

Iris Franke-Diel

# Arbeits- und Organisationspsychologie

Kurseinheit 2:  
Arbeitspsychologie

kultur- und  
sozialwissenschaften

---

Das Werk ist urheberrechtlich geschützt. Die dadurch begründeten Rechte, insbesondere das Recht der Vervielfältigung und Verbreitung sowie der Übersetzung und des Nachdrucks, bleiben, auch bei nur auszugsweiser Verwertung, vorbehalten. Kein Teil des Werkes darf in irgendeiner Form (Druck, Fotokopie, Mikrofilm oder ein anderes Verfahren) ohne schriftliche Genehmigung der FernUniversität reproduziert oder unter Verwendung elektronischer Systeme verarbeitet, vervielfältigt oder verbreitet werden.

# Inhaltsverzeichnis

## ARBEITSPSYCHOLOGIE

Iris Franke-Diel

Abbildungsverzeichnis .....	5
Verzeichnis der Kästen .....	7
Einführung in den Studienbrief .....	8
1 „Arbeitsauftrag“ und „Eigensinn“: Bedeutung von Arbeit für den Menschen .....	12
1.1 Die Balance zwischen Ich und Gesellschaft .....	12
1.2 Bedeutung von Arbeit für den Menschen .....	13
2 Das arbeitspsychologische Gegenstandsmodell und seine grundlegenden Theorien .....	18
2.1 Arbeitspsychologische Theorien .....	24
2.1.1 Handlungstheoretische Konzepte .....	28
2.1.2 Stresstheoretische Konzepte .....	35
2.1.3 Informations- und wahrnehmungstheoretische Konzepte .....	36
2.1.4 Soziotechnischer Systemansatz .....	41
2.2 Bezug zu psychologischen Grundlagen und anderen Disziplinen .....	43
3 Psychologische Arbeitsanalyse .....	47
3.1 Methodisches Vorgehen bei der psychologischen Arbeitsanalyse .....	50
3.2 Konkrete beispielhafte arbeitsanalytische Verfahren in Kurzdarstellung .....	52
3.2.1 REBA (Rechnergestütztes Dialogsystem zur psychologischen Bewertung von Arbeitsinhalten) .....	52
3.2.2 SAA und SALSA (Salutogenetische subjektive Arbeitsanalyse) .....	56
3.2.3 Das Job Diagnostic Survey („JDS“) von Hackman und Oldham (1975) .....	58
3.2.4 Überblick über verschiedene Arbeitsanalyseverfahren und ihre Einsatzbereiche .....	59
4 Arbeitsbedingungen .....	61
4.1 Formen von Arbeit und Arbeitsanforderungen .....	64
4.2 Arbeitsinhalte .....	68
4.2.1 Arbeitsaufgaben .....	68
4.2.2 Produktion vs Dienstleistung .....	71
4.3 Arbeitsteilung und Kooperation .....	75
4.4 Arbeitsplatzbezogene Arbeitsbedingungen .....	79
4.4.1 Arbeitsplatz .....	79
4.4.2 Arbeitsmittel .....	83
4.4.3 Arbeitszeit .....	88
5 Wirkungen und Folgen von Arbeit und psychischer Arbeitsbeanspruchung .....	91
5.1 Gesundheit .....	92
5.1.1 Fehlbeanspruchungen .....	94
5.1.2 Stress, Stressfolgen und Burnout .....	97
5.1.3 Ressourcen und andere gesundheitsförderliche Faktoren .....	108
5.2 Kompetenz- und Persönlichkeitsentwicklung .....	117

---

5.3	Arbeit - Freizeit - Familie: Mensch-Arbeit-Beziehung .....	118
5.3.1	Work-life-balance und work-family-balance .....	119
5.3.2	Geschlechterspezifische Unterschiede der Wirkungen und Folgen von Arbeit .....	124
5.3.3	Arbeit, Erwerbslosigkeit und Nicht-Erwerbsarbeit .....	126
6	Gestaltung von Arbeit .....	128
6.1	Prinzipien, Strategien und Konzepte humaner Arbeitsgestaltung .....	132
6.1.1	Psychologische Prinzipien der Arbeitsgestaltung .....	132
6.1.2	Grundlegende Strategien der Arbeitsgestaltung .....	133
6.1.3	Theoretisch fundierte Konzepte der Arbeitsgestaltung .....	134
6.1.3.1	Zentrale Konzepte zur Aufgabengestaltung .....	134
6.1.3.2	Arbeitsgestaltung durch Veränderung der Aufbau- und Ablauforganisation .....	140
6.2	Arbeits- und Umweltschutz sowie das betriebliche Gesundheits- management als beispielhafte Praxisfelder der Arbeitsgestaltung .....	144
	Literaturverzeichnis .....	153
	Stichwortverzeichnis .....	179
	Lösungen zu den Übungsaufgaben .....	183

## Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1:	Ansatzpunkte der Arbeitsgestaltung: Schwerpunkt „Arbeit“ ....	18
Abbildung 2:	S-R Paradigma der Belastungs-Beanspruchungsforschung.....	26
Abbildung 3:	Aktuelle Belastungs-Beanspruchungsforschung.....	27
Abbildung 4:	3-Ebenen-Modell der Handlungsregulationstheorie (Darstellung nach Wiendieck 2007) .....	29
Abbildung 5:	Übersicht relevanter Ansätze für die arbeitspsychologische Stressforschung .....	35
Abbildung 6:	Rahmenmodell der Situation Awareness von Endsley (1995) (nach Kluwe, 2006, S. 36).....	38
Abbildung 7:	GEMS (Generic-Error-Modeling-System)-Model in Anlehnung an Reason (1990) .....	40
Abbildung 8:	Einteilung verschiedener Analyseverfahren nach DIN EN ISO 10075 .....	50
Abbildung 9:	OTKA-Schema der Arbeitstätigkeitsanalyse nach Hacker 1995.....	51
Abbildung 10:	„Trichter-Modell“ im Rahmen des Vier-Ebenen-Konzepts der psychologischen Arbeitstätigkeitsanalyse (Hacker 1995) .....	51
Abbildung 11:	Modellstruktur des REBA-Verfahrens (Darstellung in Anlehnung an Dunckel, 1999, S. 353) .....	54
Abbildung 12:	Tätigkeiten-Feinanalyse (Ausschnitt aus Bildschirmanzeige, TU Dresden, 2010).....	54
Abbildung 13:	Bewertung hinsichtlich der Tätigkeitsmerkmalskalen (Ausschnitt Bildschirmanzeige, TU Dresden, 2010) .....	55
Abbildung 14:	Ausschnitt aus REBA-Bildschirmanzeige zur Ergebnisdarstellung für die Tätigkeit „Drucker“ in der Abteilung „Rotation Zeitungsdruck“ (TU Dresden, 2010) .....	56
Abbildung 15:	Beispielitems mit Antwortmustern aus SAA und modifizierten Antwortmustern im SALSA (Udris & Rimann, 1999) .....	57
Abbildung 16:	Skalen und Subskalen im SALSA (vgl. Udris & Rimann, 1999, S. 411f.).....	58
Abbildung 17:	Quellen psychischer Belastungsfaktoren dargestellt in Ausbildungsunterlagen zur Sicherheitsfachkraft (Quelle: BG ETE Berufsgenossenschaft Energie Textil Elektro 2008).....	62
Abbildung 18:	Grobschema der Ausführungsbedingungen von Arbeitstätigkeiten aus psychologischer Sicht (Hacker 2005, S. 91/92) .....	65
Abbildung 19:	Wechselwirkung zwischen Selbstkontrollanforderungen und Kontrollmöglichkeiten auf emotionale Erschöpfung, gesundheitliche Beschwerden, die Summe der Fehltage und die Häufigkeit von Fehlzeitenereignissen (angepasste Regressionsgerade mit Prädiktorvariablen ± eine Standardabweichung vom Mittelwert (aus Neubach & Schmidt, 2006, S. 156f.) .....	67
Abbildung 20:	„Silent Room“ (aus Krajewski, 2006).....	82
Abbildung 21:	Schematische Mensch-Maschine-System-Darstellung Stufe 1 (nach Frieling & Sonntag, 1999, S. 318) .....	84
Abbildung 22:	Schematische Mensch-Maschine-System-Darstellung Stufe 2 (nach Frieling & Sonntag, 1999, S. 319) .....	84

Abbildung 23:	Typische (fehlerträchtige) Anordnung der Kochplatten und Bedienknöpfe eines Herds .....	85
Abbildung 24:	Schematische Mensch-Maschine-System-Darstellung Stufe 3 (nach Frieling & Sonntag, 1999, S. 320).....	86
Abbildung 25:	Arbeitszeitbezogene Problembereiche (Baillod, 1986, zit. n. Ulich, 2005, S. 584).....	88
Abbildung 26:	Beziehungen zwischen Arbeitsbedingungen als Ursachen und Folgen wie Stress- und Beanspruchungsreaktionen und deren langfristige Folgen (Rantanen, 2001) .....	93
Abbildung 27:	Psychische Beanspruchung im Kontext der DIN EN ISO 10075 (in Anlehnung an Nachreiner, 2002) .....	94
Abbildung 28:	Beispiele für Beanspruchungsfolgen bzw. Stressreaktionen (nach Udris & Frese, 1999, S. 432) .....	102
Abbildung 29:	Kurzfristige positive Beanspruchungsreaktionen und langfristige Beanspruchungsfolgen .....	113
Abbildung 30:	Gesundheitliche Beschwerden und Krankenstand in Abhängigkeit von der Vollständigkeit von Arbeitstätigkeiten (Rudolph, 1986, zit. nach Ulich, 2001, S. 460).....	115
Abbildung 31:	Wechselspiel zwischen den Lebensbereichen Erwerbsarbeit, Familienarbeit und Freizeit als miteinander verbundene Teilsysteme .....	120
Abbildung 32:	Das Modell der Entstehung psychophysiologischer Veränderungen auf Grund akuter Beanspruchungen durch ungünstige Arbeitsbedingungen nach Melin & Lundberg (1997), Darstellung in Anlehnung an Boucsein (2006, S. 325). .....	125
Abbildung 33:	Perspektiven in der Arbeitsgestaltung im zeitlichen Wandel (nach Wiendieck 2007).....	128
Abbildung 34:	Psychologische Prinzipien der Arbeitsgestaltung; 3 Grundannahmen nach (Ulich & Baitsch, 1987, Darstellung nach Franke-Diel & Wiendieck 2006).....	132
Abbildung 35:	Strategien der Arbeitsgestaltung aus zeitlicher Perspektive ....	133
Abbildung 36:	Das „Job Characteristics Model“ von Hackman und Oldham (1976).....	135
Abbildung 37:	Merkmale vollständiger Aufgaben (nach Hacker 1986) .....	138
Abbildung 38:	Konzept des Tätigkeitsspielraums nach Ulich.....	138
Abbildung 39:	Merkmale motivations-, persönlichkeits- und gesundheitsförderlicher Aufgabengestaltung (in Anlehnung an Ulich 2005) .....	139
Abbildung 40:	Einbindung der Arbeitsanalyse in den Projektplan eines Arbeitsgestaltungsprozesses (aus Frieling 1999, S. 483) .....	142
Abbildung 41:	Ebenen und Fehlstellen im betrieblichen Sicherheitsgeschehen (in Anlehnung an Zimolong & Elke, 1998).....	145
Abbildung 42:	Dilemma der Handlungsspielraumerweiterung zur Förderung des umweltgerechten Verhaltens von Mitarbeitern (Franke-Diel, 2001) .....	149

## Verzeichnis der Kästen

Kasten 1:	DIN EN ISO 10075 "Ergonomische Grundlagen bezüglich psychischer Arbeitsbelastung" .....	20
Kasten 2:	Kriterien humaner Arbeitsgestaltung .....	22
Kasten 3:	Komponenten und Begriffe der Handlungsregulationstheorie .....	31
Kasten 4:	Zur Abgrenzung: Klassische Belastungs-Beanspruchungs-Konzeption (BBK) versus Auftrags-Auseinandersetzungskonzept (AAK) (Richter, 1998, S. 182) .....	33
Kasten 5:	Mögliche Effekte von Belastungen auf verschiedenen Ebenen von Situation Awareness (Kluwe, 2006, S. 66) .....	39
Kasten 6:	Beschreibung von Cherns zum englischen Kohlebergbau in den 1950er Jahren .....	41
Kasten 7:	Menge-Güte-Abgleich: Entscheidungshandeln im Fadenbruch-Beispiel nach Hacker .....	64
Kasten 8:	Volpert: Kann eine Aufgabe überhaupt Autonomie im Sinne der vollständigen Handlung gewähren, wenn sie doch externe Vorgabe ist?.....	69
Kasten 9:	Call Center oftmals stark arbeitsteilig.....	73
Kasten 10:	Neue Arbeitsstrukturen ("kontrollierte Autonomie") führen nicht zwangsläufig zu einer Reduktion der Belastungen, sondern zu neuen, andersartigen Belastungen .....	78
Kasten 11:	Das Silent-Room <sup>®</sup> -Konzept im Call Center (Krajewski und Wieland).....	81
Kasten 12:	Öffentliches Interesse an einer Studie zu „Aggressionen im Umgang mit Computern“.....	87
Kasten 13:	Fehlbeanspruchungen nach (Richter, 1998) (zitiert nach Frieling & Sonntag 1999, S. 195).....	95
Kasten 14:	Differenzierungsmerkmale unterschiedliche Formen psychischer Fehlbeanspruchungen (Richter & Hacker, 1997, S. 64) .....	96
Kasten 15:	Das Stressmodell von Lazarus .....	98
Kasten 16:	Familienrollen durch hohe Anforderungen bei gleichzeitig niedriger Kontrolle gekennzeichnet - nach Karasek hoch stressreich.....	100
Kasten 17:	Die Beziehung zwischen Arbeitsbedingungen und Stressreaktionen: vier theoretische Modelle .....	103
Kasten 18:	Die Theorie der Ressourcenerhaltung (COR-Theorie) von Hobfoll .....	109
Kasten 19:	Salutogenese und Sense of Coherence (SOC): Antonovskys Perspektivenwechsel .....	110
Kasten 20:	Organisationale Ressourcen (Merkmale der Arbeitstätigkeit) mit förderlicher Wirkung auf personale Ressourcen (Kohärenzgefühl) (Udris, 2006, S. 11) .....	114
Kasten 21:	Positive and negative work-family interaction and burnout: A longitudinal study of reciprocal relations (Innstrand et al., 2008).....	120
Kasten 22:	job rotation, job enlargement, job enrichment, teilautonome Gruppenarbeit: Neue Formen der Arbeitsorganisation (Darstellung in Anlehnung an Wiendieck 1994) .....	136
Kasten 23:	Intrinsische Motivierung durch Auftragsgestaltung?.....	143

## Einführung in den Studienbrief

Der vorliegende Text gibt einen Überblick über die wichtigsten Fragestellungen, Theorien, Instrumente und Erkenntnisse der klassischen wie auch der aktuellen Arbeitspsychologie. Die Arbeitspsychologie betrachtet den Menschen in seiner Auseinandersetzung mit selbst- oder auch fremdgesetzten Aufgaben und Aufträgen zum Zwecke der Erwerbs-, Eigenarbeits- oder auch Ehrenamtstätigkeit. Früher wie heute interessieren dabei einerseits die Voraussetzungen für die Erbringung bestimmter Arbeitsleistungen. Andererseits interessieren die möglichen Folgen der Arbeitstätigkeit, sowohl für die arbeitenden Menschen als auch die auftraggebenden Organisationen. Zunehmend rücken zudem auch die sozialen, ökologischen und gesellschaftlichen Kosten bestimmter Arten von Arbeit und Arbeitsteilung ins Visier. Und nicht zuletzt erwartet man von einer angewandten Psychologie auch Gestaltungsempfehlungen. Aufgrund der zentralen Bedeutung von Arbeit für den Einzelnen als auch für die Entwicklung unserer Gesellschaft, bedeutet dies für Arbeitspsychologen immer auch politische bzw. interesegeleitete Implikationen. Eine Reflexion und Diskussion über Ziele, Gestaltungs- und Bewertungskriterien der Arbeitspsychologie ist unabdingbar, will sich der Arbeitspsychologe nicht seiner Verantwortung entziehen.

Im Folgenden wird einerseits die klassische Sichtweise dargestellt, nämlich im Rahmen des Belastungs-Beanspruchungsmodells Bedingungen und Folgen menschlicher Arbeit zu analysieren und zu gestalten (Kleinbeck & Ruthenfranz 1987, Vorwort). Andererseits soll neueren transaktionalen, salutogenetischen bzw. positiven und auch systemischen Sichtweisen mehr Platz eingeräumt werden, um einer zunehmenden Überschneidung von Arbeits- und Lebenssystem wie auch der damit verbundenen Entgrenzung<sup>1</sup> von Arbeits- und Lebenswelt gerechter werden zu können.

Denn Arbeitstätigkeit findet eben nicht mehr nur hinter dem Werkstor statt und unterliegt den dort vermeintlich steuerbaren Bedingungen. Sie findet vielmehr an wechselnden Orten, an virtuellen Orten wie auch Orten des privaten Lebensbereichs statt. Sie vollzieht sich nicht mehr vorwiegend in sozial umgrenzten Beziehungen mit langjährigen Kollegen, sondern in wechselnden Kollegen-, Vorgesetzten- und direkten Kundenbeziehungen. Arbeitstätigkeit ist immer weniger zeitlich klar abgegrenzt, weder im Tages- noch im Jahres- wie auch Lebensverlauf.

Durch diese Erhöhung des Grades an Verflechtungen und Entgrenzungen von verschiedenen Systemen ergeben sich zwangsläufig mehr Wechselwirkungen. Manchmal sind sie gewünscht, aber häufig auch nicht intendiert oder überhaupt bewusst. Aus Sicht der Wissenschaft führen sie meist zu uneindeutigen Ergebnis-

---

<sup>1</sup> Der Begriff der „Entgrenzung“ stammt aus der Soziologie (s. z.B. Gottschall & Voß, 2005)

sen und geringeren Effektstärken. In der Praxis lassen sie schnell die Grenzen der Steuerbarkeit solcher Arbeitssysteme erkennen. Trotzdem kommen wir nicht umhin, diese Komplexität in unser Streben nach Erkenntnis anzuerkennen.

Was kann und soll also dieser Studienbrief leisten?

Zunächst einmal beschränkt er sich in seinem Fokus auf eine psychologische Betrachtung des Mensch-Arbeit-Systems, wobei andere disziplinäre Bezüge wie z.B. aus der Arbeitssoziologie, der Arbeits-/Berufspädagogik, dem Arbeitsrecht, der Arbeitsmedizin etc. aber angedeutet werden. Auch ist mir bewusst, dass für ein praktisches Handeln im Rahmen der Arbeits- und Organisationsgestaltung eine Zusammenführung dieser verschiedenen Disziplinen im Sinne eines arbeitswissenschaftlichen Verständnisses mehr als hilfreich ist.

Neben einem grundlegenden Verständnis in die Zusammenhänge von Bedingungen und Wirkungen von Arbeit, dem Wechselspiel zwischen Individuum, Arbeitsaufgabe und Organisation sowie der Gestaltung von Arbeit, soll im Rahmen dieses Studienbriefes auch herausgearbeitet werden, mit welchem Selbstverständnis und welchem Know-how ein in der Praxis tätiger Arbeitspsychologe seinen Beitrag leisten kann. Was sind seine speziellen Leistungen, die er letztlich auch anbieten kann, und wo ergeben sich Anknüpfungspunkte und -notwendigkeiten an die anderen Disziplinen?

Lernziele und Kompetenzen:

Nach der Bearbeitung der Studieneinheit sollen Sie den Gegenstand der Arbeitspsychologie sowie wesentliche Theorien, Modelle und Verfahren dieser psychologischen Teildisziplin kennen, im Einzelnen heißt dies:

- Sie kennen arbeitspsychologische Theoriekonzepte (z.B. Belastungsbeanspruchungsmodell, Stressmodell, Handlungsregulationstheorie etc.) und können diese voneinander abgrenzen.
- Sie kennen Methoden und Verfahren der psychologischen Arbeitsanalyse und können diese für unterschiedliche Einsatzbereiche auswählen.
- Sie kennen verschiedene Kriterien zur Bewertung von Arbeitstätigkeiten und zur Gestaltung von Arbeit und können ihre Vor- und Nachteile bzw. Wirkungen für Personen, Organisationen und die Gesellschaft abschätzen.
- Sie können Bedingungen von Arbeit aus einer psychologischen Perspektive analysieren und entsprechende Empfehlungen zur Arbeits- und Aufgabengestaltung nach bestimmten Kriterien entwickeln.

- Sie kennen neben den intendierten Folgen von Arbeitstätigkeit (Leistung, Persönlichkeitsförderlichkeit etc.) auch nicht intendierte Folgen von Arbeit (Fehlbeanspruchungen, Erkrankungen, soziale Konflikte etc.).
- Sie kennen die psychologischen Erfordernisse bei der Gestaltung von Arbeit und können Sie auch gegenüber anderen Disziplinen und in der Praxis vertreten.

Dabei fungiert dieser Studienbrief als eine Art kognitiver Reiseführer bzw. als Landkarte, die – ohne sich zu sehr in Details zu verlieren (es sei denn: exemplarisch) – Orientierung und Überblick geben. Es wird Wert auf Zusammenhänge gelegt (wo möglich, auch im Hinblick auf den Stellenwert im Kanon der Psychologie und in Bezügen zu den angrenzenden Feldern).

Er enthält essentielles Grundwissen zu dem Themenfeld der Arbeitspsychologie, liefert Hintergrund und Kontext, welche Namen und Persönlichkeiten in diesem Bereich eine Rolle spielen, welche Theorien und Konzepte man mal gehört haben sollte und vielleicht noch welche aktuellen Kontroversen und Fragen die Forschenden gerade besonders umtreiben. Allerdings kann bei der Themenbreite und dem gleichzeitig gering gehaltenen Umfang vieles nur überblicksartig angerissen werden.

Wichtig für das Studium ist daher das eigenständige Weiterlesen zur Vertiefung. Dafür werden neben der umfangreichen Zitation im Literaturverzeichnis in jedem Kapitel Hinweise auf Quellen zum Weiterlesen gegeben. Kleinere Übungen sollen zudem zur aktiven Auseinandersetzung mit dem Stoff anregen.

### **Allgemeine Literaturempfehlungen:**

Ein Standardwerk zur Arbeitspsychologie:

Ulich, E. (2005). *Arbeitspsychologie* (6., überarb. und erw. Aufl.). Zürich: vdf Hochschulverl. an der ETH [u.a.].

Auch wenn schon einige Jahre alt, immer noch ein Klassiker, vor allem auch bei arbeitswissenschaftlichen / ingenieurwissenschaftlichen Themen:

Frieling, E. & Sonntag, K. (1999). *Lehrbuch Arbeitspsychologie* (2., vollst. überarb. und erw. Aufl.). Bern: Huber.

Zum Gesundheitsmanagement aus arbeitspsychologischer Perspektive (mit Überschneidungen zu Ulichs Arbeitspsychologie:

Ulich, E. & Wülser, M. (2009). *Gesundheitsmanagement in Unternehmen: Arbeitspsychologische Perspektiven* (3., überarbeitete und erweiterte Auflage.). Wiesbaden: Gabler Verlag / GWV Fachverlage GmbH Wiesbaden.

Arbeitspsychologisch sehr fundiert, aber praxistauglich geschrieben:

Bamberg, E., Busch, C. & Ducki, A. (2003). *Stress- und Ressourcenmanagement: Strategien und Methoden für die neue Arbeitswelt*. Psychologie-Praxis. Bern: Huber.

Internationale Lehrbücher:

Chmiel, N. (Hrsg.). (2008). *An introduction to work and organizational psychology: A European perspective* (2nd ed.). Malden, MA: Blackwell Pub.

Allgemeiner zur Arbeits- und Organisationspsychologie, aber mit gutem Überblick über arbeitspsychologische Themen:

Nerdinger, F. W., Blickle, G. & Schaper, N. (2011). *Arbeits- und Organisationspsychologie* (2., überarb. Auflage). Berlin, Heidelberg: Springer Medizin Verlag Heidelberg.