

Katharina Katzor



Eine qualitative Analyse über die Auswirkungen einer entstrukturierten Arbeitswelt auf die psychosoziale Arbeitssituation und die damit verbundenen Anforderungen zur Verbesserung der betrieblichen Gesundheitsförderung in der öffentlichen Verwaltung

Masterarbeit

Katzor, Katharina: Eine qualitative Analyse über die Auswirkungen einer entstrukturierten Arbeitswelt auf die psychosoziale Arbeitssituation und die damit verbundenen Anforderungen zur Verbesserung der betrieblichen Gesundheitsförderung in der öffentlichen Verwaltung, Hamburg, Bachelor + Master Publishing 2015

PDF-eBook-ISBN: 978-3-95993-505-0

Druck/Herstellung: Bachelor + Master Publishing, Hamburg, 2015

Zugl. Otto-von-Guericke-Universität Magdeburg, Magdeburg, Deutschland, Masterarbeit, 2015

Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek:

Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <http://dnb.d-nb.de> abrufbar.

Das Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung außerhalb der Grenzen des Urheberrechtsgesetzes ist ohne Zustimmung des Verlages unzulässig und strafbar. Dies gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen und die Einspeicherung und Bearbeitung in elektronischen Systemen.

Die Wiedergabe von Gebrauchsnamen, Handelsnamen, Warenbezeichnungen usw. in diesem Werk berechtigt auch ohne besondere Kennzeichnung nicht zu der Annahme, dass solche Namen im Sinne der Warenzeichen- und Markenschutz-Gesetzgebung als frei zu betrachten wären und daher von jedermann benutzt werden dürften.

Die Informationen in diesem Werk wurden mit Sorgfalt erarbeitet. Dennoch können Fehler nicht vollständig ausgeschlossen werden und die Diplomica Verlag GmbH, die Autoren oder Übersetzer übernehmen keine juristische Verantwortung oder irgendeine Haftung für evtl. verbliebene fehlerhafte Angaben und deren Folgen.

Alle Rechte vorbehalten

© Bachelor + Master Publishing, Imprint der Diplomica Verlag GmbH
Hermannstal 119k, 22119 Hamburg
<http://www.bachelor-master-publishing.de>, Hamburg 2015
Printed in Germany

Abstract

Wird heute in Stellenausschreibungen im Internet oder in der Zeitung geschaut, fallen einem immer wieder Begriffe wie „Work-Life-Balance“, „gutes Betriebsklima“ oder auch „angenehmes Arbeitsumfeld“ ins Auge. Es scheint, als hätten Arbeitgeber erkannt, wie wichtig diese Faktoren sind. Diese Annahme und die Bedeutung von einem ausgewogen Verhältnis von Arbeit und Ausgleich wird auch durch zahlreiche Theorien und Studien, sowohl aus betriebswirtschaftlicher als auch soziologischer Sicht, gestützt. Doch wie ist es nun in der Praxis? Zwar wird fast überall mit guten Arbeitsbedingungen geworben, doch steigen seit Jahren die Krankmeldungen wegen Burnout oder anderer arbeitsbedingter (psychischer) Erkrankungen. Es scheint also eine Diskrepanz zwischen theoretischer Bedeutung und praktischer Umsetzung am Arbeitsplatz zu geben. Am Beispiel der öffentlichen Verwaltung soll diese Diskrepanz und ihre Auswirkungen verdeutlicht werden. So zeigt sich in den geführten Interviews mit den dortigen Angestellten, dass diese überfordert sind mit der Menge an zu bewältigenden Aufgaben. Eine Ursache hierfür ist, dass zunehmend Angestellte in Rente gehen und aufgrund der angespannten Haushaltslage keine neuen Mitarbeiter nachrücken. So müssen immer weniger immer mehr leisten. Als Folge dieser Einstellungs- und Arbeitspolitik leiden viele Angestellte unter Stresssymptomen oder psychosomatischen Erkrankungen. Eine weitere Ursache lässt sich ebenfalls sehr schnell identifizieren: die zunehmende Entfremdung der Arbeit bzw. das Verschwinden der Grenze von Arbeit und Privatleben. Durch die modernen Kommunikationsmedien wie Handy, Email und Laptop ist es möglich ständig zu arbeiten bzw. eine permanente Erreichbarkeit wird stillschweigend von den Arbeitgebern erwartet. Bei emotional belastenden Tätigkeiten wie z.B. von Sozialarbeitern wäre eine Trennung von Arbeit und Privatleben allerdings dringend notwendig. Da nur so Ruhephasen gegeben sind um erholt und mit klarem Kopf sich der Arbeit, fehlerfrei, zu widmen. Wie kann diese Diskrepanz nun gelöst werden? Grundsätzlich leider gar nicht. Durch die Tatsache, dass die öffentlichen Einrichtungen und Städte keine freien Mittel für neue Stellen haben, kann die Wurzel des Problems auf lange Sicht erst einmal nicht gelöst werden. Aber man kann die Folgen abfedern. So wären z.B. Supervision und (Stress-) Coaching Möglichkeiten den Arbeitnehmern beim Umgang mit Ihren Problemen und angespannten Arbeitssituationen zu helfen. Diese Maßnahmen wären auch im Interesse der Arbeitgeber, da so negative Schlagzeilen in den Medien, ausgelöst durch überlastete Angestellte, vermieden werden könnten. Allem vorangehend natürlich auch der Gesellschaft: denn gesunde Arbeitnehmer sind die Pfeiler einer „gesunden“ Gesellschaft.

Abkürzungsverzeichnis

Abb.	Abbildung
BGF	Betriebliche Gesundheitsförderung
BGM	Betriebliches Gesundheitsmanagement

Abbildungsverzeichnis		Seite
Abbildung 1:	Sozioökonomische Einflüsse auf Gesundheit und Krankheit	18
Abbildung 2:	Psychosoziale Einflüsse auf Gesundheit und Krankheit	19
Abbildung 3:	Psychische und soziale Risiko- und Schutzfaktoren	20
Abbildung 4:	Modell sozialer Gratifikationskrisen (Erwerbsleben)	21
Abbildung 5:	Risikofaktoren psychischer Fehlbeanspruchung	23
Abbildung 6:	Work-Life-Balance-Konzepte: Vorteile aus der Sicht von Unternehmen, Gesellschaft und MitarbeiterInnen	28
Abbildung 7:	Nutzen von BGF	31
Abbildung 8:	Beschäftigtenanzahl im Untersuchungsgebiet	34
Abbildung 9:	Durchschnittsalter der Beschäftigten im Untersuchungsgebiet	34

INHALTSVERZEICHNIS

SEITE

1	Einleitung	5
2	Theoretischer Hintergrund	8
2.1	Definitionen.....	8
2.1.1	Die “alte” Arbeitswelt.....	9
2.1.1.1	Taylorismus.....	9
2.1.1.2	Fordismus.....	11
2.1.2	Die „neue“ Arbeitswelt.....	12
2.1.2.1	Posttaylorismus.....	12
2.1.2.2	Arbeitskraftunternehmerthese.....	13
2.1.2.3	Entgrenzung von Arbeit	14
2.1.3	Gesundheit und Krankheit.....	17
2.1.3.1	Gesundheits- und Krankheitsmodelle.....	18
2.1.3.1.1	Soziologische Modelle.....	18
2.1.3.1.2	Sozialpsychologische Modelle.....	19
2.1.3.1.3	Soziale/psychosoziale Belastungen und Beanspruchungen.....	20
2.1.3.1.4	Psychische Belastungen und Beanspruchungen.....	22
2.1.4	Work-Life-Balance.....	25
2.1.4.1	Wirkung auf individueller Ebene.....	27
2.1.4.2	Wirkung auf gesellschaftlicher Ebene.....	27
3	Präventive Ansätze	29
3.1	Betriebliche Gesundheitsförderung.....	29
3.1.1	Vorteile für Arbeitnehmer.....	29
3.1.2	Vorteile für Arbeitgeber (ROI).....	30
3.1.3	Gesundheitsfördernde Maßnahmen.....	32
3.1.3.1	Verhaltens- und verhältnisorientierte Maßnahmen.....	32

4	Die öffentliche Verwaltung	33
5	Empirische Erhebung	35
5.1	Qualitative Interviews.....	35
5.1.2	Das problemzentrierte Interview.....	36
5.2	Vorgehensweise.....	36
5.3	Aufbereitung der Daten.....	37
5.4	Auswertungsmethode.....	38
5.4.1	Analyseschritte der Dokumentarischen Methode.....	40
6	Auswertung	41
6.1	Formulierende Interpretation Interview 1-6.....	41
6.2	Reflektierende Interpretation Interview 1-6.....	68
6.2.1	Reflektierende Interpretation der ersten Textpassagen.....	68
6.2.2	Reflektierende Interpretation der zweiten Textpassagen.....	74
6.2.3	Reflektierende Interpretation der dritten Textpassagen.....	76
6.2.4	Reflektierende Interpretation der vierten Textpassagen.....	80
6.2.5	Reflektierende Interpretation der fünften Textpassagen.....	83
6.2.6	Reflektierende Interpretation der sechsten Textpassagen.....	85
6.2.7	Reflektierende Interpretation der siebten Textpassagen.....	87
6.3	Fallvergleich Interview 1-3.....	90
6.3.1	Interview 1.....	90
6.3.2	Interview 2.....	92
6.3.3	Interview 3.....	92
7	Zusammenfassung und Diskussion der Ergebnisse	94
7.1	Zusammenfassung der Ergebnisse.....	94
7.2	Diskussion der Ergebnisse.....	94
8	Fazit und Ausblick	99
9	Literatur- und Quellenverzeichnis	103
	Anhang	
	Interviewleitfaden	112

1 Einleitung

Wenn die Rede von „Wandel“ ist, dann kann das viele Bedeutungen in unterschiedlichen Kontexten haben. Es kann für jemanden etwas positives, für eine andere Person jedoch etwas negatives sein. Sicherlich ist die Bewertung des Begriffs etwas subjektives, doch ist ein Wandel immer eine Entwicklung und/oder ein Fortschritt. Gegebenheiten die einmal waren, werden aufgebrochen und neu sortiert. Gegner eines Wandels pochen auf die Beständigkeit und wiegen sich in Sicherheit der vorhandenen Strukturen.

Über Jahrzehnte hinweg hat die deutsche Gesellschaft Wandel miterlebt und gleichermaßen mit gestaltet. So auch mit Beginn des 21. Jahrhunderts – der Wandel der Arbeitswelt (vgl. Kleemann et al. 1999: 10).

Die Arbeitswelt verändert sich grundlegend und einschneidend. Sie nimmt stetig neue Formen an und verändert die Gesellschaft in dem Maße, als dass sie in vielen Bereichen von Erwerbstätigkeit geformt und charakterisiert sein wird (vgl. Voß 2001: 2).

War der Arbeitnehmer im 20. Jahrhundert noch durch „[...] sekundäre Arbeitstugenden (Fleiß, Ordnung, Pünktlichkeit [...]“ (Voß 2001: 12) geprägt sowie durch eine Vormachtstellung des arbeitenden Mannes und der haushaltsführenden Frau (vgl. ebd.: 12), zeichnet sich nun ein anderes Bild der Arbeitskraft ab. Die bedeutendsten Merkmale dieses Wandels sind die *Subjektivierung* und *Entgrenzung* von Arbeit. Diese beiden Phänomene werden seit geraumer Zeit heftig diskutiert und lassen sich in vielen soziologischen bzw. arbeitssoziologischen Studien und Literaturwerken auffinden (vgl. u.a. Voß/Weiss 2013, Gottschall/Voß 2005). Dabei wird sich vor allem mit der Stellung des Arbeitnehmers auseinandergesetzt und die veränderten Merkmale des Arbeitswandels diskutiert. Der Arbeitnehmer tritt also nun in den Vordergrund, dem eine ausschlaggebende Rolle zugeschrieben wird. Im Laufe der Zeit wurden ihm immer mehr Charaktereigenschaften zugesprochen, die er idealerweise als Arbeitnehmer in sein Arbeitsleben integrieren soll. Es wird gefordert, dass der perfekte Mitarbeiter anpassungsfähig, dynamisch, hochqualifiziert und eine durchweg autonome Person sein soll, die zugleich durch ein hohes Maß an Eigenverantwortung, Selbstorganisation, lebenslange Lernfähigkeit und Durchsetzungskraft charakterisiert ist (vgl. Voß 2001: 2, BMFSFJ 2005: 12f.). Richtet man seinen Blickwinkel auf das aktuell geforderte Stellenprofil von Arbeitgebern bzw. von Unternehmen, so erscheinen die aufgeführten Punkte keineswegs abwegig oder realitätsfern. Denn alle Punkte sprechen für mehr Individualität und für mehr Autonomie am Arbeitsplatz.

Des Weiteren konnte in den letzten Jahren eine Durchdringung von Grenzen bezüglich der Arbeits- und Lebenswelt beobachtet werden. Es konnte festgestellt werden, dass sich der Mensch, aufgrund der veränderten Anforderungen, selbst strukturieren und organisieren muss und für ihn daher kaum noch eine Trennung von Arbeit und Privatem ermöglicht wird (vgl. Voß/Weiss 2013: 31ff.). Denn es stellt sich dabei die Frage, wann genau gewusst wird, ob die eigene Strukturierung und Organisation der Arbeitsaufgaben erfolgreich war und ab wann sich dem Arbeitszeitende gewidmet werden kann. Als treffend formulieren Voß und Weiss (2013) die Konfliktsituation zwischen „wann ist es genug“ und „ausreichend“. Dementsprechend gehen weitere soziologische Theorien davon aus, dass sich aus dem früheren Arbeitnehmer ein neuer Typus entwickelt hat – der Arbeitskraftunternehmer (vgl. Voß/Weiss 2013; Voß 2001), der durch die bereits erwähnten Merkmale charakterisiert ist und eine subjekthafte und entgrenzte Arbeit beinhaltet (vgl. Kleemann et al. 1999).

Doch wo bleibt der Mensch dabei? Der Mensch steht neu aufkommenden Herausforderungen gegenüber und es verlangt enorm viel Kraft und Anpassungsvermögen, sich neuen Begebenheiten zu widmen und diesen auch gerecht werden zu können. Dadurch, dass immer mehr komplexere Ansprüche an den Arbeitnehmer gestellt werden, ist der Mensch vermehrt Gefahren ausgesetzt, die ihn als Arbeits- *und* Privatperson betreffen.

Es lassen sich vor allem gesundheitliche Risiken aufzeigen, welche die Folge einer subjektivierten und entgrenzten Arbeit sind. Die Initiative von Gesundheit und Arbeit konnte anhand einer Studie feststellen, dass Arbeitsbedingungen nicht nur einen Einfluss auf die physische Gesundheit haben können sondern auch auf die psychische Konstitution (vgl. iga Fakten 3 2012). Dabei deuten die Auswirkungen auf ein psychisches Krankheitsbild hin, dass seine Wirkung in Erschöpfung, Schlaflosigkeit Panik- und Angstsymptome oder sich selbst gefährdende Vorstellungen widerfindet: Burnout (vgl. u.a. Voß/Weiss 2013: 37). Welche Bedeutung hat dies auf die gesundheitliche Lage am Arbeitsplatz? Welche Bedeutung gewinnt somit die betriebliche Gesundheitsförderung und das darin einbegriffene Gesundheitsmanagement am Arbeitsplatz? Aufgrund der veränderten Anforderungen an den Menschen als Arbeit- und Privatperson, verursachend durch die Subjektivierung und Entgrenzung von Arbeit, und die damit verbundenen psychischen und psychosozialen Risiken, liegt es nahe, dass Maßnahmen getroffen werden sollten, welche die psychischen Beanspruchungen minimieren bzw. präventiv handhaben sollten. Welche Maßnahmen sind die geeignetsten?

Die Klärung dieser Fragen ist das Ziel dieser Studie. Da ein praktischer Bezug zu den zuvor erwähnten Problemen hergestellt werden soll, werden dazu Angestellte in der öffentlichen Verwaltung mit Hilfe qualitativer Interviews zu ihrer psychosozialen Arbeitssituation befragt, um einen detaillierteren Einblick in deren Arbeits- und Lebenswelt zu gelangen. Es soll erforscht werden, ob sich Subjektivierung und/oder Entgrenzung von Arbeit auffinden lassen und welche Konsequenzen diese auf das Verhältnis von Arbeit und Leben haben. Es soll ergründet werden, ob sich ein neuer Typus von Arbeitskraft - dem Arbeitskraftunternehmer – feststellen lässt und inwiefern die „neue“ Arbeitswelt in das Privatleben eintritt. Und welche Folgen dies wiederum auf die psycho-soziale Situation der Arbeitskräfte haben. Zugleich soll analysiert werden, welche Handlungsweisen sich für eine Verbesserung der psycho-sozialen Arbeitssituation in Hinblick auf die betriebliche Gesundheitsförderung ergeben.

Dem vorausgehend wird mit Hilfe der Recherche von sozial-, gesundheits- und wirtschaftswissenschaftlicher Literatur ein theoretischer Bezugsrahmen zum Thema der „neuen Arbeitswelt“ und des neuen Typus des „Arbeitskraftunternehmers“ hergestellt. Ebenso soll ein Einblick in die neue Form von Arbeit, die „subjektivierte Arbeit“, sowie zur gesteigerten Individualisierung gegeben werden. Wie sieht der neue Typus des Arbeitnehmers aus und welche Merkmale und Charaktereigenschaften bringt er mit sich? Des Weiteren wird eine detaillierte Betrachtung über die Entgrenzung von Arbeit gegeben und es wird erörtert, was die Entgrenzung ausmacht und welche Folgen sie für das Individuum und seines Arbeits- und Privatlebens haben wird. Anschließend daran erfolgen sozialwissenschaftliche Theorien zu Gesundheit und Krankheit, ebenso soziologische und sozialpsychologische Modelle. Anhand der Modelle sollen Einflüsse aufgezeigt werden, inwiefern sich Normen, Werte aber auch psychische Faktoren auf die Gesundheit auswirken können. Um eine Verbindung des Arbeitslebens und die psychosoziale Arbeitssituation herzustellen, werden psychische Arbeitsbelastungen aufgeführt, die psychosoziale Folgen hervorrufen können. Welche arbeitsbedingten Belastungen können zu psychischen Beeinträchtigungen führen?

Damit ein noch tiefgehender Einblick in das Themengebiet erfolgt, wird die Komponente der Gratifikationskrisen aufgegriffen. Dabei soll eine Gegenüberstellung von Verausgabung und Entlohnung erfolgen. Welche Risiken ergeben sich wenn das Wechselspiel gestört ist?

Da der Mensch nicht nur als Arbeitsperson gesehen werden kann, soll im Anschluss an den Modellen eine Betrachtung des Work-Life-Balance-Konzeptes erfolgen. Dabei wird die Funktion des Konzeptes dargestellt und näher auf die Effekte eingegangen.

Hierzu soll die Verknüpfung von Arbeits- und Privatleben näher betrachtet werden.

Da Angestellte in der öffentlichen Verwaltung befragt werden, wird der Untersuchungsbereich mit Hilfe von Arbeits- und Personenkenzzahlen untermauert.

Anschließend daran wird das methodische Design und die Auswertungsmethode erläutert.

Die Angestellten im öffentlichen Verwaltungssektor werden mittels qualitativer Interviews befragt, sodass diese ohne Einschränkung von ihren Erfahrungen und persönlichem Erleben berichten können.

Durch die Interviews soll ein Ist-Zustand der psychosozialen Arbeitssituation dargelegt werden, damit eine Analyse vorhandener Strukturen vollzogen werden kann.

Der Hauptteil der Arbeit wird die Auswertung der Interviews sein, um aufzuzeigen, ob eine Entgrenzung/Subjektivierung von Arbeit vorhanden ist und welchen Einfluss dies auf die Arbeits- und Lebenswelt der Befragten und zugleich auf ihre gesundheitliche Lage hat.

Außerdem soll die Wichtigkeit der betrieblichen Gesundheitsförderung in die „neue“ Arbeitswelt miteinbezogen werden. An diesem Teil anknüpfend erfolgen eine Diskussion der gewonnenen Ergebnisse sowie ein Blick auf eventuell nachfolgende Forschungen.

2 Theoretischer Hintergrund

Im nachfolgenden Punkt sollen zunächst wesentliche Definitionen erläutert werden, die für den späteren Verlauf der Arbeit von zentraler Bedeutung sind.

2.1 Definitionen

Im folgenden Kapitel sollen grundlegende Begriffe analysiert werden, damit ein umfassender Blick in die theoretischen Aspekte gegeben wird. Begonnen wird mit den Strukturveränderungen der Erwerbsarbeit. Hierbei werden die charakteristischen Merkmale sowohl von der „alten“ als auch von der „neuen“ Arbeitswelt, im Zusammenhang mit der Entgrenzung von Arbeit, erläutert. Darauf folgend wird die Arbeitskraftunternehmerthese analysiert sowie der Bezug zur Subjektivierung von Arbeit hergestellt.

Diese sozialwissenschaftliche Grundlage soll die Basis für die soziologischen, sozialpsychologischen und psychosozialen Modelle von Gesundheit und Krankheit darstellen. Anschließend wird das Konzept der Work-Life-Balance erläutert, damit im nachfolgenden Kapitel „Präventive Ansätze“ der Bezug zur betrieblichen Gesundheitsförderung (BGF) hergestellt.

2.1.1 Die „alte“ Arbeitswelt

Im nachfolgenden Teil wird genauer erläutert, worin die „alte“ Arbeitswelt gekennzeichnet ist und welche Rolle der Arbeitnehmer als auch das Unternehmen gespielt haben. Anschließend daran wird die „neue“ Arbeitswelt gegenüber gestellt. Es sollen hierbei Veränderungsprozesse der Arbeit aufgeschlüsselt werden.

Die „alte“ Arbeitswelt war bis zu Beginn der Jahrhundertwende durch ein Leitbild des „Taylorismus“ bzw. „Fordismus“ geprägt und kennzeichnete sich durch eine inflexible Kontrolle von Arbeitskrafttätigkeiten (vgl. Kleemann 1999: 10). Ging dem Taylorismus/Fordismus noch eine sehr „[...] bäuerlich-handwerkliche Arbeitskraft [...]“ (Voß 2001: 12) in der (Früh-)Industrialisierung voraus, so kam nun eine neue Arbeitskraft zum Vorschein: der verberuflichte Arbeitnehmer (vgl. Pongratz/Voß 2003: 26).

Hierbei untersuchte vor allem Taylor die differenzierte Betrachtung zwischen Arbeitskraft und Unternehmen wissenschaftlich. Um diesen Punkt näher zu verdeutlichen und den damit verbundenen und fortführenden Gedanken Fords zu erläutern, erfolgt eine Darstellung im kommenden Verlauf.

2.1.1.1 Taylorismus/Fordismus

Der Taylorismus, der von Frederick Winslow Taylor (1856-1915) zu Beginn des 20. Jahrhunderts entwickelt wurde, umfasst die wissenschaftliche Betrachtungsweise des Verhältnisses vom Arbeitnehmer und Arbeitgeber bzw. der Führung des Unternehmens (dem Management). Der Taylorismus wird primär durch den Begriff der *Prosperität*, also der Phase eines gesamtwirtschaftlichen Aufschwungs bestimmt (vgl. Gabler, Wirtschaftslexikon online).

In seinem im Jahre 1911 geschriebenen Werk „*Die Grundzüge wissenschaftlicher Betriebsführung*“ geht Taylor davon aus, dass diese Herbeiführung das wichtigste Ziel zwischen Arbeitgeber und Arbeitnehmer sei, damit ihre Interessen vereint werden können (vgl. Taylor 1919: 7f.).

Da die Interessen, so Taylors Theorie, sowohl von Arbeitgeber als auch vom Arbeitnehmer auf gleicher Höhe liegen, sollte die Möglichkeit bestehen, ihre jeweiligen Wünsche und Verlangen eintreffen zu lassen (vgl. Taylor 1919: 8).

Bezüglich der Arbeiterschaft vertritt er die Annahme, dass die höchste Prosperität für den Angestellten nicht nur der ihm zustehende Lohn sein solle, sondern auch der Ausbau seiner Fähigkeiten, sodass er diesen Fähigkeiten entsprechend im höchsten Maße seine Arbeit verrichten kann, für die er am besten verwendbar und brauchbar ist (vgl. Taylor 1919: 7).

Damit dies wiederum erreicht werden kann, schlägt Taylor folgendes vor: „[...]“, dass es das Hauptziel der Arbeiter wie auch der Verwaltung sein sollte, jeden einzelnen in dem Unternehmen anzuleiten und weiter zu schulen, so dass er im schnellsten Tempo und in wohlberechneter Ausnutzung seiner Kräfte die Arbeit, zu der ihn seine Anlage befähigt, erstklassig verrichten kann“ (Taylor 1919: 11).

Taylors weitere Theorie war es, dass die Arbeiterschaft durch das Management kontrolliert und überwacht werden muss, damit die Produktion reibungslos ablaufen kann (vgl. Fuchs 2002: 93).

Denn der Arbeiter, so geht Taylor von aus, neigt prinzipiell zur Faulheit und will sich von der Arbeit drücken:

„Ich glaube mit der Behauptung, dass dieses „Sich-um-die-Arbeit-Drücken“, wie es bei uns meistens genannt wird, das größte Übel darstelle, an dem gegenwärtig die arbeitende Bevölkerung [...] krankt [...].

Wenn man dieses „Sich-Drücken“ in jeglicher Form ausmerzen und die Beziehungen zwischen Arbeitnehmer und Arbeitgeber so gestalten könnte, dass jeder Arbeiter in freundschaftlicher, enger Fühlung und mit Unterstützung der Leitung möglichst vorteilhaft und schnell arbeitet, so würde sich im Durchschnitt die Produktion jeder Maschine und jedes Arbeiters annähernd verdoppeln“ (Taylor 1919: 12f.).

Mit dieser Äußerung zeigt sich, wie der damalige Arbeitertypus in seiner Charakteristik aufgefasst wurde und welche Bedeutung er für Produktion und Arbeitswelt hatte. Nur in Verbindung einer kontrollierenden Leitung, kann der Arbeiter seine Potentiale entfalten und somit zu einem Produktionsanstieg verhelfen. Zugleich sah es die tayloristische Arbeitsweise vor, dass in Betrieben vor allem hierarchisch-bürokratisch gesteuert und organisiert wird (vgl. Kratzer/Lange 2006: 172).