

1 Gegenstand und Perspektive der Arbeits- und Organisationspsychologie

Es scheint auf den ersten Blick klar zu sein, dass sich die Arbeits- und Organisationspsychologie mit der Arbeit des Menschen und der Organisation der menschlichen Arbeit beschäftigt. Dies ist - sehr allgemein gesprochen - auch richtig, wobei allerdings die Tücke im Detail, oder besser gesagt in der präzisen Definition dessen liegt, was hier mit Arbeit und mit Organisation gemeint ist. Die Schwierigkeiten einer Definition liegen jeweils darin, exakt die Felder zu benennen, die gemeint sind und zugleich diejenigen auszuschließen, die nicht dazugehören.

Wenn wir hier ganz grob sagen, dass sich die Arbeits- und Organisationspsychologie mit Arbeit und Organisation beschäftigt, so kann zunächst in Anlehnung an Neuberger gefragt werden: *Wird denn nur in Organisationen und in Organisationen nur gearbeitet?*

Eine Eingrenzung der AO-Psychologie auf den Gegenstand "Arbeit in Organisationen" würde Arbeit außerhalb von (institutionellen) Organisationen, etwa die Nachbarschaftshilfe, die Hausarbeit, Schwarzarbeit sowie Hobby(-arbeit) und Sport ebenso ausschließen wie die vielen Verhaltensweisen innerhalb einer Organisation, die üblicherweise nicht als Arbeit bezeichnet werden, aber gleichwohl aus Organisationen kaum wegzudenken sind, wie z.B. die Entwicklung von Freund- oder Feindschaften, Klatsch und Tratsch, sowie Arbeitsverweigerungen und Sabotagen. Schließlich lässt sich fragen: Was ist mit den Tätigkeiten, die zwar als "Arbeit" bezeichnet werden, aber dennoch etwas außerhalb des herkömmlichen Arbeitsbegriffes liegen, wie z.B. Beziehungsarbeit oder Trauerarbeit.

Wir wollen uns dieser Thematik in dem Bewusstsein nähern, dass die AO-Psychologie eine ebenso junge wie dynamische Disziplin ist, der eine großzügige Gebietsmarkierung angemessener ist als eine spitzfindige Grenzziehung. Nach der Gegenstandsklärung bedarf es noch der Diskussion der Sichtweise, um herauszuschälen, was das "Arbeits- und Organisationspsychologische" an der Arbeits- und Organisationspsychologie ist. Hierbei wird insbesondere der Aspekt der "angewandten Psychologie" behandelt werden.

1.1 Was ist Arbeit?

"Menschliche Arbeit hat nicht nur einen Ertrag, sie hat einen Sinn. Für die Mehrzahl der Bürger ist sie Gewähr eines gelingenden Lebensprozesses: Sie ermöglicht soziale Identität, Kontakte zu anderen Menschen über den Kreis der Familie hinaus und zwingt zu einem strukturierten Tagesablauf."
(Willy Brandt, 1983)

Arbeit hat den Menschen von Beginn an begleitet, und ihn selbst, das Zusammenleben der Menschen und die Welt beeinflusst und verändert. Da ist es nicht verwunderlich, dass eine so fundamentale Kategorie in verschiedenen Zeiten mit unterschiedlichen Bedeutungen und Wertungen versehen wurde. In der altgriechischen Gesellschaft war Arbeit dem Sklaven auferlegter Zwang. Dem freien Bürger oblag die Aufgabe, dem Staat und der Wahrheit zu dienen (Aristoteles, 1879). Die Existenzsicherung durch Arbeit war Voraussetzung für die als höherwertig geltende geistige Entfaltung. Diese Rangunterschiede zwischen fremdbestimmter Handarbeit und selbstbestimmter Kopfarbeit haben sich bis heute erhalten. Sie wurden auch durch die christliche Ideologie gestützt: Der Sündenfall des Menschen wurde durch Arbeit im Schweiß seines Angesichts geahndet. Demgegenüber war der Gottesdienst heilig und höherwertig. Der siebte Tag diente nicht der Erholung, sondern der Besinnung auf Gott. Erst in der protestantischen Ethik wurde die Arbeit selbst als gottgefällig aufgewertet und der Zwiesprache mit Gott gleichgestellt (Ora et labora, bete und arbeite). Die Entwicklung des Kapitalismus und die Industrialisierung ließen etwa ab Mitte des 18. Jahrhunderts die Form der Lohnarbeit und die Verelendung der Arbeiterklasse entstehen.

Das Stichwort der Verelendung bezieht sich nicht nur auf die materielle Seite (Pauperisierung), sondern auch auf den immateriellen Aspekt der Behinderung der Persönlichkeitsentfaltung durch fremdbestimmte und inhaltsarme Tätigkeiten (Infantilisierung).

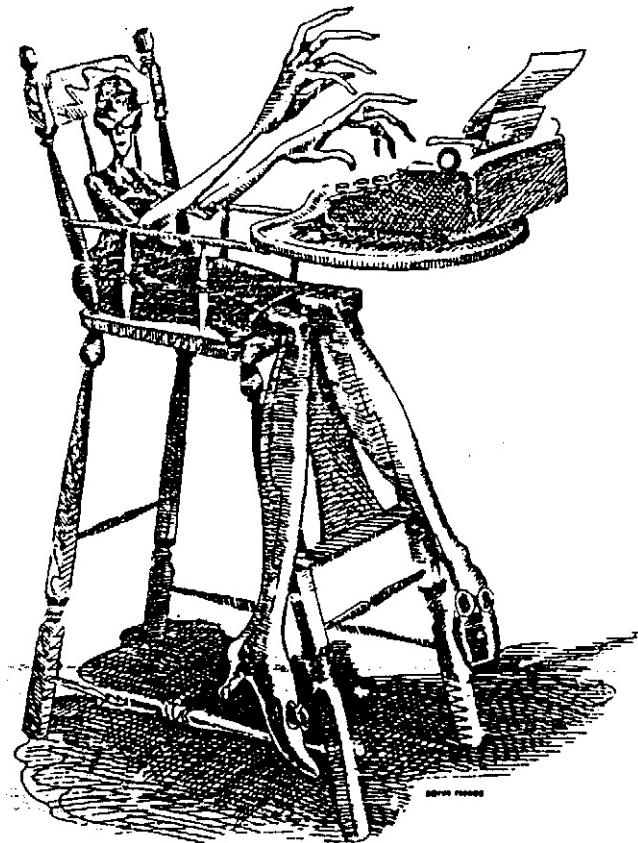


Abb. 2: Sekretärin im Kinderstuhl

Die Entwicklung gewerkschaftlicher Gegenmacht hatte einen wesentlichen Anteil an der Korrektur der frühkapitalistischen Zustände. Die heutige Zeit, die durch weltweiten Wettbewerb, technologische Entwicklungssprünge und gesellschaftlichen Wandel gekennzeichnet ist, wird das Bild der Arbeit abermals verändern, wobei die Richtungen noch nicht ganz klar sind. Eine Tendenz ist jedenfalls innerhalb der Arbeitswelt zu beobachten: Qualifizierte Mitarbeiter sind in vielen Organisationen zu einer knappen, d.h. wertvollen Ressource geworden, so dass die Tendenz zur Humanisierung der Arbeit und zum behutsameren Umgang mit den Menschen gestärkt wurde. Hierin zeigt sich eine Aufwertung der Arbeit. Rieckmann (1990) bringt dies auf die pointierte Aussage:

"Für die Lösung heutiger Problemtypen bedarf es Menschen, die psychosozial und mental fähig und gewillt sind, in häufig wechselnden, z.T. einander widersprechenden Realitäten und Teams interdisziplinär, interkulturell und automatisch zusammenzuarbeiten." (Rieckmann 1990, S. 14, 16)

Schmale (1983, S. 17) nennt drei Aspekte des Arbeitsbegriffs, denen er in einem kurzen geschichtlichen Rückblick immer wieder begegnete:

- Arbeit als Mühe und Plage;
- Arbeit als Chance zu Ansehen und Wohlstand sowie
- Arbeit als Auseinandersetzung mit der Natur.

Wir wollen hier diese Aufzählung noch etwas erweitern und fünf *psychologisch bedeutsame Aspekte des Arbeitsbegriffs* aufgreifen.

1.1.1 Arbeit als Last und Pflicht

Dieser Aspekt wird bereits in der Bibel genannt, wenn die Konsequenzen der Vertreibung aus dem Paradies beschrieben werden, und bis heute dürfte dieser Aspekt im Bewusstsein vieler arbeitender Menschen eine wesentliche Rolle spielen. Hier dominiert der prozessuale Aspekt der Arbeit, also das Tun, jedoch überwiegend in der negativen Variante des Mühsamen und des Müssens. Arbeit wird hierbei mit der Durchführung eines Auftrags und physischen und psychischen Belastungen gleichgesetzt. Diese Elemente der Last und Pflicht, die mit dem Bild des Arbeitelends assoziiert sind, tragen andererseits auch befriedigende und entlastende Züge in sich. So ist zu beobachten, dass die Stärke der Belastung durchaus als Quelle des persönlichen Stolzes und die verpflichtende Fremdbestimmung auch als willkommene Strukturierung und entlastende Verantwortungsabwehr erlebt werden kann. Freilich bleibt die Frage, wieweit diese Gefühle des Stolzes und der Entlastung bereits psychische Anpassungsleistungen sind, um die Lasten und Pflichten erträglich werden zu lassen.

Bemerkenswert ist jedoch, dass die potentiell positive Seite des Arbeitsbegriffes im Sinne des lustvollen, schöpferischen, selbstbestimmten, sinngebenden und selbstwertförderlichen Tuns erheblich seltener erscheint und wenn, dann eher als normative denn als deskriptive Seite: *So sollte Arbeit sein, aber so ist sie nun mal nicht.*

1.1.2 Arbeit als Leistung und Wert

Auch diese Seite des Arbeitsbegriffs wird in frühen Schriften hervorgehoben, vielfach als Ausgleich für die aufgebrauchte Mühe. Schmale (1983, S. 18) zitiert Gedichte von Hesiod, in denen Arbeit als Grundlage von Ansehen und Wohlstand besungen wird, wobei nicht nur der irdische Reichtum, sondern das Wohlgefallen der Götter betont wird. Dieser Aspekt hat insbesondere unter dem Einfluss der protestantischen Ethik eine weitere religiöse Legitimation erfahren, allerdings mit der Wendung, dass der Wohlstand der Ehre Gottes, nicht der Bereicherung des Menschen diene. Die hohe Wertschätzung der Arbeitsleistung geht mit der Geringschätzung des Müßiggangs einher. Das Gebot der Leistungssteigerung leitet sich nicht nur aus dem rationalen Kalkül des "ökonomischen Prinzips", sondern zusätzlich aus religiöser Wertsetzung ab. Dies zeigte sich auch bei Frederic Winslow Taylor, dessen "Prinzipien der wissenschaftlichen Betriebsführung" bis heute nachwirken. Für den gläubigen Quäker Taylor war Minderleistung nicht nur ökonomische Vergeudung, sondern geradezu schon Gotteslästerung. Arbeit steht unter einem gesellschaftlich-ideologischen Gebot. Sie ist eine normative Kategorie.

F.W. Taylor (1856-1915)

1.1.3 Arbeit als soziale Strukturierung

Wenn Arbeit sowohl als "Last" wie auch als "Wert" gilt, dann würde Leistungssteigerung zugleich auch Belastungserhöhung bedeuten. Dann bliebe das "Konto zwischen den positiven und negativen Seiten" ausgeglichen, ohne dass sich hieraus ein besonderer Anreiz für die Leistungssteigerung ergäbe.

Gebot und Nutzen der Leistungssteigerung erfüllen sich jedoch weniger durch *quantitative Arbeitsintensivierung* als durch *qualitative Arbeitsrationalisierung* bzw. *-organisierung*. Die leistungssteigernde Organisierung war uns bereits in Form der beiden Umweghandlungen der Werkzeugerstellung und der Arbeitsteilung begegnet. Diese beiden Wege werden heute als *technische* und *organisatorische* Rationalisierungsmaßnahmen differenziert. Mickler (1981, S. 18) spricht vom technisch-organisatorischen Innovationsprozess, der durch den Einsatz produktivitätssteigernder Maschinen einerseits und arbeitsorganisatorischer Maßnahmen der Arbeitsteilung und der Arbeitsverdichtung andererseits gekennzeichnet ist.

Vereinfachend lässt sich sagen, dass die organisatorischen Maßnahmen mit dem Prinzip der *Arbeitsteilung* verbunden sind und sich auf den *Einsatz* von Arbeit beziehen, während die technischen Maßnahmen mit dem Prinzip der *Mechanisierung* und *Automatisierung* verbunden sind und sich auf den *Ersatz* von Arbeit beziehen.

Einsatz und Ersatz von Arbeit ist immer zugleich Einsatz und Ersatz von Menschen. Damit werden soziale Strukturen, soziale Abhängigkeiten und Einflussmöglichkeiten geprägt. Dies gilt nicht nur im gesamtgesellschaftlichen System, sondern auch innerhalb einzelner Organisationen.

1.1.4 Arbeit als Vermittlung und Veränderung

Das Aktiv-produzierende der Arbeit bedeutet auch Umwandlung des Gegebenen. Hier wird die Wechselwirkung des Menschen mit der eigenen und der ihn umgebenden Natur betont. *Karl Marx* hat dies auf die viel zitierte Formulierung gebracht:

"Die Arbeit ist zunächst ein Prozeß zwischen Mensch und Natur, ein Prozeß, worin der Mensch seinen Stoffwechsel mit der Natur durch seine eigene Tat vermittelt, regelt und kontrolliert. Er tritt dem Naturstoff selbst als eine Naturmacht gegenüber. Die seiner Leiblichkeit angehörenden Naturkräfte, Arme und Beine, Kopf und Hand, setzt er in Bewegung, um sich den Naturstoff in einer für sein eigenes Leben brauchbaren Form anzueignen. Indem er durch diese Bewegung auf die Natur außer ihm wirkt und sie verändert, verändert er zugleich seine eigene Natur." (MEW Bd. 23, 1962, S. 192)

Arbeit vermittelt zwischen dem Menschen und der Natur.

Eine durchaus vergleichbare Sicht hatte *Sigmund Freud*. Sein Strukturbild des Menschen differenziert das "Es" als die Quelle der psychischen Energie, die auf unmittelbare und lustvolle Befriedigung drängt, was zugleich durch gesellschaftliche Normen, die sich in der Gewissens-Instanz des "Über-Ich" widerspiegeln, kontrolliert, eingeschränkt und verlagert wird. Zwischen diesen beiden Instanzen vermittelt das "Ich" als bewusster und bewusst machender Prozess. Dem "Ich" kommt eine Ausgleichs- und Anpassungsfunktion zu. Hierzu gehört die Fähigkeit, die Befriedigung von Bedürfnissen aufzuschieben und die gleichsam freiwerdende psychische Energie auf andere - gesellschaftlich wertvolle - Ziele umzuleiten. Triebverzicht ermöglicht Kulturleistungen. Die dazu notwendigen Umweghandlungen sind Arbeit, die im Sinne Freuds nicht nur äußere kulturelle Werte schaffen, sondern zugleich der Identitätsbildung, also der inneren Ich-Entwicklung dienen.

1.1.5 Arbeit als Persönlichkeitsentfaltung

Wenn wir bedenken, dass für die meisten Menschen Arbeit und Beruf ganz wesentliche - auch zeitlich dominierende - Lebensbereiche sind, liegt die Annahme auf der Hand, dass die Arbeit den Menschen beeinflusst, vielleicht sogar prägt. Hacker (1980, S. 11) formuliert kurz und bündig: "Arbeitstätigkeiten erzeugen Produkte und verändern dabei den Menschen."

Berufskrankheiten und Unfallstatistiken belegen deutlich, dass von der Arbeit schädigende Auswirkungen auf den Menschen ausgehen können. Dieser Aspekt ist ebenso unbestritten wie trivial. Schwieriger wird die Frage nach den Beziehungen zwischen Arbeit und Persönlichkeit, wenn

- a) nicht negative, sondern positive Einflüsse und
- b) nicht körperliche, sondern psychische (z.B. kognitive) Auswirkungen

betrachtet werden. Die Analyse der körperlich schädigenden Arbeitseinflüsse stand lange Zeit im Vordergrund. Sie wird jedoch zunehmend ergänzt durch die Frage nach der persönlichkeitsförderlichen Arbeit. Es ist zwar durchaus plausibel, solche Effekte anzunehmen, allein ihr Nachweis ist problematisch. Dies liegt einerseits an definitorischen, andererseits an methodischen Schwierigkeiten. Während die Definition der körperlichen Krankheit noch einfach erscheint, wird es bei der Fassung von körperlicher Gesundheit schon schwieriger, und noch problematischer wird es dann, wenn psychische Gesundheit oder Leistungsfähigkeit präzisiert werden sollen. Die von FREUD stammende Fassung der psychischen Gesundheit als "Fähigkeit zu lieben und zu arbeiten" macht die Breite des Konzepts deutlich und erschwert damit zugleich seine präzise Erfassung und Messung. Weiterhin ist der Nachweis solcher Einflüsse methodisch an eine Längsschnittstudie geknüpft, die die Arbeitsbedingungen und die psychischen Fähigkeiten an verschiedenen Zeitpunkten erhebt, um die Veränderungen erfassen und ursächlich zuordnen zu können. Eine lediglich zeitpunktbezogene Querschnittsanalyse, die etwa belegt, dass Bauingenieure tendenziell über einen höheren IQ verfügen als Bauarbeiter, sagt nichts über die intelligenzförderliche Wirkung der Ingenieursarbeit aus, da dieses Ergebnis ebenso gut dadurch erklärlich ist, dass unterschiedlich intelligente Menschen unterschiedliche Qualifikationen und Berufe auswählen und erwerben. Dann läge ein *Selektionseffekt*, aber noch nicht der vermutete *Sozialisationsseffekt* vor.

In den 70er Jahren haben Kohn und Schooler in den USA eine Reihe von Studien durchgeführt, die der Frage nachgingen, wieweit die Komplexität der Arbeit Auswirkungen auf die intellektuelle Flexibilität der Beschäftigten hat. Nachdem zunächst in Querschnittsanalysen eine deutliche Beziehung zwischen beruflicher und intellektueller Komplexität gefunden wurde, konnte in einer nachfolgenden Längsschnittstudie über einen Zeitraum von 10 Jahren (1964 bis 1974) auch Auskunft über die Ursache-Wirkungs-Beziehung gegeben werden. Kohn und Schooler (1981) haben die Befunde in einem Pfaddiagramm dargestellt, bei dem

die Pfeile die Kausalrichtungen und die zugehörigen Pfadkoeffizienten die Stärke des Einflusses (zwischen 0,00 und 1,00) angeben (siehe Abb. 3). Die Effekte sind zwar nur schwach, aber in ihrer Stabilität durchaus beachtlich.

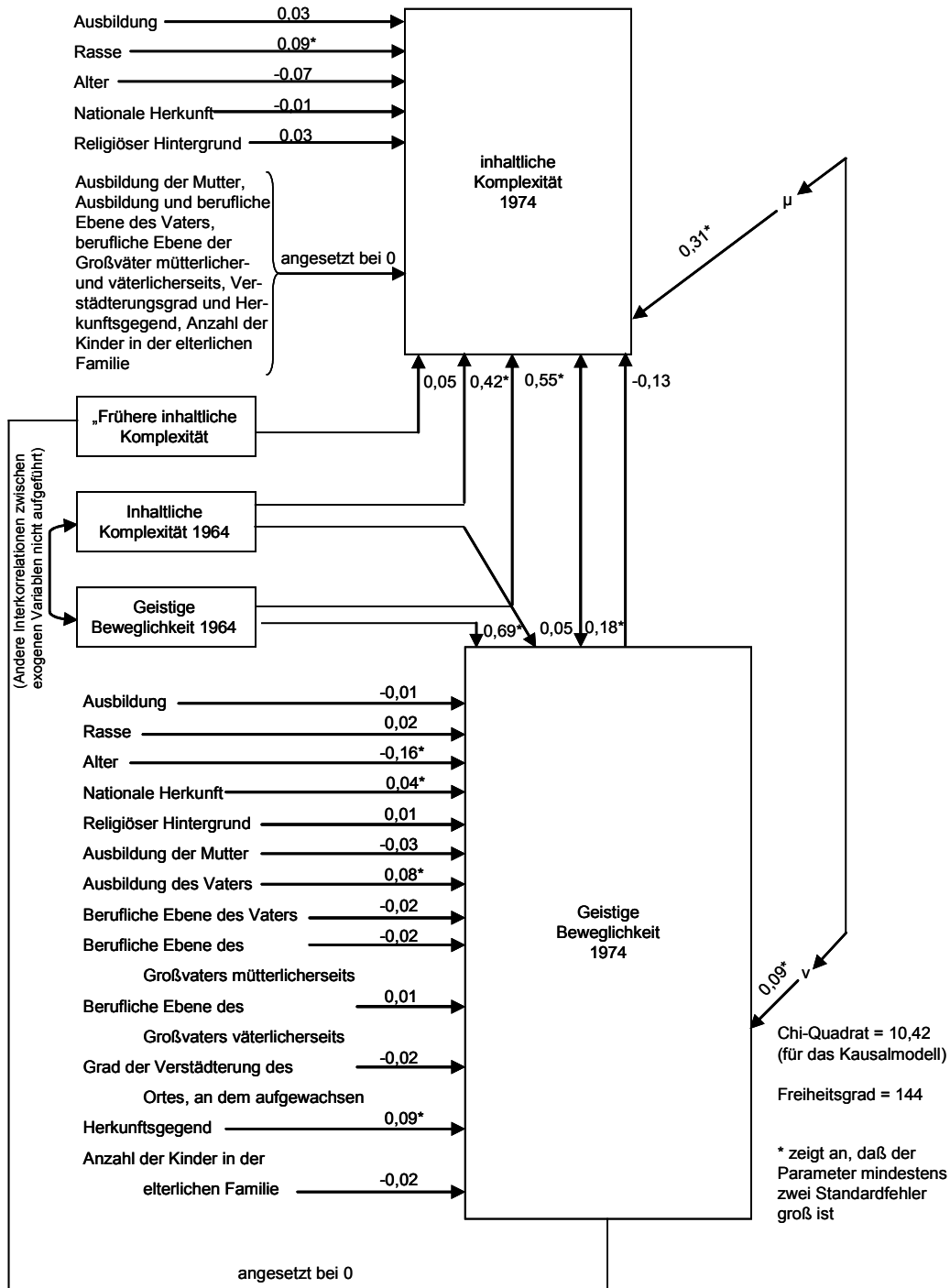


Abb. 3: Wechselseitige Einflüsse von inhaltlicher Komplexität und geistiger Beweglichkeit: Vollmodell; die Zahlen sind standardisierte Werte (aus Kohn & Schooler, 1981, S. 189)

Kohn und Schooler kommentieren ihre Ergebnisse mit folgenden Worten:

"Wie in Abbildung (7) gezeigt wird, ist eine sehr wichtige Determinante der inhaltlichen Komplexität der Arbeitsplätze im Jahr 1974 natürlich die inhaltliche Komplexität der beruflichen Tätigkeit vor zehn Jahren; eine noch wichtigere Determinante der geistigen Beweglichkeit der Männer im Jahr 1974 ist ihre geistige Beweglichkeit in der früheren Zeit. Die Meßmodelle zeigten uns, daß beide Phänomene, insbesondere die geistige Beweglichkeit, stabil sind. Dennoch sind die wechselseitigen Einflüsse von inhaltlicher Komplexität und geistiger Beweglichkeit beträchtlich.

Der Einfluß der inhaltlichen Komplexität auf die geistige Beweglichkeit ist annähernd ein Viertel so groß wie der Einfluß des Niveaus der geistigen Beweglichkeit der Männer zehn Jahre früher. Dieser Einfluß wirkt im wesentlichen gleichzeitig: Der zurückliegende Pfad von der inhaltlichen Komplexität im Jahr 1964 zur geistigen Beweglichkeit im Jahr 1974 ist mit 0,05 statistisch nicht signifikant, wohingegen der gleichzeitige Pfad von der inhaltlichen Komplexität im Jahr 1974 bedeutender und mit 0,18 statistisch signifikant ist.

Ein Pfad von 0,18 kann unter normalen Umständen nicht als besonders auffällig bezeichnet werden; aber ein beständiger Einfluß dieser Größe auf ein so stabiles Phänomen wie die geistige Beweglichkeit ist beeindruckend; denn der kumulative Einfluß ist viel größer als der unmittelbare Einfluß zu einer gegebenen Zeit. Beständige Einflüsse, sogar kleine bis mäßige dauernde Einflüsse auf äußerst stabile Phänomene werden in der Bedeutung vergrößert. Der Einfluß der inhaltlichen Komplexität der Arbeit auf die geistige Beweglichkeit ist besonders bemerkenswert, wenn wir berücksichtigen, daß es sich um Männer handelt, die nicht unter 26 Jahre alt und mindestens seit zehn Jahren in ihrer beruflichen Laufbahn sind." (Kohn & Schooler, 1981, S. 193)

Abschließend sagen sie:

"Mit den Daten wird zweifelsfrei bewiesen, was bis jetzt lediglich als einleuchtende These, die durch vorläufige Beweise gestützt wurde, behauptet werden konnte: Die inhaltliche Komplexität der Arbeit der Männer beeinflusst erheblich deren geistige Beweglichkeit und wird von dieser wiederum erheblich beeinflusst." (Kohn & Schooler, 1981, S. 193)

Inzwischen sind, angeregt durch diese Befunde, eine Reihe weiterer Längsschnittstudien mit bestätigenden Ergebnissen durchgeführt worden. Ulich (1991, S. 303) sieht nach einer zusammenfassenden Betrachtung dieser Untersuchungen eine Bestätigung der von ihm und Baitsch gemachten Beobachtung:

"Ein ausreichender Spielraum für individuelle und kollektive Selbstregulation unter Einbezug der Möglichkeit, auf die eigene Arbeitssituation gestaltend Einfluß zu nehmen, scheint eine unabdingbare Voraussetzung dafür zu sein, daß eine Arbeitssituation persönlichkeitsförderliche Entwicklungsprozesse zuläßt." (Ulich & Baitsch, 1987, S. 516)

1.1.6 Zusammenfassung: Arbeitsbegriff

Die verschiedenen Aspekte des Arbeitsbegriffs machen es schwierig oder gar unsinnig, sie in einer Definition zusammenzufassen - es sei denn, man wählt eine Formulierung, die in sich den Facettenreichtum des Arbeitsbegriffes widerspiegelt wie bei Marie Jahoda (1983, S. 24), wenn sie Arbeit als das "innerste Wesen des Lebendigseins" bezeichnet. Auch Neuberger warnt vor einer verengenden Definition des Arbeitsbegriffes:

Marie Jahoda

"Es ist wichtig, sich diesen Facettenreichtum ständig vor Augen zu halten, um nicht einer voreiligen Verkürzung des Untersuchungsobjektes zu verfallen und sich bei der Analyse der Arbeit z.B. allein auf den technisch-ergonomischen Aspekt zu beschränken - wie das in weiten Bereichen der sog. Arbeitswissenschaft geschieht, der es vorwiegend um Erhaltung und Nutzung der menschlichen Leistungsfähigkeit geht und für die andere Aspekte der Arbeit - wie z.B. personale, strukturelle, ideologische - allenfalls untergeordnete Bedeutung haben." (Neuberger, 1985, S. 19)

Abschließend sei eine Hoffnung zur Entwicklung der Arbeit wiedergegeben, die zwar vor annähernd 150 Jahren formuliert wurde, die aber noch genauso aktuell ist wie damals:

"Vielleicht ist, nimmt man alles nur in allem, die Arbeitsteilung ein notwendiges Übel. Sobald die Arbeit an der äußersten Grenze der Vereinfachung angelangt ist, nimmt die Maschine den Platz des Menschen ein, und der Mensch ergreift eine andere Arbeit, eine kompliziertere, die wiederum zu vereinfachen er nun unternimmt, um auch sie wieder zu einer Aufgabe der Maschine zu machen, und so fort. Derart, daß die Maschine immer mehr in den Bereich des Handarbeitenden einbricht und daß, verfolgte man das System bis zu seinen äußersten Grenzen, die Tätigkeit des Arbeiters immer mehr zu einer intellektuellen würde. Dies Ideal paßt mir sehr; der Übergang freilich ist recht hart, da der Arbeiter, ehe die Maschinen gefunden sind, der Vereinfachung der Arbeit folgend sich selbst zur Maschine machen und die beklagenswerten Folgen eines geisttötenden Zwanges auf sich nehmen muß ... Fügen wir uns also in die Arbeitsteilung da, wo sie sich als notwendig erweist, in der Hoffnung aber, daß die Mechanik immer mehr die vereinfachten Arbeiten übernehmen wird; und fordern wir für die Arbeiter dieser Gruppen mit nicht minderem Eifer als für die Arbeiter anderer Gruppen einen Bildungsgang, der sie nicht nur vor dem Stumpfsinn bewahrt, sondern insbesondere sie dazu antreibt, nach Mitteln zu suchen, die Maschine zu beherrschen, statt selbst die beherrschte Maschine zu sein." Anthime Corbon, Arbeiter, Vizepräsident der Verfassunggebenden Versammlung von 1848; (zitiert in Friedmann, 1959, S. 1).