

Arbeit erhält die Gesundheit – je nach Organisation und Führung

Christof Baitsch
Organisationsberatung Zürich

Rheinfelden, 12. Dezember 2019

Das Janusgesicht der Arbeit

Die nicht-trivialen Wirkungen von Arbeit

Die Wirkebenen

Vertiefung 1: Motivation und Aufgabenmerkmale

Vertiefung 2: Die unmittelbare Führung

Das Janusgesicht von Arbeit in Organisationen

Das Versprechen

- Existenzsicherung
- gesellschaftliche Teilhabe
- sozialer Status
- berufliche Identität
- Laufbahn
- etc.

Das Janusgesicht von Arbeit in Organisationen

Das Versprechen . . .

- Existenzsicherung
- gesellschaftliche Teilhabe
- sozialer Status
- berufliche Identität
- Laufbahn
- etc.

und die Ernüchterung

- Anpassung und Fremdbestimmung
- Unterforderung *und* Überforderung
- unklare Perspektiven
- suboptimale Prozesse und Leistungen
- rätselhafte Arbeitskultur
- taktische Kommunikation
- etc.

Das Janusgesicht von Arbeit in Organisationen

die allseitig unerwünschte Dynamik

Reduktion von Engagement und Commitment
Verlagerung der ‚Central Life Interests‘
.....
Resignation, Verbitterung, Innere Kündigung
Fokussierung auf Freizeit und Privatsphäre

Das Janusgesicht von Arbeit in Organisationen

die allseitig unerwünschte Dynamik

Reduktion von Engagement und Commitment
Verlagerung der ‚Central Life Interests‘
.....
Resignation, Verbitterung, Innere Kündigung
Fokussierung auf Freizeit und Privatsphäre

„Erleben der Arbeit als milde Krankheit“

(Fritjhof Bergmann, 2017)

Wenn die Arbeitserfahrung nur nicht so wichtig wäre ... (1/2)

«... dass die geistige Leistungsfähigkeit im Erwachsenenalter in entscheidendem Ausmass vom Niveau der beruflichen Tätigkeit bestimmt wird. (...)

Ständige geistige Beanspruchung wirkt sich fördernd, mangelnde oder sogar fehlende geistige Übung dagegen hemmend auf die intellektuelle Leistungsfähigkeit aus.»

(Schleicher, 1973, 50)

Wenn die Arbeitserfahrung nur nicht so wichtig wäre ... (2/2)

häufige Folgen unfreiwilliger Arbeitslosigkeit

- Depressionen
- psychosomatische Beschwerden
- Störungen des Wohlbefindens

Arbeit und Persönlichkeit

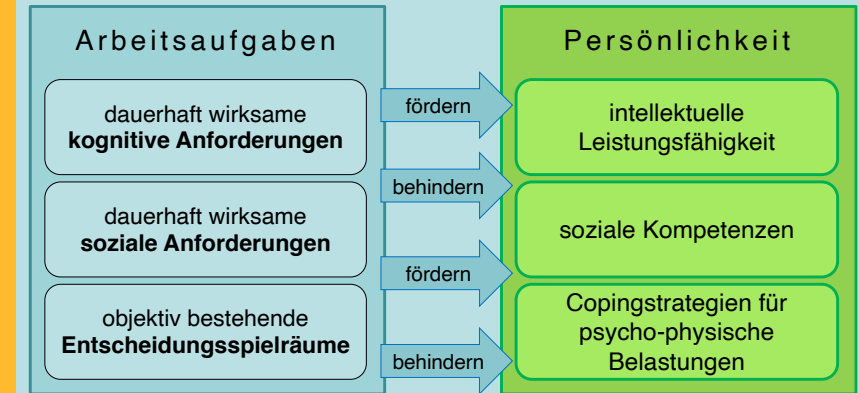
unbestrittene arbeitswissenschaftliche Erkenntnisse

- für Männer und Frauen
- bei unterschiedlichen Altersgruppen
- mit unterschiedlichem Qualifikationsniveau
- für unterschiedliche Wirtschaftssysteme
- in Europa incl. Schweiz, Nord- und Südamerika, Südostasien

klassische Studien

Kohn & Schooler (1973, 1982), Lempert, Hoff & Lappe (1994), Schallberger, Häfeli & Kraft (1986), Baitsch (1985), Greif (1978), Schleicher (1973), Meissner (1972), Brousseau (1976)

Arbeit und Persönlichkeit



Arbeit und Persönlichkeit: 4 Differenzierungen

- (1) Wechselwirkung von
 - (a) Selektion von Beruf und Arbeitsort und
 - (b) Sozialisation durch die Arbeitssituation
- (2) Interindividuelle und intraindividuelle Differenzen beträchtlich
- (3) Entwicklung der Einzelperson ist verknüpft mit der Entwicklung der Arbeitskolleg*innen
- (4) Entwicklung der Arbeitenden und Entwicklung des Arbeitssystems sind verknüpft

Arbeit und Persönlichkeit

«*The product of work is people*»

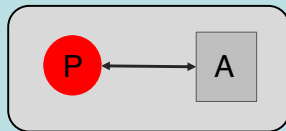
Phil Herbst (1973)

Skizze der Wirkebenen

Ebene Einzelperson

personale Motivation

Aufgabenmerkmale

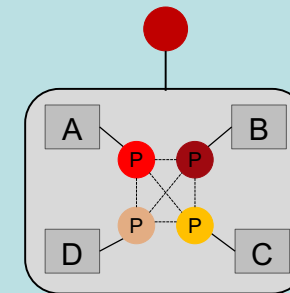


Skizze der Wirkebenen

Ebene Gruppe und Führung

Gruppe / Team

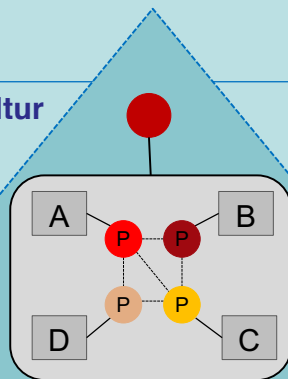
Führung



Skizze der Wirkebenen

Ebene Organisation

Organisationskultur



Vertiefung 1: Motivation und Aufgabenmerkmale

Gesicherte Erkenntnisse zu Motivation

- hohe interindividuelle Unterschiedlichkeit
- begrenzte Wirkung materieller Motivierungsversuche
- „durchschnittliche“ zentrale Motive

Funktionslust

soziale Inklusion

Lernen und Entwicklung

Autonomie

vollständige Handlung mit Varianz

Motivation und Aufgabenmerkmale

Motivklasse 1

Funktionslust

Menschen haben im Allgemeinen das Bedürfnis,
das eigene Wissen und Können tatsächlich einsetzen
Erfolgreiche Bewältigung = Erleben von Kompetenz

→ *Aufgaben mit vielfältigen Anforderungen
entsprechend vorhandener Qualifikation*

Motivation und Aufgabenmerkmale

Motivklasse 2

Soziale Inklusion

Menschen haben im Allgemeinen das Bedürfnis,
ein wertgeschätztes Mitglied einer Gruppe zu sein,
mit anderen Menschen zusammen zu sein,
zu kommunizieren und zu kooperieren

→ *Aufgaben mit Interaktionsmöglichkeit*

Motivation und Aufgabenmerkmale

Motivklasse 3

Lernen und Entwicklung

Menschen haben im Allgemeinen das Bedürfnis,
bei sich selbst Wachstum und Fortschritt
bewirken und beobachten zu können

→ *Aufgaben mit Angebot von Lernmöglichkeiten*

Motivation und Aufgabenmerkmale

Motivklasse 4

Kontrollbedürfnis

Menschen haben im Allgemeinen das Bedürfnis,
auf die Bedingungen, unter denen sie leben und arbeiten,
Einfluss zu nehmen

→ *Aufgaben mit Autonomie und Beteiligung*

Motivation und Aufgabenmerkmale

Motivklasse 5

vollständige Handlung mit Varianz

Menschen haben im Allgemeinen das Bedürfnis, Handlungen selbst zu planen, durchzuführen und zu einem sinnvollen Ende zu bringen

Menschen bevorzugen Abwechslung

→ *ganzheitliche Aufgaben mit wechselnden Anforderungen*

Zwischenfazit

Mitgliedschaft in Arbeitsorganisationen ist attraktiv

- soziale Inklusion
- Funktionslust
- Wachstum / Entwicklung

Mitgliedschaft in Arbeitsorganisationen hat einen Preis

- Autonomiemotiv
- vollständige Handlung

Vertiefung 2

*Perspektivenwechsel
auf die Sicht der Organisation*

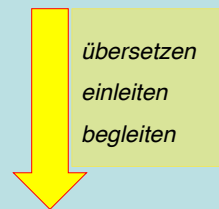
Die Herausforderung jeder Organisation

Wie werden Menschen zu Personal?

- *Integration in die Ordnung der Arbeitsorganisation*
- *Ermunterung zu engagiertem Handeln*

Implantation von Agenten: Führung

Vision – Strategie – Ziele

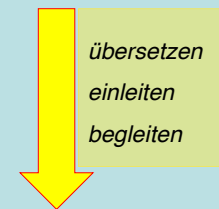


übersetzen
einleiten
begleiten

operatives Geschehen

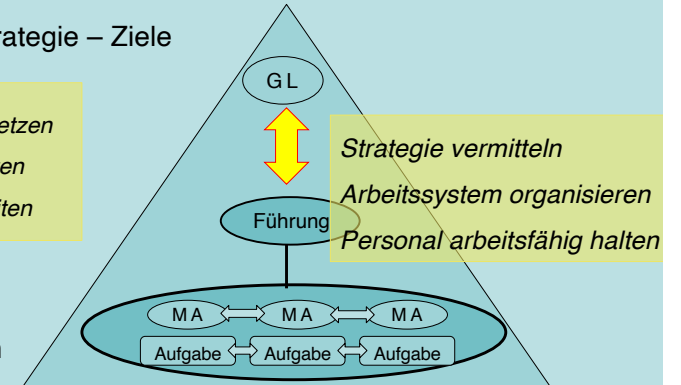
Hauptaufgaben der Führung

Vision – Strategie – Ziele

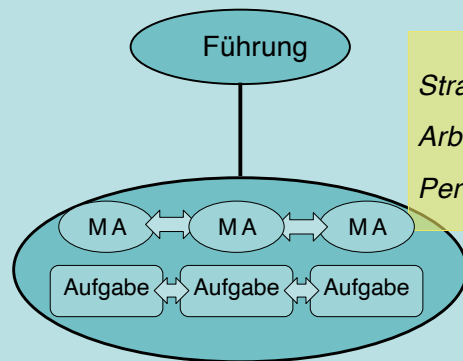


übersetzen
einleiten
begleiten

operatives
Geschehen

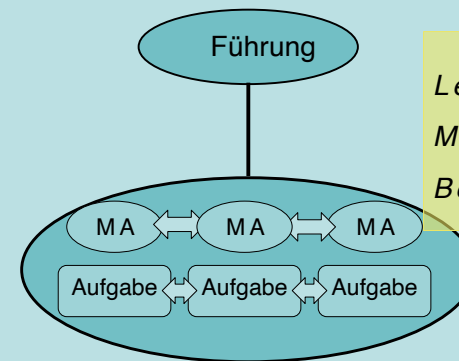


Hauptaufgaben von Führung



Strategie vermitteln
Arbeitssystem organisieren
Personal arbeitsfähig halten

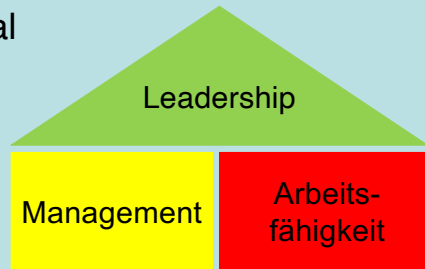
Hauptaufgaben von Führung



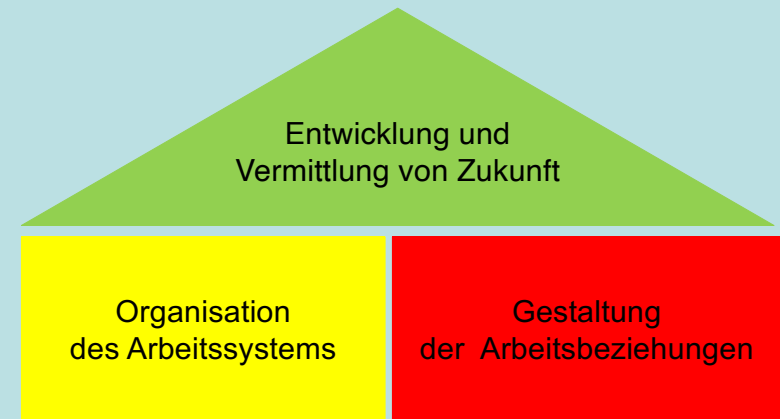
Leadership
Management i.e.S.
Beziehungsgestaltung

Drei Funktionen der Führung

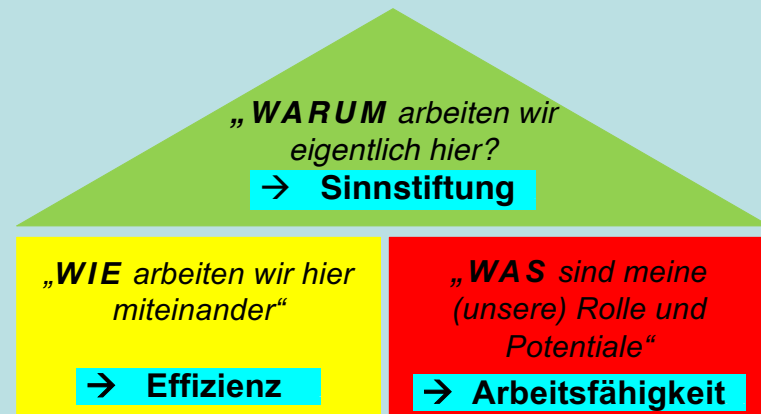
Führungspersonen
versöhnen das Personal
mit den Zumutungen
der Organisation



Drei Funktionen der Führung



Führung beantwortet 3 Kernfragen



Arbeitslust / Arbeitsfrust und Führung

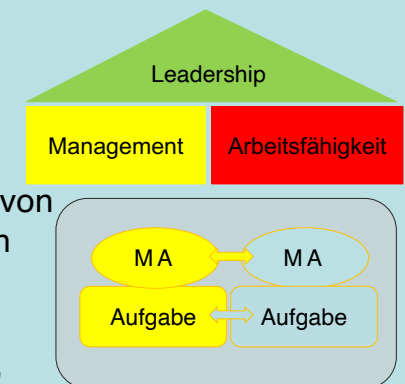
Integrierende Führung

+

angemessene Gestaltung von
Aufgaben und Kooperation

=

Leistung und Entwicklung,
Wohlbefinden und Gesundheit

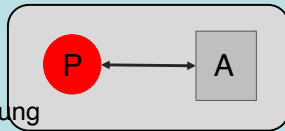


Fazit 1/3
Komponenten für Arbeitslust vs. Arbeitsfrust

Ebene 1: Person und Aufgabe

personale Motivation

Funktionslust
soziale Inklusion
Autonomie
Lernen und Entwicklung
vollständige Handlung



Aufgabenmerkmale

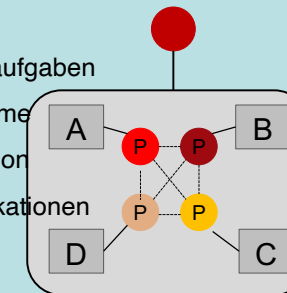
Kognitive Anforderungen
Entscheidungsspielräume
Soziale Anforderungen
Problemhaltigkeit
Passung zu Qualifikationen

Fazit 2/3
Komponenten für Arbeitslust vs. Arbeitsfrust

Ebene 2: Gruppe und Führung

Gruppe / Team

Vernetzung der Einzelaufgaben
Entscheidungsspielräume
Grad der Selbstregulation
Redundanz der Qualifikationen



Führung

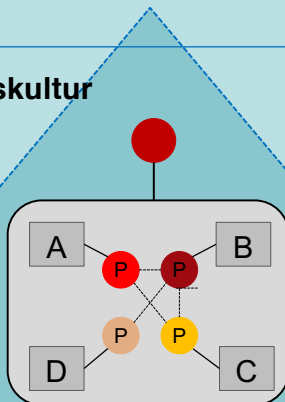
Leistungsstruktur
Personalorientierung
Lernen u. Optimierung
Rollenklarheit

Fazit 3/3
Komponenten für Arbeitslust vs. Arbeitsfrust

Ebene 1: Organisation

Organisationskultur

Lernorientierung
Partizipation
Rollenflexibilität
Hierarchisierung
Leistungsorientierung
Konkurrenzorientierung



Rheinfelder Tagung Psychosomatik und Arbeit

Arbeit erhält die Gesundheit

– je nach Organisation und Führung

Vielen Dank für Ihre Geduld