

MESSUNG INDIVIDUELLER VORAUSSETZUNGEN ZUR EINFÜHRUNG NEUER FORMEN DER ARBEITS- ORGANISATION

von KOSTAS P. TERZIDIS

1. Einleitung

Organisatorische Änderungen werden häufig durch psychologische Barrieren der Betroffenen behindert. Die positive Wirkung einer organisatorischen Umstellung auf das Arbeitsergebnis wird wesentlich beeinflusst vom Verhalten der von ihr berührten Personen in den verschiedenen Phasen der Auslösung und Durchführung der Reorganisation. Das Verhalten der beteiligten Personen hängt wiederum ab von ihrer Wahrnehmung der Reorganisation, der Interpretation der Folgen für die eigene Person und der Beurteilung der eigenen Reaktionsmöglichkeiten.

Diese psychischen Vorgänge im Individuum und die daraus resultierenden Verhaltensweisen können nur begrenzt von außen gesteuert werden. Trotzdem ist es möglich, aus dem Verständnis der psychischen Prozesse heraus neue Formen der Arbeitsorganisation so durchzuführen, daß Widerstände gegen die Reorganisation vermieden und im Sinne der anzustrebenden Organisationsziele die Chance zu positivem Verhalten der beteiligten Personen erhöht wird. Die realisierte Verhaltensweise wird gesteuert durch das "Psychosystem" des Individuums bzw. die Summe der Faktoren, die die Persönlichkeit eines Individuums bestimmen¹. Zu diesen Faktoren gehören: die Bedürfnisse, Einstellungen und Erwartungen, Kenntnisse und Fähigkeiten. Bei der Problematik der Ermittlung von Leistungsfähigkeit als Voraussetzung zur Erfüllung komplexerer Aufgaben, die oftmals durch die Einführung neuer Formen der Arbeitsorganisation entstehen, sind im folgenden nicht nur bestimmte Merkmale des Individuums und deren Messungsverfahren darzulegen, sondern ist auch Stellung zu den darzustellenden Methoden zu beziehen.

2. Merkmale des Individuums, die seine Leistungsfähigkeit beeinflussen

Menschenkenntnis gewährt Hilfe, um die richtigen Menschen auszuwählen bzw.

1. Vgl. Hill, W./Fehlbaum, R./Ulrich, P.: Organisationslehre I, Bern u. Stuttgart 1976, S. 59.

gibt Antwort auf die Frage, welche Merkmale das erfolgsmotivierte Individuum kennzeichnen, sind, um dadurch mißerfolgsgängliche Personen zu erkennen bzw. nicht heranzuziehen. Erst wenn die mißerfolgsmotivierten Personen erkannt sind, kann ihnen geholfen werden, ihre Bereitschaft zur Umstellung zu verbessern. Da der Mensch aufgrund seiner Persönlichkeit beurteilt wird, ist zuerst auf den Persönlichkeitsbegriff einzugehen. Mit dem Begriff "Persönlichkeit" ist "die bestimmte Wesensart (Eigenschaften) eines Menschen ganz allgemein"² zu verstehen, die als das Ergebnis von Vererbung und Umwelteinflüssen (z.B. Erziehung) hervorgehen. Eigenschaften der Person sind streng von Verhaltensweisen zu unterscheiden.³ Die Verhaltensweise, – in unserer Problematik das Leistungsverhalten (L) – sind nur die Folge von Eigenschaften der Person (P) und der Beeinflussung durch die Umwelt (U), so daß $L = f(P, U)$ ⁴. Diese mittelbaren Auswirkungen der Persönlichkeitseigenschaften bestimmen das Verhalten der Person nach außen hin. Erfolg und Mißerfolg sind Ereignisse in der Umwelt und charakterisieren die unmittelbare Situation, in der sich die Person befindet bzw. ihr Verhalten.

Aufgrund dieser Gedanken kann die Leistungsfähigkeit einer Person bzw. ihre Effektivität zur Erfüllung bestimmter Aufgaben erst festgestellt werden, wenn der Bestimmungsanteil P näher analysiert wird. Sicherlich versuchen unterschiedliche Forschungsansätze eine Korrelation zwischen demographischen Variablen und Leistung zu finden, erwägen Variablen wie Alter, Geschlecht, Ausbildungsstand, Rassen- und Schichtzugehörigkeit und versuchen zu überprüfen, ob solche Variablen in Wechselbeziehungen mit Leistung stehen und so Leistungsverhalten beeinflussen.⁵ Die meisten Untersuchungen ziehen jedoch Persönlichkeitseigenschaften zur Vorhersage von Leistungen in Betracht.

Abgesehen von den besonderen Voraussetzungen für die Erfüllung einer speziellen Aufgabe kommt es auf Dimensionen an, deren Analyse individuelle Unterschiede verdeutlichen kann. Die Merkmale "Selbstbewußtsein" und "Persönlichkeitsaufbau" sind zur Ermittlung der Leistungsfähigkeit einer Person von Bedeutung⁶. Ergebnisse von Untersuchungen haben gezeigt, daß Personen mit niedrigem Selbstbewußtsein durch Mißerfolg in ihren Leistungen behindert werden, während Personen mit hohem Selbstbewußtsein von negativen Beeinflussungen nicht beeinträchtigt werden. Weitere bedeutungsvolle Eigenschaften stellen die Merkmale "Abhängigkeit" und "Unabhängigkeit" dar, wobei Untersuchungen ergaben, daß diese einen inneren Antrieb verursachen, dessen Stärke individuelle Unterschiede

2. Vgl. Stangl, A.: Führen muß man können. Die psychologischen Probleme der Menschenführung Düsseldorf-Wien 1975, S. 18.

3. Vgl. ebenda.

4. Vgl. Atkinson, J.: Einführung in die Motivationsforschung, Stuttgart 1975, S. 378.

5. Vgl. Weiner, B.: Die Wirkung von Erfolg und Mißerfolg auf die Leistung, Bern-Stuttgart 1975, S. 53.

6. Vgl. ebenda, S. 54; Stangl A.: a.a.O., S. 41.

ermöglicht, die auf Erfahrungen im frühen Kindesalter zurückgehen⁷. Weiter lassen sich die Persönlichkeitsdimensionen "Introversion-Extraversion"⁸ unterscheiden, deren Hauptfunktionen: Empfinden, Intuieren, Denken und Fühlen, Voraussagen über Erfolg oder Mißerfolg bzw. Leistungsfähigkeit ermöglichen. Andere in der Praxis gebräuchliche individuelle Voraussetzungen mit positiven Ergebnissen, sind Merkmale wie: sachliche und persönliche Interessen, Fachkönnen und Bildung, (Arbeitstempo bzw. -menge, Arbeitsqualität, Arbeitsstil, Allgemeinbildung), Charakter in einer Situation (Zuverlässigkeit, Verantwortungsbewußtsein, Vertrauenswürdigkeit), Intelligenz (Verstand), Willensfähigkeit (bzw. Initiative, Tatkraft, Entschlossenheit, Geduld, Beständigkeit, Ausdauer, Konzentration, Eigenwille, Rechthaberei, Eigensinn, Trotz), Vitalkraft (Belastbarkeit), Bereitschaft zur Zusammenarbeit u.a.⁹

Das meiste Interesse bei den Untersuchungen von individuellen Unterschieden haben jedoch die Personenmerkmale Ängstlichkeit und Leistungsmotiv gefunden, mit den beiden Komponenten Erfolgs- und Mißerfolgsmotiv¹⁰ oder, anders genannt, "Hoffnung auf Erfolg" und "Furcht vor Mißerfolg"¹¹. Bei diesen Untersuchungen über Auswirkungen von Erfolg und Mißerfolg auf die Leistung hat die Einbeziehung der Ängstlichkeit und des Leistungsmotivs zu den wichtigsten Ergebnissen geführt.

2.1 Das Erfolgsmotiv und das Mißerfolgsmotiv

Vor der Einführung neuer Formen der Arbeitsorganisation ist es Aufgabe des Organisators, Erfolge vorzubereiten bzw. Mißerfolge zu antizipieren. Da es sich dabei um leistungsbezogene Tätigkeiten handelt, wobei sowohl Erfolg als auch Mißerfolg eintreten kann, sind positive wie negative dem Zustand entsprechende Situationen möglich. Erfolgsmotiv wird dabei definiert "als Disposition, Erfolge aufzusuchen, um dadurch positiven leistungsbezogenen Affekt zu maximieren".¹² Dementsprechend wird das Mißerfolgsmotiv "als Disposition definiert, Mißerfolge zu vermeiden, um dadurch negativen leistungsbezogenen Affekt zu minimieren". Wenn eine Person durch das eine oder durch das andere Motiv stärker ausgeprägt ist, spricht man von einer erfolgs- bzw. mißerfolgsmotivierten Person.

7. Vgl. Weiner, B.: a.a.O., S. 54; Livson, N./Musson, D.H.: Das Verhältnis von Ich-Kontrolle zu offener Aggression und Abhängigkeit. In: Die Motivation menschlichen Handelns, hrsg. v. H. Thoma, Köln-Berlin 1965, S. 352.

8. Vgl. Weiner B.: a.a.O., S. 54; Toman, W.: Motivation, Persönlichkeit, Umwelt. Göttingen 1968, S. 87.

9. Vgl. Stangl, A.: a.a.O., S. 41.

10. Vgl. Meyer, W.-U.: Leistungsmotiv und Ursachenerklärung von Erfolg und Mißerfolg, Stuttgart 1973, S. 146ff; Atkinson, J.: a.a.O., S. 391ff.

11. Vgl. Heckhausen, H.: Hoffnung und Furcht in der Leistungsmotivation, Meisenheim am Glan 1963, S. 100ff.

12. Weiner, B.: a.a.O., S. 55

2.2 Verhaltenscharakteristika von erfolgs- und mißerfolgsmotivierten Individuen

Nach Weiner¹³ unterscheiden sich erfolgs- und mißerfolgsmotivierte Individuen in ihrem Verhalten wie folgt:

- a. Erfolgsmotivierte übernehmen leistungsbezogene Aufgaben, auch wenn keine anderen Motive (wie z.B. Geld oder Macht) sie anregen. Im Gegenteil dazu greifen Mißerfolgsmotivierte solche Tätigkeiten nur an, wenn andere, sog. extrinsische, Motive¹⁴ vorhanden sind (z.B. Geltung, Geld).
- b. Erfolgsmotivierte arbeiten intensiv und lange und zeigen Anstrengungsbereitschaft, während Mißerfolgsmotivierte nur für kurze Zeit und mit wenig Anstrengungsaufwand für die Erfüllung ihrer Aufgaben arbeiten.
- c. Erfolgsmotivierte setzen sich Ziele, die ihren Fähigkeiten angemessen sind und wählen Aufgaben mittlerer Schwierigkeit¹⁵. Dagegen setzen sich Mißerfolgsmotivierte meistens unrealistische Ziele, die in bezug auf ihre Fähigkeiten zu hoch oder zu niedrig sind.
- d. Erfolgsmotivierte bevorzugen, und Mißerfolgsmotivierte vermeiden Rückmeldungen, die ihnen Aufschluß über die Qualität ihrer eigenen Leistungen geben.
- e. Erfolgsmotivierte sind zukunftsorientiert, Mißerfolgsmotivierte sind gegenwartsorientiert.
- f. Erfolgsmotivierte haben besonders positive Affekte nach erfolgreicher Aufgabebewältigung, Mißerfolgsmotivierte dagegen nur geringe.

3. Die Messung des Erfolgs- und Mißerfolgsmotivs

Um die Stärke der Leistungsfähigkeit einer Person zu ermitteln bzw. ihre Eignung zur Erfüllung neuartiger Aufgaben festzustellen, ist eine Messung der beiden Motive, des Erfolgs und des Mißerfolgs, erforderlich. Die folgenden drei Methoden werden in der Praxis am häufigsten benutzt:

3.1 Das Verfahren von McClelland u.a. zur Messung des Erfolgsmotivs

Das Erfolgsmotiv wird mit einer von McClelland¹⁶ entwickelten Variante des sog. Thematischen Apperzeptionstests (TAT) gemessen. Der Person werden vier bis sechs Bilder gezeigt, in denen Leistungssituationen aufgezeichnet sind. Die Bilder zeigen

13. Ωγλ. εβενδα· δαζθ αθψη Ηοεφερτ, Η.: Psychologische und soziologische Grundlagen der Organization, Gießen 1976, S. 106f.

14. Vgl. Atkinson, J.: a.a.O., S. 402, 462.

15. Vgl. Heckhausen, H.: a.a.O., S. 102-112; Meyer, W.-U.: a.a.O., S. 151

16. Vgl. McClelland, D.C./Atkinson, J.W./Clark, R.A./Lowell, E.L.: The Achievement Motive, New York 1953, S. 185-217.

eine oder mehrere Personen in einer bestimmten Situation am Arbeitsplatz. Mit vier vorgegebenen Fragen hat die Versuchsperson vier kleine Geschichten zu schreiben, in denen die jeweilige Situation der aufgezeichneten Personen zu beschreiben ist. Die Fragen sind etwa: Wer sind die Personen? Was geschieht da? Wie und warum ist es zu dieser Situation gekommen? Was denken und was wollen die Personen? Was wird passieren und was wird weiter getan?

Bei dieser Vorgehensweise nimmt man an, daß die Versuchsperson in ihren Phantasiegeschichten ihre eigenen Motive zum Ausdruck bringt. Mit einem Inhaltsschlüssel werden die leistungsthematischen Inhalte von jeder der vier Geschichten analysiert, wobei angenommen wird, "daß eine Geschichte dann Leistungsthematik enthält, wenn Anzeichen für eine Auseinandersetzung mit einem Gütemaßstab vorliegen".¹⁷ Ausgegangen von der Definition im Inhaltsschlüssel ist dieser Tatbestand gegeben, wenn in den Geschichten Aussagen über Gefühlszustände zum Ausdruck kommen, die sich auf ein Leistungsresultat beziehen (z.B., wenn außergewöhnliche Leistungen angesprochen sind oder wenn Leistungsziele genannt werden, die zukunftsorientiert sind). Entsprechend der Häufigkeit leistungsthematischer Inhalte bekommt jede Geschichte einen Punkt. Die Summe der Punktzahlen aller Geschichten ist Maß für die Stärke des Erfolgsmotivs der Person.

3.2 Die Messung der Ausprägtheit des Mißerfolgsmotivs

Eine oft in der Praxis angewandte Methode zur Beurteilung des Grades der Effektivität einer Person ist die Messung des Mißerfolgsmotives. Es wird dabei die Mißerfolgsängstlichkeit einer Person gemessen bzw. die Stärke der Angst einer Person, daß Mißerfolgserlebnisse bei der Bewältigung neuer Aufgaben auftreten werden. Der Prüfperson wird ein Fragebogen zur Prüfungsängstlichkeit der sog. Test Anxiety Questionnaire¹⁸ (TAQ) vorgelegt. Mit diesem Fragebogen werden sowohl psychologische als auch physiologische Angstsymptome aufgenommen. Es sind Fragen durch Ankreuzen auf einer Skala zu beantworten. Der Gesamtwert der Prüfungsangst, der sich aus dem Ausprägungsgrad der einzelnen Symptome ergibt, ist der Indikator für die Stärke des Mißerfolgsmotivs.

Zur Charakterisierung einer Person als erfolgs- oder mißerfolgsmotiviert werden die Kennwerte dieser Person aus dem TAT und dem TAQ direkt miteinander durch Umrechnung in Verbindung gebracht und dann miteinander verglichen. Wenn der Kennwert für das Erfolgsmotiv (TAT) höher ist als der umgerechnete Kennwert für das Mißerfolgsmotiv (TAQ), wird die Person als erfolgsmotiviert eingestuft; umgekehrt dann als mißerfolgsmotiviert.

17. Weiner, B.: a.a.O., S. 57

18. Vgl. Mandler, G./Sarason, S.B.: A Study of Anxiety and Learning. In: Journal of Abnormal and Social Psychology, 47, 1952, S. 166-173.

3.3 Das Verfahren "Heckhausen" zur simultanen Ermittlung der Stärke beider Motive

Das von Heckhausen¹⁹ entwickelte Verfahren beruht auf der beschriebenen Methode von McClelland allerdings mit der Abweichung, daß aus den Geschichten der Versuchspersonen gleichzeitig die Stärke beider Motive herausgefiltert werden sollen. Wie bei McClellands Verfahren haben die Versuchspersonen zu sechs Bildern und anhand der vier Fragen Phantasiegeschichten zu schreiben. Thema der drei ersten Bilder sind Erfolgssituationen (z.B. zwei Mechaniker in einer Werkstatt; der vordere hält ein Werkstück in den Händen und schaut etwas gedankenverloren – und dabei eher lächelnd – vor sich hin). Die anderen drei Bilder haben als Thema Mißerfolgssituationen (z.B. in einer Werkstatt prüft ein älterer Mann im weißen Kittel – offenbar ein Meister – einen Gegenstand, während ein junger Mann im dunklen Kittel – offenbar ein Lehrling – abwartend zuschaut). Mit Hilfe zweier Inhaltsschlüssel werden die Geschichten im Hinblick auf Aussagen über Erfolg ("Hoffnung auf Erfolg") und Mißerfolg ("Furcht vor Mißerfolg") ausgewertet. Als Indikatoren für das erste Motiv sind Aussagen mit folgendem Inhalt zu bewerten: Bedürfnis nach Leistung und Erfolg; instrumentale Tätigkeit, ein Ziel zu erreichen; Erfolgserwartung; Lob für gute Arbeit; positiver Gefühlszustand innerhalb eines leistungsbezogenen Handlungsverlaufs; für das zweite Motiv: Bedürfnis nach Mißerfolgsvermeidung, instrumentale Tätigkeit, um Mißerfolg zu vermeiden; Mißerfolgserwartung; Tadel und Kritik an Tätigkeit, Leistung oder Fähigkeit; negativer Gefühlszustand innerhalb eines leistungsbezogenen Handlungsverlaufs; Mißerfolg bei einem leistungsbezogenen Handlungsverlauf. Diese Inhaltskategorien werden mit Punkten bewertet, die dann getrennt für (HE) und (FM) über alle sechs Bilder addiert werden, so daß für jede Person ein Kennwert für die Stärke des Erfolgs- und des Mißerfolgsmotivs aufgestellt wird. Die Summe beider Kennwerte gibt die Stärke der Gesamtmotivation: $G_m = HE + FM$. Das Maß der Differenz "Netto Hoffnung" $NH = HE - FM$, bringt die herrschende Motivierung zum Ausdruck.

4. Zur Theorie des leistungsmotivierten Verhaltens

Die von Atkinson²⁰ entwickelte Theorie der Leistungsmotivation beschäftigt sich mit der Analyse des Zusammenhangs zwischen Leistung in komplexen Aufgaben und individuellen Differenzen des Erfolgs- und Mißerfolgsmotivs, die als meßbare Verhaltensdeterminanten bereits beschrieben worden sind. Das heißt, daß leistungsorientiertes Verhalten nicht nur gemäß eines Motives, sondern auch durch die spezifische Situation, in der sich die Person befindet, bestimmt werden kann.

Da es sich bei der Einführung neuer Formen der Arbeitsorganisation um

19. Vgl. Heckhausen, H.: a.a.O., S. 49ff.

20. Vgl. Atkinson, J.: a.a.O., S. 391ff.

leistungsbezogene Tätigkeit handelt, besteht entweder die Möglichkeit zum Erfolg oder zum Mißerfolg. Es werden also gleichzeitig zwei Motivierungen angeregt, die die Person aufzusuchen bzw. zu vermeiden trachtet.

4.1 Die erfolgsaufsuchende Motivierung

Die erfolgsaufsuchende Motivierung oder Leistungsmotivierung ist als Fähigkeit definiert "mit Stolz auf Erfolg zu reagieren".²¹ Demnach hängt die Tendenz, leistungsbezogene Aufgaben anzugreifen ab, von der Stärke des angenommenen Erfolgsmotivs (Me), das das Individuum in verschiedenen Situationen hat, kombiniert mit zwei spezifischen situationsbedingten Einflüssen, der Erfolgswahrscheinlichkeit (We) und des Anreizes von Erfolg in einer bestimmten Aktivität (Ae), oder: $(Mge) = Me \times We \times Ae$.

4.2 Die mißerfolgsvermeidende Motivierung

Entsprechend der Definition der erfolgsaufsuchenden Motivierung wird das Motiv zur Vermeidung von Mißerfolg als Fähigkeit bezeichnet "mit Scham und Betroffenheit zu reagieren, wenn das Ergebnis der Handlung ein Mißerfolg ist".²²

Wenn z.B. eine Person sieht, daß ihre Leistung bewertet wird und ein Mißerfolg möglich ist, dann ist Angst und eine Tendenz zur Vermeidung dieser Situation zu erwarten. Entsprechend der Formel der Erfolgsmotivierung ist die mißerfolgsvermeidende Motivierung²³: $(Mgm) = Mm \times Wm \times Am$.

4.3 Die resultierende leistungsbezogene Motivierung

Die resultierende leistungsbezogene Motivierung ergibt sich durch Addition der erfolgsaufsuchenden und mißerfolgsvermeidenden Motivierung und mündet in die Frage, ob leistungsbezogene Aufgaben aufzunehmen oder zu vermeiden sind, d.h. $(Mgr) = (Me \times We \times Ae) + (Mm \times Wm \times Am)$.

Aus der Gleichung ergibt sich, daß leistungsbezogenes Verhalten eine Funktion von Persönlichkeitseigenschaften (Me und Mm) und Charakteristika der Umwelt ist (We und Wm).

5. Schlußbemerkung

Nachdem die Erfolgsvoraussetzungen einer Person bzw. ihre Fähigkeiten zur Erfüllung neuer Aufgaben am Arbeitsplatz spezifiziert und Methoden zur Messung ihrer Stärke dargestellt wurden, scheint es relativ unproblematisch, die für bestimmte

21. Atkinson, J.: a.a.O., S. 396.

22. Ebenda.

23. Vgl. Weiner, B.: a.a.O., S. 60

Aufgaben geeigneten Personen zu identifizieren. Das Problem liegt darin, daß eine befriedigende Beantwortung der Implementierungsfrage damit nicht gegeben ist, d.h. wie geht man vor, wenn neue Formen der Arbeitsorganisation eingeführt werden sollen in der Absicht, Erfolge vorzubereiten und Mißerfolge zu vermeiden bzw. ein positives Verhalten betreffenden Personen zu erzielen?

In der Regel versucht man die Betroffene durch Erfolgserlebnisse am Arbeitsplatz zu motivieren, sich zu erfolgszuversichtlichen Personen zu entwickeln. Dies kann erfolgen, indem die Person Einflußmöglichkeiten auf die unmittelbare Gestaltung der Anpassung wahrnimmt, und nicht einfach dadurch, daß sie mit einer vollendeten Tatsache konfrontiert wird. Anpassungsvorgänge dürfen keinesfalls den Charakter einer abrupten Änderung aufweisen, da die Gefahr der Entstehung von Mißerfolgen besteht (der unten diskutierten Informationspolitik kommt dabei eine besondere Bedeutung zu). Den mißerfolgsmotivierten Personen sollten Erfolgserlebnisse gewährt werden, was z.B. durch Prämien, Lob oder Anerkennung erlangt werden kann. Dabei ist nicht entscheidend, ob die Person mehr leistet, sondern lediglich die Tatsache, daß sie sich Mühe gibt, ihre neuen Aufgaben erfolgreich zu bewältigen. Insbesondere spielt dabei der Führungsstil eine wichtige Rolle. Es hängt von den Fähigkeiten der Führenden ab, den Geführten positive Gefühle innerhalb ihrer leistungsbezogenen Handlungsabläufe zu vermitteln.²⁴

Darüberhinaus sind nicht nur Motivationsmaßnahmen sondern auch Investitionen im Personalbereich erforderlich. "Mitarbeiterentwicklung, -beurteilung und -entlohnung bilden ein integratives System mit der Zielsetzung einer leistungsorientierten Mitarbeiterführung und -honorierung".²⁵ Mitarbeiterentwicklung und Qualifikationssteigerung sind durch Fort- und Weiterbildungsmaßnahmen zu erreichen, wobei eine systematische Vorbereitung auf neue, höher qualifizierte Aufgabenstellungen herbeigeführt und die Beurteilung durch ein Entlohnungssystem ergänzt wird, das an den Beurteilungswerten orientiert sein soll.

Zur Vervollkommnung dieser Maßnahmen muß weiterhin eine intensive Informationspolitik gegenüber den Betroffenen betrieben werden. Schon vor jeder Änderung sollten sie über diese nicht nur Bescheid wissen, sondern mit den Vorgesetzten und untereinander offen diskutieren. Es gilt eine Akzeptanz zu finden, wobei irrationale Ängste vor Neuem und Unbekanntem beseitigt werden müssen. Eine rechtzeitige Information dem Betroffenen kommt schon aus den Grunde eine nicht zu unterschätzende Bedeutung zu, da den Mitarbeitern Gelegenheit gegeben werden sollte, sich rechtzeitig auf organisatorische Änderungen einzustellen oder im Falle der

24. Vgl. Nieder, P.: Zur Effizienz von Führungsstilen, In: Personal, Jg. 28 (1966), Heft 7, S. 248-251.

25. Zarth, R.: Mitarbeiter führen, fordern und fördern. In: Blick durch die Wirtschaft, Nr. 245, 24-10-77.

Nicht-Akzeptanz sich für einen anderen Arbeitsplatz vorsehen zu lassen. Der Erfolg einer organisatorischen Umstellung hängt sehr von der Freiwilligkeit und positiven Einstellung der einzelnen Personen ab. Beides erreicht man durch Information, Diskussion und Motivierung²⁶. Eignungstests dagegen scheinen nicht geeignet, da diese besonders gegenüber langjährigen Arbeitnehmern als ein unfaires Verhalten interpretiert werden könnten und die Betroffenen unter Umständen in Angst versetzen würden.

Nicht zu Unrecht sind solche Mitarbeiterbeurteilungsmethoden insofern scharfer Kritik unterworfen, als dabei in der Regel mit diesen Methoden die Absicht verfolgt wird, eine Zuordnung der Person je nach ihrem Eignungsprofil zu einzelnen Maschineneinheiten zu treffen. Dabei wird nur unzureichend unterschieden zwischen dem Einsatzfaktor Mensch mit seiner individuell geprägten Bedürfnisstruktur und dem Faktor Kapital. Ferner bleibt zu berücksichtigen, daß einseitig gesteuerte Motivationsmaßnahmen, wie sie oben geschildert wurden, Eingriffe in die Persönlichkeit darstellen.

Im Rahmen der Humanisierung der Arbeitswelt haben Maßnahmen der Organisationsentwicklung zu beachtlichen Ergebnissen geführt, indem eine Steigerung der Arbeitszufriedenheit durch Beteiligung der Betroffenen positive Auswirkungen auf das Arbeitsergebnis erkennen ließ²⁷. Dennoch ist es nicht so weit gekommen, daß (von wenigen Ausnahmen abgesehen) Arbeitnehmer in für sie wichtigen Fragen gleichberechtigt mitentscheiden dürfen. Die Entscheidung über Maßnahmen zur Erhöhung der Arbeitszufriedenheit hängt noch sehr von der Freiwilligkeit bzw. der Einschätzung der dafür legitimierten Gruppe über den praktischen Wert solcher Maßnahmen ab. Daraus ergeben sich vermutlich negative Konsequenzen für die Leistungsmotivation. Was durch diesen relativen Ausschluß der Betroffenen von Diskussionen über organisatorische Änderungen auffällt, ist die Erkenntnis, daß es sich dabei hauptsächlich um einen politischen Prozeß handelt. Insofern, als eine organisatorische Regelung eine Struktur von Macht, Status und Belohnungspositionen beinhaltet, wird von den Betroffenen jede organisatorische Änderung höchstwahrscheinlich als direkte Beeinflussung von individuellen Interessen interpretiert und entsprechende Reaktionen (wie z.B. Gleichgültigkeitsverhalten) mit negativen Auswirkungen auf die Leistungserstellung auslösen. Zur Antizipation von Arbeitsleistungsdefiziten sollten daher in der Organisationsforschung verstärkt Untersuchungen angeregt werden, die den Legitimitätsaspekt unternehmerischer

26. Vgl. Felde, M.R.: Problematik der Innovationsentscheidung industrieller Betriebe (Diss.), Berlin 1975, S. 215.

27. Vgl. Gottschall, D.: Die Betroffenen zu Beteiligten machen. In: *Manager Magazin*, Nr. 10, 1978, S. 48ff; Müller-Vogg, H.: Mitbestimmung und Produktivität. In: *AGP -Mitteilungen*, Nr. 217 (1.1.1979), S. 5; Lezius, M.: Neue Formen der Kooperation im Betrieb. In: "Aus Politik und Zeitgeschichte", B 22/77 (4.6.1977), S. 3f.

Entscheidungen in die Leistungsproblematik einbeziehen. Die Forderung nach rechtlich abgesicherter und institutionalisierter Teilnahme der Arbeitnehmer an den Entscheidungsprozessen ist ein erstes Anzeichen für diese Notwendigkeit. Beispiele erfolgreich mitbestimmter Unternehmungen²⁸ sind die diesbezügliche Herausforderung.

28. Vgl. Steinmann, H./Heinrich, M.: Porst-Modell und Marktwirtschaft. In: Die Betriebswirtschaft, Jg. 37 (1977), Heft 4, S. 577-583; Preiffer, D.K.: organisationssoziologie, Stuttgart u.a. 1976, S. 113 ff; Jungblut, M.: Nicht vom Lohn allein, Hamburg 1973; Steinmann, H./Heinrich, M./Müller, H.: Idee und Wirklichkeit des Porst-Modells. In: Die Betriebswirtschaft, Jg. 39 (1979), Heft 2, S. 289-302.