



Vorlesung: Arbeit, Freizeit und Persönlichkeitsentwicklung



Ernst-H. Hoff

BLOCK 2: Wissenschaftliche Positionen im Wandel.
Vom Taylorismus/Fordismus zur „Subjektivierung“
der Arbeit.

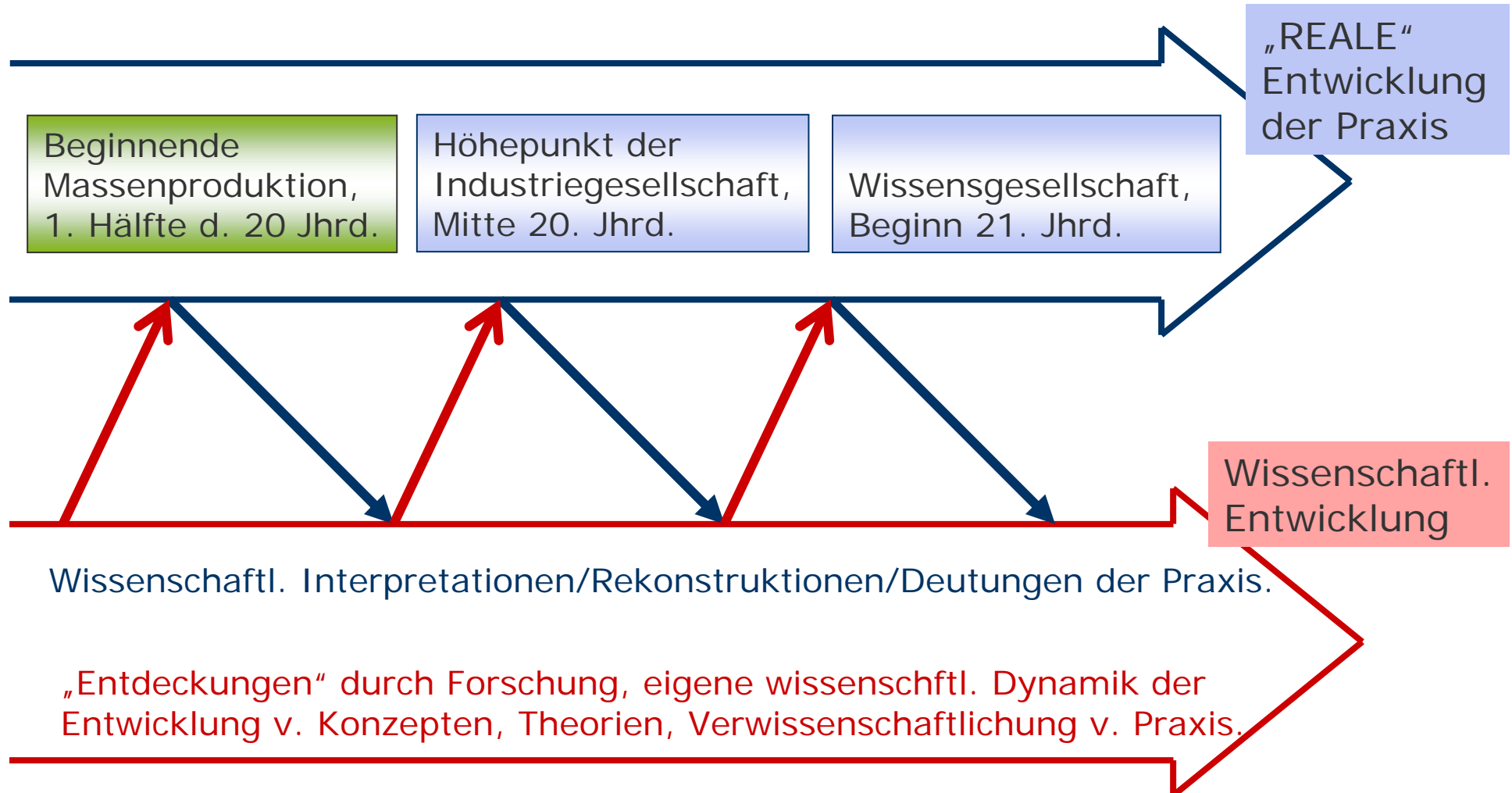
Ulich (2005), Kapitel 1
Modaschl (2002), in
Moldaschl/Voß

Gliederung BLOCK 2: Wissenschaftliche Positionen im Wandel

- Überleitung von BLOCK 1 zu BLOCK 2:
„Reale“ historische Entwicklung der Arbeitswelt und historische Entwicklung der wissenschaftlichen Positionen
- Überblick über Paradigmen/Menschenbildannahmen der Arbeits- und Organisationspsychologie; Stufen der wissenschaftlichen Entwicklung
- Taylorismus, Fordismus, Psychotechnik („**homo oeconomicus**“)
- Human Relations („**social man**“)
- Soziotechnischer Ansatz, Humanisierung der Arbeit („**self-actualizing man**“ und „**complex man**“)
- Subjektivierung, Ökonomisierung („**flexible man**“ und „**unternehmerisches Subjekt**“)
- Deterministische und interaktionistisch-dynamische Paradigmen zur beruflichen Entwicklung

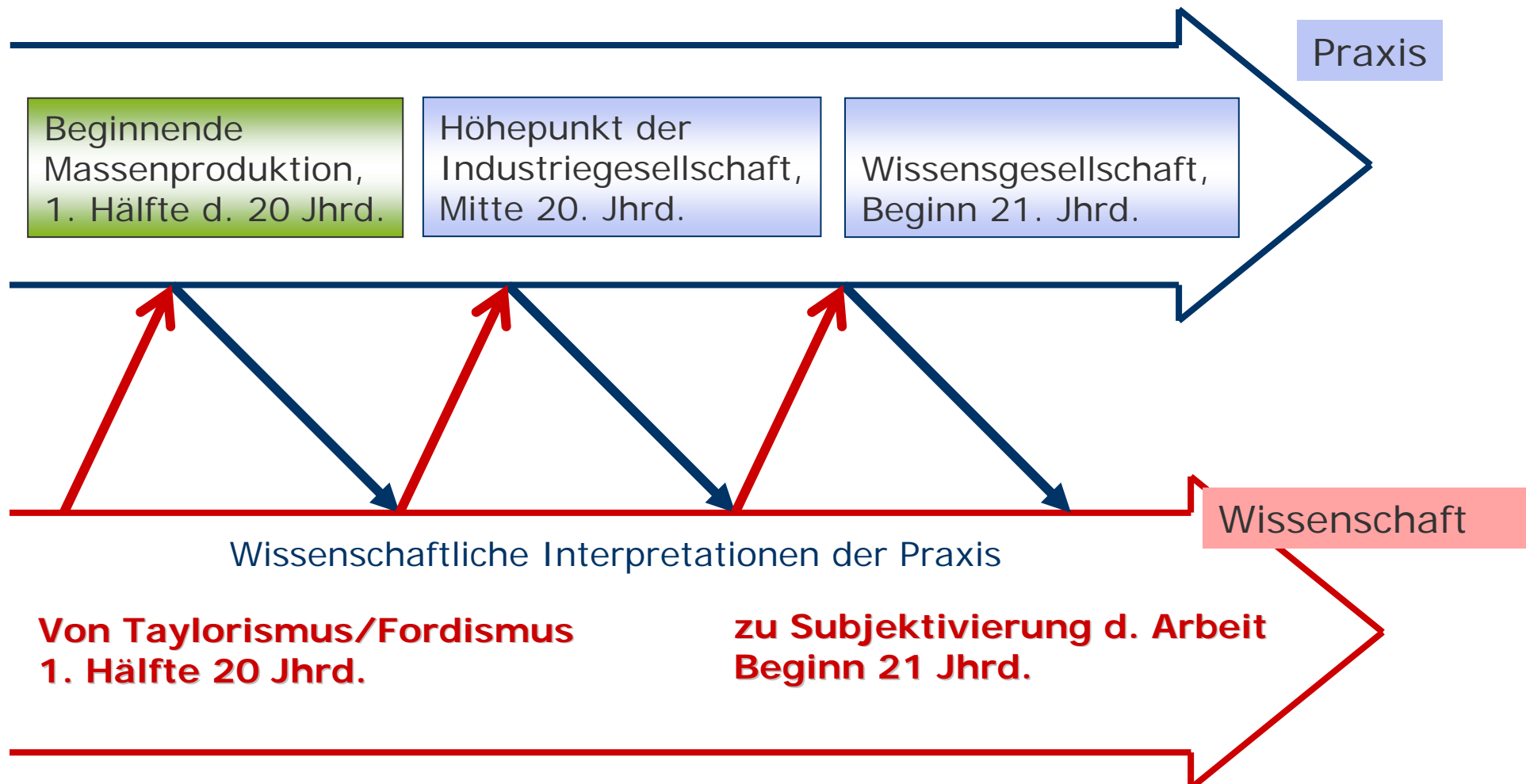
Wissenschaftliche Positionen im Wandel

Überleitung von BLOCK 1 zu BLOCK 2: „Reale“ historische Entwicklung der Arbeitswelt und historische Entwicklung der wissenschaftlichen Positionen.

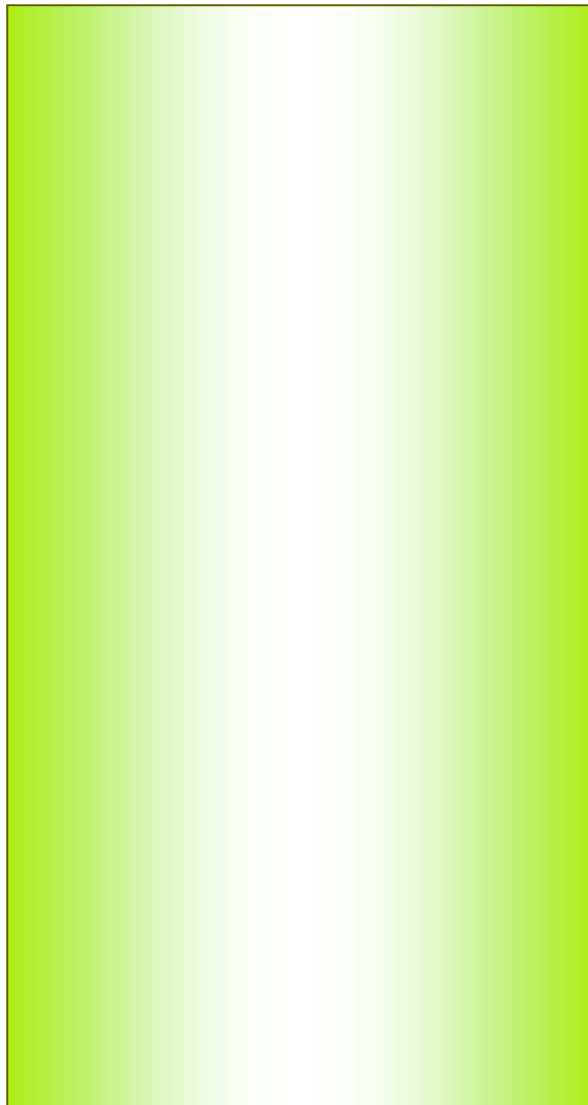
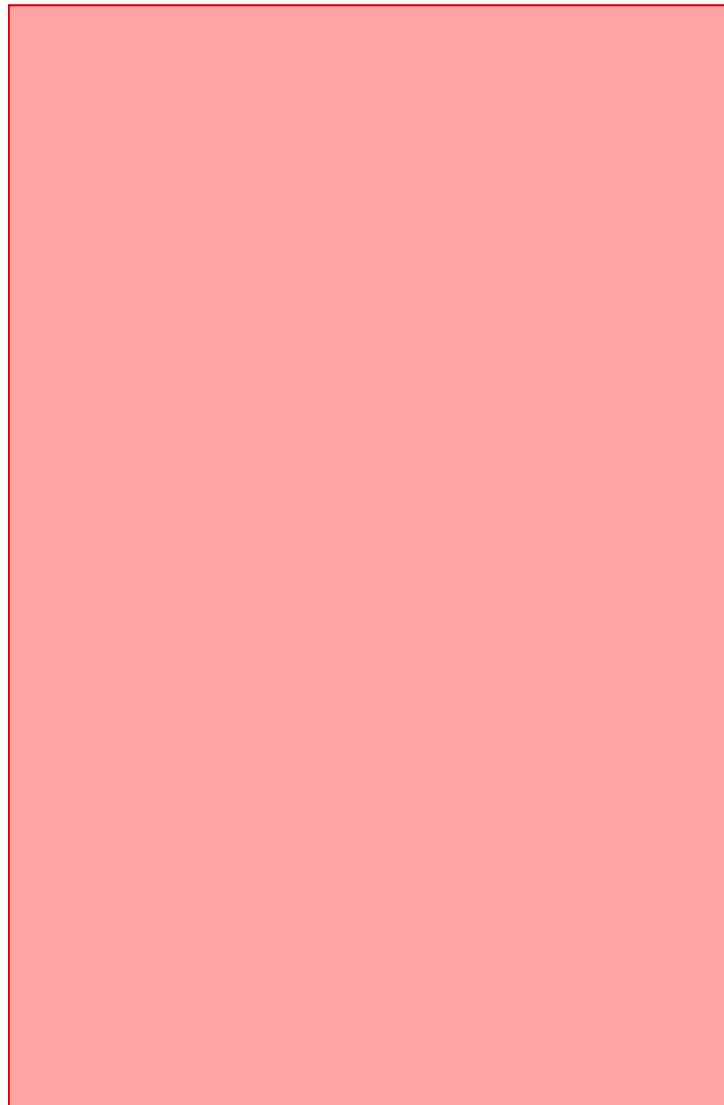


Wissenschaftliche Positionen im Wandel

Überleitung von BLOCK 1 zu BLOCK 2: „Reale“ historische Entwicklung der Arbeitswelt und historische Entwicklung der wissenschaftlichen Positionen.



Wissenschaftliche Positionen im Wandel



In die Zukunft gerichtete
Trendbeschreibung zum
heutigen Strukturwandel

SUBJEKTIVIERUNG

ARBEITSKRAFT-
UNTERNEHMER

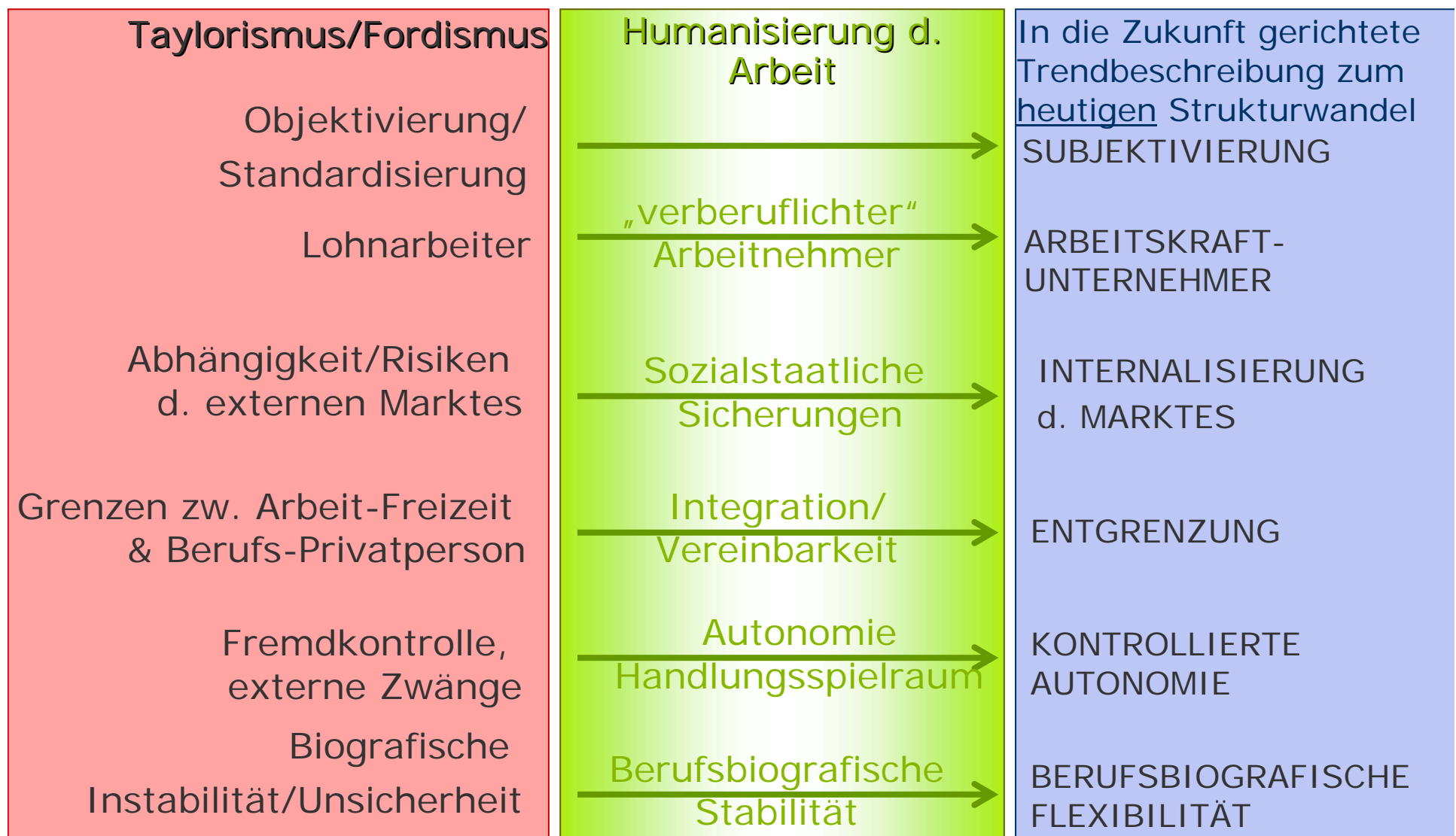
INTERNALISIERUNG d.
MARKTES

ENTGRENZUNG

KONTROLLIERTE
AUTONOMIE

BERUFSBIOGRAFISCHE
FLEXIBILITÄT

Wissenschaftliche Positionen im Wandel



Wissenschaftliche Positionen im Wandel

Überblick über Paradigmen/Menschenbildannahmen der Arbeits- und Organisationspsychologie und Stufen der wissenschaftlichen Entwicklung

Ulich, E. (2005), *Arbeitspsychologie* (5. Auflage)
Kapitel 1: Historische Positionen

Moldaschl, M. (2002), Subjektivierung. Eine neue Stufe in den Arbeitswissenschaften? In: Moldaschl, M. & Voß, G. (Hrsg.), *Subjektivierung von Arbeit*. Dieser Artikel knüpft an Volpert, W. (1975) an.

Kirchler, E., Meier-Pesti, K. & Hofmann, E. (2004), Menschenbilder in Organisationen

Wissenschaftliche Positionen im Wandel

Zusammenhänge zwischen verschiedenen Aspekten arbeitspsychologischer Konzeptentwicklung

Menschenbilder	Economic man	Social man	Selfactualizing man	Complex man
finden ihren Niederschlag im				
Organisationsverständnis	Technisches System	Soziales System	Soziotechnisches System	
wirkt sich aus auf				
Gestaltungskonzepte	Tayloristische Rationalisierung	Human Relations	Aufgabenerweiterung	Individualisierungskonzepte
verändern				
Organisationsstrukturen	zentral/bürokratisch, auf Einzelbasis	zentral/bürokratische, auf Gruppenbasis	dezentral/flach, auf Einzel- oder Gruppenbasis	
und				
Bewertungskriterien	Wirtschaftlichkeit, Schädigungsfreiheit	Zufriedenheit, psychosoziales Wohlbefinden	Persönlichkeitsförderlichkeit	

Quelle: Tabelle 1.1 aus Ulich (2006)

Wissenschaftliche Positionen im Wandel

Entwicklungsstufen der Arbeitswissenschaft(en)

1. Individualwissenschaftliche Stufe

- Taylorismus, Fordismus, Psychotechnik
- Eignung, Ermüdung, Monotonie, Anlernung
- Gestaltung der Arbeitsmittel, -anweisungen & -bedingungen
- Auslese: Viereckige Klötze für viereckige Löcher
- „homo oeconomicus“

2. Gruppenwissenschaftliche Stufe

- Human Relations
- Arbeitseinstellung, -motivation, -zufriedenheit
- Gestaltung und Nutzung von Sozialbeziehungen
- Psychologie der Führung und Sozialintegration
- „social man“

3. Aktionswissenschaftliche Stufe

- Soziotechnischer Ansatz, Humanisierung der Arbeit
- Arbeitstätigkeit, Arbeitsinhalte
- Gestaltung der Arbeitsstrukturen (Aufgabe, Abläufe)
- Psychologie der Beteiligung
- „self-actualizing man“, „complex man“

4. Subjektwissenschaftliche Stufe

- Ökonomisierung, Prozeduralisierung, Individualisierung
- Engagement, Kreativität, Leidenschaft, Identifikation
- „Entgestaltung“: Entgrenzung, Entsicherung
- Psychologie des (abhängigen) Unternehmertums
- „flexible man“, „Unternehmerisches Subjekt“

Quelle: Bild 1 aus Moldaschl & Voß (2002), im Anschluß an Volpert (1975)

Wissenschaftliche Positionen im Wandel

„Wenn wir einen Wechsel im Modus der Rationalisierung, speziell in den fortgeschrittensten Organisationen der Industrieländer unter dem Begriff der **Subjektivierung von Arbeit** fassen (vgl. Moldaschl 1999), so stellt sich die Frage: Hatte die Arbeit nicht **immer subjektive Bedeutung** über den Erwerb hinaus? Hatten ihr die Arbeitenden nicht noch im äußerst fremdbestimmten Handlungskontexten noch einen subjektiven, biographischen oder sozialen Sinn gegeben? Natürlich. Von Subjektivierung zu sprechen hat nur Sinn in Bezug auf eine **vorherrschende „Logik“ der Arbeitskraftnutzung**, für die als Chiffren Taylorismus, Fordismus und Bürokratie stehen: Strategien der Rationalitätssteigerung von Organisation eben durch **Objektivierung** (Entsubjektivierung). Sie zielen darauf, personengebundenen Erfahrungswissen in allgemeingültiges Planungswissen zu transformieren, Faustregeln in Formeln zu verwandeln, sinnabhängige Arbeitsmotivation durch kalkulierte Anreizsysteme zu ersetzen, ...“

Quelle: Moldaschl & Voß. (2002). S. 28

Wissenschaftliche Positionen im Wandel

Modi der Objektivierung	Modi der Subjektivierung
<ul style="list-style-type: none"> ⇒ Ziel: Fungibilität, Berechenbarkeit ⇒ Entsubjektivierung: Bürokratie, Standardisierung ⇒ Scheidung von Arbeitskraft und Person ⇒ Nutzung der Person als Arbeitskraft ⇒ Ausschluss der Subjektivität als Störfaktor ⇒ Primat der Planung (Wissen) ⇒ Führung (personal und kodifiziert, als Regelsystem) ⇒ Fremdkontrolle ⇒ Leistungssteuerung durch Vorgaben, zentral ausgehandelt, auf Dauer gestellt ⇒ Motivierung durch kalkulierte Anreizsysteme 	<ul style="list-style-type: none"> ⇒ Ziel: High Involvement ⇒ Kalkulierte Re-Subjektivierung: Entbürokratisierung, Entstandardisierung ⇒ Identität von Arbeitskraft und Person ⇒ Nutzung von Arbeitskraft als Person ⇒ Anerkennung der Subjektivität als Ressource ⇒ Rückkehr der Improvisation (Erfahrung) ⇒ Kontextsteuerung (Ökonomisch, anonymisiert) ⇒ Selbstbeherrschung ⇒ Leistungsvereinbarung prozedural und individualisiert (MbO) ⇒ Quasi-unternehmerische kontraktuelle Elemente (z.B. Ergebniskopplung)
<p>Logiken: Organisieren, Standardisieren, Kodifizieren (Chiffre: <i>Macht</i>)</p>	<p>Logiken: Ökonomisieren, Individualisieren, Verflüssigen (Chiffre: <i>Markt</i>)</p>

Quelle: Bild 2 aus Moldaschl & Voß (2002), Grundmodi der Arbeitskraftnutzung & Rationalisierung

Wissenschaftliche Positionen im Wandel

Taylorismus, Fordismus, Psychotechnik

Paradigma vom HOMO OECONOMICUS:

- der „homo oeconomicus“ ist verantwortungsscheu, weil die Arbeit Mühe und Plage ist und Kosten, wie Zeit, Anstrengung etc. verursacht,
- er ist nur durch monetäre Anreize motivierbar
- er handelt völlig zweckrational
- nach der Maxime des größten Gewinns und
- strebt ständig nach der Maximierung seines Nutzens,
- er besitzt völlige Übersicht über Handlungsmöglichkeiten („Markttransparenz“)
- ist mit Voraussicht in wirtschaftlichen Dingen begabt und
- antwortet mit hoher Reaktionsgeschwindigkeit auf veränderte Angebotsdaten.

Quelle: Kirchler et al., 2004, S. 22-23

Wissenschaftliche Positionen im Wandel

Ausgangspunkt: TAYLORISMUS

TAYLOR, F.W. (1911): The Principles of Scientific Management. New York: Harper & Row.
 Übersetzung: (1977): Die Grundsätze wissenschaftlicher Betriebsführung. Weinheim: Beltz.
 Mit Vorworten von R. Vahrenkamp und W. Volpert

Hebeisen, W. (1999): F.W. Taylor und der Taylorismus, über das Wirken und die Lehre Taylors und die Kritik am Taylorismus. Zürich: VdF.

Unterscheidung zw.
 • **Person Taylors** (1856-1915) sowie seinem Wirken im historischen Kontext

und

• **der Wirkgeschichte/ dem Taylorismus** sowie der Kritik daran bis heute

RATIONALISIERUNG und OPTIMIERUNG von Arbeitsabläufen auf der Basis WISSENSCHAFTLICHER Methoden

Ambivalenzen/Vor- und Nachteile von mehr oder minder STRIKTER ARBEITSTEILUNG

Wissenschaftliche Positionen im Wandel

RATIONALISIERUNG und **OPTIMIERUNG** von Arbeitsabläufen auf der Basis **WISSENSCHAFTLICHER** Methoden bedeutete für Taylor:

vormals „ganzheitliche“
Arbeit (z.B. im Handwerk)



wird analysiert
zergliedert (in einzelne Schritte,
Elemente, Untereinheiten)
- zeitlich (Zeitstudien)
- sensomotorisch (Bewegungsstudien)

- zur Erledigung von Arbeitsaufgaben wird nach dem „**ONE BEST WAY**“ gesucht
- dafür werden die (von der körperlichen Voraussetzung her) am besten geeigneten Personen ausgesucht; oder die **SCHULUNG** von Personen richtet sich auf diesen „one best way“
das bedeutet:

STANDARDISIERUNG, SPEZIALISIERUNG

(Verwissenschaftlichung als „Objektivierung“, vgl. Moldaschl)

Wissenschaftliche Positionen im Wandel

Wissenschaftliche Betriebsführung beim Annähen von Knöpfen

„Als wir durch eine grosse Fabrik gingen, blieben wir bei einem Mädchen stehen, welches Fäden, die vorher in bestimmte Längen geschnitten waren, einfädelt und wachste. Der Leiter unterrichtete uns darüber, dass vor der Einführung der wissenschaftlichen Betriebsführung jedes Mädchen ihre Nadel selbst einfädelt, nachdem sie ihn in beliebige Länge geschnitten hatte. Die Methode der wissenschaftlichen Betriebsführung hat jedoch gezeigt, dass dies falsch sei; denn wenn ein Mädchen die Fäden zu kurz schneidet, hat sie ihre Nadel zu oft einzufädeln, wodurch Zeitverlust eintritt. Wenn sie die Fäden aber zu lang schneidet, verliert sie beim Ausziehen der Fäden viel Zeit, bis der Faden kürzer wird. Den Mädchen, welche Knöpfe annähen, wurden deshalb Fäden verschiedener Längen gegeben, und es wurde sorgfältig aufgeschrieben, wie viele Knöpfe ein jedes Mädchen täglich annähte. Nachdem auf diese Weise die Länge des Fadens bestimmt war, welcher die Mädchen in den Stand setzte, die grösste Anzahl an Knöpfen anzunähen, wurde diese Länge als massgebend gewählt. Auf Grund der theoretischen Annahmen, dass ein Mädchen, wenn sie im Nadelneinfädeln geübt ist, dies mit grösserem Erfolg tun kann, als ein anderes, wurden Mädchen ausschliesslich mit dem Einfädeln der Nadeln mit Fäden von festgesetzter Länge beschäftigt. Auf diese Weise wurde die Unterteilung der Arbeit für das Knöpfeannähen bestimmt.“ (Frey 1920, 22)

Quelle: Ulich (2005). S. 12, Kasten 1.2

Wissenschaftliche Positionen im Wandel

Wissenschaftliche Betriebsführung im Rasiersalon

„In einem Barbiergeschäft hat ein Arbeiter für heisses Wasser zu sorgen, ein anderer den Seifenschaum zu machen, ein dritter ihn auf das Gesicht aufzutragen, ein vierter das Messer abzuziehen, ein fünfter zu rasieren, während noch einige andere das Waschen, Trocknen und Einparfümieren des rasierten Gesichtes zu versorgen hatten. Es ist richtig, dass jeder dieser Arbeiter als hoch entwickelter Spezialist bezeichnet werden kann. Aber ein so geringer Grad von Fertigkeit und gewerblicher Erfahrung, wie er sie sich bei seiner Arbeit aneignet, dürfte für ihn, für sein Gewerbe und für die Allgemeinheit von geringem praktischem Wert sein.“

(Frey 1920, 24)

Quelle: Ulich (2005). S. 12, Kasten 1.3

Beispiele mit stärkerem Realitätsgehalt:

- Vom Metzgermeister, der ein komplexes Sortiment z.B. von Würsten herstellt zum Arbeiter in der fleischverarbeitenden Industrie, der nur eine Maschine zum Zerkleinern von Fleischstücken bedient.
- Vom Schumacher, der ein Paar Schuhe nach Maß selbst herstellt zum Arbeiter in der Schuhindustrie, der nur spezifische Sohlen ausstanzt oder eine Maschine zum Nähen spezifischer Teile bedient.

Wissenschaftliche Positionen im Wandel

Arbeitsteilung:

- Trennung von Hand- und Kopfarbeit
Der einzelne Arbeiter braucht nicht mehr über den Gesamtzusammenhang der Einzelschritte nachzudenken, das wird zuvor vom wissenschaftlichen **PLANER/MANAGER** geleistet
- Die ausführenden **HANDarbeiter** werden durch Bezahlung (z.B. anhand von Stückzahlen) motiviert (→ homo oeconomicus) und/oder
- Zur Umwandlung von Arbeitskraft in Leistung wird **EXTERNE KONTROLLE** erforderlich z.B. durch Personen, durch Maschinen und Zeitvorgaben (Stechuhr, Stückzahl, Takt)

„Perfektionierung“ der Zergliederung/Arbeitsteilung im FORDISMUS

- Arbeiter bekommen immer weniger komplexe Einzelaufgaben/Teilschritte zugewiesen
(→ Barbiergeschäft; Charlie Chaplin: Modern Times)
- diese Teilarbeit (bei immer strikterer Arbeitsteilung) geht mit **REPETITIVITÄT** einher: Die gleichen kurzen Bewegungsabläufe werden von denselben Personen immer wiederholt
→ **MONOTONIE**

Mechanistisches Paradigma:

- der Arbeiter als eine Art Spezialmaschine
- Prototyp Fließbandarbeiter

Wissenschaftliche Positionen im Wandel – Quelle: Vieth, 1995, S. 109

	Fordismus	Toyotismus
<i>Marktstrategie</i>	Massenproduktion, Preiswettbewerb	Flexibilisierte Spezialisierung, diversifizierte Qualifizierung
<i>Technologie</i>	Spezialmaschine	Universelle Computertechnologien
<i>Arbeitsorganisation</i>	Taylorismus	Neue Produktionskonzepte, Aufgabenintegration
<i>Rationalisierung</i>	punktuell	systemisch
<i>Arbeitsmärkte</i>	Vollbeschäftigung, regulierter Arbeitsmarkt, Normalarbeitsverhältnis	Hohe Sockelarbeitslosigkeit; plurale Unterbeschäftigung; Flexibilisierung, Segmentierung
<i>Organisationsmodell</i>	Bürokratie	„Clan“
<i>Dominierender Arbeitstyp</i>	Repetitive Teilarbeit	Kontrollierte Autonomie
<i>Prototyp des Arbeiters</i>	Fließbandarbeiter	Systemregulierer, Marktgestalter
<i>Zusammenhang von Qualifikation & Kontrolle</i>	Wissen-ist-Macht	Disjunktion von Qualifikation und Kontrolle

Wissenschaftliche Positionen im Wandel

„Objektivierung“, „Standardisierung“ im FORDISMUS heißt:

- REPETITIVE TEILARBEIT
- Fließbandarbeit
- Der Menschen wird (mit speziellen Handgriffen) zum Anhängsel an die Spezialmaschine

Konsequenz: AUSTAUSCHBARKEIT der einzelnen Personen.

Individualität, Identität, Subjektivität, Persönlichkeit, Unverwechselbarkeit spielen keine Rolle mehr bzw. werden als Störfaktor angesehen.

Stärkere Determination von Personen und ihres Arbeitsverhaltens durch ihre Arbeitsumwelt

als wechselseitige Beeinflussung (reziproke Interaktion) von Person und Umwelt im Handeln

Die Einzelpersonen arbeiten sozial isoliert nebeneinander bzw. hintereinander; Kooperation und daran gebundene Kommunikation wird durch Planung überflüssig gemacht

Wissenschaftliche Positionen im Wandel

PSYCHOTECHNIK

Anwendung des wissenschaftlichen Wissens der Psychologie in der Praxis

- Münsterberg (1863-1916): Bezug auf Arbeitswelt/Wirtschaft
 - Personal-Eignung und –Auswahl
 - Arbeitsgestaltung und Leistung
 - Übung und Anlernen
 - Monotonie und Ermüdung



subjektiv unterschiedliche Wahrnehmung und Bewertung gleicher Belastungen (→ Belastungs-/Stress-Forschung)

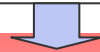
Ambivalente Bewertung des Taylorismus:

- positive Affinität zur „Wissenschaftlichkeit“ von Taylor, ähnliches Wissenschaftsverständnis
- negative Beurteilung der Trennung von Hand- und Kopfarbeit

- Gieses Vorschlag (1927) zur Unterscheidung von
 - OBJEKTPSYCHOTECHNIK: Anpassung der Arbeitsbedingungen an den Menschen (z.B. Optimierung von Beleuchtung, Reduktion d. Unfallgefahr)
 - SUBJEKTPSYCHOTECHNIK: Anpassung des Menschen an die Arbeitsbedingungen (z.B. Berufsberatung, Auslese von Arbeitern, Aus-&Weiterbildung)

Wissenschaftliche Positionen im Wandel

- Lewin (1890-1947): ambivalente subjektive Bedeutung von Arbeit
 - „Die zwei Gesichter der Arbeit“ (1920) als:
 - Mühe und Anstrengung
 - Sinnstiftung für individuelle Entwicklung



KRITIK am Taylorismus: - monotone Arbeit, Trennung von Kopf- und Handarbeit führt zu Sinnentleerung

- psychische Sättigung: Bedeutungsverlust von Arbeit

Lewin/Rupp (1928), Rupp (1929): - Analyse von Arbeitstätigkeiten

- Anspruchsvolle Aufgabe → persönliche Entfaltung

- **Hellpach (1877-1955):** hat die VOLLSTÄNDIGKEIT von Aufgaben gefordert:
Arbeitsaufgaben als EINHEIT von
 - Planen (Kopfarbeit)
 - Ausführen (Handarbeit)
 - KontrollierenWichtigkeit der Rückmeldung in allen Phasen der Aufgabenbewältigung

- Lipmanns Hinweise (1932) auf motivierende Kraft von Autonomie/Selbstregulation

Wissenschaftliche Positionen im Wandel

nach der individualzentrierten Psychotechnik

nach dem/neben dem Paradigma vom HOMO OECOMOMICUS wird das Paradigma vom **SOCIAL MAN** wichtig.

Mit dem TAYLORISMUS werden „formelle“ soziale Kontakte zerstört:

Die Einzelpersonen arbeiten sozial isoliert nebeneinander bzw. hintereinander; Kooperation und daran gebundene Kommunikation wird durch Planung überflüssig gemacht

Was bleibt: Das Bedürfnis der Arbeitenden nach sozialen Kontakten & nach „**informeller**“ Kommunikation.



„Entdeckung“ der **HAWTHORNE STUDIES**
Mayo (1933) und Roethlisberger & Dickson (1939)



die dann im Konzept der **HUMAN RELATIONS** in der Praxis wirksam wurde
Obwohl diese Praxis nach wie vor sehr lange tayloristisch geprägt bleibt; so versuchte man zwar informelle (z.B. Blick-) Kontakte und Kommunikation zu ermöglichen, aber die extreme Arbeitsteilung/Fließbandarbeit blieb erhalten;
Beispiel: Ellipsen-/Kreis-förmige Anordnung der Bänder.

Wissenschaftliche Positionen im Wandel

Paradigma vom SOCIAL MAN:

- Der arbeitende Mensch wird im Wesentlichen von sozialen Motiven geleitet, nicht von materiellen Be- und Entlohnungen,
- er erhält sein Zugehörigkeitsgefühl zur Organisation, seine Identität und den Willen der Integration in die Organisation durch seine sozialen Beziehungen,
- er handelt eher nach informellen Regeln und Normen, die typisch für seine Gruppe sind, als nach dem offiziellen Kontrollsystem der Organisation,
- in Abhängigkeit, wie sehr seine persönlichen Bedürfnisse am Arbeitsplatz erfüllt werden, reagiert der Arbeitnehmer auf die Erwartungen der Leitung,
- im Zuge der industriellen Revolution mit der starken Zerstückelung der Arbeit hat die Arbeit an Sinn verloren. Der Arbeitnehmer soll deshalb versuchen, seine Bedürfnisse in den sozialen Beziehungen am Arbeitsplatz wieder zu gewinnen.

Quelle: Weinert (1998) zitiert nach Kirchler et al., 2004, S. 57

Wissenschaftliche Positionen im Wandel

HAWTHORNE

- Werke der Western Electric Company, Studien von Mayo, Roethlisberger & Dickson: 1927-1932
- Ausgangspunkt: Produktionsziffern zu gering, Kündigungszahlen zu hoch. Welche Arbeitsbedingungen erhöhen Leistung und Gesundheit?

Untersuchungsserie A: Frauen im „relay assembly test room“;
zusammengestellte Untersuchungsgruppe
(zusätzliche Befragung von 20.000 Mitarbeitern)



Wissenschaftliche Positionen im Wandel

HAWTHORNE

- Werke der Western Union Company, Studien von Mayo, Roethlisberger & Dickson: 1927-1932
- Ausgangspunkt: Produktionsziffern zu gering, Kündigungszahlen zu hoch. Welche Arbeitsbedingungen erhöhen Leistung und Gesundheit?

Untersuchungsserie A: Frauen im „relay assembly test room“; zusammengestellte Untersuchungsgruppe (zusätzliche Befragung von 20.000 Mitarbeitern)

- Systematische Verbesserung von Beleuchtung
- Systematische Verkürzung von Arbeitszeit
- Systematische Verbesserung von Pausenregelung, Mahlzeiten



führt ebenso zur Verbesserung von wöchentlichen Leistungen
Steigerung von Zufriedenheit und Motivation,
wie systematische Rücknahme (Verschlechterung) der Bedingungen.

Erklärung **HAWTHORNE-EFFEKT:**

- Leistungssteigerung, höhere Zufriedenheit /Motivation
- durch Zuwendung, soziale Kontakte mit Versuchsleiter
 - durch informelle Kontakte der Arbeiterinnen untereinander

Wissenschaftliche Positionen im Wandel

Untersuchungsreihe B: Beobachtung von Untersuchungsgruppe von Männern im „bank wiring observation room“



Wissenschaftliche Positionen im Wandel

Untersuchungsserie B: Beobachtung von Untersuchungsgruppe von Männern im „bank wiring observation room“

Entwicklung vom sozialer Ordnung (u.a. in Cliques-Bildung) und sozialen Normen (gegen zu starke Leistungsverausgabung, Akkordbrecher, aber auch gegen zu geringe Leistungsverausgabung)

In den 70er Jahren:

Rekonstruktion/Recherche zur Originalstudie: Vorwurf der Manipulation (Privilegierung der Versuchspersonen, Austausch von Versuchspersonen, bessere Entlohnung, Drohung bei Verweigerung, Rückmeldung von Leistung etc.)

Fazit: HAWTHORNE-EFFEKTE als MYTHOS

Was bleibt (?): WIRKUNGSGESCHICHTE des MYTHOS

Wirkung der HUMAN RELATION - "Bewegung" in der Praxis unterstützt durch generelle Forschung zu GRUPPENDYNAMIK

- | | | |
|----------------------------|---|--------------------------------------|
| • <u>Lewin</u> | } | TEAMS |
| • <u>Katz (& Kahn)</u> | | FÜHRUNG |
| • <u>Maccoby</u> | | ROLLEN (-Konflikte) |
| • <u>Likert</u> | | die Organisation als soziales System |

Wissenschaftliche Positionen im Wandel

Einseitige Perspektiven:

Organisation als **SOZIALES**

TECHNISCHES System

Zusammenführung

gegenseitige Beeinflussung
gemeinsame Optimierung
SOZIOTECHNISCHER SYSTEM – Ansatz
Der TAVISTOCK-Gruppe

Trist & Bamforth (1951) Studien im englischen Kohlebergbau:

System der Selbstregulation kleiner Gruppen, deren soziale Struktur wurde zerstört durch neues System der Arbeitsteilung (in Schichten) und externe Aufsicht- sowie Koordinierungsfunktion

Wissenschaftliche Positionen im Wandel

Nach der alten Arbeitsmethode („Shortwall System“) bestand die Arbeitsgruppe aus zwei bis sechs Bergleuten, die ihre Löhne untereinander im gleichen Verhältnis teilten. Sie arbeiteten in verschiedenen Schichten, aber immer am selben Ort und waren für die vollständige Bergbautätigkeit, bestehend aus Abbau, Beladen der Lore und Transport, verantwortlich. Nach der neuen, teilmechanisierten Arbeitsmethode („Longwall System“), eine typische Ingenieurslösung, wurde jeder Teil der Tätigkeit einer speziellen Schicht zu gewiesen. Dadurch wurden nicht nur die Fertigkeiten der Bergleute eingeschränkt, sondern gleichzeitig wurde auch das soziale Unterstützungssystem, welches früher zur Verringerung des Angstniveaus beitrug, zerstückelt. Wenn man als Bergmann zu Arbeitsbeginn in den Schacht fährt, muss man sich absolut auf die vorangehende Schicht verlassen können. Als Bergleute in allen drei Schichten noch gemeinsam für die gewonnene Kohle bezahlt wurden, brauchten sie sich nicht darum kümmern, ob die letzte Schicht ihre Löhne auf Kosten der eigenen Sicherheit maximiert haben könnte. Nach der Umstellung tendierten aber nun die Bergleute dazu, die Arbeit der vorherigen Schicht vor Beginn der eigenen Arbeit erst einmal zu kontrollieren. Ausserdem gab es keine Loyalität mehr gegenüber der heterogenen Arbeitsgruppe. Wenn jemand fehlte, fehlte nur einer mehr am „Fließband“.

Quelle: Ulich (2005). S. 189, Kasten 4.3

Wissenschaftliche Positionen im Wandel

Einseitige Perspektiven:

Organisation als **SOZIALES**

TECHNISCHES System

Zusammenführung

gegenseitige Beeinflussung
gemeinsame Optimierung
SOZIOTECHNISCHER SYSTEM – Ansatz
Der TAVISTOCK-Gruppe

Trist & Bamforth (1951) Studien im englischen Kohlebergbau:

System der Selbstregulation kleiner Gruppen, deren soziale Struktur wurde zerstört durch neues System der Arbeitsteilung (in Schichten) und externe Aufsicht- sowie Koordinierungsfunktion

Trist et al. (1963) Vergleichsstudien in anderen Kohlegruben:

Produktivität war bei kollektiver Selbstregulation in teilautonomen Arbeitsgruppen viel höher, als in strikt arbeitsteiligem System.

Rice (1958) Studien in der indischen Textilindustrie → analoge Ergebnisse

Emery (1959) und Emery & Trist (1960)



Forschungsergebnisse haben damals gleichwohl noch nicht in der Praxis zu entsprechender Resonanz geführt.

Wissenschaftliche Positionen im Wandel

nach den/neben den Paradigmen vom HOMO OECOMOMICUS und SOCIAL MAN wurde zwischen 1950 und 1970 das Paradigma vom **SELF-ACTUALIZING MAN** immer wichtiger.

Parallel zum soziotechnischen Systemansatz, aber unabhängig davon und ebenfalls gegen den Taylorismus gerichtet

wurde die Bedeutung der **INTRINSISCHEN**, an **ARBEITSINHALTE** gebundenen **MOTIVATION** und der **ARBEITSZUFRIEDENHEIT** betont.

Maslow (1908-1970)

Herzberg (1923-2000)

Argyris (*1923)



HUMANISIERUNG DER ARBEIT

im Sinne einer Reduktion von strikter Arbeitsteilung, inhaltlicher Anreicherung, Steigerung von ganzheitlicher, inhaltlich „reichhaltiger“, motivierender Arbeit. Von fremd- zu selbstbestimmter, autonom gesteuerter Arbeit.

Vom Taylorismus zu PERSÖNLICHKEITSFÖRDERLICHER Arbeit

Wissenschaftliche Positionen im Wandel

Paradigma vom SELF-ACTUALIZING MAN:

- Alle Arbeitnehmer, auch die am wenigsten gebildeten und am wenigsten qualifizierten, streben nach Selbstverwirklichung am Arbeitsplatz. Den Sinn der Arbeit zu erkennen, ist ein wesentliches Motiv, das allerdings erst dann erreicht werden kann, wenn niedrigere Bedürfnisse befriedigt sind.
- Menschen sind dazu fähig, sich am Arbeitsplatz weiterzuentwickeln und möchten als reife Mitarbeiter verstanden werden. Weiterentwicklung ist nur möglich, wenn autonome Entscheidungen getroffen werden können, die Chancen einer längerfristigen Entwicklung bestehen und Arbeitnehmer flexibel auf Veränderungen reagieren können und dürfen.
- Menschen sind primär intrinsisch motiviert, das heißt, sie wollen die Motivation zur Arbeit aus der Arbeitstätigkeit selbst beziehen und nicht aus externen Be- und Entlohnungssystemen. Externe Belohnung bewirkt eine eher passive Anpassung und behindert dadurch ihre Weiterentwicklung zu einem höhern Grad an Maturität (geistig-seelischer Reife- und Entwicklungsstand).
- Zwischen dem individuellen Streben nach Selbstverwirklichung und den organisationalen Zielen besteht nicht zwingend ein Konflikt oder Widerspruch. So werden Arbeitnehmer freiwillig versuchen, ihre Ziele innerhalb der Ziele der Organisation zu integrieren.

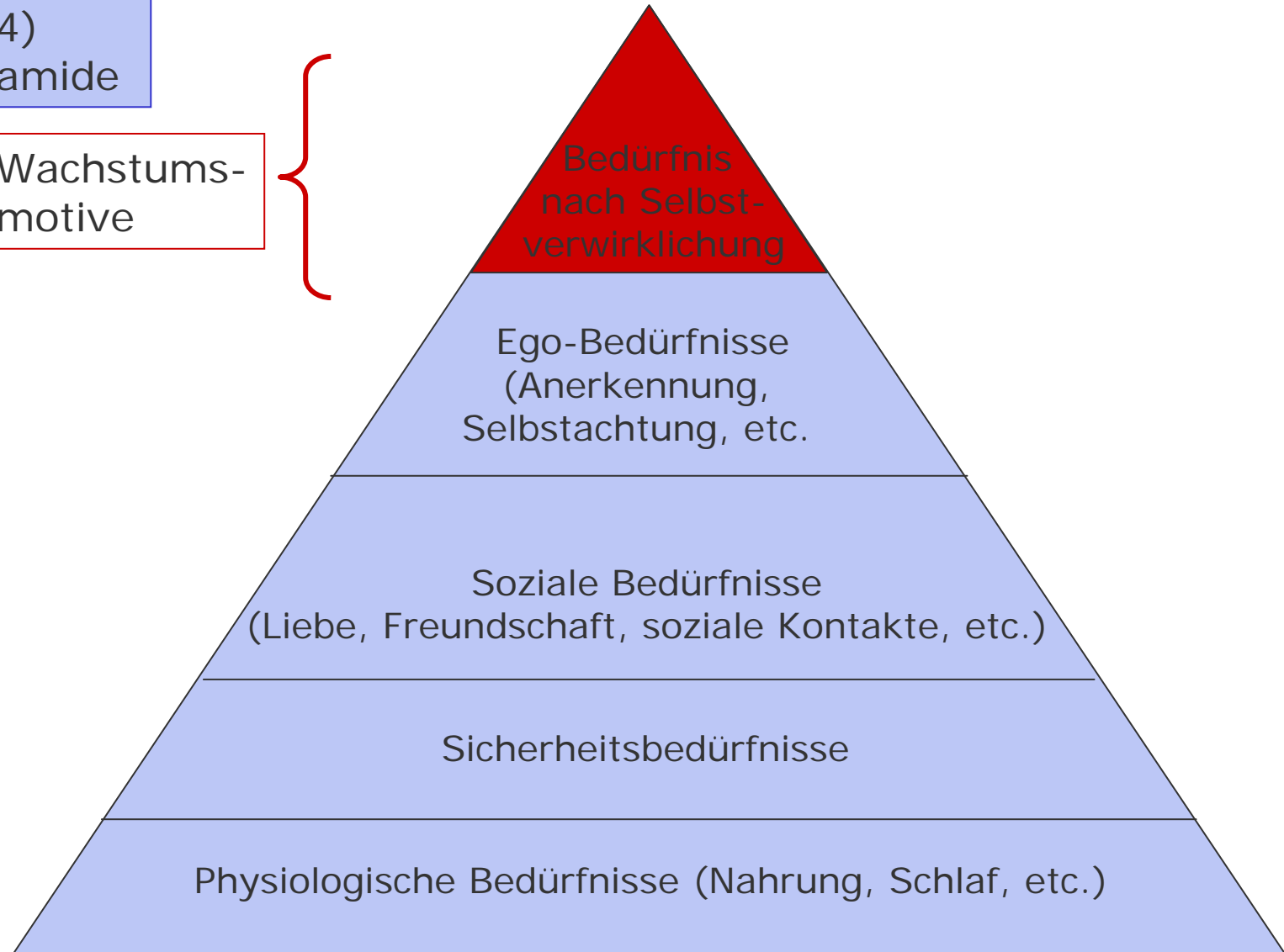
Quelle: Weinert (1998) zitiert nach Kirchler et al., 2004, S. 90

Wissenschaftliche Positionen im Wandel

Maslow (1954)
Bedürfnispyramide

Wachstums-
motive

Defizit-
motive

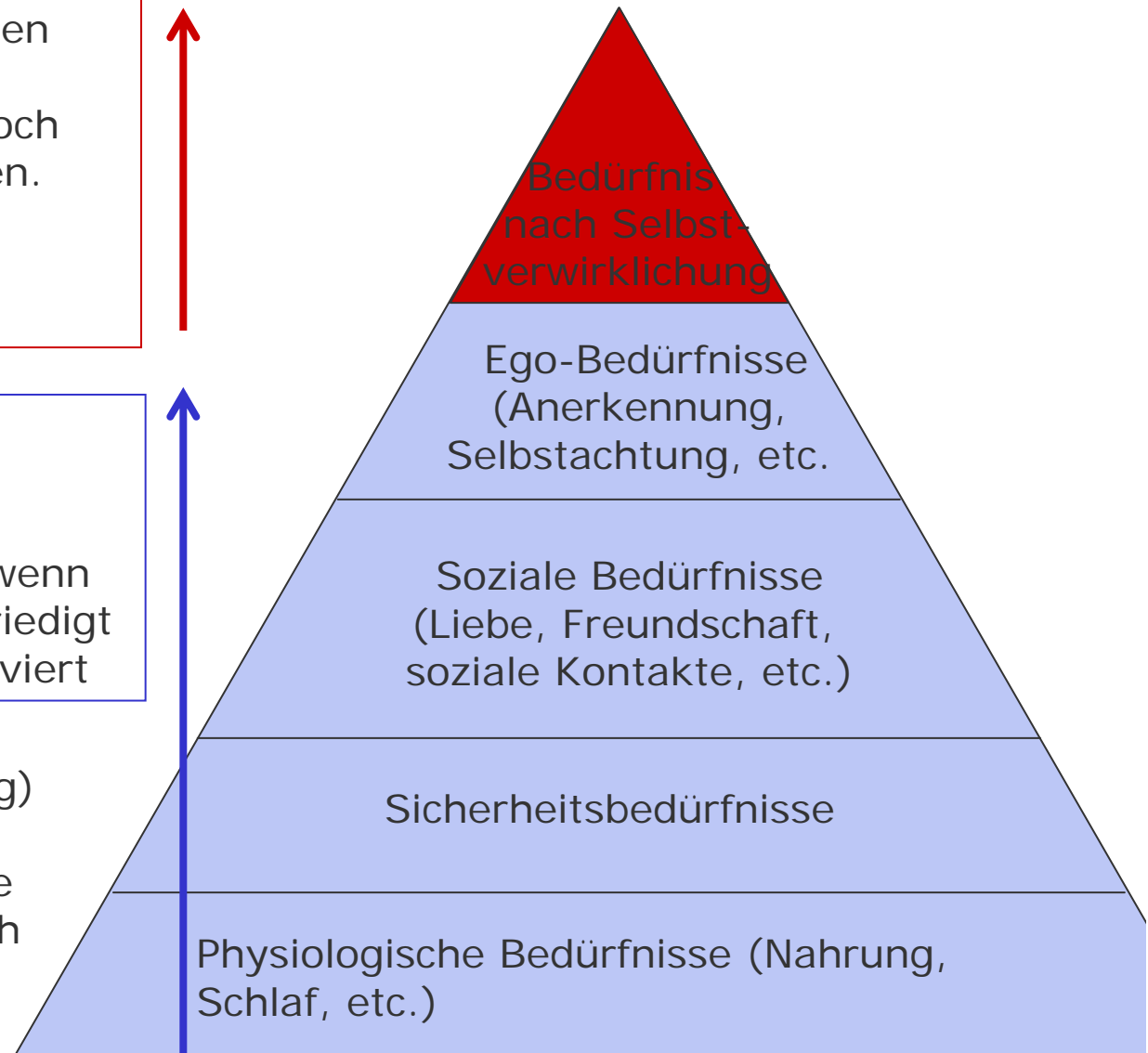


Wissenschaftliche Positionen im Wandel

Wachstumsmotive: entspringen keinem Mangel, sind niemals „stillbar“, sondern nehmen noch zu, wenn sie befriedigt werden. Selbstverwirklichung ist erst möglich, wenn Defizitmotive befriedigt sind.

Defizitmotive: Erst wenn Defizit/Mangel erkannt, dann Aktivierung v. Bedürfnissen
Hierarchische Struktur: Erst wenn rangniedrige Bedürfnisse befriedigt sind, werden ranghöhere aktiviert

Materielle Anreize (Entlohnung) reichen nicht aus.
Der nicht existenziell bedrohte Arbeiter strebt nach persönlich sinnvoller Arbeit, Selbstverwirklichung



Wissenschaftliche Positionen im Wandel

Kritik an der Theorie von Maslow:

- fünf Bedürfnisklassen sind nicht voneinander trennbar (z.B. Nahrungsaufnahme, Sex, etc. nicht von Sozialität trennbar)
- Interindividuelle Unterschiede werden nicht berücksichtigt (z.B. Unterschiede, ab wann Bedürfnisse als „befriedigt“ gelten)
- Universalität der hierarchischen Struktur erscheint fraglich (z.B. werden physiologische Bedürfnisse u.U. hinter Selbstverwirklichung zurückgestellt)
- Ersatz/Substitution von nicht befriedigten Bedürfnissen denkbar
- Berufsspezifisch unterschiedliche Bewertung von rangniedrigen bzw. höheren Bedürfnissen
- Vernachlässigung von externen (Umwelt-)Barrieren oder Chancen der Bedürfnisbefriedigung

Was bleibt (bis heute):

Postulat der **SELBSTVERWIRKLICHUNG** durch Arbeit

Wissenschaftliche Positionen im Wandel

Herzberg, Mausner & Snyderman (1959)

2 FAKTOREN-THEORIE der Arbeitsmotivation bzw. –zufriedenheit:

Befragung von 200 Personen zu „kritischen“ Arbeitsituationen, in denen sie sich besonders gut/schlecht gefühlt haben; qualitative Auswertung der Situationsbeschreibungen.

Ergebnis: Nicht eine bipolare Dimension mit Zufriedenheit als dem Gegenteil von Unzufriedenheit, sondern zwei unabhängige Dimensionen:

HYGIENEFAKTOREN (Dissatisfier, Extrinsische bzw. Kontext-Faktoren)

z.B. Bezahlung, Sicherheit, äußere Arbeitbedingungen, Status, organis. Strukturen...

→ bewirken (angeblich) UNZUFRIEDENHEIT wenn sie fehlen, Vorhandensein führt aber nicht zu Zufriedenheit.

MOTIVATOREN (Satisfier, Intrinsische bzw. Kontent-Faktoren)

z.B. inhaltliche Merkmale der Arbeit selbst, Leistung, Verantwortung, Anerkennung, persönliche Entwicklungsmöglichkeiten,...

→ Vorhandensein führt (angeblich) zu Zufriedenheit, Fehlen aber nicht zu Unzufriedenheit.

ermöglicht **SELFACTUALIZING** i.S. von Maslow

Wissenschaftliche Positionen im Wandel

Kritik an Herzberg et al. betrifft:

- methodisches Vorgehen, mangelnde Validität, Reliabilität (Kritische Situationen)
Kausalbeziehungen nicht wirklich nachgewiesen:
Motivatoren → Zufriedenheit → Leistung
- theoretische Punkte:
 - Unklare Gleichsetzung generelle Motivation – situationsgebundene Zufriedenheit
 - Fehlende Unterscheidung: Bewertung einzelner Aspekte, Gesamtbewertung von Arbeit
 - Vernachlässigung der motivationalen Funktion von Gruppenarbeit

Was bleibt (?):

Neben **JOB ENLARGEMENT** und **JOB ROTATION** die wichtigste Forderung nach **JOB ENRICHMENT**, d.h. nach inhaltl. Anreicherung/Komplexität der Arbeitsaufgabe als motivations-, zufriedenheits-, persönlichkeitsförderlicher Aspekt der Arbeit



Argyris (1957): Zusammenspiel von individuellen Bedürfnisse (selfactualizing)/Zielen und organisationalen Zielen, Vermeidung von Zielkonflikten durch Rücknahme strikter Arbeitsteilung/ Spezialisierung bzw. durch Anreicherung v. Arbeit, Eigenverantwortung und Autonomie der Mitarbeiter → „**lernende Organisation**“ (1970)

Wissenschaftliche Positionen im Wandel

Überwindung, Intergration der bisherigen, einseitigen Paradigmen durch das **Paradigma vom COMPLEX MAN:**

Hauptausgangspunkt: Mißachtung der Komplexität von betrieblichen Abläufen sowie von interindividuell unterschiedlichen Bedürfnis-„Profilen“/Kombinationen Schein (1980, 1985, 1992) → Organisationskultur → „Diversity“

- Menschliche Bedürfnisse lassen sich in viele Kategorien einteilen und verändern sich im Laufe der menschlichen Entwicklung und der Entwicklung der Lebenssituation. Die Bedürfnisse und Motive haben von Person zu Person unterschiedliche Bedeutung. Sie bilden eine Art Hierarchie, die wiederum von Person zu Person, aber auch von Situation zu Situation und von einem Zeitraum zum anderen variiert
- Weil Bedürfnisse und Motive miteinander interagieren und sich zu komplexen Motivationsmustern, Werten und Zielen kombinieren, muss man grundsätzlich entscheiden, auf welcher Ebene man menschliche Motivation eigentlich verstehen will. Zum Beispiel kann Geld viele, sehr unterschiedliche Bedürfnisse befriedigen, in einigen Fällen sogar das Bedürfnis nach Selbstverwirklichung. Auf der anderen Seite können soziale Bedürfnisse oder Bedürfnisse nach Selbstverwirklichung durch grosse Vielfalt von Wegen und auf verschiedenen Wegen zu verschiedenen Lebenszeiten erfüllt werden.

Wissenschaftliche Positionen im Wandel

Paradigma vom COMPLEX MAN:

- Arbeitstätige sind fähig, durch organisationale Erfahrungen neue Motive zu lernen. Das heisst auch, dass das Gesamtmuster von Motiven und Zielen in einer bestimmten Karriere- oder Lebensphase... aus einer komplexen Sequenz von Interaktionen zwischen anfänglichen Bedürfnissen und organisationalen Erfahrungen resultiert.
- Ein und dieselbe Person kann in verschiedenen Organisationen oder in verschiedenen Teilen der gleichen Organisation durchaus unterschiedliche Bedürfnisse aufweisen; jemand, der in der formalen Organisation entfremdet ist, mag Erfüllung seiner bzw. ihrer sozialen und Selbstverwirklichungsbedürfnisse in der Gewerkschaft oder einer informalen Arbeitsgruppe finden. Wenn die Arbeitstätigkeit eine Vielfalt von Fähigkeiten verlangt, können viele verschiedenen Aufgaben aktiviert werden.
- Beschäftigte können abhängig von ihren Motiven und Fähigkeiten und der Art der Aufgabe, auf sehr verschiedenen Arten von Managementstrategien reagieren; d.h. es gibt keine Managementstrategie, die für alle Menschen und alle Zeiten als sinnvoll und erfolgreich bezeichnet werden kann

Quelle: Schein (1980), zitiert nach Ulich, 2005, S. 55/56

Wiederholung/Zusammenfassung zu BLOCK 2: Wissenschaftliche Positionen im Wandel

Zusammenhänge zwischen verschiedenen Aspekten arbeitspsychologischer Konzeptentwicklung

Menschenbilder	Economic man	Social man	Selfactualizing man	Complex man
finden ihren Niederschlag im				
Organisationsverständnis	Technisches System	Soziales System	Soziotechnisches System	
wirkt sich aus auf				
Gestaltungskonzepte	Tayloristische Rationalisierung	Human Relations	Aufgabenerweiterung	Individualisierungskonzepte
verändern				
Organisationsstrukturen	zentral/bürokratisch, auf Einzelbasis	zentral/bürokratische, auf Gruppenbasis	dezentral/flach, auf Einzel- oder Gruppenbasis	
und				
Bewertungskriterien	Wirtschaftlichkeit, Schädigungsfreiheit	Zufriedenheit, psychosoziales Wohlbefinden	Persönlichkeitsförderlichkeit	

Quelle: Tabelle 1.1 aus Ulich (2006)

Entwicklungsstufen der Arbeitswissenschaft(en)

1. Individualwissenschaftliche Stufe

- Taylorismus, Fordismus, Psychotechnik
- Eignung, Ermüdung, Monotonie, Anlernung
- Gestaltung der Arbeitsmittel, -anweisungen & -bedingungen
- Auslese: Viereckige Klötze für viereckige Löcher
- „homo oeconomicus“

2. Gruppenwissenschaftliche Stufe

- Human Relations
- Arbeitseinstellung, -motivation, -zufriedenheit
- Gestaltung und Nutzung von Sozialbeziehungen
- Psychologie der Führung und Sozialintegration
- „social man“

3. Aktionswissenschaftliche Stufe

- Soziotechnischer Ansatz, Humanisierung der Arbeit
- Arbeitstätigkeit, Arbeitsinhalte
- Gestaltung der Arbeitsstrukturen (Aufgabe, Abläufe)
- Psychologie der Beteiligung
- „self-actualizing man“, „complex man“

4. Subjektwissenschaftliche Stufe

- Ökonomisierung, Prozeduralisierung, Individualisierung
- Engagement, Kreativität, Leidenschaft, Identifikation
- „Entgestaltung“: Entgrenzung, Entsicherung
- Psychologie des (abhängigen) Unternehmertums
- „flexible man“, „Unternehmerisches Subjekt“

Quelle: Bild 1 aus Moldaschl & Voß (2002), im Anschluß an Volpert (1975)

Wissenschaftliche Positionen im Wandel

Modi der Objektivierung	Modi der Subjektivierung
<ul style="list-style-type: none"> ⇒ Ziel: Fungibilität, Berechenbarkeit ⇒ Entsubjektivierung: Bürokratie, Standardisierung ⇒ Scheidung von Arbeitskraft und Person ⇒ Nutzung der Person als Arbeitskraft ⇒ Ausschluss der Subjektivität als Störfaktor ⇒ Primat der Planung (Wissen) ⇒ Führung (personal und kodifiziert, als Regelsystem) ⇒ Fremdkontrolle ⇒ Leistungssteuerung durch Vorgaben, zentral ausgehandelt, auf Dauer gestellt ⇒ Motivierung durch kalkulierte Anreizsysteme 	<ul style="list-style-type: none"> ⇒ Ziel: High Involvement ⇒ Kalkulierte Re-Subjektivierung: Entbürokratisierung, Entstandardisierung ⇒ Identität von Arbeitskraft und Person ⇒ Nutzung von Arbeitskraft als Person ⇒ Anerkennung der Subjektivität als Ressource ⇒ Rückkehr der Improvisation (Erfahrung) ⇒ Kontextsteuerung (Ökonomisch, anonymisiert) ⇒ Selbstbeherrschung ⇒ Leistungsvereinbarung prozedural und individualisiert (MbO) ⇒ Quasi-unternehmerische kontraktuelle Elemente (z.B. Ergebniskopplung)
<p>Logiken: Organisieren, Standardisieren, Kodifizieren (Chiffre: <i>Macht</i>)</p>	<p>Logiken: Ökonomisieren, Individualisieren, Verflüssigen (Chiffre: <i>Markt</i>)</p>

Quelle: Bild 2 aus Moldaschl & Voß (2002), Grundmodi der Arbeitskraftnutzung & Rationalisierung



VIELEN DANK für die AUFMERKSAMKEIT!
Es geht weiter mit BLOCK 3