

WIRTSCHAFTSPSYCHOLOGIE: ARBEITS- UND ORGANISATIONS –PSYCHOLOGIE

Entwicklung der Arbeits- und Organisationspsychologie:

- **Anfänge der „wissenschaftlichen“ Psychologie** um die Jahrhundertwende (Fechner / W. Wundt 1. Psychologisches Institut in Leipzig)
- **Anfänge der Angewandten Psychologie** mit der Entwicklung von Tests:
 - Begriff „psychologischer Test“ von **Francis Galton** und **James McKeen Cattell** (Untersuchung von einfachen sensorischen u.a. Vorgängen und Reaktionen, um Studienerfolg seiner Studenten vorherzusagen)
 - **William Stern & Alfred Binet**: Intelligenztests
 - **Münsterberg** (D): „Vater der Angewandten Psychologie“ (Erschließung von Anwendungsfeldern für psychologisches Grundlagenwissen, z.B. Arbeits- und Organisationspsychologie, Werbung, Verkehr, usw.)

A) MENSCHENBILDER

1) TAYLORISMUS UND PSYCHOTECHNIK => ECONOMIC MAN

Frederic Winslow Taylor (+ 1915):

- Bemühungen um **Rationalisierung und Ökonomisierung der menschlichen Arbeit**;
- Untersuchungen der **Auswirkungen finanzieller Anreize und der Gestaltung von Werkzeugen auf die Arbeitsleistung**.

⇒ **wissenschaftliche Betriebsführung („scientific management“)**

Mensch = Homo oeconomicus:

- verantwortungsscheu
- nur durch monetäre Anreize motivierbar
- handelt völlig zweckrational nach
 - Maxime des größten Gewinns
 - ständiges Streben nach Nutzenmaximierung
- ist in wirtschaftlichen Dingen mit Voraussicht begabt
- antwortet mit höchster Reaktionsgeschwindigkeit auf Anbotreize
- stabile, linear auf die Zukunft gerichtete, von anderen Personen unabhängige Bedürfnisse

⇒ großer **Einfluss bis heute**, z.B. neoklassische Ökonomie (z.B. Job-Search-Modelle, Heiratsmarkt); Sozialpsychologie (z.B. Austauschtheorien)

Taylorismus:

- **übereinstimmendes Interesse von Arbeitnehmern und Arbeitgebern = Prosperität (d.h. Geld)** -> daher: Aufgabe wissenschaftlicher Betriebsführung:
 - Erhöhung der Produktivität
 - höhere Gewinne, höhere Löhne [Arbeitnehmer durch Lohn motiviert]
- Mensch handelt kühl-rational, ist ausschließlich durch Geld motivierbar:
 - relevante Untersuchungseinheit = Individuum [**KEINE Gruppenarbeit!**]
 - **Mensch = Maschine** (Ineffizienz ist kompensierbar durch entsprechende Gestaltung von Werkzeugen und Arbeitsabläufen)
 - **Arbeiter** = manipulierender Faktor, der **der Produktionssteigerung dient**
- ⇒ **Trennung von Kopf- und Handarbeit** (besteht bis heute: Leitung – Ausführung [Management plant – Arbeiter führen aus])
- ⇒ **Zeit- und Bewegungsstudien** (Taylor & Gilbreth) zur Entwicklung von verfeinerten Verfahren der Arbeitsteilung (z.B. Fließband), in denen jeder Arbeiter jederzeit durch ein rasch angelernten anderen ersetzt werden kann. [Handlungs- und Aktionsschritte schriftlich fixiert]

BEISPIEL: **Scientific Management im Frisiersalon:**

- 1 Friseurin sorgt für heißes Wasser
- 1 Friseurin sorgt für Shampoo
- 1 Friseurin wäscht Kundin den Kopf
- 1 Friseurin trocknet ab
- 1 Friseurin schneidet Haare
- 1 Friseurin wickelt
- 1 Friseurin fönt
- 1 Friseurin frisiert
- 1 Friseurin sprayt
- ➔ jede ist eine hoch entwickelte Spezialistin, ABER: geringer Grad an Fertigkeit und praktischer Erfahrung, dass als gewerblicher Friseur von geringem Wert...
- ➔ Monotonie, Unzufriedenheit wegen zu geringer Selbstbestimmung

Kritik an der krassen wirtschaftlichen Betriebsführung:

- a) **HOXIE-Kommission** (vor 1. Weltkrieg / USA):

Systematische Trennung von Kopf- und Handarbeit bewirkt **formalen Abbau von Qualifizierungsmaßnahmen** [werden nur mehr ganz spezielle Arbeitskräfte angestellt, die nur mehr EINE Tätigkeit ausführen können -> sehr billige Arbeitskräfte, weil sie ja nur mehr einen Teil lernen müssen!]
- b) **Frey** (1920):

Menschen lassen sich nicht in Schablone eines **starren mechanischen Systems** zwingen.
- c) **Münsterberg** (1912):

Arbeitsteilung bewirkt **charakteristische Schäden**, z.B. Verkümmern der seelischen Ganzheit

d) **Lewin** (1920):

Ins Extrem getriebene Arbeitsteilung **ohne Rücksicht auf die Psyche** des Arbeiters bewirkt **Entwürdigung der Arbeit**.

Gegenströmungen zum Taylorismus:

1) Hugo Münsterberg und die Psychotechnik:

Psychotechnik: = Anwendung der Psychologie auf alle Lebensbereiche; psychologische Arbeit muss wertfrei sein (d.h. auch für entgegengesetzte Ziele verwendbar!)

Industrielle Psychotechnik = Einengung der Psychotechnik auf Produktionsbetriebe

Teilung der Psychotechnik (Giese):

* **Objektpsychotechnik:** Anpassung der Arbeitsbedingungen an den arbeitenden Menschen;

Aufgaben:

- Arbeitsstudien
- Psychotechnische Eichung
- Lichtwirtschaft
- Unfallverhütung
- Betriebsorganisation

* **Subjektpsychotechnik:** Anpassung des Menschen an die Arbeitsbedingungen

Aufgaben:

- Berufskunde / Berufsberatung
- Arbeiterauslese und Arbeiterverteilung
- Anlernung und Schulung
- Menschenbehandlung

2) Kurt Lewin: Die 2 Gesichter der Arbeit

- **Arbeit ist Mühe, Last, Kraftaufwand;** Mittel, das die Möglichkeit zum Leben schafft -> daher: möglichst ökonomische Gestaltung des Arbeitsprozesses.
- Arbeit ist unentbehrlich, weil das Leben ohne Arbeit hohl und halb ist. Auch wenn er nicht MUSS, sucht jeder Mensch (außer er ist alt / krank) eine Arbeit bzw. ein Wirkungsfeld. **Arbeit = sinngabend** (egal, WIE sie beschaffen ist; Ausnahme = Scheinleistungen [z.B. Hin- und Herstapeln von Holz im Gefängnis])
- ➔ **Verlust des gesellschaftlichen Werts einer Arbeit wird genauso negativ erlebt wie Verlust der Arbeit** [vgl. Lehrer und ihr Image in den Medien!]
- ➔ **Unangenehme Arbeit** soll möglichst **gerecht aufgeteilt** werden, **oder:** für unangenehme Arbeit gibt es mehr Freizeit (bzw. einen **anderen Gegenwert**)

➔ **Taylorismus** bedeutet **Verbrauch des Arbeiters** im Dienste der Produktion gemäß den für **Maschinen** geltenden Abnützungsberechnungen

3) **Hellpachs Aufgabenbegriff und das Konzept der Gruppenfabrikation**

- **Zu einer Aufgabe zählen:**
 - eigene Planung der Aufgabe
 - Entwurf
 - freie Wahl der Ausführung
- ⇒ „**wirkliche Aufgabe**“ erlaubt Nutzung von Freiheitsgraden!
- Arbeitende sollen „**geistige Fühlungnahme**“ mit der Arbeit nicht verlieren
 - ⇒ sollen das von ihnen **gefertigte Stück und seine Bedeutung im gesamten Produktionsprozess erkennen** können!
- **Gruppenfabrikation:** = „**ganze Bearbeitung**“ einer Aufgabe durch eine Arbeitsgruppe:
 - Zusammenfassung einer Anzahl von zusammengehörigen Teilen zu einer Gruppe
 - Übertragung der Bearbeitung an eine Fabrikationsgruppe:
 - o umfasst alle Arten von Arbeitern
 - o umfasst alle Arten von Maschinen
 - o ist in sich geschlossen und unabhängig von anderen Bearbeitungsabteilungen

4) **Beitrag von Eliasberg**

- **Taylorismus** = Theorie mit „psychologischem Aufputz“
- **Begriff Arbeit (nach Eliasberg):**
 Arbeit = innere und äußere Anstrengung, mit der Absicht, einen die Zeit überdauernden, objektiven Wert hervorzubringen
 ⇒ **Arbeit = Motivation + Wert + Wert**

5) **Beiträge zur Professionalisierung der Psychotechnik:**

Entwicklungen **vor und nach dem 1. Weltkrieg** -> verschiedene theoretischen Auffassungen und Erklärungen, **viele experimentelle Studien** (bis heute Gültigkeit, z.B. **Efimoff & Zibakowa**: 5-Minuten-Pause nach 50 Minuten Arbeit bewirkt deutliche Leistungssteigerung)

Um 1930 neues Ziel in der Angewandten Psychologie -> **psychotechnische Arbeitsrationalisierung** soll nicht nur dem Energiesparen, sondern in erster Linie **dem Wohl der Menschen dienen**

➔ **Rupp**: Mehr energieverbrauchende Arbeit kann viel befriedigender sein als energiesparende; Mensch **WILL** zu tun haben; **Arbeit dient dem persönlichen Wachstum**

- **Lipmann: Vergleich von betriebswissenschaftlicher und arbeitswissenschaftlicher Rationalisierung**; Forderungen:
- Bestgestaltung der Arbeit vom Standpunkt des Arbeiters aus betrachtet
 - Betriebliche Rationalisierungsmaßnahmen müssen auch im Interesse des Arbeiters liegen
 - Identifizierung von betrieblichen Rationalisierungsmaßnahmen, die Arbeiterinteressen schädigen, müssen identifiziert werden; Schäden muss vorgebeugt werden.

Ende der Psychotechnik mit der Human-Relations-Bewegung

2) HUMAN – RELATIONS – BEWEGUNG => **SOCIAL MAN**

5 Hypothesen des „Scientific Management“ (Taylor):

- Produktivitätssteigerung durch genau berechnete, auf Zeit- und Bewegungsstudien gegründete Tätigkeiten
- schriftliche Vorlegung aller Handlungs- und Aktionsschritte
- Management übernimmt Planung der Tätigkeiten – Arbeiten führen sie aus
- Arbeitnehmer wollen vor allem Geld für ihre Leistung
- Bei Gruppenarbeit fällt das Leistungsniveau des Einzelnen automatisch auf das Niveau des Gruppenmitglieds mit der geringsten Leistung

Folgen:

- Zerteilung der Arbeiten in „sinnentleerte“ Aktionen
- Arbeiter arbeiten voneinander isoliert am Fließband
- Leistung schlägt sich in Geld nieder

Hawthorne – Studien (1927-1932):

- Untersuchung zum **Einfluss von Umweltbedingungen auf Arbeitsleistung, Verhalten und Gesundheit** von Mayo et al. in Hawthorne-Werken.
- **zugrundeliegendes Problem:** nicht zufriedenstellende Produktionszahlen, hohe Kündigungsraten
- **Vorgehensweise:**
Gruppe von Frauen mussten Telefonrelais montieren;
UVs: Beleuchtung, Arbeitszeit und Pausen
AVs: Arbeitsleistung, Verhalten, Gesundheit
außerdem Interviews mit ca. 20.000 Mitarbeitern
- **Ergebnisse:**
wöchentliche Arbeitsleistung besserte sich bei jeder Veränderung der Umweltbedingungen und auch bei deren Rücknahme -> Interpretation als Effekte der sozialen Situation aufgrund der Gespräche zwischen Arbeitern und VLn (freundlichere Arbeitsatmosphäre) [vgl. **Hawthorne-Effekt**].

- **später Kritik**, weil wichtige Informationen unterschlagen worden waren (z.B. TP bekamen bessere Löhne; wurden von VLn auch unter Druck gesetzt, um schneller zu arbeiten) -> **Hawthorne – Mythos!**
- ⇒ **Hohe Bedeutung informaler sozialer Beziehungen** innerhalb formaler Organisationsstrukturen!
- ⇒ **Folge:** *Human – Relations – Bewegung* -> Annahme:
Verbesserung der zwischenmenschlichen Beziehungen bedeutet **erhöhte Arbeitszufriedenheit, erhöhte Arbeitsmotivation, dadurch erhöhte Leistung!**

Human – Relations – Bewegung:

- **Zusammenfassung:**
 - entstanden durch **Schock der Hawthorne-Studien**
 - **Motivation durch Lohn UND Sozialkontakte**
 - **organisatorische Arbeitsbedingungen** haben:
 - o *ökonomische Funktion* => Produkterzeugung
 - o *soziale Funktion* => Zufriedenheit
- **Soziale Beziehungen:**
 - motivieren **zu Leistung**
 - können aber auch **zu Leistungszurückhaltung** motivieren:
 - o wer mehr leistet als die Gruppe = Akkordbrecher
 - o wer weniger leistet als die Gruppe = Drückeberger
- **Orientierung:**
 - **Arbeiter ist keine Maschine** (hat nicht nur Fähigkeiten), sondern MENSCH (hat Gefühle, Stimmungen, Einstellungen), die in den Arbeitsprozess einfließen.
 - **Forschungsinteresse** verlagert sich **auf Gruppe und auf Gefühle** (Arbeitszufriedenheit)
- **neues Menschenbild = social man**
 - soziale Motivation ist relevant
 - Verhalten ist weitgehend durch Gruppennormen bestimmt
- **Ziel:**
zwischenmenschliche Beziehungen im Betrieb fördern:
 - *horizontale Ebene*: zwischen den Arbeitnehmern
 - *vertikale Ebene*: zwischen Untergebenen und Vorgesetzten

⇒ **neue Arbeitsdesigns:**

- ❖ **partizipative Entscheidungsmodelle** zwischen Unternehmer, Betriebsleiter und Arbeitnehmern
- ❖ Veränderung der sozialen Arbeitsgestaltung durch Bildung von **überschaubaren Arbeitsgruppen**
- ❖ Steigerung der Zufriedenheit und damit der Leistung durch **Veränderung der informalen Kommunikationsstruktur**

- **Forschung:**

Michigan School (gegründet von Kurt Lewin) sehr berühmt in 40er/50er Jahren; Studien zu Gruppendynamik, Führungsstilen und Betriebsklima.

- **Verdienst:**

- Lenkung der Aufmerksamkeit auf **Zufriedenheit der Mitarbeiter und nicht-monetäre Anreize in der Arbeitswelt**
- Regten **Untersuchungen von Humanressourcen, des Arbeitsinhalts und von Humanisierungsmöglichkeiten der Arbeit** an.

3) HUMANISIERUNG DER ARBEIT => **SELF – ACTUALIZING MAN**

- Ende der 50er Jahre -> **Konzepte über menschliche Bedürfnisse am Arbeitsplatz** gewinnen zunehmend an Bedeutung:
 - ➔ Menschen haben **Fähigkeiten** und wollen diese auch **nutzen, um sich selbst zu verwirklichen**
 - ➔ **Arbeitsplätze, die eine Entfaltung der Humanressourcen ermöglichen, führen zu höherer Leistung und größerer Zufriedenheit**
- **neues Menschenbild** = self-actualizing man

a) Maslows Motivationskonzept:

Bedürfnisse können in eine **Rangordnung** gebracht werden, die **Aktualisierung von ranghöheren Bedürfnissen hängt davon ab, ob rangniedrigere befriedigt** sind oder nicht (-> Bedürfnispyramide)

Unterscheidung:

- **Defizitmotive:**
 - Physiologische Bedürfnisse (Hunger, Durst, Atmung, Schlafen, Sex) [am Ende der Pyramide]
 - Sicherheitsmotive (Schutz, Vorsorge, Angstfreiheit)
 - Soziale Motive (Kontakt, Liebe, Zugehörigkeit)
 - Ich – Motive (Status, Prestige, Achtung)

- **Wachstumsmotive:**
 - Selbstverwirklichung [an der Spitze der Pyramide]

Kritik:

- **pro:** Maslow lenkt Aufmerksamkeit auf Selbstverwirklichung
- **contra:**
 - Theorie = schwer operationalisierbar und überprüfbar;
 - Inhaltstheorie, die wenig über Motivationsprozess aussagt

b) Alderfers Motivationskonzept:

ERG – Theorie:

= Versuch einer Neufassung von Maslows Theorie -> 5 Motive Maslows zusammengefasst zu **3 Kategorien:**

- ❖ **Existence** (Grundbedürfnisse)
- ❖ **Relatedness** (soziale Bedürfnisse)
- ❖ **Growth** (Entfaltungsbedürfnisse)

Außerdem **Ausgehen von 4 Prinzipien:**

- ❖ **P1 Frustrations-Hypothese:**
Ein nicht-befriedigtes Bedürfnis wird dominant.
- ❖ **P2 Frustrations-Regressions-Hypothese:**
Wird ein Bedürfnis nicht befriedigt, so wird das hierarchisch niedrigere dominant
- ❖ **P3 Befriedigungs-Progressions-Hypothese:**
Durch die Befriedigung eines Bedürfnisses wird das nächst-höhere aktiviert
- ❖ **P4 Frustrations-Progressions-Hypothese:**
Frustration eines Bedürfnisses kann zur Persönlichkeitsentwicklung beitragen und auch höhere Bedürfnisse aktivieren

7 Grundaussagen, die sich aus beidem ergeben:

- ❖ G1 Je **weniger Grundbedürfnisse** befriedigt werden, **desto stärker** werden sie.
- ❖ G2 Je **weniger die sozialen Bedürfnisse** befriedigt werden, **desto stärker werden die Grundbedürfnisse**
- ❖ G3 Je **mehr die Grundbedürfnisse** befriedigt werden, **desto stärker werden die Sozialbedürfnisse**
- ❖ G4 Je **weniger die Sozialbedürfnisse** befriedigt werden, **desto stärker** werden sie.

- ❖ G5 Je **weniger die Entfaltungsbedürfnisse** befriedigt werden, **desto stärker werden die Sozialbedürfnisse**
- ❖ G6 Je **mehr die Sozialbedürfnisse** befriedigt werden, **desto stärker werden die Entfaltungsbedürfnisse**
- ❖ G7 Je **mehr die Entfaltungsbedürfnisse** befriedigt werden, **desto stärker werden sie** (Wachstumsbedürfnisse)

c) Herzberg, Mausner & Snydermans Motivations- / Zufriedenheitskonzept:

= Zweifaktoren – Theorie der Arbeitszufriedenheit:

- Ausgangspunkt = **Grunddichotomie „Defizit – Zufriedenheit“** innerhalb der Motivation. Zufriedenheit und Unzufriedenheit = 2 voneinander unabhängige Dimensionen:
 - ***Zufriedenheit*** (bessere Kontextbedingungen) **vs. *keine Zufriedenheit*** (schlechtere Kontextbedingungen)
 - ***Unzufriedenheit*** (schlechtere Kontextbedingungen) **vs. *keine Unzufriedenheit*** (bessere Kontextbedingungen)
- **Defizitmotivation:**
 - wird **befriedigt durch Vermeidung von Deprivation**, d.h. von umweltbedingtem Leid.
 - Befriedigung erfolgt in Organisationen vor allem durch die sogenannten ***Hygiene-Faktoren [dissatisfiers]*** (= in der **Arbeitsumgebung**)
 - Hygienefaktoren (= ***Kontextfaktoren***) **verhindern Unzufriedenheit, führen aber nicht zu Zufriedenheit.**
 - BEISPIELE:
 - o Führungsstil
 - o Unternehmenspolitik und Unternehmensverwaltung
 - o äußere Arbeitsbedingungen
 - o Beziehungen zu Gleichgestellten, Untergebenen und Vorgesetzten
 - o Status
 - o Arbeitssicherheit, Krisensicherheit
 - o Gehalt und Sozialleistungen
- **Expansivmotivation:**
 - gekennzeichnet durch **Streben nach Wachstum durch Aufgabenbewältigung.**
 - Befriedigung in Organisationen durch ***Motivfaktoren [satisfiers]*** (= im **Arbeitsinhalt**)
 - Motivatoren (= ***Kontentfaktoren***) betreffen die **intrinsische Motivation; führen zu Zufriedenheit, ABER: ihr Fehlen führt nicht zu Unzufriedenheit**
 - BEISPIELE:
 - o Leistung / Tätigkeit selbst
 - o Anerkennung der eigenen Leistung
 - o Verantwortung
 - o Aufstieg und Weiterentwicklung
 - o Möglichkeit zum Wachstum

- **Untersuchungsmethode:**

mit **Methode der kritischen Ereignisse** (critical incidents) nach Flanagan: Person soll besonders erfolgreiche und besonders ungünstige Situationen erinnern und beschreiben -> nicht typische, sondern kritische Ereignisse werden erhoben

- **Kritik:**

- **pro:**

- o Erkennen der **Wichtigkeit der Arbeitsgestaltung**;
- o Aufmerksamkeit auf **Inhalt der Arbeitstätigkeit** gelenkt

- **contra:**

- o oft **unpräzise Formulierung** von Theorie, Hypothesen und Variablen
- o Theorie **kann nicht erklären**, warum **Personen mit sehr einförmigen Tätigkeiten** angeben, **zufrieden** zu sein
- o **fragwürdige Validität der Untersuchungsmethode:**
 - Gründe für Zufriedenheit sucht Person eher bei sich selbst, Gründe für Unzufriedenheit eher bei anderen -> Ich-Abwehr-Mechanismen spielen da herein;
 - überlappende Auswertungskategorien;
 - willkürliche Zuordnung von Faktoren zu Motivatoren oder Hygiene-Faktoren, usw.)

Folgerungen für die Arbeitsgestaltung (nach Rosenstiel):

- **Motivatoren sind ebenso wichtig wie Hygienefaktoren**
- **Klare Ziele der Aufgabe** sollten vorgegeben sein, **Rückmeldung über Grad der Zielerreichung** soll **rasch** erfolgen
- **Anerkennung der eigenen Leistung** (Bewertung) sollte bei Rückmeldung erfolgen
- **Ausweitung individueller Handlungsspielräume** (Arbeitsinhalte so gestalten, dass es weder zu Über- noch zu Unterforderung kommt; Arbeitender soll das tun können, was seine Fähigkeiten ihm erlauben)
- **Verantwortung und Rechte** des Arbeitenden **sollten dem Umfang der Arbeit entsprechen**
- **Aufstiegsmöglichkeiten** sollten gegeben sein
- **Möglichkeit zum persönlichen Wachstum** durch Ausdehnung des Handlungsspielraums muss gegeben sein

d) Argyris Forderung nach psychologischem Erfolg:

- Annahme:

- Arbeitsmotivation - Problemlösungskompetenz - psychische Gesundheit	}	gefördert durch positives Selbstwertgefühl (psych. Erfolg)
--	---	--
- **psychologischer Erfolg hängt davon ab**
 - ob Personen ***Ziele nach subjektiven Werten und Bedürfnissen bestimmen*** können
 - ob Personen ***Ziele und Mittel eigenverantwortlich kontrollieren*** können
- ⇒ **das geht in Organisationen, die**
 - Mitarbeiter als selbstständig und erwachsen wahrnehmen
 - Einrichtungen schaffen, die Selbstwert fördern
 - ⇒ **Folge:** Mitarbeiter setzen alle ihre Fähigkeiten im Interesse des Betriebs ein

e) Emery & Thorsruds Ansätze der industriellen Demokratie:

- 50er/60er Jahre -> Entwicklung von **Konzepten zur industriellen Demokratie** am Work Research Institute in Oslo (Emery & Thorsrud)
- Rice (Tavistock Institute / London): **Organisationen = soziotechnische Systeme**, Arbeitsaufgaben erfordern oft Gruppenarbeit. Gruppe = soziales System, das innerhalb des technischen Systems arbeitet (beide bedingen einander)
- **Zusammenfassung:**
 - Ausgangspunkt = Mensch, der nach Selbstverwirklichung, Autonomie und Selbstkontrolle strebt
 - **Mensch im Betrieb = Subjekt seiner Handlungen, plant Ergebnisse dieser Handlungen selbst und überprüft sie auch.** Vorgesetzte sollen nicht einwirken und kontrollieren, sondern anregen, unterstützen und fördern.
- **Kritik:**
 - **vereinfachte Sicht von industrieller Umgebung und Mensch** (Mensch entweder rational-nutzenorientiert, an Sozialkontakten interessiert oder nach Selbstverwirklichung strebend -> stimmt in Realität so nicht!)
 - „Rezepte“ für Umstrukturierungen können zwar geschrieben werden, Umsetzung aber fraglich, da Mensch und Umgebung weit komplexer als hier angenommen.

4) KOMPLEXITÄT DER WIRKLICHKEIT => **COMPLEX MAN**

Komplexität der Wirklichkeit in einem Betrieb ist weit höher als in früheren Modellen angenommen:

- Mensch hat **viele Bedürfnisse**, sind interindividuell unterschiedlich
- Bedürfnisse sind **nicht stabil**, verändern sich im Laufe der Entwicklung und mit der Lebenssituation
- Bedürfnisse sind **nicht linear in Zukunft projizierbar**
- Bedürfnisse und Motive **interagieren miteinander** -> komplexe Motivationsmuster, Ziele und Werte entstehen so
- **EINE Person** kann in verschiedenen Organisationen (aber auch innerhalb EINER Organisation) viele **verschiedene Bedürfnisse** haben -> generelle Lösungen sind unbrauchbar; Flexibilität ist erforderlich
- Arbeitstätigkeiten müssen individualisiert werden
- Vorgesetzte müssen Situationen diagnostizieren und eigenes Verhalten situationsgemäß variieren können -> es gibt **KEINE Managementstrategie, die für alle Menschen und alle Zeiten gleich sinnvoll** ist

⇒ **neues Menschenbild = complex man**

70er Jahre: **3 Schulen der A&O – Psychologie:**

1) ***Konzept der soziotechnischen Systemgestaltung:***

- schließt an Lewins Gruppenforschungen an
- vor allem am Tavistock Institute of Human Relations in London entwickelt
- **Vertreter:** Trist & Bamforth, Rice, Emery
- Ziel: **gemeinsame Optimierung von sozialem und technischem System**

2) ***Konzept der Aufgabengestaltung:***

- **Vertreter:** Hacker, Ulich, Volpert,...
- Forderung nach:
 - o **Vielseitigkeit der Tätigkeit**
 - o **Ganzheitlichkeit der Arbeitsaufgabe** und ihrer Bedeutung

3) ***Konzept der persönlichkeitsfördernden Arbeitsgestaltung:***

- **Vertreter:** Hacker, Ulich, Volpert
- basiert auf **handlungstheoretischen Grundannahmen**

B) SICHTWEISE VON ORGANISATIONEN

A&O – Psychologie: beschäftigt sich mit Erleben und Verhalten des Menschen

- in wirtschaftlichen Organisationseinheiten und
- auf dem Markt.

- **Betriebspsychologie:** konzentriert sich auf Verhaltensanalyse im Betrieb
- **Organisationspsychologie:** konzentriert sich auf die Organisationen als wirtschaftliche Einheiten

Kennzeichen von Organisationen (nach Rosenstiel):

- gegen ihre Umwelt **offene Systeme**
- existieren **zeitlich überdauernd**
- verfolgen **spezifische Ziele**
- setzen sich zusammen aus Individuen bzw. Gruppen -> sind somit **soziale Gebilde**
- haben **bestimmte Strukturen**, die meist gekennzeichnet sind durch
 - **Arbeitsteilung** und
 - **Hierarchie von Verantwortung**

Organisationsarten (nach Etzioni):

1) **Zwangsorganisation:**

- vorherrschende Sozialisationsstrategie
= **Zwang, Bestrafung**
- BEISPIEL: Gefängnis

2) **Utilitaristische Organisation:**

- vorherrschende Sozialisierungsstrategie
= **materielle Belohnung;
Belohnung und Belohnungsentzug**
- Beispiel: Industriebetrieb

3) **Normative Organisation:**

- vorherrschende Sozialisierungsstrategie
= **Appelle an den guten Willen**, die Einsicht, etc.;
internalisierte Normen und Werte
- BEISPIEL: Kirche

➔ die meisten Untersuchungen beziehen sich auf utilitaristische Organisationen

1) Humanistische Theorie von McGregor: (50er Jahre)

Ausgangspunkt = Bedürfniskonzept von Maslow

Management ist verantwortlich für Produktivität einer Organisation.

Kann arbeiten auf Basis von 2 verschiedenen Theorien:

- **Theorie X:**
 - **Durchschnittsmensch ist von Natur aus faul**, ohne Ehrgeiz, muss durch **Belohnung und Sanktionen zur Arbeit angehalten** werden
 - **übernimmt ungern Verantwortung**, will geführt werden
 - Lenkung durch **Kontrolle und Autorität ist notwendig**
- **Theorie Y:**
 - **Durchschnittsmensch ist nicht passiv** und gleichgültig gegenüber den Zielen der Organisation, muss nicht „an der Hand genommen werden“
 - hat **Motivation, Entwicklungspotential und Verantwortungsbereitschaft** zur direkten Verwirklichung der Organisationsziele
 - **Lenkung durch selbst gesetzte Ziele**

Management auf der Basis von Theorie Y ist meist effektiver, weil es Integration und Selbstkontrolle fördert.

2) Partizipative Theorie von Likert: (60er Jahre)

- **autoritär geführte Organisationen:**

oft **geringe Effizienz wegen autoritärer Führungsmethoden:**

- hoher Grad an Arbeitsteilung
- strikte Vorgabe der optimalen Arbeitsmethoden
- starke Kontrolle
- Einsatz von Leistungsanreizen auf individueller Basis oder Gruppenbasis
- Auswahl der Mitarbeiter nach Fähigkeiten

Mitarbeiter:

- wenig Verständnis für Arbeitsabläufe
- wenig Unterstützung
- Furcht vor Bestrafung
- rigide Kommunikation von oben nach unten

- **partizipative Führungssysteme:**

höhere Effektivität

Kennzeichen:

- ***unterstützende Beziehungen*** seitens der Vorgesetzten
- ***Mitarbeiter an allen relevanten Entscheidungen beteiligt*** (Einberufung von Konferenzen; vgl. Qualitätszirkel)
- Möglichkeit zur Bildung von ***überlappenden Arbeitsgruppen***:
Mitglied einer Gruppe ist gleichzeitig Mitglied einer übergeordneten Gruppe.
Dadurch:
 - o demokratische Struktur
 - o Kommunikationsfluss effizient von oben nach unten und umgekehrt
 - o Atmosphäre des Vertrauens

3) **Systemtheoretischer Ansatz von Katz & Kahn:**

- **Organisationen = offene Systeme**, die Informationen aus Umwelt aufnehmen, verändern und abgeben.
- **System** = Menge von Elementen und Menge von Relationen zwischen diesen Elementen. **Grundlegendes Merkmal eines Systems = Austausch von Energie**. In Produktionsbetrieben ist das die Produktionstätigkeit [= Transformationsprozess des Input (Rohmaterial, Arbeitskraft,...) zum Output (fertiges Produkt)]

Variablen, die die Effektivität einer Organisation widerspiegeln:

(hier muss bei Veränderungen angesetzt werden!)

a) Eintritt und Verbleib in der Organisation:

- Mitgliederrekrutierung
- geringer Absentismus
- geringe Fluktuation

b) Rollenausführung:

- Erreichen oder Übertreffen der quantitativen Leistungsstandards
- Erreichen oder Übertreffen der qualitativen Leistungsstandards

c) Innovative und spontane Verhaltensweisen:

- Leistungen über die Anforderungen hinaus
- kooperative Aktivitäten mit Kollegen
- schützende Aktivitäten für die Organisation
- kreative Vorschläge für organisationale Verbesserungen
- selbstständige Weiterbildung für eine größere organisationale Verantwortung
- Mitwirkung an der Herstellung eines günstigen Klimas für die Organisation in der externen Umgebung

Motivklassen nach Katz & Kahn:

Realisation obiger Verhaltensweisen wird durch unterschiedliche Motivationen beeinflusst, die von den organisatorischen Bedingungen abhängen.

a) erzwungenes Rollenverhalten

- Vorschriften, Normen;
- Verletzungen werden bestraft;
- Zwang führt oft zu geringer Effektivität, Fluktuation

b) externe Belohnungen

- in Anlehnung an Wert-Erwartungs-Theorien Annahme, dass Mitarbeiter bestimmte Ziele verfolgen
- Steigerung der Leistungsmotivation durch Anreize, die diesen Zielen näher bringen

c) internalisierte Motivation

- Steigung der intrinsischen Motivation durch Übereinstimmung von persönlichen Zielen und Zielen der Organisation
- Selbstverwirklichung, Sozialkontakte

4) Theorie von Argyris: (humanistischer Psychologe!)

- **Organisation** = komplexes, **ganzheitliches Gebilde**, in dem **Konfliktspannung** besteht zwischen:
 - individuellen Zielen und
 - Organisationszielen
- **Mensch strebt nach:**
 - Verantwortung
 - Unabhängigkeit
 - Kompetenz
 - Selbstverwirklichung

⇒ **arbeits- und hierarchisch gegliederte Organisation verhindert das!**
- **DAHER: Organisationsänderung zum Abbau des Antagonismus** zwischen Mensch und Organisation, und zwar:
 - ⇒ Arbeits- und Kooperationsbedingungen müssen so gestaltet werden, dass **individuelle Bedürfnisse befriedigt** werden können -> so kann **psychologischer Erfolg** erreicht werden!
 - ⇒ **Mittel dazu = Kollegialsystem:**
 - stark integrierte Einzelfunktionen
 - transparente und flexible Tätigkeitsanforderungen
 - große Entscheidungsfreiräume

5) Rationalitätstheorie: (bis in die 50er Jahre erhalten)

- **Blütezeit** rationaler Organisationsgestaltung = **Taylorismus**;
- Erfolg einer wirtschaftenden Organisation hängt ab von vernünftigen Handlungen -> **Leitung muss immer nach Maxime der Rationalität entscheiden!**
- **Heute zweifelhaft, denn:**
 - ***menschliche Wahrnehmungsfähigkeit = begrenzt*** (d.h. bestimmte Prozesse sind nicht überschaubar, komplexe Handlungen können unerwartete Folgen haben; vorhandene Information reicht meist nicht aus, um zweckrationale Entscheidungen zu treffen)
 - ***menschliche Informationsverarbeitung ist fehleranfällig*** (komplexe Problemfelder können nur ausschnittsweise berücksichtigt werden)
 - ***menschlichen Entscheidungen liegen weder einfache Präferenzordnungen noch eindimensionale Nutzensvorstellungen zugrunde*** (unterschiedliche, einander oft widerstrebende Bedürfnisse und Werte eines Menschen)

In dieser Tradition stehen folgende Modelle:

a) Simon (1955): Bounded Rationality - Theory

Suche nach optimaler Lösung (maximalem Nutzen) ist angesichts komplexer, schlecht strukturierter Modell oft von vornherein zum Scheitern verurteilt, DAHER: **Suche nach befriedigenden Lösungen** stattdessen (satisfying principle)

b) Braybrook & Lindblom (1963): Inkrementelle Entscheidungstheorie (Science of muddling through)

Anstelle von klar formulierten Zielen und einem klaren Programm mit den Schritten zum Ziel -> kleine Veränderungen an einigen, relevant erscheinenden Variablen, dann Abwarten, wie Situation sich dadurch ändert. **Entscheidung wird getroffen als Summe von kleinen Schritten, die Gesamtlage oft nicht verändern und stattdessen eher zurück als vorwärts führen**

c) Cohen, March & Olsen (1972): Garbage Can Model

Entscheidungsträger haben in komplexen Situationen oft **keine exakt formulierten Präferenzen**, sondern Sammlung von vagen Ideen. Außerdem wissen sie kaum über Entscheidungstechniken Bescheid -> **verlassen sich auf Try- and Error-Strategien**. In jeder Organisation gibt es verschiedene Entscheidungssituationen, die von Zeit zu Zeit wiederkehren, außerdem gibt es verschiedene Lösungen für Probleme, die es aber noch gar nicht gibt.

Entscheidungsarenen sind eine Art Mülleimer, in die verschiedene Lösungen und Probleme gekippt werden.

Entscheidungsperiode hat 4 Elemente:

- Entscheidungsarena
- Problem
- Lösung
- Entscheidungsträger

Existieren relativ unabhängig voneinander, bis sie in einer Entscheidungsperiode zusammenfließen.

6) Theorie organisierten Handelns von Weick:

- Betonung des **(re)produktiven Charakters individueller Entscheidungen und kooperativer Tätigkeitsvollzüge**
 - ➔ um System der Arbeitsbeziehungen aufrecht zu erhalten, sind **Organisation und ihre Mitglieder permanent gestaltend aktiv**, d.h.
 - sie erzeugen und verändern „Realitäten“ in der Umwelt und Zusammenarbeit,
 - passen Anforderungen an kognitive Aufgabenschemata an oder
 - handeln so, dass Identität der Organisation erhalten bleibt
- **Organisationen = (partiell) geschlossene Systeme**, die **ihre Welt und Identität ständig selbst konstruieren** (-> Einfluss des psychologischen Konstruktivismus / Watzlawik) [Unterschied zu Kontingenztheorien, wo Organisationen als OFFENE Systeme betrachtet werden, die sich der Umwelt anpassen müssen! Bei Weick gibt es dagegen keine „Umwelt“, weil sie ja ständig von der Organisation erst konstruiert wird]
- Genauso wie ihre Umwelt **gestalten sich Organisationen auch ihre inneren Strukturen und Tätigkeitsabläufe** -> Betonung des gestalterisch aktiven, organisierenden Handelns. Folgerung daraus: **organisatorische Veränderungen müssen aus dem System selbst heraus kommen, nicht von außen**. Dazu braucht es einen Impuls, und der wiederum entsteht am ehesten aus einem chaotischen, anarchistischen Zustand heraus. D.h. **Veränderung kommt als Folge von kreativem Chaos, Fehlern und Ineffizienz von innen heraus**, nicht von außen zustande.

7) Kulturtheorie:

- **Organisationskultur** = Gesamtheit der Bedeutungen, Werte, Normen, Annahmen und Symbole in einer Organisation (Begriff aus der Anthropologie)
- Um das Handeln der Organisation verstehen bzw. **Änderungen vornehmen zu können, ist es notwendig die Organisationskultur zu kennen** -> das geht nur, wenn man den **Alltag in der Organisation untersucht**

- **Organisationskultur wird sichtbar in:**
 - ***symbolischen Überlagerungen mittels Sprache*** (z.B. Witz, Geschichten, Sprüche, geflügelte Worte, Anekdoten, usw.)
 - ***überprägnanten Realitätsmodellen der Umwelt- und Dinggestaltung*** (z.B. Logos, Architektur, Technologie,...)
 - ***Mythen und nicht hinterfragten Annahmen zur Begründung von Zielen*** (z.B. Loyalität, Rationalität, Effektivität)
 - ***Verhaltenscodes und Beziehungsregeln*** (z.B. Rollen, Spiele, Bündnisse)
 - ***Bräuche, Rituale, Zeremonien zur Symbolwertsteigerung herausragender Ereignisse*** (z.B. Einstand, Beförderung, Pensionierung)

4 Merkmale der Organisationskultur, die die Effektivität einer Organisation positiv beeinflussen (Denison):

- a) hohe Übereinstimmung in Normen, Werten, Anschauungen (***consistency***)
 - ➔ Konsensbildung ist leicht,
 - ➔ Koordination der Mitglieder ist möglich
- b) starke Beteiligung der Mitglieder im Sinn von Identifikation und Motivation (***involvement***)
 - ➔ bessere Arbeitsergebnisse
 - ➔ verringerte Kontrollkosten
- c) klare, über Formalziele hinausgehende Bestimmung (***mission***)
 - ➔ Arbeit erhält dadurch Sinn und Bedeutung
- d) hohe Anpassungsfähigkeit (***adaptability***)
 - ➔ externe und interne Änderungen können wahrgenommen und in ihrer Bedeutung erkannt werden
 - ➔ rasches Reagieren darauf (besonders wichtig heute aufgrund der wachsenden Umweltdynamik)

8) **Theorie sozialen Lernens von Luthans:**

wichtig für erfolgreiches Management = Theorie des sozialen Lernens nach Bandura
 -> zur **Erklärung und Modifizierung von Verhaltensweisen**

- **Auftrittswahrscheinlichkeit gewünschter Verhaltensweisen wird erhöht** durch
 - Beobachtungslernen oder Modelllernen
 - soziale Verstärker (Lob, Anerkennung)
- **Selbstbeobachtung und Selbstbewertung** = relevant für Lernprozesse im Betrieb
- **Schulung der Mitarbeiter** mit gezielten Trainingsprogrammen

c) BEDEUTUNG DER ARBEIT

1) Begriff der Arbeit:

a) Sichtweisen der Arbeit:

etymologisch: germ. arbejo = verwaist sein, ein zu schwerer körperlicher Tätigkeit verdingtes Kind sein

mythologisch: Vertreibung aus dem Paradies („Im Schweiß deines Angesichts usw.)

Arbeit als ökonomische und technologische Kategorie:

Arbeit = menschliches ***Verhalten mit einem ökonomischen Ziel*** (Beziehung zwischen Zweck und knappen Mitteln)

Menschliche Arbeit = ***Einsatz der körperlichen, geistigen und seelischen Kräfte des Menschen zur Befriedigung seiner materiellen und ideellen Bedürfnisse*** (Böhrrs)

Arbeit = alles, ***was der Mensch zu Erhaltung seiner eigenen und/oder der Existenz der Gesellschaft tut***, soweit es ***von der Gesellschaft akzeptiert und honoriert*** wird
(operationale Definition von Rohmert)

Arbeit = ***Aktivität, die im Rahmen bestimmter Aufgaben entfaltet wird und zu einem materiellen und/oder immateriellen Ergebnis führt, das in einem Normensystem bewertet werden kann.*** (Hoyos)

ontologischer Aspekt: Arbeit = entscheidender ***Enkulturationsfaktor***, und zwar der ***Schritt vom Tier zum Menschen***

b) Arbeit als Medium der Bewusstwerdung:

Hegel: Arbeit = **eng verbunden mit Ich-Bildung** (Identitätsfindung). Identität entsteht aus der Erfahrung bzw. aus Bildungsprozessen, dabei wichtige Kategorien sind

- Sprache (symbolische Darstellung)
- Werkzeuggebrauch (Arbeitsprozess)
- Familie (Interaktion)

Habermas: Arbeit = **spezifische Form der Triebbefriedigung**, die den existierenden Geist von der Natur unterscheidet. Sprache und Arbeit haben gleich wichtige Bedeutung für die Ich-Bildung

Freud: Arbeit = **Resultat der Sublimierung von Triebenergie**. Mensch kann Bedürfnisbefriedigung aufschieben und Triebenergie auf anderes Ziel umleiten (= Sublimation). Arbeit ist verbunden mit Interaktion mit anderen Menschen: Erlebnis der persönlichen Anerkennung durch Arbeit -> wichtiger Beitrag zur Ich-Bildung

c) Arbeit als Grundbegriff gesellschaftlicher Praxis

Karl Marx: Arbeit = **konstitutives Element menschlicher Bewusstwerdung und menschlicher Geschichte**

• 3 Teilaspekte menschlicher Bewusstwerdung nach Marx:

- ❖ **Produktion des materiellen Lebens** (Essen, Trinken, Wohnung, etc. = notwendig, aber nicht hinreichend, um Mensch zu sein)
- ❖ **Aktion der Bedürfnisbefriedigung und Erzeugung neuer Bedürfnisse.**
 - Tiere befriedigen ihre Bedürfnisse unmittelbar
 - Menschen planen Befriedigungshandlungen und verändern zu diesem Zweck die Umwelt.
- ❖ **Gesellschaftliches Verhältnis**, d.h. Zusammenwirken mehrerer Individuen

• Hauptelemente der Arbeit nach Marx:

- ❖ **Tätigkeit des Menschen** ist bestimmt dadurch, dass sie
 - **zwecksetzend** ist
 - **bewusst zielgerichtet** ist
 - **allein wertschaffend** ist
- ❖ **Psychische und physische Fähigkeiten müssen dafür vereint werden** (bei Zerreißung dieser Einheit -> Gefährdung der Integration des Menschen)
- ❖ **Arbeitsgegenstand ist stets die Natur**
- ❖ **Arbeitsmittel sind Spiegel der gesellschaftlichen Entwicklungsbedingungen.** Sind charakteristisch für die Entwicklungsstufe, die eine Gesellschaft erreicht hat.

d) weitere Sichtweisen der Arbeit:

Marcuse: **Unterscheidung zwischen Arbeit und Spiel:**

- **Arbeit** = dauerhafte Tätigkeit
- **Spiel** geschieht zeitweise und genügt sich selbst

Lukács: Arbeit = **Herrschaft des menschlichen Bewusstseins über den eigenen Leib.** Ziel und Handlungsschritte zur Zielerreichung müssen vor Verrichtung der Arbeitstätigkeit vorgestellt und antizipiert werden

Barth: Arbeit = **Ausdruck tiefer Daseinsbejahung**

Sinn der Arbeit nach Karl Barth (Theologe)

1. **Sachlichkeit** (Arbeit dient der Erhaltung, Sicherung und Gestaltung menschlichen Lebens)
2. **Würde**
3. **Humanität** (Arbeit fördert Interaktion; Arbeitsbedingungen bestimmen den Grad der Menschlichkeit der Arbeit)
4. **Besinnlichkeit** (Arbeit muss alle Sinne des Menschen anregen, damit er sich als Mensch erfährt)
5. **Selbstverwirklichung** (Arbeit = Tätigkeit auf dem Weg der Selbstverwirklichung, diese allerdings bedarf der Gnade Gottes)

e) Normativer Arbeitsbegriff nach Schmale (1983):

1. Arbeit = **bewusste und bewusstseinsschaffende Auseinandersetzung des Menschen mit der Natur** zum Zweck einer optimalen Anpassung der Natur an den Menschen.
2. **Dialektischer Prozess**, da jede Veränderung der Natur **auch Mensch selbst verändert**.
3. **Einsatz von Kräften** muss angesichts der **Ressourcenknappheit** nach **ökonomischen Gesichtspunkten** erfolgen.
4. In den Arbeitsprozess einfließende **Energien werden durch Verschiebung von Triebenergien** gewonnen.
5. Arbeit erfolgt in **gesellschaftlichem Rahmen** und ist **in geschichtlichen Ablauf eingebettet**.

Definition: Arbeit = die auf der Basis eines dialektischen Prozesses der Vermittlung zwischen Mensch (Subjekt) und Natur (Objekt) vom Menschen bewusst intendierte Veränderung der Natur zum Zwecke der Schaffung optimaler Lebensbedingungen unter Einsatz psycho-physischer Kräfte und unter Zuhilfenahme technologischer Energien und Hilfsmittel.

2) Wert der Arbeit:

a) historischer Überblick:

- Antike:** **körperliche Arbeit hat keinen sittlichen Wert**, wurde verachtet, von Sklaven ausgeführt.
Griechenland: Arbeitslosigkeit = Privileg der Vollbürger, Adeligen und Reichen. **Aristoteles: Arbeit = Gegensatz von Tugend und damit verwerflich.**
- Christentum:** Arbeit = **Mittel zur Selbsterziehung, Voraussetzung eines sinnerfüllten Lebens, Dienst an der Gemeinschaft** und der göttlichen Weltordnung.
- Protestantismus:** **Profit** wird zum Motor alles Tuns. Erfolg in der *Arbeit als Anzeichen der Zugehörigkeit zu den Auserwählten.*
- Beginn Neuzeit:** Umstrukturierung der mittelalterlichen Ständeordnung -> **erste Probleme sozialer Integration.** Sensibilisierung gegenüber dem Elend und den Pflichten der Fürsorge, neue Reaktionsformen gegenüber wirtschaftlichen Problemen wie Arbeitslosigkeit und Müßiggang.
- Bürgertum:** Forderung nach **allgemeiner Verpflichtung zur Arbeit.** **Sparsamkeit und Askese** wurden großgeschrieben. Zeitvergeudung = Kardinalsünde. **Entstehung des kapitalistischen Systems.**
- Gegenwart:** Arbeit = **Sozialisierungsinstanz, Lebenssinn, Selbstverwirklichung**

b) Ansprüche an die Berufsarbeit: (Rosenstiel 1987)

Veränderungen seit den 70er Jahren:

- *wichtiger geworden:*
 - interessante Tätigkeit
 - Kontakt mit anderen
 - Kreativität am Arbeitsplatz
- *unwichtiger geworden:*
 - Einkommen
 - Aufstiegsmöglichkeiten

⇒ **Gestaltungsvorgaben für Arbeit an die Betriebe:**

- ❖ ***Tätigkeit selbst muss befriedigenden Charakter haben***, nicht nur das Ergebnis (z.B. Lohn)
- ❖ selbst eingeschätzte ***Kompetenzen müssen in Arbeit auch genutzt*** werden können
- ❖ Mitarbeiter muss ***Tätigkeit selbst verantworten und kontrollieren*** können
- ❖ Arbeit muss ***vielfältige Aufgabenstellungen, Möglichkeiten zu Kommunikation und Interaktion*** bieten
- ❖ ***Handlungsspielraum*** des Arbeitenden muss ***erweitert*** werden

c) **psychosoziale Funktionen der Arbeit** (Semmer & Udris)

1. Aktivität und Kompetenz:

Arbeitsaktivität = wichtige Vorbedingung für Entwicklung von Qualifikationen. Bewältigung von Arbeitsaufgaben bedeutet Erwerb von Fähigkeiten und Kenntnissen UND Wissen darum (-> Gefühl der Handlungskompetenz)

2. Zeitstrukturierung:

Arbeit strukturiert Tages-, Wochen-, Jahresablauf bzw. gesamte Lebensplanung. Viele Begriffe sind nur in ihrem Bezug zur Arbeit definierbar (z.B. Freizeit, Urlaub, Rente,...)

3. Kooperation und Kontakt:

Viele berufliche Tätigkeiten können nur gemeinsam mit anderen ausgeführt werden. Arbeit fördert Entwicklung kooperativer Fähigkeiten, ist wesentliches Kontaktfeld.

4. Soziale Anerkennung:

Eigene Leistung und Zusammenarbeit mit anderen -> soziale Anerkennung und das Gefühl, einen Beitrag für die Gemeinschaft zu leisten

5. Persönliche Identität:

Berufsrolle, Arbeitsaufgabe, Erfahrung, dass man die notwendigen Kenntnisse und Fähigkeiten zur Bewältigung der Arbeit hat -> Grundlage für Identität und Selbstwertgefühl.

d) wichtige Aspekte der Arbeit für den Arbeitenden (Semmer & Udris)

1. Arbeitsinhalt:

- Ganzheitlichkeit der Arbeit
- Abwechslungsreichtum
- interessante Aufgaben; Möglichkeit, eigene Kenntnisse und Fähigkeiten einzusetzen
- Möglichkeit, eigene Entscheidungen zu treffen, usw.

2. Arbeitsbedingungen:

- Arbeitszeit (Dauer / Lage)
- Belastungsfaktoren (Lärm, Hitze,...)
- Angemessenheit von Möbeln, Werkzeugen, räumlichen Verhältnissen
- gefordertes Arbeitstempo, usw.

3. Organisatorische Rahmenbedingungen:

- Sicherheit des Arbeitsplatzes
- Aufstiegschancen
- Weiterbildungsmöglichkeiten
- Informationspolitik der Organisation, usw.

4. Soziale Bedingungen:

- Kontaktmöglichkeiten
- Verhältnis zu Kollegen und Vorgesetzten
- Betriebsklima, usw.

5. Finanzielle Bedingungen:

- Lohn
- Sozialleistungen, usw.

e) Wandel der Arbeitswerte: (Erklärungsmöglichkeiten)

• ***Knappheitshypothese:***

Wertvoll ist, was knapp ist -> Personen, die im materiellen Wohlstand aufwachsen, räumen Wohlstandsgütern nur geringer Wert ein (vgl. ökonomisches Grenznutzenprinzip / Sättigungsprinzip)

• ***Sozialisierungshypothese:***

Erste Sozialisierungsmuster = entscheidend für des Wertemuster eines Menschen. Personen, die in ihren ersten Lebensjahren in armen Verhältnissen aufwachsen (Nachkriegsgeneration) -> stärkere materielle Bedürfnisse und Sicherheitsmotive als Personen, die in Zeiten wirtschaftlichen Wohlstands inmitten von Konsumgütern Verhältnissen aufwachsen

⇒ Konsequenzen für die Praxis = werteorientierte Personalpolitik (Wottawa & Gluminski, 1995):

Werteorientierte Personalpolitik:

- ❖ **Ausgleich zwischen Grundinteressen** der Mitarbeiter (im Vergleich zu früher höheres Anspruchsniveau) **und immer komplexer werdenden Ansprüchen** am Arbeitsplatz
- ❖ **Mitarbeiter** muss **Gestaltung von Technik und Organisation** als Prozess erleben, an dem er **aktiv mitarbeiten** kann, damit er sich mit seinem Arbeitsplatz bzw. dem Unternehmen **identifiziert**. Dafür notwendig:
 - organisatorische Rahmenbedingungen (Führungs-, Kommunikations-, Kontroll-, Leistungssysteme)
 - sozialpädagogische Maßnahmen (Qualifizierungsangebote zur Vermittlung des nötigen Know-how)
- ❖ **Diskrepanzerleben zwischen eigenen Wünschen und Bedürfnissen** im Arbeitsleben muss **reduziert** werden. Hierfür wichtig = Mitarbeitergespräche, Diskussionsrunden und dergl.
- ❖ **Unverfälschte innerbetriebliche Information** über Ziele, Grundsatzfragen, Strategien; Gerüchte, Vorurteile, Fehlinformationen verhindern.
- ❖ **Reduktion von Wertkonflikten, Entschärfung von Identifikationskrisen** als fixe Bestandteile von Organisationsentwicklungsvorhaben und Veränderungsstrategien

Merke:

Es gibt einen engen Zusammenhang zwischen Befriedigung an Berufsarbeit und Lebensfreude -> **arbeitszufriedene Menschen sind lebenszufriedener**

Um Arbeitssituationen so gestalten zu können, dass Bedürfnisse der Arbeitenden erfüllt werden können, braucht es **Studien der Arbeit und Organisation**.

Perspektiven zum Studium der Arbeit nach Neuberger (1985):

- ❖ **personale Perspektive:**
 - im Mittelpunkt steht Individuum;
 - untersucht wird Wechselwirkung zwischen Beeinflussung der Arbeit durch den Menschen und umgekehrt
- ❖ **soziale Perspektive:**
 - Arbeit = sozialer Prozess, der strukturelle, ideologische und politische Aspekte umfasst
- ❖ **materielle Perspektive:**
 - Im Mittelpunkt stehen messbare Faktoren des arbeitenden Individuums;
 - Mensch ist austauschbares und optimierbares Element eines mechanistischen Organisationsgebildes