

---

<b>1</b>	<b>EINLEITUNG</b>	<b>2</b>
<b>2</b>	<b>MERKMALE DER ORGANISATION</b>	<b>3</b>
2.1	Organisationsumwelt	3
2.2	Organisationsziele	4
2.3	Organisationsstruktur	5
2.3.1	Leitungssysteme	5
2.3.2	Strukturdimensionen	11
<b>3</b>	<b>ARBEITSBEDINGUNGEN UND ARBEITSTÄTIGKEIT</b>	<b>13</b>
3.1	Rahmenbedingungen	13
3.2	Entlohnung	13
3.3	Umgebungsbedingungen	15
3.4	Arbeitsplatz und Arbeitsmittel	16
3.5	Arbeitsaufgabe	17
<b>4</b>	<b>LITERATUR</b>	<b>18</b>

## 1 EINLEITUNG

Bei Befragungen in Unternehmen, bei Trainings, aber auch bei Unterhaltungen zeigt sich, dass die verschiedenen Bedingungen für die Arbeit in Organisationen (für die Leistung, das Wohlbefinden etc.) eine große Rolle spielen: Soziale Bezüge, Führungsverhalten, Umgebungsbedingungen wie Lärm, Lichtverhältnisse etc., aber auch die Struktur und Größe einer Organisation.

Es geht im Folgenden um die Frage, welche Bedingungen bzw. Merkmale Organisationen und Arbeitsplätze charakterisieren. Welche Merkmale sind für die Beschreibung einer Organisation, eines Arbeitsplatzes von Bedeutung?

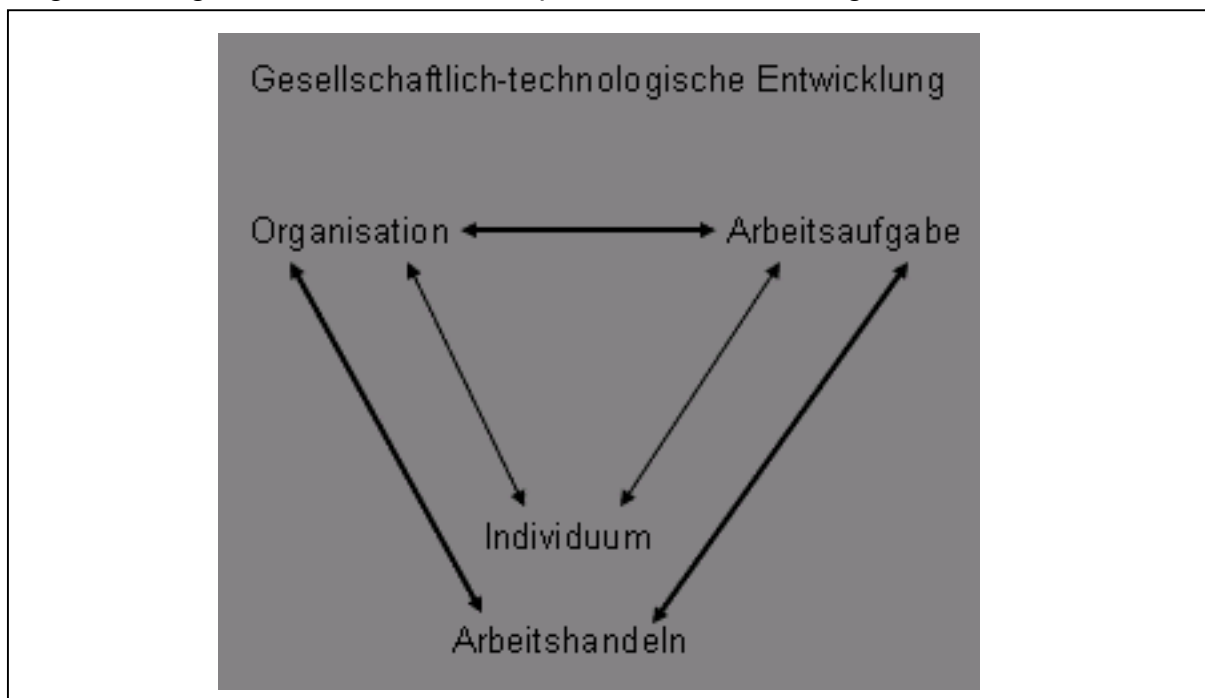


Abbildung 1: Systematik von Arbeit und Organisation und der Bezüge

- Der *gesellschaftliche Rahmen* bildet die Grundlage für die alle Bedingungen der Arbeit (z.B. durch den Bedarf von Gebrauchsartikeln des täglichen Lebens wie Nahrung, Kleidung etc.). Technische Veränderungen und Entwicklungen gestalten den Rahmen für Arbeit (z.B. durch die Automatisierung von Produktionsprozessen).
- Die Arbeitsteilung in Unternehmen (z.B. in Produktion und Vertrieb) und schließlich die Arbeitsaufgabe gestaltet die Arbeit in einem Unternehmen. Umgebungsbedingungen (z.B. Lärm, räumliche Bedingungen, Beleuchtung), formelle und informelle Normen und Regeln, Kollegen, Vorgesetzte und Kunden schaffen die Bedingungen der Arbeit.

Es handelt sich allgemein um Merkmale und Bedingungen der Organisationsumwelt, der Organisation und der Arbeitstätigkeit. Im Mittelpunkt der Betrachtung stehen die Merkmale, die wichtig für die Organisationsmitglieder sind. Wichtig heißt, im Sinne der Förderung und Aufrechterhaltung der Leistungsfähigkeit, des Wohlbefindens und

der Gesundheit. Kurz es geht um die Frage, welche Merkmale sind bei der Beschreibung von Organisationen bedeutend, wenn die Perspektive der Organisationsmitglieder im Vordergrund steht?

## 2 MERKMALE DER ORGANISATION

Verschiedene Beschreibungsdimensionen von Organisationen lassen sich aus der Begriffsbestimmung von Organisationen ableiten:

„Eine Organisation ist ein **soziales Gebilde**, welches **dauerhaft ein Ziel** verfolgt und eine **formale Struktur** aufweist, mit deren Hilfe **Aktivitäten der Mitglieder** auf das verfolgte Ziel ausgerichtet werden sollen (Kieser & Kubicek, 1992, S. 4).“

Die formale Struktur ist ein wesentliches Merkmal mit dem die Aktivitäten der Mitglieder auf das Organisationsziel ausgerichtet werden soll. Darüber hinaus ist eine Organisation ein soziales Gebilde, dass aus eben diesen Organisationsmitgliedern gebildet und geprägt wird. Auf die verschiedenen Aspekte dieser Definition wird in den folgenden Abschnitten eingegangen. Zunächst wird die Organisationsumwelt als prägendes Element der Bedingungen und Merkmale diskutiert (vgl. Abbildung 1).

### 2.1 Organisationsumwelt

Organisationen sind von ihrer Umwelt abhängig. Zum einen beeinflusst die globale Umwelt alle Arten von Organisationen (z.B. technische und gesellschaftliche Entwicklungen) und zum anderen beeinflusst die spezifische Umwelt die Organisation (z.B. Kunden, Kooperationspartner und Konkurrenten).

*Gesellschaftliche Bedingungen* prägen die Erwerbsarbeit in Organisationen in vielfacher Weise: Gesellschaftliche Macht- und Eigentumsverhältnisse wie die Arbeitsteilung in der Gesellschaft, die Machtverteilung zwischen Arbeitgebern und Gewerkschaften haben Wirkungen auf Macht- und Entscheidungsstrukturen in Organisationen. Ein autoritär geführtes Unternehmen wird z.B. in einer autoritären Gesellschaft eher akzeptiert, als in einer Gesellschaft, in der Mitbestimmung und Partizipation bedeutsame Werte sind. Oder: Die geschlechtsspezifische Arbeitsteilung der Gesellschaft findet in der Erwerbsarbeit ihre Fortsetzung. Die wirtschaftliche Prosperität aber auch gesellschaftliche Werte, normative Vorstellungen über Arbeitsintensität haben Folgen darauf wie lange, unter welchen Bedingungen gearbeitet wird und wie sicher die Arbeitsplätze sind.

*Technik* prägt unseren Alltag. Die Erfindung des Webstuhls, die Entwicklung der Dampfmaschine, des Automobils oder der Buchdruckkunst hatten Folgen, die weit über die Arbeit hinausgehen. Auch die technischen Entwicklungen der jüngeren Zeit haben zu umfassenden Veränderungen der Arbeitswelt und der Gesellschaft geführt. Von herausragender Bedeutung ist hier, die sich rapide entwickelnde Informations- und Kommunikationstechnik. Während vor 10 Jahren ca. 14 Prozent der Arbeitnehmer einen Computer oder computergestützte Arbeitsmittel nutzten, sind es heute ca. 60 Prozent. Dabei hat sich nicht nur die quantitative Verbreiterung verändert. Das Internet, das sich in jüngerer Zeit als zentrales Medium durchsetzt, ist ein Beispiel für den qualitativen Wechsel.

Eine wichtige Veränderung der Gegenwart ist der Übergang von der auf das konkrete Produkt ausgerichteten Technik auf die systemzentrierte Technik, d.h. auf eine Technik, die ganze Systeme und Entwicklungen an vielen Stellen beeinflusst. Früher konkretisierte sich Technik auf bestimmte Gegenstände, wie etwa die Dampfmaschine oder das Automobil. Heute wirken sich diese Veränderungen auf das Gesamtsystem aus. Die einzelnen Produkte – Computer, Server, Leitungen – sind Bestandteil dieser Systeme. Technik hat Wirkungen auf Organisationen (z.B. Kontrollsysteme, Kommunikationssysteme), auf den einzelnen Arbeitsplatz und damit auf Arbeitshandeln.

Das Tempo des Wandels ändert sich drastisch. Die Umsetzung technischer Entwicklungen nahm früher Jahrzehnte in Anspruch. Computer und Maschinen, die heute noch das Neueste auf dem Markt waren, sind dagegen nach weniger als zwei Jahren technologisch überholt. Die Konsequenzen reichen von ständiger Veränderung der Umwelt von Organisationen über den erhöhten Anpassungsdruck der Organisationen selbst, und letztendlich ist von den Organisationsmitgliedern eine erhöhte Flexibilität gefordert.

## 2.2 Organisationsziele

Eine Systematisierung der Ziele von Organisationen ist relativ diffizil. Häufig werden Organisationen in profit- und nonprofit unterteilt oder es wird nach sozialen, Einwirkungs- und Leistungszielen unterschieden:

- *soziale Ziele* (z.B. Freizeit- und Sportclubs) mit freier Mitgliedschaft und relativ hohem Konsens der Zielvorstellungen bei den Mitgliedern
- *Einwirkungsziele* (Armee, Schulen, Gefängnisse, Krankenhäuser) mit relativ hohem Zwangscharakter
- *Leistungsziele* (Unternehmen, Forschungsinstitute, Verwaltungen) mit tendenziell hierarchischen Beziehungen unter den Mitgliedern. Hier deutet sich bereits an, dass Ziele offensichtlich Folgen für die Ausgestaltung von Organisationsstrukturen haben (Mayntz, 1963).

Diese Unterscheidung erscheint zunächst trivial. Es ist zu berücksichtigen, dass Ziele der Organisation weitreichende Konsequenzen hinsichtlich der Arbeitsaufgaben, der Normen und Werte in Organisationen, der Bewertungskriterien haben. Derzeit werden beispielsweise häufig Diskussionen darüber geführt, inwieweit Führungsinstrumente aus der Wirtschaft (aus Organisationen mit Leistungszielen) auf die Universität (die eher als Organisation mit Leistungszielen und Einwirkungszielen zu verstehen ist) übertragen werden können. Ferner wird diskutiert, ob nicht die Arbeitsbedingungen in Organisationen mit sozialen Zielen per se besser sind als die in Organisationen mit Leistungszielen.

Diese Konkretisierung der Ziele ist besonders auch bei der Qualitätsentwicklung bedeutend. Zu berücksichtigen ist, dass Ziele von Organisationen in einem Aushandlungsprozess unter den Organisationsmitgliedern entwickelt werden und eher einen Kompromisscharakter aufweisen.

Neben der Identifizierung derartiger Ziele ist die Art und Weise der Zielverfolgung von entscheidender Bedeutung für die Struktur der Organisation. Weitere wichtige Merkmale von Organisationen sind entsprechend durch die Arbeitsteilung in den Organisationen gegeben.

## **2.3 Organisationsstruktur**

Aus der Definition von Organisationen geht hervor, dass eine Organisation sich bestimmter Strukturen bedient, um die Zielerreichung zu unterstützen. Diese Struktur dient dazu, die Arbeitsteilung in einer Organisation zu konstituieren. Strukturen von Organisationen beziehen sich darauf, wer in der Organisation welche Aufgaben und Verantwortlichkeiten übernimmt. Darüber hinaus bezieht sie sich auf Kommunikationsprozesse und auf Belohnungs- und Sanktionssysteme. Strukturen werden nach der Art (Leitungssysteme) und Gegenstand (Strukturdimensionen) der Strukturierung differenziert.

### **2.3.1 Leitungssysteme**

Es können im Wesentlichen fünf unterschiedliche Leitungssysteme unterschieden werden: Funktions- und Objektmodell, Matrixorganisationen, Ein- und Mehrlinien-systeme, Linien- und Stabsstellen und Projektteams und Netzwerkstrukturen. Die verschiedenen Leitungssysteme werden im Folgenden beschrieben.

#### **A) Funktions- (Verrichtungs-) und Objektmodelle**

Eine Form von Leitungssystemen orientiert sich entweder an Funktionen bzw. Objekten oder Regionen.

Eine Organisation kann beispielsweise nach Funktionen wie Produktion, Absatz, Materialwirtschaft etc. strukturiert sein (vgl. Abteilungsbildung nach Funktionen).

Eine andere Möglichkeit besteht darin, die Organisation nach den angebotenen Produkten aufzuteilen. In dem gezeigten Organigramm ist dies nach der Art der Versicherung strukturiert (vgl. Abteilungsbildung nach Objekten).

Darüber hinaus kann eine Organisation sich ebenfalls an den Regionen orientieren und das Organigramm dementsprechend abbilden (vgl. Abteilungsbildung nach Regionen). In selteneren Fällen kann die Verrichtung (z.B. Input, Transformation, Output, Verkaufen, Schweißen etc.) im Mittelpunkt der Strukturierung stehen (vgl. Staehle, 1999 S. 675).

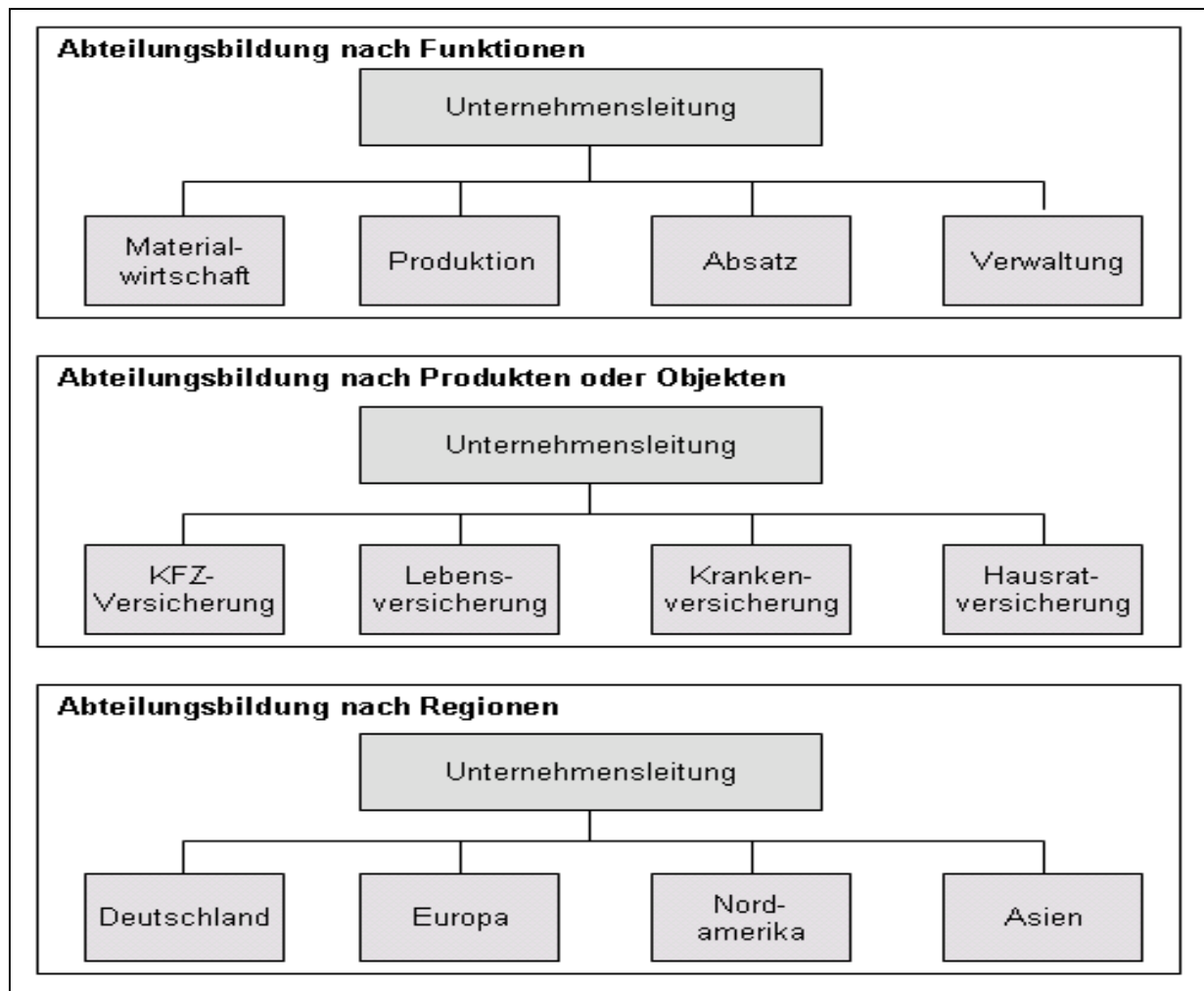


Abbildung 2: Abteilungsbildung nach Kieser und Kubicek (1992, S.86ff.)

## B) Einlinien- und Mehrliniensystem

Das Ein- und Mehrliniensystem ist klassisch-hierarchische Struktur einer Organisation und war bis in die 80iger Jahre sehr weit verbreitet.

Das *Einliniensystem* orientiert sich an der Einheit der Auftragserteilung (Fayol, 1916 zitiert nach Staehle, 1999). Das bedeutet, dass jeder Vorgesetzte mehrere Mitarbeiter betreut, die Mitarbeiter aber einen für sie zuständigen Vorgesetzten haben. Dies kann beispielsweise nach dem oben beschriebenen Funktions- bzw. Objektmodell gegliedert sein. Die Kommunikationswege verlaufen in der Regel vertikal. In einem Einliniensystem haben die Vorgesetzten im Wesentlichen Kommunikations- und Kontrollaufgaben und von ihnen werden die Arbeitsaufträge erteilt. Dadurch entsteht das Bild einer Pyramide mit einer Entscheidungsspitze und einer breiten Basis an ausführenden Mitarbeitern. Die Gesamtaufgabe der Organisation muss in kleine Teilaufgaben gegliedert sein, die von den einzelnen Mitarbeitern bearbeitet werden. Die Koordination der Teilaufgaben erfolgt durch die Hierarchie. Die Hierarchie besteht aus einer Reihe von Vorgesetzten, die die Ausführung der bestimmten Teilaufgaben kontrollieren. Der Verantwortungsrahmen wird von dem Top Management festgelegt (vgl. Staehle, 1999 S. 704).

Das *Mehrliniensystem* zeichnet sich durch die mehrfache Unterstellung von Mitarbeitern aus. Das heißt, dass ein Mitarbeiter durch mehrere weisungsbefugte Vorgesetzte betreut wird. Dies hat die Abkehr der Einheit der Auftragserteilung als Folge; d.h., es wird eine Koordination von Mitarbeitern nach Funktionen notwendig. Der auf eine Funktion spezialisierte *Vorgesetzte* erteilt ausschließlich zu dieser Funktion Weisungen. Der Mitarbeiter erhält von mehreren Vorgesetzten Weisung, wenn die Aufgabenerfüllung mehrere Funktionen betrifft (vgl. Staehle, 1999 S. 705). Das Mehrliniensystem ist in der ursprünglichen Form an Taylors (1911 zitiert nach Staehle, 1999) orientiert. Dieses Mehrliniensystem lässt sich auf der operationalen Ebene kaum durchsetzen.

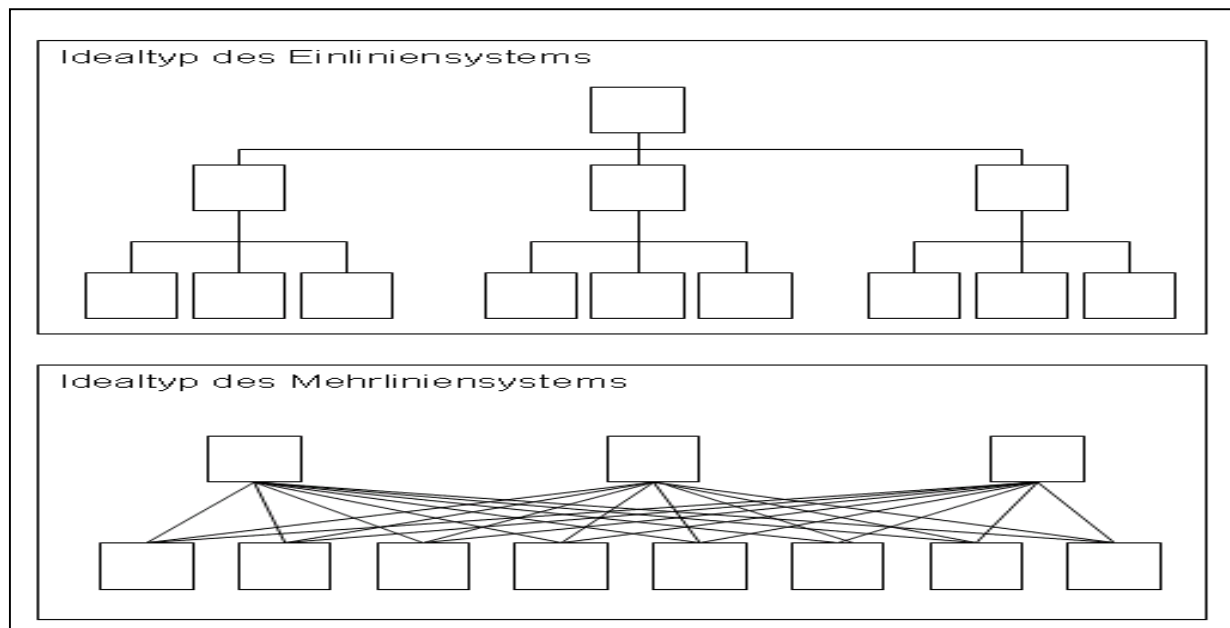


Abbildung 3: Ein- und Mehrliniensysteme

Tabelle 1: Vor- und Nachteile Einliniensystem Mehrliniensystem

	Einliniensystem	Mehrliniensystem
<b>Vorteile</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>klare Zuordnung von Verantwortlichkeiten</li> <li>klare Koordination einzelner Aktivitäten</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>kurze Informationswege</li> <li>geringere Qualifikation erforderlich</li> </ul>
<b>Nachteile</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>hohe Qualifikation des Vorgesetzten erforderlich</li> <li>lange Informationswege (hierarchischer Dienstweg)</li> <li>starke Beanspruchung der Instanzen durch Koordinationsaufgaben</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Verantwortungsdiffusion, da der Verantwortungsbereich teilweise schwer abgrenzbar</li> <li>Konflikte wegen widersprüchlicher Anweisungen</li> <li>Kompetenzstreitigkeiten</li> </ul>

### C) Stab-Linienorganisation

Ergänzungen der Liniensysteme erfolgen durch sogenannte "Stabsstellen". Das sind Bereiche mit einer spezifischen fachlichen Kompetenz, die meist nicht in die Hierarchie eingebunden sind, sondern bestimmten Ebenen zuarbeiten. Hier in der folgenden Abbildung handelt es sich um z.B. die strategische Planung, die Marktforschung, die EDV- Abteilung und die Rechtsabteilung (vgl. Abbildung 4).

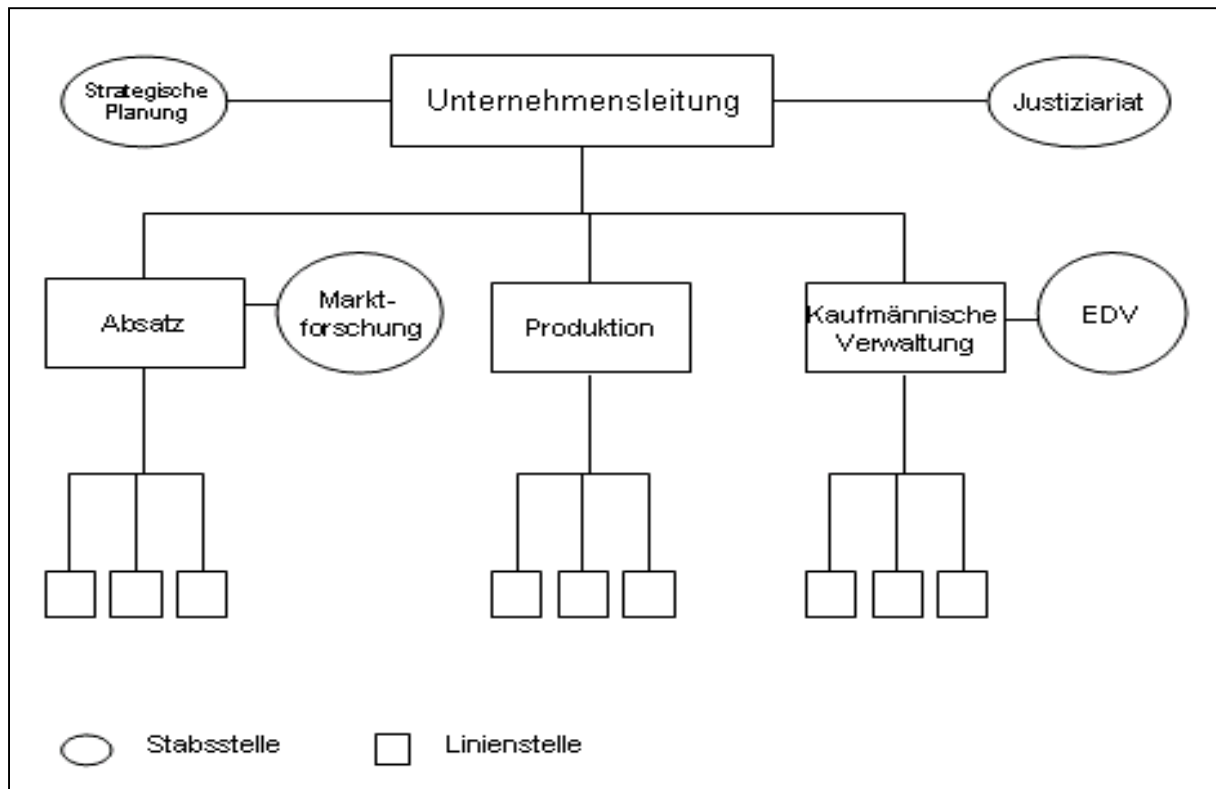


Abbildung 4: Stab-Linienorganisation

Die Stab- Linienorganisation stellt eine Verbindung aus den Vorteilen des Ein- und Mehrliniensystems dar. Im Mittelpunkt steht die Idee der fachlichen Unterstützung der Linieninstanz. Allerdings führt der Umstand, dass der Stab in den meisten Fällen trotz fachlicher Expertise nicht weisungsbefugt ist, zu erheblichen Reibungsverlusten.

Tabelle 2: Aufgabenteilung in der Stab-Linienorganisation (vgl. Staehle, 1999 S. 707)

Linie	Stab
Verantwortung für die Realisierung der Unternehmensziele	Unterstützung der Linie bei der Zielerreichung
Routineaufgaben	Spezialaufgaben
Kompetenz der Anordnung	Kompetenz der Idee
Entscheiden	Beraten
Realisieren	Planen
Initiative ergreifen	Analysieren

Die Eingliederung der Stäbe in die Hierarchie einer Organisation kann nach dem Prinzip der Delegation (Entlastung der Linie) oder nach dem Prinzip der Zentralisati-



on (Zusammenfassung gleichartiger Stabsaufgaben) erfolgen (vgl. Staehle, 1999 S. 708). Nach Staehle (1999) haben verschiedene Untersuchungen gezeigt, dass die eindeutige Trennung der Aufgaben von Stab und Linie in der Praxis kaum umzusetzen ist.

"In vielen Fällen beraten die Stabsmitglieder nicht nur, sondern sie üben beträchtlichen informellen Einfluß auf die Entscheidung aus; meistens liegt dann bei ihnen 'de facto' die Entscheidungsmacht (vgl. Irle, 1971). Andererseits gibt es Fälle, wo umgekehrt die Stabsstelle überhaupt keine Einflußmöglichkeiten sieht und von der Linie nur als Alibi für 'wissenschaftlich fundierte' Entscheidungen mißbraucht wird." (Staehle, 1999 S. 708)

## D) Matrixorganisation

Nach Staehle (1999) sind Linien- und Stab-Linien-Organisationen Koordinationskonzepte, die versuchen das Integrationsproblem stufenweise zu lösen. Entsprechend aufsteigender Hierarchie wächst der Komplexitätsgrad und die Bedeutung der zu behandelnden Themen für das Gesamtunternehmen. In einer Matrixorganisation wird an zwei oder drei Aspekten eines Themenbereichs angeknüpft (z.B. Verrichtung, Objekt und Region). Es kann zwischen ständigen und rotierenden Matrixorganisationen unterschieden werden. Die ständigen Matrixorganisationen sind durch die Stabilität von Strukturen und Stellen gekennzeichnet und finden sich eher in Organisationen, die z.B. Markenartikel herstellen (vgl. Staehle, 1999 S. 710). Die rotierende Matrixorganisation findet sich eher in Organisationen, die projektorientiert arbeiten wie z.B. Unternehmensberatungen.

In einer Matrixorganisation ist das Funktionssystem überlagert durch bestimmte Produkt- oder Projektgruppenstrukturen. Dadurch entstehen mehrere Kompetenzsysteme, in deren Schnittpunkt sich die sogenannten Matrixfelder ergeben. Diese werden durch die entsprechenden Mitarbeiter besetzt. Die Vorgesetzten teilen sich die Weisungs- und Verantwortungskompetenz dahingehend, dass einer für die Projektarbeit und der Andere für Ressourcenbereitstellung zuständig ist (vgl. Staehle, 1999).

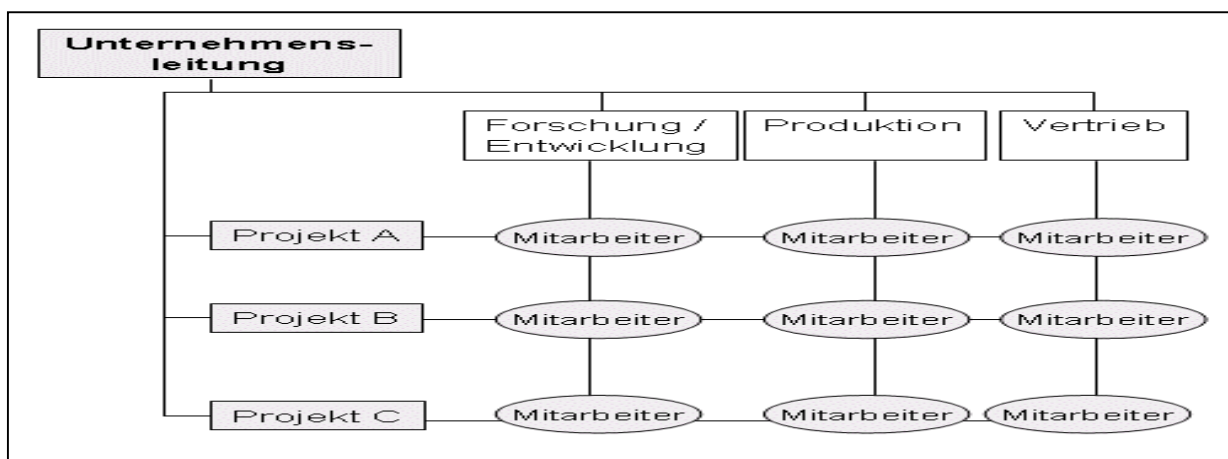


Abbildung 5: Matrixorganisation

Tabelle 3: Vor- und Nachteil von Matrixorganisationen

Vorteile	Nachteile
Transfer von Wissen zwischen Funktion und Objekt (Rückmeldeschleifen!)	Mitarbeiter haben zwei (oder mehrere) Vorgesetzte
Kommunikation verdichtet	Rollenkonflikte
Spezialisten können "geteilt" werden	Kampf um die Spezialisten
Flexibel einsetzbar	

## E) Projektteams und Netzwerkstrukturen

Zunehmend wird davon ausgegangen, dass die zukünftige Organisationsstruktur deutlich von den bisher genannten Leitungssystemen abweichen wird (vgl. Weinert, 1998). Häufiger arbeiten Menschen in Projektteams, die sich nach einer bestimmten Zeit wieder auflösen oder sie arbeiten parallel in mehreren Projektgruppen neben einer "normalen" Tätigkeit.

"Das typisch pyramidale Design einer Organisation der 70er und 80er Jahren war an bürokratischen Ordnungsprinzipien und an funktionalen Hierarchien orientiert. Der zunehmende Kosten- und Rationalisierungsdruck der beginnenden 90er Jahre führte zu flacheren Hierarchien, zum Verkleinern des mittleren Managements und zum Outsourcing. Zunehmend wurden auch Prozess-Redesign und Qualitätsmanagement zentrale Themen. Organisationsdesigns entwickeln sich gegenwärtig in Richtung auf Netzwerke, zeitlich begrenzte Allianzen und virtuelle Organisationen hin, die die Zukunft der Organisation bestimmen werden. [...] Schon heute haben viele Unternehmen eine schmale Kernmannschaft und beziehen mehr Wertschöpfung von außen. Kleinere Unternehmen wie Lieferanten, Subunternehmer und outgesourcte Dienstleister, die zwar ins Netzwerk gehören, die aber auf eigene Rechnung arbeiten, bilden das Unternehmen." (Weinert, 1998 S. 645)

Die neue Struktur wird für viele eine Netzwerkstruktur sein, gekennzeichnet durch wechselnde Allianzen, in manchen Fällen auch durch virtuelle Arbeitsbeziehungen, d.h. Kontakte zu Kooperationspartnern, die nicht mehr nebenan sitzen, sondern vielleicht auf der anderen Seite des "Teiches", ohne dass man sie je zu Gesicht bekommt.

Solche transkontinentalen Strukturen, in denen verschiedene Mitarbeiter an einer Aufgabenstellung arbeiten und über die moderne Informationstechnologie miteinander verbunden sind, werden als zeitlich befristete virtuelle Teams bezeichnet. Aus Berichten in Zeitungen wird beschrieben, dass inzwischen "Fernoperationen" möglich sind. Die neuen Informationsmedien machen es möglich, dass die Daten einer Operation so genau und vielfältig übertragen werden, dass ein erfahrener Operateur einen Allgemeinmediziner notfalls in komplizierte Eingriffe einweisen könnte.

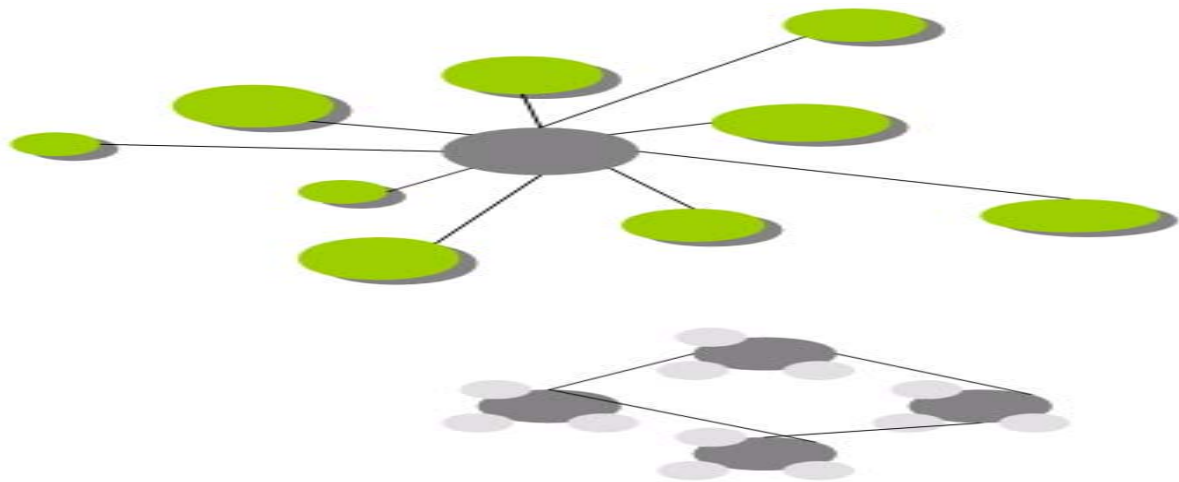


Abbildung 6: Netzwerkstruktur (vgl. Weinert, 1998, S. 635 und 644)

### 2.3.2 Strukturdimensionen

Die genannten Strukturen lassen Aussagen über die Spezialisierung, Delegation und den Grad der Formalisierung in einer Organisation zu.

#### Spezialisierung

*Spezialisierung* wird als ein wesentliches Strukturmerkmal von Organisationen betrachtet. Operational wird Spezialisierung definiert durch die Anzahl spezialisierter Stellen einer Organisation.

„Weisen zwei Organisationen inhaltlich und umfänglich dieselbe Aufgabenstellung auf, so ist diejenige stärker spezialisiert, die zur Realisation dieser Aufgabenstellung mehr Stellen mit unterschiedlichen Spezialisierungen einsetzt.“ (Kieser & Kubicek, 1983 S. 183).

Die Spezialisierung ist im Prinzip die Ausprägung innerorganisationalen Arbeitsteilung. Eine hohe Spezialisierung kann wirtschaftliche Vorteile haben, wenn diese mit geringen Qualifikationserfordernissen verbunden ist. Dies wirkt sich in kurzen Einarbeitungszeiten oder geringeren Löhnen für die Beschäftigten aus. Demgegenüber ist zu berücksichtigen, dass zu enge Aufgabenstellungen zur Demotivation der Beschäftigten führen können. Hinzu kommt die Gefahr der Dequalifizierung. Es sei denn, es handelt sich um Arbeiten auf hohem Qualifikationsniveau (wie etwa in Forschungs- und Entwicklungsabteilungen). Die Spezialisierung einer Organisation kann folglich ohne zusätzliche Merkmale (z.B. Qualifikation) kaum bewertet werden.

#### (Entscheidungs-) Delegation versus Zentralisierung

Wird Arbeitshandeln durch Zentralisierung beeinträchtigt oder durch Dezentralisierung gefördert? Ob aus psychologischer Sicht Dezentralisierung besser zu bewerten ist als Zentralisierung, hängt von den Auswirkungen auf verschiedene Bereiche ab. So kann diese Frage hinsichtlich verschiedener Bereiche wie Kooperation und Kommunikation, Führungstätigkeit, individuelle Handlungsregulation etc., unterschiedlich beantwortet werden.

Dezentralisierung kann eine Reihe von Vorteilen haben: Sie erhöht den Bekanntheitswert bei den Kunden, verringert die Handlungsunsicherheit bei Führungskräften, ist mit schnellen und damit kostengünstigen Arbeitsabläufen verbunden. Sie reduziert aber auch die Handlungsspielräume der Führungskräfte. Die Auswirkungen auf die einzelnen Mitarbeiter hängen davon ab, welche Arbeitsteilung praktiziert wird.

Für die Beschäftigten dürfte hohe Spezialisierung vor allem in Kombination mit hoher Zentralisierung und geringer Qualifikation ein Problem sein. Darüber hinaus ist von Bedeutung, inwieweit Abläufe - der Grad der Formalisierung - festgelegt sind.

### **Formalisierung**

Drei Arten der Formalisierung:

1. *Rollenformalisierung*: Der Umfang, in dem organisatorische Regeln in Form von Schaubildern, Handbüchern, Richtlinien u.ä. schriftlich fixiert sind. Dieser Teilaspekt von Stellen kann als „role definition“ bezeichnet werden (Kieser & Kubicek, 1983 S. 165).
2. *Formalisierung des Informationsflusses*: Dokumentation der Entscheidungen und des Verlaufs einer Angelegenheit, die von einem Mitarbeiter behandelt wurde. Gesetzliche Vorgaben sind bei einigen Angelegenheiten besonders zu beachten, wie z.B. die Steuergesetzgebung, die anständige Belege verlangt (vgl. auch Thema Organisationstheorien).
3. *Leistungsdokumentation*: Hier geht es sowohl um die Kontrolle der individuellen Leistungen der Mitarbeiter (Stechuhr, Produktionsziffern) als auch die Qualitätskontrolle der Produkte; inwieweit wird diese per Augenmaß oder durch formelle Verfahren betrieben (statistische Produktbewertung: Ausschuss).

### **Fazit**

Zum Abschluss sei noch darauf hingewiesen, dass ein wesentliches strukturelles Merkmal von Organisationen das Gesamtbild des in der Organisation bestehenden Stellengefüges - äußere Form - ist. Dies wird als Konfiguration der Organisation bezeichnet.

Damit wurden eine Reihe wichtiger Dimensionen der Organisationsstruktur angesprochen: Spezialisierung, Zentralisierung (vs. Entscheidungsdelegation), Formalisierung und Konfiguration. (Kieser & Kubicek (1983) nennen in ihrem situativen Ansatz als weitere Strukturdimension die Koordination der zusammenwirkenden Arbeitstätigkeiten). Diese strukturellen Aspekte wirken auf psychologisch äußerst wichtige Variablen der Organisationsmitglieder als auch auf die Gestaltung der Arbeitstätigkeit.

### 3 ARBEITSBEDINGUNGEN UND ARBEITSTÄTIGKEIT

Vier Gruppen von Bedingungen können unterschieden werden: Rahmenbedingungen, Umgebungsbedingungen, Bedingungen des Arbeitsplatzes und der Arbeitsmittel sowie Arbeitsaufgabe.

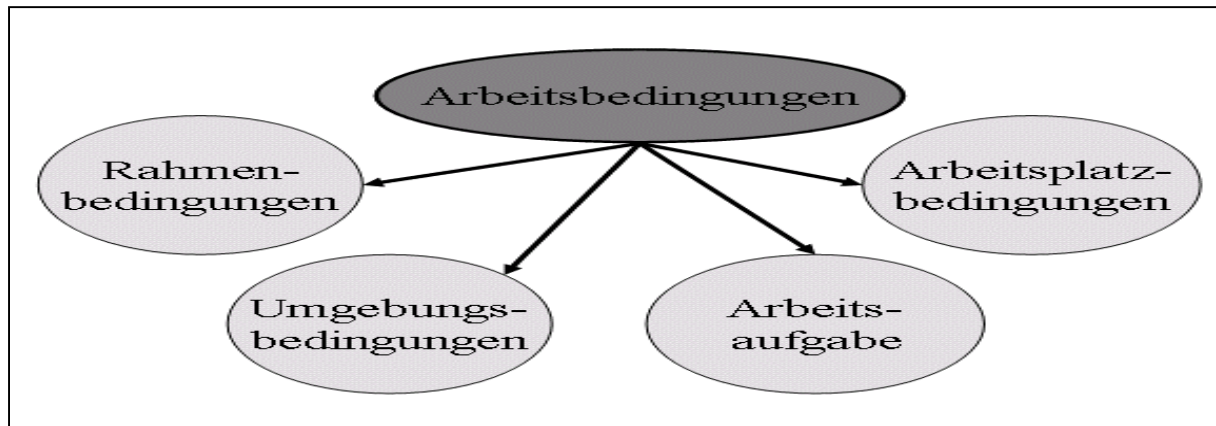


Abbildung 7: Gruppen der Arbeitsbedingungen

#### 3.1 Rahmenbedingungen

Die aus der Definition der Organisation abgeleiteten Beschreibungsmerkmale von Organisationen stellen aus der Perspektive der Arbeitstätigkeit die Rahmenbedingungen bzw. haben eine Wirkung auf die Arbeitsbedingungen.

Rahmenbedingungen

- Soziale Netzwerke/Beziehungen
- Hierarchie
- Unternehmenskultur
- Arbeitsplatzsicherheit
- Entlohnung
- Arbeitszeit

Im Vordergrund dieses Themas steht die Entlohnung. In dieser Einheit wird darüber hinaus das Thema *Arbeitszeit* besprochen. Die anderen Rahmenbedingungen werden bzw. wurden in anderen Themen beschrieben.

#### 3.2 Entlohnung

Es kann grundsätzlich zwischen zeitbezogenen und ergebnisbezogenen Lohnsystemen unterschieden werden. Daneben existieren eine Vielzahl von Lohnsystemen, die eine Verbindung aus den beiden hier genannten Grundformen sind, auf eine zu umfassende Darstellung soll im Folgenden verzichtet werden.

Beim *zeitbezogenen Lohnsystem* gilt die geleistete Arbeitszeit als Basis. Zeitlohn ist immer dann unbedingt erforderlich, notwendig und angebracht, wenn ein hohes Unfallrisiko besteht oder wenn die Gefahr der Überforderung besteht. (Wie wichtig die Einhaltung dieser Kriterien ist, zeigt das Beispiel von LKW-Fahrern: Hier ist häufig

kein Zeitlohn (bzw. Zeitlohn plus Prämie) Entlohnungsgrundlage, sondern es werden vornehmlich ergebnisbezogene Lohnformen eingesetzt. Dadurch entsteht Überforderung und eine hohe Unfallgefährdung durch das Nicht-Einhalten von Ruhepausen etc. Zeitlohn ist weiter angebracht, wenn ein Leistungsergebnis nicht unmittelbar bestimmbar ist, z.B. bei Tätigkeiten, die Intuition, Kreativität, Denkleistungen voraussetzen. Als Nachteil von Zeitlohn wird immer wieder fehlender Leistungsanreiz genannt. Es wird dann davon ausgegangen (entsprechend der wissenschaftlichen Betriebsführung), dass Geld ein wichtiger Motivator sei.

Bei *ergebnisbezogenen Lohnformen* gilt das Arbeitsergebnis oder das Produkt als Grundlage der Entlohnung (z.B. Akkordlohn oder Prämienlohn). Bei der Bestimmung von Akkordlohn wird die Lohnhöhe durch die geleistete Arbeitsmenge bestimmt (vgl. Parole der siebziger Jahre: „Akkord ist Mord.“). Der Vorteil von Akkordlohn besteht in der Erwartung eines stabilen Einkommens und der Gleichbehandlung zwischen unterschiedlich qualifizierten Mitarbeitern (Schwächeren). Der Prämienlohn wird vergleichsweise häufiger als Entlohnungsform eingesetzt. Die Prämie richtet sich nach Quantität oder Qualität. Möglicher Vorteil ergebnisbezogener Lohnformen ist die Motivation zur Leistung. Mögliche Nachteile: Gefahr von Überbeanspruchung, Qualitätsminderung etc. So berichtet Gardell bereits 1978 über folgende Auswirkungen von Akkordlohn auf das Wohlbefinden: geringere Arbeitszufriedenheit, verstärkte Unsicherheit, soziale Konflikte, psychische und physische Stressreaktionen und häufigere Unfälle bei der Arbeit.

Entlohnung und Arbeitsgestaltung: Entlohnung hat Konsequenzen auf die Ausübung der Arbeitstätigkeit, z.B. auf die Belastungen (vgl. Beispiel LKW-Fahrer), auf Arbeitsteilung in Arbeitsgruppen etc. Die Entlohnung führt auch dazu, dass bestimmte Belastungen in Kauf genommen werden wie Überstunden, Schichtarbeit und Umgebungsbelastungen, für die es Zuschläge gibt. Durch feststehende Entlohnungssysteme können Gestaltungsmaßnahmen, wie die Einführung von Gruppenarbeit, verhindert werden. Andererseits ist es durchaus auch möglich, durch das Entlohnungssystem nicht nur die quantitative Arbeitsleistung zu fördern, sondern Qualifikation und Flexibilität der Mitarbeiter zu unterstützen. Ulich (1998) unterscheidet zwischen qualifizierungshinderlichen und qualifizierungsförderlichen Lohnkonzepten. Als qualifizierungshinderliche Lohnkonzepte können solche verstanden werden, die die Bezahlung für zerstückelte Teiltätigkeiten in den Vordergrund stellen. Als qualifizierungsförderliche Lohnkonzepte können solche verstanden werden, die eine Bezahlung der ganzheitlichen Qualifikation in den Mittelpunkt stellen (vgl. Ulich, 1998 S. 481).

Ulich (1998) schlägt hier in Anlehnung an Alioth (1986) ein sogenanntes Polyvalenzsystem vor. Hierbei steht bei der Entlohnung die Einsatzmöglichkeit der Beschäftigten im Vordergrund. In amerikanischen Unternehmen wird dieses System als „pay for knowledge“ bezeichnet.

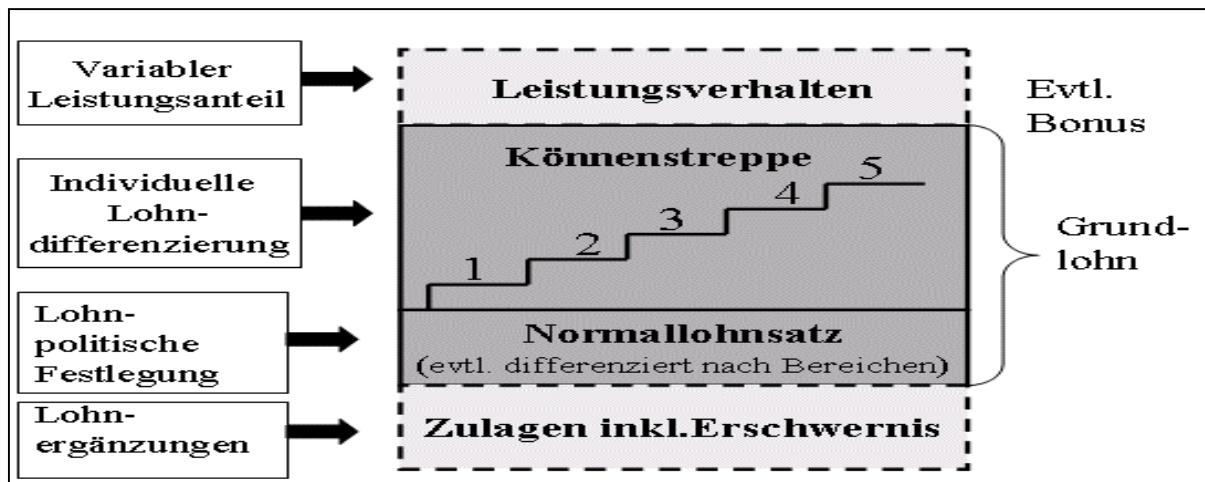


Abbildung 8: Lohnaufbau nach dem Polyvalenzlohnsystem (Quelle: Ulich, 1998 S. 483). *Anmerkung: Die Darstellung kann nicht maßstäblich interpretiert werden.*

Die Abbildung 8 zeigt die Zusammensetzung der Entlohnung durch einen Grundlohn, der sich durch den Normallohnsatz und die individuelle Differenzierung (nach Können, nicht nach Ausführen) sowie Lohnergänzungen durch Erschwernisse und aufgrund von Leistung zusammensetzt. Ein Eingruppierungsprinzip heißt dabei Bezahlung nach abrufbarer Qualifikation. Im Mittelpunkt steht folglich die abrufbare, nicht die gezeigte Qualifikation der Beschäftigten.

### 3.3 Umgebungsbedingungen

Umgebungsbedingungen sind diejenigen Bedingungen der Umgebung, die bei der Erfüllung der Arbeitsaufgabe von Bedeutung sind.



















- **Räumliche Bedingungen** beziehen sich auf Produktionsräume, Büros, Pausenräume. Dementsprechend sind beispielsweise Arbeitsabläufe, Kommunikation, Kooperation, Arbeitssicherheit etc. organisiert. Populäres Beispiel: Großraumbüros, Kloster
- **Beleuchtung am Arbeitsplatz** und die räumliche Beleuchtung ist bedeutend für die Arbeitsleistung (Aufmerksamkeit, Konzentration), Fehler, subjektives Wohlbefinden etc. Nach einer Umfrage der Zeitschrift Mensch & Büro, beauftragten etwa 1/3 der Befragten die künstliche Beleuchtung an ihrem Büroarbeitsplatz (vgl. Richter, 1998).
- **Farbe** bzw. die Wirkung von Farbgestaltung kann beispielsweise eine Verbesserung der Wahrnehmungsfähigkeit, Ordnung, Förderung von Orientierung, Erhöhung der Arbeitssicherheit, Verminderung von Monotonie, Förderung von Wohlbefinden etc. nach sich ziehen. Deshalb ist die Farbgestaltung an Arbeitsplätzen, Transportwege, Pausenräume ein wichtiger Faktor der Umgebungsbedingungen.
- **Lärm** ist ein zentraler Faktor für das Befinden, die Aufmerksamkeit, die Leistung etc. Aus dem (jährlich erscheinenden) Unfallverhütungsbericht der Bundesregierung geht hervor, dass ca. 4 Millionen Arbeitnehmer gesundheitsge-

fährndem Lärm (über 85 dB) ausgesetzt sind. Bei der Berufskrankheit Lärmschwerhörigkeit wird nahezu Jahr für Jahr die höchste Zahl der anerkannten Berufskrankheitsfälle registriert.

- *Klima* bezieht sich auf die Lufttemperatur, -feuchtigkeit und -geschwindigkeit.

Zu berücksichtigen ist, dass diese Umgebungsfaktoren in einem wechselseitigen Zusammenhang stehen und das macht entsprechende Gestaltungen nicht einfacher. Verdeutlicht werden soll das am Zusammenhang zwischen räumlichen Bedingungen und Beleuchtung (Schmits & Dehoff, 1998, S. 78).

Tabelle 4: Büroformen und Beleuchtung (Quelle: Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin (1998), Licht im Büro, Wirtschaftsverlag NW, Dortmund/Berlin)

	Freie Auswahl des Beleuchtungskonzeptes und der Leuchtenbauart	Optimale Anordnung des einzelnen Arbeitsplatzes in Bezug auf Fenster und Leuchten	Individuelle Kontrolle / Steuerung der Beleuchtung und der Jalousien
Ein-Personen-Büro			
Mehr-Personen-Zellenbüro			
Kombibüro			
Gruppenbüro			
Großraumbüro			
„Nomadenoffice“ bzw. reversibles Büro u. ä.			

### 3.4 Arbeitsplatz und Arbeitsmittel

1. Gestaltung der Schnittstelle Mensch-Maschine im engeren Sinne, wie Werkzeuge, Bedienelemente, Anzeigen etc.
2. Gestaltung Transportmittel und Transportbehälter
3. (ergonomische) Arbeitsplatzgestaltung

Ein häufig diskutiertes Thema ist die Gestaltung von Computerarbeitsplätzen. Bei der Gestaltung von Computerarbeitsplätzen ist die Mensch-Maschine Schnittstelle zu berücksichtigen: die Hardware (Bildschirm, Tastatur, Maus) und Software. Dazu gehört das Thema der Softwareergonomie, die sich auf die Gestaltung der Benutzeroberfläche und die Funktionen bezieht.

Zum Beispiel ist beim zentralen Schreibdienst einer Finanzbehörde ein vereinfachtes Textverarbeitungssystem eingeführt worden, das nur die Funktionen enthält, die die Schreibkräfte im Regelfall benötigen. Dies bedeutet auf der einen Seite eine Erleichterung, da Komplexität reduziert ist. Auf der anderen Seite ist einer Anreicherung der Arbeitsinhalte dadurch enge Grenzen gesetzt.



### **3.5 Arbeitsaufgabe**

Die Merkmale von Organisationen realisieren sich für den Arbeitenden über die Arbeitsaufgabe, z.B. die Zentralisierung der Entscheidung und funktionsbezogene Arbeitsteilung. Für den einzelnen ergeben sich Folgen in Hinblick auf drei Merkmalsbereiche der Arbeit: Arbeitsanforderungen (Komplexität, Variabilität), Belastungen (Monotonie) und Ressourcen (soziale Unterstützung, Handlungsspielraum). Diese Merkmalsbereiche sind zentral für die Arbeitsleistung, Wohlbefinden, Gesundheit und Entscheidung. Auf die Gestaltung von Arbeitsaufgaben sowie Befunde zu den Auswirkungen wird in der Einheit Analyse und Veränderung von Arbeit und Organisation eingegangen.

#### 4 LITERATUR

- Alioth, A.** (1986). Lohn und Lernen. In W. Duell & Frei (Hrsg.), *Arbeit gestalten - Mitarbeiter beteiligen. Eine Heuristik qualifizierender Arbeitsgestaltung* (S. 183 - 194). Schriftenreihe Humanisierung des Arbeitslebens, Band 27. Frankfurt: Campus.
- Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin** (Hrsg.) (1997). *Licht im Büro*. Vorträge und Diskussionen der LiTG-Sondertagung am 24. September, Bremerhafen: Wirtschaftsverlag NW.
- Frieling, E. & Sonntag, K.** (1999). *Lehrbuch der Arbeitspsychologie*. Bern: Huber.
- Gardell, B.** (1977). *Autonomy and participation at work*. Human-relations. 30(6): pp.515-533.
- Irle, M.** (1971). *Macht und Entscheidung in Organisationen: Studie gegen das Linie-Stab-Prinzip*. Frankfurt.
- Kieser, A. & Kubicek, H.** (1983;1992). *Organisation*. Berlin: De Gruyter.
- Mayntz, R.** (1963). *Soziologie der Organisation*. Reinbek: Rowolth.
- Richter, (1998).** *Die künstliche Beleuchtung im Büro*. Zeitschrift Mensch und Büro.
- Schmits & Dehoff** (1998). *Licht im Büro*. Forschungsbericht der Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin, Wirtschaftsverlag NW: Dortmund/Berlin.
- Staehe, W. H.** (1999). *Management: eine verhaltenswissenschaftliche Perspektive*. 8. Aufl. überarb. Von P. Conrad & J. Sydow. München: Vahlen.
- Schuler, H.** (1993). *Lehrbuch Organisationspsychologie* (Kapitel 3 & 14). Bern: Huber.
- Ulich, E.** (1998). *Arbeitspsychologie*. Stuttgart: Schäffer-Poeschel.
- Weinert, A.B.** (1998). *Organisationspsychologie: Ein Lehrbuch*. Weinheim: Psychologie VerlagsUnion.