2 Vergangenheit und Zukunft der Arbeits- und Organisationspsychologie

Simone Kauffeld und Nils Christian Sauer

2.1 Menschenbilder der Arbeits- und Organisationspsychologie – 22
2.1.1 Economic Man – 23
2.1.2 Social Man – 28
2.1.3 Self-actualizing Man – 29
2.1.4 Complex Man – 31
2.1.5 Virtual Man – 33

2.2 Moderne Arbeitswelten der Arbeits- und Organisationspsychologie – 35
2.2.1 Industrielle Revolutionen – 36
2.2.2 Hybride Wertschöpfungsketten – 38
2.2.3 Arbeit 4.0 – 39
2.2.4 Agile Arbeit – 41

Literaturverzeichnis – 43

© Springer-Verlag GmbH Deutschland, ein Teil von Springer Nature 2019
S. Kauffeld (Hrsg.), *Arbeits-, Organisations- und Personalpsychologie für Bachelor*, Springer-Lehrbuch
https://doi.org/10.1007/978-3-662-56013-6_2

Lernziele

- Die verschiedenen Menschenbilder in der Entwicklung der Arbeits- und Organisationspsychologie (AO-Psychologie) unterscheiden können.
- Die Bedeutung einzelner Menschenbilder für unsere heutige Arbeitswelt einschätzen können.
- Die Annahmen hinter dem Ansatz des Taylorismus erläutern können.
- Die Studie, die zur Humanisierung der Arbeit führte, kennen.
- Die Annahme, die im Mittelpunkt des Self-actualizing Man steht, beschreiben können.
- Merkmale des Complex Man aufzählen können.
- Die neuen Entwicklungen, die die Arbeits- und Organisationspsychologie heute beeinflussen, nennen können.
- Über die neuen Herausforderungen der Arbeits- und Organisationspsychologie informiert sein.

Beispiel

Fallbeispiel

Herr K. arbeitet in einer Versicherung, in der Schadensfälle bearbeitet werden. Seine Arbeitsgruppe behandelt dabei ausschließlich Fälle, die im Zusammenhang mit Unfällen stehen. Die Bearbeitung ist in einzelne Schritte unterteilt, die jeweils ein anderes Teammitglied ausführt. Der Gruppenleiter entscheidet, ob eine Schadensersatzforderung angenommen oder abgelehnt wird. Im Anschluss leitet er den Fall an Herrn K. weiter. Herr K. ist dafür verantwortlich, eine Akte von dem Fall anzulegen und alle wichtigen Informationen über den Unfallhergang zu sammeln. Wenn diese Aufgabe abgeschlossen ist, gibt Herr K. den Fall an eine Kollegin oder einen Kollegen weiter, die den Schaden begutachten und die Schadenshöhe einschätzen. Im Anschluss wird der Fall an ein weiteres Teammitglied gegeben, das sich mit der Versicherten oder dem Versicherten in Kontakt setzt. So registriert

Herr K. jeden Tag eine Vielzahl an Schadensfällen. Wenn er eine festgelegte Anzahl an Registrierungen im Monat übertrifft, bekommt er einen finanziellen Bonus. Die Tätigkeit ist immer dieselbe, und die Anforderungen an Herrn K. sind dementsprechend gering. Seit einiger Zeit ist Herr K. sehr unmotiviert, wenn er morgens zur Arbeit geht.

Auch die anderen Teammitglieder klagen über Eintönigkeit ihrer Arbeitstätigkeit. In der gesamten Arbeitsgruppe häufen sich die Krankheitsfälle.

- Was sind die Hauptprobleme in der Arbeitsgruppe von Herrn K.?
- Welche Ansätze gibt es, die Arbeitsgruppe zu reorganisieren?

2.1 Menschenbilder der Arbeits- und Organisationspsychologie

Menschenbilder helfen, Bewertungsmaßstäbe und Gestaltungsrichtlinien für Arbeit und Organisation zu verstehen.

Um die heutigen Konzepte, Theorien und Anwendungsfelder der AO-Psychologie verstehen zu können, ist es notwendig, einen Blick auf die Entwicklung des Faches zu werfen. Dabei wird deutlich, dass die AO-Psychologie von verschiedenen Menschenbildern geprägt ist, die sich im Laufe der Zeit verändert haben (Abb. 2.1).

Menschenbilder stellen Bezugssysteme dar, die Werte der Gesellschaft und Verhaltensweisen der Individuen beeinflussen. In der AO-Psychologie haben Menschenbilder eine besonders herausragende Bedeutung, da sie dabei helfen, Bewertungsstandards und Gestaltungsrichtlinien für die Arbeitstätigkeit sowie für die Organisationsstrukturen zu verstehen. So wird die Entstehungsgeschichte der Arbeits- und Organisationspsychologie im Folgenden in fünf Phasen mit unterschiedlichen Menschenbildern unterteilt: der **Economic Man**, der **Social Man**, der **Self-actualizing Man**, der **Complex Man** und der **Virtual Man**.

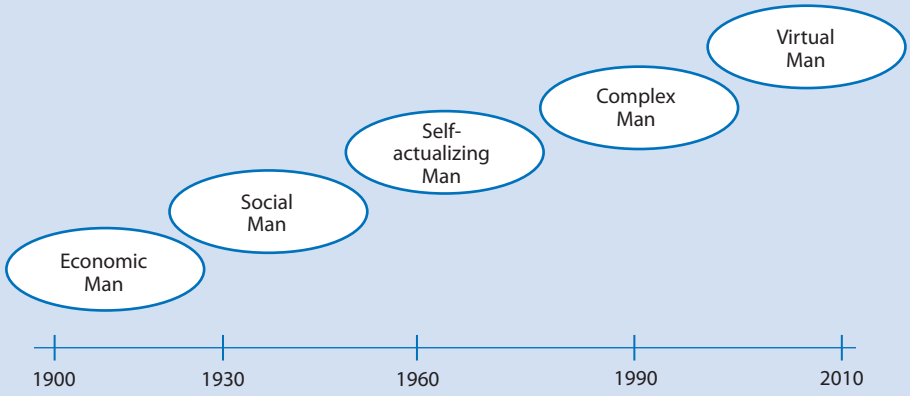

Abb. 2.1 Menschenbilder der Arbeits- und Organisationspsychologie (AO-Psychologie)

2.1.1 Economic Man

» »Der ökonomische Mensch im allgemeinsten Sinne ist also derjenige, der in allen Lebensbeziehungen den Nützlichkeitswert voranstellt. Alles wird für ihn zu Mitteln der Lebenserhaltung, des naturhaften Kampfes ums Dasein und der angenehmen Lebensgestaltung.« (Spranger, 1914, S. 148)

Zu Beginn des 20. Jahrhunderts begann die standardisierte Massenproduktion in rapide wachsenden Märkten. Dies führte zu wachsender Konkurrenz und einem Fokus auf Effektivität und Produktivität. In den USA standen zu dieser Zeit nur wenige qualifizierte Arbeitskräfte zur Verfügung, deren Hauptaugenmerk darauf lag, genug Einkommen zur Lebenssicherung zu erzielen. So steht die erste Phase sinnbildlich für das Menschenbild des Economic Man. Diese Vorstellung geht von der Grundannahme aus, dass der »Durchschnittsmensch« verantwortungsscheu sei, nach der Maxime des größten Gewinns handle, hauptsächlich durch monetäre Anreize motivierbar sei und völlig zweckrational agiere. Der Betrieb wird als technisches System gesehen, an welches der Mensch angepasst werden sollte. Folgen für die Strukturierung von Unternehmen war eine weitgehende Vollmachten- und Arbeitsteilung durch Unterscheidung von Kopf- und Handarbeit, Aufteilung ganzheitlicher Arbeitstätigkeit in kleinste Tätigkeitselemente durch Partialisierung sowie Konzentration auf individuelle Anreizsysteme (Mankin, 1978).

Economic Man: In der Phase des Economic Man wurde der Betrieb als technisches System gesehen. Es wurde zwischen Kopf- und Handarbeit unterschieden und die Arbeitstätigkeit durch Partialisierung in kleinste Elemente unterteilt. Motivation der Mitarbeitenden fand ausschließlich über individuelle Anreizsysteme statt.

Taylorismus

Beispiel

»Wissenschaftliche Betriebsführung« im Rasiersalon: »In einem Barbiergeschäft hat ein Arbeiter für heißes Wasser zu sorgen, ein anderer den Seifenschaum zu machen, ein dritter ihn auf das Gesicht aufzutragen, ein vierter das Messer abzuziehen, ein fünfter zu rasieren, während noch einige andere das Waschen, Trocknen und Einparfümieren des rasierten Gesichts zu versorgen hatten. (…).« (Frey, 1920, S. 24)

Elementar beeinflusst wurde die erste Phase der AO-Psychologie vom Taylorismus. Der Ingenieur Frederick Winslow Taylor (1856–1915) hatte das Konzept des **Scientific Management** entwickelt, das sich als wissenschaftliche Betriebsführung in allen industrialisierten Ländern durchsetzte. Das Konzept basierte auf Taylors und Gilbreths Zeit- und Bewegungsstudien aus dem Jahr 1911. Das Ziel Taylors war eine genaue Analyse des Arbeitsvorgangs. Um die Leistungsfähigkeit zu erhöhen und die Arbeit zu erleichtern, sollte alles Unnötige ausgeschaltet werden. Die Arbeit sollte funktionsgerecht und möglichst ohne Ermüdung ausgeführt werden können (▶ Exkurs »Tayloristische Zeit- und Bewegungsstudien«). Durch Eliminierung aller überflüssigen Bewegungen, höchste Partialisierung und Repetition wurde der effizienteste Weg (»one best way«) zur Ausführung einer Aufgabe ermittelt. Taylor selber sah sich dabei als Freund der Arbeitenden. So wollte er nicht herausfinden, welches Maximalquantum eine Arbeitskraft innerhalb einer kurzen Zeitperiode zu leisten imstande war. Ziel war es stattdessen, zu

Ziel des Taylorismus war es, den effizientesten Weg zur Ausführung einer Arbeitstätigkeit zu finden. Durch genaue Analyse wurde der Arbeitsvorgang in einzelne Elemente unterteilt und jede überflüssige Bewegung ausgeschaltet. Die schnellste und effizienteste Methode zur Ausführung dieser einzelnen Arbeitselemente wurde schließlich von der bestgeeignetsten Arbeitskraft fortlaufend wiederholt.

ermitteln, was genau die angemessene Tagesleistung einer erstklassigen Arbeitskraft darstellt; welche Leistung also täglich von einer Arbeitskraft jahraus jahrein erwartet werden kann, ohne dass diese bei der Ausübung physischen oder psychischen Schaden erleidet. Insgesamt können so vier Prinzipien des Taylorismus zusammengefasst werden:

- Die Arbeitsaufgabe wird in einzelne Arbeitselemente zergliedert.
- Die bestgeeignetsten Arbeitskräfte werden ausgewählt und geschult.
- Kopf- und Handarbeit werden strikt voneinander getrennt: Das Management übernimmt die Planung und Überwachung und die Arbeitenden die praktische Ausführung der Arbeit.
- Zwischen Arbeitgebenden und Arbeitenden herrscht Harmonie und »herzliches Einvernehmen«.

Die Rationalisierungsmaßnahmen des Taylorismus bedeuteten für die Unternehmen eine drastische Erhöhung der Produktivität. In der Folge stiegen auch die Löhne der Arbeitenden, so dass der Taylorismus eine Win-win-Situation für beide Seiten darstellte.

Exkurs

Tayloristische Zeit- und Bewegungsstudien

Es wird in folgenden fünf Schritten vorgegangen (Taylor, 1922):

1. Man suche zehn oder 15 Leute, die in der speziellen Arbeit, die analysiert werden soll, besonders gewandt sind.
2. Man studiere die genaue Reihenfolge der grundlegenden Operationen, welche jeder einzelne dieser Leute immer wieder ausführt, wenn er die fragliche Leistung verrichtet, ebenso die Werkzeuge, die jeder einzelne benutzt.
3. Man messe mit der Stoppuhr die Zeit, welche zu jeder dieser Einzeloperationen nötig ist, und ermittle dann die schnellste Art und Weise, auf die sie sich ausführen lässt.
4. Man schalte alle falschen, zeitraubenden und nutzlosen Bewegungen aus.
5. Nach Beseitigung aller unnötigen Bewegungen stelle man die schnellsten und besten Bewegungen ebenso wie die besten Arbeitsgeräte tabellarisch in Serien geordnet zusammen.

Während Taylor sich vor allem auf handwerkliche Arbeit und kleine Betriebe konzentrierte, wendete Henry Ford die Arbeitsteilung zur rationellen Organisation größerer Betriebe an (Ford, 1922). Das Ziel hinter diesem Konzept steht dabei sinnbildlich für die gesamte Zeitperiode: Erhöhung der Produktion um jeden Preis. Fünf Prinzipien kennzeichnen den **Fordismus**, der die organisationale Grundlage für die industrielle Massenfertigung darstellt (vgl. Staehle, 1985):

- Produkte werden typisiert.
- In der Produktion werden Mechanisierung und Fließfertigung eingeführt.
- Personalauswahl findet durch Eignungsuntersuchungen statt.
- Zur Förderung kaufkräftiger Nachfrage werden hohe Löhne gezahlt und die Produkte zu niedrigen Preisen angeboten.
- Gewerkschaften im Betrieb werden verboten.

Spezialisierung, Mechanisierung, Arbeitsteilung und technischer Fortschritt wurden für die Produktion genutzt. So war das Fließband hilfreich, um die Arbeitskraft an ihren Arbeitsplatz zu binden und ihr das

Tempo (Taktung) vorzugeben. Dadurch konnte Ford auf die Überwachung verzichten, die bei Taylor notwendig war. Die zu verarbeitenden Teile waren bereits vorgefertigt und konnten direkt montiert werden, so dass eine Bearbeitung von Einzelteilen entfiel. Dadurch wurden qualifizierte Kräfte nicht benötigt, und es konnten ungelernte Arbeitskräfte rekrutiert werden, die das Lohnniveau senkten. Die hohe Fluktuation aufgrund von Unzufriedenheit wurde durch höhere Löhne kompensiert. Dadurch hatten die Arbeitenden mehr Geld zur Verfügung, so dass der Konsum stieg, und in der Folge der Betrieb mehr Geld einnahm. Durch Kostenminimierung in der Produktion entstand so ein preisgünstiges Produkt (bei Ford das Modell T »Tin Lizzy«, später auch andere Güter), das nun für viele Menschen erschwinglich wurde. Produktionsausweitung aufgrund der höheren Nachfrage führte zu höherer Arbeitskräftenachfrage. Gleichzeitig wurden durch Rationalisierungsmaßnahmen weniger Arbeitskräfte in der Produktion benötigt, so dass die höhere Effektivität zu höheren Gewinnen führte.

Ford wandte die Prinzipien des Taylorismus auf die industrielle Massenfertigung an. Der Fordismus ist geprägt durch Fließbandfertigung, Spezialisierung, Mechanisierung und Arbeitsteilung.

Schon früh wurde **Kritik** am Taylorismus laut. Berühmt geworden ist vor allem der Film »Modern Times« von und mit Charles Chaplin, der eine Satire auf den Taylorismus in der Arbeitswelt darstellt. Bereits vor dem Ersten Weltkrieg wurde eine Kommission zur »Prüfung der Verhältnisse in der Industrie« vom amerikanischen Kongress eingesetzt. Kritikpunkte waren vor allem die Monotonie der repetitiven Arbeit, die ausschließliche Motivierung der Arbeitenden durch monetäre Anreize und die Sichtweise des Menschen als Maschine, dessen Ineffizienz durch die Gestaltung von Werkzeugen und Abläufen kompensiert wurde. So stellte der Mensch einen Faktor im Produktionsprozess dar, der zum Zweck der Produktionssteigerung manipuliert werden musste (Mankin, 1978). Weitere Kritikpunkte waren die Förderung einer Zweiklassengesellschaft (Aufteilung in »Durchschnittsmenschen« und »Denker«) sowie die hohe physische und psychische Belastung (► Kap. 11). Monotonie und einseitige Belastungen wurden begünstigt, da nicht zwischen geistiger und körperlicher Arbeit gewechselt wurde. Darüber hinaus konnten durch die einseitige Verrichtung körperlicher Arbeit, kognitive Fähigkeiten nicht in der Arbeit weiterentwickelt werden. Fähigkeiten, die nicht genutzt werden, verkümmern, wie es in der Disuse-Hypothese (Berkowitz u. Green, 1965) beschrieben wird.

Kritik am Taylorismus umfasst vor allem die Sichtweise des Menschen als Maschine und die daraus resultierende Monotonie der repetitiven Arbeit, Aufteilung in eine Zweiklassengesellschaft mit Arbeitenden und Denkenden, hohe physische und psychische Belastung sowie die reine Motivation durch monetäre Anreize.

Trotz dieser Vielzahl an Kritikpunkten hat in den letzten Jahren vor allem in der Automobilindustrie eine **Re-Taylorisierung** eingesetzt. So geben ganzheitliche Produktionssysteme methodische Standards vor, die bei der Ausführung der Arbeitstätigkeit befolgt werden müssen. Dabei wird nach dem Best-Practice-Ansatz der effizienteste Weg zur Ausführung der Tätigkeit gesucht, der im Anschluss standardisiert wird. Diese Standards sind nötig, um die immer komplexeren Produktionsabläufe überhaupt bewältigen zu können. Der fehlenden Flexibilität dieses Ansatzes wird durch die aktive Mitwirkung der Mitarbeitenden bei der Entwicklung und Optimierung der Routinen und Standards versucht, entgegenzuwirken. So wird die rigide Trennung von ausführender und planender Tätigkeit aufgehoben. Daher wird heutzutage von einem **partizipativen Taylorismus** gesprochen (► Exkurs »Heutige Managementansätze auf Grundlage des Taylorismus«; Springer, 1999).

Web-Exkurs »Total Quality Management (TQM)«

Die Re-Taylorisierung zeichnet sich durch einen partizipativen Taylorismus aus, bei dem die strikte Trennung von ausführender und planender Tätigkeit aufgehoben wurde. So werden die Arbeitenden an der Entwicklung, Optimierung und Standardisierung der Arbeitsprozesse beteiligt.

Exkurs

Heutige Managementansätze auf Grundlage des Taylorismus

Der Taylorismus stellt die Grundlage für eine Vielzahl heutiger Managementphilosophien dar. Diese beinhalten jedoch nur noch selten die klassische Trennung von Hand- und Kopfarbeit (wie z. B. bei MTM, siehe unten). Stattdessen lautet das Ziel höchste Effizienz durch Optimierung, Minimierung von Verlusten und Ausschalten überflüssiger Prozesse.

- **MTM (Methods-Time-Measurement)** ist eine Methode zur Analyse von Arbeitsabläufen. Der Arbeitsablauf wird auf Grundbewegungen zurückgeführt, für die empirisch ermittelte Zeiten bestehen. Diese Grundbewegungen umfassen kleinste Bewegungsabläufe wie Greifen, Bringen oder Gehen. So wird eine vorbestimmte Zeit zur Ausführung der Arbeitstätigkeit ermittelt. MTM stellt eine Weiterentwicklung der Bewegungsstudien von Taylor dar.
- **Ganzheitliche Produktionssysteme** versuchen, die relevanten Methoden und Instrumente für eine reibungslose Produktion im Rahmen einer ganzheitlichen Betrachtungsweise aufeinander abzustimmen. Dabei werden die verwendeten Instrumente in einen systematischen Zusammenhang gebracht und als Standard festgelegt.
- **Lean Production** stellt eine Produktionsorganisation dar, bei der versucht wird, auf allen Ebenen des Unternehmens höchste Effizienz durch das Weglassen aller überflüssigen Arbeitsvorgänge zu erreichen.
- **Just-in-Time-Production** bedeutet Produzieren und Liefern auf Abruf. Es stellt ein Produktionssystem dar, das zum Ziel hat, einen kontinuierlichen Materialfluss entlang der Lieferkette zu schaffen, so dass Lagerbestände minimiert werden können.
- **Kaizen/KVP (Kontinuierlicher Verbesserungsprozess)** stellt ein Managementsystem dar, dessen Leitidee kontinuierliche, schrittweise Optimierung auf allen Unternehmensebenen ist (▶ Kap. 8, ▶ Kap. 10).
- **TPM (Total Productive Maintenance)** stellt ein umfassendes Produktionssystem zur Instandhaltung und Verbesserung aller Unternehmensbereiche durch Minimierung von Verlusten dar. Dabei basiert das TPM-Konzept vor allem auf Kennzahlen, mit denen die Effektivität der Nutzung der Produktionsanlage gemessen wird.
- **TQM (Total Quality Management)** bedeutet die Initiierung und Kontrolle eines unternehmensweiten, kontinuierlichen Verbesserungsprozesses. Dabei umfasst die Qualitätssicherung alle Unternehmensprozesse, und das Qualitätsmanagement wird auf die Beziehung zwischen Unternehmen, Kundinnen und Kunden bezogen mit dem Ziel höchster Zufriedenheit letzterer (▶ Web-Exkurs »Total Quality Management (TQM)« zu Kap. 2 auf http://www.lehrbuch-psychologie.springer.com).
- **Six Sigma** stellt eine Methode des Qualitätsmanagements dar, bei der Unternehmensprozesse mit statistischen Methoden definiert, gemessen, analysiert, verbessert und gesteuert werden.
- **BPR (Business Process Reengineering)** beschreibt die grundlegende Neuorganisation aller Geschäftsprozesse eines Unternehmens. Dabei konzentriert man sich auf die Kernkompetenzen des Unternehmens, und die Unternehmensprozesse werden auf Kundinnen und Kunden ausgerichtet.

Psychologinnen und Psychologen haben den Taylorismus zumeist abgelehnt. Auch heute beschäftigen sich (leider) vor allem Ingenieurinnen und Ingenieure im Industrial Engineering mit Methoden zur Analyse von Arbeitsabläufen. Einen bedeutsameren Einfluss auf die Entwicklung der AO-Psychologie hatte eine Bewegung, die ebenfalls zur Jahrhundertwende entstand: die industrielle Psychotechnik.

Psychotechnik

Definition

Psychotechnik stellt die Anwendung psychologischer Konzepte zur Optimierung der Arbeitstätigkeit und Arbeitsmittel dar. Aufgaben der Psychotechnik betreffen vor allem wirtschaftliche Fragen, bei denen psychische Arbeit verrichtet wird und die wesentlich von psychischen Prozessen beeinflusst werden.

Der Begriff der Psychotechnik geht auf den Begründer der Differenziellen Psychologie William Stern (1871–1938) zurück. Geprägt wurde er jedoch durch Hugo Münsterberg (1863–1916), der als Begründer der Wirtschaftspsychologie gilt. Dessen Verwunderung darüber, dass auf dem Kongress deutscher Psychologinnen und Psychologen des Jahres 1912 in Berlin wirtschaftspsychologische Fragen völlig unberührt blieben, veranlasste ihn, sein Buch *Psychologie und Wirtschaftsleben* zu schreiben. In diesem Buch skizzierte Münsterberg in sehr differenzierter Form Themen der Wirtschaftspsychologie, die noch heute große Relevanz haben (u. a. Eignung und Auslese, Übung, Leistung und Arbeitsgestaltung). Den Fokus legte Münsterberg dabei auf die Eignungsdiagnostik zur Steigerung des wirtschaftlichen Wachstums. Er nutzte ganz gezielt experimentalpsychologische Erkenntnisse und Methoden.

Die Anwendungsgebiete der Psychotechnik wurden in Subjekt- und Objektpsychotechnik unterteilt (Giese, 1927). Dabei befasste sich die **Subjektpsychotechnik** mit der Anpassung des Menschen an die Arbeitsbedingungen durch Selektion, während die **Objektpsychotechnik** sich mit der Anpassung der Arbeitsmittel und -bedingungen an die psychische Natur des Menschen beschäftigte. Die Objektpsychotechnik fand wenig Zuspruch, so dass es zu einer starken Fokussierung auf Eignungsdiagnostik kam. Einen starken Aufschwung erlebte die Psychotechnik während des Ersten Weltkriegs. Psychotechnische Verfahren wurden in der kriegswirtschaftlichen Mangelökonomie angewendet, um menschliche Arbeitskräfte möglichst sparsam einzusetzen und schnell ersetzen zu können. Unter den angewandten Techniken sind vor allem Eignungsuntersuchungen zur Verkürzung der Anlernzeiten oder der Ausbau der Berufsberatung zur Vermeidung von Zeitverlusten durch Fehlentscheidungen zu nennen. So wurden in den USA ca. zwei Millionen Menschen in 15 Monaten für das Militär mit Tests zu Lese- und Schreibkenntnissen getestet (Jäger u. Stäuble, 1981).

Die starke Eingrenzung der Psychotechnik auf wirtschaftliche und technische Arbeitsaspekte und damit auf Themen der Subjektpsychotechnik führte dazu, dass sie in die Kritik geriet. Die Leistung der Psychotechnik ist in beiden Ansätzen zu sehen: Die Subjektpsychologie entwickelte Konzepte der Eignungsdiagnostik, die heutige Methoden der Personalauswahl stark beeinflusst haben. Die Objektpsychotechnik machte die Probleme der Monotonie und Entmenschlichung der Arbeit erstmals zum Thema wissenschaftlicher Forschung (Friedmann, 1953).

► **Definition**

Die Subjektpsychotechnik befasst sich mit der Anpassung des Menschen an die Arbeitsbedingungen durch Selektion und Eignungsdiagnostik, während sich die Objektpsychotechnik mit der Anpassung der Arbeitsmittel und -bedingungen an die psychische Natur des Menschen beschäftigt.

2.1.2 Social Man

Social Man: Der soziale Mensch wird im Wesentlichen von sozialen Motiven geleitet. Soziale Beziehungen definieren seine Identität und sein Zugehörigkeitsgefühl zur Organisation. Materielle Be- und Entlohnung spielen für ihn eine untergeordnete Rolle.

In den 1930er Jahren rückten soziale Aspekte der Arbeit vermehrt in den Fokus und der Betrieb als soziales System wurde entdeckt. Das Menschenbild dieser Phase entsprach einem auf interpersonellen Kontakt ausgerichteten Menschen, dem sog. **Social Man**, dessen Arbeitsmotivation und -zufriedenheit von der Möglichkeit zur Kommunikation im Kollegium, Teilnahme an Entscheidungen und zwischenmenschlichen Beziehungen abhängt (Schein, 1988).

Hawthorne-Studien

In den Hawthorne-Studien wurde der Einfluss von Umweltbedingungen auf die Arbeitsleistung untersucht.

Der Paradigmenwechsel vom Economic Man zum Social Man wurde elementar von den sog. Hawthorne-Studien beeinflusst, die in den Jahren 1927–1932 von Mayo, Roethlisberger und Dickson durchgeführt wurden (Mayo 1930, 1933). In diesen Studien wurde z. B. der Einfluss unterschiedlicher Umweltbedingungen auf die Arbeitsleistung durch Variation der Beleuchtung, der Arbeitszeiten und der Pausen untersucht. Die Ergebnisse zeigten überraschenderweise, dass fast jegliche Veränderung der Umweltbedingungen zu einer Verbesserung der Arbeitsleistung führte und diese auch zunahm, wenn die Verbesserungen der Arbeitssituation wieder rückgängig gemacht wurden. Die Resultate ließen sich nur mit dem Einfluss der sozialen Situation erklären. Das Leistungsverhalten der Arbeiterinnen wurde entscheidend durch das Verhalten anderer Personen beeinflusst. Beziehungen und Kommunikationswege innerhalb eines Unternehmens sowie die Normen von Arbeitsgruppen beeinflussten die Produktivität. Durch diese Ergebnisse rückte die motivatonale und emotionale Bedeutung sozialer Beziehungen in Organisationen in den Fokus. Der Arbeitsplatz wurde als **soziales System** begriffen (Mayo, 1930, 1933; Roethlisberger u. Dickson, 1939).

Kritik an den Hawthorne-Studien zielt vor allem auf methodische Mängel bei der Durchführung der Studie ab.

In späteren Jahren kam vielfach grundlegende Kritik an den Hawthorne-Studien auf. So wurden vor allem methodische Mängel offensichtlich: Beispielsweise wurden die Auswahl der Stichprobe, die Konzentration auf eine rein weibliche Gruppe und die regelmäßige Rückmeldung der Leistung kritisiert (Walter-Busch, 1989).

Die Human-Relations-Bewegung stellte zwischenmenschliche Beziehungen in den Vordergrund der Arbeitsforschung. Durch systematische Teamarbeit konnten Arbeitszufriedenheit und -leistung erhöht werden.

Die in der Folge entstehende **Human-Relations-Bewegung**, die von der Michigan-Schule um Lewin, Katz, Kahn, Likert und Tannenbaum angeführt wurde, propagierte in den 1940er und 1950er Jahren ein Menschenbild, das soziale Motivationen in den Vordergrund stellte und von der Annahme ausging, dass der Mensch in seinem Verhalten weitestgehend von den Normen seiner (Arbeits-)Gruppe bestimmt wird. Aufgrund dieser Annahmen standen im Human-Relations-Ansatz die **zwischenmenschlichen Beziehungen** innerhalb von Organisationen im Vordergrund, einerseits innerhalb von Arbeitsgruppen, andererseits zwischen Vorgesetzten und Mitarbeitenden. Der Forschungsfokus lag auf Fragen der Gruppendynamik und dem Einfluss unterschiedlicher Führungsstile. So wurde systematisch Teamarbeit gefördert, um eine Erhöhung der Arbeitszufriedenheit zu erreichen und in der Folge eine Leistungssteigerung zu bewirken. Führungskräfte sollten als Sprachrohr zwischen der Belegschaft und der Unternehmensleitung agieren. Durch Eingehen auf das psychologische Empfinden der Mitarbeitenden sollten die Vorgesetzten die sozialen Bedürfnisse der Belegschaft nach Aner-

kennung und Identität befriedigen und so ihre Leistungsmotivation erhöhen.

Über die Veränderung der sozialen Struktur in Organisationen hinaus wurden jedoch keine Ansätze zur Veränderung der Arbeitsstrukturen und -prozesse entwickelt. Die Einführung halbkreisförmiger Fließbandanlagen zur Verbesserung der Kommunikation innerhalb der Belegschaft veränderte die Arbeitsaufgabe an sich nicht, so dass die tayloristische Arbeitsteilung in einem Großteil der Unternehmen weitergeführt wurde.

2.1.3 Self-actualizing Man

In den 1950er Jahren kam es immer häufiger zu hohen Fluktuationsraten, langen Fehlzeiten und Streiks. Dies waren Kennzeichen einer Krise der Arbeitsmotivation (Herrick u. Maccoby, 1975). In Unternehmen, in denen die tayloristische Arbeitsteilung noch nicht abgeschafft worden war, breitete sich Unzufriedenheit aus. Als Reaktion auf die Probleme trat ein Forschungsansatz in den Vordergrund, der den Human-Relations-Ansatz weiterentwickelte. Dabei wurden über die Untersuchung zwischenmenschlicher Beziehungen hinaus die **menschlichen Arbeitsressourcen** in den Vordergrund des Interesses gestellt. Arbeitsinhalte, Aufgabenerweiterung und Arbeit in teilautonomen Gruppen stehen im Mittelpunkt der **Human-Resources-Bewegung** mit dem Ziel, das Bedürfnis der Arbeitenden nach Selbstverwirklichung zu erfüllen (▶ Exkurs »Human Resource Theory«). Um dies zu erreichen, wurde eine verstärkte Humanisierung der Arbeit gefordert (Miles, 1965).

Das Menschenbild dieser dritten Phase ist der **Self-actualizing Man**. Seine Motivation zur Arbeit basiert auf dem Ausmaß der Autonomie und Kontrolle, die er bei seiner Arbeitstätigkeit hat. Durch die Möglichkeit autonom zu handeln, können die Beschäftigten ihre Ziele und die Regeln zur Zielerreichung selbstbestimmt setzen. Durch die selbstständige Kontrolle ihrer Arbeitstätigkeit können sie die Situationen zur Zielerreichung direkt beeinflussen. Dadurch bietet ein hohes Maß an Autonomie und Kontrolle den Beschäftigten die Möglichkeit, bei der Ausführung ihrer Tätigkeit innovativ und kreativ zu sein und sich so in ihrer Arbeit selbst zu verwirklichen (Grote, 1997).

Der Human-Resources-Ansatz stellt das Bedürfnis nach Selbstverwirklichung in den Vordergrund der Arbeitsforschung. Arbeit soll den Arbeitenden die Möglichkeit bieten, kreativ und innovativ tätig zu sein. Die Motivation der Belegschaft basiert auf dem Ausmaß der Autonomie und Kontrolle, die sie zur Ausführung ihrer Arbeitstätigkeit hat.

Self-actualizing Man: Der selbstbestimmende Mensch strebt nach Selbstverwirklichung durch autonomes, eigenverantwortliches und situationsangepasstes Handeln. Sein Ziel ist es, seine Potenziale und Fähigkeiten sinnvoll nutzen zu können.

Exkurs

Human Resource Theory

Obwohl Menschen naturgemäß gerechte extrinsische Belohnungen (z. B. angemessene Bezahlung) für ihre Arbeitsleistung erhalten und Gewinn aus der Interaktion mit anderen bei der Arbeitstätigkeit ziehen wollen, sind für sie darüber hinaus folgende Themen bedeutsam (vgl. Miles, 1965):

- Menschen benötigen das Gefühl, einen nützlichen Beitrag zu leisten. Die Arbeit soll ihnen die Möglichkeit bieten innovativ und kreativ zu sein, so dass sie ein Gefühl von Autonomie spüren und Feedback zu ihren Leistungen rhalten. Unter solchen Bedingungen sind Menschen hoch motiviert.
- Vorgesetzte befürworten die Idee, Planziele mithilfe der Mitarbeitenden zu setzen (z. B. einvernehmliche Ziele), um eine Bindung der Mitarbeitenden an die organisationalen Ziele zu steigern.
- Vorgesetzte beteiligen Mitarbeitende an diversen Problemlöseaktivitäten (z. B. gemeinsames Problemlösen).

- Für einen optimalen Arbeitsablauf in der Organisation gibt es verschiedene Formen der Kommunikation: vertikal (auf- und abwärts) und horizontal.
- Mitarbeitende stellen wichtige Ressourcen der Organisation dar (z. B. menschliches Kapital) und müssen gefördert werden, so dass Training und Entwicklung eine herausragende Bedeutung haben.

Die Forderung der Human-Resources-Bewegung nach Humanisierung der Arbeit basierte vor allem auf den Untersuchungen zur Arbeitsmotivation von Maslow und Herzberg. Maslow (1908–1970) hatte ein **Modell der Hierarchie menschlicher Bedürfnisse** aufgestellt, welches von dem Grundgedanke ausgeht, dass Motivation auf der Erfüllung einer Reihe von Bedürfnissen basiert, die untereinander in hierarchischer Beziehung stehen. Wenn ein Bedürfnis erfüllt ist, tritt das nächsthöhere an seine Stelle und gewinnt an motivationaler Bedeutung (▶ Kap. 9).

Einen anderen Ansatz in Bezug auf Arbeitsmotivation sah Herzberg (1923–2000) in seiner **Zwei-Faktoren-Theorie der Motivation**. So ging er davon aus, dass Zufriedenheit und Unzufriedenheit von verschiedenen Faktoren beeinflusst werden, die voneinander unabhängig sind. Eine geringe Ausprägung von Faktoren, die zu Zufriedenheit führen, löst also nicht automatisch Unzufriedenheit aus. Diese Faktoren werden von Herzberg **Motivatoren** genannt. Sie verändern die Zufriedenheit, ihr Fehlen führt jedoch nicht zwangsläufig zu Unzufriedenheit. Dasselbe Prinzip gilt für Faktoren, welche bei positiver Ausprägung die Entstehung von Unzufriedenheit verhindern, denn sie tragen nicht gleichzeitig zur Zufriedenheit bei. Diese Faktoren werden von Herzberg **Hygienefaktoren** genannt (▶ Kap. 9).

Herzberg unterscheidet in der Zwei-Faktoren-Theorie der Motivation zwischen Motivatoren und Hygienefaktoren.

Die Zwei-Faktoren-Theorie stellte die Arbeitsinhalte in den Mittelpunkt des Interesses. Auf dieser Theorie beruht das **Job-Enrichment-Konzept**. Dieses sieht eine vertikale Umstrukturierung der Arbeitstätigkeit vor. Dabei erhalten Mitarbeitende zu ihren bisherigen Arbeitstätigkeiten zusätzliche Aufgaben auf einem höheren Anforderungsniveau. Den Mitarbeitenden wird so mehr Verantwortung und Kontrolle zugeteilt (▶ Kap. 10).

Beispiel

Job Enrichment im Einkauf

Frau F. arbeitet schon seit einigen Jahren im Vertrieb eines großen Unternehmens. Bisher hatte sie lediglich die Aufgabe, Bestellungen zu schreiben. Im Rahmen einer Umstrukturierungsmaßnahme im Unternehmen wird ihr zusätzlich die Aufgabe übertragen, Zulieferfirmen auszuwählen und Reklamationen abzuwickeln. Ihre Tätigkeit ist durch die zusätzlichen Aufgaben sehr viel komplexer geworden. Gleichzeitig hat Frau F. nun mehr Verantwortung und Kontrolle erhalten.

Soziotechnischer Systemansatz

Auf Basis der Tavistock-Studien, welche den Einfluss unterschiedlicher Arbeitsmethoden auf soziale Systeme untersuchten, entstand der soziotechnische Systemansatz. Das soziotechnische System eines Unternehmens besteht aus **zwei Komponenten**, die nicht voneinander trennbar sind. Die soziale Teilkomponente stellen die Mitarbeitenden dar, welche die Maschinen bedienen. Die technische Teilkomponente sind die Ma-

https://www.springer.com/9783662560129

Arbeits-, Organisations- und
Personalpsychologie für Bachelor
Kauffeld, S.
2019, XX, 365 S. Mit Online-Extras, Softcover
ISBN: 978-3-662-56012-9