



# PERSONALENTWICKLUNG DAMALS UND HEUTE GIBT ES EINEN WERTEWANDEL AUF DEM ARBEITSMARKT?

## 2. Webinar

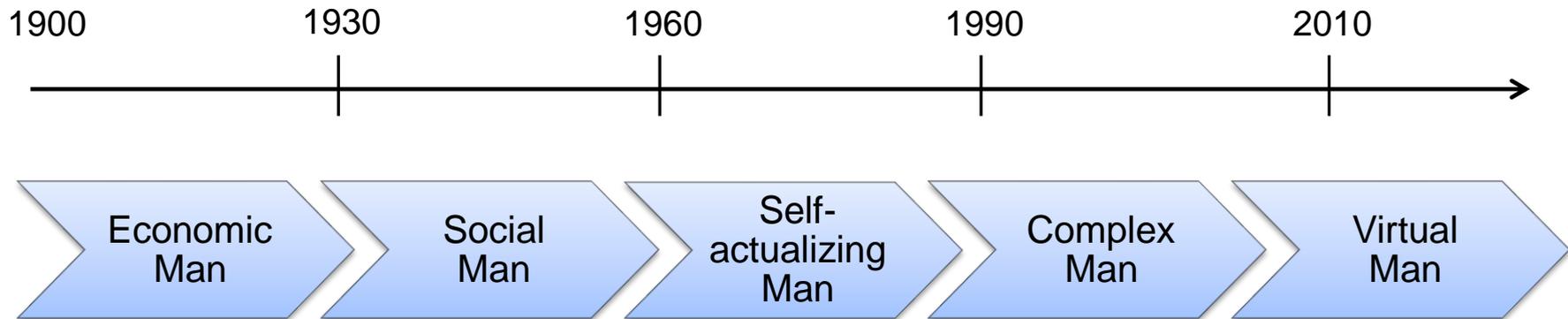
Prof. Dr. Türkan Ayan (Projektleitung)

Dr. Eva Müller (Stellv. Projektleitung & wiss. Mitarbeiterin)

# Agenda

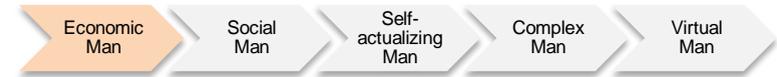
- (1) Scientific Management (Taylorismus) & Economic Man
- (2) Human Relations-Ansatz & Social Man
- (3) Human-Resource-Ansatz & Self-actualizing Man
- (4) Complex Man
- (5) Virtual Man

# Zeitliche Einordnung der Ansätze



Quelle: Kauffeld & Sauer, 2014, S. 16.

# (1) Taylorismus & Economic Man



## Scientific Management (Taylorismus)

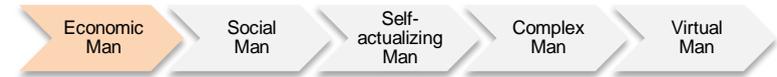
Eine der Urtheorien moderner Unternehmensführung

### Ausgangslage:

- Taylor beobachtete bei seinen Kollegen Bummelei und Leistungszurückhaltung
- Er stellte Ressourcenverschwendungen durch das Management fest
- Konflikte zwischen Arbeitern und Arbeitgebern in den Anfängen der industriellen Revolution

Quelle: Oechsler & Paul, 2015, S. 20f.

# (1) Taylorismus & Economic Man



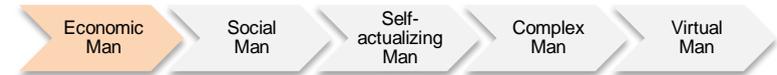
## Vier Handlungsprinzipien des Taylorismus

- Trennung von Hand- und Kopfarbeit
- Pensum und Bonus
- Systematische Auslese und Anpassung
- Versöhnung von Arbeitern und Arbeitgebern durch Herrschaft von Experten

[Zur Veranschaulichung...](#)

Quelle: Oechsler & Paul, 2015, S. 22-24.

# (1) Taylorismus & Economic Man



## Das Menschenbild hinter dem Taylorismus

### Der „Durchschnittsmensch“ ...

- ist verantwortungsscheu
- strebt Gewinnmaximierung an
- ist hauptsächlich durch monetäre Anreize motivierbar
- agiert völlig zweckrational (Homo oeconomicus)



Quelle: Kauffeld & Sauer, 2014, S. 16.

Bildquelle: Halamoda, 2015.

# (1) Taylorismus

## Diskussionsfrage

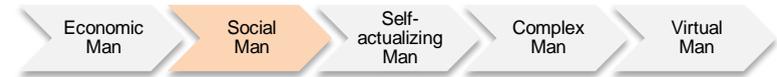


GEFÖRDERT VOM  
Bundesministerium  
für Bildung  
und Forschung

AUFSTIEG DURCH  
BILDUNG >>  
OFFENE HOCHSCHULEN

# Ist der Taylorismus heute noch aktuell?

# (2) Human Relations Bewegung & Social Man



## Allgemeines

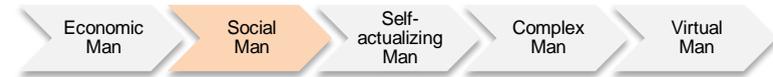
- Human Relations Bewegung als Gegenbewegung zum Scientific Management
- Entwicklung verhaltenswissenschaftlicher Ansätze

## Hintergrund

- Ab 1924: Forschung zu den Effekten der Arbeitsplatzbeleuchtung auf die Arbeitsleistung (Hawthorne-Studien)
- Kein Unterschied zwischen Treatment- und Kontrollgruppe → Effekte auf psychische Faktoren zurückzuführen
- Weitere Experimente zur Leistungssteigerung folgten (Pausen, Führungsstil, Entlohnung)

Quelle: Oechsler & Paul, 2015, S. 27f.

## (2) Human Relations Bewegung & Social Man



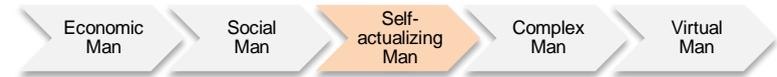
### Das Menschenbild

- durch soziale Motive geleitet
- Arbeitsmotivation und Zufriedenheit sind von sozialer Interaktion abhängig
- Sinn über soziale Beziehungen
- informelle Normen sind wichtiger für das Verhalten als das offizielle Kontrollsystem



Quelle: Kauffeld & Sauer, 2014, S. 20f.

# (3) Human-Resources-Bewegung & Self-actualizing Man

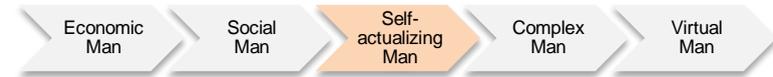


**Damit Mitarbeiter hoch motiviert sind, sollten sie...**

- ... einen eigenen Beitrag zum Unternehmenserfolg leisten können.
- ... autonom und innovativ arbeiten können.
- ... regelmäßiges Feedback erhalten.

**Mitarbeiter sind eine wichtige Unternehmensressource, die gefördert und entwickelt werden muss!**

# (3) Human-Resources-Bewegung & Self-Actualizing Man



## Menschenbild:

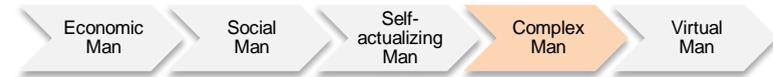
- strebt nach Selbstverwirklichung
- intrinsisch motiviert
- Autonomie und Kontrolle am Arbeitsplatz als Weg zur Selbstverwirklichung
- Sinnvolle Nutzung der eigenen Fähigkeiten und Potenziale



Quelle: Kauffeld & Sauer, 2014, S. 22.

Bildquelle: Halamoda, 2015.

# (4) Complex Man



## Ausgangspunkt:

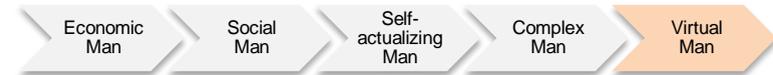
- Bisherige Modelle stark vereinfachend
- Ziel ist es, den Mensch in seiner Komplexität darzustellen

## Annahmen:

- Bedürfnisse können variieren
- Menschliche Bedürfnisse stehen in einer komplexen Interaktion
- Bedürfnisse verändern sich mit der Zeit auch in der Organisation
- Es gibt nicht die eine „richtige“ Managementstrategie für alle Mitarbeiter

Quelle: Kauffeld & Sauer, 2014, S. 23.

# (5) Virtual man



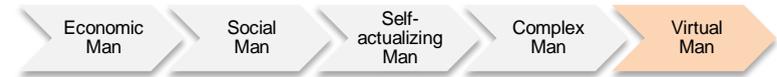
## Hintergrund:

- Neue Informations- und Kommunikationstechnologien
- Organisation als sozio-digitales System
- Optionierung
- Enttraditionalisierung
- Individualisierung
- Netzwerkbildung



Quelle: Kauffeld & Sauer, 2014, S. 24.

# (5) Virtual man



## Menschenbild:

- flexibel
- passt sich leicht an die neuen Technologien
- Netzwerkarbeit (Kooperation und Aktivität)



Quelle: Kauffeld & Sauer, 2014, S. 24.

# Menschenbilder - Zusammenfassung

Menschenbilder	Economic Man	Social man	Self-actualizing Man	Complex Man	Virtual Man
<b>Organisationsverständnis</b>	Technisches System	Soziales System	Sozio-technisches System		Sozio-digitales System
<b>Gestaltungskonzepte</b>	Tayloristische Rationalisierung	Human Relations	Aufgabenerweiterung	Individualisierungskonzepte	
<b>Organisationsstrukturen</b>	Zentral/bürokratisch auf Einzelbasis	Zentral/bürokratisch auf Gruppenbasis	Dezentral/flach auf Einzel- und Gruppenbasis		dezentral/virtuell in Netzwerken
<b>Bewertungskriterien</b>	Wirtschaftlichkeit Schädigungsfreiheit	Zufriedenheit, psychoziales Wohlbefinden	Persönlichkeitsförderung		Gesundheitsförderlichkeit

# Zeit für Ihre Fragen...

GEFÖRDERT VOM



Bundesministerium  
für Bildung  
und Forschung

AUFSTIEG DURCH  
BILDUNG >>  
OFFENE HOCHSCHULEN



- Sie haben sich mit verschiedenen Managementansätzen und Menschenbildern auseinandergesetzt. Beschreiben Sie bitte, welche Phänomene Sie in Ihrer Einrichtung erkennen können.
- Wo verorten Sie für sich die Bereiche „Wirtschaftlichkeit“, „Schädigungsfreiheit“, „Zufriedenheit“, „psychoziales Wohlbefinden“, „Persönlichkeitsförderung“ und „Gesundheitsförderlichkeit“ (siehe Tabelle auf Folie 15)
- Welche Aspekte sind hierbei förderlich, welche hinderlich?

## Nach der heutigen Veranstaltung sollten Sie...

- ... verschiedene Managementansätze und die ihnen zugrunde liegenden Menschenbilder kennen und erläutern können.
- ... ein Verständnis für die Entwicklung der Menschenbilder und Managementansätze entwickelt haben.

# Ihr Feedback

Um unser Angebot kontinuierlich weiter zu entwickeln, sind wir auf **Ihr Feedback** angewiesen



Gerne können Sie mir **per Mail** oder im **Nachgang der Veranstaltung** mitteilen, was Ihnen besonders gut gefallen hat und was wir verbessern sollten.

Am Ende des vierten Webinars werden wir Sie bitten, die gesamte Webinar-Reihe (Webinar 1 – 4) zu beurteilen. Dies wird in anonymisierter Form und via online-Fragebogen geschehen.

- **Halamoda, S. (18.06.2015).** Graphic recording. Zeichnungen erstellt und freigegeben für die Projekte des Wettbewerbs „Aufstieg durch Bildung“.
- **Kauffeld, S. & Sauer, N.C. (2014).** Vergangenheit und Zukunft der Arbeits- und Organisationspsychologie. In S. Kauffeld (Hrsg.). *Arbeits-, Organisations- und Personalpsychologie für Bachelor* (2. Aufl.). Heidelberg: Springer, S. 15-29.
- **Oechsler, W.A. & Paul, C. (2015).** *Personal und Arbeit. Einführung in das Personalmanagement* (10. Aufl.), Berlin et al.: de Gruyter.