

### Menschenbilder in der Organisationspsychologie: Kritik und Perspektiven

Müller, Günter F.

Veröffentlichungsversion / Published Version

Zeitschriftenartikel / journal article

#### Empfohlene Zitierung / Suggested Citation:

Müller, G. F. (1989). Menschenbilder in der Organisationspsychologie: Kritik und Perspektiven. *Psychologie und Gesellschaftskritik*, 13(3), 61-71. <https://nbn-resolving.org/urn:nbn:de:0168-ssoar-249775>

#### Nutzungsbedingungen:

Dieser Text wird unter einer CC BY-NC-ND Lizenz (Namensnennung-Nicht-kommerziell-Keine Bearbeitung) zur Verfügung gestellt. Nähere Auskünfte zu den CC-Lizenzen finden Sie hier:

<https://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/4.0/deed.de>

#### Terms of use:

This document is made available under a CC BY-NC-ND Licence (Attribution-Non Commercial-NoDerivatives). For more information see:

<https://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/4.0>

# MENSCHENBILDER IN DER ORGANISATIONS- PSYCHOLOGIE

## KRITIK UND PERSPEKTIVEN

GÜNTER F. MÜLLER

### 1. Hintergründe

Seit nunmehr über 30 Jahren prägt der sogenannte "complex man" das Bild, das sich Organisationspsychologen vom arbeitenden Menschen machen. Es geht auf humanistische Theorien von MASLOW (1954) und ARGYRIS (1957) zurück und impliziert eine ganzheitliche Betrachtung des arbeitenden Menschen mit all seinen Fähigkeiten, Fertigkeiten, Eigenschaften und Bedürfnissen. Aus ihm leitet sich auch die Maxime ab, Arbeit so zu gestalten, daß sie der komplexen menschlichen Persönlichkeit entgegenkommt und deren Weiterentwicklung fördert. Seit die Ideen MASLOWS durch MCGREGOR (1967) aufgegriffen und zu einer neuen Managementkonzeption ausgebaut wurden, ist viel in Bewegung gekommen: Topmanagern wie Robert TOWNSEND (1985) gelangen Bestseller, indem sie beschrieben, wie sie mit MCGREGORSchen Organisationsprinzipien Betriebe vor dem Konkurs retten und zu marktbeherrschenden Positionen führen konnten. Unternehmen selbst durchforsteten ihre Fort- und Weiterbildungsprogramme und reicherten sie mit "andragogischen" Elementen an (vgl. STIEFEL 1975). Der "complex man" ermutigte zur Einrichtung teilautonomer Arbeitsgruppen und paritätisch besetzter Entscheidungsgremien; er trug zur Gestaltung anspruchsvollerer Arbeitsinhalte und abwechslungsreicherer Tätigkeitsanforderungen bei (vgl. ULICH u.a. 1973; VILMAR 1973). Inzwischen gibt es immer mehr Organisationen, die mit "quality circles" und "task force management" experimentieren; inzwischen wird zunehmend auch auf Produktionsebene versucht, humanere Arbeitsbedingungen herzustellen ("job-enlargement", "job-enrichment"). Seither sind nicht zuletzt auch Organisationspsychologen gerngesehene Experten, wenn Führungsprobleme gelöst oder innerbetriebliche Umstrukturierungsmaßnahmen geplant und durchgeführt werden müssen.

Zu alledem kommt hinzu, daß der "complex man" politisches Wohlwollen fand und seinen Befürwortern und Protagonisten beträchtliche Subventionen ver-

sprach. Orthodoxe Fachvertreter halten ihm daher auch in neuesten Publikationen und Lehrbuchauflagen die Treue und geben ihn dadurch unbeirrt und kritiklos an künftige Generationen von Studierenden und Anwendern weiter (vgl. ROSENSTIEL u.a. 1986; WEINERT 1987; ROSENSTIEL 1987). Diese Fortschreibung des Status quo wird hier kritisiert; die wichtigsten Gründe seien kurz skizziert:

(1) Das von Organisationspsychologen rezipierte Persönlichkeitsmodell ist nicht wirklich komplex und ganzheitsbezogen. Es macht zwar auf Schwächen und psychische Erschwernisse industrieller und institutionelle Arbeit aufmerksam, hat den Rahmen formell organisierter und damit auch funktional gebundener Tätigkeitsvollzüge jedoch nie verlassen. So konnten Organisationspsychologen auf Persönlichkeitsentfaltung durch (Lohn-)Arbeit setzen, solange Organisationen selbst wuchsen und Entwicklungschancen boten. Inzwischen ist aber unübersehbar, daß sich alle westlichen Industrienationen in strukturellen Arbeitskrisen befinden, die zunehmend auch individuelles Vorwärtskommen blockieren (Beförderungsstop, Einstellungsstop, Arbeitslosigkeit). Persönlichkeitsförderliche Berufskarrieren werden so mehr und mehr zum Privileg weniger, das Gros muß sich mit Besitzstandswahrung begnügen, wenn es nicht gar gezwungen ist, schlechtere Arbeitsbedingungen in Kauf zu nehmen. Immer mehr fallen auch vollständig aus dem Erwerbsektor heraus oder haben kaum Hoffnung, dauerhafte Berufsperspektiven entwickeln zu können.

(2) Der zweite Grund ist, daß sich der "complex man" inzwischen allzu stark und selbstgefällig etabliert hat und ein allzu bequemer Helfer geworden ist, Leistungsfreude abzuverlangen und persönlichen (Mehr-)Einsatz zu fordern. Ein über individuelle Bedürfnisse definiertes Menschenbild gerät so leicht zum allgemeinen (Zwangs-)Ideal. Sind Organisationspsychologen erst einmal zu Sachwaltern für Humanität und Arbeitsglück geworden, kommt die Selbstbestimmung der eigentlich Betroffenen nicht selten zu kurz. Handlungsfreiheit wird zur Verordnung, Arbeitsgestaltung zur Expertensache. Ob sich der einzelne bereichert fühlt oder nicht, bedeutet letztlich wenig, im Zweifelsfall fehlt es noch am rechten (Selbst-)Bewußtsein. An diesem Punkt verkrustet das Menschenbild zur Ideologie, wird humanisierte Arbeit fremdbestimmt. Dies ist für sich gesehen bereits Anlaß genug, die "Natur" des arbeitenden Menschen neu zu reflektieren und sich zu fragen, ob vorherrschende Annahmen noch zeitgemäß sind.

(3) Drittens suggeriert das humanistische Menschenbild, es wäre eine persönlichkeitsförderliche Arbeitsgestaltung möglich, ohne vom Grundmodell formaler Tätigkeitsorganisation (Hierarchie, Funktionsteilung) abrücken zu müssen. Aus der Sicht des von ARGYRIS (1957) geforderten Einklangs individueller und organisatorischer Ziele darf der "complex man" heute als gescheitert betrachtet werden. Innerhalb formaler Organisationsstrukturen ist es soziologischen und psychologischen Erkenntnissen zufolge prinzipiell nicht möglich, dem Potential individueller Entfaltungsinteressen gerecht zu werden (vgl. MORGAN 1986). Dies bedeutet aber, daß der in Arbeitsorganisationen tätige Mensch notwendig ein "specialized man" bleiben muß, daß seine Handlungsspielräume durch funktionelle Erfordernisse reduziert werden und Strukturgegebenheiten eine Selbstverwirklichung nur entlang eingeschränkter Karrierelinien möglich macht.

Bislang war es noch immer so, daß Bilder vom arbeitenden Menschen brauchbare Fiktionen darstellten, um die jeweils vorherrschenden Produktionsverhältnisse zu rechtfertigen und effektiver zu gestalten. Im folgenden wird versucht, dies historisch zu begründen - für die Vorläufer des "complex man" genauso wie für diesen selbst. Die Zukunft sollte dabei einem neuen Menschenbild gelten, für das hier der Begriff "s e l f - o r g a n i z i n g ( w o ) m a n" vorgeschlagen wird.

## 2. Das Menschenbild materieller Nöte

Organisationspsychologische Geschichtsschreibung beginnt üblicherweise mit dem sogenannten "e c o n o m i c m a n" (vgl. SCHEIN 1965; PUGH 1966; ROSENSTIEL u.a. 1972). Sie faßt die wirtschaftlichen Verhältnisse zu Beginn dieses Jahrhunderts ins Auge und macht sie mit besonderer Vorliebe an der Person des Frederik TAYLOR (1911) fest. TAYLOR, Ingenieur von Haus aus, ist Begründer des "scientific management", einer Disziplin, welche die Steigerung industrieller Produktion durch wissenschaftlich exakte Methoden beabsichtigte. TAYLOR entwickelte seine Methoden primär dafür, die Massen der zumeist ungelerten, in Städte und Metropolen drängenden Menschen für industrielle Zwecke einsetzen zu können, und dies ungeachtet fehlender Fertigkeiten mit möglichst großer Leistungseffizienz. Das Menschenbild orientierte sich, soweit es die Masse der Arbeitssuchenden betraf, an existentiellen Grundbedürfnissen und Überlebensmotiven. Bei den ihren dörflichen Subsistenzgemeinschaften enturzten und an städtische Milieus noch wenig angepaßten Menschen schien es plausibel, folgendes anzunehmen: (a) Die Arbeitssuchenden sind für industrielle Tätigkeitsanforderungen weder geistig noch körperlich prädisponiert und

ausgebildet. (b) Emotionale Bindungen zur Fabrikarbeit und zum Industriebetrieb sind unterentwickelt; soweit sich Gefühle herausbilden, sind sie eher negativ besetzt. (c) Oberlebenszwänge fixieren den Einzelnen auf das eigene Schicksal und die Befriedigung existentieller Grundbedürfnisse. (d) Die Motivation zur Fabrikarbeit ist rein extrinsischer Natur und kann daher auch nur durch materielle Anreize geweckt und verstärkt werden (deshalb "economic man"). TAYLOR setzte diese Annahmen konsequent in Produktions- und Managementtechniken um. Seine Zeit- und Bewegungsstudien wurden international viel beachtet und beeinflussen industrielle Arbeitsgestaltung zum Teil noch heute. Sie gaben dem Betrieb Methoden an die Hand, Fertigungsvorgänge bis in kleinste Verrichtungseinheiten zu zerlegen, deren optimale Ausführung festzustellen und - über physiologische Auswahlkriterien und gezielte Fertigkeitstrainings - die individuelle Produktivität enorm zu steigern. Stückzahlentlohnung sollte ein übriges tun, um Höchstleistungen zu erzielen. Kontrolle und Verantwortung für den Produktionsprozeß lagen in den Händen einer streng hierarchisch gegliederten Führungselite, die es dem Unternehmer erlaubte, das Betriebsgeschehen zu lenken, ohne selbst mit mehr als einer Handvoll Spitzenmanager zusammenarbeiten zu müssen. Obwohl auch die Führungselite in ein System spezialisierter Funktionen eingebunden war, wurde das Menschenbild des "economic man" auf sie nicht angewandt. Da von ihr eine stärkere Identifizierung mit Zielen und Vorstellungen der Betriebsleitung erwartet wurde, wies ihr Menschenbild eher Züge des von WEBER (1922) beschriebenen "authoritarian man" auf.

### 3. Das Menschenbild sozialer Defizite

Ein wichtiger Meilenstein, den arbeitenden Menschen in neuem Licht zu sehen, war die eher beiläufige Entdeckung, daß Fabrikarbeit offenbar nicht nur durch existentielle Bedürfnisse, sondern auch durch Kontaktbedürfnisse beeinflusst wird. Diese Entdeckung wurde im Rahmen einer großangelegten betriebspsychologischen Feldstudie gemacht, die während der 20er Jahre in den Hawthorne-Werken der US-Firma General Electric durchgeführt wurde (vgl. ROETHLISBERGER & DICKSON 1939). In dieser Studie stellte sich heraus, daß ökologische Bedingungen wie Beleuchtung oder arbeitsorganisatorische Faktoren wie Pausenregelung für sich gesehen nur wenig Einfluß auf die Leistung der Arbeitenden hatten, in Verbindung mit offenen oder verdeckten Wirkungen sozialer Beziehungen am Arbeitsplatz jedoch zu überraschend großen, positiven wie negativen Leistungsschwankungen beitrugen. Das neue Menschenbild, der "social man", war damit kreiert. Es charakterisierte den arbeitenden Menschen als Individuum, das für soziale (An-)Reize empfänglich ist und hierfür in gewissem Um-

fang auch akzeptiert, schlechte äußere Arbeitsbedingungen und monotone Arbeitsinhalte in Kauf zu nehmen. Der arbeitende Mensch schien also, so die zentrale Gegenthese zu TAYLOR, durchaus in der Lage zu sein, intensive Zugehörigkeitsgefühle zu entwickeln, zwar nicht zum Betrieb als Ganzem, dafür aber zu Interaktionspartnern am Arbeitsplatz. Das "Wir"-Gefühl informeller Solidargemeinschaften konnte, wie die Forscher feststellten, so intensiv sein, daß es das Leistungsverhalten stärker beeinflußte als Produktionsvorgaben der Betriebsleitung. Auch die Beobachtung, daß Kontaktbedürfnisse Vorarbeiter und Aufsichtspersonal einschlossen, vermittelte neue Einsichten. Die soziale Akzeptanz des Vorarbeiters etwa war ein sehr wichtiger Faktor, um mit formellen Leistungsnormen bis zur Basis durchdringen zu können. Die Betriebsleitung schien also gut beraten, die sozialen Bedürfnisse der Arbeitenden in Rechnung zu stellen und den Vorarbeitern ein gewisses Maß an kooperativer Führung abzuverlangen. Daneben fand der "social man" aber vor allem deshalb Beachtung, weil soziale Motivierungseffekte kaum nennenswerte Investitionen erforderten. Weder schien es notwendig, objektive Arbeitsbedingungen zu verändern, noch mußten hierarchische Organisationsstrukturen überdacht und umfunktioniert werden. Punktuelle Trainings und Unterweisungen auf unterster Führungsebene reichten ganz offenbar aus, damit Menschen selbst unter ungünstigsten äußeren Umständen mit voller Energie arbeiteten und Oberdurchschnittliches leisteten. Selbst wenn Betriebe ihr Entlohnungssystem auf Gruppenakkord umstellten, brauchten sie nicht auf TAYLORS Produktionsmethoden zu verzichten. Häufig genügte es, die Fertigung nominell zu größeren Verrichtungseinheiten zusammenzufassen, um die gewünschten Effekte zu erzielen. Der "social man" handelte sich damit den Ruf ein, zum Manipulationsvehikel eines im übrigen konservativen Betriebsmanagements zu werden. Echte Alternativen, wie das von LIKERT (1961) entwickelte System überlappender Arbeitsgruppen fanden kaum Resonanz und werden erst heute - im Rahmen von "quality-circle"-Konzepten zumeist - wiederentdeckt.

#### 4. Das Menschenbild der Ich-Motive

Die Zeit des "complex man" begann in den 50er Jahren. Das Bildungsniveau der arbeitenden Bevölkerung hatte inzwischen stark zugenommen, so daß auch deren Ansprüche an Inhalte und Perspektiven beruflicher Tätigkeit gestiegen waren. Materielle Sicherheit und soziale Einbindung wurden zunehmend als selbstverständlich erachtet und hatten daher keine motivierenden Wirkungen mehr (vgl. HERZBERG 1966). Der neue Mensch wollte anders behandelt werden, wofür MCGREGOR (1967) wegweisende Anregungen gab: Bei befriedigten physiologischen und sozialen Bedürfnissen - so die zentrale Annahme - motiviere Arbeit

erst dann, wenn sie ein breites Spektrum von Fähigkeiten abverlangt und Wege eröffnet, mittels Leistung im Unternehmen vorwärtszukommen, Anerkennung zu ernten und sich selbst zu verwirklichen. Organisationen sollten also immer dann gut gedeihen, wenn sie jedem (Mit-)Arbeiter angemessene Entwicklungschancen bieten. Dies erzeuge ein Klima, das *i n t r i n - s i s c h* motiviert, dem Unternehmen zum Erfolg zu verhelfen. Wichtigste Grundsätze hätten zu sein, für Mitbestimmung und Selbstverantwortung zu sorgen, starre Führungshierarchien abzubauen und interessante Tätigkeitsfelder zu eröffnen. In der Unternehmenspraxis schlugen sich diese Prinzipien sehr unterschiedlich nieder: in der Erweiterung von Handlungs- und Dispositionsspielräumen, in der Einrichtung hierarchieübergreifender Projektteams und Entscheidungsgremien, im Konzept dualer Führung und partizipativer Konfliktregelung.

Schien der arbeitende Mensch damit am Ziel seiner Wünsche angelangt? Seine *N u t z n i e ß e r* würden dies entschieden bejahen. Robert TOWNSEND (1985, 189 f.) schreibt: "Es ist nicht leicht, aber was Sie im Grunde versuchen müssen, ist, einen Keil zwischen einen Mann und seine Familie zu treiben. Denn Sie wollen erreichen, daß ihm seine Arbeit so viel Spaß macht, daß er lieber am Samstag ins Büro geht, statt Golf zu spielen oder den Rasen zu mähen." Auch der "complex man" ist also längst vereinnahmt. Seine Ausbeutung braucht nicht mehr durch existentielle Notlagen erzwungen oder über soziale Bedürfnisse manipuliert werden, sie wird per Leistungsethik und Entfaltungsideologie inzwischen von ihm selbst gewollt. Mit solch einer letztlich paradoxen Konsequenz bricht der zukünftige Typ des arbeitenden Menschen; deshalb ist er "self-organizing".

##### 5. Das Menschenbild authentischer Selbstbestimmung

Welche Merkmale zeichnen den neuen Menschen aus? In erster Linie, sich aus einseitigen Abhängigkeitsverhältnissen und vorwiegend fremdbestimmten Arbeitszusammenhängen psychisch und handelnd loszulösen. Hierzu benötigt der neue Mensch Antriebskräfte, kognitive Werkzeuge und emotionale Unterstützung. Sein Prototyp läßt sich wie folgt charakterisieren:

Antrieb und Motivation zieht er in erster Linie aus den Spannungen eines zunehmend überverwalteten und kontraproduktiv wirtschaftenden Gesellschafts-systems, dessen äußere und innere Widersprüche verstärkt auch individuelle Erwerbsschicksale tangieren. So wird es für den einzelnen immer riskanter, berufliches Überleben auf nur einen Betrieb zu fixieren. Auch können größer werdende Diskrepanzen zwischen subjektiven Betätigungsansprüchen einerseits und objektiven Betätigungsmöglichkeiten andererseits eine Rolle spielen. Der

formelle Erwerbssektor stellt für bestimmte Bevölkerungsgruppen inzwischen kaum mehr angemessene Berufsperspektiven in Aussicht (z.B. für viele Gymnasial- und Hochschulabsolventen) oder ist generell so nachfragelastig, daß Personen nicht mehr ausbildungsadäquat und sinnvoll zu beschäftigen sind. "Self-organizing" ist kein bequemer Weg, mit neuen Anforderungen des Arbeitslebens fertig zu werden. Es stellt hohe kognitive Anforderungen an den einzelnen. Hierzu gehört: (1.) Ein waches Bewußtsein für die Grenzen angeblich unbegrenzten ökonomischen Wachstums und technologischen Fortschritts und für die Notwendigkeit, mit begrenzten Ressourcen effizient und zufriedenstellend leben und haushalten zu müssen. Der neue Mensch ist wachstumsorientiert bezüglich immaterieller Werte (vor allem Selbstbestimmung), alternativer Formen der Zusammenarbeit (z.B. Selbsthilfe) und umweltverträglichem Erwerb, nicht aber bezüglich Wohlstandsmehrung durch Ressourcenausbeutung, ökologischen Raubbau und Verschwendung. Weiterhin gehört dazu: (2.) Ein breites Spektrum arbeits- und kooperationsrelevanter Fähigkeiten, Fertigkeit und Handlungskompetenzen. Der neue Mensch begnügt sich nicht damit, Bildungsvoraussetzungen für einseitige Berufskarrieren zu erfüllen, auch investiert er nicht übermäßig in die Wissensaneignung für enges Spezialistentum. Er präferiert flexibel einsetzbare und breit angelegte Tätigkeitskenntnisse, schöpft Möglichkeiten aus, entsprechende Kenntnisse zu erlangen (einschließlich "learning by doing") und nimmt Gelegenheiten wahr, diese innerhalb und außerhalb spezieller Berufsbereiche anzuwenden und zu erweitern. Außerdem ist erforderlich: (3.) Ein aktives Interesse, mit tätigkeitsrelevantem Wissen in komplexer Weise umzugehen, größere ökonomische, technologische und gesellschaftliche Zusammenhänge von Erwerb und Eigenarbeit zu reflektieren und nützliche Schlußfolgerungen für sich und andere daraus zu ziehen. Um die hohen kognitiven Anforderungen meistern zu können, ist emotionale Unterstützung notwendig. Der neue Mensch findet sie in einer engeren Verknüpfung von Arbeit, Leben, Familie und Gemeinschaft und in Entlastungseffekten, die funktionierende zwischenmenschliche Beziehungen zu leisten vermögen. Teil seines Alltagshandelns ist es damit, neben und innerhalb formeller Arbeitskontakte auch informelle und freundschaftlich bestimmte soziale Netze zu knüpfen und zu emotional tragfähigen Unterstützungssystemen auszubauen.

"Self-organizing" bedeutet also,

- ein selbstbestimmtes Arbeitsleben (Erwerb u n d Eigenarbeit) einem einseitig spezialisierten und fremdbestimmten Berufs-"Schicksal" vorzuziehen,
- multiple Erwerbs- und Arbeitskarrieren anzustreben, selbst wenn diese Chancen mindern, im formellen Erwerbssektor Karriere zu machen,
- den Nutzen lokaler Arbeitsmöglichkeiten und sozialer Netze höher zu bewerten als den von Berufsperspektiven, die sozial entwurzeln und mit Geld und Status



dafür bezahlen, daß gewachsene ökonomische und familiäre Beziehungsstrukturen aufgegeben werden.

Der neue Mensch mag industrielle oder institutionelle Arbeitsverhältnisse eingehen, er läßt sich von ihnen jedoch nicht vereinnahmen. Er behält den Blick offen für Betätigungsalternativen und richtet sein Leben auf permanente Wissensakkumulation und psychisch profitable Arbeitszusammenhänge aus. Er schließt familiäre, freundschaftliche wie auch nachbarliche Kontakte in sein Betätigungsfeld mit ein, um in Krisensituationen Unterstützung zu finden. Er koppelt sich gleichwohl nicht von Errungenschaften des Wohlfahrtsstaates ab, betrachtet seine Ansprüche daraus jedoch nur als Teil eines in Wirklichkeit viel engeren Netzes sozialer Absicherung.

Was spricht dafür, daß solch ein Menschenbild nicht bloße Fiktion ist?

Hier soll zumindest cursorisch verdeutlicht werden, welche Indikatoren dafür sprechen, daß eine Umorientierung in Richtung auf "self-organizing" stattfindet. Wenn Menschen dazu übergehen, ihr (Arbeits-)Leben stärker selbst zu organisieren, teilen sie nicht mehr zwangsläufig die von Betrieben und Institutionen propagierten Werte, Ziele und Überzeugungen. Technischer Fortschritt, materieller Wohlstand und wirtschaftliches Wachstum sind Werte, die vor allem in Industrieunternehmen immer noch hochgehalten werden und wichtige Faktoren betrieblicher Sozialisation und Indoktrination darstellen. Daß selbst Führungskräfte solche Werte zunehmend hinterfragen und sich nicht mehr vorbehaltlos von Karrieredenken und Profitbewußtsein leiten lassen, haben Umfragen in den letzten Jahren mehrfach belegt (vgl. STRÖMPPEL 1985; ROSENSTIEL/STENGEL 1987). Berufliche Identität löst sich damit aber von bisher üblichen Gesinnungsmustern und wird offener auch für Werte anderer, konkurrierender oder komplementärer Betätigungen innerhalb und außerhalb einzelner Arbeitsorganisationen. Die schwedischen Organisationsanalytiker WESTERLUND und SJÖSTRAND (1981) stellen fest, daß äußere Organisationsgrenzen für den arbeitenden Menschen mehr und mehr an Bedeutung verlieren. Ihren Beobachtungen zufolge steigt die Zahl von Personen, die mehrere Positionen gleichzeitig innehaben und multiple Berufsrollen ausfüllen. Zudem merken sie an, daß in Schweden das Ansehen von Personen außerhalb der Arbeitsorganisation generell stark zugenommen hat. Multiple Berufs- und Betätigungskarrieren liegen auch andernorts im Trend. In den USA sind sie inzwischen zur festen Erwerbsgröße vieler Familien und Haushalte geworden (vgl. SISHKO/ROSTLER 1976), in der BRD deuten sich ähnliche Entwicklungen an (vgl. HELLBERGER/SCHWARZE 1986). Der neue Mensch ist weiterhin dort anzutreffen, wo Arbeitsmarktengpässe zur beruflichen Neuorientierung zwingen.

Innovative Impulse gehen hier insbesondere von Hochschulabsolventen aus, die nicht von ungefähr als "neue Selbständige" bezeichnet werden (VONDERACH 1980). Dieser Personenkreis erschloß und erschließt zahlreiche Marktnischen, im Produktions- wie auch im Dienstleistungsbereich; seine mit alternativen Betriebsformen experimentierenden Projekte und Initiativen sind "self-organizing" im wohl ursprünglichsten Sinne des Wortes. Aber auch die sich immer stärker konturierende Selbsthilfe-Bewegung ist dazu zu zählen. Sie hat ihren Schattencharakter längst abgelegt und steht in professioneller Konkurrenz zu öffentlichen Einrichtungen, die psycho-soziale und kulturelle Aufgaben wahrnehmen (sollten). In dieser Bewegung dokumentieren sie nicht das Aufgeben von Versorgungsmentalität, sondern auch den Willen, Kontrolle über Mittel und Wege einer Bedürfnisbefriedigung bei der Krisenbewältigung oder Freizeitgestaltung zurückzugewinnen (vgl. HUBER 1987). "Self-organizing" hat hier u.a. "high touch" kreiert und Perspektiven hochkompetenter Partizipation an- und in sozialen Aufgaben-, Lern- und Therapiesituationen aufgezeigt.

Wie alle Menschenbilder in der Organisationspsychologie ist auch der/die "self-organizing (wo)man" ein Kind seiner/ihrer Zeit. Aktuelle wirtschaftliche und gesellschaftliche Verhältnisse, die ihn rechtfertigen, sind kürzlich als "Italienisierung" Europas karikiert und folgendermaßen beschrieben worden (vgl. ENZENSBERGER 1987, 109): "Überall dasselbe Bild: Verlüderte Parteien, parasitäre Verwaltungen, Subventionsbetrug, Patronagefilz, Schwarzarbeit, Immobilismus ... überall aber auch neue Strategien des Überlebens, der Selbsthilfe und der Improvisation. In einer solchen Perspektive kann Italien nicht länger als exotische Ausnahme gelten. Hier und dort wird sogar, hinter vorgehaltener Hand, die Hypothese laut, der fußkranke Nachzügler könnte sich als Vorbote einer riskanten und problematischen Zukunft erweisen." Das kreativ geordnete Chaos, das "self-organizing" impliziert, wird, das mag positiv oder negativ anmuten, mittlerweile (natürlich) auch für Großbetriebe "aufgearbeitet". Es kommt im Gewande des "ganzheitlichen Unternehmens" daher und propagiert offene Führung, Aktivierung latenter (Selbst-)Steuerungsenergien und Bereitschaft, sich mit den kraftvollen Gestaltungswünschen kritischer, wachsamer und sensibler Mitarbeiter auseinanderzusetzen (vgl. MANN 1988). Diese Vereinnahmungstendenz hat jedoch ein versöhnendes Moment. Es besteht darin, "self-organizing" nicht zum Zwecke eindimensionaler Gewinnmaximierung auszubeuten, sondern zu nutzen, um (Über-)lebensfähige Symbiosen mit der sozialen, ökonomischen und natürlichen Umwelt entwickeln und eingehen zu können.

LITERATUR:

- ARGYRIS, C.: Personality and Organization, New York 1957
- ENZENSBERGER, H.M.: Ach Europa!, Frankfurt/M. 1987
- HELLBERGER, Ch./SCHWARZE, J.: Nebenerwerbstätigkeit in der BRD. In: Mitteilungen aus der Arbeitsmarkt- und Berufsforschung 1986, 6, 271-286
- HERZBERG, F.: Work and the Nature of Man, Cleveland 1966
- HUBER, J.: Die neuen Helfer, München 1987
- LIKERT, R.: New Patterns of Management, New York 1961
- MANN, R.: Das ganzheitliche Unternehmen, München 1988
- MASLOW, A.: Motivation and Personality, New York 1954
- McGREGOR, D.: The Professional Manager, New York 1967
- MORGAN, G.: Images of Organization, Beverly Hills 1986
- PUGH, D.S.: Modern Organization Theory: A Psychological and Sociological Study. Psychological Bulletin 1966, 66, 235-251
- ROETHLISBERGER, F.J./DICKSON, W.J.: Management and the Worker, Cambridge 1939
- ROSENSTIEL, L.v.: Grundlagen der Organisationspsychologie, Stuttgart 1987 (2. überarb. und erg. Auflage)
- ROSENSTIEL, L.v./MOLT, W./ROTTINGER, B.: Organisationspsychologie, Stuttgart 1972; 6. neubearb. Auflage: Stuttgart 1986
- ROSENSTIEL, L.v./STENGEL, M.: Identitätskrise, Bern 1987
- SCHEIN, E.: Organizational Psychology, Englewood Cliffs 1965
- SHISHKO, R./ROSTKER, B.: The Economics of Multiple Job Holding. In: American Economic Review 1976, 66, 298-308
- STIEFEL, R.: Humanistische Management-Schulung, Frankfurt/M. 1975
- STROMPEL, B.: Arbeitsmotivation im sozialen Wandel. In: Die Betriebswirtschaft 1985, 45, 42-50
- TAYLOR, F.: Principles of Scientific Management, New York 1911
- TOWNSEND, R.: Organisation ist fast alles, München 1985
- ULICH, E./GROSKURTH, P./BRÖGGEMANN, A.: Neue Formen der Arbeitsgestaltung, Frankfurt/M. 1973
- VILMAR, F.: Menschenwürde im Betrieb. Modelle der Humanisierung und Demokratisierung der industriellen Arbeitswelt, Reinbek 1973
- VONDERACH, G.: Die "neuen Selbständigen". In: Mitteilungen aus der Arbeitsmarkt- und Berufsforschung 1980, 153-169
- WEBER, M.: Wirtschaft und Gesellschaft, Tübingen 1922
- WEINERT, A.: Lehrbuch der Organisationspsychologie, München 1987 (2. erw. Auflage)
- WESTERLUND, G./SJÖSTRAND, S.-E.: Organisationsmythen, Stuttgart 1981

Günter F. Müller  
Universität Oldenburg  
FB 5, Psychologie  
Postfach 2503  
2900 Oldenburg