

Tägliches Glück im Berufsleben

*Über psychologische
Mikroprozessanalysen im Arbeitskontext*

von Iris Plückhahn, Daniel Spurk und Judith Volmer

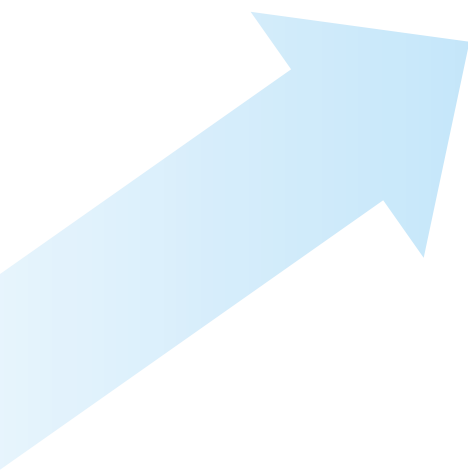
Ein angenehmes Arbeitsleben – wäre das nicht wunderbar? Aber was genau motiviert und stresst uns bei der täglichen Arbeit? Die mikroprozessanalytische Forschung im Bereich der Arbeits- und Organisationspsychologie gibt Antworten und verdeutlicht die Bedeutsamkeit von Erlebnissen am Arbeitsplatz. Dabei werden insbesondere soziale Konflikte und das Verhältnis zu Vorgesetzten thematisiert.

Arbeit ist ein wichtiger Bestandteil unseres Lebens. Sie bedeutet nicht nur die Sicherung des Lebensunterhaltes, sondern auch Struktur, soziale Kontakte und Erfüllung. Gerade weil die Arbeit einen so hohen Stellenwert besitzt, können Ereignisse am Arbeitsplatz enorme Auswirkungen auf das Wohlbefinden und die Motivation von Beschäftigten haben.

Ziel der Arbeits- und Organisationspsychologie ist es daher, unsere Arbeitswelt gesundheits- und leistungsförderlicher zu gestalten. Psychologische Interventionen erzielen dabei nicht nur einen Wissens- und Kompetenzzuwachs der Beschäftigten,

sondern verbessern auch die Arbeitsleistung und Produktivität. Auf monetärer Ebene lässt sich zeigen, dass sich psychologische Maßnahmen in der Arbeitswelt lohnen, denn jeder investierte Euro zahlt sich um das zweieinhalbfache wieder aus, wie Studien belegen.

Ein zentrales Konzept der arbeitspsychologischen Forschung ist Stress als subjektiv negativ erlebter Spannungszustand, der von Betroffenen als kaum kontrollierbar beschrieben wird. Insbesondere die Gesundheit und Motivation der Angestellten leidet unter zu viel und lang andauerndem



Stress. Die moderne Arbeitsumwelt fordert gesunde Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, fördert aber aufgrund ihrer wachsenden Komplexität Stress, dessen Folgen für Beschäftigte sowohl aus ökonomischer als auch aus humanitärer Perspektive gravierend sein können.

Die Analyse von unterschiedlichen Faktoren – zum Beispiel Führungsverhalten oder Arbeitsplatzmerkmale – und deren förderliche Einflüsse auf die Motivation, Leistung und Gesundheit von Beschäftigten ist daher ein wichtiger Bestandteil arbeits- und organisationspsychologischer Forschung.

Was bedeutet Mikroprozessanalyse?

The meaning of life differs from man to man, from day to day and from hour to hour. What matters, therefore, is not the meaning of life in general but rather the specific meaning of a person's life at a given moment.

Viktor Frankl, 1905–1997

Das Zitat Frankls bringt es auf den Punkt: Das Leben ist im Fluss, kein Tag, keine Stunde gleicht der anderen. Bei der mikroprozessanalytischen Forschung werden daher nicht nur statische Unterschiede zwischen verschiedenen Individuen (also *interindividuelle* Unterschiede), sondern auch kurzfristige, tagesbezogene Schwankungen ein und desselben Individuums (also *intraindividuelle* Unterschiede) untersucht. Einen kurzen Überblick über den Ablauf von mikroprozessanalytischer Forschung in Form von sogenannten Tagebuchstudien gibt die folgende Übersicht:

Wie läuft die mikroprozessanalytische Forschung ab?

> 1. Schritt

Fragebogen zu Beginn der Studie

- Informationen über den Ablauf der Studie
- Abfrage demographischer Daten (zum Beispiel Alter, Geschlecht)
- Erhebung stabiler Personen- und Kontextmerkmale (zum Beispiel Persönlichkeitseigenschaften, Arbeitsplatzbedingungen)

> 2. Schritt

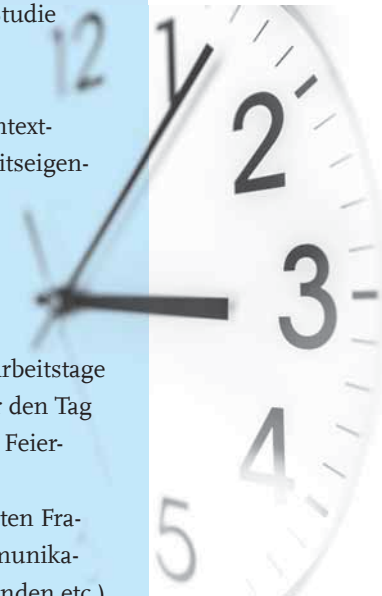
tägliche Fragebögen

über den Zeitraum der Studie

- über mehrere aufeinanderfolgende Arbeitstage
- Erhebung der Fragen mehrmals über den Tag verteilt (zum Beispiel vormittags, vor Feierabend und vor dem Zubettgehen)
- Beantwortung der forschungsrelevanten Fragen (zum Beispiel Qualität der Kommunikation mit der Führungskraft, Wohlbefinden etc.)

> Auswertung der Daten

auf interindividueller (wie unterscheiden sich verschiedene Personen?) und intraindividuelle Ebene (welche Schwankungen gibt innerhalb von Individuen?).



Wann belasten Arbeitskonflikte das Privatleben?

Doch um welche Forschungsfragen geht es konkret? Eine Studie im Servicesektor ging der Frage nach, ob soziale Konflikte mit Kunden über die Grenzen des Arbeitsplatzes hinaus Einfluss auf das Wohlbefinden am Feierabend haben können. Angestellte einer Stadtverwaltung gaben dabei an, dass soziale Konflikte mit Kunden sowohl zu einer negativen affektiven Reaktion am Arbeitsplatz führen als auch zu einem vermehrten negativen Reflektieren über die Arbeit in den freien Stunden.

Anders ausgedrückt: Kundenkonflikte führen dazu, dass man sich bei der Arbeit nicht gut fühlt und nach der Arbeit nicht mehr richtig abschalten kann. Dieses Ergebnis verdeutlicht, dass Interventi-

onen an der Schnittstelle von Arbeit und Privatleben besonders wichtig sein können: Ein Stressbewältigungs-Training wie progressive Muskelrelaxation oder ein Konfliktmanagement-Training, bei dem die Angestellten den angemessenen Umgang mit solchen negativen Erlebnissen erarbeiten können, sorgt für Entlastung am Arbeitsplatz und zu Hause.



Welche Auswirkungen hat das Verhältnis zu Vorgesetzten?

In einer anderen mikroprozessanalytischen Untersuchung konnte für das untersuchte Personal einer Klinik gezeigt werden, dass eine vertrauensvolle und gute Beziehung zur Führungskraft Stress sowohl auf psychologischer (negativer Affekt) als auch physiologischer Ebene (Stresshormon Cortisol) entgegenwirkt. Die Ergebnisse dieser Studie sind ein Beleg für die Bedeutung einer guten Beziehung zwischen Führungskräften und Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern in Organisationen. Interventionsansätze, welche dieses Verhältnis auf täglicher Ebene fokussieren, könnten sich zukünftig somit als nützliche Maßnahme im Bereich des betrieblichen Gesundheitsmanagements darstellen.

Im Rahmen einer weiteren aktuellen Studie zeigte sich, dass auch Konflikte mit Führungskräften ins Privatleben transportiert werden können und zu einer Beeinträchtigung des Wohlbefindens nach Dienstschluss führen. Besonders betroffen sind dabei Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, die ein geringeres Selbstwertgefühl haben und sich zudem als weniger gerecht behandelt wahrnehmen. Dieses Ergebnis lässt wiederum Implikationen für weiterführende Interventionsstrategien ableiten. So könnte eine gerechte Arbeitsprozessgestaltung besonders reizvoll sein, da Unternehmen hier gleichzeitig organisationale Veränderungsmaßnahmen einleiten können.

Daily Career Satisfaction



Psychological micro-process analyses in an occupational context

A comfortable working life – wouldn't that be wonderful? But what exactly are the factors that motivate and cause us stress in our day-to-day work? Research on micro-process analysis in the field of occupational and organizational psychology provides valuable insights and underlines the significance of experiences in the workplace. This research is particularly focused on social conflicts and employees' relationships with their superiors.

Aktuelle Projekte: Konflikt- und Führungsforschung

In aktuellen Projekten arbeitet die Bamberger Professur für Arbeits- und Organisationspsychologie weiterhin im Bereich der Konflikt- und Führungsforschung mit mikroprozessanalytischem Fokus. Beim Projekt *Effekte von Kundenkonflikten bei der Arbeit auf*



das Wohlbefinden und die Kreativität von Beschäftigten: die Rolle von Führung wird beispielsweise in Kooperation mit der Friedrich-Alexander-Universität Erlangen-Nürnberg die Auswirkung der Führungskräfte-Mitarbeiter-Beziehung auf das Wohlbefinden und die Kreativität der Arbeitnehmer analysiert. Dieses Projekt ist gefördert vom *Universitätsbund Erlangen-Nürnberg e. V.*

Um das Wohlbefinden der Arbeitnehmer geht es auch in der Studie *Führung und Wohlbefinden im Arbeitskontext: eine intraindividuelle Perspektive*, das von der *Internen Forschungsförderung der Universität Bamberg (FNK)* finanziert wird. Dabei wurden die

Teilnehmenden aufgefordert, an einer Smartphone-gestützten Umfrage teilzunehmen, die über zwei Wochen hinweg an zehn Arbeitstagen den Zusammenhang des Kontakts zur Führungskraft mit dem Wohlbefinden der Mitarbeiter untersucht.

Derzeit wird die mikroprozessanalytische Forschung um den Bereich der Karriereentwicklung erweitert. In Kooperation mit der Universität zu Köln wird Karrierezufriedenheit und Networking-Verhalten wiederum auf Tagesebene genauer untersucht.

Eine gute Theorie ist praktisch

Der mikroprozessanalytische Forschungsansatz erweitert die arbeits- und organisationspsychologische Forschung um eine dynamische Perspektive. Der Ansatz ermöglicht Untersuchungen täglicher Schwankungen im Erleben der Arbeitnehmer. Perspektivisch können effektive Interventionsmaßnahmen aus dieser Forschungsrichtung abgeleitet werden.

Letztlich wäre es wünschenswert, wenn bestehende theoretische Modelle weiterentwickelt und spezifiziert werden, denn wie Kurt Lewin (1890–1947) so treffend beschrieb: „Nichts ist praktischer als eine gute Theorie.“

Literaturempfehlung

Winfried Arthur Jr., Winston Bennett Jr., Pamela Edens, Suzanne T. Bell: Effectiveness of training in organizations: A meta-analysis of design and evaluation features. In: *Journal of Applied Psychology* 88 (2003), S. 234–245.

Judith Volmer: Heute was erlebt bei der Arbeit? Psychologische und endokrinologische Auswirkungen von positiven und negativen Ereignissen. Vortrag auf dem 48. Kongress der Deutschen Gesellschaft für Psychologie (DGPs). Bielefeld 2012.

Judith Volmer, Carmen Binnewies, Sabine Sonntag, Cornelia Niessen: Do social conflicts with customers at work encroach upon our private lives? A diary study. In: *Journal of Occupational Health Psychology* 17 (2012), S. 304–315.