

Vorwort

Ein Lehrbuch über Arbeits- und Organisationspsychologie zu schreiben ist aus mehreren Gründen eine Herausforderung, nicht zuletzt, weil es gerade in diesem Bereich mittlerweile eine Vielzahl an Werken gibt, von knapp und übersichtlich bis zu umfassend und tiefgreifend. Das kann schon vor Beginn entmutigen, oder als Herausforderung angesehen werden. Wie Sie sehen, habe ich mich für Letzteres entschieden. Und das mit folgender Aufgabenstellung: Schreibe ein Lehrbuch, das zum einen die wichtigsten Themen der Arbeits- und Organisationspsychologie enthält, das aber nicht so umfassend ist, dass man schon beim ersten Kapitel anfängt, die Seiten ungelesen zu überblättern, sondern eher Lust bekommt, sich noch intensiver mit der Thematik aus psychologischer Perspektive zu beschäftigen. Gerade Letzteres ist mir ein besonderes Anliegen, da die Themen in der entsprechenden Fachliteratur auch häufig in „Managementsprache“ abgehandelt werden, was für Business Consultants praktisch sein kann, für Psychologen und Psychologinnen dagegen häufig weniger ansprechend ist. Das Schreiben des Lehrbuchs war aber auch interessant, weil ich dabei in vivo erleben konnte, was es bedeutet, motiviert ans Werk zu gehen. Eine Arbeit, die ich als bedeutungsvoll erlebt habe, die ich ganz im Sinne der vollständigen Aufgabe (wir werden darauf im Buch noch eingehen) autonom und von Anfang bis Ende in Eigenregie erledigen durfte und zu der ich wertvolle Unterstützung durch meine lieben Kollegen und Mitherausgeber Prof. Dr. Georg Felser und Prof. Dr. Christian Fichter bekommen habe. Ihnen möchte ich an dieser Stelle herzlichst für ihre wertvollen und hilfreichen Diskussionsbeiträge danken. Wie Sie im weiteren Verlauf des Lehrbuchs noch sehen werden, waren also bei dieser Arbeit, dem Schreiben des Lehrbuchs, alle Faktoren gegeben, die man für motiviertes Arbeiten benötigt. Ich hoffe, die Arbeit hat sich auch gelohnt und Sie nehmen das Lehrbuch für Ihr Studium oder auch nur aus Interesse gerne und mit Bereicherung in die Hand, um es von A–Z zu lesen oder hier und da nachzuschlagen. Über Ihre Anregungen, Kritik und gerne auch Lob würde ich mich sehr freuen.

Peter Michael Bak

Saarbrücken und Pietrasanta

Juni 2024

Taylor war davon überzeugt, dass die Kombination aller Elemente das wissenschaftlich fundierte Management ausmacht. Wichtig waren ihm dabei noch folgende zwischenmenschliche Punkte (Taylor, 1911, S. 141):

- „Harmony, not discord“ (Harmonie statt Zwietracht)
- „Cooperation, not individualism“ (Zusammenarbeit statt Individualismus)
- „Maximum output, in place of restricted output“ (maximale statt begrenzte Leistung)
- „The development of each man to his greatest efficiency and prosperity“ (die Entwicklung eines jeden Menschen zu seiner größten Tüchtigkeit und Wohlstand)

Er war überzeugt, dass damit nicht nur Unternehmen profitabler werden, sondern auch die Welt als Ganzes („The larger profit would come to the whole world in general“, S. 142).

Die Macht der menschlichen Beziehung? – Die Hawthorne-Studien

Immer wieder taucht in der Literatur zur Organisationspsychologie der Begriff Hawthorne-Effekt oder Hawthorne-Studien auf. Die Studien wurden im Jahr 1924 in einer Fabrik der Western Electric Company in Chicago begonnen und dann bis 1933 vor Ort durchgeführt. Ein Ziel war dabei, den Einfluss der Beleuchtung auf die Produktivität herauszufinden. Dazu wurde in der Experimentalgruppe die Beleuchtung Schritt für Schritt reduziert, während in der Kontrollgruppe die Beleuchtung konstant gehalten wurde. Es zeigte sich nun, dass in beiden Gruppen die Produktivität (Zusammenbau von Relais oder das Wickeln von Spulen) zunahm und die Versuchspersonen sich erst dann, als das Licht der Stärke des Mondlichts entsprach, darüber beschwerten und die Produktivität nachließ. Dieses Ergebnis bedeutete also, dass es zwar in der Studie einen Einfluss auf die Produktivität gab, die Beleuchtung aber nicht als Erklärung dafür herhalten konnte. In weiterführenden Studien, in denen andere Umgebungsbedingungen variiert wurde, kam es zu vergleichbaren Ergebnissen. Roethlisberger und Dickson (1939), die den Hauptbericht über die Studien herausbrachten, folgerten aus den Ergebnissen, dass der wichtigste Faktor für die Produktivitätssteigerung vermutlich die verbesserten persönliche Beziehungen zwischen Arbeitnehmern und dem Management war. Es reichte offenbar aus, dass die Angestellten den Eindruck hatten, dass man sich um sie bzw. bessere Arbeitsbedingungen kümmert.

Auch wenn diese Studien und die Schlussfolgerungen seither immer wieder kritisiert wurden (siehe dazu z. B. Wickström & Bendix, 2000), gelten sie doch als Initialzündung für die Beschäftigung mit zwischenmenschlichen Faktoren (*human resources*) im organisationalen Kontext.

Es sollte allerdings, wie wir zu Beginn bereits festgestellt haben, noch einiges an Zeit vergehen, bis die A&O-Psychologie die Bedeutung erlangte, die ihr heute zukommt. Zwei Faktoren begünstigten diesen Aufstieg. Zum einen hat sich die Psychologie mittlerweile insgesamt als bedeutsames Fach in vielen Anwendungsbereichen etabliert. Bestand ein Großteil der psychologischen Forschung und Anwendung in der ersten Hälfte des 20. Jahrhunderts noch aus Grundlagenforschung und der Anwendung in klinisch-psychologischen Bereichen, spielen psychologische Erkenntnisse seit der Mitte des vorherigen Jahrhunderts auch in außerklinischen Anwendungsgebieten wie etwa im Sport, der Werbung, bei Gesundheitsfragen, der Mediennutzung, im pädagogischen Kontext und eben auch im organisationalen Umfeld und in Bezug zur Arbeit eine zunehmend wichtige Rolle. Zum anderen ist der Bedarf nach psychologischer Begleitung und Unterstützung in einer zunehmend komplexeren Welt, in der wir permanent mit neuen Aufgaben, Entwicklungen und Herausforderungen konfrontiert sind, gewachsen. Veränderte Vorstellungen von Arbeit und Freizeit, der Wandel an Interessen und Werten und der technologische Fortschritt tragen ihr Übriges dazu bei. Und damit sind wir schon mittendrin in der Thematik, mit der sich die Arbeits- und Organisationspsychologie beschäftigt, und dem Spannungsfeld, mit dem sie konfrontiert wird.

Großer Bedarf nach Psychologie

1.2 Der gesellschaftliche und wirtschaftliche Hintergrund

Im Mittelpunkt der Arbeits- und Organisationspsychologie steht die Frage, wie Anforderungen, Möglichkeiten, Bedürfnisse, Vorstellungen und Merkmale aufseiten des arbeitenden Individuums mit den Anforderungen, Möglichkeiten, Bedürfnissen, Vorstellungen und Merkmalen der Organisation, des Unternehmens und den dort zu erledigenden Tätigkeiten in Einklang gebracht werden können. Über diese Frage lässt sich trefflich streiten, je nachdem, welcher Seite man hier Priorität einräumt. Es geht um nichts Geringeres als die Frage, ob wir Arbeiten instrumentell verstehen, als ein Mittel um ein gutes,

Welche Prioritäten gelten?

erfülltes (Zusammen-)Leben zu ermöglichen (vgl. Ulrich, 2008), ob wir uns an die Erfordernisse der Arbeitswelt anpassen müssen, um damit ökonomischen Erfolg abzusichern, oder ob es am Ende einen Interessenausgleich (Win-win-Situation) gibt. Diese Frage steht seit Beginn der Beschäftigung mit der Arbeit in Organisationen im Vordergrund und ist auch heute, angesichts hoher Krankenstände (Techniker Krankenkasse, 2020) und Versuchen einer ökologischen und nachhaltigen Wende, die versucht, einen Interessenausgleich zwischen individuellen, ökologischen, sozialen und ökonomischen Anforderungen herzustellen, aktueller denn je. Insbesondere wenn man die Folgen der Globalisierung und der Digitalisierung der letzten drei Jahrzehnte betrachtet, in der Waren immer schneller und international gefertigt und gehandelt werden, in denen Firmenübernahmen zum Alltag gehören und Begriffe wie Industrie 4.0, lebenslanges Lernen, virtuelle Führung oder Homeoffice den steten Wandel unserer Lebens- und Arbeitswelt beschreiben. Welche Auswirkungen haben diese Veränderungen auf unser Erleben und Verhalten? Was bedeutet das für eine humane Arbeitsplatzgestaltung? Wie können Unternehmen dennoch erfolgreich sein? Und wie können Arbeitszufriedenheit und Motivation der Beschäftigten gefördert werden oder erhalten bleiben?

Für die sich schnell wandelnde (Arbeits-)Welt hat sich die Bezeichnung VUCA-Welt etabliert (z. B. Bennett & Lemoine, 2014), wobei VUCA ein Akronym ist, das für Folgendes steht:

- Volatility: Die Dinge verändern sich immer schneller (z. B. Digitalisierung).
- Uncertainty: Die Ungewissheit über die künftige Entwicklungsrichtung (das Heute sagt die Zukunft kaum voraus).
- Complexity: Die globalisierte, digitale Welt und das Zusammenwirken der verschiedenen Kräfte werden immer komplexer (wer bestimmt eigentlich noch?).
- Ambiguity: Es fehlt an Eindeutigkeit, stattdessen herrscht in vielen Aspekten Mehrdeutigkeit vor (was ist richtig, was falsch?).



Zu den
Begrifflichkeiten in
der Arbeits- und
Organisations-
psychologie

Aus soziologischer Sicht beschreibt Zygmunt Bauman (2003) die Moderne als flüchtig und meint damit, dass die Strukturen und Beziehungen in der Gesellschaft, die einst stabil waren, nun unsicher geworden sind. Für Unternehmen und Organisationen bedeutet die VUCA-Welt stetiger Wandel, im Großen (Stichwort Mergers & Acquisitions; Veränderungen in der Aufbau- und Ablauforganisation) wie im Kleinen (Einführung einer neuen Software oder Wechsel der Führungskraft). Solche organisationalen Veränderungsprozesse haben stets auch Auswirkungen auf die daran beteiligten Menschen (▣ Abb. 1.1). Daher ist auch der Bedarf an psychologischem Know-how in den letzten Jahren stetig gestiegen und wird auch als Wettbewerbsvorteil angesehen.



▣ **Abb. 1.1** Arbeit kann sehr belastend sein (© Kateryna Naegler)

Aber auch die Arbeit selbst und die Einstellung dazu hat sich verändert. Viele Menschen arbeiten heute mit technischen Hilfsmitteln, das Internet ist allgegenwärtig, hybrides Arbeitsformen oder das Arbeiten von zu Hause sind keine Ausnahmen mehr. Das hat wiederum Auswirkungen auf die Arbeits- und Arbeitsplatzgestaltung. Führungskonzepte, die in Arbeitsumgebungen mit Menschen vor Ort funktionieren, können nicht einfach auf das Führen von virtuellen Teams angewandt werden. Im Homeoffice zu arbeiten ist etwas anderes als im Kreis von Kollegen und Kolleginnen. Viele Beschäftigte wechseln auch häufiger den Arbeitsplatz und Arbeitsort, womit ganz neue Probleme und Herausforderungen entstehen (siehe dazu den Kasten „Unternehmenstreue“). Und auch die Arbeitszeiten haben sich in den letzten Jahrzehnten verändert. Heute haben wir viel mehr freie Zeit, was wiederum den Stellenwert der Arbeit verändert hat. Für viele Menschen ist Arbeit nicht mehr so zentral wie früher. Sie stehen vor der Frage, wie sie Arbeit und Freizeit optimal organisieren können („Lebst Du, um zu arbeiten oder arbeitest Du, um zu leben?“). Und damit sind wir mittendrin in psychologischen Betrachtungen von Arbeit und Arbeiten in Organisationen. Es geht um individuelles Erleben und Verhalten im Zusammenhang von Arbeit. Wie erleben wir die Arbeit, ist sie erfüllend oder belastend, kann sie uns motivieren oder langweilt sie uns eher? Und wie „leben“ wir „auf der Arbeit“? Fühlen wir uns im sozialen Kontext mit Führungspersonen und Kollegen und Kolleginnen wohl, akzeptiert und anerkannt oder eher unsicher, drangsaliiert und ohnmächtig? Und wie wirkt sich dies alles auf unsere Arbeitszufriedenheit oder unseren Wunsch, die Organisation zu wechseln, aus? Und wie und in welchem Ausmaß prägen uns eigentlich die Organisationen und Unternehmen, in denen wir arbeiten? Dies sind nur einige der Fragen, die sich im vorliegenden Kontext aus psychologischer Perspektive ergeben.

Reflexionen: Unternehmenstreue

Für viele Menschen aus der Generation unserer Großväter war es nicht unüblich, sehr lange bei einem Arbeitgeber zu bleiben. Das gilt zwar auch heute noch für viele Erwerbstätige – die durchschnittliche Betriebszugehörigkeit liegt bei 10,9 Jahren –, doch gerade gut ausgebildete Menschen wechseln häufiger den Arbeitsplatz (IDW, 2022). Wie sieht es bei Ihrer Familie, Freunden oder Bekannten aus? Haben Sie bei ihnen auch schon häufiger einen Arbeitsplatzwechsel erlebt? Und wie sieht es bei Ihnen selbst aus? Tendieren Sie eher zur Unternehmenstreue oder präferieren Sie die Abwechslung? Und was sind die Gründe für einen möglichen Wechsel?

1.3 Themen und Betrachtungsebenen der Arbeits- und Organisationspsychologie

Heute ist die A&O-Psychologie eine sehr bedeutsame Teildisziplin der Wirtschaftspsychologie als einem Bereich der angewandten Psychologie. Sie wird in der Regel unterteilt in Arbeitspsychologie, Organisationspsychologie und Personalpsychologie und innerhalb der Wirtschaftspsychologie abgegrenzt gegenüber der Markt- und Werbe- bzw. Konsumentenpsychologie, wobei die Trennung unscharf ist, gibt es doch Schnittstellen zwischen diesen wirtschaftspsychologischen Disziplinen, etwa wenn organisationale Prozesse mit Kundenkontakt betrachtet werden.

Wir werden uns im Folgenden ausschließlich mit den Bereichen Arbeit und Organisation beschäftigen, die inhaltlich und konzeptuell große Nähe und Überlappungen aufweisen, weswegen eine gemeinsame Betrachtung auch Sinn macht.

Nach Angaben des Statistischen Bundesamtes haben Erwerbstätige im Jahr 2019 durchschnittlich 34,8 h mit Arbeit verbracht, wobei hier eine große Streubreite der Arbeitszeit zu bedenken ist (Statistisches Bundesamt, 2022). Auch wenn die Arbeitszeit seit Jahren rückläufig ist, verbringen wir sehr viel Lebenszeit mit Arbeit, und das meistens nicht allein, sondern in Organisationen. Hierbei kommt es aus Sicht der Organisationspsychologie zu mannigfaltigen Wechselwirkungen zwischen Menschen (Kollegen und Kolleginnen) in unterschiedlichen Rollen und Funktionen (Führungskraft, Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen), zwischen Einstellungen, Wünschen, Zielen, Neigungen, Wissen, Fähigkeiten, Werthaltungen oder Lebensentwürfen des Individuums und den Arbeitsanforderungen, Prozessen oder Organisationsformen und -kulturen. Es gibt verschiedenste Konflikte zu lösen, Veränderungen zu bewältigen, Neues zu lernen oder Probleme wie die Vereinbarkeit von Arbeit und Freizeit zu lösen oder mit Arbeitsplatzverlust oder Ruhestand umzugehen. Arbeit kann Stress auslösen, zu persönlichem Wachstum und Zufriedenheit beitragen oder uns krank machen. Erwerbslosigkeit ebenfalls. All diese Themen kann man aus unterschiedlicher Perspektive betrachten, nämlich aus Perspektive des Individuums (intrapyschische Prozesse), auf der Ebene von Arbeitsgruppen (interpsychische Prozesse) oder auf der Ebene der Gesamtorganisation (Schuler, 1995). So kann man fragen, welche Voraussetzungen, (Persönlichkeits-)Merkmale und Kompetenzen aufseiten des Individuums, welche Merkmale von Gruppen (Strukturen, Prozesse, Normen, Interaktionen; Führung) und welche organisationalen Merkmale (Unternehmensziel, -kultur) in welcher Art und Weise das Verhalten und Erleben in Or-

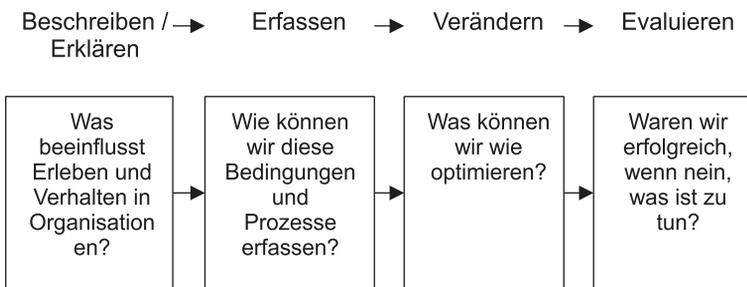
Beschreiben, Erklären,
Intervenieren

Organisations- und Arbeitspsychologie

ganisationen beeinflussen. Dabei geht es in einem ersten Schritt darum, diese Bedingungen zu beschreiben und anhand von Theorien und Konzepten zu erklären. Als nächstes müssen Instrumente und Methoden entwickelt werden, mit denen wir die einzelnen Merkmale, Bedingungen und wechselwirkenden Prozesse diagnostisch erfassen können, damit wir drittens auf Basis dieser Erkenntnisse Interventionsmaßnahmen zur Optimierung ableiten können. Schließlich geht es viertens darum, diese Interventionen auf ihre Wirksamkeit und im Sinne einer Qualitätssicherung zu evaluieren (■ Abb. 1.2).

Während die Gruppen- und Organisationsebene und damit einhergehende Themen wie Organisationssozialisation, Organisationskultur, Organisationsentwicklung oder Führung im Fokus der Organisationspsychologie stehen, stehen in der Arbeitspsychologie das Individuum und seine Tätigkeiten im Mittelpunkt. Im Fokus stehen Analysen der Arbeitsaufgaben, der Arbeitsprozesse und Arbeitsplatzgestaltung, der Arbeitsstrukturen und deren Auswirkungen auf die menschliche Leistungsfähigkeit, Leistungsbereitschaft, Gesundheit, Motivation und Zufriedenheit (z. B. Nerdinger et al., 2019; Ulich, 2020).

Um diese anspruchsvollen Aufgaben zu erledigen, nutzt die Arbeits- und Organisationspsychologie ein breites Spektrum psychologischer Modelle, Theorien und Methoden. Dazu gehören insbesondere emotions-, motivations-, kognitions-, sozial-, differenzial- und entwicklungspsychologische Erkenntnisse; aber auch die Kenntnis psychologischer Methoden sind für Forschung und Anwendung von großer Bedeutung.



■ Abb. 1.2 Generelles Vorgehen in der Arbeits- und Organisationspsychologie

1.4 Inhalt und Aufbau des Buches

Wir werden unseren Streifzug durch die Arbeits- und Organisationspsychologie mit der Arbeitspsychologie beginnen. Wir starten in ► Kap. 2 mit dem Thema Arbeitsanalyse, also der Frage, wie man Arbeit überhaupt konzeptuell beschreiben kann und welche spezifischen Anforderungen an unterschiedliche Tätigkeiten gestellt werden bzw. wie man diese Arbeitsanforderungen erfassen kann, etwa um verschiedene Tätigkeiten miteinander vergleichen zu können. In ► Kap. 3 werden wir uns dann mit dem Thema der Arbeitsgestaltung beschäftigen und uns fragen, welche Kriterien eine sinnvolle und befriedigende Arbeit zu erfüllen hat, um beispielsweise humane Arbeitsbedingungen zu erfüllen und nicht nur effektiv, sondern auch persönlichkeitsförderlich zu sein. Anschließend beschäftigen wir uns mit den Themen Arbeitsmotivation und Arbeitszufriedenheit (► Kap. 4) als zwei zentralen Zielgrößen bei der Arbeitsgestaltung und -bewertung. Gibt es verallgemeinerbare Kriterien, wann Beschäftigte mit ihrer Arbeit zufrieden sind und wann sie motiviert dazu sind? Anschließend werden wir uns noch mit der Schattenseite der Arbeit beschäftigen und uns ansehen, welche negativen Auswirkungen Arbeit haben kann, z. B. Stress (► Kap. 5). Im zweiten Teil des Buches nehmen wir dann die Organisation als Ganzes in den Blick. Wir beginnen in ► Kap. 6 mit dem Einstieg in die Organisation und betrachten, welche Prozesse, Herausforderungen und Einflüsse beim Eintritt des Individuums in die Organisation wichtig sind. Anschließend widmen wir uns in ► Kap. 7 dem Thema Führung. Wir werden verschiedene Führungsmodelle kennenlernen und die positiven wie negativen Auswirkungen von Führung betrachten. Im vorletzten Kapitel (► Kap. 8) rücken wir die Themen Organisationsdiagnose und Organisationsentwicklung in den Vordergrund. Hier geht es um die Beschreibung organisationaler Prozesse und Strukturen und deren Veränderung. Beenden werden wir das Lehrbuch (► Kap. 9) mit einigen weiterführenden Reflexionen zu den behandelten Themen und zum Berufsverständnis, das insbesondere für die Berufspraxis wichtig ist.

Noch eine Bemerkung zum Aufbau des Lehrbuchs. Wie Sie es von der Buchreihe „Angewandte Psychologie Kompakt“ gewohnt sind, endet jedes Kapitel mit einer Zusammenfassung und Reflexionsfragen, die man für sich selbst oder in didaktischen Zusammenhängen nutzen kann. Auch lade ich Sie ein, bei dem ein oder anderen Selbsttest mitzumachen und die Organisations- und Arbeitspsychologie nicht nur theoretisch kennenzulernen, sondern den Inhalt auch direkt und in Form der Selbstreflexion anzuwenden.