

# **III Arbeitspersonen**

Mit dem Einsatz von Personen in Arbeitsprozessen ist die Tatsache verknüpft, daß einerseits unter organisatorischen Aspekten soziale Bedürfnisse, andererseits bezogen auf einen Arbeitsplatz Leistungs- und Eigenschaftsunterschiede der Personen berücksichtigt werden müssen. Dabei existiert zwischen sozialem Bedürfnis und individueller Leistungserbringung ein enger Zusammenhang, beispielsweise wenn durch soziale Integration ausländischer Beschäftigter ein positives Betriebsklima erreicht wird, dadurch Kooperationsprozesse vereinfacht werden können und damit die Leistung einer Arbeitsgruppe zunimmt. Die Variabilität von Arbeitspersonen besitzt demnach soziale und arbeitsplatzspezifische Aspekte.

Die Leistung, die Arbeitspersonen erbringen können, unterliegt starken Schwankungen. Dabei differiert die Leistung sowohl interindividuell, also zwischen verschiedenen Personen, als auch bei einer Einzelperson (intraindividuell), bei der die Leistung, die erbracht werden kann, beispielsweise von der Erfahrung oder vom aktuellen Gesundheitszustand abhängt. Es ist daher für technische wie auch organisatorische Gestaltungsmaßnahmen am Arbeitsplatz wichtig, notwendige Leistungsvoraussetzungen für die Bearbeitung einer Arbeitsaufgabe zu definieren.

Wird dabei von der jeweiligen Arbeitsperson ausgegangen, so lassen sich verschiedene Dimensionen menschlichen Leistungsvermögens theoretisch unterscheiden, auch wenn es im Anwendungsfall schwerfällt, diese meßtechnisch differenziert nachzuweisen. Diese Dimensionen werden einerseits als Ausführungsregulation bei der Bewältigung einer Handlung (HACKER 1978) oder auch Leistungsfähigkeit (KULKA 1988, SCHMIDTKE 1981) andererseits als Antriebsregulation oder Leistungsbereitschaft bezeichnet.

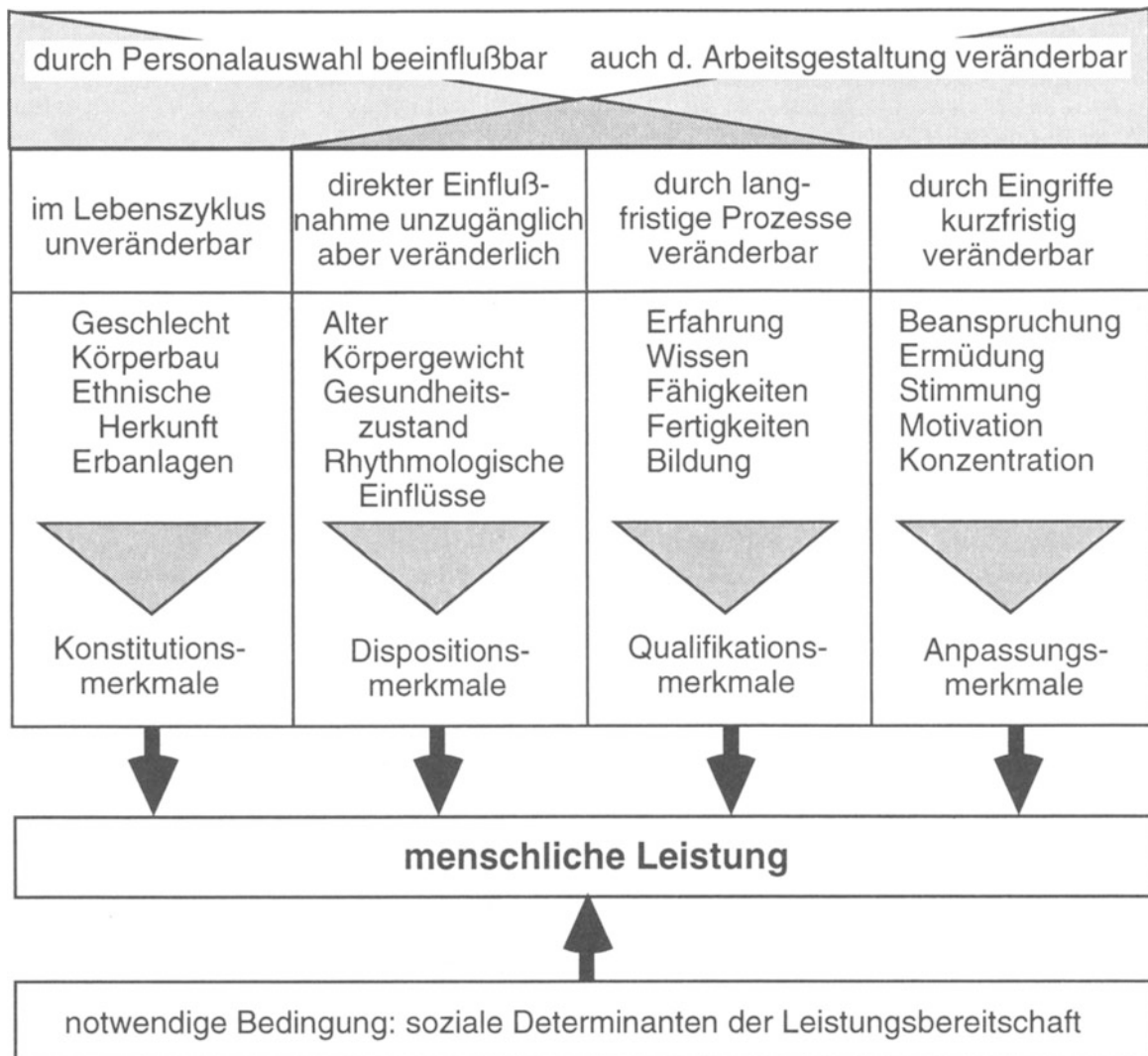
- 1) Als Leistungsfähigkeit werden all die Merkmale bezeichnet, die physiologisch als Leistungskapazität der Organe bzw. Organsysteme und psychologisch als Leistungspotenz psychischer Funktionen bzw. entsprechender Komponenten (LUCZAK 1989) das Leistungsgefüge einer Arbeitsperson bedingen.
- 2) Leistungsbereitschaft wird physiologisch durch das Erregungsniveau von Organen bzw. Organsystemen, im psychologischen Sinne durch Leistungshaltungen und Motive wie Bedürfnisse, Interessen, Absichten oder Überzeugungen bestimmt.

Komponenten der Leistungsbereitschaft sind somit eine notwendige Bedingung, um vorhandene Potentiale der Leistungsfähigkeit auszuschöpfen. Dies bedeutet, daß nur Personen, die sich physiologisch oberhalb eines bestimmten Erregungszustands befinden (z.B. Muskeltonus) und die zusätzlich motiviert sind (psychische Dimension), die Leistung erbringen können, zu der sie aufgrund ihrer physiologischen und psychischen Eigenschaften befähigt sind. Wie sich physische und psychische Komponenten beschreiben lassen, welchen Veränderungen sie unterliegen und welche Bedeutung sie für die Arbeitstätigkeit wie auch für die Arbeitsperson besitzen, wurde in den Kapiteln 3 und 4 ausführlich behandelt.

Die Eigenschaften einer Person, die diese zur Leistung befähigt, setzen sich aus verschiedenen Bestimmungsgrößen zusammen, die jeweils unterschiedlich einer zeitlichen Veränderung unterliegen und durch Personalauswahl beeinflusst bzw. durch Arbeitsgestaltung verändert werden können (**Bild III.1**). Einzelne Merkmale sind unveränderbar (Konstitutionsmerkmale) und müssen deswegen durch gezielte Personalauswahl berücksichtigt werden, andere sind veränderlich, allerdings ohne daß die Arbeitsperson selbst direkt darauf Einfluß nehmen kann (Dispositionsmerkmale). Diese Merkmale müssen ebenfalls bei der Personalauswahl berücksichtigt, können aber auch durch Arbeitsgestaltung indirekt beeinflusst werden (z.B. der Gesundheitszustand durch gesundheitserhaltende Maßnahmen). Durch eher langfristige Prozesse veränderbar sind Qualifikationsmerkmale einer Person (Qualifizierungsprozesse), aber auch hier werden Maßnahmen der Personalauswahl angewendet, um z.B. Personen mit einem erforderlichen Bildungsstatus am Arbeitsplatz einzusetzen. Durch Eingriffe der Arbeitsgestaltung kurzfristig veränderbar sind Anpassungsmerkmale, die die unmittelbare Auswirkung einer Arbeitsaufgabe oder eines Arbeitsplatzes auf physiologische und psychische Funktionen beschreiben.

In ihrer Gesamtheit bestimmen alle Merkmale, welche Personen ausgewählt und wie die Arbeit gestaltet werden muß, um eine gewünschte Arbeitsleistung zu erbringen.

Da die Merkmale unterschiedliche Auswirkungen in bezug auf eine zu erbringende Leistung besitzen, also leistungssteigernd oder -mindernd wirken kön-



**Bild III.1:** Individuelle Bestimmungsgrößen menschlicher Leistung (nach LUCZAK 89)

nen, müssen alle Merkmale gemeinsam betrachtet werden, um zu bestimmen, welche Leistung an einem bestimmten Ort, zu einer bestimmten Zeit und von einer bestimmten Arbeitsperson erbracht werden kann. Zusätzlich müssen Überschneidungen zwischen den einzelnen Dimensionen bedacht werden. Z.B. sinkt mit steigendem *Alter* die *Fähigkeit*, Kräfte zu erzeugen, was bei gleicher Belastung schneller zu *Ermüdungsreaktionen* führt.

### III.1 Literatur

- Hacker, W.:** Allgemeine Arbeits- und Ingenieurpsychologie. Bern, Stuttgart, Wien: Verlag Hans Huber 1978 (2. Auflage).
- Kulka, H. (Hrsg.):** Arbeitswissenschaften für Ingenieure. Leipzig: VEB Fachbuchverlag 1988.
- Luczak, H.:** Wesen menschlicher Leistung. In: Arbeitsgestaltung in Produktion und Verwaltung. Köln: Wirtschaftsverlag Bachem 1989.
- Schmidtke, H.:** Lehrbuch der Ergonomie. München, Wien: Hanser 1981.