

# Arbeits- und Organisationspsychologie

Marc Rochel

April 2002

## Inhaltsverzeichnis

1	Arbeitsgestaltung .....	2
2	Bei der eignungsdiagnostischen Informationserhebung auf Seiten der Person werden unterschiedliche Methoden eingesetzt. ....	3
3	Stress und Stressbewältigung. ....	4
4	Funktionsorientierte Arbeitsanalyse .....	4
5	Atkinsons Leistungsmotivationstheorie besteht hauptsächlich aus zwei Komponenten. ....	5
6	Eignungsdiagnostik. (Frage 22) .....	7
7	Atkinsons Leistungsmotivationstheorie sagt bei erfolgreichen Personen die bevorzugte Wahl mittelschwerer Aufgaben vorher. (Frage 25).....	7
8	Literaturverzeichnis.....	10

# **1 Arbeitsgestaltung**

## **1.1 Unterscheiden Sie bitte korrektive, präventive und prospektive Arbeitsgestaltung.**

Korrektive Arbeitsgestaltung bezeichnet die Korrektur erkannter Mängel der aktuellen Arbeitsgestaltung.

Präventive Arbeitsgestaltung bedeutet Fehler bzw. Mängel erkennen bevor sie tatsächlich auftreten und diese vorab zu vermeiden.

Unter prospektiver Arbeitsgestaltung versteht man die Schaffung von Möglichkeiten zur Persönlichkeitsentwicklung. Zur prospektiven Arbeitsgestaltung gehören die differentielle und die dynamische Arbeitsgestaltung.

Das Verhältnis zwischen den Arbeitsgestaltungsstrategien ist wie folgt: Korrektive Arbeitsgestaltung wird umso notwendiger, je weniger präventive und prospektive Arbeitsgestaltung eingesetzt wurde.

## **1.2 Was bedeutet das Prinzip der differentiellen Arbeitsgestaltung?**

Differentielle Arbeitsgestaltung greift die Idee der prospektiven Arbeitsgestaltung auf, indem sie mehrere Alternativen zur Bearbeitung einer Aufgabe anbietet. Ein Arbeiter kann spontan, der jeweiligen Situation entsprechend, nach einer individuellen Strategie, entscheiden, wie er eine Aufgabe löst. Dabei muss natürlich darauf geachtet werden, dass die Effizienz der Organisation erhalten bleibt.

## **1.3 Wie wird das Prinzip der dynamischen Arbeitsgestaltung begründet?**

Auch die dynamische Arbeitsgestaltung fällt in den Bereich der prospektiven Arbeitsgestaltung. Ihr Prinzip ist die Anpassung an den Entwicklungsprozess. Dem Arbeiter wird die Freiheit gegeben, dynamisch eigene Lösungsmethoden zu entwickeln. Durch die gegebenen Freiheiten besteht auch die Möglichkeit, die allgemeine Kompetenz der Arbeiter zu steigern indem sie voneinander lernen und dieses neue Wissen umsetzen. So optimiert sich die gesamte Organisation konsequent von selbst.

## **2 Bei der eignungsdiagnostischen Informationserhebung auf Seiten der Person werden unterschiedliche Methoden eingesetzt.**

### **2.1 Warum werden Bewerbungsunterlagen trotz geringer prognostischer Validität als wichtig erachtet?**

Bewerbungsunterlagen geben dem Unternehmen erste Informationen über eine Person. Für ein Bewerbungsgespräch bilden sie eine Grundlage auf der ein Gespräch zwischen Interviewer und der jeweiligen Person aufgebaut werden kann. Zu beachten ist, dass nicht nur die Person die zu dem Bewerbungsgespräch kommt, unter Druck steht, sondern auch der Interviewer selbst. Er repräsentiert in dem Moment des Interviews sein Unternehmen und übernimmt die Führung des Gesprächs, das er mit einer ihm unbekanntem Person führen muss. Zudem muss der Interviewer diese Belastung mehrmals am Tag ertragen.

### **2.2 Die prognostische Validität strukturierter Einstellungsinterviews ist besser als die unstrukturierter. Warum?**

Studien haben gezeigt, dass ein nach einem Interview befragte Interviewer sich nicht an allzu viele Details des Gesprächs erinnert. Woran sich erinnert wird sind nicht einmal unbedingt die Aspekte die die interviewte Person besonders betont hatte. Um zum Schluss eine Entscheidung zu treffen, welcher Bewerber eingestellt werden soll, bietet das strukturierte Einstellungsinterview eine Vergleichsmöglichkeit zwischen den einzelnen Bewerbern.

### **2.3 Nennen Sie zwei Bedingungen, unter denen psychologische Tests eignungsrelevante Informationen über Bewerber oder Bewerberinnen erbringen.**

Notwendige Bedingungen dafür sind die Objektivität des Tests sowie seine Validität.

### **3 Stress und Stressbewältigung.**

#### **3.1 Kennzeichnen Sie bitte den psychischen Zustand Stress**

Stress bezeichnet den Konflikt zwischen den Anforderungen der Arbeitsaufgabe und dem Leistungsvermögen, der als bedrohlich, kritisch und unausweichlich erlebt wird. Die jeweilige Person sieht sich unter dem Druck von Aufgaben, die sie ihrer Einschätzung nach nicht hinreichend bewältigen kann.

#### **3.2 Unterscheiden Sie bitte zwei Formen der Stressbewältigung.**

Nach Lazarus unterscheidet man zwei Arten der Bewältigung (coping):

1. Problemorientiertes (instrumentelles) Coping bezeichnet alle Versuche, durch direkte Handlungen oder das Unterlassen von Handlungen die stressauslösenden Situationen zu verhindern oder wenigstens zu seinen Gunsten positiv zu beeinflussen.
2. Emotionsorientiertes (palliatives) Coping bezeichnet alle Versuche, die durch Stress auftretenden Gefühle und körperlichen Reaktionen zu beeinflussen, sei es durch Selbstgespräche, Ablenkung oder Medikamente.

#### **3.3 Welches Risiko ergibt sich aus dem sogenannten verzögerten „unwinding“ bei misslungener Stressbewältigung?**

Das Risiko bei verzögertem „unwinding“ entspricht einer Prioritätssetzung bei der kurzfristige Probleme oder Bedrohungen zuerst behandelt und alle anderen momentan nicht aktuellen Probleme zurückgestellt werden. Häufig handelt es sich dabei um gesundheitliche Probleme die zunächst nicht beachtet werden um den aktuellen Anforderungen nachzukommen.

### **4 Funktionsorientierte Arbeitsanalyse**

#### **4.1 Kennzeichnen Sie bitte das arbeitsanalytische Vorgehen im Sinne Taylors (1911).**

Taylor geht davon aus, dass Arbeitgeber und Arbeitnehmer ein gemeinsames Ziel verfolgen: Die Maximierung ihres Vermögens. Daraus leitet er ab, dass das Ziel der wissenschaftlichen

Betriebsführung die Erhöhung der Produktivität und der Löhne sei. Um dies zu erreichen betrachtet er hauptsächlich den einzelnen Arbeiter als Analyseeinheit, die hauptsächlich durch Geld motivierbar und deren Effizienz durch Gestaltung passender Werkzeuge und Arbeitsabläufe zu maximieren sei. Der Arbeiter ist nach Taylor der zu manipulierende Faktor um die Produktivität zu steigern, um den „one best way“ zu ermitteln.

#### **4.2 In welcher Hinsicht ist das damit verbundene Menschenbild kritisiert worden?**

Nach Taylor werden Arbeitsablaufstudien durchgeführt deren Ziel es ist, „überflüssige“ Bewegungen zu entfernen. Dadurch lassen sich Arbeitsstrukturen mit minimalen Qualifikationsanforderungen entwickeln. Als Folge kann jeder Arbeiter ersetzt werden durch jeden anderen der diese minimalen Anforderungen erfüllt. Der Mensch wird austauschbar.

#### **4.3 Nennen Sie einige Vor- und Nachteile von Arbeitsstrukturen, die sich als Ergebnis der Taylorschen Methode einstellen (jeweils mit Begründung).**

Vorteile für den Arbeitgeber sind die überschaubareren, strukturierten und wirtschaftlichen Produktionsabläufe und die Austauschbarkeit der einzelnen Arbeiter, an die wenige Anforderungen gestellt werden und an die dadurch nur geringe Löhne gezahlt werden müssen.

Dies ist jedoch gleichzeitig ein Nachteil für die Arbeitnehmer, da jeder einfach ausgetauscht werden kann. Vorteil ist jedoch auch für ihn, dass er nicht sonderlich qualifiziert sein muss. Ein weiterer Nachteil ist die Monotonie, die durch die streng vorgeschriebenen Arbeitsweisen entsteht.

### **5 Atkinsons Leistungsmotivationstheorie besteht hauptsächlich aus zwei Komponenten.**

#### **5.1 Beschreiben Sie bitte diese beiden Komponenten und ihre Bestandteile**

Atkinson berechnet in seiner Leistungsmotivationstheorie die Tendenz, mit der eine bestimmte Person eine bestimmte Aufgabe gerne bearbeitet in Abhängigkeit von der Erfolgswahrscheinlichkeit dieser Aufgabe. Diese Tendenz ist die Summe aus der Tendenz, einer Person, Erfolg anzustreben  $T_e$  und ihrer Tendenz, Misserfolg zu vermeiden  $T_m$ .

$T_e$  ist das Produkt aus

- dem Erfolgsmotiv  $M_e$ : Ist umso höher, je mehr die betreffende Person fähig ist, Stolz empfinden zu können durch die erfolgreiche Bewältigung einer Aufgabe.
- der Erfolgswahrscheinlichkeit  $W_e$ : Diese wird subjektiv, von jeder Person anders, gesehen.
- dem Erfolgsanreiz  $A_e$ : Die Emotion die man durch Erreichen des Zieles bekommt. Als mathematischen Zusammenhang sieht Atkinson hier  $A_e = 1 - W_e = W_m$ .

$T_m$  ist das Produkt aus

- dem Misserfolgsmotiv  $M_m$ : Ist umso höher, je mehr die betreffende Person Scham empfindet durch einen misslungenen Abschluss einer Aufgabe.
- der Misserfolgswahrscheinlichkeit  $W_m$ : Diese wird subjektiv, von jeder Person anders, gesehen.
- dem Misserfolgsanreiz  $A_m$ : Die Emotion die man durch das Nichterreichen des Zieles bekommt. Als mathematischen Zusammenhang sieht Atkinson hier  $A_m = -(1 - W_m) = -W_e$ .

## 5.2 Unter welchen Umständen sagt diese Theorie die Aufnahme (bzw. das Unterlassen) einer leistungsthematischen Handlung vorher?

Es gibt zwei Personentypen, für die Atkinsons Theorie eindeutige Vorhersagen trifft:

1. Misserfolgsmotivierte Personen: Ist die Testangst (Misserfolgsmotiv) einer Person hoch und ihr Leistungsmotiv (Erfolgsmotiv) niedrig, so wird diese Person bevorzugt schwere (niedrige Erfolgswahrscheinlichkeit) und leichte (hohe Erfolgswahrscheinlichkeit) Aufgaben bearbeiten. Die schweren Aufgaben, weil ein Versagen leicht zu erklären ist: Die Aufgabe war schwer! Die leichten, weil sie diese sehr wahrscheinlich schafft. Aufgaben mit mittlerer Erfolgswahrscheinlichkeit werden eher abgelehnt.
2. Erfolgsmotivierte Personen: Ist die Testangst einer Person niedrig und das Leistungsmotiv hoch, so wird diese Person Aufgaben bevorzugen, deren Erfolgswahrscheinlichkeit 50% beträgt, bei denen also schwer absehbar ist ob sie zu Erfolg führen oder nicht, es aber durchaus die Möglichkeit besteht sie erfolgreich zu beenden. Besonders schwere und leichte Aufgaben werden eher abgelehnt.

## 5.3 Durch welche dritte (arbeitspsychologisch relevante) Theoriekomponente kann diese Vorhersage moderiert werden?

Als 3. Summanden der Tendenz  $T_r$  kann  $T_{\text{extern}}$  hinzugefügt werden, die Tendenz, die Faktoren berücksichtigt, die weder von der Aufgabe noch direkt von der Person abhängen, sondern von der Umwelt beeinflusst werden.

## **6 Eignungsdiagnostik. (Frage 22)**

### **6.1 Was versteht man in diesem Zusammenhang unter Eignung?**

Eignung ist ein Maß für die Übereinstimmungen der Leistungsvoraussetzungen der Person und der Anforderungen der Tätigkeit. Je höher die Übereinstimmung, desto höher die Eignung.

### **6.2 Welche vorangehenden diagnostischen Schritte erfordert die Beurteilung der Eignung?**

Zum einen muss, unabhängig von der Person, deren Eignung für eine Tätigkeit ermittelt werden soll, die Anforderung der Tätigkeit diagnostiziert werden. Zum anderen müssen die Leistungsvoraussetzungen der Person diagnostiziert werden. Diese Diagnose wird beeinflusst von den früheren Leistungen der Person sowie von der derzeitigen Leistung der Person.

### **6.3 Was versucht man, im eignungsdiagnostischen Prozess zu prognostizieren?**

Die Prognose zielt auf den zukünftigen Berufserfolg der Person in der betrachteten Tätigkeit.

## **7 Atkinsons Leistungsmotivationstheorie sagt bei erfolgreichen Personen die bevorzugte Wahl mittelschwerer Aufgaben vorher. (Frage 25)**

### **7.1 Erläutern Sie bitte, warum das so ist.**

Aus Atkinsons Leistungsmotivationstheorie resultiert folgende Formel: (s. dazu auch Frage 5)

$$T_r = T_e + T_m = M_e W_e A_e + M_m W_m A_m$$

daraus ergibt sich mit



$$A_e = 1 - W_e \text{ und } A_m = -W_e \text{ und } W_m = (1 - W_e)$$

$$T_r = (M_e - M_m) W_e (1 - W_e)$$

Da  $M_e$  und  $M_m$  von der Person abhängen und nicht von der betrachteten Aufgabe, hängt  $T_r$  in Bezug auf eine bestimmte Person nur von  $W_e$  einer betrachteten Aufgabe ab. Ist  $M_e = M_m$  ist  $T_r$  immer 0, ansonsten ist  $T_r$  in  $W_e$  ein Polynom 2. Grades. Sei im Folgenden:

$$T_r(W_e) := (M_e - M_m) W_e (-W_e^2)$$

Zur Extremstellenbestimmung von  $T_r$  müssen die Nullstellen von  $T_r'$  berechnet werden. Es gilt für die Ableitung von  $T_r$ :

$$T_r'(W_e) = (M_e - M_m) (1 - 2W_e)$$

Und

$$T_r'(W_e) = 0$$

$$\Leftrightarrow (M_e - M_m) = 2 (M_e - M_m) W_e$$

$$\Leftrightarrow W_e = 0.5$$

Folglich liegt die Extremstelle von  $T_r$  bei  $W_e = 0.5$ . Ob dies ein Maximum oder Minimum ist, lässt sich durch Betrachtung der 2. Ableitung erkennen:

$$T_r''(W_e) = -2 (M_e - M_m)$$

Ob also  $T_r''$  größer, gleich oder kleiner 0 ist, hängt von  $M_e$  und  $M_m$  ab, also ist eine Fallunterscheidung nötig:

1.  $M_e - M_m > 0$  : Daraus folgt:  $T_r''(W_e) < 0$ . Folglich ist  $W_e = 0.5$  Maximum von  $T_r$  und Randstellen  $W_e = 0$  und  $W_e = 1$  sind Minima.
2.  $M_e - M_m = 0$  : Daraus folgt:  $T_r(W_e) = 0$ ,  $T_r$  ist also konstant.
3.  $M_e - M_m < 0$  : Daraus folgt:  $T_r''(W_e) > 0$ . Folglich ist  $W_e = 0.5$  Minimum von  $T_r$  und die Randstellen  $W_e = 0$  und  $W_e = 1$  sind Maxima.

Bei erfolgsorientierten Personen ist  $M_e > M_m$ , also trifft Fall 1 zu und das Maximum von  $T_r$  liegt bei  $W_e = 0.5$ , diese Personen wählen also bevorzugt mittelschwere Aufgaben.

## 7.2 Warum resultiert für Misserfolgsorientierte die gegenteilige Vorhersage aus dieser Theorie?

Bei misserfolgsorientierten Personen ist  $M_e < M_m$ , also trifft Fall 3 aus 25.1 zu und die Maxima liegen bei  $W_e = 0$  und  $W_e = 1$ , diese Personen wählen also bevorzugt leichte oder schwere Aufgaben.

### **7.3 Erläutern Sie bitte, inwieweit diese Hypothesen zur Aufgabenwahl empirisch haltbar sind.**

Empirisch kann man diese Hypothesen nur bedingt unterstützen.

Zum einen gibt es die Untersuchung von verschieden orientierten Personen mit dem Ringwurfspiel, bei dem jeder die zu werfende Entfernung selber bestimmen kann. Man erkennt, dass sehr stark erfolgsorientierte Personen am Häufigsten die 10m Distanz gewählt haben. Diese Distanz ist wohl als Aufgabe mit Erfolgswahrscheinlichkeit 50% anzusehen. Die anderen Distanzen wurden deutlich weniger gewählt. Bei den misserfolgsorientierten Personen ist die Entfernungsverteilung nicht mehr ganz so deutlich. Es wurden auch mehrmals kürzere und weitere Distanzen gewählt, allerdings liegt in dieser Gruppe das Maximum immer noch bei ca. 10m. Also hier trifft die Hypothese von Atkinson nicht zu.

Bei einer anderen empirischen Untersuchung, bei der die Arbeitszufriedenheit in Abhängigkeit vom Anschlussmotiv und leistungsthematischem Anregungsgehalt untersucht wurden, wurde festgestellt, dass die Arbeitszufriedenheit auch vom Anschlussmotiv abhängt und nicht alleine durch den leistungsthematischen Anregungsgehalt entschieden werden kann, ob die Arbeitszufriedenheit hoch oder niedrig ist. Daraus wurde gefolgert, dass die Wahl einer Arbeit noch von anderen Faktoren abhängt, die nicht von Atkinsons Theorie berücksichtigt werden. Also noch ein empirisch untermauerter Grund, weshalb Atkinsons Theorie im Allgemeinen nicht haltbar ist.

## 8 Literaturverzeichnis

Dutke, Stefan: Vorlesungsfolien „Arbeits- und Organisationspsychologie“, Kaiserslautern, 2001

Popp, Manfred: Einführung in die Grundbegriffe der Allgemeinen Psychologie. München: Ernst Reinhardt Verlag, 1975

Richter, G.: Psychologische Belastung und Beanspruchung – Stress, psychische Ermüdung, Monotonie, psychische Sättigung (2. überarb. Auflage). Bremerhaven: Wirtschaftsverlag NW, 1998. [http://www.igmetall.de/metall/hintergrund/29\\_stress.pdf](http://www.igmetall.de/metall/hintergrund/29_stress.pdf)

Ruppert, Wolfgang: Stress und Stressbewältigung – ein Beitrag zur Gesundheitsförderung in der Schule. [http://www.bio.uni-frankfurt.de/didaktik/veroeff/FfmBeitraegeI/STRE\\_BEW\\_LTIGUNG.pdf](http://www.bio.uni-frankfurt.de/didaktik/veroeff/FfmBeitraegeI/STRE_BEW_LTIGUNG.pdf)

Semmer, Norbert: Stress. Universität Bern. 1997  
<http://www.cx.unibe.ch/psy/aop/publications/stress/stress.htm>

Ulich, E.: Script zu „Arbeitspsychologie“.  
[http://www.psychologie-online.com/studi\\_hilfen/files/Hauptstudium/Arbeits-\\_&\\_Organisationspsychologie/A&O-Arbeitspsychologie\\_von\\_E.\\_Ulich,\\_Kap.1-7-muenster-hs.DOC](http://www.psychologie-online.com/studi_hilfen/files/Hauptstudium/Arbeits-_&_Organisationspsychologie/A&O-Arbeitspsychologie_von_E._Ulich,_Kap.1-7-muenster-hs.DOC)