

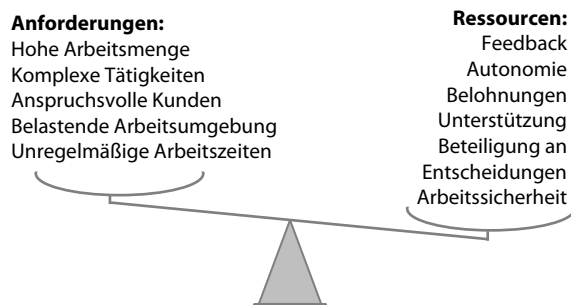
# Hohe Anforderungen, aber viele Möglichkeiten?!

Im Fall von hohen Anforderungen können Ressourcen bei der Arbeit dazu beitragen, dass Personen weiterhin motiviert sind, Neues zu lernen, Wissen auszutauschen und Aufgaben engagiert zu erledigen.

Ob wir motiviert und leistungsstark an Aufgaben herangehen und bereit sind, bei der Arbeit Neues dazu zu lernen, wird mitunter durch Merkmale am Arbeitsplatz bestimmt. Dabei werden zum einen Anforderungen an uns gestellt, die Motivation erfordern und Energie erschöpfen können, zum anderen gibt es Ressourcen und Möglichkeiten am Arbeitsplatz, die motivierend wirken und die Leistungsbereitschaft fördern können.

## Anforderungen vs. Ressourcen

**Anforderungen** umfassen Merkmale eines Arbeitsplatzes, die Energie kosten und potentielle Quellen für Stress darstellen. Beispiele für hohe Anforderungen sind häufige Kontakte zu anspruchsvollen Kunden, bei denen ein stets professionelles Auftreten erforderlich ist oder Arbeit, die unter erschwerten Randbedingungen erledigt wird (z.B. unter Lärmbelastung oder einem Mangel an Arbeitsmaterialien). Den Anforderungen stehen **Ressourcen** gegenüber, die die Motivation sowie den (Wieder-) Aufbau von Energie und Leistungsbereitschaft fördern. Ressourcen stellen z.B. Unterstützung durch andere und eine hohe Autonomie bei der Arbeit dar.



## Auswirkungen auf Arbeit und Befinden

Anforderungen und Ressourcen können an jedem Arbeitsplatz individuell verschieden sein. Forschungsergebnisse bestätigen, dass ein hohes Maß an Anforderungen langfristig das eigene Befinden und die Arbeitsleistung vermindern kann, während Ressourcen bei der Arbeit Engagement und Leistung fördern und auch Einstellungen gegenüber der Arbeit positiv beeinflussen können. Dabei können vorhandene Ressourcen bei der Arbeit mögliche negative Auswirkungen von Anforderungen am Arbeitsplatz vermindern, d.h. als „Puffer“ für ein hohes Ausmaß an Arbeitsanforderungen wirken.

## Anforderungen: Herausforderungen vs. Hindernisse

Obwohl Anforderungen Energie kosten, können diese auch positive Auswirkungen haben. Unterschieden werden dabei solche Anforderungen, die **Herausforderungen** darstellen, sowie solche, die vielmehr als **Hindernisse**

für die eigene Arbeit fungieren. Herausfordernde Anforderungen stellen z.B. die Übernahme von neuen Verantwortlichkeiten oder ein moderates Maß an Zeitdruck dar. Diese erfordern zwar Anstrengung, fördern aber auch die Weiterentwicklung eigener Fähigkeiten und die Motivation, diese Herausforderungen zu meistern. Hingegen können Anforderungen, die vorwiegend Hindernisse darstellen, wie z.B. Konflikte und organisationale Beschränkungen, Anstrengung erfordern und zugleich die Motivation und Leistung senken.

### Herausforderungen:

- erfordern Anstrengung, können aber die Motivation und Leistung erhöhen
- z.B. Rollenanforderungen, Zeitdruck, Aufgabenvielfalt

### Hindernisse:

- erfordern Anstrengung und senken die Motivation und Leistung
- z.B. fehlende Materialien, Unklarheiten und Überlastung in der eigenen Rolle, Konflikte

Anforderungen bei der Arbeit können somit generell in Herausforderungen und Hindernisse unterteilt werden, allerdings spielt dabei auch die *individuelle Wahrnehmung* einer Person eine wichtige Rolle. Dasselbe Ausmaß an Zeitdruck kann beispielsweise von Personen unterschiedlich wahrgenommen und so individuell eher als Herausforderung oder als Hindernis erlebt werden.

## Fazit

Anforderungen (insbesondere Hindernisse) können negative Auswirkungen auf die Person und damit auch die Organisation haben. Dennoch können diese oftmals nur in gewissem Maße vermindert werden. Um die Motivation, die Leistungsbereitschaft und das Befinden von Personen zu unterstützen, ist die Bereitstellung von Ressourcen und damit von 'Möglichkeiten' bei der Arbeit (z.B. Handlungsspielraum, Feedbackgespräche und die Beteiligung an Entscheidungen) bedeutsam.

*Literatur:* Demerouti, E., Bakker, A. B., Nachreiner, F., & Schaufeli, W. B. (2001). The job demands-resources model of burnout. *Journal of Applied Psychology*, 86, 499-512.

LePine, J. A., Podsakoff, N. P., & LePine, M. A. (2005). A meta-analytic test of the challenge stressor-hindrance stressor framework: An explanation for inconsistent relationships among stressors and performance. *Academy of Management Journal*, 48, 764-775.



### Dipl.-Psych. Annika Scholl

Schreibt auf [wissensdialoge.de](http://www.wissensdialoge.de) zu den Themen: Reflexion, Lernen aus Erfahrung, Email-Kommunikation, Macht im organisationalen Kontext