

3. Auflage

Kals • Gallenmüller-Roschmann
**Arbeits- und
Organisationspsychologie**
KOMPAKT

 Online-Material

BELTZ

Kals • Gallenmüller-Roschmann

Arbeits- und Organisationspsychologie
kompakt

Elisabeth Kals • Jutta Gallenmüller-Roschmann

Arbeits- und Organisationspsychologie kompakt

Mit Online-Material

3., überarbeitete Auflage

BELTZ

Anschrift der Autorinnen:

Prof. Dr. Elisabeth Kals
Dr. Jutta Gallenmüller-Roschmann
Sozial- und Organisationspsychologie
Katholische Universität Eichstätt-Ingolstadt
85071 Eichstätt

Das Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung ist ohne Zustimmung des Verlags unzulässig. Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen und die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronische Systeme.



Dieses Buch ist auch erhältlich als:
ISBN 978-3-621-28 411-0 Print
ISBN 978-3-621-28 437-0 E-Book (PDF)

3., überarbeitete Auflage 2017

1. Auflage 2009, Beltz Verlag, Weinheim
2. Auflage 2011, Beltz Verlag, Weinheim

© 2017 Programm PVU Psychologie Verlags Union
in der Verlagsgruppe Beltz • Weinheim Basel
Werderstraße 10, 69469 Weinheim
Alle Rechte vorbehalten

Lektorat: Antje Raden
Bildnachweis: Fotolia, New York, USA

Herstellung: Uta Euler
Satz: Reemers Publishing Services GmbH, Krefeld
Druck und Bindung: Beltz Bad Langensalza GmbH, Bad Langensalza
Printed in Germany

Weitere Informationen zu unseren Autoren und Titeln finden Sie unter: www.beltz.de

Inhaltsübersicht

Vorwort zur 3. Auflage	13
1 Einführung: Herausforderungen der Arbeits- und Organisationspsychologie	16
I Organisationale Ebene	37
2 Theoretischer Blick auf Organisationen	39
3 Empirisch-analytischer Blick: Organisationsanalyse	62
4 Interventionsorientierter Blick: Organisationsentwicklung	78
II Interindividuelle Ebene	99
5 Führung, Macht und Motivierung	101
6 Gruppen und Gruppenarbeit	124
7 Kommunikation und Information	141
8 Konflikte und Mediation	160
9 Sozialisation in Organisationen	175
III Individuelle Ebene	193
10 Personalauswahl: Eignung und Beurteilung	195
11 Personalentwicklung	223
12 Bedingungen und Wirkungen von Arbeit	249
13 Arbeitsanalyse	279
14 Arbeitsgestaltung	304
Abschluss: Verbindung von Forschung und Praxis	325
Anhang	333
Literatur	334
Hinweise zu den Online-Materialien	356
Abkürzungen	356
Glossar	357
Sachwortverzeichnis	364

Inhalt

Vorwort zur 3. Auflage	13
1 Einführung: Herausforderungen der Arbeits- und Organisationspsychologie	16
1.1 Definition und Abgrenzung der Arbeits- und Organisationspsychologie	17
1.2 Arbeits- und Organisationspsychologie als Anwendungsfach	20
1.3 Gesellschaftspolitische und organisationale Veränderungen	24
1.4 Rück- oder Ausblick auf einen Wertewandel?	27
1.5 Resultierende Aufgaben der Arbeits- und Organisationspsychologie	30
1.6 Ziele und Struktur des Buches	31
1.7 Kernpunkte und Übungsaufgaben	34
I Organisationale Ebene	37
2 Theoretischer Blick auf Organisationen	39
2.1 Was ist (k)eine Organisation?	39
2.1.1 Gemeinsame Bestimmungsstücke	40
2.1.2 Verschiedene Blickwinkel auf Organisationen	41
2.1.3 Abgrenzung	42
2.2 Psychologische Fragestellungen auf organisationaler Ebene	43
2.2.1 Fragen der Gerechtigkeit	44
2.2.2 Fragen der Gestaltung	45
2.2.3 Fragen der psychologischen Wirksamkeit	47
2.3 Menschenbildannahmen	48
2.4 Organisationsmetaphern	50
2.5 Theoretische Strömungen und Organisationstheorien	53
2.6 Kritische Reflexionen und Visionen	57
2.7 Kernpunkte und Übungsaufgaben	59
3 Empirisch-analytischer Blick: Organisationsanalyse	62
3.1 Empirische Erfassung von Organisationen	62
3.1.1 Ziele der Organisationsanalyse und Organisationsdiagnostik	62
3.1.2 Diagnoseansätze, Methoden und Fallstricke	64
3.1.3 Forschungsbeispiele	66
3.2 Ablauf der Organisationsdiagnose	68
3.3 Beschreibung von Organisationen: Aufbau und Design	69

3.3.1	Schlüsselemente	69
3.3.2	Strukturen traditioneller und moderner Organisationen	72
3.4	Organisationskultur und Organisationsklima	73
3.5	Expertise der Arbeits- und Organisationspsychologie	75
3.6	Kernpunkte und Übungsaufgaben	76
4	Interventionsorientierter Blick: Organisationsentwicklung	78
4.1	Definitionen	78
4.2	Ziele und Ansätze	80
4.3	Grundannahmen, Strategien und Methoden	82
4.3.1	Annahmen der Organisationsentwicklung	82
4.3.2	Phasenverlauf	83
4.3.3	Strategien und Techniken	85
4.3.4	Rolle des Beraters	88
4.4	Schulentwicklung: Organisationsentwicklung im Schulwesen	90
4.5	Bedingungen erfolgreicher Organisationsentwicklung	93
4.6	Kritik und Anforderungen an erfolgreiche Organisationsentwicklung	94
4.7	Kernpunkte und Übungsaufgaben	96
II	Interindividuelle Ebene	99
5	Führung, Macht und Motivierung	101
5.1	Führung als Thema in der Praxis	101
5.2	Führungstheorien	103
5.2.1	Klassifizierung von Führungstheorien	103
5.2.2	Eigenschaftstheoretische Ansätze	104
5.2.3	Verhaltenstheoretische Studien	104
5.2.4	Situationstheorien und Kontingenzmodelle der Führung	106
5.2.5	Neuere, integrative Ansätze	110
5.3	Führungserfolg und Führungskräfteentwicklung	113
5.3.1	Personale Merkmale zur Vorhersage von Führungserfolg	113
5.3.2	Situative und verhaltensbezogene Merkmale zur Vorhersage von Führungserfolg	114
5.3.3	Merkmale zur Vorhersage von Karriereerfolg und Aufstieg	115
5.3.4	Entwicklung von Führungskräften	118
5.4	Führung und Macht	119
5.4.1	Definition und Grundlagen von Macht	119
5.4.2	Manifestation sozialer Macht	120
5.4.3	Machtmotiv und Kosten von Macht	120

5.5	Folgerungen für die Praxis	121
5.6	Kernpunkte und Übungsaufgaben	122
6	Gruppen und Gruppenarbeit	124
6.1	Gruppe oder Team: Definitionsversuche und grundlegende Aspekte	124
6.2	Kriterien und Bedingungen für Gruppenerfolge	125
6.2.1	Bedingungsfaktor Aufgabenmerkmale	126
6.2.2	Bedingungsfaktor Beziehungs- und Interaktionsqualität	127
6.2.3	Bedingungsfaktor Entscheidungsqualität	130
6.3	Gruppen- und Teamarbeit in der Organisation	133
6.3.1	Dauerhafte Arbeitsgruppen	133
6.3.2	Temporäre Arbeitsgruppen	134
6.4	Einführung betrieblicher Gruppenarbeit in der Praxis	136
6.5	Kernpunkte und Übungsaufgaben	139
7	Kommunikation und Information	141
7.1	Kommunikation in Organisationen	141
7.1.1	Grundlagen der Kommunikation	142
7.1.2	Formen der organisationalen Kommunikation	145
7.1.3	Bedeutung der Kommunikation	149
7.2	Kommunikation in Organisationen: Von der Information zur Verständigung	150
7.2.1	Kommunikation der Information	150
7.2.2	Kommunikation der Verständigung	151
7.3	Das Mitarbeitergespräch im Sinne einer verständigungsorientierten Kommunikation	151
7.4	Forderungen an Praxis und Forschung	156
7.5	Kernpunkte und Übungsaufgaben	158
8	Konflikte und Mediation	160
8.1	Konflikte: Kosten, Definition und Strukturen	160
8.2	Traditionelle Wege der Konfliktlösung	165
8.3	Wirtschaftsmediation als alternative Konfliktlösung	166
8.4	Ablauf und Fallstricke	167
8.5	Der Mythos vom zweckrationalen Eigennutzen	170
8.6	Chancen der Wirtschaftsmediation	171
8.7	Kernpunkte und Übungsaufgaben	173
9	Sozialisation in Organisationen	175
9.1	Prozesse der Gravitation und Sozialisation in Organisationen	176
9.1.1	Definition von Gravitation und Sozialisation	176

9.1.2	Phasen der organisationalen Sozialisation	177
9.1.3	Gravitation und Sozialisation als wechselseitige Prozesse zwischen Mitarbeiter und Organisation	180
9.2	Ziele und Inhalte der Sozialisation	182
9.3	Barrieren erfolgreicher Sozialisation und ihre Überwindung	185
9.3.1	Grundkonflikte zwischen Organisationen und ihren Mitgliedern	186
9.3.2	Überwindung der Grundkonflikte durch Wertorientierungen und ethische Reflexion	188
9.4	Resultierende Aufgaben für Organisationsmitglieder	190
9.5	Kernpunkte und Übungsaufgaben	191

III Individuelle Ebene 193

10 Personalauswahl: Eignung und Beurteilung 195

10.1	Personalauswahl als klassisches Feld der Organisationspsychologie	195
10.2	Idealtypischer Verlauf und Fallstricke in der Praxis	199
10.3	Klassische Auswahlverfahren	202
10.3.1	Analyse der Bewerbungsunterlagen	203
10.3.2	Arbeitsprobe	204
10.3.3	Biografischer Fragebogen	205
10.3.4	Psychologische Testverfahren	207
10.3.5	Einstellungsinterview	208
10.3.6	Multimodales Interview	210
10.3.7	Assessment-Center	211
10.3.8	Computergestützte Eignungsdiagnostik	214
10.4	Qualitätssicherung in der Personalauswahl	216
10.5	Kernpunkte und Übungsaufgaben	221

11 Personalentwicklung 223

11.1	Definition und Abgrenzung der Personalentwicklung	223
11.2	Ziele der Personalentwicklung	226
11.3	Inhalte und Modelle der Personalentwicklung	228
11.3.1	Inhalte und Verfahren der Personalentwicklung	228
11.3.2	Phasenverlauf: Von der Bedarfsanalyse bis zur Evaluation	229
11.3.3	Das Transferproblem	232
11.4	Fort- und Weiterbildung als Kern der Personalentwicklung	233
11.4.1	Definition von Weiterbildung	233
11.4.2	Inhalte, Methoden und Verfahren	234
11.4.3	Potenziale und Grenzen von Weiterbildungsmaßnahmen	236

11.5	Mitarbeiterförderung durch Führung	236
11.5.1	Mitarbeitergespräche	237
11.5.2	Zielvereinbarungen	241
11.5.3	Feedback	243
11.5.4	Mentoring und Coaching	244
11.6	Zukunft der Personalentwicklung	246
11.7	Kernpunkte und Übungsaufgaben	247
12	Bedingungen und Wirkungen von Arbeit	249
12.1	Arbeitsmotivation	249
12.1.1	Inhaltstheorien	251
12.1.2	Prozesstheorien	254
12.1.3	Verwandte Konzepte	257
12.2	Arbeitszufriedenheit	259
12.2.1	Modelle und Theorien	260
12.2.2	Verwandte Konzepte	264
12.2.3	Förderung von Motivation und Zufriedenheit	265
12.3	Arbeitsverhalten und Arbeitshandeln	266
12.3.1	Modelle	266
12.3.2	Die psychische Regulation des Arbeitshandelns	267
12.4	Beanspruchung und Stress	269
12.4.1	Modelle	269
12.4.2	Stresswirkungen und Ressourcen	273
12.4.3	Empfehlungen für die Praxis	275
12.5	Kernpunkte und Übungsaufgaben	277
13	Arbeitsanalyse	279
13.1	Arbeitsanalyse im Zeichen des Strukturwandels	279
13.1.1	Historische und aktuelle Positionen	279
13.1.2	Gegenstand der psychologischen Arbeitsanalyse	284
13.2	Auftrag und Ziele	285
13.3	Analysekonzepte	288
13.4	Verfahrensweisen und Instrumente	291
13.4.1	Methoden der Datenerhebung	292
13.4.2	Funktionsorientierte Verfahren	294
13.4.3	Autonomieorientierte Verfahren	296
13.4.4	Personenbezogene Verfahren	299
13.4.5	Verfahren zu Teamarbeit und Kommunikation	299
13.5	Chancen und Grenzen	301
13.6	Kernpunkte und Übungsaufgaben	303

14	Arbeitsgestaltung	304
14.1	Das Leitkonzept der »humanen« Arbeit	304
14.1.1	Der Mensch im Mittelpunkt	304
14.1.2	Qualitätskriterien humaner, »guter« Arbeit	306
14.1.3	Ressourcenorientierung	309
14.2	Ebenen und Maßnahmen der Arbeitsgestaltung	311
14.2.1	Job Rotation und Job Enlargement	313
14.2.2	Job Enrichment	315
14.2.3	Teilautonome Arbeitsgruppen	316
14.3	Soziotechnische Systemgestaltung	317
14.4	Flexibilisierung von Arbeit und Arbeitszeit	319
14.5	Chancen und Grenzen	321
14.6	Kernpunkte und Übungsaufgaben	323
	Abschluss: Verbindung von Forschung und Praxis	325
	Wertfragen arbeits- und organisationspsychologischer Forschung	326
	Forschungsebenen und -schwerpunkte	327
	Ursachen für die Kluft zwischen Theorie und Praxis	328
	Forderung nach einem Dialog zwischen Forschung und Praxis	329
	Kernpunkte und Übungsaufgaben	331
	Anhang	333
	Literatur	334
	Hinweise zu den Online-Materialien	356
	Abkürzungen	356
	Glossar	357
	Sachwortverzeichnis	364

Vorwort zur 3. Auflage

Was bietet das Buch, und an wen richtet es sich?

Sie halten einen Überblick über Themen, Methoden und Erkenntnisse der Arbeits- und Organisationspsychologie in den Händen – einen Einstieg in beide Anwendungsdisziplinen. Aufbauend auf dieser Einstiegslektüre möchten wir Sie dazu anregen, sich vertiefend mit dem Feld der Arbeits- und Organisationspsychologie auseinanderzusetzen. Dieses Buch ist bereits die dritte überarbeitete Auflage, in der Spezifikationen und Ergänzungen vorgenommen und aktuelle Fragen neu aufgegriffen wurden.

Die Arbeits- und Organisationspsychologie befasst sich mit psychologischen Problemen und ihrer Lösung im Arbeits- und Wirtschaftsleben. Sie bietet Theorien und fundierte Erkenntnisse, die helfen, psychologische Herausforderungen in der Arbeitswelt und in Organisationen langfristig und nachhaltig zu meistern. Dazu werden in diesem Buch vorhandene Wissensbestände im Überblick zusammengebracht, Anregungen für die Praxis gegeben und so die Arbeits- und Organisationspsychologie als leistungsstarkes Anwendungsfeld vorgestellt. Das Buch richtet sich insofern nicht nur an Studierende der Psychologie oder der Wirtschaftswissenschaften, sondern ebenso an all jene, die psychologische Fragestellungen in der Arbeitswelt und organisationalen Praxis bearbeiten und lösen.

Welches Verständnis von Arbeits- und Organisationspsychologie liegt dem Buch zugrunde?

Seit Beginn der Arbeits- und Organisationspsychologie als Wissenschaft hat sich diese zu einem wichtigen Anwendungsfach innerhalb der Psychologie entwickelt. Sie ist mittlerweile nach der Klinischen Psychologie das zweitwichtigste und zweitgrößte Anwendungsfach. Immer mehr Psychologinnen und Psychologen arbeiten in privaten und öffentlich-rechtlichen Unternehmen und Verwaltungen in entsprechenden Aufgabenfeldern. Hinzu kommen arbeits- und organisationspsychologische Dienstleistungen in klinischen und pädagogischen Einrichtungen (wie Krankenhäuser und Schulen). In all diesen Feldern kann die Psychologie ihre Kompetenzen einbringen, etwa bei der Analyse und Entwicklung der Organisation, der urteilssicheren Personalauswahl, der Personalentwicklung, dem konstruktiven Umgang mit Konflikten am Arbeitsplatz, der systematischen Analyse und Gestaltung von Arbeitsplätzen und -systemen. Dabei steht die wissenschaftliche und die anwendungspraktische Arbeits- und Organisationspsychologie in einem potenziellen Spannungsfeld: auf der einen Seite die Arbeits- und Organisationspsychologie als Wissenschaft, bei der es vor allem um die Analyse und das

Verständnis arbeitsbezogener und organisationaler Prozesse geht, auf der anderen Seite Anforderungen der Praxis, in der schnelle und kostengünstige Lösungen von Problemen erwartet werden. Unterdessen rücken auch zunehmend normative und verantwortungsbezogene Abwägungen in den Fokus der Aufmerksamkeit.

So unterliegt die Arbeitswelt einem steten Wandel. Statt traditioneller Organisationsformen finden sich zunehmend »moderne« Organisationen mit hoher Flexibilität, Selbstorganisation, flachen Hierarchien und kontinuierlichem Lernen. Neue Informations- und Kommunikationstechnologien verändern viele Branchen grundlegend. Aufgrund dieser raschen Veränderungen in Arbeitswelt und Organisationen sind beim Umgang mit konkreten Fragestellungen in Organisationen oftmals Methoden der Einzelfalldiagnostik anzuwenden: Theorien sind auf den jeweiligen Einzelfall zu beziehen. Die Fragestellung ist auf der Basis dieser Theorien situationsspezifisch zu analysieren. Interventionen und Entscheidungen, z. B. über Personalentwicklungsmaßnahmen, sind aufbauend auf dieser Einzelfalldiagnostik zu begründen und in ihrer Umsetzung zu evaluieren.

Ein solches systematisches Vorgehen vermindert die Gefahr von Fehlentscheidungen erheblich. Es trägt dazu bei, dass verlässliche Lösungen gefunden werden und ist zudem erkenntnisorientiert, da beispielsweise Befunde über das Zustandekommen des Problems und Evaluationsdaten über seine Lösung wieder in die Grundlagenforschung eingespeist werden können. Allerdings ist ein solches Vorgehen – kurzfristig berechnet – zeit- und kostenintensiver als ein praxeologisches Vorgehen, bei dem schnelle Lösungen gesucht und zumeist ohne große Beteiligung von Mitarbeitern und Betroffenen umgesetzt werden. Schlagen diese fehl, wird rasch nach Alternativen gesucht, über die abermals durch das Management entschieden wird.

Daher ist in der Praxis Überzeugungsarbeit zu leisten, um ein systematisches Vorgehen durchzusetzen, bei dem – wann immer dies möglich und sinnvoll ist – auch die Betroffenen einbezogen werden. Widerstände sind zu überwinden, z. B. seitens des Managements aus Sorge vor zu starken Demokratisierungsprozessen oder auch seitens der Mitarbeiter aus Sorge vor Manipulation oder zusätzlichem Aufwand. Dazu ist auch eine Wertediskussion zu führen. Deshalb geht es im vorliegenden Buch immer auch darum, wie sich die wissenschaftlichen Theorien, Methoden und Erkenntnisse im Praxisalltag von Organisationen umsetzen lassen. Es werden Praxisbeispiele genannt und Gegenargumente abgewogen (das Vorgehen ist zu teuer, zu langwierig etc.), und es wird, etwa bei den Themen Führung und Sozialisation, darauf hingewiesen, wie eine Diskussion und Reflexion von Werten auch der jeweiligen Organisation zugutekommen.

Was hat sich in der Neuauflage verändert?

Die erneute Auflage eines Lehrbuches gibt die Gelegenheit, Ergänzungen und Präzisierungen vorzunehmen und Rückmeldungen von Leserinnen und Lesern zur zweiten Auflage zu berücksichtigen. Das Buch ist daher in allen Kapiteln überarbeitet und aktualisiert worden. Besonders betrifft dies die Themenbereiche Führung, Kommunikation, Mediation, Sozialisation und Personalentwicklung. Durchgängig wurde dem Wertethema entsprechend der sich verstärkenden gesellschafts- und unternehmenspolitischen Diskussion mehr Raum gegeben.

Das didaktische Grundkonzept des Buches haben wir beibehalten. Es will weiterhin einen schnellen und lesefreundlichen Einblick in Themenfelder der Arbeits- und Organisationspsychologie geben und Studierende zur weiterführenden Lektüre anregen. Auch deshalb verweisen wir in der dritten Auflage in stärkerem Maße auf Primärquellen, sodass das Literaturverzeichnis deutlich an Umfang zugenommen hat.

Zur besseren Lesbarkeit des Textes wird im ganzen Buch das generische Maskulinum gleichermaßen für die männliche und die weibliche Person verwendet.

Die Struktur des Buches ist weiterhin an drei Perspektiven ausgerichtet: Zunächst richtet sich unser Blick wie in den vorangegangenen Auflagen aus einer Makroperspektive auf die Organisation insgesamt. Anschließend werden aus einer Mesoperspektive interindividuell bzw. interaktional wirksame Aspekte betrachtet. Zuletzt wenden wir uns mikroperspektivisch der unmittelbaren Begegnung des Individuums mit Aspekten der Arbeit zu. Damit haben wir das Bild eines »Hauses der Arbeits- und Organisationspsychologie« der ersten und zweiten Auflage beibehalten und nur innerhalb der einzelnen Räume des Hauses Renovierungen und Umbauten vorgenommen und die Verbindungen zwischen den Räumen optimiert.

An der Überarbeitung des Buches waren viele Personen beteiligt. Ihnen allen möchten wir an dieser Stelle danken: Paula Beck, Maria Holler, Laura Pollack und Ina Roithmaier danken wir für die unermüdliche Unterstützung, Beate Schulda für die sorgfältigen Detail- und Koordinationsarbeiten. Und schließlich danken wir Frau Silbereisen und Frau Raden, die die Neuauflage dieses Buches ermöglicht, professionell begleitet und lektoriert haben.

Eichstätt, im Frühjahr 2017 *Elisabeth Kals und Jutta Gallenmüller-Roschmann*

1 Einführung: Herausforderungen der Arbeits- und Organisationspsychologie

Was Sie in diesem Kapitel erwartet

An der Schwelle zum 21. Jahrhundert haben sich die politischen, ökonomischen und gesellschaftlichen Strukturen in Deutschland grundlegend gewandelt. Gesamtwirtschaftliche Veränderungen wie etwa die Globalisierung stellen Arbeitgeber und Arbeitnehmer vor besondere Herausforderungen (Wüstner, 2006). Der informationstechnologische Fortschritt schafft für Anbieter und Nachfrager neue Möglichkeiten und trägt zur Entwicklung neuer Strukturen bei. Der Wandel von der Industriegesellschaft zur Dienstleistungsgesellschaft und der damit verbundene Strukturwandel bergen psychosoziale Implikationen und unternehmerische Herausforderungen: Organisationen verändern ihre Strukturen und Strategien (z.B. Abbau von Hierarchien, Einführung flexibler Projektstellen statt dauerhaft definierter beruflicher Positionen). Die subjektive Sicherheit, einen Arbeitsplatz zu behalten, weicht dem Gebot, lebenslang flexibel, mobil und lernbereit zu sein. Soziale Orientierungsmuster und Werte unterliegen Individualisierungs- und Liberalisierungstendenzen.

Diese grundlegenden Wandlungsprozesse stellen auch neue Anforderungen an die Arbeits- und Organisationspsychologie. Psychologen sind heute zunehmend in zahlreichen Arbeitsfeldern in Wirtschaft, Unternehmensberatung und Verwaltung tätig. Sie tragen dazu bei, die Leistungsfähigkeit und Leistungsbereitschaft von Mitarbeitern und Führungskräften zu erkennen und zu fördern, neue Arbeits- und Organisationsformen zu entwickeln und diese nicht nur nach ökonomischen, sondern auch nach human- und sozialwissenschaftlichen Kriterien zu bewerten und zu gestalten. Das vorliegende Kapitel stellt die Aufgaben und Ziele der Arbeits- und Organisationspsychologie als Wissenschaftsdisziplin sowie die Arbeitsfelder von Psychologen in Unternehmen und Organisationen vor. Es schließt mit einem Überblick über die Struktur des weiteren Buches ab.

1.1 Definition und Abgrenzung der Arbeits- und Organisationspsychologie

Arbeits- und Organisationspsychologie ist die empirische Wissenschaft von der Analyse, Erklärung und Steuerung des individuellen und kollektiven Erlebens und Verhaltens im Kontext von Arbeit und Organisation. Sie entwickelt wissenschaftliche Erkenntnisse und Problemlösungen vorwiegend »vor Ort«. Dazu wird einzelfall- bzw. situationsdiagnostisch vorgegangen und untersucht, unter welchen spezifischen organisationalen Bedingungen sich das jeweilige Problem stellt. Wie lassen sich Leistungsbereitschaft und Leistungsfähigkeit durch die Gestaltung von Arbeitsaufgaben und Arbeitsprozessen nachhaltig unterstützen? Wie kommen stetige, bislang nicht konstruktiv zu lösende Konflikte zwischen Abteilungen zustande (vgl. Hoyos & Frey, 1999b)? Welche Schwachstellen im Arbeitssystem sind für die Entstehung der Konflikte mitverantwortlich, welche Konfliktstile und Kommunikationsmuster können den Konfliktverlauf erklären? Wie lassen sich die Schwachstellen beheben und neue Verhaltensweisen aufbauen? Wie sind Lösungen anhand der Humankriterien zu bewerten (vgl. Abschn. 2.2.1)?

Arbeits-, Betriebs- und Organisationspsychologie. In der Geschichte der Arbeits- und Organisationspsychologie finden sich unterschiedliche Bezeichnungen, die alle für das Anliegen stehen, psychologisches Fachwissen in Organisationen einzubringen. Anfänglich richtete die Betriebspsychologie ihr Augenmerk vor allem auf menschliche Arbeit im Industriebetrieb (→ Taylorismus). Vorrangiges Ziel war es, Arbeitsprozesse zu optimieren und schädliche Arbeitsbedingungen zu identifizieren. Der Gegenstandsbereich der jüngeren Arbeits-, Betriebs- und Organisationspsychologie (ABO-Psychologie) war bereits weiter gefasst und richtete sich allgemeiner auf die Untersuchung und Gestaltung arbeits- und organisationsbezogenen Erlebens und Verhaltens. Heute ist die Bezeichnung ABO-Psychologie in der Fachöffentlichkeit weitgehend von der Bezeichnung Arbeits- und Organisationspsychologie (A&O-Psychologie) abgelöst worden (vgl. auch Fachgruppe Arbeits- und Organisationspsychologie der Deutschen Gesellschaft für Psychologie).

Arbeits- und Organisationspsychologie – ein Teilgebiet der Wirtschaftspsychologie. Aufgrund ihres Gegenstandsbereichs kann Arbeits- und Organisationspsychologie als Teil der Wirtschaftspsychologie dargestellt werden (vgl. zum Überblick Frey et al., 2005; Wakenhut, 1993). Wirtschaftspsychologische Forschung umfasst mikroökonomische und makroökonomische Aspekte. Sie reicht vom Individuum über den Familienhaushalt, die Organisation, den Markt bis hin zur Gesellschaft. Orientiert an den ökonomischen Bereichen Produktion, Distribution und Konsum lassen sich innerhalb der Wirtschaftspsychologie die Psychologie der Arbeit und Organisation, die Psychologie von Tausch, Geld und Wohlfahrt und die Psychologie von Verbrauch, Angebot und Nachfrage unterscheiden (vgl.

Abb. 1.1). Wird der Mensch als Produzent oder Dienstleister untersucht, so sind Fragen der Arbeits- und Organisationspsychologie zentral. Aspekte des Konsumverhaltens sind z. B. Gegenstand der Markt- und Werbepsychologie. Themen wie Wertewandel, Unternehmerpersönlichkeit, Investitionsverhalten oder Steuerwiderstand werden in der Psychologie der Gesellschaftsentwicklung, der Finanz-, Steuer- oder Börsenpsychologie untersucht (Gallenmüller-Roschmann & Maus, 2005).

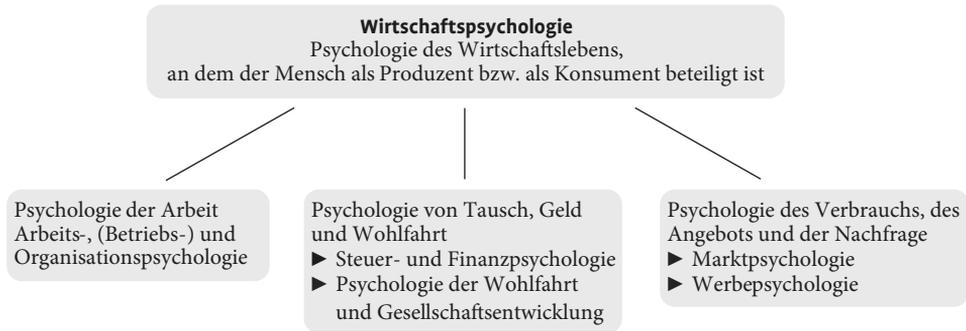


Abbildung 1.1 Einordnung der Arbeits- und Organisationspsychologie in die verschiedenen wirtschaftspsychologischen Teildisziplinen

Abgrenzung der Organisationspsychologie. Inwieweit Arbeits- und Organisationspsychologie voneinander abzugrenzen sind, ist fraglich (zum internationalen Überblick: Chmiel, 2008; McKenna, 2012). *Organisationspsychologische* Fragestellungen beziehen sich auf die Analyse und Entwicklung von Organisationen und auf das Verhalten und Erleben im Kontext der Organisation insgesamt. *Arbeitspsychologische* Fragestellungen zielen dagegen eher auf die Analyse, Bewertung und Gestaltung von Arbeit im engeren Sinn (vgl. Abschn. 2.2.2). Zur Abgrenzung der beiden Forschungs- und Anwendungsbereiche finden sich drei Positionen:

- (1) Die erste Position besagt, dass die Arbeitspsychologie als Teil der Organisationspsychologie zu betrachten ist. In entsprechenden Grundlagenwerken zur Organisationspsychologie (z. B. Nerdinger et al., 2014; von Rosenstiel et al., 2005; von Rosenstiel & Nerdinger, 2011; Schuler & Moser, 2014; Spieß & von Rosenstiel, 2010) werden auch arbeitspsychologische Ansätze und Befunde beispielsweise zur Arbeitsanalyse und Arbeitsgestaltung referiert.
- (2) Hacker und Sachse (2014) schließen unter dem Begriff der allgemeinen Arbeitspsychologie organisationspsychologische Anliegen mit ein. Die Organisationspsychologie wird als Teil der Arbeitspsychologie dargestellt. Zimolong und Konradt (2006) beziehen Fragen der Gruppenarbeit, der Organisa-

tionsgestaltung und der Dienstleistung in den Kontext der arbeitspsychologisch ausgerichteten Ingenieurpsychologie ein. Auch Kleinbeck und Schmidt (2010) rechnen organisationspsychologische Themen wie Fragen des Feedbackverhaltens und der Sozialisation durch Arbeit zum Bereich der Arbeitspsychologie.

- (3) Die Grenzen zwischen Arbeits- und Organisationspsychologie sind in Theorie und Praxis fließend. Führt man beispielsweise auf organisationaler Ebene Gruppenarbeit ein, so hat dies auch Auswirkungen auf die Arbeitsgestaltung, da Einzelarbeitsplätze in Gruppenarbeitsplätze umgewandelt werden müssen (vgl. Kap. 6). Eine Abgrenzung der Gegenstandsbereiche von Arbeits- und Organisationspsychologie gelingt daher nur perspektivisch (vgl. Abschn. 1.1, Abb. 1.3). Aus organisationspsychologischer Perspektive interessiert, wie sich organisationale Bedingungen unter dem Aspekt der Interaktion auf Erleben und Verhalten auswirken. Zur Erklärung wird häufig auf Theorien der Sozialpsychologie zurückgegriffen. Dabei werden heute nicht mehr nur das Erleben und Verhalten im Industriebetrieb, sondern auch in anderen Organisationen untersucht. Aus arbeitspsychologischer Perspektive gerät eher das individuelle Erleben und Verhalten am einzelnen Arbeitsplatz in den Mittelpunkt des Interesses. Obgleich sich klassische arbeitspsychologische Tätigkeiten auf die Untersuchung der Erwerbsarbeit beschränken, können auch nicht oder weniger formal organisierte Arbeitstätigkeiten wie die Familienarbeit, ehrenamtliche Arbeit oder Eigenarbeit zum Gegenstand arbeitspsychologischer Betrachtung gezählt werden.

Das vorliegende Buch folgt dieser dritten Position, obgleich der Schwerpunkt auf der Organisationspsychologie liegt:

- ▶ Zunächst richtet sich ein erster theoretischer und empirischer Blick auf die Merkmale der Organisation, auf Fragen der Organisationsanalyse und der Organisationsentwicklung (OE) (Kap. 2–4).
- ▶ Fragestellungen der interindividuellen Interaktion in der Organisation wie z. B. Führung, Kommunikation, Kooperation und Sozialisation werden aus organisationspsychologischer Perspektive dargestellt (Kap. 5–9).
- ▶ Fragen der Passung zwischen Individuum und Arbeit zeigen besonders deutlich die inhaltliche Nähe zwischen arbeitspsychologischer und organisationspsychologischer Betrachtung. Beanspruchung und Belastung, Eignung, Arbeitsanalyse und Arbeitsgestaltung werden häufig als klassische *arbeitspsychologische* Themen angeführt (Kap. 10–14). Die Auseinandersetzung mit Fragen der Motivierung, der Autonomie, der Personalentwicklung (PE) und Personalauswahl erfolgt sowohl aus arbeits- als auch organisationspsychologischer Perspektive. Die Darstellung der Arbeitsanalyse und der Arbeitsgestaltung

konzentriert sich hier ebenfalls auf beide Perspektiven. Technische und ingenieurwissenschaftliche Fragestellungen werden nur am Rande berücksichtigt.

- ▶ Fragen des Wissenschaftstransfers werden im Abschlusskapitel angesprochen.

1.2 Arbeits- und Organisationspsychologie als Anwendungsfach

Inhalte. Die Arbeits- und Organisationspsychologie ist ein Anwendungsfach (vgl. zum Überblick Hoyos & Frey, 1999a; Kirchler, 2011; Nerding et al., 2014; Spieß & von Rosenstiel, 2010). Sie entwickelt Theorien und bezieht bereits existierende Theorien anderer Disziplinen auf den Kontext von Arbeit und Organisationen. Allerdings gibt es wenige genuin organisationspsychologische Modelle oder Theorien – es handelt sich überwiegend um Anwendungen und Spezifikationen von bestehenden psychologischen Theorien, die auf Arbeits- und Organisationskontexte übertragen werden. Dabei kommt das gesamte psychologische Theorien-, Methoden- und Interventionsrepertoire zum Einsatz (vgl. Tab. 1.1).

Bedeutung anderer psychologischer Fächer. Die Arbeits- und Organisationspsychologie weist zahlreiche Bezüge zu den anderen Grundlagenfächern der Psychologie auf (vgl. Abb. 1.2), die Impulse zu weiterführender eigenständiger Theorieentwicklung im Anwendungskontext in sich bergen:

- ▶ Sozialpsychologie. Beispielsweise werden Erkenntnisse der Konflikt- und Gerechtigkeitsforschung auf Konflikte am Arbeitsplatz und in Organisationen angewandt (Konfliktmediation). Dabei wird z. B. auch über Mythen der Wirtschaftsmediation aufgeklärt (vgl. Kap. 8). Die sozialpsychologische Forschung stellt u. a. Erkenntnisse über Gruppenprozesse zur Verfügung, die für die Analyse und Gestaltung von Gruppen- und Teamarbeit relevant sind (vgl. Kap. 6).
- ▶ Entwicklungspsychologie. Erkenntnisse der Sozialisations- und Trainingsforschung werden u. a. in Konzepten des lebenslangen Lernens und der lernenden Organisation in der Arbeits- und Organisationspsychologie aufgegriffen.
- ▶ Allgemeine und Experimentelle Psychologie. Beispielsweise tragen Forschungsarbeiten zu Wahrnehmungs- und Aufmerksamkeitsprozessen dazu bei, Empfehlungen zur Optimierung von Arbeitssystemen und Arbeitsplätzen zu formulieren. Modellvorstellungen und Befunde der allgemeinen Motivations- und Emotionstheorien werden in der Arbeits- und Organisationspsychologie auf die Themen Arbeitsmotivation und -zufriedenheit und Fragen der Mitarbeitermotivierung und Mitarbeiterzufriedenheit übertragen (vgl. Abschn. 12.1 und 12.2).
- ▶ Methodenlehre und Diagnostik. Es werden Forschungspläne und Evaluationsdesigns zur Verfügung gestellt, die die → Validität und den Erfolg organisa-

tionaler Maßnahmen bemessen lassen. Im Bereich der Personaldiagnostik sollen diagnostische Verfahren eine möglichst wenig fehleranfällige Zuordnung von Person und Arbeitsaufgabe gewährleisten (vgl. Kap. 10).

- ▶ Differentielle Psychologie bzw. Persönlichkeitspsychologie. Aus organisationspsychologischer Perspektive interessiert hier, ob und wie Persönlichkeitsmerkmale mit spezifischen beruflichen Anforderungen korrelieren.
- ▶ Biologische Psychologie, psychophysiologische Psychologie und Neuropsychologie. Ergebnisse der Stress- und Copingforschung werden in der arbeits- und organisationspsychologischen Forschung auf spezifische Settings von Arbeit und Organisation bezogen. Ein Ergebnis arbeits-, organisations-, bio- und gesundheitspsychologischer Forschungsarbeiten ist beispielsweise das Work-Life-Balance-Konzept (vgl. Abschn. 11.5.4 und 14.4).

Einen Überblick zur Bedeutung der psychologischen Grundlagen- und Anwendungsfächer für spezifische Fragestellungen und eine Auswahl einschlägiger Forschungsbereiche mit beispielhaften Anwendungen in der Arbeits- und Organisationspsychologie zeigt Tabelle 1.1.

Tabelle 1.1 Bedeutung der psychologischen Grundlagen- und Anwendungsfächer für spezifische Fragestellungen und einschlägige Forschungsbereiche mit beispielhaften Anwendungen in der Arbeits- und Organisationspsychologie

Grundlagen- und Anwendungsfächer	Forschungsbereiche	Anwendungsfelder in Arbeits- und Organisationspsychologie
Sozialpsychologie	Konfliktforschung Gruppenprozesse	Werte, Einstellungsänderung, Identifikation Führungsverhalten Gruppenarbeit, Umstrukturierung Organisationsentwicklung inner-, zwischen-, überbetriebliche Konflikte, Mobbing
Entwicklungspsychologie	Lernprozesse	Lebenslanges Lernen
Experimentelle und Allgemeine Psychologie	Wahrnehmungs-, Aufmerksamkeitsprozesse Motivation, Emotion	Optimierung von Arbeitsaufgaben, Arbeitsprozessen, Arbeitsplätzen und Arbeitsystemen Arbeitsmotivation, -zufriedenheit
Methodenlehre, Diagnostik	Statistik und Evaluation Leistungsdiagnose Persönlichkeitsdiagnose	Marktforschung Organisationsdiagnostik Eignungsdiagnostik, Personalauswahl Evaluation von Maßnahmen und Erfolg

Tabelle 1.1 (Fortsetzung)

Grundlagen- und Anwendungsfächer	Forschungsbereiche	Anwendungsfelder in Arbeits- und Organisationspsychologie
Persönlichkeitspsychologie, Differentielle Psychologie	Persönlichkeit	Personalauswahl, Personalentwicklung (PE), Personalführung
Biologische Psychologie, Psychophysiologie	Stress Beanspruchung	Gesundheitsförderung, Stressprävention, Work-Life-Balance

Ogleich in der Arbeits- und Organisationspsychologie in zahlreichen Fällen auf Modelle und Forschungsbefunde der psychologischen Grundlagenfächer zurückgegriffen wird, erfordert der spezifische Kontext der Organisationsforschung zusätzliche, spezifische Erkenntnisse und eigene Theorieentwicklung. Anders als in der Grundlagenforschung ergibt sich aus der Anwendungsspezifität der Organisationspsychologie oft eine gewisse Singularität ihrer Erkenntnisse. Ein Beispiel soll dies verdeutlichen.

Beispiel

Personale Führung dient der Steuerung und Motivierung von Verhalten. Erklärungsgrundlage bieten Führungstheorien, Motivations- und Handlungstheorien (vgl. Kap. 5). Empirische Forschungsergebnisse zum Führungsstil in einer bestimmten Führungsebene eines bestimmten Unternehmens entsprechen oftmals nur mäßig den Ergebnissen der Grundlagenforschung aus dem sozialpsychologischen Labor. Insbesondere können sie nicht unbedenken auf andere Organisationen generalisiert werden. Dennoch sind auch die Forschungsergebnisse der Arbeits- und Organisationspsychologie nicht als beliebig zu betrachten. Besonders die organisationspsychologische Forschung bedarf oftmals offenerer Methoden und eigener Modelle, die den Systemcharakter des untersuchten Bedingungsgefüges besser abbilden können als dies in der klassischen Grundlagenforschung der Fall ist.

Wirtschaftskontexte stellen nach dem klinischen Bereich das zweitgrößte Berufsfeld für Psychologinnen und Psychologen dar (Margraf, 2015). Die Arbeits- und Organisationspsychologie trägt diesen Kontexten besonders Rechnung und pro-

fitiert dabei auch vom Austausch mit zwei anderen traditionellen Anwendungsfächern der Psychologie (vgl. Abb. 1.2):

- ▶ Von der Pädagogischen Psychologie, die z.B. Interventionsmethoden zur Personalentwicklung bereitstellt, die in der Praxis dann den jeweiligen Rahmenbedingungen der Organisation anzupassen sind (Kap. 11). Beispiele wären hier Trainings zu Kommunikation (Kap. 7), zur Konfliktlösung (Kap. 8) und zu positivem Verhalten (Kap. 12). Die organisationspsychologische Perspektive reicht hierbei von der persönlichen Entwicklung des Individuums bis zur strategischen Personalentwicklung.
- ▶ Von der Klinischen Psychologie, die z.B. Konzepte zur Suchtprävention zur Verfügung stellt, deren Relevanz sich in der Arbeitswelt vor allem am Beispiel der betrieblichen Alkoholismusprophylaxe zeigt. Beiträge der Klinischen Psychologie werden in der arbeits- und organisationspsychologischen Forschung und Praxis vor allem auch dann relevant, wenn Fragen der Stressbewältigung oder Fragen der Arbeitsgestaltung für »leistungsgewandelte« Mitarbeiter bearbeitet werden.

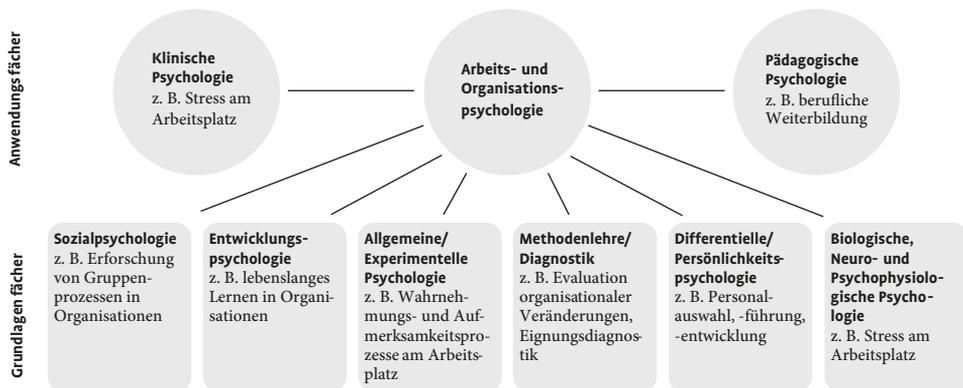


Abbildung 1.2 Interdisziplinäre Vernetzung der Arbeits- und Organisationspsychologie. Die Arbeits- und Organisationspsychologie hat als eines der drei psychologischen Anwendungsfächer sowohl zu den anderen Anwendungsfächern (Klinische und Pädagogische Psychologie) als auch zu psychologischen Grundlagenfächern enge Bezüge

Berufsfeld von Arbeits- und Organisationspsychologen. Seit den 1980er Jahren nimmt die Bedeutung der Arbeits- und Organisationspsychologie als praktisches Berufsfeld stetig zu. In großen Unternehmen wird heute oftmals der Qualität des Personalmanagements wettbewerbsentscheidende Bedeutung beigemessen (vgl. Kap. 11; Frey, 2004). Eine große Zahl von Arbeits- und Organisationspsychologen ist daher im Bereich der Personalarbeit bzw. des Personalservice, in der Personal-

auswahl und in der Personalentwicklung tätig. Weitere Arbeitsfelder betreffen die Analyse und Gestaltung der Arbeit sowie die Begleitung von Organisationsentwicklungsmaßnahmen (vgl. Kap. 4, 13 und 14).



Die Arbeits- und Organisationspsychologie greift in zahlreichen Fällen auf Modelle und Forschungsbefunde der psychologischen Grundlagenfächer, der Ökonomie und der Soziologie zurück. Dennoch erfordert ihr spezifischer Gegenstandsbereich auch eigenständige Theorieentwicklung und Forschung. Da die Arbeitswelt von raschen und grundlegenden Wandlungsprozessen geprägt wird, ist der Gegenstandsbereich der Arbeits- und Organisationspsychologie sehr heterogen. Die Anwendungsspezifität organisationspsychologischer Forschungsarbeiten führt zudem oft dazu, dass Forschungsergebnisse wenig oder nur eingeschränkt generalisierbar sind (vgl. Abschn. 1.3).

1.3 Gesellschaftspolitische und organisationale Veränderungen

Gesellschaftliche Veränderungen. Große Trends bestimmen den Hintergrund für die aktuellen Veränderungen der Arbeitswelt in Deutschland:

- (1) Die demografische Entwicklung (höhere Lebenserwartung, Geburtenrückgang) führt zu besonderen gesellschaftlichen Herausforderungen: Alter(n)s- und familiengerechte Arbeitsgestaltung wird bedeutsamer, Leistungsfähigkeit und Motivation müssen langfristig über die Lebensspanne erhalten werden, kontinuierlich-lebenslange Qualifizierung wird erforderlich.
- (2) Schwindende Ressourcen und Klimawandel erfordern nachhaltiges Wirtschaften: In der Erwerbsarbeit gewinnt der Dienstleistungssektor an Bedeutung. Ressourcensparende Produktionsprozesse und Produkte werden entwickelt. Innovationen erfordern flächendeckend bessere Bildung. Die Technologisierung wird ergänzt um die biotechnologische Revolution.
- (3) Die Arbeitnehmerstruktur verändert sich: Der Anstieg der Erwerbstätigkeit von Frauen, die Zunahme geringfügiger Beschäftigungsverhältnisse, die wachsende Zahl der Arbeitnehmer mit Migrationshintergrund und der zunehmende Bedarf an Nachwuchskräften und Spezialisten kennzeichnen den Arbeitnehmermarkt der Gegenwart.
- (4) Die Globalisierung schafft neuen Wettbewerb: Viele Menschen erfahren durch die globale Vernetzung die Chance zu Wohlstand und Freiheit oder die

Risiken des Standortnachteils. Der Wettbewerb um Schlüsseltechnologien nimmt zu. China positioniert sich als globale Wirtschaftsmacht.

Organisationale Veränderungen. Branchenspezifisch lassen sich außerdem organisationale Veränderungen aufzeigen, die tiefgreifende psychosoziale Implikationen in sich bergen (vgl. Hoyos & Frey, 1999b; Weinert, 2004). Merkmale traditioneller Organisationen werden zunehmend zugunsten moderner Organisationen verdrängt, die sich vor allem durch kontinuierliche Veränderungen, extreme Wettbewerbsorientierung, flexible, wechselnde Projektaufgaben anstelle dauerhaft definierter beruflicher Positionen kennzeichnen (vgl. Abschn. 3.3.2). Die Hierarchien sind oftmals flach. Mit Blick auf die Rentabilität des Unternehmens werden Maßnahmen des → Outsourcings durchgeführt und somit die unternehmerische Einheit von der Produktentwicklung bis zum Vertrieb aufgehoben. All dies führt dazu, dass lebenslanges Lernen und Stressmanagement mit einem hohen Bedarf an Fort- und Weiterbildung auf der persönlichen Ebene ebenso notwendig sind wie ein effizientes Wissensmanagement auf organisationaler Ebene. Dies beinhaltet einen Wissenstransfer, der aufgrund der demographischen Entwicklung besonders notwendig erscheint.

Wie sich die gesellschaftlichen und gesamtwirtschaftlichen Veränderungen im persönlichen Arbeits- und Lebensalltag widerspiegeln, illustrieren die Beispiele in Tabelle 1.2.

Tabelle 1.2 Illustration der veränderten Arbeits- und Lebensbedingungen in Deutschland in der Mitte des 20. Jahrhunderts und zu Anfang des 21. Jahrhunderts

Mitte des 20. Jahrhunderts	Beginn des 21. Jahrhunderts	Gesellschaftliche Veränderungen
Johann S., Industriearbeiter und Nebenerwerbslandwirt, 48 Jahre alt, ist verheiratet und hat fünf Kinder. Seine Frau kümmert sich um Kinder und Haushalt sowie um einen Teil der Landwirtschaft.	Stefan B., 48 Jahre alt, geschieden, hat in zweiter Ehe ein zweijähriges Kind. Weitere Kinder sind nicht geplant, seine Frau arbeitet seit einem Jahr wieder als Buchhalterin. Das Kind wird in der Kinderkrippe versorgt.	Die Erwerbstätigkeit von Frauen ist von rund 30 % auf rund 60 % gestiegen (Statistisches Bundesamt, 2008). Die Geburtenrate ist etwa um die Hälfte gesunken. Im Jahr 2012 verdienen ihren Lebensunterhalt überwiegend durch Erwerbsarbeit rund 59 % der Männer und 43 % der Frauen im früheren Bundesgebiet und rund 55 % der Männer und 45 % der Frauen in den neuen Ländern und Berlin. Zugleich nimmt die Erwerbsbeteiligung älterer Menschen zu (Statistisches Bundesamt, 2013, S. 113, 121).

Tabelle 1.2 (Fortsetzung)

Mitte des 20. Jahrhunderts	Beginn des 21. Jahrhunderts	Gesellschaftliche Veränderungen
<p>Johann S. arbeitet in einem Fertigungsbetrieb für Metallwaren. Der Betrieb ist der Hauptarbeitgeber am Ort. Er hat den Betrieb noch nie gewechselt und rechnet damit, dort bis zur Rente zu arbeiten. Er wohnt im Elternhaus seines Vaters, das er von diesem geerbt hat.</p>	<p>Stefan B. arbeitet als Computertechniker in einem Unternehmen, das 50 km von seinem Wohnort entfernt ist. Er hat seinen Arbeitsplatz bereits sechsmal gewechselt und ist dafür insgesamt viermal umgezogen. Zurzeit wohnt die Familie in einer kleinen Mietwohnung.</p>	<p>In Land-, Forstwirtschaft und Fischerei (primärer Sektor) sind im Jahr 2012 nur noch rund 1,6 %, im sekundären Sektor (produzierendes Gewerbe) noch rund 25 % und im tertiären Sektor (Dienstleistung) bereits fast 74 % der Erwerbstätigen beschäftigt (Statistisches Bundesamt, 2013). Mobilität betrifft nicht nur Pendler zwischen Wohn- und Arbeitsort, sondern auch die Lebensgestaltung insgesamt.</p>
<p>Arbeit ist für Johann S. Pflichterfüllung. Samstagsarbeit ist für ihn selbstverständlich, obwohl 1956 begleitet vom Spruch »Samstags gehört Vati mir« die Fünftageweche durchgesetzt wurde. Jeden Sonntag geht Johann S. mit seiner Familie zur Kirche.</p>	<p>Stefan B. arbeitet wöchentlich 37,5 Stunden. Er erwägt, aus der Kirche auszutreten. Kirche und Glauben spielen in seinem Leben kaum eine Rolle. Sein Kind hat er dennoch taufen lassen.</p>	<p>Die durchschnittliche Arbeitszeit hat sich verringert. Zunehmend zeigt sich eine Entkirchlichung des Lebens: Im Jahr 2012 sind in Westdeutschland rund 18 % und in Ostdeutschland rund 68 % konfessionslos (Statistisches Bundesamt, 2013).</p>

Gesellschaftspolitischer Wandel verändert Organisationen

Noch vor einigen Jahrzehnten wurde Berufstätigkeit und Mutterschaft gesellschaftspolitisch als miteinander unvereinbar bewertet. Mittlerweile ist es Ziel politischer Programme, diese Rollen in Einklang miteinander zu bringen und die »doppelte Sozialisation von Frauen« zu ermöglichen. Dies erfordert psychologische Veränderungen, wie z.B. die gesellschaftliche Akzeptanz arbeitender Mütter. Mit diesem Spannungsverhältnis von Beruf und Familie befassen sich viele Studien zur Genderforschung (vgl. Leitner et al., 2004). Ein OECD-Vergleich zeigt, dass vor allem die Erwerbsbeteiligung kinderloser Frauen in Deutschland inzwischen erheblich zugenommen hat, die Erwerbsbeteiligung von Müttern mit mehreren Kindern jedoch deutlich geringer als in vergleichbaren Staaten ist. Insgesamt verweist der Anstieg der Erwerbsbeteiligung der Frauen auch darauf, dass in Deutschland Teilzeitarbeit und geringfügige Beschäftigungsverhältnisse für die Vereinbarkeit