

BEITRÄGE ZUR ORGANISATIONSPSYCHOLOGIE

BAND 1

Organisationspsychologie und Unternehmenspraxis: Perspektiven der Kooperation

Herausgegeben von
Prof. Dr. Heinz Schuler, Stuttgart
und
Dr. Willi Stehle, Frankfurt



Verlag für Angewandte Psychologie
Stuttgart

Organisationspsychologie und Unternehmenspraxis: Perspektiven der Kooperation

Herausgegeben von
Prof. Dr. Heinz Schuler, Stuttgart
und
Dr. Willi Stehle, Frankfurt

Mit Beiträgen von
Hermann Brandstätter, Linz · Ulrich Cieplik, Ingolstadt · Hans-Henning Eckardt, Nürnberg
Rainer Förderreuther, München · Joachim Franke, Nürnberg · Diether Gebert, Bayreuth
Wolf Dieter Gogoll, Hannover · Siegfried Greif, Osnabrück · Günther Gruppe, Stuttgart
Klaus Macharzina, Stuttgart · Max W. Monjau, Ingolstadt · Lutz von Rosenstiel, München
Martina Rummel, Berlin · Ihno Schneevoigt, Stuttgart · Hans-Dieter Schneider, Freiburg
Heinz Schuler, Stuttgart · Claudia Schulz, Stuttgart · Willi Stehle, Frankfurt · Robert
A. Wicklund, Bielefeld · Gerd Wiendieck, Köln · Günter Wiswede, Stuttgart · Artur Wollert,
München



Verlag für Angewandte Psychologie
Stuttgart

laufende Sozialisierungserfahrungen am Arbeitsplatz mit einbezogen werden. Dies kennzeichnet einen Standpunkt, den wir als "cultural-differences-position" bezeichnet haben.

4. Untersuchungen über die Arbeitszufriedenheit bei Gastarbeitern und gegenwärtig geplante Studien im interkulturellen Vergleich geben Hinweise darauf, daß wir einen solchen Ansatz noch einmal im Sinne einer "intercultural-differences-position" auszuweiten haben.

Es wird also vorgeschlagen, das Konzept der Arbeitszufriedenheit zu öffnen, und bisher im Dunklen belassene Rahmenbedingungen einer expliziten Analyse zu unterziehen. Dabei sollte deutlich werden, daß die hierbei notwendige Blutreinigungskur nicht nur von theoretischer, sondern durchaus von praktischer Bedeutung ist: Praxis hier eher im Sinne der Aufklärung als im Sinne bloßer Anwendungstechnik. So mögen die aufgeworfenen Fragen insbesondere die folgenden praktisch relevanten Punkte erhellen:

1. Äußerungen zur Zufriedenheit von Mitarbeitern können aus vielfachem Grund trügerisch sein. Voreilig wäre es auch, aufgrund solcher Zufriedenheitsdaten auf ein entsprechendes Betriebsklima zu schließen.
2. Verschiedene Menschen sind mit unterschiedlichen Dingen zufriedenzustellen. Auch sollte sichtbar werden, daß das Maß der Zufriedenheit keinen guten Indikator für betriebliche Leistungen abgibt, sondern daß es auf die "Qualität" und den Ursprung dieser Zufriedenheit ankommt.
3. Unternehmen sollten sich davor hüten, bestimmte Rahmenbedingungen, die sich im eigenen Lande bewährt haben (z.B. bestimmte Organisationsstrukturen oder Arbeitsbedingungen) unbedenken auf andere Länder zu übertragen, da die Rahmenbedingungen dort einen anderen sozio-kulturellen Stellenwert haben und/oder andere Bedürfnisse und Anspruchsniveaus existieren können.
4. Desgleichen sollte man sich davor hüten, bestimmte Modelle (z.B. Modelle der Partizipation oder "Management-Philosophien") auf andere Gesellschaften zu übertragen, ohne vorher die "Bedeutung" von Arbeit im Hinblick auf bestimmte Rahmenbedingungen zu studieren.

THESEN ZUR ORGANISATIONS-DIAGNOSTIK

Hermann Brandstätter

1. Organisationen bedürfen nicht nur einer ständigen Kontrolle betriebswirtschaftlicher Indikatoren, sondern auch einer fortlaufenden Erhebung ihres sozialen Zustands.

Organisationen (Wirtschaftsunternehmen, Verwaltungsbehörden, Universitäten, Schulen, Krankenhäuser u.ä.) sind komplexe soziale Systeme, in denen Menschen unter Nutzung materieller Ressourcen zur Erreichung des Organisationszwecks beständig zusammenarbeiten. Die sich fortlaufend ändernde Umwelt der Organisationen erfordert immer wieder eine rechtzeitige Anpassung der Organisation an die Umweltbedingungen. Doch selbst bei relativ stabiler Umwelt verändern sich im Laufe der Zeit die sozialen Beziehungen innerhalb einer Organisation.

Das betriebliche Rechnungswesen, insbesondere die Kostenrechnung und die betriebswirtschaftliche Statistik und Vergleichsrechnung, erlaubt eine fortlaufende Kontrolle der Rentabilität betrieblicher Prozesse (Wöhe 1973, S. 677 f.). Die sozialpsychologische Organisationsdiagnostik (Brandstätter 1978) kann als eine sinnvolle Erweiterung des betrieblichen Rechnungswesens aufgefaßt werden, da sie Daten bereitstellt, die eine genauere Analyse der Ursachen befriedigender oder enttäuschender wirtschaftlicher Ergebnisse ermöglichen. Unabhängig davon sind soziale Indikatoren dann von Belang, wenn die Herstellung und Erhaltung persönlichkeitsfördernder und befriedigender Arbeitsbedingungen zu den eigenständigen Zielen organisatorischer Maßnahmen gehören.

2. Derartige Erhebungen erbringen jedoch nur dann brauchbare Informationen und sind nur dann ohne schädliche Nebenwirkungen, wenn es gelingt, die Betroffenen von ihrem Wert zu überzeugen, keine falschen Hoffnungen zu wecken und Anonymität der Daten zu gewährleisten.

Sozialpsychologische Organisationsdiagnosen verwenden verschiedene Verfahren, darunter Auswertung von Dokumenten, Registrierung von Verhaltensergebnissen, Beobachtung von Verhaltensweisen, vor allem aber Befragung von Organisationsmitgliedern mittels Fragebogen oder Interview. Mißtrauen führt zu einer Verfälschung der Antworten. Richtung und Ausmaß einer solchen Verfälschung sind schwer abzu-

*) Hermann Brandstätter ist Professor für Psychologie an der Universität Linz

schätzen. Daher ist alles zu unternehmen, um das nötige Vertrauen in die organisationsdiagnostischen Maßnahmen zu fördern. Durch Aufklärung über die Möglichkeiten und Grenzen derartiger Untersuchungen, sowie durch routinemäßige Wiederholung der Befragungen kann man am ehesten vermeiden, falsche Erwartungen zu wecken.

3. Zu den Indikatoren des sozialen Zustands einer Organisation gehören u.a. nach Abteilungen bzw. nach Art von Arbeitsplätzen differenzierte Durchschnittswerte über a) Wichtigkeit von Zielen der Mitarbeiter, b) Einstellungen zu den verschiedenen Aspekten ihrer Arbeitsumwelt, c) berufsrelevante Kenntnisse, Fähigkeiten und Weiterbildungsbedürfnisse der Organisationsmitglieder, d) Funktionsweise des formalen und informellen Kommunikationsnetzes, e) Beziehungen innerhalb und zwischen den Arbeitsgruppen.

Soziale Indikatoren sind in der Regel Durchschnittswerte (anonymer) individueller Stellungnahmen oder Handlungen, aufgeschlüsselt nach Arbeitsgruppen, Abteilungen oder Bereichen. Sie geben Auskunft über Einstellungen und Fähigkeiten der Mitarbeiter hinsichtlich verschiedener Aspekte und Aufgaben der Organisation. Durch geeignete Formulierung der Fragen und Analyse der Antworten ist es außerdem möglich, sich ein treffendes Bild vom Funktionieren der innerbetrieblichen Kommunikation, von den Entscheidungsprozessen und von den Beziehungen innerhalb und zwischen den Arbeitsgruppen bzw. Abteilungen zu machen.

4. Die dazu nötigen psychologischen Erhebungen werden am besten von einer unabhängigen, fachlich kompetenten Institution durchgeführt, ausgewertet und rückgemeldet.

Entwicklung und Anwendung von Instrumenten sozialpsychologischer Organisationsdiagnostik setzen ein hohes Maß an theoretischen und verfahrenstechnischen Fachkenntnissen und Erfahrungen voraus. Deshalb und um die Unabhängigkeit und Objektivität der Diagnosen so weit wie möglich zu gewährleisten und die notwendige Vertrauensbasis zu schaffen, sollten die Erhebungen von externen Fachleuten durchgeführt, ausgewertet und in geeigneter Weise rückgemeldet werden.

5. Aus den Veränderungen der organisationspsychologischen Indikatoren lassen sich Schlüsse auf die Wirkung organisatorischer Eingriffe ziehen. Gefahrensignale ermöglichen rechtzeitige Maßnahmen.

Einmalige diagnostische Erhebungen sind wegen mangelnder Vergleichsmöglichkeiten und wegen der Gefahr, falsche Hoffnungen oder unbegründete Befürchtungen hinsichtlich organisatorischer Veränderungen zu wecken, nur von sehr beschränktem Wert. Organisationsdiagnostische Erhebungen erreichen erst dann ihren vollen Nutzen,

wenn sie zur allseits akzeptierten Selbstverständlichkeit geworden sind und routinemäßig in gleichen Zeitabständen (alle drei, sechs oder zwölf Monate, je nach mutmaßlicher Veränderungsrate des sozialen Zustands der betreffenden Organisation) und auf möglichst einfache Weise durchgeführt werden. Wie fortlaufende demoskopische Untersuchungen gesellschaftliche Veränderungen widerspiegeln und nicht nur zu einer nachträglichen Wirkungsanalyse, sondern auch zu einer Wirkungsprognose politischer Entscheidungen beitragen, lassen sich aus den Veränderungen der den sozialen Zustand der Organisation beschreibenden Indikatoren Schlüsse auf die Wirkung vergangener und geplanter organisatorischer Eingriffe ziehen. Die Gefahr von Fehlentwicklungen und das Anwachsen von Konfliktpotential kann auf diese Weise rechtzeitig erkannt und präventiv behandelt werden.

LITERATUR

- Brandstätter, H. Organisationsdiagnose. In: Mayer, A. (Hrsg.) Organisationspsychologie. Stuttgart: Poeschel 1978.
- Wöhe, G. Einführung in die Allgemeine Betriebswirtschaftslehre. 11. Aufl. München: Vahlen 1973.