



**BERGISCHE
UNIVERSITÄT
WUPPERTAL**

Arbeits- und Organisationspsychologie
Master of Arts (M.A.)

Berufsbegleitender
Weiterbildungsstudiengang
im Fernstudium

IOP.BUW-GmbH
Technologiezentrum Wuppertal W-tec Haus 4
Heinz-Fangman-Str. 2
42287 Wuppertal

Telefon +49 202 281757-60
aop.uni-wuppertal.de
www.master-ao-psychologie.de



Arbeits- und Organisationspsychologie (M. A.)

Studienbereich I „Perspektiven erweitern“

Modul 01 - Grundlagen der Arbeits- und Organisationspsychologie

Einführung in die AO-Psychologie

Prof. Dr. Gerd Wiendieck

Schumpeter School
of Business and Economics



Fakultät für Wirtschaftswissenschaft –
Schumpeter School
of Business and Economics

**BERGISCHE
UNIVERSITÄT
WUPPERTAL**

Inhaltsverzeichnis

Vorbemerkung: Leben und Arbeit	7
1 Gegenstand und Perspektive der Arbeits- und Organisationspsychologie.....	13
1.1 Was ist Arbeit?	13
1.1.1 Arbeit als Last und Pflicht.....	16
1.1.2 Arbeit als Leistung und Wert	17
1.1.3 Arbeit als soziale Strukturierung.....	17
1.1.4 Arbeit als Vermittlung und Veränderung	18
1.1.5 Arbeit als Persönlichkeitsentfaltung	19
1.1.6 Zusammenfassung: Arbeitsbegriff.....	22
1.2 Was ist Organisation?	23
1.2.1 Organisation als Institution	26
1.2.2 Organisation als Instrument	26
1.2.3 Organisation als Interaktion.....	28
1.3 Wie wird Ordnung hergestellt bzw. wie entwickelt sie sich?.....	32
1.4 Schlussbemerkung	36
2 Arbeits- und Organisationspsychologie als angewandte Wissenschaft.....	41
2.1 Was wird angewandt?	44
2.2 Worauf wird die AO-Psychologie angewandt?	50
2.3 Wozu wird die AO-Psychologie „angewandt“?	62
2.3.1 Erkenntnisziel	62
2.3.2 Gestaltungsziel.....	69
2.4 Schlussbemerkung	79
3 Arbeitspsychologische Theorie-Konzepte	81
3.1 Das Belastungs-Beanspruchungs-Modell	81
3.1.1 Kritik und Erweiterung des Belastungs-Beanspruchungs-Modells ..	87
3.2 Das Stressmodell	89
3.2.1 Stress als Reaktion auf Anforderungen.....	90
3.2.2 Ursachen von Stress: Reize als Stressoren.....	92
3.2.3 Das kognitive Stressmodell: Person-Umwelt-Transaktion.....	94
3.2.4 Stress in Arbeitssituationen.....	96
3.3 Das handlungstheoretische Modell	100
3.3.1 Menschenbild	100
3.3.2 Handlung als hierarchisch strukturierte Tätigkeit.....	100

3.3.3	Das TOTE-Modell: Vergleichs- und Rückkopplungsprozesse.....	103
3.3.4	Kritische Anmerkungen zur Handlungsstrukturtheorie	107
3.4	Schlussbemerkung	109
4.	Die psychologische Arbeitsanalyse	112
4.1	Kernbegriffe arbeitspsychologischer Analyse.....	113
4.1.1	Interaktion.....	113
4.1.2	Arbeit.....	113
4.1.3	Mensch.....	113
4.2	Ansätze und Verfahren der Arbeitsanalyse	113
4.2.1	"Anpassung des Menschen an die Arbeit".....	116
4.2.2	Humanistische Ansätze: "Anpassung der Arbeit an den Menschen"	118
4.2.3	Klassifikation von Arbeitsanalyseverfahren	118
4.2.4	Beispiel: Der Fragebogen zur Arbeitsanalyse (FAA).....	122
4.2.5	Schritte der psychologischen Arbeitsanalyse	124
4.3	Schlussbemerkung	127
5	Bewertung der Arbeitstätigkeit.....	129
5.1	Bewertungskriterien	131
5.1.1	Produktivitätsorientierte Kriterien.....	131
5.1.1.1	Total-Quality-Konzepte.....	131
5.1.1.2	Lean-Production-Konzepte.....	132
5.1.2	Humanitätsorientierte Kriterien	134
5.2	Individuelle Perspektive: Arbeitszufriedenheit – Arbeitsmotivation..	137
5.2.1	Arbeitszufriedenheit.....	138
5.2.1.1	Arbeitszufriedenheit als relationaler Begriff.....	139
5.2.1.2	Arbeitszufriedenheit als konditionaler Begriff	141
5.2.1.3	Arbeitszufriedenheit als normativer Begriff.....	141
5.2.1.4	Arbeitszufriedenheit als dynamischer Begriff	142
5.2.2	Arbeitsmotivation	144
5.2.2.1	Physiologisch orientierte Konzepte	145
5.2.2.2	Humanistisch orientierte Konzepte.....	146
5.2.2.3	Kognitiv orientierte Konzepte	150
5.2.3	Gesundheit.....	158
5.2.4	Zusammenfassung	161
5.3	Bewertung als Prozess	161
5.3.1	Entwicklung konkreter Bewertungskriterien.....	161
5.3.2	Die Festlegung der Bewertungsregeln	164
5.3.3	Die Ableitung von Korrekturmaßnahmen	164
5.4	Schlussbemerkung	165
6	Die Gestaltung der Arbeit.....	167
6.1	Selektion.....	168

6.1.1	Anforderung und Eignung	176
6.1.2	Eignungsdiagnostische Verfahren.....	178
6.1.2.1	Bewerbungsunterlagen und Zeugnisse.....	178
6.1.2.2	Interviews und Vorstellungsgespräche	178
6.1.2.3	Biographischer Fragebogen.....	180
6.1.2.4	Psychologische Tests	181
6.1.2.5	Assessment Center.....	185
6.2	Personal-Entwicklung (Sozialisation)	190
6.2.1	Personal- oder Persönlichkeitsentwicklung.....	191
6.2.2	Gegenstand der Personalentwicklung.....	194
6.2.3	Methoden der Personalentwicklung	197
6.2.3.1	Bedarfsermittlungs-Methoden	197
6.2.3.2	Vermittlungsmethoden	198
6.2.3.3	Transfersicherungsmethoden	200
6.2.3.4	Evaluation	202
6.2.4	Personalentwicklung als arbeitsimmanente Qualifizierung	205
6.3	Gestaltung der Arbeitsbedingungen	206
6.3.1	Gestaltung der Arbeitsmittel	206
6.3.1.1	Werkzeuge	210
6.3.1.2	Gestaltung von Anzeigegeräten.....	212
6.3.2	Arbeitsumgebung	215
6.3.3	Arbeitszeit.....	217
6.3.3.1	Flexible und geteilte Arbeitszeiten	222
6.3.4	Arbeitsentlohnung	222
6.3.4.1	Lohnformen.....	225
6.4	Gestaltung der Arbeitsaufgabe.....	228
6.4.1	Die tayloristische Arbeitsstrukturierung	229
6.4.2	Die sog. "Neuen Formen der Arbeitsorganisation".....	231
6.4.3	Psychologische Prinzipien der Arbeitsgestaltung.....	234
6.4.3.1	Autonome und partizipative Arbeitsgestaltung: Das Konzept der Handlungsspielraumerweiterung.....	235
6.4.3.2	Differentielle und dynamische Arbeitsgestaltung	241
6.4.4	Grenzen der Handlungsspielraumerweiterung.....	243
6.5	Schlussbemerkung	243
7	Interaktion und Organisation.....	245
7.1	Interne und externe Aspekte	245
7.1.1	Zur subjektiven Bedeutung der Koordinationsfunktion.....	245
7.1.2	Zur organisationalen Anpassungsfähigkeit	248
7.1.2.1	Der Einfluss von Technik	249
7.1.2.2	Der Einfluss des Marktes	250
7.1.2.3	Der Einfluss des Wertewandels	250
7.2	Führung	258
7.2.1	Führung und Macht	261
7.2.2	Führungstheorien	266
7.2.2.1	Eigenschaftstheoretische Konzepte.....	268
7.2.2.2	Verhaltenstheoretische Ansätze	269

7.2.2.3	Interaktionstheoretische Ansätze	272
7.2.2.4	Attributionstheoretische Modelle	275
7.2.2.5	Transaktionale und transformationale Führung.....	277
7.2.3	Theorien des Geführtwerdens	279
7.2.3.1	Grenzen der traditionellen Führungsforschung	279
7.2.3.2	Symbolische Führung.....	282
7.3	Gruppenarbeit.....	284
7.3.1	Bestimmungsmerkmale der Gruppen- bzw. Teamarbeit	285
7.3.2	Zur Entwicklung von Gruppen- und Teamarbeit.....	286
7.3.2.1	Anlässe für die Etablierung der Gruppenarbeit	286
7.3.2.2	Gruppendynamische Entwicklung innerhalb der Teams	288
7.3.3	Vorteile der Gruppenarbeit	289
7.3.4	Nachteile der Gruppenarbeit	291
7.3.5	Gruppeneffekte – ein zusammenfassender Überblick.....	293
7.3.6	Qualitätszirkel und Lernstatt.....	295
7.3.7	Gruppe und Selbststeuerung.....	298
7.4	Organisation	300
7.4.1	Das Dilemma von Ordnung und Chaos	301
7.4.2	Neue Formen zentraler Steuerung	302
7.4.2.1	Normative Steuerung: Beispiel Organisationskultur.....	303
7.4.2.2	Informationelle Steuerung: Beispiel Controlling	307
7.4.3	Mikropolitik.....	311
7.4.4	Simultane Steuerungen	313
7.5	Schlussbemerkung	315
	Abschlussbemerkung.....	320
	Anhang A: Glossar	322
	Lösungen zu den Übungsaufgaben	328
	Literaturverzeichnis	344
	Feedback zum Studienbrief „Grundlagen der Arbeits- und	
	Organisationspsychologie“	372

Vorbemerkung: Leben und Arbeit

Wer der alten anthropologischen Frage nachgeht, was den Menschen zum Menschen macht und ihn damit von allen anderen Lebewesen abhebt, wird auf vielfältige Antworten stoßen. Bei aller Unterschiedlichkeit wird jedoch häufig auf folgende Aspekte verwiesen:

- die Offenheit und Lernfähigkeit des Menschen,
- seine soziale Natur,
- sein Antriebspotential und
- sein Gestaltungswille.

Menschen sind "weltoffen und instinktunsicher" (Portmann, 1969); für sie gibt es keine feststehende Umwelt, der sie sich nur mehr oder minder geschickt anpassen brauchen, um (über-)leben zu können. Sie müssen sich die Welt erst verfügbar und verwendbar machen, um das zu gewinnen, was sie brauchen. Ihnen fehlt der "kurze Weg des Tieres" (Gehlen, 1978). Menschen haben damit die Chance und das Risiko, die Welt nach ihren Vorstellungen zu verändern. *Gestaltung statt Anpassung* ist die spezifisch menschliche Form der Lebensbewältigung.

Diese Form der Lebensbewältigung, die nicht auf dem unmittelbaren Nehmen und Brauchen des Gegebenen beruht, sondern die die Dinge erst verändernd gestalten muss, um sie nutzbar zu machen, braucht Zeit und Kraft. Der Mensch ist in der Lage, die unmittelbare Befriedigung seiner Bedürfnisse auf einen späteren Zeitpunkt zu verschieben und sich gleichwohl motiviert den notwendigen Zwischenhandlungen zu widmen.

Diese Fähigkeit der "Trennung von Zweck und Motiv" (Gehlen, 1956) schafft Raum für Zukunftsplanungen, Kulturleistungen und technische Innovationen.

Es ist offenkundig, dass diese Form der Lebensführung unsere Welt teils erfreulich, teils bedrohlich, auf jeden Fall aber gravierend verändert hat. Dies ist ein Ergebnis *menschlicher Arbeit*.

Bei dem Begriff *Arbeit* denken viele Menschen jedoch vermutlich weniger an diese "weltverändernden Einflüsse", sondern eher an die "Erwerbstätigkeit", und dabei vielfach an *Mühsal, Abhängigkeit* und *Fremdbestimmung*.

Diese Assoziationen zeigen, dass unser Arbeitsbegriff unter dem Einfluss gesellschaftlich geprägter Deutungsmuster bereits verengt und weitgehend auf die "fremdbestimmte Erwerbstätigkeit" verkürzt worden ist. So wird leicht übersehen,

dass Arbeit eine ganz elementare Tätigkeit des Menschen ist, die ihn zu allen Zeiten, wenn auch auf unterschiedliche Art und Weise und in unterschiedlichen Bedingungen, begleitet und bestimmt hat. Der Mensch sichert sein Dasein durch planvoll vorsorgendes Tun und verändert dabei die Welt, in der er lebt, und damit zugleich seine eigenen Lebens-Bedingungen und Lebens-Mittel.

Es gibt wohl nur ganz wenige Tätigkeiten, die der Menschen mit so großer Ausdauer wieder und wieder jahrzehntelang aufnehmen und ausüben kann. Auch dies ist eine Besonderheit der Arbeit. Insofern ist es naheliegend, dass diese Tätigkeit einen hohen Stellenwert im Leben des Menschen einnimmt.

Arbeit dient auch nicht nur der bloßen Existenzsicherung, sie ist nicht lediglich ein Gebot der Notwendigkeit, denn dann kämen wir wohl mit erheblich weniger Arbeit aus. Ihre Bedeutung geht weit darüber hinaus. Arbeit eröffnet neue Möglichkeiten der Lebensführung und dient damit der *Daseinsbereicherung*. Wenn hier von "Bereicherung" die Rede ist, so ist dies weder in einem auf das Materielle verkürzten, noch in einem glorifizierenden Sinne – etwa, dass durch Arbeit alles gut werde – gemeint, sondern soll daran erinnern, dass Arbeit dem Leben Sinn und Wert verleihen kann, Lebensbestätigung und Schaffensfreude ermöglicht und einem dauerhaften Antrieb unterliegt, der darauf gerichtet ist, die Lücke zwischen Lebenshoffnung und Lebenswirklichkeit zu schließen.

Zwei Merkmale der menschlichen Arbeit sind besonders wichtig: Der Mensch bedient sich *selbst geschaffener Werkzeuge*, und er arbeitet in aller Regel nicht allein, sondern innerhalb eines *arbeitsteiligen Systems*. Beide, Werkzeuge und Arbeitsteilung, erweisen sich als überaus nützlich, weil sie der *Leistungssteigerung* dienen.

Die Fähigkeit der Werkzeugherstellung hatte schon Aristoteles mit der Besonderheit der menschlichen Hand in Verbindung gebracht, die selbst ein vielseitig einsetzbares Werkzeug ist. Die Hand kann zeigen, berühren, formen, werfen und schlagen, und über allem kann dieses universale Werkzeug selber Werkzeuge herstellen, nämlich ein Ding bearbeiten, um es zur Bearbeitung eines anderen Dinges geeigneter zu machen. Dies ist eine *Umweghandlung*, die sich als produktiv erweist, und damit, so führt Popitz (1995, S. 69) weiter aus, "... der erste Akt der technischen Intelligenz".

Dieser Akt der technischen Intelligenz ist zugleich ein Akt der *Arbeitsorganisation*, indem durch die Werkzeuge bestimmte Arbeitsabläufe vorgegeben werden.

"Weltoffenheit - das ist nicht Folge einer besonderen physischen Anpassungsfähigkeit des Menschen, sondern Folge seiner Fähigkeit, das Gegebene verändernd sich passend zu machen. Dass der Mensch einen Biotop, in den er hineingeboren wurde, verlassen konnte, ist nicht das Verdienst seiner Füße, sondern seiner Hände. Die umgestaltende Kraft ist zugleich die weltöffnende Kraft der Hände." (Popitz, 1989, S. 70)

Es ist nicht die Hand alleine, die diese produktive Umweghandlung ermöglicht, sondern das Zusammenwirken von Hand und Verstand, das sich physiologisch in einer engen nervlichen Verbindung zwischen Hirn und Hand ausdrückt (siehe Abbildung 1). Die Darstellung illustriert die zwei Hälften der Großhirnrinde und zeigt die Größe der Hirnflächen, die für die unterschiedlichen Körperteile bzw.-funktionen genutzt werden. Diese sog. Homunkulus-Darstellung veranschaulicht, dass Kopf und Hand einerseits benachbart sind und andererseits jeweils recht große Areale der Hirnrinde in Anspruch nehmen. Auch diese Illustration unterstreicht die Bedeutung der Hand, die übrigens auch durch die Stellung des Daumens als Gegenpol zu den Fingern ein überaus vielseitiges Werkzeug ist. Hand und Hirn sind nötig um weitere Werkzeuge – vom Steinhammer bis zum Computer – herzustellen.

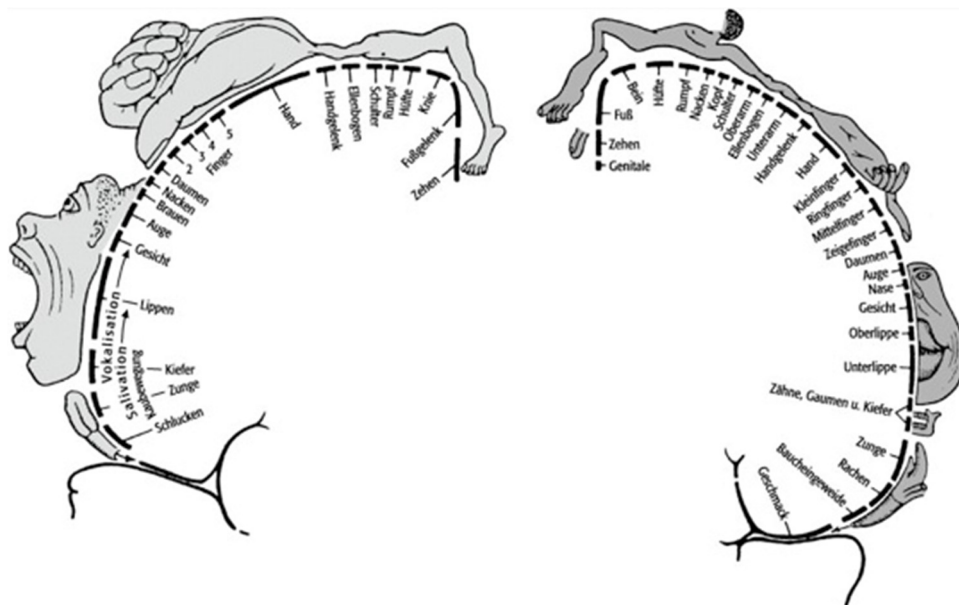


Abbildung 1: Der Penfield Homunkulus (aus Parpia 2011, S. 3002).

Die jeweils für eine bestimmte Tätigkeit entwickelten Werkzeuge speichern und überliefern das Wissen ihrer Zeit und bilden den Ausgangspunkt neuer Entwicklungen. Sie kennzeichnen oder symbolisieren bis heute – etwa als museale Ausstellungsstücke – kulturgeschichtliche Epochen und arbeitsorganisatorische Entwicklungen. Auch wenn heute angesichts einer sehr fortentwickelten Werkzeugtechnik der unmittelbare Bezug zur Hand verloren gegangen zu sein scheint, so ist doch auch die heutige Werkzeugtechnik der informationsverarbeitenden und selbst als „intelligent“ charakterisierten Maschinen kaum ohne die früheren Entwicklungsschritte vorstellbar.

Neben der werkzeugproduzierenden Umweghandlung findet sich ebenfalls sehr früh eine weitere nützliche Umweghandlung, die *Arbeitsteilung* (Friedmann, 1959, S. 1). So haben beispielsweise Jäger und Treiber unterschiedliche, aber aufei-

nander bezogene Aufgaben. Wenn Jäger und Treiber unabhängig voneinander und ohne Abstimmung miteinander zur Jagd aufbrächen, so würden sie zwar "arbeiten", aber vermutlich ohne nennenswerten Erfolg. Erst die Koordination der spezialisierten Teiltätigkeiten ermöglicht und erleichtert die Erreichung des Jagdziels und schafft damit einen gewaltigen Vorteil gegenüber den Bemühungen eines einzelnen oder den unkoordinierten Teiltätigkeiten verschiedener Menschen. Arbeitsteilung und Arbeitskoordination bedingen einander. Dies heißt aber nichts anderes, als dass die Teiltätigkeiten durch ein *Organisationsprinzip* geordnet werden. Friedmann differenziert noch zwischen funktionaler Arbeitsteilung und Aufgabenteilung, um auch auf negative Folgen einer zu starken Zergliederung der Arbeit hinzuweisen. Die Aufgabenzerteilung „reduziert den Menschen auf eine begrenzte Teilarbeit, die der menschlichen Kapazität nicht entspricht“ (vgl. Mikl-Horke, 2011, S. 174).

Was sich hier abstrakt als "Leistungsvorteil durch Organisation" beschreiben lässt, bedeutet andererseits aber auch "wechselseitige soziale Abhängigkeit". Beide, Jäger und Treiber, sind aufeinander angewiesen, wenn sie das Jagdziel erreichen wollen.

Dabei ergibt sich, dass Jäger und Treiber in ihren jeweiligen Tätigkeiten auch unterschiedliche Erfahrungen sammeln und unterschiedliche Fähigkeiten ausbilden. Möglicherweise entwickeln sie sogar unterschiedliche Lebensauffassungen, Selbstbilder und Weltbilder. Arbeit verändert die Welt und zugleich den Menschen. Arbeit hat eine identitätsbildende Funktion. Dies zeigt sich bereits in ganz alltäglichen Situationen, etwa bei der Begegnung zweier Menschen, die sich bisher nicht kannten. Wer hier gebeten wird, sich selbst gegenüber einem Fremden vorzustellen, nennt seinen Namen und sagt oft auch etwas über seine Arbeit und seinen Beruf. Auch ist es so, dass sich viele Menschen in der Einschätzung eines anderen unsicher fühlen, wenn sie seinen/ihren Beruf nicht kennen. Arbeit und Beruf sind in unserer Gesellschaft elementare und bedeutende Attribute einer Person.

Zum Schluss unseres kurzen "Jagdausflugs" bleibt noch die Frage, wie denn nun, nachdem das Wild erlegt werden konnte, die Beute geteilt wird. Vermutlich wird es so sein, dass die Jäger die Beute teilen und den Treibern ihren – gerechten – Anteil geben. Ungewöhnlicher wäre wohl die Vorstellung, dass die Treiber die Beute teilen und den Jägern etwas abgeben würden, denn schließlich ist es der Jäger, der sich mit seiner Waffe eines respektinflößenden Werkzeugs bedient. So ist es verständlich, wenn auch nicht zwingend oder notwendigerweise gerecht, dass wir eher dem Jäger als dem Treiber das Privileg des Teilens zuerkennen. Mit einer Arbeit und einem Beruf wird gewöhnlich auch der soziale Rang eines Menschen verknüpft, was Einfluss sichert und zugleich legitimiert (siehe Kasten 1).

Kurzum: Arbeitstätigkeiten sind durch Arbeitswerkzeuge und Arbeitsteilung organisiert. Diese Organisation schafft Leistungsvorteile, prägt Menschen, produziert soziale Abhängigkeiten und formt soziale Status-Hierarchien.

Kasten 1: Berufsimages aus der Sicht der Bevölkerung

2012 hatte das Meinungsforschungsinstitut Forsa 3003 Bürger nach ihrer Bewertung des Ansehens verschiedener Berufe gefragt. Die Befragten wurden gebeten anzugeben, welche Berufe ihres Erachtens ein hohes Ansehen genießen. 95 % der Befragten halten Feuerwehrleute für hoch angesehen. Den Versicherungsvertretern wird nur von 11 % der Befragten ein hohes Ansehen zugebilligt.

	2007	2008	2009	2010	2011	2012
	%	%	%	%	%	%
Feuerwehrmann	90	91	93	92	94	95
Kranken-/Altenpfleger	85	86	88	88	90	91
Arzt	86	85	84	84	87	89
Kita-/Kindergartenmitarbeiter	–	–	–	–	83	87
Polizist	78	78	78	80	84	86
Pilot	–*)	85	86	84	81	83
Richter	77	79	78	80	77	79
Müllmann	63	64	67	66	76	79
Hochschulprofessor (***)	–	–	–	–	–	74
Lehrer	63	63	67	66	69	73
Techniker	–*)	63	64	64	67	69
Lokführer	–*)	65	67	69	66	71
Dachdecker	58	57	62	60	63	66
Briefträger	52	54	59	57	63	68
Soldat	–	–	–	–	62	61
Lebensmittelkontrolleur	–	–	–	–	62	64
Unternehmer	61	60	58	58	58	56
Anwalt	58	60	58	57	54	56
Studienrat	53	52	53	54	52	56
Journalist	47	45	46	45	46	46
Steuerberater	47	47	47	44	43	43
EDV-Sachbearbeiter	43	41	39	39	40	41
Bankangestellter	38	41	36	32	37	36
Beamter	27	31	33	32	34	36
Steuerbeamter	28	31	32	35	32	32
Manager	37	36	28	29	30	29
Gewerkschaftsfunktionär	23	25	28	28	27	30
Politiker	20	21	23	23	18	19
Mitarbeiter einer Telefongesellschaft (**)	17	14	16	16	17	19
Mitarbeiter in Werbeagentur	18	17	16	14	14	15
Versicherungsvertreter	11	12	12	10	11	11

Dieser einführende anthropologische Exkurs stellt Arbeitsverhalten und Arbeitsorganisation ohne Bezug zum konkreten Kontext, d. h. auf sehr allgemeinem, abstraktem Niveau dar. Das ist nur von geringem Wert, wenn es gilt, einzelne Arbeitsbedingungen – etwa die einer Stewardess – zu analysieren oder spezifische Organisationen – etwa die einer politischen Partei – zu gestalten. Andererseits ermöglicht diese Vogelperspektive einen Überblick über die großen Themenbereiche der Arbeits- und Organisations-(AO)-Psychologie, die sich in Anlehnung an die Vorschläge von Rosenstiel & Nerdinger (2011, S. 13) in vier Gruppen gliedern lassen:

1. *Aufgabe und Arbeitstätigkeit*
2. *Mensch und Qualifikation*
3. *Interaktion und Gruppen*
4. *Organisation und Kontext*

Trotz dieser übergreifenden Themenstellungen hatte sich die Disziplin lange Zeit gleichsam zweigeteilt – einerseits als "Arbeitspsychologie" und andererseits als „Organisationspsychologie" – entwickelt. Diese Trennung in zwei Teildisziplinen wird mehr und mehr überwunden. Stattdessen wird die enge Verzahnung von Arbeit und Organisation herausgestellt. (vgl. z. B. die Lehrbücher von Wiendieck 1994; Nerdinger, Blickle und Schaper, 2008, 2018; Ulich, 2011; Rosenstiel & Nerdinger, 2011 und Schuler & Moser, 2014).

Übungsaufgabe 1

Wenn von "Arbeit" die Rede ist, denken viele nur an "Erwerbsarbeit" und "Mühsal". Zeigen Sie, dass Arbeit noch andere, für den Menschen sehr wichtige Aspekte hat.

Übungsaufgabe 2

Welche Merkmale der menschlichen Arbeit sind aus allgemeiner Sicht besonders wichtig? Begründen Sie kurz, warum.

1 Gegenstand und Perspektive der Arbeits- und Organisationspsychologie

Es scheint auf den ersten Blick klar zu sein, dass sich die Arbeits- und Organisationspsychologie mit der Arbeit des Menschen und der Organisation der menschlichen Arbeit beschäftigt. Dies ist – sehr allgemein gesprochen – auch richtig, wobei allerdings die Tücke im Detail, oder besser gesagt in der präzisen Definition dessen liegt, was hier mit Arbeit und mit Organisation gemeint ist. Die Schwierigkeiten einer Definition liegen jeweils darin, exakt die Felder zu benennen, die gemeint sind und zugleich diejenigen auszuschließen, die nicht dazugehören.

Wenn wir hier ganz grob sagen, dass sich die Arbeits- und Organisationspsychologie mit Arbeit und Organisation beschäftigt, so kann zunächst in Anlehnung an Neuberger gefragt werden: *Wird denn nur in Organisationen und in Organisationen nur gearbeitet?*

Eine Eingrenzung der AO-Psychologie auf den Gegenstand "Arbeit in Organisationen" würde Arbeit außerhalb von (institutionellen) Organisationen, etwa die Nachbarschaftshilfe, die Hausarbeit, Schwarzarbeit sowie Hobby(-arbeit) und Sport ebenso ausschließen wie die vielen Verhaltensweisen innerhalb einer Organisation, die üblicherweise nicht als Arbeit bezeichnet werden, aber gleichwohl aus Organisationen kaum wegzudenken sind, wie z. B. die Entwicklung von Freund- oder Feindschaften, Klatsch und Tratsch, sowie Arbeitsverweigerungen und Sabotagen. Schließlich lässt sich fragen: Was ist mit den Tätigkeiten, die zwar als "Arbeit" bezeichnet werden, aber dennoch etwas außerhalb des herkömmlichen Arbeitsbegriffes liegen, wie z. B. Beziehungsarbeit oder Trauerarbeit.

Wir wollen uns dieser Thematik in dem Bewusstsein nähern, dass die AO-Psychologie eine ebenso junge wie dynamische Disziplin ist, der eine großzügige Gebietsmarkierung angemessener ist als eine spitzfindige Grenzziehung. Nach der Gegenstandsklärung bedarf es noch der Diskussion der Sichtweise, um herauszuschälen, was das "Psychologische" an der Arbeit und der Organisation ist. Hierbei wird insbesondere der Aspekt der "angewandten Psychologie" behandelt werden.

1.1 Was ist Arbeit?

"Menschliche Arbeit hat nicht nur einen Ertrag, sie hat einen Sinn. Für die Mehrzahl der Bürger ist sie Gewähr eines gelingenden Lebensprozesses: Sie ermöglicht soziale Identität, Kontakte zu anderen Menschen über den Kreis der Familie hinaus und zwingt zu einem strukturierten Tagesablauf." (Willy Brandt, 1983)

Arbeit hat den Menschen von Beginn an begleitet, und ihn selbst, das Zusammenleben der Menschen und die Welt beeinflusst und verändert. Da ist es nicht verwunderlich, dass eine so fundamentale Kategorie in verschiedenen Zeiten mit unterschiedlichen Bedeutungen und Wertungen versehen wurde. In der altgriechischen Gesellschaft war Arbeit dem Sklaven auferlegter Zwang. Dem freien Bürger oblag die Aufgabe, dem Staat und der Wahrheit zu dienen (Aristoteles, 1879). Die Existenzsicherung durch Arbeit war Voraussetzung für die als höherwertig geltende geistige Entfaltung. Diese Rangunterschiede zwischen fremdbestimmter Handarbeit und selbstbestimmter Kopfarbeit haben sich bis heute erhalten. Sie wurden auch durch die christliche Ideologie gestützt: Der Sündenfall des Menschen wurde durch Arbeit im Schweiß seines Angesichts geahndet. Demgegenüber war der Gottesdienst heilig und höherwertig. Der siebte Tag diente nicht der Erholung, sondern der Besinnung auf Gott. Der heilige Benedikt von Nursia (480 bis 560), Gründer des ältesten katholischen Mönchsordens, sorgte mit der Ordensregel des „ora et labora“ (bete und arbeite) allerdings für eine Gleichwertigkeit der weltlichen Arbeit und der religiösen Einkehr. Im Protestantismus wurde die Arbeit noch weiter aufgewertet und als gottgefälliges Tun der Zwiesprache mit Gott gleichgestellt. Max Weber (1934) hat darauf hingewiesen, dass die protestantische Ethik wesentlich zur Entstehung des Kapitalismus beigetragen habe. Die Betonung der asketischen Lebensweise, die Überzeugung, dass der Beruf gottgegebene Aufgabe und irdischer Erfolg Zeichen göttlicher Auserwähltheit sei sowie die Verurteilung eines selbstsüchtig verschwenderischen Lebens begünstige eine hohe Leistungsmotivation. Damit entstand auch der Typ des ebenso fleißigen wie bescheidenen Unternehmers, der den Gewinn nicht zur Verschönerung des eigenen Lebens sondern zur Erweiterung des Unternehmens einsetzte und zugleich eine soziale Fürsorgepflicht für die Mitarbeiter empfand. Die rasante und weitgehend ungezügelter Entwicklung der kapitalistischen Industrialisierung verdrängte die Landwirtschaft als bislang dominanter Erwerbszweig und ließ etwa ab Mitte des 18. Jahrhunderts die Form der Lohnarbeit und die Verelendung der Arbeiterklasse entstehen. Karl Marx (1949) sprach von der doppelten Freiheit des Lohnarbeiters. Er sei frei von Kapital und frei seine Arbeitskraft zu verkaufen. Im Unterschied zum Sklaven oder Fronarbeiter war er also nicht „Eigentum“ oder „Abhängiger“ seines Herrn stand aber ebenfalls unter dem Zwang zur fremdbestimmten Arbeit und der zusätzlichen Erschwernis, selbst seine Arbeitskraft anbieten und verkaufen zu müssen.

Das Stichwort der Verelendung bezieht sich nicht nur auf die materielle Seite (Pauperisierung), sondern auch auf den immateriellen Aspekt der Behinderung der Persönlichkeitsentfaltung durch fremdbestimmte und inhaltsarme Tätigkeiten (Infantilisierung; Abbildung 2).

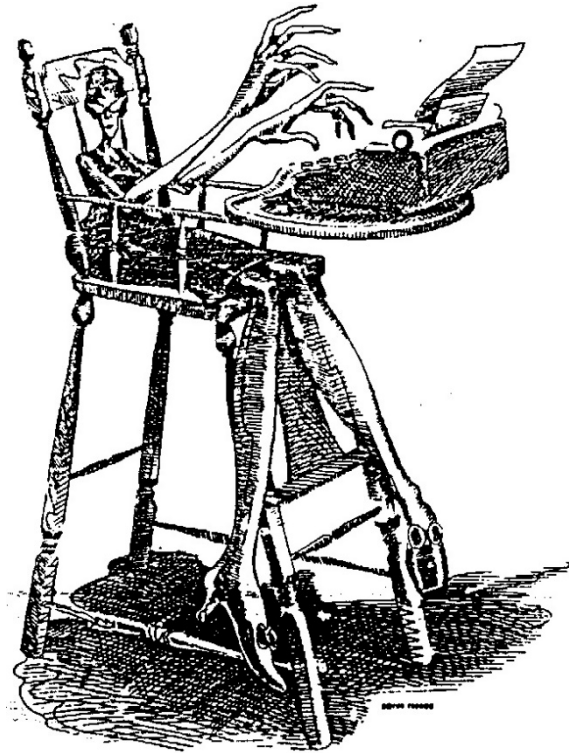


Abbildung 2: Sekretärin im Kinderstuhl.

Die Entwicklung gewerkschaftlicher Gegenmacht hatte einen wesentlichen Anteil an der Korrektur der frühkapitalistischen Zustände. Die heutige Zeit, die durch weltweiten Wettbewerb, gewaltige technologische Entwicklungssprünge und gesellschaftlichen Wandel gekennzeichnet ist, wird das Bild der Arbeit abermals verändern, wobei die Richtungen noch nicht ganz klar sind. Eine Tendenz ist jedenfalls innerhalb der Arbeitswelt zu beobachten: Qualifizierte Mitarbeiter sind in vielen Organisationen zu einer knappen, d. h. wertvollen Ressource geworden, so dass die Tendenz zur Humanisierung der Arbeit und zum behutsameren Umgang mit den Menschen gestärkt wurde. Hierin zeigt sich eine Aufwertung der Arbeit. Rieckmann (1990) bringt dies auf die pointierte Aussage:

"Für die Lösung heutiger Problemtypen bedarf es Menschen, die psychosozial und mental fähig und gewillt sind, in häufig wechselnden, z. T. einander widersprechenden Realitäten und Teams interdisziplinär, interkulturell und automobil zusammenzuarbeiten." (Rieckmann, 1990, S. 14, 16)

Dieser bereits fast 3 Jahrzehnte alten Aussage wird man auch heute noch zustimmen können; es fragt sich allerdings, ob dies auch den dominanten Leitgedanken einer auf Expansion und Kapitalvermehrung ausgerichteten Wirtschaftswelt entspricht. Arbeitsaufgaben werden nämlich nicht nur so gestaltet, dass sie diesem mental und psychosozial flexiblen und zugleich willigen Menschen entsprechen, sondern auch so, dass sie eher als nachrangige, einfache und abwechslungsarme, also kaum mental oder psychosozial anspruchsvolle Tätigkeiten anzusehen sind.

Bei aller Unterschiedlichkeit einzelner Arbeitsaufgaben kann aber festgehalten werden, dass Arbeit eine Tätigkeit ist, die vom Menschen jeweils mehr oder weniger Aufmerksamkeit, Ausdauer, Motivation, Zielsetzung, Verhaltenssteuerung und -kontrolle, Denken, Urteilen, Entscheiden, Problemlösen, Kommunizieren, Kooperieren, Verhandlung und Konfliktbewältigung, Anpassung und Führung verlangt und von Emotionen begleitet ist, die wiederum handlungsbeeinflussend wirken. Dies sind alles Aspekte oder Gegenstände der Psychologie. Die Psychologie beschäftigt sich – generell gesprochen – mit dem Verhalten und Erleben des Menschen. Für die Arbeits- und Organisationspsychologie lässt sich der Gegenstand der Disziplin als Verhalten und Erleben von menschlicher Arbeitstätigkeit im organisationalen Kontext konkretisieren. Auch hier gab es in der historischen Entwicklung der Disziplin verschiedene Akzentsetzungen und Erweiterungen. Während anfangs die Arbeitsbelastung und damit verbundene Gesundheitsgefährdungen im Vordergrund standen, wurden später mentale Belastungen wie Aufmerksamkeit, Monotonie oder störende Arbeitsunterbrechungen betrachtet sowie Motivationen und Emotionen. Letztere sogar in zweifacher Hinsicht als Arbeitsemotionen und als Emotionsarbeit.

Schmale (1983, S. 17) nennt drei Aspekte des Arbeitsbegriffs, denen er in einem kurzen geschichtlichen Rückblick immer wieder begegnete:

- Arbeit als Mühe und Plage;
- Arbeit als Chance zu Ansehen und Wohlstand sowie
- Arbeit als Auseinandersetzung mit der Natur.

Wir wollen hier diese Aufzählung noch etwas erweitern und fünf *psychologisch bedeutsame Aspekte des Arbeitsbegriffs* aufgreifen.

1.1.1 Arbeit als Last und Pflicht

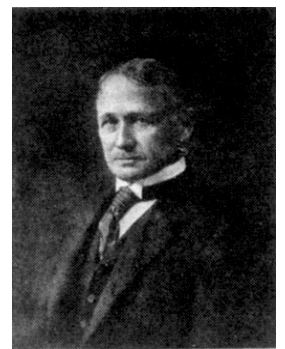
Dieser Aspekt wird bereits in der Bibel genannt, wenn die Konsequenzen der Vertreibung aus dem Paradies beschrieben werden, und bis heute dürfte dieser Aspekt im Bewusstsein vieler arbeitender Menschen eine wesentliche Rolle spielen. Hier dominiert der prozessuale Aspekt der Arbeit, also das Tun, jedoch überwiegend in der negativen Variante des Mühsamen und des Müssens. Arbeit wird hierbei mit der Durchführung eines Auftrags und den verbundenen physischen und psychischen Belastungen gleichgesetzt. Diese Elemente der Last und Pflicht, die mit dem Bild des Arbeitseleids assoziiert sind, tragen andererseits aber auch befriedigende und entlastende Züge in sich. So ist zu beobachten, dass die Stärke der Belastung durchaus als Quelle des persönlichen Stolzes und die verpflichtende Fremdbestimmung auch als willkommene Strukturierung und entlastende Verantwortungsabwehr erlebt werden können. Freilich bleibt die Frage, wieweit diese Gefühle des Stolzes und der Entlastung bereits psychische

Anpassungsleistungen sind, um die Lasten und Pflichten erträglich werden zu lassen.

Bemerkenswert ist jedoch, dass die potentiell positive Seite des Arbeitsbegriffes im Sinne des lustvollen, schöpferischen, selbstbestimmten, sinngebenden und selbstwertförderlichen Tuns erheblich seltener erscheint und wenn, dann eher als normative, denn als deskriptive Seite: *So sollte Arbeit sein, aber so ist sie nun mal nicht.*

1.1.2 Arbeit als Leistung und Wert

Auch diese Seite des Arbeitsbegriffs wird in frühen Schriften hervorgehoben, vielfach als Ausgleich für die aufgebrauchte Mühe. Schmale (1983, S. 18) zitiert Gedichte von Hesiod, in denen Arbeit als Grundlage von Ansehen und Wohlstand besungen wird, wobei nicht nur der irdische Reichtum, sondern das Wohlgefallen der Götter betont wird. Dieser Aspekt hat insbesondere unter dem Einfluss der protestantischen Ethik eine weitere religiöse Legitimation erfahren, allerdings mit der Wendung, dass der Wohlstand der Ehre Gottes, nicht der Bereicherung des Menschen diene. Die hohe Wertschätzung der Arbeitsleistung geht mit der Geringschätzung des Müßiggangs einher. Das Gebot der Leistungssteigerung leitet sich nicht nur aus dem rationalen Kalkül des "ökonomischen Prinzips", sondern zusätzlich aus religiöser Wertsetzung ab. Dies zeigte sich auch bei Frederic Winslow Taylor, dessen "Prinzipien der wissenschaftlichen Betriebsführung" bis heute nachwirken. Für den gläubigen Quäker Taylor war Minderleistung nicht nur ökonomische Vergeudung, sondern geradezu schon Gotteslästerung. Arbeit steht unter einem gesellschaftlich-ideologischen Gebot. Sie ist eine normative Kategorie.



Frederic W. Taylor

F.W. Taylor (1856-1915)

1.1.3 Arbeit als soziale Strukturierung

Wenn Arbeit sowohl als "Last" wie auch als "Wert" gilt, dann würde Leistungssteigerung zugleich auch Belastungserhöhung bedeuten. Dann bliebe das "Konto zwischen den positiven und negativen Seiten" ausgeglichen, ohne dass sich hieraus ein besonderer Anreiz für die Leistungssteigerung ergäbe.

Gebot und Nutzen der Leistungssteigerung erfüllen sich jedoch weniger durch *quantitative Arbeitsintensivierung* als durch *qualitative Arbeitsrationalisierung* bzw. *-organisation*. Die leistungssteigernde Organisation war uns bereits in Form der beiden Umweghandlungen der Werkzeugherstellung und der Arbeitsteilung begegnet. Diese beiden Wege werden heute als *technische* und *organisatorische* Rationalisierungsmaßnahmen differenziert. Mickler (1981, S. 18) spricht vom technisch-organisatorischen Innovationsprozess, der durch den Einsatz produktivitätssteigernder Maschinen einerseits und arbeitsorganisatorischer Maß-

nahmen der Arbeitsteilung und der Arbeitsverdichtung andererseits gekennzeichnet ist.

Vereinfachend lässt sich sagen, dass die organisatorischen Maßnahmen mit dem Prinzip der *Arbeitsteilung* verbunden sind und sich auf den *Einsatz* von Arbeit beziehen, während die technischen Maßnahmen mit dem Prinzip der *Mechanisierung* und *Automatisierung* verbunden sind und sich auf den *Ersatz* von Arbeit beziehen.

Einsatz und Ersatz von Arbeit ist immer zugleich Einsatz und Ersatz von Menschen. Damit werden soziale Strukturen, soziale Abhängigkeiten und Einflussmöglichkeiten geprägt. Dies gilt nicht nur im gesamtgesellschaftlichen System, sondern auch innerhalb einzelner Organisationen.

1.1.4 Arbeit als Vermittlung und Veränderung

Das Aktiv-produzierende der Arbeit bedeutet auch Umwandlung des Gegebenen. Hier wird die Wechselwirkung des Menschen mit der eigenen und der ihn umgebenden Natur betont. *Karl Marx* hat dies auf die viel zitierte Formulierung gebracht:

"Die Arbeit ist zunächst ein Prozeß zwischen Mensch und Natur, ein Prozeß, worin der Mensch seinen Stoffwechsel mit der Natur durch seine eigene Tat vermittelt, regelt und kontrolliert. Er tritt dem Naturstoff selbst als eine Naturmacht gegenüber. Die seiner Leiblichkeit angehörenden Naturkräfte, Arme und Beine, Kopf und Hand, setzt er in Bewegung, um sich den Naturstoff in einer für sein eigenes Leben brauchbaren Form anzueignen. Indem er durch diese Bewegung auf die Natur außer ihm wirkt und sie verändert, verändert er zugleich seine eigene Natur." (MEW Bd. 23, 1962, S. 192)

In diesem Sinne vermittelt Arbeit zwischen dem Menschen und der Natur.

Eine durchaus vergleichbare Sicht hatte *Sigmund Freud*. Sein Strukturbild des Menschen differenziert das "Es" als die Quelle der psychischen Energie, die auf unmittelbare und lustvolle Befriedigung drängt, was zugleich durch gesellschaftliche Normen, die sich in der Gewissens-Instanz des "Über-Ich" widerspiegeln, kontrolliert, eingeschränkt und verlagert wird. Zwischen diesen beiden Instanzen vermittelt das "Ich" als bewusster und bewusst machender Prozess. Dem "Ich" kommt eine Ausgleichs- und Anpassungsfunktion zu. Hierzu gehört die Fähigkeit, die Befriedigung von Bedürfnissen aufzuschieben und die gleichsam freiwerdende psychische Energie auf andere – gesellschaftlich wertvolle – Ziele umzuleiten. Triebverzicht ermöglicht Kulturleistungen. Die dazu notwendigen Umweghandlungen sind Arbeit, die im Sinne Freuds nicht nur äußere kulturelle Werte schaffen, sondern zugleich der Identitätsbildung, also der inneren Ich-Entwicklung dienen.

1.1.5 Arbeit als Persönlichkeitsentfaltung

Wenn wir bedenken, dass für die meisten Menschen Arbeit und Beruf ganz wesentliche – auch zeitlich dominierende – Lebensbereiche sind, liegt die Annahme auf der Hand, dass die Arbeit den Menschen beeinflusst, vielleicht sogar prägt. Hacker (1980, S. 11) formuliert kurz und bündig: "Arbeitstätigkeiten erzeugen Produkte und verändern dabei den Menschen."

Berufskrankheiten und Unfallstatistiken belegen deutlich, dass von der Arbeit schädigende Auswirkungen auf den Menschen ausgehen können. Dieser Aspekt ist ebenso unbestritten wie trivial. Schwieriger wird die Frage nach den Beziehungen zwischen Arbeit und Persönlichkeit, wenn

- a) nicht negative, sondern positive Einflüsse und
- b) nicht körperliche, sondern psychische (z. B. kognitive) Auswirkungen

betrachtet werden. Die Analyse der körperlich schädigenden Arbeitseinflüsse stand lange Zeit im Vordergrund. Sie wird jedoch zunehmend ergänzt durch die Frage nach der persönlichkeitsförderlichen Arbeit. Es ist zwar durchaus plausibel, solche Effekte anzunehmen, allein ihr Nachweis ist problematisch. Dies liegt einerseits an definitorischen, andererseits an methodischen Schwierigkeiten. Während die Definition der körperlichen Krankheit noch einfach erscheint, wird es bei der Fassung von körperlicher Gesundheit schon schwieriger, und noch problematischer wird es dann, wenn psychische Gesundheit oder Leistungsfähigkeit präzisiert werden sollen. Die von FREUD stammende Fassung der psychischen Gesundheit als "Fähigkeit zu lieben und zu arbeiten" macht die Breite des Konzepts deutlich und erschwert damit zugleich seine präzise Erfassung und Messung. Weiterhin ist der Nachweis solcher Einflüsse methodisch an eine Längsschnittstudie geknüpft, die die Arbeitsbedingungen und die psychischen Fähigkeiten an verschiedenen Zeitpunkten erhebt, um die Veränderungen erfassen und ursächlich zuordnen zu können. Eine lediglich zeitpunktbezogene Querschnittsanalyse, die etwa belegt, dass Bauingenieure tendenziell über einen höheren IQ verfügen als Bauarbeiter, sagt nichts über die intelligenzförderliche Wirkung der Ingenieursarbeit aus, da dieses Ergebnis ebenso gut dadurch erklärlich ist, dass unterschiedlich intelligente Menschen unterschiedliche Qualifikationen und Berufe auswählen und erwerben. Dann läge ein *Selektionseffekt*, aber noch nicht der vermutete *Sozialisationseffekt* vor.

In den 70er Jahren haben Kohn und Schooler in den USA eine Reihe von Studien durchgeführt, die der Frage nachgingen, wieweit die Komplexität der Arbeit Auswirkungen auf die intellektuelle Flexibilität der Beschäftigten hat. Nachdem zunächst in Querschnittsanalysen eine deutliche Beziehung zwischen beruflicher und intellektueller Komplexität gefunden wurde, konnte in einer nachfolgenden Längsschnittstudie über einen Zeitraum von 10 Jahren (1964 bis 1974) auch Auskunft über die Ursache-Wirkungs-Beziehung gegeben werden. Kohn und Schooler (1981) haben die Befunde in einem Pfaddiagramm dargestellt, bei dem

die Pfeile die Kausalrichtungen und die zugehörigen Pfadkoeffizienten die Stärke des Einflusses (zwischen 0,00 und 1,00) angeben (siehe Abbildung 3). Die Effekte sind zwar nur schwach, aber in ihrer Stabilität durchaus beachtlich.

Kohn und Schooler kommentieren ihre Ergebnisse mit folgenden Worten:

"Wie in Abbildung (7) gezeigt wird, ist eine sehr wichtige Determinante der inhaltlichen Komplexität der Arbeitsplätze im Jahr 1974 natürlich die inhaltliche Komplexität der beruflichen Tätigkeit vor zehn Jahren; eine noch wichtigere Determinante der geistigen Beweglichkeit der Männer im Jahr 1974 ist ihre geistige Beweglichkeit in der früheren Zeit. Die Meßmodelle zeigten uns, daß beide Phänomene, insbesondere die geistige Beweglichkeit, stabil sind. Dennoch sind die wechselseitigen Einflüsse von inhaltlicher Komplexität und geistiger Beweglichkeit beträchtlich.

Der Einfluß der inhaltlichen Komplexität auf die geistige Beweglichkeit ist annähernd ein Viertel so groß wie der Einfluß des Niveaus der geistigen Beweglichkeit der Männer zehn Jahre früher. Dieser Einfluß wirkt im wesentlichen gleichzeitig: Der zurückliegende Pfad von der inhaltlichen Komplexität im Jahr 1964 zur geistigen Beweglichkeit im Jahr 1974 ist mit 0,05 statistisch nicht signifikant, wohingegen der gleichzeitige Pfad von der inhaltlichen Komplexität im Jahr 1974 bedeutender und mit 0,18 statistisch signifikant ist.

Ein Pfad von 0,18 kann unter normalen Umständen nicht als besonders auffällig bezeichnet werden; aber ein beständiger Einfluß dieser Größe auf ein so stabiles Phänomen wie die geistige Beweglichkeit ist beeindruckend; denn der kumulative Einfluß ist viel größer als der unmittelbare Einfluß zu einer gegebenen Zeit. Beständige Einflüsse, sogar kleine bis mäßige dauernde Einflüsse auf äußerst stabile Phänomene werden in der Bedeutung vergrößert. Der Einfluß der inhaltlichen Komplexität der Arbeit auf die geistige Beweglichkeit ist besonders bemerkenswert, wenn wir berücksichtigen, daß es sich um Männer handelt, die nicht unter 26 Jahre alt und mindestens seit zehn Jahren in ihrer beruflichen Laufbahn sind." (Kohn & Schooler, 1981, S. 193).

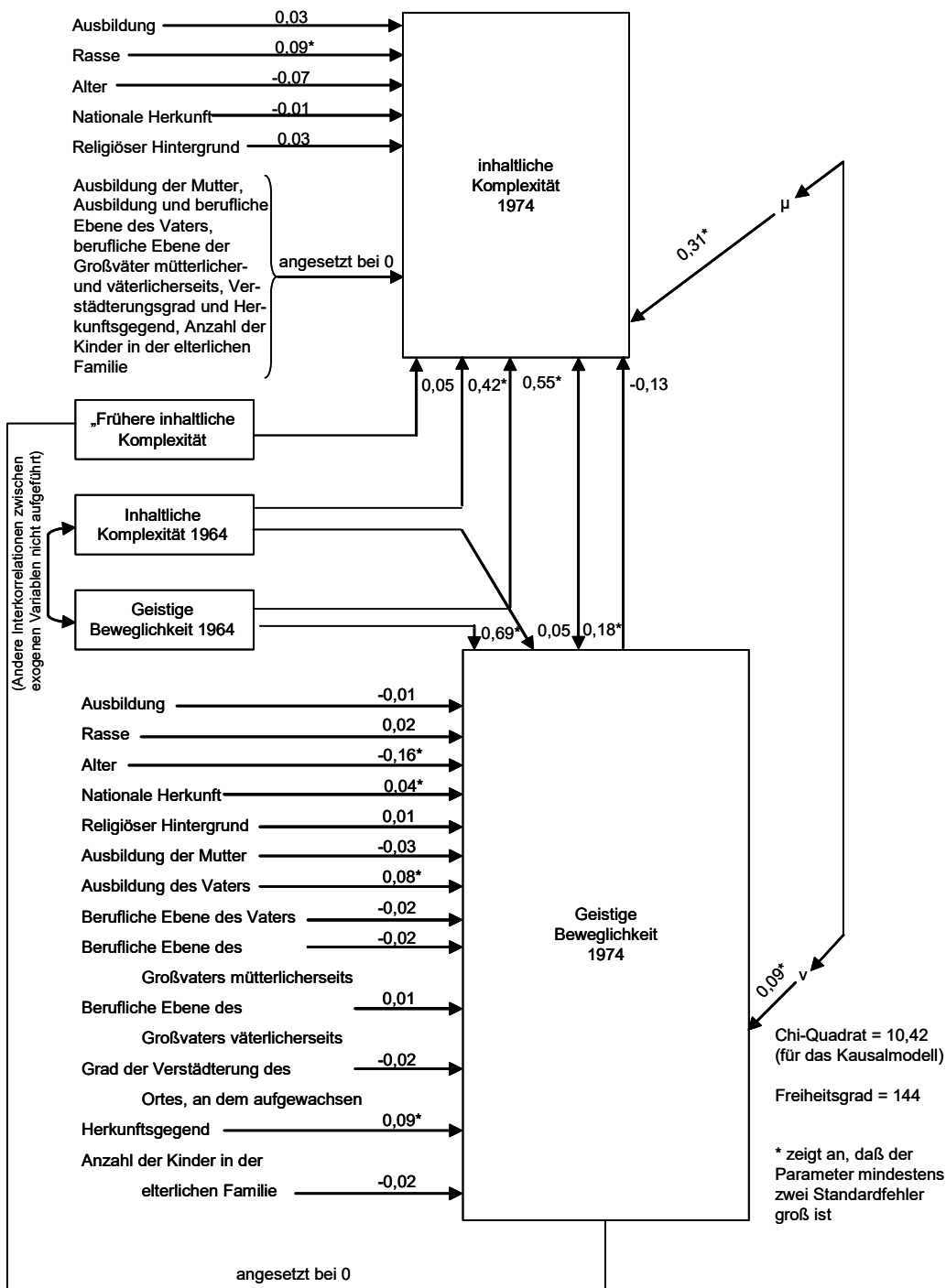


Abbildung 3: Wechselseitige Einflüsse von inhaltlicher Komplexität und geistiger Beweglichkeit: Vollmodell; die Zahlen sind standardisierte Werte (aus Kohn & Schooler, 1981, S. 189).

Abschließend sagen sie:

"Mit den Daten wird zweifelsfrei bewiesen, was bis jetzt lediglich als einleuchtende These, die durch vorläufige Beweise gestützt wurde, behauptet werden konnte: Die inhaltliche Komplexität der Arbeit der Männer beeinflusst erheblich deren geistige Beweglichkeit und wird von dieser wiederum erheblich beeinflusst." (Kohn & Schooler, 1981, S. 193)

Inzwischen sind, angeregt durch diese Befunde, eine Reihe weiterer Längsschnittstudien mit bestätigenden Ergebnissen durchgeführt worden. Ulich (2005, S. 491 ff.) sieht nach einer zusammenfassenden Betrachtung dieser Untersuchungen eine Bestätigung der von ihm und Baitsch gemachten Beobachtung:

"Ein ausreichender Spielraum für individuelle und kollektive Selbstregulation unter Einbezug der Möglichkeit, auf die eigene Arbeitssituation gestaltend Einfluß zu nehmen, scheint eine unabdingbare Voraussetzung dafür zu sein, daß eine Arbeitssituation persönlichkeitsförderliche Entwicklungsprozesse zuläßt." (Ulich & Baitsch, 1987, S. 516)

Es wäre auch sehr verwunderlich, wenn eine über Jahre ausgeübte, persönlich und sozial hoch relevante Tätigkeit keine Spuren im kognitiven System eines Menschen hinterlassen hätte - keine Lerneffekte, keine Qualifikationserweiterung und ohne Einfluss auf Einstellungen, Ziele und Wertvorstellungen. (vgl. dazu auch Ulich, 2011, Kapitel 7.5 Arbeitstätigkeit und Persönlichkeitsentwicklung S. 495-513)

1.1.6 Zusammenfassung: Arbeitsbegriff

Die bisherige Darstellung der Arbeit hat bereits die Mehrdeutigkeit des Konzepts gezeigt. Insofern sind präzise Definitionen schwierig. Die Physik und die Ökonomie tun sich da leichter, wenn sie Arbeit als Kraft x Weg bzw. als Kosten- oder Produktionsfaktor definieren.

Angesichts der Schwierigkeit auch in der Psychologie zu einer eindeutigen und obendrein einfach zu messenden Arbeits-Definition zu kommen, ist es nachvollziehbar, gleichsam den umgekehrten Weg zu wählen und einer Definition den Vorzug zu geben, die in sich den Facettenreichtum des Arbeitsbegriffes widerspiegelt wie bei Marie Jahoda (1983, S. 24), wenn sie Arbeit als das "innerste Wesen des Lebendigseins" bezeichnet. Diese „Definition“ vermeidet eine präzise fassbare Grenzziehung, gleicht diesen Nachteil aber dadurch aus, dass sie Bedeutungsfülle des Begriffs betont.

Auch Neuberger warnt vor einer verengenden Definition des Arbeitsbegriffes:

"Es ist wichtig, sich diesen Facettenreichtum ständig vor Augen zu halten, um nicht einer voreiligen Verkürzung des Untersuchungsobjektes zu verfallen und sich bei der Analyse der Arbeit z. B. allein auf den technisch-ergonomischen Aspekt zu beschränken – wie das in weiten Bereichen der sog. Arbeitswissenschaft geschieht, der es vorwiegend um Erhaltung und Nutzung der menschlichen Leistungsfähigkeit geht und für die andere Aspekte der Arbeit – wie z. B. personale, strukturelle, ideologische – allenfalls untergeordnete Bedeutung haben." (Neuberger, 1985, S. 19)

Abschließend sei eine Hoffnung zur Entwicklung der Arbeit wiedergegeben, die zwar schon vor 170 Jahren formuliert wurde, die aber noch genauso aktuell ist wie damals:



Marie Jahoda 1907-2001

"Vielleicht ist, nimmt man alles nur in allem, die Arbeitsteilung ein notwendiges Übel. Sobald die Arbeit an der äußersten Grenze der Vereinfachung angelangt ist, nimmt die Maschine den Platz des Menschen ein, und der Mensch ergreift eine andere Arbeit, eine kompliziertere, die wiederum zu vereinfachen er nun unternimmt, um auch sie wieder zu einer Aufgabe der Maschine zu machen, und so fort. Derart, daß die Maschine immer mehr in den Bereich des Handarbeitenden einbricht und daß, verfolgte man das System bis zu seinen äußersten Grenzen, die Tätigkeit des Arbeiters immer mehr zu einer intellektuellen würde. Dies Ideal paßt mir sehr; der Übergang freilich ist recht hart, da der Arbeiter, ehe die Maschinen gefunden sind, der Vereinfachung der Arbeit folgend sich selbst zur Maschine machen und die beklagenswerten Folgen eines geisttötenden Zwanges auf sich nehmen muß ... Fügen wir uns also in die Arbeitsteilung da, wo sie sich als notwendig erweist, in der Hoffnung aber, daß die Mechanik immer mehr die vereinfachten Arbeiten übernehmen wird; und fordern wir für die Arbeiter dieser Gruppen mit nicht minderem Eifer als für die Arbeiter anderer Gruppen einen Bildungsgang, der sie nicht nur vor dem Stumpfsinn bewahrt, sondern insbesondere sie dazu antreibt, nach Mitteln zu suchen, die Maschine zu beherrschen, statt selbst die beherrschte Maschine zu sein." Anthime Corbon, Arbeiter, Vizepräsident der französischen Verfassungsgebenden Versammlung von 1848; (zitiert in Friedmann, 1959, S. 1).

1.2 Was ist Organisation?

Ein großer Teil unseres Lebens ist organisiert und findet in Organisationen statt. Es ist durch Ordnungen geordnet. Wir verhalten uns regelmäßig, vorhersehbar und zweckbestimmt. Wir folgen vorgegebenen oder eigenen Ordnungen oder Erwartungen. Wir essen zu gleichen Zeiten, fahren auf der rechten Straßenseite und zahlen regelmäßig Steuern. Wir werden im Krankenhaus geboren, gehen in Kindergarten und Schule, sind Mitglied eines Vereins, einer Partei, einer Kirche, haben einen Arbeitgeber, kaufen in Geschäften ein, dienen in der Armee, haben mit Behörden und Ämtern zu tun usw. All dies regelt unser Verhalten und vermittelt Sicherheit und Orientierung, ermöglicht einerseits Ziele zu erreichen, und begrenzt uns auf der anderen Seite. Kurzum: Wir können Organisationen nicht entgehen, sie greifen in unser Leben ein und sind ein wesentlicher Teil desselben.

Organisation ist hier weitgehend mit Ordnung gleichgesetzt worden, wobei zwei Bedeutungen sichtbar werden: Etwas ist geordnet und etwas wird geordnet, Ordnung im Sinne einer Struktur und Ordnung im Sinne eines Prozesses. Diese beiden Seiten des Organisationsbegriffes werden üblicherweise als *"institutionaler"* und als *"instrumentaler"* Organisationsbegriff unterschieden (Schanz, 1992, S. 1460). In diesem Sinne bezieht sich Organisation auf planmäßig geordnete Abfolgen von Handlungen. Dem Organisationssoziologen Niklas Luhmann (1964) ist diese Fassung des Begriffs noch zu weit und er plädiert für eine engere Version, die nicht alles erfasst, was irgendwie „strukturhaft, regelhaft oder zielgerichtet ist“ und damit auch Familien, Skatrunden oder Protestdemonstrationen einschließen würde. (Kühl 2011 S. 13)

– Die folgenden Seiten sind nicht Teil der Leseprobe. –

STUDIENVERLAUFSPLAN

MASTERSTUDIENGANG „ARBEITS- UND ORGANISATIONSPSYCHOLOGIE“

PERSPEKTIVEN ERWEITERN

Modul 01 – Grundlagen der Arbeits- und Organisationspsychologie

M 1-a Psychologische Schulen und Denksysteme

M 1-b Einführung in die AO-Psychologie

M 1-c Kommunikation im Arbeitskontext

Modul 02 – Methoden und Transfer I: Grundlagen der psychologischen Forschungsmethodik

M 2-a Wissenschaftstheorie und Ethik

M 2-b Quantitative und qualitative Methoden in der AO-Psychologie

M 2-c Wissenschaftliches Arbeiten in der AO-Psychologie

Studienbereich

WISSEN VERTIEFEN – KOMPLEXITÄT VERSTEHEN

Modul 03 – Arbeitshandeln und Arbeitsmotivation

M 3-a Psychische Regulation von Arbeitstätigkeiten

M 3-b Arbeitsmotivation und Arbeitshandeln

Modul 04 – Analyse, Bewertung und Gestaltung von Arbeit

M 4-a Analyse, Bewertung und Gestaltung von Arbeit

M 4-b Arbeitszeitgestaltung

M 4-c Psychologie der Dienstleistungsarbeit

Modul 05 – Personale und strukturelle Führung

M 5-a Führung

M 5-b Personalmanagement, Steuerung und variable Vergütung

Modul 06 – Methoden und Transfer II: Schwerpunkt quantitative Methoden

M 6-a Forschungsmethoden der AO-Psychologie

Studienbereich

BETRIEBLICHE HANDLUNGSFELDER ANALYSIEREN, BEWERTEN, GESTALTEN

Modul 07 – Professionelle Beratung und Intervention im Arbeitskontext

M 7-a Konfliktgenese und Konfliktmanagement

M 7-b Coaching

Modul 08 – Betriebliches Gesundheitsmanagement

M 8-a Betriebliche Gesundheitsförderung

M 8-b Gesundheit als Unternehmensressource

M 8-c Selbst- und Stressmanagement

Modul 09 – Personalpsychologie

M 9-a Personalauswahl und Personalbeurteilung

M 9-b Personalentwicklung

M 9-c Interkulturelle Kompetenz

Modul 10 – Teamarbeit und Teamentwicklung

M 10-a Team- und Gruppenarbeit

M 10-b Teamdiagnose und Teamentwicklung

Modul 11 – Organisationsentwicklung

M 11-a Organisationsentwicklung und Change Management

M 11-b Kreativität und Innovation

M 11-c Systemische Organisationsberatung

Modul 12 – Methoden und Transfer III: Schwerpunkt qualitative Methoden

M 12-a Qualitative Methoden

Studienbereich

KOMPETENZEN ERPROBEN – PROFESSIONALITÄT ERWEITERN

Modul 13 – Datenerhebung und Auswertung

M 13-a Mitarbeiterbefragung und Survey Feedback

Modul 14 – Thesis-Modul

Modul 15 – Präsentation empirischer Forschungsergebnisse

IV

Studienbereich

Wahlpflichtbereich 3 aus 5

Auflage: WiSe 19/20

Das Werk ist urheberrechtlich geschützt. Die dadurch begründeten Rechte, insbesondere das Recht der Vervielfältigung und Verbreitung sowie der Übersetzung und des Nachdrucks, bleiben, auch bei nur auszugsweiser Verwertung, vorbehalten. Kein Teil des Werkes darf in irgendeiner Form (Druck, Fotokopie, Mikrofilm oder ein anderes Verfahren) ohne schriftliche Genehmigung der Bergischen Universität Wuppertal reproduziert oder unter Verwendung elektronischer Systeme verarbeitet, vervielfältigt oder verbreitet werden.