

2 Die Bedeutung von Arbeit

von Lutz von Rosenstiel

Inhaltsübersicht	
1. Das Thema und seine Geschichte	16
2. Arbeit – Versuche der begrifflichen Klärung	18
3. Arbeit und „Nicht-Arbeit“	19
4. Arbeit – Perspektiven ihrer Bedeutung	21
4.1 Arbeit als Existenzsicherung	21
4.2 Arbeit als soziale Tätigkeit	22
4.3 Arbeit und Persönlichkeitsentwicklung	23
4.4 Arbeit und Gesundheit	24
4.5 Die subjektive Bedeutung der Arbeit	25
4.5.1 Arbeit und Wertorientierungen	25
4.5.2 Arbeit und Motivation	30
4.5.3 Arbeit und Emotion	31
4.5.4 Einstellungen zur Arbeit	32
5. Facetten der Arbeit	35
6. Wandel der Arbeit und ihrer Organisation	35
7. Bedeutung der Arbeit im gesellschaftlichen Wandel	38
Zusammenfassung	39
Weiterführende Literatur	39
Literatur	39

Arbeit gehört in unserer Gesellschaft zu den kaum reflektierten Selbstverständlichkeiten. Macht man sie sich bewußt, so gehen die Bewertungen über sie seit alters her weit auseinander. Dies soll im folgenden aufgezeigt werden. Arbeit – spezifisch in ihrer Form als Erwerbsarbeit – wird zunächst knapp von „Nicht-Arbeit“ abgegrenzt. Dann wird sie in ihrer Relevanz für die Existenzsicherung, für die gesellschaftliche Vernetzung, für die Persönlichkeitsentwicklung, für die Gesundheit und schließlich – etwas ausführlicher – in ihrer subjektiven Bedeutung für den einzelnen dargestellt. Abschließend wird skizziert, wie sich diese Bedeutung der Arbeit im Zuge gesellschaftlichen Wandels verändert und welche neuen Formen der Arbeit sich entwickeln.

1 Das Thema und seine Geschichte

Eltern werden einen heranwachsenden Sohn und – zunehmend – auch eine heranwachsende Tochter kaum mit der Frage konfrontieren, ob er oder sie künftig einmal arbeiten möchte; das „Ja“ wird vorausgesetzt. Der erlebte Entscheidungsfreiraum ist eingengt: „Was willst du eigentlich einmal tun?“ Dies deutet an, daß Arbeit implizit mit Berufsarbeit gleichgesetzt wird und Wahlmöglichkeiten realistischer Art letztlich nur zwischen verschiedenen, dem Gelderwerb dienenden beruflichen Tätigkeiten bestehen. Befreit man jedoch gedanklich die Arbeit von ihrer nicht hinterfragten Selbstverständlichkeit, so stößt man auf ein Thema, das von jeher kontrovers diskutiert wurde. Ist Arbeit für den Menschen ein Fluch oder ein Segen? Macht sie ihn unglücklich oder glücklich? Führt sie zu Krankheit oder stabilisiert sie die Gesundheit? Hat sie innerliche Verarmung zur Folge oder bereichert sie? Ist sie mit sozialer Vereinsamung oder zwischenmenschlicher Vernetzung verbunden?

Welche Bedeutung also – so soll gefragt werden – hat die Arbeit für den Menschen, und wie wird diese Bedeutung erlebt?

Die Bibel verweigert uns wie häufig eine eindeutige Antwort. Da ist einerseits die Arbeit ein Fluch, die Strafe für den Sündenfall und gleichbedeutend mit der Vertreibung aus dem Paradies. „... verflucht sei der Acker um deinetwillen, mit Kummer sollst du dich darauf nähren dein Leben lang. Dornen und Disteln soll er dir tragen. Im Schweiß deines Angesichts sollst du dein Brot essen“ (Gen. 3,17-19).

Auf der anderen Seite war Gott selbst ein Arbeiter (Veit, 1994); er hat die Welt geschaffen und mit ihr den Menschen als seinem Ebenbild; ihm hat er den Auftrag gegeben, die Schöpfung weiterzuführen. „Und Gott der Herr nahm den Menschen und setzte ihn in den Garten Eden, daß er ihn baue und bewahre.“ (Gen. 2,15). An anderer Stelle findet sich: „Seid fruchtbar und mehret euch, und füllet die Erde und machet sie euch untertan...“ (Gen. 1,28), und vom Leben des Menschen heißt es: „... und wenn's köstlich gewesen ist, so ist es Mühe und Arbeit gewesen...“ (Psalm 90,10).

Die beiden hier aufgezeigten Dimensionen der Arbeit, also die der Freude, die im Mitschaffen liegt, sowie die der Last, die darin besteht, daß man sich bei der Arbeit quälen muß, werden in der Bibel begrenzt. Gott ruhte am 7. Tag und befahl den Menschen, dies auch zu tun (EKD, 1990, S. 48). Arbeit gehört also – interpretieren wir die Texte – zum Leben, ist dabei gleichermaßen Segen und Fluch, Freude und Last, aber sie ist nicht mit dem Leben gleichzusetzen; es gibt neben der Arbeit auch die Nicht-Arbeit, die Ruhe, das Feiern.

Das Janusgesicht der Arbeit zeigt sich auch – bis in die Worte hinein – in der griechisch-römischen Antike. Platon und Aristoteles sehen einen Gegensatz zwischen Arbeit und Muße. Arbeit – „ponos“ – ist die schwere Arbeit der Handwerker und Sklaven, sie erscheint für Aristoteles unvereinbar mit der „arete“ des Bürgers und seiner Verpflichtung zur „Praxis“, der angemessenen Tätigkeit im Gemeinwesen. Es ist also vor allem die „gebundene“ Tätigkeit, die niedriger bewertet wird als die freie Tätigkeit, die zu einem ge-

Zu arbeiten wird in unserer Gesellschaft als Selbstverständlichkeit erlebt.

In der Bibel wird Arbeit einerseits als Fluch, andererseits als Fortführung der Schöpfung dargestellt.

Leben kann nicht mit Arbeit gleichgesetzt werden.

lungenen Leben führt (Veit, 1994). Der Mensch wird – wie wir bei Vergil lesen können – durch Leid und Mangel zur Arbeit, zur gebundenen Tätigkeit, gezwungen. Sie ist ein defizienter Modus menschlichen Daseins. Auch hier ist Arbeit eine Vertreibung aus dem Paradies, was im Mythos des goldenen Zeitalters erkennbar wird. Abwesenheit von Arbeit zählt so verstanden zum Wesen des Daseins, während Arbeit sich durch den Fall aus der gegebenen Ordnung ableitet (Veit, 1994).

Im christlichen Mittelalter rief der eingängige Spruch: „Als Adam säte, Eva spann, wo war da der Edelmann?“ zur Revolution der Bauern auf. Der Arbeitsbegriff des Hochmittelalters reflektiert verschiedene Klassen in der Gesellschaft. Die Arbeit des Adels bedeutet kriegerische Tätigkeit, aber auch Minnedienst. So heißt es im Nibelungenlied:

„Uns ist in alten maeren wonders vil geseit
von heleden lobebaeren, von grozer arebeit ...“

Die Bauern aber verrichteten Frondienst, eine Arbeit für den (weltlichen) Herrn, der sie in die Hörigkeit führte. Frondienst verkam so zur Last und Plackerei. Bei Thomas von Aquin führt dies fast zu einer Verachtung der Arbeit; er schätzt ein „vita contemplativa“ weit höher als ein „vita activa“. Die bloß „nützliche“ Arbeit zählt weniger als die Schau Gottes.

Mit der Reformation – durch Luther – wird dies nachhaltig verändert. Für ihn ist Arbeit vor Gott wie ein Gebet, das Arbeiten zum Gottesdienst macht. „Vita contemplativa“ wird als Nichtstun verdammt, Menschen werden zur Arbeit erzogen, Bettler ins Arbeitshaus gesteckt. Das gesellschaftliche Wertesystem und mit ihm die Bildung werden auf die Arbeit ausgerichtet; der im Beruf Erfolgreiche ist der – im calvinistischen Protestantismus – von Gott erwählte (Weber, 1921).

Diese Hochschätzung der Arbeit setzt sich in der Neuzeit fort. Der Mensch findet seinen Platz in der Welt durch Arbeit; durch sie schafft er Werte. Kant sagt in seiner Ethik: „Je mehr wir beschäftigt sind, je mehr fühlen wir, daß wir leben, und desto mehr sind wir uns unseres Lebens bewußt. In der Muße fühlen wir nicht allein, daß uns das Leben so vorbeistreichet, sondern fühlen auch sogar eine Leblosigkeit.“

Erst mit der Industrialisierung begann erneut eine kritische Auseinandersetzung mit der Arbeit, die sich freilich nicht auf die Arbeit insgesamt, sondern auf deren von der Gesellschaft erzeugte Form gerichtet war. So lesen wir bei Marx in den ökonomisch-philosophischen Manuskripten von 1844: „Worin besteht nun die Entäußerung der Arbeit?... daß die Arbeit dem Arbeiter äußerlich ist, d.h. nicht zu seinem Wesen gehört, daß er sich daher in der Arbeit nicht bejaht, sondern verneint, nicht wohl, sondern unglücklich fühlt, keine freie physische und geistige Energie entwickelt, sondern seine Physis abkapselt und seinen Geist ruiniert. Der Arbeiter fühlt sich daher erst außer der Arbeit bei sich und in der Arbeit außer sich. Zu Hause ist er, wenn er nicht arbeitet, wenn er arbeitet, ist er nicht zu Hause. Seine Arbeit ist daher nicht freiwillig, sondern gezwungen, Zwangsarbeit. Sie ist daher nicht die Befriedigung eines Bedürfnisses, sondern sie ist nur ein Mittel, um die Bedürfnisse außer ihr zu befriedigen.“ Marx fordert gesellschaftliche Strukturen, in denen die Entfremdung überwunden wird und der Mensch sich in seiner Arbeit selbst erschafft.

Die hohe Bedeutung, die Arbeit – auch verengt als Erwerbsarbeit verstanden – für den Menschen in unserer Gesellschaft hat, wird – gleichermaßen empirisch und philosophisch belegt – deutlich, wenn man die erschreckend große Zahl der Arbeitslosen, durch die moderne Industriegesellschaften gekennzeichnet sind, zum Untersuchungsgegenstand macht. Jahoda (1984, S. 136) schreibt als Resümee ihrer Beschäftigung mit der Lage von Arbeitslosen: „Erwerbsarbeit ist zum einen das Mittel, durch das die meisten Menschen ihren Lebensunterhalt verdienen; zum anderen zwingt sie bestimmte Kategorien der Erfahrung auf. Sie gibt dem Tag eine Zeitstruktur, sie erweitert die sozialen Beziehungen über Familie und Nachbarschaft hinaus und bindet die Menschen in die Ziele und Leistungen der Gemeinschaft ein..., sie weist uns einen sozialen Status zu und klärt die persönliche Identität.“

Im antiken Griechenland galt körperliche Arbeit als Tätigkeit für Sklaven.

Im christlichen Mittelalter wurde ein „vita contemplativa“ höher geschätzt als ein „vita activa“.

In der Reformation galt Arbeit als eine Form des Gottesdienstes.

Karl Marx kritisierte die Entfremdung innerhalb der industriellen Arbeit.

Untersuchungen an Arbeitslosen zeigen, daß Arbeit die Zeit strukturiert, soziale Kontakte sichert und gesellschaftlichen Status zuweist.

Die Bedeutung, die der Arbeit zugemessen wird, ist abhängig von den dominierenden gesellschaftlichen Werten.

Arbeit ist zielorientiertes Handeln.

Arbeit wird meist als Erwerbsarbeit verstanden.

Was läßt sich aus all dem folgern? Die Bedeutung von Arbeit scheint ambivalent und abhängig von den in einer Gesellschaft dominierenden Werten, von der wirtschaftlichen und technologischen Lage und den konkreten Bedingungen der Arbeit zu sein. Für eine psychologische Auseinandersetzung mit diesen komplexen, nur interdisziplinär bearbeitbaren Phänomenen erscheint es notwendig, den Begriff der Arbeit zu präzisieren, Arbeit von Nicht-Arbeit abzuheben und die empirische Forschung zu berücksichtigen, die sich aus verschiedener Sicht damit auseinandersetzt, wie Arbeit auf den Menschen wirkt.

2 Arbeit – Versuche der begrifflichen Klärung

Frieling (1975) erklärt es etwas salopp als müßiges Unterfangen, Arbeit definieren zu wollen, da jeder wisse, wann er arbeitet und damit was Arbeit ist.

Hat man jedoch vor Augen, wie unterschiedlich Definitionen von Arbeit ausfallen und wieviel Mühe es bereitet, in manchen Lebensbereichen Arbeit von Nicht-Arbeit zu unterscheiden, so ist es doch ratsam, eine begriffliche Klärung zu wagen. Fürstenberg (1975) zitiert den Versuch einer Definition, auf den sich 28 Repräsentanten der deutschsprachigen Arbeitswissenschaft geeinigt haben: „Arbeit ist ein Grundaspekt menschlicher Lebenswirklichkeit, der durch zielstrebige Auseinandersetzung mit der Umwelt zum Zwecke der Daseinsvorsorge gekennzeichnet ist. Ihre Voraussetzungen, Erscheinungsformen und Auswirkungen zeigen sich konkret in den unauflösbaren Wechselbeziehungen kulturell vermittelter, technisch/wirtschaftlich/sozial organisierter und persönlich erlebter Situationen.“

Ähnlich definiert Hoyos (1974, S. 24): „Arbeit ist eine Aktivität oder Tätigkeit, die im Rahmen bestimmter Aufgaben entfaltet wird und zu einem materiellen und/oder immateriellen Arbeitsergebnis führt, das in einem Normensystem bewertet werden kann; sie erfolgt durch den Einsatz der körperlichen, geistigen und seelischen Kräfte des Menschen und dient der Befriedigung seiner Bedürfnisse.“

Semmer & Udris (1995, S. 134) schlagen als Definition vor: „Arbeit ist zielgerichtete menschliche Tätigkeit zum Zwecke der Transformation und Aneignung der Umwelt aufgrund selbst- oder fremddefinierter Aufgaben, mit gesellschaftlicher, materieller oder ideeller Bewertung, zur Realisierung oder Weiterentwicklung individueller oder kollektiver Bedürfnisse, Ansprüche und Kompetenzen.“

Ulich definiert in seinem umfangreichen Lehrbuch der Arbeitspsychologie Arbeit als eine Tätigkeit, „durch deren Ausführung der oder die Arbeitstätige zur Schaffung materieller oder immaterieller Werte für sich und/oder andere beiträgt.“ (Ulich, 1994, S. 1). Das genannte Lehrbuch beschränkt sich dann allerdings fast ausschließlich auf Erwerbsarbeit in Organisationen, die freilich faktisch den zentralen Inhalt arbeits- und organisationspsychologischer Forschung ausmacht und wohl auch im Bewußtsein der Mehrheit der Bevölkerung in Industrienationen repräsentiert wird, wenn man danach fragt, was Arbeit sei.

Neuberger (1985, S. 1) hat konvergierende Merkmale einschlägiger Definitionen der Erwerbsarbeit zusammengefaßt.

Kasten 1:

Was ist Arbeit?

Neuberger führt aus, daß Arbeit

- eine Tätigkeit oder Aktivität ist,
- die gesellschaftlich organisiert wird (z. B. arbeitsteilig und derzeit überwiegend unselbständig und abhängig – im „Lohnarbeiterverhältnis“),
- den fortgesetzten, dauerhaften Einsatz körperlicher, geistiger und seelischer Kräfte fordert und

- im Vollzug meist als Last, Mühsal und Anstrengung erlebt wird (was Stolz und Freude über das Ergebnis nicht ausschließt),
- die geregelt und planmäßig strukturiert abläuft und zielbestimmend ist,
- zu materiellen Produkten (Güter oder Dienstleistung) führt und somit die materielle und soziale Umwelt verändert,
- gleichzeitig aber auch den arbeitenden Menschen selbst verändert (zu seiner Entfaltung oder Entfremdung beiträgt).
- Arbeit ist nicht nur die transitive Beziehung (Mensch-Umwelt) – sie verwandelt den Menschen selbst. Damit steht im Zusammenhang, daß sie
- die Befriedigung individueller und/oder
- sozialer Bedürfnisse ermöglicht und
- vom Arbeitgeber mit „Gegenleistungen“ (z. B. Entgelt) honoriert wird, in denen sich die gesellschaftliche Wertschätzung der geleisteten Arbeit widerspiegelt.

So oder ähnlich verstanden reduziert sich das möglicherweise breite Feld der Arbeit auf die Erwerbsarbeit. Sie schließt eine Vielzahl von Tätigkeiten aus, wie z. B. die Arbeit der Selbständigen oder der Hausfrauen, Eigenarbeit oder ehrenamtliche Tätigkeiten. Auch im folgenden werden wir uns auf Erwerbsarbeit in Organisationen beschränken, da für diese empirisch erhobene Information in ausreichendem Maße vorliegt.

3 Arbeit und „Nicht-Arbeit“

Ganz offensichtlich arbeitet jener gewerbliche Arbeitnehmer, der in der Werkhalle Räder an ein Kraftfahrzeug montiert; ganz offensichtlich arbeitet er nicht, wenn er im Urlaub am Strand der Adria in der südlichen Sonne schmort. Was aber gilt für den Weg von zu Hause zur Arbeitsstätte und zurück, was für die gesetzlich vorgeschriebenen Ruhepausen? Und wie – um ein anderes Beispiel zu nutzen – steht es um das Golfspiel eines Vorstandsmitgliedes, das die sozialen Kontakte auf dem Golfplatz nutzt, um Geschäftsabschlüsse vorzubereiten? Und was gilt für die Einladung des Bürgermeisters einer Kleinstadt durch den neuernannten Leiter der örtlichen Bankfiliale? Ist dieser Abend für den Filialleiter und für den Bürgermeister Arbeit oder Freizeit?

Es erscheint kaum adäquat, Arbeit im Sinne des §2 Absatz 1 der Arbeitszeitordnung als „die Zeit vom Beginn bis zum Ende der Arbeit ohne die Ruhepausen“ zu definieren und alles andere der Freizeit zuzurechnen, und es ist wohl kaum angemessen, lediglich die beiden Kategorien Arbeit und Freizeit gegenüberzustellen, da ganz offensichtlich vieles, was man der Arbeit nicht zurechnen würde, auch kaum der Freizeit zugeordnet werden kann, wie zum Beispiel das Einkaufen für den privaten Bedarf, und es andererseits bestimmte Formen der Arbeit gibt – etwa die Gartenarbeit – die viele befragte Personen der Freizeit zuschlagen (Stengel, 1988). Definitionen innerhalb der wissenschaftlichen Literatur helfen nicht recht weiter. Sie lassen sich zwei Gruppen zuordnen:

- Definitionen anhand objektiver vs. Definitionen anhand subjektiver Kriterien und
- positive (oder additive) vs. negative (oder subjektive) Definitionen.

Gleichermaßen objektiv und positiv sind Definitionen, die Arbeit und Freizeit an ihrer zeitlichen Lage festmachen. Freizeit ist dann die zur Arbeitszeit komplementäre Zeit. Subjektiv orientierte Kriterien für die Unterscheidung sind dann gegeben, wenn man die Definitionen am von der Person wahrgenommenen Dispositionsspielraum festmacht (Scheuch, 1977). Es zeigt sich dann allerdings, daß viele alltägliche Tätigkeiten weder der Arbeit noch der Freizeit zugerechnet werden können, sondern einer Restkategorie zuzuschlagen sind, wie zum Beispiel die Beaufsichtigung der Schulaufgaben eigener

Die Grenze zwischen Arbeit und Freizeit erscheint fließend.

Die Unterscheidung zwischen Arbeit und Freizeit läßt sich an subjektiven und an objektiven Kriterien festmachen.

Es wird gelegentlich zwischen Erwerbsarbeit, Hausarbeit bzw. sonstigen Verpflichtungen und persönlicher Zeit unterschieden.

Freizeit wird – verglichen mit der Arbeit – in Deutschland zunehmend höher geschätzt.

Kinder, die berufliche Weiterbildung oder die Auseinandersetzung mit der Politik.

In neuerer Zeit wird gelegentlich auch zwischen

- Erwerbsarbeit
- Hausarbeit und sonstigen Verpflichtungen sowie
- persönlicher Zeit differenziert.

Die Bedeutung, die Arbeit für den Menschen hat, muß entsprechend auch vor dem Hintergrund der Bedeutung der Nicht-Arbeit, insbesondere der Freizeit, gesehen werden. Die Argumentationslinien auf diesem Feld lassen sich einerseits individualistisch, andererseits gesamtgesellschaftlich festmachen. Die extremen Positionen aus der individualistischen Perspektive sehen so aus, daß

- der Mensch nur arbeitet, weil er muß; er möchte sehr viel lieber eine immerwährende Freizeit haben. Georg Büchner faßt dies in „Leonce und Lena“ in den humoristischen Satz: „Daß jeder, der sich rühmt, sein Brot im Schweiß seines Angesichts zu essen, für verrückt und der menschlichen Gesellschaft gefährlich erklärt wird; und dann legen wir uns in den Schatten und bitten Gott um Makkaroni, Melonen und Feigen, um musikalische Kehlen, klassische Leiber und eine kommode Religion.“
- Die Gegenposition geht davon aus, daß der Mensch mit noch mehr Freizeit nichts anzufangen weiß und ihn die Langeweile psychisch krank macht. Auch für diese Position sei wiederum Büchner zitiert: „Es grasst ein entsetzlicher Müßiggang. – Müßiggang ist aller Laster Anfang. – Was die Leute nicht alles aus Langeweile treiben! Sie studieren aus Langeweile, sie beten aus Langeweile, sie verlieben, verheiraten und vermehren sich aus Langeweile und sterben endlich aus Langeweile, ...“

Es läßt sich empirisch ermitteln, ob und von wem eher die Arbeit oder die Nicht-Arbeitszeit geschätzt wird. Abbildung 1 visualisiert entsprechende Forschungsergebnisse des Instituts für Demoskopie in Allensbach und zeigt zugleich, daß die erlebnismäßige Bedeutung der Freizeit in Deutschland angestiegen ist und daß auch die Menschen in den neuen Bundesländern auf dem Wege sind, sich in ihren Orientierungen entsprechend zu entwickeln.

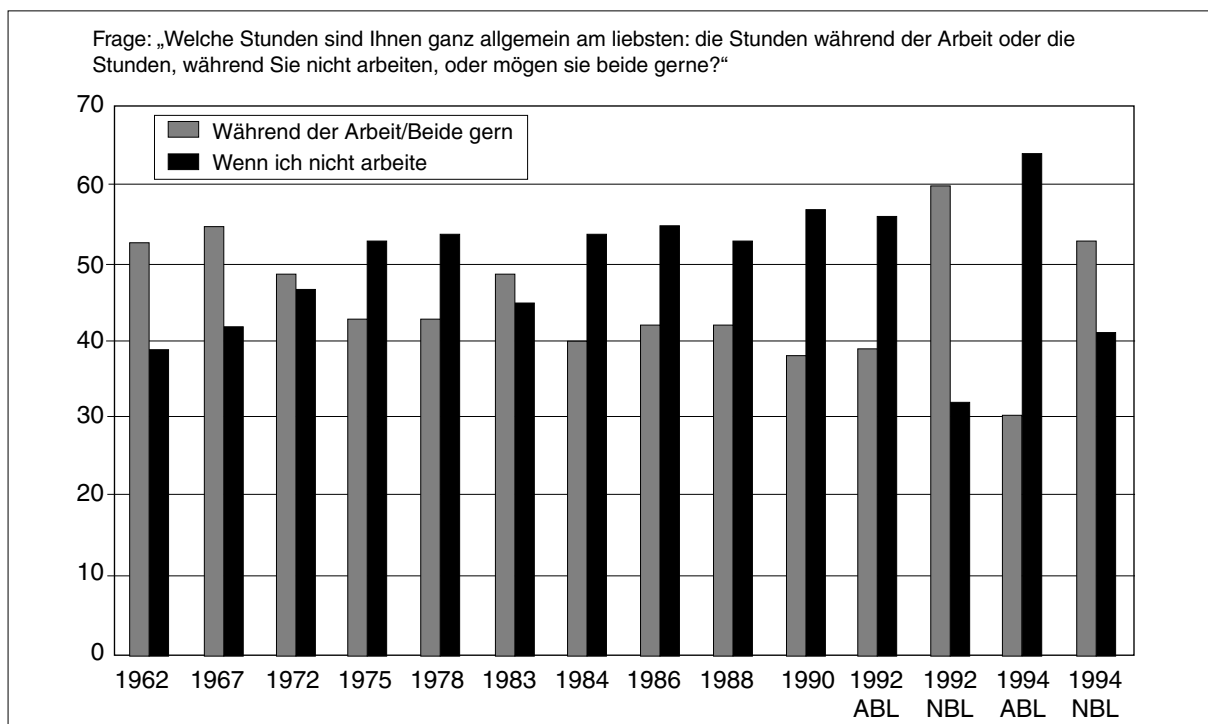


Abbildung 1:
Arbeit oder Freizeit?

Die gesamtgesellschaftlich zentrierten Gegenpositionen lassen sich – bezogen auf Deutschland – wie folgt darstellen:

- Deutschland ist „Freizeitweltmeister“; der Lohn- und Lohnnebenkostenfaktor macht Produkte und Dienstleistungen im Vergleich zur wachsenden internationalen Konkurrenz zu teuer; der Anteil der Arbeitszeit habe entsprechend im Vergleich zur Nichtarbeitszeit bei gleicher Entlohnung zu steigen.
- Angesichts der steigenden Zahl von Menschen ohne Erwerbsarbeit und der sinkenden Kaufkraft im Inland solle die wöchentliche Arbeitszeit auf max. 35 oder gar 30 Stunden bei annähernd vollem Lohnausgleich gesenkt werden.

Diese Gegenpositionen zu untersuchen ist allerdings nicht die Aufgabe der Psychologie. Damit hat sich die Volkswirtschaftslehre in gesamtwirtschaftlichen Simulationsmodellen oder anderen Methoden auseinanderzusetzen.

Es ist – aus der Sicht der psychologischen Forschung – ungeklärt, welches Verhältnis zwischen Arbeit und Freizeit besteht; verschiedene miteinander konkurrierende Hypothesen werden beschrieben (Hoff, 1986). Vier Hypothesengruppen lassen sich unterscheiden:

- Erfahrungen, Handlungen, Erlebensweisen im Arbeitsbereich stehen in keinem Zusammenhang mit den entsprechenden Kategorien im Freizeitbereich und umgekehrt.
- Die Erfahrungen, Handlungen und Erlebensweisen des einen Bereichs bestimmen die entsprechenden Erlebens- und Verhaltensweisen im anderen Bereich; dabei können Arbeitserfahrungen in den Freizeitbereich oder Freizeiterfahrungen in den Arbeitsbereich hinein generalisiert werden oder aber zwischen Arbeit und Freizeit jeweils kompensatorische Beziehungen bestehen.
- Beide Lebensbereiche beeinflussen sich wechselseitig.
- Beide Bereiche beeinflussen sich nicht unmittelbar, sondern werden durch relevante Drittvariablen – etwa die wirtschaftliche Lage – geprägt.

Vorliegende empirische Forschung (Stengel, 1997) läßt es nicht ratsam erscheinen, diese Hypothesen generalisierend gegeneinander zu prüfen; es dürfte jeweils spezifische Bedingungen geben, bei denen die eine oder die andere gestützt werden kann.

4 Arbeit – Perspektiven ihrer Bedeutung

Fragt man nach der Bedeutung der Arbeit für den Menschen, so läßt sich diese auf verschiedene Felder beziehen. Vier dieser Felder – Existenzsicherung, gesellschaftliche Vernetzung, Persönlichkeitsentwicklung und Gesundheit – sollen nachfolgend kurz angesprochen werden; ein fünftes – das subjektive Erleben von Arbeit durch den einzelnen – wird ausführlicher dargestellt.

4.1 Arbeit als Existenzsicherung

Es ist offensichtlich – und in den meisten Definitionen der Erwerbsarbeit auch explizit –, daß Arbeit der Daseinsvorsorge und damit der Existenzsicherung des Arbeitenden selbst, seiner Angehörigen und gegebenenfalls einer ungeborenen, nachwachsenden Generation dient. So ist gut belegt (Lee, 1968), daß die Menschen als Jäger und Sammler in einer arbeitsteiligen, für die beiden Geschlechter unterschiedlichen, Weise zur Existenzsicherung des Familienverbandes beitrugen: die Männer gingen in organisierten Gruppen auf die Jagd, während die Frauen in einem lockeren, wenig organisierten Miteinander die Fürsorge für den Nachwuchs in einer lebensbedrohenden

In der Politik wird kontrovers darüber diskutiert, ob der einzelne mehr oder weniger Erwerbsarbeit leisten sollte.

Zwischen der Arbeit und der Freizeit bestehen vielfältige Wechselwirkungen.

In der Menschheitsgeschichte bestand seit jeher eine geschlechtsspezifische Arbeitsteilung.

**Nur in Ausnahmefällen
erscheint eine gesicherte
Existenz ohne Arbeit denkbar.**

**Was als angemessener Lohn
für die Leistung gilt, hängt
von gesellschaftlichen
Verteilungsprinzipien ab.**

**Arbeit sichert Kontakte mit
anderen Menschen.**

Umwelt wahrnahmen und darüber hinaus durch das Sammeln pflanzlicher Nahrung und kleinerer Tiere den größeren Teil zur Ernährung beitrugen – wenn auch in einer wenig spektakulären Weise. Es sind – bedenkt man die Gesellschaft insgesamt – Ausnahmen, die von der eben genannten Regel abweichen. So schreibt zum Beispiel Forster (1965) von einem Besuch in Tahiti im Jahre 1773, daß dort aufgrund des günstigen Klimas und des Überflusses an Nahrungsmitteln, die die Natur hervorbringe, die Bevölkerung ohne nennenswerte Klassenunterschiede und fast ohne Arbeit ihre bescheidenen Bedürfnisse befriedigen könne. Derartige, dem Schlaraffenland ähnliche Lebensbedingungen dürften angesichts der wachsenden Bevölkerung in nahezu allen Regionen der Welt kaum noch existieren, so daß sich für den einzelnen die Möglichkeit einer gesicherten Existenz ohne Arbeit nur noch auf Kosten anderer Menschen – seien dies nun Angehörige des anderen Geschlechts, einer anderen Altersgruppe oder einer anderen sozialen Schicht – ergibt. In diesem Sinn war im antiken Athen die Muße Tätigkeit der Herren, während die für die Existenzsicherung notwendige Arbeit von den Sklaven verrichtet wurde, und auch für westliche Gesellschaften der Neuzeit wurde der Müßiggang als Tätigkeit der „feinen Leute“ beschrieben (Veblen, 1899). Es verdient Beachtung, daß eine derartige, meist auf einer ungleichen Verteilung von Rechten und Pflichten beruhende Lebensform höchst unterschiedlich beurteilt und auch subjektiv verschiedenartig erlebt wurde. So finden wir in der Bibel einerseits das vielzitierte Wort: „Wer nicht arbeitet, der soll auch nicht essen.“ (2.Thess. 3,10), andererseits auch das Wort Jesu: „Darum sage ich euch: Sorget nicht für euer Leben ... schauet die Lilien auf dem Felde, sie arbeiten nicht; ...“ (Mt 6, 25-28). Und auch in der Antike galt das Prinzip des alten Athen, daß harte Arbeit – *ponoi* – Tätigkeit der Sklaven sei, nicht uneingeschränkt. Offensichtlich war hier Rom nicht Athen, wenn wir bei Hesiod (*Erga*, 307 ff) lesen:

„Durch Tätigkeit werden die Menschen reich an Herden und begütert, und die Tätigen sind bei den Unsterblichen beliebter als die Untätigen ...“

Erkennbar wird hier – zumindest indirekt – die in einer Gesellschaft vorherrschende Gerechtigkeitsvorstellung. Müller (1971) argumentiert – verkürzt wiedergegeben –, daß als Prinzip des Feudalismus „Jedem das seine“, im Liberalismus jenes „Jedem nach seiner Leistung“, im Sozialismus dagegen „Jedem das Gleiche“, im Kommunismus das Prinzip „Jedem nach seinen Bedürfnissen“ galt.

Lenk (1991) differenziert feiner. Er stellt neben das Leistungsprinzip die folgenden Zuteilungs- und Gestaltungsprinzipien: 1. Sozialprinzip, 2. Subventionsprinzip, 3. Parlamentarisches Prinzip politischer Entscheidungen, 4. Verhandlungs- und Arbeitskampfprinzip, 5. Besitzprinzip, 6. Vererbungsprinzip, 7. Abstammungsprinzip (z. B. Adel), 8. Lebensalterprinzip, 9. Anciennitätsprinzip, 10. Zugehörigkeitsprinzip (z. B. Konfession), 11. Loyalitätsprinzip, 12. Wahlprinzip, 13. Repräsentationsprinzip, 14. Gesundheitsprinzip, 15. Familienstandsprinzip, 16. Geschlechtsprinzip, 17. Alimentationsprinzip (z. B. bei Beamten), 18. Machtprinzip, 19. Standesprinzip, 20. Besitzstandsprinzip, 21. Präsentationsprinzip (z. B. Telegenität).

Es fehlen klare Daten für das moderne Deutschland, die eine schlüssige Interpretation zu der Frage zulassen, was heute gilt. Doch scheint es so zu sein, daß nach einer eher „sozialistisch“ orientierten Grundauffassung heute zumindest in Westdeutschland eine Annäherung an die „liberale“ Leistungsethik zu beobachten ist, die möglicherweise in einem gewissen Kontrast zu der entsprechenden Haltung in den neuen Bundesländern steht (Gensicke, 1995).

4.2 Arbeit als soziale Tätigkeit

Es wurde – etwa von Jahoda (1983) – vielfach darauf hingewiesen, daß durch die Arbeit, die ja immer auch gesellschaftliche Arbeit ist, soziale Beziehungen über die Familie und Nachbarschaft hinaus erweitert werden. Entspre-

chend ist der Versuch unternommen worden, Arbeit nicht nur an den Dimensionen des Tätigkeitsspielraums (Vielfalt) und des Entscheidungs- und Kontrollspielraums, sondern auch an jenem des sozialen Kontakts (Ulich, 1994) festzumachen. Die Notwendigkeit, gemeinsam mit anderen in Gruppen, Teams oder Projekten zu arbeiten, nimmt angesichts der wachsenden Komplexität der zu erledigenden Aufgaben beständig zu, so daß soziale Kompetenz zu einem in der Praxis zunehmend stärker betonten Anforderungsmerkmal wird (vgl. Kapitel 17 und 18). Einschlägige Daten zeigen nun aber nicht nur, daß bei der Arbeit häufiger sozialer Kontakt mit Arbeitskollegen und -kolleginnen mit vergleichbarer Ausbildung aus der gleichen Kultur erforderlich wird, sondern daß auch die Zusammenarbeit mit Menschen notwendig wird, die aus anderen Kulturen stammen, was keineswegs nur im Fall von Auslandsentsendungen von Fach- und Führungskräften gilt (Thomas, 1993; Kühlmann, 1995; vgl. Kapitel 19). Soziale Kompetenz wird also, auch in ihrer spezifischen Ausrichtung als interkulturelle Kompetenz, einerseits gefordert und andererseits entwickelt.

In nahezu allen Branchen wird in der Kundenorientierung ein entscheidendes Qualitätskriterium gesehen, spezifisch gilt dies im stark wachsenden tertiären Bereich der Wirtschaft, der Dienstleistung. Daraus läßt sich ableiten, daß ein verstärktes sich Einstellen auf andere Menschen zu einer notwendigen Voraussetzung erfolgreicher Tätigkeit wird und die Arbeit sich in einer Weise wandelt, die soziale Vernetzung intensiviert.

4.3 Arbeit und Persönlichkeitsentwicklung

Menschen, die arbeitslos sind, unterscheiden sich von jenen, die Arbeit haben, und diese wiederum lassen sich in Abhängigkeit von ihrer beruflichen Tätigkeit voneinander unterscheiden. Auch mit dem untrainierten Auge kann man häufig den Priester vom Sozialarbeiter, diesen wiederum vom Lehrer oder Industriemeister etc. unterscheiden, was nicht selten als „deformation professionelle“ gedeutet wird; d.h. es wird angenommen, daß die berufliche Tätigkeit den Menschen prägt, sozialisiert (vgl. Kapitel 8). Dies kann, aber muß nicht der Fall sein, denn die Unterschiede könnten auch darauf zurückgeführt werden, daß Selbst- und Fremdselektionsprozesse dafür verantwortlich sind, daß die einen Arbeit bekommen, die anderen aber nicht, und daß des weiteren bestimmte Personen sich um ganz spezifische Positionen bemühen, nicht aber um andere, und daß schließlich auch die Unternehmen für bestimmte Aufgaben die einen, nicht aber die anderen auswählen (von Rosenstiel, Nerdinger, Spieß & Stengel, 1989). Hier soll auf die vielfach beschriebenen Selbst- und Fremdselektionsprozesse nicht eingegangen werden, sondern eine Beschränkung auf die Sozialisation durch Arbeit erfolgen. Als Sozialisation können dabei jene Prozesse verstanden werden, durch die sich eine Person in Auseinandersetzung mit ihrer sozialen Umwelt Fähigkeiten, Fertigkeiten, Motive, Einstellungen und soziale Normen aneignet (von Rosenstiel, Molt & Rüttinger, 1995). Dies kann selbstverständlich auch spezifisch in einer Organisation erfolgen, in der ein einzelner seiner Erwerbsarbeit nachgeht.

Es gibt eine Vielzahl von Studien, die bei Berufsanfängern und Personen, die diesen Beruf lange ausübten, bestimmte Persönlichkeitsmerkmale vergleichen und sodann Differenzen auf Sozialisationseffekte zurückführen, was dann zum Beispiel zu der These führt, daß durch repetitive Industriearbeit die Intelligenz abgebaut werde (Greif, 1978). Bei derart angelegten Studien bleibt stets die Frage, ob der Effekt nicht durch Selektionseffekte erklärt werden kann, im genannten Beispiel etwa dadurch, daß Personen mit höherer intellektueller Kapazität die Position verlassen haben und/oder innerhalb der Hierarchie aufgestiegen sind.

Sorgfältig geplante Längsschnittuntersuchungen sind weitaus geeigneter, die Frage nach den persönlichkeitsverändernden Wirkungen der Arbeit zu beantworten. Tatsächlich zeigen entsprechende Studien, daß durch die Mitgliedschaft in einer Organisation Wertorientierungen nachhaltig modifiziert

Zunehmend wird bei der Arbeit Kontakt mit Menschen aus anderen Kulturen erforderlich.

Berufliche Arbeit prägt die Persönlichkeitsentwicklung.

Nicht nur Kompetenzen, sondern auch Wertorientierungen, Einstellungen, Motive und Gefühle werden durch die Arbeit beeinflusst.

Monotone, repetitive Arbeit schädigt häufig psychisch und physisch.

Arbeitslosigkeit schädigt die Persönlichkeitsentwicklung.

Die Arbeitsmedizin schreibt eine Liste anerkannter Berufskrankheiten fort.

werden können (von Rosenstiel, 1989), daß Handlungsspielraum bei der Arbeit die intellektuelle Flexibilität verbessert und in diesem Sinne persönlichkeitsförderlich wirkt (Kohn, 1985; Hacker, 1998); der Handlungsspielraum wirkt sich dabei auch auf die Freizeitaktivitäten aus (Karasek, 1979). Auf der anderen Seite scheint monotone, repetitive Industriearbeit dazu zu führen, daß das Wohlbefinden gestört wird, psychische und physische Beschwerden auftreten, die intellektuelle Leistungsfähigkeit und geistige Beweglichkeit zurückgehen, das Freizeitverhalten passiver wird und die eigenen Kinder einer repressiveren Erziehung ausgesetzt werden (Volpert, 1983).

Arbeit kann aber auch die Emotionalität des arbeitenden Menschen verändern (Kannheiser, 1992). Das „Burn-out“-Phänomen, das vor allem durch Zustände emotionaler Erschöpfung, eine Abstumpfung anderen Personen gegenüber und durch reduzierte Leistungsfähigkeit gekennzeichnet ist, findet sich gehäuft gerade bei solchen Personen, die in der Rolle als Helfer in intensivem Kontakt mit anderen Menschen stehen (Enzmann & Kleiber, 1989). Es ist aber keineswegs so, daß Arbeit den Menschen in einheitlicher Weise prägt, sondern es sind sehr spezifische, jeweils genau zu analysierende Merkmale der Tätigkeit, die dazu führen, daß bestimmte Persönlichkeitsmerkmale stabilisiert, abgebaut oder gestärkt werden.

Auf der anderen Seite – zumindest in unserer Gesellschaft – wirkt auch das Fehlen von Erwerbsarbeit, die Arbeitslosigkeit also, (vgl. Kapitel 21) auf die Entwicklung der Persönlichkeit. Zwar lassen sich die Befunde der klassischen Untersuchung von Jahoda, Lazarsfeld & Zeisel (1978) an den Arbeitslosen von Marienthal in den 20er Jahren nicht einfach fortschreiben, da sich seither die ökonomischen Rahmenbedingungen und die gesellschaftlichen Werte verändert haben, doch darf noch immer als wahrscheinlich gelten (Wacker, 1978), daß langanhaltende Arbeitslosigkeit

- gesundheitsschädigend wirkt;
- Selbstmordgedanken nahelegt und die Suizidrate erhöht;
- den Arbeitslosen für die Familie zum Belastungsfaktor macht;
- mit Verlust von Macht, Prestige und finanziellem Entscheidungsspielraum verbunden ist;
- im sozialen Umfeld destabilisierend auf die Kinder wirkt und
- mit dem Zusammenbruch sozialer Beziehungen und dem Rückzug ehemaliger Kollegen und Bekannten einhergeht (Pelzmann, 1988), was insgesamt wiederum prägend auf die Persönlichkeit des Arbeitslosen zurückwirkt.

Sowohl Arbeit als auch Arbeitslosigkeit haben spezifische persönlichkeitsverändernde Effekte, die freilich nur bei einer genauen Analyse der Bedingungen und Wirkzusammenhänge ermittelt werden können.

4.4 Arbeit und Gesundheit

Arbeit kann krank machen (vgl. Kapitel 20). Es ist gesicherte medizinische Erkenntnis, daß spezifische Tätigkeiten bei der Arbeit und bestimmte Bedingungen der Arbeitsumgebung physische Krankheit zur Folge haben, was letztlich zur Herausbildung einer eigenen ärztlichen Disziplin, der Arbeitsmedizin, führte. Es gibt – vielfach belegt – physische Bedingungen der Arbeit, die das Auftreten spezifischer Krankheiten wahrscheinlich machen und entsprechend auch eine „Verordnung über gefährliche Stoffe“, innerhalb derer eine Liste solcher Stoffe fortlaufend überprüft und fortgeschrieben wird. Man erkennt in diesem Sinne auch Berufskrankheiten oder arbeitsbedingte Krankheiten an.

Aus psychologischer Perspektive stellt sich die Frage nach psychischen Belastungen am Arbeitsplatz, die krank machen können. Nun ist die plakativ von Noelle-Neumann & Strümpel (1984) im Titel eines viel diskutierten Buches gestellte Frage „Macht Arbeit krank – macht Arbeit glücklich?“ zu einfach gestellt, um beantwortet werden zu können, denn jene Bedingungen, die der eine als Herausforderung erlebt, könnten für den anderen zum krankma-

chenden Stressor werden. Daher sind es in der Psychologie vor allem Stressoren und Ressourcen bei der Arbeit, die als relevant für die psychische und physische Gesundheit angesehen werden (Semmer & Udris, 1995). Als typische, häufig krankmachende Stressoren dürfen z. B. gelten:

- qualitative und/oder quantitative Überforderung;
- qualitative und/oder quantitative Unterforderung;
- Rollenkonflikte und Uneindeutigkeit der zugewiesenen Rolle;
- Störungen des Arbeitsablaufs;
- Arbeitsumgebungsfaktoren, z. B. subjektiv beeinträchtigende Außenreize wie Lärm, Hitze, Schmutz, Gestank;
- langandauernde Nacht- und Schichtarbeit;
- soziale Belastungen durch Vorgesetzte, Kollegen, Mitarbeiter, Kunden, die bis zum Mobbing reichen können;
- Umorganisationen am Arbeitsplatz;
- Angst vor Arbeitsplatzverlust.

Als wichtige Entlastungsfaktoren und gesundheitsschützende Ressourcen können situations- und personenbezogene Bedingungen unterschieden werden. Beispiele für situationsbezogene Ressourcen sind:

- Handlungsspielraum bei der Arbeit;
- Zeitspielraum;
- soziale Unterstützung;
- angemessene Arbeitsmittel.

Als typisch personenbezogene Ressourcen dürfen Merkmale gelten wie z. B.

- Qualifikationsniveau;
- intellektuelle Kapazität;
- soziale Kompetenz;
- emotionale Stabilität.

Wird die arbeitende Person intensiven und langanhaltenden Stressoren ausgesetzt, ohne über ausreichende situative und personale Ressourcen zu verfügen, so ist eine massive Schädigung des psychischen Wohlbefindens und in vielen Fällen auch der psychischen und physischen Gesundheit wahrscheinlich. Zwar sind die vorliegenden Studien nicht immer eindeutig interpretierbar und vielfach ist auch die Kausalitätsrichtung nicht endgültig geklärt, doch läßt eine ganze Reihe sorgfältig geplanter Querschnitt- und Längsschnittuntersuchungen (Frankenhaeuser, 1986; Karasek, 1989; Frese, 1991; Zapf, 1991) die sichere Vermutung zu, daß Arbeit – aber auch Arbeitslosigkeit – krank machen können.

4.5 Die subjektive Bedeutung der Arbeit

Arbeit dient vielfach – das wurde soeben aufgezeigt – der Existenzsicherung, führt zur sozialen Vernetzung des einzelnen, kann wesentlich zur Persönlichkeitsentwicklung beitragen und die Gesundheit beeinflussen. Dies sind objektive und vielfach nachgewiesene Beziehungen. Das Wissen des einzelnen darum verleiht aber auch der Arbeit einen erheblichen Stellenwert auf der Skala subjektiver Bedeutung. Gesunde erwachsene Menschen – insbesondere gilt dies für Männer –, die in unserer Gesellschaft freiwillig auf Erwerbsarbeit verzichten, geraten in Konflikt mit ihrem sozialen Umfeld und erleben erhebliche Identitätsprobleme (Prenzel & Strümpel, 1990). Es soll daher nachfolgend knapp dargestellt werden, welche Beziehungen zwischen der Arbeit einerseits und den Wertorientierungen, der Motivation und Emotion und den Einstellungen andererseits bestehen.

4.5.1 Arbeit und Wertorientierungen

Werte als Auffassungen vom Wünschenswerten (Kluckhohn, 1951) können kennzeichnend für eine Gesellschaft, eine Kultur, eine Organisation oder

Bestimmte Bedingungen der Arbeit – sogenannte Stressoren – können die psychische und physische Gesundheit schädigen.

Bestimmte situative und personale Merkmale – sogenannte Ressourcen – schützen vor negativen Auswirkungen der Arbeit auf die Gesundheit.

Die Wirkung der Arbeit auf den einzelnen hängt auch von der subjektiven Bedeutung ab, die der Arbeit zugemessen wird.

Werte, an denen der einzelne – seinen Wertorientierungen entsprechend – mehr oder weniger Anteil hat, sind kennzeichnend für eine Gesellschaft.

Der Wertewandel in der Gesellschaft hat die erlebbare Bedeutung der Arbeit reduziert.

Inglehart postuliert einen Wandel von materialistischen zu postmaterialistischen Werten.

eine soziale Gruppe sein. Der einzelne kann sich in seinem Erleben und Handeln mehr oder weniger an diesen Werten ausrichten, seiner individuellen Wertorientierung entsprechend (Klages, 1984). In diesem Sinne ist es offensichtlich, daß der Wert des Religiösen im christlichen Abendland einen hohen Stellenwert hatte, sich aber damals nicht alle Menschen mit gleicher Intensität an diesem Wert orientierten. Werte liegen an der Schnittstelle zwischen der Gesellschaft und dem einzelnen; für die Gesellschaft, aber auch für deren Institutionen und Organisationen, stellen sie eine Legitimationsgrundlage dar, für das Individuum sind sie eine Möglichkeit, sich mit dem umgreifenden System zu identifizieren. In Zeiten starken Wandels der Werte in der Gesellschaft und/oder der Wertorientierungen der einzelnen Personen kann es zu einem starken Auseinanderklaffen – zum Beispiel Wandlung hier, Erstarrung dort (v. Klipstein & Strümpel, 1985) – kommen und zu erheblichen gesellschaftlichen Verwerfungen bis hin zu radikalen Umwälzungen führen. Man denke an die französische Revolution, an eine Zeit also, in der die von der Monarchie bestimmten Werte der Gesellschaft den Wertorientierungen einer wachsenden Anzahl von Franzosen, die Freiheit, Gleichheit und Brüderlichkeit auf ihre Fahnen schrieben, nicht mehr entsprachen. Eine derartige Spannung kann auch eine nicht manifest werdende „stille“ Revolution (Inglehart, 1977) zur Folge haben und auf der Ebene einer Gesamtgesellschaft oder auch auf der eines Industriebetriebes mit einer Identifikationskrise verbunden sein.

Werte bzw. Wertorientierungen wurden in den Sozialwissenschaften vermehrt zu einem Untersuchungsgegenstand, als Indikatoren in den 60er und 70er Jahren dafür sprachen, daß sich auf diesem Feld ein Wandel in westlichen Industriestaaten anbahnte (Inglehart, 1977; Klages, 1984; von Klipstein & Strümpel, 1985). Als Indikatoren dienten dabei das von Menschen Geschaffene – die Artefakte –, die beobachtbaren Verhaltensweisen (z. B. Häufigkeit des Kirchganges) und vor allem die an repräsentativen Stichproben erhobenen Antworten auf wertorientierte Fragen, die Jahr für Jahr wiederholt wurden und entsprechend die Entwicklung von Zeitreihen erlaubten. Neben vielen anderen inhaltlichen Feldern untersuchte man auch jenes der Arbeit. Es zeigten sich so gravierende Änderungen, daß bald die Frage gestellt wurde, ob Arbeit noch länger ein zentrales Lebensinteresse sei (Udris, 1979). International vergleichende Studien in Industriestaaten unter Einschluß Deutschlands (MOW, 1987) lassen allerdings den Schluß zu, daß von einem generellen Bedeutungsverlust der beruflichen Arbeit nicht gesprochen werden kann, daß sich aber die Ansprüche an die Arbeit – wenn auch von Land zu Land in unterschiedlicher Weise – erheblich verschoben haben.

Für Deutschland jedoch läßt sich nachweisen – wie Abbildung 1 nahelegt (vgl. Abschnitt 3) –, daß die Arbeit im Erleben der Menschen gegenüber anderen Lebensbereichen – wie z. B. der Freizeit und der Familie – an Bedeutung verliert und daß auch von hochqualifizierten Personen, die durch ihre Vorbildfunktion für eine Karriere in der Wirtschaft prädestiniert sind, die Karriere keineswegs um den Preis des Verzichts auf Freizeit, Partnerschaft oder Familienglück angestrebt wird (v. Rosenstiel, Nerdinger & Spieß, 1991).

Stellt man repräsentative Ausschnitte der erwachsenen Bevölkerung vor die Frage, ob sie ihr Leben eher als Aufgabe oder als Genuß interpretieren, so geht die Aufgabenorientierung zunehmend zurück und zwar besonders bei der Generation der jeweils unter 30-jährigen, wie Abbildung 2 zeigt. Ob sich bei dieser Gruppe in jüngster Zeit eine Trendwende anbahnt, was aus den Daten abgelesen werden könnte, kann heute noch nicht beurteilt werden.

Dies sollte man möglicherweise vor dem Hintergrund des von Inglehart (1977) postulierten Wandels vom sogenannten „Materialismus“ zum „Postmaterialismus“ sehen. Inglehart entwickelte aus den hierarchisch geordneten Motiven des Maslowschen Motivationsmodells (Maslow, 1954) Statements zu politischen Zielen und ließ die Befragten in einer größeren Zahl von Industrienationen Jahr für Jahr ihre Präferenzen angeben. Dabei zeigte es sich nun in relativ vielen – aber nicht allen – Ländern, so auch in der Bundesrepublik Deutschland, daß der Anteil jener, die „materialistische“ politische Ziele präferieren – z. B. „wirtschaftliches Wachstum“ oder „Ruhe und Ordnung“

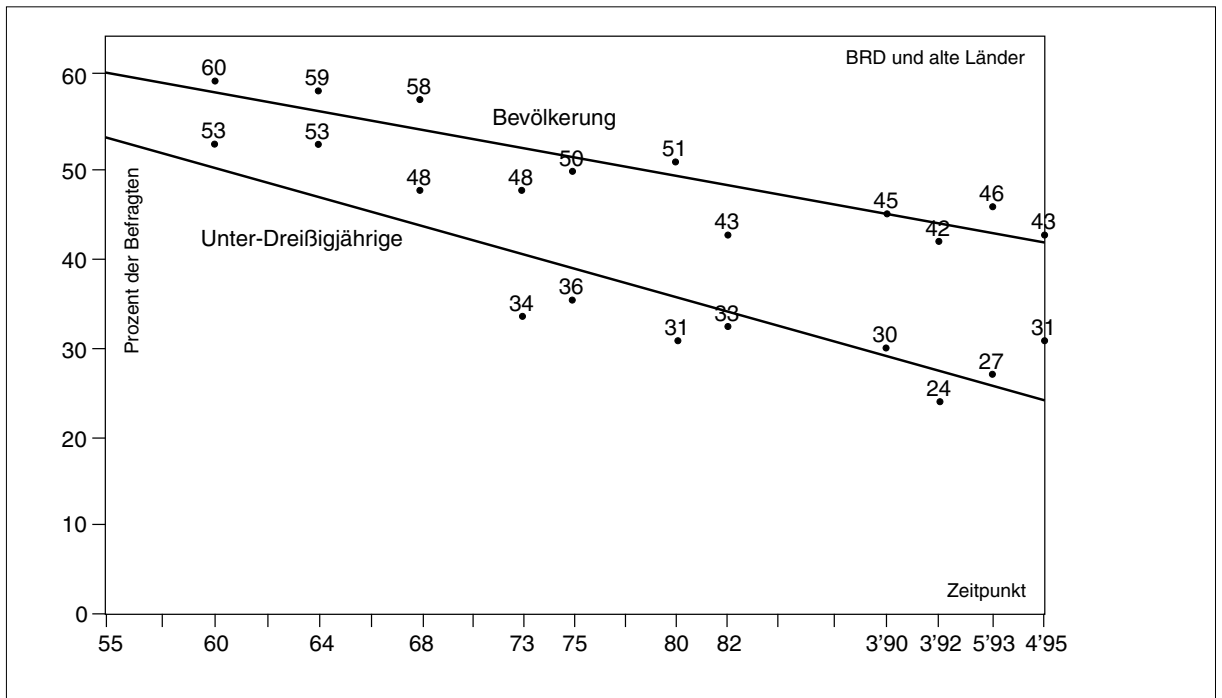


Abbildung 2:

Leben als Aufgabe? Ob man sein Leben eher als Aufgabe sieht (Bevölkerung und Unter-30jährige) (Quelle: IFD Allensbach)

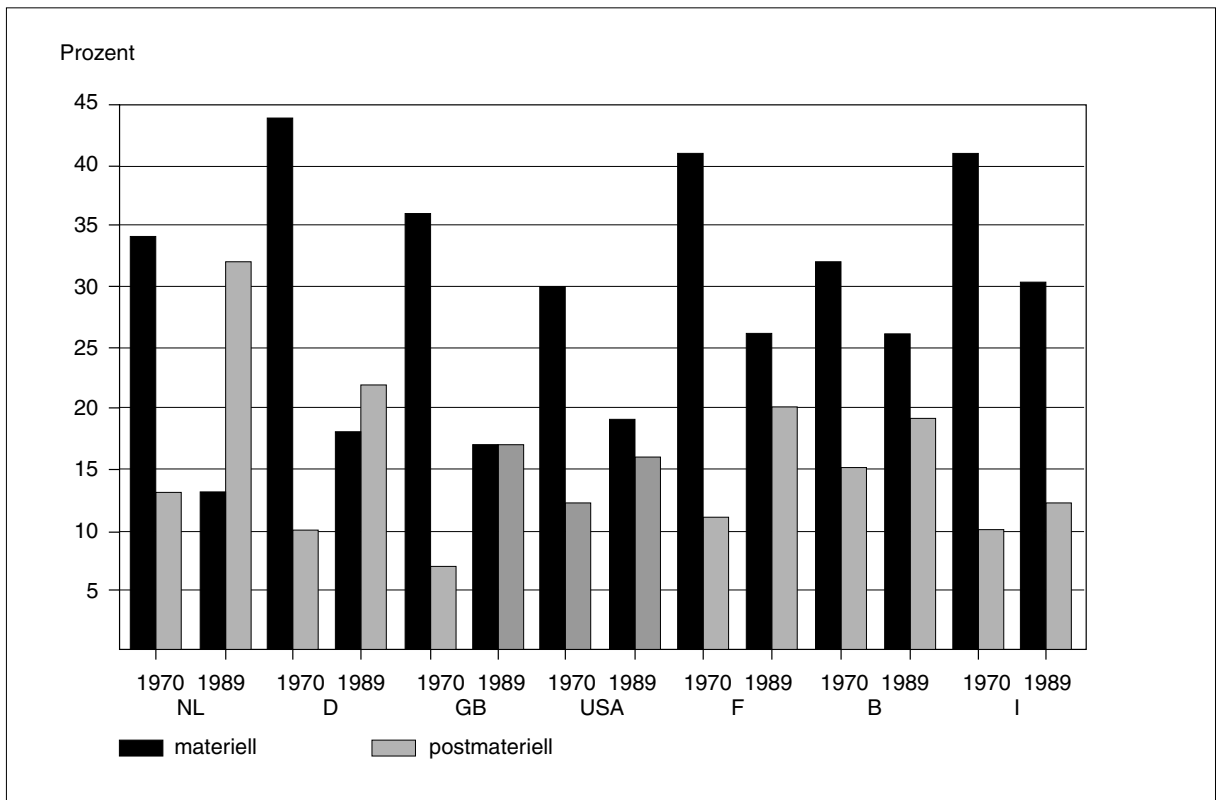


Abbildung 3:

Vom Materialismus zum Postmaterialismus – ein internationaler Vergleich

Wertorientierungen in den neuen Bundesländern unterscheiden sich von jenen in den alten.

– relativ absank gegenüber jenen, die „postmaterialistische“ Ziele bevorzugen, wie „mehr Einfluß der Bürger“ oder „freie Meinungsäußerung“ (Inglehart, 1989). Abbildung 3 visualisiert das.

Leitet man daraus konkrete Lebensziele ab, so ist beachtenswert, daß auch hier die materialistischen Ziele (z. B. „Familie ist versorgt“) zurückgegangen und die postmaterialistischen (z. B. „Das Leben genießen“) angestiegen sind.

Vor allem der Rückgang der ökonomischen Zielsetzungen zu Lasten derer des Lebensgenusses bis in die 90er Jahre hinein verdient Beachtung, weil ja die ökonomische Situation sich schon zu Beginn der 90er Jahre verschlechterte, was viele Beobachter vermuten ließ, daß dies zu einer Rückkehr ökonomischer Wertorientierungen führen müsse.

Allerdings sehen in diesem Punkt die Wertorientierungen der Menschen in den neuen Bundesländern etwas anders aus als die ihrer Landsleute in den alten Bundesländern (Maier, Rappensperger, v. Rosenstiel & Zwarg, 1994). Die Ansprüche an die Arbeit haben sich also gewandelt, aber vermutlich im Westen in anderer Weise als im Osten, was Abbildung 4 nahelegt.

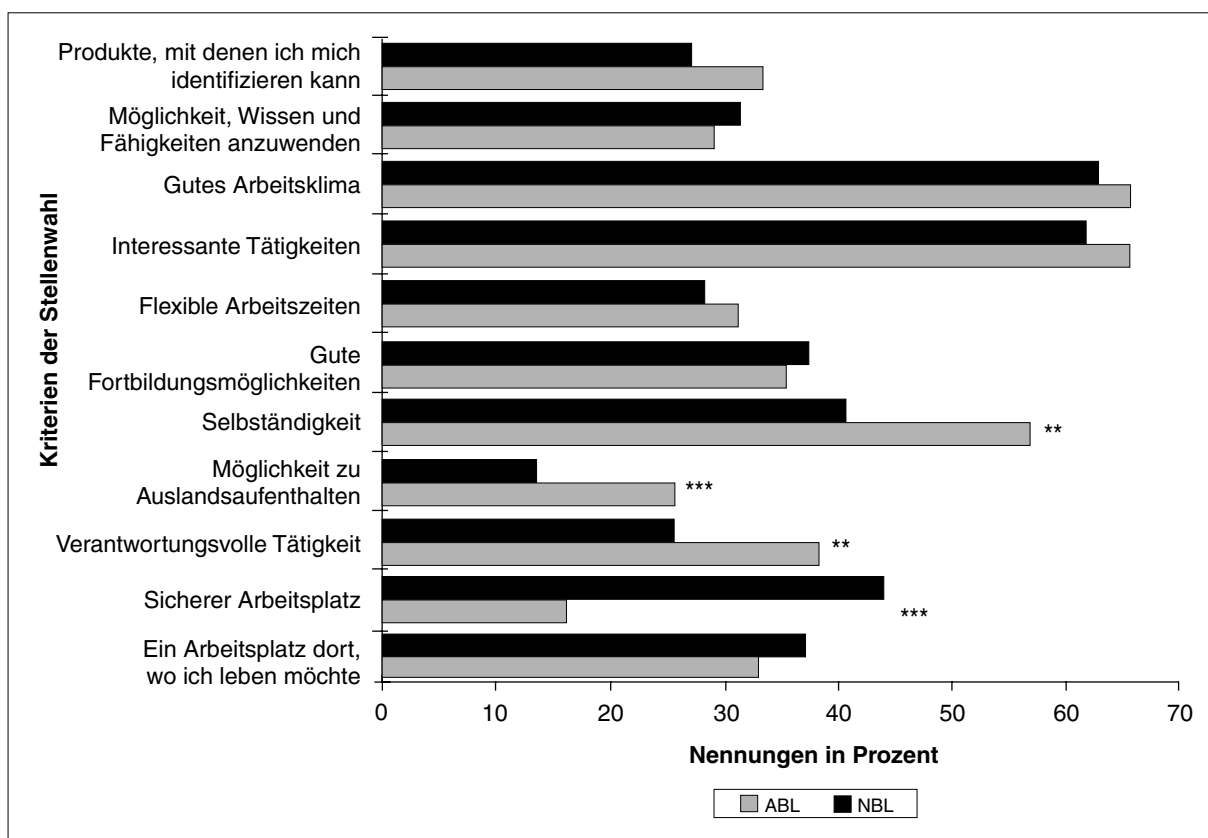


Abbildung 4:

Kriterien der Stellenwahl bei Hochschulabsolventen aus den alten (ABL) und neuen Bundesländern (NBL)

Mehrere durch die Wertewandelsdiskussion angeregten Typologien der Berufsorientierung wurden entwickelt.

Man darf also interpretieren, daß die Arbeit als Verpflichtung im Sinne einer „preußischen Sekundärtugend“ an Bedeutung verloren und in diesem Sinne die Arbeitsmoral „gelitten“ hat, wie Noelle-Neumann argumentiert (Noelle-Neumann & Strümpel, 1984). Andererseits kann Arbeit sehr wohl einen erheblichen Stellenwert im Leben des Menschen gewinnen, wenn sie Kontakt mit anderen, neue Erfahrungen oder Selbständigkeit bietet.

Im letzten Absatz wurde auf der Basis von Mittelwerten argumentiert. Die Wertorientierungen in einer Gesellschaft entwickeln sich allerdings nicht einheitlich, sondern in einer segmentierten Weise. Dies gilt auch für die Werte von Arbeit und Beruf. So hatte bereits Dubin (1956) drei verschiedene zentrale Lebensinteressen beschrieben und als „Berufsorientierung“, „Freizeitorientierung“ und „flexible Orientierung“ bezeichnet. Mit etwas anderer

Akzentsetzung differenzieren Strümpel, Noelle-Neumann & v. Klipstein (1982) zwischen einer

- industriellen Vision (z.B. Hochschätzung wirtschaftlichen Wachstums), einer
- egalitären Vision (z.B. Hochschätzung von Verteilungsgerechtigkeit und sozialstaatlicher Sicherung) sowie einer
- Vision der Lebensqualität (z.B. Hochschätzung eines naturnahen Lebens in einer unzerstörten Umwelt)

Bei Klages findet sich die Unterscheidung in

- Konventionalisten
- Resignierte
- Realisten
- Hedonisten (Hedonisten wäre wohl ein gängigeres Wort)
- Idealisten,

die sich daraus ergibt, daß Klages (1984) zwei voneinander unabhängige Wertfaktoren diagnostizierte, nämlich Pflicht- und Akzeptanzwerte auf der einen, Selbstentfaltungswerte – die wiederum zweifach differenziert wurden – auf der anderen Seite. Die genannten Typen sind jeweils unterschiedliche Kombinationen dieser Wertorientierungen, wie Abbildung 5 zeigt.

	Pflicht- und Akzeptanzwerte	Hedonistisch-materialistische Selbstentfaltung	Idealistische Selbstentfaltung
Typ 1: Ordnungsliebende Konventionalisten	<i>hoch</i>	niedrig	niedrig
Typ 2: Perspektivenlos Resignierte	niedrig	niedrig	niedrig
Typ 3: Aktive Realisten	<i>hoch</i>	<i>hoch</i>	<i>hoch</i>
Typ 4: Hedonistische Materialisten	niedrig	<i>hoch</i>	niedrig
Typ 5: Nonkonforme Idealisten	niedrig	niedrig	<i>hoch</i>

Abbildung 5:

Speyerer Typenschema für Werttypen

In einer gewissen Anlehnung an Dubin (1956) unterscheiden von Rosenstiel & Stengel (1987) ebenfalls drei Werttypen, die sie als

- karriereorientiert
- freizeitorientiert und
- alternativ engagiert

bezeichnen. Die Autoren konnten zeigen, daß in der deutschen Bevölkerung insgesamt die Freizeitorientierten am häufigsten vertreten sind, bei den Führungskräften der Wirtschaft dagegen die Karriereorientierten dominiert und beim qualifizierten Nachwuchs (Hochschulabsolventen) das alternative Engagement am intensivsten ausgeprägt ist. Im Rahmen einer Längsschnittstudie konnte v. Rosenstiel (1989) nachweisen, daß karriereorientierte Hochschulabsolventen sich am leichtesten damit tun, eine angemessene berufliche Position zu finden, während dies den alternativ Engagierten am schwersten fällt. Die Wertorientierungen bleiben allerdings im Zuge der organisationalen Sozialisation (vgl. Kapitel 8) nicht stabil; zwar ändern die Karriereorientierten ihre Haltung, die vermutlich von der Organisation verstärkt werden dürfte, kaum. Es werden aber die Freizeitorientierten im Laufe ihrer Zugehö-

Klages unterscheidet zwischen zwei voneinander unabhängigen Wertedimensionen:

- (1) **Pflicht- und Akzeptanzwerte bzw.**
- (2) **Selbstentfaltungswerte.**

Berufsorientierungen wandeln sich durch die Mitgliedschaft in Organisationen.

Arbeit besitzt nach wie vor einen hohen Stellenwert, die Ansprüche an die Arbeit haben sich jedoch verändert.

In der Arbeit selbst oder im Umfeld der Arbeit liegende Bedingungen können als Anreize wirken und arbeitsrelevante Motive aktivieren.

Wegen der interindividuellen Differenzen zwischen den Menschen läßt sich nicht generalisierend sagen, welche Arbeitsbedingungen motivaktivierend und befriedigend wirken.

rigkeit zur Organisation eher karriereorientiert, während sich die alternativ Engagierten – vermutlich frustriert durch ihr vergebliches Bemühen um Veränderungen in der Organisation – eher der Freizeitorientierung zuwenden.

Zusammenfassend läßt sich also festhalten, daß die berufliche Arbeit nach wie vor einen erheblichen Stellenwert im System der individuellen Wertorientierungen besitzt; die Ansprüche an die Arbeit allerdings haben sich geändert. Arbeit wird weniger um ihrer selbst willen oder aus einem Erleben der Pflicht heraus ausgeübt; sie wird auch weniger als Mittel zum Zweck der ökonomischen Sicherung interpretiert. Es haben sich vielmehr die Ansprüche an die Arbeit im Sinne postmaterialistischer Zielsetzungen verändert. Dies allerdings ist keineswegs bei allen Menschen gleich, sondern – wie der Vergleich zwischen den alten und den neuen Bundesländern zeigt – von den Sozialisationsbedingungen und der aktuellen ökonomischen Situation abhängig, aber auch davon, wie sich aus sonstigen Gründen die jeweiligen Berufsorientierungen entwickelt haben.

4.5.2 Arbeit und Motivation

Arbeit kann unter einer Vielzahl von Gesichtspunkten von der Person als Anreiz wahrgenommen werden und dadurch spezifische arbeitsrelevante Motive aktivieren. An welche inhaltlich voneinander abhebbare Motive dabei zu denken ist und welche Prozesse sich im Zuge dieser Motivaktivierung und deren Umsetzung in Verhalten abspielen, stellt Nerdinger (vgl. Kapitel 13) dar. Das Arbeitsverhalten selbst kann dabei – im Falle extrinsischer Motivation – als instrumentell, d.h. als Mittel zu dem Zweck erlebt werden, erstrebenswerte und motivbefriedigende Ziele zu erreichen, es kann aber auch – im Falle intrinsischer Motivation – selbst als befriedigend erlebt werden. Dort, wo man unter praxeologischer Perspektive um ein Motivationsmanagement bemüht ist, muß es also darum gehen, zum einen in die Arbeit selbst, also in die Arbeitstätigkeit, Befriedigungspotentiale zu integrieren und zudem das Umfeld und die Folgen der Arbeit so zu gestalten, daß sie mit den relevanten Motiven der Person korrespondieren. Da nun aber Menschen in Abhängigkeit von ihrer Qualifikation, ihrer Vorerfahrung, ihrer Sozialisation und ihren Anlagen Unterschiedliches als befriedigend erleben (Vroom, 1960; Ulich, 1994), können kaum generalisierende Empfehlungen zur Gestaltung von Arbeit entwickelt werden. Die seit den 70er Jahren diskutierten Gestaltungsvorschläge, die auf eine Bereicherung der Arbeit im Sinne des „job-enrichment“ hinauslaufen und anraten, darüber hinaus durch vermehrte Gruppenarbeit (vgl. Kapitel 17 und 18) auch soziale Motive zu aktivieren und zu befriedigen, können nicht verallgemeinert werden. Darauf hat bereits Münsterberg (1912) hingewiesen, ein halbes Jahrhundert später haben dies Hulin & Blood (1968) eindrucksvoll gezeigt. So betrachtet sind Kriterien für menschengerechte Arbeit (Ulich, 1994) wohl eher normativ vor dem Hintergrund eines bestimmten Menschenbildes zu sehen. Welche „Arbeit gut für den Menschen“ ist (Volpert, 1990), wird im Zuge der Arbeitsgestaltung auch politisch und nicht allein auf der Basis empirischer Daten entschieden.

Achtet man auf das, was Menschen aufgrund ihrer aktuellen gesellschaftlichen und persönlichen Situation vom Leben generell und von der Arbeit im Spezifischen erhoffen, was ihnen also Befriedigung und Erfüllung verspricht, so sind ihre Zielvorstellungen zu berücksichtigen, die man empirisch erheben kann und häufig auch erhoben hat. Dabei lassen sich – man denke zum Beispiel an die subjektiv eingeschätzte Bedeutung des Geldes, der Arbeitsplatzsicherheit, des Betriebsklimas, der Selbständigkeit – zwischen verschiedenen Zeitpunkten und zwischen verschiedenen Personengruppen erhebliche Differenzen diagnostizieren, was z. B. auch für den Vergleich zwischen den alten und den neuen Bundesländern gilt (Gensicke, 1995). Abbildung 4 weist ebenfalls in diese Richtung.

Die praktische Umsetzung von Befunden, die einen Wandel von Motivzielen und Wertorientierungen anzeigen, in operative betriebliche Maßnahmen verdeutlicht die werteorientierte Personalarbeit bei BMW am Beispiel des

Werkes Regensburg (Bihl, 1995). Hier wurde – geleitet von 16 Werten, die sich in der Gesellschaft verschoben haben – ein Maßnahmenkatalog entwickelt, der bei der Belegschaft Bindung an das Unternehmen, Engagement und erhöhte Motivbefriedigung sichern soll. Wenn also zum Beispiel empirische Daten zeigen, daß der Wert „Information und Kommunikation“ an Bedeutung gewonnen hat, so bietet sich als eine Gestaltungsmaßnahme an, der Belegschaft ein in der Entwicklung befindliches Modell, das später im Werk gebaut werden soll, schon zu einem frühen Zeitpunkt, lange vor der Präsentation in der Öffentlichkeit, zu zeigen. In ähnlicher Weise wird man, wenn empirische Daten belegen, daß der Wunsch nach Selbständigkeit in der Gesellschaft deutlich gestiegen ist, Arbeitsbedingungen und -inhalte so gestalten, daß – zum Beispiel durch Zielvereinbarungen, Delegation von Verantwortung, Errichtung von Profit-Centern – diesem Bedürfnis Rechnung getragen wird.

4.5.3 Arbeit und Emotion

Während die Beziehung zwischen der Arbeit und der Motivation vielfach untersucht wurde, hat man sich nur wenig um den Zusammenhang zwischen Arbeit und Emotionen (Kannheiser, 1992) bemüht. Dabei ist es ganz offensichtlich, daß durch die Arbeit bei der Person höchst unterschiedliche Gefühle ausgelöst werden können, worauf in einer frühen, wenig beachteten Arbeit bereits Levenstein (1912) hinwies und was auch in einer programmatischen Darstellung von de Man (1927) „Der Kampf um die Arbeitsfreude“ vehement thematisiert wurde. Untersucht wurden Gefühle bei der Arbeit auch in den Hawthorne-Studien (Roethlisberger & Dickson, 1939). Innerhalb des Interviewprogramms dieser klassischen Feldforschung wurde unter anderem erhoben, wie die Befragten ihre Arbeitssituation erleben, wobei freilich häufiger die Arbeitsumgebung und die Sozialbeziehungen bei der Arbeit genannt wurden als die Arbeitstätigkeit im engeren Sinne. Um positive und negative Gefühle bei der Arbeit ging es auch in den von Herzberg, Mausner & Snyderman (1959) angeregten Untersuchungen zur Zwei-Faktoren-Theorie der Arbeitszufriedenheit, innerhalb derer – wenn auch durchaus umstritten – gezeigt werden konnte, daß bestimmte, stärker an den Arbeitsinhalt gebundene, Situationen mit positiven Gefühlen verbunden sind, während häufiger Bedingungen der Arbeitsumgebung zu negativen Gefühlen Anlaß geben. Diese vor allem auch in der Praxis stark beachteten Untersuchungen werden meist unter dem Stichwort Arbeitszufriedenheit abgehandelt. Hat man jedoch vor Augen, daß Arbeitszufriedenheit in aller Regel als eine stabile wertende Einstellung zu bestimmten Aspekten der Arbeit operationalisiert wird (Neuberger & Allerbeck, 1978; Fischer, 1991), so lassen sich die mit der Methode der kritischen Ereignisse erhobenen Schilderungen „positiver“ und „negativer“ Situationen bei der Arbeit weit eher der Emotion zuzählen, weil hier – wenn auch retrospektiv – emotionale Stellungnahmen wie Freude, Stolz, Ärger oder Wut bei der Arbeit erfaßt und typischen Arbeitssituationen zugeordnet werden. In ähnlicher Weise, jedoch weitgehend frei von den methodischen Problemen der retrospektiven Betrachtung, erhob Brandstätter (1981) in seinem Projekt „Wohlbefinden und Unbehagen“ die Gefühle, die mit ganz spezifischen Tätigkeiten – unter anderem in der Arbeitssituation – verbunden sind. Zufallsgesteuert mußten Brandstätters Versuchspersonen in ein halbstrukturiertes Erhebungsblatt eintragen, was sie gerade in welchem Kontext tun und wie sie sich fühlen, wenn ein zufallsgesteuerter „Piepser“ sie dazu aufforderte.

Breite Aufmerksamkeit wurde den Emotionen in der Arbeits- und Organisationspsychologie allerdings erst zuteil, als, angeregt durch Hochschild (1983), die sogenannte „Emotionsarbeit“ thematisiert wurde, worunter der Umgang mit den eigenen gefühlsmäßigen Befindlichkeiten und dem Ausdruck dieser Befindlichkeiten in der Arbeitssituation gemeint ist. Spezifisch geht es dabei um das Ziel, erlebte Diskrepanzen zwischen sozial erwünschten Emotionen und eigenen Befindlichkeiten in Einklang zu bringen. Dies be-

Arbeitshandeln wird von Gefühlen begleitet.

Herzberg zeigt, daß positive Gefühle häufiger mit dem Arbeitsinhalt, negative häufiger mit der Arbeitsumgebung verbunden sind.

Besonders in Dienstleistungsberufen wird vom Arbeitenden erwartet, daß er bestimmte Gefühle darstellt; man bezeichnet das als Gefühlsarbeit.

Gefühlsarbeit bedeutet häufig, sowohl eigene Gefühle als auch die anderer Personen gezielt zu beeinflussen.

Durch Arbeit sollte ein breites Spektrum von Emotionen ermöglicht werden.

Arbeitszufriedenheit läßt sich als Einstellung zur Arbeit definieren.

deutet, daß Ärger, Wut, Ekel und ähnliche, sozial meist negativ bewertete Gefühle in kundenorientierten Berufen, wie dies zum Beispiel für Ärzte und Pflegepersonal, für Kundenbetreuer einer Bank, Außendienstmitarbeiter von Versicherungen, Stewardessen bei Fluggesellschaften etc. gilt (Nerdinger, 1994), kontrolliert und beherrscht werden müssen, was zum Teil der Anforderung wird. Freundlichkeit wird in vielen Branchen, insbesondere im Dienstleistungsbereich, zur Pflicht, die es zu erfüllen gilt. Dunkel (1988, S. 67) differenziert dabei:

1. Gefühl als Gegenstand: Im Vordergrund steht die Beeinflussung der emotionalen Befindlichkeit einer anderen Person.
2. Gefühl als Mittel: Es wird nicht nur an den Gefühlen des anderen, sondern auch mit eigenen Gefühlen gearbeitet.
3. Gefühl als Bedingung: Im Sinne der soeben geschilderten Selbstkontrolle, die dafür sorgt, daß die eigenen Gefühle dem geforderten Ritual entsprechen. Dies wiederum bedeutet, daß eigene Gefühle zum Teil hervorgerufen, zum Teil auch unterdrückt werden müssen.

Das Erleben der Arbeitssituation wird damit in einer spezifischen Weise geprägt, über die Nerdinger (1994) zusammenfassend berichtet. Er argumentiert, daß sich Folgen der Dienstleistungstätigkeit „im Selbsterleben und den damit verknüpften Gefühlen“ (S. 171) zeigen; diese Gefühle werden durch Dienstleistungsaktivitäten bedroht, wie es sich häufig in Phänomenen der emotionalen Erschöpfung ausdrückt.

In einem noch weiteren Sinne fordert Kannheiser (1992), bei der Arbeitsgestaltung darauf zu achten, daß „emotionale Ganzheitlichkeit“ gesichert wird, d.h. daß die Ausführung der Arbeit ein breites Spektrum positiver und negativer Emotionen ermöglicht und diese Emotionen auch wahrgenommen werden können.

4.5.4 Einstellungen zur Arbeit

Versteht man unter Einstellungen relativ stabile, aus der Erfahrung kommende wertende Haltungen einem Objekt gegenüber, so ist die Arbeitszufriedenheit das in der Arbeits- und Organisationspsychologie wohl am intensivsten diskutierte und untersuchte Einstellungskonzept (Six & Kleinbeck, 1989; Semmer & Udris, 1995). Obwohl Arbeitszufriedenheit in vielen wenig differenzierenden Mitarbeiterbefragungen bis hin zu repräsentativen Erhebungen – so zum Beispiel im soziodemographischen Panel – als einheitliches Konzept verstanden wird, erscheint es aufgrund psychologischer Analysen ratsam, feiner zu gliedern. Dies kann auf verschiedene Weise erfolgen. Versteht man wie Neuberger & Allerbeck (1978) die Arbeitszufriedenheit als Einstellung zu verschiedenen Facetten der Arbeitssituation, so gilt es, diese Facetten angemessen zu kategorisieren. Zu denken ist beispielsweise an

- die Arbeitstätigkeit
- die äußeren Arbeitsbedingungen
- die Kollegen
- den unmittelbaren Vorgesetzten
- die Organisation und Leitung
- die Personalvertretung
- die finanzielle Entlohnung
- die Sozialleistungen
- die Qualifikations- und Entwicklungschancen
- die innerbetriebliche Information
- die Arbeitszeitregelung
- die Arbeitsplatzsicherheit
- die vom Unternehmen angebotenen Produkte und Dienstleistungen
- das Image des Unternehmens in der Gesellschaft.

Nach diesen oder ähnlichen Inhalten wird auch in verschiedenen Erhebungsinstrumenten gefragt.

Zwischen diesen auf verschiedene Inhalte gerichteten Zufriedenheiten wird man zunächst statistische Unabhängigkeit erwarten, denn es ist nicht einzusehen, was zum Beispiel die Zufriedenheit mit der Bezahlung mit der Zufriedenheit mit den Kollegen zu tun haben soll. Tatsächlich jedoch bestehen zwischen verschiedenen Zufriedenheitsfacetten recht hohe Interkorrelationen. Verschiedene Interpretationen, die einander nicht ausschließen, werden dafür angeboten (Vroom, 1964). Denkbare Gründe sind:

- Personen reagieren aufgrund bestimmter Persönlichkeitsmerkmale spezifisch auf unterschiedliche Situationen; die hohe Korrelation könnte in diesem Sinne zum Beispiel eine Konsequenz des interindividuell streuenden Anspruchsniveaus sein.
- Personen unterscheiden sich hinsichtlich ihrer Beantwortungstendenzen im Befragungsinstrument; die einen neigen zu einer eher beschönigenden, die anderen zu einer kritischen Bewertung.
- Die verschiedenen erfragten Inhalte sind tatsächlich voneinander abhängig, zum Beispiel ist der Vorgesetzte dafür verantwortlich, ob sich die Beziehungen zu den Kollegen konfliktfrei gestalten und die Bezahlung gerecht erfolgt.
- Verschiedene, objektiv voneinander unabhängige Bedingungen der Arbeit werden wahrnehmungsmäßig verknüpft; so wird zum Beispiel nach einer lang erhofften Gehaltserhöhung die Arbeit durch eine „rosa Brille“ gesehen und entsprechend die Zufriedenheit mit dem Vorgesetzten, den Kollegen und den Arbeitsbedingungen positiver skaliert.
- Arbeitszufriedenheit läßt sich als relativ stabiles interindividuell streuendes Persönlichkeitsmerkmal interpretieren.

Arbeitszufriedenheit aber läßt sich nicht nur nach den inhaltlich voneinander abhebbaren Facetten der Arbeitssituation differenzieren, sondern auch nach den intrapsychischen Verarbeitungsprozessen, die zu ihr führen. Das vielzitierte Konzept von Bruggemann, Groskurth & Ulich (1975) ist ein Beispiel dafür. Abbildung 6 zeigt dies.

Zufriedenheitswerte, die sich auf verschiedene Aspekte der Arbeitssituation beziehen, korrelieren relativ hoch miteinander.

Arbeitszufriedenheit läßt sich nach Facetten der Arbeit und Arbeitssituation sowie nach dem Prozeß ihrer Entstehung differenzieren.

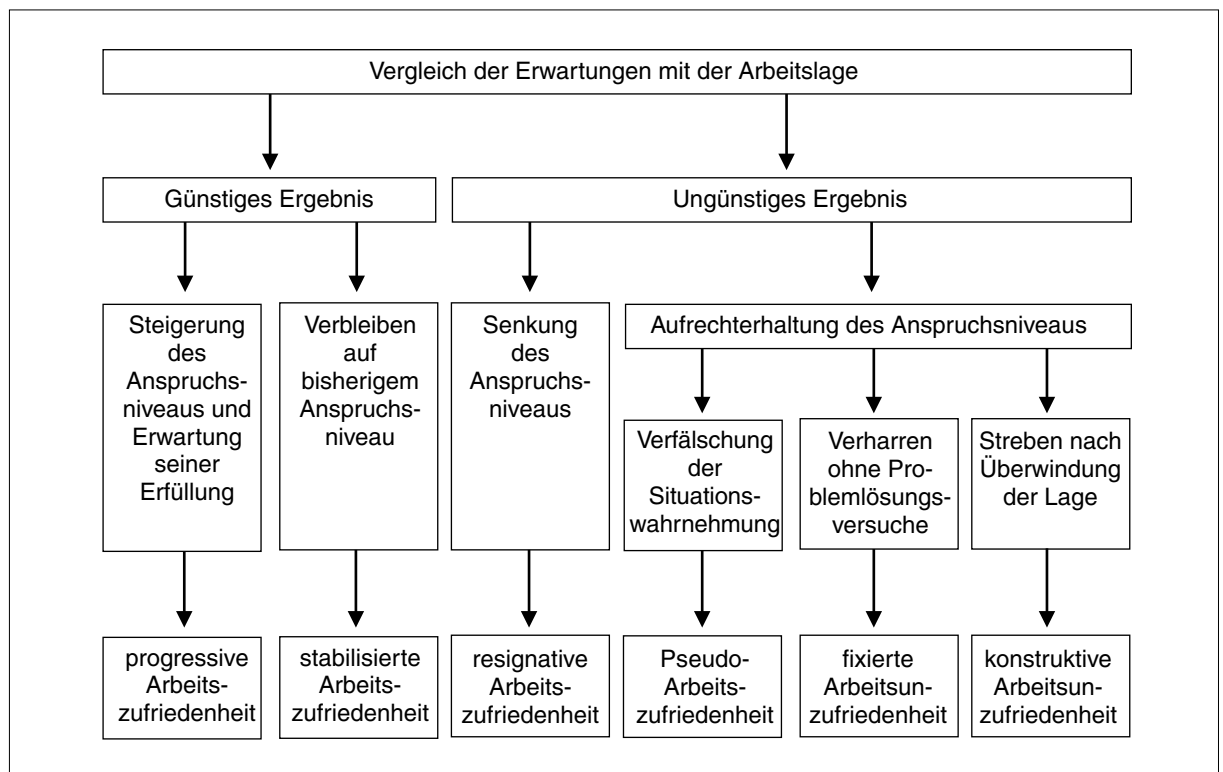


Abbildung 6:

Formen der Arbeitszufriedenheit und -unzufriedenheit nach Bruggemann

Auf den ersten Blick überraschende Ergebnisse von Zufriedenheitsbefragungen lassen sich leichter interpretieren, wenn man die Qualität der erfragten Zufriedenheit bedenkt.

Insgesamt ist die Arbeitszufriedenheit in unserer Gesellschaft gesunken.

Man erkennt etwa, daß die sogenannte resignative Arbeitszufriedenheit sich daraus ergibt, daß jemand seine nicht erfüllten, ursprünglich hohen Ansprüche senkt, während die sogenannte progressive Arbeitszufriedenheit auf eine Steigerung des Anspruchsniveaus bei Erfüllung der ursprünglichen Ansprüche zurückzuführen ist. Das Modell macht in diesem Sinne den gelegentlich überraschenden und irritierenden Befund verständlich, daß die durchschnittliche Zahl der Personen, die sich „im großen und ganzen“ zufrieden über ihre Arbeit äußern, in einem Unternehmen, das nach Expertenmeinung sehr schlechte Bedingungen bietet, ebenso hoch ist, wie in einem ergonomisch und sozial vorbildlich gestalteten Betrieb.

Die Notwendigkeit, Arbeitszufriedenheit unter den Aspekten der erfragten inhaltlichen Facetten und der intrapsychischen Verarbeitungsprozesse zu differenzieren, macht die Interpretation von Antworten auf generalisierende Bilanzfragen (z. B. Wie zufrieden sind Sie insgesamt mit ihrer Arbeit?) problematisch. Dennoch gibt der bereits genannte Befund, daß in den letzten Jahren die von repräsentativen Stichproben der Arbeitenden geäußerte Arbeitszufriedenheit abgesunken ist (Gensicke, 1995; Schramm, 1999), zu denken. Abbildung 7 zeigt das.

Hat man vor Augen, wie bedeutsam Arbeit im Sinne von Erwerbsarbeit für den Menschen in unserer Gesellschaft ist, so hat sich das Leben möglicherweise unter einer wichtigen Perspektive verdunkelt. Ob dies nun an der Furcht vor dem Arbeitsplatzverlust, an übermäßig gestiegenen Ansprüchen oder an objektiv schlechter gewordenen Bedingungen liegt, ist für das individuelle Erleben von untergeordneter Bedeutung.

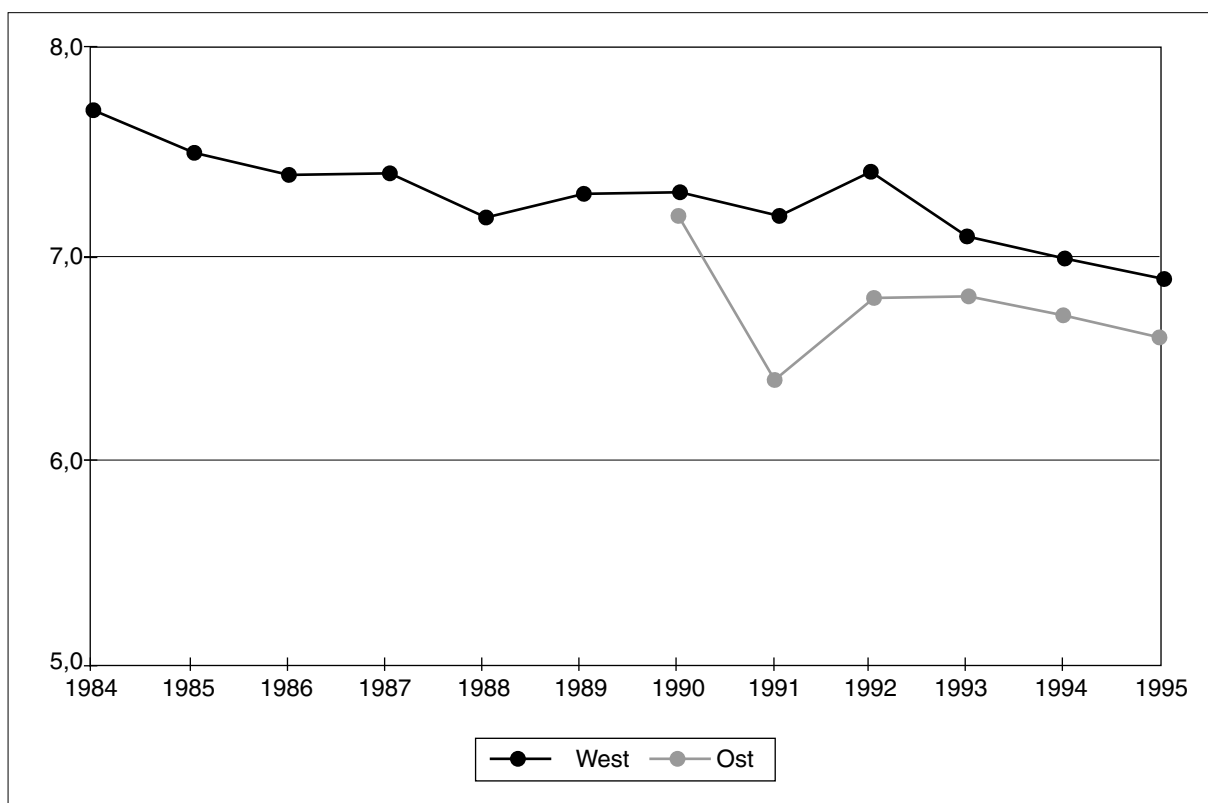


Abbildung 7:

Die Entwicklung der Arbeitszufriedenheit von 1984–1995 (Quelle: SOEP; Skala: 0–10)

5 Facetten der Arbeit

Wird nach der Bedeutung von Arbeit gefragt, so verengt sich nicht selten der Blick. Arbeit wird nahezu selbstverständlich als Erwerbsarbeit in Organisationen interpretiert und ihre Bedeutung aus dem Arbeitsinhalt bzw. der Arbeitstätigkeit abgeleitet. Tatsächlich ist in unserer Gesellschaft Arbeit in einem weit stärkeren Maße zentraler Teil der Lebensführung. Für viele sichert sie Ansehen und Geltung innerhalb und außerhalb der Arbeitssituation, sie bahnt soziale Kontakte und den Aufbau zwischenmenschlicher Netze über die Familie hinaus an, gewährt häufig geistige Anregungen, die sich in der Familie und Freizeit auswirken, und stellt meist die materielle Basis der Existenz bereit (Jahoda, 1983). Auch wenn Daten der empirischen Forschung, insbesondere solche, die auf Befragungen beruhen, von einer absinkenden Bedeutung der Arbeit sprechen, so ist dies ein subjektiver Indikator, der zu hinterfragen ist. Man könnte z. B. annehmen, daß die meisten bei der Beantwortung der Frage nach der Bedeutung der Arbeit nur an eine ihrer Facetten denken und entsprechend ihre Antwort formulieren. Möglicherweise könnte bei einer anderen Methodik der Herangehensweise gezeigt werden, daß die Bedeutung der Arbeit für den einzelnen in unserer Gesellschaft nach wie vor einen hohen Rang hat. Dies wird z. B. an jenen Defiziten deutlich, die Arbeitslose in unserer Gesellschaft erleben (Pelzmann, 1988).

6 Wandel der Arbeit und ihrer Organisation

Der Bedeutungswandel der Arbeit ist nicht leicht zu interpretieren. Zum einen haben sich – mit bedingt durch ein hohes Wohlstandsniveau, Wertewandel und vielfältige Freizeitangebote (Inglehart, 1989) – Bewertungsmaßstäbe verschoben, zum anderen aber verändert sich der zu bewertende Gegenstand selbst: die Arbeit. Dies soll exemplarisch an neuen Formen der Aufbau- und Ablauforganisation, der Telearbeit, an modifizierten Arbeitszeitmodellen sowie der vermehrten Selbständigkeit und Scheinselbständigkeit gezeigt werden, da diese Entwicklungstendenzen die Bedeutung der Arbeit im Lebenszusammenhang wesentlich prägen.

In den Unternehmen der Wirtschaft läßt sich ein scheinbar widersprüchlicher Prozeß beobachten. Zum einen werden durch grenzüberschreitende Fusionen und Übernahmen größere Einheiten geschaffen (Picot, Reichwald & Wigand, 1996), zum anderen werden sie – z. B. durch Bildung annähernd autonomer Profitcenter, durch Ausgliederung scheinselbständiger GmbHs und andere Organisationsformen – fast aufgelöst. Modische Begriffe wie „Virtuelle Organisation“ oder „Fraktale Fabrik“ belegen dies. Hingewiesen wird dadurch aber nicht nur auf die lockere Struktur – an Stelle der zentralistisch tradierten Linienorganisation treten Netzwerk- oder Clanorganisationen (Friedel-Howe, 1994) – sondern auch auf die reduzierte Stabilität über die Zeit. Die sich ausbreitende Projektorganisation hat ja das Ziel, je nach sich ändernden Aufgabenstellungen flexibel hierarchiefreie Arbeitsgruppen – die Projektgruppen – zeitbegrenzt zur Bewältigung der Herausforderungen zusammenzustellen. Für den einzelnen verändern sich die Anforderungen dadurch erheblich. Vermehrt wird intensiver Kontakt mit jeweils anderen Personen, die Bereitschaft zum Lernen, sich flexibel auf neue Aufgaben einzustellen, Verantwortung zu übernehmen und rasch zu entscheiden etc. gefordert. Die Arbeit wird dadurch vielfach als herausfordernder, anstrengender, aber auch als weniger Sicherheit bietend erlebt (Friedel-Howe, 1994).

Diese Flexibilisierung wird begünstigt durch elektronische Kommunikationsmittel. Sie machen vielfach den Ort und die Zeit der Arbeit beliebig, bis hin zu dem bekannten Phänomen, daß große deutsche Unternehmen ihre Computerprogramme von Spezialisten in indischen dörflichen Informatik-Centern erstellen lassen und durch Vernetzung mit ihnen in ständiger Kommunikation stehen.

Wird der einzelne nach der Bedeutung seiner Arbeit gefragt, so denkt er selten an die Vielfalt der mit ihr verbundenen Aspekte.

Nicht nur die Bewertung der Arbeit ändert sich; sie ändert sich auch selbst.

Neue Organisationsformen fordern vom einzelnen hohe soziale Kompetenz und mehr Flexibilität.

Telearbeit ist – trotz mancher Vorteile für die Betroffenen – mit der Gefahr sozialer Isolierung verbunden.

Moderne Arbeitszeitmodelle ermöglichen den Betroffenen vermehrte Wahlmöglichkeiten.

Weniger spektakulär sind jene Formen der Telearbeit, die von zunehmend mehr Unternehmen in ihre Ablauforganisationen integriert werden. Hier arbeitet der Mitarbeiter – meist die Mitarbeiterin – mit oder ohne Präsenzphasen im Unternehmen flexibel am PC zu Hause oder in einem Satellitenbüro. Die Arbeit wird also räumlich entfernt vom Standort des Arbeit- oder Auftraggebers mit Hilfe programmgesteuerter Arbeitsmittel ausgeführt; die Ergebnisse werden über Datenleitungen an den Auftraggeber transportiert (Katz, Ruch, Betschart & Ulich, 1987; Büssing & Aumann, 1997). Die räumliche Entkopplung macht verschiedene Formen – etwa individuelle oder kollektive, starre oder flexible – der Telearbeit möglich. Individuelle flexible Telearbeit ist die in Europa verbreitetste Form (Ulich 1994). Sie wird insbesondere von berufstätigen Müttern mit kleinen Kindern wegen der dadurch leichteren Vereinbarkeit von Berufs- und Familienrolle geschätzt. Aber auch andere Vorteile sind häufig damit verbunden, wie geringer zeitlicher und materieller Aufwand für den Arbeitsweg, geringe Kosten für Arbeitskleidung, höhere individuelle Autonomie durch Arbeitszeit- und Arbeitsplatzflexibilität, Möglichkeit der Nutzung der vom Arbeitgeber gestellten Ausrüstung für nicht berufliche Zwecke sowie höhere erlebte Produktivität und eindeutig arbeitsbezogene Ergebnisauswertung. Dem stehen als mögliche Nachteile gegenüber: finanzieller Aufwand für die Anpassung der Wohnung an Arbeitsplatzanforderungen, Rollenkonflikte und unstrukturierte Arbeitsbedingungen, reduzierte Stimulations-, Kontakt- und Lernbedingungen, verringerte Aufstiegschancen und elektronische Überwachung der Arbeitsleistung (Morf & Alexander, 1984, Olson & Primps, 1984, Ulich, 1994, Büssing & Aumann, 1997). Flexibilisierung der Arbeitszeit ist aber auch außerhalb von Telearbeit möglich und weit verbreitet. In der Regel wird sie im Unternehmensinteresse eingeführt und von den betroffenen Arbeitnehmern im Interesse des erweiterten Zeitspielraumes positiv bewertet (Marr, 1987). Der Grad der damit verbundenen Flexibilitätsgrade und -merkmale kann dabei weit streuen, wie Abbildung 8 zeigt.

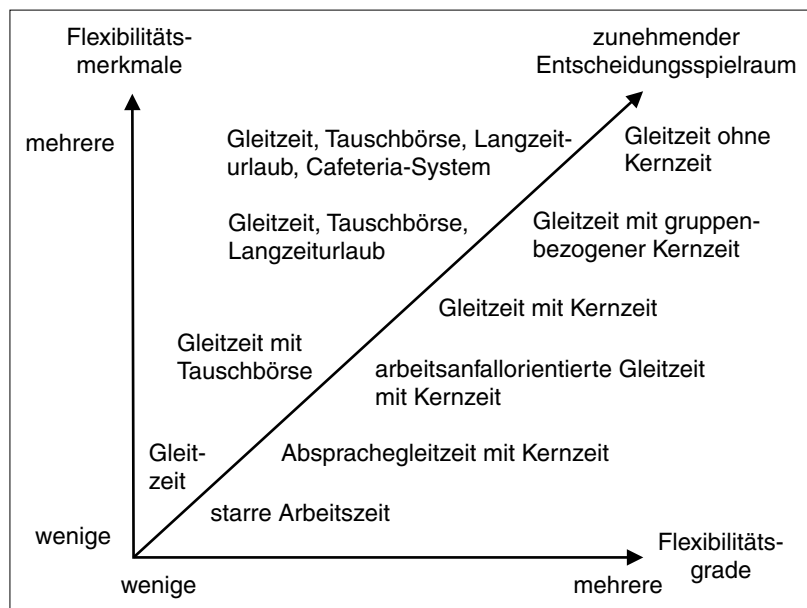


Abbildung 8:

Wachsender zeitlicher Dispositionsspielraum von Gleitzeit-Arbeitnehmern

Modifizierte Arbeitszeitmodelle gibt es – meist im Interesse des Unternehmens eingeführt, um z. B. allgemein dem zeitvariablen Arbeitsanfall und spezifisch den Kundenwünschen zu entsprechen (Beyer, 1992) – auch in starrer Ausgestaltung. Einige dieser Konzepte werden freilich dennoch von den Betroffenen begrüßt, weil ihnen z. B. dadurch erweiterte Freizeitmöglichkeiten eingeräumt werden, wie das Beispiel der 4-Tage-Woche bei BMW zeigt (Kasten 2; nach Bihl, 1995).

Kasten 2:

Das Arbeitszeitmodell im BMW-Werk Regensburg

„Die Flexibilisierung der Arbeitszeit drängt sich im Sinn der Schaffung persönlicher Freiräume und individueller Wahlmöglichkeiten geradezu auf.... Am Standort Regensburg wurde ab 1986 stufenweise eine Arbeitszeitregelung eingeführt, bei der die Trennung von persönlicher Arbeitszeit und Betriebszeit realisiert ist....

Zunächst wurde das Regensburger Arbeitszeitmodell im Einschicht-Betrieb mit einer Betriebszeit von wöchentlich 54 Stunden umgesetzt. Dies ergab sich aus 6 Betriebstagen à 9 Stunden. Seit Juni 1990 gilt diese Regelung auch für den Zweischicht-Betrieb mit 11 Schichten à 9 Stunden, das heißt 99 Stunden Betriebszeit.

Das Entfallen der ursprünglich geplanten regelmäßigen Samstag-Spät-schicht wurde durch zusätzliche Maßnahmen weitgehend kompensiert. Für den einzelnen Mitarbeiter ergibt sich durchschnittlich eine 4-Tage-Woche, die wie in Abbildung 9 dargestellt verteilt ist.

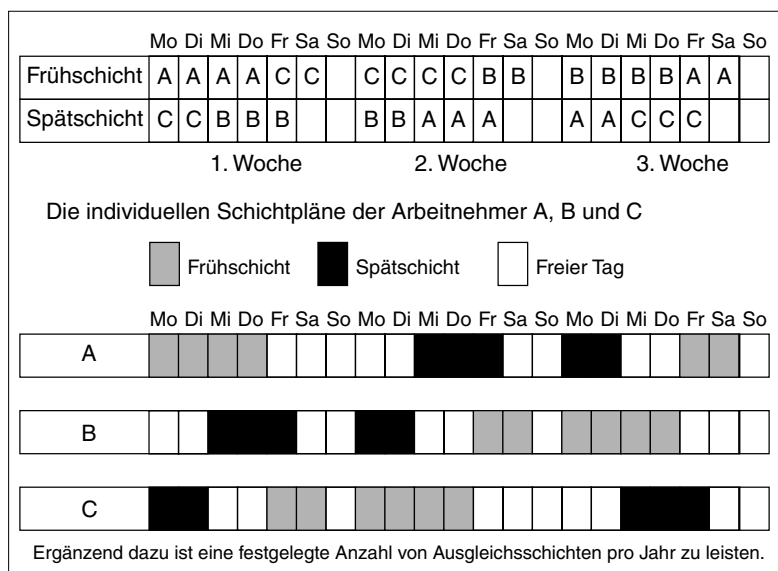


Abbildung 9:
Schichtplan für den Zweischicht-Betrieb

In der ersten Woche arbeitet zum Beispiel der Arbeitnehmer „A“ von Montag bis Donnerstag in der Frühschicht, in der dritten Woche am Montag und Dienstag in der Spätschicht sowie am Freitag und Samstag in der Frühschicht.

- Die Vorteile dieses Schichtmodells liegen auf der Hand:
1. Die Kapazitätsauslastung des Werkes kann ohne zusätzliche Investitionen deutlich erhöht werden.
 2. Die Mitarbeiter arbeiten durchschnittlich an 4 Arbeitstagen pro Woche. Gegenüber einer 5-Tage-Woche hat der einzelne damit deutlich weniger Arbeitstage pro Jahr und im Schichtrhythmus von 3 Wochen jeweils einen Freizeitblock von 5 Tagen, den er für Familie, Freizeit und Hobby nutzen kann. Den „9-Stunden-Tag“ haben wir durch über den Tag verteilte Pausen so aufgelockert, daß netto nur noch 8 Stunden 11 Minuten zu arbeiten sind.
 3. Die Verlängerung der Betriebszeit in Verbindung mit der geschilderten Verkürzung der persönlichen Arbeitszeit führte im Regensburger Werk zu etwa 2.500 zusätzlichen Arbeitsplätzen.“
 4. Schließlich reduziert sich die Belastung der Umwelt und der Infrastruktur der Stadt Regensburg deutlich. Die Mitarbeiter fahren nicht mehr fünf Mal, sondern nur noch vier Mal pro Woche zur und von der Arbeit.“

Nicht zu den Kernkompetenzen des Unternehmens zählende Funktionen werden häufig ausgegliedert, was zur Folge hat, daß vom Unternehmen abhängige Zulieferer oder „freie Mitarbeiter“ entstehen.

Viele der genannten organisatorischen Maßnahmen werden von den Unternehmen eingeführt, um den relativen Anteil der Fixkosten zu reduzieren und die Flexibilität zu erhöhen. Dies gilt spezifisch, wenn bestimmte, nicht zu den Kernkompetenzen des Unternehmens zählende Aufgaben, z. B. der Fahrdienst, die Kantine, die Hausreinigung, die Fort- und Weiterbildung aus dem Unternehmen ausgegliedert werden (Reiß, v. Rosenstiel & Lanz, 1997). Kleinere vom Unternehmen abhängige Zulieferer, die nahezu wie eine Abteilung geführt werden, „just in time“ liefern, oder sogenannte Selbständige (Dietrich, 1996) – nicht selten ehemalige Mitarbeiter des Unternehmens – oder „freie Mitarbeiter“, die nahezu ausschließlich für das Unternehmen arbeiten, sind die Konsequenz derartiger „Verschlankungen“ großer Organisationen. Die betroffenen Personen müssen auf den mit der Festanstellung verbundenen sozialen Schutz und die Garantie des tariflich vereinbarten Gehalts verzichten. Die veränderte Situation kann zwar bei den Betroffenen zum Gefühl der Selbstbestimmtheit und Unabhängigkeit führen, ist aber häufig mit dem Erleben hohen Leistungsdrucks und von Unsicherheit verbunden. Insgesamt läßt sich bilanzieren, daß die neuen Arbeits- und Organisationsformen, die von den Unternehmen in der Regel mit den Zielen der Kosteneinsparung, der Flexibilitätssteigerung und der Beschleunigung von Geschäftsprozessen eingeführt werden, den leistungsstarken und gesunden Mitarbeitern Herausforderungen und Chancen zu eigener Initiative bieten (Filling, 1997), daß aber für ältere, gesundheitlich angeschlagene und schwächere Personen Überbeanspruchung, Reduzierung des Selbstwertgefühls und Arbeitsplatzunsicherheit damit verbunden sind.

7. Bedeutung der Arbeit im gesellschaftlichen Wandel

Sowohl die grob skizzierten historischen Entwicklungen der Arbeit und ihrer Organisation als auch die Hinweise zur Verschiebung der Wertorientierungen in jüngerer Zeit lassen erkennen, daß sich die Bedeutung der Arbeit mit dem gesellschaftlichen Wandel verändert. Nimmt man zum Beispiel jene Hypothesen ernst, die in jüngster Zeit postulieren, daß modernen Industriegesellschaften die Erwerbsarbeit ausgehe (Beck, 1997) oder folgt man auch nur der sehr viel besser begründeten Vermutung, daß nach der Arbeit im Primärsektor nun auch die industrielle dramatisch zurückgehen werde und die Zukunft der Erwerbsarbeit im Dienstleistungsbereich zu sehen sei (Nerdinger, 1994), so ist ganz offensichtlich, daß sowohl die erlebte Bedeutung der Arbeit sich verschieben als auch ihr objektiver Stellenwert im Lebensvollzug sich verändern wird.

Manches spricht dafür (Ulich, 1994), daß aufgrund rasch wachsender Produktivität im industriellen Bereich und in jenem bezahlter Dienstleistungen die Zeit, die die Gesellschaft für die Herstellung von Gütern und Dienstleistungen bereitstellen muß, drastisch sinken wird, während solche Tätigkeiten, die sich kaum rationalisieren lassen, wie etwa die Versorgung und Pflege älterer Personen, zu einer möglicherweise unbezahlten Bürgerarbeit werden (Beck, 1997). Sollte dieses Szenario zutreffen, so stellen sich gänzlich neue Fragen der Verteilungsgerechtigkeit in der Gesellschaft (Hacker, 1995). Voll bezahlte Erwerbsarbeit in einem Dauerbeschäftigungsverhältnis könnte dann als knappes Gut deutlich an erlebter Bedeutung gewinnen und die Zugehörigkeit zu einer privilegierten sozialen Klasse definieren. Es wären dann nicht mehr die Unterprivilegierten und sozial wenig Geachteten, die den Großteil ihres wachen Lebens als Erwachsene mit der Arbeit verbringen, sondern diese Form des Tätigseins wäre ein Ausweis für gesellschaftliche Bevorzugung. Ob dies freilich so kommen wird, ist unsicher, wie dies fast stets für Prognosen gilt.

Es wird kontrovers diskutiert, ob bezahlte Arbeit zu einem Privileg weniger Personen werden wird.

Zusammenfassung

Von jeher wird kontrovers darüber diskutiert, ob Arbeit Lust oder Last sei, ob ihre Ausführung die Persönlichkeitsentwicklung fördere oder schädige. In der Arbeits- und Organisationspsychologie hat sich diese Diskussion fast ausschließlich auf Erwerbsarbeit in Organisationen beschränkt. Wie diese auf den Menschen wirkt, hängt zum einen von Tätigkeiten, die es zu verrichten gilt, sowie von den organisationalen Rahmenbedingungen, unter denen dies erfolgt, ab, zum anderen aber auch von den jeweils dominierenden gesellschaftlichen Werten, an denen Arbeit gemessen wird.

In den modernen industriellen Gesellschaften dient Arbeit in der Regel der Existenzsicherung, vernetzt den einzelnen mit anderen Menschen, beeinflusst in höchst unterschiedlicher Weise nachhaltig die Persönlichkeitsentwicklung und kann die körperliche Gesundheit schädigen.

Die subjektive Bedeutung der Arbeit ist im Zuge des Wertewandels zurückgegangen, wobei sich zugleich Ansprüche an die Arbeit verschoben haben. Entsprechend sind es zum Teil andere Bedingungen als früher, die als Anreize Arbeitsmotive aktivieren. Das Ausführen von Arbeitstätigkeiten ist mit Emotionen verbunden, wobei mit wachsender Kundenorientierung und steigender Bedeutung der Dienstleistung sogenannte Gefühlsarbeit erforderlich wird, die sowohl im bewußten Umgang mit eigenen als auch mit fremden Gefühlen besteht. Ob und unter welchen Aspekten Arbeit zufrieden macht, hängt sowohl von personalen Bedingungen als auch von solchen des Arbeitsinhalts und der Arbeitsumgebung ab.

Berufliche Arbeit und ihre Organisation ändern sich in jüngster Zeit intensiv, was z. T. auf wachsende internationale Konkurrenz im Zuge der Globalisierung zurückgeführt werden kann. Viele Organisationen versuchen mit Hilfe von Dezentralisierung, der Implementierung zeitlich flexibler Projektarbeit und neuen Arbeitszeitmodellen den Herausforderungen gewachsen zu sein. Für den einzelnen bedeutet dies eine Veränderung der Anforderungen. Meist muß er eigenverantwortlicher als zuvor arbeiten und sich auf ändernde Aufgaben einstellen, für die jeweils Weiterqualifikation erforderlich wird.

Die damit verbundenen Rationalisierungsgewinne lassen nicht wenige Gesellschaftswissenschaftler vermuten, daß es künftig als erstrebenswertes Privileg gelten wird, beruflicher Arbeit nachgehen zu dürfen.

Zusammenfassung

Weiterführende Literatur

- Frieling, E. & Sonntag, Kh. (1998). *Lehrbuch der Arbeitspsychologie*. Bern: Huber.
- Grassi, E. & Schmale, H. (Hrsg.). (1994). *Arbeit und Gelassenheit*. München: Fink.
- Neuberger, O. (1985). *Arbeit*. Stuttgart: Enke.
- Noelle-Neumann, E. & Strümpel, B. (1984). *Macht Arbeit krank? Macht Arbeit glücklich? Eine aktuelle Kontroverse*. München: Piper.
- Ulich, E. (1994). *Arbeitspsychologie*. Stuttgart: Schäffer-Poeschel.

Weiterführende Literatur

Literatur

- Beck, U. (1997). *Was ist Pluralisierung?* Frankfurt: Suhrkamp.
- Beyer, H.-T. (1992). Arbeitszeitmodelle. In E. Gaugler & W. Weber (Hrsg.), *Handwörterbuch des Personalwesens* (S. 458-471). Stuttgart: Poeschel.
- Bihl, G. (1995). *Werteorientierte Personalarbeit*. München: Beck.
- Brandstätter, H. (1981). Time sampling of subjective well-being. In H. Hartmann,

Literatur

Fortsetzung Literatur

- W. Molt & P. Stringer (Eds.), *Advances in Economic Psychology* (pp. 63-76). Heidelberg: Meyn.
- Bruggemann, A., Groskurth, P. & Ulich, E. (1975). *Arbeitszufriedenheit*. Bern: Huber.
- Büssing, A. & Aumann, S. (1997). Telearbeit. In H. Mandl (Hrsg.), *Bericht über den 40. Kongreß der Deutschen Gesellschaft für Psychologie* (S. 179-186). Göttingen: Hogrefe.
- Dietrich, H. (1996). *Empirische Befunde zur „Scheinselbständigkeit“*. *Ergebnisse des IAB-Projektes 4-448 V „Freie Mitarbeiter und selbständige Einzelunternehmer mit persönlicher wirtschaftlicher Abhängigkeit“*. Bonn: Bundesministerium für Arbeit und Sozialordnung.
- Dubin, R. (1956). Industrial workers worlds: A study of the „central life interests“ of industrial workers. *Social Problems*, 3, 131-142.
- Dunkel, W. (1988). Wenn Gefühle zum Arbeitsgegenstand werden. Gefühlsarbeit im Rahmen personenbezogener Dienstleistungstätigkeit. *Soziale Welt*, 1, 66-85.
- EKD (Hrsg.). (1990). *Arbeit, Leben und Gesundheit*. Gütersloh: Gütersloher Verlagshaus Gerd Mohn.
- Enzmann, D. & Kleiber, D. (1989). *Stress und Burnout in psychosozialen Berufen*. Heidelberg: Asanger.
- Fischer, L. (1991). *Arbeitszufriedenheit*. Stuttgart: Angewandte Psychologie.
- Forster, G. (1965). *Reise um die Welt*. Berlin: Akademie Verlag.
- Frankenhaeuser, M. (1986). A psychological framework for research on human stress and coping. In M.H. Appley & R. Trumbull (Eds.), *Dynamics of stress* (pp. 101-116). New York: Plenum.
- Frese, M. (1991). Stressbedingungen in der Arbeit und psychosomatische Beschwerden. Eine kausale Interpretation. In S. Greif, E. Bamberg & N. Semmer (Hrsg.), *Psychischer Stress am Arbeitsplatz* (S. 120-134). Göttingen: Hogrefe.
- Friedel-Howe, H. (1994). Neue Organisationskonzepte. In L. v. Rosenstiel, M. Hockel & W. Molt (Hrsg.), *Handbuch der Angewandten Psychologie. Grundlagen – Methoden – Praxis* (S. VI-4.1 1-20). Landsberg: ecomed.
- Frieling, E. (1975). *Psychologische Arbeitsanalyse*. Stuttgart: Kohlhammer.
- Fülling, N. (1997). Lenkung Richtung Zukunft – Mercedes-Benz Lenkungen GmbH: Ein Produktbereich wird marktfähig. In M. Reiß, L. v. Rosenstiel, A. Lanz (Hrsg.), *Change Management* (S. 273-286). Stuttgart: Schäffer Poeschel.
- Fürstenberg, F. (1975). Konzeption einer interdisziplinär organisierten Arbeitswissenschaft. In *Schriften der Kommission für wirtschaftlichen und sozialen Wandel*, 64. Göttingen: Schwartz.
- Gensicke, T. (1995). *Deutschland im Wandel* (Forschungsbericht). Speyer: Verwaltungshochschule.
- Greif, S. (1978). Intelligenzabbau und Dequalifizierung durch Industriearbeit? In M. Frese, S. Greif & N. Semmer (Hrsg.), *Industrielle Psychopathologie* (S. 232-256). Bern: Huber.
- Hacker, W. (1995). *Arbeitsfähigkeitsanalyse. Analyse und Bewertung psychischer Arbeitsanforderungen*. Heidelberg: Asanger.
- Hacker, W. (1998). *Allgemeine Arbeitspsychologie*. Bern: Huber.
- Herzberg, F., Mausner, B. & Snyderman, B. (1959). *The motivation to work*. New York: Wiley & Sons.
- Hochschild, A. (1983). *The managed heart. Commercialization of human feeling*. Berkeley: University of California Press.
- Hoff, E.H. (1986). *Arbeit, Freizeit und Persönlichkeit. Wissenschaftliche und alltägliche Vorstellungsmuster*. Bern: Huber.
- Hoyos, C. Graf (1974). *Arbeitspsychologie*. Stuttgart: Kohlhammer.
- Hulin, C.L. & Blood, M.R. (1968). Job enlargement, individual differences, and workers' responses. *Psychological Bulletin*, 69, 41-55.
- Inglehart, R. (1977). *The silent revolution. Changing values and political styles among western politics*. Princeton, NJ: Princeton University Press.
- Inglehart, R. (1989). *Kultureller Umbruch*. Frankfurt: Campus.
- Jahoda, M. (1983). *Wieviel Arbeit braucht der Mensch? Arbeit und Arbeitslosigkeit im 20. Jahrhundert*. Weinheim: Beltz.
- Jahoda, M., Lazarsfeld, P.F. & Zeisel, H. (1978). *Die Arbeitslosen von Marien-*

- thal – Ein soziographischer Versuch über die Wirkungen langandauernder Arbeitslosigkeit.* Frankfurt: Suhrkamp.
- Kannheiser, W. (1992). *Arbeit und Emotion.* München: Quintessenz.
- Karasek, R. A. (1979). Job demands, job decision latitude, and mental strain: Implication for job redesign. *Administrative Science Quarterly*, 24, 285-308.
- Karasek, R. A. (1989). Control in the workplace and its health-related aspects. In S.L. Sauer, J.J. Hurrell & C.L. Cooper (Eds.), *Job control and worker health* (pp. 129-159). Chichester: Wiley.
- Katz, C., Ruch, L., Betschart, H. & Ulich, E. (1987). *Arbeit im Büro von morgen.* Zürich: Schweizerischer Kaufmännischer Verband.
- Klages, H. (1984). *Wertorientierungen im Wandel. Rückblick, Gegenwartsanalyse, Prognosen.* Frankfurt a. M.: Campus.
- Klipstein, M. v. & Strümpel, B. (1985). *Gewandelte Werte – Erstarrte Strukturen. Wie die Bürger Wirtschaft und Arbeit erleben.* Bonn: Neue Gesellschaft.
- Kluckhohn, C. (1951). Values and value-orientation in the theory of action: An exploration in definition and classification. In T. Parson & E. Shils (Eds.), *Toward a general theory of action* (pp. 388-433). Cambridge, MA: Harvard University Press.
- Kohn, M. L. (1985). Arbeit und Persönlichkeit: ungelöste Probleme der Forschung. In E.H. Hoff, L. Lappe & W. Lempert (Hrsg.), *Arbeitsbiographie und Persönlichkeitsentwicklung* (S. 41-73). Bern: Huber.
- Kühlmann, T.M. (1995). *Mitarbeiterentsendung ins Ausland.* Göttingen: Verlag für Angewandte Psychologie.
- Lee, R. (1968). What hunters do for a living, or, how to make out on scarce resources. In R.B. Lee & I. DeVore (Eds.), *Man the hunter* (pp. 30-48). Chicago: Aldine.
- Lenk, H. (1991). Eigenleistung in Beruf und Gesellschaft. In H. Schuler (Hrsg.), *Beurteilung und Förderung beruflicher Leistung* (S. 1-10). Göttingen: Verlag für Angewandte Psychologie.
- Levenstein, A. (1912). *Die Arbeiterfrage.* München: Reinhardt.
- Maier, G.W., Rappensperger, G., Rosenstiel, L. v. & Zwarg, I. (1994). Berufliche Ziele und Werthaltungen des Führungsnachwuchses in den alten und den neuen Bundesländern. *Zeitschrift für Arbeits- und Organisationspsychologie*, 38, 4-12.
- Man, H. d. (1927). *Der Kampf um die Arbeitsfreude.* Jena: Diederichs.
- Marr, R. (Hrsg.). (1987). *Arbeitszeitmanagement. Grundlagen und Perspektiven der Gestaltung flexibler Arbeitszeitsysteme.* Berlin: Schmidt.
- Maslow, A.H. (1954). *Motivation and personality.* New York: Harper.
- Morf, M. & Alexander, P. (1984). The Electronic codice. *Office for Research in High Technology Education* (State-of-the-Art-Paper). Tennessee: University of Tennessee.
- MOW – Meaning of working international research team (1987). *The meaning of working.* London: Academic Press.
- Müller, J.B. (1971). *Bedürfnis und Gesellschaft.* Stuttgart: Klett.
- Münsterberg, H. (1912). *Psychologie und Wirtschaftsleben. Ein Beitrag zur Angewandten Experimentalpsychologie.* Leipzig: Barth.
- Nerdinger, F.W. (1994). *Zur Psychologie der Dienstleistung.* Stuttgart: Schäffer-Poeschel.
- Neuberger, O. (1985). *Arbeit. Begriff – Gestaltung – Motivation – Zufriedenheit.* Stuttgart: Enke.
- Neuberger, O. & Allerbeck, M. (1978). *Messung und Analyse der Arbeitszufriedenheit.* Bern: Huber.
- Noelle-Neumann, E. & Strümpel, B. (1984). *Macht Arbeit krank? Macht Arbeit glücklich? Eine aktuelle Kontroverse.* München: Piper.
- Olson, M.H. & Primps, S.B. (1984). Working at home with Computers: Work and non work issues. *Journal of social issues*, 40, 97-112.
- Pelzmann, L. (1988). *Wirtschaftspsychologie.* Wien: Springer.
- Picot, A., Reichwald, R. & Wigand, R.T. (1996). *Die grenzenlose Unternehmung.* Wiesbaden: Gabler.
- Prenzel, W. & Strümpel, B. (1990). Männlicher Rollenwandel zwischen Partnerschaft und Beruf. *Zeitschrift für Arbeits- und Organisationspsychologie*, 34, 37-45.

Fortsetzung Literatur

Fortsetzung Literatur

- Reiß, M., Rosenstiel, L. v. & Lanz, A. (Hrsg.). (1997). *Change Management*. Stuttgart: Schäffer-Poeschel.
- Roethlisberger, F.J. & Dickson, W.J. (1939). *Management and the worker*. Cambridge, MA: Harvard University Press.
- Rosenstiel, L. v. (1989). Selektions- und Sozialisierungseffekte beim Übergang vom Bildungs- ins Beschäftigungssystem: Ergebnisse einer Längsschnittstudie an jungen Akademikern. *Zeitschrift für Arbeits- und Organisationspsychologie*, 33, 21-32.
- Rosenstiel, L. v., Molt, W. & Rüttinger, B. (1995). *Organisationspsychologie* (8. Aufl.). Stuttgart: Kohlhammer.
- Rosenstiel, L. v., Nerdinger, F.W. & Spieß, E. (1991). *Was morgen alles anders läuft*. Düsseldorf: Econ.
- Rosenstiel, L. v., Nerdinger, F.W., Spieß, E. & Stengel, M. (1989). *Führungsnachwuchs im Unternehmen*. München: Beck.
- Rosenstiel, L. v. & Stengel, M. (1987). *Identifikationskrise? Zum Engagement in betrieblichen Führungspositionen*. Bern: Huber.
- Scheuch, E.K. (1977). Soziologie der Freizeit. In R. Koenig (Hrsg.), *Handbuch der empirischen Sozialforschung* (Bd. II, S. 1-192). Stuttgart: Enke.
- Schramm, F. (1999). *Arbeitnehmerverhalten und Arbeitsmarkt*. Stuttgart: Schäffer-Poeschel.
- Semmer, N. & Udris, I. (1995). Bedeutung von Arbeit. In H. Schuler (Hrsg.), *Lehrbuch der Organisationspsychologie* (S. 133-165). Bern: Huber.
- Six, B. & Kleinbeck, U. (1989). Arbeitsmotivation und Arbeitszufriedenheit. In E. Roth (Hrsg.), *Organisationspsychologie* (Enzyklopädie der Psychologie; Bd. 3, S. 348-398). Göttingen: Hogrefe.
- Stengel, M. (1988). Freizeit: Zu einer Motivationspsychologie des Freizeithandelns. In D. Frey, C. Graf Hoyos & D. Stahlberg (Hrsg.), *Angewandte Psychologie* (S. 561-584). München: PVU.
- Stengel, M. (1997). *Psychologie der Arbeit*. Weinheim: Beltz.
- Strümpel, B., Noelle-Neumann, E. & Klipstein, M. v. (1982). *Projekt Arbeitspolitik und Öffentlichkeit. Auswertungen zum populären Wirtschaftsdenken*. Berlin: FSA print 4.
- Thomas, A. (1993). *Kulturvergleichende Psychologie*. Göttingen: Hogrefe.
- Udris, I. (1979). Ist die Arbeit noch länger zentrales Lebensinteresse? *Psychosozial*, 2, 100-120.
- Ulich, E. (1994). *Arbeitspsychologie*. Stuttgart: Schäffer-Poeschel.
- Veblen, T. (1899). *The theory of the leisure class*. New York: Macmillan.
- Veit, W. (1994). Arbeit. Ein geistesgeschichtlicher Überblick. In E. Grassi & H. Schmale (Hrsg.), *Arbeit und Gelassenheit* (S. 57-84). München: Fink.
- Volpert, W. (1983). Der Zusammenhang von Arbeit und Persönlichkeit. In J. Alberts (Hrsg.), *Technik und menschliche Existenz* (S. 81-92). Wiesbaden: Gabler.
- Volpert, W. (1990). Welche Arbeit ist gut für den Menschen? Notizen zum Thema Menschenbild und Arbeitsgestaltung. In F. Frei & I. Udris (Hrsg.), *Das Bild der Arbeit* (S. 23-40). Bern: Huber.
- Vroom, V.H. (1960). *Some personality determinants of the effects of participation*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.
- Vroom, V.H. (1964). *Work and motivation*. New York: Wiley.
- Wacker, A. (Hrsg.) (1978). *Vom Schock zum Fatalismus. Soziale und psychische Auswirkungen der Arbeitslosigkeit*. Frankfurt: Campus.
- Weber, M. (1921). *Wirtschaft und Gesellschaft. Grundriß der verstehenden Soziologie*. Köln: Kiepenheuer und Witsch.
- Zapf, D. (1991). Arbeit und Gesundheit: Realer Zusammenhang oder Methodenartefakt? In S. Greif, E. Bamberg & N. Semmer (Hrsg.), *Psychischer Stress am Arbeitsplatz* (S. 185-200). Göttingen: Hogrefe.