

# 1 Einleitung

Diejenigen,  
die keine Macht über die Geschichte besitzen,  
die ihr Leben dominiert,  
die nicht die Kraft haben, sie neu zu erzählen,  
zu überdenken, zu demontieren und so zu verändern,  
wie sich auch die Zeiten ändern,  
sind in der Tat machtlos,  
weil sie nicht in der Lage sind,  
neue Gedanken zu denken.

Salman Rushdie

Die Welt steckt in gewaltigen Umbrüchen. Technisch, wirtschaftlich, politisch und gesellschaftlich. Für viele Organisationen – ob Wirtschaftsunternehmen oder Non-Profit-Gesellschaften – ist es deshalb (überlebens-)notwendig, sich an die sich ständig verändernden Umwelt- und Rahmenbedingungen anzupassen. Nur wer sich entwickelt, bleibt im Spiel. Komplexität und Dynamik treiben heute wirtschaftliche Prozesse in rasantem Tempo voran. Märkte, Technologien, Globalisierung und Digitalisierung zwingen Unternehmen zu tiefgreifenden Veränderungsprozessen. Aber wie kann dieser radikale Wandel professionell gestaltet werden? Wie können strategische, strukturelle und soziale Dimensionen der Veränderung in einem Unternehmen integrativ und handwerklich solide geplant, organisiert und gesteuert werden? Welche wissenschaftlichen Erkenntnisse und welche praktischen Konzepte, Instrumente und Methoden sind essentiell, damit Organisationsentwicklung (OE) in Form eines geplanten Veränderungsprozesses gelingen kann?

Organisationsentwicklung bzw. Change Management ist seit über siebenzig Jahren ein Thema in der sozialwissenschaftlichen Diskussion. Ende der 1940er Jahre an Forschungseinrichtungen und Universitäten der amerikanischen Ostküste entstanden, landete das Thema in den 1970er Jahren dann im Umfeld eines emanzipatorischen Zeitgeistes im Gefolge von 1968 in Europa. Als ich mich vor knapp dreißig Jahren zum ersten Mal mit dem Thema OE beschäftigte, war die Literaturlage noch eher übersichtlich. Es gab nur wenige deutschsprachige Bücher (u. a. Glas/LaHoussaye 1975; Sievers 1977a; Comelli 1985). Wichtig waren vor allem die Werke der amerikanischen OE-Pioniere (u. a. Bennis et al. 1975; French/Bell 1977). Ab den 1970er Jahren erhielt das Thema OE dann auch in Deutschland zunehmende Aufmerksamkeit. Es fiel im akademischen Bereich im Kontext von Verfahren der humanistischen Psychologie auf fruchtbaren Boden und segelte im Wind des emanzipatorischen Trends in den Sozial-

und Bildungswissenschaften. Neben der Rezeption und der akademischen Diskussion in den Sozialwissenschaften und zunehmend auch in der Betriebswirtschaftslehre wurde das Thema vor allem auch durch die praktische Anwendung in den Betrieben befördert: Partizipative Führungsansätze und entsprechende Managemententwicklungsmaßnahmen, wie Verhaltens- und Kommunikationstrainings, erhielten eine wachsende Bedeutung. Auch Teamkompetenzen wurden durch Gruppen- und Projektarbeit immer wichtiger und damit auch Teamentwicklungsmaßnahmen und Konfliktworkshops. Heute ist vor allem auch vor dem Hintergrund schneller und hektischer Veränderungen OE ein vielbeachtetes Konzept zur aktiven, geplanten und zielgerichteten Steuerung von Veränderungen. Und diese Bedeutung wird angesichts der hereinbrechenden digitalen Transformation vehement zunehmen.

Der aktuelle Büchermarkt ist voll von Werken zu OE und Change Management. Das Thema boomt. Und neben Organisationsforschern und Arbeitspsychologen verarbeiten auch viele Organisationsberater ihre Praxiserfahrungen in Publikationen. Viele kluge und sinnvolle Impulse sind in den vergangenen Jahren aus diesen Reflexionen von OE-Praktikern gekommen. Zudem gibt es inzwischen Literatur, die das Thema OE aus sehr spezifischen Betrachtungswinkeln unterschiedlicher Professionen oder akademischer Disziplinen untersucht: OE aus Sicht der Arbeits- und Organisationspsychologie, OE aus betriebswirtschaftlicher Perspektive, OE aus Sicht von Supervision und Mediation, OE im Kontext von Kirche und Pastoraltheologie, OE aus pädagogischer Sicht, OE aus soziologischer Sicht usw. Dazu gesellen sich Bücher, die das Handwerk des Veränderungsmanagements im Stil von Manualen beschreiben und sich als Anleitungsliteratur für Manager oder Berater verstehen. Zum Thema OE wurde also schon viel geschrieben. Das Spektrum reicht von wissenschaftlich-theoretischen Analysen ohne erkennbare Anwendungsrelevanz bis hin zum Praxis-Handbuch mit wenig theoretischem Fundament. Weshalb also ein weiteres Buch zum Thema?

Das vorliegende Werk will genau diese Dichotomie auflösen und eine Brücke schlagen zwischen sozialwissenschaftlicher Theorie und betrieblicher Praxis, zwischen Geschichte, Gegenwart und Zukunft der OE. Ein zentrales Anliegen ist dabei, die Komplexität der vielfältigen heterogenen Dimensionen, die einen Veränderungsprozess ausmachen, durch eine integrative und interdisziplinäre Betrachtung des Themas angemessen aufzubereiten. Deshalb will dieses Buch eine Integration verschiedener Perspektiven herstellen. Es erläutert die wissenschaftlichen Wurzeln, erklärt die zentralen theoretischen Konzepte und beschreibt ganz praktisch das Handwerkszeug bei der Planung und Gestaltung von OE-Prozessen – mit besonderem Augenmerk auf die drängenden aktuellen Herausforderungen. OE ist keine wissenschaftliche Grundlagendisziplin, wie etwa Astrophysik. OE ist eine Konzeption anwendungsorientierter Sozialwissenschaften, deren Bedeutung erst im Spannungsfeld zwischen theoretischem Hintergrund und praktischer Anwendung zum Tragen kommt. Dieses fruchtbare Spannungsfeld will das vorliegende Buch bewusst nutzen.

Wer sich beim Verständnis der Mechanismen und Gestaltungsformen eines Veränderungsprozesses nicht nur auf Hochglanzpräsentationen und Beraterlyrik verlassen will, sollte die wissenschaftlichen Quellen der OE und deren Hintergrundideen kennen. Dabei muss man heute nicht alles goutieren, was die Gründerväter der OE einst erdacht

haben. Aber es ist sinnvoll, die Absichten, die Beweggründe sowie die theoretischen und empirischen Erkenntnisse zu den Dynamiken und Gesetzmäßigkeiten bei der Veränderung sozialer Systeme zu kennen. Der OE-Vordenker Kurt Lewin fasst diese Gedanken in dem bekannten Bonmot: »Nichts ist so praktisch wie eine gute Theorie!« Wer die Logik und die Mechanismen von Veränderungsprozessen verstehen will – ob als Manager, als Berater, als Wissenschaftler oder als Studierender – der muss die zentralen Anwendungs-Konzepte der OE-Protagonisten kennen, die in den letzten Jahrzehnten systematische Ansätze dafür entwickelt haben. Und gerade heute ist die Frage nach angemessenen Formaten der OE und des Change Managements angesichts der Herausforderungen der Digitalisierung drängender denn je. Greifen die klassischen OE-Konzepte auch bei diesen Herausforderungen oder braucht es einen Wandel des Wandels? Braucht es neue Formen der OE für die Arbeitswelt 4.0? Dieses Themenspektrum rund um OE wird in diesem Buch aus vielfältigen Blickwinkeln integrativ entfaltet – und das ist neu!

OE zu definieren ist schwierig. Der amerikanische Organisationswissenschaftler Robert Kahn meint gar: »Organisationsentwicklung ist kein Begriff, zumindest nicht im wissenschaftlichen Sinne des Wortes« (Kahn, 1977, S. 286). Die Tatsache, dass OE eine praxisbezogene Konzeption ist, hat dazu geführt, dass nahezu jeder Berater, Autor oder Forscher seine eigene Definition abgibt. Kahn beschreibt dies süffisant: »Der Beruf, die Mächtigen dabei zu beraten, wie sie ihre Ziele besser erreichen können, ist sehr alt. OE andererseits ist ein neues Etikett für ein Konglomerat von Dingen, die eine wachsende Zahl von Beratern unternehmen, während sie gleichzeitig darüber schreiben. Was sich hinter diesem Etikett versteckt, hängt in hohem Maße vom jeweiligen ›Täter‹ bzw. ›Schreiber‹ ab« (Kahn, 1977, S. 281). Und auch der deutsche OE-Pionier Karsten Trebesch hat bereits 1982 einen Artikel zur OE-Definitionsproblematik geschrieben. Titel: »50 Definitionen der Organisationsentwicklung – und kein Ende« (»und es hätten leicht hundert werden können«) (Trebesch, 1982). Aus diesem Grund soll hier erst gar nicht der bereits per se untaugliche Versuch unternommen werden, die richtigen Definitionen von OE aufzuführen. Vielmehr soll eine Übersicht der aus meiner Sicht relevanten *Wesensmerkmale* helfen, das Thema zu fassen.

Wendell French und Cecil Bell jr. definieren in ihrem Standardwerk »Organisationsentwicklung« das gleichnamige Konzept präzise und konzentriert als: »eine langfristige Bemühung, die Problemlösungs- und Erneuerungsprozesse in einer Organisation zu verbessern, vor allem durch eine wirksamere und auf Zusammenarbeit gegründete Steuerung der Organisationskultur – unter besonderer Berücksichtigung der Kultur formaler Arbeitsteams – durch die Hilfe eines OE-Beraters oder Katalysators und durch Anwendung der Theorie und Technologie der angewandten Sozialwissenschaften unter Einbeziehung von Aktionsforschung« (French/Bell, 1990, S. 31). Der Begriff »Organisationsentwicklung« (im Englischen: »Organizational Development« (OD)) taucht erst in den 1950er Jahren in den USA auf. Das Konzept basiert historisch im Wesentlichen auf zwei Quellen, die in diesem Buch noch ausführlich dargestellt werden: Die Laboratoriumsmethode, die aus der Aktionsforschung Kurt Lewins ab Ende der 1940er Jahre in den USA erwuchs und die »Survey-Feedback«-Methode, entwickelt am Institute for Social Research an der University of Michigan, die die Erkenntnisse der Laboratorien

auf den realen Praxiskontext von komplexen Organisationssystemen transferierte. Burkhard Sievers, Inhaber des ersten deutschen Lehrstuhls für OE an der Universität Wuppertal, gibt folgende Beschreibung: »Von anderen wirtschafts- und sozialwissenschaftlichen Teildisziplinen unterscheidet sich die OE vor allem durch ihren unmittelbaren Anwendungscharakter. Sie ist darauf ausgerichtet, Theorien, Modelle und Methoden zu entwickeln und anzuwenden, die eine erfolgreiche Veränderung von Organisationen durch geplanten sozialen Wandel ermöglichen« (Sievers, 1977b, S. 11).

Die Gesellschaft für Organisationsentwicklung e. V. (GOE) bezieht sich bei ihrer Definition von OE auf drei Schwerpunkte.

- OE ist ein längerfristig angelegter Entwicklungs- und Veränderungsprozess von Organisationen und den in ihr tätigen Menschen.
- Der Prozess beruht auf Lernen aller Betroffenen durch direkte Mitwirkung und praktische Erfahrung.
- Das Ziel besteht in der gleichzeitigen Verbesserung der Leistungsfähigkeit der Organisation (Effektivität) und der Qualität des Arbeitslebens (Humanität) (Trebesch, 1982, S. 51).

OE wird heute allgemein als ein sozialwissenschaftlich basiertes Handlungskonzept verstanden, dass die Planung, Gestaltung und Steuerung eines längerfristigen Veränderungsprozesses in Organisationen umfasst. Dieser Prozess wird in der Regel von Beratungsexperten in enger Abstimmung mit dem Management und dem HRM-Bereich der betroffenen Organisation begleitet. Im Rahmen des Veränderungsprozesses ist eine weitgehende Beteiligung der Organisationsmitglieder essentiell (»Betroffene zu Beteiligten machen«), damit zum einen eine breite Akzeptanz der Veränderung geschaffen wird und zum anderen weitreichende Lernerfahrungen der Beteiligten – sowohl individuell als auch organisational – möglich sind (Gairing, 2008).

Ziele der OE sind zum einen, die Selbstentfaltung und die Persönlichkeitsentwicklung des Einzelnen im Kontext seiner Arbeit zu fördern (Humanisierung der Arbeitswelt) und zum anderen zugleich auch die Leistungs- und Wettbewerbsfähigkeit der Organisation (Produktivität, Effektivität und Effizienz) zu erhöhen. Diese optimistisch-emanzipatorische Grundidee der OE, die gleichzeitige Verbesserung von Produktivität und Humanität, wirkt in unserer heutigen Welt mit permanent gesteigerten Performance-Ansprüchen etwas weltfremd und sozialromantisch verklärt. Inzwischen hat sich der Zeitgeist geändert und selbst Pioniere der deutschsprachigen OE haben sich von dieser Grundformel distanziert. So kritisiert Karsten Trebesch, einer der Gründungsväter der GOE eine »beziehungslastige« OE, die als reine »Befindlichkeits-Organisationsentwicklung« obsolet sei. Vielmehr müsse eine »nützliche« OE die politischen Prozesse der Zielfindung, die strategische Planung und ökonomische Konzepte einschließen. Ein OE-Berater müsse nicht nur Experte für die soziale Organisation von Projekten und Prozessen sein, sondern auch betriebswirtschaftliches und fertigungstechnologisches Wissen besitzen (Trebesch, 1994, S. 23).

OE muss heute also nicht nur das organisationale Verhalten, mithin die sozial- und organisationspsychologischen Prozesse fokussieren, sondern zugleich auch betriebs-

wirtschaftliche und technologische Dimensionen berücksichtigen. Dieses umfassende, integrative und interdisziplinäre Verständnis von OE ist die Basis dieses Buches.

Eine Besonderheit in der aktuellen Diskussion ist das Verhältnis von OE und Change Management (oder Wandel-, Veränderungs- bzw. Transformationsmanagement etc.).

Heute scheint die Formel Change Management den Begriff OE zu verdrängen. Dazu hat neben der Mächtigkeit anwendungsorientierter Managementkonzepte sicher auch der Erfolg des Bestsellers »Change Management« von Klaus Doppler und Christoph Lauterburg beigetragen (Doppler/Lauterburg, 2014), deren Grundaussagen in Kapitel 3 (Kernkonzepte) dieses Buches vorgestellt werden. Simon Werther und Christian Jacobs haben versucht, beide Begriffe trennschärfer zu fassen (Werther/Jacobs, 2014, S. 47). Dieser Versuch einer begrifflichen Klärung ist begrüßenswert, ist in dieser Form meiner Meinung jedoch zu holzschnittartig und formal, weshalb ich ihn – näher an der Praxiswirklichkeit – »entschärft« habe (► Abb. 1).

	<b>Organisationsentwicklung</b>	<b>Change Management</b>
<b>Hintergrund des Begriffs</b>	Sozialwissenschaftlich geprägtes Konzept, für geplanten Wandel in einer Organisation, betrifft i. d. R. die gesamte Organisation	Sammelbegriff aus umgangssprachlicher Perspektive für jegliche Veränderungen in einer Organisation
<b>Organisationsverständnis</b>	Ganzheitliche Perspektive aus personeller (z. B. Führung, Kommunikation, Organisationskultur) und struktureller Perspektive (Strukturen, Prozesse, Technologien, Finanzen). Organisation als soziales System	Oftmals funktional-technisches Verständnis von Veränderung analog zu Projektmanagement und Veränderung technischer Systeme
<b>Schwerpunkte</b>	Längerfristig angelegter Veränderungsprozess mit substanziellen und nachhaltigen Veränderungen	Optimierungen mit unterschiedlichen Schwerpunkten, z. B. Kostensenkung, Restrukturierungen, neue Technologien/IT, Qualitätsmanagement
<b>Zeitliche Perspektive</b>	Mittel- bis langfristig	Kurz- bis mittelfristig
<b>Akteure</b>	Organisations- und Prozessberater, oft mit sozialwissenschaftlichem Hintergrund	Unternehmensberater, oft mit betriebswirtschaftlichem oder ingenieurwissenschaftlichen Hintergrund
<b>Zentrale Annahmen</b>	Partizipation, das Streben aller Menschen nach Weiterentwicklung. Beratung als »Hilfe zur Selbsthilfe«	Steuerbarkeit und Beherrschbarkeit sozialer Systeme analog zu technischen Systemen

**Abb. 1:** Organisationsentwicklung versus Change Management (Eigene Darstellung in Anlehnung an Werther/Jacobs, 2014, S. 47)

Nach meiner Einschätzung sind in der betrieblichen Praxis und selbst im akademischen Diskurs die beiden Termini de facto kaum noch voneinander zu unterscheiden. Es ist richtig, dass die OE in einer Reihe von sozialwissenschaftlichen Studien, Projekten und daraus resultierenden Erkenntnissen entstanden ist und richtig ist auch, dass der Begriff Change Management eine Formel ist, die eher unspezifisch eine pragmatisch-hemdsärmelige Anwendungskonzeption beschreibt. Aber die wissenschaftlichen Bemühungen, über epistemologische und semantische Differenzierungen eine präzise Abgrenzung der beiden Konzepte zu beschreiben, treffen meines Erachtens nicht den Punkt. In einer akademischen Betrachtung der Konzepte und einer entsprechenden Definition mag der Unterschied tatsächlich bedeutsam sein, für die Praxis der Gestaltung von Veränderungsprozessen sind die Begriffe jedoch zweitrangig. In der Praxis der OE oder des Wandels ist es aus meiner Sicht nicht wesentlich, welches Konzeptetikett gewählt wird, sondern, mit welchen Haltungen und mentalen Modellen die handelnden Akteure (vor allem Manager und Berater) ans Werk gehen. Wird eine echte Beteiligung und das Lernen der Organisationsmitglieder gewünscht und in den Veränderungsprozess programmatisch integriert oder geht es um eine hierarchisch angeordnete Restrukturierung, deren Inhalte top-down exekutiert werden sollen? Für die handelnden Manager und Berater sind die Konzeptbegriffe dabei letztlich unbedeutend. Deshalb werden in diesem Buch die Begriffe OE und Change Management hinsichtlich der praktischen Anwendungsbezüge synonym verwendet. Als theoretisch-wissenschaftliche Basis wird jedoch die sozialwissenschaftlich fundierte Konzeption der OE (zum einen aus der sozialpsychologisch-gruppendynamischen Tradition und zum anderen aus dem Bündel systemischer Organisations- und Beratungstheoreme) zugrunde gelegt.

Auch Konzepte zur Gestaltung von Veränderungsprozessen unterliegen dem Wandel. In einer Zeit, in der Transformationen oder Restrukturierungen scheinbar immer schneller durchgeführt werden müssen, Veränderungszyklen als auch Verfallsdaten von Wissen, Technologien und Produkten immer kürzer werden, bleibt den meisten Unternehmen nicht viel Zeit für Veränderungen. Stabile Phasen zur Verstetigung neuer Strukturen und Prozesse sowie Muße zum Lernen und Ausprobieren scheinen heute kaum noch möglich. Zugleich verlangen die Märkte nach Innovationen, nach völlig neuen Dienstleistungen und nach kreativen und individualisierten Produkten. Die digitale Revolution und die praktischen Konsequenzen der sogenannten »Industrie 4.0« fordern vielfach radikale Reorganisationen in den Unternehmen. Die Lage der deutschen Automobilindustrie zeigt das Bündel der Herausforderungen wie in einem Brennglas: Elektrifizierung, neue Mobilitätsformen, Sharing, autonomes Fahren, Digitalisierung und völlig neue Wettbewerber auf dem Markt. Bleibt das Auto Mittelpunkt im Ökosystem Mobilität oder wird das Produkt Automobil ein austauschbares Asset im Orbit einer neuen digitalisierten Mobilität? Und wie kann dieser digitale Transformationsprozess aktiv und zielgerichtet gestaltet werden – und mit welchen Veränderungskonzepten?

Ziel dieses Buches ist es, den Lesern – ob praktischen Anwendern wie Führungskräften und Beratern oder Interessierten aus der akademischen Welt – einen systematischen und umfassenden Überblick über Theorie und Praxis der OE zu geben und damit auch mögliche Antworten auf die aufgeworfenen Fragen zu liefern. Dies soll in den folgenden vier Kapiteln geschehen:

- 2 Wegbereiter:  
Wesentliche theoretische Konzepte und Hintergründe
- 3 Kernkonzepte:  
Zentrale Anwendungsmodelle
- 4 Handwerk:  
Konkrete und praxiserprobte Instrumente und Tools
- 5 Herausforderungen:  
Aktuelle Anforderungen und mögliche Gestaltungsansätze



## 2 Wegbereiter

»In unserem Geschäft fehlt uns eine anerkannte Berufsausbildung – mit allen Vor- und Nachteilen. Uns fehlen vielleicht auch die angemessene Achtung unserer Gründungsväter und die Annehmlichkeiten, die ihre Instrumente uns geben können.«

John Van Maanen

2.1	Scientific Management .....	19
2.2	Human Relations .....	20
2.3	Dewey, Moreno, Lewin .....	23
2.4	Pragmatismus .....	26
2.5	Sozialpsychologie und Aktionsforschung .....	27
2.6	Sozio-technische Systeme .....	35
2.7	Geschichte der OE im deutschsprachigen Raum .....	39
2.8	OE als angewandte Sozialwissenschaft im Kontinuum von Gruppendynamik und Aktionsforschung .....	42

### 2.1 Scientific Management

Als Ausgangspunkt für die wissenschaftliche Erforschung von Managementarbeit gelten die Arbeiten von Frederick Winslow Taylor. 1911 führte Taylor mit seinem Buch »Scientific Management« (Taylor, 1911) das epochenmachende Konzept für ein wissenschaftlich fundiertes Management ein (vgl. Kieser/Walgenbach, 2010, S. 345 f.). Das zentrale Thema war für Taylor dabei die optimale Organisation der Produktion. Zur Erreichung dieses Zieles empfahl Taylor ein Spektrum von Methoden, das von gestuften Leistungslohn bis zur Leistungsoptimierung anhand der Durchführung von Zeit- und Bewegungsstudien reichte. Dabei entwickelte Taylor Methoden zur Analyse von Arbeitsprozessen, um den gesamten Arbeitsprozess in möglichst kleine Aufgabenelemente zu zergliedern, die dann von verschiedenen Arbeitern erledigt werden konnten (Taylor 1913).

Damit war der »Taylorismus« geboren und der Weg geebnet für Fords Fließbandproduktion. Taylors Augenmerk galt ausschließlich der funktionalen Optimierung der Arbeitsabläufe – eine Methode, die im Übrigen heute vom Verband für Arbeitsstudien

(REFA) weiter gepflegt und angewandt wird – um damit eine Verbesserung der Arbeitsökonomie und der Produktivität zu erreichen. Dabei waren für Taylor neben der Produktionstechnologie die Arbeiter nur funktionale »Stellgrößen« zur optimalen Konfiguration des Arbeitsprozesses. Psychologische und soziale Faktoren hatten in Taylors Konzept keine Bedeutung. Der Mensch war für ihn ausschließlich ein Teil des Produktionsprozesses. Er war »nur« Mittel zum Zweck. Die praktische Umsetzung des tayloristischen Produktions- und Organisationssystems wurde durch das Fließband erreicht. Auch wenn dieses Arbeitsformat bereits Ende des 19. Jahrhunderts in den Schlachthöfen von Chicago angewandt wurde, kann man Henry Ford, der diese Produktionsmethode beim Bau seines legendären T-Modells (Tin Lizzy) im Januar 1914 konsequent im Sinne der Taylor'schen Prinzipien ausrichtete, als den Vater der Fließbandproduktion bezeichnen.

## 2.2 Human Relations

Erst mit der Erkenntnis der 1920er Jahre, dass Management »getting things done with and through people« (Macharzina, 1993, S. 47) bedeutet, entwickelte sich eine Management- und Organisationstheorie, für die der Mensch und sein Verhalten im Mittelpunkt des Arbeitsprozesses stehen. Dieser Theorieansatz wurde vor allem von Mayo, Roethlisberger und Dickson (Roethlisberger/Dickson, 1966) entwickelt.

1927 bis 1933 wurde in den Hawthorne-Werken der Western Electric Company in Hawthorne in der Nähe von Chicago Experimente zur Arbeitsoptimierung durchgeführt. Die Experimente standen unter Leitung des Harvard-Professors Elton Mayo. Mayo und seine Kollegen Fritz Roethlisberger und William Dickson untersuchten dabei die Folgen der Veränderung von Arbeitsbedingungen auf die Arbeitsleistung. Konkret ging es in einem dieser Experimente um die Bestimmung der optimalen Beleuchtung für die Arbeitsplätze der Arbeiterinnen, die Telefonrelais zu montieren hatten. Dabei stießen die Ingenieure auf ein zunächst unerklärliches Phänomen: Sowohl in der Experimentiergruppe, wo die Wirkung von unterschiedlichen Beleuchtungsarten untersucht wurde, als auch in der Kontrollgruppe, wo an der alten Beleuchtung nichts geändert wurde, stiegen die Leistungen der Arbeiterinnen kontinuierlich an. Die Arbeitsleistungen stiegen also in beiden Gruppen, obwohl nur in einer Gruppe die technischen Rahmenbedingungen der Arbeit verändert wurden. Und sie gingen in der Experimentiergruppe erst zurück, als die Arbeiterinnen bei schummriger Beleuchtung fast nichts mehr sehen konnten (Mayo, 1949).

An diesem Punkt »erkannten Mayo und sein Team, dass die Annahmen, von denen sie ausgegangen waren, sich nicht halten ließen. Sie hatten das Experiment begonnen, um den Einfluss äußerlicher Arbeitsbedingungen [...] quantitativ zu bestimmen. An seinem Ende stand die Entdeckung eines neuen Faktors, der psychischen und vor allem der sozialen Begleitphänomene der industriellen Arbeit.« (Burisch, 1971, S. 46 f.). Für Lutz von Rosenstiel ist die zentrale Erkenntnis aus den Hawthorne-Studien deshalb auch, »dass die Arbeitsleistungen in starkem Maße von den Sozialbeziehungen abhängig sind, die zwischen Vorgesetzten und Unterstellten bestehen.« (von Rosenstiel, 1991, S. 194).