

1 Arbeitsgestaltung in Unternehmen

1.1 Einführung

Der alltagssprachliche Umgang mit dem Begriff *Arbeitsgestaltung* erscheint so selbstverständlich, obwohl es einige Schwierigkeiten bereitet, diesen Begriff definitorisch einzugrenzen. Oft wird der Begriff der Arbeitsgestaltung mit *Humanisierung der Arbeit* gleichgesetzt. Greif (1998) erklärt Arbeitsgestaltung als „Oberbegriff für die systematische Gestaltung oder Veränderung der Aufgaben, Arbeitstätigkeiten und ihrer Organisation sowie der Arbeitsbedingungen nach Kriterien der menschengerechten Arbeit“ (S. 60). Dabei existieren unterschiedliche Kriterienkataloge. Rohmert (1972) bewertet z.B. menschengerechte Arbeit anhand der hierarchisch gegliederten Kriterien Ausführbarkeit, Erträglichkeit, Zumutbarkeit und Zufriedenheit, während Hacker (1998) als oberstes Kriterium die Persönlichkeitsförderlichkeit nennt.

Gelegentlich wird auch der Begriff *psychologische* Arbeitsgestaltung verwendet. Darunter versteht man insbesondere die Anpassung der Arbeit an den Menschen unter psychologischen im Gegensatz zu physiologischen Kriterien (vgl. v. Rosenstiel, 1992).

Griffin und McMahan (1994) definieren Arbeitsgestaltung als „approach to structuring the individuals' jobs so as to optimize such organizational outcomes as efficiency, quality, and productivity with such individual outcomes as satisfaction, motivation, and personal growth“ (S. 23f).

Hackman und Oldham (1980) unterstellen eine weiter gefasste Definition und nehmen eine Klassifikation der Arbeitsgestaltungsmaßnahmen anhand des Ansatzpunktes der Maßnahmen vor. So gibt es neben Ansätzen zur Anpassung der Arbeit an den Menschen Ansätze, die eine Anpassung des Menschen und des Arbeitskontextes an die Arbeit durch Selektion und Training der Mitarbeiter bzw. der Führungskräfte, durch eine Veränderung des (sozialen) Arbeitskontextes, wie sie vor allem von der *human relations*-Bewegung gefordert wird (vgl. Mayo, 1933; Roethlisberger & Dickson, 1939), und durch eine Veränderung der Belohnungskontingenzen erstreben. Eine optimale Passung zwischen Mensch und Arbeit kann nach Hackman und Oldham jedoch nur erreicht werden, wenn beide Ansätze kombiniert eingesetzt werden.

Ulich (1998) unterscheidet verschiedene „Strategien der Arbeitsgestaltung“ danach, wann sie durchgeführt werden (S. 164ff, 1990, S. 512). Korrektive Arbeitsgestaltung beinhaltet das nachträgliche Anpassen von Arbeitssystemen und -abläufen, „damit sie nicht im Widerspruch zu arbeitswissenschaftlich gesicherten Erkenntnissen stehen“ (Ulich, 1998, S. 164). „Präventive Arbeitsgestaltung meint die Berücksichtigung arbeitswissenschaftlicher Konzepte und Regeln bereits im Stadium des Entwurfs von Arbeitssystemen und Arbeitsabläufen, bedeutet also eine gedankliche Vorwegnahme möglicher Schädigungen der Gesundheit oder Beeinträchtigungen des Wohlbefindens spätestens zu dem Zeitpunkt, in dem die Funktionsteilung zwischen Mensch und Maschine festgelegt wird“ (Ulich, 1990, S. 512). Zur Schaffung persönlichkeitsförderlicher Arbeitstätigkeiten schlägt Ulich (1998) die „prospektive Arbeitsgestaltung“ vor. Er versteht darunter „die bewußte Vorwegnahme von Möglichkeiten der Persönlichkeitsentwicklung im Stadium der Planung bzw. des Entwurfs – oder: der Neustrukturierung – von Arbeitssystemen durch Schaffung objektiver Tätigkeits- bzw. Handlungsspielräume, die von den Beschäftigten in unterschiedlicher Weise genutzt und – nach Vereinbarung – gegebenenfalls auch erweitert werden können“ (S. 165f).

1.2 Historische Entwicklung der Arbeitsgestaltung

Ein erster wichtiger Ansatz zur Arbeitsgestaltung stammt von F.W. Taylor (1911). Durch Arbeitsvereinfachung, d.h. Arbeitszerlegung und Trennung von Kopf- und Handarbeit, sollen die Arbeitsabläufe so optimiert werden, dass die höchstmögliche Produktivität im Unternehmen mit geringem körperlichen und geistigen Aufwand erreicht wird. So formulierte Taylor (1911, 1913) in seinen „Grundsätzen wissenschaftlicher Betriebsführung“ für jede Arbeitstätigkeit „the one best way“ ihrer Verrichtung. Der arbeitende Mensch wurde als *homo oeconomicus* interpretiert, der nur durch monetäre Anreize motiviert werden kann. Demzufolge empfahl Taylor die Entwicklung leistungsorientierter Lohnsysteme; weiterhin soll durch die Auslese der für die Anforderungen geeigneten Personen und adäquate Anlernverfahren an die betrieblichen Anforderungen eine Anpassung des Menschen an die Arbeit erreicht werden.

Diese individuumsorientierte Phase wurde abgelöst durch die *human relations Bewegung*, in der sozialpsychologische Aspekte eine entscheidende

Rolle spielen (Homans, 1950; Mayo, 1933; Roethlisberger & Dickson, 1939). Der arbeitende Mensch wurde betrachtet als *social man*, der als Mitglied in einem komplexen sozialen und organisationalen System durch soziale Beziehungen motiviert wird und dessen Verhalten weitgehend von sozialen Einflüssen bestimmt wird und weniger von finanziellen Anreizsystemen oder Arbeitszeit- und Pausenregelungen. Arbeitsgruppen, informelle zwischenmenschliche Beziehungen und soziale Normen wurden als Faktoren für Zufriedenheit und Produktivität entdeckt. Durch die Pflege bzw. Verbesserung der zwischenmenschlichen Beziehungen innerhalb der Arbeitsgruppe und zwischen Vorgesetzten und Untergebenen soll die Zufriedenheit und somit auch die Arbeitsleistung erhöht werden. Dies soll vor allem durch eine kommunikationsförderliche Anordnung der Fließbandanlagen erreicht werden. Die Arbeitsstruktur und der Arbeitsinhalt wurden als unveränderlich vorausgesetzt.

Die Ansätze des *work redesign* entstanden vor allem aus der Kritik am Taylorismus mit seinen negativen Folgen wie einseitiger Belastung und geringer Arbeitsmotivation. Humanistisch orientierte Arbeits- und Organisationspsychologen wie Maslow (1954), Herzberg, Mausner und Snydermann (1959) und McGregor (1960) forderten, die Trennung von Kopf- und Handarbeit und die Zerstückelung der Arbeit rückgängig zu machen. Der Mensch wurde als *selfactualizing man* betrachtet, der nach Autonomie und Selbstverwirklichung strebt. Dabei wurde vor allem die Gestaltung des *Arbeitsinhalts* zur Erfüllung dieser Bedürfnisse betont. Erweiterte Arbeitsinhalte sollen durch folgende Arbeitsgestaltungsmaßnahmen geschaffen werden:

- *Job Enlargement*. Durch das Zusammenfassen gleichartiger oder ähnlicher Arbeitselemente, insbesondere vor- und nachgelagerter Aufgaben gleichen Qualifikationsniveaus, wird eine horizontale Aufgabenerweiterung erreicht. Durch diese Maßnahme wird der Tätigkeitsspielraum erweitert und dadurch vor allem eine einseitige Belastung verhindert.
- *Job Enrichment*. Durch die Integration indirekter Aufgaben wie Wartungs-, Planungs- und Kontrolltätigkeiten wird zusätzlich zum Tätigkeitsspielraum der Entscheidungs- und Kontrollspielraum erhöht. Es findet somit eine horizontale und vertikale Aufgabenerweiterung statt.

- *Job Rotation*. Personen mit spezialisierten Tätigkeiten führen einen systematischen Wechsel des Arbeitsplatzes in vorgeschriebener oder selbstgewählter Reihenfolge durch. Da die einzelnen Arbeitsplätze unverändert bleiben und nur der Tätigkeitsspielraum erhöht wird, kann durch diese Maßnahme vor allem Monotonie, Übersättigung und einseitige Belastung vermieden, aber nur zum Teil die Qualifikation des Arbeitenden erhöht werden.
- *Teilautonome oder selbstgesteuerte Arbeitsgruppen*. Unter teilautonomer oder selbstgesteuerter Arbeitsgruppe wird eine Kleingruppe verstanden, der „ein Aufgabenzusammenhang übertragen wird, dessen Regelung von ihr selber vorgenommen wird, so dass alle in ihr vorkommenden Tätigkeiten und Interaktionen von ihr selbst gesetzten Normen unterstellt sind“ (Lattmann, 1972, S. 27). Das Konzept der teilautonomen Arbeitsgruppen beinhaltet die Ansätze des Job Enlargements, des Job Enrichments und der Job Rotation. Als zusätzliche Dimension wird der Kontaktspielraum erhöht.

Die bisher dargestellten Ansätze beruhen zu sehr auf Vereinfachungen und Vereinseitigungen. Dies zeigt sich insbesondere in den generalisierten Annahmen über den arbeitenden Menschen und den daraus abgeleiteten Gestaltungsempfehlungen. Interindividuelle Unterschiede der arbeitenden Personen und situationale Einflüsse werden nicht berücksichtigt. Weiterhin wird die Unveränderlichkeit menschlicher Bedürfnisse vorausgesetzt. Schein (1980) geht in diesem Zusammenhang vom Menschenbild des *complex man* aus und fordert eine Individualisierung der Arbeitsgestaltung im Sinne einer auf den einzelnen Menschen zugeschnittenen Gestaltung der Arbeit.

1.3 Modelle und Verfahren der Arbeitsgestaltung

Konkrete Forderungen an eine effektivitäts- und vor allem humanitätsorientierte Arbeitsgestaltung werden in folgenden Modellen bzw. Ansätzen dargestellt: dem soziotechnischen Systemansatz (Emery, 1978b; Emery & Trist, 1969), dem tätigkeits- bzw. handlungspsychologischen Ansatz (Hacker, 1997, 1998; Volpert, 1987), dem Job Characteristics Model (Hackman und Oldham, 1976, 1980), das in Kapitel 3 noch ausführlich dargestellt wird und dem Prinzip der differentiellen und dynamischen Arbeitsgestaltung (Ulich, 1983, 1990).

Alle vier Ansätze verfolgen das Ziel, durch angemessen gestaltete Arbeitstätigkeiten die psychophysische Gesundheit der Arbeitenden zu erhalten, individuelle und kollektive Einflussnahme auf die Arbeitsbedingungen und –systeme zu ermöglichen und zur Entwicklung und Entfaltung der Persönlichkeit beizutragen.

1.3.1 Soziotechnischer Systemansatz

Entscheidend für den soziotechnischen Systemansatz waren die Ergebnisse der Tavistock-Untersuchungen (Trist & Bamforth, 1951). In dieser Studie sollten die Veränderungen der Arbeitstätigkeiten durch die Einführung einer neuen Technologie im britischen Kohlebergbau untersucht werden. Es stellte sich heraus, dass die Einführung des teilmechanisierten Abbaus die vorhandenen sozialen Beziehungen zwischen den Arbeitern zerstörte und der Tätigkeitspielraum der Arbeiter eingeschränkt wurde. Als Folge davon blieb die erwartete Produktivitätssteigerung aus, Fehlzeiten und Unfälle nahmen zu und es kam zu vermehrten Konflikten und Spannungen zwischen den Arbeitern.

Der soziotechnische Systemansatz postuliert, dass Unternehmen als komplexe offene soziale und technische Systeme nur dann effizient gestaltet werden können, wenn das soziale und das technische System gemeinsam optimiert werden (Alioth, 1980; Emery, 1978b; Emery & Thorsrud, 1982; Emery & Trist, 1969; Emery & Trist, 1972; Trist, 1990). Die Technologie wird nicht als vorgegebene Konstante betrachtet, an die das soziale System angepasst wird, sondern es wird angenommen, dass die Technologie ein gewisses Maß an organisatorischem Gestaltungsspielraum beinhaltet (Emery & Thorsrud, 1982). Durch eine systematische Analyse der Interaktionen zwischen technischem und sozialem System soll eine gemeinsame Optimierung beider Teilsysteme erreicht werden.

Der Ansatz setzt vor allem bei sogenannten primären Arbeitssystemen an, die als abgrenzbare Subsysteme einer Organisation, z.B. Abteilungen, aus einer oder mehreren Arbeitsgruppen bestehen (Emery, 1978b). Dabei wird die Fähigkeit weitgehend sich selbst regulierender Organisationseinheiten, auf interne und externe Veränderungen flexibel zu reagieren, betont.

Nach Alioth (1980) besteht das soziale System „aus den Organisationsmitgliedern mit ihren individuellen und gruppenspezifischen Bedürfnissen

physischer und psychischer Art, insonderheit [sic] deren Ansprüchen an die Arbeit sowie ihren Kenntnissen und Fähigkeiten“ (S. 26). Das technische System besteht „generell aus den technologischen und räumlichen Arbeitsbedingungen, die als Anforderungen dem sozialen System gegenüberstehen“ (Alioth, 1980, S. 26). Beide Teilsysteme werden durch die Arbeitsrollen miteinander verknüpft. Die Arbeitsrollen enthalten die durch die Technologie geforderten Funktionen oder Aufgaben der Mitarbeiter und legen die aufgabenbedingten Interaktionen zwischen den Beschäftigten fest (Emery, 1978b). Dabei wird unterschieden zwischen der Primäraufgabe und sekundären Aufgaben. Die Primäraufgabe stellt den Selbstzweck des Unternehmens dar und wird nach Alioth (1980) „durch die Festlegung des Input-Output-Verhältnisses quantitativ und qualitativ bestimmt“, während sekundäre Tätigkeiten, wie Schulung, Unterhalt und Wartung, der Systemerhaltung dienen (S. 27). Die Primäraufgabe ist das Kriterium für die Optimierung soziotechnischer Systeme (ebd.; Alioth & Frei, 1990).

Der soziotechnische Systemansatz nennt folgende Gestaltungsprinzipien zur gemeinsamen Optimierung des sozialen und des technischen Systems (Alioth, 1980, 1986; Alioth & Frei, 1990; Emery, 1978b; Emery & Thorsrud, 1982):

- (1) Bildung relativ unabhängiger Organisationseinheiten in dem Sinne, dass Gruppen ganzheitliche Aufgaben übertragen werden, damit sie in der Lage sind, Systemschwankungen und Störungen aus der Umwelt bzw. aus dem Transformationsprozess selbst zu regulieren und somit eine Übertragung auf andere Organisationseinheiten verhindert wird. Dabei kann es nach Alioth (1980) von Bedeutung sein, dass Sekundäraufgaben nicht ausgegliedert, sondern zumindest teilweise in die Gruppe integriert werden.
- (2) Die Arbeitstätigkeiten innerhalb der Organisationseinheiten sollen einen inneren Zusammenhang aufweisen. Wenn bedingt durch die Technologie nur der Gruppe und nicht dem Einzelnen eine subjektiv sinnvolle Aufgabe übertragen wird, erlebt der Einzelne dann seine Tätigkeit als sinnvoll, wenn er sie als Beitrag zu einer gemeinsamen Aufgabe wahrnimmt. Deshalb müssen die einzelnen Tätigkeiten innerhalb einer Organisationseinheit interdependent miteinander verknüpft sein und gegenseitige Unterstützung erfordern.