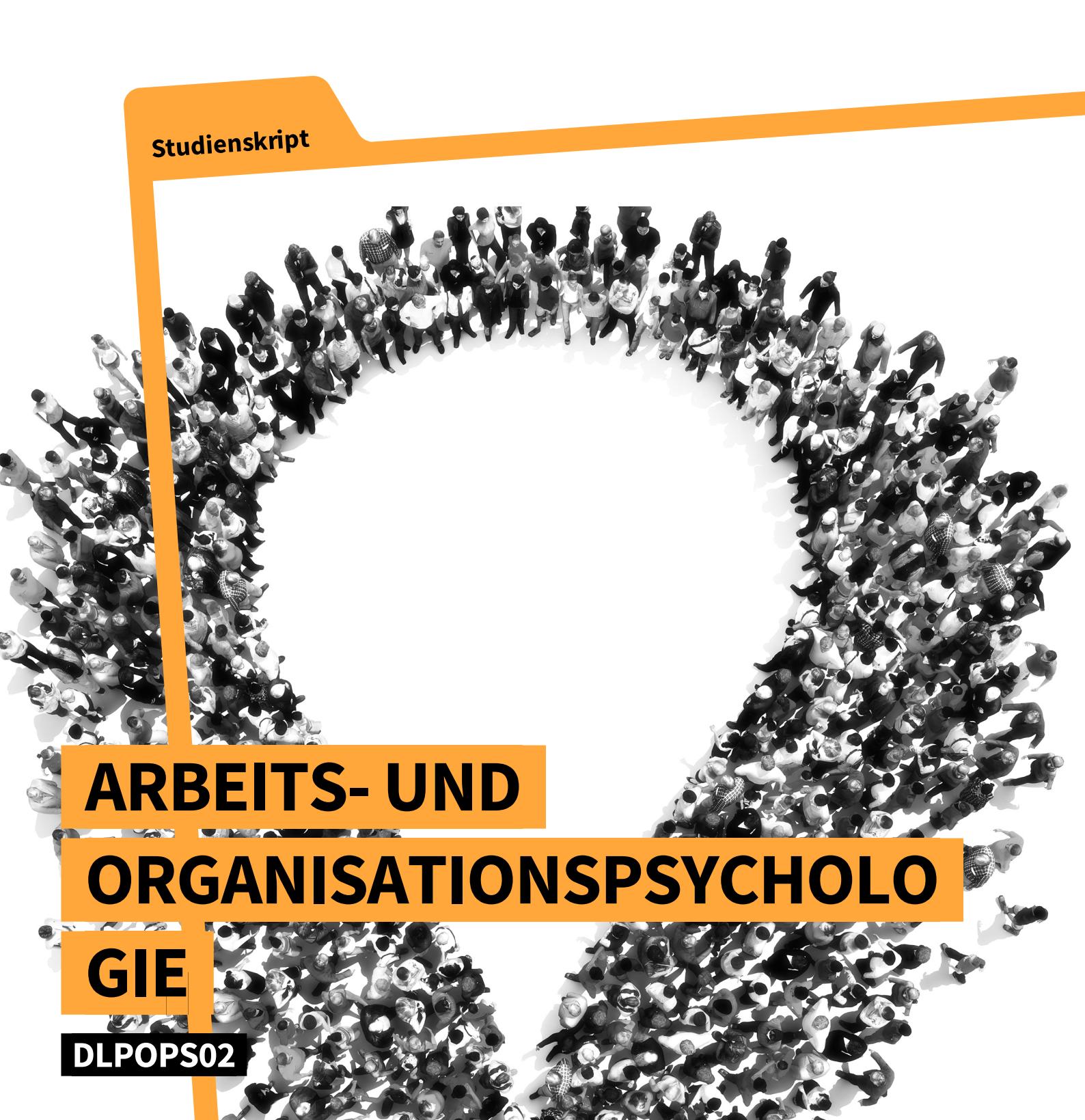


Studienskript



ARBEITS- UND ORGANISATIONSPSYCHOLO GIE

DLPOPS02

ARBEITS- UND ORGANISATIONSPSYCHOLOGIE

IMPRESSIONUM

Herausgeber:
IU Internationale Hochschule GmbH
IU International University of Applied Sciences
Juri-Gagarin-Ring 152
D-99084 Erfurt

Postanschrift:
Albert-Proeller-Straße 15-19
D-86675 Buchdorf
media@iu.org
www.iu.de

DLPOPS02
Versionsnr.: 001-2023-1215
N. N.

©2023 IU Internationale Hochschule GmbH
Dieses Lernskript ist urheberrechtlich geschützt. Alle Rechte vorbehalten.
Dieses Lernskript darf in jeglicher Form ohne vorherige schriftliche Genehmigung der
IU Internationale Hochschule GmbH (im Folgenden „IU“) nicht reproduziert und/oder
unter Verwendung elektronischer Systeme verarbeitet, vervielfältigt oder verbreitet wer-
den.
Die Autor:innen/Herausgeber:innen haben sich nach bestem Wissen und Gewissen
bemüht, die Urheber:innen und Quellen der verwendeten Abbildungen zu bestimmen.
Sollte es dennoch zu irrtümlichen Angaben gekommen sein, bitten wir um eine dement-
sprechende Nachricht.

INHALTSVERZEICHNIS

ARBEITS- UND ORGANISATIONSPSYCHOLOGIE

Einleitung

Wegweiser durch das Studienskript	6
Literaturempfehlungen	7
Übergeordnete Lernziele	9

Lektion 1

Die Arbeits- und Organisationspsychologie	11
1.1 Aufgaben und Formen der Arbeits- und Organisationspsychologie	12
1.2 Arbeit	16
1.3 Geschichte der Arbeitspsychologie	17

Lektion 2

Konzepte und Methoden der Arbeitsanalyse und -bewertung	19
2.1 Arbeitsanalysen	20
2.2 Tätigkeitsanalysen	22
2.3 Arbeitsbewertung	23

Lektion 3

Konzepte und Methoden der Arbeitsmotivation und Arbeitszufriedenheit	25
3.1 Motivationspsychologie	26
3.2 Modelle der Motivationspsychologie	28
3.3 Theorien der Arbeitszufriedenheit	34

Lektion 4

Konzepte und Methoden der Arbeits- und Arbeitsplatzgestaltung	37
4.1 Gestaltung des Arbeitsumfeldes	38
4.2 Arbeitsplatzgestaltung	39
4.3 Herausforderung der neuen Arbeitswelt	40

Lektion 5

Arbeitssicherheit und Gesundheit	43
5.1 Belastungen bei der Arbeit	44
5.2 Stress	45
5.3 Work Life Balance	46
5.4 Arbeitssicherheit	46

Lektion 6		
Grundlagen der Organisationspsychologie		49
6.1 Organisationspsychologie		50
6.2 Organisation		52
6.3 Organisation gleich Interaktion?		53
Lektion 7		
Konzepte und Methoden der Organisationsanalyse und -gestaltung		55
7.1 Aufbau und Strukturen von Organisationen		56
7.2 Organisationsdiagnose		57
7.3 Durchführung einer Organisationsdiagnose		58
Lektion 8		
Interaktion und Kommunikation in Organisationen		63
8.1 Kommunikationsmodelle		64
8.2 Gruppen und Teamarbeit		69
8.3 Teamentwicklung		70
8.4 Konflikte		72
8.5 (Personal-)Führung		76
Lektion 9		
Organisationsklima und Organisationskultur		85
9.1 Betriebs- und Organisationsklima		86
9.2 Unternehmenskultur		87
Lektion 10		
Die lernende Organisation		89
10.1 Lernende Organisation		90
10.2 Organisationsentwicklung		91
10.3 Innovationen		92
Verzeichnisse		
Literaturverzeichnis		98
Abbildungsverzeichnis		104

EINLEITUNG

HERZLICH WILLKOMMEN

WEGWEISER DURCH DAS STUDIENSKRIPT

Dieses Studienskript bildet die Grundlage Ihres Kurses. Ergänzend zum Studienskript stehen Ihnen weitere Medien aus unserer Online-Bibliothek sowie Videos zur Verfügung, mit deren Hilfe Sie sich Ihren individuellen Lern-Mix zusammenstellen können. Auf diese Weise können Sie sich den Stoff in Ihrem eigenen Tempo aneignen und dabei auf lerntypspezifische Anforderungen Rücksicht nehmen.

Die Inhalte sind nach didaktischen Kriterien in Lektionen aufgeteilt, wobei jede Lektion aus mehreren Lernzyklen besteht. Jeder Lernzyklus enthält jeweils nur einen neuen inhaltlichen Schwerpunkt. So können Sie neuen Lernstoff schnell und effektiv zu Ihrem bereits vorhandenen Wissen hinzufügen.

In der IU Learn App befinden sich am Ende eines jeden Lernzyklus die Interactive Quizzes. Mithilfe dieser Fragen können Sie eigenständig und ohne jeden Druck überprüfen, ob Sie die neuen Inhalte schon verinnerlicht haben.

Sobald Sie eine Lektion komplett bearbeitet haben, können Sie Ihr Wissen auf der Lernplattform unter Beweis stellen. Über automatisch auswertbare Fragen erhalten Sie ein direktes Feedback zu Ihren Lernfortschritten. Die Wissenskontrolle gilt als bestanden, wenn Sie mindestens 80 % der Fragen richtig beantwortet haben. Sollte das einmal nicht auf Anhieb klappen, können Sie die Tests beliebig oft wiederholen.

Wenn Sie die Wissenskontrolle für sämtliche Lektionen gemeistert haben, führen Sie bitte die abschließende Evaluierung des Kurses durch.

Die IU Internationale Hochschule ist bestrebt, in ihren Skripten eine gendersensible und inklusive Sprache zu verwenden. Wir möchten jedoch hervorheben, dass auch in den Skripten, in denen das generische Maskulinum verwendet wird, immer Frauen und Männer, Inter- und Trans-Personen gemeint sind sowie auch jene, die sich keinem Geschlecht zuordnen wollen oder können.

LITERATUREMPFEHLUNGEN

Hierbei handelt es sich um Standardwerke und vertiefende Literatur zum jeweiligen Kurs, die nicht klausurrelevant sind und nicht zwingend in den Datenbanken der Bibliothek verfügbar sein müssen. Vorhandene Titel sind mit einem Link versehen.

ALLGEMEIN

Bamberg, E./Mohr, G./Busch, C. (2012): *Arbeitspsychologie*. Hogrefe Verlag, Göttingen.

Marcus, B. (2011): *Einführung in die Arbeits- und Organisationspsychologie*. Springer VS Verlag, Wiesbaden.

Nerdinger, F. W./Blickle, G./Schaper, N. (2014): *Arbeits- und Organisationspsychologie*. 3. Auflage, Springer Verlag, Berlin.

Rosenstiel, L. von (2007): *Grundlagen der Organisationspsychologie*. 6. Auflage, Schäffer-Poeschel Verlag, Stuttgart.

Schuler, H./Moser, K. (2014): *Lehrbuch Organisationspsychologie*. 5. Auflage, Huber Verlag, Bern.

Sonntag, K./Frieling, E./Stegmaier, R. (2012): *Lehrbuch Arbeitspsychologie*. 3. Auflage, Huber Verlag, Bern.

Ulich, E. (2011): *Arbeitspsychologie*. 7. Auflage, vdf Hochschulverlag, Zürich.

LEKTION 1

k. A.

LEKTION 2

Chatterji, M./Devlin, S. (2011): *How heavy is a job?: A critical survey of job evaluation as a payment device*. Sire Discussion Paper. (Datenbank: EBSCO).

LEKTION 3

Eller, E. (2014): *Arbeitszufriedenheit, Motivation und Leistung: Eine empirische Untersuchung in einem großen, deutschen Automobilunternehmen*. Dissertation an der Universität Paderborn, S. 21–55, 64–68. (Datenbank: EBSCO).

LEKTION 4

k. A.

LEKTION 5

Beile, J./Jahnz, S. (2007): *Work-Life-Balance in der Unternehmenspraxis*. In: Sozialwissenschaften und Berufspraxis, Heft 1, S. 85–102. (Datenbank: WISO).

LEKTION 6

Köper, B./Richter, G. (2012): *Restrukturierung in Organisationen und mögliche Auswirkungen auf die Mitarbeiter*. In: Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin. (Im Internet verfügbar).

LEKTION 7

Reiß, M. (2006): *Virtuelle Unternehmen: Vom Mythos zum Modell*. In: Jahrbuch aus Lehre und Forschung der Universität Stuttgart, S. 60–76. (Datenbank: EBSCO).

LEKTION 8

Bartelt, D. (2011): *Wertschätzende, kompetente und ethische Führung: Das „Vertrauen“ der Mitarbeiter in ihre Führungskräfte*. Dissertation Universität Duisburg-Essen, S. 58–63. (Datenbank: EBSCO).

LEKTION 9

Baumgartner, M. (2006): *Die kollektive Gestaltung einer gemeinsamen Organisationswirklichkeit: Zur Diagnose von Organisationskultur anhand Mitarbeiterbefragungen und systemischer Strukturaufstellungen in einem sozial-medizinischen Unternehmen*. Dissertation ETH Zürich, Nr. 16649, S. 20–27. (Datenbank: EBSCO).

LEKTION 10

Dragusanu, G. (2006): *Wissensmanagement: Sicherung und Weitergabe des Wissens beim Stellenwechsel*. Dissertation an der LMU München, S. 9–37. (Datenbank: EBSCO).

Voegel, S. (2011): *Organisation im Wandel: Methodologische und methodische Rekonstruktion der Veränderung von Organisationen und deren Implikationen für geplante organisatorische Veränderungen*. Dissertation an der Universität St. Gallen, S. 21–55, 64–68. (Datenbank: EBSCO).

ÜBERGEORDNETE LERNZIELE

Die Zusammenarbeit von Menschen in Organisationen wird ganz entscheidend von den formellen und informellen Prozessen der Interaktion und Kommunikation determiniert. Der Kurs **Arbeits- und Organisationspsychologie** befasst sich mit den theoretischen Grundlagen, Konzepten und Methoden der Arbeits- und Organisationsgestaltung und fokussiert dabei die Auswirkungen auf das Erleben und Handeln der verschiedenen Organisationsmitglieder. In den Inhalten der Organisationspsychologie finden Sie Theorien und Methoden, um sich solchen Aufgaben zu stellen.

Der Kurs vermittelt Ihnen zunächst einen Überblick über die wichtigsten Grundlagen dieses Fachgebiets. So werden Sie sich beispielsweise mit dem Themenfeld der Arbeitsanalyse und Arbeitsbewertung, mit Modellen zur Arbeitsmotivation und Arbeitszufriedenheit sowie Methoden der Arbeits(platz)gestaltung befassen. Aufbauend auf die Themenfelder der Arbeitspsychologie werden Sie des Weiteren Kommunikations- und Interaktionsmodelle kennenlernen und sich mit den Themenfeldern Organisationsklima, Organisationskultur und der lernenden Organisation vertraut machen.

LEKTION 1

DIE ARBEITS- UND ORGANISATIONSPSYCHOLOGIE

LERNZIELE

Nach der Bearbeitung dieser Lektion werden Sie wissen, ...

- womit sich die Arbeits- und Organisationspsychologie beschäftigt.
- mit welchen Wissenschaften die Arbeits- und Organisationspsychologie eng verwoben sind.
- womit sich speziell die Arbeitspsychologie befasst.

1. DIE ARBEITS- UND ORGANISATIONSPSYCHOLOGIE

Aus der Praxis

Stellen Sie sich vor: Sie sind ein Sachbearbeiter und Ihnen wird die Möglichkeit zur Personalentwicklung in Ihrem Unternehmen geboten. Die Stelle des Teamleiters in einem anderen Team des gleichen Bereiches ist vakant und die Geschäftsführung bietet Ihnen diese Position. Wenn Sie während Ihrer Probezeit einen „guten Job“ machen, besteht eine Festanstellung als Teamleiter. Und das bedeutet neben neuen Aufgaben auch ein höheres Gehalt. Voraussetzung für die oben genannte Personalentwicklung ist das Bestehen eines Auswahlgesprächs, in dem durch eine neutrale Instanz (Personalabteilung) auch andere Kandidaten für die neue Position getestet werden. Sie entscheiden sich dafür, sich dieser Herausforderung zu stellen und willigen in das Auswahlgespräch ein. Sie werden zur Vorbereitung informiert, dass man Sie über verschiedene Dinge befragen wird. Neben fachlichen Fragen werden auch solche Fragen erfolgen, die sich mit der Organisation von Arbeit sowie Themen der Motivation und Arbeitsgestaltung befassen. Da Sie bisher keine (bewussten) Berührungs punkte mit den Themen hatten, beginnen Sie zu recherchieren und stoßen auf die Wissenschaft der Arbeits- und Organisationspsychologie. Bei dieser handelt es sich um eine praxisorientierte und zugleich theoretisch fundierte Wissenschaft, die sich mit Verhalten und Erleben in Organisationen beschäftigt. Die Arbeits- und Organisationspsychologie gibt in diesem Kontext Antworten auf Fragen,

- wie Arbeitsprozesse gestaltet werden sollten,
- wie die Motivation von Mitarbeitern beeinflusst werden kann,
- welche Faktoren Einfluss auf die Arbeit nehmen und die Arbeitsleistung beeinflussen,
- welchen Einfluss Kommunikation hat und wie diese erfolgen sollte,
- aber auch wie Prozesse in Organisationen zu gestalten sind.

Die Arbeits- und Organisationspsychologie bietet Methoden und Instrumente, menschliche Arbeitsfelder strukturell zu gestalten. Dies beinhaltet nicht nur das Zusammenwirken einzelner Teilbereiche in Organisationen und die Gestaltung von Arbeit, sondern auch Themenfelder, die den „arbeitenden Menschen“ unmittelbar selbst betreffen.

1.1 Aufgaben und Formen der Arbeits- und Organisationspsychologie

Die Psychologie ist die Wissenschaft vom Verhalten und Erleben des Menschen. Die Arbeits- und Organisationspsychologie befasst sich mit der Beschreibung und Erklärung arbeitsbezogenen Erlebens und Verhaltens von Personen in Organisationen. Bei der **Arbeits- und Organisationspsychologie** handelt es sich um eine angewandte Wissenschaft mit praktischer Relevanz. Alltagsphänomene lassen sich meist nicht allein mithilfe

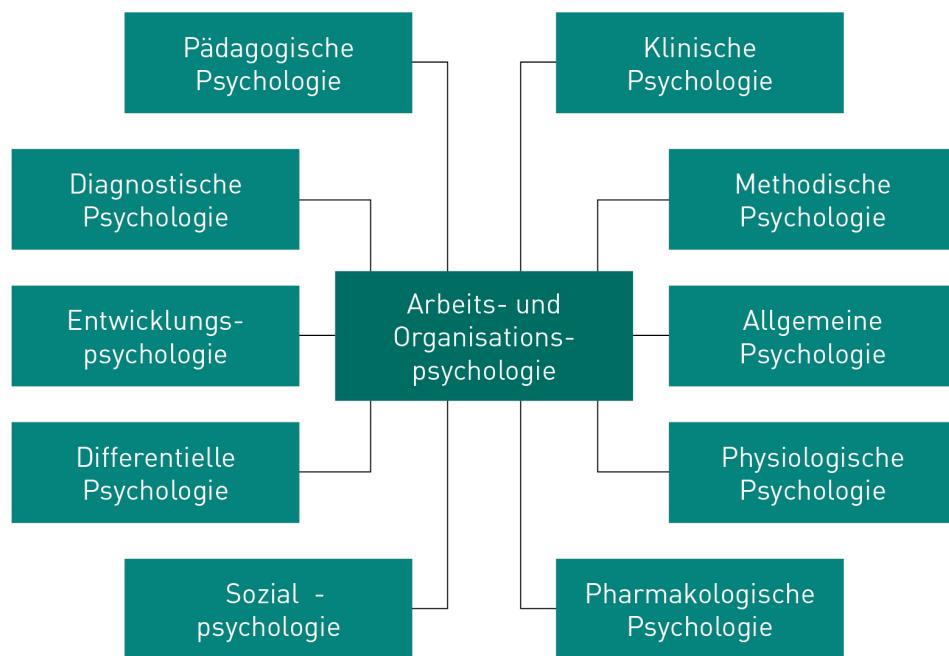
einer Disziplin beschreiben. Daher bedienen sich auch die Arbeits- und die Organisationspsychologie anderer psychologischer und nichtpsychologischer Disziplinen. Der Übergang von der Arbeits- zur Organisationspsychologie ist vom Gegenstand her fließend. Beide wissenschaftlichen Zweige setzen sich mit den Themen der

- Qualifizierung,
- Sozialisation,
- Eignungsdiagnostik,
- Arbeitsanalyse,
- Arbeitsmotivation,
- Arbeitsgestaltung,
- Gruppen- und Teamarbeit,
- Führung und des Führungsstils,
- Arbeitszufriedenheit und
- (der Reduktion von) Arbeitsbelastung(en)

auseinander.

Die Arbeits- und Organisationspsychologie nutzt als angewandte Wissenschaft hierzu die Erkenntnisse von verschiedenen Fachgebieten der Psychologie. Die nachstehende Grafik stellt dies dar:

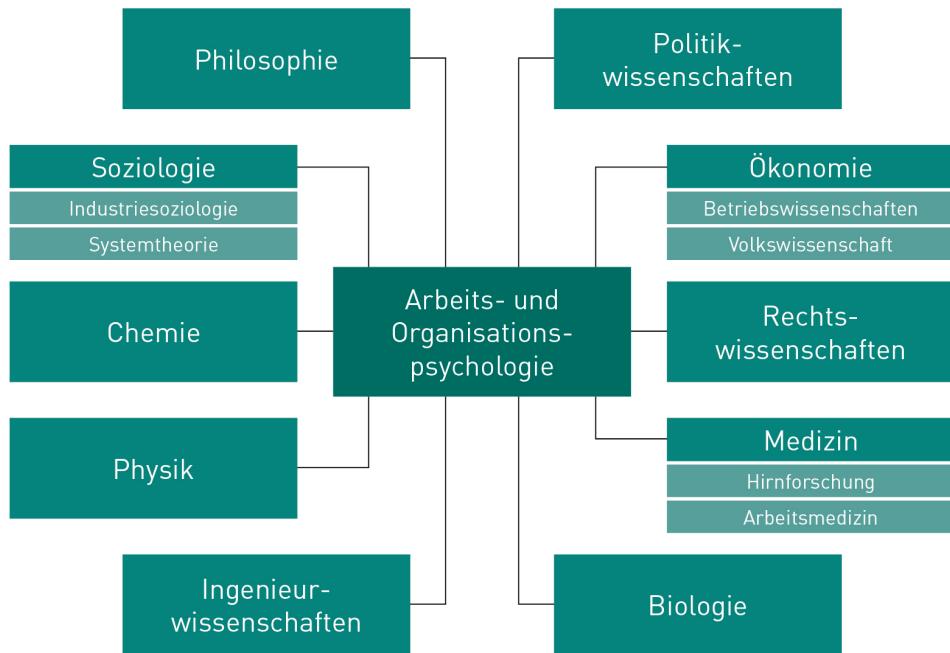
Abbildung 1: Wissen aus psychologischen Disziplinen



Quelle: Jörg Greulich, 2015.

Die Arbeits- und Organisationspsychologie bedient sich aber auch der Methoden und Theorien anderer Wissenschaften, wie z. B. der Betriebs- oder Volkswirtschaftslehre. Die Wissenschaften, zu denen die Arbeits- und Organisationspsychologie einen engen Kontakt hat, sind in nachstehender Abbildung dargestellt:

Abbildung 2: Wissen aus anderen Disziplinen



Quelle: Jörg Greulich, 2015.

Wo aber unterscheidet sich die Arbeits- von der Organisationspsychologie?



ARBEITSPSYCHOLOGIE

Die Arbeitspsychologie beschäftigt sich mit psychologischen Aspekten der Arbeit, wobei der Untersuchungsgegenstand das Erleben und Verhalten des Menschen bei der Arbeit in Abhängigkeit von Arbeitsbedingungen, Arbeitsaufgaben und den dazu erforderlichen Leistungsvoraussetzungen ist.

Zentrale Themen sind dabei theoretische Konzepte zur Beschreibung, Erklärung und Vorhersage von Arbeitshandlungen, Motivation, Wirkungen von Arbeitstätigkeiten sowie Arbeitszufriedenheit, Konzepte der Arbeitssicherheit, Formen und Gestaltungsansätze der Gruppenarbeit sowie Konzepte und Maßnahmen zur Aus- und Weiterbildung (vgl. Nerdinger/Blickle/Schaper 2011).



ORGANISATIONSPSYCHOLOGIE

Im Fokus der Organisationspsychologie hingegen steht das Erleben und Verhalten von Menschen in Organisationen sowie die Abhängigkeit des Erlebens und Verhaltens von organisationalen Rahmenbedingungen.

Der organisationspsychologische Ansatz ist zu beobachten, zu beschreiben, zu erklären, zu prognostizieren und zu verändern. Dabei werden nicht nur einseitig die Wirkungen der Organisationsgrößen auf das Verhalten der Organisationsmitglieder betrachtet, sondern auch die Wechselwirkungen, die durch den Einfluss des Individuums auf die Organisation entstehen (Nerdinger/Bickle/Schaper 2011). „Zentrale Themen und Fragestellungen der Organisationspsychologie sind theoretische Konzepte zur Beschreibung und zum Verständnis von Organisationsmerkmalen, -strukturen und -formen, Kommunikations-, Interaktions- und Sozialisationsprozesse und ihre Rolle in Organisationen, Konzepte der Führung von Mitarbeitern sowie Konzepte und Instrumente zur Diagnose und Veränderung von Organisationen“ (ebenda, S. 7).

Die Schnittmenge von Arbeits- und Organisationspsychologie liegt in Fragen wie:

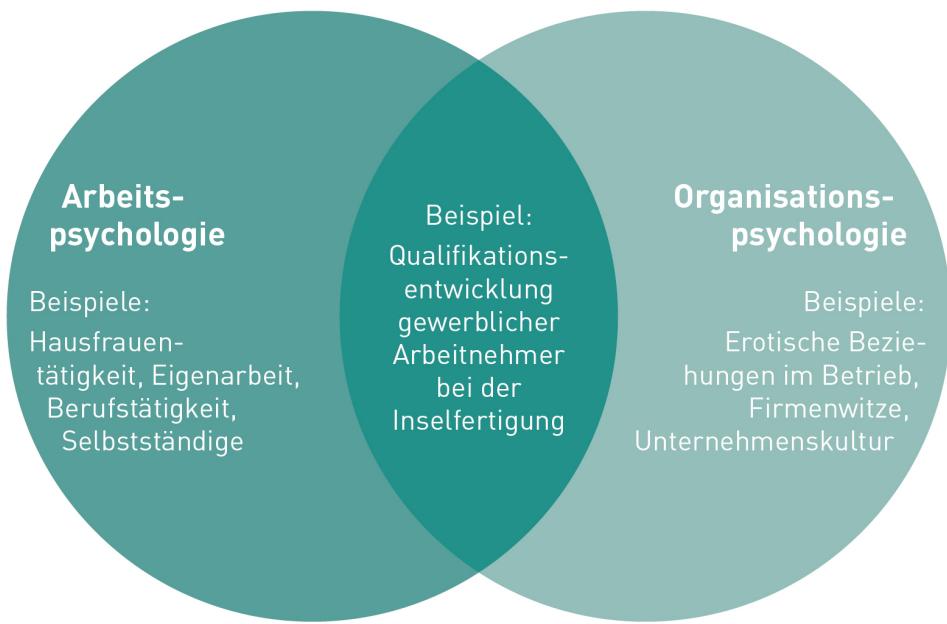
- Welche Funktionen und welchen Stellenwert nimmt Arbeit im Leben von Menschen ein?
- Welche Ansprüche richten Menschen an ihre Arbeitstätigkeit?
- Welche Belastungen und Beanspruchungen entstehen durch Arbeit?
- Wie wird mit Belastungen und Beanspruchungen umgegangen?
- Welche Folgen entstehen daraus für die betroffenen Menschen?

Zudem interessieren sich die Arbeits- sowie Organisationspsychologie dafür,

- wie Verhalten und Erleben der Organisationsmitglieder gesteuert wird,
- welche Effekte sich daraus ergeben,
- wie sich die Zugehörigkeit zu einer Organisation auf den Menschen auswirkt und
- wie der Einzelne die Organisation beeinflusst (vgl. Nerdinger/Bickle/Schaper 2011).

Nachstehende Abbildung skizziert die Zusammenhänge sowie Unterschiede und Schnittmengen der Arbeits- und Organisationspsychologie:

Abbildung 3: Die Beziehung zwischen Arbeits- und Organisationspsychologie



Quelle: von Rosenstiel 2003, S. 8.

1.2 Arbeit

Kennen Sie die „zwei Seiten“ von Arbeit? Der eine jammert: Man muss jeden Tag aufstehen, pünktlich zur Arbeit, zeitweise fallen Überstunden an und es ist schwierig, seine Freizeit mit Hobbies, Familie und sonstigen Verpflichtungen zu organisieren. Zudem denkt er auch während der Freizeit an Arbeit, hat Ideen oder wird durch etwas – zum Beispiel einen Fernsehbericht – an die Arbeit erinnert. Hat nicht jeder schon einmal den Gedanken gehabt, wie schön es wäre, mit dieser „Belastung“ nicht konfrontiert zu werden? Aber vielleicht kennen Sie auch den anderen Typ Menschen, der gerne zur Arbeit geht oder gar keine Arbeit hat. Geht es diesen Personen stets „gut“? Beklagen sie nicht auch etwas im Leben? Nehmen diese Personen – entgegen der oben beschriebenen Personengruppe – Zeit anders wahr und beklagen eher, Langeweile zu haben?

Um in der „Welt“ leben zu können, müssen sich Menschen die Welt erst durch Arbeit zugänglich machen. Arbeit ist folglich eine elementare Aktivität des Menschen und beeinflusst den Menschen stetig in den verschiedensten Bereichen. Arbeit dient der Existenzsicherung des Arbeitenden und seiner Angehörigen (vgl. von Rosenstiel 2006). Darüber hinaus beeinflusst Arbeit aber auch weitere Felder des täglichen Lebens wie z. B. das Freizeitinteresse, den sozialen Status, finanzielle Möglichkeiten und – nicht zuletzt – den Freundeskreis (vgl. von Rosenstiel 2007). Beruf und Arbeit begegnen einem stets mit zwei verschiedenen Gesichtern: einerseits als „Last ohne eigenen Wert“ (Lewin 1920, S. 11), anderseits als Möglichkeit, „dem individuellen Leben Sinn und Gewicht zu geben“ (Lewin

1920, S. 11f.). Auf der einen Seite beinhaltet der Begriff Arbeit daher die materielle Absicherung des Lebens, auf der anderen Seite Sinngebung, Selbstverwirklichung, Erweiterung des Horizonts und Kontakt mit anderen Menschen. Auch hier sei wieder auf die Ambivalenz des Begriffes verwiesen, denn Arbeit macht krank, aber auch gesund.

In den letzten Jahren haben sich die Bedingungen von Arbeit stark verändert. Prägte vor rund 200 Jahren noch die Agrarwirtschaft das Bild der (westlichen) Arbeitswelt, so hat sich dieses Bild mit den verschiedenen industriellen Revolutionen immer wieder gewandelt. Die Veränderung von Arbeits- und Organisationsmitteln bringt auch neue Arbeitsformen und Anforderungen an den Menschen. Nicht zuletzt die Entwicklung der Informations- und Kommunikationstechnologien der letzten Jahre führte zu neuen Arbeitsformen wie der Telearbeit oder Teilzeitarbeit. Dabei ist hervorzuheben, dass die körperlichen Arbeitsanforderungen im Verlauf der letzten 50 Jahre an vielen Arbeitsplätzen deutlich zurückgegangen sind. Durch die technische Entwicklung der Mikroelektronik und nicht zuletzt der Informations- und Kommunikationstechnologien haben die kognitiven Anforderungen bei der Erledigung von Arbeit erheblich zugenommen (Nerdinger/Blickle/Schaper 2011). Die zunehmende Technisierung, Globalisierung und die Entstehung eines Weltarbeitsmarktes haben nicht nur zu einer beschleunigten Veränderung der Bedeutung von Arbeit und ihrer Organisation geführt, sondern auch zu neuartigen Belastungen und Beanspruchungen.

1.3 Geschichte der Arbeitspsychologie

Die Ursprünge der Arbeitspsychologie werden in der industriellen Entwicklung zum Ende des 19. Jahrhunderts gesehen. Ausgehend von den Untersuchungen F. W. Taylors zu den Auswirkungen finanzieller Anreizsysteme sowie des Designs von Werkzeugen auf die Arbeitsleistung, entwickelte dieser das Konzept des Scientific Managements (vgl. Ulich 2011). Auf Basis der Annahme, dass es einen besten Weg zur Ausführung von Arbeitstätigkeiten gäbe, versuchte man alle überflüssigen Bewegungen beim Ausführen einer Arbeitstätigkeit zu eliminieren und die Arbeitsabläufe den Arbeitern vorzugeben. Mit der Einführung der Fließbandarbeit, die auf der Zerstückelung von Arbeitsprozessen beruhte, erhielt diese Form der Arbeitsorganisation zunächst großen Aufwind (hierzu vertiefend Staehle 1999).

In den 1930er Jahren fanden in den Hawthorne-Werken der Western Electric Company Untersuchungen statt. Hier versuchten die Forscher den Einfluss einer Verbesserung der Arbeitsbedingungen auf die Arbeitsergebnisse zu erkunden. Die Beobachtungen der Untersuchungen irritierten die Forscher zunächst, da sowohl fast jede Veränderung der Umweltbedingungen wie auch deren nachträgliche Rücknahme die Arbeitsergebnisse verbesserte (vgl. Staehle 1999; Ulich 2011). Die Forscher erklärten die unerwarteten Ergebnisse als Effekt der jeweiligen sozialen Situation, womit die Aufmerksamkeit auf die Bedeutung sozialer Beziehungen gerichtet war (siehe Ulich 2011, S. 41). Man vermutete von diesem Zeitpunkt an, dass eine Verbesserung der Leistung erreicht werden könnte, wenn man die Teamarbeit förderte (ebenda). Dies wurde zum Ausgangspunkt der sogenannten Human Relation-Bewegung, deren Ziel darin lag, die zwischenmenschlichen Beziehungen innerhalb von Arbeitsgruppen sowie zwischen Vorgesetzten und Mitarbeitern zu verbessern (ebenda), was die Entwicklung neuer sozialpsychologischer Theorien

ermöglichte (vgl. Staehle 1999). Die Arbeitspsychologie befasst sich mit dem menschlichen Erleben und Verhalten im Kontext von Arbeit. Semmer und Volpert (1999) merken an, dass die Arbeitspsychologie auf zwei Ansätzen basiert: Die erste Seite bildet die wechselseitige Anpassung von Mensch und Arbeit. Bei der Anpassung der Arbeit an den Menschen stehen im Vordergrund Arbeitsanalysen, Handlungsregulation im Tätigkeitsvollzug, Fragen der Arbeitsmotivation und -zufriedenheit, Möglichkeiten der Arbeitsgestaltung sowie Fragen der Reduktion von Belastungen. Bei der Anpassung des Menschen an die Arbeit hingegen widmet man sich den Problemen bei Qualifizierungsprozessen und der betrieblichen Sozialisation sowie Fragen der Zuordnung von Personen zu Arbeitsplätzen mithilfe der Eignungsdiagnostik.

Der zweite Strang umfasst die Bereiche der Motivation, Führung und Kommunikation. Dabei merken die beiden Autoren an, dass dieser Strang der Arbeitspsychologie sich zu einer eigenen Disziplin der Organisationspsychologie entwickelt hat (vgl. Semmer/Volpert 1999, S. 52).



ZUSAMMENFASSUNG

Die Arbeits- und Organisationspsychologie ist eine angewandte Wissenschaft mit praktischer Relevanz. Als angewandte Wissenschaft nutzt sie die Erkenntnisse verschiedener Fachgebiete der Psychologie sowie Methoden und Theorien anderer Wissenschaften. Inhaltlich befasst sich die Arbeits- und Organisationspsychologie mit der Beschreibung und Erklärung arbeitsbezogenen Erlebens und Verhaltens von Personen in Organisationen. Insbesondere die Veränderung von Arbeit, der Organisation von Arbeit und die Auswirkung auf den Menschen sind zentrale Interessen der Arbeits- und Organisationspsychologie.

LEKTION 2

KONZEPTE UND METHODEN DER ARBEITSANALYSE UND -BEWERTUNG

LERNZIELE

Nach der Bearbeitung dieser Lektion werden Sie wissen, ...

- was sich hinter dem Begriff einer Arbeitsanalyse verbirgt.
- wie bei einer Arbeitsanalyse vorgegangen werden sollte.
- was unter einer Tätigkeitsanalyse verstanden wird.
- wie eine Arbeitsbewertung erfolgt.

2. KONZEPTE UND METHODEN DER ARBEITSANALYSE UND -BEWERTUNG

Aus der Praxis

Einem Freund von Ihnen, der als stellvertretende Filialleitung in einem Supermarkt arbeitet, haben Sie von Ihrer Vorbereitung auf das Vorstellungsgespräch erzählt. Bei Ihrem nächsten Treffen klagt der Freund, dass es bei ihm im Job derzeit nicht gut läuft: Die Umsätze werden zum wiederholten Male nicht erreicht und die Abwesenheitstage im Team sind konstant hoch. Sie persönlich stellen sich die Frage, womit dies zu tun haben könnte und finden in der Literatur zur Arbeits- und Organisationspsychologie Konzepte und Methoden zu Arbeitsanalysen und Arbeitsbewertung. Mithilfe dieser Informationen versuchen Sie sich der Frage zu nähern, was die Rahmenbedingungen von Arbeitstätigkeiten sind und wie man die Einflussfaktoren und Anforderungen herausfinden kann.

2.1 Arbeitsanalysen

In der Arbeitspsychologie nimmt die Betrachtung der Wechselwirkungen von Person und (Arbeits-)Situation eine wichtige Rolle ein. **Arbeits- und Anforderungsanalysen** helfen dabei, die Anforderungen, die Arbeit an Arbeitnehmer stellt, nachzuvollziehen (Schuler 2006). Bei solchen Analysen geht es um die Erfassung von Arbeitsbedingungen und deren Rückwirkungen auf die Person. Hierzu werden Daten, Fakten und Informationen über eine Arbeit hinsichtlich eines Arbeitsplatzes mit physikalischen und sozialen Gegebenheiten, Umgebung, betrieblicher Auftrag, Materialfluss, Leistung und Eignung sowie subjektiven Empfindungen (Arbeitszufriedenheit, -motivation) und Qualifizierung etc. gesammelt, methodisch aufbereitet und im Hinblick auf Ziele interpretiert (vgl. Schaper 2011a). Dabei können zwei Perspektiven unterschieden werden: Einerseits kann eine Anpassung des Menschen an die Arbeit, andererseits eine Anpassung der Arbeit an den Menschen erfolgen (ebenda). Das Anwendungsfeld von Arbeitsanalysen erstreckt sich dabei auf die drei nachstehenden Aufgabenbereiche:

1. Analysen von Arbeitstätigkeiten und Arbeitssystemen,
2. Bewertung von Arbeitstätigkeiten und Arbeitssystemen sowie
3. Mitwirkung bei Prozessen der Neu-/Umorganisation von Arbeitstätigkeiten (Ulich 2011).

In psychologischen Arbeitsanalysen befasst man sich mit der Analyse und Bewertung von Arbeitstätigkeiten, deren Bedingungen sowie den Wechselwirkungen von Arbeitsbedingungen und Anforderungen auf ein Individuum. Hierzu werden Informationen über eine bestimmte Tätigkeit in systematischer Form erfasst und beurteilt (Schaper 2011a). Neben Arbeitsanalysen finden auch oftmals Anforderungsanalysen als arbeitsdiagnostische Methode Anwendung. Hier wird z. B. im Vorfeld von Auswahlgesprächen ermittelt, über welche Erfahrungen und Kompetenzen ein Bewerber verfügen soll (vgl. Hell 2011). In die-

sen Fällen werden Merkmale von Personen für eine bestimmte Arbeitstätigkeit identifiziert, die für die Erfüllung dieser bestimmten Tätigkeit notwendig erscheinen. Die Merkmale können in den sensomotorischen, kognitiven, sozialen und motivationalen Fähigkeiten einer Person liegen (vgl. Schaper 2011a).

Matern (1983) formuliert zwei Hauptschritte für eine psychologische Arbeitsanalyse, die in eine psychologische Auftrags- und eine psychologische Bedingungsanalyse unterschieden werden können. Das Konzept beschreibt die schrittweise Analyse von Aufträgen sowie deren Erfüllungsbedingungen.

Da für psychologische Arbeitsanalysen sowohl die personenbezogenen Auswirkungen sowie die produktbezogenen Auswirkungen von Arbeitstätigkeiten eine wichtige Rolle spielen, schlägt Ulich (2011, S. 69) ein dreistufiges Rahmenkonzept für psychologische Arbeitsanalysen vor. In einer ersten Phase erfolgt die Analyse der Auftrags- und Erfüllungsbedingungen einer Arbeitstätigkeit. Die zweite Phase umfasst eine Analyse der Arbeitstätigkeiten und der erforderlichen Regulationsvorgänge. Die dritte Phase befasst sich dann mit der Analyse der Auswirkungen von Produktionsbedingungen und Arbeitsbedingungen auf das Befinden und Erleben der Beschäftigten. Hacker und Matern (vgl. 1980, S. 38) empfehlen ein Konzept zur Analyse von Arbeitsaufträgen und Erfüllungsbedingungen in sieben Schritten:

1. Gliederung eines Produktionsprozesses in seine technologischen Abschnitte;
2. Identifizierung des Arbeitsprozesses innerhalb des Produktionsprozesses;
3. Erfassung der Möglichkeiten des Arbeiters zur Einwirkung auf den Prozess;
4. Erfassung der arbeitsbedingten Kommunikation und Kooperation;
5. Beschreibung der Grobstruktur des Arbeitsauftrages;
6. Festlegung der zeitlichen Bedingungen;
7. Erfassung wiederkehrender Arbeitsaufträge.

Gehen wir die sieben Punkte des Konzeptes nach Hacker und Matern (vgl. 1980) am Beispiel des eingangs erwähnten Problems des Freundes durch. Stellen Sie sich hierzu vor, Sie seien die stellvertretende Marktleitung und haben die Aufgabe erhalten, die Arbeitstätigkeiten im Supermarkt zu analysieren.

Im ersten Schritt schauen wir uns die anfallenden Aufgaben im Supermarkt an. Die Angestellten haben die Aufgaben, die Ware bei Lieferung anzunehmen, abzugleichen und dann die Regale zu befüllen. Zudem gibt es noch Kollegen, die für den Kassenvorgang zuständig sind.

Mit dem zweiten Schritt untersuchen Sie Konsequenzen der einzelnen Arbeiten. Sie stellen fest, dass die Ware nicht immer pünktlich geliefert wird und Kunden sich über die leeren Regale beschweren. Wenn neue Ware angeliefert wird, verfügen Sie nicht immer über das nötige Personal zum Einräumen der Ware und auch die Kassenkraft ist zu dieser Zeit stärker gefordert, da die zweite Kassenkraft zum Auffüllen benötigt wird. Wir haben uns nun einen Überblick über die Arbeitstätigkeiten im Supermarkt verschafft und diese beschrieben.

Im dritten Schritt betrachten wir nun, welche Möglichkeit der/die Arbeiter/in besitzt, auf den Prozess einzuwirken. Hier ist es von Interesse, die individuellen Fertigkeiten und Fähigkeiten zu betrachten. Kann jeder alles oder gibt es Spezialisten, die z. B. nur Kassierer.

Mit dem vierten Schritt gilt es nun, die Arbeitsteilung und Kooperation der Mitarbeiter zu beschreiben. Hier können Sie darauf achten, wie sich die Kollegen in unserem Beispiel organisieren und gegebenenfalls gegenseitig unterstützen könnten. So könnte etwa eine zweite Kassenkraft, die gerade Regale bestückt, sich entweder auf das Einräumen konzentrieren und eine zweite Kasse nur eröffnen, wenn sie dazu aufgefordert wird – oder sie behält gleichzeitig die Kasse im Blick und unterstützt die Kollegin, sobald sich eine Schlange bildet.

Wenn wir Arbeitsteilung und Kooperation erfasst haben, können wir uns dem fünften Schritt zuwenden und eine Grobstruktur der einzelnen Arbeitsaufträge formulieren. Hier geht es darum, unterschiedliche Komplexitätsgrade zu kennzeichnen und Annahmen über erforderliche Regulierungen abzuleiten. Wenn in unserem Beispiel auffällt, dass die zweite Kassenkraft nur bei Aufforderung in den Kassenbetrieb einsteigt, dann könnte aus dieser Situation eine Regel abgeleitet werden, die besagt, dass eine zweite Kassenkraft ab einer Warteschlange von sieben Personen aus eigenem Antrieb an die Kasse zur Unterstützung geht. Ähnliche Regularien könnten auch sein, dass die zweite Kasse geschlossen wird, sobald die Warteschlange abgearbeitet wurde und eine Kasse zum Kassieren ausreicht.

Zudem gilt es durch sorgfältiges Studieren der Arbeitsabläufe Möglichkeiten zu erkennen, wie (unterschiedlich) die Kollegen bei der Ausführung ihrer Arbeitstätigkeiten agieren. Es ist von entscheidendem Interesse zu erfahren, ob die subjektiven Handlungsmöglichkeiten mit den objektiven übereinstimmen: Habe ich (als stellvertretende Filialleitung) überhaupt die Möglichkeit, die zweite Kassenkraft zum Einräumen der Ware einzusetzen?

Im sechsten Schritt werden wir dann die zeitlichen Bedingungen ermitteln. Hierzu befragen wir die Kollegen und sichten uns zugängliche Dokumente. Hieraus können wir dann Voraussetzungen für die Arbeitsprozesse ableiten.

Schlussendlich erarbeiten wir uns im siebten Schritt noch ein Bild, welche Arbeitstätigkeiten wie häufig auftreten. Ware wird in unserem Beispiel jeweils dienstags, donnerstags und samstags geliefert. Bestellungen sind täglich auszuführen und so weiter. Danach folgt dann die Analyse der Tätigkeiten selbst.

2.2 Tätigkeitsanalysen

Tätigkeitsanalysen werden im Rahmen von Arbeitsanalysen angestellt. Mit ihrer Hilfe werden die Verrichtung von Arbeit sowie der Arbeitsinhalt untersucht. In Tätigkeitsanalysen werden Rahmenbedingungen, Merkmale der Tätigkeit sowie Kommunikation oder Arbeitsaufträge betrachtet und bewertet. Diese Bewertung kann zu Aussagen zur (benötigten) Kommunikationsfähigkeit, zum analytischen/strukturierten/kreativen Denken führen, oder zu Aussagen, ob Team- oder eher Einzelarbeit für eine Tätigkeit verlangt wird. Die

Verfahren für eine Tätigkeitsanalyse setzen sich aus Checklisten, Arbeitsbüchern, Gesprächen, Beobachtungen, Interviews oder Fragebögen zusammen. In unserem fiktiven Beispiel könnten wir zum Beispiel die zweite Kassenkraft interviewen und erfahren, wie diese ihre Arbeitstätigkeit wahrnimmt. So könnte die Kassenkraft die regelmäßigen Tätigkeitswechsel zwischen dem Ware einräumen und der Kassentätigkeit als sehr belastend empfinden. In den letzten Jahren wurden Tätigkeitsanalysen auch in verschiedenen Darstellungen durch die Medien vermarktet (großen Erfolg erlangte z. B. das RTL-Format „Undercover Boss“, das Teile einer Tätigkeitsanalyse dem breiten Publikum zugänglich machte).

2.3 Arbeitsbewertung

Zentrales Ziel von Arbeitsanalysen ist es, „Grundlagen zur Gestaltung und Optimierung von Arbeitstätigkeiten zu ermitteln und bereitzustellen“ (Schaper 2011a, S. 342). Dazu ist eine Interpretation und Bewertung der Analyseergebnisse erforderlich, wozu Kriterien zu Gestaltungsempfehlungen herangezogen werden müssen, die Schlussfolgerungen über die Gestaltung und Optimierung von Arbeitstätigkeiten erlauben (Schaper 2011a).

Was aber macht eine gut gestaltete Arbeitstätigkeit aus? Welche Kriterien sollte man zur Bewertung einer Arbeitstätigkeit heranziehen und auf welcher Grundlage kann entschieden werden, ob diese Kriterien erfüllt sind?

Es existiert eine Vielzahl von Ansätzen zur Formulierung von Kriterien. Hierbei handelt es sich zum Beispiel um die Ausführbarkeit einer Tätigkeit, die physische und psychische Schädigungslosigkeit oder die Zumutbarkeit. Schaper verweist diesbezüglich vor allem auf Ansätze, die versuchen, die Kriterien humaner Arbeitsgestaltung zu definieren (vgl. vertiefend Schaper 2011a). Anfänglich stand vor allem die Verrichtung mechanischer Arbeiten im Fokus einer Arbeitsbewertung. Mit dem technischen Fortschritt veränderte sich nicht nur die Arbeitstätigkeit selbst, sondern auch das Repertoire an Kriterien zur Arbeitsbewertungen. Einen umfassenden Überblick gibt Ulich (vgl. 2011, S. 141–173).



ZUSAMMENFASSUNG

Das zentrale Ziel von Arbeitsanalysen ist es, „Grundlagen zur Gestaltung und Optimierung von Arbeitstätigkeiten zu ermitteln und bereitzustellen“ (Schaper 2011a, S. 342). Es geht hierbei um die Erfassung von Arbeitsbedingungen und deren Rückwirkungen auf die Arbeitenden. Hierzu werden Daten, Fakten und Informationen über eine Arbeit gesammelt, methodisch aufbereitet und im Hinblick auf Ziele interpretiert (ebenda). Tätigkeitsanalysen werden im Rahmen von Arbeitsanalysen angestellt. Der Fokus liegt hier auf der Verrichtung einer Arbeitstätigkeit sowie deren Arbeitsinhalt. Merkmale einer Tätigkeit werden

betrachtet und bewertet. Die Bewertung kann dann zu Aussagen über (benötigte) Fähigkeiten führen, welche für die Verrichtung einer Tätigkeit notwendig erscheinen.

LEKTION 3

KONZEPTE UND METHODEN DER ARBEITSMOTIVATION UND ARBEITSZUFRIEDENHEIT

LERNZIELE

Nach der Bearbeitung dieser Lektion werden Sie wissen, ...

- was unter Arbeitsmotivation zu verstehen ist.
- welche Faktoren die Arbeitsmotivation positiv beeinflussen können.
- was unter Arbeitszufriedenheit zu verstehen ist.

3. KONZEPTE UND METHODEN DER ARBEITSMOTIVATION UND ARBEITSZUFRIEDENHEIT

Aus der Praxis

Der Tag Ihres Auswahlgesprächs nähert sich. Durch einen Arbeitskollegen wissen Sie, dass immer eine bestimmte Frage zum Einstieg in ein solches Gespräch gestellt wird: „Was hat Sie bewogen, sich für die neue Aufgabe zu bewerben?“ Diese Frage beschäftigt Sie schon eine geraume Zeit. Sie überlegen, was Sie motiviert hat, sich einer neuen Aufgabe zu stellen. Dabei sind Sie sich nicht einmal sicher, was überhaupt Motivation ist. Und zu allem Überfluss haben Sie in der Sendung „Aktenzeichen XY ... ungelöst“ einen Polizeibeamten sagen hören, dass das Motiv des Täters für seine Tat unklar gewesen sei. Wie hängen Motiv und Motivation zusammen? Sie finden in der Arbeits- und Organisationspsychologie ein Kapitel zum Thema Motivation. Hier erhalten Sie nicht nur Informationen über Motivation und Motiv(e), vielmehr können Sie der Literatur auch eine Menge Informationen entnehmen, wie es sich mit der Motivation im Kontext von Arbeit verhält und was unter Arbeitszufriedenheit verstanden wird.

3.1 Motivationspsychologie

Die Motivationspsychologie beschäftigt sich mit der Frage, warum Menschen sich in spezifischen Situationen an bestimmten Zielen orientieren. Dabei differenziert die Motivationspsychologie die Begriffe Motivation und Motiv (von Rosenstiel 2007).



MOTIVATION

Motivation ist Voraussetzung für zielorientiertes Handeln, eine leistungssteigernde Beeinflussungsstrategie (vgl. Staehle 1999).

Motivation kann unter zwei Blickwinkeln betrachtet werden: mit Blick auf den Mitarbeiter oder auf die Situation, in der dieser handelt (vgl. Heckhausen und Heckhausen 2010) und sie ergibt sich immer aus dem Zusammenspiel von Person und Situation (von Rosenstiel 2007). Nach Nerdinger (2011) handelt es sich bei Motivation um das Produkt aus individuellen Merkmalen eines Menschen, dessen Motiven und Merkmalen einer aktuell wirksamen Situation.

Wechseln wir zur Veranschaulichung in unser fiktives Eingangsbeispiel. Was reizt Sie daran, sich für Personalentwicklung zu empfehlen und sich auf ein Auswahlverfahren vorzubereiten? Ist es Geld, Verantwortung oder gar der neue Status? Motivation unterliegt verschiedenen Antriebskräften. Intrinsisch motiviert sind Menschen, die eine Sache um ihrer selbst willen vollziehen. Dem steht die extrinsische Motivation gegenüber. Von dieser wird gesprochen, wenn die Folgen einer Tätigkeit Befriedigung und Freude bringt (z. B. durch die Bezahlung im Job).

Motive bilden dabei die Grundlage für Motivation.



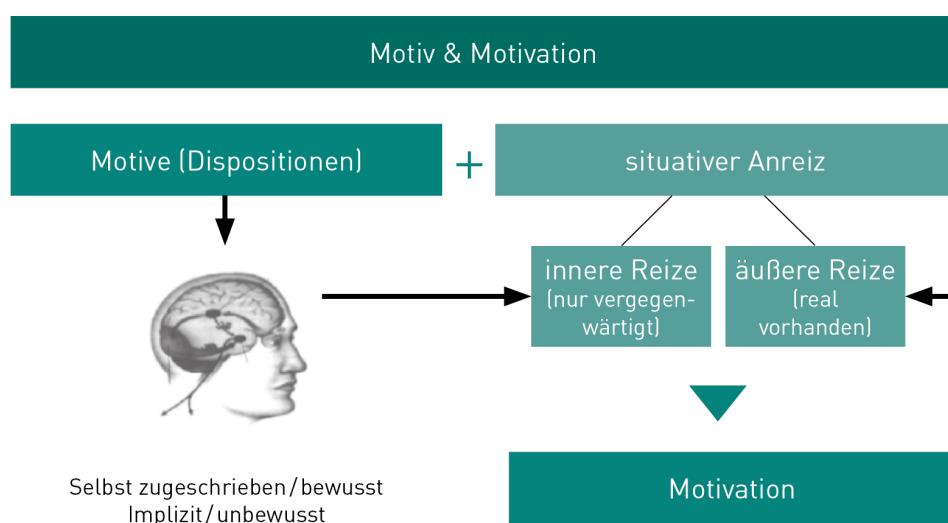
MOTIVE

Motive können angeboren, erlernt oder auch während der Sozialisation entwickelt worden sein (vgl. von Rosenstiel 2007).

Grundsätzlich wird in der Wissenschaft zwischen angeborenen Motiven, die auf physiologischen Vorgängen beruhen, und erlernten sekundären Motiven (z. B. Status, Geselligkeit, Macht) unterschieden (vgl. Staehle 1999).

Für die **Aktivierung von Motiven** sind Anreize notwendig. Diese ergeben sich aus Situationen, die auf das menschliche Handeln einwirken, wie z. B. Geld, Arbeitsinhalt, Gruppenkontakte, oder entstehen aus der Person selber (ebenda). Das Zusammenspiel zwischen Anreizen, Motiv und Motivation veranschaulicht folgende Abbildung:

Abbildung 4: Zusammenspiel zwischen Anreizen, Motiv und Motivation



Quelle: Kastner 2010a.

3.2 Modelle der Motivationspsychologie

Nachstehend stellen wir Ihnen exemplarisch einige wichtige Modelle der Motivationspsychologie vor.

Maslow: Die Bedürfnispyramide

Bei der Bedürfnispyramide nach Maslow handelt es sich um ein Modell, das in der Vergangenheit viel Aufmerksamkeit, aber auch Kritik erfuhr. Grundannahmen der Bedürfnistheorie sind fünf hierarchisch geschichtete Motive (Stufen). In der Theorie Maslows findet eine sich zeitlich verschiebende Motivstruktur statt: Zu Beginn dominiert die Befriedigung der physiologischen Motive. Unter solchen Bedürfnissen werden Schlaf, Essen oder auch Sexualität verstanden. Sind diese Bedürfnisse befriedigt, dominiert die nächste Stufe: das Bedürfnis nach Sicherheit usw. Werden die Bedürfnisse einer Stufe befriedigt, so schwächt dies den Handlungsantrieb einer solchen Stufe und der Handlungsantrieb der nächsthöheren Stufe wird aktiviert. Die Stufen 1 bis 4 werden dabei als Defizitbedürfnisse bezeichnet. Hier liegt der Handlungsantrieb in der Beseitigung eines spezifischen Defizits. Die fünfte Stufe hingegen wird als Wachstumsbedürfnis beschrieben. Hier liegt der Handlungsantrieb in dem Bedürfnis nach Selbstverwirklichung. Aufgrund der Anordnung und der Annahme, dass ein neues Bedürfnis erst zu Handlungen veranlasst, sobald eine Stufe befriedigt wurde, bezeichnet man diesen Ansatz auch als Bedürfnispyramide. Die nachstehende Grafik skizziert dies:

Abbildung 5: Bedürfnispyramide



Quelle: Maslow 1987, S.33.

Die Kritik dieses Modells richtet sich vor allem darauf, dass

- weder Bedürfnisschichtung noch -reihenfolge empirisch belegbar sind, sondern dass es im Gegenteil vielfach eindeutige Belege dafür gibt, dass gerade diese Annahmen nicht haltbar sind,
- viele Aussagen nicht zwingend erscheinen, da einfache Gegenbeispiele konstruierbar sind, und dass
- keine Berücksichtigung schichtspezifischer Sozialisationsprozesse dargestellt werden.

Dies hat dem Bekanntheitsgrad des Modells aber bis heute nichts anhaben können.

Hackman/Oldham: Arbeitsmotivation

Hackman und Oldham haben sich der Frage gewidmet, wie Motivation im Kontext von Arbeit zu erklären ist. Dabei sind sie in ihren Forschungsarbeiten zu der Erkenntnis gekommen, dass die Vielseitigkeit einer Aufgabe, deren Ganzheitlichkeit sowie die Bedeutsamkeit der Aufgabe, die eigene Autonomie bei der Bewältigung dieser Aufgaben und nicht zuletzt die Rückmeldung über die eigene Arbeitsleistung für den Arbeitenden wichtige (messbare) Merkmale für die Arbeitsmotivation darstellen. Ihre Erkenntnisse haben Hackman und Oldham in dem Job Characteristics-Modell zusammengefasst, das in nachstehender Grafik abgebildet wird:

Abbildung 6: Job Characteristics-Modell



Quelle: Hackman 1975, S. 129.

Die Grafik stellt die Beziehung zwischen Tätigkeitsmerkmalen und Auswirkungen einer Arbeitstätigkeit dar. Das Modell gründet auf der Annahme, dass drei psychologische Erlebniszustände für die Arbeitsmotivation verantwortlich sind. Um diese psychologischen Erlebniszustände hervorzurufen (Spalte 2 in der Grafik), müssen demnach bestimmte Dimensionen der Arbeit oder Tätigkeitsmerkmale erfüllt sein (Spalte 1). Auf diesem Weg entsteht dann eine hohe intrinsische Arbeitsmotivation neben verschiedenen weiteren erwünschten Folgen für die Arbeit (Spalte 3).

Der ersten Spalte des Job Characteristics-Modells können Sie die fünf wesentlichen Merkmale einer Tätigkeit entnehmen:

1. Die **Anforderungsvielfalt** beschreibt, dass Mitarbeiter gefordert werden wollen, und zwar am besten vielfältig. Eine Aufgabe sollte also nach Möglichkeit unterschiedliche Fähigkeiten erfordern. In unserem Einführungsbeispiel könnte Sie an einer neuen

Tätigkeit vor allem reizen, dass diese Ihnen mehr Abwechslung bietet und Sie nicht mehr ausschließlich Vorgänge mit immer wiederkehrenden Arbeitsabläufen ausführen müssen.

2. Unter **Ganzheitlichkeit** wird verstanden, dass Sie (in unserem Beispiel) mit Ihrer monotonen Sachbearbeitung unzufrieden sind und lieber für eine Dienstleistung in größerem Umfang verantwortlich wären. Denn dann hätte die eigene Arbeit eine größere Bedeutung.
3. Unter **Bedeutsamkeit** wird im Kontext des Modells verstanden, dass jemand, der sich der Konsequenzen seiner Tätigkeit bewusst ist, eher mit seiner Tätigkeit zufrieden ist, als jemand, der diese nicht kennt. Stellen Sie sich vor, Sie führen jeden Tag Ihre sachbearbeitende Tätigkeit durch, wissen aber nicht, was diese Tätigkeit für Ihren Arbeitgeber bedeutet. Im Gegensatz dazu: Sie erhalten wöchentlich eine Rückmeldung, welchen Anteil Ihre Arbeitsleistung an dem Unternehmenserfolg hat. Nach Hackman und Oldham können sich diese Faktoren auch gegenseitig beeinflussen.
4. **Autonomie** meint die Eigenverantwortung, mit der Mitarbeiter ihre Mittel, Wege und Teilziele wählen.
5. Die **Rückmeldung** – das kennen Sie vielleicht aus eigener Erfahrung – ist wichtig für die persönliche Motivation. Wenn Sie ihre Fehler selbst korrigieren dürfen, verbessern Sie sich mit der Zeit und entwickeln einen größeren Ehrgeiz, Fehler zu vermeiden.

Die Beachtung dieser Faktoren erleichtert die Durchführung der Arbeitsaufgabe, schützt die Gesundheit, fördert das Wohlbefinden und bildet die individuellen Fertig- und Fähigkeiten weiter aus (vgl. auch DIN EN ISO 9241).

Herzberg: Zwei-Faktoren-Theorie

Herzberg (1959) lenkte die Aufmerksamkeit auf jene Motivationsmöglichkeiten, die in der Arbeit selbst liegen. Er fand heraus, dass es Faktoren gibt, die bei den Befragten zu besonderer Zufriedenheit bzw. auch Unzufriedenheit führen. Hieraus leitete er die Erkenntnis ab, dass Zufriedenheit und Unzufriedenheit aus verschiedenen Quellen resultieren. Zum einen gibt es sogenannte Satisfier. Hierbei handelt es sich um Motivatoren (Zufriedenmacher). Sind Motivatoren nicht vorhanden, so kann dies zu zusätzlichen Unzufriedenheitsfaktoren führen. Bei dem Dissatisfier handelt es sich um Hygienefaktoren, sogenannte Unzufriedenheitsmacher. Durch die Beseitigung dieser kritischen Faktoren kann lediglich Unzufriedenheit beseitigt, nicht jedoch Motivation erzeugt werden.

In der weiteren Forschung konnten Ursachen für große Zufriedenheit identifiziert werden. Diese können demnach liegen in

- der Chance, Leistung zu erbringen und zu erleben,
- der Anerkennung,
- der interessanten und herausfordernden Arbeit,
- der Verantwortung,
- den Perspektiven zur persönlichen Entwicklung sowie
- der erlebten Forderung und dem Wachstum.

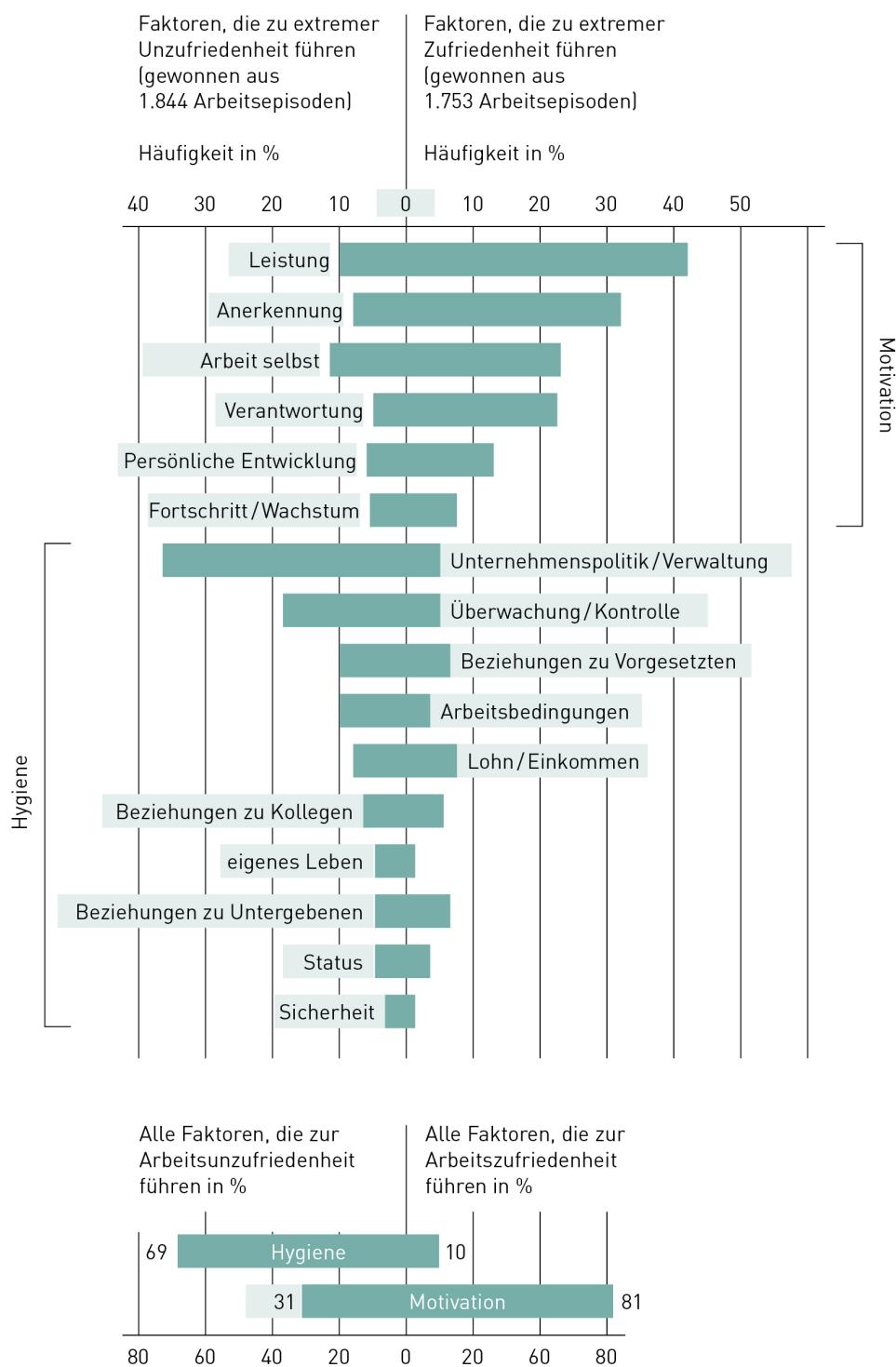
Hingegen werden nachstehende Faktoren als Auslöser für besonders große Unzufriedenheit gesehen:

- Unternehmenspolitik,
- Richtlinien und Verwaltung,
- Arbeitsbedingungen,
- zwischenmenschliche Beziehung zu Vorgesetzten und Kollegen,
- Entlohnung,
- Status,
- Sicherheit sowie
- die mit Arbeit zusammenhängenden Lebensumstände.

(für eine detaillierte Behandlung vgl. Comelli/von Rosenstiel 2009, S. 142ff.).

Nachstehendes Modell bildet die Untersuchungsergebnisse Herzbergs ab, aus dem die zuvor genannten Zusammenhänge abgeleitet wurden:

Abbildung 7: Faktoren für Zufriedenheit bzw. Unzufriedenheit bei der Arbeit



Quelle: Herzberg 1959, S. 57.

In der Grafik sind die Faktoren ausgewiesen. Der rechten Seite können Sie die Ausprägung für die Motivatoren entnehmen. Hier sind die Häufigkeiten bestimmter Faktoren aufgeführt, die zufrieden machen. Der linken Seite können Sie die Häufigkeit der Faktoren entnehmen, die unzufrieden machen. Die stärkste Ausprägung für die Hygiene weisen die Faktoren in der unteren Hälfte der Grafik links auf. Diese Faktoren können zu extremer Unzufriedenheit führen (Klammer Hygiene). In der oberen Hälfte liegen die Faktoren, die eine starke Ausprägung bei der Zufriedenheit aufweisen. Diese Faktoren führen zu extremer Zufriedenheit und werden als Motivatoren bezeichnet (Klammer Motivation).

3.3 Theorien der Arbeitszufriedenheit

Das Konzept der Arbeitszufriedenheit wurde durch die Forschungen zur Humanisierung der Arbeit bekannt. Das durch die Bundesregierung initiierte Programm „Forschung zur Humanisierung des Arbeitslebens“ (vgl. Salfer et al. 1981, S. 237) verfolgte folgende Ziele:

- Verbesserung der Arbeitsinhalte und Arbeitsbeziehung,
- Abbau von Über- und Unterbeanspruchungen,
- Erhöhung der Arbeitssicherheit,
- Verminderung negativer Wechselbeziehungen zwischen Arbeitswelt und anderen Lebensbereichen sowie
- Entwicklung einer übergreifenden Strategie der Humanisierung (Staehle 1999).

Das durch die Regierung geförderte Programm führte zu Maßnahmen, die auf Aspekte des Arbeitsvollzuges zielten. Dabei nahmen insbesondere die Erweiterung des Handlungsspielraums, die Mitbestimmung am Arbeitsplatz, räumliche Anordnungen, die soziale Kontakte erlaubten, Anlern- und Umschulungsprogramme und nicht zuletzt der Faktor Arbeitszeit entscheidende Rollen ein. Die Frage blieb aber weiter offen: Was ist unter Arbeitszufriedenheit zu verstehen? Bei Arbeitszufriedenheit handelt es sich zunächst um die Einstellung zur Arbeit. Das Konstrukt der Arbeitszufriedenheit umfasst neben der emotionalen Reaktion auf eine Arbeitstätigkeit auch die Meinung über die Arbeit sowie die Bereitschaft, sich für die Arbeitstätigkeit einzusetzen (vgl. Nerdinger 2001). Als Konzept zur Einschätzung der Zufriedenheit orientiert sich die Arbeitszufriedenheit immer an einem Bezugssystem. Bei der Orientierung ist der (jeweils) individuelle Anspruch maßgebend, was wiederum heißt, dass die Zufriedenheit durch Merkmale der Person und Situation beeinflusst wird (ebenda).



ZUSAMMENFASSUNG

Inhaltlich befasst sich die Motivationspsychologie mit der Frage, warum Menschen sich in spezifischen Situationen an bestimmten Zielen orientieren. Motivation erfolgt aus dem Zusammenspiel von Person und Situation. Motive sind von der Motivation abzugrenzen. Sie bilden die Grundlage für Motivation. Motive können angeboren, erlernt oder auch während der Sozialisation entwickelt worden sein, wobei in der Wissen-

schaft zwischen angeborenen Motiven und erlernten Motiven unterschieden wird. Für die Aktivierung von Motiven sind Anreize notwendig. Diese folgen aus Situationen, die auf das menschliche Handeln einwirken. Bei der Arbeitszufriedenheit handelt es sich um die Einstellung zur Arbeit. Neben der emotionalen Reaktion auf eine Arbeitstätigkeit beinhaltet die Arbeitszufriedenheit auch die Meinung über die Arbeit sowie die Bereitschaft, sich für eine Arbeitstätigkeit einzusetzen.

LEKTION 4

KONZEPTE UND METHODEN DER ARBEITS- UND ARBEITSPLATZGESTALTUNG

LERNZIELE

Nach der Bearbeitung dieser Lektion werden Sie wissen, ...

- welche Ziele und theoretischen Annahmen mit der Gestaltung von Arbeit verknüpft werden.
- welche Ansätze und Strategien zur Arbeitsgestaltung in der Praxis existieren.

4. KONZEPTE UND METHODEN DER ARBEITS- UND ARBEITSPLATZGESTALTUNG

Aus der Praxis

Ihr Auswahlgespräch zur Position des Teamleiters ist bereits eine Woche her. Heute haben Sie einen Termin mit der Personalabteilung; in diesem Gespräch wird man Sie über den Ausgang und die Beurteilung des Gesprächs informieren. Sie sind gespannt, und dann beglückwünscht der Personalchef Herr Müller Sie persönlich: Ihr Arbeitgeber hat sich für Sie als Teilnehmer der Personalentwicklung zum Teamleiter entschieden! Nun beschreibt Herr Müller Ihnen die Erwartungen, die an Ihre Person während der Personalentwicklungsmaßnahme gestellt werden. In den nächsten 6 Monaten werden Sie die Teamleiterin Frau Rossmann bei der Arbeit mit dem Team unterstützen. Während dieser Zeit fallen zwei Bereiche in Ihren Aufgabenbereich. Sollten Sie diese zwei Bereiche meistern, so können Sie das Team ab dem 7. Monat alleine und auf Dauer führen.

Bei dem ersten Bereich handelt es sich um die Arbeitsplatz und Arbeitsgestaltung; der zweite umfasst Gesundheit und Sicherheit.

4.1 Gestaltung des Arbeitsumfeldes

Äußere Einflüsse – seien sie physikalischer oder psychische Natur – beeinflussen die Ausführung einer Arbeitstätigkeit und die Gesundheit. Mit der Gestaltung des Arbeitsumfeldes wird versucht, die Einflüsse der Umgebung auf die Arbeit zu verbessern.

Der Bereich des **Arbeitsumfeldes** umfasst Arbeitsmittel, Arbeitsplatz sowie den Arbeitsinhalt (vgl. Schaper 2011b). Was bedeutet dies im Kontext Ihrer Aufgabe während der Personalentwicklung? Wie ist das Arbeitsumfeld Ihrer Mitarbeiter geschaffen? Verfügen die Mitarbeiter Ihres Teams über alle notwendigen Arbeitsmittel zur Erfüllung ihrer Arbeitsaufträge? Oder können Sie beispielsweise durch die Anschaffung einer neuen Software oder der Bereitstellung eines Organigramms die Arbeitsbedingungen der Kollegen verbessern? Wie sieht es mit dem Arbeitsplatz der Kollegen aus? Böte etwa die Anschaffung ergonomisch verstellbarer Bürotische eine Möglichkeit, die Arbeitsbedingungen zu verbessern? Und was wissen Sie über den Arbeitsinhalt und die Arbeitsabläufe? Ist dieser gesundheits- und persönlichkeitsförderlich mit Blick auf die Bewältigung der Arbeitsaufgaben gestaltet? Sind Komponenten der Planung, Organisation, Durchführung und Prüfung für die Erledigung der Aufgaben gegeben oder können Sie auch hier nachsteuern? Und was ist mit Ihrem sehbehinderten Mitarbeiter? Oftmals klagt dieser, dass Dokumente nicht barrierefrei, also für einen Sehbehinderten lesbar, seien. Bestünde die Möglichkeit, dass alle Dokumente barrierefrei gestaltet werden? Wenden Sie bitte einmal kurz Ihren Blick von diesem fiktiven Beispiel ab und betrachten Sie Ihre reale Arbeitserfahrung.

4.2 Arbeitsplatzgestaltung

Mit dem Programm zur Humanisierung stieg das Interesse an den psychologischen Aspekten der Arbeitsgestaltung (Schaper 2011b). Es wurden Methoden und Konzepte entwickelt, um die gestaltbaren Bedingungen von Arbeit so zu verändern, dass das Wohlbefinden und die persönliche Weiterentwicklung der Arbeitnehmer berücksichtigt werden (vgl. Schaper 2011b). Die psychologische Arbeitsgestaltung dient dazu, die Persönlichkeits- und Kompetenzentwicklung zu fördern und die Gesundheit und Leistungsfähigkeit der Mitarbeiter langfristig zu erhalten (Schaper 2011b). Hier stehen besonders die Belastungen und Beanspruchungen im Fokus, da Arbeitsbedingungen abwechslungsreich und lernförderlich gestaltet sein sollten. Dunckel und Volpert (vgl. 1997) verstehen unter Arbeitsgestaltung die systematische Veränderung technischer, organisatorischer und (oder) sozialer Arbeitsbedingungen. Ziel dieser Veränderungen ist es, die Leistungsvoraussetzungen an den Menschen so anzupassen, dass diese der Erhaltung der Gesundheit und der Entwicklung des Mitarbeiters im Rahmen effizienter und produktiver Arbeitsprozesse dienen. Für die Arbeitsgestaltung lassen sich aus arbeits- und organisationspsychologischer Sicht drei zentrale theoretische Orientierungen unterscheiden:

- Ansatz zur soziotechnischen Systemgestaltung,
- handlungs- und tätigkeitstheoretische Konzepte sowie
- motivationstheoretische Ansätze (vgl. Schaper 2011b).

Der Ansatz zur soziotechnischen Systemgestaltung befasst sich mit Wechselwirkungen zwischen technischen und sozialen Systemkomponenten eines Arbeitssystems. Dabei werden soziotechnische Systeme als offene Systeme verstanden, die in einem stetigen Austausch mit ihrer jeweiligen Umwelt stehen. Das Arbeitssystem setzt sich aus einer sozialen und einer technischen Komponente zusammen. Die soziale Komponente umfasst alle Mitarbeiter samt ihrer Qualifikationen und Bedürfnisse im Unternehmen. Die technische Komponente besteht dabei aus den technischen und räumlichen Arbeitsbedingungen (vgl. Ulich 2011). Auch die jeweilige Arbeitsaufgabe umfasst soziale und technische Komponenten. Diese werden durch die Zuweisung einer Arbeitsrolle miteinander verknüpft, was

1. die Festlegung einer Funktion im Arbeitsprozess ermöglicht und
2. erforderliche Kooperationsbeziehungen bestimmt (Ulich 2011).

Was bedeutet dies für unser fiktives Beispiel? Ihr Team besteht aus sechs Sachbearbeitern mit unterschiedlichen Ausbildungen und Erfahrungen. Sie haben diesen Job ebenfalls viele Jahre ausgeführt, kennen einige der Kollegen noch aus Ihrer Ausbildungszeit und sind nun ihr Vorgesetzter. Dies sind einige (nicht alle) soziale Komponenten. Die Arbeit der Kollegen besteht in der Bearbeitung von Dokumenten. Zur Bearbeitung werden spezielle Computerprogramme eingesetzt (technische Komponente). Jedem Mitarbeiter ist eine Rolle zugewiesen (Sachbearbeiter, stellvertretender Teamleiter), die mit bestimmten Aufgaben verbunden ist. Ihre Aufgabe als stellvertretender Teamleiter ist es, zu kontrollieren, ob die Arbeit im Team einwandfrei funktioniert (soziale Komponente) und ob z. B. alle Kollegen über das notwendige fachliche Können verfügen, die Programme zu bedienen (technische Komponente). Aus Ihren Erkenntnissen könnten Sie nun die Arbeit neu gestalten.

Handlungs- und tätigkeitstheoretische Ansätze der Arbeitsforschung sind auf die Frage fokussiert, wie Aufgaben und Tätigkeiten lern- und persönlichkeitsförderlich gestaltet werden können. Im Interesse von handlungs- und tätigkeitstheoretischen Ansätzen steht der jeweilige Arbeitsauftrag. Die grundlegende Annahme dieser Ansätze besteht darin, dass unterschiedliche Möglichkeiten bei der Arbeitsgestaltung mit verschiedenen Möglichkeiten zur Persönlichkeits- und Kompetenzentwicklung verbunden sind. Wenn Sie Ihre Arbeit (z. B. die Planung und Organisation eines Projektes) selbstbestimmt organisieren und erleben können, ist dies motivierender, als wenn Sie fremdbestimmt sind und eine monotone – vielleicht sozial isolierte Tätigkeit – (z. B. immer die gleichen Deckel auf Behälter an einem Fließband zu schrauben) ausführen. Nach Ulich (vgl. 2011) setzt sich der Handlungsspielraum aus drei Komponenten zusammen: Handlungs-, Gestaltungs- und Entscheidungsspielraum. Der Handlungsspielraum umfasst die individuelle Flexibilität bei der Ausführung einer Arbeit und setzt sich aus den objektiv vorhandenen und subjektiv wahrgenommenen Wahlmöglichkeiten zusammen, eine Arbeitsaufgabe zu bewältigen. Der Gestaltungsspielraum bezeichnet den Grad, nach dem eine Aufgabe selbstständig strukturiert und gestaltet werden kann. Für den Entscheidungsspielraum ist das Ausmaß wichtig, welches ein Arbeitnehmer besitzt, seine Arbeitsaufgaben selbst festzulegen und voneinander abzugrenzen.

Motivationstheoretische Ansätze befassen sich mit den Gestaltungsmerkmalen von Arbeitsaufgaben, welche die intrinsische Motivation und Arbeitszufriedenheit fördern.

4.3 Herausforderung der neuen Arbeitswelt

Im Laufe der Zeit haben sich die Arbeit selbst und auch ihre Bedingungen verändert. Die technischen Entwicklungen führten im Lauf der Geschichte zu veränderten Arbeitsformen. Die Entwicklung neuer Arbeitstechnologien, die fortschreitende Globalisierung und die Entstehung eines Weltarbeitsmarktes (vgl. Oelsnitz/Stein/Hahmann 2007) haben zu einer beschleunigten Veränderung der Bedeutung von Arbeit und ihrer Organisation geführt. Den jeweiligen Anforderungen mussten sich die Unternehmen anpassen. Im Zuge der fortschreitenden Entwicklung hielt die Automatisierung Einzug in die Fertigungsprozesse. Diese bewirkte, dass der Mensch sich immer weiter vom unmittelbaren Herstellungsprozess entfernte und die Bedeutung von Dienstleistungstätigkeiten stetig zunahm (Semmer/Volpert 1999). Um den neuen Bedingungen begegnen zu können, entstanden neue Arbeits- und Organisationsformen, deren Ziel eine zunehmende Flexibilisierung bestehender Strukturen ist (Reick/Kastner 2001). Die Arbeitsprozesse und Aufgaben werden zunehmend komplexer, dynamischer und vernetzter (vgl. Kastner 2003). Infolgedessen nehmen die Anforderungen an die Beschäftigten zu. Dies wiederum bewirkt einen Anstieg der Belastungen und der psychischen Beeinträchtigung. Unternehmen benötigen demnach Mitarbeiter, die über eine hervorragende Ausbildung verfügen und darüber hinaus den dynamischen und komplexen Anforderungen der neuen Arbeitswelt gewachsen sind. Denn immer größer werdende Veränderungen sind in immer kürzerer Zeit zu bewältigen (vgl. Bleicher 2011). Für die Arbeit müssen Mitarbeiter in der heutigen Zeit ständig neue

Qualifikationen und Sozialkompetenzen sowie Metakompetenzen (wie etwa Problemlösefähigkeit, Selbstmanagement, lebenslanges Lernen) erwerben, um mit den neuen Arbeitsanforderungen umgehen zu können (Kastner 2006).



ZUSAMMENFASSUNG

Ziel der Gestaltung des Arbeitsumfeldes ist es, die Leistungsvoraussetzungen an den Menschen so anzupassen, dass die Erhaltung der Gesundheit und die Entwicklung des Mitarbeiters im Rahmen effizienter und produktiver Arbeitsprozesse gewährleistet werden. Für die psychologische Arbeitsgestaltung entstanden Methoden und Instrumente, um die Persönlichkeits- und Kompetenzentwicklung zu fördern und die Gesundheit und Leistungsfähigkeit der Mitarbeiter langfristig zu erhalten. Insbesondere durch Technisierung und Globalisierung haben sich die Arbeitsbedingungen verändert. Infolgedessen haben auch die Anforderungen an die Beschäftigten zugenommen, was wiederum einen Anstieg der Belastungen und der psychischen Beeinträchtigung bewirkt.

LEKTION 5

ARBEITSSICHERHEIT UND GESUNDHEIT

LERNZIELE

Nach der Bearbeitung dieser Lektion werden Sie wissen, ...

- durch welche externen Faktoren der Mensch belastet wird.
- was unter „Stress“ verstanden wird.
- was sich hinter dem Begriff Work Life Balance verbirgt.
- was die Arbeits- und Organisationspsychologie mit Arbeitssicherheit verbindet.

5. ARBEITSSICHERHEIT UND GESUNDHEIT

Aus der Praxis

Den ersten Auftrag haben Sie in Ihrer neuen Funktion als Teamleiter zielgerichtet in Angriff genommen und aufgrund Ihres Wissens aus der Arbeits- und Organisationspsychologie bereits erste Erfolge erzielen können. Nun gilt es, sich dem zweiten Bereich zu widmen: Gesundheit und Sicherheit. In den vergangenen Jahren haben sich Arbeitsanforderungen im Unternehmen immer öfter gewandelt. Über den „Flurfunk“ haben Sie zudem immer häufiger mitbekommen, dass Teammitglieder gestresst sind. Auch haben Sie in einem Radiobericht gehört, dass Stress bei der Arbeit krank machen kann. Sie wollen sich dieses Themas annehmen und recherchieren, was eigentlich Stress ist und wie hier im Kontext von Gesundheit verfahren werden kann. Hierzu lesen Sie erneut die Literatur der Arbeits- und Organisationspsychologie.

5.1 Belastungen bei der Arbeit

Die Arbeitsbedingungen der Vergangenheit waren geprägt durch externe Faktoren wie Lärm, Staub, Gase, Gifte oder schwere, einseitige Tätigkeiten. Denken Sie hier z. B. an die Arbeit von Bauern auf den Feldern, den Bergleuten unter Tage oder den Fabrikarbeitern. Die Ergebnisse der Studien in den Hawthorne-Werken führten dazu, dass eine „effiziente Organisation und Führung ohne Beachtung der sogenannten sozialen Dimension bzw. informaler Phänomene nicht zu erzielen sind“ (Staehle 1999, S. 34). Das Interesse an der emotionalen und motivationalen Bedeutung informaler Beziehungen innerhalb festgelegter Organisationsstrukturen führte zu weiteren Experimenten. Diese prüften, ob soziale Beziehungen zu Leistung motivieren (Ulich 2011). Die Untersuchungen brachten die Erkenntnis, dass Arbeitsleistung nicht nur eine Funktion objektiver physikalischer Arbeitsbedingungen ist, sondern davon abhängt, wie Arbeiter ihre Arbeit, ihre Mitarbeiter und Vorgesetzten wahrnehmen und sich selbst behandelt fühlen (vgl. Staehle 1999). Den Untersuchungen folgten weitere interessante Beobachtungen, da bestimmte Muster der Leistungszurückhaltung und der Erwartungshaltung an das Verhalten der Vorgesetzten identifiziert werden konnten. Dies führte zu einem neuen Paradigma, in welchem der Arbeiter nicht mehr nur als Individuum, sondern als Mitglied eines komplexen und sozialen Systems verstanden wurde.

Die neuen Arbeitsbedingungen, wie z. B. die Arbeit am Computer, belasten die Arbeitnehmer weniger. Jedoch zeichnet sich die neue Arbeitswelt durch Unbeständigkeit, permanente Umwälzungen und Intransparenz aus. Durch die neuen Arbeitsformen kommt es zunehmend zu Leistungsintensivierungen, auch emotionale Stressfaktoren treten häufiger auf, hervorgerufen durch ein Ansteigen dialogischer Arbeitsanteile. Zudem werden die Grenzen zwischen Arbeit und Freizeit zunehmend fluider, was sich verstärkt auf die individuelle Regeneration und den Biorhythmus auswirkt. Dies alles fordert den Menschen zwar

nicht mehr physisch, wie oben erwähnt; jedoch hat die psychosoziale Beeinträchtigung des Menschen durch die neuen Arbeitsbedingungen rapide zugenommen. Hier wird oftmals auch der Begriff Stress genannt.

5.2 Stress

Kein Tag vergeht, in dem man nicht in irgendeiner Weise mit dem Begriff Stress konfrontiert ist: Stress im Job, in der Beziehung, Stress im Straßenverkehr ... Doch was ist Stress konkret? Jeder kennt die Situation: Man fühlt sich überfordert und ist gereizt, hektisch oder nervös. Der Körper reagiert hierauf mit einer erhöhten Anspannung. Man fühlt sich hilflos und ausgeliefert. In solchen Fällen entsteht ein Missverhältnis zwischen einem persönlichen Ziel und dem, wozu man tatsächlich in der Lage ist. Zu den Faktoren, die zu Stress führen, zählen sowohl äußere Umstände wie Lärm, Termindruck oder Konflikte als auch innere Umstände wie Überforderung oder Unzufriedenheit.

In solchen Fällen spricht man von Disstress, den Gerring und Zimbardo (2008, S. 468) als Reaktionsmuster „eines Organismus auf Stimulusereignisse, die dessen Gleichgewicht stören und dessen Fähigkeiten, die Einflüsse zu bewältigen, stark beanspruchen oder übersteigen“, beschreiben.

Dabei kann Stress negativ, aber auch positiv wirken. Man fühlt sich motiviert und wird durch eine entsprechende Situation zu körperlichen und geistigen Höchstleistungen ange спорnt. Als Reaktion werden dann „Glücksmomente“ wahrgenommen. Positiver Stress – Eustress genannt – führt zu erhöhter Aufmerksamkeit und fördert die Leistungsfähigkeit eines Menschen, ohne diesem zu schaden.

Ob bestimmte Einflussgrößen positiv oder negativ wirken, ist also vom Zusammenspiel verschiedener Faktoren abhängig. Das Konzept von Rohmert und Rutenfranz (vgl. 1975) beschreibt diese Faktoren und ihr Zusammenwirken.

Nach diesem Konzept entsteht **Stress** aus den Komponenten Belastung und Beanspruchung: Menschen werden durch Belastungen aufgrund der individuellen Persönlichkeitseigenschaften unterschiedlich in Anspruch genommen. Unter den Persönlichkeitseigenschaften werden relativ zeitstabile psychische und physische Eigenschaften einer Person verstanden.

Als Belastungen (englisch: stress) werden Faktoren außerhalb des Körpers bezeichnet, die meist physikalisch und chemisch definierbar sind (Lärm, Stäube, Temperatur, Luftfeuchte) oder psychosoziale Faktoren darstellen (Mobbing, Zeitdruck etc.). Es gibt aber auch innere Belastungen, wie etwa physische Belastungen (Muskulatur).

Je nach den individuellen Persönlichkeitseigenschaften führt Belastung zu Beanspruchung (englisch: strain), also einer unterschiedlich starken Ausschöpfung individuell unterschiedlicher Leistungsfähigkeit.

Solche als Beanspruchungen bezeichnete Wirkungen sind etwa somatisch-physiologische Erregungen (Puls, Blutdruck, Körpertemperatur, psychogalvanischer Hautreflex) oder Reaktionstendenzen wie Monotonie, Ermüdung, Sättigung, Vigilanz und Veränderungen der Befindlichkeit und Gesundheit (z. B. Burnout, chronische Ermüdung).

5.3 Work Life Balance

Im Kontext der neuen Arbeitsbedingungen gewinnt das Bedürfnis nach einem Ausgleich zwischen Arbeit und Privatleben immer mehr an Bedeutung. Hierfür ist es wichtig, ein Gleichgewicht zwischen Belastungen/Anforderungen und den eigenen Ressourcen herzustellen. Bei den eigenen Ressourcen handelt es sich um Fertig- und Fähigkeiten, die die Möglichkeit bieten, erwünschte Aktivitäten und Energien zu verstärken und einen „Return on Investment“ zu erzielen (vgl. Kastner 2004). Dabei handelt es sich bei dem Begriff Return on Investment (RoI) um eine Kennzahl, welche die Rendite einer unternehmerischen Tätigkeit darstellt. Wenn also die Veränderung der Arbeitsanforderungen zu gestressten Mitarbeitern führt, so könnte man die Ressourcen der Mitarbeiter durch geeignete Schulungen stärken, wodurch die Mitarbeiter befähigt werden, mit den Anforderungen optimiert umzugehen. Als Ergebnis dieser Optimierung wird der Faktor Stress durch die Anforderungen geringer oder entfällt im optimalen Falle völlig.

Sowohl Belastungen/Anforderungen wie auch Ressourcen sind wertfrei zu betrachten und hängen voneinander ab: Ressourcen werden zur Bewältigung der Belastungen/Anforderungen benötigt, Belastungen/Anforderungen hingegen werden benötigt, um Ressourcen aufzubauen. Demnach ist im Kontext einer gesunden Work Life Balance wichtig, sich der eigenen Ressourcen bewusst zu werden. Stellen Sie sich selbst bitte die Frage: Woher schöpfen Sie persönlich Kraft, sich den Herausforderungen des Lebens zu stellen? Es gibt Menschen, die diese Kraft aus dem Sport ziehen, aber auch Familie oder Hobbies sind geeignete Möglichkeiten, den eigenen „Akku“ wieder aufzuladen.

5.4 Arbeitssicherheit

Das Themenfeld Arbeitssicherheit umfasst grob alle Gefahren und Gefährdungen, die einem in der Arbeitswelt begegnen können (Schaper 2011a). Dies beinhaltet die Vermeidung von Unfällen durch Aufklärung und Schulung von Mitarbeitern sowie die Planung und Realisierung von Maßnahmen zur Gefahrenminimierung (vgl. Thommen/Achleitner 2009). Arbeitsunfällen wird aufgrund von Folgekosten wie Ausfallzeiten und medizinischen Behandlungskosten große gesellschaftliche wie auch betriebliche Aufmerksamkeit gewidmet. Seit Beginn der statistischen Auswertungen von Arbeitsunfällen in Deutschland im Jahre 1960 sind die Unfälle zwar stetig zurückgegangen, die verursachten Kosten sind aber immer noch erheblich für Staat, Betrieb und nicht zuletzt für den Menschen selbst (vgl. Niclas 2011; Zapf/Dormann 2001). Ausgangslage der Arbeitssicherheit ist die Identifizierung gefährlicher Situationen, in denen es zu Unfällen kommen kann. Diese betreffen

externe physikalische und chemische Rahmenbedingungen (z. B. die Handhabung von Chemikalien oder das Bedienen von Maschinen) sowie psychische Bedingungen des Individuums beim Ausführen einer Arbeitstätigkeit (vgl. Zapf/Dormann 2001).

Die Arbeits- und Organisationspsychologie hat sich mit Blick auf psychologische Faktoren in das Feld der Arbeitssicherheit und ihrer Gewährleistung einbringen können. (Schaper 2011a). Eine Möglichkeit der Reduzierung von Unfällen ist der Blick auf den Menschen selbst. Häufig sind für einen Unfall nicht technische Mängel verantwortlich, sondern organisatorische Unzulänglichkeiten oder unpassende Verhaltensweisen Arbeitender. Die psychologische Arbeitssicherheit widmet sich diesen Problemen und untersucht, warum Menschen in bestimmten Situationen sicherheitsgemäß arbeiten und in anderen sicherheitswidrig handeln (vgl. Ulich 2011). Dabei stellt die psychologische Arbeitssicherheit verschiedene Ansätze zur Verfügung. Die Personalauswahl bietet eine Möglichkeit, die Unfallhäufigkeit zu mindern, beispielsweise durch die Auswahl geeigneten Personals auf Basis der Anforderungen (Zapf/Dormann 2001). Eine andere Möglichkeit ist die zielgerichtete Qualifizierung von Mitarbeitern durch Schulungen (Zapf/Dormann 2011). Diese Schulungen fokussieren dann Verhaltensweisen, aber auch auf kognitive Prozesse. Eine dritte Option ist die Analyse von Unfallursachen. Hier empfiehlt Schaper (2011a) ein systematisches Vorgehen, das aus vier Phasen besteht. In der ersten Phase gilt es, die Gefahren zu ermitteln und zu analysieren. Aus diesen Erkenntnissen werden dann im zweiten Schritt Arbeitsschutzziele abgeleitet und definiert. Nun können in einer dritten Phase Maßnahmen und Instrumente geplant und umgesetzt werden sowie in viertens eine Evaluation der eingesetzten Maßnahmen erfolgen, sodass Aussagen über Nutzen sowie Kosten getroffen und Verbesserungen initiiert werden können.



ZUSAMMENFASSUNG

Die gegenwärtige Arbeitswelt ist durch eine Zunahme psychosozialer Beeinträchtigungen des Menschen gekennzeichnet. Sogenannter Stress – oder genauer Disstress – ist die Folge dieser Entwicklung. Stress setzt sich aus den Komponenten Belastung und Beanspruchung zusammen. Als Belastungen werden physikalische und chemische Faktoren bezeichnet, die einen Menschen individuell unterschiedlich beanspruchen können. Unter Beanspruchungen werden die Wirkungen dieser Belastungen innerhalb des Körpers verstanden. Die psychologische Arbeitssicherheit widmet sich der Aufgabe, Unfälle zu reduzieren. Sie nimmt dabei insbesondere organisatorische Unzulänglichkeiten oder unpassende Verhaltensweisen von Arbeitenden in den Blick. Als Ansätze hierfür dienen die Auswahl geeigneten Personals, die zielgerichtete Qualifizierung von Mitarbeitern und die Analyse von Unfallursachen.

LEKTION 6

GRUNDLAGEN DER ORGANISATIONSPSYCHOLOGIE

LERNZIELE

Nach der Bearbeitung dieser Lektion werden Sie wissen, ...

- mit welchen Themen sich die Organisationspsychologie befasst.
- was unter dem Begriff Organisation verstanden werden kann.
- in welchen Bereichen Ihnen die Organisationspsychologie geeignetes „Werkzeug“ zur Verfügung stellt.

6. GRUNDLAGEN DER ORGANISATIONSPSYCHOLOGIE

Aus der Praxis

Herzlichen Glückwunsch! Sie haben Ihre Personalentwicklungsmaßnahme erfolgreich abschließen können. Fortan sind Sie der alleinige Teamleiter. Um sich den vollständigen Anforderungen stellen zu können, haben Sie sich mit Ihrer Vorgängerin Frau Rossmann hierzu intensiv ausgetauscht. Frau Rossmann hat Sie bereits darauf hingewiesen, dass die Tätigkeit verschiedene Facetten umfasst. Neben den bereits durchgeführten Arbeiten werden Sie sich aber zusätzlich mit der Teamführung, dem Team als solches und der Organisation von Arbeit befassen müssen. In diesem Zusammenhang erinnern Sie sich an Ihre Vorbereitung zum Vorstellungsgespräch, bei der Sie sich auch mit der Organisationspsychologie befasst haben. Organisationspsychologie, was war das doch gleich ...

6.1 Organisationspsychologie

Die Organisationspsychologie ist ebenso wie die Arbeitspsychologie ein Teilgebiet der angewandten Psychologie. Die Organisationspsychologie beobachtet, beschreibt, erklärt und prognostiziert menschliches Verhalten und Erleben in Organisationen (vgl. Schuler/Moser 2007). Dabei werden zwei Perspektiven unterschieden. Einerseits befasst sich die Organisationspsychologie damit, wie Arbeitsplätze und Organisationsstrukturen das Verhalten, Befinden und die Zusammenarbeit von Menschen beeinflusst. Andererseits wird aber auch untersucht, wie der Mensch eine Organisation beeinflusst (vgl. Schuler 2014). Als anwendungsorientierte (Forschungs-)Disziplin befasst sich die Organisationspsychologie mit Themen wie Beanspruchung, Wissensgewinn, Mensch-Maschine-Interaktion, Angst und Sicherheit. Damit benötigt die Organisationspsychologie über die psychologischen Fächer hinaus auch Wissen aus anderen Disziplinen, z. B. den Wirtschaftswissenschaften, der Technik und Ergonomie, der Medizin, der Soziologie, den Rechtswissenschaften etc. Für die Praxis stellt die Organisationspsychologie Methoden zur Beschreibung und Bewertung von Aufgaben, Tätigkeiten und Arbeitsorganisationen. Die Ziele der Organisationspsychologie sind dabei einerseits Arbeit, Organisationen, Strukturen und Prozesse menschengerechter zu gestalten, andererseits aber auch den hohen technischen, wirtschaftlichen und sozialen Anforderungen gerecht zu werden, ohne überfordert zu sein (Schuler/Moser 2007).

Nichtsdestotrotz hat organisationspsychologisches Forschungsbemühen meist die Leistungssteigerung der Organisation und/oder die Interessen des individuellen Organisationsmitgliedes zum Ziel. Dabei können zwei verschiedene Perspektiven für Fragestellungen der Organisationspsychologie eingenommen werden:

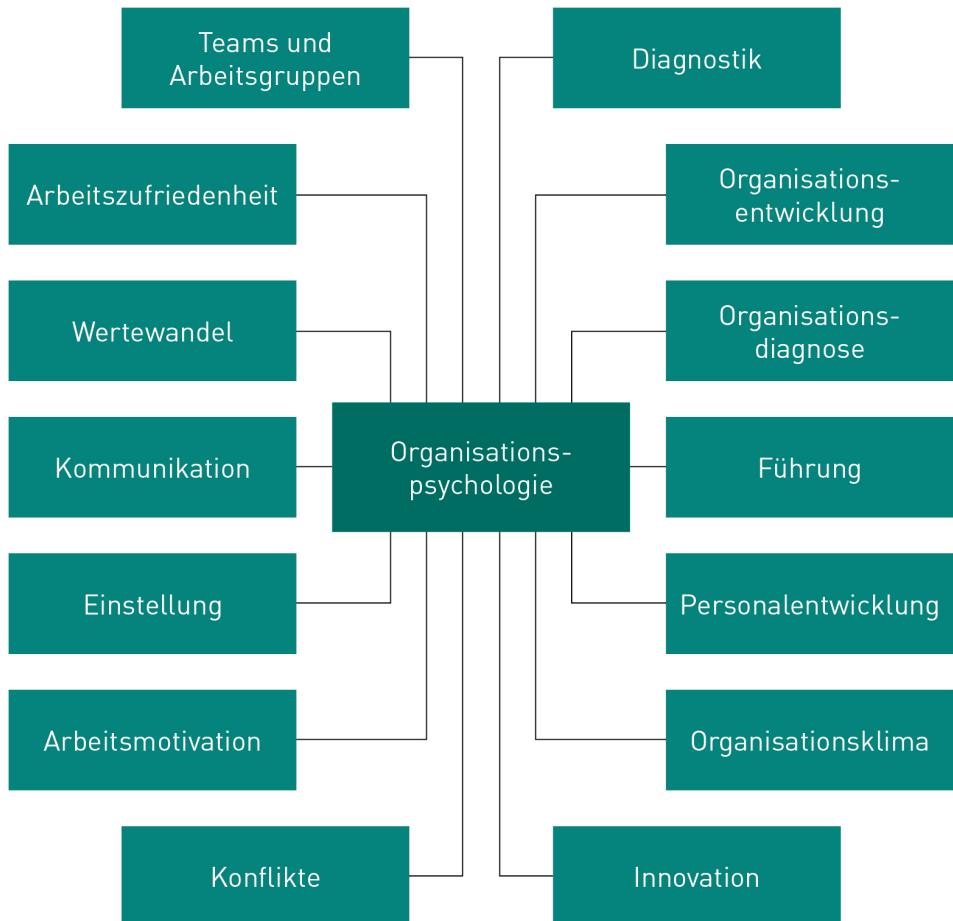
1. Auf welche Weise beeinflussen Arbeitsplätze und Organisationsstruktur das Verhalten, Befinden und Zusammenarbeit der Menschen?
2. Welchen Einfluss üben Individuen auf Organisationen und ihre Komponenten oder Subsysteme aus (vgl. von Rosenstiel 2007)?

Nach von Rosenstiel (2007) behandelt die Organisationspsychologie Phänomene unter vier Teilespekten:

- Aufgabe
- Individuum
- Gruppe
- Organisation.

Nachstehende Abbildung skizziert einen groben Überblick über die Aktionsfelder der Organisationspsychologie:

Abbildung 8: Aktionsfelder der Organisationspsychologie



Quelle: Jörg Greulich, 2015.

6.2 Organisation

Was ist unter dem Begriff Organisation zu verstehen? Der Begriff Organisation findet in unterschiedlichen Wissenschaften wie der Soziologie, den Wirtschaftswissenschaften oder eben der Psychologie Anwendung. Und er wird in unterschiedlichen Kontexten verwendet. In der Betriebswirtschaftslehre beinhaltet der Begriff Organisation einen gestalterischen, einen instrumentalen sowie einen institutionellen Aspekt (Thommen/Achleitner 2009). In der Soziologie umfasst der Begriff Organisation die Analyse von Formen, Strukturen, Prozessen sowie dem Verhalten in Organisationen (vgl. Reinhold/Samnek/Recker 2000). Die Organisationspsychologie legt den Fokus auf die Betrachtung des strukturellen Aufbaus und des funktionalen Ablaufs (vgl. von Rosenstiel 2007). Eine Handlung bezeichnet im Gegensatz dazu eine geschlossene und zeitlich gegliederte Tätigkeit (siehe Hacker 1999).

So weist jede institutionelle Organisation eine funktionale Organisation auf, die diese symbolisch darstellt: Was verbinden Sie z. B. mit der Bundeswehr, der Bundesagentur für Arbeit, der Allianz oder mit der Firma Google? Was glauben Sie, wie unterscheidet sich die jeweilige Arbeitstätigkeit in den (exemplarisch) genannten Organisationen? Sind Arbeitstätigkeiten, die Organisation der Arbeit und das Klima in den Organisationen vergleichbar oder gar identisch?

Organisationen sind zudem soziale Gebilde mit Menschen, die ihre Aktivitäten rational koordinieren, um Ziele zu erreichen. Dies erfolgt durch

- Arbeitsteilung,
- Funktionsdifferenzierung, (hierarchische) Ordnung,
- Autorität,
- Befugnis und
- Verantwortung (von Rosenstiel 2007).

Zu beachten ist, dass dem Begriff Organisation in den unterschiedlichen Wissenschaften verschiedene Ziele zugeordnet sind: Aus betriebswirtschaftlicher Sicht müssen Unternehmen so gesteuert werden, dass wirtschaftliche Ziele erreicht werden. In der volkswirtschaftlichen Annahme hingegen müssen staatliche Ziele mit Blick auf wirtschaftliche Prozesse so gesteuert werden, dass diese erreicht werden. Es gibt aber auch eine philosophische Sicht, wonach man Menschen dazu bringen sollte zu erkennen, die Inhalte ihres Verhaltens möglichst im Konsens zu bestimmen, sodass sie glücklich werden. Nicht zu vernachlässigen ist die medizinische Sicht, wonach das Verhalten von Menschen so organisiert werden soll, dass sie gesund bleiben bzw. werden. Aus soziologischer Perspektive hingegen müssen Gesellschaften so organisiert werden, dass ethisch definierte Ziele erreicht werden (z. B. Menschenrechte) und aus psychologischer Sicht schließlich muss Verhalten und Erleben so beeinflusst bzw. organisiert werden, dass Individuen und Kollektive psychisch gesund und leistungsfähig sind und Lebensqualität haben. Dabei müssen individuelle und kollektive Interessen ausbalanciert werden.

6.3 Organisation gleich Interaktion?

Organisation ist zugleich Interaktion, denn unter Interaktion wird eine zweckgerichtete soziale Beziehung verstanden, die nicht nur das Zustandekommen verbaler und nonverbaler Kommunikation ermöglicht, sondern darüber hinaus eine Form des sozialen Handelns darstellt (vgl. Staehle 1999). Im Zusammenhang mit Organisationen bedeutet dies, fortlaufende, unabhängige Handlungen zu vernünftigen Folgen zu organisieren, um so vernünftige Ergebnisse erzielen zu können (vgl. Weick 1995). Beim Organisieren handelt es sich somit um Interaktionen, die durch ineinandergreifende und wechselwirksame menschliche Handlungen geordnete Abläufe bilden. Ordnung wird dabei nicht nur bewusst erzeugt, sondern entwickelt sich. Dies erfolgt teilweise auch zufällig. Da Menschen in unterschiedlicher Ausprägung auch dazu neigen, egoistisch, eigensinnig und irrational zu handeln, zudem unterschiedlich motiviert sind, erfolgt die Fremdorganisation ihres Verhaltens durch Zwang, Belohnung und Normen (Etzioni 1964). Vorschriften, Verbote, Kontrollen und Strafen bieten eine Möglichkeit, Verhalten zu kontrollieren. Bei dieser Art des Organisierens geht es nicht um freiwillige Zusammenschlüsse, sondern um Herrschafts- und Machtverhältnisse. Sie funktionieren, solange die subjektiven Vorteile der Unterdrückten und ihre Angst vor Sanktionen größer sind, als der Wille zur Selbstbestimmung und die Fähigkeit, den Widerstand zu organisieren.

Eine weitere Möglichkeit der Fremdorganisation bietet die Organisation von Verhalten durch Anreizsysteme. Hier organisiert man im Sinne von Austauschtheorien, d. h. Organisationen entstehen durch die freiwillige Kooperation von Menschen, die ihre Arbeitsleistung, Bodenschätze, Geld oder Wissen koordinieren, um gemeinsame Ziele zu erreichen. Solche Koalitionen haben Bestand, solange die Anreize und die individuellen Beiträge ausbalanciert sind.

Der moralische Appell stellt eine weitere Möglichkeit zur Organisation von Verhalten dar. Durch Identifikationsprozesse werden emotionale Bindung, Sitten und Traditionen, Elitebewusstsein, Glauben, kulturelles Gemeinschaftserleben, gemeinsames Handeln und Erleben organisiert. Beispiele hierfür sind z. B. die Kirchen oder Unternehmen wie Apple. Diese Systeme haben Bestand, solange die subjektiven Vorteile die Nachteile überwiegen und die Angst vor Verlust der Zugehörigkeit zu diesem sozialen System („Schmore ich in der Hölle, wenn ich aus der Kirche austrete?“) größer ist als das Vertrauen in die individuelle Unabhängigkeit. In den meisten Fällen treten in der Wirklichkeit Mischungen aus diesen drei Arten des Organisierens auf.

In einer anderen Perspektive bezeichnen Organisationen den Zusammenschluss von Menschen zur Erreichung bestimmter Ziele, die hierfür eine zielgerichtete Ordnung bzw. Regelung von Aufgaben in bestimmten sozialen Gebilden (z. B. Betrieben oder gesellschaftlichen Institutionen) entwickelt haben bzw. sich dieser Ordnung unterwerfen. In dieser Perspektive dominiert der Begriff Struktur. In der Regel sind Organisationen durch bestimmte formale und zweckgerichtete Strukturen bzw. Regelsysteme gekennzeichnet, in denen festgelegt ist, was Organisationsmitglieder in welcher Situation wie zu tun haben, wer wem Anweisungen gibt und wer diese zu befolgen hat, wer über was durch wen zu informieren ist und wer in welcher Hinsicht wie zu behandeln ist. Diese Funktions-, Führungs- und Kommunikationsstrukturen weisen, je nach Zielsetzung, Größe und Selbst-

verständnis der Organisation sowie abhängig von wirtschaftlichen und kulturellen Rahmenbedingungen, unterschiedliche Aufbau- und Ablauiformen auf (vgl. Nerdinger/Blickle/Schaper 2011).



ZUSAMMENFASSUNG

Die Organisationspsychologie beobachtet, beschreibt, erklärt und prognostiziert menschliches Verhalten und Erleben in Organisationen. Unterschieden werden können zwei Perspektiven. Einerseits befasst sich die Organisationspsychologie damit, wie Arbeitsplätze und Organisationsstrukturen das Verhalten, Befinden und die Zusammenarbeit von Menschen beeinflusst. Andererseits untersucht sie, wie der Mensch eine Organisation beeinflusst. Organisation ist hier eine Form von Interaktionen, durch die ineinander greifende und wechselwirksame menschliche Handlungen zu geordneten Abläufen werden. Möglichkeiten zur Ordnung bietet die Fremdorganisation des Verhaltens durch Zwang, Belohnung und Normen. Doch auch durch Anreize oder moralische Appelle kann Ordnung erzeugt werden.

LEKTION 7

KONZEPTE UND METHODEN DER ORGANISATIONSANALYSE UND - GESTALTUNG

LERNZIELE

Nach der Bearbeitung dieser Lektion werden Sie wissen, ...

- was unter einer Organisation verstanden wird.
- was sich unter dem Begriff Organisationsdiagnose verbirgt.
- welche Akteure bei einer Organisationsdiagnose beteiligt sein können.
- welche Arbeitsschritte für eine Organisationsdiagnose durchzuführen sind.

7. KONZEPTE UND METHODEN DER ORGANISATIONSANALYSE UND - GESTALTUNG

Aus der Praxis

In Ihrer Tätigkeit als Teamleiter wollen Sie einen umfassenden Eindruck der Tätigkeit Ihres Teams erhalten. Warum werden einige Ziele erreicht, warum andere wiederum nicht? Weshalb klappt die Zusammenarbeit mit einigen anderen Teams sehr gut, in anderen Fällen jedoch nicht? Sie haben in den letzten Tagen erfahren, dass derzeit ein renommiertes Beratungsunternehmen im Hause seine Tätigkeit aufnimmt, mit dem Ziel von Verbesserungen. Woher jedoch weiß man, welches die Stellschrauben für eine Optimierung sind? In Ihrer Literatur zur Organisationspsychologie werden Sie fündig: Sie erfahren, dass Organisationsdiagnosen dazu dienen, Probleme und Fehlentwicklungen innerhalb einer Organisation zu identifizieren und Veränderungsbedarf zu erkennen. Aus diesem Wissen werden spezifische Maßnahmen zur Behebung der festgestellten Mängel entwickelt. Sie erkennen für sich, dass Ihnen eine Organisationsdiagnose die Möglichkeit bietet, Antworten auf die eingangs gestellten Fragen zu erhalten.

7.1 Aufbau und Strukturen von Organisationen



ORGANISATION

Organisationen sind soziale Gebilde, die bestimmte Ziele verfolgen. Eine Organisation ist

- ein gegenüber ihrer Umwelt offenes System,
- das zeitlich dauernd existiert,
- spezifische Ziele verfolgt,
- sich aus Individuen bzw. Gruppen zusammensetzt und
- eine bestimmte Struktur aufweist, die meist durch Arbeitsteilung und eine Hierarchie von Verantwortung gekennzeichnet ist (vgl. von Rosenstiel 2007).

Unter „organisieren“ kann das Zusammenfügen fortlaufender und unabhängiger Handlungen zu sinnvollen Folgen verstanden werden, sodass vernünftige Ergebnisse erzielt werden können (vgl. Weick 1995).

Organisationen können aus unterschiedlichen Blickwinkeln betrachtet werden. Entsprechend gibt es eine Vielzahl an Metaphern, die für Organisation verwendet werden. Diese Metaphern haben jeweils einen anderen Schwerpunkt und sind unterschiedlich gewichtet. Bei den gängigsten Bildern handelt es sich um:

- Maschinenmetapher (Bürokratie, Taylorismus),
- Bedürfnismetapher (Maslow, Arbeitsmotivation, Arbeitszufriedenheit, Führung, Partizipation, Gruppendynamik),
- Politikmetapher (Mikropolitik, Interessenkonflikte, Herrschafts- und Verteilungsproblem als zentrale Themen),
- Organismusmetapher (Die Organisation wird als offenes System betrachtet. Sie steht im ständigen Austausch mit ihrer Umwelt und bewahrt dabei trotz ständiger Umweltveränderungen ihre Eigenart).

Die unterschiedlichen Metaphern sowie ihre detaillierte Beschreibung können der Ausarbeitung Morgans (2008) sowie Scholl (1993) entnommen werden. An dieser Stelle gilt es noch zu erwähnen, dass systemtheoretische Überlegungen (wechselseitige Anpassung von technischen und sozialen Gebilden, die auf differenzielle Ziele hin operieren) bei dem Begriff Organisation berücksichtigt werden. Systemisches Denken erfolgt in einer Art Netzwerk. Es wird angenommen, dass das Handeln eines Individuums, einer Gruppe oder die Einführung neuer technischer Gegebenheiten Auswirkungen auf die Umwelt hat. Systemtheoretische Überlegungen bieten lösungsorientierte Ansätze: Probleme werden nicht als Störung angesehen, sondern haben stets eine Ursache, die im „Netzwerk“ zu analysieren und lösen sind (Foerster/Schmidt/Köck 2006).

7.2 Organisationsdiagnose

Bei Organisationsdiagnosen handelt es sich um Diagnosen des Ist-Zustandes einer Organisation zum Zweck der Organisationsentwicklung. Dieser Begriff wird als Sammelbegriff für diagnostische, intervenierende wie auch präventive Maßnahmen für die Schaffung sinnvoller Strukturen und Verhaltensänderungen in Organisationen und ihrer Vernetzung mit ihrer jeweiligen Umwelt verwendet (vgl. Kastner 1990).

Organisationsdiagnosen dienen der Diagnose vom Erleben und Verhalten in Organisationen sowie der Beschreibung von Regelhaftigkeit im Erleben und Verhalten sowie von Interaktionen (hierzu Nerdinger 2011).

Auch die Gegenstände von Organisationsdiagnosen sind unterschiedlich. Analysiert werden insbesondere:

- das Individuum und die Arbeitstätigkeit;
- Gruppen;
- die Abteilung;
- die Gesamtorganisation/Organisationsstruktur.

Ziel einer Organisationsdiagnose ist es, unsichtbare Dinge (z. B. Konflikte) aufzudecken. Dabei können drei Gruppen von Interessenten an Organisationsdiagnosen festgehalten werden:

1. Organisationsmitglieder,
2. externe, an der Organisation interessierte Parteien oder
3. Wissenschaftler.

Die Aufgabe und Anwendung von Organisationsdiagnosen in erstgenanntem Falle liegt für Organisationsmitglieder in der Unterstützung von Arbeitsplatzentscheidungen, der Verbesserung des Managements des Personalwesens, der Vorbereitung und Begleitung organisationaler Veränderungen sowie der Programmevaluation und der Unterstützung bei der Verteilung organisationaler Ressourcen.

Externen Parteien hingegen dienen Organisationsdiagnosen als Grundlage:

- für Investitionsentscheidungen,
- für ein Berichtswesen über den Zustand von Arbeitsbedingungen, Gesundheit am Arbeitsplatz, Unfallgefahr, Qualität der Arbeit sowie
- zur Einstellung der Arbeit.

Wissenschaftler nutzen Organisationsdiagnosen bei der Entwicklung von Organisations-theorien (vgl. Büssing 1993; Nerdinger 2011).

Die konzeptionellen Schwerpunkte von Organisationsdiagnosen können grob in drei Bereiche differenziert werden (vgl. Büssing 1993):

1. Die Diagnose von Veränderungen organisationaler Sachverhalte. Hierbei handelt es sich um einen mehrstufigen Vorgang, in dem mithilfe diagnostischer Methoden Veränderungen festgestellt werden sollen.
2. Die Diagnose von sozialen Handlungsvollzügen, von sozialer Interaktion und Kommunikation in Organisationen ist als zweiter Bereich zu nennen. In diesem Kontext werden organisationale Phänomene diagnostiziert.
3. Die Diagnose von Wechselwirkungen zwischen Strukturmerkmalen, situativen Bedingungen sowie dem Erleben und Verhalten in Organisationen.

7.3 Durchführung einer Organisationsdiagnose

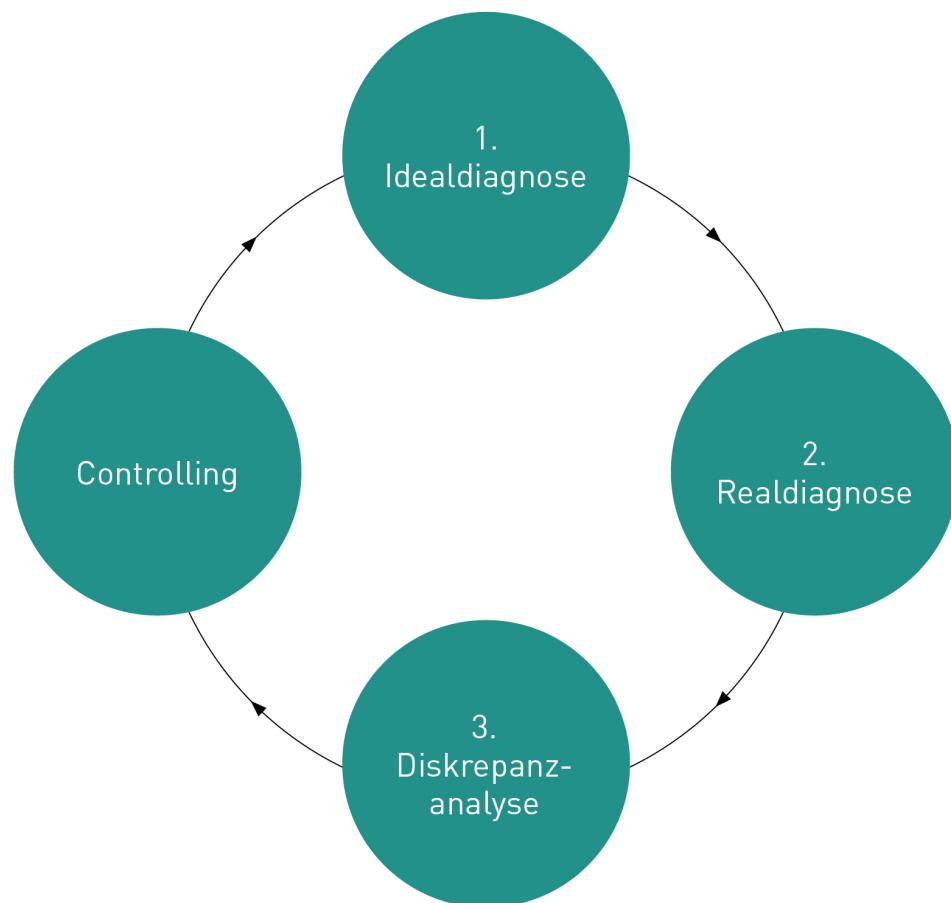
Organisationsdiagnosen bedürfen einer konkreten Fragestellung, auf die eine Diagnose hin ausgerichtet wird (Nerdinger 2011). Eine Organisationsdiagnose kann durch unterschiedliche Methoden erfolgen. Bei den gängigsten Methoden handelt es sich um die Erhebung von Daten durch Beobachten, schriftlicher oder mündlicher Befragung sowie der

Sichtung von Dokumenten. Im Anschluss gilt es, die gesammelten Daten zu verarbeiten und auszuwerten. Erst dies macht eine Urteilsbildung möglich (vgl. Büsing 1993). Laut Nerdinger (vgl. 2011) wird eine Organisationsdiagnose in folgenden Phasen durchgeführt:

1. **Einführungsphase**, in der grundlegende Fragen wie nach den Zielen, der Unterstützung oder Ressourcen zu klären sind.
2. **Erkundungsphase**, in welcher ein grober Überblick geschaffen wird.
3. **Planungsphase**, in der ein geeignetes Erhebungsinstrument entwickelt wird.
4. **Durchführungsphase**, in der die Hauptuntersuchung mittels geeigneter Instrumente /Methoden erfolgt.
5. **Datenverarbeitung**.
6. **Datenaufbereitung** und Interpretation.
7. **Präsentation** der Ergebnisse.

Kastners (1998) „Systemverträgliche Organisations-Entwicklung“ (SOE) bietet eine anschauliche Möglichkeit, sich dem Thema Organisationsdiagnose zu nähern:

Abbildung 9: Prozess einer Organisationsdiagnose auf Basis der SOE



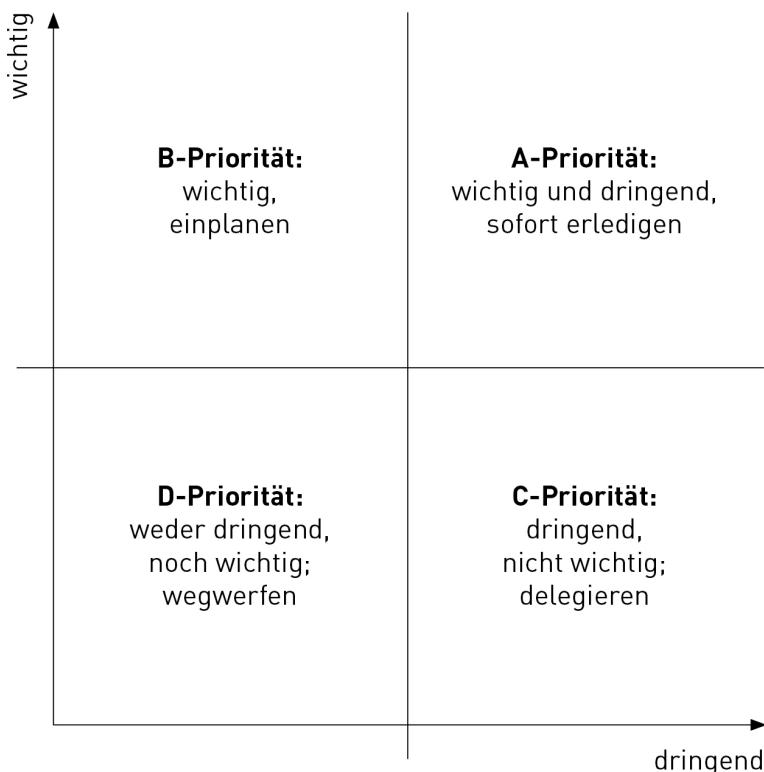
Quelle: Jörg Greulich, 2015.

In der SOE werden aufeinander aufbauend alle sinnvollen Schritte zur Verhaltensoptimierung sozialer Systeme und Organisationen und Verhaltensoptimierung von Individuen systematisch dargestellt. Kastner legt durch seinen Kreislauf der SOE so auch eine Vorgehensweise der (systemischen) Organisationsdiagnose vor. Diese werden in den ersten drei Schritten sowie unter der Hilfestellung des Controllings klar beschrieben:

Zunächst findet mithilfe einer Idealdiagnose die Entwicklung eines Organisationszielsystems als Vielhirnproblem – durch intensive Kommunikationsprozesse – statt. Hierbei gilt es, die verschiedenen Systemsichten zu beachten und heterogene Meinungen einzufordern. Es schließt sich die Entwicklung eines Zielsystems an, welches als kognitive Landkarte zur Orientierung und Optimierung des jeweiligen Systems dient.

Im zweiten Schritt findet die Realdiagnose statt. Auf Basis der vorherigen Idealdiagnose werden sogenannte **blinde Flecken** zunächst eliminiert, Schulzuweisungen entfallen und gemäß dem Motto „Ähnlichkeit macht sympathisch“ die Gruppenarbeit gefördert. Bei der eigentlichen Realdiagnose handelt es sich wiederum um einen kommunikativen Prozess. Es bietet sich an, die Realdiagnose durch eine neutrale Person vorzunehmen, um Interessenkonflikten vorzubeugen. Die Realdiagnose kann zudem erweitert werden um eine Softfaktoranalyse (Mitarbeiter-, Kunden-, Lieferantenbefragung) sowie um die Instrumente der critical incidence oder current state analysis. Im Anschluss an Ideal- und Realdiagnose kann nun eine Diskrepanzanalyse vorgenommen werden. Hier findet ein Abgleich von Ideal und Realität statt und es werden die Items nach Wichtigkeit, Dringlichkeit und kausalen Ketten geordnet. Eine Möglichkeit hierzu bietet das „Eisenhower-Schema“ (Knoblauch et al. 2012), welches in nachstehender Grafik abgebildet ist:

Abbildung 10: Eisenhower-Schema



Quelle: Jörg Greulich, 2015.

Durch die Differenzierung einer Aufgabe in wichtig und dringlich erhält man die Möglichkeit, Aufgaben zu systematisieren. Die ermittelten Ergebnisse können nun für weiterführende Entwicklungen – und somit Veränderungen – genutzt werden. Hierfür ist es notwendig, durch ein geeignetes Controlling die jeweilige Position auf der Entwicklungslinie permanent (besonders in Hinblick auf den Verhaltensaspekt) nachzuhalten und bei Bedarf gegenzusteuern.



ZUSAMMENFASSUNG

Organisationsdiagnosen dienen einer Diagnose des Erlebens und Verhaltens von Mitarbeitern in Organisationen sowie der Beschreibung von Regelmäßigkeit im Erleben, Verhalten und von Interaktionen. Ziel von Organisationsdiagnosen ist es, Unsichtbares (z. B. Konflikte) aufzudecken. Organisationsdiagnosen werden beispielsweise eingesetzt bei Arbeitsplatzentscheidungen, bei Programmevaluationen, bei der Planung und Steuerung von Verbesserungsmaßnahmen oder bei sonstigen Aufgaben der Nutzung oder Verteilung organisationaler Ressourcen. Fer-

ner können Organisationsdiagnosen als Grundlage für Investitionsentscheidungen, für ein themenspezifisches Berichtswesen oder für Aussagen zur Arbeitseinstellung dienen.

LEKTION 8

INTERAKTION UND KOMMUNIKATION IN ORGANISATIONEN

LERNZIELE

Nach der Bearbeitung dieser Lektion werden Sie wissen, ...

- was unter Kommunikation verstanden wird.
- wie Kommunikation erfolgen kann.
- welche Modelle als wichtig angesehen werden.
- welches Gründe für Konflikte sind und wie diese gelöst werden können.
- was unter dem Begriff Führung verstanden wird.

8. INTERAKTION UND KOMMUNIKATION IN ORGANISATIONEN

Aus der Praxis

Sie haben den Verdacht, dass es in Ihrem Team Konflikte gibt, die zu Unruhen führen. Um sich der Sache zu stellen, versuchen Sie, sich im Vorfeld schlau zu machen. In der Literatur über Konfliktbewältigung kommt auch immer das Thema Kommunikation auf. Sie hegen den Verdacht, dass es auch in Ihrem Team zu Konflikten kam, die auf einer fehlgeschlagenen Kommunikation basieren. Bevor Sie sich der vermeintlichen Konflikte annehmen, wollen Sie sich erst ein genaueres Bild über Kommunikation und die Arbeit in einem Team erarbeiten. Dabei stellen Sie sich die Fragen, was unter dem Begriff Kommunikation verstanden wird, was die Grundlage von Konflikten ist und welche Erkenntnisse über Führung in der Wissenschaft existieren.

8.1 Kommunikationsmodelle

Interaktion im Kontext von Organisation haben wir bereits behandelt. Dabei wurde Interaktion als ineinander greifende und wechselwirksame menschliche Handlungen beschrieben. Interaktion wird wissenschaftsübergreifend als ein Austauschprozess verstanden, der nicht nur eine spezielle Form der Kommunikation darstellt, sondern über den Austausch von Informationen hinausgeht (vgl. Staehle 1999). Kommunikation selbst ist mehr als nur das gesprochene Wort. Nach der Theorie von Paul Watzlawick kann man nie nicht kommunizieren (vgl. Watzlawick/Beavin/Jackson 2011). Auch ein Schweigen, sich Umdrehen, Wegsehen oder Weggehen beinhalten für den Gesprächspartner eine Nachricht.

Neben dem eigentlich gesprochenen Wort sind auch Mimik, Gestik, Körperhaltung, Sprechweise usw. an der Kommunikation beteiligt. All dies wird unter dem Begriff der „nonverbalen Kommunikation“ zusammengefasst und kann ebenso wie die verbale Kommunikation zu einer Reihe von Missverständnissen führen. Bedeutet z. B. ein Lächeln des Vorgesetzten bei einem Vorschlag des Mitarbeiters Zustimmung oder Überheblichkeit? Demonstriert ein Vorgesetzter durch verschränkte Arme Ablehnung, Desinteresse oder handelt es sich lediglich um eine bequeme Armhaltung? Kommunikation tritt folglich immer in verschiedenen Formen auf.

Neben der verbalen Sprache und der oben vorgestellten nonverbalen Sprache gibt es noch die sogenannte paraverbale Sprache. Unter dieser versteht man z. B. die Lautstärke oder auch Betonung des gesprochenen Wortes. Von der **Kommunikation** gilt es zudem die Interaktion zu unterscheiden.

„Soziale Interaktion bezeichnet die Einwirkung verschiedener Personen aufeinander, wobei der Einwirkung nicht notwendigerweise eine Absicht, ein Plan oder auch nur das Wissen der Personen über die wechselseitige Einwirkung zu unterstellen ist“ (Nerdingen

2011, S. 56, nach Blickle 2004). Kommunikation hingegen ist die Übermittlung von Informationen zum Zweck der Steuerung von Meinungen, Erwartungen, Einstellungen und Verhaltensweisen bestimmter Adressaten gemäß spezifischer Zielsetzungen (Bruhn 2005). In klassischen Modellen besteht Kommunikation zunächst immer aus drei Faktoren:

- einem Sender (im Gespräch der jeweils Sprechende),
- einem Empfänger (im Gespräch der jeweils Zuhörende) und
- einer Aussage.

Die Rolle des Senders und Empfängers wechselt ständig, je nachdem, wer gerade spricht. Probleme entstehen nun bei der Übermittlung der Nachricht. Denn der Sender formuliert seinen Gesprächsbeitrag mit seinen individuellen Sprachmöglichkeiten. Das können verbale und nonverbale (körpersprachliche) Aussagen sein. Der Zuhörende (Empfänger) greift bei der Interpretation der Nachricht seinerseits auf den ihm eigenen Zeichenvorrat zurück, ebenfalls wieder verbal und nonverbal. Unklarheiten und Missverständnisse entstehen immer dann, wenn Sender und Empfänger unterschiedliche Zeichen benutzen. Und dies ist leider nicht die Ausnahme, sondern die Regel. Dabei kann es zu Verständnisschwierigkeiten kommen, weil der Sender ...

- ... Wörter benutzt (z. B. Fremdwörter oder Fachbegriffe), die der Empfänger möglicherweise nicht kennt.
- ... Wörter mit mehreren Bedeutungen verwendet.
- ... der Sender mit Beispielen operiert, die für den Empfänger keine Aussagekraft haben.
- ... Informationen oder Vorerfahrungen voraussetzt, mit denen sich der Empfänger nur wenig oder gar nicht auskennt.
- ... nonverbale Äußerungen (z. B. bestimmte Gesten) verwendet, die vom Empfänger anders interpretiert werden können, als sie gemeint sind.

Ein anderer Ansatz liegt in der Annahme, nach der es sich bei Kommunikation um einen sozialen Prozess handelt, in dessen Verlauf sich die beteiligten Personen wechselseitig zur Konstruktion von Wirklichkeit anregen (vgl. Frindte 2001). Bühler bezeichnet Kommunikation als einen sozialen Prozess, an dem mindestens zwei Menschen beteiligt sind. Die Beteiligten treten mittels Zeichen, Medien und Sprache in einen wechselseitigen Austausch von Mitteilungs- und Verständigungshandeln ein. Ziel dieser Handlungen ist es, etwas Bestimmtes zu erreichen (vgl. Bühler 1982). Sprache nimmt bei einem Kommunikationsprozess die Rolle eines Mediums ein, das kommunikatives Handeln ermöglicht (ebenda).

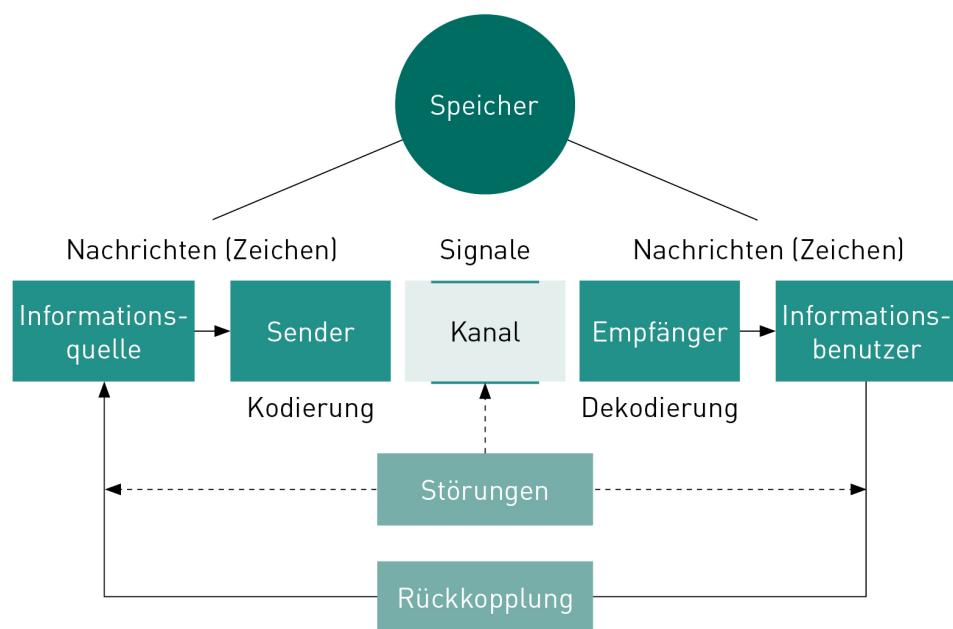
Neben der gesprochenen und visuellen Kommunikation tritt Kommunikation auch in verschiedenen anderen Formen wie z. B. in schriftlicher Form (Zeitungen, Dienstanweisungen oder in der heutigen Zeit als Email oder WhatsApp) auf (vgl. Nerdinger 2011, S. 57f.). Auch hier können Probleme durch Missverständnisse auftreten. Demzufolge ist es wichtig, bei der schriftlichen Formulierung die Perspektive der Adressaten zu berücksichtigen.

Im Laufe der Zeit wurden verschiedene Modelle zur Kommunikation entwickelt, deren Ziel die Beschreibung und Erklärung von Kommunikation ist. Nachstehend werden einige Modelle vorgestellt, denen besondere Beachtung geschenkt wird.

Shannon/Weaver

Die Grundannahme bei Modellen der Kommunikation lag darin, dass es einen Sender und einen Empfänger gibt. Shannon und Weaver (1949) drückten dies in einem einfachen Modell aus, welches Kommunikation als Übertragung einer Nachricht von einem Sender hin zu einem Empfänger beschreibt. In einem ersten Schritt wird hierzu eine Nachricht in Form von Sprache und/oder Mimik kodiert und als Signal übertragen. Der Empfänger muss nun diese verschlüsselten Signale dekodieren, um den Inhalt verstehen zu können.

Abbildung 11: Kommunikationsprozess nach Shannon/Weaver



Quelle: Staehle 1999 S. 300.

Verfügt der Empfänger nicht über geeignete Dekodierungsmöglichkeiten, kann die Nachricht nicht verstanden werden, oder – wie es im realen Leben oftmals geschieht – sie wird falsch verstanden: Stellen Sie sich nur vor, ein Chinese spricht mit einem Albaner und jeder der beiden beherrscht nur seine jeweilige Muttersprache. Ähnlich verhält es sich auch im normalen Leben, da die Kodierungsmöglichkeiten mit der individuellen (beruflichen) Sozialisation zusammenhängen. Die Nachricht bleibt „unverfälscht“, allerdings unterliegt die Interpretation möglichen „Fehlerquellen“, die zu einem Verständnis führen können, das vom Kommunikationspartner so nicht bezweckt wurde.

Anzumerken ist, dass dieses Modell ursprünglich als rein technisches Verfahren zur Signalübermittlung und nicht für (kommunikations-)psychologische Zwecke entwickelt wurde.

Eisbergmodell

Das sogenannte Eisbergmodell wird oftmals Paul Watzlawick zugeschrieben. Dieser hat „lediglich“ in vielen Publikationen Bezug auf dieses Modell genommen, dessen Ursprung im psychologischen Determinismus Sigmund Freuds beruht (Gerrig/Zimbardo 2008, S. 517f.). Die bekannte Theorie des Eisbergs vergleicht menschliches Verhalten mit einem im Wasser treibenden Eisberg. Dieses Modell fußt auf der Annahme, dass lediglich 20 Prozent des menschlichen Verhaltens bewusstes Verhalten ist und folglich über dem Wasserspiegel liegt und damit sichtbar ist. 80 Prozent des menschlichen Verhaltens hingegen sind unbewusst – also nicht sichtbar – was in dem Modell als unter der Wasseroberfläche angenommen wird. Für Gespräche bedeutet dies, dass die Gesprächsparteien sich mit der schweren Aufgabe konfrontiert sehen, sich dieser Situation bewusst zu sein und in ihren Kommunikationsprozessen auch das „Nichtsichtbare“ zu berücksichtigen. Erst so entsteht die Bereitschaft, Informationen und Auskünfte anzunehmen. Auf diesem Weg sind Hürden des unbewussten Verhaltens zu meistern. Dies beginnt bereits am Anfang eines Gesprächs: Finde ich meinen Gesprächspartner sympathisch? Wie spricht er mit mir? Will er oder sie mir helfen? Hat mein Gegenüber verstanden, worum es mir geht? Zu diesem Zeitpunkt ist im Hinblick auf das Anliegen bzw. den Sachinhalt nicht viel geschehen. Stellen Sie sich einmal die Frage: Was erwarte ich als Student von der Mitarbeiterin oder dem Mitarbeiter der Universität? Freundlichkeit? Kompetenz? Verständnis? Hilfsbereitschaft? Sie werden feststellen, nahezu alle Ihrer Wünsche und Erwartungen finden sich in der Beziehungsebene wieder. Sie merken dies spätestens, wenn Sie sich die Frage stellen, woran Sie erkennen, ob Ihre Erwartungen erfüllt wurden. Das eigentliche Thema, also die Sachebene, kann erst angegangen werden, wenn die Beziehungsebene berücksichtigt wird.

Abbildung 12: Eisberg-Modell



Quelle: Gerring/Zimbardo 2008, S. 517.

Schultz von Thun: Vier-Ohren-Modell

Nach der Theorie des Vier-Ohren-Modells von Schultz von Thun (2008) besteht jede Botschaft aus wenigstens vier Gesichtspunkten, unter denen eine Botschaft zu interpretieren ist: einer Beziehungsebene, einer Sachebene, einer Appellebene und einer Selbstoffenbarungsebene.

Abbildung 13: Die vier Seiten (Aspekte) einer Nachricht



Quelle: Schultz von Thun 2008, S. 30.

Schwierig nachzuvollziehen? Stellen Sie sich folgende Situation vor. Sie haben einen Freund überreden können, Sie von einer Semesterabschlussparty abzuholen. Ihr Freund hat sich bereit erklärt und holt Sie in der Nacht ab, trotz seiner Frühschicht am nächsten Tag. Während der Rückfahrt müssen Sie an einer Ampel halten. Die Ampel springt auf grün und Sie sagen zu Ihrem am Steuer sitzenden Freund: „Die Ampel ist grün.“

Lassen Sie uns die die Botschaft in die vier Gesichtspunkte zerlegen:

- Der Sachinhalt: Die Ampel ist grün.
- Der darin versteckte mögliche Appell, z. B.: Fahr los!
- Die darin verborgene mögliche Selbstoffenbarung, z. B.: Ich fahre besser.
- Die enthaltene mögliche Beschreibung der Beziehung zwischen dem Sprecher und dem Zuhörer, z. B.: Ich bin dir überlegen.

Die Aussage kann durch den Fahrer unterschiedlich interpretiert werden, je nachdem, welches „Ohr dominiert“. Stellen Sie sich hierzu jetzt vor, dass Sie von Ihrem Vater abgeholt werden. Ändert sich die Gewichtung der jeweiligen Gesichtspunkte?

Sie haben in diesem Abschnitt einen Eindruck erhalten, was unter Kommunikation verstanden wird und erste Modelle kennengelernt. Ist die Kommunikation zwischen zwei Personen bereits schwierig, so gilt dies erst recht für die Kommunikation in Unternehmen. Im Folgenden befassen wir uns mit Gruppen und Teamarbeit. Hier ist neben einer differenzierte Betrachtung auch wichtig, wie die Arbeit von Gruppen und Teams erfolgen kann und sollte.

8.2 Gruppen und Teamarbeit

„Organisationen können ihre Ziele nur erreichen, wenn die Anstrengungen und Beiträge der in ihnen arbeitenden Menschen koordiniert werden“ (Stumpf et al. 2003, S. IX). Hierzu wurden als Instrumente Arbeitsgruppen und die Teamarbeit geschaffen. Oftmals werden beide Begriffe synonym benutzt, was aufgrund der Inhalte nicht korrekt ist: Jedes Team ist eine Gruppe, aber nicht jede Gruppe ist ein Team.

Zunächst gilt es zu klären, was überhaupt eine Gruppe ist. Comelli und von Rosenstiel kommen nach einer Analyse der Definitionen von Gruppen zu dem Schluss, dass es sich bei Gruppen um „soziale Gebilde mit eigenem Gefühlserleben, mit eigener Identität und mit eigenen, für die betreffende Gruppe typischen Verhaltensmustern und Reaktionen“ (Comelli/von Rosenstiel 2009, S. 157) handelt. Wesentliche Definitionsmerkmale einer Gruppe sind, dass es sich um eine Mehrzahl von Personen handelt, die in direkter Interaktion über eine längere Zeitspanne unter Rollendifferenzierung sowie gemeinsamen Normen, Werten und Zielen agieren und durch ein Wir-Gefühl verbunden sind (vgl. von Rosenstiel 2007). Ein praktisches Beispiel hierfür sind z.B. einzelne Abteilungen eines Unternehmens wie das Controlling, die Buchhaltung oder die Arbeitsvermittlung im öffentlichen Dienst.

Hingegen handelt es sich bei Teams um Gruppen, deren Mitglieder gezielt nach Persönlichkeitsmerkmalen, Kenntnissen, Einstellungen und Qualifikationen ausgesucht wurden, um fortlaufend Projekte mit bestimmten Technologien verwirklichen zu können (vgl. McGrath et al. 1996). Beispiel für Teamarbeit ist eine Fußballmannschaft, der Zug einer Feuerwehr oder das Operationsteam eines Krankenhauses, wo jedem Teammitglied eine besondere Spezialisierung samt Aufgabedefinition zukommt. Die Frage, die es sich in der heutigen Zeit aus Sicht einer Unternehmung zu stellen gilt, ist, wann Teamarbeit notwendig und sinnvoll ist. So sollten Sie für Ihr Studium mit Lerngruppen zusammenarbeiten und sich über die Lerninhalte austauschen. Bei Ihrer Abschlussarbeit hingegen empfiehlt sich eine Einzelarbeit.

8.3 Teamentwicklung

Teams entwickeln sich über die Zeit hinweg. Tuckman (1965) hat **fünf Phasen der Teamentwicklung** benannt, die ein (jedes) Team durchläuft. Bei der ersten Phase handelt es sich um das sogenannte Forming. Hier treffen die Teammitglieder das erste Mal aufeinander, nehmen „Witterung“ auf und lernen sich kennen. Unsicherheit ist während dieser Phase ein typisches Merkmal. Es schließt sich eine zweite Phase an, das Storming. Hier kann es aufgrund von Unklarheiten hinsichtlich der Rollen und Aufgaben zu Konflikten kommen. Sind diese beigelegt, tritt die dritte Phase ein, das Norming. Nun sind Regeln festgelegt, Rollen definiert und das Team wächst (allmählich) zusammen. In der vierten Phase – dem Performing – befindet sich das Team auf dem Höhepunkt seiner Arbeitsleistungsfähigkeit. Mit der fünften Phase setzt das Adjourning ein. Diese Phase bezeichnet die Auflösung des Teams (vgl. van Dick/West 2005). Dabei können die jeweiligen Phasen unterschiedlich lange andauern.

Nach der obigen Darstellung wird jedem Teammitglied eine bestimmte Rolle im Team gemäß der Funktion, Position, Aufgabenstellung oder der vorhandenen Qualifikation zugewiesen. Zudem erfordern unterschiedliche Aufgaben auch unterschiedliche Anforderungen an die Fertig- und Fähigkeiten der Mitglieder eines Teams. Die Arbeit in einem Team bietet den Vorteil, dass bei Problemlösungen im Team mehr Ideen produziert werden, als in der Summe von Einzelpersonen. Allerdings müssen diese Ideen auch umgesetzt werden – die Äußerung allein bringt kaum einen Vorteil gegenüber einer Einzelleistung. Im Team addieren sich teilweise die Gedächtnisse. Der eine denkt an das, was der andere ver-

gisst und man kann gegenseitig Fehler korrigieren. Zudem können Aufgaben neben unterschiedlichen Fertig- und Fähigkeiten auch unterschiedliche Rollen zur Bewältigung erfordern.

Belbin (1993) führte hinsichtlich der sozialen Rolle in einem Team eine Reihe von Studien durch. Er kam in seinen Studien zu der Erkenntnis, dass im Team eine Mischung von neun Teamrollen Erfolg verspricht. Bei diesen Rollen handelt es sich nicht (!) um Persönlichkeitseigenschaften, sondern um Charakteristika der jeweiligen Rolle. Eine Übereinstimmung mit menschlichen Eigenschaften kann, muss aber nicht zutreffen! Die Rollen können grob in drei Kategorien unterteilt werden:

Bei der Rolle des Perfektionisten, des Umsetzers sowie des Machers handelt es sich um handlungsorientierte Rollen. Der „Perfektionist“ zeichnet sich durch eine gründliche und zuverlässige Arbeit aus, der „Umsetzer“ ist weniger flexibel und innovativ, setzt dafür aber Dinge in die Tat um. Der „Macher“ treibt ein Team, kann dabei jedoch als provokant empfunden werden.

Koordinator, Teamarbeiter und Wegbereiter gehören zu den kommunikationsorientierten Rollen. Der Koordinator ist ein selbstbewusster Führungstyp, der delegieren kann und auf Entscheidungen drängt. Der Teamarbeiter dagegen neigt als integrierender, kooperativer und harmoniesüchtiger Typ zu Unentschlossenheit, hält aber in Krisen die Moral aufrecht. Der extravertierte „Wegbereiter“ zeigt Gelegenheiten auf, akquiriert und hält den Kontakt zur Außenwelt.

Die Rollen des Spezialisten, des Beobachters sowie des Erfinders sind wissensorientiert. Der Spezialist ist zielstrebig, motiviert, neigt aber zum Tunnelblick. Der „Beobachter“ ist ein gründlicher Analyst, der klare Entscheidungen trifft, jedoch die übrigen Teammitglieder nicht zu inspirieren und motivieren vermag. Beim Erfinder handelt es sich um einen Problemlöser, der kreativ ist, aber oft nicht in der Lage ist, seine Lösungen problemorientiert zu kommunizieren.

Die nachstehende Tabelle stellt die Rollen in übersichtlicher Weise dar:

Tabelle 1: Teamrollen nach Belbin

Rolle	Zentrale Merkmale
Der Koordinator	Positive Eigenschaften: Mitarbeiterorientierter Führer, den Teamzielen verpflichtet, dominant, vertrauensvoll im Team. Schwächen: Nicht unbedingt ein Ideenlieferant.
Der Macher	Positive Eigenschaften: Aufgabenorientierter Führer, hoch leistungsmotiviert, will Ziele erreichen und bringt andere dazu, in diesem Sinne zu handeln, fordert heraus, kann Hindernisse überwinden. Schwächen: neigt zu Aggressionen – zwei oder drei Machen können zu Kämpfen und Konflikten im Team führen.

Rolle	Zentrale Merkmale
Der Erfinder	Positive Eigenschaften: In der Regel hochintelligent, dominant, kreativ, zeichnet sich durch originelle Ideen sowie radikale und unkonventionelle Problemlösungsstrategien aus. Schwächen: Berücksichtigt manchmal wichtige praktische Aspekte nicht, schwach in Führung und Kommunikation.
Der Wegbereiter	Positive Eigenschaften: Knüpft Verbindungen und Netzwerke, exploriert Möglichkeiten, umgänglich, enthusiastisch und unterstützend bei der Umsetzung von Ideen. Schwächen: Entwickelt selbst kaum Ideen, verliert nach anfänglichem Enthusiasmus häufig das Interesse.
Der Teamarbeiter	Positive Eigenschaften: Hält den Teamgeist aufrecht, diplomatisch, humorvoll, kann gut zuhören und mit schwierigen Menschen umgehen. Schwächen: Häufig unentschieden und manchmal zu rücksichtsvoll.
Der Beobachter	Positive Eigenschaften: Urteilt überlegt und genau nach Abwägung aller Argumente, ist zentral in Zeiten wichtiger Entscheidungen. Schwächen: Wirkt oft trocken und langweilig, manchmal auch überkritisch, kann nicht inspirieren und begeistern.
Der Umsetzer	Positive Eigenschaften: Zuverlässig, diszipliniert, praktisch veranlagt und vertrauensvoll, übernimmt Verantwortung und setzt Ideen in die Tat um. Schwächen: Wenig innovativ, nicht flexibel, greift neue Ideen und Möglichkeiten nur zögerlich auf.
Der Perfektionist	Positive Eigenschaften: Kümmt sich sorgfältig und gewissenhaft um die Details, bringt Dinge zu Ende, ist pünktlich und beharrlich. Schwächen: Manchmal überängstlich und kann schlecht delegieren.
Der Spezialist	Positive Eigenschaften: Hat wichtiges Spezialwissen, oft introvertiert und einzelgängerisch, sehr engagiert. Schwächen: Interessiert sich oft nur für Dinge in seinem engen Bereich, kümmert sich wenig um die Interessen anderer.

Quelle: Jörg Greulich 2015, in Anlehnung an van Dick 2005, S. 27f.

Für eine erfolgreiche Teamarbeit bietet es sich an, den Aufbau eines Teams an den oben dargestellten Rollen zu orientieren. An dieser Stelle sei anzumerken, dass eine Zuordnung zu psychologischen Typen in der wissenschaftlichen Psychologie nicht akzeptiert wird. Grund hierfür ist, dass bisher keine Studien durchgeführt wurden, die den wissenschaftlichen Testkriterien (vgl. Jäger/Petermann 1999) entsprechen.

8.4 Konflikte

Wo Menschen zusammenarbeiten, sind Konflikte programmiert: Kollegen können nicht miteinander arbeiten; der Chef wird von den Mitarbeitern nicht akzeptiert und die Führungskräfte liefern sich eine erbitterte Auseinandersetzung mit dem Personalrat. Auseinandersetzungen führen neben materiellen Kosten auch immer zu emotionalen Belastungen.

Konflikte gehören zum beruflichen Alltag. Ein Beispiel hierzu: Zwei Mitarbeiter streiten darüber, wie eine Präsentation gestaltet werden sollte. Wenn zwischen den beiden Kollegen ein gutes Verhältnis herrscht, reicht es in den meisten Fällen aus, dass sich die beiden zusammensetzen, Argumente austauschen, möglicherweise weitere Meinungen einholen, um sich dann auf eine gemeinsame Lösung zu einigen. Sind jedoch Gefühle der Beeinträchtigung oder Bedrohung mit im Spiel, weil zwischen den Konfliktparteien tiefergehende Divergenzen bestehen, so stellt sich die Situation anders dar. In diesen Fällen ist der Streitgegenstand letztendlich nur ein Aufhänger, der den eigentlichen Disput überlagert. In solchen Fällen reicht es nicht aus, sich zu einigen. Vielmehr gilt es in solchen Fällen, den dahinterliegenden Beziehungskonflikt zu klären. Dieser kann beispielsweise darin begründet sein, dass ein Kollege seine Position im Betrieb bedroht sieht, weil der Vorgesetzte den anderen Kollegen bevorzugt.

Nach Berkel (2010, S. 11f.) machen nicht die Inhalte einen Konflikt aus. Diese können fast beliebig sein. Vielmehr macht einen Konflikt aus, dass Ziele nicht gleichzeitig verwirklicht werden können, diese in Gegensatz zueinander stehen oder unvereinbar sind. Diese Zuordnung stellen nicht die Elemente her, sondern der Mensch. Um handeln zu können, muss er aus der Vielzahl von Anreizen und Angeboten auswählen, werten, vorziehen und hintenanstellen, kurz: entscheiden. Der Druck kann von außen (Forderung) oder von innen (Selbstbild) zusätzlich verstärkt werden. In beiden Fällen entstammt er dem Bedürfnis nach klarer Orientierung und zielbezogener Handlungsfähigkeit. Wenn man Konflikte betrachtet, so kristallisieren sich charakteristische Merkmale heraus:

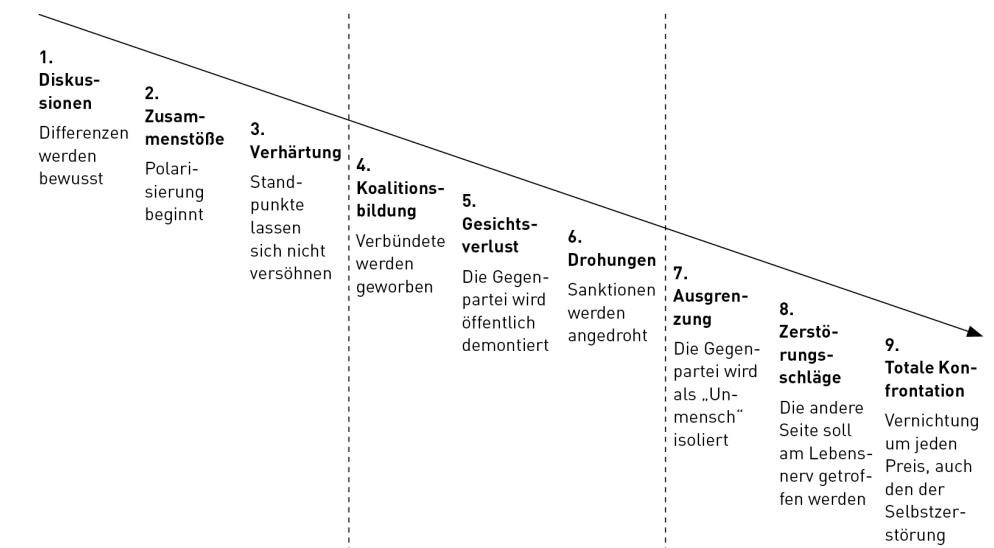
- Konflikte stören den Handlungsablauf.
- Konflikte zwingen dazu, die eigene Orientierung wiederzufinden.
- Konflikte sind affektgeladen und setzen Emotionen frei.
- Konflikte entwickeln sich und haben die Tendenz, zu eskalieren.
- Konflikte drängen auf eine Lösung hin (vgl. Berkel 2010).

Für die Konfliktbewältigung ist die Eigenart des jeweiligen Konfliktes von besonderer Bedeutung. Erinnern Sie sich noch an einen ganz persönlichen Konflikt? Wie haben Sie sich gefühlt? Wie reagierte Ihr Gegenüber? Konflikte setzen eine Menge Emotionen frei. In einem Konflikt ist man meist (emotional auf-)geladen, erregt und angespannt. Was aber genau kann unter einem Konflikt verstanden werden? Zunächst einmal ist ein sozialer Konflikt eine Interaktion zwischen mindestens zwei Handlungspartnern. Hierbei kann es sich um Individuen, Gruppen oder Organisationen handeln. Mindestens einer dieser Handlungspartner erlebt bei der Interaktion eine Unvereinbarkeit im Denken/Vorstellen/Wahrnehmen und/oder Fühlen und/oder Wollen mit mindestens einem der anderen Handlungspartner. Dabei nimmt dieser Handlungspartner eine Beeinträchtigung im Umsetzen und Verwirklichen seiner Wahrnehmungen, Gefühle und Absichten durch den/die anderen wahr.

Es lassen sich unterschiedliche Arten von Konflikten identifizieren. Beziehungskonflikte entstehen, wenn eine Person andere verletzt, demütigt oder missachtet. Rollenkonflikte hingegen entstehen durch widersprüchlich empfundene Rollen wie z. B. Personalrat und Arbeitgeber. Verteilungskonflikte wiederum bezeichnen empfundene Gegensätze in Bezug auf die Nutzung von Ressourcen, wogegen Zielkonflikte durch empfundene Gegensätze in Bezug auf Absichten und Interessen entstehen. Schließlich gibt es noch Beurteilungs- und

Wahrnehmungskonflikte. Diese entstehen, wenn etwas nicht unbedingt so verstanden wird, wie es gemeint war. Jeder Konflikt hat eine eigene Geschichte, die zwischen konkreten Personen zu einem ganz bestimmten Zeitpunkt begonnen hat, an Intensität zu oder abnimmt und ihre Eigenart und Gestalt verändert. Dazu hat Glasl ein Ebenenmodell für die Eskalationsstufen entwickelt (Glasl 2010):

Abbildung 14: Eskalationsstufen eines Konflikts



Quelle: Berkel 2011, S. 66.

In einer ersten Phase besteht für einen Konflikt die Chance zu einer Win-win-Situation. In einer ersten Stufe dieser Phase treten Diskussionen auf, anhand derer Differenzierungen bewusst werden. Die Stufe zwei beginnt mit der Polarisierung und ist getragen von Zusammenstößen, wogegen in Stufe drei eine Verhärtung einsetzt, in der die jeweiligen Standpunkte sich nicht mehr versöhnen lassen. Sollte der Konflikt nicht bewältigt werden, schließt sich eine zweite Phase an, in der es zu einer Win-lose-Situation kommen kann. Bei einer Zunahme der Eskalation folgt in einer vierten Stufe die Koalitionsbildung: Verbündete werden gesucht und für die eigenen Ziele geworben. Sollte ein Konflikt weiter eskalieren, so tritt mit Stufe fünf der Gesichtsverlust ein. In dieser Stufe wird (versucht), die Gegenseite öffentlich zu demontieren, bevor in Stufe sechs Drohungen ausgesprochen werden. Dieser Phase schließt sich in einer dritten Phase eine Lose-lose-Situation an. In einer siebten Stufe kann ein Konflikt nicht mehr aus eigener Kraft gelöst werden und es ist eine Mediation zur Konfliktbehebung als Instrument notwendig. Diese Phase isoliert die Gegenseite als „Unmenschen“. Schlussendlich sind Stufen acht und neun nur noch durch externen Machtingriff zu regulieren und kontrollieren. Die achte Stufe zeichnet sich aus durch „Zerstörungsschläge“, mit denen die Gegenseite am Lebensnerv getroffen werden soll. Stufe neun ist charakterisiert durch die totale Konfrontation: „Vernichtung um jeden Preis, auch den der Selbstzerstörung“ (Berkel 2010, S. 66).

Für den interessierten Leser sei an dieser Stelle auf den Film „Der Rosenkrieg“ von 1989 verwiesen. Dieser Film stellt anschaulich alle Stufen dieser zuvor genannten Phasen anschaulich dar.

Interessant ist auch die Konstellation eines Konfliktes: Wer ist eigentlich daran beteiligt? Konflikte können zwischen Individuen, Gruppen, Individuen mit Gruppen sowie zwischen Organisationen stattfinden. Ferner treten auch Konflikte auf, die eine Person mit sich selbst hat, sogenannte intrapersonale Konflikte. Aus Sicht einer Führungskraft ergeben sich beispielsweise folgende Konstellationen:

- Führungskraft und Team (z. B. Zielkonflikt, Wertkonflikt).
- Team vs. Team (z. B. Rollenkonflikt, Verteilungskonflikt).
- Führungskraft vs. Person (z. B. Beziehungskonflikt, Zielkonflikt).
- Führungskraft vs. Führungskraft (z. B. Beziehungskonflikt, Zielkonflikt, Verteilungskonflikt).
- Person mit sich selbst (z. B. Rollenkonflikt).

Umgang mit Konflikten

Für alle Beteiligten im Vordergrund steht die Klärung des Konflikts. Um einen Konflikt analysieren zu können, ist es von Interesse, sich einen Überblick über den Konflikt, seine Geschichte, Eigenart und Dynamik zu verschaffen. Da sich zudem oftmals Streitpunkte und Ursachen eines Konfliktes vermischen, ist es für die Bewältigung eines Konflikts wichtig, die Ursachen, aus denen Konflikte entstanden sind, von den Streitpunkten zu unterscheiden. Hierzu gibt es eine Reihe von Modellen, die Hilfestellung für eine Konfliktbewältigung bieten:

Prozess zur Problemlösung

Kennen Sie die nachstehende Situation? Sie nehmen als Nichtbeteiligter einen Konflikt wahr und fragen sich: Worum geht es den Kontrahenten eigentlich? Zum Umgang mit Konflikten stellt Berkel (vgl. 2010) einen Prozess zur Problemlösung vor. Hiernach gilt es in einem ersten Schritt, das zentrale Problem zu identifizieren und als Frage zu formulieren. Im Anschluss kann das Ziel des Problemlösungsprozesses dann bestimmt werden. In einem nächsten Schritt werden die Ursachen, die zu dem Konflikt führten, ermittelt. Hierzu werden Gespräche mit den Konfliktbeteiligten geführt. Die Gespräche wiederum ermöglichen die Entwicklung von Lösungen des Konfliktes. Diese Lösungsvorschläge werden mit den Akteuren des Konflikts besprochen und konkrete Vereinbarungen mittels Aktionsplan vereinbart.

Mediator

Bei der Mediation handelt es sich um ein vertrauliches und strukturiertes Verfahren mit dem Ziel, eine einvernehmliche Lösung des Konflikts zu erreichen (§ 1 Abs. 1 Mediationsgesetz). Mediation unterstützt Personen in Konfliktsituationen, selbstständig und außergerichtlich eine eigene Konfliktregelung zu finden, die die Interessen aller Beteiligten berücksichtigt und für alle von ihnen Vorteile bringt (vgl. Berkel 2010).

Moderation

Im Gegensatz zu einer Mediation verfolgt eine Konfliktmoderation das Ziel, in einem Gesprächskreis für einen zielorientierten, ergebnisorientierten Gesprächsablauf zu sorgen. Die Konfliktregelung ist nicht das Ziel, sie mag lediglich ein „Abfallprodukt“ sein. Die Moderation eines Konfliktes ist möglich, wenn die Fronten in einem Konflikt nicht völlig verhärtet sind. Dann kann eine dritte Person als Konfliktregler agieren. Ziel ist, eine Zusammenarbeit (wieder) zu ermöglichen (vgl. Berkel 2010).

Hierzu gilt es, zunächst einen entsprechenden Gesprächsrahmen zu schaffen. Ein für alle Seiten sichtbarer Gesprächserfolg wird nur erreicht, wenn alle Konfliktparteien zu Wort kommen. Da in einem Konflikt die Meinungen, Sicht- und Verhaltensweisen voneinander abweichen, muss ein angenehmer Gesprächsrahmen ermöglicht werden. Anschließend ist darauf zu achten, die Standpunkte, Motive und Bedürfnisse der Konfliktparteien herauszuarbeiten. Hierzu ist es nur zu empfehlen, dass:

- ein Gespräch ohne störenden Umgebungslärm und Unterbrechungen durchgeführt werden kann,
- genügend Zeit für ein Gespräch eingeplant wird,
- das Gespräch positiv eröffnet wird,
- dem Gesprächspartner Aufmerksamkeit geschenkt wird und verdeutlicht wird, dass die Klärung des Konflikts von großer Bedeutung ist,
- der Gesprächsverlauf festgelegt ist, damit Sie nichts Wesentliches vergessen,
- das Gesprächsziel – also die Lösung des Konflikts – im Auge behalten wird,
- Sie nicht mit einer vorgefassten Meinung in das Gespräch gehen, sondern flexibel reagieren und nicht vorschnell urteilen,
- Negatives zwar deutlich – aber ohne persönlichen Vorwurf – ausgesprochen wird,
- eine Trennung von Person und Sache gewährleistet wird,
- Kritik konstruktiv erfolgt: Bieten Sie eine gemeinsame Lösung an, regen Sie Überlegungen an, was getan werden kann, um den Konflikt gemeinsam zu beseitigen.

Sorgen Sie für einen Gesprächsabschluss in gutem Einvernehmen.

8.5 (Personal-)Führung

Wie Sie bereits gelernt haben, kann Ordnung bewusst erzeugt werden. Bei der Organisation von Verhalten wurde dabei auf die Kategorien Zwang, Belohnung und Normen nach Etzioni verwiesen (1964). Häufig wird unter Führung die Ausrichtung der Einstellung und des Handelns von Individuen und Gruppen auf die Verwirklichung vorgegebener Ziele verstanden (Staehle 1999). Dabei ist anzumerken, dass keine einheitliche Definition von Führung existiert (vgl. Neuberger 2002). Im Mittelpunkt gängiger Führungsdefinitionen steht der Prozess der zielbezogenen, persönlichen bzw. unpersönlichen Verhaltensbeeinflussung. Führung hat einen auf Koordination gerichteten Aspekt. Unter Führung und Motivation können Formen der sozialen Einflussnahme bzw. Kontrolle verstanden werden. Der Begriff Führung beinhaltet aber auch die Funktion einer Rolle. Unter Führung wird die

Beeinflussung der Einstellungen und des Verhaltens von Einzelpersonen sowie der Interaktion in und zwischen Gruppen mit dem Zweck, bestimmte Ziele zu erreichen, verstanden (Staehle 1999).

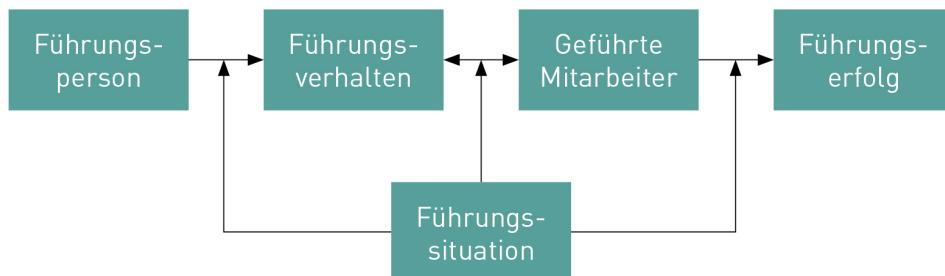
Als Sachfunktion nimmt Führung eine wesentliche Rolle ein: Durch Führung wird z. B. ein Mitarbeiter informiert, Arbeitsinhalte werden koordiniert, Aufgaben vernetzt und der Einsatz notwendiger Ressourcen kann besprochen werden.

Führen kann aber auch die Motivation der Mitarbeiter stärken (vgl. Comelli/von Rosenstiel 2009): Durch Führung wird einem Mitarbeiter verständlich gemacht, worum es geht und welche Ziele erreicht werden sollen. Die Motivation eines Mitarbeiters kann durch Führung gefördert werden, indem ein Ziel zur Herausforderung wird, die es durch aktives Handeln zu bewältigen gilt. Die Zielerreichung ermöglicht Erfolgserlebnisse, die wiederum befriedigen und das Selbstgefühl und das Wissen um die eigene Kompetenz stärken (vgl. Comelli/von Rosenstiel 2009). Von Rosenstiel (ebenda) versteht unter Führung die zielgerichtete Einflussnahme eines Vorgesetzten auf seine Mitarbeiter.

Wie stellt sich Führung einem externen Beobachter dar? In der Art und Weise, wie eine Führungskraft sich gegenüber ihren Mitarbeitenden verhält, beeinflusst sie auch deren Verhalten (Nerdinger/Blickle/Schaper 2011). Dies umfasst jegliche Facetten des Verhaltens, begonnen bei der Begrüßung, über die Körpersprache bis hin zu der Artikulation von Zielvorgaben.

Den Ablauf dieser Beobachtung stellt nachstehende Abbildung dar:

Abbildung 15: Ein Rahmenmodell der Führung



Quelle: Nerdinger 2011, S. 83.

„Führen heißt: Jemand hat mehr zu tun, als er alleine schaffen kann“ (Comelli/von Rosenstiel 2009, S. 107). Der erfolgreiche Vorgesetzte versteht es, seine Mitarbeiter dafür zu gewinnen, dass sie ihm bei der Erreichung jener Ziele helfen, die für ihn alleine zu groß sind (vgl. Comelli/von Rosenstiel 2009). Hierzu bietet die Führungsforschung (vgl. hierzu Neuberger 2002) eine Reihe von Möglichkeiten, die im Folgenden dargestellt werden.

Führungsstil

Das Führungsverhalten wurde seit den 50er Jahren des vorigen Jahrhunderts intensiv erforscht. Grundlage waren die Ohio-Studien, in deren Rahmen zum ersten Mal versucht wurde, Führungsverhalten (wissenschaftlich) zu erfassen (vgl. hierzu ausführlich Staehle 1999; Neuberger 2002). Die Wissenschaftler fanden entgegen bisheriger Meinungen heraus, dass Führung sich nicht nur aus den Dimensionen Beziehungsorientierung und Aufgabenorientierung zusammensetzt, sondern dass diese beiden Dimensionen unabhängig voneinander sind, dass also ein Führender sowohl hohe Rücksichtnahme als auch hohe Aufgabenorientierung (und umgekehrt) zeigen kann (vgl. Staehle 1999).

Transaktionale Führung

Die transaktionale Führung basiert auf einer auf Verstärkung beruhenden Austauschbeziehung zwischen Führungskraft und Mitarbeiter, die auf Basis einer Belohnung (in Form von Geld, Beförderung, Lob, Wertschätzung) oder einer Bestrafung bei Nichterfüllung der Leistungsvorgaben erfolgt (Schmidt 2012). Um transaktionale Führung handelt es sich dann, wenn z. B. Ziele vereinbart werden, die es zu erreichen gilt. Die Arbeitsprozesse sind den Mitarbeitern bekannt, die Arbeitsergebnisse werden von der Führungskraft kontrolliert, um bei Problemen schnell reagieren zu können. Anzumerken ist hier, dass ein Austausch in Form von materiellen (z. B. Prämien) oder immateriellen (z. B. Karriere) Vorteilen bestehen kann.

Transformationale Führung

Eine andere Form stellt die transformationale Führung dar. Das Konzept der transformationalen Führung erweitert das Konzept der transaktionalen Führung um die Komponente der intrinsischen Motivation (Neuberger 2002). Durch das Führungsverhalten soll hier die Motivation der Mitarbeiter erhöht werden, wodurch es zu Extra-Anstrengung und damit zu einer Leistungssteigerung kommt. Im Sinne der transformationalen Führung soll eine Führungskraft die Mitarbeiter für die höheren Ziele und Visionen begeistern und Zuversicht für die Erreichbarkeit dieser Ziele und Visionen erzeugen. In der Praxis schaue man sich hierzu Unternehmer wie Steve Ballmer (Microsoft) oder Steve Jobs (Apple) an. Auch anhand der Rede Martin Luther Kings „I have a dream“ kann man sehr schön nachempfinden, wie transformationale Führung erfolgen könnte. Letztlich nimmt die Führungskraft hier die Rolle eines Coaches ein, der seine Mitarbeiter unter Berücksichtigung ihrer persönlichen Bedürfnisse und Leistungsfähigkeit fördert. An dieser Stelle sei anzumerken, dass in der Praxis in erster Linie Mischformen aus transaktionalem und transformationalem Führungsverhalten anzutreffen sind.

Idealtypische Führungsstile

Neben diesen beiden Führungsstilen gibt es auch eine Unterteilung in ideal- und realtypische Ansätze (vgl. vertiefend z. B. Staehle 1999, S. 335ff.; Neuberger 2002). Die idealtypischen Ansätze dienen der Hypothesenbildung, die realtypischen Ansätze hingegen überprüfen dies in der Realität. In der Führungsforschung wurde versucht, die Frage des Führungsverhaltens mithilfe von Typologien zu beantworten. Hierheraus entstanden verschiedene Arten von Führungsstilen. Diese Führungsstile basieren auf theoretisch ange-

nommenen Verhaltensmustern, wie man sich Führungsverhalten vorstellt. Sie wurden als Idealtypen verstanden. Man unterschied diese Idealtypen in aller Regel in **vier Führungsstile** (vgl. Staehle 1999):

Grundlage des **patriarchalischen Führungsstils** ist der absolute Herrschaftsanspruch des Patriarchen, der die alleinige Führungsinstanz innehaltet. Er ist zu Treue und Versorgung der Geführten verpflichtet und erwartet als Gegenleistung Dankbarkeit, Treue und Gehorsam.

Beim **charismatischen Führungsstil** beruht der Herrschaftsanspruch auf der Persönlichkeit des Führers. Strukturen und Regeln sind für einen charismatischen Führer nicht notwendig, da dieser seinen Erfolg aus seinem persönlichen Auftreten zieht.

Der **autokratische Führer** ist die zentrale Herrschaftsinstanz innerhalb einer institutionalisierten Hierarchie. Hier besteht kein persönlicher Kontakt zwischen dem Führenden und Geführten und nachgeordnete Linieninstanzen setzen die Entscheidungen des Autokraten durch.

Zuletzt ist noch der **bürokratische Führungsstil** zu nennen. Hierbei handelt es sich um die Fortentwicklung des autokratischen Stils und um eine extreme Form der Strukturierung und Reglementierung. Diesem Führungsverhalten liegt die Akzeptanz der Sachkompetenz des Bürokraten als Legitimation der Herrschaft zugrunde, der seine Führung durch präzise Definitionen und Abgrenzung von Befugnissen ausführt.

Realtypische Führungsstile

Neben der Entwicklung theoretischer Führungsstiltypologien fand auch der Versuch statt, Erkenntnisse über Führungsstile auf empirischer Grundlage zu treffen. In den Iowa-Studien (siehe Lewin/Lippitt/White 1939) wurden die Verhaltensweisen von Schülern und Schülergruppen in Abhängigkeit vom gewählten Führungsstil untersucht. Die Untersuchungen dienten dem Zweck, Auswirkungen unterschiedlichen Führungsverhaltens auf aggressives Verhalten von Kindern zu studieren. Dabei wurden autoritäre, demokratische sowie Laissez-faire-Führungsstile angewandt.

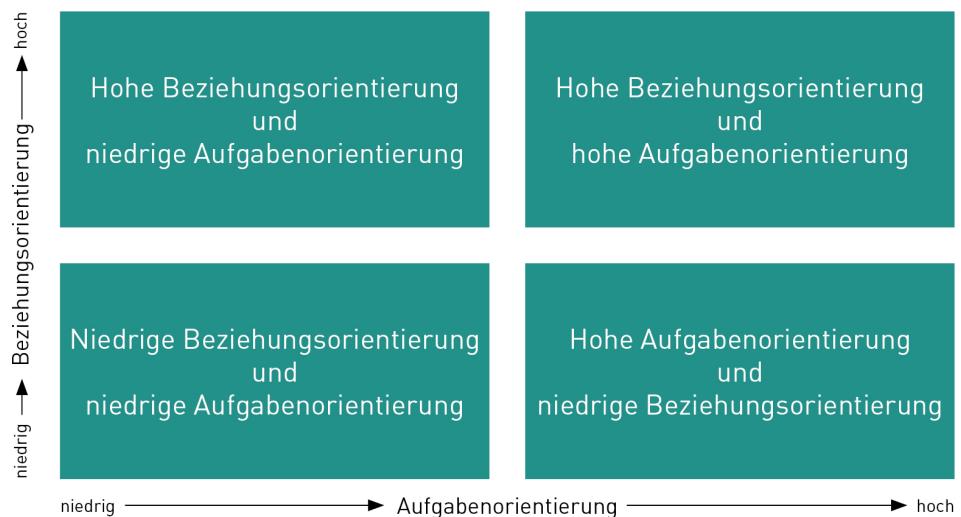
Bei der Verwendung eines autoritären Führungsstils wurden eine hohe Leistung und Gehorsam erzielt. Der demokratische Führungsstil führte zu einer entspannten Atmosphäre, hoher Kohäsion und einem hohen Aufgabeninteresse. Was Aufgabeninteresse, Gruppenkohäsion und Zufriedenheit anbetrifft, erzielte die Gruppe, bei der mit einem Laissez-faire-Führungsstil gearbeitet wurde, die schlechtesten Resultate.

Die Erkenntnisse aus den Iowa-Studien konnten durch die Ohio-State-Studien (vgl. Stogdill/Coons 1957) weiter ausgebaut werden. In diesen befassten sich die Forscher mit der Entwicklung eines Instrumentariums zur Beschreibung des Führungsverhaltens. Dabei gelangten sie zu der Erkenntnis, dass zwei unabhängige Hauptfaktoren für eine situative Führungstheorie ausschlaggebend sind:

Vier Führungsstile

Das sind: patriarchalischer, charismatischer, autokratischer und bürokratischer Führungsstil.

Abbildung 16: Beziehungsorientierung und Aufgabenorientierung



Quelle: Hersey/Blanchard 1977, S. 95.

Die Grafik zeigt, dass zwischen vier Führungsstilen unterschieden werden kann. Jedoch wird davon keiner als allzeit überlegener Führungsstil angesehen. Um diesen Forschungszweig hat sich die sogenannte Ohio-Schule gebildet. Diese vertritt die Auffassung, dass der erfolgreiche Führer hohe Ausprägungen in beiden Dimensionen aufweisen muss und dass der Faktor der Beziehungsorientierung zu einer hohen Zufriedenheit führt. In den weiteren Untersuchungen stellte sich aber heraus, dass diese Aussagen in ihrer Allgemeinheit nicht aufrechterhalten werden können und Führungserfolg zusätzlich von anderen Faktoren, wie der Organisationsstruktur, beeinflusst wird (vgl. Staehle 1999).

In den Michigan-Studien wurde das Führungsverhalten dann unter dem Gesichtspunkt der Effizienz untersucht. Der Fokus wurde dabei auf Produktivität, Fluktuation, Absentismus, Motivation, Ausschuss und Zufriedenheit gelegt. Bei der Suche, welche Faktoren Einfluss auf die Effizienz nehmen, konnten zwei Stile identifiziert werden (vgl. Staehle 1999). Zum einen ist dies die Mitarbeiterorientierung, bei der die Betonung auf den zwischenmenschlichen Beziehungen liegt. Zum anderen handelt es sich um die Leistungsorientierung. Hier liegt die Betonung auf den technischen Aspekten und Leistungsaspekten einer Aufgabe (ebenda). Die anfängliche Annahme – je höher die Mitarbeiterorientierung eines Führerenden, desto geringer die Leistungsorientierung – musste letztendlich revidiert werden. Die Forscher gelangten nämlich mit der Zeit zu ähnlichen Erkenntnissen wie denen der Ohio-Studien: Auch Mitarbeiter- und Leistungsorientierung können als unabhängige Dimensionen angesehen werden (vgl. Staehle 1999).

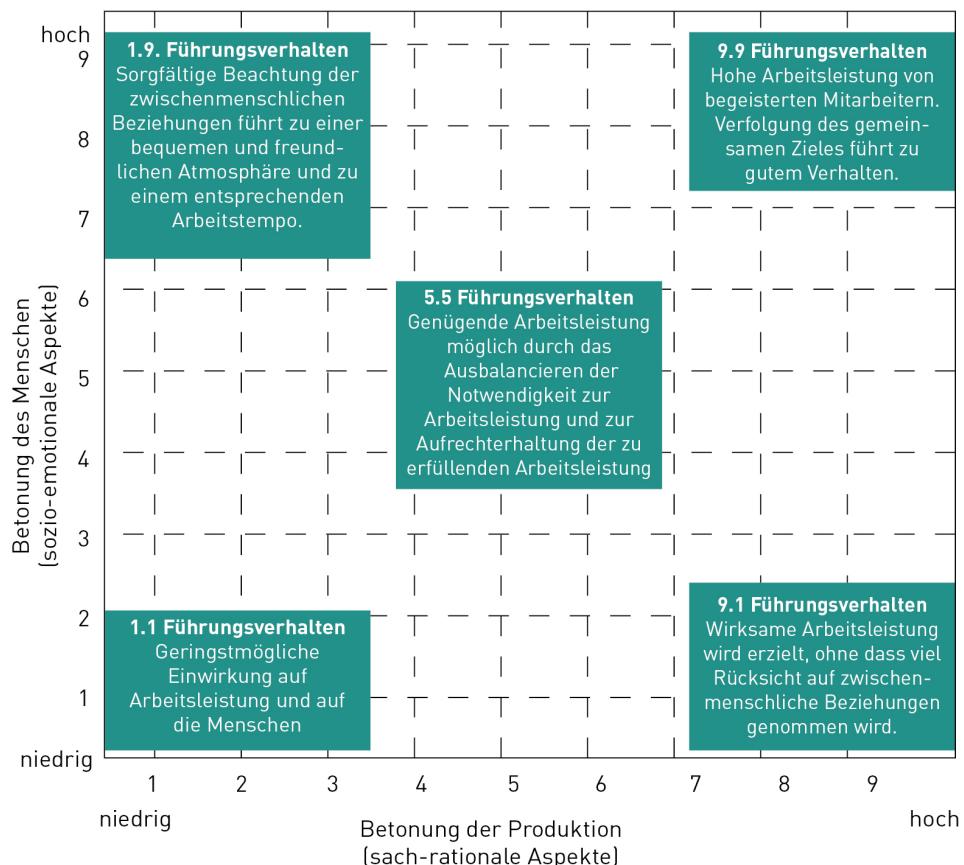
Führungstheorien

Die Managementliteratur hat eine Vielzahl an Modellen hervorgebracht. Sie alle zu benennen und vorzustellen, würde den Rahmen an dieser Stelle sprengen. Daher sollen dem Leser hier stellvertretend nur zwei bekannte Führungstheorien vorgestellt werden. Für weitere Führungstheorien sowie Modelle wird auf die Fachliteratur (z. B. Neuberger 2002; Staehle 1999 oder Comelli/von Rosenstiel 2011) verwiesen.

Verhaltensgitter von Blake & Mouton (1968)

In diesem Modell wurde zunächst eine Unterteilung von zwei Dimensionen vorgenommen, die in ein Koordinatensystem übertragen wurden: Auf der x-Achse dieses Koordinatensystems befindet sich die Leistungsorientierung einer Führungskraft, auf der y-Achse die Mitarbeiterorientierung. Jede Achse beinhaltet insgesamt neun Abstufungen:

Abbildung 17: Das Verhaltensgitter von Blake & Mouton



Quelle: Blake/Mouton 1978, S. 33.

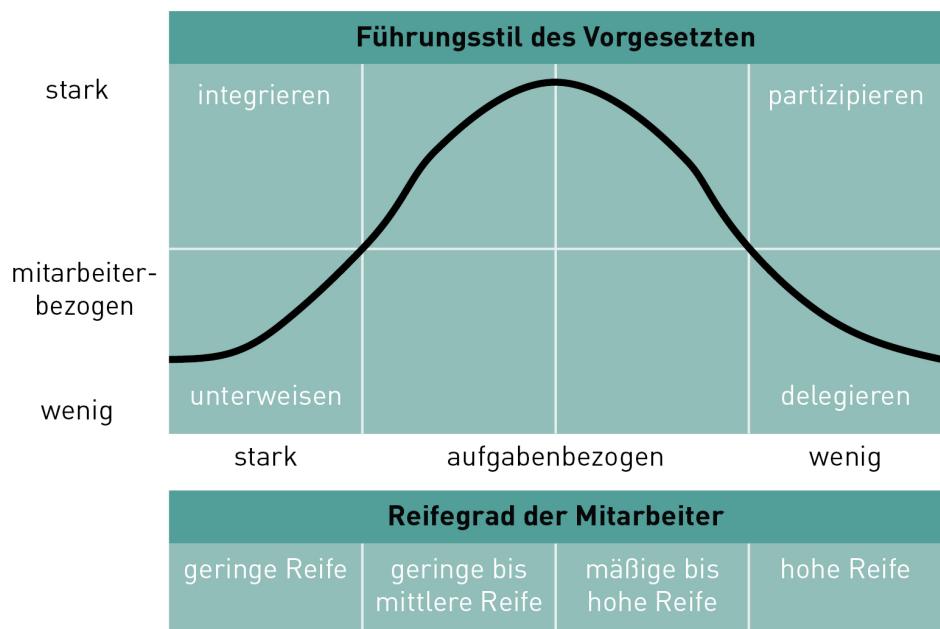
Der Führungsstil, der immer aus beiden Dimensionen besteht, kann so durch einen zweidimensionalen Wert gekennzeichnet werden. Dabei steht die erste Zahl für den Leistungswert (x), die zweite für den Mitarbeiterwert (y). Die Wahl eines „richtigen“ Führungsstils wird dabei durch nachstehende Faktoren beeinflusst:

- Organisationsstruktur,
- Führungssituation,
- Wertvorstellungen der Führungskraft und der Mitarbeiter,
- Persönlichkeitsmerkmale der Führungskraft sowie
- dem Wissen über (alternative) Führungsstile (Blake/Mouton 1968).

Hersey & Blanchard: Die Entwicklung der Mitarbeiterreife (1969)

In ihrem Modell vereinen Hersey und Blanchard vier Führungsstile, wobei sie keinen als überlegen ansehen. Auch in diesem Modell werden zwei Dimensionen unterschieden: Dem aufgabenorientierten Verhalten (x-Achse) wird das beziehungsorientierte Verhalten (y-Achse) entgegengesetzt und in vier Felder unterteilt. Dabei nimmt jedes Feld einen anderen Führungsstil an.

Abbildung 18: Das Grundmodell der situativen Führungstheorie



Quelle: Hersey/Blanchard 1977, S. 194.

Nach der Ansicht von Hersey und Blanchard ist die jeweilige Kombination aus Mitarbeiter- und Aufgabenorientierung dem Reifegrad der Mitarbeiter anzupassen:

- bei unreifen Mitarbeitern stark aufgaben-, aber wenig mitarbeiterorientiert,

- mit steigender Reife stärker mitarbeiter- und aufgabenorientiert,
- bei voller Reife Rücknahme der Aufgabenorientierung und der Mitarbeiterorientierung.

Das Modell wird aber auch kritisch gesehen. Grund hierfür ist, dass es sich bei diesem Modell um eine Zusammenfassung aller möglichen Ansätze handelt, es aber keine Erklärungswerte liefert (vgl. Neuberger 2002).



ZUSAMMENFASSUNG

Unter Führung wird die Ausrichtung der Einstellung und des Handelns von Individuen und Gruppen auf eine Zielerreichung verstanden. Im Mittelpunkt gängiger Führungsdefinitionen steht der Prozess der zielbezogenen, persönlichen bzw. unpersönlichen Verhaltensbeeinflussung. Der Annahme zufolge, dass Organisationen nur Ziele erreichen können, wenn die arbeitenden Menschen koordiniert werden, handelt es sich bei Kommunikation um ein wichtiges Instrument für die Erreichung von Zielen. Kommunikation kann auf unterschiedliche Arten erfolgen. In der Wissenschaft wird hier grob in die Bereiche verbal, nonverbal und paraverbal unterschieden.

Zur Betrachtung und Analyse kommunikativer Prozesse entstanden unterschiedliche Modelle. In einer Grundannahme besteht Kommunikation dabei immer aus den drei Faktoren Sender, Empfänger und Aussage. In späteren Modellen wird die Annahme vertreten, dass es sich bei Kommunikation um soziale Prozesse handelt, in denen die Beteiligten sich wechselseitig zur Konstruktion von Wirklichkeit anregen.

Die Unterscheidung zwischen Gruppen- und Teamarbeit ist entscheidend, wenn es sich um die Planung und Koordination von Arbeit dreht. Um eine Gruppe handelt es sich, wenn Personen in direkter Interaktion über eine längere Zeitspanne unter Rollendifferenzierung und Zielen agieren. Von Teams wird gesprochen, wenn die Mitglieder gezielt nach Persönlichkeitsmerkmalen, Kenntnissen, Einstellungen und Qualifikationen ausgesucht wurden, um fortlaufend ein Projekt verwirklichen zu können.

Konflikte sind im beruflichen Alltag normal. Einen Konflikt machen nicht die Inhalte aus, sondern der Umstand, dass Ziele nicht gleichzeitig verwirklicht werden können. Für eine Konfliktbewältigung ist die Eigenart eines Konfliktes von besonderer Bedeutung. Jeder Konflikt hat eine eigene Geschichte, die zwischen konkreten Personen zu einem ganz bestimmten Zeitpunkt begonnen hat, an Intensität zu- oder abnimmt und ihre Eigenart und Gestalt verändert. Glasl hat ein Modell für die Eskalationsstufen entwickelt, welches neun Konfliktstufen ausweist. Dabei können die neun Konfliktstufen in die drei Situationen Win-win, Win-lose und Lose-lose unterteilt werden.

Für die Bewältigung von Konflikten steht immer die Klärung eines Konflikts im Vordergrund, hierfür existieren eine Reihe von Modellen wie Prozesse zur Problemlösung, Mediation oder Moderation.

LEKTION 9

ORGANISATIONSKLIMA UND ORGANISATIONSKULTUR

LERNZIELE

Nach der Bearbeitung dieser Lektion werden Sie wissen, ...

- was unter dem Begriff Organisationsklima zu verstehen ist.
- was unter dem Begriff Organisationskultur zu verstehen ist.
- welche Faktoren Organisationsklima und -kultur beeinflussen.

9. ORGANISATIONSKLIMA UND ORGANISATIONSKULTUR

Aus der Praxis

Sie sind bereits seit vier Jahren ein erfolgreicher Teamleiter. Die Arbeit macht Ihnen Spaß, doch allmählich möchten Sie sich einer neuen Herausforderung stellen. Die neuen Arbeits- und Informationstechnologien zeigen auch Auswirkungen auf Ihren Arbeitgeber. Es gibt nicht mehr so viele Teams wie noch vor vier Jahren – andere Bereiche wurden bereits ausgegliedert. Als Ergebnis erkennen Sie, dass zeitnah weder eine horizontale noch eine vertikale Entwicklung betriebsbedingt für Sie möglich sein wird. In einer ruhigen Stunde zu Hause schauen Sie aus Interesse in eine Jobbörse und finden schnell eine interessante Stelle. Die Stellenbeschreibung schildert genau das, was Sie sich gewünscht haben und es wäre kein Umzug nötig. Dennoch haben Sie Bedenken, sich zu bewerben. Grund hierfür ist, dass die Firma einer ganz anderen Branche angehört und dem Eindruck nach „anders“ auftritt als Ihr bisheriger Arbeitgeber. Sie ziehen nach vier Jahren Ihre Unterlagen der Organisationspsychologie hervor und setzen sich mit dem Bereich der Unternehmenskultur und des Unternehmensklimas auseinander ...

9.1 Betriebs- und Organisationsklima

Mit dem Begriff Organisationsklima werden bewusst wahrgenommene Prozesse und Faktoren der Umwelt beschrieben, die sich von der Organisation beeinflussen lassen (vgl. Nerdinger/Blickle/Schaper 2011). Durch die Hawthorne-Studien (1927–1932) konnte erstmals wissenschaftlich belegt werden, dass der Mitarbeiter ein soziales Wesen ist. Infolge dieses neuen Paradigmas wurde davon ausgegangen, dass eine Verbesserung der Leistung erreicht werden könnte, wenn Teamarbeit gefördert würde (vgl. Ulich 2011). Menschliche Bedürfnisse wurden in den Mittelpunkt gerückt (vgl. Semmer/Volpert 1999) und öffneten „den Weg zur Entwicklung neuer sozialpsychologischer Theorien“ (Staehle 1999, S. 35). In der Arbeits- und Organisationspsychologie hat sich diesbezüglich der Begriff des Organisationsklimas durchgesetzt. Dieser geht zurück auf die Feldtheorie von Kurt Lewin (vgl. 1951/1963) und versteht menschliches Verhalten und Erleben „als Ergebnis der Interaktion zwischen Person und Situation“ (Nerdinger/Blickle/Schaper 2011, S. 138). Das Organisationsklima berücksichtigt sämtliche für die Mitarbeiter relevanten Merkmale einer Organisation, wie z. B. Kollegen, Vorgesetzte, Information, Zusammenarbeit oder betriebliche Leistungen (vgl. von Rosenstiel 2007).

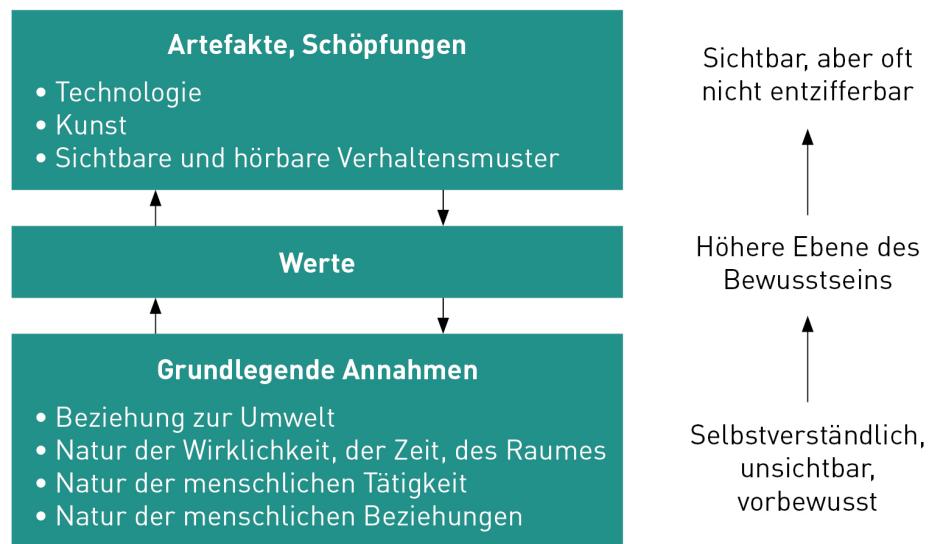
9.2 Unternehmenskultur

Der Begriff Unternehmenskultur wird allgemein als „das kognitiv entwickelte Wissen und die Fähigkeiten einer Unternehmung sowie die affektiv geprägten Einstellungen ihrer Mitarbeiter zur Aufgabe, zum Produkt, zu den Kollegen, zur Führung und zur Unternehmung in ihrer Formung von Perzeptionen (Wahrnehmungen) und Präferenzen (Vorlieben) gegenüber Ereignissen und Entwicklungen verstanden“ (Bleicher 2011, S. 238). Im Unterschied zum Begriff Unternehmensklima werden unter dem Begriff Organisationskultur tief verankerte Werte und Annahmen subsumiert, die häufig nicht bewusst sind (Nerdinger/Bickle/Schaper 2011). Die Unternehmenskultur einer Unternehmung (Organisation) beeinflusst maßgeblich das Denken, Handeln und Empfinden der Mitarbeiter und steuert somit indirekt auch deren Verhalten. Eine Unternehmenskultur erfüllt viele zentrale Funktionen für das Bestehen und Funktionieren einer Unternehmung (vgl. Sackmann 2004):

- Durch kollektive Denkmuster wird eine Reduktion von Komplexität gewährleistet, die wiederum sinnvolles Handeln in bestimmten Zeitfenstern ermöglicht.
- Die Unternehmenskultur liefert ein gemeinsames Sinn- und Verhaltenssystem, wodurch einheitliche Encodierungs-, Decodierungs- und Interpretationsregeln geschaffen werden.
- Unternehmenskultur dient als Orientierungsraster für koordiniertes Handeln und
- ermöglicht die Identifikation mit einem Unternehmen.

Im Laufe der Zeit entwickeln Mitarbeiter gemeinsame Auffassungen darüber, „welches Verhalten wünschenswert ist und welches nicht. Diese ungeschriebenen Gesetze regeln das Verhalten und sorgen für die Einbindung der Mitarbeiter in die Organisation. Jeder, der neu in die Organisation eintritt, wird mit diesen Normen und Werten konfrontiert und ist gezwungen, sich damit auseinanderzusetzen“ (Nerdinger/Bickle/Schaper 2011, S. 143). Wie jede Kultur entwickeln sich auch Unternehmenskulturen. Auf diese Entwicklung kann eingewirkt werden. Meist erfolgt dies durch den Versuch, „Mitarbeiter auf gemeinsame Grundsätze (Leitlinien, Verhaltenskodex u. ä.) oder auf bestimmte Basiswerte (Philosophie) auszurichten“ (Comelli/von Rosenstiel 2009, S. 272). Es ist dabei von größter Wichtigkeit, dass nur eine gelebte Unternehmenskultur erfolgsversprechend erscheint, allein über die Wichtigkeit der Unternehmenskultur zu sprechen, reicht nicht aus (vgl. Sackmann 2004). Es existiert mittlerweile eine Vielzahl an Konzeptionen zum Thema Unternehmens- bzw. Organisationskultur, die durch die Fachzugehörigkeit, methodologischen Ansatz und Fragestellung geprägt sind (vgl. Hauser et al. 2008). Große Beachtung wurde dem Ansatz von Schein (2004) gewidmet, welcher sich in drei Kulturphänomene in Organisationen differenziert: Die basale Annahme Scheins lautet, dass sich im Laufe eines längeren Zusammenlebens und -arbeitens ganz bestimmte Annahmen hierüber bilden, die von allen Beteiligten geteilt werden. „Sie werden gelebt, aber nicht erlebt“ (Comelli/von Rosenstiel 2009, S. 271). In der mittleren Ebene entwickeln sich die Werte einer Organisation: Was ist wünschenswert, wie sollte es sein? (Nerdinger/Bickle/Schaper 2011). Dies kann wiederum durch die dritte Ebene beeinflusst werden: Hier befinden sich die sichtbaren Verhaltensweisen und andere physische Manifestationen/Artefakte (z. B. durch das Kommunikationsverhalten, Logos und situative Faktoren wie Parkplätze oder Arbeitsplatzgestaltung), die durch eine Organisation beeinflusst werden.

Abbildung 19: Ebenen der Organisationskultur nach Schein



Quelle: Nerdinger 2011, S. 146.



ZUSAMMENFASSUNG

Die Hawthorne-Studien führten dazu, dass zum Zwecke einer Verbesserung der Leistung menschliche Bedürfnisse in den Mittelpunkt gerückt wurden. Dies ermöglichte die Entwicklung neuer sozialpsychologischer Theorien. Das Organisationsklima berücksichtigt sämtliche für die Mitarbeiter relevanten Merkmale einer Organisation und wird verstanden als Ergebnis der Interaktion zwischen Personen und Situationen. Die Unternehmenskultur bezeichnet das kognitiv entwickelte Wissen und die Fähigkeiten einer Unternehmung sowie die Einstellungen der Mitarbeiter zur Aufgabe, zum Produkt, zu den Kollegen, zur Führung und zur Unternehmung als Ganzes.

LEKTION 10

DIE LERNENDE ORGANISATION

LERNZIELE

Nach der Bearbeitung dieser Lektion werden Sie wissen, ...

- warum das Lernen für Organisationen überlebenswichtig ist.
- was unter dem Begriff lernende Organisation zu verstehen ist.
- was unter Organisationsentwicklung verstanden wird.

10. DIE LERNENDE ORGANISATION

Aus der Praxis

Sie haben sich entschieden in Ihrer Firma zu bleiben. Da Sie sich in den letzten Jahren nicht nur einen hervorragenden Ruf, sondern auch Gehör in der Führungsetage erarbeitet haben, entscheiden Sie sich, der Geschäftsführung einen Vorschlag zu unterbreiten: Sie möchten ein Projekt initiieren, das die Bedingungen für eine lernende Organisation schafft. Das Projekt „lernende Organisation“ soll es ermöglichen, dass Ihre Organisation in Zeiten des stetigen Wandels anpassungsfähig ist sowie auf äußere und innere Reize hin zu (re-)agieren vermag. Die Geschäftsführung ist von der Idee angetan, erwartet aber eine Präsentation innerhalb der nächsten 14 Tage. Ihre Präsentation soll zunächst eine Antwort auf die Frage geben, wie Ihre Organisation aus Fehlern lernen und sich entwickeln kann. Erneut schnappen Sie sich Ihre Unterlagen der Organisationspsychologie und arbeiten sich in die Materie ein. Mit Blick auf die bevorstehende Präsentation konzentrieren Sie sich dabei auf das Themenfeld Organisationsentwicklung. Da Sie zudem „etwas Neues erschaffen“ wollen, erweitern Sie Ihre Recherche um einen kurzen Einblick, wie Innovation ermöglicht werden kann ...

10.1 Lernende Organisation

In Zeiten stetigen Wandels muss sich auch eine Organisation ihrer Umwelt anpassen, um wettbewerbsfähig zu bleiben. Eine Organisation, die sich gemeinsam mit der Umwelt verändert, bezeichnet Nerdinger (vgl. 2011) als lernende Organisation. Der Begriff der lernenden Organisation umfasst dabei das Lernen durch Mitarbeiter sowie die Aufnahme und Verbreitung von Wissen innerhalb der gesamten Organisation (vgl. Nerdinger 2011). Insbesondere die Befähigung zur Selbstorganisation ist für eine lernende Organisation von großer Bedeutung. Hierbei ist es wichtig, die Steuerung und Kontrolle einer Organisation mit Selbstorganisation und individueller Verantwortung der Mitarbeiter zu verbinden. So kann etwas „Neues“ in der Organisation entstehen, um Problemen (im Idealfall präventiv) zu begegnen.

Ein bekanntes Modell organisationalen Lernens geht auf Argyris und Schön (2008) zurück. Das Modell unterscheidet drei verschiedene Ebenen des Lernens. Beim Single Loop Learning werden die Handlungen angepasst, die nicht zum erwünschten Ergebnis führen. Eine Änderung der Rahmenbedingungen findet dabei nicht statt. Als Ergebnis findet bei diesem Lerntyp eine Steigerung der Handlungen innerhalb der vorgegebenen Rahmenbedingungen statt. Bessere Ergebnisse werden zwar erzielt, das vorhandene Repertoire an Verhaltensweisen vergrößert sich bei dieser Lernform aber nicht. In der Praxis kann man sich ein Single-Loop-Learning wie folgt vorstellen: Die Bundesagentur für Arbeit stellt fest, dass nicht genügend Gespräche an einem Tag geführt werden können. Daraufhin erfolgt die Vorgabe, dass täglich von jedem Mitarbeiter nicht mehr sieben sondern zehn Gespräche zu führen sind. Daraufhin arbeiten die Mitarbeiter schneller, ohne ihre Handlungsabläufe zu verändern.

Sind die bloßen Anpassungsmaßnahmen des Single Loop Learning nicht ausreichend, um die Ergebnisse zu verbessern, so gilt es, auch die Rahmenbedingungen zu überdenken. Hier spricht man vom Double Loop Learning. Anders als beim Single Loop Learning erweitert sich dabei das vorhandene Handlungspotenzial der Akteure. Da die Erhöhung der täglichen Gespräche im oben genannten Beispiel nicht ausreichen, versuchen die Mitarbeiter nun, die Rahmenbedingungen zu verändern: Die Mitarbeiter analysieren, bei welchen Gesprächen es sich um wichtige individuelle Gespräche handelt, die persönlich zu führen sind. Termine, zu denen nur aktuelle Informationen eingeholt werden müssen, erfolgen fortan telefonisch. Zudem werden Gruppenveranstaltungen initiiert, in denen die Kunden über allgemein veränderte Rahmenbedingungen informiert werden.

Die dritte Form organisationalen Lernens bildet das Deutero-Learning. Dieses analysiert und hinterfragt die bisherigen Lernvorgänge in der Organisation. Das Deutero-Learning hat zum Ziel, die bisherigen Lernstrategien zu optimieren und so die Lernfähigkeit der Organisation zu verbessern.

Das Ziel einer lernenden Organisation ist eine kontinuierliche Veränderung der eigenen Fähigkeit, die eigene Zukunft zu gestalten und sich den veränderten Bedingungen anzupassen (Anwander 2002). Hier gibt es eine enge Verzahnung mit dem Bereich der Organisationsentwicklung.

10.2 Organisationsentwicklung

Bei der Organisationsentwicklung (OE) geht es um die Zukunftsfähigkeit einer Organisation, die gezielt gesteuert werden soll, damit sie überlebt, Ziele erreicht, Gewinne erwirtschaftet und Menschen Brot und Arbeit bietet. OE dient der Verbesserung des Funktionierens von Organisationen und ist eine Form des geplanten Wandels, bei der unter Verwendung verhaltenswissenschaftlicher Erkenntnisse ein organisationsweiter Entwicklungs- und Veränderungsprozess initiiert und gefördert wird (vgl. Staehle 1999). OE-Konzepte organisieren im Grunde nicht, sondern korrigieren und konstruieren permanent nach Idealvorstellungen bestimmter Führungskräfte oder Berater. Sie planen Organisationsstrukturen, führen diese ein und glauben an ein letztes Ordnungsprinzip (Kastner 1998).

Der Ursprung der OE ist durch zwei Quellen gekennzeichnet (vgl. French/Bell 1982). Die erste Quelle ist das Laboratoriumstraining. Hierbei handelt es sich um die Arbeit mit unstrukturierten Kleingruppen, in denen die Mitglieder aus ihren wechselseitigen Interaktionen und der sich dabei entfaltenden Dynamik in der Gruppe lernen (vgl. French/Bell 1982). Bei der zweiten Quelle handelt es sich um das Survey-Feedback, einer speziellen Form der Aktionsforschung, unter der der Gebrauch von Einstellungsumfragen und die Präsentation und Diskussion der Ergebnisse in Workshops verstanden wird (vgl. vertiefend Nerdinger/Blickle/Schaper 2011).

Maßnahmen einer Organisationsentwicklung können sowohl strukturell als auch personal angesetzt werden. Der strukturelle Ansatz findet Anwendung, wenn ein Unternehmen sich mit neuen Rahmenbedingungen wie z. B. der Einführung neuer Technik oder Aufga-

benfelder konfrontiert sieht (Nerdinger/Blickle/Schaper 2011). Der personelle Ansatz setzt bei der Person an. Hier geht es um die Qualifizierung sowie die Sensibilisierung einer Person für die (angestrebten) Veränderungen der Organisation. In diesem Kontext handelt es sich um eine „Methode zur Verbesserung der sozialen Kompetenz“ (Nerdinger/Blickle/Schaper 2011, S. 153).

Methode einer Organisationsentwicklung

Basis einer OE ist meistens eine sogenannte Aktionsforschung, welche grundsätzlich die nachstehenden Phasen beinhaltet: Gestartet wird mit einer (1.) ersten Diagnose. Anschließend werden (2.) Daten gesammelt, wonach (3.) ein Datenfeedback an den Klienten erfolgt. Erst in einem vierten Schritt schließt sich (4.) die Untersuchung und (5.) die Handlungsplanung an, bevor (6.) Maßnahmen durchgeführt werden (vgl. French/Bell 1982). Kastner (2010b) schlägt für Prozesse einer OE neun aufeinander folgende Schritte vor: Zunächst erfolgt eine Organisationsdiagnose. In einem ersten Schritt findet eine Idealdefinition mit den Beteiligten statt. Im Anschluss wird dann die Diagnose des Ist-Zustands gestellt: Wie sieht die (subjektiv wahrgenommene) Wirklichkeit aus? Im dritten Schritt dieser Organisationsdiagnose erfolgt dann der Abgleich zwischen Ideal- und Ist-Zustand (Diskrepanzanalyse), woraus im vierten Schritt die Strategie für ein zielführendes Vorgehen sowie im fünften Schritt – der Intervention – Maßnahmen zum Abbau der festgestellten Diskrepanzen eingeleitet werden. Hierbei handelt es sich um Reparaturverhalten in Form von Projekt-, Prozessmanagement bzw. Strukturveränderungen. Das eigentliche Ziel beginnt mit dem sechsten Schritt: der Prävention. Diese befasst sich (u. a.) mit Methoden der Personalentwicklung, die zukunftsorientiert geplant und gehandelt werden (sollten). Damit eine Organisation langfristig bestehen kann, folgt im siebten Schritt der Baustein der Innovation. Durch Innovationszirkel, Kreativitätstrainings und Wissensmanagement (hierzu später mehr) entwickelt sich die Organisation fortlaufend. Damit die OE auch zielgerichtet verläuft, ist ein Controlling unerlässlich (Schritt acht), was schlussendlich den Weg zu einer lernenden Organisation ermöglicht (Schritt neun).

10.3 Innovationen

Bei der Frage, ob Organisationen lernen können, ist nach von Rosenstiel (vgl. 2007) der Blick zunächst auf die Individuen zu richten. Denn der Schlüssel für das Lernen einer Organisation liegt laut von Rosenstiel im Lernen und der Weiterbildung der einzelnen Akteure, also der Mitarbeiter. Jeder einzelne Lernfortschritt beeinflusst idealerweise auch die Entwicklung einer Organisation (Anwander 2002). Das individuelle Lernen führt zu einer konkreten Verhaltensänderung der Akteure oder der Erweiterung des individuellen Verhaltensrepertoires. Damit beeinflusst das Lernen auch das vorherrschende Weltbild einer Organisation beziehungsweise die Weltbilder der dort tätigen Menschen (ebenda). Im Verlauf der Jahre konnte ein breites und sich entwickelndes Spektrum von Steuerungs- und Koordinationsmechanismen mit größeren Möglichkeiten zur autonomen Selbststeuerung geschaffen werden. Betrachtet man erfolgreiche Organisationen, so lässt sich feststellen, dass Organisationen, die eine ausgewogene Balance zwischen Steuerung und autonomer Selbststeuerung gewährleisten, einen substanzuellen Wettbewerbsvorteil erzielen (vgl. Mastenbroek 2007). Mithilfe neuer Managementkonzepte wie Lean Management, Business

Reengineering, Total Quality Management, Organisationsentwicklung etc. wird versucht, auf gegenwärtige Marktbedingungen zu reagieren. Starre bürokratische Organisationsformen werden zugunsten einer erhöhten Flexibilisierung zurückgenommen (vgl. Gerlmaier/Kastner 2003). Es werden Organisationsformen gesucht, welche das Kreativitäts- und Innovationsklima fördern und ein selbstständiges, unternehmerisches Denken und Handeln der Mitarbeiter ermöglichen sollen (Bleicher 2011).

Mit der technischen Entwicklung sowie der Entstehung eines Welt(arbeits-)marktes haben Innovationen in betrieblichem Kontext eine überlebensnotwendige Bedeutung erhalten. Ein Beispiel hierfür finden Sie in der deutschen Marktwirtschaft, die durch Innovationen geprägt ist. Innovative Produkte und Dienstleistungen sind für den wirtschaftlichen Erfolg wichtiger denn je. Innovationen zielen nicht auf die individuelle Entwicklung, sondern auf die Leistung einer Organisation. Dabei müssen Innovationsprozesse gewöhnlich angestossen werden. Hierzu entstanden im Laufe der Jahre viele unterschiedliche Methoden, die grob in individuelle Kreativitätmethoden und Methoden einer lernenden Organisation unterschieden werden können. Im Folgenden erhalten Sie hierzu einen groben Überblick. Ausgangslage dieser Methoden ist immer die Findung einer Idee. Die Methoden sollen helfen, Probleme zu analysieren und kreative Lösungsansätze zu generieren. Es sind verschiedene Methoden entwickelt worden, um das individuelle Lernen zu fördern.

Individuelle Kreativitätmethoden

Brainstorming

Eine bekannte Kreativitätstechnik ist das Brainstorming (Osborn 1962). Beim Brainstorming handelt es sich um eine Methode, bei der zunächst innerhalb einer Gruppe möglichst viele Ideen produziert werden (vgl. Nerdinger 2011). Dabei werden alle Ideen ausnahmslos gesammelt. Mit der Anzahl an Ideen wächst auch die Chance, dass sich einige besonders gute Ideen unter der Sammlung befinden. Erst wenn keine neuen Einfälle mehr produziert werden, erfolgt eine kritische Bewertung der Ideen anhand der zielentsprechend definierten Kriterien.

Laterales Denken

Im Laufe der Zeit wurden immer neue Verfahren zur Förderung von Kreativität entwickelt. De Bono (2013) beispielsweise erarbeitete eine Vielzahl von Techniken mit dem Ziel, das Finden neuer Ideen zu ermöglichen und sich aus eingefahrenen Denkmustern zu lösen. Große Bekanntheit erlangte dabei das „laterale Denken“. Beim lateralen Denken nähert man sich einem Problem und seiner möglichen Lösung systemisch an. Durch dieses Verfahren werden logische Problemlösungswege „umgangen“ und neue Lösungswege ermöglicht, die auf den ersten Blick nicht möglich erscheinen. Hierzu ein Beispiel:

„Der Schaffner kommt in das Abteil. Ein junger Mann sucht fieberhaft nach seiner Fahrkarte – in den Jackentaschen, in den Hosentaschen, im Mantel am Haken, in der Brieftasche, überall. Nach einer Weile hat der Schaffner Mitleid und zieht ihm die Fahrkarte aus dem Mund, wo sie die ganze Zeit gesteckt hat. Der Schaffner geht; ein Mitreisender fragt den jungen Mann, ob er alle Tassen im Schrank habe. ‚Durchaus‘, sagt der junge Mann, ‚ich

„habe nur das Datum auf der Fahrkarte weggekaut“ (de Bono 2013, S. 81). An diesem Beispiel zeigt de Bono ein Beispiel lateral Denkens – oder hätten Sie den Ausgang der Geschichte vermutet?

Brainwritingpool

Die Methode des Brainwritingpools setzt auf die Zusammenarbeit und gemeinsame Ideengewinnung. Hier finden sich Teilnehmer zusammen, jeder erhält ein Formblatt und zusätzlich werden Blätter mit bereits mehreren Ideen zur Aufgabenlösung in die Tischmitte gelegt. Die Teilnehmer sollen ihre Ideen auf ihrem eigenen Blatt vermerken. Fällt einem Teilnehmer keine Idee mehr ein, tauscht dieser sein Blatt mit einem Blatt aus der Tischmitte aus und lässt sich von den Ideen dieses Blattes zu neuen Ideen inspirieren. Dies wird solange wiederholt, bis alle Teilnehmer alle Blätter gelesen und um eigene Ideen erweitert haben (vgl. Schlicksupp 1999).

Neben Methoden zum individuellen Lernen sind aber auch Systematiken für ein organisationales Lernen entstanden. Einige dieser Methoden werden nachfolgend vorgestellt.

Methoden und Ansätze für das organisationale Lernen

Kaizen

Kaizen bedeutet „Veränderung zum Besseren“ und ist eine japanische Methodik für jegliche Art der Verbesserung. Ursprung des Kaizens ist die negative wirtschaftliche Lage Japans nach dem zweiten Weltkrieg. Man versuchte, durch kontinuierliche Verbesserung der eigenen Aktivitäten wieder konkurrenzfähig zu werden. Inhaltlich ist Kaizen die kontinuierliche Verbesserung aller betrieblichen Elemente unter Einbeziehung aller Mitarbeiter, Führungskräfte sowie der Geschäftsleitung. Neben der Produktverbesserung werden auch die Verbesserung sämtlicher Vorgänge der Fertigstellung, einschließlich der Vermarktung, der Kundenpflege sowie der stetigen Weiterentwicklung der Mitarbeiter berücksichtigt. Dabei ist der Kerngedanke des Kaizens, dass jeder Mitarbeiter Probleme bei seiner Arbeitstätigkeit erkennt, diese ohne Angst vor negativen (beruflichen) Auswirkungen thematisiert und Lösungen ermöglicht. Für die Umsetzung des Kaizens finden sich die Mitarbeiter in Gruppen zusammen. Ein Moderator führt die Teilnehmer durch die Veranstaltung. Ziel ist es dabei, Probleme der eigenen Arbeit zu benennen und gemeinsam Möglichkeiten zu finden, diese Probleme zu beheben. Dabei sind oft die Ideen der Mitarbeiter entscheidend, da diese in ihrer täglichen Arbeit mit den Problemen konfrontiert sind und Informationen geben können, was konkret die Probleme bei der Arbeit verursacht. Insbesondere der japanische Autohersteller Toyota – bekannt durch die Einführung kontinuierlicher Verbesserungen – wird als Paradebeispiel für Kaizen angeführt. In einer Krise in den 1950er Jahren entschied sich Toyota dazu, Mitarbeiter mittels Kaizen nach Mitteln und Wegen suchen zu lassen, um Autos effizienter und günstiger produzieren zu können. Im Unterschied zu anderen Managementmethoden betont Kaizen vor allem den Menschen und sein Potenzial zur Problemlösung. Das Ziel von Kaizen ist aber auch die Veränderung der Einstellung eines jeden Mitarbeiters von der Zweckgemeinschaft hin zu einer Sinngemeinschaft (vgl. Imai 1992): gemeinsam Arbeiten und die Arbeitsbedingungen und Ergebnisse gemeinsam verbessern.

Wissensmanagement

Das Bewusstsein, dass der Erfolg eines Unternehmens entscheidend von seiner Lernfähigkeit abhängt, nimmt in jüngster Zeit immer mehr zu. Wissensmanagement ist dabei ein wichtiger Faktor einer effektiven Organisations- und Personalführung. Ohne ein modernes, funktionierendes Wissensmanagement ist es einem Unternehmen nicht möglich, den Produktionsfaktor Arbeit optimal zu nutzen. Es gilt, Wissen zu organisieren, um so den maximalen Nutzen für das Unternehmen zu erzielen. Wissensmanagement soll vorhandenes Wissen aufnehmen, verarbeiten und verfügbar machen sowie ein Umfeld schaffen, das Kreativität und Innovationen fördert. Wissensmanagement beschreibt dabei zunächst alle operativen Tätigkeiten und Managementaufgaben, die auf den bestmöglichen Umgang mit Wissen abzielen. Wissen wird als betriebliche Ressource angesehen, für deren optimale Nutzung Sorge zu tragen ist.

Um zu verstehen, worum es sich beim Wissensmanagement handelt, muss zunächst der Begriff „Wissen“ näher erläutert werden. Der Wissensbegriff grenzt sich von Begriffen wie Daten und Informationen ab. Der Unterschied zwischen Informationen und Daten besteht darin, dass Informationen in einem Kontext stehen. So handelt es sich bei „1000 Arbeitnehmern“ um einen Datensatz, wohingegen die mit einem Kontext versehenen Daten „Firma Schmidt beschäftigt 1000 Arbeitnehmer“ eine Information darstellen. Wissen wird hingegen aus einem Erkenntnisprozess gewonnen. Es setzt die praktische Verwendung von Daten und Informationen voraus. Im Gegensatz zu Daten und Informationen ist Wissen immer an Personen gebunden und wird durch Individuen konstruiert.

Oftmals besitzen Unternehmen keine eindeutige Vorstellung davon, welches Wissen für ihren Erfolg von Bedeutung ist und wie dieses sich über Unternehmensbereiche, Funktionen und Mitarbeiter verteilt. Für die Organisation eines Wissensmanagements ist zunächst die Bestandsaufnahme des Faktors Wissen eine unerlässliche Voraussetzung für den gezielten Ausbau der Lernfähigkeit einer Organisation. Probst hat sich mit der Thematik intensiv befasst und Bausteine für die Organisation eines Wissensmanagements dargelegt, mit deren Hilfe eine Analyse des vorhandenen Wissens ermöglicht, die Aufmerksamkeit auf vernachlässigte Problemfelder gelenkt und Aktivitäten im Feld des Wissensmanagements strukturiert werden können. Hierzu empfiehlt Probst wie folgt vorzugehen (Probst 2006):

1. **Wissensidentifikation:** Wie schaffe ich mir intern und extern Transparenz über vorhandenes Wissen?
 2. **Wissenserwerb:** Welche Fähigkeiten kaufe ich mir extern ein?
 3. **Wissensentwicklung:** Wie baue ich neues Wissen auf?
 4. **Wissens (ver-) teilung:** Wie bringe ich das Wissen an den richtigen Ort? Wer sollte was in welchem Umfang wissen?
 5. **Wissensnutzung:** Wie stelle ich die Anwendung sicher?
 6. **Wissensbewahrung:** Wie schütze ich mich vor Wissensverlusten?
- Diesen voneinander abhängigen Prozessen des Wissensmanagements werden zwei weitere Bausteine hinzugefügt, die von außen den Gesamtprozess steuern sollen:
7. **Wissensziele definieren:** Wie gebe ich meinen Lernanstrengungen eine Richtung?
 8. **Wissensbewertung:** Wie messe ich den Erfolg meiner Lernprozesse?



ZUSAMMENFASSUNG

Eine Organisation, die sich ihrer Umwelt sinnvoll anpasst und sich hierdurch so verändert, dass sie ihre Leistungsfähigkeit mindestens erhält, bezeichnet man als lernende Organisation. Der Begriff der lernenden Organisationen beinhaltet das Lernen durch Mitarbeiter sowie die Aufnahme und Verbreitung von Wissen innerhalb einer Organisation. Insbesondere die Befähigung zur Selbstorganisation ist für eine lernende Organisation von großer Bedeutung. Das Modell organisationalen Lernens von Agyris und Schön unterscheidet drei verschiedene Ebenen des Lernens: Single Loop Learning, Double Loop Learning und Deutero-Learning.

Ein wichtiger Schlüssel für das Lernen einer Organisation liegt im Lernen und in der Weiterbildung der Mitarbeiter; denn das individuelle Lernen beeinflusst das Lernen und das vorherrschende Weltbild einer ganzen Organisation. Im Gegensatz zum individuellen Lernen zielen Innovationen nicht auf die individuelle Entwicklung eines Mitarbeiters, sondern auf die Leistung einer Organisation als solche. Dabei müssen Innovationsprozesse angestoßen werden. Hierzu entstanden im Laufe der Jahre viele unterschiedliche Methoden. Auf der individuellen Ebene sei exemplarisch das Brainstorming oder das Laterale Denken genannt. Auf organisationaler Ebene ist die Methode des Kaizens ein bekanntes Beispiel.

Im Unterschied zur lernenden Organisation ist Organisationsentwicklung eine Methode zur Verbesserung des Funktionierens einer Organisation. Es handelt sich um eine Form des geplanten Wandels, bei der ein organisationsweiter Entwicklungs- und Veränderungsprozess initiiert und gefördert wird.

ANHANG

LITERATURVERZEICHNIS

- Anwander, A. (2002): *Strategien erfolgreich verwirklichen. Wie aus Strategien echte Wettbewerbsvorteile werden.* 2. Auflage, Springer, Berlin.
- Argyris, C./Schön, D. (2008): *Die lernende Organisation. Grundlagen, Methode, Praxis.* 3. Auflage, Schäffer-Poeschel, Stuttgart.
- Bamberg, E./Mohr, G./Busch, C. (2012): *Arbeitspsychologie.* Hogrefe, Göttingen.
- Belbin, M. (1993): *Team roles at work.* Butterworth-Heinemann, Oxford.
- Berkel, K. (2011): *Konflikttraining. Konflikte verstehen, analysieren, bewältigen.* 11. Auflage, Windmühle-Verlag, Hamburg.
- Blake, R./Mouton, J. (1978): *The new managerial grid.* 2. Auflage, Gulf Publishing Co., Houston.
- Bleicher, K. (2011): *Das Konzept integriertes Management.* 8. Auflage, Campus Verlag, Frankfurt am Main.
- Bickle, G. (2004): *Organisationale Interaktion und Kommunikation. Rekonstruktion von fünfzig Jahren empirischer Forschung im Lichte grundlegender Paradigmen.* In: Schuler, H. (Hrsg.): *Organisationspsychologie – Gruppe und Organisation.* Hogrefe-Verlag, Göttingen.
- Bono, E. de (2013): *De Bonos neue Denkschule. Kreativer denken, effektiver arbeiten, mehr erreichen.* 5. Auflage, mvg-Verlag, München.
- Brown, T. (2009): *Change by design. How design thinking can transform organizations and inspire innovation.* Harper Collins Publishers, New York, NY.
- Bruhn, M.(2005): *Unternehmens- und Marketingkommunikation. Handbuch für ein integriertes Kommunikationsmanagement.* Vahlen, München.
- Bühler, K. (1982): *Sprachtheorie.* Neudruck der Ausgabe Jena, 1934. Fischer, Stuttgart/New York.
- Büssing, A. (1993): *Organisationsdiagnose.* In: Schuler, H. (Hrsg.): *Lehrbuch Organisationspsychologie.* Huber, Bern.
- Comelli, G./Rosenstiel, L. v. (2011): *Führung durch Motivation. Mitarbeiter für Unternehmensziele gewinnen.* 4. Auflage, Franz Vahlen, München.
- Dick, R. van/West, M. (2005): *Teamwork, Teamdiagnose, Teamentwicklung.* Hogrefe, Göttingen.

- Dunckel, H./Volpert, W. (1997): *Aufgaben- und kriterienbezogene Gestaltung von Arbeitsstrukturen*. In: Luczak, H./Volpert, W. (Hrsg.): Handbuch Arbeitswissenschaft. Schäffer-Poeschel, Stuttgart.
- Etzioni, A. (1964): *Modern organizations*. Prentice-Hall, Englewood Cliffs, N.J.
- Foerster, H. von/Schmidt, S./Köck, W. (2006): *Wissen und Gewissen. Versuch einer Brücke*. Suhrkamp, Frankfurt am Main.
- French, W./Bell, C. (1982): *Organisationsentwicklung. Sozialwissenschaftliche Strategien zur Organisationsveränderung*. 2. Auflage, Haupt, Bern/Stuttgart.
- Frindte, W. (2001): *Einführung in die Kommunikationspsychologie*. Beltz, Weinheim.
- Gerlmaier, A./Kastner, M. (2003): *Der Übergang von der Industrie- zur Informationsarbeit: Neue Herausforderungen für eine menschengerechte Gestaltung von Arbeit*. In: Kastner, M. (Hrsg.): *Neue Selbstständigkeit in Organisationen. Selbstbestimmung, Selbstdäuschung, Selbstausbeutung?* Hampp, Mering.
- Gerrig, R./Zimbardo, P./Graf, R. (2008): *Psychologie*. 18. Auflage, Pearson Studium, München.
- Glasl, F. (2010): *Konfliktmanagement. Ein Handbuch für Führungskräfte, Beraterinnen und Berater*. 9. Auflage, Haupt, Bern.
- Hacker, W. (1999): *Handlung*. In: Asanger, R. (Hrsg.): *Handwörterbuch der Psychologie*. Beltz, Weinheim.
- Hacker, W./Matern, B. (1980): *Methoden zum Ermitteln tätigkeitsregulierender kognitiver Prozesse und Repräsentationen bei industriellen Arbeitstätigkeiten*. In: Volpert, W. (Hrsg.): Beiträge zur psychologischen Handlungstheorie. Huber, Bern/Stuttgart/Wien.
- Hackman, R./Oldham, G. (1975): *Development of the job diagnostic survey*. In: Journal of Applied Psychology 60/2.
- Hauser, F./Schubert, A./Aicher, M. (2005): *Unternehmenskultur, Arbeitsqualität und Mitarbeiterengagement in den Unternehmen in Deutschland*. Abschlussbericht Forschungsprojekt Nr. 18/05. (Hrsg.): BMAS. (URL: <https://www.bmas.de/SharedDocs/Downloads/DE/Publikationen/forschungsbericht-f371.pdf?blob=publicationFile&v=1>[letzter Zugriff: 17.11.2023]).
- Heckhausen, J./Heckhausen, H. (2010): *Motivation und Handeln*. 4. Auflage, Springer Verlag, Berlin/Heidelberg.
- Hell, S. (2011): *Assessment Center. Souverän agieren – gekonnt überzeugen*. 2. Auflage. dtv, München.

- Hersey, P./Blanchard, K. (1977): *Management of organizational behavior*. 3. Auflage, Englewood Cliffs, NJ.
- Herzberg, F./Mausner, B./Snyderman, B. B. (1959): *The motivation to work*. 2. Auflage, Wiley; Chapman & Hall, New York/London.
- Imai, M./Nitsch, F. (1994): *Kaizen. Der Schlüssel zum Erfolg der Japaner im Wettbewerb*. 2. Auflage, Wirtschaftsverlag LangenMüller, München.
- Jackson, S. E. (1995): *Diversity in work teams. Research paradigms for a changing workplace*. American Psychological Association. Washington, DC.
- Jäger, R. S./Petermann, F. (Hrsg.) (1999): *Psychologische Diagnostik. Ein Lehrbuch*. 4. Auflage, Beltz Psychologie-Verlag, Weinheim.
- Kals, E./Ittner, H. (2008): *Wirtschaftsmediation*. Hogrefe, Göttingen.
- Kastner, M. (1990): *Personalmanagement heute*. Verlag Moderne Industrie, Landsberg/Lech.
- Kastner, M. (1998): *Der Prozess der Prozessoptimierung*. In: Kastner M. (Hrsg.): Verhaltensorientierte Prozessoptimierung. Maori, Herdecke.
- Kastner, M. (Hrsg.) (2003): *Neue Selbstständigkeit in Organisationen. Selbstbestimmung, Selbsttäuschung, Selbstausbeutung?* Hampp, Mering.
- Kastner, M. (Hrsg.) (2004): *Die Zukunft der Work Life Balance. Wie lassen sich Beruf und Familie, Arbeit und Freizeit miteinander vereinbaren?* Asanger Verlag, Kröning.
- Kastner, M. (2010a): *Work Life Balance oder Burn Out?* Vortragsfolie. (URL: www.bgf-institut.de/uploads/media/Prof._Kastner.pdf [letzter Zugriff: 01.12.2013]).
- Kastner, M. (2010b): *Führung und Gesundheit im Kontext eines ganzheitlichen, integrativen, nachhaltigen und systemverträglichen Leistungs- und Gesundheitsmanagements*. In: Kastner (Hrsg.): Leistungs- und Gesundheitsmanagement – psychische Belastung und Altern, inhaltliche und ökonomische Evaluation. Pabst, Lengerich.
- Knoblauch, J./Wöltje, H./Hausner, M. B./Kimmich, M./Lachmann, S. (2012): *Zeitmanagement*. 2. Auflage, Haufe Verlag, Freiburg/Planegg.
- Künzli, B. (2013): *Szenariotechnik. Zukunftsbilder entwickeln und für strategische Vorhaben nutzen*. In: Zeitschrift Führung und Organisation 82, Heft 1.
- Lewin, K. (1920): *Die Sozialisierung des Taylorsystems. Eine grundsätzliche Untersuchung zur Arbeits- und Berufs-Psychologie*. In: Praktischer Sozialismus, Nr. 4 (Hrsg.): Korsch K. Verlag Gesellschaft und Erziehung, Berlin.

Marcus, B. (2011): *Einführung in die Arbeits- und Organisationspsychologie*. VS Verlag für Sozialwissenschaften, Wiesbaden.

Maslow, A. (1987): *Motivation and personality*. 3. Auflage, Addison Wesley, New York.

Mastenbroek, W. (2007): *Innovationen in Organisationen historisch betrachtet*. In: Sozialwissenschaften und Berufspraxis 30, Heft 1.

Matern, B. (1983): *Psychologische Arbeitsanalyse*. Deutscher Verlag der Wissenschaften, Berlin.

McGrath, J. E./Berdahl, J. L./Arrow, H. (1995): *Traits, expectations, culture, and clout: The dynamics in work teams. Research paradigms for a changing workplace*. In: Jackson, S. E. (Hrsg.): *Diversity in work teams*. American Psychological Association, Washington DC.

Morgan, G./Wacker, I. (2008): *Bilder der Organisation*. 4. Auflage, Schäffer-Poeschel, Stuttgart.

Nerdinger, F. (2011): *Organisationsentwicklung*. In: Nerdinger, F./Blickle, G./Schaper, N. (Hrsg.): *Arbeits- und Organisationspsychologie*. 2. Auflage, Springer Verlag, Berlin/Heidelberg.

Neuberger, O. (2004): *Das Mitarbeitergespräch. Praktische Grundlagen für erfolgreiche Führungskunst*. 6. Auflage, Rosenberger Fachverlag, Leonberg.

Osborn, A. F. (1962): *Applied imagination*. Success Motivation Institute, Waco, Texas.

Probst, G. (2006): *Wissen managen*. 5. Auflage, Springer Fachmedien, Wiesbaden.

Reinhold, G./Samnek, S./Recker, H. (Hrsg.) (2000): *Soziologie-Lexikon*. 4. Auflage, Oldenbourg, München.

Rohmert, W./Rutenfranz, J. (1975): *Arbeitswissenschaftliche Beurteilung der Belastung und Beanspruchung an unterschiedlichen industriellen Arbeitsplätzen*. Bundesministerium für Arbeit und Sozialordnung, Referat Öffentlichkeitsarbeit, Bonn.

Rosenstiel, L. von (2003): *Grundlagen der Organisationspsychologie. Basiswissen und Anwendungshinweise*. 5. Auflage, Schäffer-Poeschel, Stuttgart.

Rosenstiel, L. von (2006): *Die Bedeutung von Arbeit*. In: Schuler, H. (Hrsg.): *Lehrbuch der Personalpsychologie*. 2. Auflage, Hogrefe, Göttingen.

Rosenstiel, L. von (2007): *Grundlagen der Organisationspsychologie. Basiswissen und Anwendungshinweise*. 6. Auflage, Schäffer-Poeschel, Stuttgart.

- Sackmann, S. A. (2004): *Erfolgsfaktor Unternehmenskultur. Mit kulturbewusstem Management Unternehmensziele erreichen und Identifikation schaffen. 6 Best-Practice-Beispiele*. Gabler, Wiesbaden.
- Salfer, P./Furmaniak, K. (1981): *Das Programm „Forschung zur Humanisierung des Arbeitslebens“. Stand und Möglichkeiten der Evaluierung eines staatlichen Forschungsprogramms*. In: Mitteilungen aus der Arbeitsmarkt- und Berufsforschung, Heft 3.
- Schaper, N. (2011a): *Arbeitsanalyse und -bewertung*. In: Nerdingen, F./Blickle, G./Schaper, N. (Hrsg.): *Arbeits- und Organisationspsychologie*. 2. Auflage, Springer Verlag, Berlin/Heidelberg.
- Schaper, N. (2011b): *Arbeitsgestaltung in Produktion und Verwaltung*. In: Nerdingen, F./Blickle, G./Schaper, N. (Hrsg.): *Arbeits- und Organisationspsychologie*. 2. Auflage, Springer Verlag, Berlin/Heidelberg.
- Schein, E. H. (2004): *Organizational culture and leadership*. 3. Auflage, Jossey-Bass, San Francisco, California.
- Schlicksupp, H. (1999): *Innovation, Kreativität und Ideenfindung*. 5. Auflage, Vogel, Würzburg.
- Schmidt, B. (2012): *Transformationale und transaktionale Führung als erfolgreicher Führungsstil für Leistung und Gesundheit?* (URL:<https://eldorado.tu-dortmund.de/bitstream/2003/29392/1/Dissertation.pdf> [letzter Zugriff: 17.11.2023]).
- Scholl, W. (1993): *Grundkonzepte der Organisation*. In: Schuler, H. (Hrsg.): *Lehrbuch Organisationspsychologie*. Huber, Bern.
- Schuler, H. (2014): *Arbeits- und Anforderungsanalyse*. In: Schuler, H. (Hrsg.): *Lehrbuch der Personalpsychologie*. 3. Auflage, Hogrefe Verlag, Göttingen.
- Schuler, H./Moser, K. (2014): *Lehrbuch Organisationspsychologie*. 5. Auflage, Huber, Bern.
- Schulz von Thun, F. (2008): *Miteinander reden: 1. Störungen und Klärungen*. 46. Auflage, Rowohlt Verlag, Reinbek.
- Semmer, N./Volpert, W. (1999): *Arbeitspsychologie*. In: Asanger, R. (Hrsg.): *Handwörterbuch der Psychologie*. 6. Auflage, Beltz, Weinheim.
- Sonntag, K./Frieling, E./Stegmaier, R. (2012): *Lehrbuch Arbeitspsychologie*. 3. Auflage, Huber, Bern.
- Staehle, W. H. (1999): *Management. Eine verhaltenswissenschaftliche Perspektive*. 8. Auflage, Vahlen, München.
- Stumpf, S./Thomas, A. (Hrsg.) (2003): *Teamarbeit und Teamentwicklung*. Hogrefe, Göttingen.

Tuckman, B. W. (1965): *Developmental sequence in small groups*. Psychological Bulletin, Vol 63 (6).

Ulich, E. (2011): *Arbeitspsychologie*. 7. Auflage, vdf-Hochschulverlag, Zürich.

Volpert, W. (Hrsg.) (1980): *Beiträge zur psychologischen Handlungstheorie*. Huber, Bern/Stuttgart/Wien.

Watzlawick, P./Beavin, J. H./Jackson, D. D. (2011): *Menschliche Kommunikation. Formen, Störungen, Paradoxien*. 12. Auflage, Huber, Bern.

Weick, K./Hauck, G. (1995): *Der Prozess des Organisierens*. 5. Auflage, Suhrkamp, Frankfurt am Main.

ABBILDUNGSVERZEICHNIS

Abbildung 1: Wissen aus psychologischen Disziplinen	13
Abbildung 2: Wissen aus anderen Disziplinen	14
Abbildung 3: Die Beziehung zwischen Arbeits- und Organisationspsychologie	16
Abbildung 4: Zusammenspiel zwischen Anreizen, Motiv und Motivation	27
Abbildung 5: Bedürfnispyramide	29
Abbildung 6: Job Characteristics-Modell	30
Abbildung 7: Faktoren für Zufriedenheit bzw. Unzufriedenheit bei der Arbeit	33
Abbildung 8: Aktionsfelder der Organisationspsychologie	51
Abbildung 9: Prozess einer Organisationsdiagnose auf Basis der SOE	59
Abbildung 10: Eisenhower-Schema	61
Abbildung 11: Kommunikationsprozess nach Shannon/Weaver	66
Abbildung 12: Eisberg-Modell	68
Abbildung 13: Die vier Seiten (Aspekte) einer Nachricht	69
Tabelle 1: Teamrollen nach Belbin	71
Abbildung 14: Eskalationsstufen eines Konflikts	74
Abbildung 15: Ein Rahmenmodell der Führung	77
Abbildung 16: Beziehungsorientierung und Aufgabenorientierung	80
Abbildung 17: Das Verhaltengitter von Blake & Mouton	81
Abbildung 18: Das Grundmodell der situativen Führungstheorie	82
Abbildung 19: Ebenen der Organisationskultur nach Schein	88

 **IU Internationale Hochschule GmbH**
IU International University of Applied Sciences
Juri-Gagarin-Ring 152
D-99084 Erfurt

 **Postanschrift**
Albert-Proeller-Straße 15-19
D-86675 Buchdorf

 media@iu.org
www.iu.org

 **Hilfe & Kontakt (FAQ)**
Antworten rund um Dein Studium findest
Du jederzeit auf myCampus.