



**WOLFGANG G. WEBER,**  
*Univ.-Prof. Dr. phil., studierte Psychologie und Soziologie in Tübingen und Berlin. Mitarbeit in Forschungsvorhaben zur Humanisierung des Arbeitslebens an der TU Berlin und der ETH Zürich, dort Habilitation 1996. Seit 2000 Univ.-Professor für Angewandte Psychologie an der Leopold-Franzens-Universität Innsbruck. Mitbegründer des Organizational Participation in Europe Network (OPEN), der interuniversitären Plattform Arbeits-, Organisations- und Wirtschaftspsychologie in der Österreichischen Gesellschaft für Psychologie und der Forschungspattform Organizations/Society der Universität Innsbruck.*

*Gegegenwärtige Forschungsschwerpunkte: Organizacionale Demokratie, ethisches Unternehmensklima, Sozialisation sozialer und moralischer Kompetenz, soziale Entfremdung in der Arbeit, psychologische Arbeitsanalyse und -gestaltung; Autor bzw. Mitautor von circa 100 wissenschaftlichen Fachartikeln, sechs Monographien und acht Herausgeberwerken, darunter (zusammen mit M. Thoma, A. Ostendorf, L. Chisholm) *Democratic Competences and Social Practices in Organizations*. Wiesbaden: Springer - Verlag für Sozialwissenschaften (2012).*

wolfgang.weber@uibk.ac.at

»Es ist nur fremdes Gut, was ich in diesem Leben habe. Kapital und Interessen, meine Schulden groß und klein müssen einst verrechnet sein.  
Herz, zerreiß des Mammons Kette, Hände, streuet Gutes aus!  
(aus J. S. Bachs *Kantate »Tue Rechnung! Donnerwort«*, BWV 168; Text von Salomon Franck)

**Wolfgang G. Weber / Birgit Hüter**

# Humanisierung des Arbeitslebens, menschliche Würde und Anerkennung in Organisationen

## Zur Zukunft der Arbeitspsychologie

### 1. Einleitung: Vom Aufstieg und tendenziellen Fall des »Humankapitals« HdA / Quality of Work Life

In diesem Beitrag soll der in der *Profile*-Ausgabe Nr. 6 begonnene Dialog zwischen Arbeitspsychologie und Organisationsentwicklung (Weber 2004) wieder aufgenommen werden. Es handelt sich um einen Positionsartikel, der Standpunkte des wissenschaftlich-humanistischen Teils der Arbeits- und Organisationspsychologie bzw. ihrer *Humanist Culture* gemäß Kimble (1984) und Lefkowitz (2008) präsentiert. Diese humanistische Fachkultur hat bislang eine stärkere Resonanz in kontinentaleuropäischen Ländern (insbesondere in Skandinavien und in deutschsprachigen Staaten) als in angloamerikanischen Ländern unter den in Wissenschaft, Lehre oder Praxis tätigen Psychologinnen gefunden. Dies belegen die repräsentativen Lehrbücher von Hacker (2008), Ulich (2011) und Volpert (2003) sowie aufschlussreiche Vergleiche von Morf (1992) und Wilpert (1998) in den 1990er-Jahren und auch die neuere Untersuchung von Lefkowitz (2008). Die für die angloamerikanische Organisationspsychologie repräsentative frühere Präsidentin der *Academy of Management* und Gastautorin in diesem *Profile*-Themenheft Denise

Rousseau bestätigt den dort viel stärkeren Einfluss kapitalnaher Institutionen auf die Forschungsagenden und -akteure wie folgt: »Anglo-American organizational research is highly embedded in business schools and competes for resources with other business school-based disciplines that make certain assumptions about the goals and values of firms. ... Research in continental Europe holds distinct views regarding workers and firm. It defines participation at a different point on the spectrum than is typically thought of in the United States, for example, and as such develops theory with a distinct perspective.« (Rousseau 2009, 11)

Indirekte Hinweise auf eine solche Kluft zwischen einer humanistischen und einer ökonomistisch-instrumentellen Orientierung finden sich auch im Rahmen einer 2010 durchgeführten europäischen Delphi-Studie, an der 75 HochschulprofessorInnen im Bereich der Arbeits-, Organisations- oder Wirtschaftspsychologie aus 14 Ländern teilnahmen. Die Befragten sind sich weitgehend einig, dass bestimmte Ergebnisse aus der US-amerikanischen Forschung aufgrund gesellschaftlicher und kultureller Unterschiede nicht auf europäische Länder übertragen werden können (Guest/Zijlstra 2012).

Eine radikalhumanistische Orientierung im Sinne von Burrell und Morgan (2000) ist in kontinentaleuropäischen Ländern in der Arbeitspsychologie stärker ausgeprägt (jedoch starken ökonomistisch bzw. technokratisch fixierten Gegenströmungen ausgesetzt). Einig ist man sich in der humanistisch orientierten fachlichen Kultur darüber, dass das Ziel der Humanisierung der Arbeit, inklusive ihrer Kernaufgabe der persönlichkeitsförderlichen Arbeitsgestaltung, in Forschung und Praxis betriebswirtschaftlichen Zielen zumindest gleichrangig sein sollte, wie es beispielsweise der prominente Führungsforscher Kanungo (1992) auch im nordamerikanischen Raum vertritt. Diese programmatische Weigerung, einseitig Partei für betriebswirtschaftliche Ziele bzw. für Machtinteressen des Topmanagements bzw. für Ziele großer Kapitaleigner (drei Interessensbereiche, die im konkreten Fall keineswegs übereinstimmen müssen, wie die Organisationssoziologie belegt hat) zu ergreifen, verbindet die humanistisch orientierte Arbeitspsychologie mit dem klassischen Zieldualismus der Organisationsentwicklung (im Folgenden abgekürzt als OE). Andersherum formuliert: Die Grundziele der Arbeitspsychologie verhalten sich anschlussfähig zur Zieldualität der OE, nämlich gleichermaßen einen Beitrag sowohl zur Wirtschaftlichkeit (produktivitätsförderliche Gestaltung von organisationalen Veränderungen) als auch zur Förderung der Beschäftigten (Selbstverwirklichung menschlicher Potenziale; demokratische Mitwirkung) zu leisten.

Trotz der notwendigen Berücksichtigung von Wirtschaftlichkeitsanliegen vieler Nutzer von arbeitspsychologischer Forschung und Praxis befindet sich die von uns vertretene Arbeitspsychologie in einem klaren Gegensatz zur sogenannten neoliberalen Ökonomie, die sich als wertneutral betrachtet, weil sie rational neukleidende, unveränderbare wirtschaftliche Sachzwänge behauptet. Im Gegensatz zu denjenigen unter den Ökonominen, die



**BIRGIT HUTER; Mag., absolvierte ihr Psychologiestudium in Innsbruck an der Leopold-Franzens-Universität. Seit ihrem Abschluss 2005 ist sie als Arbeits- und Organisationspsychologin selbstständig tätig und berät große und mittelständische Unternehmen in Österreich. Zu den beruflichen Schwerpunkten zählen insbesondere die präventivdienstliche Tätigkeit, die Evaluierung der psychischen Befastungen nach dem Arbeitsschutzgesetz und die arbeitsorganisatorische Unterstützung im Rahmen der betrieblichen Wiedereingliederung. In ihrer wissenschaftlichen Tätigkeit, gemeinsam mit Univ.-Prof. Dr. Wolfgang G. Weber, konzentriert sich Mag. Huter auf das Thema Anerkennung in der Erwerbsarbeit. Mag. Birgit Huter, A-6020 Innsbruck. email@bhuter.com**

*Die Grundziele der Arbeitspsychologie verhalten sich anschlussfähig zur klassischen Zieldualität der OE*

kapitalinteressensdominierten Menschen- und Wirtschaftsbildern folgen (siehe hierzu die kritische Lehrbuchanalyse von Ostendorf/Thoma 2012), gehen wir mit den VertreterInnen der humanistischen Kultur der A&O-Psychologie davon aus, dass es im Prinzip immer Alternativen zur behaupteten Alternativlosigkeit eines finanzmarktgetriebenen Wirtschaftlichkeits-Diktats (Shareholder Value-Doktrin) gibt. Die Arbeitsgestaltung in einer demokratisch, sozial- und rechtsstaatlich verfassten Gesellschaft braucht sich deshalb keineswegs konzeptuell einer solchen Doktrin zu unterwerfen.

Ein kontrastierender Essay wie der hier vorgelegte wird notwendigerweise immer Widerspruch erregen müssen. Jedoch bilden Widersprüche nicht nur in humanistischen (insbesondere tätig-

### *Im Prinzip gibt es immer Alternativen zur Alternativlosigkeit eines finanzmarktgetriebenen Wirtschaftlichkeits-Diktats*

keitstheoretischen, siehe z. B. Vollmer/Wehner 2007), sondern auch in neoliberalen Modellen des organisationalen Wandels, die sich dabei gerne auf Schumpeters Postulat der »produktiven Zerstörung« beziehen, eine Triebkraft der Innovation. Die beiden antagonistischen Perspektiven unterscheiden sich allerdings darin, was (oder wessen Wohlbefinden und gar Gesundheit?) produktiv zerstört werden soll.

Arbeitsstätigkeiten und ihre Ausführungsbedingungen sollen somit menschengerecht gestaltet werden, wie es Eberhard Ulich bereits in den 1980er-Jahren, stellvertretend für weitere grundlegende Konzeptualisierungen von Hacker (aktuelle Darstellung: Hacker/Sachse 2014) oder Volpert (2003) als Leitbild der humanistischen Arbeitspsychologie ausdrückte:

»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 Potenziale und Förderung ihrer Kompetenzen beizutragen vermögen.« (Ulich 2011)

Auch in weiteren Arbeiten hat Ulich, selbst einer der Begründer der modernen humanistischen Arbeitspsychologie, die internationale Geschichte der Humanisierung des Arbeitslebens (abgekürzt: HdA) nachgezeichnet. Bis in die 1960er-Jahre hinein hatten in ihrem akademischen Vorläufer, der Betriebspsychologie, Konzepte einer persönlichkeitsförderlichen Arbeitsgestaltung nur wenig Beachtung gefunden. Dies gilt, obwohl bereits frühe wegweisende Forschungsarbeiten, die von Sachse et al. (2008) dokumentiert worden sind, vorlagen. Wesentlich mit ausgelöst wurde die humanistische Wende in der A&O-Psychologie durch die bereits in den 1950er-Jahren einsetzenden konzeptuellen Ausarbeitungen der Begründer des soziotechnischen Ansatzes der Arbeitssystemgestaltung wie Erik Trist, Fred Emery, D. P. Herbst,

Albert B. Cherns, Frank Heller oder Einar Thorsrud (abgedruckt in der dreibändigen Anthologie von Trist/Murray, 1990 ff.). Die Genannten waren, ebenso wie die Begründer der Organisationsentwicklung

(siehe hierzu Fatzer 2002), durch Kurt Lewins sozialpsychologische Feldtheorie sowie durch die Experimente seiner Forschungsgruppe zur demokratischen Führung und deren gruppendynamische Interventionsmethoden zur Veränderung von Arbeitssystemen (siehe hierzu die historischen Überblicke von Nevis 2004 und Lippitt 2012) stark beeinflusst.

Die Genannten beteiligten sich an frühen Humanisierungsexperimenten des Londoner Tavistock Institute of Human Relations im englischen Bergbau und am norwegischen Forschungsprogramm »Industrielle Demokratie« (Emery/Thorsrud 1982; Originalausgabe: 1969), die eine – zeitverzögerte – Initialwirkung hatten. In der Blütezeit der 1970er- und 1980er-Jahre nahm der Einfluss einiger Forschungsprogramme, des 1972 gegründeten International Council for the Quality of Working Life sowie einiger faktisch auf HdA spezialisierter damaliger Forschungsinstitute auf die akademische A&O-Psychologie zu. Exemplarisch genannt seien hier für den westeuropäischen Bereich die interdisziplinären staatlichen Förderungsprogramme »Humanisierung des Arbeitslebens«, »Arbeit und Technik«, »Innovative Arbeitsgestaltung«, (Überblick: Fricke 2004) und »Initiative Neue Qualität der Arbeit« (INQA) sowie die gewerkschaftlich geprägte Initiative »Gute Arbeit« in Deutschland (Überblicke: Fricke 2004; Sauer 2011), weiterhin die Work Development Programme in Schweden,

Norwegen und Finnland (Überblicke: Fricke 2009; Leppänen/Lindström 2009) und die European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions (1997). Im Rahmen solcher Forschungsprogramme wurden Konzepte, Analyseinstrumente und Interventionsprogramme der menschengerechten Arbeitsgestaltung entwickelt und in betrieblichen Modellprojekten umgesetzt, die auch in der Literatur zur Organisationsentwicklung berücksichtigt werden. Exemplarisch genannt seien Job Enrichment, selbstregulierte Gruppenarbeit, Qualitätszirkel, partizipative Führungsmodelle, Formen organisationaler Demokratie bis hin zu regionalen Entwicklungs- und Wissenstransfernetzwerken für nachhaltige Organisationsgestaltung (Überblicke: Fricke 2004; Gustavsen 2007; Qvale 1996; Ulich 2011; Weber 2004; Wegge et al. 2010).

Kurz nachdem der International Council for the Quality of Working Life seine wissenschaftliche Buchreihe eingestellt hatte, wurde das *Journal of Occupational Behavior* – später umbenannt in *Journal of Organizational Behavior* – durch Cary L. Cooper und James C. Taylor, einen US-amerikanischen Repräsentanten des soziotechnischen Ansatzes und der HdA-Forschung, gegründet. Die Entwicklung dieses akademischen Topjournals, in

- Beteiligung der MitarbeiterInnen an betrieblichen Entscheidungen
- Persönlichkeitsentwicklung am Arbeitsplatz
- Stress in der Arbeit
- Beziehungen zwischen Arbeitstätigkeit und Familienleben
- Verbesserung von Arbeitstätigkeiten
- Effekte von nationaler und regionaler Politik zur Verbesserung der Arbeitsplätze
- Self-Management in der Arbeit

Wie ein Blick in dieses Themenheft von *Profile* zeigt, handelt es sich bei diesen Themen um auch noch heute aktuelle Kernaufgaben einer humanistisch orientierten Arbeitspsychologie. Allerdings hielt die Orientierung an einer Humanisierung des Arbeitslebens dieser zunächst hoffnungsvollen wissenschaftlichen Zeitschrift trotz starker Beteiligung auch von europäischen AutorInnen nicht lange an. Die eingereichten Fachartikel widmeten sich zunehmend anderen Gebieten, wie es Gründungsherausgeber Cooper (2009) in seinem geschichtlichen Abriss des Journals beschreibt. Der Einfluss von solchen Untersuchungen zum organisationalen Verhalten, in denen arbeitspsychologische Phänomene primär erforscht

wurden, um wirtschaftliche Ziele zu fördern, stieg stark an. Gleichzeitig nahm die Anzahl theoretisch-konzeptueller, wissenschaftsreflexiver Beiträge gegenüber statistisch-

### *Die Anzahl theoretisch-konzeptueller, wissenschaftsreflexiver Beiträge nahm gegenüber statistisch-methodenlastigen stark ab*

dessen Reviewboard der Erstautor dieses Artikels einige Jahre mitwirkte, spiegelt die wechselhafte Geschichte der humanistisch orientierten arbeits- und organisationspsychologischen Forschung wider. Die Namen der Gründungsherausgeber lesen sich wie ein Teil des Who's who der OE und des soziotechnischen Ansatzes. Dies lässt auf eine damalige nominelle Dominanz der Vertreter einer humanistisch orientierten A&O-Psychologie schließen: Chris Argyris, Warren Bennis, Albert B. Cherns, Louis E. Davis, Fred Emery, Bertil Gardell, J. Richard Hackman, Edward Lawler, Eric Trist. Im Editorial des ersten Heftes findet sich die programmatische Erklärung der Herausgeber: »It is toward the issues, problems, approaches and development associated with quality of working life and work humanization that this journal will be wholly concerned.« (1980, 1)

Als zentrale Forschungsfelder, zu denen im Journal publiziert werden sollte, wurden genannt:

methodenlastigen Publikationen stark ab. Letztere beruhten unseres Erachtens nicht selten auf dem Einsatz von inhaltlich fragwürdigen, sehr oberflächlichen Fragebogenmethoden. Deshalb gab J. C. Taylor bereits nach zwei Jahren die Position eines leitenden Herausgebers auf. Zunehmend wurden Einflussfaktoren auf das menschliche Arbeitsleben und -verhalten sowie auf die arbeitsbezogene Gesundheit primär dann untersucht, wenn die daraus ableitbaren Interventionen einen wirtschaftlichen Nutzen aus Perspektive von Unternehmenseignern und Management versprachen. Hierfür charakteristisch sind zahlreiche Veröffentlichungen zu Themen wie Organizational Commitment, Qualitätszirkel, Arbeitsleistung, Job involvement, Effektivität steigernde Führung oder Absentismus und Fluktuationsverhalten (siehe Cooper 2009). Allerdings verschwanden Artikel, die sich menschengerechter Arbeitsgestaltung, Demokratisierung von Führung und Organisation und weiteren Belangen im Interesse der abhängig

Beschäftigten widmen, nie völlig. Dies ist auch der pluralistischen HerausgeberInnenpolitik unter Coopers Nachfolgerin Denise Rousseau zu verdanken (siehe ihren Bericht 2009 sowie ihren Beitrag in dieser Ausgabe von *Profile*). Die oben genannten humanisierungsbezogenen Themen aus der Gründerzeit wurden sporadisch weiterverfolgt. Im Zuge wirtschafts- oder gesellschaftspolitischer Krisen und Konflikte traten gelegentlich neue Forschungsthemen mit Humanisierungspotenzial hinzu, wie z. B. Diskriminierung und Vorurteile am Arbeitsplatz, spirituelle Aspekte von Arbeit, mikropolitische Konflikte in Organisationen.

Insgesamt betrachtet verdeutlicht jedoch auch die Entwicklung des *Journals of Organizational Behavior* bis in die Gegenwart eine tendenzielle Abkehr von Forschungen zur HdA, Demokratisierung sowie kultur- und kontextspezifischen, d. h. praxisnahen, Beiträgen, die sich mit grundlegenden Werten und Zielen der klassischen OE decken, was Denise Rousseau (z. B. 2009) immer wieder problematisierte. Einen ähnlichen Trend für weitere hoch bewertete Fachjournale belegt auch die vergleichende Screening-Untersuchung von Höge (2009): Für fünf führende anglo-amerikanische Fachzeitschriften (darunter: *Journal of Applied Psychology*, *Academy of Management Review*, *Journal of Occupational and Organizational Psychology*) ergab die Stichwortsuche nach Artikeln mittels der PsycINFO-Datenbank, dass unter 16 fachtypischen Keywords mit riesigem Abstand »Performance« dominiert, daneben erwies sich das Stichwort »Leadership« als einschlägig. Publikationen, die mit HdA-spezifischen Keywords wie »job characteristics«, »working conditions«, »job/task design«, »participation« oder »autonomy« gelabelt sind, hatten nur eine geringe Auftrittshäufigkeit.

Ohne dies systematisch inhaltsanalytisch untersucht zu haben, drängt sich uns in der alltäglichen ausschmitthaften Lektüre renommierter arbeits- und organisationspsychologischer Zeitschriften doch der folgende Eindruck auf: Die Mehrzahl zumindest der angloamerikanischen Forschungsprojekte scheint (auch) in den letzten zwei Jahrzehnten, wenn man die oftmals nur impliziten Verwertungsmöglichkeiten der erzielten Ergebnisse betrachtet, eher auf eine durch PsychologInnen angeleitete Manipulation von psychischen Vorgängen (z. B. individuelle Stressbewältigungstechniken, positives Denken), auf zwar kommunikative, aber gleichzeitig

auch manipulative, pseudopartizipative Führung (Self-Management & Self-Leadership) und auf Verhaltensanpassungstrainings hinauszulaufen. Eine Verhältnisprävention durch Beseitigung von psychisch oder psychophysiologisch beeinträchtigenden Merkmalen der objektiven Arbeitssituation und -bedingungen findet sich hingegen nur seltener in diesen Forschungen wieder. Die Förderung moralischer und prosozialer Kompetenzen durch Aufbau hoch partizipativer Unternehmensstrukturen (Weber et al. 2008), Verbesserung des Ethikklimas (Elgenstätter/Trimpop 2009; Pircher-Verdoffer et al. 2013) oder durch demokratische Führungs- und Controllingpraktiken hat bestenfalls dann eine vage Chance, wenn für solche gesellschaftlich dringend benötigten

### *Ist eine humanistisch orientierte Arbeitspsychologie aktuell in ihrer Wirksamkeit und als Bündnispartner der OE bedroht?*

Kompetenzen ein betriebswirtschaftlicher Nutzen als Humankapital nachweisbar ist.

Hieraus resultiert die Frage, inwieweit aufgrund der beschriebenen Entwicklung eine humanistisch orientierte Arbeitspsychologie auch aktuell in ihrer Wirksamkeit bedroht und von daher als Bündnispartner einer ähnlich orientierten OE geschwächt werden könnte. Ein paar jüngere Untersuchungen geben indirekt Hinweise, inwieweit ein entsprechendes Problembewusstsein bei WissenschaftlerInnen ausgeprägt ist, die viele PraktikerInnen der Arbeits- und Organisationsgestaltung sowie Führung ausbilden.

Rhynes et al. (2007) befragten 85 nord-amerikanische DozentInnen, die alle Mitglied in Herausgebergremien von renommierten Zeitschriften im Bereich Human Resources oder Organizational Behavior waren. Diese sollten jeweils die fünf fundamentalsten Forschungsbefunde der Human-Resources-Forschung angeben, die alle ManagerInnen kennen sollten. Nur die folgenden sechs Befunde wurden mehr als zehnmal genannt (in Klammer die Anzahl der Häufigkeiten):

- Die allgemeine Intelligenz ist der strengste Leistungsprädiktor (22)
- Goal Setting und Feedback sind hoch effektive Motivierungspraktiken (22)
- Human-Resources-Praktiken sind für Erfolge eines Unternehmens wichtig (21)
- strukturierte Interviews sind verlässlicher als unstrukturierte (16)

- Verlässliche Personalselektionspraktiken sind für Leistungsergebnisse sehr wichtig (15)
- die Persönlichkeit steht in Zusammenhang mit der Leistung (11)

Sieht man einmal von der positiven Bewertung der HR-Praktiken ab, die vermutlich eher auf das Selbstkonsistenzbedürfnis der Befragten zurückzuführen ist, so scheinen diesen hochrangigen akademischen Ausbildern in HR keine für die betriebliche Praxis wichtigen Forschungsergebnisse der Humanisierung oder Demokratisierung des Arbeitslebens oder des Nutzens angewandter Wirtschaftsethik bekannt zu sein. Oder sind sie ihnen zwar bekannt, aber nur nicht wichtig? – Jedenfalls ist dies eine alarmierende Momentaufnahme. In der thematisch ähnlichen bereits genannten 2010 durchgeführten Delphi-Studie (Guest/Zijlsatra 2012), an der 75 HochschulprofessorInnen im Bereich der Arbeits-, Organisations- oder Wirtschaftspsychologie aus 14 Ländern teilnahmen, ergibt sich für Europa ein tendenziell positiveres Bild. Dabei ist in Rechnung zu stellen, dass es sich um eine homogenere Berufsgruppe als in der nordamerikanischen Studie von Rhynes et al. (2007) handelt. Außerdem waren die einzuschätzenden Forschungsbefunde auf einer Liste vorgegeben und das Ausmaß, inwieweit die teilnehmenden DozentInnen in den genannten Aussagen übereinstimmen, sollte dabei erfasst werden.

Unter den sieben (aus 24 zu bewertenden) Aussagen, in denen die FachrepräsentantInnen am stärksten (zustimmend) übereinstimmen, befinden sich immerhin drei, die jeweils klar einem Ziel der Humanisierung des Arbeitslebens zuordenbar sind, nämlich:

- Beschäftigungsunsicherheit verursacht Stress und verringert das Wohlbefinden (88 Prozent Übereinstimmung)
- ein gutes Arbeitssicherheitsklima (Work Safety Climate) steht mit weniger Arbeitsunfällen in Zusammenhang (83 Prozent)
- wahrgenommene soziale Unterstützung durch das Management moderiert den Einfluss von Stressoren auf die MitarbeiterInnen (83 Prozent)

Zwei weitere Statements mit hohem Übereinstimmungsgrad tangieren zumindest HdA-Ziele, nämlich Partizipation an Entscheidungen verbessert das Commitment der MitarbeiterInnen gegenüber den getroffenen Entscheidungen (90 Prozent) und prozedurale Gerechtigkeit hat einen positiven

Einfluss auf Arbeitseinstellung und -verhalten (90 Prozent). Diesbezüglich verweisen die Autoren wieder auf (kontinental-) europäische Besonderheiten: »The items concern employee well-being rather than organizational performance. It is possible that this concern for employee outcomes reflects a less managerial perspective on the role of w/o psychology in Europe compared to the United States.« (Guest/Zijlsatra 2012, 551) Es fällt jedoch auf, dass unter den Bereichen, in denen die A&O-Psychologie-DozentInnen zustimmend übereinstimmen, die Arbeitssicherheit und der Gesundheitsschutz dominiert und der eigentliche psychologische HdA-Bereich der persönlichkeitsförderlichen Arbeitsgestaltung nur am Rande berührt wird. Interessanterweise hatte Morf 1992 noch gerade eine stärkere Orientierung der westeuropäischen Arbeitspsychologie an persönlichkeitsförderlicher Arbeit gegenüber der – neben Effizienzsteigerung – stärker am Gesundheitsschutz ausgerichteten nordamerikanischen A&O-Psychologie konstatiert.

Eine weitere, ungefähr zur gleichen Zeit durchgeführte Umfrage belegt, dass der deutlichen Vernachlässigung von humanistischen Bewertungs- und Gestaltungskriterien der Arbeit, wie sie in einem beträchtlichen Teil der wissenschaftlichen A&O-Psychologie in den USA vorherrscht, auch die an dortigen Hochschulen ausgebildeten PraktikerInnen in Betrieben und sonstigen Arbeitsorganisationen folgen:

»Among 31 values statements rated by 96 organizational practitioners, the three top-rated values were increasing effectiveness and efficiency, enhancing productivity, and promoting quality of products and services. Rated near the bottom of the list were humanizing the work place, promoting autonomy and freedom, promoting democratic systems and policies, establishing systems based on equality, and emphasizing individual welfare over the organization's.« (Church/Burke 1992, zitiert nach Lefkowitz 2008, 442)

Lefkowitz nennt in seinem Grundsatzartikel auch aktuellere Quellen, die eine solche Situationsbeurteilung stützen. Der Beitrag von Edlinger und Auer in dieser Ausgabe von *Profile* zeigt exemplarisch, dass der hier belegte Trend zur Abkehr von Grundsätzen humanistischer Ethik, die Unterwerfung unter ein unhinterfragtes Diktat des Shareholder Value sowie der permanenten Veränderung im Dienste des – vermeintlichen – wirtschaftlichen

Erfolgs (Erfolg für wen eigentlich und für wen nicht?) leider auch vor Publikationen von einigen Repräsentanten der Organisationsentwicklung nicht halt gemacht hat.

Die hier berichteten Ergebnisse erscheinen auf den ersten Blick im Alltagsbewusstsein vieler PraktikerInnen im Bereich der Arbeitspsychologie oder der OE so selbstverständlich, wie sie, bei genauerem Hinsehen, das reflexive Bewusstsein alarmieren müssten; Auch im europäischen beruflichen Kontext droht eine teilweise vorhandene professionelle ethische Orientierung am psychischen und sozialen Wohl der ArbeitnehmerInnen durch eine unhinterfragte, nur vermeintlich wertneutrale Orientierung an der Profitmaximierung für die Anteilseigner von Großunternehmen und Konzernen verdrängt zu werden. Verkleidet wird diese recht einseitige Orientierung zahlreicher Forschungsprojekte an den Interessen der durch Kapitalmacht Bewortheilten mit Ideologemen wie rationale Sachzwänge, Effektivitäts- und Effizienzsteigerung, Performance, Standortsicherung. Dies veranschaulicht, neben zahlreichen diskursanalytischen Arbeiten (siehe z. B. Bröckling 2007) auch eine ideologiekritische Studie von Jeffrey Pfeffer und Robert Sutton, zweier führender Repräsentanten der nordamerikanischen Organizational-Behavior-Forschung (Ferraro et al. 2005) zu den Rationalitäts- und Ökonomismus-Mythen im Denken von Arbeits- und OrganisationswissenschaftlerInnen sowie im Management.

## 2. Anerkennung der menschlichen Würde als Kern zukünftiger A&O-Gestaltung

Eine gänzlich andere Sichtweise der Bedeutung von menschlicher Würde auch im Reich der Arbeit ist in den letzten Jahren wiederum im kontinentaleuropäischen Raum durch das Konzept der Anerkennung für die A&O-Psychologie salient geworden. Die Anerkennung galt jahrelang als wissenschaftliche Domäne der Philosophie und Sozialwissenschaft. Auch durch die Decent-Work-Kampagne der International Labour Organisation (I.L.O.) der Vereinten Nationen wurde die Diskussion um menschenwürdige Arbeit neu entfacht. Somit ist es an der Zeit, die bestehenden Anerkennungsansätze mehr mit der A&O-Psychologie

in Verbindung zu bringen. Die zahlreichen und wissenschaftlich fundierten Kriterien der Humanisierung der Arbeitswelt bieten dazu einen optimalen Anknüpfungspunkt. Wir vertreten hierbei, komplementär zum innovativen Ansatz der Forschungsgruppe um Norbert Semmer an der Universität Bern (z. B. Semmer et al. 2006), die Auffassung, dass sich Zeichen der Anerkennung auch materiell, nämlich in der Arbeitsorganisation, im Tätigkeitszuschnitt und in der Arbeitsplatzausstattung vergegenständlichen sollten, damit sie vom jeweiligen Mitarbeiter, der von Anerken-

*Die tw. vorhandene ethische Orientierung am psychischen und sozialen Wohl der ArbeitnehmerInnen droht durch die an der Profitmaximierung verdrängt zu werden*

nung betroffen ist, auch als Wirklichkeit erkannt werden kann.

Die im Folgenden stark gekürzten und nur auszugsweise dargestellten Anerkennungskonzepte sollen als Basis für die Weiterentwicklung bestehender und neu zu formulierender HdA-Kriterien im Sinne der Anerkennung und Würdigung in der Erwerbsarbeit dienen.

Als den Grundstein legend ist die im 19. Jahrhundert entwickelte »Phänomenologie des Geistes« von Georg W. F. Hegel (1807) zu nennen. Er beschäftigte sich hier eingehend mit der Notwendigkeit von Anerkennung, ihrer Entstehung und ihrer Doppelseitigkeit. In der Hegelschen Theorie von Herrschaft und Knechtschaft gilt die Anerkennung als etwas, um das gekämpft wird. Dieser Kampf gilt als »ursprüngliche und notwendige Dynamik des Selbstbewusstseins und seiner Entfaltung« (vgl. Limmer 2005, 12), denn Selbstbewusstsein existiert laut Hegel (1807) nur als Anerkanntes. Dementsprechend braucht die Anerkennung Wechselseitigkeit, da sie sonst nicht besteht. Gleichmaßen bedeutsam und notwendig ist die eigene Anerkennung, da es ansonsten nicht möglich ist, die Anerkennung des Gegenübers anzuerkennen. Hegel spricht in diesem Zusammenhang von der »Bewegung des Anerkennens« – Bewusstsein bezieht sich auf Bewusstsein.

»Die Bewegung [des Anerkennens] ist also schlechthin die gedoppelte beider Selbstbewusstsein. Jedes sieht das andere dasselbe tun, was es tut; jedes tut selbst, was es an

das Andere fordert, und tut darum, was es tut, auch nur insofern, als das Andere dasselbe tut; das einseitige Tun wäre unnützlich; weil, was geschehen soll, nur durch beide zustande kommen kann.« (Hegel 1807, 147)

Anerkennung verwirklicht sich Hegel (1807) zufolge ausschließlich in einem simultanen, reziproken, transitiven und gleichzeitig reflexiven Handeln, das auf Symmetrie zielt:

»Jedes [Selbstbewusstsein] ist dem anderen die Mitte, durch welche jedes sich mit sich selbst vermittelt und zusammenschließt, und jedes sich und dem andern unmittelbares für sich seiendes Wesen, welches zugleich nur durch diese Vermittlung so für sich ist. Sie anerkennen sich als gegenseitig sich anerkennend.« (Hegel 1807, 147)

Die Menschen verwenden sich im Hegelschen Denken gegenseitig als Werkzeug für ihre Anerkennung, wodurch die Anerkennung im Bewusstsein des Anderen liegt. Dieser im Hegelschen Sinne Kampf um Anerkennung mündet zwangsläufig in Unterwerfung und Aneignung. Die Akteure in diesem Spiel sind der Herr und der Knecht. Die Beziehung zwischen den beiden Hauptfiguren sieht Hegel (1807) als asymmetrisch. Der Knecht zollt dem Herrn Anerkennung wodurch dieser – in seinem Selbstbewusstsein zwar unabhängig – in die Abhängigkeit vom Knecht gerät. Der Knecht wird vom Herrn – ohne anerkannt zu werden – benutzt, um sich zwischen ihm und die Natur zu stellen, wobei die Arbeit des Knechts eine Verwandlung der selbstständigen Natur in unselbstständige Dinge bewirkt. Als Folge erreicht der Knecht eine Selbstständigkeit, die von jener des Herrn abweicht, da dessen Selbstständigkeit der Arbeit des Knechtes bedarf (vgl. Limmer 2005).

In der Gegenwart baut Honneth (1994) auf dem Gedankengut von Hegel auf. Seiner Theorie folgend kann sich der Mensch durch die erfahrene Anerkennung als gleichberechtigtes und einzigartiges Mitglied der Gesellschaft erleben. Dafür gibt es drei Formen der Anerkennung: emotionale Bejahung (Liebe/Freundschaft), kognitive Achtung (Recht) und soziale Wertschätzung (Solidarität). Die Liebe entspricht nach Honneth (1994) der unbedingten emotionalen Zuwendung hauptsächlich in Primärbeziehungen und ist nur zwi-

schen einzelnen und wenigen Subjekten möglich. Unter der kognitiven Achtung versteht Honneth die Anerkennung als gleichberechtigte und autonome Rechtsperson; die soziale Wertschätzung bezieht sich auf die Fähigkeiten des Menschen (Eigenschaften, Leistungen, Beiträge), die der Gemeinschaft von grundlegendem Wert sind.

Voswinkel und Korzekwa (2005) erweitern diese allgemeingültigen Ansätze um die Erörterung der Anerkennungsthematik im Rahmen der Arbeitswelt. Sie unterscheiden grundsätzlich zwischen der sozialen Wertschätzung in Form der Bewunderung und in Form der Würdigung:

»Der eine Modus, den wir »Bewunderung« nennen, bezeichnet die vertikale Seite der Anerkennung. Hier geht es um die Anerkennung der besonderen Leistung oder des Erfolgs. Dieser Modus ist knapp, nicht jede kann bewundert werden. Der andere Modus der Anerkennung für Leistung ist horizontaler Art. Hier handelt es sich um die Anerkennung für die Bemühungen, den Aufwand und Einsatz, das Opfer. Diesen Modus der Anerkennung bezeichnen wir als »Würdigung.« (Voswinkel/Korzekwa 2005, 19)

Ein weiterer sehr konkreter Ansatz zur Anerkennung stammt von der Forschungs- und Beratungsgruppe um Heinrich Geißler (Geißler et al. 2003), welche den Mitarbeiter als Partner der Unternehmensführung, auch im Zusammenhang mit Aufbau eines innerbetrieblichen Wahrnehmungssystems, postulieren. Unter dem Motto

*Ansatz zur Anerkennung bei Geißler et al.:  
Stärken und Schwächen des Unternehmens  
werden aus der Sicht des Mitarbeiters diskutiert*

»von Arbeitsfähigen lernen« werden sowohl Fragen zur Stärkung der Ressourcen, also auch zur Verringerung der Belastungen, jenen gestellt, die immer anwesend sind. Im Gespräch zwischen Führungskraft und Mitarbeiter werden die Stärken bzw. Schwächen des Unternehmens aus Sicht des Mitarbeiters diskutiert (Geißler et al. 2003). Damit wird nicht nur der Belegschaftsminderheit (6 Prozent), die sich im Krankenstand befindet, viel Aufmerksamkeit entgegengebracht, sondern auch jenen 94 Prozent, die ständig anwesend und tätig sind. Der »gesunde Dialog« gemäß den von Geißler et al. entwickelten Partizipationsprinzipien wird somit zur Basis für weitere betriebliche Pläne



und Entscheidungen und stärkt den Mitarbeiter im anerkennenden Erfahrungsaustausch.

An dieser Stelle gilt es nun einzuhaken und die Kriterien der HdA ins Spiel zu bringen. Betrachtet man Anerkennung im Arbeitskontext aus humanistischer Sicht, so empfiehlt es sich, die genannten Ansätze zu vertiefen und menschenwürdige Arbeitsbedingungen leistungs-, erfolgs- oder auch fähigkeitsunabhängig anzustreben. Zwar spricht auch Honneth (1994) von Solidarität und Voswinkel und Korzekwa (2005) von Würdigung. Jedoch bedarf es vorab stets einer Erbringung – sei es wert- oder moralbezogener Verhaltensweisen oder aufopfernder Treue. HdA-Kriterien bieten sich hingegen als leistungs-, erfolgs-, oder fähigkeitsunabhängige Anerkennungsformen in der Erwerbsarbeit an. Vielmehr noch, sie entsprechen mit hoher Wahrscheinlichkeit einer nicht-utilitaristischen, prinzipiellen Anerkennung der menschlichen Würde in Anlehnung an Immanuel Kants Sichtweise der Menschenwürde (siehe z. B. Tugendhat 1993). Kriterien menschengerechter Arbeit können so verstanden werden, dass sich

### *HdA-Kriterien bieten sich als leistungs-, erfolgs-, oder fähigkeitsunabhängige Anerkennungsformen in der Erwerbsarbeit an*

in ihnen die prinzipielle Anerkennung des Menschen als solchem auch in einer menschenwürdig gestalteten Arbeitstätigkeit vergegenständlicht, die biologischen, kulturanthropologischen und psychologischen Fähigkeitspotenzialen des menschlichen Gattungswesens (Harris/Johnson 2006; Volpert 1990) entgegenkommt.

Eine Vermengung und gegenseitige Bereicherung der HdA und der Anerkennungsprinzipien ermöglicht somit eine Realisierung von Anerkennung anstatt einer bloß idealistischen Anschauung. Semmer et al. (2006) spezifizieren diesen Grundgedanken komplementär im SOS-Konzept durch die drei unterschiedlichen Formen der ausgedrückten Geringschätzung:

- direkt durch illegitime Verhaltensweisen in der sozialen Interaktion wie »direkte Attacken, sich über andere lustig machen, andere abwerten, die Arbeit anderer als seine eigene verbuchen oder sie für Fehler unverhältnismäßig zurechtweisen.« (89)
- indirekt durch beispielsweise mangelhaftes Werkzeug, welches aus illegitimen Ursachen zu verwenden ist oder nicht repariert wird

- indirekt durch Aufgaben, die als »unzumutbar und/oder unnötig empfunden werden« (89) und somit als illegitim gelten

Unser bedingungsbezogenes Konzept zur Anerkennung postuliert die Berücksichtigung und Gestaltung jener Faktoren, welche Semmer et al. (2006) im Zusammenhang mit indirektem Ausdruck von Geringschätzung bzw. in positiver Ausprägung als Wertschätzung definiert.

### **3. Erinnerungen an eine humanere Zukunft von Arbeit und Arbeitspsychologie: Kriterien menschengerechter Arbeit heute**

Die Forderung nach einer Humanisierung der Arbeit (HdA) wurde bereits in den 60er- und 70er-Jahren immer lauter, wobei sie später insbesondere in den 90er-Jahren, etwa durch die Lean Production, zurückgedrängt wurde. Aktuell gibt die Diskussion um Decent Work neuen Aufschwung für eine HdA, wie im vorangegangenen Abschnitt geschildert wurde. Die in den vergangenen Jahrzehnten formulierten Ansätze werden wieder verstärkt betrachtet und als Basis für humane Arbeit herangezogen.

So äußerte sich Erich Fromm bereits 1968 bezüglich des allgemeinen Ziels einer humanisierten Industriegesellschaft entsprechend:

»Das soziale, wirtschaftliche und kulturelle Leben unserer Gesellschaft muß derart verändert werden, daß es das Wachstum und die Lebendigkeit des Menschen anregt und fördert, statt sie zu verküppeln; daß es den einzelnen aktiviert, statt ihn passiv und rezeptiv zu machen; und daß unsere technischen Möglichkeiten dem Wachstum des Menschen dienen.« (Fromm 1968, 106)

Der Mensch steht hierbei tatsächlich im Mittelpunkt und gibt den Maßstab vor. Neuberger (1980) gibt in seinem Beitrag zum Thema Humanisierung zu bedenken, dass keine »allgemeingültigen und unveränderlichen Gesetzmäßigkeiten« (Neuberger 1980, 81) bezogen auf eine Humanisierung festlegbar sind. Als beispielhaften, beeinflussenden Faktor führt Neuberger »gesellschaftspolitische Forderungen« an, welche

»neue Fakten« setzen und »damit die Wirklichkeit« verändern. Durch das Auseinandersetzen mit der Frage, »Welche menschlichen Werte oder Ansprüche berührt werden, wenn Verbesserungen im Arbeitsleben versucht werden« (86), erstellte Neuberger eine Liste von Merkmalen mit Humanisierungs-Inhalten (siehe Abb. 1), welchen Zielvorstellungen zugrunde liegen, »die in unserer Kultur vermutlich für alle oder viele Menschen von Bedeutung sind.« (86)

Würde	Gesundheit	Abwechslung
Sinn	Autonomie	Aktivität/Leistung
Gerechtigkeit	Kontakt	Konfliktregelung
Sicherheit	Privatheit	Anerkennung
Orientierung	Entfaltung	Schönheit

Abb. 1: Zielvorstellungen, die die Humanisierung der Arbeit betreffen

Hackmann und Oldham beziehen ihr Konzept im Jahre 1976 auf die wesentlichen Faktoren im Zusammenhang mit Motivation und Zufriedenheit. Das Job Characteristics-Model enthält skill variety, task identity, task significance, autonomy and feedback from the job als grundlegende Faktoren, wie eine Arbeitstätigkeit zu gestalten ist, um als human zu gelten. Später konkretisierte Ulich sieben zu berücksichtigende Merkmale für humane Arbeitstätigkeiten (siehe Ulich 2011 sowie im Folgenden).

Die nachfolgend angeführten Konzepte entsprechen nur einem Ausschnitt der zur Humanisierung der Arbeitswelt bestehenden Modelle. Einen umfassenderen Überblick gibt eine von Birgit Huter zusammengestellte, nachfolgend beschriebene Synopse, deren Inhalt sich auf Systeme und Kategorisierungen arbeits- und organisationspsychologisch orientierter Kriterien humaner Arbeit im Zeitraum zwischen 1970 und 2012 bezieht. Auf Basis der enthaltenen Empfehlungen und Anforderungen wurden acht Dimensions-Cluster gebildet. Im Zusammenschluss dieser Dimensionen und der sozialphilosophischen Ansätze zur Anerkennung lassen sich sowohl sozialphilosophische Ansätze der Anerkennung als auch die HdA erweitern. Erstere gewinnen neue Anerkennungsformen hinzu und die HdA-Theorie wird durch sozialphilosophische Argumente noch stärker gefestigt.

Deutlich wird dieses Ineinandergreifen der beiden Disziplinen hinsichtlich menschengerechter Arbeit heute in der Erläuterung der acht Dimensionen. So lässt sich beispielsweise die Dimension »Handlungsspielraum, Autonomie, Partizipation« sowohl durch Kriterien aus der HdA (vgl. Volpert 1990; Hacker 2005; Ulich 2011) als auch durch den Ansatz von Honneth (1994) hinsichtlich der kognitiven Achtung in Form von Recht untermauern. Diese moralische Zurechnungsfähigkeit, bezogen auf die heutige Arbeitswelt, legt das Zugestehen von Handlungsspielraum, Autonomie und Partizipation nahe. Andere Dimensionen finden sich in den sozialphilosophischen Ansätzen weniger wieder, wie etwa die »physische und psychische Aktivierung, Variabilität«. Volpert (1990), Hacker (2005), Ulich (2011) und viele weitere HdA-Vertreter beziehen sich in verschiedenen Texten auf diese Forderung. Für die Anerkennungsdebatte lässt sich daraus eine weitere Form im Sinne der menschengerechten Arbeit ableiten und zukünftig berücksichtigen.

Im Folgenden werden die acht Dimensionen verdeutlicht durch Beispiele aus der HdA-Forschung und der Sozialphilosophie. Der Zusammenhang der unterschiedlichen Wissenschaftsgebiete wird dadurch ersichtlich:

## 1. Soziale Interaktion, Kommunikation und Kooperation

Die Menschen verwenden sich im Hegelschen Denken gegenseitig als Werkzeug für ihre Anerkennung, wodurch die Anerkennung im Bewusstsein des Anderen liegt (Hegel 1807). Demzufolge bedarf es Kontakt miteinander, um anerkannt zu werden, das Gegenüber ist notwendige Bedingung. Abgeleitet in die Arbeitswelt und verbunden mit den HdA-Empfehlungen ist die Möglichkeit, sich mit anderen (Arbeitenden) zusammenzuschließen, gemeinsam Aufgaben zu bewältigen, sich auszutauschen und in Kontakt zu stehen, eine unabdingbare Notwendigkeit für eine humane Arbeit im Sinne der Anerkennung.

Entsprechende Beispiele in den HdA-Konzepten:

- »Kooperation und unmittelbare zwischenmenschliche Kontakte ermöglichen und fördern« (Volpert 1990, 35)
- Möglichkeit zu sozialer Kooperation (Hacker 2005)

- Möglichkeiten der sozialen Interaktion; Aufgabenstellungen, welche Kooperation nahelegen oder voraussetzen (Ulich 2011)
- Soziale Merkmale: soziale Unterstützung; initiierte Interdependenz; rezipierte Interdependenz; Interaktion außerhalb der Organisation (Stegmann et al. 2010)
- Social support from managers and colleagues (National Research Centre for the Working Environment in Denmark, 2003)
- Social Characteristics: interdependence; social support; interaction outside the organization (Humphrey et al. 2007)
- »Provision of channels of communication so that the minimum requirements of the workers can be fed into the design of new jobs at an early stage« (Thorsrud 1972, 457)
- Physical proximity (Thorsrud 1972)
- Zeitelastizität und stressfreie Regulierbarkeit; Schaffen von Zeitpuffern (Ulich 2011)
- Influence/control on own work and working conditions (National Research Centre for the Working Environment in Denmark 2003)
- Motivational Characteristics; Autonomy: work scheduling autonomy, work methods autonomy, decision-making autonomy (Humphrey et al. 2007)
- Aufgabenmerkmale; Autonomie: Planung; Entscheidung; Methode (Stegmann et al. 2010)
- »Provision of channels of promotion to foreman rank, which are sanctioned by the workers« (Thorsrud 1972, 457)
- »Provision of channels of communication so that the minimum requirements of the workers can be fed into the design of new jobs at an early stage« (Thorsrud 1972, 457)
- Bereich für eigene Entscheidungen (Emery/Thorsrud 1982)

## 2. Handlungsspielraum, Autonomie, Partizipation

Honneth (1994) spricht von der kognitiven Achtung, wobei der Mensch »als gleichberechtigte und autonome Rechtsperson« angesehen wird. Grundvoraussetzung für die Umsetzung der gemeinsamen Rechte und Pflichten sei »die Zustimmung als freie und gleiche Wesen« (Honneth 1994). Selbstständig zu entscheiden, Einfluss nehmen zu können und sich zu beteiligen würde diesem Honneth'schen Grundgedanken in der Arbeitswelt entsprechen.

Entsprechende Beispiele in den HdA-Konzepten:

- Handlungsspielraum: »das Ausmaß, in dem die Arbeitenden an ihren Arbeitsplätzen selbständig handeln, eigenständige Planungen und Entscheidungen über Ziele und Mittel vornehmen können« (Volpert 1990, 28)
- Zeitautonomie: zeitlicher Spielraum bei der Aufgabenerfüllung (Volpert 1990)
- Zentrierte Variabilität; bei gleicher Grundstruktur der Aufgabe enthält diese unterschiedliche Realisierungsbedingungen (Volpert 1990)
- selbstständige Zielstellungen und Entscheidungen ermöglichen (Hacker 2005)
- Schöpferische Veränderungsmöglichkeiten der Arbeitsverfahren (Hacker 2005)
- Autonomie; Aufgaben mit Dispositions- und Entscheidungsmöglichkeiten (Ulich 2011)

## 3. Physische und psychische Aktivierung, Variabilität

Diese Dimension lässt sich in den bisher erwähnten Anerkennungskonzepten kaum bzw. gar nicht finden. Jedoch findet man die Bestätigung der Notwendigkeit dieser HdA-Kategorie in den Worten der WHO, die besagen, dass »Gesundheit ein Zustand des vollständigen körperlichen, geistigen und sozialen Wohlergehens und nicht nur das Fehlen von Krankheit oder Gebrechen« (WHO 1986) ist. Dementsprechend ist für die Gesundheit des Menschen die Förderung sowohl von Körper als auch Geist notwendig und kann folglich als Anerkennung des Mensch-Seins bezeichnet werden.

Entsprechende Beispiele in den HdA-Konzepten:

- Beanspruchung vielfältiger Sinnesqualitäten (Volpert 1990)
- Ausreichende Aktivität (Hacker 2005)
- Anforderungsvielfalt; Aufgaben mit unterschiedlichen Anforderungen an Körperfunktionen und Sinnesorgane (Ulich 2011)
- Demand: workload, pace of work (National Research Centre for the Working Environment in Denmark 2003)
- Motivational Characteristics: Skill variety; Task variety (Humphrey et al. 2007)



- Work Context Characteristics: Physical demands; Work conditions; Ergonomics (Humphrey et al. 2007)
- Aufgabenmerkmale: Aufgabenvielfalt (Stegmann et al. 2010) Kontextuelle Merkmale: Ergonomie; Physische Anforderungen; Arbeitsbedingungen (Stegmann et al. 2010)
- Wissensmerkmale: Anforderungsvielfalt (Stegmann et al. 2010)
- Optimum variety of tasks within the job (Thorsrud 1972)
- Job rotation and interlocking tasks (Thorsrud 1972)
- Angemessene Anforderungen (Herausforderungen) hinsichtlich Kraft, Ausdauer und Abwechslung (Emery/Thorsrud 1982)
- Ganzheitlichkeit; planende, ausführende und kontrollierende Elemente; Möglichkeit Ergebnisse auf Übereinstimmung mit gestellten Anforderungen zu prüfen (Ulich 2011)
- Motivational Characteristics: Significance; Job complexity; Problem solving (Humphrey et al. 2007)
- Aufgabenmerkmale: Wichtigkeit; Ganzheitlichkeit (Stegmann et al. 2010)
- Wissensmerkmale: Komplexität; Informationsverarbeitung; Problemlösen (Stegmann et al. 2010)
- »The tasks included in the job should entail some degree of care, skill, knowledge, or effort that is worthy of respect in the community« (Thorsrud 1972, 456)
- »A meaningful pattern of tasks that gives to each job the semblance of a single overall task« (Thorsrud 1972, 456)
- »The inclusion in the job of the auxiliary and preparatory tasks« (Thorsrud 1972, 456)

#### 4. Sinnhaftigkeit

Voswinkel und Korzekwa (2005) beschreiben in ihrem Ansatz die gesellschaftliche Anerkennung auf der Makroebene als Bewunderung in Form des Prestiges von Individuen und des Sozialprestiges sozialer Gruppen und Würdigung durch bestimmte Institutionen der Anerkennung. Seitens der HdA stehen bezüglich dieses Humankriteriums Aufgaben mit einem gesellschaftlichen Nutzen zumeist im Mittelpunkt der Überlegungen.

- Sinnhaftigkeit; Produkte, deren gesellschaftlicher Nutzen nicht in Frage gestellt wird (Ulich 2011)
- Meaning at work (National Research Centre for the Working Environment in Denmark, 2003)
- »The job should make some perceivable contribution to the utility of the product for the consumer« (Thorsrud 1972, 456)
- Das, was man tut und produziert, sollte in einen sinnvollen Bezug zum eigenen Leben in der Gesellschaft gesetzt werden können (Emery/Thorsrud 1982)

#### 5. Ganzheitlichkeit

Eine essenzielle Forderung seitens der psychologisch orientierten HdA ist jene nach hierarchisch-sequenzieller Vollständigkeit der Tätigkeit, welche sich in Form von Ganzheitlichkeit im Sinne einer Integration von anspruchsvollen vor- und nachbereitenden Teilaufgaben in die jeweilige Arbeitstätigkeit zeigt.

#### 6. Lern-, Entfaltungs- und Entwicklungsmöglichkeiten

Hinsichtlich dieser Dimension findet man beispielsweise in Maslows (1981) Bedürfnis-Pyramide das Streben nach Selbstverwirklichung. Auch in der Philosophie besteht dazu in der Tradition von Hegels »Phänomenologie des Geistes« wertvolles Gedankengut. Die Formulierung, »Die Einheit des Selbstbewußtseins mit sich selbst, zu einem Wesen; diese muß wesentlich werden« (Hegel 1807, 139) bezieht sich auf den menschlichen Tätigkeitsprozess, in welchem sich die »synthetische Ganzheit aus sinnlicher Natürlichkeit und Geist« (vgl. Limmer 2005) als Entwicklungspotenzial vergegenständlichen und als Selbstverwirklichung erlebt werden kann.

Sich weiterentwickeln dadurch, dass die eigenen Kompetenzen ausgebaut werden, Fertigkeiten und Wissen angeeignet wird und neue Qualifikationen erworben werden, entspricht diesem Bedürfnis in der HdA. Die Self-determination Theory von Deci und Ryan (2000) stellt eine der elaboriertesten und praktisch bedeutsamsten Formen dieser Konzeptualisierung dar.

- »Möglichkeit zum Anwenden und Erhalt erworbener Leistungsvoraussetzungen« (Hacker 2005, 802)

- »Möglichkeit zur lernbedingten Erweiterung der Leistungsvoraussetzung in ihrer Vielfalt, insbesondere der Befähigung zum wissens- und denkgestützten Erzeugen von Arbeitsverfahren« (Volpert zit. nach Hacker 2005, 802)
- Lern- und Entwicklungsmöglichkeiten; vorhandene Qualifikationen einsetzen und erweitern bzw. neue Qualifikationen aneignen können (Ulich 2011)
- Möglichkeit zum Lernen und Dazulernen (Emery/Thorsrud 1982)

## 7. Information und Feedback

Im Ansatz von Geißler et al. (2003) zum anerkennden Erfahrungsaustausch wird der gesunde Dialog als Gespräch zwischen ständig anwesenden Mitarbeitern und der Führungskraft beschrieben. Der Austausch mit jenen Mitarbeitern bietet Aufschluss bezüglich zu stärkender Ressourcen und zu schwächender Belastungen. In Vier-Augen-Gespräch werden somit Informationen von den gesunden Mitarbeitern auf direktem Wege an die Führungskraft rückgemeldet. HdA-Kriterien widmen sich der Rückmeldung bezüglich der erbrachten Leistung, deren Bewertung und auch der Übermittlung arbeitsbezogener Informationen.

- Rückmeldung mit Anerkennung im Sinne des Persönlichkeitswerts (Hacker 2005)
- »Predictability. Relevant information about important plans and changes« (National Research Centre for the Working Environment in Denmark 2003, 1)
- Motivational Characteristics: Feedback from the job; Information processing (Humphrey et al. 2007)
- Social Characteristics: Feedback from others (Humphrey et al. 2007)
- Aufgabenmerkmale: Rückmeldung durch die Tätigkeit (Stegmann et al. 2010)
- Reward: Wages, career, appreciation/recognition (National Research Centre for the Working Environment in Denmark 2003)
- »Some scope for setting standards of quantity and quality of production and a suitable feedback of knowledge of results« (Thorsrud 1972, 456)

## 8. Arbeitspensum und Regulationsbehinderungen bzw. Abbau von Stressoren

Diese Dimension findet man insbesondere in den HdA-Konzepten von Arbeitsanalyseinstrumenten wie RHIA, ISTA oder REBA wieder (siehe Weber 2004). Das vorliegende Wissen über Auswirkungen von Stressoren und Fehlbelastungen auf den arbeitenden Menschen (siehe Semmer et al. 2004; Ulich 2011) lässt den Anspruch an Anerkennungskonzepte, Faktoren im Sinne einer menschengerechten, schädigungsfreien und beeinträchtigungsfreien Arbeit konzeptuell zu berücksichtigen, durchweg zu. Das Ausmaß an zugemuteten Aufgaben und Tätigkeiten in Kombination mit den dazugehörigen Anforderungen an die gesundheitsförderliche Gestaltung von Arbeitsmitteln, Arbeitsorganisation und Abläufen sind hier relevant.

- Abwesenheit von Regulationsbehinderungen (Volpert 1990)
- Zeitelastizität; stressfreie Regulierbarkeit (Ulich 2011)
- Biological Approach: Stress (Campion 1988)

Ob Humankriterien durch jeweilige Arbeitstätigkeiten, -aufgaben und -plätze nun im konkreten Falle in der betrieblichen Praxis hinreichend erfüllt werden, kann mit wissenschaftlich überprüften psychologischen Analyseinstrumenten erfasst werden. Eine Synopse gängiger Analyseinstrumente findet sich in einem früheren *Profil*-Artikel von Weber (2004). Allgemein werden unter Arbeitsgestaltung alle technischen, organisatorischen und ergonomischen Maßnahmen verstanden, die sich auf die Gestaltung des Arbeitsplatzes, der Arbeitsumgebung, des Arbeitsablaufes, der Arbeitsorganisation und der Aufgabeninhalte beziehen (Nerdinger et al. 2011). Bei der psychologischen Arbeitsgestaltung geht es darum, auf der Basis des Einsatzes von Arbeitsanalyseverfahren, denen Humankriterien wie die gerade dargelegten zugrunde liegen, technische, organisatorische oder soziale Arbeitsbedingungen systematisch an die Leistungsvoraussetzungen des arbeitenden Menschen anzupassen, sodass sie der Erhaltung und Entwicklung der Persönlichkeit sowie der Gesundheit der arbeitenden Menschen im Rahmen effizienter und produktiver Arbeitsprozesse dienen (Dunckel/Volpert 1997). Psychologische Arbeitsgestaltung bezieht sich dabei auf.

- Arbeitsumgebung
- Arbeitsmittel
- Arbeitsplatz
- Arbeitsinhalte
- Arbeitszeit
- Arbeitsablauf bzw. Arbeitsorganisation

Psychologische Arbeitsanalyse und Arbeitsgestaltung stehen, prinzipiell betrachtet, in einem engem Zusammenhang mit Diagnose- sowie Interventionsphasen in der OE. Psychologische Arbeitsgestaltung kann organisationsstruktur- und arbeitsinhaltsbezogene OE-Interventionen unterstützen. Die OE-BeraterIn entwickelt dabei auf Basis sorgfältig durchgeführter Arbeitsanalysen gemeinsam mit betrieblichen Arbeitsgestaltern unter Einbezug betroffener Beschäftigter Optionen für eine Bessergestaltung (siehe hierzu Kötter/Volpert 1993 sowie die Beiträge von Bamberg/Dettmers, Glaser sowie Kötter/Helfer in dieser Ausgabe von *Profile*). Ein erheblicher Teil der Prinzipien der psychologischen Arbeitsgestaltung wurde international im Rahmen des soziotechnischen Ansatzes in Zusammenhang mit OE entwickelt. Allerdings finden soziotechnische Konzepte und Methoden, die sich auf *strukturelle* Interventionen, d. h. auf die Verbesserung oder Neugestaltung von Arbeitssystemen und ihren Arbeitsplätzen beziehen, in der OE bislang weniger Beachtung als in der arbeitspsychologischen Praxis. Im Zuge vieler, häufig soziotechnisch geprägter, angewandter Forschungsprojekte zur Humanisierung der Arbeit wurden z. B. die folgenden klassischen HdA-Formen entwickelt und betrieblich erprobt (siehe Ulich 2011; Weber 2004):

- teilautonome (= selbstregulierte) Gruppenarbeit: Einer Gruppe von Arbeitenden wird in einer räumlich und organisatorisch abgegrenzten Produktionseinheit eine gemeinsame Aufgabe, welche der Herstellung eines kollektiv erzeugten Produktes dient und sich in wechselseitig voneinander abhängige Teilaufgaben unterteilt, in gemeinsamer Verantwortung übertragen. Die Mitglieder dieser Produktionseinheit bestimmen zusammen über die Koordination der Arbeitsabläufe, ihre Rollen-, Funktions- und Ressourcenverteilung und die Input-/Output-Beziehungen ihrer Produktionseinheit. Durch teilautonome Gruppenarbeit können sowohl geistige als auch soziale Kompetenzen der Arbeitenden gefördert werden;

- auf Ebene der individuell durchgeführten Arbeitsaufgabe bildet Job Enrichment (= Aufgabenbereicherung) das zentrale Gestaltungsprinzip: Die jeweilige Tätigkeit wird durch Integration von geistig komplexen Arbeitsinhalten, insbesondere durch Planungs-, Entscheidungs- und sonstige Denkanforderungen anspruchsvoller gestaltet, der betreffende Mitarbeiter wird entsprechend qualifiziert;
- Job Enlargement (Erweiterung der Arbeitsaufgabe durch zusätzliche Arbeitsinhalte auf lediglich gleichem kognitiven Komplexitätsniveau) und Job Rotation (Wechsel zwischen unterschiedlichen Arbeitsaufgaben mit lediglich gleichem Anforderungsniveau) repräsentieren im Gegensatz zu den beiden vorigen HdA-Formen zwar keine geeigneten Methoden dafür, Arbeitsaufgaben persönlichkeitsförderlicher zu gestalten. Allerdings können diese beiden Formen psychologisch orientierter Arbeitsgestaltung wesentlich zur Verringerung psychischer Belastungen und zu mehr Abwechslung in der Arbeit beitragen. Beispielsweise werden sie eingesetzt, um dem Monotonieerleben entgegenzuwirken.

### Humane, anerkennende Arbeitsgestaltung und OE benötigen Engagement für demokratische Veränderung

Falls die marktfundamentalistisch geprägte soziale Deregulierung und Entdemokratisierung der Wirtschaft auch in den kontinentaleuropäischen Ländern im Zuge der globalen finanzkapitalistischen Krise zunimmt, die Prinzipien sozialer Marktwirtschaft erodieren (siehe dazu ausführlich Cranach 2004; Crouch 2008; Ulrich 2001) und sich so das sozialdarwinistische Klima im Kapitalismus verschärft, und falls, im Zuge dessen, die nicht humanistisch orientierte »scientist culture« (sensus Lefkowitz 2008; sie entspricht dem Szientismus sensu Habermas, 1968) der kontinentaleuropäischen A&O-Psychologie zunehmend ihren ökonomistisch fixierten Stempel aufdrückt, werden humanistisch orientierte Arbeitspsychologinnen und OrganisationsentwicklerInnen es schwer haben, Aufträge zu akquirieren, die ihrer ethischen Orientierung nicht zuwider laufen. Dies hat bereits Oesterreich (1997) prognostiziert. Sofern es RepräsentantInnen einer gegenüber genuinen

HdA- und ethischen Zielen gleichgültigen A&O-Psychologie gelänge, mittels Evaluationskriterien und Tenure Tracks, die sich eng an Konzepten und Ratingagenturen der neoliberalen Variante der Betriebswirtschaftslehre anlehnen, den wissenschaftlichen Nachwuchs an Universitäten, Business Schools und Fachhochschulen entsprechend zu selektieren und seine Denkformen zuzurichten (siehe hierzu Weber 2010), so könnten HdA, Organisationale Demokratie und OE am (vermeintlichen) Ende der Geschichte anlangen.

Um dem entgegenzuwirken, nicht nur im Interesse der ArbeitnehmerInnenschaft sowie sozialmarktwirtschaftlich orientierter UnternehmerInnen und Führungsverantwortlicher, sondern auch im Interesse der mit humanistischem Ethos tätigen Arbeitspsychologinnen und OrganisationsentwicklerInnen, ist ein viel stärkeres fach- und gesellschaftspolitisches Engagement als bisher notwendig. Im Rahmen dieses Artikels können hierzu abschließend nur ein paar Anhaltspunkte vorgeschlagen werden.

Beispielsweise wären gemeinsame, öffentlich geförderte und Interessenverbandsübergreifend unterstützte Projekte von ArbeitspsychologInnen und OrganisationsentwicklerInnen hilfreich. Hierzu existiert eine Vielzahl von Erfahrungen, wie man sie in den regionalen HdA-Netzwerken des soziotechnischen Ansatzes in Skandinavien sammelte (siehe Einleitung). Dies würde eine viel stärkere Unterstützung humanistisch orientierter arbeitspsychologischer Forschungs-, Gestaltungs- und Beratungsprojekte verlangen durch aufgeschlossene Parteien und parteinahe Förder- und Bildungsinstitutionen, Medien, Unternehmensverbände (wie z. B. die italienische Lega Coop), Gewerkschaften, Arbeiter- und Angestelltenkammern (Österreich), gemeinnützige Stiftungen. Vehikel für eine Stärkung des Einflusses von Arbeitspsychologie und OE in der Wirtschaft wären etwa

- eine entsprechende Politikberatung;
- regionale oder nationale Förderprogramme, die nicht primär Interessen der Effizienz-, Effektivitäts- und Gewinnsteigerung (oder der kapitaldominierten Wegrationalisierung menschlicher Arbeitskraft) dienen;
- Rahmenverordnungen zum verbindlichen Einbezug von Themen der HdA und der humanistischen Wirtschaftsethik in der schulischen, akademischen und beruflichen Bildung;

- oder die gesetzliche Verankerung von A&O-PsychologInnen im verbindlichen betrieblichen Arbeits- und Gesundheitsschutz, wie sie im Novellierungsprozess des österreichischen ArbeitnehmerInnenschutzgesetzes von den betreffenden wissenschaftlichen und Berufsverbänden sowie Gewerkschaften und Kammern für Arbeiter- und Angestellte gefordert wurde.

Sofern ParteienvertreterInnen in Bundes- und Landesregierungen beteiligt sind, für die die Wertvorstellungen des Humanismus, der christlichen Soziallehre und der partizipativen Demokratie mündiger BürgerInnen nicht phrasenhaft

### *Ein viel stärkeres fach- und gesellschaftspolitisches Engagement als bisher ist notwendig*

sind und auch in der Arbeitswelt gelten, könnten diese in enger Zusammenarbeit mit ExpertInnen aus A&O-Psychologie und OE Forschungs- sowie Subventionsprogramme zur Förderung von HdA insbesondere in ökonomisch schwächer gestellten Unternehmen konzipieren. Langfristig könnte, analog zur Wirtschaftsprüfung, auch ein behutsames System des öffentlichen Controllings, inwieweit Menschenwürde und menschengerechte Arbeit in Konzernen und Großunternehmen eingehalten werden, erarbeitet und in die politische Debatte eingebracht werden.

Nicht zuletzt ist in den Fach- und Berufsverbänden der A&O-Psychologie und der OE sowie auf Tagungen eine radikale Selbstreflexion der eigenen beruflichen Funktion und der eigenen gesellschaftlichen Verantwortung einzufordern. Eine solche diskursive Reflexion erfolgte beispielsweise auf dem 55. Arbeitswissenschaftlichen Kongress der Gesellschaft für Arbeitswissenschaft (2009). Solche aktivierenden Anstöße können dabei durchaus von wenigen Aktiven mit großem Erfolg ausgehen, wie Greif (2010) in einem früheren *Profil*-Artikel belegt hat. Übertragen auf die eigene Profession bedeutet dies: Praktiken in repräsentativen Forschungsprojekten und Publikationen, die als defizitär bzw. ethisch problematisch empfunden werden, können dabei als Anstoß dienen, viele KollegInnen inner- und außerhalb der psychologischen Verbände damit zu konfrontieren und zu aktivieren. Dies kann auch in Form von Positionenbeiträgen und Sessions auf großen Kongressen sowie eigenen, kreativ

beworbenen Symposien zu Themen der humanistisch orientierten A&O-Psychologie erfolgen. Wichtig sind auch Vorstöße über aufgeschlossene Massenmedien.

Dies kann geschehen mittels Publikationen zu Themen, die für die Zukunft einer humanistischen A&O-Psychologie eine wesentliche Rolle spielen, wie den Folgenden:

- Ferraro's et al. (2005) Kritik an der unreflektierten Übernahme ökonomischer Begriffe in die Sozial- und Organisationspsychologie;
- Kasser's et al. (z.B. 2007) ideologiekritische Artikelserie zu psychischen und sozialen Kosten des finanzkapitalistischen »amerikanischen Traums«;
- Neuberger's (z.B. 2006) Konzeption einer aufklärerischen Führungslehre, die geeignet ist, theoretische Konzepte und praktische Techniken der Instrumentalisierung und Manipulation von Beschäftigten transparent zu machen und Führungskräften den Sinn eines ethischen Rasonnements im Entscheiden und Handeln bewusster werden zu lassen;
- Hackman's (2009) Aufdeckung der theoretischen Ausblendungen und praktischen Schattenseiten von Positive Organizational Behavior (sozusagen als ein ökonomistischer Wolf im humanistischen Schafspelz; zur Ideologiekritik am verwandten Konstrukt Organizational Citizenship Behavior siehe: Weber/Moldaschi 2014);

- Boje/Rosile's (2001) Kritik der Vernachlässigung sozialwissenschaftlicher Erkenntnisse über Machtstrukturen und -prozesse in der organisationspsychologischen Konzeptualisierung von Empowerment;
- oder Bröckling's (2007) Dekonstruktion der extrem manipulativen, Psyche, Gesundheit und soziale Kohäsion gefährdenden neuen (Pseudo-) Selbstständigkeit in der Arbeit.

Vor dem Hintergrund unserer Situationsanalyse empfehlen wir allen in Wissenschaft, betrieblicher Praxis, Beratung oder Bildung Tätigen, die sich an menschenwürdiger, persönlichkeits- und gesundheitsförderlicher Arbeitsgestaltung beteiligen möchten: Es gilt, metaphorisch gesprochen, nicht päpstlicher als der Papst zu sein, den Bock schon gar nicht zum Gärtner zu machen und den Teufel das Weihwasser ruhig scheuen zu lassen: Dem marktfundamentalistischen Shareholder-Value-Diktat kann bei Strafe der Selbstabschaffung von (humaner) Arbeitspsychologie und OE nicht mit noch mehr Effektivitäts-, Effizienz- und Produktivitätsversprechen begegnet werden. Vielmehr ist ein radikaler Diskurs erforderlich über universell gültige Menschenwürde in der Arbeit. Dabei müssen legitime unternehmerische Interessen (die nicht mit Spekulantinneninteressen verwechselt werden sollten) berücksichtigt werden und ein langfristiges Engagement für eine partizipative Veränderung wirtschaftspolitischer Rahmenbedingungen verfolgt werden.

## Anmerkungen

1. Die Begriffe »Arbeitspsychologie« und »Arbeits- und Organisationspsychologie« (abgekürzt: A&O-Psychologie) werden in diesem Beitrag synonym verwendet. Obwohl die Humanist Culture unseres Faches sich entstehungsgeschichtlich explizit mit dem ersten Begriff identifiziert, besteht zwischen den psychologischen Gegenstandsbereichen von Arbeit und Organisation eine – weder konzeptuell noch praktisch – trennbare Interdependenz. Dies wird auch von ihren im Folgenden behandelten Repräsentanten so gesehen
2. Die dreibändige Tavistock Anthology steht inzwischen im Internet zur Verfügung (<http://modern.timesworkplace.com/archives/archives.html>).
3. Zum Beispiel das Work Research Institute in Oslo (Einar Thorsrud, Thoralf U. Qvale); das Centre for Continuing

Education an der Australian National University in Canberra (Fred/Merrellyn Emery); das Center for Quality of Working Life an der University of California in Los Angeles (Louis Davis); das Department of Social Systems Sciences an der Wharton School der University of Pennsylvania (Russell Adchoff); die School of Business Administration an der Erasmus-Universität Amsterdam (Hans Beijnum); der Lehrstuhl für Arbeits- und Betriebspsychologie (später Institut für Arbeitspsychologie) an der ETH Zürich (Eberhard Ulrich); das Institut für Humanwissenschaft in Arbeit und Ausbildung an der TU Berlin (Walter Volpert, Rainer Oesterreich, Marianne Resch) sowie die Sektion Arbeitswissenschaften an der TU Dresden (Winfried Hacker, Peter Richter, Bärbel Bergmann).

## Literatur

- BOJE, D. M. / ROSILE, G. A. (2001) Where's the Power in Empowerment? Answer from Follett and Clegg. *Journal of Applied Behavioral Science*, 37, 90-117
- BRÖCKLING, U. (2007) Das unternehmerische Selbst. Frankfurt a. M.: Suhrkamp
- BURRELL, G. / MORGAN, G. (2000) Sociological Paradigms and Organizational Analysis. Aldershot: Ashgate
- CAMPION, M. A. (1988) Interdisciplinary Approaches to Job Design: A Constructive Replication with Extensions. *Journal of Applied Psychology*, 73, 467-481
- COOPER, C. L. (2009) The transition from the quality of working life to organizational behavior: the first two decades. *Journal of Organizational Behavior*, 30 (1), 3-8



- CRANACH, M. v. (2004) Die soziale Verantwortung der Wirtschaft im Zeitalter der Globalisierung. In: W.G. Weber/P.P. Pasqualoni/C. Burtcher (Hg.): *Wirtschaft, Demokratie und Soziale Verantwortung*. Göttingen: Vandenhoeck/Ruprecht. 246–262
- CROUCH, C. (2008) Postdemokratie. Frankfurt a.M.: Suhrkamp
- Danish Working Environment Authority (2003) *Guidance tool for office and administration*. Copenhagen: National Research Centre for the Working Environment in Denmark (NRCWE)
- DECI, E.L./RYAN, R.M. (2000) The »What« and »Why« of Goal Pursuits: Human Needs and the Self-Determination of Behavior. *Psychological Inquiry*, 11 (4), 227–268
- DÜNCKEL, H./VOLPERT, W. (1997) Aufgaben- und kriterienbezogene Gestaltung von Arbeitsstrukturen. In: H. Luczak/W. Volpert (Hg.): *Handbuch Arbeitswissenschaft*. Stuttgart: Schäffer-Poeschel, 791–795
- EIGENSTETTER, M./TRIMPOP, R. (2009) Ethisches Klima in Organisationen: Ansätze und Messinstrumente. *Wirtschaftspsychologie*, 11 (4), 63–70
- EMERY, F./THORSRUDE, E. (1982) *Industrielle Demokratie*. Bern: Huber
- European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions (1997). *New Forms of Work Organization*. Can Europe realise its Potential? Results of a Survey of Direct Employee Participation in Europe. Luxembourg: Office for Official Publications of the European Communities
- FATZER, G. (2002). Organisationsentwicklung – Veränderung durch Entwicklung und Lernen. In: G. Fatzler/K. Rappe-Giesecke / W. Looss (Hg.): *Qualität und Leistung von Beratung* (2. Aufl.). Köln: EHP, 133–177
- FERRARO, F./PFEFFER, J./SUTTON, R.I. (2005) Economics language and assumptions: how theories can become self-fulfilling. *Academy of Management Review*, 30 (1), 8–24
- FRICKE, W. (2004) Drei Jahrzehnte Forschung und Praxis zur Humanisierung der Arbeit in Deutschland: Eine Bilanz. In: W.G. Weber/P.P. Pasqualoni/C. Burtcher (Hg.): *Wirtschaft, Demokratie und Soziale Verantwortung*. Göttingen: Vandenhoeck/Ruprecht
- FRICKE, W. (2009) Interorganisationale Partizipation und Innovation; Einführung in die nordische Arbeitsforschung. *Wirtschaftspsychologie*, 11 (4), 32–42
- FROMM, E. (1968) *Die Revolution der Hoffnung – Für eine humanisierte Technik*. Stuttgart: Ernst Klett
- GEISLER, H./BÖKENHEIDE, T./GEISLER-GRUBER, B./SCHLÜNCKES, H./RINNINSLAND, G. (2003) *Der Anerkennende Erfahrungsaustausch*. Frankfurt a.M.: Campus
- Gesellschaft für Arbeitswissenschaft e.V. (Hg.) (2009) *Arbeit, Beschäftigungsfähigkeit und Produktivität im 21. Jahrhundert*. Dortmund: GfA-Press
- GREIF, S. (2010) Kollektive Widerstände und Demokratie. *Profile – Internationale Zeitschrift für Veränderung, Lernen, Dialog*, 19, 124–143
- GUEST, D.E./ZULSTRA, F.H. (2012) Academic perceptions of the research evidence base in work and organizational psychology: A European perspective. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 85 (4), 542–555
- GUSTAVSEN, B. (2007) *Work organization and the Scandinavian Model. Economic and Industrial Democracy*, 28 (4), 650–671
- HABERMAS, J. (1968) *Technik und Wissenschaft als »ideologie«*. Frankfurt a.M.: Suhrkamp
- HACKER, W./Sachse, P. (2014) *Allgemeine Arbeitspsychologie* (3. vollst. überarb. Aufl.). Göttingen: Hogrefe
- HACHMAN, J.R. (2009) The perils of positivity. *Journal of Organizational Behavior*, 30 (2), 309–319
- HACKMAN, J.R./OLDHAM, G. (1976) Motivation through the design of work: Test of a theory. *Organizational Behavior and Human Performance*, 16, 250–279
- HARRIS, M./JOHNSON, O. (2006) *Cultural Anthropology*. Boston: Pearson
- HEGEL, G.W.F. (1986; erschienen: 1807) *Phänomenologie des Geistes*. Frankfurt a.M.: Suhrkamp
- HÖGE, T. (2009) *HdA-Forschungsthemen als Karriererisiko für NachwuchswissenschaftlerInnen? Präsentation für den Workshop »Humanisierung von Arbeit und Organisation« auf der 6. Tagung der Fachgruppe Arbeits- und Organisationspsychologie der Deutschen Gesellschaft für Psychologie*, 9.–11.9.2009, Wien
- HONNETH, A. (1994) *Kampf um Anerkennung – Zur moralischen Grammatik sozialer Konflikte*. Frankfurt a.M.: Suhrkamp
- HUMPHREY, S.E./NAHRGANG, J.D./MORGESON, F.P. (2007) Expanded work design model. *Journal of Applied Psychology*, 92 (5), 1332–1356
- KANUNGO R.N. (1992) Alienation and empowerment: Some ethical imperatives in business. *Journal of Business Ethics* 11 (5), 413–422
- KASSER, T./COHN, S./KANNER, A.D./RYAN, R.M. (2007) Some costs of American corporate capitalism: A psychological exploration of value and goal conflicts. *Psychological Inquiry*, 18 (1), 1–22
- KIMBLE, G.A. (1984) Psychology's two cultures. *American Psychologist*, 39, 833–839
- KÖTTER, W./VOLPERT, W. (1993) *Arbeitsgestaltung als Arbeitsaufgabe – ein arbeitspsychologischer Beitrag zu einer Theorie der Gestaltung von Arbeit und Technik*. *Zeitschrift für Arbeitswissenschaft*, 47 (3), 129–140
- LEFKOWITZ, J. (2008) *To prosper, organizational psychology should ... expand the values of organizational psychology to match the quality of its ethics*. *Journal of Organizational Behavior*, 29 (4), 439–453
- LEPPÄNEN, A./LINDSTRÖM, K. (2009) *Participative improvement of work and worker well-being – Scandinavian and Finnish interpretations of the democratization of the work-movement*. *Wirtschaftspsychologie*, 11 (4), 9–18
- LIMMER, R.M. (2005) *Der Begriff der Anerkennung. Philosophisch-psychologische Untersuchung*. Unveröff. Dissertation. München: Ludwig-Maximilians-Universität
- LIPPIT, L. (2012) *Preferred Futuring oder Die Geschichte der Organisationsentwicklung. Profile – Internationale Zeitschrift für Veränderung, Lernen, Dialog*, 12 (23), 10–25
- MASLOW, A. (1981) *Motivation und Persönlichkeit*. Reinbeck: Rowohlt Taschenbuch
- MORF, M. (1992) (Some possible) differences between European and American approaches to the study of work. *European Work and Organizational Psychologist*, 2, 289–303
- NERDINGER, F.W./BLICKLE, G./SCHAPER, N. (2011) *Arbeitsgestaltung in Produktion und Verwaltung*. In: idem: *Arbeits- und Organisationspsychologie*. Heidelberg: Springer, 377–398
- NEUBERGER, O. (1980) *Woran wird Humanisierung gemessen – Wann gilt sie als eingelöst?* In: L.v. Rosenstiel/M. Weinkamm (Hg.): *Humanisierung der Arbeitswelt – Vergessene Verpflichtung?* Stuttgart: Poeschel, 81–93
- NEUBERGER, O. (2006) *Mikropolitik und Moral in Organisationen* (2. Aufl.). Stuttgart: Lucius/Luizius
- NEVIS, E. (2004) *Organisationsentwicklung im Wandel der Zeit: 1930 bis 1990*. In: G. Fatzler (Hg.): *Organisationsentwicklung für die Zukunft. Ein Handbuch* (3. Aufl.). Köln: EHP, 381–403

- OESTERREICH, R. (1997) Hat die arbeitspsychologische Handlungstheorie eine Zukunft? In: I. Udris (Hg.): *Arbeitspsychologie für morgen – Herausforderungen und Perspektiven*. Heidelberg: Asanger, 55–71
- OSTENDORF, A./THOMA, M. (2012) Images of corporate participation and democratic structures in business administration textbooks used in higher vocational schools in Austria, Switzerland and Germany. In: W.G. Weber / M. Thoma / A. Ostendorf / L. Chisholm (eds.): *Democratic Competences and Social Practices in Organizations*. Wiesbaden: Springer – Verlag für Sozialwissenschaften, 86–101
- PIRCHER-VERDORFER, A./WEBER, W.G./UNTERRAINER, C./SEYR, S. (2012) The socio-moral climate concept. A contribution in exploring effects of the ethical context in organizations. *Economic and Industrial Democracy*, 34 (3), 423–449
- QVALE, T. (1996) Local development and institutional change: Experience from a »Fifth Generation« national programme for the democratization of working life. In: P. Drenth / P. Koopman / B. Wilpert, B. (eds.): *Organizational Decision-Making Under Different Economic and Political Conditions*. Amsterdam: North Holland, 29–41
- RHYNES, S.L./GILLUK, T.L./BROWN, K.G. (2007) The very separate worlds of academic and practitioner periodicals in Human Resource Management: implications for evidence-based management. *Academy of Management Journal*, 50, 987–1008
- ROUSSEAU, D.M. (2009) A second's thoughts: Reflections on my tenure as JOB editor. *Journal of Organizational Behavior*, 30 (1), 9–13
- SACHSE, P./HACKER, W./ULICH, E. (Hg.) (2008) *Quellen der Arbeitspsychologie*. Ausgewählte historische Texte. Bern: Huber
- SAUER, D. (2011) Von der »Humanisierung der Arbeit« zur »Guten Arbeit«. *Aus Politik und Zeitgeschichte, Beilage zu: Wochenzeitung Das Parlament*, 15, 18–24
- SEMMER, N./JACOBSHAGEN, N./MEIER, L. (2006) Arbeit und (mangelnde) Wertschätzung. *Wirtschaftspsychologie*, 8 (2/3), 87–95
- STEGMANN, S./VAN DICK, R./ULRICH, J./CHARALAMBOUS, J./MENZEL, B./EGOLD, N./TALCHI, T. (2010) Work Design Questionnaire – Vorstellung und erste Validierung einer deutschen Version. *Zeitschrift für Arbeits- und Organisationspsychologie*, 54 (1), 1–28
- THORSRUD, E. (1972) Job Design in the Wider Context. In: L. E. Davis / J. C. Taylor (Hg.): *Design of jobs*. London: Cox/Wyman, 451–459
- TRIST, E./MURRAY, H. (eds.) (1990 ff.) *The Social Engagement of Social Science* (Vol. 1–3). Philadelphia: University of Pennsylvania Press
- TUGENDHAT, E. (1993) *Vorlesungen über Ethik*. Frankfurt a. M.: Suhrkamp
- ULICH, E. (2011) *Arbeitspsychologie* (7. Aufl.). Zürich/Stuttgart: vdf Hochschulverlag / Schäfer-Poeschl
- ULRICH, P. (2001) *Integrative Wirtschaftsethik – Grundlagen einer lebensdienlichen Ökonomie* (3. Aufl.). Bern: Paul Haupt
- VOLLMER, A./WEHNER, T. (2007) Innovation und wissensorientierte Kooperation. *Profil – Internationale Zeitschrift für Veränderung, Lernen, Dialog*, 7 (13), 30–36
- VOLPERT, W. (1990) Welche Arbeit ist gut für den Menschen? Notizen zum Thema Menschenbild und Arbeitsgestaltung. In: F. Freil / I. Udris (Hg.): *Das Bild der Arbeit*. Bern: Huber, 23–40
- VOLPERT, W. (2003) *Wie wir handeln – was wir können* (3. überarb. u. aktual. Aufl.). Soltrum: Arifact
- VOSWINKEL, S./KORZEKWA, A. (2005) *Welche Kundenorientierung? Anerkennung in der Dienstleistungsarbeit*. Berlin: edition Sigma
- WEBER, W.G. (2004) *Arbeitspsychologie und Organisationsentwicklung. Profile – Internationale Zeitschrift für Veränderung, Lernen, Dialog*, 4 (2), 71–88
- WEBER, W.G. (2010) *Bewertungskriterien für die Besetzung von Professuren*. In: U. P. Kanning / I. v. Rosenstiel / H. Schuler (Hg.): *Perspektiven einer nützlichen Psychologie*. Göttingen: Vandenhoeck/Ruprecht, 343–364
- WEBER, W.G./MOLDASCHL, M. (2014). Beyond exploitation science – competing paradigms in the study of social values. In: O. Kranz / T. Steger (Hg.): *Between Instrumentality and Insignificance – Employee Participation in the Context of Organizations in Central and Eastern Europe*. München: Hamp, 51–75
- WEBER, W.G./UNTERRAINER, C./HÖGE, T. (2008) Socio-moral atmosphere and prosocial and democratic value orientations in enterprises with different levels of structurally anchored participation. *German Journal of Human Resource Research / Zeitschrift für Personalforschung*, 22 (2), 171–194
- WEGGE, J. et al. (2010) Promoting Work Motivation in Organizations. *Journal of Personnel Psychology*, 9 (4), 154–171
- WILPERT, B. (1998) A view from psychology. In: F. Heller / E. Pusic / G. Strauss / B. Wilpert, B. (eds.): *Organizational Participation – Myth and Reality*. Oxford: Oxford University Press, 40–64
- WHO-Europa. *Ottawa Charta für Gesundheitsförderung*. (1986). <http://www.admin.ch/ch/d/sr/18/0.810.1.de.pdf>. [30.10.2012]
- ZAPF, D./SEMMER, N.K. (2004). *Stress und Gesundheit in Organisationen*. In: H. Schuler (Hg.): *Enzyklopädie der Psychologie, Themenbereich D, Serie III, Band 3 Organisationspsychologie* (2. Aufl.). Göttingen: Hogrefe, 1007–1112

