Technische Universität Braunschweig

Arbeits-, Organisations- und Sozialpsychologie

ReShape

Gefördert durch:
Bundesministerium für Arbeit und Soziales
aufgrund eines Beschlusses des Deutschen Bundestages

Zusammen in die Zukunft– Job Crafting und Kompetenzentwicklung

Anmeldung

FACHKRÄFTEMANGEL: KEINE BESSERUNG IN SICHT

Handelsblatt

Fachkräftemangel : Erstmals mehr als 2,5 Millionen Menschen ohne Berufsabschluss

Berlin Der Fach- und Arbeitskräftemangel in Deutschland nimmt immer größere Dimensionen an. Im Durchschnitt gab es 2022 für mehr als 630.000...

18. April 2023

Tagesschau

Studie des IW: Fachkräftemangel 2022 auf Rekordniveau | tagesschau.de

Der Mangel an Fachkräften hat sich im vergangenen Jahr verschärft. Rechnerisch konnten 2022 laut einer IW-Studie bundesweit mehr als 630.000...

16. April 2023

Merkur Online

DAK-Analyse: Personalnot und Fachkräftemangel am Arbeitsplatz machen krank

Menschen, die in Branchen mit Personalmangel arbeiten, haben ein höheres Gesundheitsrisiko.

19. April 2023

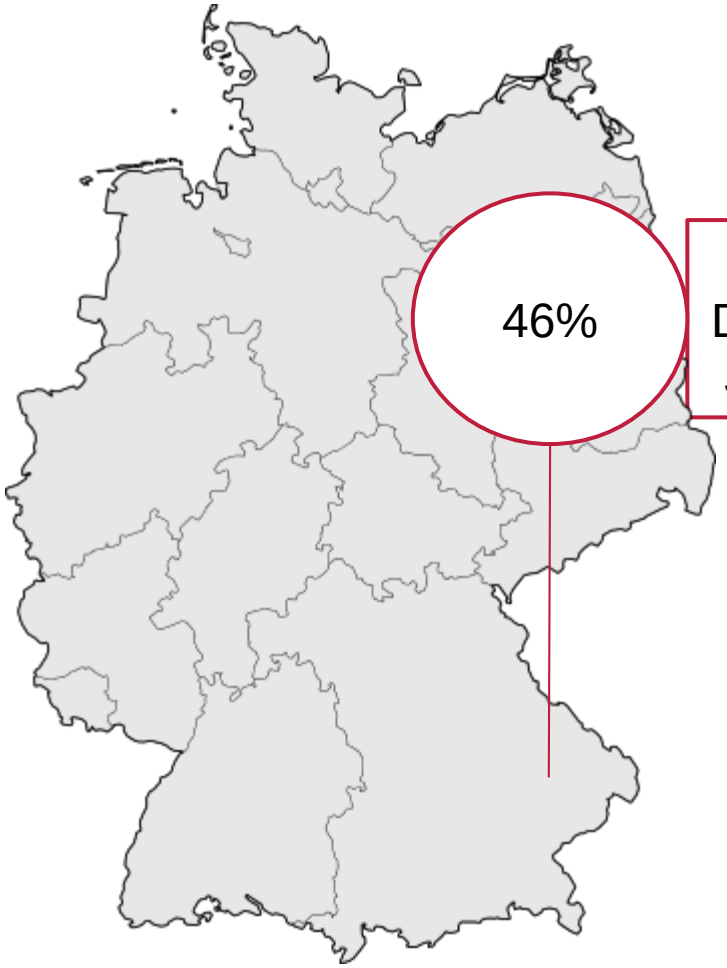
ZDF

Studie: Fachkräftemangel auf Rekordniveau

Im vergangenen Jahr sind laut einer Studie des Instituts der deutschen Wirtschaft mehr als 630.000 Stellen unbesetzt geblieben.

16. April 2023

Aktuelle Zahlen

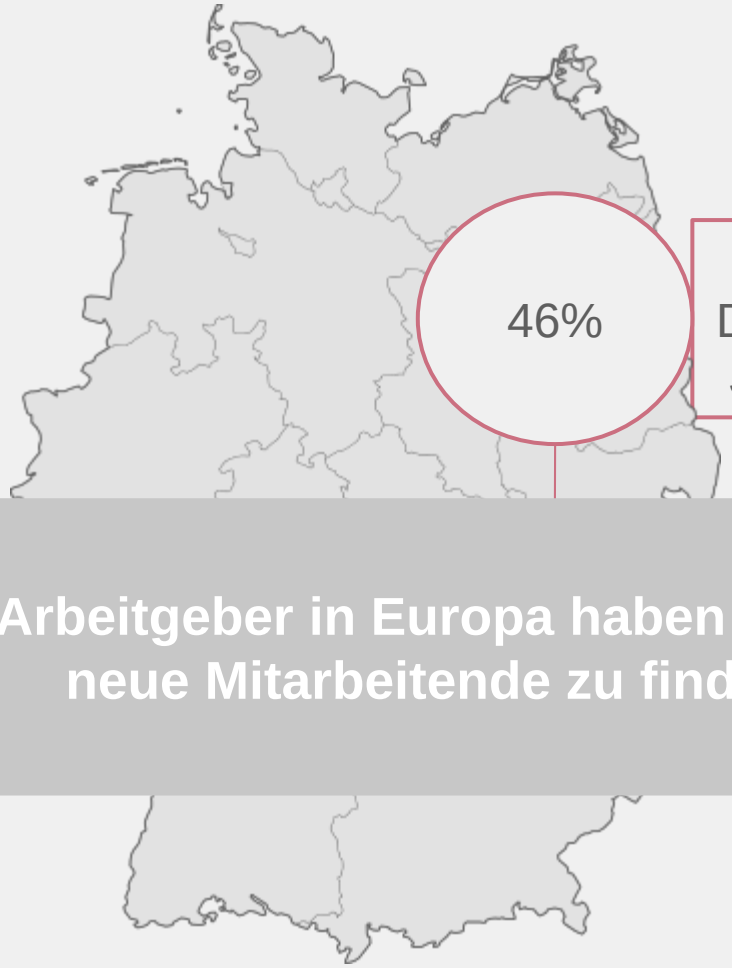


46%

… der Arbeitnehmenden in Deutschland wollen im nächsten Jahr den Arbeitsplatz wechseln

HR-Studie, Personio (2022)

Aktuelle Zahlen



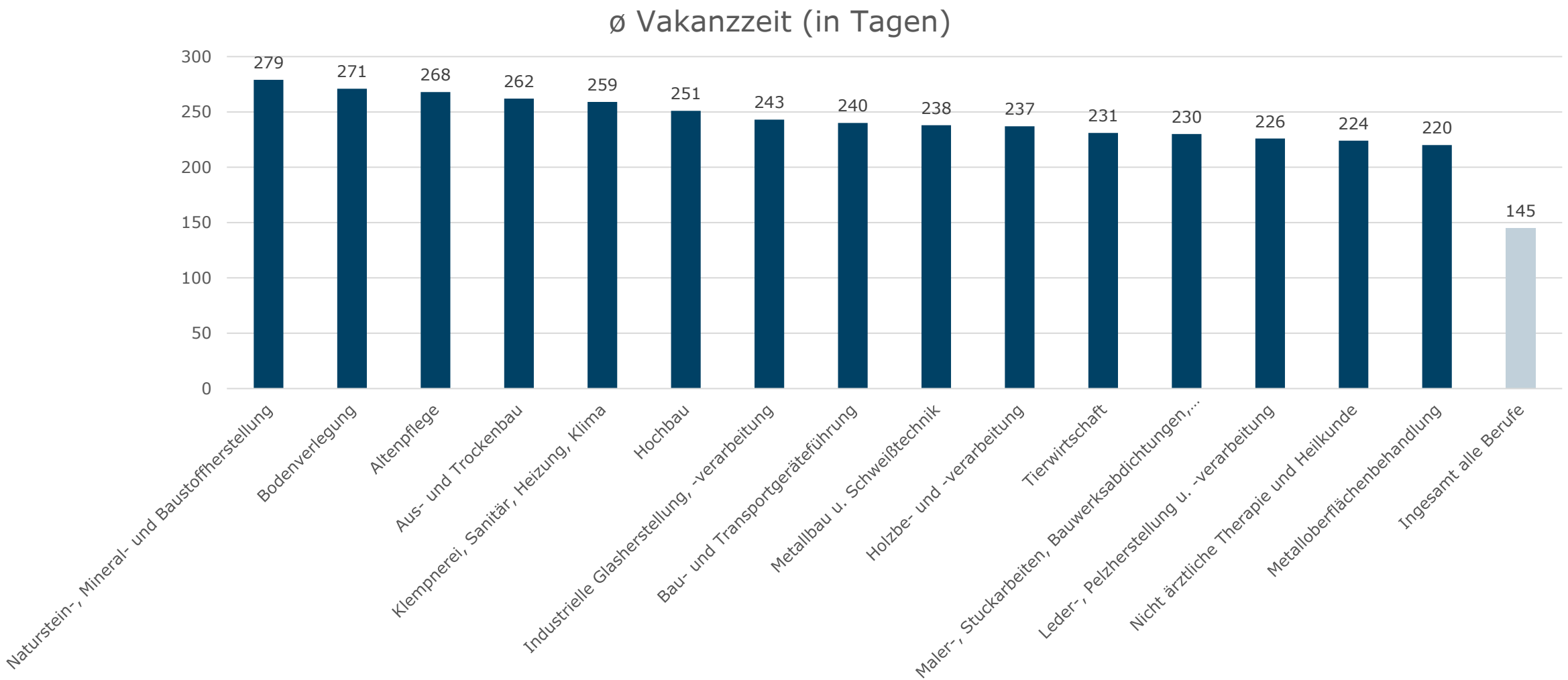
46%

… der Arbeitnehmenden in Deutschland wollen im nächsten Jahr den Arbeitsplatz wechseln

+ 62 % der Arbeitgeber in Europa haben Schwierigkeiten, neue Mitarbeitende zu finden

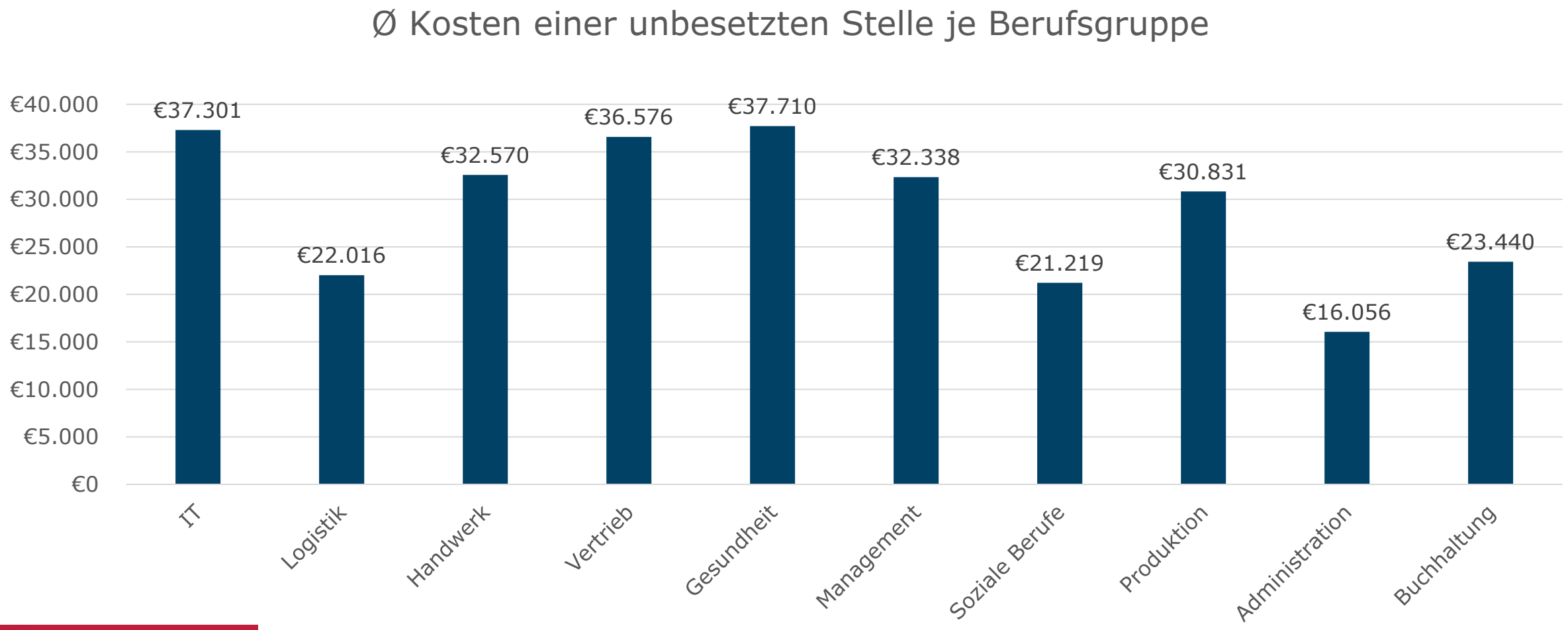
HR-Studie, Personio (2022)

ARBEITSKRÄFTE FINDEN KOSTET ZEIT

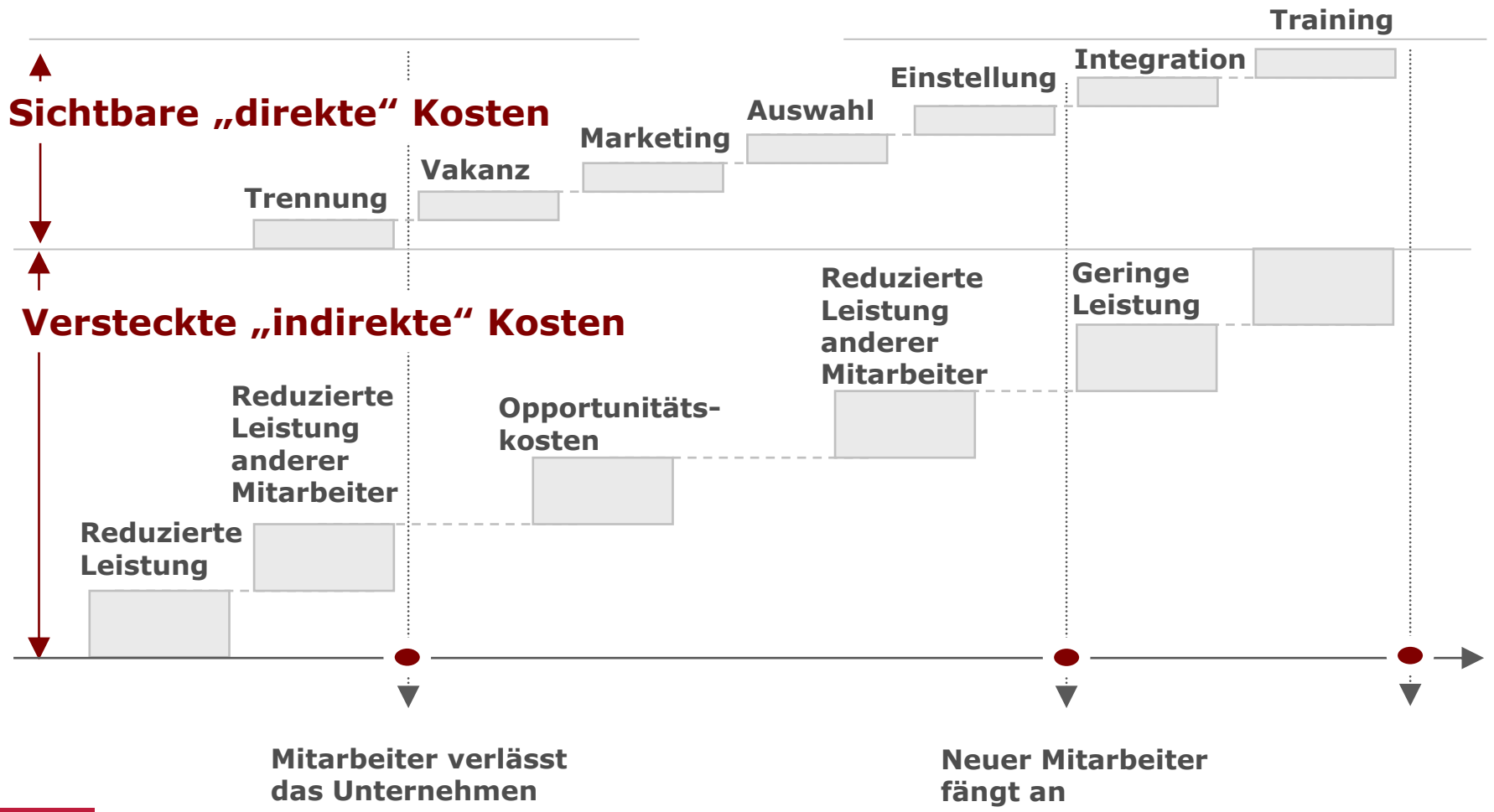


Bundesagentur für Arbeit. (31. März, 2023). Engpassberufe nach durchschnittlicher Vakanzzeit in Deutschland im Jahr 2023 (in Tagen) [Graph]. In *Statista*. Zugriff am 26. April 2023, von https://de.statista.com/statistik/daten/studie/420385/umfrage/vakanzzeit-von-sozialversicherungspflichtigen-arbeitsstellen-ausgewaehlter-engpassberufe-in-deutschland/

… UND GELD.


Ø Kosten einer unbesetzten Stelle je Berufsgruppe
€40.000
€35.000
€30.000
€25.000
€20.000
€15.000
€10.000
€5.000
€0
€37.301
€22.016
€32.570
€36.576
€37.710
€32.338
€21.219
€30.831
€16.056
€23.440
IT
Logistik
Handwerk
Vertrieb
Gesundheit
Management
Soziale Berufe
Produktion
Administration
Buchhaltung

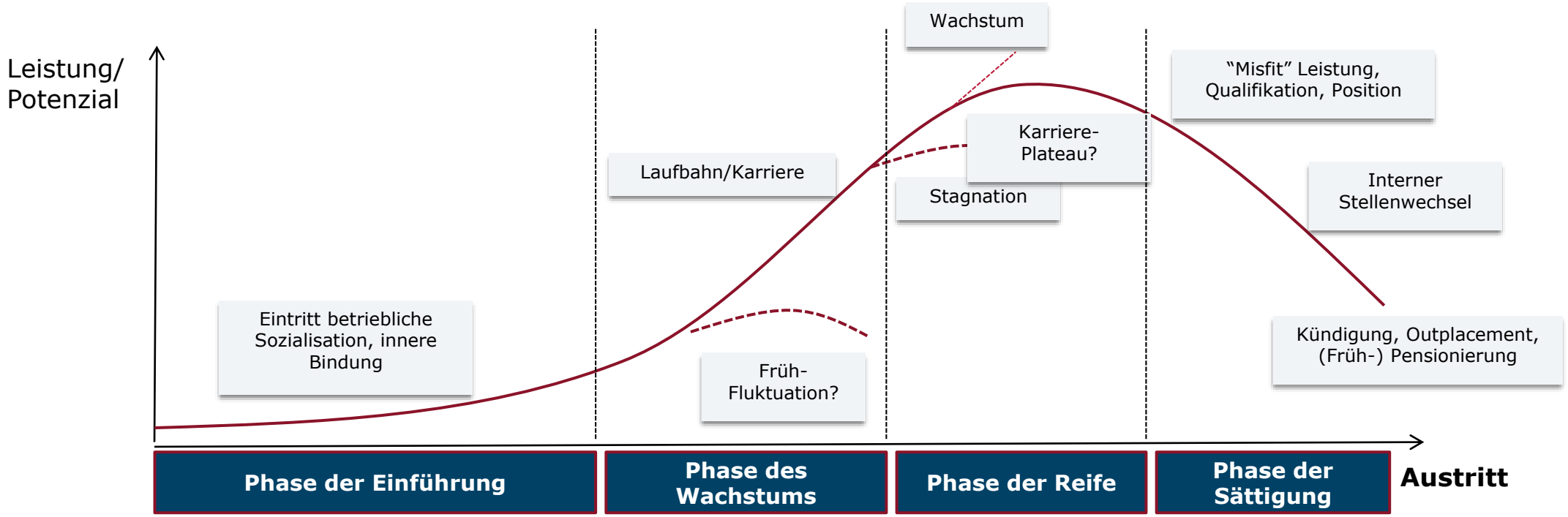
SICHTBARE UND VERSTECKTE FLUKTUATIONSKOSTEN



Quelle: Corporate Leadership Council (1998). Employee Retention. Washington: The Corporate Executive Board.

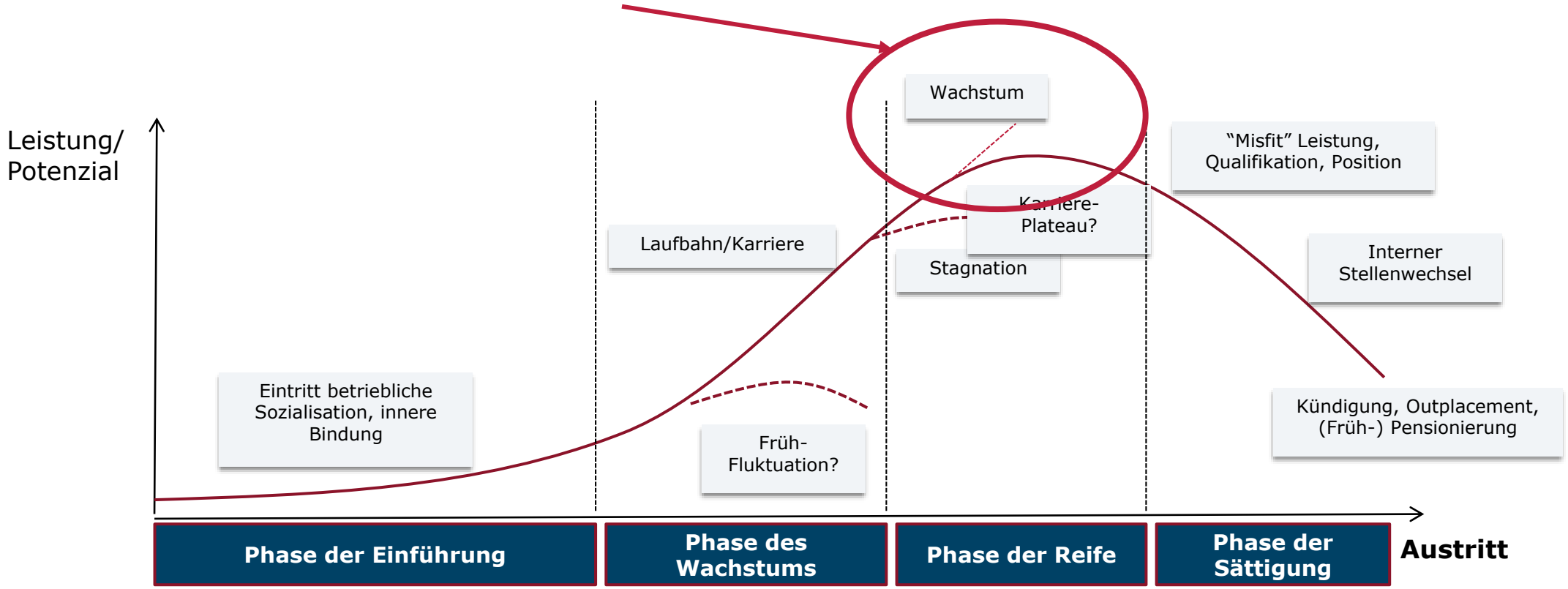
Nicht nur das **FINDEN**, sondern auch das **BINDEN** von Arbeitnehmenden wird wichtiger

MITARBEITER BINDEN = KOSTEN SPAREN



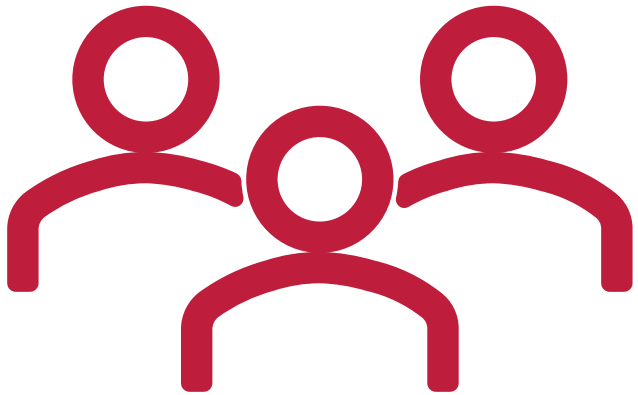
Vgl. Eigene Darstellung, in Anlehnung an: Graf. A., (Lebenszyklusorientierte Personalentwicklung 2011).

MITARBEITER BINDEN = KOSTEN SPAREN



Vgl. Eigene Darstellung, in Anlehnung an: Graf. A., (Lebenszyklusorientierte Personalentwicklung 2011).

Top-Down Personalentwicklung: Ressource Zeit



59% der Personalentscheider:inner sagen laut der Studie, sie haben nicht genug Zeit, um sich um die Entwicklung ihrer Mitarbeitenden zu kümmern und verbringen zu viel Zeit mit Verwaltungsaufgaben

HR-Studie, Personio (2022)

Top-Down Personalentwicklung: Ressource Zeit

LZ Lebensmittel Zeitung

Osteuropa-Konflikt: Krieg in der Ukraine belastet den Handel

Der Krieg zwischen Russland und der Ukraine wird zur Gefahr für Deutschlands und Europas Händler. Kämpfe und Sanktionen bedrohen Eigentum...

24.02.2022

› der Personalentscheider:inner sagen laut
Studie, sie haben nicht genug Zeit, um
um die Entwicklung ihrer Mitarbeitenden
zu kümmern und verbringen zu viel Zeit mit
Ve

Presseportal

Wirtschaftsgipfel Deutschland rückt KI und Digitalisierung in den Fokus

Wirtschaftsgipfel Deutschland rückt KI und Digitalisierung in den Fokus. Die Wirtschafts- und Arbeitswelt wird sich radikal wandeln.

vor 23 Stunden

Institut der deutschen Wirtschaft

Energiekrise führt zu spürbaren Wohlstandseinbußen in Deutschland

Die Energiekrise in Europa hat zu einer deutlichen Verschlechterung der Handelsbedingungen geführt. Die Effekte auf den deutschen...

vor 6 Tagen

Arten des Lernens

	Formale Kompetenzentwicklung	Non-formale Kompetenzentwicklung	Informelle Kompetenzentwicklung
Organisationsgrad	• Stets organisiert und strukturiert	• Eher organisiert	• Nicht organisiert
Lernintention	• Lernen ist beabsichtigt • Lernziele sind expliziert und bekannt	• Lernen ist teilweise intendiert • Lernziele werden teilweise expliziert	• Lernen ist nicht intendiert oder zielgerichtet, sondern eher beiläufig • Lernziele sind nicht expliziert
Lernort	• Meist vom Arbeitsort getrennt, z. B. Seminare, Kurse	• Eher im Prozess der Arbeit, z. B. Anlernen, Unterweisungen	• Unterschiedlich z. B. soziale Situationen (Lernen von anderen Personen) oder Reflexion (Lernen von sich selbst)

Blumberg, V.S.L., Kauffeld, S. Kompetenzen und Wege der Kompetenzentwicklung in der Industrie 4.0. *Gr Interakt Org* **52**, 203–225 (2021)

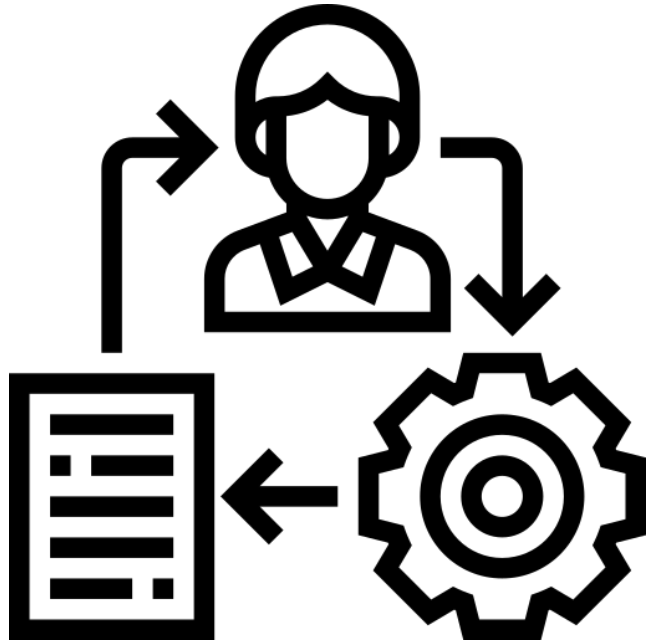
Arten des Lernens

	Formale Kompetenzentwicklung	Non-formale Kompetenzentwicklung	Informelle Kompetenzentwicklung
Organisationsgrad	• Stets organisiert und strukturiert	• Eher organisiert	• Nicht organisiert
Lernintention	• Lernen ist beabsichtigt • Lernziele sind expliziert und bekannt	• Lernen ist teilweise intendiert • Lernziele werden teilweise expliziert	• Lernen ist nicht intendiert oder zielgerichtet, sondern eher beiläufig • Lernziele sind nicht expliziert
Lernort	• Meist vom Arbeitsort getrennt, z. B. Seminare, Kurse	• Eher im Prozess der Arbeit, z. B. Anlernen, Unterweisungen	• Unterschiedlich z. B. soziale Situationen (Lernen von anderen Personen) oder Reflexion (Lernen von sich selbst)

Blumberg, V.S.L., Kauffeld, S. Kompetenzen und Wege der Kompetenzentwicklung in der Industrie 4.0. *Gr Interakt Org* **52**, 203–225 (2021)

Non-formale Kompetenzentwicklung

- Kompetenzen können formell in Schulungen, aber auch Prozess der Arbeit entwickelt werden
- Konzepte des arbeitsintegrierten Lernens sind oft **nicht hinreichend bekannt**, werden in der Praxis **wenig systematisch genutzt** und das Lernpotential von Arbeitsaufgaben wird folglich **nicht ausgeschöpft**



Vorteile non-formales Lernen vs. formales Lernen

1) **Anpassung des Lernens an den Kontext:** Lernen kann an die konkreten Anforderungen angepasst werden

Vorteile non-formales Lernen vs. formales Lernen

1) **Anpassung des Lernens an den Kontext:** Lernen kann an die konkreten Anforderungen angepasst werden
2) **Flexibilität:** erfordert keine Abwesenheit vom Arbeitsplatz

Vorteile non-formales Lernen vs. formales Lernen

1) **Anpassung des Lernens an den Kontext:** Lernen kann an die konkreten Anforderungen angepasst werden
2) **Flexibilität:** erfordert keine Abwesenheit vom Arbeitsplatz
3) **Transfer in die Praxis:** bewährte Strategien und Problemlösungen können auf andere Arbeitsanforderungen übertragen werden

Vorteile non-formales Lernen vs. formales Lernen

1) **Anpassung des Lernens an den Kontext:** Lernen kann an die konkreten Anforderungen angepasst werden
2) **Flexibilität:** erfordert keine Abwesenheit vom Arbeitsplatz
3) **Transfer in die Praxis:** bewährte Strategien und Problemlösungen können auf andere Arbeitsanforderungen übertragen werden
4) **Beschäftigungsfähigkeit innerhalb der Organisation:** Marktwert steigern, da erfolgreiches Lernen dazu führt, dass Arbeitsanforderungen besser bewältigt werden

Vorteile non-formales Lernen vs. formales Lernen

1) **Anpassung des Lernens an den Kontext:** Lernen kann an die konkreten Anforderungen angepasst werden
2) **Flexibilität:** erfordert keine Abwesenheit vom Arbeitsplatz
3) **Transfer in die Praxis:** bewährte Strategien und Problemlösungen können auf andere Arbeitsanforderungen übertragen werden
4) **Beschäftigungsfähigkeit innerhalb der Organisation:** Marktwert steigern, da erfolgreiches Lernen dazu führt, dass Arbeitsanforderungen besser bewältigt werden
5) **Innovation:** gelungenes Lernen im Prozess der Arbeit führt ggf. sogar zu neuen, besseren Lösungen

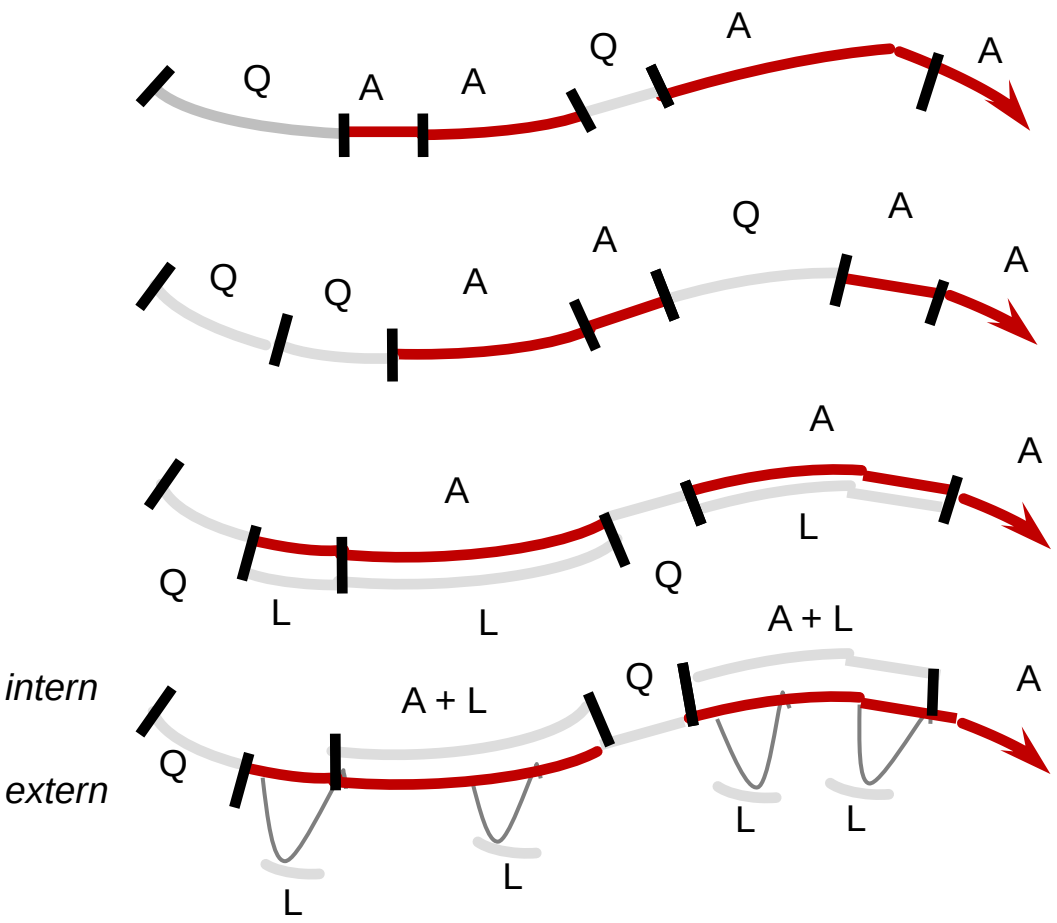
Die Personalentwicklung zur Organisationsentwicklung nutzen

Früher
Getrennte Anwendungs- und Lernphasen bei vertretbarer Effizienz

90er Jahre
Getrennte Anwendungs- und Lernzeiten bei sinkender Effizienz

Vision der 90er
Keine gedankliche Trennung zwischen Anwendung und Qualifizierung

Unsere Vision
- → Wissensinput von extern
- → Lernen, um die Organisation zu verändern
- → Anwendung, Arbeit und Lernen verschmelzen



- Stabile Prozesse
- Überschaubare Informationen

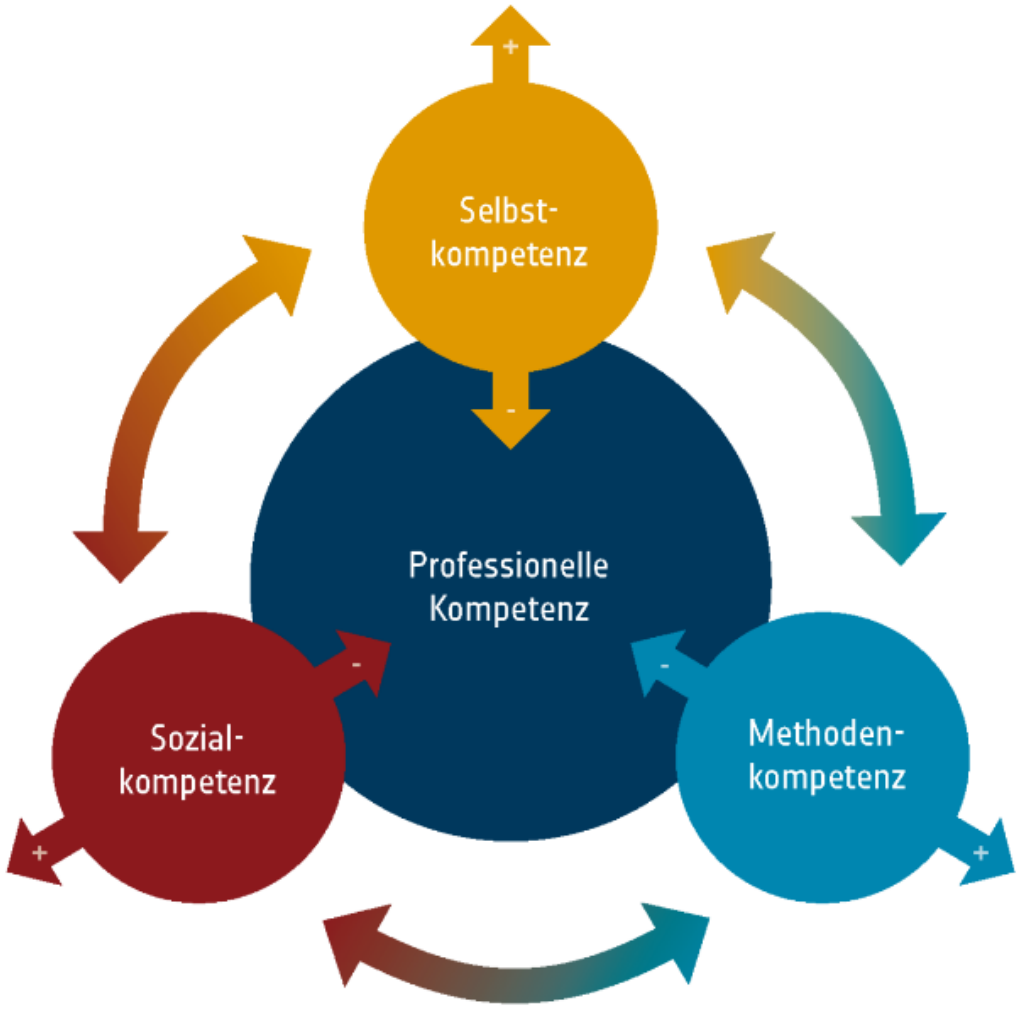
- Kurzlebige Prozesse
- Informationsüberfluss

- Lernfähige Prozesse
- Lernen on Demand
- Situationsgerechte Informationen

- Disruptive Technologien erfordern neue Prozesse
- Unsichere Informationen (VUKA Welt)

Q = Qualifizierung
L = Lernen
A = Anwendung

Kompetenzfacetten



Kauffeld, 2014; 2016

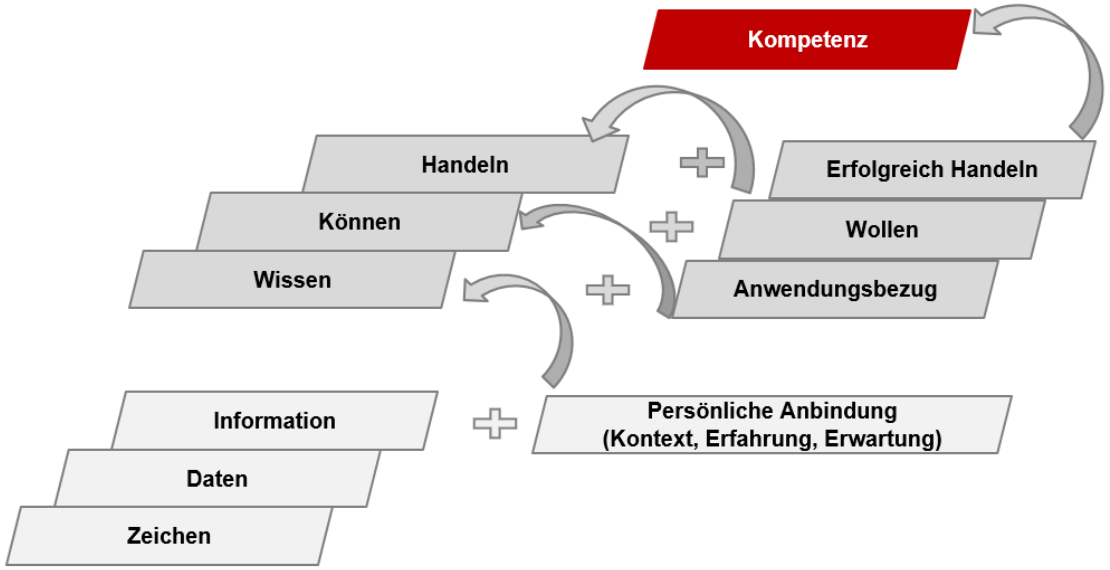
Selbstkompetenzen

Selbstkompetenz: sich selbst einzuschätzen und Bedingungen zu schaffen, um sich im Rahmen der Arbeit zu entwickeln; die Offenheit für Veränderungen, das Interesse aktiv zu gestalten und mitzuwirken und die Eigeninitiative, sich Situationen und Möglichkeiten zu schaffen

→Mitwirkung
→Verantwortungsübernahme und Initiative
→Veränderungsinteresse
→Selbstmanagement

Exkurs: Kompetenz und Performanz

Psychologie: Kompetenz durch erfolgreiches Handeln (in Anlehnung an North, 2002)



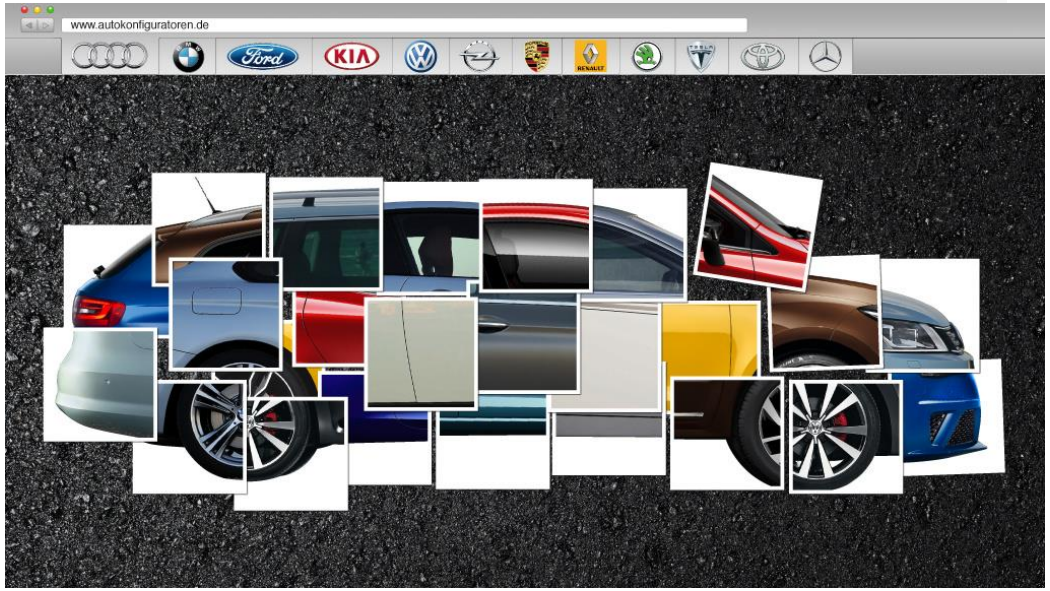
Chomsky (1981) grenzt Kompetenz von Performanz ab. Er definiert *Performanz* als „das beobachtbare Verhalten, in dem die Kompetenz sichtbar wird.“ → **„Man muss es nicht nur können, man muss es auch zeigen.“**

„Kompetenz ohne Performanz ist leer. Performanz ohne Kompetenz ist blind.“ (Baumgartner, 2018)

Job Crafting

- Turnschuhhersteller werben mit der Anpassung des Laufschuhs an die individuellen Bedürfnisse und Präferenzen

- AutokäuferInnen konfigurieren ihren neuen Wagen online so, wie es den eigenen Neigungen entspricht



… und die Arbeitsstelle? Oft eher Konfektionsware!

… ArbeitnehmerInnen haben häufig gar nicht den Eindruck, dass sie an ihrer Arbeit etwas verändern können.

→ Job Crafting kann dazu ermutigen, die eigenen Spielräume wahrzunehmen und auszugestalten

Job Crafting

Weg-von-Bewegung: das minimieren, was mich belastet oder überfordert

Hin-zu-Haltung: mehr von dem in meinen Job-Alltag einbringen, was mich anzieht und mir Energie gibt

Nutzen von Job Crafting

Höhere Leistung und seltenere Kündigungsabsichten (Rudolph et al., 2017)

Verbessertes Verhältnis zwischen Führungskräften und Team-Mitgliedern (Kishna, 2020; van den Heuvel et al., 2015)

Besseres Verhältnis zu Kollegen (Tims et al., 2015)

Bessere Leistungsbeurteilungen, höhere erlebte Selbstwirksamkeit und bessere Karriereoptionen (Wingerden et al., 2017)

Erhöhte Performance bei der Bearbeitung von Aufgaben, höhere Zufriedenheit mit der eigenen Karriere und gestiegenes Engagement in der Arbeit (Dubbelt et al., 2019)

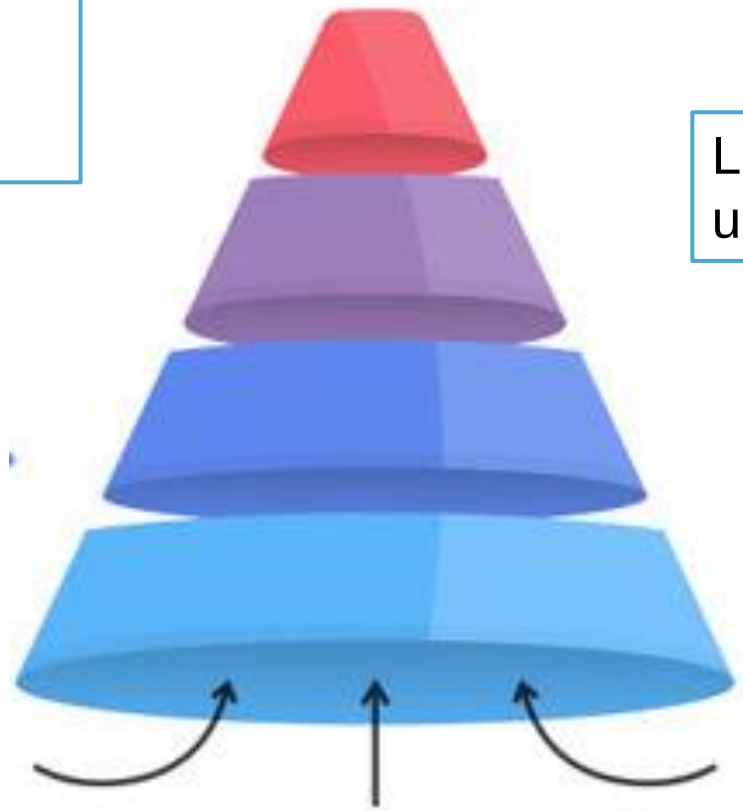
Niedrigere Erschöpfung und geringere Burnout-Raten, sowie gesunkene Neigung zu Depression (Cheng & O-Yang, 2018; Slemp & Vella-Brodrick, o.J.; Tims et al., 2013; Rudolph et al., 2017)

Idee

Non-formales Lernen:
Möglichkeiten ausschöpfen,
Kosten und Zeit sparen

Eine „Tool-Box“ für jeden
Mitarbeitenden

Bottom-Up Kompetenzentwicklung



Innovation und Reflektion fördern

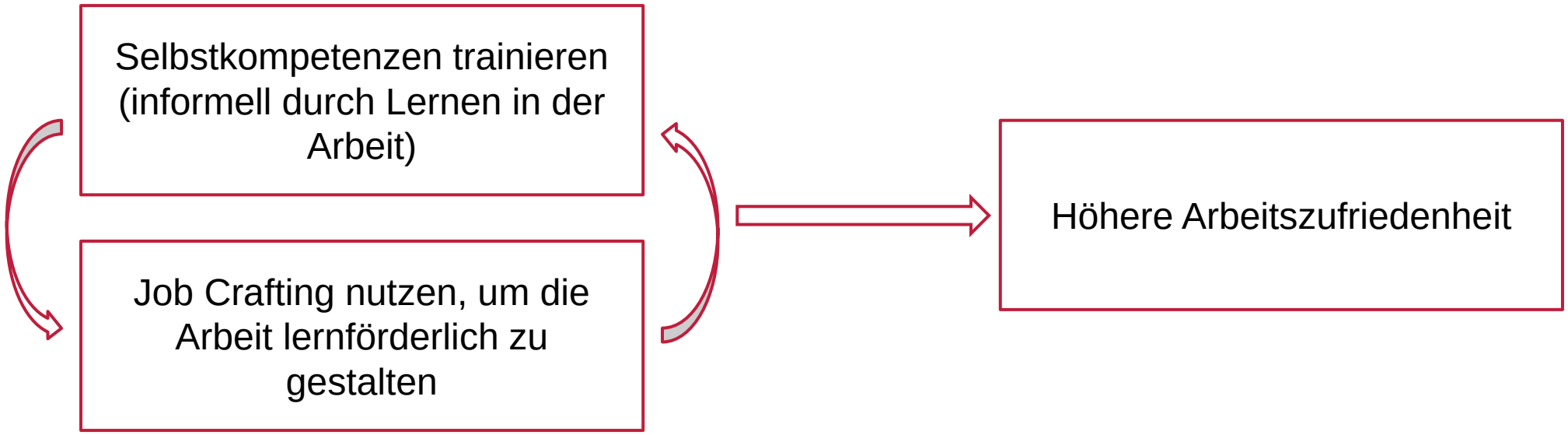
Lust auf Weiterbildung machen
und Hemmschwellen reduzieren

Durch Partizipation wird
Akzeptanz gefördert

Arbeitsplatzzufriedenheit steigern

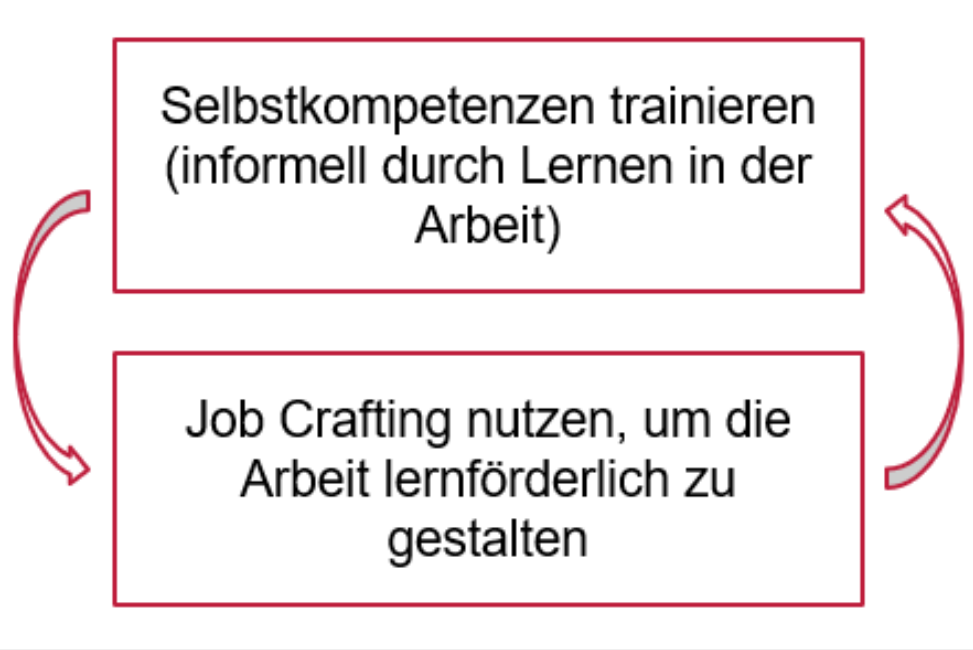
Idee

- Wochenbuchstudie von September 2023 – Dezember 2023 (4 Monate,16 Messzeitpunkte)
- Selbstkompetenzen entwickeln und Methoden zum Job Crafting entwickeln
- **Ergebnis:** höhere Arbeitszufriedenheit; mehr Innovation; Mitarbeiterbindung



Idee

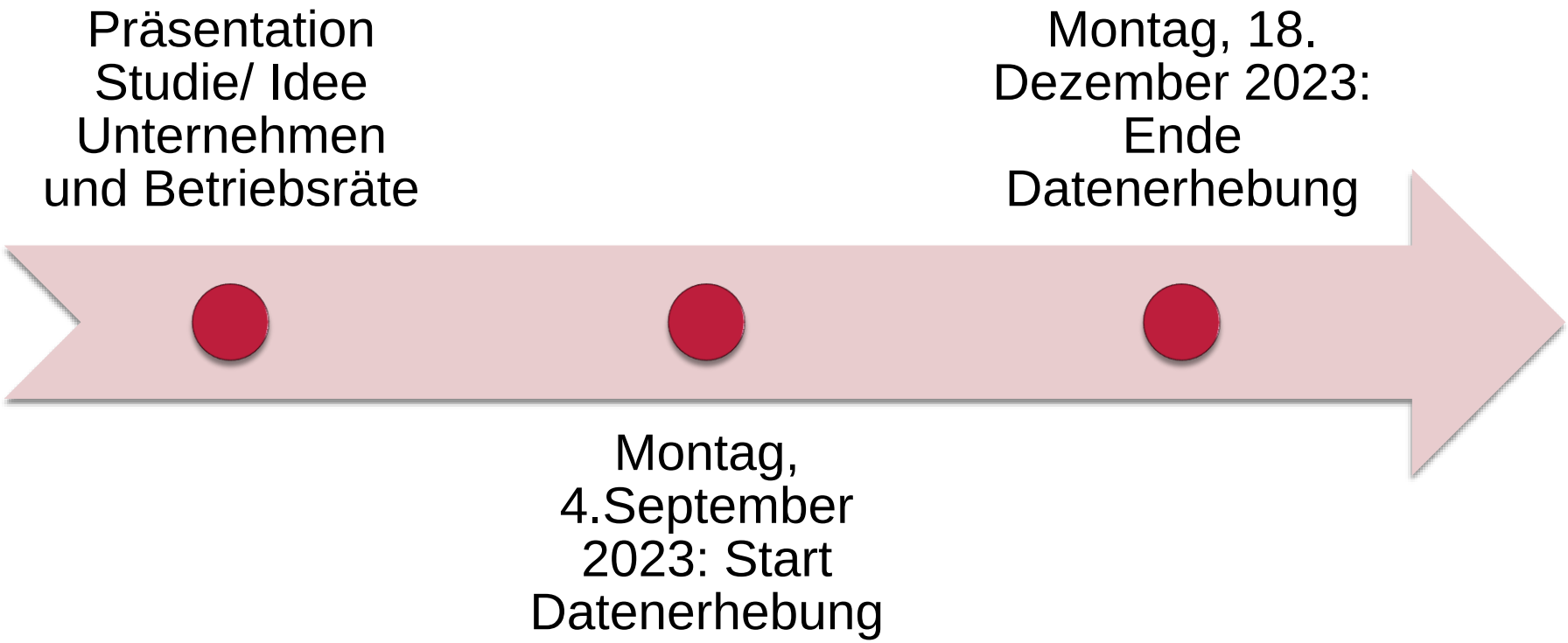
- Tagebuchstudie von September 2023 – Dezember 2023 (4 Monate,16 Messzeitpunkte)
- Selbstkompetenzen entwickeln und Methoden zum Job Crafting entwickeln
- **Ergebnis:** höhere Arbeitszufriedenheit; mehr Innovation; Mitarbeiterbindung



Fragebogen

→ Selbstbeschreibungen können beim Einzelnen Reflexionsprozesse anstoßen, die realistische Zielsetzung unterstützen und Wege für die Zielerreichung aufzeigen (Herold, 2003)

Zeitstrahl Datenerhebung



Aufnahmefragebogen

- Alter
- Geschlecht
- Bundesland
- Beschäftigung (zu dem aktuellen Zeitpunkt ja oder nein)
  - Mindestens 20h pro Woche
- Länge der Beschäftigung
- Branche
- Art der Tätigkeit

Wöchentlicher Fragebogen – Beispielfragen

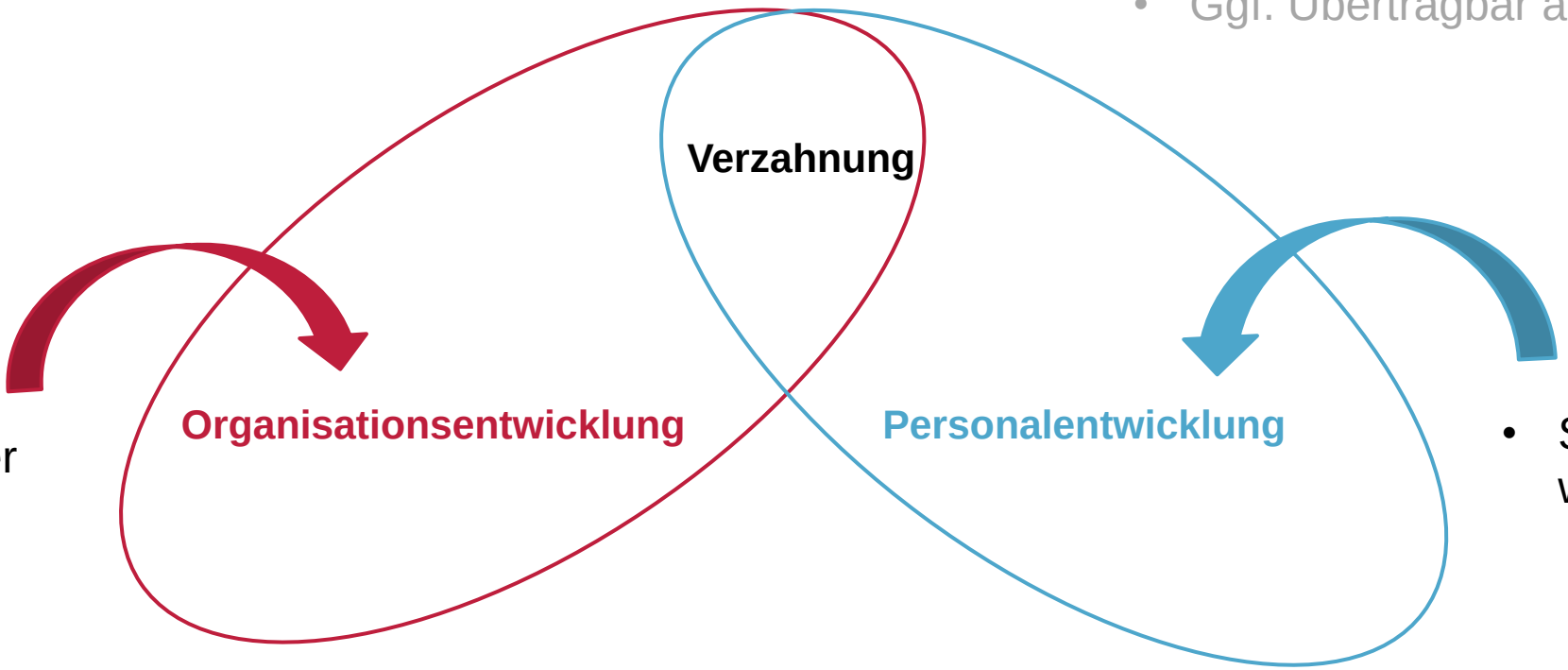
- Selbstkompetenzen (4 – 5 Items): „Gestaltungsmöglichkeiten innerhalb der Organisation zu nutzen fällt mir leicht.“
  - Kauffeld, 2021
- Job Crafting (4 – 5 Items): „Ich frage, ob mein Vorgesetzter mit meiner Arbeit zufrieden ist.“
  - Tims, Bakker & Derks, 2012
- Arbeitsbelastung (4 Items): „Hast du zu viel Arbeit zu erledigen?“
  - Van Veldhoven & Meijman, 1994)
- Negativer Affekt (5 Items): die Intensität zwischen 5 Abstufungen wählen und hinter die folgenden Wörter schreiben – verärgert, feindselig, beschämt, nervös, ängstlich
  - Thomson, 2007
- Arbeitszufriedenheit (1 Item): „Wie zufrieden waren Sie letzte Woche insgesamt mit Ihrem Job?“
  - Wanous et al., 1997
- Work Engagement (5 Items): „Die Woche hat mein Job mich inspiriert.“
  - UWES (Schaufeli et al., 2006; Simbula et al., 2008)
- Emotional Exhaustion (3 Items): „Diese Woche habe ich mich durch meine Arbeit emotional erschöpft gefühlt.“
  - MBI-Educator Survey (Maslach et al., 1996; Sirigatti & Stefanile, 1993)
- Organisationsentwicklung (4 Items): „Ich fühle mich für das Gesamtergebnis der Arbeit in meiner Organisation verantwortlich.“
  - Angelehnt an Kauffeld & Frieling (2001): Der Fragebogen zur Arbeit im Team (FAT)

Intervention: Job Crafting Boosts

- In der Studie werden 2 Gruppen erstellt (randomisiert)
- **Gruppe 1: Kontrollgruppe**
- **Gruppe 2: Interventionsgruppe** (bekommt “Job Crafting Boosts”)
  - Teilnehmende werden ermutigt bis zu drei “Job Crafting Boosts” pro Woche auszuprobieren
  - Ein Beispiel eines “Job Crafting Boosts”, um strukturelle Ressourcen im Job zu erhöhen ist: “Arbeiten Sie für 20 Minuten nur an einer Aufgabe, legen Sie in der Zeit ihr Telefon weg und ignorieren Sie ihre E-Mails (Tipp: Stellen Sie sich einen Wecker!)

Personalentwicklung → Organisationsentwicklung

Nutzen für Sozialpartner:
- Low-Level Interventionskonzept
- Ggf. Übertragbar auf Flüchtlingspolitik

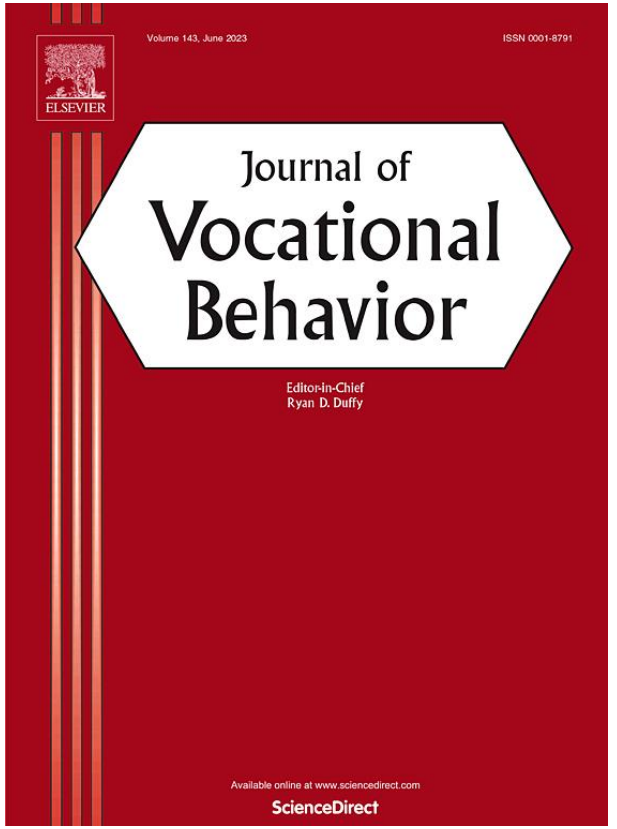


- Wissenstransfer
- Mitwirkung
- Vorschläge
- Innovation
- Digitalisierung weiterbringen

- Selbstkompetenzen werden gestärkt

International Publizieren

- **Ziel:** Studie international publizieren
- Deutschland als Weiterbildungsrepublik positionieren



Das heißt konkret…

…Lust auf Bildung machen!

…positive Lernkultur im Unternehmen schaffen!

Das heißt konkret…

…Lust auf Bildung machen!

…positive Lernkultur im Unternehmen schaffen!

UND HIERFÜR BRAUCHEN WIR IHRE UNTERSTÜTZUNG!

ANMELDUNG ZUR STUDIE