



Managementlehre und Taylorismus

Managementlehre (einfache):

„Leitung, Führung eines Unternehmens, die Planung, Grundsatzentscheidungen o.ä. umfasst; Betriebsführung“

- Zweck: - Vereinfachung des Problems der Organisationsgestaltung
- Ziel: - effiziente Organisationsstrukturen erarbeiten
- Grundlage: - „gute Praxis“
- Ergebnis: - Leitfäden (Regelwerke) als Orientierungshilfen
- Kritik: - wodurch wird die „gute Praxis“ definiert?
- Problem der präzisen Formulierung
- „Ich sehe nur das, was ich kenne oder sehen will.“



Managementlehre und Taylorismus

Taylorismus: [Frederick Winslow TAYLOR (1856-1915)]

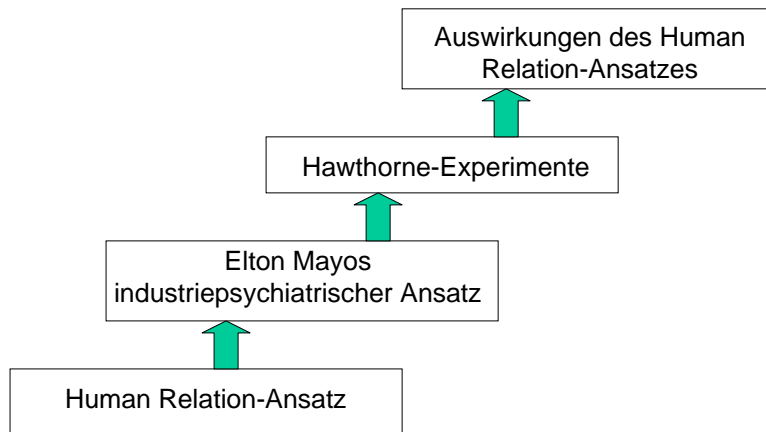
- Gestaltung der Arbeit in der Produktion
- Experiment als Grundlage

Zentrale Ergebnisse:

- Rationalisierungskonzepte
- Konzipierung einer Produktionsplanungsabteilung
- Funktionsmeisterprinzip
- Methodik zur Durchführung von Zeit- und Bewegungsstudien
- Lohn- und Anreizsysteme (Prämien, Stücklohn)



Human Relationsbewegung



Human Relationsbewegung

Einordnung:

- „menschliche Beziehungen“ herstellen, weil sie ein wichtiger Produktionsfaktor sein können
- Unternehmen während der Industrialisierung erkannten die Bedeutung der innerlichen Bindung des Arbeiters an das Unternehmen (Ursache: hohe Fluktuationen und Verringerung des Arbeitnehmerangebotes)
- Anfang 19. Jh. bereits viele Empfehlungen in Managerzeitschriften
- Merkmale der Organisationsstruktur nicht als Beeinflussungsmerkmal für zufriedene und motivierte Mitarbeiter angesehen, sondern nun Verhalten der Mitglieder einer Organisation betrachtet
- Hawthorne-Experimente (1924) begründeten die Berücksichtigung menschlicher Beziehungen in der Arbeit
- Entstehung der Human Relationsbewegung und der Organisationspsychologie
- Taylorismus versus Human Relation



Human Relationsbewegung

Forschungsinteresse:

- Antwort auf die Frage:

Warum ändern die Mitglieder einer Organisation ihr Verhalten in Effizienz steigernder Weise, obwohl nicht objektiv messbare Strukturveränderungen vorgenommen wurden?

- Ziel:

Zufriedenheit und Motivation der Individuen in der Organisation.

- Annahme:

Beziehungen zwischen Vorgesetzten und Arbeitern und innerhalb von Arbeitsgruppen erhöhen die Zufriedenheit.



Human Relationsbewegung – Elton Mayo

Elton Mayo [1880-1949]:

- Zweite von sieben Kindern einer wohlhabenden Familie

- Medizinstudium aufgegeben

- später erfolgreiches Studium der Philosophie, Psychologie, Politik- und Sozialwissenschaften

- seit 1911 Hochschuldozent an der Universität in Brisbane für Logik, Psychologie und Ethik

- trotz Beförderung zur Professur mit seiner Tätigkeit unzufrieden, weil sein persönliches Aktionsfeld zu stark eingeschränkt war



Human Relationsbewegung – Elton Mayo

Elton Mayo [1880-1949]:

- 1922 ging er nach Kalifornien
 - Beratungen von Unternehmen und Untersuchungen von Industriearbeitern (unterstützt durch die Rockefeller Stiftung) mit praktischen Empfehlungen
 - z.B. Ziel bei der Textilfirma Continental Mills war es, die hohe Fluktuationsrate zu senken
 - Lösung: 3 mal täglich eine zehnminütige Pause einlegen und psychologisch begabte Krankenschwester einstellen
- 1926 Berufung an die Harvard Business School (Forschungsarbeiten für die nächsten 4 Jahre durch die Rockefeller Stiftung)
- ab 1928 Beteiligung an den Hawthorne-Experimenten



Human Relationsbewegung – Elton Mayo

Mayos industriepsychiatrischer Ansatz:

- Annahme: es existieren starke Verbindungen zwischen psychischen Komplexen, Arbeitsverhalten und politischen Ideologien (interdisziplinäre Tendenz)
- soziale Unruhe in Arbeiterkreisen hat psychosoziale Ursachen
- klinische Erkenntnismethoden
- Fortschritt reißt den Arbeiter aus seiner „Verankerung im Sozialkörper“, was nur durch eine kreative Sozialforschung zu vermeiden ist
- Gesprächstherapien als mentalhygienische Zuhörpraktiken
- erste glückliche praktische Anwendung in den
→ Hawthorne-Experimenten



Human Relationsbewegung – Hawthorne-Experimente

Einführung:

- Ursprung 1923/24: als ingenieurwissenschaftliches Forschungsprogramm zur Untersuchung der Zusammenhänge zwischen Qualität und Quantität künstlicher Arbeitsplatzbeleuchtung und Arbeitsleistung
- Hawthorne-Forschungsprogramm:



Human Relationsbewegung – Hawthorne-Experimente

Relay Assembly Testraum (RATR von 1927-1932):

- kleine Testgruppe von max. 6 Arbeitnehmerinnen, die Relays montierten
- 1. Experimentierphase: eigener Arbeitsraum für die 6 MA, freundliche Behandlung durch den Vorgesetzten und höherer Lohn-Stückakkord steigt um 30% (unklar, ob die Erhöhung durch die besseren Arbeitsbedingungen oder den Lohnanstieg bedingt war)
- 2. Experimentierphase: höherer Arbeitslohn für die 5 MA, kein separater Arbeitsraum – Outputsteigerung um 12,6%
- 3. Experimentierphase: eigener Raum für die MA, bessere Arbeitsbedingungen – 15% Leistungssteigerung

Fazit:

- 15% Outputsteigerung ist die höchstmögliche Outputsteigerung bei der Änderung der Lohnreize (positive Wirkung eines mitarbeiterorientierten Führungsstils)
- Mayos Vorschlag: indirekte Gesprächsführung für Vorgesetzte



Human Relationsbewegung – Hawthorne-Experimente

Interviewprogramm (1928-30):

- insgesamt 21.000 nicht-direkte Interviews
- im Durchschnitt 90 min. pro Gespräch nach bestimmten Regeln
- Ziel: ungünstige Arbeitsbedingungen für AN und Führungsverhalten von Vorgesetzten verbessern
- Mayo zeigte Vorarbeitern und Meistern, wie sie durch bessere Führungspraktiken Mitarbeiter motivieren können

Bank-Wiring-Gruppe (1931-1932)

- Fertigung elektrischer Spulen
- 14 Arbeiter in einem separaten Testraum intensiv beobachtet
- Ziel:
- Ergebnis:



Human Relationsbewegung – Hawthorne-Experimente

Zentrale Ergebnisse:

1. Psychische Faktoren sind bei Experimenten zu den Arbeitsbedingungen systematisch zu kontrollieren!
2. Starker Einfluss der Gruppe auf die Arbeitsleistung!
3. Motivationssteigerung durch mitarbeiterorientierten Führungsstil!

Auswirkungen:

- sehr gewünschte Auswirkungen auf die Angestellten selbst
- Informationen für das Unternehmen (bisher unzugänglich)
-

Kritik:

- keine Ablösung des Taylorismus
- ideologische Befangenheit der Hawthorne-Forscher