

Kohlhammer
Urban Taschenbücher

Grundriss der Psychologie Band 23

Jörg Felfe

Arbeits- und Organisations- psychologie 1

Arbeitsgestaltung, Motivation
und Gesundheit

Kohlhammer
Urban Taschenbücher

Band 721

Grundriss der Psychologie

Herausgegeben von Bernd Leplow und Maria von Salisch

Begründet von Herbert Selg und Dieter Ulich

Diese Taschenbuchreihe orientiert sich konsequent an den Erfordernissen des Bachelorstudiums, in dem die Grundlagen psychologischen Fachwissens gelegt werden. Jeder Band präsentiert sein Gebiet knapp, übersichtlich und verständlich!

H. E. Lück

Geschichte der Psychologie

H. M. Trautner

Allgemeine Entwicklungspsychologie

D. Ulich/R. Bösel

Einführung in die Psychologie

J. Kienbaum/B. Schuhrke

Entwicklungspsychologie der Kindheit

H. Selg/J. Klapprott/R. Kamenz

Forschungsmethoden der Psychologie

T. Faltermaier/P. Mayring/
W. Saup/P. Strehmel

Entwicklungspsychologie des Erwachsenenalters

K. Rentzsch, A. Schütz

Psychologische Diagnostik

T. Greitemeyer

Sozialpsychologie

D. Ulich/P. Mayring

Psychologie der Emotionen

H.-P. Nolting/P. Paulus

Pädagogische Psychologie

F. Rheinberg/R. Vollmeyer

Motivation

T. Faltermaier

Gesundheitspsychologie

R. Guski

Wahrnehmung

J. Felfe

Arbeits- und Organisationspsychologie, Bd. 1 und 2

F. J. Schermer

Lernen und Gedächtnis

L. Laux

Persönlichkeitspsychologie

Jörg Felfe

Arbeits- und Organisations- psychologie 1

Arbeitsgestaltung, Motivation und
Gesundheit

Verlag W. Kohlhammer

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

Die Wiedergabe von Warenbezeichnungen, Handelsnamen und sonstigen Kennzeichen in diesem Buch berechtigt nicht zu der Annahme, dass diese von jedermann frei benutzt werden dürfen. Vielmehr kann es sich auch dann um eingetragene Warenzeichen oder sonstige geschützte Kennzeichen handeln, wenn sie nicht eigens als solche gekennzeichnet sind.

Es konnten nicht alle Rechtsinhaber von Abbildungen ermittelt werden. Sollte dem Verlag gegenüber der Nachweis der Rechtsinhaberschaft geführt werden, wird das branchenübliche Honorar nachträglich gezahlt.

Alle Rechte vorbehalten.

© 2012 W. Kohlhammer GmbH Stuttgart

Gesamtherstellung:

W. Kohlhammer Druckerei GmbH + Co. KG, Stuttgart

Printed in Germany

ISBN 978-3-17-021462-0

Inhalt

Geleitwort	9
Vorwort	11
1 Einleitung	14
1.1 Grundlagen, Begriffe und Definitionen	14
1.1.1 Psychische Bedeutung der Arbeit	14
1.1.2 Formen der Arbeit	16
1.1.3 Organisation und Organisationsstruktur	18
1.1.4 Trends und Entwicklungen	19
1.2 Das Fach und seine Systematik	21
1.2.1 Soziotechnische Perspektive	21
1.2.2 Teildisziplinen und Nachbarfächer	22
1.2.3 Fachverbände und Publikationsorgane	24
1.2.4 Ziele und Gestaltungskriterien	25
2 Zentrale Konzepte und Entwicklungsstufen	29
2.1 Taylorismus	30
2.1.1 Wissenschaftliche Betriebsführung zur Überwindung der Klassenkonflikte	31
2.1.2 Die Prinzipien der wissenschaftlichen Betriebsführung	32
2.1.3 Fordismus	37
2.1.4 Bürokratieansatz	39
2.1.5 Grenzen und Kritik	40
2.2 Individualwissenschaftliche Stufe	43
2.2.1 Psychotechnik	44
2.2.2 Arbeits- und Pausenzeiten	45
2.2.3 Ergonomie	49
2.3 Gruppenwissenschaftliche Stufe	52
2.3.1 Hawthorne-Studien	54
2.3.2 Sozialpsychologie des Betriebs	56

2.3.3	Führung und Management	60
2.4	Aktionswissenschaftliche Stufe	64
2.4.1	Die Bedeutung der Aufgabe für Motivation und Arbeitszufriedenheit	65
2.4.2	Merkmale der Arbeitsaufgabe und neue Formen der Arbeitsgestaltung	67
	Zusammenfassung	69
3	Arbeitsgestaltung	70
3.1	Neue Formen der Arbeitsgestaltung	70
3.2	Gruppenarbeit	72
3.3	Handlungstheoretische Grundlagen	77
3.4	Arbeitsanalyse und Job design	85
	Zusammenfassung	92
4	Arbeit und Gesundheit	93
4.1	Betriebliche Gesundheitsförderung (BGF)	93
4.2	Belastungen und Ressourcen	96
4.2.1	Modelle zu Stress am Arbeitsplatz	97
4.2.2	Stressoren und Belastungsrisiken	101
4.2.3	Ressourcen	105
4.2.4	Indikatoren psychischer Fehlbeanspruchung ...	107
4.3	Zusammenhänge zwischen Arbeit und Gesundheit	111
4.3.1	Ressourcen	111
4.3.2	Stressoren	113
4.3.3	Methodische Probleme	114
	Zusammenfassung	118
5	Leistung, Motivation und Zufriedenheit	120
5.1	Arbeitsleistung	120
5.2	Besonderes Arbeitsengagement	123
5.2.1	OCB, CP und PI	123
5.2.2	Bedingungsfaktoren und Konsequenzen	126
5.3	Motivation	128
5.3.1	Inhaltstheorien	129
5.3.2	Prozesstheorien	136
5.4	Persönlichkeitseigenschaften	142

5.5	Arbeitszufriedenheit und Mitarbeiterbindung ..	145
5.5.1	Formen der Arbeitszufriedenheit	145
5.5.2	Commitment und Identifikation: Komponenten und »Foci«	150
5.5.3	Konsequenzen von Arbeitszufriedenheit und Commitment	156
5.5.4	Bedingungsfaktoren von Arbeitszufriedenheit und Commitment	161
	Zusammenfassung	164
Ausblick	165
Literatur	166
Stichwortverzeichnis	187

Danksagung

An dieser Stelle sei allen gedankt, die zur Fertigstellung dieser beiden Bände beigetragen haben.

Besonderer Dank gilt Antje Ducki, Bernd Six und Franziska Franke sowie den Herausgebern für die zahlreichen wertvollen inhaltlichen Anregungen zur Verbesserung des Manuskripts. Katja Ebert und Henriette Fuß möchte ich für die Unterstützung bei der Erstellung der Literaturverzeichnisse und die sorgfältigen Korrekturen danken.

Geleitwort

Neue Studiengänge brauchen neue Bücher! Bachelor und Master sind nicht einfach verkürzte Diplom- oder Magisterausbildungen, sondern stellen etwas qualitativ Neues dar. So gibt es jetzt Module, die in sich abgeschlossen sind und aufeinander aufbauen. Sie sind jeweils mit Lehr- und Lernzielen versehen und spezifizieren sehr viel genauer als bisher, welche Themen und Methoden in ihnen zu behandeln sind. Aus diesen Angaben leiten sich Art, Umfang und Thematik der Modulprüfungen ab. Aus der Kombination verschiedener Module ergeben sich die neuen Bachelor- und Masterstudiengänge, welche in der Psychologie konsekutiv sind, also aufeinander aufbauen. Die Bände der Reihe »Grundriss der Psychologie« konzentrieren sich auf das umgrenzte Lehrgebiet des Bachelor-Studiums.

Da im Bachelorstudium die Grundlagen des psychologischen Fachwissens gelegt werden, ist es uns ein Anliegen, dass sich jeder Band der Reihe »Grundriss der Psychologie« ohne Rückgriff auf Wissen aus anderen Teilgebieten der Psychologie lesen lässt. Jeder Band der Grundrissreihe orientiert sich an einem der Module, welche die Deutsche Gesellschaft für Psychologie (DGPs) im Jahr 2005 für die Neugestaltung der Psychologieausbildung vorgeschlagen hat. Damit steht den Studierenden ein breites Grundwissen zur Verfügung, welches die wichtigsten Gebiete aus dem vielfältigen Spektrum der Psychologie verlässlich abdeckt. Dies ermöglicht nicht nur den Übergang auf den darauf aufbauenden Masterstudiengang der Psychologie, sondern auch eine erste Berufstätigkeit im psychologisch-assistierenden Bereich.

So führt der Bachelorabschluss in Psychologie zu einem eigenen, berufsbezogenen Qualifikationsprofil. Aber auch Angehörige anderer Berufe können von einer ergänzenden Bachelorausbildung in Psychologie profitieren. Überall dort, wo

menschliches Verhalten und Erleben Entscheidungsabläufe beeinflusst, hilft ein fundiertes Grundwissen in Psychologie. Die Bandbreite reicht vom Fachjournalismus über den Erziehungs- und Gesundheitsbereich, die Wirtschaft mit diversen Managementprofilen, die Architektur und die Ingenieurwissenschaften bis hin zu Führungspositionen in Militär und Polizei. Die Finanz- und Wirtschaftskrise der Jahre 2008/09 ist nur ein Beispiel für die immense Bedeutung von Verhaltensfaktoren für gesellschaftliche Abläufe. Die wissenschaftliche Psychologie bietet insofern ein Gerüst, über welches man auf die Gesellschaft positiv Einfluss nehmen kann. Daher können auch Studierende und Praktiker aus anderen als den klassischen psychologischen Tätigkeitsfeldern vom Bachelorkwissen in Psychologie profitieren. Weil die einzelnen Bände so gestaltet sind, dass sie psychologisches Grundlagenwissen voraussetzungsfrei vermitteln, sind sie also auch für Angehörige dieser Berufsgruppen geeignet.

Jedes Kapitel ist klar gegliedert und schließt mit einer übersichtlichen Zusammenfassung. Literaturempfehlungen und Fragen zur Selbstüberprüfung runden die Kapitel ab. Als weitere Lern- und Verständnishilfen wurden *Beispiele* und *Erklärungen* aufgenommen. In einigen Bänden finden sich darüber hinaus *Definitionen*, und wo es sich anbietet, wird besonders Wichtiges in einem *Merke-Satz* wiederholt.

Wir möchten den ausgeschiedenen Herausgebern für ihre inspirierende Arbeit an dieser Reihe danken und hoffen, auch weiterhin auf ihre Erfahrungen zurückgreifen und ihren wertvollen Rat in Anspruch nehmen zu können. Den Leserinnen und Lesern wünschen wir vielfältige Erkenntnisse und Erfolge mit den Bänden der Reihe »Grundriss der Psychologie«.

Maria von Salisch

Bernd Leprow

Vorwort

Der vorliegende Band »Arbeits- und Organisationspsychologie 1« und der dazugehörige Band 2 richten sich vorrangig an Studierende der Arbeits-, Organisations- und Wirtschaftspsychologie (AOW), die sich im Rahmen des Studiums einen Überblick über das Fachgebiet verschaffen wollen. Die einschlägigen Lehrbücher bieten umfangreiche Möglichkeiten, sich gründlich und in Tiefe über die wesentlichen Konzepte, Techniken und Befunde zu orientieren (z. B. Nerdinger, Blickle & Schaper, 2011; Schuler, 2007).

Die beiden Bände sind allerdings weder Praxisratgeber noch umfassende Lehrbücher, die den wissenschaftlichen Stand der AOW-Psychologie vollständig darstellen. Vielmehr sollen sie auch Studierenden anderer Fachrichtungen im Bachelorstudium sowie wissenschaftlich interessierten Praktikern einen kompakten Überblick über die wesentlichen Theorien und Modelle bieten und die Systematik des Faches verständlich machen, um sich darin leichter zurechtzufinden und konkrete Maßnahmen z. B. der Personal- und Organisationsentwicklung vor diesem Hintergrund besser verstehen, einordnen und bewerten zu können.

Zunächst ein kurzer Überblick über den Gegenstandsbereich: Zentraler Gegenstand der AOW-Psychologie ist das *Erleben und Verhalten* von Menschen in *Organisationen*. Dabei kann es sich um Wirtschaftsunternehmen, aber auch um Non-Profit-Organisationen wie öffentliche Verwaltungen, Schulen und andere Institutionen handeln. Auch wenn sich die AOW-Psychologie in erster Linie für Mitglieder der Organisationen in ihren Rollen als Mitarbeiter und Führungskräfte interessiert, rückt zunehmend auch die Perspektive der Kunden und Bürger in den Mittelpunkt des Interesses.

Zum *Erleben* zählen neben positiven Indikatoren wie Zufriedenheit und Wohlbefinden aber auch negative Gefühle wie

Unsicherheit, Angst, Stress und Burn-out. Damit kommt dem Zusammenhang von Arbeit und Gesundheit eine besondere Bedeutung zu. Beim *Verhalten* wird zwischen wünschenswerten, positiven Verhaltensweisen wie z. B. Leistung, Engagement oder Innovation und unerwünschtem Verhalten wie Absentismus, Fehlern, Mobbing etc. unterschieden.

Aus einer ganzheitlichen Perspektive erforscht und gestaltet die AOW-Psychologie Wechselbeziehungen zwischen *Arbeitsbedingungen*, *Technik*, *Organisation* sowie *Marktbedingungen*, die einem ständigen Wandel unterworfen sind. Auch gesellschaftliche Rahmenbedingungen wie der demographische Wandel dürfen hierbei nicht unberücksichtigt bleiben. Ziel ist es, mit Blick auf *Gesundheit*, *Leistung* und *Effizienz*, die Passung zwischen Individuum und Arbeitskontext zu erhöhen. Hierzu gehört auch die Vereinbarkeit von Arbeit auf der einen und Familie bzw. Privatleben auf der anderen Seite.

Insbesondere wirtschaftspsychologische Fragestellungen betreffen das Verhalten und Erleben der Menschen in breiteren wirtschaftlichen Zusammenhängen (z. B. als Sparer, Konsument, Steuerzahler) und die Bedeutung umfassender gesamtwirtschaftlicher Prozesse (z. B. Wirtschaftsentwicklung, Inflation, Einführung des Euro). Der Schwerpunkt der beiden vorliegenden Bände liegt im Bereich der Arbeits- und Organisationspsychologie. Die spezifisch wirtschaftspsychologischen Fragen und Themen werden in einem weiteren Band der Grundriss-Reihe untergebracht.

Die Bände mit dem Schwerpunkt Arbeits- und Organisationspsychologie sind insgesamt in neun Kapitel gegliedert. Im *ersten Band* wird nach einem Einleitungskapitel, in dem Grundlagen, Begrifflichkeiten und Definitionen sowie die Systematik des Faches dargestellt werden, zunächst aus einer historischen Perspektive ein Überblick über zentrale Konzepte gegeben. In den folgenden beiden Kapiteln werden Konzepte der Arbeitsgestaltung sowie der Zusammenhang von Arbeit und Gesundheit behandelt. Es folgt ein Kapitel zu den zentralen Konzepten Leistung, Zufriedenheit und Motivation, das mit dem Thema Commitment abschließt.

Der *zweite Band* beginnt mit einem Kapitel zur Personalentwicklung mit den beiden Bereichen Personalauswahl und Aus- und Weiterbildung. Die folgenden Kapitel behandeln die Themen Mitarbeiterführung und Organisationsentwicklung. Der Grundriss endet mit einem Kapitel über interkulturelles Management. Beide Bände verfügen über einen eigenständigen Literaturteil.

Hamburg, im Sommer 2012

Jörg Felfe

1 Einleitung

Inhalt

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

1.1 Grundlagen, Begriffe und Definitionen

1.1.1 Psychische Bedeutung der Arbeit

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

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

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

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

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

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

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

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

1.1.2 Formen der Arbeit

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

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

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

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

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

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

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

1.1.3 Organisation und Organisationsstruktur

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

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

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

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

1.1.4 Trends und Entwicklungen

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

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