

UTB M (Medium-Format) 2659

## Arbeits- und Organisationspsychologie

Bearbeitet von  
Prof. Dr. Erich Kirchler

3. überar. u. aktual. Aufl. 2011 2011. Taschenbuch. 692 S. Paperback  
ISBN 978 3 8252 3584 0  
Gewicht: 1026 g

Wirtschaft > Betriebswirtschaft: Theorie & Allgemeines > Organisationstheorie, -  
soziologie und -psychologie

Zu [Inhaltsverzeichnis](#)

schnell und portofrei erhältlich bei

  
DIE FACHBUCHHANDLUNG

Die Online-Fachbuchhandlung [beck-shop.de](http://beck-shop.de) ist spezialisiert auf Fachbücher, insbesondere Recht, Steuern und Wirtschaft. Im Sortiment finden Sie alle Medien (Bücher, Zeitschriften, CDs, eBooks, etc.) aller Verlage. Ergänzt wird das Programm durch Services wie Neuerscheinungsdienst oder Zusammenstellungen von Büchern zu Sonderpreisen. Der Shop führt mehr als 8 Millionen Produkte.

# Erich Kirchler (Hg.)

# Arbeits- und Organisations- psychologie

3. Auflage



facultas wuv

UTB



## **Eine Arbeitsgemeinschaft der Verlage**

Böhlau Verlag · Wien · Köln · Weimar

Verlag Barbara Budrich · Opladen · Farmington Hills

facultas.wuv · Wien

Wilhelm Fink · München

A. Francke Verlag · Tübingen und Basel

Haupt Verlag · Bern · Stuttgart · Wien

Julius Klinkhardt Verlagsbuchhandlung · Bad Heilbrunn

Mohr Siebeck · Tübingen

Nomos Verlagsgesellschaft · Baden-Baden

Orell Füssli Verlag · Zürich

Ernst Reinhardt Verlag · München · Basel

Ferdinand Schöningh · Paderborn · München · Wien · Zürich

Eugen Ulmer Verlag · Stuttgart

UVK Verlagsgesellschaft · Konstanz, mit UVK/Lucius · München

Vandenhoeck & Ruprecht · Göttingen · Oakville

vdf Hochschulverlag AG an der ETH Zürich

Erich Kirchler (Hg.)

# **Arbeits- und Organisations- psychologie**

3., aktualisierte und überarbeitete Auflage

**facultas.wuv**

## Bibliografische Information Der Deutschen Nationalbibliothek

Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <http://dnb.d-nb.de> abrufbar.

Alle Angaben in diesem Fachbuch erfolgen trotz sorgfältiger Bearbeitung ohne Gewähr, eine Haftung des Herausgebers, der Autoren oder des Verlages ist ausgeschlossen.

3., aktualisierte und überarbeitete Auflage  
© 2011 Facultas Verlags- und Buchhandels AG  
facultas.wuv, Berggasse 5, A-1090 Wien

Das Werk, einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung außerhalb der engen Grenzen des Urheberrechtsgesetzes ist ohne Zustimmung des Verlags unzulässig und strafbar. Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen und die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen.

Einbandgestaltung: Atelier Reichert, Stuttgart  
Lektorat: Mag. Verena Hauser, Wien  
Innengestaltung: grafzyx.at; Günter Mannsberger, Wien  
Druck: CPI books  
Printed in Germany

UTB-Band-Nr.: 3584  
ISBN 978-3-8252-3584-0

## Vorwort zur 3. Auflage

Ziel der Arbeits- und Organisationspsychologie ist es, in den Grundlagenwissenschaften formulierte Theorien im Kontext der Arbeit und in Wirtschaftsbetrieben empirisch zu prüfen und für die praktische Tätigkeit brauchbar darzustellen.

Am Markt wird eine Vielzahl von Lehrbüchern zur Arbeits- und Organisationspsychologie angeboten. Woher rührte also 2005 – als die 1. Auflage erschien – das Interesse, ein weiteres Lehrbuch zu verfassen? Je nach Forschungsrichtung der Autoren werden in der Literatur unterschiedliche Perspektiven eingenommen und unterschiedliche Themen detailliert, andere nur rudimentär dargestellt. Wir verfolgten das Ziel, die in verschiedenen englisch- und deutschsprachigen Lehrbüchern konstant bleibenden Erkenntnisse zusammenzufassen und einen Überblick über die Geschichte der Arbeits- und Organisationspsychologie zu bieten. Die „Bestseller“ unter den Lehrbüchern wurden systematisch „durchforstet“, um bedeutende Theorien in einem Band zu beschreiben.

Sowohl Studierende als auch praktisch Tätige sollten sich in kurzer Zeit einen Überblick über die Invarianten des Wissens der Arbeits- und Organisationspsychologie verschaffen können.

Seit der Erstauflage wurden Theorien weiter entwickelt, neue Schwerpunkte gesetzt und neue Erkenntnisse geschaffen. In der 3. Auflage wird dieser Entwicklung Rechnung getragen. Der vorliegende Band befasst sich wieder mit den allgemein wichtigsten Themen der Arbeits- und Organisationspsychologie: mit der Entwicklung und Aktualität der Menschenbilder in der Arbeitswelt, mit der Analyse, Bewertung und Gestaltung von Arbeit, mit der Motivation und Führung der Mitarbeiter sowie mit Problemlösungen und Entscheidungen in Organisationen.

Es sei betont, dass größtmögliche Fairness im Bezug auf Geschlechtsunterschiede angestrebt wurde. Ausschließlich aufgrund der leichteren Lesbarkeit wurde die Entscheidung getroffen, im Text die männliche Form zu verwenden.

Die Neuauflage war aufgrund der kritischen Kommentare von Erwin, Gisela und Pia Kirchler und der effizienten Kooperation seitens der MitarbeiterInnen bei UTB und Facultas, Wien, leicht zu bewältigen. Besonderer Dank gilt Frau Dr. MMag. Sigrid Nindl und Frau Mag. Verena Hauser.

Erich Kirchler

Wien, Juni 2011

## Vorwort zur 2. Auflage

Im vorliegenden Buch werden fünf Bände zu spezifischen Themen der Arbeits- und Organisationspsychologie integriert: Menschenbilder und Organisationskonzepte und ihre Veränderungen im Laufe der Geschichte, Themen der Arbeitsanalyse, -bewertung und -gestaltung, Motivationskonzepte und Führungstheorien sowie Problemlösungs- und Entscheidungstheorien werden darin beschrieben. In Zeiten, in welchen Fortschritt auch dann konstatiert wird, wenn Veränderungen allein an der „Verpackung“ vorgenommen werden, ist es wohl mutig, Informationen zusammenzufassen, die in verschiedenen klassischen Lehrbüchern immer wieder angeboten werden, und jene wegzulassen, die nicht konsistent von verschiedenen AutorInnen vorgetragen werden. Trotzdem und gerade weil scheinbar alles ständig in Veränderung ist oder sein muss, wollen wir dem Prinzip der 1. Auflage treu bleiben und hier die „Invarianten“ der Arbeits- und Organisationspsychologie anbieten, vielleicht das im Laufe der Zeit als gesichert geltende Wissen. Weil zahlreiche LeserInnen auf die 1. Auflage wohlwollend reagiert hatten und meinten, das Buch sei gut verständlich und informativ und gäbe einen schnellen Überblick über die relevanten Inhalte der Arbeits- und Organisationspsychologie, und weil ein schneller Überblick für Wirtschaftstreibende und PsychologInnen in der Praxis relevant ist und auch für Studierende eine gute Grundlage für das Studium der Wirtschaftspsychologie darstellt, ist die 2. Auflage beinahe unverändert in Druck gegangen. Wir haben Fehler und Unklarheiten der 1. Auflage korrigiert; der Inhalt selbst wurde nicht verändert.

Auf Fehler und Missverständnisse haben uns Studierende aufmerksam gemacht, die die Texte sorgfältig gelesen haben. Ihnen danken wir ganz besonders. Dank gilt auch den MitarbeiterInnen bei UTB und facultas.wuv, Wien, die völlig unbürokratisch die Änderungen im Text vorgenommen haben, um mit hoher Effizienz die 2. Auflage herzustellen. Ganz besonderer Dank gilt Frau MMag. Sigrid Nindl für ihre Betreuungsarbeit.

Erich Kirchler

Wien, Dezember 2007

## Vorwort zur 1. Auflage

Auf dem Weg zur Wissensgesellschaft werden traditionelle Arbeitsverhältnisse starr und überholt gesehen, Organisationskonzepte werden aufgelöst, selbstverständliche Standards, auch Werte und Normen, werden über Bord geworfen, um dem Wandel Platz zu machen. „Wer rastet, der rostet“, „nur wer sich ändert, bleibt sich selbst treu“, „nichts ist so beständig, wie die Veränderung“ ... Bewegung und Veränderung sind die modernen Götzen. Ist aber nicht manches Vertraute bewahrenswert? Ersetzt „operative Hektik“ manchmal „geistige Windstille“?

Bücher über Spezialgebiete der Arbeits- und Organisationspsychologie werden zuhauf angeboten. Auch an Einführungswerken zur Arbeits- und Organisationspsychologie mangelt es nicht. Die Wahl der Themen und die Gewichtung von Theorien und praktischen Fällen variiert: Einmal werden die theoretischen Grundlagen auf Kosten praktischer Überlegungen überstrapaziert; ein anderes Mal wird ein Themenbereich zu knapp abgehandelt; manchmal werden klassische Theorien, die längst widerlegt oder als unzureichend kritisiert wurden, ausführlich besprochen und neuere Befunde nicht ausreichend integriert; häufig fehlt der Blick in die Vergangenheit, welche die Basis der gegenwärtigen Selbstverständlichkeiten darstellt.

*„Die wirkliche Entdeckungsreise beginnt nicht mit dem Besuch neuer Orte, sondern damit, vertraute Landschaften mit neuen Augen zu sehen.“  
(Marcel Proust)*

Ziel dieses Bandes ist es, die „Invarianten“, also die konstant bleibenden Elemente des Lehrbuchwissens zusammenzufassen und einen Überblick über die Geschichte der Arbeits- und Organisationspsychologie zu bieten. Deshalb wurden von den Autorinnen und Autoren der einzelnen Beiträge vor allem die „Bestseller“ unter den Lehrbüchern systematisch durchforstet und bedeutende Theorien und Befunde daraus zusammengestellt. Dies dient dem Ziel, Studierenden einen schnellen Einstieg in die Invarianten des Wissens der Arbeits- und Organisationspsychologie zu ermöglichen und Praktikern in Betrieben eine schnelle Orientierung über den theoretischen Wissensstand als Basis ihrer Handlungen zu liefern.

Fünf Kapitel wurden verfasst, die sich mit Menschenbildern in der Arbeitswelt, mit der Analyse, Bewertung und Gestaltung von Arbeit, mit Motivation und Führung der Mitarbeiter und mit Problemlösungen und Entscheidungen in Organisationen befassen:

- a) „Nur wer die Vergangenheit kennt, kann die Gegenwart verstehen und die Zukunft gestalten“ (August Bebel). Kapitel I beschäftigt sich mit einem Rückblick in die Geschichte und zeichnet die jeweils geltenden Menschenbilder nach. Im Laufe der Zeit hat die „Wissenschaft des Erlebens und Verhaltens des Menschen“ den Menschen unterschiedlich gesehen. Und gerade in der Anwendung des Wissens sind Zweifel angebracht, ob denn die Sichtweise des Menschen, und damit das Fundament des Wissens, nicht auch anders sein könnte. Gefragt wird nach den herrschenden Menschenbildern und den Organisationskonzepten sowie nach den für richtig befundenen Arbeitsformen, die aus den grundsätzlichen Annahmen ableitbar sind. Berichtet wird die Chronologie der Korrekturen dieser Menschenbilder und die damit verbundenen Implikationen. In diesem Kapitel werden zahlreiche Theorien und Organisationskonzepte vorgestellt, aufeinander aufbauende und widersprüchliche, einfache Ratschläge und komplexe Modelle. Um abstrakte Theorien konkret vorstellbar zu machen, wurde ein Unternehmen erfunden, eine Bäckerei, die immer wieder neu organisiert wird, eben nach den jeweils beschriebenen Theorien.
- b) Gute Arbeitsleistungen hängen von den Fähigkeiten und der Motivation der Mitarbeiter ab. Selbstverständlich sind auch die Komplexität und Schwierigkeit der Aufgaben relevant, die Art und der Inhalt der Tätigkeit, die Gestaltung des Arbeitsvollzuges und das Arbeitsumfeld. Ob Mitarbeiter mit ihrer Arbeit auch zufrieden sind und nicht durch lang anhaltende Überlastung ausbrennen und ihre Gesundheit riskieren, ist vor allem eine Frage der Gestaltung der Arbeit. In Kapitel II werden Gestaltungsmöglichkeiten der Arbeit besprochen. Es geht zuerst um die Analyse von Arbeit, dann um die Bewertung der Arbeitserfahrungen und schließlich um die Gestaltung des Arbeitsvollzuges.
- c) Kapitel III befasst sich mit Motivationskonzepten. Motivation ist weder auf „die Karotte vor der Nase“ zu reduzieren, noch ist die Möglichkeit, Mitarbeiter zu motivieren, ein Mythos. Motivation umfasst komplexe Aspekte der Interaktion zwischen Organisation und Individuum. Bewusste und unbewusste menschliche Motive, der Wille zur Erreichung eines gesetzten Zieles und die dafür notwendigen Handlungen müssen berücksichtigt werden. Das wissenschaftliche Know-how über die Komplexität dieses Themas, die aus dem Zusammenspiel von Person und Situation im Arbeitsalltag resultiert, liefert Praktikern wertvolle Instrumente für die Gestaltung der Arbeit in Organisationen. Die jahrzehntelange Erforschung motivationaler Grundlagen bietet

Antworten auf die brennenden Fragen von Personalverantwortlichen und Unternehmensstrategen, wie sich verändernde Motive arbeitender Menschen entsprechend berücksichtigt werden können.

- d) Führung ist neben Motivation wahrscheinlich das schillerndste und dauerhafteste Thema in der Organisationspsychologie und auch in der Unternehmenspraxis. Trotz der Unmenge an Publikationen zu verschiedensten Fragen der Führung, die es gestattet, eine Vielzahl von Problemen zu verstehen, wurde ein integratives Verständnis über Führungsphänomene nicht erlangt. Ziel von Kapitel IV ist es, einerseits einen Einblick in die Führungstheorien zu bieten und andererseits praktische Implikationen der theoretischen Grundlagen zu beschreiben.
- e) Im Betrieb sind ständig Probleme zu lösen und Entscheidungen zu treffen. Auch Führung verlangt den Mut zu Entscheidungen und gerade im wirtschaftlichen Kontext sollten optimale, zumindest aber zufriedenstellende Alternativen gewählt werden, die auch langfristig positive Entwicklungen fördern. Trotz bester Absichten und hohen Engagements ist es im Dschungel des Betriebsalltages nicht leicht, den erfolgreichsten Weg zu entdecken. Oft drängt die Zeit, die Informationsflut macht es schwer, relevante von bedeutungslosen Nachrichten zu unterscheiden, manchmal fehlen Informationen, um die Qualität von möglichen Lösungen abzuwägen, oder die Grenzen menschlicher Informationsverarbeitungskapazität erlauben allenfalls gute, aber nicht optimale Entscheidungen. In Kapitel V wird auf Entscheidungen in Organisationen Bezug genommen.

Mit diesen fünf Kapiteln ist das breite Feld der Arbeits- und Organisationspsychologie nicht völlig abgedeckt. Vor allem fehlen Themen zur Personalauswahl und zur Weiterbildung. Nachdem Personalpsychologie ein weiteres breites Gebiet darstellt, das den hier vorgegebenen Rahmen gesprengt hätte, sei auf einschlägige Werke verwiesen.

Die vorliegenden Texte orientieren sich hauptsächlich an den Standardwerken von Frieling und Sonntag (1999), Greenberg und Baron (2000 [2008]), Hacker (1998), Heckhausen (1989 [2006]), Nerdinger (1995), Robbins (2001), Shafritz und Ott (2001), Ulich (2001) und Weinert (1998 [2004]).

Es wird versucht, die theoretischen Inhalte durch praktische Anwendungsmöglichkeiten zu veranschaulichen. Jedem Kapitel sind Leitfragen vorangestellt, die eine Information und Orientierungshilfe bezüglich der Inhalte und der Struktur der verschiedenen Abschnitte vor der Textlektüre ermöglichen.

Alle Kapitel sind bereits bei WUV als einzelne handliche Bücher erschienen und liegen nun auch in einem Band als Überblickswerk über Invarianten der Arbeits- und Organisationspsychologie vor.

Es ist uns wichtig, größtmögliche Fairness im Bezug auf Geschlechtsunterschiede anzustreben. Ausschließlich aufgrund der leichteren Lesbarkeit haben wir uns entschieden, im Text die männliche Form zu verwenden.

Unseren Kollegen Prof. Dr. Christian Korunka und Mag. Stephan Mühlbacher sowie Dr. Erwin Kirchler gebührt Dank für die kritische Durchsicht des Manuskripts und zahlreiche Verbesserungsvorschläge. Elisabeth Höllerer und Mag. Auguste Brunnthaler haben mit Interesse und Geduld den Text auf Rechtschreibfehler gelesen. Elisabeth Höllerer hat schließlich den Text in eine für den Verlag akzeptable Form gebracht, die Abbildungen gezeichnet und die Fotos aus dem Internet zusammengetragen. Dank gilt auch Dr. Wolfgang Straub, Mag. Sabine Kruse und Dr. Michael Huter vom WUV für die effiziente und stets angenehme Zusammenarbeit.

Erich Kirchler

Wien, Januar 2005

# Inhalt

## Kapitel I: Menschenbilder

(Erich Kirchler, Katja Meier-Pesti, Eva Hofmann)

<b>1</b>	<b>Menschenbilder, Arbeit und Organisationen</b>	<b>17</b>
1.1	Arbeit	18
1.2	Organisationen	20
1.3	Arbeits- und Organisationspsychologie	23
<b>2</b>	<b>Zur Zeit des „Homo oeconomicus“</b>	<b>27</b>
2.1	Frederick Winslow Taylor und die wissenschaftliche Betriebsführung	29
2.2	Hugo Münsterberg und die Psychotechnik	34
2.3	Vordenker ihrer Zeit	38
2.3.1	Kurt Lewin und die „zwei Gesichter der Arbeit“	38
2.3.2	Hellpachs Aufgabenbegriff und das Konzept der Gruppenfabrikation	40
2.3.3	Diskussion über die Aufgaben der „Wirtschaftspsychologen“ von 1920–1930	42
2.4	Klassische Organisationstheorien	44
2.4.1	Die wissenschaftliche Betriebsführung nach Frederick Winslow Taylor	45
2.4.2	Die administrative Theorie nach Henri Fayol	48
2.4.3	Bürokratiemodell nach Max Weber	51
2.5	Qualitätssicherungssystem ISO 900x	58
<b>3</b>	<b>Zur Zeit des „Social Man“</b>	<b>62</b>
3.1	Die Hawthorne-Studien	64
3.2	Die Human-Relations-Bewegung	65
3.3	Organisationstheorien	67
3.3.1	Rensis Likerts partizipative Theorie	68
3.3.2	Organisationen als „offene Systeme“	75

<b>4</b>	<b>Zur Zeit des „Self-actualizing Man“</b>	<b>95</b>
4.1	Humanisierung der Arbeit	97
4.1.1	Die Bedürfnispyramide von Abraham Maslow	99
4.1.2	Die Zwei-Faktoren-Theorie von Herzberg, Mausner und Snyderman	104
4.2	Organisationstheorien	108
4.2.1	Theorie X und Theorie Y von Douglas McGregor	109
4.2.2	Integration des Individuums und der Organisation nach Chris Argyris	112
4.2.3	Die Theorie der Firma von March, Simon und Cyert	118
<b>5</b>	<b>Zur Zeit des „Complex Man“</b>	<b>126</b>
5.1	Organisationstheorien	129
5.1.1	Kontingenztheorien der Organisation	129
5.1.2	Die Theorie des Organisierens, nicht der Organisation, nach Karl Weick	149
5.1.3	Kulturtheorie von Edgar Schein	156
5.2	New Public Management in der öffentlichen Verwaltung	163
<b>6</b>	<b>Ein Blick in die Zukunft</b>	<b>166</b>
6.1	Veränderung von Arbeitsstrukturen	166
6.2	Entsteht ein neues Menschenbild?	171
6.3	Neue Organisationskonzepte	175
6.3.1	Die lernende Organisation	176
6.3.2	Die virtuelle Organisation	185
6.4	Die feminine Theorie der konsensualen Organisation	191

## **Kapitel II: Arbeitsgestaltung** **(Erich Kirchler, Erik Hölzl)**

<b>1</b>	<b>Analyse der Arbeit</b>	<b>199</b>
1.1	Auftrags- und Bedingungsanalyse	201
1.2	Tätigkeitsanalyse	206
1.2.1	Grundlagen der Handlungstheorie	207
1.2.2	Zur Durchführung von Tätigkeitsanalysen	228
1.3	Verfahren zur Messung der Auswirkungen der Arbeit auf Arbeitstätige	231
<b>2</b>	<b>Bewertung der Arbeit</b>	<b>236</b>
2.1	Das Tätigkeitsbewertungssystem	240
2.2	Arbeitszufriedenheit	242
2.2.1	Definition von Arbeitszufriedenheit	243
2.2.2	Modelle der Arbeitszufriedenheit	246

2.2.3	Korrelate der Arbeitszufriedenheit	254
2.2.4	Messung der Arbeitszufriedenheit	261
2.3	Belastung und Stress	283
2.3.1	Definition von Belastung und Stress	283
2.3.2	Stressmodelle	290
2.3.3	Konsequenzen von Stress und Stressbewältigung	293
<b>3</b>	<b>Arbeitsgestaltung</b>	<b>297</b>
3.1	Strategien der Arbeitsgestaltung	302
3.2	Merkmale der Aufgabengestaltung	303
3.3	Wege der psychologischen Arbeitsgestaltung	305
3.4	Vom „besten Weg“ zum Angebot von Alternativen	310
3.5	Arbeitsgestaltung und Kultur	314

## Kapitel III: Motivation (Erich Kirchler, Christa Walenta)

<b>1</b>	<b>Motivation als Grundlage zielgerichteten Verhaltens</b>	<b>319</b>
1.1	Intrinsische und extrinsische Motivation	321
1.1.1	Das „Flow-Erleben“	323
1.1.2	Der Korrumpierungseffekt	324
1.2	Inhalts- und Prozesstheorien der Motivation	326
<b>2</b>	<b>Inhaltstheorien</b>	<b>328</b>
2.1	Die Maslow'sche Bedürfnispyramide	328
2.2	Die ERG-Theorie	329
2.3	Die Zwei-Faktoren-Theorie	330
2.4	Theorie X und Theorie Y	331
2.5	Leistungsmotivation	331
2.5.1	Praktische Anwendung der Leistungsmotivation	336
2.6	Praktische Anwendungen der Inhaltstheorien	337
2.6.1	Mitarbeiterpartizipationsprogramme	337
2.6.2	Arbeitsgestaltung durch Erweiterung des Handlungsspielraumes	340
<b>3</b>	<b>Prozesstheorien</b>	<b>345</b>
3.1	Das Rubikon-Modell	345
3.2	Prädezyonale Phase – Wählen:	
	Erwartungs-mal-Wert-Theorien	348
3.2.1	Das Modell der Risikowahl	350
3.2.2	Die Valenz-Instrumentalitäts-Erwartungs-Theorie	352
3.2.3	Kritik an der Valenz-Instrumentalitäts-Erwartungs-Theorie	356

3.2.4	Erweitertes kognitives Motivationsmodell	358
3.2.5	Kritik an den Erwartungs-mal-Wert-Theorien	362
3.3	Praktische Anwendungen der Erwartungs-mal-Wert-Theorien	363
3.3.1	Variable Entlohnungsprogramme	363
3.3.2	Fähigkeits- und fertigungsbezogene Entlohnungsprogramme	364
3.3.3	Variable Belohnungen	364
3.4	Präaktionale Phase: Theorie der Zielsetzung	365
3.4.1	Spezifische Ziele fördern die Leistung	368
3.4.2	Partizipative vs. autoritäre Zielvorgabe	369
3.4.3	Selbstwirksamkeit und Feedback als Moderatorvariablen	370
3.4.4	Feedback-Intervention-Theorie	373
3.5	Praktische Anwendungen der Zielsetzungstheorie	376
3.5.1	Management by Objectives	377
3.5.2	Mitarbeitergespräche	382
3.6	Aktionale Phase – Handeln und Kontrolle: Handlungstheorie	384
3.6.1	Theorie der Handlungskontrolle	387
3.6.2	Ausführungskontrolle: Theorie der Selbstregulation	392
3.7	Praktische Anwendungen der Handlungstheorie	394
3.7.1	Zeitmanagement	394
3.7.2	Lean-Management	397
3.8	Postaktionale Phase: Bewertung	397
3.8.1	Kausalattribution	398
3.8.2	Gerechtigkeit	400
3.9	Praktische Anwendungen der Gerechtigkeitsforschung	407
3.9.1	Anerkennungsmodelle	409

## Kapitel IV: Führung (Christa Walenta, Erich Kirchler)

<b>1</b>	<b>Aspekte der Führungsforschung</b>	<b>413</b>
1.1	Was ist unter Führung zu verstehen?	413
1.2	Führung, Macht und Einfluss	415
1.3	Praktische Anwendungen des Machtkonzeptes	419
1.4	Effektivität von Führung	425
1.5	Einteilung der Ansätze in der Führungsforschung	426

<b>2</b>	<b>Fokus Persönlichkeit: Eigenschaftsansätze</b> .....	<b>429</b>
2.1	Praktische Anwendung der Eigenschaftstheorien .....	431
<b>3</b>	<b>Verhaltenstheorien</b> .....	<b>433</b>
3.1	Zwei-Faktoren-Führungstheorien .....	436
3.2	Managerial-Grid-Modell .....	439
3.3	Praktische Anwendung der Verhaltenstheorien .....	441
<b>4</b>	<b>Fokus Situation: Kontingenztheorien</b> .....	<b>444</b>
4.1	Situatives Reifegradmodell von Hersey und Blanchard .....	445
4.2	Kontinuumstheorie von Tannenbaum und Schmidt .....	449
4.3	Kontingenzmodell von Fiedler .....	451
4.4	Weg-Ziel-Theorien der Führung .....	455
4.5	Normatives Entscheidungsmodell von Vroom und Yetton . . . .	457
4.5.1	Praktische Fallbeispiele zur Übung des Modells .....	461
4.5.2	Mögliche Lösungen laut Modell .....	464
4.6	Attributionstheoretischer Ansatz .....	465
4.7	Die Leader-Member-Exchange(LMX)-Theorie der Führung ..	467
<b>5</b>	<b>Aktuelle Ansätze in der Führungsforschung</b> .....	<b>470</b>
5.1	Charismatische Führung .....	472
5.2	Transformationale Führung, transaktionale Führung und das „Full Range Model of Leadership“ .....	475
5.2.1	Transformationale Führung .....	475
5.2.2	Das „Full Range Model of Leadership“ .....	477
5.2.3	Transaktionale Führung .....	478
5.2.4	Astro Airlines – eine Fallstudie .....	482
5.3	Ethische Führungskonzepte .....	487
5.3.1	Authentisches Leadership .....	488
5.3.2	Servant Leadership .....	490
5.4	Systemische Führung .....	492
5.5	Symbolische Führung .....	493
<b>6</b>	<b>Kultur, Geschlecht und Führung</b> .....	<b>496</b>
6.1	Kulturübergreifende Führungsforschung .....	496
6.2	Frauen und Führung .....	499

# Kapitel V: Entscheidungen

(Erich Kirchler, Andrea Schrott)

<b>1</b>	<b>Aufgaben</b>	<b>509</b>
1.1	Probleme	515
1.1.1	Objektive Kriterien der Schwierigkeit	519
1.1.2	Subjektive Repräsentationen der Schwierigkeit	520
1.2	Entscheidungen	521
1.2.1	Entscheidungsrisiko	526
1.2.2	Entscheidungsgüte	528
<b>2</b>	<b>Gruppen in Organisationen</b>	<b>531</b>
2.1	Kommunikation in Gruppen	540
2.2	Spezifische Gruppen in Organisationen	543
2.2.1	Teilautonome Arbeitsgruppen	543
2.2.2	Qualitätszirkel, Lernstatt und Werkstattzirkel	548
<b>3</b>	<b>Zur Lösung von Problemen</b>	<b>551</b>
3.1	Strategien	552
3.2	Problemlösung von Individuen und in Gruppen	557
<b>4</b>	<b>Zum Treffen von Entscheidungen</b>	<b>561</b>
4.1	Modelle der Entscheidungsfindung	563
4.1.1	Normative Modelle: Rationalmodell	563
4.1.2	Deskriptive Entscheidungsmodelle	566
4.2	Entscheidungsstile in der Mitarbeiterführung	576
4.3	Entscheidungsfehler	578
4.4	Strategien gegen Entscheidungsfehler	590
4.5	Entscheidungen von Individuen und in Gruppen	592
4.6	Entscheidungstechniken	598
	<b>Die Autorinnen und Autoren</b>	<b>606</b>
	<b>Glossar</b>	<b>607</b>
	<b>Literatur</b>	<b>635</b>
	<b>Sachregister</b>	<b>669</b>
	<b>Personenregister</b>	<b>685</b>

# **Kapitel I: Menschenbilder**

Erich Kirchler, Katja Meier-Pesti, Eva Hofmann

# 1 Menschenbilder, Arbeit und Organisationen

## Leitfragen

- Was sind Menschenbilder?
- Was wird unter Arbeit verstanden?
- Wie sind Organisationen definiert und welche Ziele verfolgen sie?
- Nach welchen Dimensionen lässt sich die Organisationsstruktur beschreiben?
- Wie können Organisationstheorien klassifiziert werden?

Auch die Wissenschaft hat es schwer, objektiv zu sein. Die Definition von Forschungsthemen, die Präzisierung von brisanten Fragen und die Wahl der Forschungstechniken zur Beantwortung dieser Fragen, der „Werkzeuge“, sind herrschenden Trends unterworfen. Die Wissenschaft basiert auf Annahmen, die zeitlich begrenzt in einer Disziplin für richtig befunden, später oft mit viel Elan „entthront“ und von neuen Grundannahmen ersetzt werden. In den Sozialwissenschaften gelten grundlegende Annahmen über menschliches Verhalten, von welchen ausgehend wissenschaftliche Arbeit betrieben wird. Diese Annahmen oder Bilder über „den Menschen“, ob implizit akzeptiert oder explizit reflektiert, bestimmen im Wesentlichen Forschungsfragen, Forschungsmethoden und Theorieentwicklung. Die wissenschaftliche Theoriebildung und praktische Handlungen bauen auf den „Menschenbildern“ auf, welche aktuell als selbstverständlich gelten.

**Die wissenschaftliche Theoriebildung und praktische Handlungen bauen auf „Menschenbildern“ auf, die aktuell als selbstverständlich gelten.**

Wilpert (1989) beschreibt Menschenbilder als Bezugssysteme, die Werte und Verhaltensweisen von Individuen und der gesamten Gesellschaft beeinflussen. In der Renaissance beispielsweise wurde ein mechanistisches Men-

schenbild akzeptiert; Menschen, so die Annahme, funktionieren wie ein Uhrwerk und sind steuerbar und „reparierbar“ wie eine Maschine.

**Menschenbilder sind individuelle und soziale Konstruktionen, die im wissenschaftlichen Diskurs entwickelt, akzeptiert, kritisiert und im Laufe der Zeit verändert werden.**

Auch die Arbeits- und Organisationspsychologie ist von Menschenbildern geprägt, die sich im Laufe der Zeit verändert haben (Stengel, 1997). In der Arbeits- und Organisationspsychologie werden unter Menschenbildern Axiome über das Verhalten und Erleben von Menschen verstanden. Menschenbilder sind individuelle und soziale Konstruktionen, die im wissenschaftlichen Diskurs entwickelt, akzeptiert, kritisiert und im Laufe der Zeit verändert werden.

Menschenbilder sind in der Arbeits- und Organisationspsychologie von besonderer Bedeutung, weil durch sie Bewertungsstandards und Gestaltungsrichtlinien der Arbeit und der Organisation generell – das, was als „zumutbar“ oder „menschengerecht“ gilt – verständlich werden. Bewertungsstandards bestimmen einerseits die Art der Arbeitsgestaltung und sind andererseits für die Interpretation und die Gestaltung von Organisationen verantwortlich. Abhängig vom Menschenbild werden Menschen zum Beispiel als Individuen verstanden, die bei der Arbeit in jedem kleinen Schritt angeleitet werden müssen. Menschen können aber auch als Mitglieder einer sozialen Gruppe wahrgenommen werden, für die zwischenmenschliche Beziehungen am Arbeitsplatz gewährleistet sein müssen. Dementsprechend werden Organisationen als Einrichtungen gestaltet, in denen entweder jedes einzelne Mitglied streng kontrolliert oder Verantwortung delegiert wird. Die Gestaltung kann so sein, dass die Mitarbeiter einzeln oder in Gruppen zusammenarbeiten.

Dieses Kapitel handelt von den geltenden Menschenbildern seit Beginn der Psychologie als Wissenschaft bis heute und gibt einen theoretischen und praktischen Einblick in den Zusammenhang von Menschenbildern, Arbeit und Organisationen.

## 1.1 Arbeit

Nicht nur im Alltag ist die „Arbeit“ ein bestimmendes Thema. Auch verschiedene Wissenschaftsdisziplinen befassen sich ausgiebig mit Arbeit, meist mit bezahlter Arbeit. Die Deutung dessen, was als Arbeit zu verstehen ist, variiert über Epochen und Disziplinen. Eine präzise, allgemein akzeptierte Begriffsbestimmung ist uns nicht bekannt. Stengel (1997) beschreibt als einzi-

ge Gemeinsamkeit zahlreicher Definitionen die Einzigartigkeit des Begriffes und den Stellenwert der Arbeit, die über Zeiten und Kulturen konstant bleiben.

Etymologisch stammt „Arbeit“ vom germanischen Verb „arbejo“ ab, welches eine körperliche Tätigkeit beschreibt, zu der ein Kind verdingt wird (Schmale, 1983). Dabei bedeutet das Substantiv von „arbejo“ Arbeit, die eine schwere körperliche Anstrengung, Mühsal und Plage darstellt. „Arbeit“ wird aber auch mit dem griechischen Substantiv „energeia“ in Verbindung gebracht (Stengel, 1997), das positiver besetzt ist und den Gegensatz zur Untätigkeit beschreibt. „Ergon“ und „ponos“ – die zwei Komponenten von „energeia“ – bezeichnen einerseits ein selbst geschaffenes Werk und andererseits die Plage, die eigene physische Existenz aufrechtzuerhalten. Im Begriff „Arbeit“ ist somit sowohl der Gegensatz zur Untätigkeit als auch die Konnotation von Mühe und Last enthalten.

Neuberger (1985) trägt verschiedene Definitionen von „Arbeit“ zusammen und filtert daraus die Charakteristika, die für bezahlte Arbeit gelten sollen. Arbeit wird charakterisiert als Aktivität oder Tätigkeit, die

- zielgerichtet, gesellschaftlich organisiert, strukturiert und geregelt ist,
- den Einsatz von körperlichen und/oder psychischen Kräften erfordert,
- Bedürfnisse befriedigt, aber
- als Last, Mühsal und Anstrengung erlebt und
- mit Gegenleistung honoriert wird,
- in Gütern oder Dienstleistungen resultiert,
- also die physische und soziale Umwelt und dabei auch
- den Menschen selbst verändert.

Außer dem Gegensatz zur Untätigkeit und der Mühe und Last beinhaltet „Arbeit“ nach Neuberger (1985) auch die Zielgerichtetheit der Tätigkeit. Zielgerichtetheit unterscheidet Arbeit vom Spiel, das sich selbst genügt und nicht, so wie die Arbeit, ein Endergebnis anpeilt (Marcuse, 1964). Ziel der Arbeit ist die Schaffung von Gütern, eben die Produktion von Produkten und Erstellung von Dienstleistungen (Ulich, 2001). Arbeitsziele werden unter Aufwendung körperlicher und psychischer Kraft erreicht. Weil Arbeit die physische wie soziale Welt verändert, ist Arbeit Teil der Kultur. In gleicher Weise wie Arbeit die Umwelt verändert, beeinflusst die Gesellschaft die Arbeit, indem Arbeit von der Gesellschaft organisiert, strukturiert und geregelt, aber auch bewertet wird. Die Beeinflussung des Menschen durch die Arbeit erfolgt durch die Befriedigung seiner Bedürfnisse, die Bereitstellung einer

**Im Begriff „Arbeit“ ist der Gegensatz zur Untätigkeit sowie die Konnotation der Mühe und Last enthalten.**

Gegenleistung und letztlich auch die Veränderung der Person aufgrund von Sozialisationsprozessen am Arbeitsplatz.

Viele (zielgerichtete) Tätigkeiten stellen Arbeit dar: Hausarbeit, unbezahlte Arbeit in der Gemeinde und für karitative Zwecke, Schwarzarbeit und die „offizielle Erwerbsarbeit“. Im Alltag wie in der Wissenschaft ist häufig Erwerbsarbeit gemeint, wenn von Arbeit gesprochen wird. Dabei ist es gar nicht einfach, die Erwerbsarbeit von anderen Formen der Arbeit abzugrenzen. Zu manchen Zeiten galt beispielsweise die Arbeit der Dienstboten nicht als Arbeit im eigentlichen Sinne; der gesellschaftliche Status der Dienstboten war zu niedrig, um ihr Tun als Arbeit zu bewerten. Auch die Hausarbeit wurde lange Zeit nicht als Arbeit im eigentlichen Sinne akzeptiert. Obwohl heute kein Zweifel daran besteht, dass Hausarbeit, Erwerbsarbeit etc. Formen von Arbeit sind, handelt auch dieses Kapitel nur von Erwerbsarbeit in Betrieben und in der Verwaltung.

## 1.2 Organisationen

**Organisationen sind zielgerichtete soziale Systeme, die ihre Mitglieder durch Zwang, Belohnung und Bestrafung oder aufgrund von Normen und Werten dazu bringen, zur Erreichung der Organisationsziele beizutragen.**

Organisationen werden als zielgerichtete soziale Systeme definiert (Weinert, 1998). Die Organisationsziele können sehr unterschiedlich sein: Beispielsweise wird in wirtschaftlichen Unternehmen wirtschaftlicher Erfolg in Form von Umsatz angepeilt; in der öffentlichen Verwaltung wird der effiziente Einsatz der Steuergelder als Ziel gesehen;

ein Spital soll die bestmögliche medizinische Versorgung der Patienten anbieten; ein Sparverein hält die Mitglieder zum Sparen an; und Amnesty International plädiert für die Wahrung der Menschenrechte. Etzioni (1964) unterscheidet drei Arten von Organisationen, die sich auf der Basis ihrer Sozialisationsstrategien unterscheiden: (a) Die Zwangsorganisation, wie zum Beispiel ein Gefängnis, in dem die Insassen mit Zwang und Bestrafung an die Regeln des Systems herangeführt werden; dazu zählen auch militärische Organisationen. (b) Die utilitaristische Organisation, in der materielle Belohnung beziehungsweise Belohnungsentzug als Sozialisationsstrategien eingesetzt werden, wie es in Industriebetrieben der Fall ist. Und (c) die normative Organisation, die auf die internalisierten Normen und Werte ihrer Organisationsmitglieder baut. Kirchen und freiwillige Vereine sind Beispiele für normative Organisationen. Organisationen sind zielgerichtete soziale Systeme, die ihre Mitglieder durch Zwang, Belohnung und Bestrafung oder aufgrund

von Normen und Werten dazu bringen, zur Erreichung der Organisationsziele beizutragen.

Um die Ziele zu erreichen, werden einzelne Individuen oder Gruppen zu einer geordneten Gesamtheit, einer Organisation, zusammengefügt; die Arbeit wird organisiert. Die Organisation der Arbeitstätigkeiten und die Abstimmung der Tätigkeiten der Organisationsmitglieder schaffen eine Organisationsstruktur, die auch Verhaltensrichtlinien in der Organisation vorgibt. Diese Struktur legt nicht nur Handlungsabläufe fest, sondern bestimmt auch die Art der Entscheidungsfindung und Beziehungen zwischen den Organisationsmitgliedern.

Die Organisationsstruktur setzt also die Zuordnung von Aufgaben und Verantwortlichkeiten zu Individuen und Gruppen fest und gibt vor, wer in der Organisation über Autorität und Führung bestimmt (Greenberg und Baron, 2000). In Organigrammen oder „charts“ wird die Organisationsstruktur dargestellt. Nach Greenberg und Baron

(2000) lässt sich die Struktur anhand von fünf Hauptdimensionen beschreiben: (a) das Ausmaß an Hierarchie, (b) die Spezialisierung der Arbeitsteilung, (c) die Weite der Kontrollspannen, (d) der Anteil von beratenden und entscheidenden Positionen und (e) das Ausmaß an Zentralisierung.

(a) *Hierarchie und Autorität*: Organisationen sind durch hierarchische Ebenen charakterisiert. Flache Organisationen bestehen aus wenigen Ebenen; in stark hierarchisch strukturierten Organisationen sind viele hierarchische Stufen „eingezogen“. Die Anzahl der hierarchischen Ebenen gibt an, inwieweit Verantwortung zwischen den Organisationsmitgliedern aufgeteilt wird. In stark hierarchisch organisierten Unternehmen werden Entscheidungen beziehungsweise Entscheidungsergebnisse an höhere Ebenen weitergegeben; die Verantwortung liegt in den oberen hierarchischen Ebenen. Mit zunehmender Anzahl von hierarchischen Stufen nimmt die Qualität von Entscheidungen einzelner Individuen und die Produktivität der Organisation ab.

(b) *Spezialisierung der Arbeitsteilung*: Organisationen unterscheiden sich nach der Aufteilung der Arbeit auf Organisationsmitglieder. Je spezialisierter die Arbeitsteilung ist, umso weniger Aufgaben werden auf einem Arbeitsplatz von einem Mitglied verrichtet; die Arbeit ist aber von hoher Qualität. Das Ausmaß der Arbeitsteilung hängt von der Größe der Organisation ab. Je größer die Organisation ist, umso mehr Möglichkeiten zur Spezialisierung werden angeboten.

**Die fünf Hauptdimensionen der Organisationsstruktur sind Hierarchie, Arbeitsteilung, Kontrollspanne, beratende und entscheidende Positionen und Zentralisierung.**

- (c) *Kontrollspanne*: Die Kontrollspanne gibt an, wie viele Mitarbeiter einer Führungskraft zugeordnet werden. Eine enge Kontrollspanne zeichnet sich dadurch aus, dass eine Führungskraft das Verhalten weniger Mitarbeiter überprüft. Je enger die Kontrollspanne ist, desto weniger Entscheidungsspielraum wird dem einzelnen Mitarbeiter zugestanden. Kontrollspanne und Hierarchie hängen zusammen. In flachen Organisationen ist die Kontrollspanne weiter, in stark hierarchisch strukturierten Organisationen enger.
- (d) *Entscheidungs- versus beratende Positionen*: Organisationsmitglieder können entweder Entscheidungsträger („line position“, Linie) sein oder eine beratende Position („staff position“, Stab) innehaben, auf der sie Informationen sammeln und bündeln, die Entscheidung selbst aber nicht treffen (Greenberg und Baron, 1997, S. 510). Mitglieder in beratenden Positionen sind meist jung und gut ausgebildet, sie sind aber ihrem Aufgabengebiet stärker verbunden als der Organisation (Dalton, 1950).
- (e) *Ausmaß an Zentralisierung*: Die Organisationsstruktur kann zentral oder dezentral gestaltet sein. In zentralisierten Organisationen werden Entscheidungen von wenigen Entscheidungsträgern getroffen, wobei die Anzahl der beratenden Positionen wesentlich höher ist als die Anzahl der Entscheidungsträger. In dezentralisierten Organisationen werden Entscheidungen an hierarchisch niedrigere Ebenen weitergegeben, wobei die Anzahl der rein beratenden Positionen gering ist. Diese Dezentralisierung kann zu effizienteren Entscheidungen führen und zu höherer Mitarbeiterzufriedenheit, weil die einzelnen Organisationsmitglieder über größere Autonomie verfügen als in stark zentralisierten Organisationen. Zentralisierung und Hierarchie hängen zusammen; je zentraler die Organisationsstruktur aufgebaut ist, umso mehr hierarchische Stufen sind nötig.

**Die Organisationsstruktur bestimmt die Organisation der Tätigkeiten, die Personalpolitik des Unternehmens und die Art der Verteilung von Ressourcen.**

Die Organisationsstruktur mit ihren fünf Dimensionen bestimmt (a) die Organisation der Tätigkeiten, (b) die Personalpolitik des Unternehmens und (c) die Art der Verteilung von Ressourcen durch Ent- und Belohnungssysteme, Zeitpläne und andere Angebote des Unternehmens. Im Rahmen der Organisation

der Tätigkeiten wird beispielsweise bestimmt, wie viele verschiedene Abteilungen für die Organisation nötig sind, ob diese Abteilungen weitgehend voneinander unabhängig sind oder sehr eng zusammenarbeiten, ob die Organisation aus „Allroundern“ besteht oder sich ein ausgeklügeltes Experten- und Spezialistensystem leistet.

Mit der Personalpolitik wird festgelegt, nach welchen Kriterien Mitglieder in die Organisation aufgenommen werden und wie sie in der Organisation ihre Fähigkeiten weiterentwickeln können. Die Aufnahme kann beispielsweise nach strikt formalen Kriterien erfolgen, wie der absolvierten Ausbildung. Ebenso können persönliche Beziehungen ausschlaggebend sein. Auch Arbeitsproben, die eine Prognose über zukünftige Arbeitserfolge zulassen, können bei der Personalauswahl herangezogen werden. Außerdem können Soft Skills, Fähigkeiten wie Team- und Kommunikationsfähigkeit, gemessen werden, um Mitglieder auszuwählen. Möglichkeiten der Weiterbildung in Organisationen bestehen zum Beispiel in Trainee-Programmen beim Eintritt in die Organisation.

Auch das Angebot an Ressourcen für Arbeitnehmer wird in der Organisationsstruktur festgelegt. Zum Beispiel können Arbeitnehmer als Teile des Unternehmens am Umsatz des Unternehmens prozentuell beteiligt werden. Außerdem kann die Leistung eines Mitgliedes oder aber einer ganzen Gruppe berechnet und honoriert werden. Auch der Umgang der Organisation mit der Zeit der Arbeitnehmer ist wesentlich. Die Organisationsstruktur bestimmt beispielsweise, ob die Einhaltung der Dienstzeit mit Hilfe einer Stechuhr überprüft wird, oder ob nur das Ergebnis der Arbeit interessant ist und die Anwesenheitszeit der Mitarbeiter irrelevant ist.

Organisationstheorien beschreiben Konzepte, wie Organisationen strukturiert werden können, um die Ziele der Organisation zu erreichen. Sie zeigen, wie der Ablauf der Tätigkeiten organisiert wird, welche Personalpolitik verfolgt wird und wie Mitarbeiter entlohnt werden.

### **1.3 Arbeits- und Organisationspsychologie**

Die Arbeits- und Organisationspsychologie untersucht das Erleben und Verhalten von Menschen im Kontext von Organisationen. Beide Bereiche, die Arbeits- und Organisationspsychologie, sind eng miteinander verbunden. Da Arbeit im Rahmen von Organisationen stattfindet, die Organisation mit ihrer Struktur, den Zielen usw. die Mitarbeiter beeinflusst und die Mitarbeiter wiederum durch ihre Arbeit die Organisation determinieren und die Organisationsdynamik ausmachen, werden Arbeit und Organisationen gemeinsam betrachtet.

Manchmal wird in der Literatur von Arbeits- oder Ingenieurpsychologie, von Betriebs- und Verwaltungspsychologie gesprochen. Im hier vorliegenden Kapitel verwenden wir die Begriffe Arbeits- und Organisationspsycho-

logie. Gemeint ist die Psychologie der Arbeit in Organisationen, meist in der Verwaltung und in Betrieben (Weinert, 1998).

**Die Arbeitspsychologie untersucht psychologische Auswirkungen der Arbeit auf das Individuum, analysiert, wie zielgerichtete Tätigkeiten verrichtet werden, und reflektiert Bewertungs- und Gestaltungsmöglichkeiten der Arbeit und der Arbeitsumgebung.**

**Die Organisationspsychologie beschäftigt sich mit dem Erleben und Verhalten in Organisationen und untersucht dieses auf Mikro-, Meso- und Makroebene.**

In der Arbeitspsychologie wird die Verrichtung der Arbeit in Abhängigkeit von Arbeitsinhalt und -umgebung untersucht. Die psychologischen Auswirkungen der Arbeit auf Individuen werden erforscht und Bewertungs- und Gestaltungsmöglichkeiten der Arbeit und der Arbeitsumgebung reflektiert. Ziel ist die Analyse, Bewertung und Neugestaltung der Arbeit, so dass letztlich Arbeit persönlichkeitsförderlich ist.

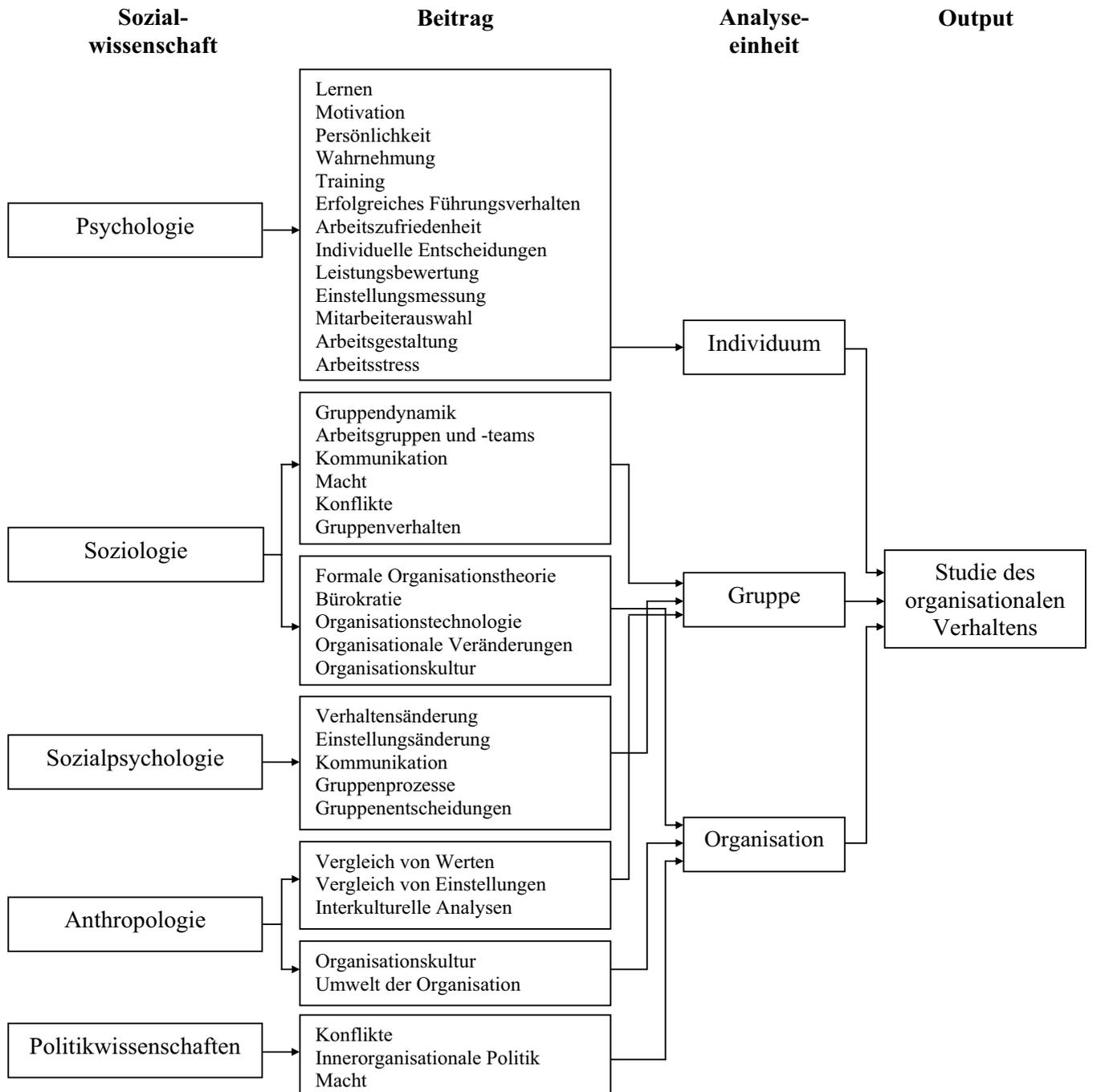
Die Organisationspsychologie untersucht das Erleben und Verhalten in Organisationen, wobei sowohl die Mikro- als auch die Meso- und die Makroebene der Arbeit in Organisationen betrachtet werden. Auf der Mikroebene sind individuelle Einstellungen, Motive und Verhaltensweisen interessant, auf der Mesoebene werden Gruppen

und ihre Kommunikationsabläufe erforscht und auf der Makroebene werden Organisationsstrukturen untersucht.

Die Anfänge der Organisationspsychologie im deutschen Kulturraum gehen auf Hugo Münsterberg und seine Arbeit zu „Psychologie und Wirtschaftsleben“ im Jahr 1913 zurück (Weinert, 1998). Heute stellt sie den psychologischen Teilbereich der wissenschaftlichen Disziplin des organisationalen Verhaltens („organizational behaviour“) dar. Greenberg und Baron (2000) verstehen unter organisationalem Verhalten eine wissenschaftliche Disziplin, die menschliches Verhalten in Organisationen analysiert und Individuen, Gruppen und organisationale Prozesse als Untersuchungsgegenstände unterscheidet. Die Disziplin des organisationalen Verhaltens verfolgt einen interdisziplinären Ansatz, dem sich besonders die Psychologie, die Soziologie, die Wirtschaftswissenschaften, die Anthropologie und die Politikwissenschaften widmen (Robbins, 2001). In der Psychologie werden im Speziellen Individuum und Gruppe untersucht (Abbildung I/1).

Die Wissenschaft von organisationalem Verhalten verfolgt zwei Ziele in der praktischen Anwendung des Wissens: Einerseits soll die Effizienz von Organisationen optimiert werden (Robbins, 2001), andererseits soll das individuelle Wohlbefinden innerhalb von Organisationen verbessert werden (Weinert, 1998). Da das Wohlbefinden der Individuen mit der Effizienz von

**Abb. I/1:** Überblick über die Wissenschaft des „organisationalen Verhaltens“ (Robbins, 1996, S. 22)



Organisationen untrennbar verbunden ist, müssen beide Ziele gemeinsam optimiert werden.

Wie andere Wissenschaftsdisziplinen auch werden die Arbeits- und Organisationspsychologie bei der Auswahl der Forschungsfragen, den Forschungsmethoden und Interpretationen von Ergebnissen vom aktuell „selbstverständlichen“ Menschenbild bestimmt. Verschiedene Menschenbilder prägen den Lauf der Entwicklung der Arbeits- und Organisationspsychologie:

**Die Arbeits- und Organisationspsychologie hat im Laufe der Geschichte den Menschen als „homo oeconomicus“, als „social man“, „selfactualizing man“ und schließlich als „complex man“ definiert.**

(1) Das Menschenbild des „Homo oeconomicus“, das Vernunft und Nutzenmaximierung als wichtigste Motive des Menschen definiert; (2) das Menschenbild des „Social Man“, das neben materiellen Bedürfnissen vor allem auf soziale Motive Bezug nimmt; (3) das Menschenbild des „Self-actualizing Man“, welches das Streben nach Selbstverwirklichung betont und (4) das

Menschenbild des „Complex Man“, eine Vorstellung vom Menschen, welche die Vielfalt von Individuen unterstreicht. Da in der Phase des Complex Man betont wird, dass alle bekannten Motive für einzelne Personen simultan bestimmend sein können und Menschen unterschiedlich sind, wird das Menschenbild des Complex Man selten als eigenständiges Menschenbild sondern als Erweiterung des Blickwinkels auf inter- und intraindividuelle Unterschiede wahrgenommen.

Im vorliegenden Kapitel werden die Menschenbilder vom Homo oeconomicus zum Complex Man chronologisch vorgestellt sowie wichtige Organisationstheorien, denen das jeweilige Menschenbild zu Grunde liegt. Weiter wird ein Blick in die Zukunft gewagt, und es werden neuere Menschenbilder wie der „Wissensarbeiter“ und der „Postmodern Man“ skizziert.

## 2 Zur Zeit des „Homo oeconomicus“

### Leitfragen

- Welche Eigenschaften hat der Durchschnittsmensch, der Homo oeconomicus?
- Was charakterisiert die „wissenschaftliche Betriebsführung“, das „Scientific Management“?
- Was sind die Aufgaben des Managements?
- Welche Kritikpunkte werden gegenüber dem Taylorismus angeführt?
- Wie beschreibt Münsterberg die Rolle der Psychologen in der Wirtschaft?
- Was wird unter Psychotechnik und industrieller Psychotechnik verstanden?
- Was unterscheidet Objekt- und Subjektpsychotechnik?
- Wie lassen sich die „zwei Gesichter der Arbeit“ nach Kurt Lewin beschreiben?
- Ist das Konzept der Gruppenfabrikation von Hellpach vergleichbar mit teilautonomen Arbeitsgruppen?
- Wem fühlt sich die Wirtschaftspsychologie mehr verpflichtet: den Arbeitnehmern oder den Arbeitgebern?
- Was ist unter einem „geschlossenen System“ zu verstehen?
- Wie lässt sich die „wissenschaftliche Betriebsführung“ anhand der Hauptdimensionen der Organisationsstruktur beschreiben?
- Was versteht Henri Fayol (1949) unter der „administrativen Theorie“?
- Was sind die Hauptmerkmale der „bürokratischen Schule“?
- Welche Vor- und Nachteile bietet die „bürokratische Organisation“?
- Was sind die Hauptmerkmale einer Organisation nach ISO 900X?

Die „Väter“ des Homo oeconomicus – laut Stengel (1997) die Ökonomen Adam Smith, Thomas Robert Malthus, John Stuart Mill und David Ricardo – legten die Basis für ein Menschenbild, das einen (fiktiven) Durchschnittsmenschen als rational entscheidendes Individuum beschreibt. Die Sichtweise des Homo oeconomicus wurde vor dem Hintergrund entwickelt, dass Menschen über knappe Ressourcen verfügen. Deshalb müssen Entscheidungen über die Nutzung der Ressourcen getroffen werden, um verschiedene Ziele zu erreichen. Diese Entscheidungen laufen rational, d. h., den Gesetzen der Logik entsprechend, ab. Geld, Zeit und Energie sollen so eingesetzt werden, dass ihr Einsatz den eigenen, oft egoistischen Nutzen maximiert. Nutzenmaximierung bedeutet, dass Individuen bei gegebenen Kosten versuchen, ihren Nutzen zu maximieren, oder bei gegebenem Nutzen danach trachten, ihre Kosten zu minimieren.

Mögliche Entscheidungsalternativen werden vor der Entscheidung für eine Alternative gesichtet und entsprechend den individuellen Vorteilen oder Präferenzen gereiht. Dabei ist anzunehmen, dass Individuen oder Institutionen Klarheit darüber haben, welche Eigenschaften die für sie optimalen Alternativen besitzen. Entscheidungsträger haben klare und stabile Präferenzen.

**Der Homo oeconomicus ist ein wirtschaftlich rational entscheidender, fiktiver Durchschnittsmensch.**

Das heißt, sie wissen, was sie wollen, und ihre Präferenzen ändern sich nicht ständig während einer Entscheidung, denn sonst wäre die Reihung der verfügbaren Alternativen nach ihren Vorteilen ständig in „Bewegung“. Idealerweise verfügt der Homo oeconomicus über alle Informationen, welche am Markt angeboten werden. Vollständige Informationen und die Kenntnis der Eigenschaften und Konsequenzen der Alternativen sind weitere Merkmale im Weltbild des Homo oeconomicus.

Folgende Merkmale charakterisieren den Homo oeconomicus am Arbeitsplatz in seiner Idealform:

- 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.
- Seine Bedürfnisse sind stabil und linear in die Zukunft gerichtet sowie unabhängig von anderen Personen (Rosenstiel, 1992).

Wie können Arbeitnehmer im Kontext des Homo oeconomicus zur Arbeit motiviert werden? Wenn Arbeit nur Kosten verursacht, kann die Entscheidung für oder gegen eine Arbeitstätigkeit ausschließlich von der Höhe der Bezahlung abhängen. Der Fokus der Motivation liegt auf den Konsequenzen der Arbeit. Ausschließlich extrinsische Motive können zur Arbeit „antreiben“.

Das Menschenbild des Homo oeconomicus bestimmt auch heute viele Bereiche der Wirtschaftswissenschaften, aktuelle Organisationstheorien und Praktiken. So werden komplexe Entlohnungssysteme entwickelt und der Rationalität als Prinzip des Handelns wird höchste Wichtigkeit zugeschrieben. Nach Stengel (1997) gilt demnach der Homo oeconomicus immer noch als Idealbild des Menschen in der Arbeitswelt. Auch marktpsychologische Konzepte sind von den Vorstellungen des Homo oeconomicus geprägt.

Trotz weit verbreiteter Akzeptanz werden zunehmend mehr Schwächen und Einschränkungen des Konzeptes des Homo oeconomicus diskutiert. Beispielsweise wird kritisch angemerkt, dass der Anspruch der vollständigen Information eine Überforderung darstellt. Und dass weniger *vor* der Entscheidung die Phasen des normativen Entscheidungsmodells durchlaufen werden, als dass die Auswahl einer Alternative letztlich zu rechtfertigen versucht wird, indem Nutzen und Logik der Entscheidung im Nachhinein reflektiert und adjustiert werden.

Zusammenfassend ist festzuhalten, dass das Menschenbild des Homo oeconomicus nicht den Anspruch erhebt, menschliches Verhalten wirklichkeitsgetreu zu beschreiben, sondern ein Bild zu beschreiben, das den Durchschnitt wirtschaftlich handelnder Akteure darstellt. Obwohl zunehmend überzeugender empirisch demonstriert wird, dass die Annahmen des Modells zu kurz greifen, erfreut sich das Modell breiter Akzeptanz in vielen Bereichen der Wirtschaft.

## 2.1 Frederick Winslow Taylor und die wissenschaftliche Betriebsführung

Der Beginn der wissenschaftlichen Betriebsführung wird vielfach mit den Bemühungen des Ingenieurs Frederick Winslow Taylor um

**Die wissenschaftliche Betriebsführung strebt die Optimierung von Arbeitsabläufen an.**

Rationalisierung und Ökonomisierung der menschlichen Arbeit datiert (Foto I/1). Im endenden 19. Jahrhundert untersuchte er Auswirkungen finanzieller Anreizsysteme und der Gestaltung von Werkzeugen auf die Arbeitsleistung. Das Ergebnis war die Führung des Betriebes nach wissenschaftlichen Kriterien, wobei alle Arbeitsprozesse und Arbeitsschritte analysiert und Werkzeuge, Umgebungsbedingungen, menschliche Ermüdungserscheinungen usw. auf die Betriebsziele hin streng untersucht werden (Scientific Management, Taylorismus), um letztlich die Optimierung von Arbeitsabläufen auf der Basis von wissenschaftlichen Methoden zu erreichen.

**Foto I/1:** Frederick Winslow Taylor (1856–1915)



Nach Taylor streben sowohl Arbeitgeber als auch Arbeitnehmer wirtschaftliche Prosperität an, d. h., sie streben einen materiellen Gewinn bzw. Lohn an (Greif, 1993). Diese Interessen können erfüllt werden, wenn die Produktivität des Unternehmens hoch ist. Vorrangige Ziele der wissenschaftlichen Betriebsführung sind folgerichtig Produktivität und Gewinn. Maximale Produktivität kann nur erreicht werden, wenn hohe Leistungen erbracht werden. Die Arbeit ist also so zu gestalten, dass Maximalleistungen gefördert werden, ohne allerdings körperliche Schäden der Arbeitenden zu riskieren. Taylor spricht von einer „fairen Maximalarbeit“, welche einem Arbeitsquantum entspricht, das über einen längeren Zeitraum ohne Überanstrengung geleistet werden kann.

Die Leitungsorgane haben als Aufgabe, die einzelnen Arbeitsabläufe zu optimieren. Zu diesem Zweck wird die Arbeit in Einzelschritte zerlegt und anhand von Zeit- (Gilbreth, 1911) und Bewegungsstudien (Taylor, 1911, 1993) wird die rationellste und kräftesparendste Erledigung der einzelnen Arbeitselemente gesucht. Die Durchführung einzelner Arbeitsschritte wird beobachtet und die zeitsparendste und damit effektivste Umsetzung analysiert. Das Resultat ist ein als bester bezeichneter Arbeitsverrichtungsprozess, der dokumentiert und gut ausgewählten Personen gelehrt wird. Dieser „(one) best way“ dient in Folge als Richtwert und Vorbild für die Arbeitnehmer (Zitat 1).

**Zitat 1:** Beispiele von konsequent durchgeführter wissenschaftlicher Betriebsführung (Frey, 1920, S. 24; nach Ulich, 2001, S. 11f.)

1. „Wissenschaftliche Betriebsführung“ beim Annähen von Knöpfen:  
 „Als wir durch eine grosse Fabrik gingen, blieben wir bei einem Mädchen stehen, welches Fäden, die vorher in bestimmten Längen geschnitten waren, einfädelte und wachste. Der Leiter unterrichtete uns darüber, dass vor der

Einführung der wissenschaftlichen Betriebsführung jedes Mädchen ihre Nadeln selbst einfädelte, nachdem sie ihn in beliebiger Länge abgeschnitten 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 Länge gegeben, und es wurde sorgfältig aufgeschrieben, wie viele Knöpfe jedes Mädchen täglich annähte. Nachdem auf diese Weise die Länge des Fadens bestimmt war, welcher die Mädchen in den Stand setzte, die grösste Anzahl von Knöpfen anzunähen, wurde dieses Länge als massgebend gewählt. Auf Grund der theoretischen Annahme, dass ein Mädchen, wenn sie im Nadeleinfädeln geübt ist, dies mit grösserem Erfolge 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."

2. „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 hochentwickelter 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 praktischen Wert sein."

Mit wissenschaftlichen Methoden wurde nicht nur der optimale Arbeitsablauf definiert, sondern es wurden auch optimale körperliche Voraussetzungen der Arbeiter festgestellt. So wurden beispielsweise in der Kleiderfabrik für das Annähen von Knöpfen nur Frauen beschäftigt, welche über optimale Arm- und Fingerlängen verfügten. Da diese körperlichen Voraussetzungen von Arbeitsschritt zu Arbeitsschritt unterschiedlich sind, wurden für jeden einzelnen Arbeitsschritt andere Personen mit jeweils optimalen körperlichen Merkmalen angestellt; die Arbeit wurde in Einzelschritte zerlegt und von jeweils hochgradigen „Spezialisten“ durchgeführt.

Die Aufgaben des Managements sind die Optimierung der Arbeitsabläufe und die Auswahl geeigneter Arbeitskräfte. Damit ist eine klare Trennung zwischen Management und den ausführenden Arbeitern gezogen: Dem Management obliegt die Planung und Überwachung, die Leitung der Arbeit, während die Arbeiter die Handarbeit, also die praktische Ausführung der Arbeit verantworten. Die Aufgabenteilung und das Verhältnis zwischen Leitungsorgan und Arbeiter sind anhand eines Beispiels beschrieben (Zitat 2).

**Zitat 2:** Ausschnitt aus Taylors Aufzeichnungen: „Wie Taylor Schmidt dazu brachte, täglich 47 Tonnen Roheisen statt 12,5 Tonnen zu verladen.“ (Taylor, 1913; nach Greif, 1993, S. 19)

„Es war ein untersetzter Pennsylvaner deutscher Abstammung, ein sog. „Pennsylvania Dutchman“. – Diesen Mann wollen wir Schmidt nennen. Unsere Aufgabe bestand nunmehr darin, Schmidt dazu zu bringen, 47 t Roheisen pro Tag zu verladen. Dies geschah in folgender Weise:

„Schmidt, sind Sie eine erste Kraft? Wenn Sie eine erste Kraft sind, dann laden Sie dieses Roheisen für 1,85 Dollar in den Waggon! Nun wachen Sie auf und antworten Sie auf meine Fragen! Sagen Sie mir, sind Sie eine erste Kraft, oder nicht?“

„Well, bekomme ich 1,85 Dollar, wenn ich diesen Haufen Roheisen morgen auf den Wagen da lade?“

„Ja, natürlich, und tagtäglich, jahraus, jahrein bekommen sie 1,85 Doll. für jeden solchen Haufen, den Sie verladen; das ist, was eine erste Kraft tut.“

„Well, dot's all right. Ich kann also dieses Roheisen morgen für 1,85 Dollar auf den Wagen laden und bekomme das jeden Tag, ja?“

„Gewiß, gewiß“

„Well, dann bin ich eine erste Kraft.“

„Wenn Sie nun eine erste Kraft sind, dann werden Sie morgen genau tun, was dieser Mann Ihnen sagt, und zwar von morgens bis abends. Wenn er sagt, Sie sollen einen Roheisenbarren aufheben und damit weitergehen, dann heben Sie ihn auf und gehen damit weiter! Wenn er sagt, Sie sollen sich niedersetzen und ausruhen, dann setzten Sie sich hin! Das tun Sie ordentlich den ganzen Tag über. Und was noch dazu kommt, keine Widerrede! Eine erste Kraft ist ein Arbeiter, der genau tut, was ihm gesagt wird, und nicht widerspricht. Verstehen Sie mich? Wenn dieser Mann zu Ihnen sagt: Gehen Sie, dann gehen Sie, und wenn er sagt: Setzen Sie sich nieder!, dann setzen Sie sich und widersprechen ihm nicht.“

Schmidt begann zu arbeiten, und in regelmäßigen Abständen wurde ihm von dem Mann, der bei ihm als Lehrer stand, gesagt: „Jetzt heben Sie einen Barren auf und gehen Sie damit! Jetzt setzen Sie sich hin und ruhen sich aus“ etc. Er arbeitete, wenn ihm befohlen wurde, zu arbeiten, und ruhte sich aus, wenn ihm befohlen wurde, sich auszuruhen, und um halb sechs Uhr nachmittags hatte er 47 1/2 t auf den Waggon verladen.“

Zusammenfassend gelten als die wichtigsten Prinzipien der wissenschaftlichen Betriebsführung (Greif, 1993; Mankin, 1978)

- die Zergliederung der Arbeit in einzelne Arbeitsschritte und Optimierung der Arbeitsabläufe mit Hilfe wissenschaftlicher Methoden (Zeit- und Bewegungsstudien),
- die Auswahl und Schulung der bestgeeignetsten Arbeitskräfte,
- die Trennung von Kopf- und Handarbeit und
- ein mechanistisches Menschenbild, wonach der Arbeitende als ineffiziente Maschine wahrgenommen wird. Unzulänglichkeiten sollen mit Werkzeugen und vorgegebenen Abläufen ausgeglichen werden. Zudem ist der Mensch nur durch Geld zu motivieren und ist als Individuum und nicht als Teil der Gruppe zu analysieren.

Taylors wissenschaftliche Betriebsführung bildet das gedankliche Konzept für die Entwicklung von typischen Technologien der Massenfertigung. Ford entwickelte bereits 1913 ein Montageband, das eine verfeinerte Art der Arbeitsteilung ermöglicht (Ford, 1922). Da aufgrund der Geschwindigkeit des Montagebandes der zeitliche Ablauf der Fertigung vorgegeben wird, konnte Ford in der Automobilproduktion auf das komplizierte Überwachungssystem der wissenschaftlichen Betriebsführung verzichten. Der Einsatz von Fließbändern zur Herstellung von Produkten ist noch heute in Produktionsbetrieben zu beobachten.

Kritik an der wissenschaftlichen Betriebsführung setzte früh ein und bezog sich vorwiegend auf die für den Arbeitenden negativen Konsequenzen der (a) Trennung zwischen Kopf- und Handarbeit, (b) der Vorgabe eines einzigen besten Weges zur Erledigung der Arbeit und (c) der strikten Arbeitsteilung.

- (a) *Trennung zwischen Kopf- und Handarbeit*: Prinzipiell bedeutet die Trennung in Denken und Handeln eine Verschwendung von Humanpotenzial. Für Volpert (1983) hat die systematische Einschränkung von Handlungs- und Gestaltungsspielräumen negative psychische und körperliche Folgen: Das Wohlbefinden ist beeinträchtigt, psychische und körperliche Beschwerden treten auf, die intellektuelle Leistungsfähigkeit nimmt ab, das Freizeitverhalten wird passiv und die Arbeiter engagieren sich kaum in der Gesellschaft und der Politik. Außerdem basiert die Trennung von Tun und Denken auf einer gefährlichen Philosophie der Zweiteilung der Gesellschaft in eine führende Elite und ein ausführendes Volk (Drucker, 1954).
- (b) *Vorgabe eines einzigen besten Weges zur Erledigung der Arbeit*: Taylor und seine Kollegen waren ihrer Ausbildung nach Ingenieure und Mathematiker, die sich mit der Optimierung von Arbeitstätigkeiten und nicht mit der Psychologie der Menschen befassten (Frey, 1920). Wie ihre Erfahrungen zum Beispiel in der Kleiderfabrik zeigen, lassen sich Menschen nicht in starre, mechanische Systeme zwingen (Zitat 1). Die Einschränkung auf einen einzigen möglichen Weg zur Erreichung des Arbeitszieles bedeutete nicht für alle Arbeiterinnen eine Einsparung an Zeit und Aufwand. Indem individuelle Variationen ausgeschlossen wurden, fühlten sich die Arbeiterinnen schlechter und konnten auch weniger leisten.
- (c) *Strikte Arbeitsteilung*: Vor dem Ersten Weltkrieg wurde die nach ihrem Vorsitzenden benannte Hoxie-Kommission eingesetzt, um die Verhältnisse in der Industrie zu prüfen. Die Kommission bestätigte den formalen Abbau von Qualifizierungsmaßnahmen. Strikte Arbeitsteilung und auch die Trennung zwischen Kopf- und Handarbeit führten zu einem Abbau der

auf die Arbeit bezogenen Fertigkeiten. Arbeitskräfte wurden damit billiger, weil nur mehr die zur Verrichtung der Einzeltätigkeit benötigten Fertigkeiten gekauft werden mussten („Babbage-Prinzip“ nach Babbage, 1835). Drucker (1954; nach Ulich, 2001, S. 3) kritisiert die strikte Arbeitsteilung als Konsequenz, die sich nicht aus der wissenschaftlichen Methode im Sinne Taylors ableitet. Die Analyse der Arbeit in Einzelschritten bedeute nicht unbedingt, dass nachher alle Einzelschritte von unterschiedlichen Experten durchgeführt werden müssen: „Auseinandernehmen und Zusammensetzen sind zweierlei.“

Auch Hugo Münsterberg (1912, S. 115) betont die negativen psychischen Konsequenzen der Arbeitsteilung. So ruft die Arbeitsteilung „mancherlei charakteristische Schäden hervor, vor allem manche Einschnürung und Verkümmern der seelischen Ganzheit“. Anzustreben wäre eine Anpassung der Berufstätigkeit an die „seelische Eigenart der Individuen mit dem Ziel, das übervolle Maß seelischer Unbefriedigtheit an der Arbeit, seelischer Verkümmern und Bedrücktheit und Entmutigung aus der Welt zu schaffen“.

## 2.2 Hugo Münsterberg und die Psychotechnik

**Foto I/2:** Hugo Münsterberg (1863–1916)



Hugo Münsterberg (Foto I/2) war einer der ersten wissenschaftlich tätigen Psychologen, der die Anwendung des theoretischen Wissens in der Praxis, vor allem auch in der Wirtschaft reflektierte. Als Besucher des deutschen Kongresses für Psychologie im Jahr 1912 war er erstaunt, dass psychologische Aspekte der Arbeit und des Wirtschaftslebens völlig in der wissenschaftlichen Diskussion fehlten. Münsterberg gilt mit seiner Beschreibung der Wirtschaftspsychologie in seinem 1912 erschienenen Buch „Psychologie und Wirtschaftsleben“ als „Vater“ der Wirtschaftspsychologie. Münsterberg suchte eine Verbindung zwischen den auf Nutzen und Produktivität ausgerichteten wissenschaftlichen Methoden und experimentalpsychologischen Erkenntnissen von Wilhelm Wundt. Die Arbeiter und die psychischen und körperlichen Auswirkungen der Arbeit rückten in den Fokus der Betrachtung. Seine Beiträge sind noch heute für die Arbeits- und Organisationspsychologie von Interesse.

**Hugo Münsterberg gilt als „Vater“ der Wirtschaftspsychologie.**