



PERSONALARBEIT DAMALS UND HEUTE GIBT ES EINEN WERTEWANDEL AUF DEM ARBEITSMARKT?

Webinarreihe: Diversity in der Führungsebene –
Potenzialentfaltung leitungsbereiter Frauen

2. Webinar

Dr. Eva Müller (Stellv. Projektleitung & wiss. Mitarbeiterin)
Prof. Dr. Türkan Ayan (Projektleitung)

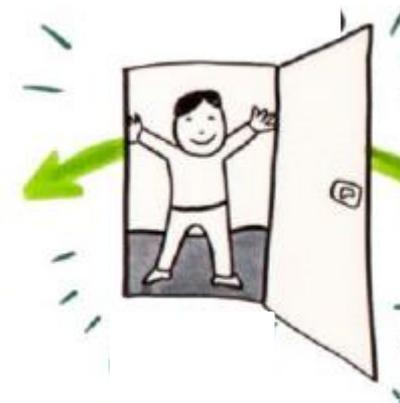
Agenda

- (1) Der Begriff „Arbeit“
- (2) Scientific Management (Taylorismus) & Economic Man
- (3) Human Relations-Ansatz & Social Man
- (4) Human-Resource-Ansatz & Self-actualizing Man
- (5) Complex Man
- (6) Virtual Man

(1) Der Begriff „Arbeit“

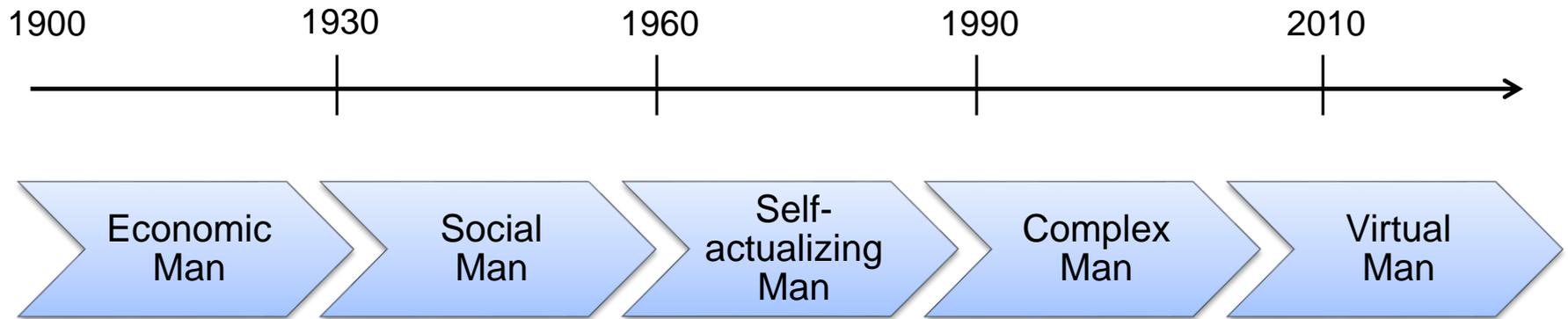


Es folgt nun eine kurze Abfrage und anschließende Diskussion zum Begriff „Arbeit“.



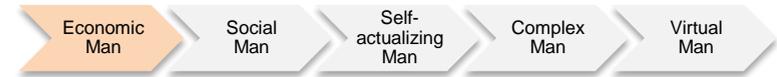
Bildquelle: Halamoda, 2015.

Zeitliche Einordnung der Ansätze



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

(1) Taylorismus & Economic Man



Scientific Management (Taylorismus)

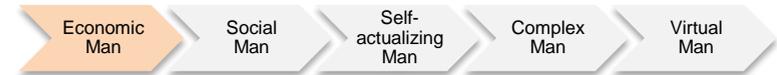
Eine der Urtheorien moderner Unternehmensführung

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



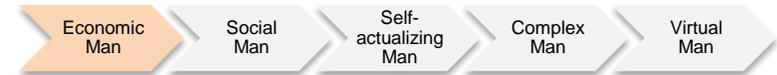
Vier Handlungsprinzipien des Taylorismus

- 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 - Ultimatumspiel



GEFÖRDERT VOM
Bundesministerium
für Bildung
und Forschung

AUFSTIEG DURCH
BILDUNG >>
OFFENE HOCHSCHULEN

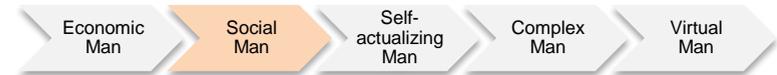
Wie viel Economic Man steckt in Ihnen?

(1) Taylorismus

Diskussionsfrage

Ist der Taylorismus heute noch aktuell?

(2) Human Relations Bewegung & Social Man



Allgemeines

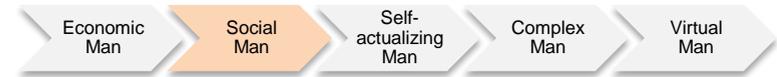
- Human Relations Bewegung als Gegenbewegung zum Scientific Management
- Entwicklung verhaltenswissenschaftlicher Ansätze

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



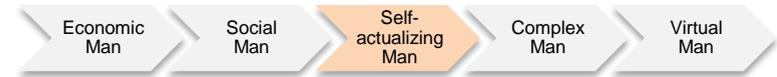
Das Menschenbild

- 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

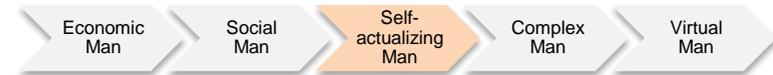


Damit Mitarbeiter hoch motiviert sind, sollten sie...

- ... 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:

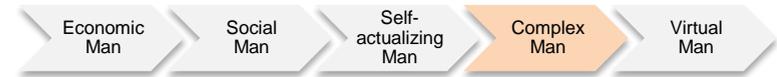
- strebt nach Selbstverwirklichung
- intrinsisch motiviert
- Autonomie und Kontrolle am Arbeitsplatz als Weg zur Selbstverwirklichung
- Sinnvolle Nutzung der eigenen Fähigkeiten und Potenziale



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

Bildquelle: Halamoda, 2015.

(4) Complex Man



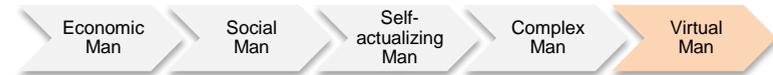
Ausgangspunkt:

- 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

(5) Virtual man



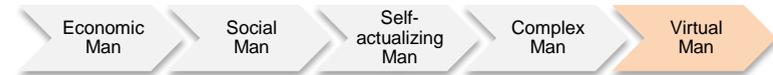
Hintergrund:

- 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
Organisationsverständnis	Technisches System	Soziales System	Sozio-technisches System		Sozio-digitales System
Gestaltungskonzepte	Tayloristische Rationalisierung	Human Relations	Aufgabenerweiterung	Individualisierungskonzepte	
Organisationsstrukturen	Zentral/bürokratisch auf Einzelbasis	Zentral/bürokratisch auf Gruppenbasis	Dezentral/flach auf Einzel- und Gruppenbasis		dezentral/virtuell in Netzwerken
Bewertungskriterien	Wirtschaftlichkeit Schädigungsfreiheit	Zufriedenheit, psychoziales Wohlbefinden	Persönlichkeitsförderung		Gesundheitsförderlichkeit

Zeit für Ihre Fragen...



- 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“, „psychosoziales 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.