

## Gerhard Friedrich und Christian Knogler

### Analyse, Bewertung und Gestaltung von Arbeit und Arbeitsplätzen<sup>1</sup>

1.	Arbeit als Gegenstand der Psychologie .....	2
1.1	Arbeitswissenschaft – eine Domäne der Techniker.....	2
1.2	Arbeitsplätze als Teil von sozio-technischen Systemen .....	2
2.	Ziele der Arbeits- und Organisationspsychologie .....	3
2.1	Arbeitszufriedenheit.....	4
2.2	Gesundheit .....	7
3.	Rahmenbedingungen der Arbeits- und Organisations-psychologie.....	9
3.1	Betriebswirtschaft .....	9
3.2	Technik.....	9
3.3	Arbeitsrecht .....	10
4.	Maßnahmenfelder der Arbeits- und Organisations-psychologie.....	11
4.1	Aufgabengestaltung .....	11
4.2	Führung .....	12
4.3	Organisation .....	12
5.	Die Zukunft der Arbeits- und Organisationspsychologie.....	13
6.	Anforderungen an Arbeits- und Organisations-psychologen .....	13
6.1	Fachliche Qualifikation .....	13
6.2	Persönlichkeitsprofil .....	13
	Literatur .....	14

#### Zusammenfassung

*Die Arbeits- und Organisationspsychologie leistet zunehmend, zusammen mit wirtschaftlichen, technischen und rechtlichen Disziplinen, einen entscheidenden Beitrag zur Erklärung und zielgerichteten Beeinflussung der Komplexität von Organisationen. Die für eine arbeits- und organisationspsychologische Tätigkeit relevanten Ziele und Maßnahmenfelder werden ebenso wie die den Handlungsspielraum begrenzenden Rahmenbedingungen anhand von Beispielen aus der Praxis dargestellt. Zusätzlich werden die fachlichen und persönlichen Anforderungen an einen Arbeits- und Organisationspsychologen umrissen sowie ein Ausblick auf die zukünftige Rolle der Psychologie in einem zunehmend transdisziplinär agierenden Forschungsbereich gegeben*

Schlüsselbegriffe: Arbeitszufriedenheit, Persönlichkeitsförderung, Organisationsentwicklung, Sozio-technische Systeme.

---

<sup>1</sup> Beitrag zu Erich Kirchler, Christa Rodler, Dieter Bernold (Hrsg): Psychologie der Wirtschaft. Porträts aus der Praxis. Wien 1997. ISBN 3-85114-343-4

# 1. Arbeit als Gegenstand der Psychologie

## 1.1 Arbeitswissenschaft – eine Domäne der Techniker

Arbeit als menschliche Tätigkeit ist zwangsläufig ein Gegenstand der Psychologie. Trotzdem ist die Arbeitswissenschaft regelmäßig an technischen Universitäten, zum Beispiel an Instituten für Maschinenbau, etabliert worden. Arbeitswissenschaft ist daher auch heute noch primär eine Ingenieurwissenschaft, die den arbeitenden Menschen als notwendige Ergänzung der Maschine betrachtet.

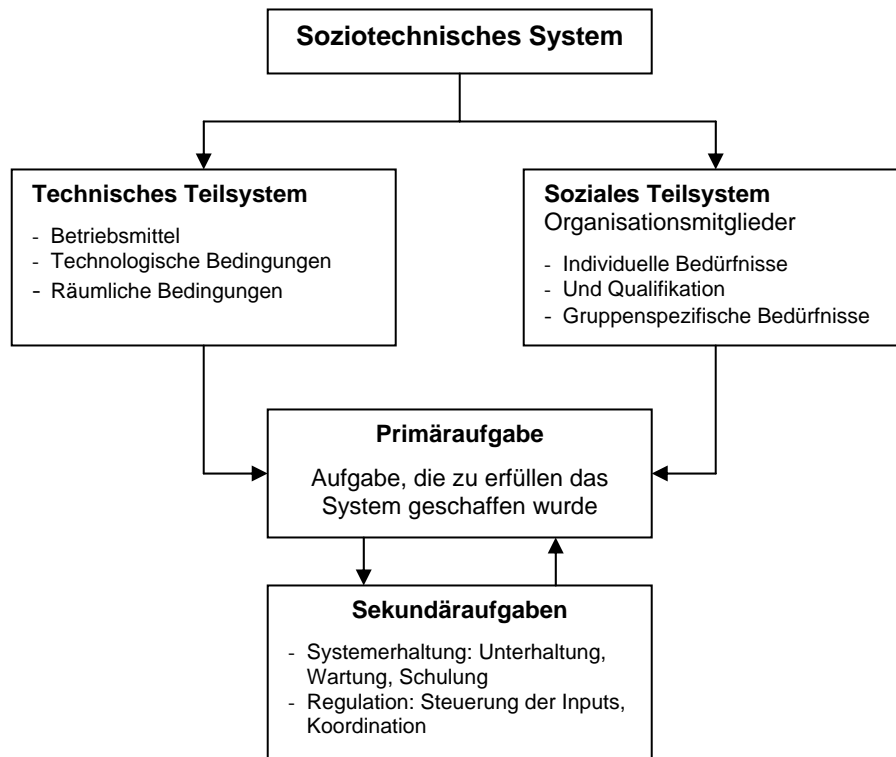
Diese historischen Ursprünge und organisatorischen Bezüge haben in der Arbeitswissenschaft – von der Warte der wissenschaftlichen Psychologie aus betrachtet – sicherlich zu einer verkürzten Sicht des Menschen und zu oft wenig fundierten, vielfach dem intuitiven Alltagswissen der Techniker entspringenden Theorien beziehungsweise Theoremen geführt. Andererseits ist als Stärke, die aus dieser Positionierung resultiert, eine ausgeprägte Praxis- und Handlungsorientierung der Arbeitswissenschaft zu konstatieren, die der universitären Psychologie in vielen Bereichen leider fehlt. Aus der Mitarbeit an einem mehrjährigen interdisziplinären arbeitswissenschaftlichen Forschungsprojekt kann einer der Autoren berichten, dass die Aussagen wissenschaftlicher Psychologie sich trotz hohen Interesses der technisch orientierten Arbeitswissenschaftler tatsächlich nur schwer bis überhaupt nicht für die Lösung konkreter arbeitswissenschaftlicher Aufgaben nutzen lassen. Wenn daher die Erkenntnisse der modernen psychologischen Forschung nur ungenügend Eingang in die arbeitswissenschaftliche Theorie und Praxis finden, darf die Schuld daran keinesfalls nur auf Seiten der Rezipienten gesucht werden.

Ein eigenständiges psychologisches Institut für Arbeitspsychologie existiert – durchaus als Ausnahmeerscheinung – an der Eidgenössischen Technischen Hochschule (ETH) in Zürich. Der Leiter dieses Institutes, Eberhard Ulich, hat es bewusst vorgezogen, sein Institut an einer technischen Fakultät zu lokalisieren, und immer großen Wert darauf gelegt, dass Arbeitspsychologie ein selbstverständlicher Teil der Ausbildung der Techniker ist. In Österreich ist eine solche Institutsgründung bislang nicht erfolgt, obwohl einschlägige Lehraufträge an technischen Universitäten regelmäßig auch an Psychologen vergeben werden. Fern jeder standespolitischen Argumentation, erachten wir es als bedauerlich, dass die Leistungsfähigkeit psychologischer Theorien und die Ergebnisse empirischer Forschung aufgrund von Kommunikationsbarrieren unterschiedlicher Provenienz nur unzureichend in die Gestaltung der Arbeit Eingang finden, obwohl es sich dabei um einen so wichtigen Lebensbereich handelt.

## 1.2 Arbeitsplätze als Teil von sozio-technischen Systemen

Die Entwicklung der Arbeitswissenschaft der letzten Jahrzehnte ist durch eine intensive Auseinandersetzung mit systemtheoretischen Konzepten gekennzeichnet. In diesem Feld tätige Humanwissenschaftler, insbesondere auch Psychologen, haben sich ebenfalls auf dieses Paradigma eingelassen, wohl nicht nur wegen seiner zweifellos hohen Leistungsfähigkeit, sondern wohl auch, um über vertraute Denkmuster Gehör für die den Technikern fremden Inhalte zu finden. Ein daraus entstandener Bezugsrahmen mit breiter Akzeptanz ist das Konzept der sozio-technischen Systeme.

**Abbildung 1:** Sozio-technische Systeme (aus Ulich, 1994, S. 152)



Kurz gesagt geht es dabei darum, dass Arbeitssysteme sowohl technische als auch soziale Systeme sind, wobei diese beiden Teilsysteme vielfältig interagieren. Nur eine gemeinsame Optimierung beider Teilsysteme kann zu einem Optimum des Gesamtsystems führen. Dieser Ansatz richtete sich frontal und durchaus wirksam gegen die in den siebziger Jahren im Gefolge rein technisch determinierter Automatisierungsmaßnahmen entstehenden „Restarbeitsplätze“. Die einseitige und quasi gewaltsame Anpassung des Menschen an die unter rein technischen und betriebswirtschaftlichen Aspekten entstandenen Arbeitsanforderungen führte zu steigenden Fehlzeiten und Qualitätsproblemen vor allem in der diesbezüglich am weitesten fortgeschrittenen Autoindustrie. Das historisch gesehen durchaus erfolgreiche Rezept einer hohen Arbeitsteiligkeit (Fließbandproduktion) kam mit dem seit den Zeiten Taylors und Fords angestiegenen Bildungsniveau und entsprechenden Ansprüchen an die Qualität des Arbeitslebens in Konflikt.

Das Alarmsignal nicht mehr funktionierender Produktionsabläufe (mit steigenden Fehlzeiten und Qualitätsproblemen bis hin zur Sabotage) weckte die Bereitschaft von Technikern und Betriebswirtschaftlern, zunächst den Menschen als Störfaktor ernst zu nehmen und später den Produktivfaktor Mensch zu entdecken. Vor allem skandinavische Forscher, wie Thorsrud, und die Mitarbeiter des englischen Tavistock Institutes, Trist, Bamforth und Emery, trugen durch eine Reihe von Forschungs- und Umsetzungsprojekten wesentlich zu dieser Entwicklung bei. Im deutschen Sprachraum hat vor allem Ulich diese Arbeiten einerseits bekannt gemacht und andererseits durch eigene Aktionsforschungsprojekte und Betonung spezifisch psychologischer Aspekte zur Weiterentwicklung dieses Forschungsparadigmas beigetragen (vergleiche Ulich, 1994).

## 2. Ziele der Arbeits- und Organisationspsychologie

Will man den Erfolg arbeitspsychologischer Interventionen beurteilen und auch Prioritäten für die arbeitspsychologische Forschung setzen, muss man sich über die Kriterien klar werden, die man zugrunde legen will. Nachfolgend werden einige solcher Ziele dargestellt und diskutiert.

## 2.1 Arbeitszufriedenheit

Ein allgemein bekanntes und vordergründig geradezu triviales Ziel ist die Arbeitszufriedenheit. Es handelt sich um ein leicht operationalisierbares Kriterium (so z. B. mittels einer Schulnotenskala). Gemessen wird nicht nur die Gesamtzufriedenheit, sondern auch die Zufriedenheit mit verschiedenen Teilaspekten der Arbeitssituation. Kritik an diesem Kriterium gibt es von zwei Seiten.

Nicht in der Literatur, aber durchaus in der Praxis ist der Standpunkt anzutreffen, dass Unternehmen nach dem Gesichtspunkt der Effizienz zu führen sind und die Zufriedenheit der Mitarbeiter daher quasi nur als Nebenwirkung der Arbeits- und Organisationsgestaltung zu sehen sei. Im Falle des Konflikts mit wirtschaftlichen Zielen habe jedenfalls die Zufriedenheit immer Nachrang. Diese Position hat in allen Wirtschaftsbereichen mit höheren Qualifikationsanforderungen (und diese nehmen stetig zu) kaum mehr Bedeutung, da unbefriedigende Arbeitsplätze sich unmittelbar in verringerter Leistung oder in Arbeitsplatzwechsel niederschlagen. Für große Bereiche der Arbeitswelt, wo relativ leicht ersetzbare und am Arbeitsmarkt ausreichend vorhandene Arbeitskräfte beschäftigt werden, hat diese Sichtweise aber nach wie vor große praktische Bedeutung. Hier obliegt es politischen und gewerkschaftlichen Instanzen, trotz des Fehlens einer wirtschaftlichen Notwendigkeit, auf die Arbeitszufriedenheit der Beschäftigten zu achten, durch geeignete Auflagen und Maßnahmen Mindeststandards durchzusetzen.

Eine wissenschaftliche Kritik stammt von Bruggemann, Groskurth und Ulich (1975), und diese weist darauf hin, dass die Selbstauskunft bezüglich der Zufriedenheit mit der Arbeit entscheidend vom Anspruchsniveau der Person abhängig ist. Die Autoren definieren daher qualitativ unterschiedliche Formen der Arbeitszufriedenheit, so insbesondere eine resignative Arbeitszufriedenheit, die vor allem bei lange bestehenden objektiv schlechten Arbeitsbedingungen auftritt. Aufgrund eines langfristigen Resignationsprozesses wird eine unbefriedigende Situation nicht mehr als solche wahrgenommen beziehungsweise das Anspruchsniveau gesenkt. Eine weitere Variante ist die konstruktive Arbeitsunzufriedenheit, welche durch ein hohes Anspruchsniveau und die Wahrnehmung von Handlungsmöglichkeiten zur Beseitigung der unbefriedigenden Umstände gekennzeichnet ist. In der Praxis können aus dieser Theorie allerdings nur bedingt Folgerungen gezogen werden. Die Feststellung des Anspruchsniveaus einer Person mit weiterführenderen Methoden als jenen der Befragung ist selten möglich, weil dies als zu starker Eingriff in die persönliche Sphäre empfunden würde. Ohne Daten, die aus anderen Quellen gewonnen wurden, könnte man aber je nach Belieben Zufriedenheit als resignativ und Unzufriedenheit als konstruktiv werten und damit jeden Veränderungsimpuls unterlaufen. Dies ist ein signifikantes Beispiel für die Schwierigkeiten, manche arbeitspsychologischen Forschungsergebnisse in der wirtschaftlichen Praxis zu nutzen.

Bei einigermaßen vergleichbaren Rahmenbedingungen, z. B. bei Anwendung innerhalb eines Unternehmens oder einer Branche, erscheint uns der Vergleich von Zufriedenheitswerten trotz der Kenntnis der Einwände von Bruggemann et al. (1975) als geeignetes Instrument. Aufgrund der Ergebnisse einer Reihe von Befragungen erachten wir den Grad der Verfälschung der Ergebnisse durch die dort beschriebenen Effekte als so gering, dass sie bei Aussagen über größere Gruppen statistisch nicht ins Gewicht fallen.

### → Fallbeispiel Qualitätsmanagement

Eine Renaissance erlebt das Kriterium der Arbeitszufriedenheit derzeit in Zusammenhang mit der Einführung von Qualitätsmanagementsystemen gemäß der Normenreihe ISO 9000. Dort wird als Qualitätskriterium neben der Zufriedenheit der Kunden vielfach auch die

Zufriedenheit der Mitarbeiter definiert, und es entspricht wiederum den Grundsätzen der Norm, dass jedes definierte Kriterium auch in einer nachvollziehbaren Weise regelmäßig gemessen werden muss. Die Autoren haben für eines der größten österreichischen Versicherungsunternehmen, die Interunfall Versicherung, eine Mitarbeiterzufriedenheitsmessung durchgeführt, die Teil des Projektes IQM („Interunfall Qualitätsmanagement“) war. Der Fragebogen umfasste zehn thematische Bereiche:

- Arbeitsanforderungen
- Persönliche Arbeitsbedingungen
- Arbeitsorganisation
- Führungsverhalten des Vorgesetzten
- Aus- und Weiterbildung
- Entwicklungs- und Aufstiegschancen
- Einkommen
- Informationswesen
- Das Unternehmen Interunfall

Jeder Bereich bestand aus einem Block von Feststellungen, die als mehr oder weniger zutreffend für die eigene Arbeitssituation gewertet werden konnten, und einer abschließenden Frage nach der Zufriedenheit, wie das Beispiel in Abbildung 2 zeigt.

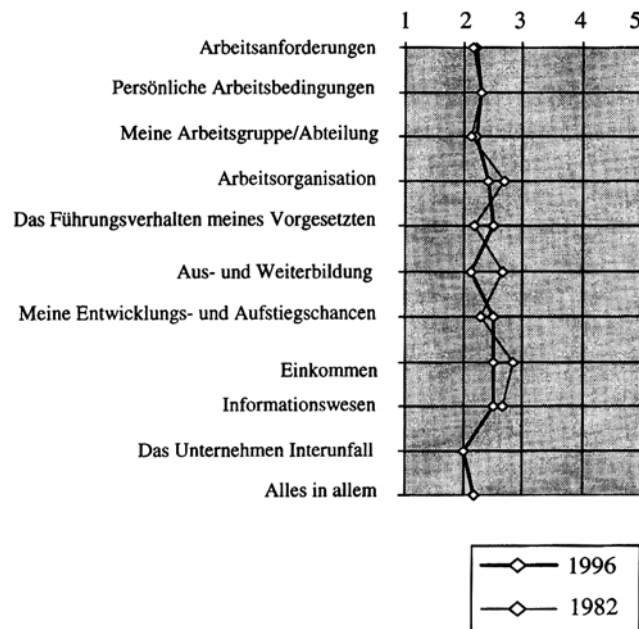
**Abbildung 2:** Ausschnitt aus dem Fragebogen zur Mitarbeiterzufriedenheitsmessung (Friedrich und Knogler, 1996)

Meine Arbeitsgruppe/Abteilung	stimmt völlig	stimmt weit- gehend	stimmt eher nicht	stimmt nicht	betrifft mich nicht	ich weiß nicht
Wenn jemand in unserer Gruppe in Schwierigkeiten kommt, helfen ihm seine Kollegen.						
Ich bin Mitglied einer Gruppe, die als Team an gemeinsamen Aufgaben arbeitet.						
In meiner Gruppe herrscht ein freundschaftliches Klima.						
Ich habe zuviel Verantwortung für die Arbeit anderer.						
In unserer Gruppe finden konstruktive Teambesprechungen statt.						
Alles in allem: Wie zufrieden sind Sie mit Ihrer Arbeitsgruppe?						
sehr zufrieden						sehr unzufrieden
1	2	3	4	5		

Durch diese „Trichtertechnik“ wird erreicht, dass der Zufriedenheitsbewertung eine Einstimmung auf die Semantik des Kriteriums vorangeht und damit die Vergleichbarkeit der Ergebnisse erhöht wird. Der Fragebogen wurde durch eine Frage nach der Gesamtzufriedenheit („Alles in allem: Wie bewerten Sie insgesamt Ihre Arbeitszufriedenheit?“) abgeschlossen. Demographische Fragen erlaubten eine differenzierte Auswertung nach Mitarbeitergruppen und Organisationseinheiten.

In dem Qualitätsmanagementsystem waren für die Auswertung bereits eine Reihe von Kriterien vorgegeben, die primär deskriptiv und vergleichend darzustellen waren. Da im Jahre 1982 bereits eine ähnliche Befragung durchgeführt worden war, konnten auch Längsschnittvergleiche angestellt werden. Wie aus Abbildung 3 zu ersehen ist, zeigte sich etwa, dass die Bereiche Arbeitsorganisation sowie Aus- und Weiterbildung in der aktuellen Befragung besser, das Führungsverhalten jedoch kritischer beurteilt wurden (ein niedriger Wert bedeutet höhere Zufriedenheit).

**Abbildung 3:** Längsschnittvergleich der Bereiche der Arbeitszufriedenheit (Friedrich und Knogler, 1996)



Weiters wurden die Zufriedenheitswerte jeder Landesdirektion mit dem Wert der in diesem Kriterium besten Landesdirektion verglichen. Damit wurde jedem Landesdirektor für seinen Verantwortungsbereich das Verbesserungspotential beziehungsweise -ziel aufgezeigt.

Aus methodischer Sicht reizvoller war es, die Auslöser mehr oder minder hoher Zufriedenheitswerte mittels Regressionsanalyse zu eruieren. Dabei wurden als abhängige Variablen die Zufriedenheitswerte, als unabhängige Variablen die Statements zur Ist-Situation herangezogen. Aus den Ergebnissen dieser Analyse konnten für die oben genannten Verbesserungsziele empirisch fundierte Hinweise auf geeignete Ansatzpunkte gegeben werden. Obwohl die inhaltlichen Ergebnisse hier nicht von Relevanz sind, sei doch der Anschaulichkeit wegen darauf hingewiesen, dass Statements wie „Ich kann meine Fähigkeiten, mein Wissen und meine Fertigkeiten voll anwenden“ einerseits oder Aussagen wie „Ich habe das Gefühl, an einem Arbeitsplatz festgenagelt zu sein, den ich nicht mag“ andererseits den stärksten Effekt auf die Gesamtzufriedenheit hatten.

In Tabelle 1 sind die Korrelationen der zehn Bereiche zur Arbeitszufriedenheit mit der Gesamtzufriedenheit dargestellt. Arbeitsanforderung und Entwicklungs- und Aufstiegschancen wiesen hohe Zusammenhänge auf. Daraus konnte abgeleitet werden, dass gezielte Personalentwicklungsmaßnahmen den höchsten Wirkungsgrad zur Erhöhung der – zum überwiegenden Teil ohnehin sehr guten – Zufriedenheitswerte haben würden. Aus diesen Ergebnissen wurden von Arbeitsgruppen Maßnahmenkataloge abgeleitet, mit Prioritäten und Terminen versehen und zur Umsetzung an die betroffenen Linienmanager oder an Projekte übergeben.

**Tabelle 1:** Korrelationen der Arbeitszufriedenheitsdimensionen mit der Gesamtzufriedenheit (Friedrich und Knogler, 1996)

Dimensionen der Arbeitszufriedenheit	Korrelation
Das Unternehmen Interunfall	.60
Meine Entwicklungs- und Aufstiegschancen	.58
Arbeitsorganisation	.54
Das Führungsverhalten meines Vorgesetzten	.50
Informationswesen	.48
Meine Arbeitsgruppe/Abteilung	.40
Einkommen	.40
Aus- und Weiterbildung	.40
Persönliche Arbeitsbedingungen	.33

Der psychologisch geschulte Leser wird den Eindruck gewinnen, dass bei Projekten dieser Art vergleichsweise primitive Analysemethoden dominieren. Dieser Eindruck muss insofern bestätigt werden, als die Ergebnisse komplexer statistischer Analysen für die Betroffenen schwer nachzuvollziehen und damit auch nicht handlungsrelevant sind. Derartige Analysen scheinen daher im Bericht an das Management nicht auf. Zur Absicherung der abgegebenen Empfehlungen ist allerdings die Beherrschung des statistischen Methodenrepertoires von Vorteil.

## 2.2 Gesundheit

Dauerhafter Stress wirkt sich zweifellos negativ auf die Gesundheit der Betroffenen aus. Die Analyse von Belastungssituationen mit psychologischen Methoden hat daher eine lange Tradition. In Wien hat z. B. Manfred Haider, Professor der medizinischen Fakultät der Universität Wien, mit seinem zum Großteil aus Psychologen bestehenden Mitarbeiterteam die Auswirkungen von Schichtarbeit auf die Gesundheit analysiert. Empfehlungen zur Gestaltung von Schichtplänen, Pausenregelungen etc. konnten aus Forschungsarbeiten dieser Art abgeleitet werden und haben auch Eingang in Arbeitsschutzbestimmungen gefunden. Eine zusammenfassende und leicht zugängliche Darstellung dieser Forschungsrichtung gibt Ulich (1994, S. 363ff). Deutlich wird, dass medizinische Aspekte keineswegs ausreichen, um Ursachen und Auswirkungen der Schichtarbeit auf die Gesundheit zu klären, sondern dass psychosoziale Aspekte für das Verständnis und erst recht für eine positive Veränderung einbezogen werden müssen.

--> Fallbeispiel Pflegepersonal

Eine Studie mit einem breiten methodischen Spektrum wurde von Güntert, Örendi und Weyermann (1989) im Auftrag der Gesundheits- und Fürsorgedirektion des Kantons Bern (Schweiz) durchgeführt. Eine repräsentative Fragebogenerhebung wurde mittels Intensivanalysen ausgewählter Stationen (Kontrastanalyse von Stationen mit entweder besonders guter oder besonders belastender Arbeitssituation) vertieft. Dabei wurden „objektive Daten“ (z. B. Anzahl und Merkmale der Patienten) mit den Ergebnissen von Beobachtungen, Einzel- und Gruppeninterviews verknüpft und ein Netzwerkmodell der Wirkungsbeziehungen erstellt.

Wesentlich für die Autoren war, diese Studie in einem hohen Ausmaß in aktiver Zusammenarbeit mit den Betroffenen durchzuführen. Es ging also nicht darum, Daten zu erheben, mitzunehmen und dann „wissenschaftlich“ zu analysieren und zu interpretieren, sondern darum, bereits in der Erhebungssituation einen Informationsaustausch zu realisieren. Workshops zur Analyse der Ist-Situation waren so angelegt, dass sich für die Teilnehmer sofort Hinweise auf Verbesserungsmaßnahmen ergaben. Dies ist ein wesentliches Merkmal wir-

kungsvoller arbeitspsychologischer Tätigkeit, da die Beteiligung an der Analyse und der Konzeption von Verbesserungsmaßnahmen per se eine Verstärkung der Wirksamkeit derartiger Maßnahmen bringt.

Die Gesamtanalyse der erhobenen Daten – die natürlich auch in diesem Fall ohne direkte Beteiligung der Betroffenen durch die Autoren erfolgte – diente dann dazu, übergreifend gültige Gesetzmäßigkeiten aufzuzeigen und daraus Empfehlungen für alle Handlungsebenen abzuleiten. Zur Illustration seien einige Kernaussagen herausgegriffen:

Es zeigte sich, dass die formalen Bedingungen wie Besoldung und Zulagen, Arbeitszeiten, Stellenplan usw. für die Arbeitssituation von großer Bedeutung sind. Die individuelle Arbeitssituation wird jedoch viel stärker von qualitativen Aspekten wie Arbeitsklima, Beziehung zu Patienten und Angehörigen, selbständiges Arbeiten, Verantwortung bei der Arbeit, sinnvolle und wichtige Arbeiten usw. geprägt. Daraus folgt – wiederum stark verkürzt dass der zentrale Ansatzpunkt für den Abbau der mit dem Pflegeberuf verbundenen Belastungen im unmittelbaren Bereich der Stationen liegt. Aufgabe der Übergeordneten Institutionen ist es daher vor allem, diese Organisationseinheiten beziehungsweise die dort tätigen Führungskräfte bei der Umsetzung stationsspezifischer Gestaltungsmaßnahmen durch Beratung und durch Beistellung von Ressourcen zu unterstützen. Durch die bereits erwähnte Kontrastanalyse konnte zusätzlich auch konkret aufgezeigt werden, welche Art der Aufgabenverteilung, der Arbeitsablaufgestaltung etc. zu guten Ergebnissen führt.

Dieses Fallbeispiel sollte die Aufmerksamkeit des Lesers darauf lenken, dass auch bei der Auseinandersetzung mit gesundheitlichen Aspekten der Arbeitssituation eine Berücksichtigung des organisatorischen und technischen Umfeldes – ganz im Sinne des sozio-technischen Systemmodells – erfolgen kann und soll. Auch hier muss die bei Psychologen oft dominierende Sicht auf das Individuum zugunsten einer umfassenden, sozialpsychologischen und organisatorischen Perspektive erweitert werden.

### **2.3 Persönlichkeitsentwicklung**

Ulrich (1994, S. 122) definiert humane Arbeitsbedingungen folgendermaßen:

Als human werden Arbeitstätigkeiten bezeichnet, die die psychophysische Gesundheit der Arbeitstätigen nicht schädigen, ihr psychosoziales Wohlbefinden nicht — oder allenfalls vorübergehend — beeinträchtigen, ihren Bedürfnissen und Qualifikationen entsprechen, individuelle und/oder kollektive Einflussnahme auf Arbeitsbedingungen und Arbeitssysteme ermöglichen und zur Entwicklung ihrer Persönlichkeit im Sinne der Entfaltung ihrer Potentiale und Förderung ihrer Kompetenz beizutragen vermögen.

Das zuletzt genannte Kriterium der Persönlichkeitsförderlichkeit ist mit der Idee eines positiven Gesundheitsbegriffes vergleichbar. Gesundheit ist laut Definition der WHO nicht nur die Abwesenheit von Krankheit, sondern ein Zustand umfassenden physischen, psychischen und sozialen Wohlbefindens. Analog dazu sollen also Arbeitsbedingungen dem arbeitenden Menschen nicht nur nicht schaden, sondern vielmehr zu einer positiven Weiterentwicklung seiner Persönlichkeit aktiv beitragen. Natürlich stößt man mit dieser Definition auf die Problematik unterschiedlicher Wertsysteme und damit korrespondierenden unterschiedlichen Menschenbildern. Die psychologische Literatur ist erstaunlich arm an Aussagen über positiv zu bewertende Persönlichkeitsmerkmale beziehungsweise -profile. Man könnte meinen, dass diese Fragestellung durch totalitäre Systeme diskreditiert worden sei, wenn nicht ausgerechnet die über jeden solchen Verdacht erhabene Marie Jahoda (1958) eine Studie über „Positive Mental Health“ publiziert hätte. Ohne auf diese und verwandte Arbeiten hier näher eingehen zu können, sei doch die Schlussfolgerung gezogen, dass die Definition einer positiven Persönlichkeitsentwicklung eine durchaus legitime Aufgabe der wissenschaftlichen Psychologie wäre. Wissenschaftlich fundierte Aussagen zu diesem Kriterium wären jedenfalls sehr hilfreich, da Psychologen dann nicht nur korrektiv, sondern auch präventiv tätig sein könnten. Dies würde die Akzeptanz und Erfolgswahrscheinlichkeit arbeitspsychologischer Interventionen bei Technikern und Betriebswirten zweifellos fördern, da Kritik a posteriori weder beliebt noch wirksam ist.

# 3. Rahmenbedingungen der Arbeits- und Organisationspsychologie

## 3.1 Betriebswirtschaft

Arbeitsgestaltungsmaßnahmen bewegen sich immer in einem betriebswirtschaftlich bestimmten Entscheidungsrahmen – das gilt auch in Non-Profit-Organisationen – und müssen sich nach ihrem Effekt auf die Ertrags- und Kostensituation beurteilen lassen. Auch Techniker neigen dazu, sich über solche Aspekte hinwegzusetzen und die technisch interessanteste Lösung ungeachtet ihrer Wirtschaftlichkeit zu favorisieren. Allerdings wurde dieser Tendenz durch Ergänzung der technischen Ausbildungsinhalte um betriebswirtschaftliche Themen zunehmend erfolgreich entgegengesteuert. Dies zeigt sich unter anderem auch darin, dass Wirtschaftsingenieure die begehrtesten Absolventen

der Technischen Universitäten sind. Demgegenüber haben Psychologen den Ruf, einer wirtschaftlichen Bewertung ihrer Tätigkeit gleichgültig, wenn nicht sogar ablehnend gegenüberzustehen. Sicherlich ist dies ein Vorurteil, aber wir erlauben uns unter Kollegen den Hinweis, dass der Vorwurf nicht völlig aus der Luft gegriffen ist. So wie es Lehrveranstaltungen wie Mathematik, Biologie etc. für Psychologen gibt, sollte es auch das Fach Betriebswirtschaft für Psychologen geben; nebenbei sei angemerkt, dass die Bezeichnung ‚Wirtschaftsingenieur‘, für einen betriebswirtschaftlich geschulter Techniker, eine deutlich andere Bedeutung hat als die Bezeichnung ‚Wirtschaftspsychologe‘. Zweifellos ist es legitim, für die Realisierung der arbeitspsychologischen Ziele ohne Rücksicht auf wirtschaftliche Überlegungen zu kämpfen. Wenn aber arbeitspsychologisch motivierte Maßnahmen einen Beitrag zur Verbesserung der Wirtschaftlichkeit leisten können, sollte das als Chance und Rückenstärkung angenommen und genutzt werden. Genau in diesem Sinne argumentiert Ulich (1994, S. 3), wenn er darauf hinweist, ‚dass die Nutzung des Menschen als ‚Einzweckwerkzeug‘ eine Vergeudung menschlichen Potentials – und damit: eine unwirtschaftliche Nutzung betrieblicher Ressourcen – darstellt. Wer dies weiß, ist aufgefordert, zu Veränderungen beizutragen. Die Arbeitspsychologie stellt dafür einiges Wissen bereit.“

Arbeitspsychologen sollten daher in der Lage sein, für jeden ihrer Vorschläge eine Investitionsbeziehungsweise Amortisationsrechnung zu erstellen. Wann immer das geschieht, die überraschende Erkenntnis dabei ist, dass menschengerechte Arbeitsgestaltung einen höchst attraktiven „Return on Investment“ aufweist. Im übrigen – das können die Autoren aus eigener Erfahrung bestätigen – ist das betriebswirtschaftliche Wissen für einen Psychologen weit leichter zu erlernen als umgekehrt.

## 3.2 Technik

Ein Grundverständnis der im Tätigkeitsbereich eines Arbeitspsychologen eingesetzten Technologie ist unverzichtbar. Dabei geht es nicht um technisches Detailwissen, sondern vor allem um ein Verständnis, was mit dieser Technologie möglich ist, und vor allem, welche Anforderungen sie an den arbeitenden Menschen stellt.

Durch die Verbreitung der Computertechnik in Form von PCs ist es leichter geworden, die geforderte Art technischen Wissens zu charakterisieren: Man muss nicht wissen, wie ein PC im Detail funktioniert, um damit einen Text schreiben zu können, aber ganz ohne Kenntnis der für den Anwender wichtigen Hardwarekomponenten (z. B. Hauptspeicher, Festplatte, Diskettenlaufwerk, Tastatur und Maus) sowie der wichtigsten Funktionen der Software (Betriebssystem und Anwendungsprogramm) wird man die Arbeit mit dem PC nicht als Erleichterung, sondern als Stress erleben.

In der arbeitspsychologischen Praxis ist man regelmäßig mit technischen Entscheidungen konfrontiert, die als zwingend dargestellt werden. Nur wenn Psychologen Begriffe wie Material- und Informationsfluss verstehen und darüber hinaus die psychologischen Effekte der dahinter liegenden Sachverhalte erkennen und den Technikern verdeutlichen können, besteht die Chance einer – in der Sprache der sozio-technischen Systemtheorie – ‚joint optimization‘ von sozialem und technischem

Teilsystem. Interdisziplinäres, wenn nicht gar transdisziplinäres Arbeiten muss daher für Arbeitspsychologen selbstverständlich sein.

### **3.3 Arbeitsrecht**

In diesem Jahrhundert wurde ein umfassendes Geflecht gesetzlicher Bestimmungen zum Schutz der Arbeitnehmer vor gesundheitlichen Schäden und wirtschaftlicher Benachteiligung geschaffen. Das Arbeitsrecht unterscheidet sich in seinen Grundsätzen prinzipiell vom bürgerlichen Recht, indem es in hohem Maße auf Regelungen baut, die unabhängig und sogar entgegen individuell getroffenen Vereinbarungen gelten: So sind z. B. Überschreitungen der gesetzlichen Höchstarbeitszeit auch dann strafbar, wenn der betroffene Arbeitnehmer ausdrücklich zugestimmt hat. Weiters sieht das „kollektive Arbeitsrecht“ wesentliche Mitbestimmungsrechte von Institutionen wie z. B. Gewerkschaften und Betriebsräten in allen Fragen vor, die Schutzinteressen von Arbeitnehmern betreffen. Auch hier können auf kollektiver Ebene getroffene Vereinbarungen durch Einzelpersonen nicht außer Kraft gesetzt werden. Es kann als Regelfall angesehen werden, dass nahezu jede arbeitspsychologische Intervention arbeitsrechtliche Relevanz hat und daher nicht ohne und schon gar nicht gegen die bestehenden Mitbestimmungsgremien der Arbeitnehmer (Betriebsrat, Personalvertretung) durchgeführt werden kann. Ein Versuch, dies zu tun – und sei es auch nur aus Unwissenheit bedeutet meist das Ende dieser Bemühungen, da diese Vertretungsorgane äußerst empfindlich auf Bestrebungen reagieren, ihre Rechte zu beschneiden. Es geht dabei aus Sicht des Betriebsrates um die prinzipielle Sicherung seiner Mitwirkungsrechte, unabhängig von Zielsetzung und Inhalt einer Maßnahme oder eines Projektes. Dies wiederum stößt bei unerfahrenen Kollegen oft auf

Unverständnis, da sie davon überzeugt sind, ohnehin zum Wohle der betroffenen Arbeitnehmer zu handeln, und daher erwarten, dass ihre Aktivitäten unabhängig von eventuellen Formfehlern – quasi aus moralischen Gründen –unterstützt werden. Gerade weil die Autoren in der Zusammenarbeit mit Betriebsräten nahezu ausnahmslos positive Erfahrungen gemacht haben, erscheint der Hinweis auf diese Stolpersteine um so wichtiger, da es sich um absolut vermeidbare Probleme handelt, vorausgesetzt, man hat die Grundprinzipien des kollektiven Arbeitsrechtes verstanden.

## 4. Maßnahmenfelder der Arbeits- und Organisationspsychologie

### 4.1 Aufgabengestaltung

Ohne das Ziel der Persönlichkeitsförderlichkeit im Detail zu definieren, hat sich innerhalb der Arbeitspsychologie doch ein Konsens herausgebildet, wie Arbeitsplätze aussehen sollten, die einen positiven Beitrag zur Erreichung der arbeitspsychologischen Gestaltungsziele leisten. In Anlehnung an Formulierungen von Emery und Thorsrud (1982) sowie Ulich (1994) kann diese Positivliste wie folgt definiert werden:

a) Auf der Ebene der einzelnen Arbeitsplätze:

- Optimum an Abwechslung (dabei auch die Möglichkeit zur Erfüllung von Routineaufgaben, die ein „Ausruhen“ ermöglichen)
- Muster voneinander abhängiger, einander ergänzender Aufgaben, die in einem sinnvollen Zusammenhang stehen
- überschaubarer, aber nicht zu kleiner Aufgabenzyklus
- Möglichkeit der Rückmeldung (Feedback) über Leistung, die Lern- und Verbesserungsprozesse ermöglicht
- Einbeziehung vorbereitender und sonstiger Hilfstätigkeiten, die in Zusammenhang mit der Gesamtaufgabe stehen (z. B. Verantwortung für Werkzeuge und Hilfsmittel inklusive gewisser Wartungsarbeiten)
- Anteil von Tätigkeiten, die ein gewisses Prestige besitzen, möglichst weil sie für andere (Kollegen, Konsumenten) wichtig und bedeutsam sind

b) Auf der Ebene der Zusammenarbeit innerhalb einer hierarchischen Ebene:

- Tätigkeiten, die aus technischen und/oder organisatorischen Gründen voneinander abhängig sind, sollten durch Tätigkeiten verbunden sein, die von den verschiedenen Kollegen gemeinsam durchgeführt werden. Zumindest sollten solche Arbeitsplätze einander räumlich nahe sein, um das Gefühl der Gemeinsamkeit zu ermöglichen und zu fördern.
- Wenn zeitweilige Arbeitsspitzen vorkommen, sollten Überschneidungen der Arbeitstätigkeit vorgesehen sein, so dass gegenseitige Unterstützung möglich ist.
- Tätigkeiten, deren Beitrag zum „Endprodukt“ kaum erkennbar ist, sollten mit anderen Tätigkeiten durch Erweiterung der Arbeitsaufgabe oder zumindest räumliche Nähe und Jobrotation verbunden werden.
- Jeder Arbeitsgruppe soll die Möglichkeit zur Kontrolle des Arbeitsergebnisses sowie zur eigenständigen Regelung wichtiger Ausführungsbedingungen gegeben werden.

c) Auf der Ebene der Beziehungen zwischen hierarchischen Ebenen:

- Durchschaubarkeit: Klarheit über das Zustandekommen von Entscheidungen
- Vorhersehbarkeit: Einhaltung von vereinbarten Spielregeln und Kontinuität der „Unternehmenspolitik“
- Beeinflussbarkeit: Chancen für alle Betroffenen, Vorschläge einzubringen und Stellungnahmen abzugeben, die beachtet werden

Heute ist die Gestaltung von Arbeitsplätzen gemäß diesen Leitlinien in vielen Unternehmen weitgehend selbstverständlich, aber neue Produkte und neue Technologien erfordern immer wieder neue Lösungen. Unter Mitwirkung qualifizierter Arbeitspsychologen würden diese sicher besser ausfallen, als wenn nur die technische und die betriebswirtschaftliche Sichtweise professionell vertreten sind.

## 4.2 Führung

Führungsverhalten kann man durch eine Reihe von psychologischen Diagnoseinstrumenten, insbesondere aber durch den Einsatz von Fragebögen, sehr gut und präzise analysieren. Gerade hier können arbeitspsychologische Analysen rasch zu Veränderungsimpulsen führen.

Im Rahmen der schon kurz dargestellten Mitarbeiterbefragung (siehe Fallbeispiel Qualitätsmanagement in Kapitel 2.1) wurden eine Reihe von Deskriptoren des Führungsverhaltens mit Zufriedenheitswerten korreliert. Diese statistische Analyse lieferte auf die Frage, welche Möglichkeiten den Führungskräften für eine Steigerung der Zufriedenheit ihrer Mitarbeiter mit dem Führungsverhalten zur Verfügung stehen, vor allem zwei Ansatzpunkte: regelmäßige Gespräche und Anerkennung für gute Arbeit und Leistung. Das sind – so könnte man einwenden – nicht gerade neue Erkenntnisse, aber wenn man sie mit konkreten Zahlen aus einer Befragung im eigenen Unternehmen belegen kann, werden sie sicherlich eher ernst genommen. Der Veränderungsimpuls ist noch stärker, wenn gezeigt werden kann, daß es eine nennenswerte Zahl von Vorgesetzten gibt, die schon heute das erwünschte Führungsverhalten praktizieren und dass diese Aussage auch nach Organisationseinheiten differenziert werden kann.

## 4.3 Organisation

Für die Diagnose der Qualität der organisatorischen Strukturen und Abläufe gibt es vergleichsweise wenig abgesicherte psychologische Diagnoseinstrumente. Trotzdem können auch hier arbeitspsychologische Erhebungsverfahren gezielte Hinweise zur Optimierung liefern. So konnte in der schon zitierten Befragung im Rahmen des Qualitätssicherungsprojektes deutlich gemacht werden, dass die Forderung, Kollegen beziehungsweise andere Abteilungen als Kunden der eigenen Leistungen zu sehen, einen wirklich ent-

scheidenden Punkt trifft. Folgende drei Aussagen wurden relativ oft als „eher nicht zutreffend“ gewertet: „Wenn ich einen Fehler melde, reagiert die betroffene Organisationseinheit kurzfristig und kompetent“ sowie „Auf meine Anliegen und Vorschläge wird in der Regel rasch und konstruktiv reagiert“ und „Die Führungskräfte und Spezialisten unterstützen mich bei meiner Arbeit optimal“. Nur ca. 58 Prozent der Mitarbeiter bewerten diese Aussagen mit „stimmt“ oder „stimmt weitgehend“. Vergleicht man dies mit Aussagen aus dem Bereich der Arbeitsorganisation, zum Beispiel „Meine Verantwortung ist klar definiert“, „Meine Aufgabe ist klar definiert“ und „Die Aufgaben meiner Arbeitsgruppe sind klar definiert“, so antworten hier ca. 86 Prozent der Mitarbeiter mit „stimmt völlig“ oder „stimmt weitgehend“; daran erkennt man das Verbesserungspotential bei der Zusammenarbeit zwischen verschiedenen Organisationseinheiten.

In einer anderen von den Autoren kürzlich durchgeführten Untersuchung, die der Evaluation einer Reorganisationsmaßnahme diente, konnte durch explorative Gruppeninterviews und einen darauf aufbauenden Fragebogen mit teils Standard-, teils projektspezifischen Fragen gezeigt werden, welche Organisationseinheiten am stärksten von dieser Maßnahme profitierten und wo noch Handlungsbedarf zur Beseitigung von Stresssituationen oder Mängeln der Informationsbereitstellung besteht. Das Ergebnis war teilweise überraschend, hielt aber gezielten Überprüfungen stand. Auch hier konnten arbeitspsychologische Methoden mit relativ geringem Aufwand aussagekräftige und handlungsrelevante Informationen liefern.

## **5. Die Zukunft der Arbeits- und Organisationspsychologie**

Die Rolle des Menschen als entscheidende Produktivkraft ist in der heutigen Managementliteratur und -praxis unbestritten. Da diese Sicht des Menschen allerdings von Kosteneinsparungsprogrammen mit entsprechender Reduktion der Anzahl der beschäftigten Mitarbeiter („Lean Management“) überlagert wird, wird gerade von Psychologen diese Entwicklung oft nicht gesehen. Sie haben ja tatsächlich vorwiegend mit den Opfern dieser Einsparungsprogramme zu tun und schließen von deren psychischen Beeinträchtigungen auf die Situation der in den Unternehmen verbliebenen Menschen.

Ohne die Belastungen des heutigen Arbeitslebens bagatellisieren zu wollen, muss konzediert werden, dass sich die Situation eines Arbeiters oder Angestellten im historischen Längsschnitt entscheidend verbessert hat. Gerade in den erfolgreichsten Unternehmen gibt es heute hohe Budgets für Kommunikations- und Persönlichkeitstrainings oder Coachingmaßnahmen. Natürlich werden mit diesen Angeboten immer auch wirtschaftliche Ziele verfolgt, aber der persönliche Nutzen für die Teilnehmer ist unbestreitbar ebenfalls gegeben. Jeder an einer Tätigkeit in der Wirtschaft interessierte Psychologe muss selbst entscheiden, ob sein persönliches Wertesystem ihm eine aktive Mitarbeit an solchen Aus- und Weiterbildungsprogrammen erlaubt.

Wir halten überdies die Mitwirkung von Arbeitspsychologen an der Planung und Realisierung neuer Organisationsstrukturen und technischer Lösungen auch dann für wirkungsvoll, wenn es um die Vermeidung von psychischen Belastungen geht.

## **6. Anforderungen an Arbeits- und Organisationspsychologen**

### **6.1 Fachliche Qualifikation**

Was die psychologischen Kenntnisse im engeren Sinne anbelangt, so sind sicherlich Sozial- und Motivationspsychologie sowie methodische Kenntnisse wichtig. Interesse für Technik sowie Grundkenntnisse jener Technologien, die in der Zielbranche der arbeitspsychologischen Tätigkeit dominieren, sind ergänzend von Vorteil, zumindest muss aber die Bereitschaft vorhanden sein, diese Kenntnisse zu erwerben und ständig weiterzuentwickeln. Dieser Anspruch gilt natürlich auch für betriebswirtschaftliche Kenntnisse. Die Teilnahme an einschlägigen Lehrveranstaltungen anderer Fakultäten beziehungsweise Universitäten kann jedenfalls empfohlen werden. Aber auch die Wahl von Feriajobs sollte als Qualifizierungsinstrument nicht unterschätzt werden.

### **6.2 Persönlichkeitsprofil**

Die Tätigkeit in einem betriebswirtschaftlichen Umfeld erfordert eine möglichst positive, zumindest aber neutrale Haltung gegenüber einer wirtschaftlichen, auf Gewinn, Kostensenkung, Effizienz etc. ausgerichteten Denk- und Handlungsweise. Die Freude, ein Problem zu lösen beziehungsweise seine Entstehung überhaupt zu vermeiden, sollte gegenüber dem Bestreben, Probleme analytisch korrekt aufzuzeigen und ihre Lösung einzumahnen, ebenfalls deutlich überwiegen.

Notwendig ist weiters die Bereitschaft zur respektvollen Zusammenarbeit mit Menschen, für die Psychologie ein Nebenfach ist, deren Hauptinteresse also Themen wie Marketing, Informatik, Kostenrechnung/Controlling, Verfahrenstechnik etc. gilt. Diese Zusammenarbeit findet in Teams statt, in denen fachliche Grenzen wenig zählen, die also nicht einmal mehr inter-, sondern vielmehr schon transdisziplinär orientiert sind.

Womit sich Psychologen hohe Akzeptanz schaffen können, ist die Fähigkeit zur themenzentrierten Moderation von Workshops, vor allem wenn es um die Sicherung hoher Kreativität und Problemlösungskompetenz geht.

## Literatur

- Bruggemann, A., Groskurth, P. & Ulich, E. 1975. Arbeitszufriedenheit. Bern: Huber.* Emery, F. E. & Thorsrud, E. 1982. Industrielle Demokratie. In E. Ulich (Hrsg.), Schriftenreihe zur Arbeitspsychologie Band 25. Bern: Huber.
- Friedrich, G. & Knogler, C. 1996. IQM Mitarbeiterbefragung 1996. Unveröffentlichter Bericht. Wien.*
- Friedrich, G. 1983. Methoden und Instrumente partizipativer Arbeitssystemgestaltung. Zeitschrift für Arbeitswissenschaft 4/1983.*
- Güntert, B., Orendi, B. & Weyermann, U. 1989. Die Arbeitssituation des Pflegepersonals — Strategien zur Verbesserung. Bern: Huber.*
- Jahoda, M. 1958. Current Concepts of Positive Mental Health. New York: Basic Books.* Ulich, E. 1994. Arbeitspsychologie (3. Auflage). Stuttgart: Poeschel.