



Kommentierte Antwortbeispiele von Klausurfragen, damit Sie ein Verständnis dafür erhalten, was wie bewertet wird.

Organisationspsychologie

Fragestellung: Beschreiben Sie detailliert die Arbeitsmotivationstheorie von Hackman und Oldham (JCM) und wenden Sie es auf eine Arbeitssituation im öffentlichen Dienst (z.B. Finanzamt) an. Welche Konsequenzen ergeben sich für die Arbeitsgestaltung

Anmerkung: das Modell findet sich auf den Vorlesungsfolien

Beantwortung (aus einer realen Klausur)

Für Hackman und Oldhams Motivationstheorie sind folgende Merkmale der Arbeitsaufgabe entscheidend: Ganzheitlichkeit, Anforderungsvielfalt, Wichtigkeit, Autonomie und Rückmeldung. Diese Merkmale lösen im Mitarbeiter folgende psychische Erlebniszustände aus: Bedeutsamkeit, Verantwortung, Erfahrung/Wissenszuwachs. Sie führen dadurch zu erhöhter intrinsischer Motivation für die Arbeit, gesteigerter Produktivität und Produktqualität, verringerter Fluktuation und Absentismus, größter Arbeitszufriedenheit, sowie zu größerer Zufriedenheit mit den Entwicklungsmöglichkeiten in der Arbeit. Allerdings sagen Hackman und Oldham, dass all die oben genannten Aufgabenmerkmale nur dann solche ausgeprägt positiven Auswirkungen haben, wenn das Entfaltungsbedürfnis des Mitarbeiters stark ausgeprägt ist. Strebt er nur wenig nach Weiterentwicklung und nach Persönlichkeitsentfaltung, dann findet man zwar auch positive Korrelationen mit Zufriedenheit, Produktivität etc. allerdings sind diese deutlich niedriger als bei Mitarbeitern mit starkem Entfaltungsbedürfnis.

Hackman und Oldham sagen auch, dass Rückmeldung und Autonomie unabdingbar für die Schaffung intrinsischer Motivation sind. Fehlen diese zwei Aspekte, so ist das „Motivationspotenzial“ gleich Null. Die anderen drei Aufgabenmerkmale (Ganzheitlichkeit, Wichtigkeit, Anforderungsvielfalt) können sich gegenseitig ausgleichen, d.h. wenn eines dieser Elemente nicht vorhanden ist, ist das nicht so gravierend.

Auf den öffentlichen Dienst bezogen, bedeutet dies, dass den Angestellten auf jeden Fall ausreichend Freiraum bzw. Autonomie ermöglicht werden muss, sowie eine regelmäßige angemessene Rückmeldung ermöglicht werden sollte, wenn man ihre Arbeitszufriedenheit und intrinsische Motivation erhöhen möchte. Gerade im öffentlichen Dienst ist es schwer bei all den bürokratischen Regelungen etwas Freiraum für die Mitarbeiter zu schaffen. Nichtsdestotrotz sollten sie die Möglichkeit bekommen, in gewissen Aspekten ihrer Tätigkeit autonom entscheiden zu können.

Regelmäßige Rückmeldungen durch Abteilungsbesprechungen, Gespräche mit Antragstellern etc. sollten eingerichtet werden. Eine beispielhafte Situation aus der Arbeitstätigkeit im öffentlich Dienst könnte so aussehen: Ein Antragsteller kommt in das Büro. Er wurde von einem Mitarbeiter einer anderen Abteilung hierher verwiesen und hat eine Anfrage, für die der Mitarbeiter, um den es jetzt geht, ebenfalls nicht zuständig ist. Es bleibt ihm nichts anderes übrig, als den Antragsteller ein Formular unterzeichnen zu

Kommentar [me1]: richtig

Kommentar [me2]: richtig

Kommentar [me3]: richtig

Kommentar [me4]: richtig

Kommentar [me5]: multiplikative und additive Verknüpfung

Kommentar [me6]: Transfer wird anhand der Einzelmerkmale abgearbeitet



Lehrstuhl für Arbeits-, Betriebs- und Organisationspsychologie

lassen und ihn wiederum zu einem Kollegen zu schicken. Dies könnte ein Beispiel für eine Situation sein, wo die Bedeutung der Arbeit völlig untergeht. Der Mitarbeiter hat klare Anweisungen, wann er welches Formular benutzen muss und hat keine Möglichkeit autonom zu handeln (beispielsweise kann er dem Kunden vielleicht helfen, darf es aber nicht, weil er nicht zuständig ist). Eine solche Vorgehensweise verschafft dem Mitarbeiter leider auch keine klare Erfolgsmeldung. Arbeitsgestaltung sollte bei den Punkten regelmäßige Rückmeldung, Ermöglichen von Autonomie ansetzen um Arbeitsmotivation & -zufriedenheit herzustellen.

Arbeitspsychologie

Fragestellung: Bitte erklären zwei Stressmodelle und leiten Sie daraus Handlungsempfehlungen für den betrieblichen Alltag ab (anhand eines praktischen Beispiels).

Anmerkung: Die Stressmodelle finden sich auf den Vorlesungsfolien

Beantwortung (aus einer realen Klausur)

Lazarus beschreibt in seinem **Stressmodell** den Ablauf folgendermaßen: Wenn eine Person in eine bestimmte Situation hineinkommt bzw. mit ihr konfrontiert wird, dann wird diese zunächst bewertet. Lazarus spricht in diesem Zusammenhang von „**primary appraisal**“. Die Person schätzt ein, inwieweit die Situation für sie wertneutral, positiv oder negativ ist. Eine negative Situation kann die Person als Bedrohung oder Schädigung bzw. auch als Herausforderung beurteilen. Neben diesem „primary appraisal“ ist nun auch noch das „**secondary appraisal**“ bedeutsam. Hier bewertet die Person ihre eigenen **Bewältigungsfähigkeiten** und **Bewältigungsmöglichkeiten**, d.h. sie schätzt ein, inwieweit ihre Ressourcen und Fähigkeiten dazu geeignet sind, die gegebene Situation zu beeinflussen. Hat sie zwar prinzipiell die Fähigkeiten aber auf Grund der besonderen Konstellation (z.B. keine Beteiligung an der Sitzung) nicht die Möglichkeiten diese einzusetzen, sind andere Stressbewältigungen nötig. Hat sie dagegen zwar die prinzipielle Möglichkeit, aber nicht die (momentane) Fähigkeit, (z.B. Krankheit, Wissen) kann sie wiederum anders kompensieren. Sie kann beispielsweise einen Misserfolg durch vermehrte Anstrengung vermeiden.

Diese zwei Bewertungsvorgänge sind laut Lazarus entscheidend für die Handlungsentscheidung der Person. Je nach Ausgang dieser intrapsychischen Vorgänge kann die Person entscheiden, ob sie an der gegenwärtigen Situation etwas ändert oder nicht.

Entscheidend sind dann die beiden grundsätzlich unterschiedlichen Stressbewältigungshandlungen. Konzentriere ich mich auf die Auswirkungen des Stresses, wähle ich Entspannungsmethoden, kognitive Umdefinitionen oder emotionale Beruhigungsstrategien. Damit halte ich den derzeit unvermeidbaren Stress besser aus, aber reduziere ihn nicht prinzipiell.

Kommentar [me7]: Das Stressmodell hat einen Namen, der sollte an dieser Stelle auftauchen

Kommentar [me8]: Richtige Erklärung incl. Fachbegriff

Kommentar [me9]: dito

Kommentar [me10]: exakter wäre die Unterscheidung Bewältigungsfähigkeiten und -möglichkeiten



Lehrstuhl für Arbeits-, Betriebs- und Organisationspsychologie

Die andere Strategie setzt zusätzlich oder stattdessen an den Stressursachen an und bekämpft diese. Also Lärm als Stressor wird baulich vermieden, Zeitdruck durch geänderte Arbeitsorganisation verringert, fehlendes Wissen durch mehr Lernen ausgeglichen.

Ein Anwendungsbeispiel ist eine Umstrukturierung im Unternehmen. Hier können die Veränderungen neue Anforderungen an die Mitarbeiter stellen und sie werden Ungewissheit verspüren, da sie ja nicht genau wissen, was auf sie zukommt. Haben sie nicht die Fähigkeiten für die neuen Aufgaben, müssen sie über gezielte Personalentwicklungsmaßnahmen vorbereitet werden, um so den Stress zu vermeiden. Haben sie zwar die Fähigkeiten, aber durch den enormen Zeitdruck oder viele komplexe Unklarheiten ist vieles noch nicht durchschaubar, sollte man ihnen die Möglichkeit zur aktiven Regenerierung und Ressourcenstärkung einräumen. In jedem Fall ist hohe Transparenz und die Möglichkeit der Einflussnahme in den meisten Fällen vorteilhaft zur Stressreduktion.

Ein zweites Stressmodell ist das Job-Demand-Control-Model von Karasek. Dieses besagt, dass es bei der Entstehung von Stress vor allem darauf ankommt, wie Anforderungen der Aufgabe und Entscheidungsspielraum der Mitarbeiter organisiert sind. Bewertet werden die Ausprägungen in hoch oder niedrig. Somit entstehen vier Felder mit unterschiedlichem Stresspotential. Hohe Entscheidungsfreiräume sind immer günstiger als niedrige, Dagegen ist es besonders stressend, wenn die Arbeitsanforderungen sehr hoch, aber der Entscheidungsspielraum gering ist. Ist beides hoch ausgeprägt, handelt es sich um einen aktiven Job, der im Prinzip –nach Karasek - Beanspruchungsoptimal ist. Allerdings zeigen Langzeitstudien, dass auch diese Berufe durch Dauerbelastungen Burnout und Stresskonsequenzen nach sich ziehen, allerdings später als bei anderen Ausprägungen.

Es ist also im Unternehmen darauf zu achten, dass man, wenn man beispielsweise einer Gruppe von Mitarbeitern eine besondere Aufgabe gibt, die besondere Anstrengung und viel Zeit erfordert (beispielsweise die Organisation eines Tages der offenen Tür mit zahlreichen Präsentationen), dass man ihnen dann auch den nötigen Freiraum gibt, den sie brauchen. Räumt man ihnen zu wenig Entscheidungsbefugnisse ein (beispielsweise müssen sie jeden einzelnen Vorgang erst vom Vorgesetzten genehmigen lassen), so kommt es laut Karaseks Stressmodell zu starken Beanspruchungen bzw. zu Stress.

Kommentar [me11]: Das ist zwar ein Transferbeispiel, aber man sollte hier die Komponenten des Modells nochmals herausstellen:

z.B. Mitarbeiter erleben als primary appraisal „ABC“; und als secondary appraisal „DEF“=> Intervention ableiten

Kommentar [me12]: Hier wird nur eines von vier Feldern erklärt, was ist mit den anderen?

Kommentar [me13]: Anwendungsbeispiel ist hier klar, da es sich genau auf das vorher Erklärte bezieht.