Gestaltungskompetenzen** der Arbeitenden zur Bewältigung der Anforderungen und positiven Nutzung der entstehenden Handlungsspielräume elementar. Der vorliegende Band diskutiert den Begriff der Gestaltungskompetenz aus konzeptioneller Sicht und stellt Interventionen zur Förderung von Gestaltungskompetenz sowie deren Einsatz und Wirkung in der Praxis vor. Diese erwiesen sich als gelungene Maßnahmen zur Förderung von Kompetenzen zur Gestaltung der eigenen Arbeit und des eigenen Gesundheitsverhaltens. Die Möglichkeiten des Web 2.0, in dem verschiedene Nutzer/-innen in Interaktion treten und so gemeinsam lernen können, gilt es in zukünftigen Ansätzen noch weiter auszuschöpfen. Insgesamt ist die Kombination von personen- und bedingungsbezogenen Ansätzen angezeigt, um sowohl eine breite Zielgruppe zu erreichen als auch die Nachhaltigkeit von Interventionen zu gewährleisten. Eine Kombination von computergestützten Trainingseinheiten mit kurzen Wissens- und Selbstlerneinheiten und arbeitsintegrierten Maßnahmen erscheint hierbei als Methode der Wahl.

Der Sammelband richtet sich an Wissenschaftler/-innen, die sich mit dem Konzept der Gestaltungskompetenz auseinandersetzen, sowie wie an Praktiker/-innen, die entsprechende Programme betrieblich implementieren möchten.

### Weiterführende Literatur und Links

- Verbundprojekt „EngAGE – Entwicklung einer Online-Intervention zur Förderung von Arbeitsgestaltungs- und Gesundheitskompetenz bei selbstgestalteten Arbeitsbedingungen“: <http://www.engage-projekt.de/>
- Verbundprojekt „Resilire – Altersübergreifendes Resilienz-Management“: <https://www.resilire.de/>
- Verbundprojekt „LernDA – Erfahrungsgeleitetes Lernen durch Arbeit“: <http://www.lernen-durch-arbeit.de/>
- Verbundprojekt „PM-Kompare – Für das Prozessmanagement Kompetenzen arbeitsprozessintegriert entwickeln“: <http://www.pm-kompare.de/>

### Literatur

- 
- Becke, G. (2008). *Soziale Nachhaltigkeit in flexiblen Arbeitsstrukturen: Problemfelder und arbeitspolitische Gestaltungsperspektiven*, 20. Münster: LIT Verlag.
- Becke, G., Bleses, P., & Schmidt, S. (2011). Betriebliche Gesundheitsförderung in flexiblen Arbeitsstrukturen der Wissensökonomie. In E. Bamberg, A. Ducki, & A.-M. Metz (Hrsg.), *Gesundheitsförderung und Gesundheitsmanagement: Ein Handbuch* (S. 671–692). Göttingen: Hogrefe.

- Bergmann, B. (2000a). Arbeitsimmanente Kompetenzentwicklung. In B. Bergmann (Hrsg.), *Kompetenzentwicklung und Berufsarbeit* (S. 11–40). Münster: Waxmann.
- Bergmann, B. (2000b). Kompetenzentwicklung im Arbeitsprozess. *Zeitschrift für Arbeitswissenschaft* 54, 138–144.
- Brandt, C. (2010). Mobile Arbeit – Gute Arbeit? Arbeitsqualität und Gestaltungsansätze bei mobiler Arbeit. In C. Brandt (Hrsg.), *Mobiler Arbeit – Gute Arbeit? Arbeitsqualität und Gestaltungsansätze bei mobiler Arbeit* (S. 9–18). Berlin: Verdi.
- Brandt, C., & Brandl, K. (2008). Von der Telearbeit zur mobilen Arbeit... *Computer & Arbeit* 3, 15–20.
- Bullinger, H., & Buck, H. (2007). Demografischer Wandel und die Notwendigkeit, Kompetenzsicherung und -entwicklung in der Unternehmung neu zu betrachten. In W. Jochmann, & S. Gechter (Hrsg.), *Strategisches Kompetenzmanagement* (S. 61–79). Berlin, Heidelberg: Springer.
- Clasen, J. (2012). Instrument zur stressbezogenen Tätigkeitsanalyse bei Freelancern auf Basis des ISTA von Semmer, Zapf und Dunckel. *Zeitschrift Für Arbeits-Und Organisationspsychologie* 56(3), 123–142.
- Cugelman, B., Thelwall, M., & Dawes, P. (2011). Online interventions for social marketing health behavior change campaigns: a meta-analysis of psychological architectures and adherence factors. *Journal of medical Internet* 13(1), 84–107.
- Erpenbeck, J., & Heyse, V. (1996). Berufliche Weiterbildung und berufliche Kompetenzentwicklung. In Arbeitsgemeinschaft Qualifikations-Entwicklungs-Management (Hrsg.), *Kompetenzentwicklung '96 – Strukturwandel und Trends in der betrieblichen Weiterbildung* (S. 15–152). Münster: Waxmann.
- Franke, F., Vincent, S., & Felde, J. (2010). Gesundheitsbezogene Führung. In E. Bamberg, A. Ducki, & A. Metz (Hrsg.), *Gesundheitsförderung und Gesundheitsmanagement in der Arbeitswelt* (S. 371–392). Göttingen: Hogrefe.
- Hasson, H., Brown, C., & Hasson, D. (2010). Factors associated with high use of a workplace web-based stress management program in a randomized controlled intervention study. *Health Education Research* 25(4), 596–607.
- Kieschke, U., & Schaarschmidt, U. (2007). Stressbewältigung und Gesundheitsressourcen bei Existenzgründern. In P. G. Richter, R. Rau, & S. Mühlpfordt (Hrsg.), *Arbeit und Gesundheit* (S. 247–259). Lengerich: Pabst.
- Kilburg, S., & Sommer, A. (2009). Kommunikationspsychologie goes online! Kommunikative Kompetenzen mit dem Computer trainieren? In F. Schulz von Thun, & D. Kumbier (Hrsg.), *Impulse für Führung und Training. Kommunikationspsychologische Miniaturen* (S. 253–276). Reinbek: Rowohlt.
- Kötter, W. (2002). Projektarbeit – (k)ein Thema für die Arbeitspsychologie? In M. Moldaschl (Hrsg.), *Neue Arbeit – Neue Wissenschaft von der Arbeit? Festschrift zum 60. Geburtstag von Walter Volpert* (S. 399–416). Heidelberg: Kröning.
- 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 B. Badura, A. Ducki, H. Schröder, J. Klose, & M. Meyer (Hrsg.), *Fehlzeitenreport 2012* (S. 191–202). Berlin, Heidelberg: Springer.
- Luthans, F., Avey, J. B., & Lincoln, J. L. (2008). Experimental Analysis of a Web-Based Training Intervention to Develop Positive Psychological Capital. *Academy of Management Learning & Education* 7(2), 209–221.
- Meier, L. L., Semmer, N. K., Elfering, A., & Jacobshagen, N. (2008). The double meaning of control: Three-way interactions between internal resources, job control, and stressors at work. *Journal of Occupational Health Psychology* 13(3), 244–258.
- Müller, G. F., & Wiese, B. S. (2010). Selbstmanagement und Selbstführung bei der Arbeit. In U. Kleinbeck & K.-H. Schmidt (Hrsg.), *Enzyklopädie für Psychologie: Arbeitspsychologie* (Bd. D/III/1). Göttingen: Hogrefe.
- Paridon, H., & Hupke, M. (2009). Psychosocial impact of mobile telework: Results from an online survey. *Europe's Journal of Psychology* 5(1). doi: [10.5964/ejop.v5i1.282](https://doi.org/10.5964/ejop.v5i1.282).
- Parslow, R. A., Jorm, A. F., Christensen, H., Rodgers, B., Strazdins, L., & D'Souza, R. M. (2004). The associations between work stress and mental health: A comparison of organizationally employed and self-employed workers. *Work & Stress* 18(3), 231–244.
- Pongratz, H. J., & Voß, G. G. (2001). Erwerbstätige als „Arbeitskraftunternehmer“. *Sowi-Sozialwissenschaftliche Informationen* 30, 42–52.
- Pröll, U., Ammon, U., Ertel, M., Haake, G., & Kruse, O. (2006). *Selbstständig & gesund: Prävention und Gesundheitsförderung bei selbstständiger Erwerbsarbeit. Zweiter Werkstattbericht zum BAuA-Forschungsvorhaben*. Dortmund: Sozialforschungsstelle Dortmund Landesinstitut.
- Prottas, D., & Thompson, C. (2006). Stress, satisfaction, and the work-family interface: a comparison of self-employed business owners, independents, and organizational employees. *Journal of Occupational Health Psychology* 11(1), 100–118.
- Seyda, S., & Stettes, O. (2010). *Familienfreundlichkeit in der deutschen Wirtschaft – Ergebnisse des Unternehmensmonitors Familienfreundlichkeit 2010*. Köln: Institut der deutschen Wirtschaft Köln.
- Schmidt, S. (2009). Instrumente der betrieblichen Gesundheitsförderung in der Wissensökonomie-Einsatzmöglichkeiten, Grenzen und Perspektiven. In J. Evers, J. Hafkesbrink, M. Krause, & S. Schmidt (Hrsg.), *Wissensökonomie: Bestandsaufnahme und Bewertung – Zwischenbericht des BMBF-Projekts PRÄWIN* (S. 21–48). Bremen: artec.
- Sturges, J. (2012). Crafting a balance between work and home. *Human Relations* 65(12), 1539–1559.



<http://www.springer.com/978-3-662-54949-0>

Gestaltungskompetenzen für gesundes Arbeiten  
Arbeitsgestaltung im Zeitalter der Digitalisierung

Janneck, M.; Hoppe, a. (Hrsg.)

2018, XIX, 140 S. 42 Abb., Softcover

ISBN: 978-3-662-54949-0