



APOLLON
Akademie

AOPSH01Y

Arbeits-, Organisations- und Personalpsychologie



**Bettina S. Wiese
Marc Syndicus**

**Arbeits-, Organisations-
und Personalpsychologie**

AOPSH01Y



Prof. Dr. Bettina S. Wiese

(geb. 1968) leitet seit 2011 den Lehrstuhl für Personal- und Organisationspsychologie an der RWTH Aachen, auf den sie nach akademischen Stationen an der Universität Marburg (Psychologiestudium), dem Max-Planck-Institut für Bildungsforschung in Berlin (Promotion an der Freien Universität Berlin), der Universität Koblenz-Landau, der Universität Zürich (Habilitation) und der Universität Basel berufen wurde. Im Zentrum ihrer Forschung steht die Frage, wie Menschen vorgehen, um ihre Karrieren erfolgreich zu gestalten und im Alltag eine zufriedenstellende Lebensführung in Beruf und Privatleben zu erreichen.



Marc Syndicus

(geb. 1986) M. Sc. und Betriebswirt (IWW), ist seit Abschluss des Psychologiestudiums an der RWTH Aachen Doktorand am Lehrstuhl von Frau Prof. Dr. Wiese. In Rahmen seiner Promotion beschäftigt er sich mit der Frage, wie Arbeitsplatzstressoren (Lärm, Hitze oder Unterbrechungen) unser Entscheidungsverhalten, insbesondere bei Entscheidungen unter Risiko und Ungewissheit beeinflussen.

Werden Personenbezeichnungen aus Gründen der besseren Lesbarkeit nur in der männlichen oder weiblichen Form verwendet, so schließt dies das jeweils andere Geschlecht mit ein.

Falls wir in unseren Studienheften auf Seiten im Internet verweisen, haben wir diese nach sorgfältigen Erwägungen ausgewählt. Auf die zukünftige Gestaltung und den Inhalt der Seiten haben wir jedoch keinen Einfluss. Wir distanzieren uns daher ausdrücklich von diesen Seiten, soweit darin rechtswidrige, insbesondere jugendgefährdende oder verfassungsfeindliche Inhalte zutage treten sollten.

Arbeits-, Organisations- und Personalpsychologie

Inhaltsverzeichnis

Einleitung	1
1 Einführung in die Arbeits-, Organisations- und Personalpsychologie	3
1.1 Definitionen der Arbeits-, Organisations- und Personalpsychologie	3
1.2 Aufgabenfelder und Ziele der Arbeits-, Organisations- und Personalpsychologie.....	5
1.2.1 Aufgaben der Arbeitspsychologie	5
1.2.2 Aufgaben der Organisationspsychologie	7
1.2.3 Aufgaben der Personalpsychologie	7
1.3 Trends in der Forschung	8
1.4 Atypische Beschäftigungsverhältnisse und Flexibilisierungsprozesse...	10
Zusammenfassung	12
Aufgaben zur Selbstüberprüfung	12
2 Arbeit und Leistung	13
2.1 Funktionen und Wirkungen von Arbeit	13
2.1.1 Belastung und Beanspruchung	15
2.1.2 Arbeit und Persönlichkeit	20
2.2 Leistung und Leistungsmessung	22
Zusammenfassung	27
Aufgaben zur Selbstüberprüfung	28
3 Individuum und Erwerbsleben	29
3.1 Beruf und Karriere	29
3.1.1 Berufs- und Karrierebegriff.....	29
3.1.2 Berufswahl und -entwicklung	30
3.2 Einstellung zu Arbeit und Organisation	33
3.2.1 Organisationales Commitment	33
3.2.2 Motive, Werte und Ziele	34
3.3 Arbeitszufriedenheit	37
3.3.1 Modelle der Arbeitszufriedenheit	37
3.3.2 Messung der Arbeitszufriedenheit	39
3.3.3 Arbeitszufriedenheit und Leistung	40
Zusammenfassung	41
Aufgaben zur Selbstüberprüfung	41

4	Verfahren der Personalauswahl und -entwicklung	42
4.1	Personalauswahl	42
4.1.1	Anforderungsanalyse	43
4.1.2	Verfahren und deren Prognosegüte	44
4.2	Personalentwicklung	48
	Zusammenfassung	54
	Aufgaben zur Selbstüberprüfung	55
5	Interaktion in Organisationen: Führung und Teamarbeit	56
5.1	Führung	56
5.1.1	Begriff der Führung und Aufgaben einer Führungskraft	57
5.1.2	Persönlichkeit und Führungsverhalten	59
5.2	Gruppen und Teams in Organisationen	62
5.2.1	Leistungsförderliche und -mindernde Effekte	62
5.2.2	Auswirkungen auf die Arbeitszufriedenheit	67
5.2.3	Konflikte	68
	Zusammenfassung	69
	Aufgaben zur Selbstüberprüfung	70
6	Organisationen aus psychologischer Perspektive – mehr als nur ein Organigramm	71
6.1	Der Begriff Organisation und Organisationstheorien	71
6.2	Organisationsstrukturen	75
6.2.1	Merkmale der Organisationsstruktur	75
6.2.2	Gestaltung von Organisationsstrukturen	77
6.2.3	Exkurs: Mitarbeiterbefragungen als Instrument der Organisationsdiagnostik	80
6.3	Kultur und Klima in Organisationen	82
	Zusammenfassung	84
	Aufgaben zur Selbstüberprüfung	84
	Schlussbetrachtung	85
	Anhang	
A.	Bearbeitungshinweise zu den Übungen	86
B.	Lösungen der Aufgaben zur Selbstüberprüfung	88
C.	Abkürzungsverzeichnis	91
D.	Glossar	92
E.	Literaturverzeichnis	96
F.	Abbildungsverzeichnis	108
G.	Tabellenverzeichnis	109
H.	Sachwortverzeichnis	110
I.	Einsendaufgabe	113

Einleitung

Liebe Kursteilnehmerin, lieber Kursteilnehmer,

das Interesse, psychologische Theorien und Methoden in den Bereichen Arbeit und Organisation (einschließlich Personal) einzusetzen, lässt sich nur schwer mit einem exakten geschichtlichen Startpunkt versehen. Die vertiefende und wissenschaftliche Auseinandersetzung mit den Arbeitsbedingungen, den sozialen Strukturen einer Organisation oder auch Fragen der Arbeitszufriedenheit scheint jedoch – zumindest in dem uns heute vertraut erscheinenden Umfang – eine vergleichsweise kurze Geschichte zu haben. Aus heutiger Sicht müssen die Arbeitsbedingungen in der Stahl- oder Bergwerksindustrie unvorstellbar gewesen sein, bis in Deutschland mit der Einführung der Sozialgesetze durch Otto von Bismarck 1883/1884 ein steter, vielschichtiger Perspektivenwechsel und Veränderungsprozess der Arbeitswelt eingeleitet wurde.

Als Konsequenz der industriellen Revolution entwickelten sich völlig neue Formen der Arbeit, sei es der Einsatz von Maschinen oder die Notwendigkeit, die Tätigkeiten größerer Arbeitnehmergruppen in Fabriken zu koordinieren und zu organisieren. Eine herausstechende Person ist hierbei Hugo Münsterberg, der in seinem 1912 veröffentlichten Buch „Psychologie und Wirtschaftsleben“ wegbereitende Untersuchungen und Gedanken im heute als Personal- und Arbeitspsychologie bezeichneten Bereich schildert. Seine Studien zur Personalauswahl (Eignung von Straßenbahnführern) und seine Beiträge zur Berufsberatung und Gestaltung von Arbeitsbedingungen können als richtungsweisend bewertet werden.

Im Rahmen der Veränderungen und Umbrüche in der Arbeitswelt sind die Menschenbilder und Werte, über die die Akteure in der jeweiligen Zeit verfügten, von zentraler Bedeutung. Die wohl bekannteste Untersuchung in diesem Zusammenhang sind die **Hawthorne-Studien** der 1920er-Jahre, die trotz Kritik an der methodischen Umsetzung (vgl. Wickström; Bendix, 2000) einen Perspektivenwechsel in Gang gesetzt haben, aus dem letztlich die **Human-Relations-Bewegung** hervorging. Damit rückten die teils informellen sozialen Beziehungen der Mitarbeiter untereinander und zu ihren Führungskräften in den Vordergrund des Forschungs- und Gestaltungsinteresses.

Die sozialpsychologische Betrachtung gesamter Organisationen kann ebenfalls in der Tradition dieser Entwicklung gesehen werden. Auch hier handelt es sich um ein vergleichsweise junges Feld. Katz und Kahn integrieren in ihrem Buch „The social psychology of organizations“ (1966) sozialpsychologische, soziologische und systemtheoretische Perspektiven und können als Mitbegründer der modernen Organisationspsychologie angesehen werden.

Dieser kleine Überblick soll Ihnen vergegenwärtigen, dass Arbeit und Arbeitsumfeld einem historischen Wandel sowie einer Veränderung und aktiven Gestaltung durch die Beteiligten unterliegen. Auch wenn die Zeiten von Kinderarbeit, fehlender sozialer Absicherung und Ausbeutung der Arbeiter in unserer Gesellschaft weitgehend überwunden scheinen, sind die Herausforderungen der heutigen Arbeitswelt nicht weniger interessant, anspruchsvoll oder bedeutsam. Gerade die zunehmende Flexibilisierung der Arbeitsverhältnisse, gekennzeichnet durch Projektarbeit oder eine steigende Anzahl von Leiharbeitsverhältnissen, seien hier exemplarisch erwähnt.

Hinweis

Übergeordnetes Ziel dieses Studienhefts ist es, Ihren Blick für die vielfältigen Anwendungsbereiche der Psychologie in der Arbeitswelt zu schärfen. Neben dieser Sensibilisierung sollen Sie in die Lage versetzt werden, mit einer neugierig-kritischen und methodisch fundierten Herangehensweise den vielfältigen psychologischen Frage- und Problemstellungen in der Arbeitswelt zu begegnen.

Struktur des Studienhefts

Im 1. Kapitel werden Ihnen die Grundbegriffe sowie Anwendungs- und Aufgabenfelder erläutert. Sie lernen einige ausgewählte aktuelle Forschungsfelder kennen und erhalten Hinweise, wie Sie sich über die dargestellte Momentaufnahme hinaus auch in Zukunft über Entwicklungen informieren können.

Kapitel 2 bringt Ihnen die Begriffe Arbeit, Leistung sowie Belastung und Beanspruchung näher. Wovon ist die Rede, wenn diese Begriffe fallen? Wie können diese aus psychologischer Sicht interpretiert werden? Weiterhin werden ausgewählte Befunde zum Zusammenhang von Persönlichkeit und Arbeit beschrieben.

Im 3. Kapitel wenden wir den Blick auf die einzelne, im Arbeitsleben stehende Person. Was kennzeichnet die Begriffe Beruf und Karriere? Im Fokus stehen hierbei die Motive, Werte und Ziele, die entscheidenden Einfluss auf das Erleben (z. B. Arbeitszufriedenheit) und Verhalten (z. B. Berufswahl) ausüben.

Das 4. Kapitel beschreibt Personalauswahl und -entwicklung als Kernelemente der Personalpsychologie. Es werden biografie-, eigenschafts- und simulationsorientierte Verfahren der Eignungsdiagnostik vorgestellt. Weiterhin werden Ansatzpunkte der Personalentwicklung und diesbezügliche Evaluationskriterien beschrieben.

Kapitel 5 lenkt den Fokus auf die Interaktion von Mitarbeitern in Unternehmen. Von besonderem Interesse sind hierbei Eigenschaften und Verhalten der Führungskraft sowie eine kritische Betrachtung der Gruppen- bzw. Teamarbeit, die nicht pauschal als die „beste“ oder „effektivste“ Methode der Arbeitsorganisation bezeichnet werden kann.

Im 6. Kapitel wird der Fokus erweitert, indem die Eigenschaften und Besonderheiten der Organisation als Betrachtungsgegenstand untersucht werden. Ähnlich dem oben beschriebenen Perspektivwechsel hat sich die Betrachtung und Interpretation von Organisationen gewandelt. Lange Zeit unbeachtete Eigenschaften von Unternehmen wie Organisationskultur und -klima werden uns hier begegnen.

Wir hoffen, bei Ihnen das Interesse an den psychologischen Aspekten der Arbeitswelt wecken zu können, und freuen uns, Ihnen mit diesem Studienheft ein spannendes Anwendungsfeld der Psychologie näherbringen zu dürfen.

Wir wünschen Ihnen viel Erfolg bei der Bearbeitung des Studienhefts!

1 Einführung in die Arbeits-, Organisations- und Personalpsychologie

Nach dem Bearbeiten dieses Kapitels kennen Sie ausgewählte Definitionen von Arbeits-, Organisations- und Personalpsychologie. Sie können Gemeinsamkeiten und Unterschiede der drei Teildisziplinen beschreiben und Anwendungsbeispiele aus dem (Arbeits-)Alltag skizzieren. Darüber hinaus sind Sie in der Lage, beispielhaft einige Trends aus der Forschung darzustellen.

Die Psychologie als Wissenschaft hat durch ihre grundlegende Definition das Ziel, menschliches Erleben und Verhalten zu beschreiben, zu erklären und vorherzusagen. Einfluss auf das Verhalten zu nehmen, stellt ein weiteres häufig genanntes Ziel dar. Auch wenn dieser Begriff zunächst negativ besetzt scheint (im Sinne einer „Verführung“, „Überredung“ oder „Manipulation“), finden sich berechnete und oftmals erstrebenswerte Einflussnahmen zur Verhaltensänderung auch im Arbeitsbereich, z. B. beim Aufbau berufsrelevanter Kompetenzen. Auch im Rahmen der Mitarbeiterführung nimmt die Einflussnahme, etwa über Kommunikation, einen hohen Stellenwert ein. Übertragen auf den Bereich der Arbeits-, Organisations- und Personalpsychologie (im weiteren Verlauf des Studienhefts abgekürzt als AOP), deren Teilbereiche im Folgenden genauer betrachtet werden, bleiben die Kerngedanken der oben beschriebenen Grunddefinition erhalten.

1.1 Definitionen der Arbeits-, Organisations- und Personalpsychologie

Nachfolgend werden wir Ihnen Definitionen der AOP an die Hand geben, die durch renommierte Fachvertreter formuliert wurden und zur prägnanten Charakterisierung der einzelnen Teildisziplinen herangezogen werden können.

Arbeitspsychologie

„versteht sich als Querschnittsdisziplin der Allgemeinen Psychologie und Teilgebiet der Angewandten Psychologie. Als Querschnittsdisziplin übernimmt sie Erkenntnisse der psychologischen Grundlagenforschung und entwickelt Methoden, die für die Analyse, Bewertung und Gestaltung menschlicher Arbeit von Bedeutung sind“ (Sonntag et al., 2012, S. 18).

Obwohl der Arbeitspsychologie aufgrund von Überschneidungen, besonders zur Organisations- und Personalpsychologie, keine dominierende Stellung innerhalb der AOP zugesprochen werden kann, wollen wir uns ihren Gegenstandsbereich etwas ausführlicher anschauen und inhaltlich anreichern. Ulich sieht als Kerngedanken der Arbeitspsychologie

„die Erkenntnis, dass es heutzutage möglich – und notwendig – ist, Arbeitstätigkeiten und Organisationsstrukturen so zu gestalten, dass sie Humankriterien und langfristig orientierten Kriterien betrieblicher Effizienz zugleich entsprechen“ (Ulich, 2011, S. 3).

Unter dem Begriff **Humankriterien der Arbeit** wird nach Hacker und Richter (1984, S. 30) zusammengefasst, dass Arbeitstätigkeiten bzw. -aufgaben

- ausführbar,
- schädigungslos,
- beeinträchtigungsfrei und
- persönlichkeitsförderlich sein sollen.

Aus anwendungsbezogener Perspektive beschreibt Ulich drei Hauptaufgabenbereiche der anwendungsbezogenen Arbeitspsychologie (Ulich, 2011, S. 65):

- „(1) die Analyse von Arbeitstätigkeiten und Arbeitssystemen,
- (2) die Bewertung von Arbeitstätigkeiten und Arbeitssystemen und
- (3) die Mitwirkung bei der Erarbeitung von Gestaltungsvorschlägen und deren Realisierung.“

Organisationspsychologie

In enger Anlehnung an die Grunddefinition der Psychologie skizzieren Spieß und von Rosenstiel (2010) den Gegenstand der Organisationspsychologie als

„Erleben und Verhalten vom Menschen in Organisationen unter Einschluss der Bedingungen, die dazu führen (z.B. Organisationsstrukturen) und dessen, was daraus folgt (z.B. Leistungsergebnisse)“ (Spieß; Rosenstiel, 2010, S. 1).

Der Begriff **Organisation** beschreibt in diesem Zusammenhang ein aus Individuen bzw. Gruppen bestehendes soziales System, das eine bestimmte Struktur und Regeln aufweist (z. B. Hierarchie, Arbeitsteilung) und äußeren Einflüssen unterliegt.

Personalpsychologie

Schuler beschreibt die Personalpsychologie als weiteres Teilgebiet der Arbeits- und Organisationspsychologie,

„das sich auf die Betrachtung des Individuums in seinen Verhaltens-, Befindens-, Leistungs- und Entwicklungszusammenhängen konzentriert, insbesondere in dessen Funktion als Mitarbeiter eines Unternehmens oder einer Verwaltungsorganisation. Dementsprechend stehen jene Verhaltenssegmente im Vordergrund, die einen Berufs- und Leistungsbezug aufweisen“ (Schuler, 2006, S. 4).

Auf einige Implikationen der zuvor beschriebenen Definitionen soll vor der Beschreibung der Aufgabenfelder noch eingegangen werden.



Zunächst muss festgehalten werden, dass es trotz Definitionen nicht möglich ist, einen Bereich der AOP vollständig von den anderen abzugrenzen.

So ist mit Ausnahme von Freiberuflern die Arbeitstätigkeit von Erwerbstätigen stets in einen Organisationskontext (ein kleiner Betrieb, ein Unternehmen oder ein Konzern) eingebunden. Eine arbeitspsychologische Problemstellung, z. B. die Pausenzeitgestaltung eines Mitarbeiters, kann nicht ohne Einbezug der Organisation, etwa der Pausen-

zeitgestaltung der Kollegen und genereller betrieblicher Abläufe, untersucht und verändert werden. Die Personalpsychologie kann darüber hinaus als ein Teilbereich der Arbeits- und Organisationspsychologie angesehen werden, was bereits in der Definition von Schuler (2006) erkennbar ist. Personalpsychologische Themen stehen daher immer in engem Zusammenhang zur Organisation und der Arbeitstätigkeit, weshalb auch hier keine trennscharfe Abgrenzung möglich oder ratsam ist.

Darüber hinaus bestehen Verbindungen zu den Nachbardisziplinen Pädagogische Psychologie (vor allem im Rahmen der Personalentwicklung, etwa bei Schulungen), Wirtschaftspsychologie (Preis- und Lohnwahrnehmung, Marktforschung) sowie Klinische Psychologie (Stress von Mitarbeitern) oder auch der Ingenieurpsychologie bzw. Ergonomie, die sich z.B. mit Fehlern bei der Mensch-Technik-Interaktion oder Usability beschäftigt. Die Überschneidungen der drei Teildisziplinen der AOP und angrenzender Disziplinen finden Sie in der folgenden Abbildung 1.1 noch einmal veranschaulicht.

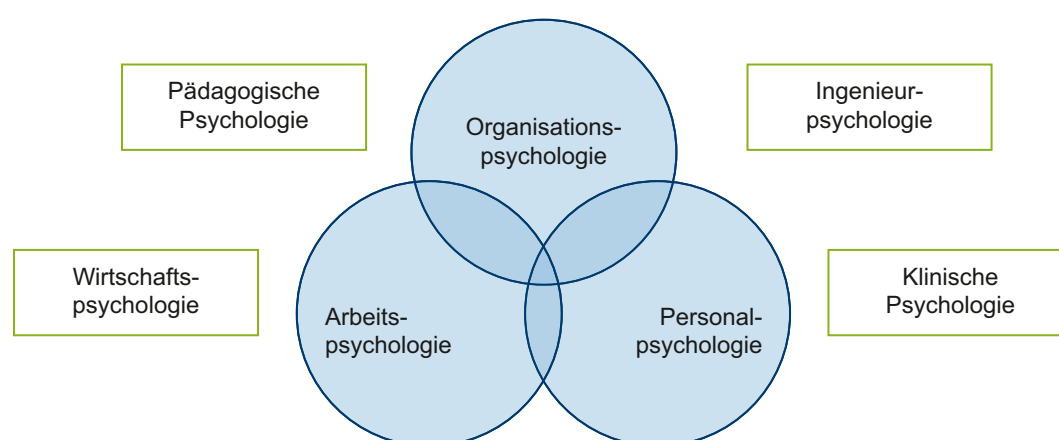


Abb. 1.1: Überschneidungen der drei Teildisziplinen der AOP-Psychologie sowie angrenzende Disziplinen

1.2 Aufgabenfelder und Ziele der Arbeits-, Organisations- und Personalpsychologie

Heute spielt die Vermeidung von grausamen Arbeitsbedingungen in der westlichen Welt, wie sie einleitend im geschichtlichen Überblick beschrieben wurden, nur noch eine untergeordnete Rolle. Das Betätigungsfeld der AOP ist dadurch jedoch nicht kleiner geworden, lediglich ihre Aufgaben haben sich verändert. Diese sind aber – wie sich im Weiteren zeigen wird – nicht weniger anspruchsvoll.

1.2.1 Aufgaben der Arbeitspsychologie

Im Fokus der Arbeitspsychologie steht der Definition von Ulich (2011) zufolge die Analyse, Bewertung und Gestaltung von Arbeitstätigkeiten und -systemen.

Ziel der **Arbeitsanalyse** ist es zunächst, die Arbeitsaufträge und die Bedingungen ihrer Erfüllung, die Arbeitstätigkeit an sich und die Auswirkungen der Bedingungen auf das Befinden der Beschäftigten zu beschreiben. Da es sich bei den Ergebnissen der Arbeitsanalyse um oftmals objektiv messbare Belastungen wie Lärm, Zeitdruck durch die Taktung bei Fließbandarbeit oder die Gestaltung des Arbeitsablaufes handelt, ist eine *Be-*

wertung dieser Einflüsse notwendig – durch die Erfassung einer Belastung ist nämlich noch nichts darüber gesagt, wie beanspruchend diese für einen Mitarbeiter ist (vgl. auch Kap. 2.2.1).

Aus diesem Grund schließt sich in einem zweiten Schritt die **Bewertung der Arbeitstätigkeiten und Arbeitssysteme** an. Auf die Beschreibung im Rahmen der Arbeitsanalyse folgt nun die Prüfung, ob die festgestellten Bedingungen und Abläufe der Tätigkeit den Humankriterien entsprechen, die als übergeordnete Zielmerkmale und Wertmaßstäbe dienen. Unerlässlich sind bei dieser Abschätzung die Bewertungen und Einschätzungen durch die Mitarbeiter selbst; eine reine Bewertung von „außen“ durch nicht Betroffene ist unzureichend und oftmals irreführend.

Auswirkungen der in der Arbeitsanalyse identifizierten Arbeitsbedingungen auf den einzelnen Mitarbeiter können z.B. Müdigkeit, Langeweile oder Überforderung (aufgrund nicht ausreichender Qualifikation oder Erfahrung zur Erfüllung einer Arbeitsaufgabe) sein. Oftmals liegen interindividuelle (= zwischen einzelnen Personen) Unterschiede hinsichtlich der wahrgenommenen Beanspruchung durch die einzelnen Stressoren vor, d.h., nicht alle Mitarbeiter empfinden eine bestimmte Belastung als gleich schwerwiegend. Diese Unterschiede zu erfassen und im Rahmen der Gestaltung zu berücksichtigen, stellt eine große Herausforderung für die Arbeitspsychologie dar.

Im dritten Schritt folgt die **Gestaltung von Arbeitstätigkeiten und -systemen durch gezielte Maßnahmen**. Die Bandbreite der Gestaltung ist vielfältig und hängt von den zuvor identifizierten Problembereichen ab. Beispiele für die Vielzahl von Gestaltungsmöglichkeiten sind:

- Bekämpfung von Lärm, Hitze, Staub oder Dämpfen durch technische Maßnahmen oder persönliche Schutzausrüstung
- Entwicklung nutzerfreundlicher Bedienelemente für Haushaltsgeräte
- ergonomische Gestaltung von Arbeitsplätzen durch höhenverstellbare Tische, korrekte Bildschirmausrichtung sowie der Einsatz ergonomischer Tastaturen und Bürostühle; Verbesserung der Beleuchtung an Büroarbeitsplätzen
- Sicherheitsschaltungen an Maschinen und Warnhinweise zur Fehlervermeidung und Verbesserung der Arbeitssicherheit; im Gesundheitsbereich z.B. Verfahren zur Vermeidung von Fehlmedikationen
- Änderung der Arbeitsabläufe in Verwaltungen, indem zuvor verteilt ausgeführte Teilaufgaben zusammengefasst werden (Erweiterung des Tätigkeits- und Entscheidungsspielraumes eines einzelnen Mitarbeiters)
- Einführung von Kurzpausen, um die Konzentration und schnellere Erholung zu fördern



Ein Unterscheidungsmerkmal der Arbeitspsychologie zu den Anwendungsgebieten der Organisations- und Personalpsychologie ist, dass auch außerhalb von Organisationen Arbeit stattfindet und ohne Vergütung gearbeitet wird, z. B. in Haushalt und Familie sowie in Form von frei-gemeinnützigem Engagement.

Diese Aspekte der Arbeits- und Organisationspsychologie finden sich auch in den gängigen Konzepten des Betrieblichen Gesundheitsmanagements wieder (vgl. Badura, 2012).

1.2.2 Aufgaben der Organisationspsychologie

Organisationen wurden im Rahmen der Definition bereits als offene, also äußeren Einflüssen unterliegende soziale Systeme beschrieben, deren Zielerreichung durch Strukturen und Regeln gekennzeichnet ist. Ursache für diese etwas abstrakte und sperrig wirkende Definition ist, dass nicht nur Unternehmen oder Firmen als Organisationen aufgefasst werden und Betrachtungsgegenstand sein sollen, sondern auch Sportvereine, Interessensgemeinschaften, Parteien oder Schulen – also alle sozialen Gebilde, die ein Ziel verfolgen und hierbei Strukturen bzw. Regeln anwenden.

Das grundlegende Interesse der Organisationspsychologie ist dabei auf das Verhalten von Individuen und Gruppen unter Berücksichtigung der Regeln und Strukturen gerichtet, die von der Organisation ausgehend auf diese einwirken.

Eine beispielhafte Fragestellung wäre, welche ungeschriebenen und unausgesprochenen Verhaltensregeln das Verhalten von Mitarbeitern beeinflussen. Auch wenn Arbeitsverträge und Stellenbeschreibungen versuchen, die Tätigkeit und ihre Ausführung zu beschreiben, ist die tatsächliche Art der Umsetzung hochgradig situationsabhängig und unterliegt in hohem Maße dem sozialen Einfluss der Kollegen sowie den unternehmerischen Rahmenbedingungen und Regeln. Auf die Erforschung dieser Regeln und Strukturen im Rahmen einer **Organisationsdiagnostik** folgt im Idealfall die gezielte Nutzung oder Veränderung dieser Regeln und Strukturen im Rahmen der **Organisationsentwicklung**.

Ein Beispiel wäre die mangelnde Flexibilität des Arbeitsbeginns, die im Rahmen einer Mitarbeiterbefragung identifiziert wird. Diesem Umstand kann durch die Einführung von Gleitzeitmodellen Rechnung getragen werden. Aufgrund der Komplexität dieser Maßnahme kann hier von einer Organisationsentwicklung gesprochen werden. Weitere Beispiele, auch für die im folgenden Abschnitt beschriebene Personalpsychologie, finden sich bei Weinert (2004).

1.2.3 Aufgaben der Personalpsychologie

Die Personalpsychologie befasst sich neben Fragen der Mitarbeiterführung vor allem mit der Beurteilung von Bewerbern im Rahmen der **Eignungsdiagnostik** (vgl. Glossar) und der Entwicklung des bereits in einer Organisation arbeitenden Personals, auch als **Personalentwicklung** bezeichnet. Dieser Begriff hat sich in der Praxis etabliert, da die in diesem Bereich ergriffenen Maßnahmen nach derzeitigem Verständnis über die klassische Fort- und Weiterbildung hinausgehen. So sollen den Mitarbeitern über rein fähigkeitsbezogene Qualifizierungsmaßnahmen (Weiterbildungen und Schulungen) hinaus auch persönlichkeitsförderliche Entwicklungsmöglichkeiten angeboten werden, um die Arbeitstätigkeiten den Humankriterien entsprechend zu gestalten. Auf Seiten des Mitarbeiters kann das durch Stressbewältigungs- oder Kommunikationstrainings geschehen, auf Seiten der Arbeitsaufgabe durch die Erweiterung des Entscheidungsspielraums oder des Tätigkeitsumfangs.

Hierbei greift die Personalpsychologie, z.B. bei Stellenausschreibungen, auf die Ergebnisse der Arbeitsanalysen (vgl. Kap. 1.2.1) zurück, um die Anforderungen an das gesuchte Personal möglichst passgenau beschreiben zu können. Gleichzeitig strebt jedes Unternehmen an, einen Bewerber zu finden, der „zum Unternehmen passt“ – also bei dem eine hohe Wahrscheinlichkeit besteht, dass er sich in die vorliegende Organisationskultur (Umgangsformen, informelle Regeln und Strukturen) einfinden kann.



Übung 1.1:

Nennen Sie einige Beispiele für die Anwendungsfelder der drei Teildisziplinen der AOP. Versuchen Sie, Situationen und Fragestellungen aus Ihrem eigenen Arbeitsalltag zu finden, bei denen Sie Anwendungsmöglichkeiten der AOP sehen.

1.3 Trends in der Forschung

Im Folgenden stellen wir Ihnen Institutionen und Veröffentlichungen vor, mit deren Hilfe Sie sich über aktuelle Trends im Bereich der AOP informieren können.

Mitgliederbefragung der SIOP

Die Society for Industrial and Organizational Psychology (SIOP) ist mit weltweit über 8.000 Mitgliedern eine der bedeutendsten Interessensvertretungen von Arbeits- und Organisationspsychologen sowie der in diesem Bereich tätigen Fachleute. Die jährliche Mitgliederbefragung dieser Interessensvertretung liefert eine Übersicht über Trends in der AOP. Erfahrungsgemäß zeigen sich einige Trends der US-amerikanischen Arbeitswelt mit etwas Verzögerung auch in Deutschland. Die Top-3 Nennungen der Befragung für 2015 (vgl. SIOP, 2014) sind in Beispiel 1.1 dargestellt. Sie finden die Homepage unter www.siop.org.



Beispiel 1.1: Trends der SIOP-Mitgliederbefragung für das Jahr 2015 (vgl. SIOP, 2014)

„Mobile Assessment“ (1. Platz)

Leistungsbeurteilungen, Bewerberrekrutierung (z.B. über Social Media) oder die Personalentwicklung werden diesem Trend zufolge vermehrt durch Smartphones oder Tablets umgesetzt und die dadurch realisierbare Vernetzung von Planung und Umsetzung der Maßnahmen unterstützt.

„HR Analytics and Big Data“ (2. Platz)

In vielen Bereichen hat in den letzten Jahren die Nutzung großer Datenmengen zu Analyse- und Vorhersagezwecken zugenommen. Dieser Trend prognostiziert eine verstärkte Anwendung auch auf Entscheidungen der Personalauswahl und unternehmerische Entscheidungen im Allgemeinen.

„Integration of Work and Non-work Life“ (3. Platz)

Das Zusammenspiel von Berufs- und Privatleben und die Gestaltung dieser Schnittstelle stellen stetig neue Herausforderungen für Arbeitnehmer und Arbeitgeber dar. Durch die vermehrt geforderte ständige Erreichbarkeit per E-Mail und die Arbeitsform Home-Office verschwimmen bislang bestehende Barrieren zwischen Berufs- und Privatleben – auch als **Entgrenzung** bezeichnet.

Fehlzeitenreport des WidO

Eine ausführliche Darstellung von Trends in der Arbeitswelt gibt auch der Fehlzeitenreport, jährlich herausgegeben vom Wissenschaftlichen Institut der AOK (WidO). Die Berichte liefern detaillierte, nach Wirtschaftszweigen aufgeschlüsselte Darstellungen der Fehlzeiten. In Fachbeiträgen werden mögliche Erklärungsansätze für die Fehlzeiten und aktuelle Entwicklungen der Arbeitswelt diskutiert. Die Schwerpunkte der Ausgaben der letzten drei Jahre waren:

- alternde Belegschaften, Fachkräftemangel, Flexibilität sowie Veränderungs- und Lernbereitschaft der Arbeitnehmer, Globalisierung und technologischer Fortschritt (vgl. Badura et al., 2014)
- Sucht am Arbeitsplatz, Alkohol- und Medikamentenmissbrauch, Arbeitssucht sowie die Einnahme leistungssteigernder Substanzen, auch als „Neuroenhancement“ bezeichnet (vgl. Badura et al., 2013)
- Flexibilität hinsichtlich Erwerbsbiografie, Arbeitszeit und Arbeits- bzw. Wohnort; Balance zwischen Berufswelt und Privatsphäre (vgl. Badura et al., 2012)

Die Übersicht der Fehlzeitenreporte des WidO finden Sie unter www.wido.de im Themenbereich „Prävention“. Zusammenfassungen und Inhaltsverzeichnisse sind dort in der Regel kostenlos einsehbar.

Übung 1.2:

Schauen Sie sich die SIOP- und WidO-Trends näher an. Gibt es Überschneidungen? Haben sich die vorhergesagten Entwicklungen Ihrer Auffassung nach bestätigt?



Informationsangebot der BAuA

Die Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin (BAuA) stellt auf ihren Internetseiten unter der Rubrik „Informationen für die Praxis“ ein reichhaltiges Angebot an Publikationen bereit. Mit der „Toolbox“ wird eine umfassende Auflistung von Testverfahren und Leitfäden zur Erfassung verschiedenster Inhalte (Arbeitsklima, Bildschirmarbeit, Erholung, Erschöpfung, Handlungsspielraum, psychische Sättigung und Ermüdung, Stress u. v. m.) angeboten. Einige Checklisten stehen dabei auch kostenlos zur Verfügung.

Übung 1.3:

Ein Blick in diese „Werkzeugkiste“ (besonders vor einer geplanten Erfassung oder Befragung) wird ausdrücklich empfohlen! Besuchen Sie einmal die Internetseiten der BAuA und verschaffen Sie sich einen Überblick über die Vielzahl der dort vorgestellten Fragebögen und Erhebungsverfahren.



Nachdem Sie sich näher mit den Trends beschäftigt haben, wollen wir nun exemplarisch den Anstieg der Leiharbeit und die Konsequenzen dieses atypischen Beschäftigungsverhältnisses sowie Flexibilisierungsprozesse im Allgemeinen aus Sicht der AOP betrachten. Diese Trends sollten Ihnen bei den Rechercheübungen bereits begegnet sein.

1.4 Atypische Beschäftigungsverhältnisse und Flexibilisierungsprozesse

Als **atypische Beschäftigungsverhältnisse** werden Arbeitsverhältnisse verstanden, die zumindest eines der folgenden Merkmale erfüllen (vgl. Keller; Seifert, 2011, S. 138):

- Befristung
- Beschäftigung in Teilzeit
- Leiharbeit (auch Zeitarbeit genannt)
- geringfügige Beschäftigung

Exemplarisch ist in Abbildung 1.2 die Anzahl der Leiharbeitnehmer von 1980–2014 dargestellt.



Übung 1.4:

Bitte schauen Sie sich Abbildung 1.2 an und denken Sie darüber nach, welche Konsequenzen die darin dargestellte Entwicklung aus arbeitspsychologischer Sicht haben könnte.

Entwicklung der Anzahl von Leiharbeitnehmern und Reformen der Arbeitnehmerüberlassung

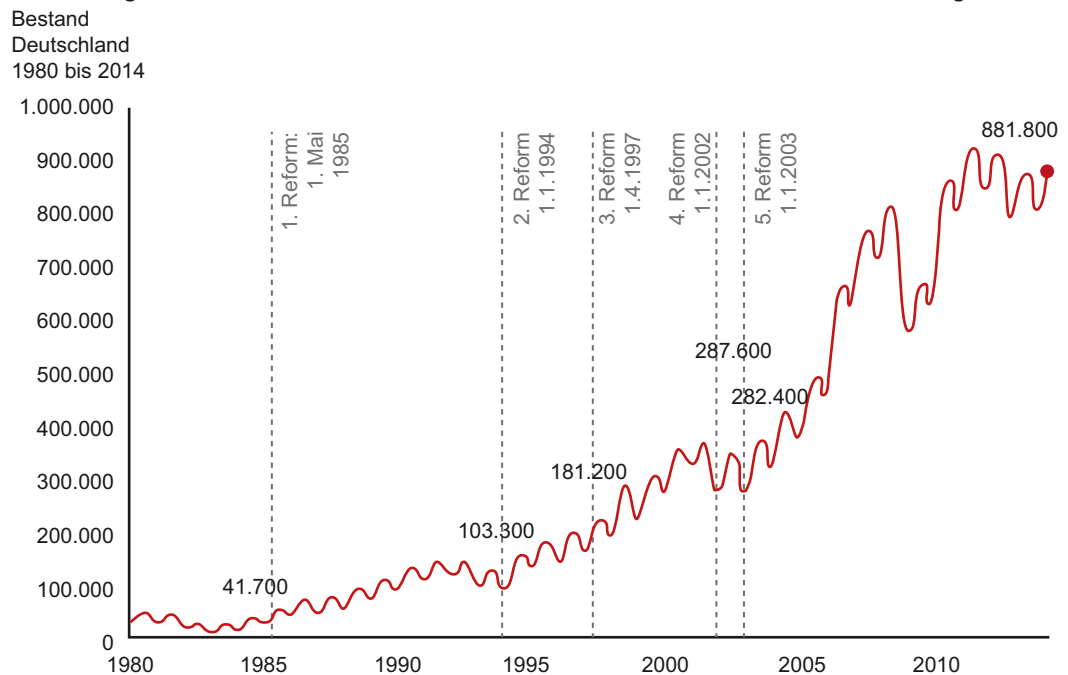


Abb. 1.2: Anzahl Leiharbeitnehmer in Deutschland 1980–2014 (Bundesagentur für Arbeit, 2015, S. 6)

Auf folgende Implikationen möchten wir insbesondere hinweisen: Generell ist es für Personen aus befristeten oder **Leiharbeitsverhältnissen** schwieriger, in ein Normalarbeitsverhältnis einzutreten (vgl. Keller; Seifert, 2011, S. 142), dies wird auch als geringer ausgeprägte **Arbeitsplatzmobilität** bezeichnet. Grund ist z. B. die bei Leiharbeit fehlende Möglichkeit, Erfahrungen zu sammeln und sich weiter zu qualifizieren wie es in längerfristigen Arbeitsverhältnissen der Fall ist. Leiharbeitnehmer haben eine geringere Arbeitszufriedenheit; ihnen werden zudem häufiger Antidepressiva verschrieben. Sie

geben bei Befragungen öfter an, unter Muskel-Skelett-Beschwerden zu leiden und klagen häufiger über Müdigkeit und Erschöpfung als Personen in Normalarbeitsverhältnissen (vgl. Benach et al., 2014, S. 237).

Leiharbeitsverhältnisse sind eine Ausdrucksform der Flexibilisierung, die die Arbeitsvertragsgestaltung betrifft. Andere Flexibilisierungstrends beziehen sich auf Arbeitszeiten (z. B. flexible Wochen- und Jahresarbeitszeit), den Arbeitsort (z. B. Home-Office) und die Arbeitsorganisation (z. B. Projektarbeit).

Nicht wenige Erwerbstätige wünschen sich flexible Arbeitszeiten. Positive Zusammenhänge zur Arbeitszufriedenheit und Produktivität finden sich vor allem bei moderater Arbeitszeitflexibilität (vgl. Metaanalyse von Baltes et al., 1999). Sehr hohe zeitliche Flexibilität hingegen geht möglicherweise mit einem Koordinierungsaufwand einher, der nicht von allen Erwerbstätigen positiv erlebt und bewältigt wird.

Projektarbeit als eine Form der Arbeitsorganisation ist in ihren Wirkungen auf das individuelle Wohlbefinden ebenfalls differenziert zu bewerten: Den ihr innewohnenden positiven Charakteristika der Lernchancen, der Autonomie und der Möglichkeit zur sozialen Interaktion stehen Berichte über eine verstärkte Entgrenzung und eingeschränkte Erholungsfähigkeit gegenüber (z.B. Gerlmaier, 2005). Diese Beispiele verweisen auf die durch Flexibilisierung entstehenden neuen Anforderungen an die Selbstmanagementkompetenz von Erwerbstätigen.

Ausblick psychische Gefährdungsbeurteilung

Die sich schnell verändernden Anforderungen an die Arbeit und auch die geforderte individuelle Flexibilität und Selbststeuerungskompetenz führen vermehrt zu psychischen Belastungen. Diese sind zwischenzeitlich auch Inhalt gesetzlicher Regelungen. So zählt die Gefährdungsbeurteilung psychischer Belastungen zum Aufgabenfeld der AOP. Hier geht es darum, die psychische Belastung von Mitarbeitern in Unternehmen zu erheben, um dieser in der Folge frühestmöglich entgegenwirken zu können.

Noch bis vor wenigen Jahren war die Durchführung der Gefährdungsbeurteilung in Deutschland nicht einheitlich geregelt, sondern erfolgte auf freiwilliger Basis der Unternehmen. Seit der Aufnahme einer solchen Pflicht in das Arbeitsschutzgesetz im Oktober 2013 hat die Überprüfung von Arbeitsplätzen hinsichtlich der von ihnen ausgehenden psychischen Gefahren jedoch an Relevanz gewonnen (§§ 4 Nr. 1, 5 Abs. 3 Nr. 6 ArbSchG).

Durch eine zusätzliche Neuregelung der Betriebssicherheitsverordnung seit dem 01.06.2015 kann die Unterlassung dieser Gefährdungsbeurteilungen durch mögliche Strafzahlungen geahndet werden, sodass zukünftig von einer häufigeren Durchführung dieser Bewertungen auszugehen ist (vgl. Fritsche; Meckle, 2015). Die entsprechenden Gesetze und Verordnungen können unter www.gesetze-im-internet.de nachgelesen werden.

Hierdurch wurde ein wichtiges Anwendungsfeld der AOP gesetzlich gestärkt.

Bestimmte Aufgaben von AOP-Psychologen, wie die Gefährdungsbeurteilung psychischer Belastungen am Arbeitsplatz, sind gesetzlich verankert und beruhen nicht ausschließlich auf Freiwilligkeit.



Zusammenfassung

Die Arbeits-, Organisations- und Personalpsychologie beschäftigt sich mit dem Erleben und Verhalten des Menschen im Rahmen seiner Arbeitstätigkeit, in Organisationen und in der Interaktion mit Vorgesetzten, Kollegen und Kunden.

Anwendung findet die AOP vor allem bei

- der Analyse, Bewertung und Gestaltung von Arbeitstätigkeiten,
- der Beschreibung, Erklärung, Vorhersage und Beeinflussung von Erleben und Verhalten der Individuen und Gruppen in Organisationen sowie der Diagnose und Veränderung von organisationalen Regeln und Strukturen (Organisationskultur und -klima),
- der Personaldiagnostik, -auswahl und -entwicklung sowie der Mitarbeiterführung.

Handlungsfelder der AOP haben sich in den letzten Jahren vor allem durch die Entgrenzung der Arbeit, den Einsatz moderner Informationstechnologie und die Zunahme atypischer Beschäftigungsverhältnisse sowie deren Auswirkungen auf die psychische Gesundheit ergeben.

Diese Entwicklungen zur Zufriedenheit von Arbeitnehmer und Arbeitgeber im Sinne der Humankriterien (ausführbar, schädigungslos, beeinträchtigungsfrei und persönlichkeitsförderlich) zu gestalten, stellt vermutlich die größte gegenwärtige und auch zukünftige Herausforderung für die AOP dar.

Aufgaben zur Selbstüberprüfung

- 1.1 Was versteht man unter den Humankriterien der Arbeit? Welche Funktion haben diese Kriterien bei der Gestaltung von Arbeitstätigkeiten?
- 1.2 Nennen Sie beispielhaft einige Quellen, mit deren Hilfe Sie sich über aktuelle Trends, Entwicklungen und Prognosen im Bereich der AOP informieren können.

2 Arbeit und Leistung

Nach der Lektüre des Kapitels können Sie

- Funktionen von Erwerbsarbeit benennen und erläutern.
- verschiedene stresstheoretische Modelle beschreiben und vergleichen.
- exemplarisch schildern, für welche Persönlichkeitsmerkmale Sozialisations-effekte durch die Arbeit bekannt sind.
- Probleme einer rein auf das Arbeitsergebnis fokussierten Leistungsbeurteilung erläutern.

Arbeit findet in unterschiedlichen Kontexten statt. Gearbeitet wird z. B. im häuslichen Bereich und ohne monetäre Gegenleistung, etwa in Form von Hausarbeit, Gartenarbeit, Kindererziehung oder Pflege älterer Angehöriger. Auch frei-gemeinnützige Tätigkeiten stellen Arbeit dar. In diesem Studienheft steht aber ausschließlich Arbeit im Fokus, die innerhalb von Organisationen und gegen Entgelt geleistet wird. Auf diese beziehen sich entsprechend auch die nachfolgenden Ausführungen, in denen zunächst Funktionen von Erwerbsarbeit angesprochen, dann die Wirkung von Arbeitsanforderungen auf Beanspruchung und Wohlbefinden thematisiert sowie schließlich die Auswirkungen auf Persönlichkeitsmerkmale von Erwerbstätigen dargestellt werden. Im zweiten Teil des Kapitels wird dann ein weiterer zentraler Begriff, nämlich jener der Leistung, eingeführt und mit Blick auf Herausforderungen ihrer Erfassung auf der Basis ausgewählter Kriterien und Verfahren aus psychologischer Sicht betrachtet.

2.1 Funktionen und Wirkungen von Arbeit

Über die Funktionen von Erwerbsarbeit hat erstaunlicherweise die sehr frühe Forschung zum Thema Erwerbslosigkeit wichtige Erkenntnisse geliefert. Jahoda, Lazarsfeld und Zeisel (1933) haben sich mit den Folgen von Erwerbslosigkeit befasst, indem sie als teilnehmende Forscher in der österreichischen Arbeitersiedlung Mariantal u. a. Beobachtungen, Dokumentenanalysen und Interviews durchführten. Die Siedlung war infolge einer Fabrikschließung zu Beginn der 1930er-Jahre von massiver Arbeitslosigkeit betroffen. Auffallend war u. a. die sich in mangelnden Aktivitäten niederschlagende Resignation der Einwohner. Die Soziologin Marie Jahoda (1981) hat aufbauend auf ihren Beobachtungen ein Modell der manifesten und latenten Funktionen der Erwerbsarbeit entwickelt. Die zentrale **manifeste Funktion von Erwerbsarbeit** ist demnach die Sicherung des Lebensunterhaltes. Zu den **latenten Funktionen von Erwerbsarbeit** zählen: die Strukturierung der Zeit, soziale Erfahrungen und Kontakte außerhalb der Kernfamilie, Sinnstiftung (Bezug zu Zwecken/Zielen, die über die eigene Person hinausgehen), Status und Identität sowie die alltägliche Aktivierung (vgl. Tab. 2.1). Da diese Funktionen von Erwerbsarbeit und ihre emotionale Wichtigkeit vielen Menschen nicht unmittelbar bewusst sind, werden sie als latent bezeichnet.

Tab. 2.1: Manifeste und latente Funktionen der Erwerbsarbeit nach Johada (1981)

Manifeste Funktion der Erwerbsarbeit	Latente Funktionen der Erwerbsarbeit
Sicherung des Lebensunterhaltes	<ul style="list-style-type: none"> • Strukturierung der Zeit • soziale Erfahrungen und Kontakte außerhalb der Kernfamilie • Sinnstiftung (Bezug zu Zwecken/Zielen, die über die eigene Person hinausgehen) • Status und Identität • alltägliche Aktivierung

Aus den Ergebnissen der Marienthal-Studie wurde geschlossen, dass das Erleben von Zeitstruktur, außerfamiliären Sozialkontakten etc. notwendig für die Aufrechterhaltung der psychischen Gesundheit ist. Erwerbslose sind einem Verlust dieser Erfahrungsqualitäten ausgeliefert, was sich negativ auf ihr Wohlbefinden auswirken kann. Umstritten ist die Annahme, dass dahinter sogar die Befindlichkeitseinbußen zurückstehen, die durch finanzielle Schwierigkeiten entstehen. Jüngere Studien haben gezeigt, dass sowohl die manifeste Funktion als auch die latenten Funktionen (vor allem Sozialkontakte und Status) der Erwerbsarbeit für das Wohlbefinden relevant und daher gleichermaßen zu beachten sind (vgl. Paul, Batinic, 2010; Selenko, Batinic, Paul, 2010).

**Beispiel 2.1:** Ausgewählte Funktionen von Arbeit, verdeutlicht am Falle der Arbeitslosigkeit

Anna K. ist nach Abschluss ihrer Ausbildung als Einzelhandelskauffrau nicht in ihrem Betrieb übernommen worden und nun seit zwei Monaten arbeitssuchend. Ihre Eltern haben ihr versichert, dass es nicht schlimm sei, wenn es nicht gleich mit einer Stelle klappt, da sie ja zu Hause auch ohne Mietzahlung wohnen könne. Doch Anna K. möchte nicht mehr im Kinderzimmer leben, sondern – wie andere junge Frauen auch – auf eigenen Beinen stehen. Außerdem möchte sie ihre Eltern nicht dauernd um Geld bitten müssen, das ihr allerdings aktuell für vieles fehlt, vor allem auch für Freizeitaktivitäten und Kleiderkauf. Sie hatte zwar auch in der Ausbildung nicht viel Geld zur Verfügung, aber jetzt ist es nochmals spürbar weniger. Früher hat sie sich, obwohl sie weniger Zeit hatte, viel öfter mit ihren Freundinnen in der Stadt getroffen. Das macht sie traurig. Auch die alltäglichen Gespräche und der Kontakt zu den Kollegen im Betrieb und den Mitschülern in der Berufsschule fehlen ihr zusehends. Während der Ausbildung hat sie nicht selten übers frühe Aufstehen geklagt und sich mehr Zeit für sich gewünscht. Jetzt fällt es ihr aber erst recht schwer aufzustehen und in Schwung zu kommen und sie weiß manchmal so gar nicht recht, was sie mit ihrem Tag anfangen soll.

**Übung 2.1:**

Welche der Funktionsdimensionen nach Jahoda können Sie im Fallbeispiel erkennen?

Die von Jahoda (1981) vorgelegte Zusammenstellung latenter Funktionen der Erwerbsarbeit muss keineswegs als vollständig gelten. Geht man von alternativen Theorien aus, die sich auf grundlegende menschliche Bedürfnisse beziehen, wie etwa die Selbstbestimmungstheorie von Deci und Ryan (1985), so findet sich zwar der Aspekt der sozialen Einbindung in der Funktionsliste von Jahoda (1981), nicht aber das grundlegende Bedürfnis nach Kompetenzerleben und Autonomie. Auch ist fraglich, ob in der modernen Arbeitswelt noch alle von Jahoda aufgeführten Funktionen gleichermaßen präsent sind. So lassen hohe Anforderungen an und technische Möglichkeiten zur permanenten Erreichbarkeit (z.B. Firmenhandy und Abrufen von E-Mails am Wochenende oder nach Feierabend) bei der als salutogen (= gesundheitsfördernd) postulierten Zeitstrukturierung Abstriche erwarten.

2.1.1 Belastung und Beanspruchung

Jahoda (1981) lenkte durch Kontrastierung der negativen Folgen von Arbeitslosigkeit den Blick auf die positiv-funktionalen Aspekte der Erwerbstätigkeit. Doch gleichzeitig ist zu beachten, dass nicht jede Art der Arbeit dem Wohlergehen von Erwerbstätigen zuträglich ist. **Stress** ist das seit vielen Jahren schon populäre Schlagwort, das die Diskussion um Beeinträchtigungen durch das Arbeitsleben beherrscht.

Wegweisend für die wissenschaftliche Auseinandersetzung mit Stress waren die tierexperimentellen Studien, die der Mediziner Selye (1950; zitiert nach Szabo et al., 2012) durchführte. Selye schloss aus den Ergebnissen, dass Stress eine unspezifische körperliche Reaktion auf jede Art von Anforderung sei. Selyes Überlegungen haben Eingang in die Betrachtung und Konzeptualisierung von Stress im Humanbereich, inklusive der Psychologie, gefunden. Seine Schüler Szabo, Tache und Somogyi (2012) erläutern, dass es vermutlich die sozialwissenschaftliche Rezeption seiner Arbeiten war, die ihn später zu einer weiteren Unterscheidung führte, nämlich der zwischen **Distress** und **Eustress**. Er meinte damit, dass die (nach wie vor) unspezifische Stressreaktion durch einen entweder positiv oder negativ klassifizierbaren Stressor ausgelöst wird (vgl. Selye, 1974). Der Eustress-Begriff findet heute allerdings eher selten Anwendung. Nichtsdestotrotz gibt es in der Psychologie auch ein Interesse am positiv getönten Herausforderungserleben, wie es z. B. Csikszentmihalyi (1990) im Konzept des **Flow-Erlebens** beschreibt. Unter dem Begriff Flow-Erleben wird ein beglückend erlebter Zustand der vollständigen Konzentration und des Aufgehens in einer Tätigkeit verstanden.

Insgesamt hat Selye (1950) sich stärker mit den Reaktionen auf Belastungen als mit deren Entstehungsbedingungen befasst. Die jüngere Forschung verweist allerdings mittlerweile auch auf eine gewisse Besonderheit von Stressreaktionen in Abhängigkeit der Belastungsart (vgl. zusammenfassend Kaluza, 2004). In Selyes auf Tiermodellen basierenden Überlegungen haben die kognitive Verarbeitung und Bewertung von Stressoren keine maßgebliche Rolle gespielt. In psychologischen Stressmodellen, die den Menschen in den Vordergrund ihrer Betrachtung stellen, haben diese hingegen einen sehr wichtigen Platz.

In der arbeitswissenschaftlichen Literatur zum Verständnis des Stressgeschehens sind die Begriffe Belastung und Beanspruchung von maßgeblicher Bedeutung. Sie werden in der Alltagssprache häufig synonym gebraucht, müssen aber konzeptuell getrennt wer-

den. Der DIN EN ISO 10075-1 (Deutsches Institut für Normung, 2000) sind Definitionen zu den Begriffen zu entnehmen, die hier im Wortlaut wiedergegeben werden:

- **Psychische Belastung:** „Die Gesamtheit aller erfassbaren Einflüsse, die von außen auf den Menschen zukommen und psychisch auf ihn einwirken.“ (S. 3)
- **Psychische Beanspruchung:** „Die unmittelbare (nicht die langfristige) Auswirkung der psychischen Belastung im Individuum in Abhängigkeit von seinen jeweiligen überdauernden und augenblicklichen Voraussetzungen, einschließlich der individuellen Bewältigungsstrategien.“ (S. 3)

Zu den unmittelbaren Folgen von Belastungen, die wir unter den Beanspruchungsbegriff fassen, gehören z.B. eine erhöhte Herzfrequenz, eine erhöhte Ausschüttung von Cortisol sowie Anspannung und Ermüdung (vgl. Bamberg et al., 2012). Auch sind längerfristige Beanspruchungsfolgen ein wichtiger Forschungsgegenstand. So wird heute davon ausgegangen, dass ein vermindertes Gesundheitsverhalten sowie Erkrankungen des Herz-Kreislauf-Systems und Muskel-Skelett-Beschwerden durch Stress mit verursacht werden können.

Belastung und Beanspruchung sind die zentralen Bestimmungsstücke des sogenannten **Belastungs-Beanspruchungs-Konzepts**. Dieses findet sich auch als Kern in Konzepten des Betrieblichen Gesundheitsmanagements wieder. Dieser Denkansatz bietet einen Rahmen, innerhalb dessen die Bedingungen spezifiziert werden können, die als Belastungen infrage kommen. Belastungen in Organisationen betreffen nach Ulich und Wülser (2005) u. a.:

- die physikalische Umgebung, z.B. Lärm, Hitze
- das Arbeitsaufkommen, z.B. hohe quantitative Vorgaben
- die Rolle, z.B. Rollenambiguität
- die Arbeitszeit, z.B. Schichtarbeit, überlange Arbeitszeiten
- das soziale Umfeld, z.B. Unfairness

Bewertungs- und Bewältigungsprozesse, mit denen Personen Situationen verarbeiten, sind damit aber noch nicht explizit angesprochen (vgl. Bamberg et al., 2012). Dies erfolgt in anderen Modellen, z.B. dem im Folgenden beschriebenen transaktionalen Stressmodell.

Bewertungs- und Bewältigungsprozesse

Bewertungs- und Bewältigungsprozesse stehen im **transaktionalen Stressmodell** (Lazarus, 1974), das nicht speziell für den Arbeitskontext entwickelt wurde, aber auf diesen angewendet werden kann, im Zentrum (vgl. Abb. 2.1). Lazarus (1974) postuliert einen mehrstufigen Bewertungs- und Handlungsprozess, in dem die Anforderungen der Situation und die in ihr befindliche Person interagieren. Zentral für das Zustandekommen von Stress sei die Bewertung von Situationen durch die Person selbst. Lazarus (1974, Lazarus; Folkman, 1984) postuliert den folgenden Ablauf:

1. Primäre Bewertung (*primary appraisal*): Die Person entscheidet über die Wohlbefindensrelevanz einer Situation, indem sie diese als irrelevant, im positiven Sinne herausfordernd oder als potenziell bedrohlich einstuft.

2. Sekundäre Bewertung (*secondary appraisal*): Die Person prüft, inwiefern ihr die Situation aufgrund vorhandener Ressourcen (z. B. Fähigkeiten) bewältigbar erscheint.
3. Bewältigung (**Coping**): Die Person wählt Bewältigungsstrategien aus und setzt diese ein. Man unterscheidet hier instrumentelles Coping (auch problembezogen genannt), das auf eine Veränderung der Stress auslösenden Situation abzielt (z. B. durch Informationssuche, Prioritätensetzungen bei der Alltagsplanung, Inanspruchnahme von Hilfe durch Experten) von emotionsbezogenem Coping, das auf die Regulierung der eigenen Emotionen (z. B. durch Ablenkung, bagatellisierende Neudefinition der Situation, Einnahme beruhigender Substanzen), die in Reaktion auf die Beanspruchung auftreten, abzielt. Insgesamt zeigen sich bei instrumentellem Coping positivere Effekte auf das Wohlbefinden, aber in stark belastenden Situationen kann die Nutzung emotionsorientierter Strategien zumindest kurzfristig beim Umgang mit den sie begleitenden intensiven Emotionen hilfreich sein (vgl. Ulich; Wülser, 2005).
4. Neubewertung (**Reappraisal**): Der Erfolg des Strategieinsatzes wird von der betroffenen Person bewertet und damit kommt es zu einer Neubewertung der Anforderungssituation und ggf. auch zu einer Anpassung des Bewältigungsverhaltens.

Situation		
Zusätzlich zu Ihren bisherigen Tätigkeiten bekommen Sie von Ihrer Vorgesetzten eine neue Aufgabe zugeteilt.		
Einschätzen der Situation (primäre Bewertung)		
irrelevant: „Kein Ding.“	relevant/negativ: „Auch das noch!!!“	relevant/positiv: „Prima – das ist eine Aufgabe nach meinem Geschmack.“
Einschätzung der Bewältigungsmöglichkeiten/-fähigkeiten (sekundäre Bewertung)		
„Das kann ich nicht schaffen.“		
„Bisher habe ich neue Aufgaben immer gut gepackt.“		
„Was ich nicht kann, das kann ich lernen.“		

Abb. 2.1: Beispiel für primäre und sekundäre Bewertungen im transaktionalen Stressmodell nach Lazarus (1974) (vgl. Kaluza, 2004, S. 208)

Lazarus (1974) geht davon aus, dass sich die Stressrelevanz der betroffenen Person aus den individuellen Bewertungsprozessen ergibt. Damit sind auch die Praxisimplikationen stark auf die Person selbst hin orientiert, d. h., es geht vor allem um die Veränderung von individuellen Bewertungsprozessen und den Aufbau von Bewältigungsstrategien etwa im Sinne des problemorientierten Copings. Andere Autoren haben sich in ihren Modellen, die nachfolgend vorgestellt werden, auf bestimmte, den Anforderungen innewohnenden Stressoren und Ressourcen sowie deren Zusammenspiel konzentriert. Hier ergeben sich für die Praxis dann jeweils Ansatzpunkte für die Veränderung auf der Ebene der Arbeitsgestaltung und der Führung.

Ein bekanntes Beispiel ist das **Job-Demand-Control-Modell** von Karasek und Theorell (1990), bei dem sich das Erleben von Stress im Arbeitskontext aus der Kombination von hohen vs. niedrigen Anforderungen (hier im Sinne eines Stressors) und der in der Situation vorhandenen Handlungskontrollmöglichkeiten (hier im Sinne einer Ressource verstanden) ergibt. Hohe Anforderungen führen modellkonform nur dann zu einer negativ getönten Beanspruchung, wenn diese infolge geringer Handlungskontrolle nicht bewältigt werden können. Eine positiv getönte Aktivierung entsteht laut Modell hingegen dann, wenn hohen Anforderungen starke Handlungskontrollmöglichkeiten gegenüberstehen (vgl. zusammenfassend Abb. 2.2).

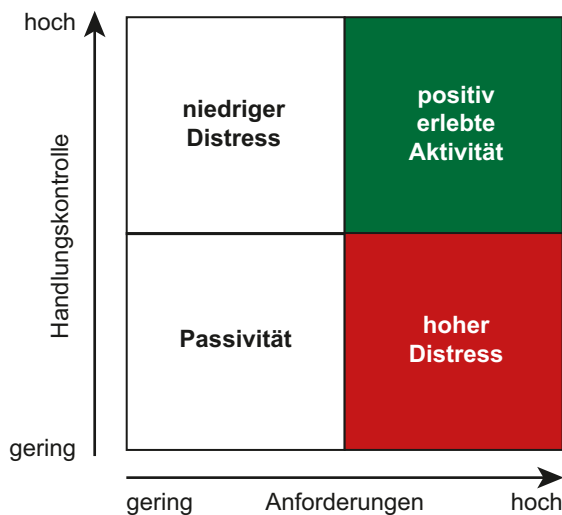


Abb. 2.2: Das Job-Demand-Control-Modell (vgl. Karasek; Theorell, 1990)

Das Job-Demand-Control-Modell wurde in den Folgejahren um weitere bedeutsame Ressourcen ergänzt. So umfasst die von Bakker und Demerouti (2006) als sogenanntes **Job-Demands-Resources-Modell** bezeichnete Erweiterung neben der Handlungskontrolle bzw. Autonomie auch Ressourcen wie soziale Unterstützung und Leistungsfeedback. Bakker und Demerouti (2006) postulieren sowohl separate als auch interagierende Effekte von Arbeitsanforderungen und Arbeitsressourcen, wobei Arbeitsanforderungen unmittelbar relevant für das Erleben von Beanspruchung (engl. „*strain*“) und Arbeitsressourcen unmittelbar relevant für das Entstehen von Arbeitsmotivation seien (vgl. Abb. 2.3).



Beispiel 2.2:

Eine Interaktion von Anforderungen und Ressourcen im Sinne einer Pufferwirkung würde z.B. im folgenden Fall vorliegen: Eine kaufmännische Angestellte bekommt die für sie sehr herausfordernde und zunächst auch etwas beängstigende Aufgabe, sich in relativ kurzer Zeit in ein neues EDV-gestütztes Buchhaltungssystem einzuarbeiten. Da gleichzeitig die Ankündigung eines darauf bezogenen Einarbeitungskurses erfolgt, an dem auch Kollegen aus benachbarten Abteilungen teilnehmen werden (Arbeitsressourcen: organisationale und soziale Unterstützung), entsteht bei der Angestellten keine Überbeanspruchung und Unzufriedenheit.

Bakker und Demeroutis Modellvorstellung, die auch durch Befunde aus einer Reihe von empirischen Studien unterstützt wird (vgl. zusammenfassend Bakker; Demerouti, 2006), ist in Abbildung 2.3 veranschaulicht.

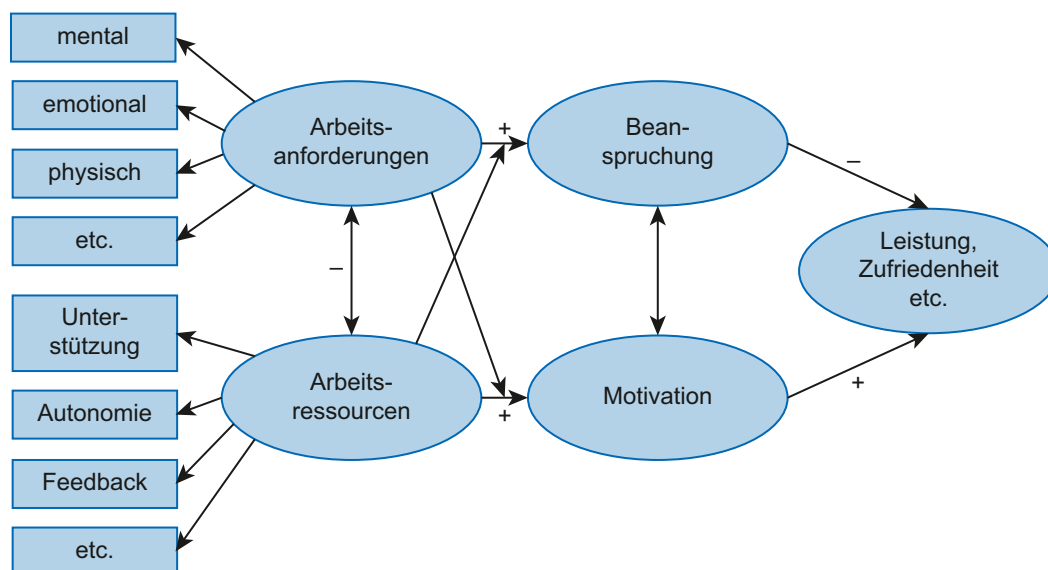


Abb. 2.3: Das Job-Demands-Resources-Modell (vgl. Bakker; Demerouti, 2006, S. 313)

Eine wichtige Ergänzung dieses Modells wurde nachfolgend durch Xanthopoulou, Bakker, Demerouti und Schaufeli (2007) vorgenommen, die zusätzlich in der Person liegende Ressourcen einbeziehen. Dazu gehört z. B. die individuelle Überzeugung, Schwierigkeiten und zukünftige Probleme erfolgreich bewältigen zu können (sog. Selbstwirksamkeitsüberzeugungen).

Übung 2.2:

Sowohl im Job-Demand-Control-Modell als auch im Job-Demands-Resources-Modell wird Autonomie als positiv wirkende Ressource betrachtet. Kann es auch ein „Zuviel“ an Autonomie geben?



Zuletzt sei noch auf das **Effort-Reward-Imbalance-Modell** (Siegrist, 1996) verwiesen, das in der medizinsoziologischen Forschung entstanden ist: Grundlegend ist hier die Idee der sozialen Reziprozität (= Gegenseitigkeit). Eine Verletzung der Reziprozitätsnorm kann eine Stressreaktion auslösen und längerfristig gesundheitsgefährdend wirken. Eine „Imbalance“ entsteht nach Siegrist z. B. dann, wenn eine Person auf hohe Anforderungen mit einer starken persönlichen Anstrengung und einer hohen Motivation reagiert, aber keine Belohnung erfährt. Mit Belohnung ist dabei nicht nur eine angemessene Bezahlung gemeint; sie umfasst vielmehr auch Aspekte wie Arbeitsplatzsicherheit und Wertschätzung. Im Extremfall besteht aus dem subjektiven Ungleichgewicht zwischen persönlichem Einsatz und der (nicht) erhaltenen Belohnung eine Belastungskonstellation, die als **Gratifikationskrise** bezeichnet wird (vgl. Abb. 2.4). Die sehr umfassende Forschung zu diesem Modell hat insbesondere die gesundheitlichen Folgen in Form von Beeinträchtigungen des Herz-Kreislauf-Systems aufgedeckt (vgl. Siegrist, 2010).

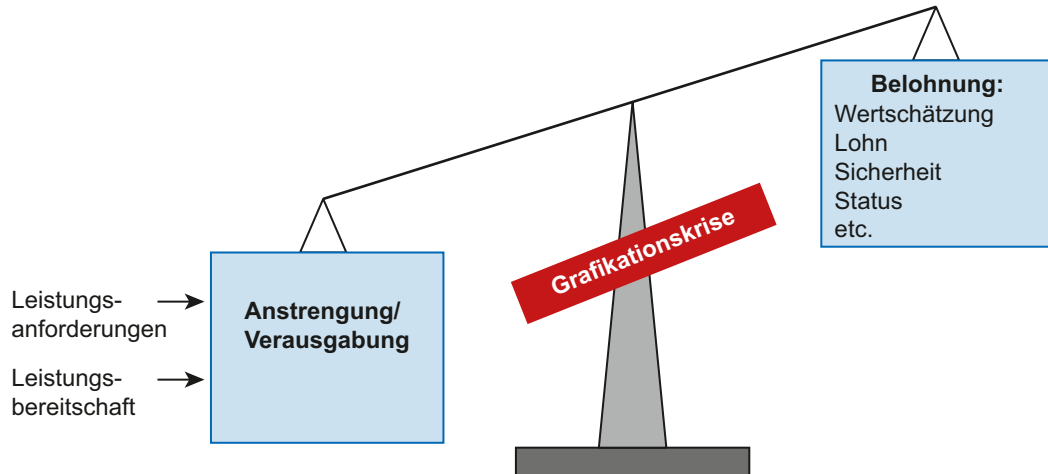


Abb. 2.4: Gratifikationskrise im Effort-Reward-Imbalance-Modell (vgl. Siegrist, 1996)

2.1.2 Arbeit und Persönlichkeit

Fragt man nach Auswirkungen der Arbeit auf die Persönlichkeit, ergibt sich ein ganz grundsätzliches konzeptuelles Problem: Persönlichkeitseigenschaften, auch Persönlichkeitsmerkmale genannt, gelten als etwas relativ Stabiles.

Definition 2.1:

Persönlichkeitseigenschaften (engl. „*traits*“): Per Definition „Verhaltens- und Erlebensweisen, die relativ beständig gezeigt werden, und zwar über die Zeit hinweg (*Stabilität*) und über unterschiedliche Situationen hinweg (*Konsistenz*)“ (Weber, 2010, S. 200).

Aus der Stabilitätsannahme ergibt sich, dass eher nicht davon auszugehen ist, dass es deutliche Auswirkungen von Arbeitsereignissen und -erfahrungen auf Persönlichkeitseigenschaften gibt (sog. Sozialisierungseffekt). Vielmehr wäre anzunehmen, dass ausgewählte Persönlichkeitseigenschaften die Wahrscheinlichkeit erhöhen, bestimmte Berufe bzw. Positionen anzustreben (Selbstselektionseffekt) bzw. für diese ausgewählt zu werden (Fremdselektionseffekt; vgl. Arling; Wiese, 2014).

Zu den bekanntesten Persönlichkeitsmerkmalen in der Psychologie zählen die sogenannten „**Big Five**“ (vgl. Costa; McCrae, 1988), nämlich Neurotizismus, Extraversion, Offenheit, Gewissenhaftigkeit und Verträglichkeit, die in Tabelle 2.2 beschrieben sind. Dort finden sich auch Beispielitems aus einem bekannten, zur Messung eingesetzten Fragebogen, dem NEO-Fünf-Faktoreninventar (NEO-FFI; deutsche Fassung von Borke-nau; Ostendorf, 2008).

Tab. 2.2: „Big-Five“-Persönlichkeitsmerkmale mit Beispielitems aus dem NEO-FFI (vgl. Borkenau; Ostendorf, 2008)

Trait bzw. Persönlichkeitsmerkmal	Kurzcharakterisierung durch ausgewählte Adjektive	Beispielitem aus dem NEO-FFI
Neurotizismus	verletzlich, emotional labil, ängstlich, unsicher, nervös	„Ich fühle mich oft angespannt und nervös.“
Extraversion	gesellig, kontaktfreudig, gesprächig, heiter, aktiv, optimistisch	„Ich bin leicht zum Lachen zu bringen.“
Offenheit	neugierig, erfinderisch, experimentierfreudig, unkonventionell, phantasievoll	„Ich habe oft Spaß daran, mit Theorien oder abstrakten Ideen zu spielen.“
Gewissenhaftigkeit	organisiert, sorgfältig, planend, zielstrebig, diszipliniert, ordentlich	„Ich habe eine Reihe von Zielen und arbeite systematisch auf diese zu.“
Verträglichkeit	freundlich, kooperativ, mitfühlend, hilfsbereit, nachgiebig	„Ich versuche zu jedem, dem ich begegne, freundlich zu sein.“

Die Untersuchung von Auswirkungen der Arbeit auf die Persönlichkeit setzt längsschnittliche Studiendesigns voraus, die nur selten realisiert werden, da sie arbeits- und zeitaufwendig ist. Arling und Wiese (2014) haben die bisherige längsschnittliche Befundlage zum Thema zusammengetragen und kommen zu dem Schluss, dass Übergänge wie der Ein- und Austritt aus dem Berufsleben insbesondere Veränderungen in der Gewissenhaftigkeit der Person zu bewirken scheinen. Festgestellt wurden konkret Gewissenhaftigkeitszuwächse beim Eintritt und Gewissenhaftigkeitsabnahmen beim Ausstieg aus dem Berufsleben. Für die anderen vier Persönlichkeitsmerkmale der Big Five ist die Befundlage bzgl. der Auswirkungen von Arbeit uneinheitlich. Betrachtet man statt bestimmter Übergänge die Arbeitscharakteristika einer Position, so zeigt sich, dass bisweilen Extraversion bzw. extraversionsbezogene Attribute wie positive Emotionalität in Abhängigkeit von den gegebenen Arbeitscharakteristika gewisse Veränderungen erfahren, z.B. eine Zunahme von Extraversion bei großem Tätigkeitsspielraum und hoher Anforderungsvielfalt (vgl. zusammenfassend Arling; Wiese, 2014).

Etwas weniger stabil als die Big Five und überdies stärker an das Alltagshandeln bzw. Erfolgserleben einer Person gebunden sind Persönlichkeitsmerkmale, die in der Tradition sozial-kognitiver Modellbildung stehen (vgl. Bandura, 2001). Dazu zählen insbesondere eine proaktive Einstellung, Optimismus, Selbstvertrauen und Selbstwirksamkeitsüberzeugungen. Diese können als sensitiver gegenüber beruflichen Erfahrungen gelten (vgl. Arling; Wiese, 2014): Grundsätzlich vermag berufliches Engagement das Selbstvertrauen einer Person zu stärken (z.B. Roberts, 1997; Clausen, Gilens, 1990). Überdies werden Überzeugungen bzgl. der eigenen Fähigkeiten und eine proaktive Einstellung durch Arbeitssituationen gestärkt, die durch Autonomie, Vollständigkeit und Bedeutungshaltigkeit geprägt sind (vgl. zusammenfassend Arling; Wiese, 2014).

In einer Längsschnittstudie mit vier Messzeitpunkten, die eine Zeitspanne von 11 Jahren umfasste und auf Angaben von über 400 jungen Erwachsenen basierte, konnten Le, Donnellan und Conger (2013) u. a. zeigen, dass eine Zunahme einer sogenannten „agen-

tischen positiven Emotionalität“ (im Sinne der Handlungsregulationsförderung, die durch das Attribut „agentisch“ angesprochen ist), die vor allem Aspekte der Leistungsmotivation und der Persistenz umfasste, besonders dann zu finden war, wenn die Arbeitssituation durch z.B. einen zufriedenstellenden Person-Job-Fit, Autonomie und materielle Benefits (u. a. Krankenversicherungs- und Rentenzuschüsse, Gehalt) gekennzeichnet war. Neben den Sozialisierungseffekten wurden aber auch Selektionseffekte deutlich: Beispielsweise sagte die agentische Persönlichkeitsfacette vorher, ob eine Person später eine durch Autonomie geprägte Position innehatte und über materiell attraktive Arbeitsbedingungen berichtete. Damit bestätigten die Befunde bezogen auf das Erwerbsleben das allgemeinere sogenannte Korrespondenzprinzip der Persönlichkeitsentwicklung (vgl. Roberts et al., 2003): Spezifische Arbeitsplatzbedingungen gehen mit Persönlichkeitseigenschaften der Stelleninhaber einher und diese Eigenschaften verstärken sich zugleich im Kontext dieser Arbeitsbedingungen.

Weiterhin zu berücksichtigen sind interindividuelle Unterschiede in beruflichen Werthaltungen, von denen abhängen könnte, ob überhaupt eine Veränderungsbereitschaft besteht. Auch darf vermutet werden, dass mit der subjektiven Bedeutung von Arbeit unterschiedliche Ansprüche und Erwartungen an persönliche Arbeitsbedingungen einhergehen. Kohorteneffekte, d.h. Effekte bei Gruppen von Personen, die vor dem Hintergrund ihres Geburtsjahrgangs vergleichbare Erfahrungen gemacht haben, sind ebenfalls möglich: So werden auf gesellschaftlicher Ebene aktuell die Charakteristika der Generation Y, also der aktuell jungen Erwachsenen, die in den 1980er- und 1990er-Jahren geboren wurden, diskutiert. Dieser Generation wird eine Lebensführung zugeschrieben, die an Selbstverwirklichung, persönlicher und beruflicher Weiterentwicklung, Autonomie sowie einem ausgewogenen Verhältnis von Privatleben und Arbeit orientiert ist. Sie gilt weiterhin als eine Generation, die betrieblichen Hierarchien gegenüber kritisch eingestellt ist, aber im Arbeitsleben zugleich sehr auf kontinuierliche Wertschätzung angewiesen ist (vgl. Hurrelmann; Albrecht, 2014; Ng et al., 2010). Hier wäre zu zeigen, inwiefern das Vorliegen von Arbeitsstrukturen, die diesen Wertvorstellungen Rechnung tragen, besonders positive Wirkungen für die darin tätigen jungen Erwachsenen entfalten.

Schließlich ist zu fragen, ob Arbeitsmerkmale, die zwar in der Literatur generell positiv konnotiert sind – z.B. Anforderungsvielfalt und Autonomie (vgl. Ulich, 2011) – tatsächlich bei allen Erwerbstätigen gleichermaßen günstige Wirkungen haben. Für Auszubildende zeigten z.B. Schallberger, Häfeli und Kraft (1984), dass komplexe Arbeitsanforderungen nur bei jenen Jugendlichen günstige Auswirkungen auf das Selbstwertgefühl hatten, die diese Anforderungen als positiv herausfordernd und nicht etwa als überfordernd wahrnahmen.



Alles in allem bleibt festzuhalten, dass die Arbeitsmerkmale Autonomie und Anforderungsvielfalt in besonderem Maße das Potenzial haben, das individuelle Kompetenzerleben zu fördern.

2.2 Leistung und Leistungsmessung

Leistung wird in unterschiedlichen Disziplinen mit verschiedener Schwerpunktsetzung konzeptualisiert. Aus betriebswirtschaftlicher Sicht stellt Leistung im Wesentlichen ein Ergebnis, also einen Output dar. In der Psychologie dominiert die Sichtweise auf Leistung als einen Prozess, bei dem das Verhalten einer Person bzw. Personengruppe im Vor-

dergrund steht (vgl. Lohaus; Schuler, 2014). In beiden Fällen stellt sich Leistung als „Beitrag von Mitarbeitern zur Erreichung der Ziele der Organisation“ dar (Lohaus; Schuler, 2014, S. 361).

Abbildung 2.5 veranschaulicht das psychologische **Drei-Komponenten-Modell der Arbeitsleistung** von Kanning und Staufenbiel (2012): Kompetenzen eines Erwerbstätigen münden in ein entsprechendes Arbeitsverhalten, wenn die Person motiviert ist und entsprechende Gelegenheit dazu hat. Ob ein Verhalten dann zum gewünschten Arbeitsergebnis führt, hängt aber wiederum auch von situativen Gegebenheiten ab.

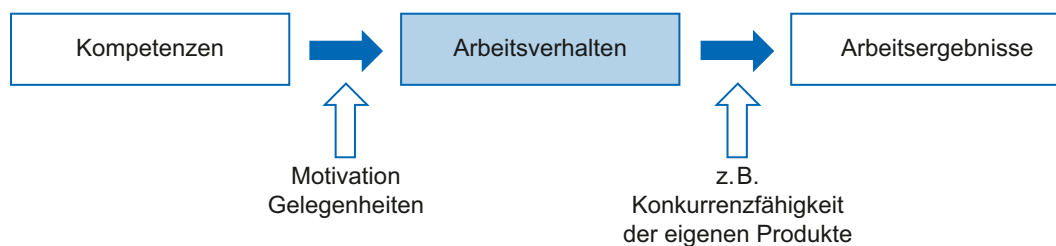


Abb. 2.5: Drei-Komponenten-Modell der Arbeitsleistung (vgl. Kanning; Staufenbiel, 2012, S. 183)

Beispiel 2.3:

Ein Möbelverkäufer, der Kunden berät, sollte diese von seinen Produkten überzeugen und zum Kauf animieren. Dazu muss er nicht nur seine Produkte kennen und über Kommunikationsfähigkeiten verfügen, er muss auch motiviert sein, ins Gespräch zu treten und gleichzeitig die Gelegenheit dazu haben. So kann er niemanden beraten, solange sich kein Kunde im Ladenlokal aufhält. Auch führt eine sehr umfassende und freundliche Beratung nicht zwingend zum Abschluss eines Kaufvertrags, da möglicherweise eine bestimmte Möbelmarke, die der Kunde präferiert, sich nicht im Sortiment befindet oder der Kunde nach der Beratung zu einem günstigeren Preis ein Möbelstück im Internet bestellt.

Im Modell offenbart sich eine wesentliche Unzulänglichkeit einer rein auf das Arbeitsergebnis fokussierten Leistungsbeurteilung, nämlich ein sogenanntes Zurechnungsproblem.

Zurechnungsproblem: Ein Arbeitsergebnis ist häufig nicht ausschließlich durch das individuelle Arbeitsverhalten bestimmt, sondern auch durch Einflüsse wie die Qualität der Arbeitsmaterialien, die Verfügbarkeit relevanter Information oder die Zuarbeit anderer Personen (vgl. Nerdinger et al., 2011).

Da Leistung aus psychologischer Sicht ein hypothetisches Konstrukt ist, das also nicht unmittelbar beobachtbar ist, müssen Kriterien definiert werden, die ihrerseits messbar gemacht werden können. Nach Marcus und Schuler (2006, S. 435) sind Leistungskriterien „unvollkommene Annäherungen an das Konstrukt der Leistung, da sie tatsächliche Leistung nur unvollständig abbilden (Defizienz) und zusätzlich Irrelevantes erfassen (Kontamination).“ (Marcus; Schuler, 2006; S. 435). Abbildung 2.7 verdeutlicht diese Sichtweise.

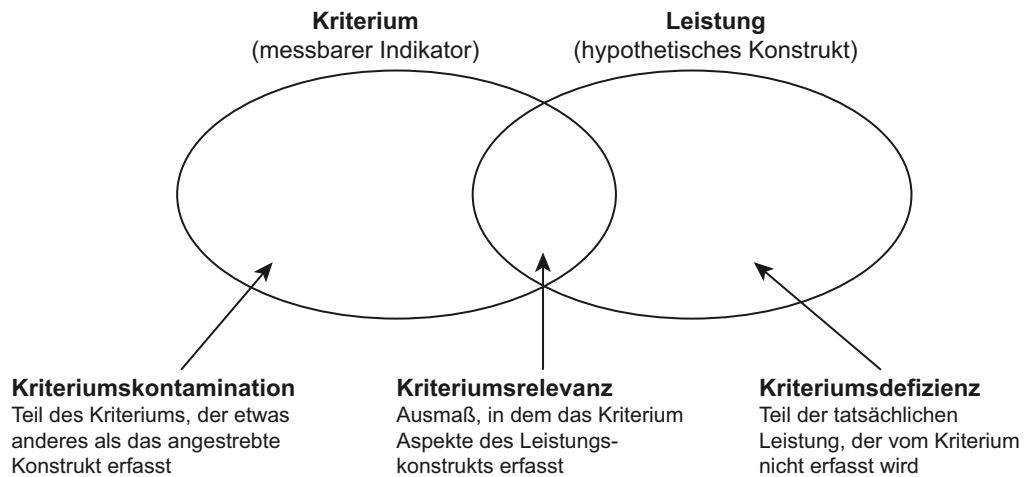


Abb. 2.6: Kriteriumsrelevanz, -kontamination und -defizienz (vgl. Marcus; Schuler, 2006)

Weiterhin bezieht sich Leistung nicht allein auf die eng umschriebene Erfüllung von Aufgaben, wie sie die Tätigkeitsbeschreibung im Arbeitsvertrag festhält, sondern auch noch auf darüber hinausgehende Aspekte. Dazu zählen Verhaltensweisen wie Kolleg/innen zu unterstützen oder Vorschläge zur Optimierung von Arbeitsabläufen zu machen. Diese Verhaltensweisen dienen den organisationalen Zielen, sind aber freiwillig (vgl. Nerding et al., 2014). In diesem Zusammenhang spricht man auch von Extrarollenverhalten oder **Organizational Citizenship Behavior (OCB)** (vgl. Organ, 1988).

Kern von OCB ist die Bereitschaft zur Kooperation bei der Arbeit (vgl. Nerding et al., 2014). An einem solchen Verhalten hat eine Organisation in der Regel großes Interesse. Demgegenüber steht die Gefahr von sogenanntem kontraproduktiven Verhalten, das Handlungen bezeichnet, die der Organisation absichtliche einen Schaden zufügen oder einen solchen zumindest prinzipiell zur Folge haben könnten. Hierzu zählen Produktivitätseinschränkungen (z.B. zu frühes Verlassen des Arbeitsplatzes), Eigentumsschädigungen (z.B. Diebstahl), Aggressionen gegenüber Kollegen oder Kunden und politisches Fehlverhalten (z.B. Weitergabe von vertraulichen Informationen an Außenstehende). Eine Metaanalyse von Dalal (2005) ergab zwischen Extrarollenverhalten und kontraproduktivem Verhalten eine mittlere Korrelation von $-.32$, die darauf verweist, dass zwar ein negativer Zusammenhang besteht, es sich aber nicht einfach um gegensätzliche Pole einer (Leistungs-)dimension handelt. Ganz praktisch formuliert: Nur weil Personen im Kollegenkreis nicht sonderlich hilfsbereit agieren (OCB), dürfen diese nicht einfach unter den Verdacht gestellt werden, Firmeneigentum zu entwenden oder sich anderen gegenüber unangemessen über den Betrieb zu äußern (kontraproduktives Verhalten).

Hinweis:

In einem kurzen Video erörtert Prof. Franciska Krings von der Universität Lausanne u. a. einen wesentlichen Prädiktor (Vorhersagevariable) von kontraproduktivem Verhalten: mangelndes Gerechtigkeitserleben im Unternehmen.

Sie finden das Video (Dauer: zwei Minuten) auf der Webseite von YouTube unter dem Titel „Responsible Management Practices for the 21st Century 08 Franciska Krings.“

Verfahren der Leistungsbeurteilung

Im Personalbereich finden im Rahmen von Regelbeurteilungen (z. B. einmal jährlich) systematische Leistungseinschätzungen für die Beurteilungsperiode statt, i. d. R. inkl. einer Rückmeldung im Mitarbeitergespräch (vgl. Lohaus; Schuler, 2014).

Dabei kann Personalbeurteilung wie folgt definiert werden:

Definition 2.2:

Die **Personalbeurteilung** ist eine planmäßige und systematische Beurteilung zur Einschätzung von Mitarbeitern, die durch Vorgesetzte oder Personalabteilungen in periodischen Zeitabständen (i. d. R. ein Jahr) erfolgt (vgl. Wagner et al., 2002, S. 135).

Es können ebenso Potenzialbeurteilungen vorgenommen werden, die der Abschätzung der Leistungsfähigkeit für zukünftige Tätigkeiten dienen und auf die wir ausführlicher in Kapitel 4 des Studienhefts eingehen. Die Personalbeurteilung beinhaltet entsprechend eine mögliche Blickrichtung zurück in die Vergangenheit und eine, die sich auf zukünftige Entwicklungen bezieht.

In kleineren Unternehmen dominiert bei Leistungsbeurteilungen die **freie Eindruckschilderung** (vgl. Lohaus; Schuler, 2014), bei der Eindrücke über die zu beurteilende Person aus der Zusammenarbeit und der Beobachtung der Arbeit in entweder mündlicher oder teilweise auch schriftlicher Form zusammengefasst werden. Dieser hoch flexible und kostengünstige Beurteilungsweg birgt aber in besonderem Maße das Problem von Unvollständigkeit und Beurteilungsfehlern aufgrund von z. B. Recency-Effekten (d. h. besonders die Beobachtungen der letzten Tage oder Wochen dominieren die Beurteilung). Außerdem erschweren freie Beurteilungen eine Vergleichbarkeit zwischen Mitarbeitern. In größeren Unternehmen werden in der Regel strukturiertere kriterienbezogene Beurteilungen vorgenommen (vgl. Lohaus; Schuler, 2014), die sich der nachfolgend geschilderten Verfahren bedienen.

Explizit auf den Vergleich zwischen Mitarbeitern fokussieren die **Rangordnungsverfahren**, bei denen Beurteiler alle zu beurteilenden Personen in eine Rangreihe bringen. In der einfachen Rangreihenbildung wird dabei je ein Kriterium zur Grundlage der Reihung gemacht (z. B. Zahl der verkauften Versicherungen). Rangbildungen mit Quotenvorgaben erzwingen eine Verteilung, bei der z. B. die besten und die schlechtesten 25 % der Mitarbeiter einer Abteilung benannt werden sollen. Diese Beurteilungsmethode vermeidet die Tendenz zur Milde bzw. Strenge, birgt aber dennoch Nachteile. Dazu zählt nicht nur das rein praktische Problem, dass kriteriumsbezogene Rangreihenbildungen mit vielen Personen und mehreren Leistungsdimensionen sehr aufwendig sind und die Beurteiler an kognitive Grenzen stoßen lassen können. Auch die nicht selten mangelnde Akzeptanz des Verfahrens bei Führungskräften und Mitarbeitern (vgl. Nerdinger et al., 2014) stellt ein Problem dar.

Als weitere Beurteilungsverfahrengruppe sollen noch die eigenschafts- und verhaltenorientierten **Rating- bzw. Einstufungsverfahren** genannt werden. Dabei müssen die Beurteiler anhand von vorgegebenen Fragen/Aussagen auf zuvor festgelegten Antwortskalen angeben, wie stark ein leistungsrelevantes Merkmal bei einem zu beurteilenden Mitarbeiter (oder Kollegen) vorhanden ist bzw. wie oft ein bestimmtes Verhalten von dem betreffenden Mitarbeiter gezeigt wird. Ratingverfahren können sehr unterschiedlich aussehen, weil es hinsichtlich Itemanzahl, Benennung der Antwortmöglichkeiten etc. vielfältige Ausgestaltungsmöglichkeiten gibt (vgl. Nerdinger et al., 2014).

Aus Sicht der zu beurteilenden Personen scheinen insbesondere solche Verfahren auf Akzeptanz zu stoßen, die unmittelbar am Arbeitsverhalten orientiert sind, wie es beispielsweise bei **Behaviorally Anchored Rating Scales (BARS)** der Fall ist, bei denen für spezifische Leistungssituationen definiert wird, was jeweils ein unterdurchschnittliches bzw. verbesserungswürdiges, durchschnittliches oder überdurchschnittliches konkretes Verhalten in der Situation darstellen würde. Diese Verhaltensweisen werden den Beurteilern als Verhaltensanker (behavioral anchor) präsentiert. Ein Beispiel findet sich in Abbildung 2.7 für den Leistungsbereich „Innovation“.

Welche Bedeutung hat die Verhaltensdimension INNOVATION (z. B. Neuerungen erkennen, aufgreifen und umsetzen) für die Leistung Ihres Mitarbeiters?					
0	1	2	3	4	5
keine	geringe		mittlere		hohe
Bitte bewerten Sie anhand der Verhaltensbeispiele für INNOVATION die Leistungen Ihres Mitarbeiters in dieser Dimension.					
Einschätzung (bitte ankreuzen)		Verhaltensbeispiele			
9	sehr gute bis ausgezeichnete Leistung	<ul style="list-style-type: none"> ▪ bringt selbst kreative Vorschläge und Beiträge aus verschiedenen Bereichen vor ▪ überträgt neue Inhalte aus Literatur oder Vorträgen auf eigene Aufgaben ▪ findet sich sehr schnell in neuen Fachgebieten zurecht ▪ erkennt Vorteile und Nutzen von neuen Entwicklungen für seine Aufgaben 			
8					
7					
6	durchschnittliche bis gute Leistung	<ul style="list-style-type: none"> ▪ kann neue Inhalte vermitteln und anwenden ▪ ist Entwicklungen und Neuerungen gegenüber aufgeschlossen ▪ informiert sich laufend über neue Aspekte seiner Aufgaben ▪ ist an Neuerungen interessiert, spricht aber nur nach Aufforderung über diese Aspekte 			
5					
4					
3	verbesserungsbedürftige Leistung	<ul style="list-style-type: none"> ▪ verwendet herkömmliche Lösungswege ohne Bereitschaft zur Neuerung ▪ beteiligt sich nicht an Fachgesprächen über Neuentwicklungen/Innovationen ▪ steht neuen Ideen reserviert gegenüber ▪ gibt bei ungewöhnlichen Lösungsansätzen schnell auf 			
2					
1					

Abb. 2.7: Verhaltensverankerte Einstufungsskala (BARS) am Beispiel der Leistungsdimension „Innovation“ (Schuler; Höft, 2007, S. 324)

Aus personalpsychologischer Sicht ist nicht nur das Instrument der Beurteilung von Bedeutung, sondern auch, wer beurteilt (vgl. zusammenfassend Lohaus; Schuler, 2014).

- Am häufigsten werden **Leistungsbeurteilungen durch Vorgesetzte** vorgenommen. Für eine Vorgesetztenbeurteilung ist es selbstverständlich wünschenswert, dass der Vorgesetzte im Beurteilungszeitraum ausreichend Gelegenheit zur Verhaltensbeobachtung hatte und mit den Aufgaben des Mitarbeiters hinreichend vertraut ist. Davon ist beispielsweise bei hochqualifizierten Mitarbeitertätigkeiten nicht automatisch auszugehen (vgl. Lohaus; Schuler, 2014). Auch darf nicht übersehen werden, dass die Urteile eines Vorgesetzten (wie auch die durch andere Beurteiler) von Eigeninteressen geleitet sein können. So würde ein Vorgesetzter möglicherweise seine Führungsfähigkeiten infrage stellen, wenn er seinem gesamten Mitarbeiterstamm unzureichende Kompetenzen attestieren würde.
- **Beurteilungen durch gleichgestellte Kollegen** haben den Vorteil, dass hier auch Aspekte wie Kooperation gut thematisiert werden können. Allerdings muss bedacht werden, dass Gleichgestellte an Beurteilungen, die für administrative Zwecke genutzt werden, ggf. nur ungern teilnehmen (vgl. Lohaus; Schuler, 2014).
- Für die Beurteilung von Vorgesetzten können auch **Bewertungen von unterstellten Mitarbeitern** eingeholt werden, wobei zu bedenken ist, dass diese besorgt sein können, sich selbst durch offene Kritik an der Führungskraft zu schaden.
- **Kundenurteile** kommen ebenfalls in Betracht und sind vor allem dann eine wichtige Auskunftquelle, wenn es um die Bewertung von Dienstleistungsqualität geht.
- **Selbstbeurteilungen** stellen den prinzipiell direktesten und umfassendsten Zugang zum Leistungsverhalten dar, sind aber besonders anfällig für unabsichtliche und absichtliche Verzerrungen. Letztgenannte Verzerrungen fallen allerdings weniger stark aus, wenn eine Überprüfung der Selbsteinschätzung angekündigt wird (vgl. Lohaus; Schuler, 2014).

Da sowohl der Vorgesetzte als auch der Mitarbeiter „menschlich“ agiert, ist eine hundertprozentig objektive Beurteilung letztlich aber nie möglich, etwaige Verzerrungsquellen sind z.B. Fehler in der Methode oder in der eigenen Wahrnehmung.

Zusammenfassung

Erwerbsarbeit hat unterschiedliche Funktionen, zu denen nicht nur die Sicherung des Lebensunterhalts (manifeste Funktion), sondern auch latente Funktionen wie Sinnstiftung, die alltägliche Aktivierung und die Strukturierung der Zeit dienen. Spezifische Arbeitsmerkmale können überdies eine persönlichkeitsfördernde Wirkung entfalten. Insbesondere Autonomie und Anforderungsvielfalt vermögen hier das individuelle Kompetenzerleben zu fördern. Arbeit kann aber auch zu kurz- und längerfristigen Beeinträchtigungen führen. Ob bestimmte Arbeitsanforderungen zu einer als Stress erlebten Beanspruchung führen, hängt dabei ganz maßgeblich von individuellen Bewertungsprozessen und den zur Verfügung stehenden Ressourcen ab. Für die betriebliche Praxis sind insbesondere Kenntnisse der Leistungsmessung zur Regelbeurteilung relevant. Aus Sicht der zu beurteilenden Person stoßen dabei vor allem Verfahren auf Akzeptanz, die unmittelbar am beobachtbaren Arbeitsverhalten orientiert sind. Hierzu zählen z.B. Ratingverfahren, die mittels vorgegebener Skalen nach der Häufigkeit spezifischer, in Aussageform dargebotener Verhaltensweisen fragen.

Aufgaben zur Selbstüberprüfung

- 2.1 Warum ist es im Stresskontext sinnvoll, Belastungen von Beanspruchungen zu trennen?
- 2.2 Welche Problematik ergibt sich bei einer rein auf das Arbeitsergebnis eingeschränkten Leistungsbeurteilung?
- 2.3 Welche Vor- und Nachteile haben freie Eindrucksschilderungen im Rahmen der Leistungsbeurteilung? Nennen Sie einige alternative Verfahren.