

## Theorie der Arbeitsangepasstheit

Die Begründer der Theorie der Arbeitsangepasstheit, Dawis, Lofquist und Weis (1968), postulieren, dass das Individuum bestimmte biologische und psychische Bedürfnisse hat, die nach seinen Erwartungen durch die Berufsarbeit erfüllt werden. Gleichzeitig verfügt der Mensch über Fähigkeiten zur Erfüllung bestimmter Berufsanforderungen. Die ‚Arbeitspersönlichkeit‘ umfasst also sowohl die Bedürfnisse als auch die Fähigkeiten.

Wird eine berufstätige Person den Anforderungen eines Arbeitsplatzes gerecht, kommt es zur Verstärkung, was zur Arbeitszufriedenheit und zur erneuten positiven Beurteilung des Arbeitsverhaltens durch Vorgesetzte führt. Wandeln sich die Arbeitsanforderungen und kann die/der Einzelne dadurch keine angemessenen Leistungen mehr erzielen, erfolgt eine negative Rückmeldung bis hin zur Entlassung, wenn eine rechtzeitige Anpassung nicht gelingt. Bevor es zu einer Anpassung kommt, muss die berufstätige Person ein gewisses Maß an Nicht-Entsprechung ertragen. Wie viel Nicht-Entsprechung sie toleriert, ehe sie eine Anpassung vornimmt, definiert ihre Flexibilität.

Aktives Anpassungsverhalten konzentriert sich auf Änderungen der Arbeitsumgebung und ihrer Verstärkermechanismen. Bei reaktivem Verhalten versucht sich der Mensch so zu ändern, dass er besser den Anforderungen gerecht wird.

Die sich mit der Zeit herausbildenden Verhaltenstendenzen in Bezug auf solche Angleichungserfordernisse charakterisieren den Anpassungsstil eines Menschen. Wirksame beraterische Hilfe bei der Laufbahnplanung ist ohne Kenntnis der diesen Stil prägenden Faktoren, nämlich Flexibilität, Aktivität oder Reaktivität und Ausdauer (perseverance) auch bei schwierigen Anpassungsvorgängen nicht möglich.

Die Theorie der Arbeitsangepasstheit lässt sich mit folgenden ausgewählten Merksätzen (aus der Sicht des Individuums) charakterisieren (vgl. Dawis 1996, S. 89 ff.):

- I Arbeitsangepasstheit zeigt sich in jeder Phase durch eine Entsprechung von Arbeitszufriedenheit und zufriedenstellendem Arbeits- und Leistungsverhalten
- II Befriedigendes Arbeits- und Leistungsverhalten wird bestimmt von der Entsprechung der individuellen Fähigkeiten und den Anforderungen am Arbeitsplatz
- IIa Die Kenntnis der Fähigkeiten und des beruflichen Leistungsverhaltens eines Menschen erlaubt Schlussfolgerungen auf die Anforderungen der Arbeitsumgebung

- IIb Die Kenntnis der Anforderungen am Arbeitsplatz und des Arbeits- und Leistungsverhaltens der Mitarbeitenden lassen Rückschlüsse auf deren Fähigkeiten zu
- III Die Arbeitszufriedenheit hängt mit der Verstärkung der Wertvorstellungen der Mitarbeitenden durch ihr Arbeitsumfeld zusammen
- IIIa Die Kenntnis der Verstärkungen am Arbeitsplatz der Mitarbeitenden und ihrer Arbeitszufriedenheit erlauben Rückschlüsse auf ihr individuelles Wertsystem
- IIIb Die Kenntnis des individuellen Wertsystems und der Arbeitszufriedenheit erlauben Rückschlüsse auf die Verstärkungsmechanismen am Arbeitsplatz
- IV Die Dauer der Beschäftigung hängt positiv zusammen mit Arbeitszufriedenheit und befriedigendem Arbeits- und Leistungsverhalten
- V Die Wahrscheinlichkeit von Anpassungsnotwendigkeiten in der Arbeitsumgebung ist negativ, bezogen auf das Arbeits- und Leistungsverhalten der Mitarbeitenden
- VI Die Notwendigkeit einer individuellen Arbeitsanpassung wirkt negativ auf die Arbeitszufriedenheit.

Die Theorie der Arbeitsangepasstheit hat zur Entwicklung einer Reihe von Instrumenten zur Messung der Berufszufriedenheit und des Arbeits- und Leistungsverhaltens geführt. Bedeutung gewinnt dieser Ansatz, der sich im Gegensatz zu anderen Theorien nicht nur auf das Individuum, sondern auch auf dessen Berufs- und Arbeitsumgebung bezieht, vor allem hinsichtlich lebenslanger Laufbahnberatung von Berufstätigen. Und zwar sowohl in der öffentlichen oder privaten Berufsberatung als auch im betrieblichen Personal-Management.

## Quellen

Dawis, R.V. (1996): The Theory of Work Adjustment and Person – Environment – Correspondence counselling. In: Brown, D. *et al.* (2002), S. 75-120.

Dawis, R. V., Lofquist, L. H., & Weiss, D. J. (1968). *A theory of work adjustment (A revision)*. Minnesota studies in vocational rehabilitation Nr. XXIII. University of Minnesota.