
Fallbeispielauflösung Kapitel 2

Nachdem wir nun wissen, wie die verschiedenen Entwicklungsphasen der Arbeits- und Organisationspsychologie aussehen, wenden wir uns noch einmal Herrn K. und seiner Versicherung zu. Wie hätten Arbeitspsychologen in den verschiedenen Zeiten die Arbeitsgruppe organisiert, um die Motivation der Mitarbeiter zu steigern?

Die Arbeitsgruppe von Herrn K. zeichnet sich durch eine klare tayloristische Arbeitsteilung aus. Jeder Mitarbeiter ist auf diejenige Tätigkeit spezialisiert, die er am effizientesten ausführt. Motivation besteht nur im ökonomischen Anreiz des Bonus am Ende des Monats. Die Arbeit ist durch starke Monotonie gekennzeichnet.

Ein Arbeits- und Organisationspsychologe der Human-Relations-Bewegung aus der Zeit des Menschenbildes des Social Man würde bei der Umgestaltung der Arbeitstätigkeit den Fokus auf die zwischenmenschlichen Beziehungen der Kollegen legen. Sein Ziel wäre es, die Mitarbeiter durch soziale Interaktion zu motivieren. So würde er die Arbeitsplätze umgestalten und die Schreibtische von Herrn K. und seinen Kollegen aneinander stellen. Dadurch erhalten die Mitarbeiter die Möglichkeit, während ihrer Arbeitstätigkeit miteinander zu kommunizieren und zu interagieren. Zudem würde er Gruppentreffen einführen, bei denen die Mitarbeiter die Schadensfälle gemeinsam besprechen und der Abteilungsleiter seine Mitarbeiter für die erfolgreich abgeschlossenen Fälle lobt. Die klare Arbeitsteilung würde er jedoch nicht ändern, und Herr K. würde weiterhin ausschließlich die Registrierung der Schadensfälle vornehmen.

Ein Arbeits- und Organisationspsychologe aus der Zeit des Menschenbildes des Self-actualizing Man würde sein Hauptaugenmerk darauf legen, wie Herr K. und seine Kollegen ihre Bedürfnisse bei der Arbeit selbstständig verwirklichen können. So würde er vollständige Aufgaben und teilautonome Arbeitsgruppen einführen, die selbstständig Schadensfälle bearbeiten. Dies würde bedeuten, dass Herr K. mit zwei anderen Kollegen zusammen die Fälle vollständig von der Entscheidung über Annahme oder Ablehnung bis hin zum Abschluss des Falles bearbeitet. Dabei entscheidet die Gruppe selbstständig und von Fall zu Fall, welcher Mitarbeiter welche Aufgabe übernimmt. Wenn die Gruppe es schafft, eine festgelegte Anzahl an Schadensfällen im Monat zu übertreffen, erhält sie eine Gruppenprämie. So erhalten die Mitarbeiter ein hohes Maß an Autonomie und Kontrolle. Allerdings würde der Psychologe nicht berücksichtigen, ob überhaupt alle Mitarbeiter ein solch hohes Maß an Selbstständigkeit wünschen.

Ein Arbeits- und Organisationspsychologe aus der Zeit des Menschenbildes des Complex Man würde die individuellen Bedürfnisse und Kompetenzen der Mitarbeiter berücksichtigen. Der Abteilungsleiter übernimmt die Aufgabe, mit den Mitarbeitern individuelle Ziele zu vereinbaren. Da Herr K. sehr gut qualifiziert ist, bearbeitet er nun eigenständig einzelne Schadensfälle in ihrer Gesamtheit. Dabei kann er die Art und Weise, wie er die Fälle bearbeitet, selbstständig und individuell gestalten. Herr K. muss sich nun immer wieder flexibel auf unterschiedliche Schadensfälle einstellen und seine Ressourcen sehr selbstständig einteilen. Im Team verteilen Herr K. und seine Kollegen selbstständig die einzelnen Schadensfälle bzw. individuellen Aufgaben. Wenn sie die festgelegte Anzahl an Schadensfällen pro Monat übertreffen, erhalten sie eine Teamprämie. Die einzelnen Schadensfälle können in ihrem Umfang stark variieren. Daher erhält Herr K. zusätzlich eine individuelle Prämie, wenn er pro Monat mehr als zwei „große“ Fälle abschließt.

Ein Arbeits- und Organisationspsychologe aus der Zeit des Menschenbildes des Virtual Man würde ebenfalls auf die individuellen Bedürfnisse und Kompetenzen der Mitarbeiter eingehen. Allerdings müsste er berücksichtigen, dass das Unternehmen von Herrn K. inzwischen global expandiert ist. Daher gibt es nun einen externen Zweig der Abteilung in Indien. Herr K. bearbeitet einzelne deutsche Schadensfälle eigenständig in ihrer Gesamtheit. Wenn jedoch ein Schadensfall durch einen Unfall in Indien entstanden ist, bearbeitet er diesen Fall mit einem Kollegen, der vor Ort in Indien ist. Dabei bilden sie ein virtuelles Team. Über Video- und Telefonkonferenzen besprechen sie den Fall und verteilen die einzelnen Aufgaben. Herr K. muss seine Zeit und Ressourcen nun sehr flexibel einteilen, um die Konferenzen technisch vorzubereiten. Zudem hat er einen Weiterbildungskurs in Englisch

gemacht, um mit dem indischen Kollegen schnell und präzise kommunizieren zu können. Wenn Herr K. mehr als einen „indischen“ Schadensfall pro Monat abschließt, erhält er neben der Teamprämie eine individuelle Prämie.