

1 Einleitung

Inhalt

Im folgenden Kapitel lernen Sie die zentralen Begriffe und Definitionen des Faches kennen. Hierzu gehört die Unterscheidung unterschiedlicher Funktionen und Formen der Arbeit. Außerdem erfahren Sie etwas über die Systematik des Faches mit seinen einzelnen Teilgebieten und den jeweiligen Fragestellungen und Zielsetzungen.

1.1 Grundlagen, Begriffe und Definitionen

1.1.1 Psychische Bedeutung der Arbeit

Was Organisationen eigentlich mit Psychologie zu tun haben, wird bereits anhand folgender Einstiegsfragen deutlich:

- Warum arbeiten wir ...
- ... in Organisationen?
- Was hat das mit Psychologie zu tun?

Die Antwort auf die erste Frage scheint zunächst klar und lässt wenig Überraschung erwarten: Wir arbeiten, um Geld zu verdienen. Warum sonst sollte man die Last, Mühe und Verantwortung auf sich nehmen, auf Freizeit verzichten und gar gesundheitliche Risiken eingehen? Doch Vorsicht! In dem Forschungsprojekt »Meaning of Work« (MOW, 1987) werden Arbeitnehmer mit der sogenannten Lotteriefrage konfrontiert »Was würden sie machen, wenn sie im Lotto gewinnen würden und nicht mehr arbeiten müssten?« Immerhin geben die meisten zur Antwort, dass sie weiterarbeiten würden. In den USA waren es 2006 sogar zwei Drittel der Befragten (Highhouse, Zickar & Yankelevich, 2010). Offenbar gibt es also noch andere Gründe, einer Arbeit nachzugehen. Ein

anderes Beispiel ist die ehrenamtliche Arbeit, die ebenfalls nicht der Befriedigung *ökonomischer Bedürfnisse* dient. Neben der Befriedigung ökonomischer Bedürfnisse dient Arbeit offenbar der Befriedigung psychologischer Bedürfnisse. Dabei handelt es sich vor allem um:

- *soziale Bedürfnisse* nach Kontakten, Anerkennung, Wertschätzung und Zugehörigkeit zur einer Gruppe, die gleichzeitig identitätsstiftend ist;
- das Bedürfnis nach *persönlicher Entwicklung* und Selbstverwirklichung durch den Erwerb von Kompetenzen und Expertise und die damit verbundene Befriedigung und Stolz, die auch für die eigene Identität und den Selbstwert von Bedeutung sind;
- das Bedürfnis, dem eigenen Dasein einen *Sinn zu geben*. Einem übergeordneten Zweck oder Wert zu dienen, stiftet Sinn und vermittelt Orientierung und Sicherheit;
- das Bedürfnis nach geistiger und körperlicher *Aktivität* im Sinne tätiger Auseinandersetzung mit der Umwelt und den Gebrauch der physischen und psychischen Ressourcen;
- das Bedürfnis nach zeitlicher und räumlicher *Struktur*. Gerade in Studien mit Erwerbslosen haben sich die negativen Folgen des Verlustes zeitlicher Strukturen gezeigt (Jahoda, 1981).

Erkundigt man sich bei den Beschäftigten, welche Kriterien bei der Wahl des Arbeitsplatzes von Bedeutung sind, spielen nach der Arbeitsplatzsicherheit das Arbeitsklima; die Möglichkeit, eigene Fähigkeiten zu nutzen und selber die Initiative ergreifen zu können, eine größere Rolle als das Einkommen (Noll & Weick, 2003).

Damit kann man von den »zwei Gesichtern« der Arbeit sprechen. Auf der einen Seite gibt es das Belastungsrisiko. Unzureichende Arbeitsbedingungen, Ärger mit Kollegen und Vorgesetzten, Stress und Zeitdruck sind Beispiele für diesen Belastungsaspekt. Sie bedeuten nicht nur gesundheitliche Risiken, sondern wirken sich auch negativ auf die Leistung und Zufriedenheit aus. Als Konsequenz auf Arbeit zu verzichten, würde aber bedeuten, das »Kind mit dem Bade auszuschüt-

ten«, weil dann auch die positiven Ressourcen verlorengehen. Hierzu zählen soziale Kontakte, Identität und Status, Sinn und Selbstverwirklichung. Durch ihre Arbeit können Menschen Stolz, Freude und Zufriedenheit erleben. Die Bedeutung der Arbeit wird ebenfalls deutlich, wenn man sich die gesundheitlichen Risiken von *Erwerbslosigkeit* oder bereits der Angst vor Arbeitslosigkeit vor Augen führt (Mohr, 2010). Letztlich ist es ein zentrales Anliegen der AOW-Psychologie, die relevanten Belastungen und Ressourcen zu identifizieren und Maßnahmen zu entwickeln, mit denen Belastungen reduziert und Ressourcen gefördert und entwickelt werden.

1.1.2 Formen der Arbeit

Entsprechend definieren Semmer & Udris (2007) Arbeit als »zielgerichtete menschliche Tätigkeit zum Zwecke der Transformation und Aneignung der Umwelt aufgrund selbst- oder fremddefinierter Aufgaben, mit gesellschaftlicher, materieller oder ideeller Bewertung, zur Realisierung oder Weiterentwicklung individueller oder kollektiver Bedürfnisse, Ansprüche und Kompetenzen« (S. 158).

Im Mittelpunkt steht dabei die *Erwerbsarbeit*. Allerdings darf nicht übersehen werden, dass es auch andere Formen und Varianten der Arbeit gibt, die zwar nicht bezahlt werden, aber eine Reihe der oben genannten psychischen Bedürfnisse befriedigen. Hierzu zählen die bereits erwähnte ehrenamtliche Arbeit, die Bürgerarbeit, die ebenfalls unbezahlte und in der Freizeit stattfindende Eigenarbeit sowie die sogenannte Reproduktionsarbeit. Hierunter fallen Haushaltsführung, Kindererziehung und Pflegetätigkeiten.

Vor allem am Beispiel der Doppelbelastung vieler berufstätiger Frauen wird deutlich, dass es nicht ausreicht, nur die Erwerbsarbeit in den Blick zu nehmen. Vielmehr müssen die Wechselbeziehungen zwischen Arbeit und Familie bzw. Arbeit und Privatem gemeinsam berücksichtigt werden, um die Chancen, aber auch die Risiken für den Einzelnen besser zu verstehen. Die Frage nach der Vereinbarkeit unterschiedlicher

Lebensbereiche wird seit einigen Jahren unter dem Stichwort *Work-Life-Balance* diskutiert.

Innerhalb der Erwerbsarbeit lassen sich verschiedene *Beschäftigungsverhältnisse* unterscheiden. Dabei ist zu beobachten, dass der traditionelle unbefristete Arbeitsplatz mit einer Arbeitszeit von 40 Stunden immer weniger als Regelfall angesehen werden kann. Zum Beispiel ist ein Anstieg im Bereich der Teilzeitarbeit, der befristeten Arbeitsverhältnisse und auch im Bereich der Leih- bzw. Zeitarbeit zu verzeichnen. Mittlerweile ermöglichen auch immer mehr Unternehmen ihren Beschäftigten, einen Teil ihrer Arbeit zu Hause zu erledigen (Heimarbeit bzw. Telearbeit). Auch im Bereich der Selbständigkeit sind Anstiege zu verzeichnen (z. B. »Ich-AG«).

Betrachtet man die Entwicklungen in den unterschiedlichen *Wirtschaftsbereichen*, fällt auf, dass der Anteil des Dienstleistungssektors stetig zunimmt (tertiärer Sektor), wohingegen der Anteil der Arbeitsplätze in der verarbeitenden Industrie (sekundärer Sektor) eher rückläufig ist bzw. stagniert. Ähnlich sieht es auch für den primären Sektor aus (Landwirtschaft, Bergbau etc.).

Es lässt sich leicht erahnen, dass die Veränderungen in der Arbeitswelt zu Verschiebungen bei den Anforderungen und Belastungen führen und somit auch das Erleben und Verhalten der Beschäftigten beeinflussen. So haben erhebliche Anstrengungen im Bereich des Arbeitsschutzes und der allgemeine Rückgang vor allem körperlich belastender Industriearbeit dazu geführt, dass die Unfallrisiken deutlich gesenkt werden konnten. Gestiegen ist dafür aber auf der anderen Seite das Risiko psychischer Erkrankungen wie z. B. Burn-out. In der bereits zitierten Studie von Noll & Weick (2003) erwarten immerhin 44 %, dass die Stressbelastung am Arbeitsplatz weiterhin zunehmen wird. Gleichzeitig wird erwartet, dass der Arbeitseinsatz, die Qualifikationsanforderungen und der Verantwortungsdruck steigen werden.

1.1.3 Organisation und Organisationsstruktur

Die meisten Menschen arbeiten in einem organisationalen Kontext, durch den wichtige Rahmenbedingungen vorgegeben sind. Kieser und Kubicek (1983) definieren Organisationen als soziale Gebilde, die dauerhaft ein Ziel verfolgen, und eine formale Struktur aufweisen, mit deren Hilfe Aktivitäten der Mitglieder auf das verfolgte Ziel ausgerichtet werden sollen. Aber wir bezeichnen dauerhafte soziale Gebilde nicht nur als »Organisation«, sondern sie verfügen auch über eine »Organisation« im Sinne einer Organisationsstruktur. Die *Organisationsstruktur* ist ein System von Regeln, welches die arbeitsteiligen Beziehungen zwischen Mitgliedern der Organisation festlegt und die Aktivitäten auf die Erreichung des verfolgten Zieles ausrichtet. Organisationen lassen sich anhand von unterschiedlichen Strukturmerkmalen charakterisieren bzw. unterscheiden. Hierzu gehören u. a. die Größe, die Anzahl der Hierarchieebenen, das Ausmaß an Spezialisierung etc.

Warum begeben sich Menschen in Organisationen und unterwerfen sich ihren Regeln und Strukturen? Durch gemeinsames, koordiniertes Handeln, *Arbeitsteilung* und *Spezialisierung* ist es möglich, Aufgaben zu bewältigen und Ziele zu verfolgen, die der Einzelne alleine nicht erreichen könnte. Durch den organisierten Zusammenschluss werden Ressourcen (Arbeitskraft, Wissen, Finanzen etc.) gebündelt und einer einheitlichen Disposition zur Verfügung gestellt, um effektiver agieren zu können. In Abgrenzung zum individuellen Handeln ergeben sich daraus allerdings neue Anforderungen und Probleme. So müssen die Einzelaktivitäten koordiniert werden (Koordinationsproblem). Hierzu bedarf es einer Aufbau- und Ablauforganisation mit entsprechenden Informations- und Kommunikationsmöglichkeiten. Darüber hinaus müssen die Aktivitäten gesteuert und Entscheidungen getroffen werden (Herrschaftsproblem). Üblicherweise sind Organisationen *hierarchisch* strukturiert und die Steuerung erfolgt von oben nach unten. Schließlich ist zu klären, wie der erwirtschaftete Gewinn verteilt wird (Verteilungsproblem). In der Regel klärt der Arbeitsvertrag, ob die Bezahlung z. B. von der Leistung oder

vom Erfolg abhängt oder ob sie davon unberührt bleibt. Auch hier lässt sich leicht erahnen, wie sich das Ausmaß der Arbeitsteilung und die mit einer Position verbundenen Entscheidungsmöglichkeiten auf das Erleben und Verhalten der Einzelnen auswirken.

Das Spektrum unterschiedlicher Organisationen ist ebenso vielfältig wie die Ziele, die sie verfolgen. Damit gehören neben privaten Unternehmen, die wirtschaftliche Ziele verfolgen, Behörden und Verwaltungen des öffentlichen Dienstes sowie Einrichtungen des Gesundheitswesens als Non-Profit-Organisationen ebenfalls zu diesem breiten Spektrum. Nicht zu vergessen sind Organisationen, bei denen ehrenamtliches Engagement im Vordergrund steht. Hierzu gehören Vereine, Verbände, Parteien etc.

1.1.4 Trends und Entwicklungen

Welche weiteren Veränderungen, Themen und Trends sind im Bereich Arbeit aktuell oder künftig zu erwarten?

- Die zunehmende *Internationalisierung* und Globalisierung der Märkte und Wirtschaftsbeziehungen erhöhen zum einen den Wettbewerbsdruck für die Unternehmen und ihre Beschäftigten. Zum anderen wachsen die Anforderungen im Bereich Mobilität (Expatriates) und im Umgang mit anderen Kulturen (Interkulturelle Kompetenz, Diversity Management). Dieser Themenbereich wird im Kapitel 4 des zweiten Bandes ausführlicher behandelt.
- Beschäftigte werden sich auch weiterhin mit *Umstrukturierungen* konfrontiert sehen. Ursachen sind z. B. Veränderungen in der Aufbau- und Ablauforganisation, um Geschäftsprozesse zu optimieren (Lean Management, Business Reengineering, Just in Time Management), die Auslagerung von Aufgaben, die nicht zum Kerngeschäft gehören (Outsourcing), Unternehmenszusammenschlüsse (Fusionen, Merger & Acquisitions). Das bedeutet für die Beschäftigten neben der Chance, ihre Arbeitsplätze zu sichern, Unsicherheit und erfordert ein hohes Maß an Flexibilität und Ver-

änderungsbereitschaft. Dieser Themenbereich wird im Kapitel 3 des zweiten Bandes ausführlicher behandelt.

- Die Bedeutung von *Effizienzsteigerung* und *Kosteneinsparung* nimmt auch im Öffentlichen Dienst, im Gesundheits- und Sozialbereich wie auch im Bildungsbereich zu. Durch Deregulierung und den Einsatz moderner Managementsysteme (Zielvereinbarungen, Budgetierung, New Public Management) wird versucht, die Leistungsfähigkeit und Flexibilität dieser Organisationen zu steigern. Dieser Wandel ist mit hohen Anforderungen für die Personal- und Organisationsentwicklung verbunden. Vor allem fachübergreifende Kompetenzen müssen entwickelt und gefördert werden.
- Durch den *demographischen Wandel* ist künftig zum einen ein Mangel an Fach- und Führungskräften zu erwarten. Unternehmen werden ihre Anstrengungen im Bereich Personalgewinnung (Rekrutierung) und Mitarbeiterbindung (Commitment, Employer Brand) erhöhen müssen, um im Wettbewerb um den qualifizierten Fach- und Führungsnachwuchs zu bestehen (War for Talents, Brain Drain). Zum anderen werden der Altersdurchschnitt und die Altersheterogenität der Belegschaften zunehmend steigen. Das bedeutet weitere Herausforderungen für die Personal- und Organisationsentwicklung z. B. durch die Entwicklung altersdifferenzierter Arbeitssysteme.
- Wachsende Anforderungen und Belastungszunahme bei gleichzeitig steigenden Gesundheitskosten erfordern nicht nur mit Blick auf eine längere Lebensarbeitszeit eine nachhaltige *betriebliche Gesundheitsförderung* (BGF). Hinzu kommt, die Vereinbarkeit von Arbeit und Familie zu verbessern (Work-Life-Balance).

Fragen zur Selbstüberprüfung

1. Was versteht man unter den »zwei Gesichtern« der Arbeit?
2. Welche Formen der Arbeit lassen sich unterscheiden?
3. Was sind die Bestimmungsmerkmale einer Organisation?

1.2 Das Fach und seine Systematik

1.2.1 Soziotechnische Perspektive

Welche Perspektiven bietet nun die Arbeits-, Organisations- und Wirtschaftspsychologie (AOW-Psychologie) für die Analyse und Gestaltung von Arbeit und Organisationen an? Aus der Perspektive des soziotechnischen Systemansatzes steht die Arbeit bzw. Arbeitsaufgabe im Mittelpunkt der Betrachtung:

1. Zur Erfüllung der Aufgabe bedarf es einer *technischen Lösung*, wobei die Art und Weise des Technikeinsatzes als technisches Teilsystem erheblichen Einfluss auf die konkreten Arbeitsbedingungen hat.
2. Außerdem bedarf es einer *organisatorischen Lösung* für die Abläufe, die Koordination der unterschiedlichen Teams und Bereiche sowie die Entscheidungsprozesse.
3. Gleichzeitig besteht die Organisation aus *einzelnen Individuen* mit ihren jeweiligen Leistungsvoraussetzungen, Motiven und Bedürfnissen. Je nach Organisationsform agieren die einzelnen Mitarbeiter nicht isoliert, sondern kooperieren in Teams oder Gruppen, kommunizieren über Abteilungsgrenzen hinweg und werden durch Vorgesetzte beeinflusst und geführt.
4. Damit ergibt sich die *Interaktion* als weitere Betrachtungsebene.

Allerdings schwebt das Gesamtsystem nicht im luftleeren Raum, sondern ist eingebunden in ein Marktumfeld mit Mitbewerbern, Kunden und Lieferanten. Dieses Marktumfeld ist wiederum eingebunden in ein gesellschaftliches und soziales Umfeld mit entsprechenden Gesetzen, Vorschriften und eine natürliche Umwelt mit entsprechenden Ressourcen.

Die soziotechnische Perspektive betont einerseits die wechselseitigen Abhängigkeiten von Individuum, Technik und Organisation, erlaubt es aber gleichzeitig, die einzelnen Teilsysteme (Mensch, Technik und Organisation) in Bezug auf die Arbeitsaufgabe genauer zu betrachten, wie folgende Fragestellungen beispielhaft verdeutlichen:

- Wie wirken sich Merkmale der Organisation (Spezialisierung, Größe, Gruppenarbeit) auf die Arbeit (Qualität, Fehler) und auf das Individuum (Engagement, Gesundheit) aus?
- Wie wirken sich Merkmale des Individuums (Einstellungen, Motive, Qualifikationen) auf die Arbeit (Qualität, Leistung) und die Organisation (Bindung, Loyalität) aus?
- Wie wirken sich Merkmale der Technik (Automatisierungsgrad, Ergonomie) auf das Individuum und die Produktivität aus?

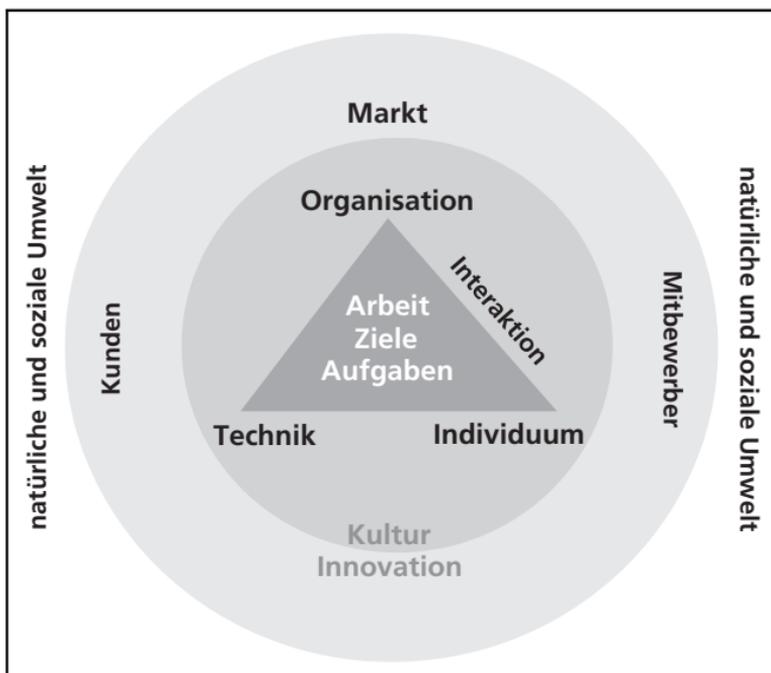


Abb. 1: Soziotechnische Perspektive

1.2.2 Teildisziplinen und Nachbarfächer

Die AOW-Psychologie setzt sich als angewandte Disziplin aus unterschiedlichen Teildisziplinen zusammen, die sich auf die jeweiligen psychologischen Grundlagenfächer beziehen. Außerdem weist sie interdisziplinäre Überschneidungen mit anderen Nachbarfächern auf.

Je nachdem, welche der oben genannten Ebenen im Vordergrund steht, kommen die unterschiedlichen Teilgebiete der AOW-Psychologie zum Tragen. Steht die konkrete Arbeitstätigkeit bzw. Aufgabe mit ihren Chancen und Risiken für das Individuum im Mittelpunkt, fällt die Thematik in den Bereich der *Arbeitspsychologie* als Teildisziplin (Frieling & Sonntag 1999; Ulich, 2001). Die dazugehörige Grundlagen-disziplin ist vor allem die Allgemeine Psychologie. Zu den Nachbarwissenschaften zählen die Arbeitswissenschaften (Luczak & Volpert, 1997) und die Ingenieurwissenschaften, aber auch die Arbeitsmedizin.

Interessieren vor allem die individuellen Leistungsvoraussetzungen sowie deren Diagnose und Veränderung, handelt es sich um das Gebiet der *Personalpsychologie*, die zwar im Namen des Faches AOW-Psychologie nicht extra genannt wird, sich aber mittlerweile etabliert hat (Schuler, 2006). Als psychologische Grundlagenwissenschaften können hier vor allem Persönlichkeits- und Differentielle Psychologie sowie Diagnostik genannt werden. Nachbarwissenschaft ist hier die BWL, insbesondere das Personalmanagement.

Geht es um Einstellungen und Wahrnehmung der Organisation als Ganzes oder auch um die Ebene der Interaktion, befinden wir uns im Bereich der *Organisationspsychologie* (Schuler, 2007). Da es sich hierbei um soziale Kognitionen, Kommunikation und Gruppenprozesse handelt, ist in erster Linie die Sozialpsychologie die zugehörige Grundlagenwissenschaft.

Der Begriff der *Wirtschaftspsychologie* wird unterschiedlich verwendet. Zum einen wird er als Oberbegriff für alle Teilbereiche verwendet (Wiswede, 1991), wobei deutlich gemacht werden soll, dass die überwiegende Zahl der Anwendungsbezüge der Arbeits- und Organisationspsychologie im Wirtschaftskontext liegen. Immerhin handelt es sich bei den meisten Organisationen, die nicht zu den Wirtschaftsunternehmen zählen, zumindest um wirtschaftende Organisationen. Wirtschaftspsychologie im engeren Sinne hingegen konzentriert sich auf das Erleben und Verhalten von Wirtschaftssubjekten in der Rolle von Konsumenten, Sparern, Steuerzahlern etc. Die

zentralen Teilgebiete sind die Markt- und Werbepsychologie, die Konsumentenpsychologie und die Finanzpsychologie (Felser, 2007, in Vorb.; Kirchler, 2011; Moser, 2002; Traut-Matthaus, in Vorb.). Dem hat auch die Fachgruppe »Arbeits- & Organisationspsychologie« der Deutschen Gesellschaft für Psychologie Rechnung getragen, indem Sie sich in Arbeits-, Organisations- und Wirtschaftspsychologie umbenannt hat.

Im weiteren Umfeld des Faches sind mit einem spezifischen Anwendungsfeld die *Verkehrspsychologie* und die *Luft- und Raumfahrtpsychologie* angesiedelt. Im englischsprachigen Raum finden sich unterschiedliche Bezeichnungen für das Fach: Work and Organizational Psychology, Industrial and Organizational Psychology, Occupational Psychology, Vocational Psychology.

1.2.3 Fachverbände und Publikationsorgane

Während Lehrbücher eine Einführung und einen Überblick über den bisherigen Forschungsstand geben, werden die aktuellen Forschungsergebnisse auf Tagungen und Kongressen präsentiert und in einschlägigen Fachzeitschriften publiziert. Hierzu zählen zum Beispiel die deutschsprachige »Zeitschrift für Arbeits- und Organisationspsychologie« oder die »Zeitschrift für Arbeitswissenschaft«. Darüber hinaus gibt es eine Vielzahl internationaler Journals. Eine kleine Auswahl wird im Folgenden aufgelistet:

- Academy of Management Journal
- Academy of Management Review
- Applied Psychology: An International Review
- European Journal of Work and Organizational Psychology
- Human Relations
- Journal of Applied Psychology
- Journal of Occupational and Organizational Psychology
- Journal of Occupational Health Psychology
- Journal of Personnel Psychology
- Journal of Vocational Behavior
- Leadership Quarterly