LEUPHANA
UNIVERSITÄT LÜNEBURG

Theorie - Empirie - Praxis

Martin, Albert

Publication date:
1984

Document Version
Verlags-PDF (auch: Version of Record)

Link to publication

Citation for pulished version (APA):
Martin, A. (1984). *Theorie - Empirie - Praxis: Ableitungsprobleme am Beispiel des Arbeitszufriedenheitskonzeptes*. (Schriften aus dem Arbeitskreis Betriebswirtschaftliche Verhaltensforschung). Universität Paderborn, Fakultät Wirtschaftswissenschaften.

General rights
Copyright and moral rights for the publications made accessible in the public portal are retained by the authors and/or other copyright owners and it is a condition of accessing publications that users recognise and abide by the legal requirements associated with these rights.

- Users may download and print one copy of any publication from the public portal for the purpose of private study or research.
- You may not further distribute the material or use it for any profit-making activity or commercial gain
- You may freely distribute the URL identifying the publication in the public portal ?

Take down policy
If you believe that this document breaches copyright please contact us providing details, and we will remove access to the work immediately and investigate your claim.

Download date: 16. Apr.. 2024

UNIVERSITÄT – GESAMTHOCHSCHULE – PADERBORN
Fachbereich Wirtschaftswissenschaft

Theorie - Empirie - Praxis.

Ableitungsprobleme am Beispiel des Arbeitszufriedenheitskonzepts

von Dr. Albert Martin

Schriften aus dem Arbeitskreis
Betriebswirtschaftliche Verhaltensforschung

M 344 a

GLIEDERUNG

		Seite
I.	Problemstellung und Vorgehensweise	1
II.	Kontexte der Arbeitszufriedenheitsforschung	4
	1. Arbeitszufriedenheit als organisationales Ziel	4
	2. Arbeitszufriedenheit als theoretisches Konzept	8
	3. Probleme mit der Arbeitszufriedenheit und Theorien über die Arbeitszufriedenheit	14
III.	Theorie: Gesetzmäßigkeiten menschlichen Verhaltens und Zufriedenheit	19
	1. Verhalten als Problemhandhabung	19
	2. Spezifikation (prüfbarer) Modelle	28
IV.	Empirie: Ursachen und Wirkungen der Unzufriedenheit mit der Arbeit	34
	1. Einflußfaktoren der Unzufriedenheit mit der Arbeit	34
	2. Verhaltenswirkungen der Arbeitszufriedenheit	39
V.	Praxis: Die Ableitung von Handlungsskizzen	45
	1. Technologien als Transformationen von Erkenntnissen	45
	2. Die praktische Verwertbarkeit des Problemhandhabungsansatzes	52
	3. Gestaltungsempfehlungen aufgrund empirischer Resultate	57
	4. Die Wirkungsvielfalt praktischer Maßnahmen	61
VI.	Schlußbemerkungen	66
Literatur		70

I. Problemstellung und Vorgehensweise

Der vorliegende Beitrag versucht, die keineswegs einfache Ableitungskette Theorie-Empirie-Praxis näher zu analysieren. Um dabei nicht allzu formal und abstrakt vorzugehen, geschieht dies exemplarisch anhand eines konkreten Beispiels, der Untersuchung von Arbeitszufriedenheit.

Durch die Präsentation empirischer Befunde und deren unmittelbare methodologische Kritik verquicken sich in der Abhandlung zwei Problemkreise, die üblicherweise getrennt behandelt werden. Zweck der Ausführungen ist es, die grundsätzliche Problematik der theoretischen Fundierung von empirischen Untersuchungen und praxeologischen Schlußfolgerungen deutlich ins Bewußtsein zu rücken.

Das Image, das viele Forschungsberichte über die jeweilige Arbeit erzeugen, besteht und entsteht aus einer Illusionierung. Es wird oft der Eindruck erweckt, Planung, Durchführung, Auswertung und Interpretation der empirischen Arbeit würden durch ein stimmiges und völlig unproblematisches Konzept zusammengehalten. Dies ist allerdings nicht selten eine Selbsttäuschung.

Hinter der betont kritischen Absicht des vorliegenden Beitrages steht die Überzeugung, daß die angeschnittenen Probleme nicht unlösbar sind, und daß es sich lohnt, an ihnen zu arbeiten. Einige Ansatzpunkte hierzu werden skizziert.

Instrumentelle und theoretische Zwecksetzungen bestimmen in unterschiedlichem Maße die wissenschaftliche Beschäftigung mit der Arbeitszufriedenheit. Daher werden zur Einführung kurz die Kontexte der Arbeitszufriedenheitsforschung erläutert.

Schon die begrifflichen Festlegungen von "Arbeitszufriedenheit" in der Literatur machen deutlich, daß an recht verschiedene theoretische Vorstellungen angeknüpft wird. In den zahllosen empirischen Arbeiten zur Arbeitszufriedenheit wird auch häufig auf eine allgemeine Verhaltenstheorie rekurriert. Dies geschieht allerdings in aller Regel nur durch vage Andeutungen der Beziehung der empirischen Ergebnisse zu den allgemeinen Aussagen. Allgemeine Verhaltenstheorien besitzen wegen ihres unbedingten (situationsübergreifenden) Geltungsanspruches für die wissenschaftliche Erklärung besonderen Wert. Konsequenterweise versucht die verhaltenswissenschaftlich orientierte Betriebswirtschaftslehre für ihre Zwecksetzungen an solchen Konzepten anzuknüpfen. Die Ergebnisse dieser Bemühungen finden jedoch oft wenig Anklang, da die Relevanz dieser Orientierung nicht recht deutlich wird. Oft erscheinen die Prämissen der Argumentation zu abstrakt und die Folgerungen dann eher trivial.
Nach Ansicht d.V. ist dies vornehmlich auf Defizite zurückzuführen, die die Herstellung eines Zusammenhangs zwischen abstrakten verhaltenswissenschaftlichen Aussagen und Aussagen über konkrete Sachverhalte betreffen. Die Kritik ist also eher an den Deduktionen und weniger an den Prämissen anzusetzen. Dies ist jedoch nicht formal zu verstehen. Es fehlen vor allem brauchbare inhaltliche Theorien und Annahmen, die die Verbindung zwischen beiden Aussagebereichen herstellen.

In diesem Aufsatz soll keine fertige Lösung hierfür angeboten, vielmehr soll zunächst das Problem selbst eindrücklich verdeutlicht werden.

Nach einer Beschreibung der Grundgedanken eines allgemeinen Ansatzes zur Erklärung menschlichen Verhaltens, erfolgt eine Modellbetrachtung, die mit den zuvor berichteten Vorstellungen in einem "gewissen" Zusammenhang stehen, der eigentlich einer

Klärung bedürfte. Insbesondere deutlich gemacht werden soll dieses Problem durch die Konfrontation eines "theoretischen" Modells mit einem "empirischen" Modell, die beide nur schwer kompatibel zu sein scheinen.
Die Lücke in der Deduktionskette theoretische Aussagen - empirische Aussagen zeigt sich auch in dem Versuch, empirische Ergebnisse strikt entlang den theoretischen Leitideen zu ermitteln.
Neben den bekannten Schwierigkeiten der Gestaltung von Meßinstrumenten und Meßsituationen ist auch hier wieder ein theoretisches Vakuum in der Beziehung von allgemeinen und konkreten Aussagen zu bedauern.

Aus all dem folgt, daß die Umsetzung von empirischen Ergebnissen in praktische Gestaltungsvorschläge nur mit größter Behutsamkeit erfolgen kann. Wenn dennoch der Versuch gemacht wird, so kann dies nur gerechtfertigt werden, weil sich die durch die empirischen Ergebnisse erhärteten Vermutungen auf Strukturen der Realität beziehen, die als relativ stabil gelten können.
Eine abgesicherte Fundierung durch die in Anspruch genommene allgemeine Verhaltenstheorie im Sinne einer strengen deduktiven Ableitung kann leider nicht präsentiert werden. Im Hinblick auf die erhobenen Variablen kann jedoch auf die Sorgfalt bei der Datenprotokollierung und die Beachtung der Regeln der Methodenlehre zur empirischen Sozialforschung verwiesen werden.
In diesem Rahmen kann von einer fundierten Tatsachenermittlung gesprochen werden. Diese Tatsachen können so auch Anlaß sein, praktische Maßnahmen zu verbessern.
Bei der Ableitung von Gestaltungsempfehlungen aus den Aussagen der allgemeinen Verhaltenstheorie muß ebenfalls auf etliche Schwierigkeiten hingewiesen werden. Insgesamt dürften jedoch Handlungen, die durch theoretische Überlegungen veranlaßt sind, vernünftiger sein als ein wissenschaftlich unreflektiertes Vorgehen.

II. Kontexte der Arbeitszufriedenheitsforschung

1. Arbeitszufriedenheit als organisationales Ziel

Bemühungen um die Optimierung des Leistungsbeitrages von Produktionsfaktoren haben im betriebswirtschaftlichen Gedankengut eine starke Verankerung. Dies gilt entsprechend für den Faktor Arbeit. Auf geteilte Zustimmung dürfte das Postulat stoßen, die Maximierung sozialer Zielgrößen personalpolitischer Aktivitäten zum Gegenstand betriebswirtschaftlicher Überlegungen zu machen. Immerhin gibt es solche Forderungen seit Beginn der relativ kurzen institutionalisierten Geschichte der Betriebswirtschaftslehre[1].

Besondere Bedeutung in entsprechenden Diskussionen haben Stichworte wie:

- Gemeinwirtschaftlichkeit[2]
- Betriebsgemeinschaft[3]
- Menschenwürde[4]
- Mensch als Mittel und Zweck[5]
- Soziale Rationalisierung[6]
- Anpassung der Organisation/Arbeit an den Menschen[7]
- Öffentliches Interesse[8]
- Humanisierung[9]

erlangt.

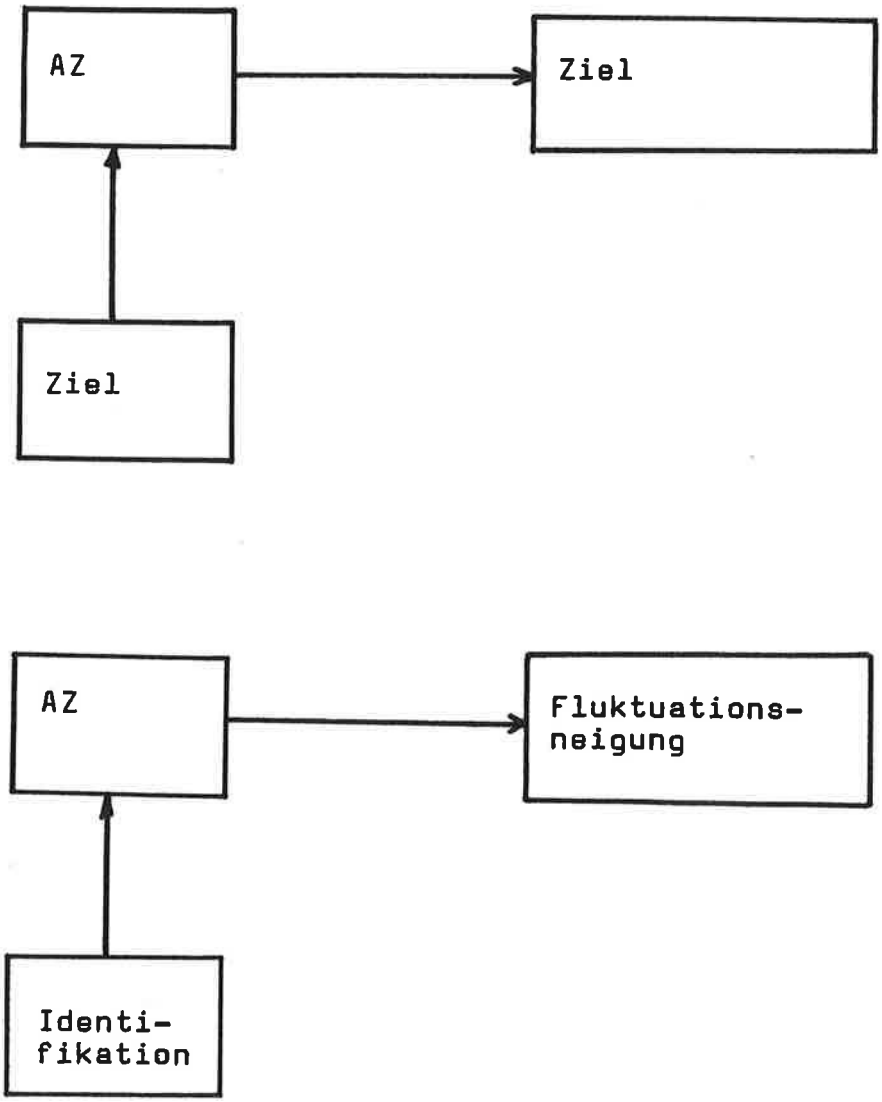
---

1) Vgl. auch den abwehrenden Kommentar bei Schneider 1981, S. 140 und die erwerbswirtschaftliche Sichtweise von Hax 1950.
2) In den Anfängen der Entwicklung der "Privatwirtschaftslehre", vgl. Schneider 1981, S. 134 ff.
3) Vgl. Nicklisch 1932, S. 294 ff.
4) Vgl. Fischer 1949, S. 18 f.
5) Vgl. Lehmann 1951, S. 532.
6) Vgl. Pleiß 1960, S. 81 ff.
7) Vgl. z.B. Kosiol 1966, S. 96.
8) Vgl. z.B. Kirsch u.a. 1973, S. 229.
9) Vgl. z.B. Bartölke u.a. 1981, S. 12.

Die Verhaltenswissenschaften, die sich mit Fragen der Organisationsgestaltung und der Verhaltensprägung von Organisationsmitgliedern beschäftigen, haben - nicht zuletzt unter amerikanischem Einfluß - die Arbeitszufriedenheit zu einem zentralen Gegenstand von Überlegungen gewählt.

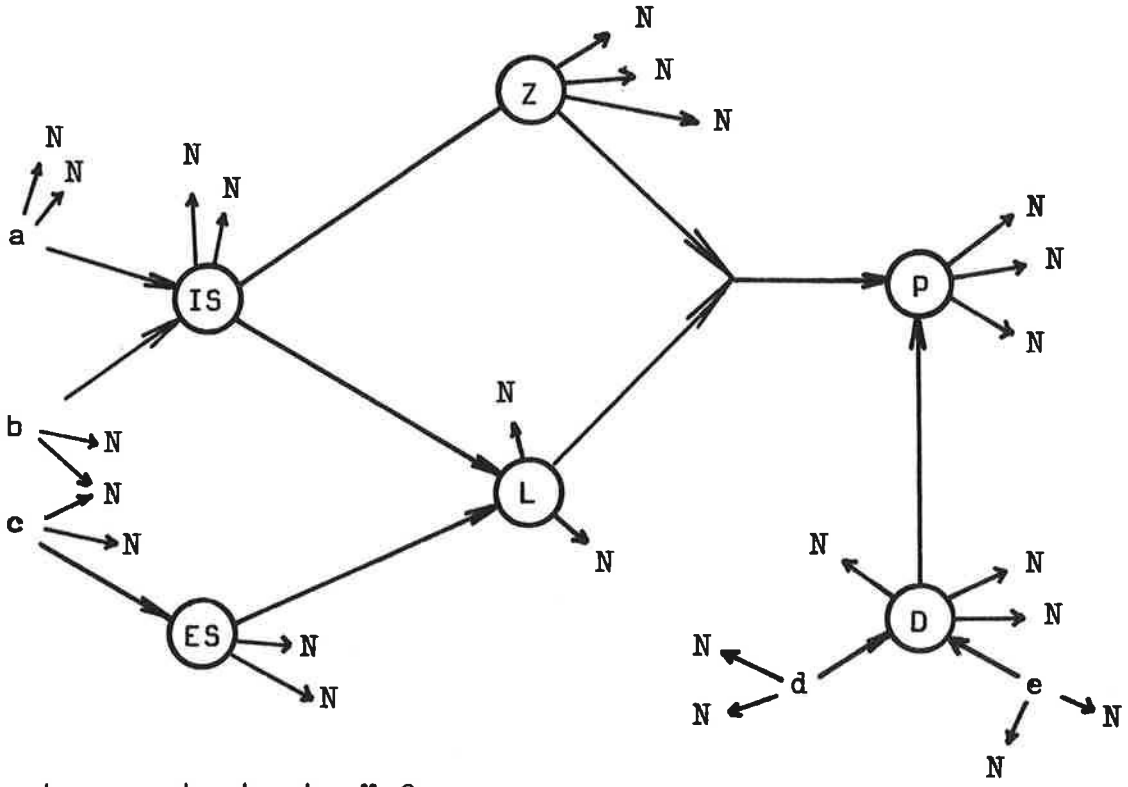
Der Grundgedanke läßt sich recht einfach veranschaulichen.

Abb. 1: Arbeitszufriedenheit als Ziel



Die Betrachtungsweise läßt sich natürlich verkomplizieren, wie die folgende Abbildung zeigt.

Abb. 2: Arbeitszufriedenheit im Zweck-Mittel-System



a,b, ... konkrete Maßn.
IS = Intrinsische Situationsaspekte
ES = Extrinsische Situationsaspekte
L = Leistungsbereitschaft
Z = Zufriedenheit
P = Produktivität
D = System vorbestimmter Zeiten
N = Nebenwirkungen

Hier ist Arbeitszufriedenheit ein Ziel und gleichzeitig ein Mittel in einem Beziehungsgeflecht von Zielen und Mitteln.

Das Schaubild verdeutlicht einige zentrale Fragen der technologischen Betrachtungsweise: mit welchen Wirkungen und Nebenwirkungen ist Arbeitszufriedenheit verbunden, mit welchen alternativen Maßnahmen kann sie erreicht werden usw.

Es ergibt sich unter dem Blickwinkel dieser Betrachtungsweise im übrigen ein fundamentales Problem: in welchem Umfang ist das Konstrukt Arbeitszufriedenheit Kristallisationspunkt der Vorstellungen über das Wünschenswerte; d.h. inwieweit wird von diesem Begriff der Konnotationsbereich abgedeckt, der bereits angedeutet wurde. Ist Arbeitszufriedenheit Substitut, Synonym, Konsequenz oder Voraussetzung von Selbstbestimmung, Individualität, Partizipation, Sinnerfüllung usw.?

Als Fixpunkt des Erstrebenswerten ist der Begriff der Arbeitszufriedenheit zunächst völlig offen und dementsprechend schnell Inhalt verwirrender Auseinandersetzungen in der diesbezüglichen Literatur. Fundamentalkritische Ausführungen zum Arbeitszufriedenheitskonzept lassen sich oft nur unter Berücksichtigung des Zielaspektes angemessen würdigen: der (mögliche) real- theoretische Stellenwert dieses Konzepts wird in solchen Auseinandersetzungen weniger beachtet, wissenschaftstheoretische Betrachtungen und Überlegungen zum Verwendungszusammenhang stehen im Vordergrund[1].

---

1) Vgl. z.B. Groskurth 1975, S. 253, Vilmar 1973, S. 14, Walter-Busch 1977, Meyer 1982.

2. Arbeitszufriedenheit als theoretisches Konzept

Es ist die Hoffnung der Wissenschaftler, daß durch ihre Arbeit mehr Klarheit in die komplexe Realität getragen wird. Jedenfalls führen wissenschaftliche Bemühungen manchmal zu einer Präzisierung von Begriffen. Nicht zuletzt geschieht dies durch eine Einengung des zulässigen Gebrauchs dieser Begriffe. Insofern liegt der Preis der Klarheit in der Beschränkung auf eine spezifische Betrachtungsweise.

Nun gibt es bezüglich der Arbeitszufriedenheit nicht gerade wenige Betrachtungsweisen oder präziser formuliert: der Begriff der Arbeitszufriedenheit hat in verschiedenen theoretischen Ansätzen unterschiedliche Bedeutungen.

NEUBERGER hat sich intensiv mit der wissenschaftlichen Literatur über Arbeitszufriedenheit beschäftigt. Er gruppiert die "Theorien der Arbeitszufriedenheit" in

- Bedürfnisorientierte Ansätze,
- Anreizorientierte Ansätze,
- Kognitive Ansätze und
- Humanistische Ansätze[1].

---

1) Vgl. Neuberger 1974 a; vgl. auch die Einteilungen bei Lawler 1977 und Lössl 1978.

Die begriffliche Vielfalt sprengt diese theoretische Systematik. Die diversen Definitionen bestimmen Arbeitszufriedenheit z.B.

- als Bedürfnisbefriedigung,
- als (aufgehobene) Soll-Ist-Differenz,
- als Erreichung bestimmter Werte,
- als Gleichgewichtszustand,
- als affektive Bewertungsreaktion,
- als Ergebnis komplexer Informationsverarbeitungsprozesse,
- als Erwartungshaltung oder
- als Einstellung zur Arbeit bzw. zu Aspekten der Arbeit. 1)

NEUBERGER entschließt sich zu einer Definition, die Arbeitszufriedenheit als kognitiv-evaluative Einstellung[2] begreift. Einerseits wird durch diese

> "..Festlegung auf eine anreiztheoretische einstellungsbezogene Definition ... eine Vielzahl anderer Möglichkeiten ... (ausgeschlossen)..."[3]

Andererseits bleibt vieles offen:

> "Unsere Definition ... formuliert einen allgemeinen Bezugsrahmen, legt sich aber nicht auf ein inhaltlich bestimmtes theoretisches System fest." 4)

---

1) Neuberger/Allerbeck 1978, S. 11-15;vgl. auch Guion 1958, S. 60, Vroom 1964, Lawler/Wanous 1972, Bruggemann/Groskurth/Ulich 1975, S. 14 ff., Meyer 1982, S. 20 ff.

2) Neuberger/Allerbeck 1978, S. 32 ff., ähnlich Bruggemann/Groskurth/Ulich 1975, S. 18 f., vgl. auch Blum 1956, S. 124; Gilmer 1961, S. 198, Campbell/Dunette/Lawler/Weick 1970, S. 378.

3) Neuberger/Allerbeck 1978, S. 11

4) Ebenda, S. 32

Letztlich erfolgt die Definition durch das Meßinstrument. Die ist ein - auch in anderen Bereichen der Einstellungsforschung - nicht eben unübliches Verfahren.

Arbeitszufriedenheit ist in dem von mir bevorzugten Konzept keine Einstellung[1)], z.B. neben einer Vielzahl anderer verhaltensrelevanter Einstellungen, sondern ein fundamentales theoretisches Konzept, das eine emotionale Grunddisposition beschreibt, die verhaltenssteuernd wirkt.

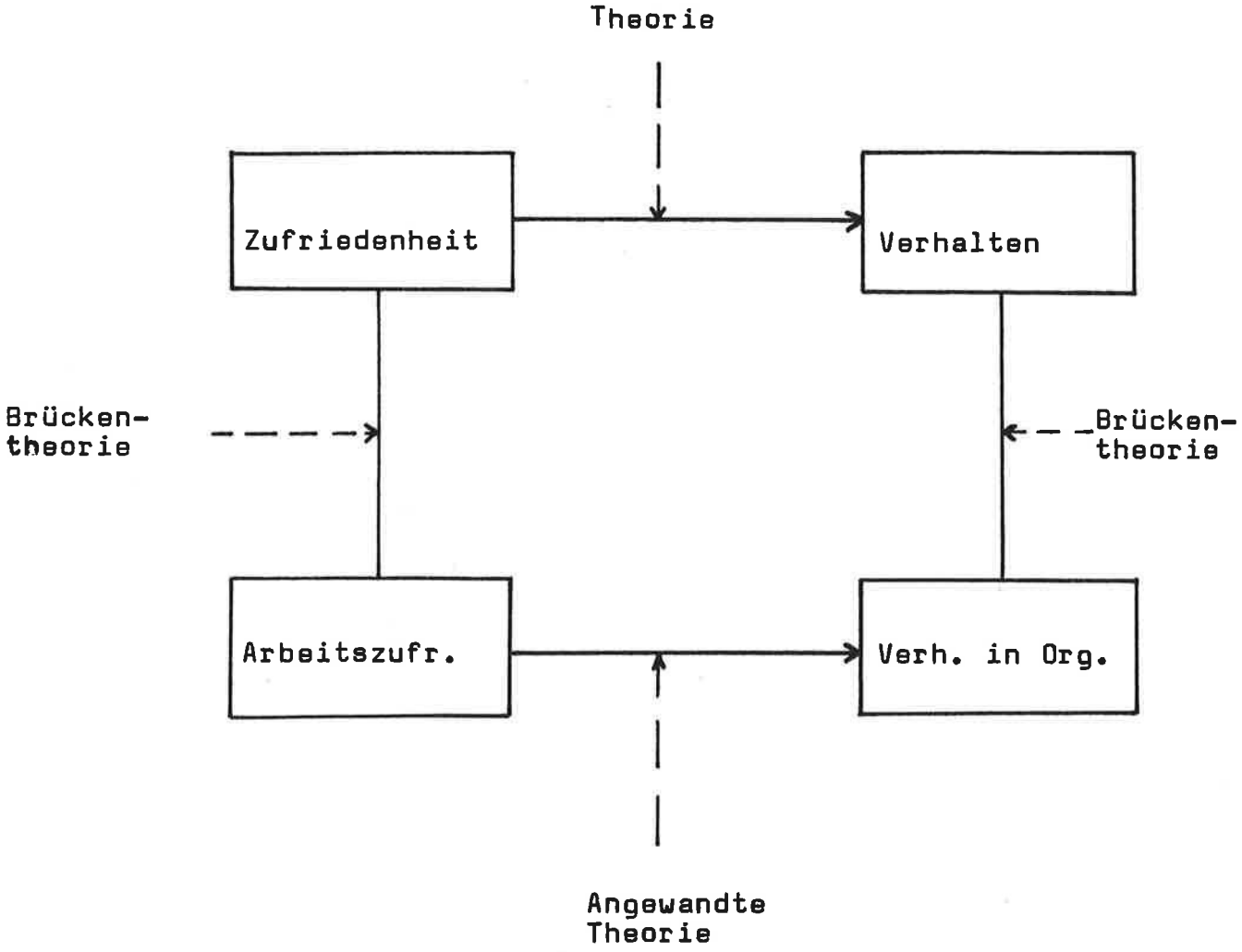
Dies ist jedoch zu spezifizieren. Das essentielle Konzept ist nicht die Arbeitszufriedenheit, sondern die Zufriedenheit[2)]. Das folgende Schaubild soll die Beziehungen zwischen beiden Konstrukten verdeutlichen.

---

1) Die Tendenz Arbeitszufriedenheit als Einstellung zu verstehen, dürfte nicht ganz unabhängig von den jeweils verwendeten Meßverfahren sein: die entsprechenden Fragebögen erheben schließlich kognitive, evaluative und konative Bewertungen durch die Probanden. Die Konfundierung von Meßebene und theoretischer Ebene ist jedoch nicht zwingend.

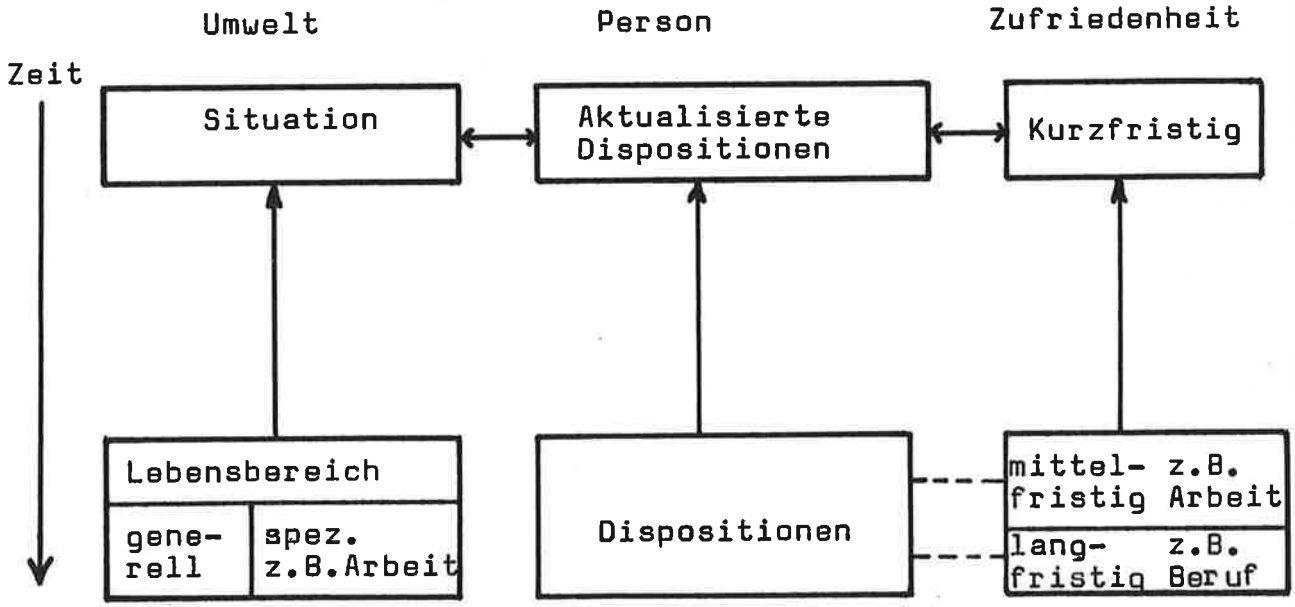
2) Es ist möglich, Ähnlichkeiten zu anderen grundlegenden Begriffen zu entdecken, die in anderen theoretischen Traditionen eine verwandte Rolle spielen, wie die Zufriedenheit. Beispiele sind Stress bzw. Strain, Spannungszustände, Aktivierung, Dissonanz usw. Es soll hierauf jedoch nicht eingegangen werden.

Abb. 3: Theoretische Stellung des Arbeitszufriedenheitskonzepts



Die allgemeine Verhaltenstheorie verwendet das Konstrukt der Zufriedenheit. Arbeitszufriedenheit ist ein theoretisches Konzept einer angewandten Verhaltenstheorie. Beide theoretische Bereiche sind durch Brückentheorien miteinander verknüpft. Dies muß deshalb betont werden, weil die Argumentation in beiden Theoriebereichen nicht identisch ist, sondern durch die Brückentheorien modifiziert wird. Abbildung 4 zeigt einige Verbindungslinien zwischen Zufriedenheit und Arbeitszufriedenheit.

Abb. 4: Die zeitliche Perspektive der Zufriedenheit



Unzufriedenheit stimuliert jede Verhaltenssequenz, unabhängig davon, ob die Ergebnisse des Verhaltensprozesses z.B. Routineentscheidungen oder innovative Entscheidungen sind.

Ausprägung und Intensität der Zufriedenheit fluktuieren dementsprechend stark.

Arbeitszufriedenheit ist ein wesentlich stabileres Phänomen. Sie spiegelt als mittelfristige Zufriedenheit die Auseinandersetzung mit dem Lebensbereich "Arbeit" wider. Sie ist nicht als Ausdruck ständig (z.B. täglich/stündlich usw.) wechselnder Stimmungen zu verstehen, sondern Bestandteil einer umfassenderen Definition der Situation.

Am besten läßt sich Unzufriedenheit durch ihre Entstehung kennzeichnen.
Auslöser von Verhalten bzw. Verhaltensänderungen sind psychische Spannungszustände. In einer extremen Zeitpunktbetrachtung wird hierdurch Unzufriedenheit definiert. Berücksichtigt man bei der Betrachtung das zeitliche Kontinuum, so läßt sich die psychische Anspannung von der Unzufriedenheit lösen: nicht jeder psychische Spannungszustand ist von Unlustgefühlen begleitet. Emotionale Erregung wird als Euphorie, Freude oder Zufriedenheit erlebt, wenn mit dieser Erregung "Belohnungen" verknüpft werden. Unzufriedenheit, Ärger usw. entstehen, wenn Bestrafungen assoziiert oder erwartet werden oder wenn keine Definition der Erregungsursache gelingt.

Bevor auf das, diesen Vorstellungen zugrundeliegende Verhaltensmodell, eingegangen wird, soll auf den wichtigen Unterschied zwischen problemorientierter Fragestellung und theoriegeleiteter Problemanalyse hingewiesen werden.

3. Probleme mit der Arbeitszufriedenheit und Theorien über die Arbeitszufriedenheit

Welche Probleme sollen Wissenschaftler behandeln?
Unter einer realtheoretischen Zielsetzung sollen sie informative und wahre Aussagen konstruieren, mit deren Hilfe z.B. Verhalten in Organisationen erklärt werden kann[1)].

In Verfolgung dieser Zwecksetzung stellt sich als nächste Frage:
Was ist Verhalten in Organisationen, oder allgemeiner, was ist Verhalten überhaupt? Trivialerweise alles, was man sich denken kann.

Auch Wissenschaftler sind grundsätzlich mit keinem Denkverbot belegt. Sie können alles untersuchen, was ihnen beliebt. Gegenstand von Untersuchungen organisationalen Verhaltens sind also gleichermaßen - wie in der Literatur nachzulesen - die Entstehung von verschiedenen Bürokulturen, alltägliches Hygieneverhalten am Arbeitsplatz, die Dynamik von Feindseligkeit und Solidarität, die organisatorische Gestaltung des Einkaufs, Entscheidungsprozesse bei Tarifverhandlungen usw.

---

1) Für das Konstrukt Arbeitszufriedenheit interessiert, welche Bedeutung ihm durch solche Aussagen zugewiesen wird.

Zweckmäßigerweise differenziert man hinsichtlich der doch sehr heterogenen Fragestellungen zwischen der Untersuchung von problemrelevantem Verhalten und der Untersuchung von theorieimmanentem Verhalten.[1)]

Die Untersuchung von typischen Problemstellungen ist üblicherweise ein Abgrenzungskriterium für die verschiedenen Wissenschaftsdisziplinen.
In der verhaltenswissenschaftlich orientierten betriebswirtschaftlichen Organisationslehre beispielsweise, gruppieren sich die behandelten Themen um Problembereiche wie Produktivität, Fluktuation, Konfliktverhalten usw. Die Untersuchung von Organisationsmerkmalen auf Bewußtseinsvariable (z.B.Einstellungen, Ideologien, Werte), Persönlichkeitsvariable (z.B.Rigidität, Handlungskompetenz, Ich-Stärke), Fähigkeiten und Fertigkeiten sind traditionellerweise Gegenstand anderer Wissenschaftsbereiche, deren Ergebnisse mitunter jedoch von Betriebswirten in Anspruch genommen werden.[2)]

Die genannten Probleme sind nur selten mit einer ganz spezifischen theoretischen Behandlung verknüpft. In der Regel muß die Verbindung der Fragestellung zu verschiedenen Theorien erst hergestellt werden.

---

1) Zur Differenzierung in grundlagenorientierte und in problemorientierte Forschung vgl. Herrmann 1976.

2) Das spezifisch organisationale an dem genannten Verhalten wird in den Benennungen nicht deutlich, die Thematisierung dieser Spezifika ist ein weiteres Moment, organisationsrelevante Wissenschaftsdisziplinen auszugrenzen. Hierauf sei jedoch nicht eingegangen.

Theorieimmanentes Verhalten ist ein Verhalten, das mit den Kategorien einer bestimmten Theorie relativ unvermittelt beschreibbar ist. Die Reduktion kognitiver Dissonanz z.B. ist ein solches theorieimmanentes Verhalten, die Akzeptanz von Rollenzuweisungen z.B. ist dagegen zunächst kein solches Verhalten. Dennoch läßt sich letzteres mit einer Theorie in Verbindung bringen.[1)]

Wer schon einmal versucht hat, problemspezifische Fragestellungen mit theorieimmanenten Konzepten zu verknüpfen, dürfte die resultierende Mühsal oft zum Anlaß genommen haben, am Sinn eines solchen Vorhabens zu zweifeln. In der Regel begnügt man sich dann an irgendeiner Stelle mit unscharfen Übergängen und vagen Andeutungen.

Abbildung 5 zeigt an drei schon relativ speziellen Theorien, welche Art von Verhalten ihre abstrakten Konzepte thematisieren und welche Bedeutung dem Konzept der Zufriedenheit bzw. den analogen Grundkategorien gegeben wird.[2)]

---

1) Insofern sind allgemeine Theorien disziplinübergreifend. Sie können für die verschiedensten Fragestellungen nutzbar gemacht werden.

2) Die genannten Kategorien entsprechen nicht unbedingt den von den Protagonisten der Theorien verwendeten Kategorien, sie sind rekonstruierte Deutungen des Verfassers. Zur sozialen Vergleichstheorie vgl. z.B. Adams 1965; zur Homansschen Austauschtheorie vgl. Homans 1958; zum Konzept des Vergleichsniveaus vgl. Thibaut/Kelley 1959, Irle 1975.

Abb. 5: Die Konzeptionalisierung von Verhaltensweisen in Verhaltens-Theorien

Theorie	Thematisierte Verhaltensweisen	Bedeutung von "Zufriedenheit"
Konzept des Vergleichsniveaus (THIBAUT/KELLEY)	* Aufrechterhaltung der Beziehung * Aufgeben/Verlassen der Beziehung	Zufriedenheit
Austauschtheorie (HOMANS)	im engeren Sinne * Bewertung * Aktivitätswahrscheinl. * Aktivitätshäufigkeit * Ärger im weiteren Sinne * Zuwendung * Konformität * Wertschätzung * Hilfe	Grad der Verstärkung Profit
Theorie des sozialen Vergleichs (ADAMS)	* Veränderung der Inputs/Outcomes (I/O) * Kognitive Verzerrung der Bewertung der I/O * Verlassen des Feldes * Veränderung der I/O der Vergleichsperson * Wechsel der Vergleichsperson	Gefühl der Ungleichheit Spannung

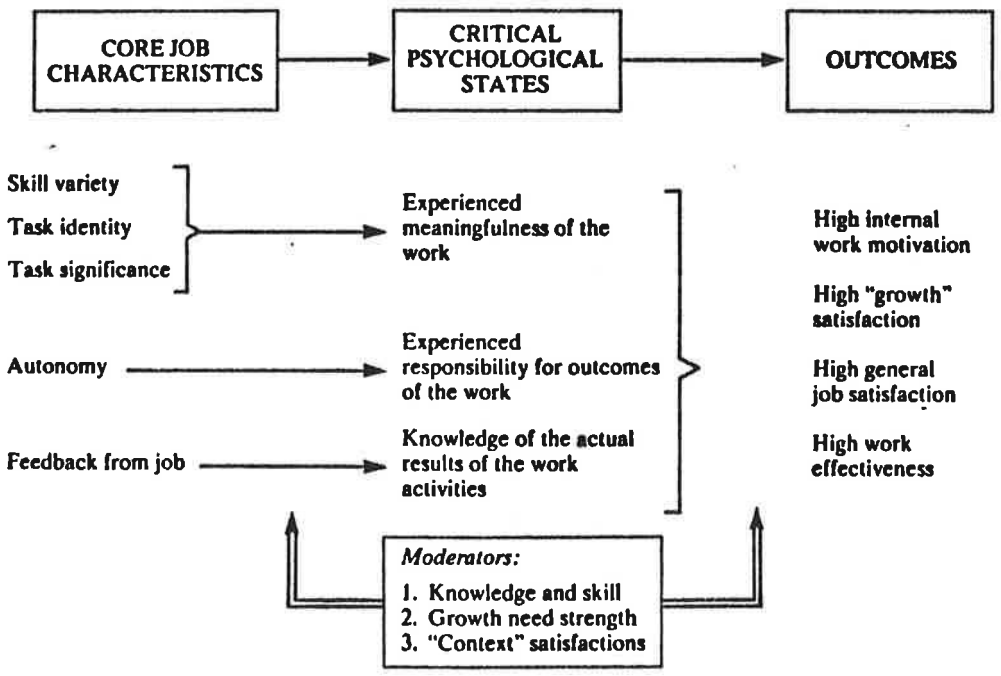
Bei diesen und ähnlichen Theorien fällt es schon relativ leicht, ihnen im engeren Sinne organisationales Verhalten zuzuordnen. So ist "Fluktuation" eine typische Konsequenz bei einem "comparison level for alternatives",

- der höher liegt als der comparison level
- und der das aktuelle Ergebnis überschreitet.

Es existiert jedoch dahingehend keine eindeutige Beziehung: die genannte Situation kann z.B. auch durch Bemühungen zur Veränderung der jetzigen Ergebnisse geprägt sein.

Ähnliche Präzisionsprobleme ergeben sich bei der Anwendung praktisch aller Theorien im verhaltens- und sozialwissenschaftlichen Bereich, selbst wenn sie problemspezifisch konstruiert sind, wie etwa das Modell von OLDHAM/HACKMAN zur intrinsischen Arbeitsmotivation (vgl. Abbildung 6)[1].

Abb. 6: Das Arbeitsmotivationsmodell nach Oldham/Hackman



1) Vgl. Oldham/Hackman 1980, S. 90

Auch hier tauchen abstrakte Begriffe auf, die grundsätzlich vieldeutig interpretierbar sind. Wesentlich schwieriger gestaltet sich dieses Problem bei sehr abstrakten Theorien wie z.B. der Wert-Erwartungstheorie oder der Theorie der kognitiven Dissonanz[1].

Dennoch scheint es nicht völlig aussichtslos,
- von abstrakten theoretischen Ansätzen auszugehen,
- diese Präzisierungsversuchen auszusetzen und
- sie mit konkreten Anwendungen zu konfrontieren.

Als nächstes sollen die Grundzüge eines theoretischen Ansatzes skizziert werden, der geeignet erscheint, zentrale Gedankengänge verschiedenster allgemeiner Verhaltenstheorien zu vereinigen.

Unter den gemachten Einschränkungen erlaubt er m.E., reales Verhalten in Organisationen erklärbar zu machen.

III. Theorie: Gesetzmäßigkeiten menschlichen Verhaltens und Zufriedenheit

1. Verhalten als Problemhandhabung

Es gibt eine ganze Reihe von Versuchen zu allgemeinen Aussagen zu gelangen, die die Komplexität menschlichen Verhaltens strukturieren können. Beispiele hierfür sind Erweiterungen der Ansätze zum Einstellungskonzept und zu den kognitiven Gleichgewichtstheorien, Darstellungen der kognitiven Struktur, Modelle menschlichen Entscheidungshandelns, oder auch verschiedene Bezugsrahmen oder Perspektiven.

---

1) Zur Wert-Erwartungstheorie vgl. Vroom 1964, Neuberger 1976. Zur Theorie der kognitiven Dissonanz vgl. Festinger 1978, Irle 1978.

Die Integration unterschiedlicher Gedanken ist auch Ziel des Problemhandhabungsansatzes[1].

Grundgedanken

Fundamental ist die Betrachtung menschlichen Verhaltens unter dem Aspekt der Bemühungen des Individuums, subjektiv gegebene Probleme zu lösen bzw. in sonstiger Weise mit diesen Problemen zurechtzukommen.

Neben diesem Hauptgedanken, ist der Ansatz durch die Hervorhebung von Informationsverarbeitungsprozessen, die das Verhalten steuern, und die Betonung der simultanen Betrachtung von psychischer Struktur und psychischen Prozessen gekennzeichnet.
Der Gedanke, daß menschliches Verhalten durch Informationsverarbeitungsprozesse gesteuert wird, ist der Ausgangspunkt der Überlegungen von Vertretern des "Informationsverarbeitungsansatzes", die z.T. auch relativ komplexe Modelle des menschlichen Problemlösungsverhaltens entwickelt haben. Die psychische Struktur des Menschen wird in dieser Theorie durch die Darstellung komplexer Zusammenhänge unterschiedlicher Informationen beschrieben. Begriffe, Attitüden, Werte, Ziele und kognitive Programme sind Beispiele solcher Informationen. Zweckmäßigerweise unterscheidet man zwischen beschreibenden und wertenden Informationen.
Die verschiedenen nichtkognitiven Informationen lassen sich näher beschreiben als Instinkte, Motive, Bedürfnisse usw. Diese Wertstrukturen können relativ einfache Zuschreibungen, aber auch komplexe Prinzipien oder Weltanschauungen sein.

---

1) Vgl. zum folgenden die Ausführungen von Gille/Martin/Weber/Werner 1979; Martin 1980, vgl. auch die Darstellung des Informationsverarbeitungsansatzes bei Kirsch 1971 sowie die Erweiterungen bei Kirsch 1976. Vgl. auch den Theorieentwurf von Dörner u.a. 1983 sowie die systematische, formalisierte Darstellung des Problemhandhabungsansatzes bei Martin 1984.

Bezüglich der kognitiven Informationen ist insbesondere auf die Rolle von sogenannten "Alltagstheorien" hinzuweisen. Die Menschen entwickeln Vorstellungen darüber, wie sich Menschen verhalten und welche Gründe sie leiten. So kommt eine Orientierung für das eigene Verhalten zustande, das durch die angebotenen Problemlösungen der sozialen Umwelt, auch wertmäßig fest verankert wird.
Die getrennte Betrachtung von Werten und Wissen kann allerdings oft nur analytischen Charakter annehmen. Meistens sind die Wert- und die Wissensdimensionen, der im kognitiven Apparat gespeicherten Begriffe, eng miteinander verbunden.
Wichtige Dimensionen der genannten psychischen Elemente sind u.a. Konkretisierungsgrad, Änderungsresistenz, Wichtigkeit und Abrufbarkeit.

Der Ausgangspunkt von Verhalten ist das Entstehen von kognitiven Dissonanzen bzw. Wertverletzungen.

Jede Verhaltenssequenz beginnt mit der Problemwahrnehmung. Wird das Problem akzeptiert, so erfolgt eine Einordnung in eine Warteliste, die die Probleme nach ihrer wahrgenommenen Dringlichkeit ordnet. Ein Problem erhält so - in Konkurrenz mit anderen gerade in Bearbeitung befindlichen Problemen - die Chance weiterbearbeitet zu werden. In Abhängigkeit von den gefundenen Problemlösungshypothesen, gestaltet sich die Ausführung eines Verhaltens, das auf die Handhabung des Problems gerichtet ist. Rückkopplungen durch die Wirkungen dieses Verhaltens bestimmen die weitere Problemgeschichte.

Theoretisch interessant ist vor allem, welche Prinzipien die Problembearbeitung steuern. Hierzu wurden in Ausfüllung des skizzierten gedanklichen Rahmens etliche Hypothesen formuliert, die auch das Zusammenwirken von psychischen Strukturen und psychischen Prozessen deutlich machen.

Zum einen betreffen diese Aussagen die Bedingungen des Überganges von einer Phase zur nächsten Phase (in Abbildung durch die Linien 1 - 6 angedeutet) und zum anderen betreffen sie einzelne Aspekte der eigentlichen Problembearbeitung, etwa die Komplexität der subjektiven Nutzen-Kosten-Analyse alternativer Problemlösungshypothesen. Beispielsweise ist es wichtig zu wissen, welche Probleme überhaupt wahrgenommen werden (Linie 1 in Abb. 7). Es ist davon auszugehen, daß - sozusagen im Zuge eines Standardprogrammes der Wahrnehmung - eine ständige globale Situationseinschätzung vorgenommen wird, die Anzeichen für dramatische Problementwickwicklungen zu registrieren trachtet.

Die Wahrnehmung von (möglichen) Wertverletzungen dürfte gesteuert werden vom Anspruchsniveau, vom gegebenen Problemdruck und von der jeweiligen Sensibilität, die wiederum vom Umfang der vorausgegangenen Informationssuche und von spezifischen Erfahrungen in ähnlichen Situationen beeinflußt werden.

Die Akzeptanz des Problemes für die weitere Bearbeitung (Linie 2 in Abb. 7) erfolgt in Abhängigkeit von der durch das aktualisierte Wertsystem determinierten Wertladung und der Wahrnehmung zeitlicher Restriktionen. Die Definition des Problems erfolgt anhand von Regeln, die die Identifizierung der Symptomatik der Probleme festlegen. Erwartungshaltungen aufgrund äußerer Anläße, die Nachbarschaft zu anderen Problemen, die Typisierung von Problemen usw. spielen hier eine entscheidende Rolle.
Die Komplexität der Bewertung alternativer Lösungen wird beeinflußt von Emotionen, Zeit bis zum Commitment, der Wichtigkeit des Problems und der Isolierung sowie der Vertrautheit des Problems[1)].

---

1) Die angesprochenen Prozesse lassen sich recht gut in einem Flußdiagramm darstellen. Der Verfasser hat sich auch an der Entwicklung eines EDV-Programmes zur Simulation des Problemhandhabungsverhaltens versucht.
Zur Komplexität der Simulation ist zu bemerken, daß das Programm insgesamt trotz einer Vielfalt postulierter Beziehungen recht einfach war: Die Wahrnehmung der Umwelt, die Definition des Problems und Lernprozesse waren noch gar nicht berücksichtigt. Entsprechende Fragestellungen können mit dem Problemhandhabungs-Ansatz durchaus angegangen werden; eine andere Frage ist jedoch, ob es beim gegenwärtigen Erkenntnisstand menschlicher Verhaltensprozesse sinnvoll ist, entsprechende Leerstellen in einem Simulationsprogramm durch willkürliche Postulate aufzufüllen.

Verhalten und Arbeitszufriedenheit

Welches Verhalten thematisiert der Problemhandhabungsansatz und welchen Stellenwert kann ein Konzept wie Arbeitszufriedenheit beanspruchen?

Wie die Abbildung 8 zeigt[1], ist die Problem-"lösung" im engeren Sinne nur eine von vielen möglichen Formen der Problemhandhabung.

Es ist nun keineswegs so, daß mit Hilfe des Problemhandhabungsansatzes[2] stets vorausgesagt werden kann, wann welche konkrete Verhaltensweise auftreten wird.
Zweckmäßigerweise wird man hierzu jeweils Erkenntnisse aus den unterschiedlichsten theoretischen Traditionen heranziehen und versuchen, sie mit einer einheitlichen Terminologie darzustellen.
Zu denken wäre etwa an die Erklärung dafür, wann eher eine Verdrängung von Problemen und wann eher eine Ablenkung von Problemen stattfindet. Ein anderes Beispiel ist die Frage, von welchen Persönlichkeitseigenschaften es abhängen könnte, ob die Bewältigung von intraindividuellen Wertkonflikten durch kognitive Integrationsstrategien oder durch Konfrontation mit Fundamentalwerten erfolgt.

Auf globaler Ebene lassen sich die möglichen Verhaltensweisen eines Individuums in vier Klassen gruppieren. Problemhandhabungsversuche bestehen entweder in

---

1) Entnommen aus Gille/Martin/Weber/Werner 1979, S. 198
2) In seinem jetzigen Entwicklungsstand.

Abb. 8 : Klassifikation von Verhaltensweisen

Art des Verhaltens	Bezugsobjekt des Verhaltens	
	Umwelt	eigene Person
Ausweichen (Abwehr vor der Wahrnehmung)	Flucht aus dem Feld Ignoranz Widerspruch	Negation Verschiebung Dekonkretisieren Einfrieren Anzweifeln
Abwehr (nach der Wahrnehmung)	Kommunikationsabbruch	Verdrängen Ablenkung
Veränderungsversuche	Entwicklung von Gegenvorstellungen Unterstützungsmobilisierung Gegenmachtbildung Institutionalisierung Normenentwicklung manipulative Taktiken und Verhandlungsstrategien Sabotage Physische Vernichtung	Umbewertung: Problemkonkurrenz unmittelbare Konfrontation mit dem Wertsystem Entwicklung von Metaprinzipien zur Aufhebung von Wertwidersprüchen Umdefinition: Integrations-Konkurrenz alternativer Alltagstheorien und -hypothesen Suche nach passenden Wisseneselementen Verknüpfung mit anderen Problemen Abspalten von Problemteilen, usw. Aufdeckung des ursächlichen Problems
Ausführung	Forderungserfüllung: - Kongruenz - Übererfüllung	Problemlösung: Anspruchsniveauanpassung Veränderung einzelner Werte Veränderung der Wertstruktur Einlösung des Anspruches (Anspruchsniveau wird nicht unterschritten)

- Veränderungen der Umwelt
- kognitiven Manipulationen
- Wertänderungen
- Verbesserungen der Problemlösungsfähigkeiten.

Es ist nun möglich, mit Hilfe der Kategorien des Problemhandhabungsansatzes, Aussagen darüber zu entwickeln, welche der Verhaltensweisen bei verschiedenen Bedingungen wahrscheinlicher ist. Abgesehen davon, daß es wichtig ist, z.B. zwischen Veränderungen von Werten und Veränderungen der Problemwahrnehmung zu trennen, wird es so auch möglich, bessere Voraussagen über die Stabilität von Problemhandhabungsversuchen zu machen.

Beispielsweise mag das Verhalten der Kollegen gegenüber dem Vorgesetzten bei einem Arbeitnehmer Unzufriedenheit hervorrufen. Es dürfte nun einen erheblichen Unterschied machen,ob ein sich im Laufe der Zeit herausbildendes konfliktfreies Verhalten des Arbeitnehmers darauf beruht, ob er seine Wertstruktur an die der Kollegen angepaßt hat, die Wichtigkeit der Kollegenbeziehungen verändert hat, das Verhalten von Kollegen mit anderen Werten in Verbindung bringt als bisher - oder ob er Zufriedenheit dadurch erlangt, daß er versucht, sich der Wahrnehmung des ihn störenden Sachverhalts nicht auszusetzen - oder für den Fall, daß er die Konfrontation mit der Situation nicht vermeiden kann, er mit Hilfe kognitiver Manipulationen (Abschalten, Ablenken o.ä.) das wahrgenommene Problem zu deformieren versucht.

Im Falle der Wertänderung bzw. der veränderten Problemwahrnehmung entsteht überhaupt keine situative Unzufriedenheit, im letzten Fall - im Falle kognitiver Manipulationen - muß sie beseitigt werden.

Mittel- und langfristig wiederum scheint kein Unterschied zwischen den drei Konstellationen zu bestehen: Arbeitszufriedenheit ist immer dann gegeben, wenn es dem Individuum gelingt, seine Probleme grundsätzlich zu handhaben[1]. Das aktuelle Geschehen am Arbeitsplatz mag mithin von beträchtlichen Variationen in der Zufriedenheit begleitet sein, ohne daß sich dies in der Arbeitszufriedenheit niederschlägt.

2. Spezifikation (prüfbarer) Modelle

Im folgenden werden zwei Modelle miteinander konfrontiert, die trotz großer Ähnlichkeit der verwendeten Variablen, beträchtliche Differenzen in den Aussagen aufweisen.
Das eine ist das theoretische Modell adaptiv motivierten Verhaltens von MARCH und SIMON, das andere ist ein empirisches Modell, das im Rahmen einer Untersuchung von Arbeitnehmerverhalten gewonnen wurde.

Das empirische Modell verdeutlicht auch einige Anwendungsprobleme des skizzierten Problemhandhabungsansatzes.

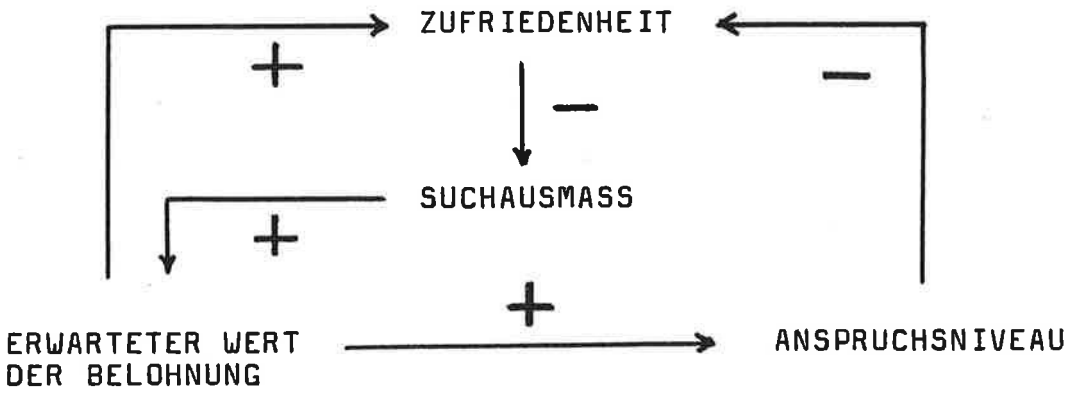
Die Datenanalyse konnte aufgrund methodischer Beschränkungen (es handelt sich um eine Befragung von ca. 2.600 Arbeitnehmern) und aufgrund spezifischer Zwecksetzungen (Ziel war eine breit angelegte Vergleichsuntersuchung der Integration verschiedener Gastarbeiternationalitäten) nur sehr beschränkt zur Prüfung des theoretischen Ansatzes verwendet werden. Die wichtigste Funktion des Ansatzes war bei dieser empirischen Untersuchung, die Interpretation von Zusammenhängen zwischen theoretisch gehaltvollen Variablen.

---

1) Oder wenn es eine gewisse Wahrscheinlichkeit hierfür perzipiert.

Entsprechende Überlegungen weichen von den zentralen theoretischen Gedankengängen vor allem dadurch ab, daß auf einer stärker "oberflächlichen" Ebene argumentiert wird.[1] Das macht sie - so hoffe ich - nicht völlig nutzlos. Eine positive Seite dieser Betrachtung ist z.B. ihre größere Anwendungsnähe.
Zunächst zum Modell des adaptiv motivierten Verhaltens von MARCH und SIMON[2], das, mit gewissen Vereinfachungen, wie folgt dargestellt werden kann.

Abb. 9: Modell des motivierten Verhaltens nach MARCH/SIMON

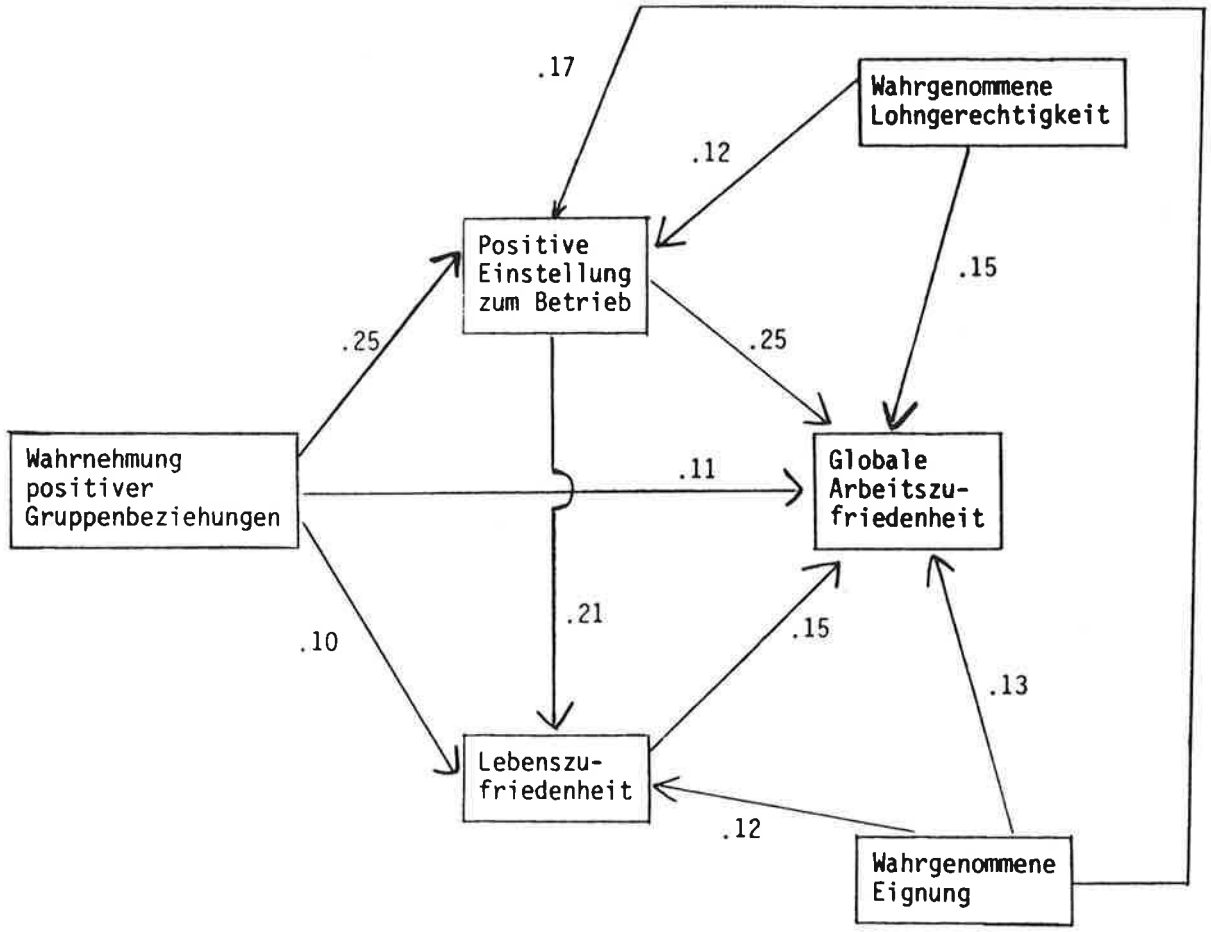


Ausgangspunkt ist die Unzufriedenheit. Diese induziert Suchverhalten. Eine Erhöhung des Anspruchsniveaus vermindert die Zufriedenheit. Positive Erwartungen über mögliche Belohnungen des Verhaltens erhöhen gleichzeitig die Zufriedenheit und das Anspruchsniveau, was, wie erwähnt, gleichzeitig eine negative Wirkung auf die Zufriedenheit hervorruft.

---

1) Vgl. Gaugler/Weber 1983, S. 6.
2) Vgl. March/Simon 1976, S. 48 ff.

Abb.12: Determinanten der Arbeitszufriedenheit



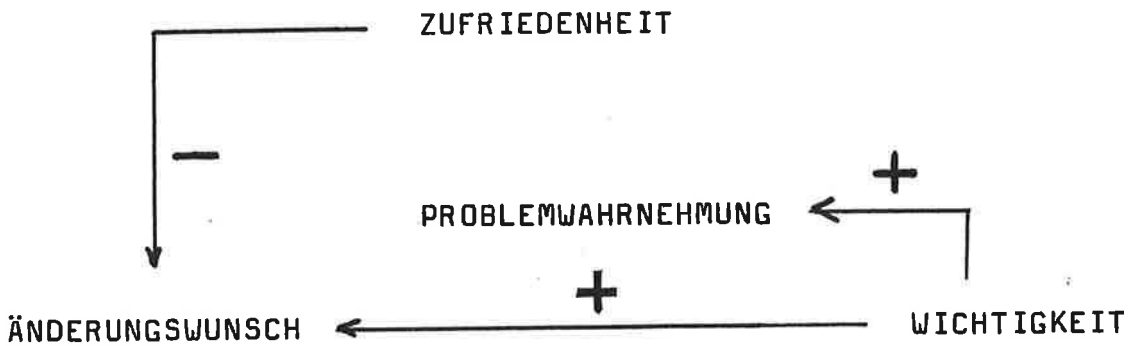
Besonders hervorzuheben bei dieser Betrachtung ist wohl die Bedeutung der Einstellung zum Betrieb. Diese Variable "bündelt" eine Reihe von wichtigen Determinanten der Arbeitszufriedenheit. Gleichzeitig kann eine positive Einstellung zum Betrieb andere negative Ausgangskonstellationen in gewissem Umfang ausbalancieren.

Dies ist alles recht plausibel.
Unklar ist lediglich, warum eine Suche nach Alternativen den erwarteten Belohnungswert steigern sollte. MARCH und SIMON schränken diese Hypothese auch ein: nur in "günstigen" Situationen gilt dieser Mechanismus.

MARCH und SIMON gehen jedoch noch weiter. Auch Suchverhalten wird durch Unzufriedenheit nur in "günstigen" Situationen hervorgerufen. Aggression, Rückzug, Regression und ähnliche Verhaltensweisen fallen nicht in den Geltungsbereich des Modells.

Die folgende Abbildung zeigt das "empirische" Modell mit ganz ähnlichen Variablen, aber anderen Beziehungen.

Abb. 10: Variablen des Problemhandhabungsprozesses



Das Konstrukt Zufriedenheit ist mit dem im March-Simon-Modell identisch, auch Wichtigkeit und Anspruchsniveau kennzeichnen ähnliche Sachverhalte.

Das "Suchausmaß" ist jedoch durch die "Problemwahrnehmung" ersetzt. Man kann eine sehr enge Verbindung zwischen diesen beiden Variablen vermuten, so daß die wechselseitige Substitution gerechtfertigt erscheint.
Das Konstrukt "Erwarteter Wert der Belohnung" läßt sich in einer empirischen Untersuchung - zumal wenn die Daten durch eine Befragung ermittelt werden - nur sehr schwer erfassen. Der "Änderungswunsch" dürfte demgegenüber keine allzu schlechte, empirisch relativ leicht faßbare, Größe sein, die im übrigen auch Ausdruck der Erwartungen sein dürfte. Ein Änderungswunsch des gegebenen Zustandes läßt auf einen als positiv wahrgenommenen Wert eines alternativen Zustandes schließen.

Will man trotz der angedeuteten Bedenken gegen die Konzeptionalisierung[1)] einen Bezug zu den Überlegungen von MARCH und SIMON herstellen, so sind die Abweichungen zwischen Theorie und Empirie erstaunlich.

Die Zufriedenheit stimuliert nicht - wie vorhergesagt - das Suchausmaß bzw. die Problemwahrnehmung. Ebensowenig verändert das Anspruchsniveau die Zufriedenheit und auch das Suchausmaß (die Problemwahrnehmung) hat nicht den unterstellten Einfluß auf den erwarteten Belohnungswert.

Zentrale Bedeutung besitzt demgegenüber für die Problemwahrnehmung das Anspruchsniveau - eine Beziehung, die von MARCH und SIMON überhaupt nicht berücksichtigt wird.

---

1) Das Modell bezieht sich auf Fragen zum Arbeitsinhalt in den Dimensionen Monotonie, Selbständigkeit, Verantwortung. Die Fragenbogenitems hierzu gelten als Wirkungsindikatoren im Sinne des LISREL-Pfadmodells. Die in der Abbildung 10 wiedergegebene Kausalstruktur bezeichnet das Modell, das in diesem Sinne die empirisch ermittelten Beziehungen (verglichen mit alternativen getesteten Modellen) am besten erklären kann; zu Details vgl. Gaugler/Weber/Gille/Martin 1984.

Diese Einflußbeziehung ist im übrigen auch dafür verantwortlich, daß im betrachteten multivariaten Fall, die bivariat nachweisbare Beziehung zwischen Änderungswunsch und Problemwahrnehmung verschwindet.

Sucht man nach einer Erklärung hierfür (und für die umgekehrten Kausalrichtungen Zufriedenheit/Wichtigkeit gegenüber dem erwarteten Belohnungswert), so tut man vielleicht gut daran, die Diskrepanz zwischen Theorie und Realität nicht solchen Autoritäten wie MARCH und SIMON anzulasten.

In der Tat gibt es Hinweise in den Ausführungen von MARCH und SIMON, die eine Interpretation ihres Modells nahelegen, die nur bedingt zu den angedeuteten Überlegungen im Widerspruch steht. Erwarteter Belohnungswert und Anspruchsniveau unterliegen nach MARCH und SIMON nämlich einer unterschiedlichen Zeitdynamik. Wenn die Suche nach Handlungsalternativen

> " ... längere Zeit erfolglos bleibt, so wird das Anspruchsniveau allmählich sinken. Wir nehmen aber an, daß sich eine Änderung des Anspruchsniveaus langsam vollzieht. ... Andererseits paßt sich die Ausgewogenheit der Anreize und Beiträge rasch an Änderungen der wahrgenommenen Alternativen an. Wenn man wahrnimmt, daß nur wenige und ungünstigere Alternativen verfügbar sind, so nimmt der Nutzen der aufgegebenen Alternativen ab; diese Anpassung vollzieht sich aber rasch." 1)

Wenn das Anspruchsniveau sehr rigide ist[2)], sich also nur sehr langsam unter anhaltendem Mißerfolg verändert, dann ist der postulierte Einfluß eines sinkenden erwarteten Belohnungswertes (das Resultat von Nutzen-Kosten-Überlegungen bzw. Anreiz-Beitrags-Betrachtungen) in kurzfristiger Betrachtungsweise sehr gering.

---

1) March/Simon 1976, S. 83.

2) Bzw. vor allem nach unten rigide ist.

Es ist nun m.E. generell die Mikrobetrachtungsweise, die MARCH und SIMON ihren Überlegungen zugrundelegen. In dem präsentierten empirischen Modell sind demgegenüber alle Konstrukte nur mittelfristig veränderbare Dispositionen. Dies ist nicht zuletzt auch auf die gewählte Methodik der Datenermittlung zurückzuführen. Jedenfalls wird so verständlich, daß das Anspruchsniveau die Problemwahrnehmung unabhängig von der Zufriedenheit determiniert und daß letztere den erwarteten Belohnungswert beeinflußt und nicht umgekehrt. Die Konstrukte sind nicht Bestandteil des "set" (der "Einstellung"), sondern eher der "Definition der Situation" bzw. u.U. bereits Persönlichkeitsdispositionen.

Es bleibt die Frage nach der Verbindung zum Problemhandhabungsansatz. Dieser beschreibt ja ebenfalls Mikroprozesse des Problemlösens und nicht den Zusammenhang von molaren Konzepten.

Dies ist in der Tat ein kritischer Punkt.

Es lassen sich einige Verbindungslinien aufzeigen. So

- verfestigen sich in typischen Arbeitssituationen bestimmte "erfolgreiche" Reaktionsmuster und bestimmen z.B. das Suchverhalten oder
- es verfestigen sich Wertmuster, die die Problemsensibilität determinieren, so daß sich bestimmte Problempotentiale ergeben oder
- unbewältigte Probleme sind bei entsprechender Stimulierung ständige Quelle von Unzufriedenheit usw.

Doch die Kluft zwischen kurz- und mittelfristiger Betrachtungsweise ist groß und die Möglichkeiten einer logisch stringenten Verknüpfung zeigen sich bislang nur in Ansätzen[1)]. Ihre Beseitigung ist jedenfalls eine ständige Quelle theoretischer Herausforderung für beide Betrachtungsweisen.

---

1) Möglicherweise läßt sich das resultierende Spannungsverhältnis nie vollständig abbauen.

IV. Empirie: Ursachen und Wirkungen der Unzufriedenheit mit der Arbeit

Schon die Modellbetrachtung bedeutet eine Spezifizierung der theoretischen Überlegungen. Eine weitere Spezifizierung ergibt sich bei der Betrachtung von Konzepten, die der empirischen Ebene noch näher sind. Ihr Gebrauch wird notwendig z.B. bei der Untersuchung der konkreten, gestaltbaren Ursachen der Arbeitszufriedenheit.

1. Einflußfaktoren der Unzufriedenheit mit der Arbeit

Der Problemhandhabungsansatz legt die Manifestation der Unzufriedenheit in die Erlebniswelt des Arbeitnehmers. Jeder der unendlich vielen Aspekte von Arbeitssituationen ist damit Kandidat für die Stimulanz von Unzufriedenheit.

Setzt man die Messung der Arbeitszufriedenheit an den Ursachen der Unzufriedenheit an, so ergeben sich hieraus einige Schwierigkeiten. Andererseits lassen sich die Ursachenbereiche der Unzufriedenheit sinnvoll kategorisieren, insbesondere auch so, daß das allgemeine Alltagsverständnis getroffen wird und, im Rahmen des theoretisch vertretbaren, eine angemessene Meßgenauigkeit erzielt werden kann.

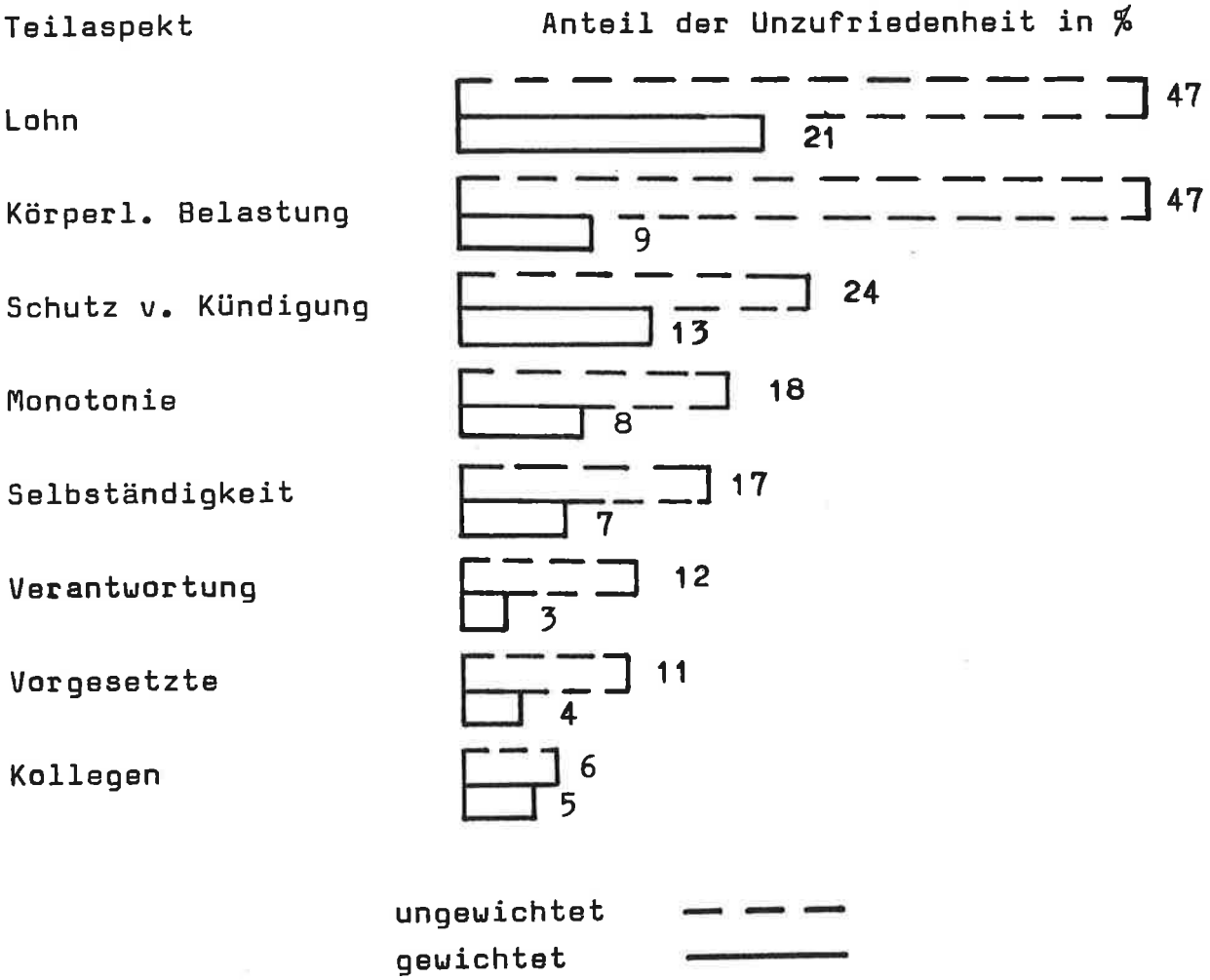
In der Arbeitszufriedenheitsforschung gibt es bezüglich der zu berücksichtigenden Bereiche der Arbeitswelt kaum Dissens, so daß hierauf die eigene empirische Untersuchung aufbauen konnte[1)].

---

1) Vgl.Gaugler/Weber/Gille/Martin 1983. Die Messung erfolgte durch Befragung der Arbeitnehmer. Auf die Fülle der hiermit verbundenen Meßprobleme sei hier nicht eingegangen. Sie scheinen nicht grundsätzlich unlösbar, vgl. auch Martin 1983b.

Die folgende Übersicht zeigt, in welchem Umfang Unzufriedenheit mit Teilaspekten der Arbeit zu finden ist.

Abb. 11: Ursachen der Unzufriedenheit mit der Arbeit
(Deutsche Arbeitnehmer N = 967)



Sie macht deutlich, daß es ein erheblicher Unterschied ist, ob die reine oder die gewichtete Unzufriedenheit betrachtet wird. Die "reine" Unzufriedenheit wurde durch Antworten auf entsprechende Zufriedenheitsfragen erschlossen, die "gewichtete" Unzufriedenheit wurde, getreu den skizzierten theoretischen Überlegungen, mit Hilfe der Wichtigkeit der einzelnen Aspekte vorgenommen: Unzufriedenheit wird nur dann unterstellt, wenn der jeweilige Tätigkeitsaspekt - in Kontrast zu den anderen Tätigkeitsaspekten - als wichtig eingestuft wird[1].

Die Gewichtung erfolgt also nicht mit Hilfe eines absoluten, sondern mit Hilfe eines relativen Wichtigkeitsurteils.

Der Lohn ist bei beiden Betrachtungsweisen die bedeutendste Quelle der Unzufriedenheit.
Anders verhält es sich z.B. mit der körperlichen Belastung durch die Arbeit. Die körperliche Belastung rutscht in der Rangfolge der Zufriedenheitsfaktoren an die dritte Stelle hinter den Schutz vor Kündigung zurück, obwohl bei der einfachen Zufriedenheitsfrage der Abstand zwischen den beiden Faktoren recht groß ist.

Man kann in dieser Verschiebung einen Hinweis für den Preis erkennen, den ein sicherer Arbeitsplatz in der Bewertung der Arbeitnehmer besitzt.

---

1) Genauer: Von den acht in der Abbildung genannten Tätigkeitsaspekten wurden die drei "wichtigsten" ausgewählt. Der Vergleich dieser Art von Messung mit den üblichen Meßverfahren verdeutlicht die zugrundeliegenden theoretischen Unterschiede, die schlagwortartig als Hamlettheorie bzw. Kübeltheorie bezeichnet werden können. Die Bezeichnungen verweisen auf die Konzeptionalisierung der Intensitätsgrade der Arbeits(un)zufriedenheit. Gemäß den theoretischen Überlegungen ist ein Problem entweder vorhanden/aktuell oder nicht vorhanden/aktuell (Alles oder nichts-Prinzip bzw. Sein oder Nichtsein). Die Kübeltheorie geht davon aus, daß sich Unzufriedenheit steigern kann, etwa so wie Flüssigkeit in einen Kübel gesammelt werden kann. Beide Positionen sind nicht völlig unvereinbar, worauf an dieser Stelle jedoch nicht eingegangen werden soll. Die bekannten elaborierten Meßverfahren der Arbeitzufriedenheit gründen auf kübeltheoretischen Überlegungen.

Der Schutz vor Verlust des Arbeitsplatzes war - wie aus der Abbildung zu ersehen ist - in der Einschätzung der Arbeitnehmer zum Befragungszeitpunkt (i.w.1978) nur bei 13 % der Befragten nicht gewährleistet. An diesem Faktor wird besonders deutlich, wie situationsgebunden die Verursachung von Unzufriedenheit sein kann.

Unzufriedenheit wird durch nicht bewältigte Probleme hervorgerufen. Diese Probleme sind somit in einem engeren Sinne die Ursachen der Unzufriedenheit.

Nun kann man sich allerdings Rahmenbedingungen vorstellen, die die Handhabung dieser Probleme erleichtern oder erschweren. Das gleiche Problem wird in unterschiedlichen Situationen und bei unterschiedlichen Dispositionen der Arbeitnehmer unterschiedlich erfolgreich zu handhaben sein.

Die folgende Abbildung zeigt das Zusammenwirken von fünf solcher Determinanten der Arbeitszufriedenheit[1]:

---

1) Entnommen aus Gaugler/Weber/Gille/Martin 1984.

2. Verhaltenswirkungen der Arbeitszufriedenheit

Die Wirkungen der Arbeitszufriedenheit beanspruchen seit Beginn der sich etablierenden Arbeitszufriedenheitsforschung oft das eigentliche, nicht zuletzt praktisch ausgerichtete, Interesse wissenschaftlicher Bemühungen.
Dominant ist die Betrachtung leistungsbezogener Auswirkungen wie Produktivität, Arbeitsmenge und Arbeitsqualität, Absentismus, Krankheit und Fluktuation[1].

Die empirischen Ergebnisse sind - wie bekannt - nicht gerade einheitlich. Man mag die Ursache hierfür vor allem in den jeweiligen methodischen Besonderheiten der Untersuchungen erblicken. Diese sind sicherlich in nicht unerheblichem Maße an der Verwirrnis beteiligt.

Aus theoretischer Sicht sind die widersprüchlichen Ergebnisse allerdings nicht verwunderlich. Unzufriedenheit wird sozusagen über sehr viele verschiedenen Kanäle abtransportiert, warum der Leistungsbereich der Hauptkanal sein sollte, ist nicht ohne weiteres plausibel.

Sicherlich wird man nur schwerlich behaupten wollen, daß in unserer Kultur dieser Bereich leicht ausgeklammert werden kann, Verhaltens- und Einstellungsänderungen werden sich immer auch hier auswirken. Aber eine direkte Wirkung zu einem von vielen mehr oder weniger zufällig ausgewählten Leistungsaspekten

---

1) Vgl. zu Überblicken z.B. March/Simon 1976, Vroom 1964, Locke 1969, Neuberger 1974b, Bruggemann u.a. 1975, Neuberger/Allerbeck 1978, Gaugler/Martin 1979, Meyer 1982.

wiederum ist nicht zu unterstellen oder anders formuliert: selbst wenn über alle Arbeitssituationen, Kulturkreise, gesellschaftliche Gegebenheiten und individuelle Merkmale hinweg, also im "hypothetischen Universum"[1], eine gewisse Korrelation zwischen Zufriedenheit und Leistung zu unterstellen ist, so ist über den eigentlichen Mechanismus der u.a. diese Beziehung bewirkt, noch nichts ausgesagt[2].

Arbeitszufriedenheit sollte nicht als Schaltstelle leistungsfinalen Verhaltens verstanden werden. Natürlich ist sie mit bestimmten Verhaltenstendenzen verknüpft. Diese machen jedoch erst in ihrem Zusammenwirken bestimmte konkrete Verhaltensweisen wahrscheinlich. Beispielsweise konnten, in der bereits mehrfach erwähnten empirischen Untersuchung, Beziehungen zur Fluktuationsbereitschaft, zu Erwartungsenttäuschung, und zur Weiterbildungsabsicht ermittelt werden.

Aus allgemeinerer theoretischer Sicht definiert Arbeitszufriedenheit einen Bedingungsrahmen, aus dem sich der spezifische Umgang mit dem unaufhaltsamen Strom ständig heranbrandender Probleme geringer, mittlerer und großer Reichweite ergibt.

---

1) Küchler 1979, S. 114-117, verwendet diesen Begriff eher technisch zur Erläuterung von Möglichkeiten des statistischen Inferenzschlusses; allgemeiner sollte der Begriff zur Kennzeichnung der "gemeinten" Grundgesamtheit verwendet werden.

2) Auf die Mühsal direkt auf technologische Umsetzung gezielter Forschung in einem theoretisch wenig entwickelten Fach sei hier nur verwiesen.

Fruchtbarer als die einfache Trennung in zufriedene und unzufriedene Arbeitnehmer dürfte die Ermittlung empirisch bedeutsamer Konstellationen von Variablen der Problemhandhabung sein.

Ansätze hierzu liefert die Typologie von BRUGGEMANN[1].

NEUBERGER und ALLERBECK entdecken hierin Parallelen zur Unterscheidung verschiedener Handlungstypen nach Robert MERTON[2]:

Abb. 12: Formen der Arbeitszufriedenheit und Handlungstypen[3]

Formen der Arbeitszufriedenheit	Handlungstypen
Stabilisierte Arbeitszufriedenheit	Konformität
Progressive Arbeitszufriedenheit	Innovation
Resiquative Arbeitszufriedenheit	Ritualismus
Fixierte Arbeitsunzufriedenheit	Rückzug
Konstruktive Arbeitsunzufriedenheit	Rebellion (oder Innovation)

Es soll hier offen bleiben, inwieweit diese Gegenüberstellung zweckmäßig sein kann, die typenbildenden Merkmale sind jedenfalls nicht identisch. Immerhin sind beide Typisierungen als Versuche zu werten, verschiedene Anpassungsformen des Individuums an die Situation zu konzeptionalisieren. Ähnliche Bemühungen finden sich auch in anderen theoretischen Traditionen, man denke etwa an die Formen der intraindividuellen

1) Die anhand der Kriterien "Veränderung des Anspruchsniveaus" und verschiedenen Reaktionsweisen zur Aufrechterhaltung des Anspruchsniveaus gebildet wurde, vgl. Bruggemann 1974, 1976.

2) Die anhand der Merkmale Akzeptanz bzw. Ablehnung kultureller Ziele und institutionalisierter Mittel gebildet wurde, vgl. Merton 1968, S. 193-211.

3) Nach Neuberger/Allerbeck 1978, S. 168-170.

Konfliktbewältigung[1], an psychoanalytische Ansätze[2], oder an die Formen der "Daseinsermöglichung" nach THOMAE[3]. Wie stringent diese und andere Reaktionsformen auf die zugrundeliegenden Theorien bezogen sind, sei an dieser Stelle nicht geprüft.

Im Zuge der Datenauswertung der Arbeitnehmerbefragung führten Clusteranalysen mit Hilfe von zentralen Variablen des Problemhandhabungsprozesses zu dem Ergebnis, das in Abbildung 13 wiedergegeben ist[4].

Die einzelnen Variablen geben die berichteten Wahrnehmungen der befragten Arbeitnehmer wieder: die "Objektive Veränderungsmöglichkeit" bedeutet demzufolge die subjektive Einschätzung einer solchen Veränderungsmöglichkeit, die "Subjektive Veränderungsmöglichkeit" die Beurteilung des eigenen persönlichen Einflusses auf Veränderungen. Die Abbildung zeigt die Ergebnisse zum Teilaspekt "Selbständigkeit bei der Arbeit".

---

1) Vgl. Nesswetha 1964, Esser 1975
2) Vgl. Freud, A. o.J.
3) Vgl. Thomae 1973
4) Zu Details vgl. Gaugler/Weber/Gille/Martin 1984.

Abb. 13: Formen der Arbeitszufriedenheit

VARIABLEN	Passive Zustimmung	Aktive Zustimmung	Unbewußte Gleichgült.	Realistische Gleichgült.	Bewußter Realismus	Bewußte Ambivalenz	Stetige Niveausteig.
Wichtigkeit	W	W	* UW	* UW	W	W	W
W., früher	W	W	* UW	* UW	W	W	*UW
Zufriedenheit	Z	Z	Z	Z	* Z	*UZ	Z
Z., früher	Z	Z	Z	Z	Z	Z	Z
Änderungswunsch	ja	ja	nein	nein	-	ja	nein
Subj.Änd.Mögl.	ja	-	nein	-	* nein	* nein	-
Obj. Änd.Mögl.	-	ja	* nein	* ja	* mittel	*mittel	-
Änderungsversuch	* nein	* ja	nein	nein	nein	-	-
Problemwahrnehmg.	ja	ja	nein	nein	* ja	ja	ja
Rel.Häuf. %	12	21	27	9	16	8	7

- Merkmal inhomogen

* Begriffsbildende Merkmale

W/UW Wichtig/Unwichtig

Z/UZ Zufrieden/Unzufrieden

Die Grundhaltung sollte aus den Bezeichnungen unmittelbar deutlich werden. Gleichgültigkeit, Passivität, Problembewußtsein sind nicht identisch, sie kennzeichnen unterschiedliche Grade an Mobilisierungsfähigkeit, der Auseinandersetzung mit Problemen und des Bewußtseinstandes.

Dies zeigt sich auch in bestimmten Verhaltenskorrelaten. So sind z.B. in der Gruppe der "zustimmend Aktiven" 65 % der Arbeitnehmer bereit, selbst bei Inkaufnahme von zusätzlichen Kosten, eine Weiterbildungsmaßnahme in Anspruch zu nehmen, in der Gruppe der "unbewußt Gleichgültigen" sind dies dagegen nur 24 %.

Interessant ist auch, welche Personengruppen besondere Affinitäten zu den verschiedenen Reaktionsmustern besitzen. Arbeitnehmer mit einer abgeschlossenen Berufsausbildung haben z.B. sehr häufig eine zustimmende Haltung, während Arbeitnehmer ohne Berufsausbildung häufiger gleichgültig ambivalent sind. Ausländische Arbeitnehmer besitzen selten eine aktive Grundeinstellung, Frauen sind relativ häufig realistisch-gleichgültig und ältere Arbeitnehmer selten ambivalent.

Wie sich zeigt, kann eine solche personengruppenspezifische Betrachtung vor allem "Defizitbereiche" nachweisen. Außerdem liefert sie Anregungen für Hypothesen über die Verursachung der Reaktionsmuster.

V. Praxis: Die Ableitung von Handlungsskizzen

1. Technologien als Transformationen von Erkenntnissen

Wissenschaftlich interessant sind Theorien, die die Tiefendimensionen der Realität ausleuchten. Ihre Wahrheit kann nicht unmittelbar durch Konfrontation mit der Empirie festgestellt werden. Sie sind auch nicht unmittelbar praktisch nutzbar - und dennoch gerade für weitreichende Anwendungsmöglichkeiten geeignet.

Die praktische Übersetzung von Theorien ist ebenso wie die empirische Überprüfung dieser Theorien ein umfangreicher und verwickelter Prozeß, der weder in seinen logischen noch in seinen empirischen Aspekten befriedigend aufgehellt wurde.
Die Anwendungsreife von Gestaltungsmaßnahmen läßt sich nicht durch einfache Deduktionen[1] von technologischen Satzsystemen aus theoretischen Aussagen sichern. Vielmehr impliziert der Wunsch nach Effizienz

- von konkreten Maßnahmen,
- des Einsatzes von Methoden,
- der Gestaltung von Strukturen,
- der Regulierung der Entscheidungsfindung usw.,

also der praktischen Gestaltung der Realität eine Reihe von Schwierigkeiten[2]:

---

1) Daß formale Transformationen meist nicht einfach im Sinne der leichten Durchschaubarkeit sind, sei der Vollständigkeit halber erwähnt. Spezifische Komplikationen ergeben bei Berücksichtigung statistischer Aussagen.

2) Auf die Begründung der Ausführungen sei an dieser Stelle verzichtet, vgl. hierzu Martin 1983a.

- Die technologische Transformation theoretischer Aussagen ist nicht informationserweiternd. Die Effizienz entsprechend gewonnener Handlungsempfehlungen findet ihre Grenze im Stand der wissenschaftlichen Forschung.

- Theoretische Aussagen beschäftigen sich mit den Tiefenstrukturen der Realität. Es ist eine keineswegs einfache Aufgabe, die Verbindung zwischen den theoretischen Konstrukten und meßbaren sowie manipulierbaren Oberflächenphänomenen herzustellen.

- Um den gewünschten Handlungserfolg erreichen zu können, müssen die Anwendungsvoraussetzungen der Technologie identifiziert werden können.

- Die von der Technologie geforderten Handlungsschritte müssen realisierbar sein.

- Störende Einflüsse müssen erkannt und kontrolliert werden.

- Nebenwirkungen des zielgerichteten Verhaltens müssen antizipiert, vermieden oder eingedämmt werden.

- Über die erstrebenswerten Ziele muß ein Konsens herbeigeführt werden.

- Zur Zielerreichung gibt es immer alternative Möglichkeiten, diese sollten in wechselseitiger Konkurrenz miteinander verglichen werden.

- Die Anwendung komplexer Technologien birgt die Gefahr der Entfremdung des Anwenders von seinem ursprünglichen Problem1). Die Technologieverwendung verflacht zum Selbstzweck, der in Bewegung gesetzte Mechanismus wird nicht durchschaut.

---

1) Für die anwendungsbezogene Wissenschaft besteht eine analoge Gefahr. Die Konstruktion von Technologien kann ebenfalls zum Selbstzweck degenerieren.

So wie aus praktischen Gründen vollständige Erklärungen singulärer Ereignisse scheitern und man sich daher mit "Erklärungsskizzen" begnügen muß[1], so wird es für eine anwendungsbezogene Wissenschaft nicht sinnvoll sein, ausgeklügelte Gestaltungsvorschläge für jedes spezifische Problem und für jede Situation zu entwickeln.
Demgegenüber dürfte die Ableitung von "Handlungsskizzen" eine angemessene Beschäftigung sein, um den Anwendungsbezug der wissenschaftlichen Beschäftigung zu gewährleisten (im nächsten Abschnitt wird ein diesbezügliches Beispiel erläutert).

Die Ableitung von Handlungsskizzen dürfte manchem als eine zu enge Aufgabenbegrenzung für eine technologische Wissenschaft erscheinen, existiert doch gerade in der Betriebswirtschaftslehre eine Tradition aus erfolgreichen Bemühungen zur Entwicklung von Methoden.
Doch was ist das "Wissenschaftliche" daran?

Für die einfachsten Techniken bis zu umfassenden Systementwürfen ist zu prüfen, warum sie zweckmäßig sind, unter welchen Umständen sie ihre Effizienz einbüßen und welche Wirkungen und Nebenwirkungen ihr Einsatz generell hervorruft.
Dieser Klärungsprozeß sollte integraler Bestandteil der "wissenschaftlichen" Methodenentwicklung sein.
In diesem Zusammenhang ergibt sich dann auch die Aufgabe, die Rationalität des Methodeneinsatzes zu begründen.
Für eine realwissenschaftlich orientierte angewandte Forschung ist die Untersuchung von Rationalitätskriterien daher nicht störend, sondern zentral. Dementsprechend sollte die Wissenschaft

---

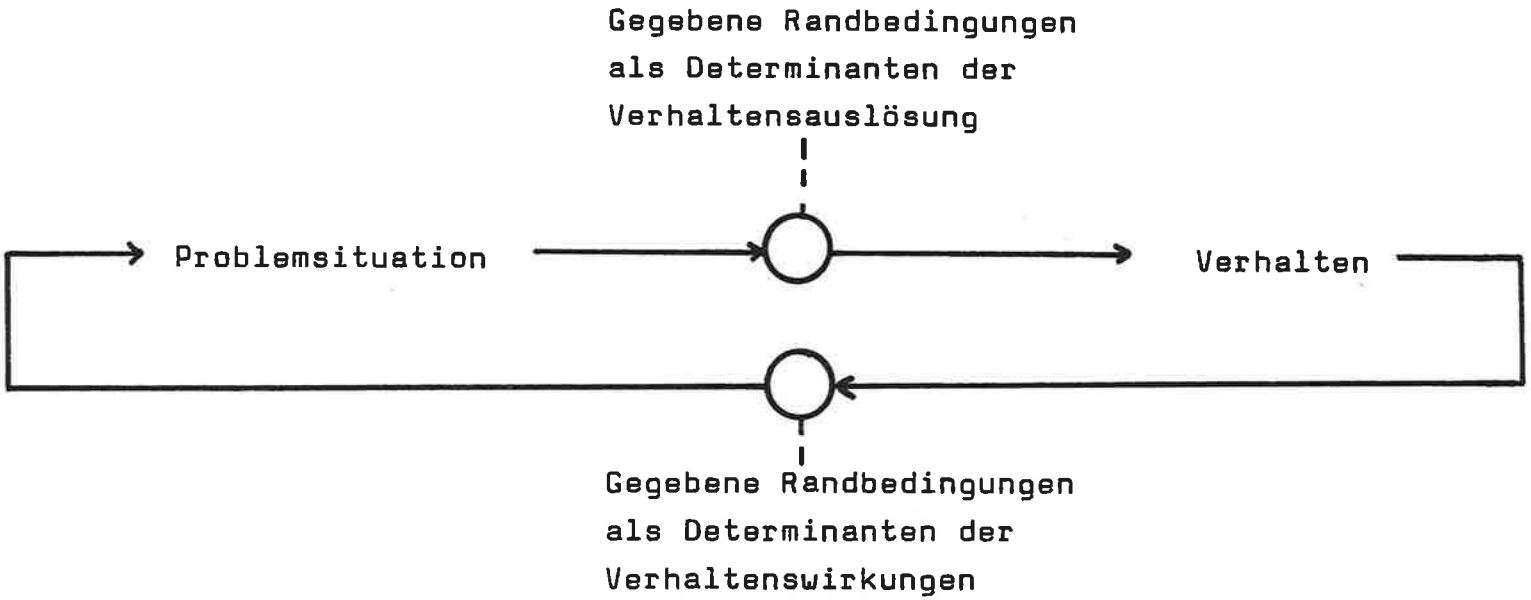
1) Vgl. hierzu Albert 1968, S. 64; Hempel 1977, S. 139 f.

auch Vorschläge zur Gestaltung des Prozesses einer rationalen Entscheidungsfindung in der Praxis entwickeln. Diese sind systematisch zu begründen und mit alternativen Entwürfen zu konfrontieren.

Neben die bekannte Forderung nach Theorienpluralismus ist die Forderung nach Technologiepluralismus zu stellen.

Handlungsempfehlungen sollen der praktischen Problembewältigung dienen und knüpfen daher an konkreten Problemstellungen an.
Wissenschaftlich gestützte Vorschläge berücksichtigen hierbei das Kausalgeflecht, das mit Hilfe von Theorien beschrieben wird. Um eine Verknüpfung der Problemstruktur mit der Struktur wissenschaftlicher Aussagen zu erreichen, beginnt man zweckmäßigerweise mit einer Situationsanalyse. Abbildung 14 zeigt ein sehr allgemeines Schema.

Abb. 14: HANDLUNGSSKIZZEN die Situationsanalyse als Ausgangspunkt.



Zunächst wird beschrieben, auf welche Art der Handlungsträger bisher mit dem Problem umgegangen ist[1] und welche Resultate diese Verhaltensweise im Hinblick auf die Problemstellung zeitigt. Aus dieser Beschreibung dürfte bereits die fundamental theoretische Ausrichtung dieser Betrachtungsweise deutlich werden. Gesucht wird eine Erklärung der Verhaltensursachen mit Hilfe von Gesetzesaussagen und den jeweils gegebenen Randbedingungen des Einzelfalles (bzw. der Klasse der betrachteten Fälle).
Außerdem wird eine Erklärung für die Ergebnisse alternativer Verhaltensweisen angestrebt, wobei u.U. verschiedene theoretische Aussagen anzuwenden sind.
Die skizzierte Vorgehensweise zwingt zur Offenlegung der Art und Weise, mit der man die Realität betrachtet. Gleichzeitig liefert sie Anknüpfungspunkte[2] für Prognosen bei sich ändernden Randbedingungen, die als Instrumentalvariable brauchbar erscheinen.

Bei der Konstruktion einer Problemlösung sind also theoretische Einsichten aus den unterschiedlichsten Bereichen zu berücksichtigen. Diese beschreiben den Möglichkeitsraum verschiedener Handlungsalternativen und deren Konsequenzen, woraus sich dann zweckgerichtete und effiziente Handlungsfolgen ableiten lassen.
Wie bereits beschrieben, kann ein Wissenschaftler nicht daran interessiert sein, für jede mögliche[3] Problemsituation eine optimale Lösung abzuleiten. Technologische Realisierungen

---

1) Handelt es sich um neuartige Probleme, so kann die Analyse hieran natürlich noch nicht anknüpfen.

2) Die erfolgreiche Erklärung der bisherigen Situation sichert nicht die Prognose für zukünftige Situationen, da zur Erklärung der Wirkung veränderter Randbedingungen u.U. keine Theorien vorhanden sind. Die Leistungsfähigkeit einer Theorie ist nicht zuletzt durch ihre Berücksichtigung eines breiten Spektrums von Randbedingungen definiert.

3) Und damit für unendlich viele Situationen.

durch den Wissenschaftler können nur exemplarischen Charakter haben.

Im engeren Sinne ist die Entwicklung von Technologien als der Entwurf von Prototypen zu sehen. Sozialtechnologische Musterlösungen finden in der Realität bekanntlich in vielfach abgewandelten Formen Verwendung. Beispiele sind umfassende Konzeptionen wie Modelle der Demokratie, Wirtschaftsordnungen oder weniger weitreichende Entwürfe wie Unternehmensverfassungen, Abrechnungsverfahren, soziale Rollensysteme oder auch individuelle Techniken und Handlungsentwürfe wie Formen der Lebensführung, Diskussionsstile usw.

In einem weiteren Sinne umfaßt eine technologische Realisierung die Anwendung auf eine konkrete Problemsituation. Die Anwendung eines technologischen Aussagensystems ist demnach nicht identisch mit der Konstruktion dieses Aussagensystems[1].

Bei der "singulären" Anwendung zeigen sich ähnliche Probleme wie bei der Anwendung von abstrakten, "tiefreichenden" theoretischen Aussagen zur Erklärung konkreter singulärer Ereignisse. Da letztere nur annäherungsweise möglich ist, gilt dies auch für die Erklärung der Wirkungen zielgerichteter "singulärer" Eingriffe in das reale Geschehen.

---

1) Vgl. Albert 1964, S. 68.

2. Die praktische Verwendbarkeit des Problemhandhabungsansatz

Wie kann nun eine Handlungsskizze aussehen, die sich des Problemhandhabungsansatzes bedient?
Grundsätzlich ist eine Anwendung des Ansatzes auf alle Problemstellungen möglich, die durch menschliche Handlungen beeinflußt werden können wie z.B. Interaktionsprobleme oder auch die Gestaltung sozialer Systeme[1].
Zunächst wird man jedoch an eine Anwendung denken, die auf die Veränderung individuellen Verhaltens gerichtet ist.

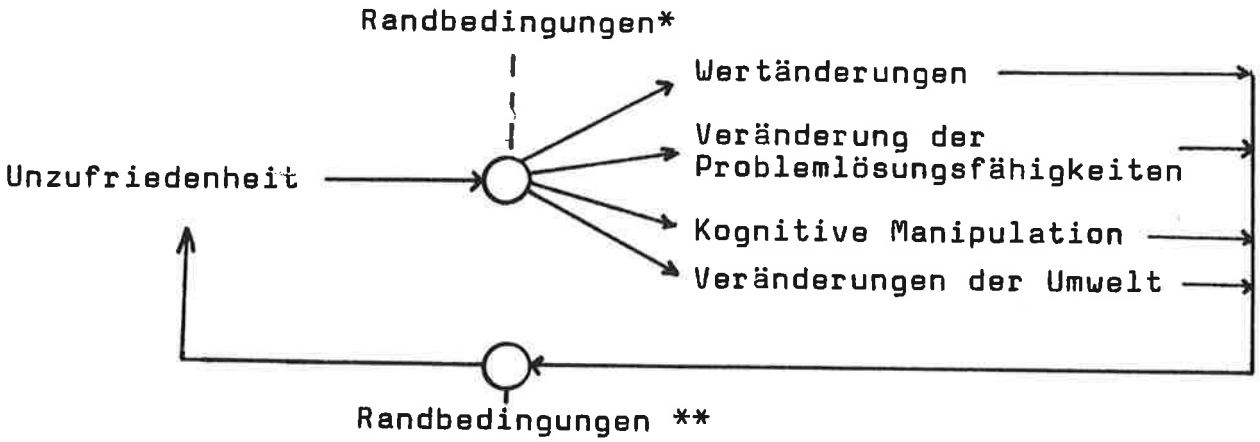
Abbildung 15 zeigt ein Beispiel. Ausgangspunkt sei die (wahrgenommene) Arbeitsüberlastung einer ganz konkreten Person, etwa eines mittelständischen Unternehmers 2). Die Ursachen des Zustandekommens der Überlastung können nun ebenso vielgestaltig sein, wie die dadurch ausgelösten Verhaltensweisen. Um beidem auf die Spur zu kommen, ist eine Situationsanalyse vorzunehmen. Sollen Maßnahmen ergriffen werden, die auf die Beseitigung der Überlastung gerichtet sind, so sind sowohl die mögliche Akzeptanz dieser Maßnahmen beim Handlungsträger als auch der mögliche Erfolg der Maßnahme im gegebenen Umfeld zu prüfen.

---

1) Vgl. die Ausführungen von Weber/Martin 1981, S. 16 - 23.

2) Dies Beispiel bietet sich deshalb an, weil viele Abhandlungen über die Probleme von kleineren und mittleren Unternehmen diesen Tatbestand besonders herausstellen.

Abb. 15: Handlungsskizzen, Beispiel Unzufriedenheit wegen Überforderung



* Beispiel: Wertzentralität
Unpräzise P.Definition
Keine auffällige Alternative

** Beispiel:
Problemsensibilität
Starkes Kontrollbedürfnis

Die gegebenen Randbedingungen lassen sich in Termini beschreiben, die mit der zugrundeliegenden Theorie mehr oder weniger eng verknüpft sind. Relativ unmittelbare Beziehung zur Theorie zum Problemhandhabungsansatz besitzen Konzepte wie

- Abrufbarkeit von Werten und Verhaltensprogrammen
- Wertzentralität
- Problemspezifische Affinität zu anderen Werten
- Problemdruck
- kognitive Komplexität
- Problemsensibilität
- Präzision der Problemdefinition usw.

Eine Analyse auf dieser Ebene kann etwa zur Geltung bringen, daß Wertzentralität

- Wertänderungen und
- kognitive Manipulationen

eher verhindern, während

- Versuche zur Veränderung der Umwelt und
- Versuche zur Verbesserung der Problemlösefähigkeiten

durch Wertzentralität eher gefördert werden.
Fehlende Präzision der Problemdefinition fördert dagegen die Tendenz, kognitive Manipulationen durchzuführen, während Änderungen der Werte, der Umwelt und der Problemlösefähigkeiten in dieser Situation unwahrscheinlich werden.
Kennt man Wertzentralität und Präzision der Problemdefinition, so läßt sich unter Zuhilfenahme von Annahmen über das Zusammenwirken der verschiedenen Variablen, die Verhaltensweise des Individuums voraussagen. Will man diese Verhaltensweise verändern, so kann an diesen Variablen angesetzt werden.

> In unserem Beispiel möge eine unpräzise Problemdefinition existieren und die Wertzentralität sei sehr groß, d.h. die Stärke der Belastung durch die Fülle der Aufgaben bedrohe eine oder mehrere fundamentale Werte. Außerdem sei keine auffällige Handlungsalternative sichtbar. Dominiert aufgrund des letztgenannten Sachverhaltes die aus der unscharfen Problemdefinition resultierende Verhaltenstendenz, die durch die Zentralität der Wertverletzung resultierende Verhaltenstendenz (eine theoretische Aussage) so wird sich der Problemhandhabungsversuch auf den Einsatz kognitiver Manipulationen stützen. Will man dies verhindern und eine rationalere Auseinandersetzung mit diesem Problem bewirken, so liegt es nahe, Hilfen für eine Präzisierung der Problemdefinition bereitzustellen.

Eine Analyse auf einer anderen theoretischen Ebene kann sich z.B. der folgenden Variablen bedienen:

- Erfahrungen mit ähnlichen Problemen,
- Verhalten von Referenzpersonen,
- Erfolgsaussichten von Veränderungsversuchen,
- Inhalte konkurrierender Probleme usw.

Diese lassen sich zwar noch mit dem Problemhandhabungsansatz verknüpfen, sie sind mit den zentralen Aussagen jedoch nur lose verbunden.
Noch weniger deutlich wird eine solche Verknüpfung, wenn man direkt an bestimmten Verhaltensalternativen ansetzt.

Eine Möglichkeit, die Überlastung abzubauen, besteht in der Einrichtung einer neuen Stelle, die durch bestimmte Managementaufgaben zu definieren wäre. In den meisten kleineren Unternehmen existiert keine Trennung zwischen Eigentum und Geschäftsführung. In solchen Fällen bedeutet die Einstellung eines Geschäftsführungsmitgliedes, das nicht im Familienverbund angesiedelt ist, eine tiefgreifende Veränderung, die auf entsprechende Barrieren stößt.

Eine andere Alternative, der Überlastung zu begegnen, besteht in der Einschränkung der Tätigkeitsfelder des Unternehmens. Dies wird dann als äußerst problematische Alternative erscheinen, wenn bestimmte Marktgegebenheiten eher das Gegenteil fordern. Beispielsweise dürften in der Zuliefererindustrie großer Konzerne nur bestimmte Losgrößen vom Auftraggeber akzeptiert werden. Eine Einschränkung der Tätigkeitsfelder wird gegebene Abhängigkeiten noch verstärken, während die vielfältige Sicherung des akquisitorischen Potentials geboten wäre.

Die Verbesserung der individuellen Problemlösungsfähigkeiten durch Weiterbildungsmaßnahmen wird in Mittelbetrieben ebenfalls auf größere Schwierigkeiten stoßen, da verglichen mit größeren Betrieben, verstärkte zeitliche Restriktionen wahrgenommen werden dürften und bestimmte Werthaltungen, die solchen Maßnahmen entgegenstehen, nicht ganz unbedeutend sein dürften, wie etwa das größere Vertrauen auf eigene Anstrengungen als auf vermeintlich akademisch-unrealistische Methoden.

Auf kurze Frist dürften in der geschilderten Situation also weder Umweltänderungen, Wertänderungen oder Verbesserungen der Problemlösungsfähigkeiten erfolgen. Der Überlastungsdruck wird eher durch kognitive Manipulationen zu bewältigen versucht, etwa durch Umdefinition der Belastung als Herausforderung zur Sicherung anderer fundamentaler Werte.

Angenommen, es gelänge eine Umstrukturierung der Aufgaben im Betrieb und die Übernahme eines neuen Geschäftsführungsmitgliedes herbeizuführen, so ist damit im Hinblick auf das betrachtete Problem u.U. nicht viel gewonnen. Der Unternehmenserfolg wird in der Sicht vieler Unternehmer i.w. durch ihre persönliche Aktivität gesichert. Dieses Bewußtsein dürfte ein starkes Bedürfnis implizieren, "die Dinge in der Hand zu behalten". Die Delegation von Kompetenzen fällt dann natürlich nicht leicht und der formale Schritt hierzu wird in der Folge informale Schritte zur Kontrolle der abgegebenen Verantwortlichkeiten hervorrufen. Dies führt dann eher zu einer weiteren Belastungssteigerung und nicht zum intendierten Belastungsabbau.

Das Beispiel soll nicht weiter ausgebaut werden, da der Grundgedanke deutlich geworden sein dürfte. Effektive Verbesserungen setzen die genaue Kenntnis der gegebenen Bedingungen voraus. Führungs- oder Organisationskonzepte für den Mittelbetrieb, die personalpolitischen Instrumente für diese oder eine andere Betriebsgattung usw. sind entsprechend zu bewerten. Ihr Gebrauch ist sinnvoll, wenn sie den "wesentlichen" Problemen begegnen können. Methoden können nur Problemlösungshilfen sein. Sie sind auf typische Problemstellungen zugeschnitten und müssen für die spezifische Situation modifiziert werden.

3. Gestaltungsempfehlungen aufgrund empirischer Resultate

Nach dem allgemeinen Boom an empirischer Forschung in den Sozialwissenschaften wird zunehmend mehr Nüchternheit in Bezug auf die praktische Umsetzung der gewonnenen Ergebnisse geäußert.[1)]
Es ist illusorisch, unmittelbar aus Kreuztabellen Praxishilfen abzuleiten, wie das in nicht wenigen Forschungsberichten versucht wird. Eine solcherart versuchte Demonstration des praktischen Nutzens oder des Anwendungsbezuges der eigenen empirischen Arbeit kann allenfalls die Ungeduld des Forschers belegen. Entscheidend dafür, ob empirische Ergebnisse für die Ableitung von Handlungsempfehlungen geeignet sind, ist ihre theoretische Fundierung, also ihre Einbindung in einen schlüssigen Argumentationszusammenhang. Empirisches Datenmaterial liefert zunächst Faktenwissen. Kausalitätsvermutungen können allenfalls an dieses Material herangetragen werden. Damit dies nicht willkürlich geschieht - jede Kreuztabelle, die eine "abhängige" und eine "unabhängige" Variable aufweist, kann aufgrund von Plausibilitätsüberlegungen kausal gedeutet werden - ist eine theoretische Begründung zu fordern.

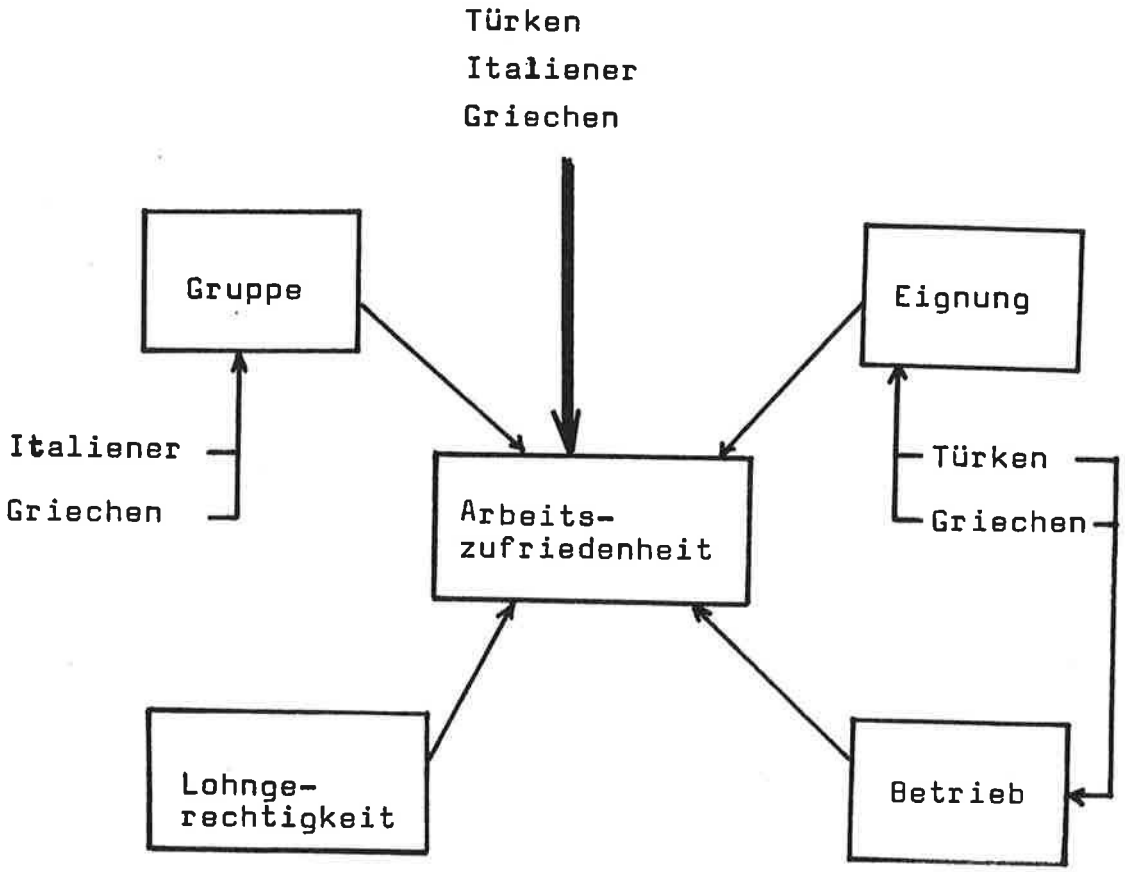
Zur Durchführung praktischer Maßnahmen empfiehlt sich zunächst eine Analyse der Gegebenheiten. Will man beispielsweise die Effizienz von Weiterbildungsmaßnahmen sichern, so empfiehlt es sich, zielgruppenspezifische Methoden anzuwenden. Eine Differenzierung der Arbeitnehmer (z.B. auch mit Hilfe der vorher skizzierten oder einer ähnlichen Typologie, die die verschiedenen Motivationskonstellation beschreibt) kann hierzu gute Dienste leisten.

---

1) Vgl. z.B. Kern 1982, S. 246 ff.; Kaase/Ott/Scheuch 1983; zur betriebswirtschaftlichen Forschung vgl. Witte 1981.

Ein lohnenswertes anderes Ziel empirischer Untersuchungen ist der Nachweis spezifischer Problemgebiete, etwa der Benachteiligung bestimmter Gruppen. Auf diese Weise kann auch eine gezieltere Hilfe ansetzen als es sonst möglich ist. Die folgende Abbildung soll diesen Gedanken veranschaulichen.

Abb. 16: Identifikation von Problembereichen-Nationalitäten (vgl. Abb. 12)



Griechen, Türken, Italiener sind gleichermaßen relativ unzufrieden mit ihrer Arbeit. Dieses Wissen nützt allerdings noch relativ wenig. Interessanter ist vielmehr, welche Determinanten der Arbeitszufriedenheit bei diesen Personengruppen defizitär sind. Wie die Abbildung zeigt, besitzen Italiener und Griechen besondere Schwierigkeiten mit ihrer Arbeitsgruppe; Türken und Griechen besitzen gleichermaßen Schwierigkeiten mit dem Arbeitseinsatz und mit ihrer Einstellung zum Betrieb; die Variable Lohngerechtigkeit differenziert nicht nach dem Nationalitätenmerkmal.

Ähnliche Differenzierungen ergeben sich im Hinblick auf biographische Merkmale. Schulausbildung, Alter, Dauer der Anlernung am Arbeitsplatz sowie die Aufenthaltsdauer in Deutschland bei ausländischen Arbeitnehmern stehen in einem statistischen Zusammenhang mit der Arbeitszufriedenheit. Höhere Werte bei Anlernzeit, Aufenthaltsdauer und Alter korrespondieren mit geringeren Divergenzen in der Einschätzung der Möglichkeit, **eigene** Fähigkeiten bei der Arbeit einzusetzen. Weiterführender Schulabschluß ist mit einer negativeren Einschätzung der Arbeitsgruppe verbunden.
In Großbetrieben ist die globale Arbeitszufriedenheit der ausländischen Arbeitnehmer am höchsten. Es zeigt sich, daß dieses Ergebnis i.w. auf die häufigere Wahrnehmung von Ungerechtigkeiten in der Entlohnung in kleineren Betrieben zurückzuführen ist, während die anderen Variablen des Modells keine betriebsgrößenspezifischen Schwankungen aufweisen.
Bei den deutschen Arbeitnehmern zeigt sich keine nennenswerte Differenzierung der Unzufriedenheit nach der Betriebsgröße.
Bei den Einflußfaktoren ist zu vermerken, daß Defizite in der wahrgenommenen Eignung sowohl hinsichtlich kleiner und großer Unternehmen festzustellen sind, während Mittelbetriebe eher günstig abschneiden. Ähnliches gilt - mit

abgeschwächter Tendenz im Hinblick auf die Einschätzung des Betriebes. Ungerechte Entlohnung wird vor allem in Betrieben auf der Schwelle vom Mittel- zum Großbetrieb wahrgenommen.

Ruft man sich die Kausalbeziehungen des Modells in Erinnerung (vgl. Abb. 12), so zeigen sich auch hier Anhaltspunkte für erfolgversprechende praktische Maßnahmen.

So besitzt beispielsweise die wahrgenommene Eignung einen Effekt auf die Arbeitszufriedenheit. Es empfiehlt sich jedoch, weniger an dieser Variablen anzusetzen, da der direkte Effekt nur gering ist und indirekte Effekte über einen relativ "langen Weg" die Arbeitszufriedenheit erreichen und auch eine zeitliche Wirkungsverzögerung vermutet werden kann. Eine unmittelbarere und stärkere Wirkung auf die Zielvariable Arbeitszufriedenheit bewirkt die Einstellung zum Betrieb. Gelingt es, diese zu verbessern, so tritt auch der gewünschte positive Effekt ein[1)].

Diese Aussage muß allerdings mit Einschränkungen versehen werden. Die Einstellung zum Betrieb läßt sich nicht in Vakuum verbessern, vielmehr sind hierzu konkrete Maßnahmen zu ergreifen. Diese tangieren wiederum andere Variablen und

---

1) Das Modell ist beliebig erweiterungsfähig, z.B. durch eine Verknüpfung mit Variablen, die als Instrumentalvariable gelten können. So läßt sich beispielsweise untersuchen, durch welche Arbeitsbedingungen die wahrgenommene Eignung oder durch welche Gegebenheiten in der Kommunikationsstruktur die Einstellung zum Betrieb beeinflußt wird. Solche Fragen wurden bei der Auswertung des Datenmaterials natürlich nicht ignoriert; vgl. hierzu Gaugler/Weber/Gille/Martin 1984.

somit u.U. wiederum die Arbeitszufriedenheit, was zu Diskrepanzen zwischen tatsächlichen und intendierten Wirkungen führen kann. So kann beispielsweise eine Kampagne zur Verbesserung des Image des Arbeitgebers u.U. zwar die Einstellung der Arbeitnehmer zum Betrieb verbessern, über eine evtl. damit bewirkte Erhöhung von Ansprüchen an den eigenen Arbeitsplatz, gleichzeitig jedoch die Arbeitszufriedenheit verschlechtern.

4. Die Wirkungsvielfalt praktischer Maßnahmen

Es erweist sich auch, wie unterschiedlich praktische und theoretische Zwecksetzung die Betrachtung des vermeintlich gleichen Sachverhaltes beeinflußen. Der Wissenschaftler interessiert sich für die Bestimmungsgründe der Variation einer theoretisch bedeutsamen Variablen. Insofern ist seine Perspektive zunächst relativ eng. Der Praktiker muß sich mit der ganzen Komplexität der Realität herumplagen. Wird eine konkrete Maßnahme ergriffen, so ist dies, wie wenn jemand einen Stein ins Wasser wirft: die Wellen verbreiten sich nach allen Seiten. Nur bei genauer Kenntnis des Geländes ist voraussehbar, welche Teile des Landes überschwemmt werden und welche verschont bleiben.

Um das Funktionieren eines sozialen Systems zu beurteilen, kann ein Schema herangezogen werden, das Johan GALTUNG vorgeschlagen hat.[1)]

---

1) Vgl. Galtung 1978, S. 177 ff.

Geprüft wird die "Stimmigkeit" von Strukturen des Systems untereinander, von Funktionen des Systems untereinander und das Zusammenwirken von Strukturen und Funktionen. Totale Integration ist dann gegeben, wenn die strukturfunktionelle Matrix keine "Minus-Zeichen" aufweist, d.h. im Idealfall, wenn jede Struktur jeder Funktion dient.[1)]

Im realistischeren Falle, also in dem Fall, in dem reale Widersprüche gegeben sind, kann eine Schwachstellenanalyse dem Nachdenken über alternative Strukturen und Funktionen dienen. Diese Funktionalanalyse kann m.E. für jedes beliebige System durchgeführt und individuell gestaltet werden. Abbildung 17 veranschaulicht diesen Gedanken.

---

1) Bzw. wenn keine dysfunktionale Wirkungen auftreten, also neben funktionalen allenfalls afunktionale Strukturen vorhanden sind.

Abb. 17: Funktionalanalyse als Instrument zur Beurteilung personalpolitischer Maßnahmen

	Mitwirkungsregelung	Arbeitsorg.	Anreizsystem	Zufriedenheit	Konfliktregelung	Partizipation	Stabilität
Mitwirkungsregelung	+	+	-	+	+	+	-
Arbeitsorganisation	+	+	+	-	o	o	+
Anreizsystem	-	+	+	+	-	+	-
Zufriedenheit	/	/	/	+	+	+	+
Konfliktregelung	/	/	/	+	+	+	+
Partizipation	/	/	/	+	+	+	+
Stabilität	/	/	/	+	+	+	+

\+ Funktionaler Zusammenhang

\- Dysfunktionaler Zusammenhang

o Kein Zusammenhang

In diesem einfachen Beispiel sind die Strukturen des Anreizsystems und der Mitwirkungsregelungen nicht aufeinander abgestimmt. Die Funktionen sind aufeinander abgestimmt. Die Strukturen und Funktionen passen jedoch nicht zusammen. So gefährdet in diesem Beispiel die Mitwirkungsregelung die Stabilität, während sie für Zufriedenheit, Konflikthandhabung und Partizipation funktional gestaltet ist.

Ändert man eine bestimmte Struktur, so kann sich natürlich die ganze Matrix ändern. Um diese Veränderungen vorauszusehen - wie überhaupt, um den Inhalt der Matrix zu bestimmen - können wissenschaftlich fundierte Aussagen herangezogen werden.
Das flexible Instrument der geschilderten Funktionalanalyse ist eine Umsetzung der wissenschaftlichen Kausalanalyse, die ja durchaus der situativen Relativierung und damit der Anwendbarkeit zugänglich ist.

Um auf die Arbeitszufriedenheit zurückzukommen: die praktische Bedeutsamkeit der Arbeitszufriedenheit dürfte schwerlich zu unterschätzen sein. Unzufriedenheit mit der Arbeit wird mit allen anderen relevanten Organisationszielen in einer negativen Beziehung stehen. Unzufriedenheit ist zunächst lediglich ein Zeichen für unbewältigte Probleme. Je mehr sie sich verfestigt, desto mehr wird sie zur Symptomatik tieferliegender, schwer handhabbarer Probleme. Unzufriedenheit kann dann z.B. nicht mehr als "produktive Spannung" wirken. Produktive Spannung dürfte nur vor einem Hintergrund möglich sein, der im

subjektiven Empfinden "freundlich" ist, also grundsätzlich eine Lösungsmöglichkeit erhoffen läßt. Suchverhalten wird im March-Simon-Modell nicht zu Unrecht von Unzufriedenheit nur in günstigen Situationen ausgelöst.

Aus dieser Sicht ist es kaum sinnvoll, von einem "optimalen Grad an Unzufriedenheit"[1] zu sprechen. Meßverfahren müssen den verschiedenen Formen der Arbeitszufriedenheit gerecht werden. Einstellungsmessungen können nur Teilinformationen liefern.

---

1) Vgl. Seashore 1973.

VI. Schlußbemerkungen

Wie die Ausführungen zeigen sollten, bestehen in der Ableitungskette Theorie-Empirie-Praxis etliche Unschärfen. Die logischen Ableitungen sind oft nicht deutlich, sie werden nicht explizit thematisiert und man erhält so allenfalls einen Ansatz für Erklärungsskizzen. Ein strenger Test der zugrundeliegenden Theorie ist in diesem Falle natürlich auch nicht möglich.

Trotz gegenteiliger Behauptungen ist logische Stringenz in der wissenschaftlichen Forschung generell nichts Selbstverständliches. Diese zu verbessern ist daher ein lohnendes Ziel. Die Rückvermittlung zur Erfahrung - auch mit mangelhaften Instrumenten - bleibt dennoch notwendig, selbst wenn Tiefe, Aussagekraft und Reichweite der untersuchten Aussagen nicht befriedigend sein sollten.

Dies bedeutet nun alles andere als ein Plädoyer für einen mutigen Empirismus, dieser hat sich in der Arbeitszufriedenheitsforschung gerade nicht bewährt. Die Stärkung der theoretischen Basis muß als bedeutsames Gegengewicht empfohlen werden. Der Arbeitszufriedenheitsbegriff erhielte so eine fundierte Abgrenzung zu Konzepten wie beispielsweise Einstellungen, Motivation, Entfremdung, Identifikation usw.

Insgesamt gesehen ist der Anwendungsbereich des Arbeitszufriedenheitskonzeptes eher zu eng: Zufriedenheitsphänomene sind nur wenig direkt relevant für die klassischen Untersuchungsbereiche wie Fluktuation, Leistung usw.. Sie dominieren vielmehr wesentlich unmittelbarer die Phasen individueller Entscheidungsverläufe - aber sie besitzen auch beträchtliche Bedeutung für kollektive Prozesse, Kommunikation,

Kooperation und Konflikt, Aufgabenbewältigung und Verhandlungen werden zu wenig unter dem Zufriedenheitsaspekt behandelt.

Konzepte, die sich auf das Gesamtverhalten von Organisationen beziehen und Anklänge zum Zufriedenheitsbegriff besitzen, sind beispielsweise Betriebsklima, Führungsklima oder Sozialklima.

Damit lassen sich jedoch nur schwerlich die traditionellen Aufgabenstellungen der Organisationswissenschaften angehen: Erklärung des Marktverhaltens (oder allgemeiner der Gestaltung der Umweltbeziehungen), der internen Differenzierung und Strukturierung, der Entstehung und Wirkung struktureller Macht und des Zustandekommens verbindlicher Entscheidungen.

Um diese und ähnliche Fragen beantworten zu können, sind schlüssige Modelle kollektiver Entscheidungen gefragt, die die Dynamik und Stabilität der Entscheidungsfindung zum Inhalt haben.

Ein Schritt in diese Richtung könnte die Übertragung von Theorien über individuelle Entscheidungsprozesse auf Organisationsentscheidungen sein - die Theorie individueller Entscheidungen ist dann Analogielieferant (mit den entsprechenden Begrenzungen, die Analogien anhaften). So ist z.B. "Problemdruck" ebenso wie für individuelle Entscheidungen auch für Organisationsentscheidungen eine zentrale Variable - die Konzeptionalisierung dieser Größe in Theorien des Individual- und des Organisationsverhaltens wird jedoch akzentuierte Bedeutungen hervorbringen.

Entscheidungen auf Organisationsebene sind letztlich Agglomerationen komplexer Gruppenentscheidungen. Eine Theorie der organisatorischen Entscheidung ist demzufolge im Hinblick auf strukturelle Gegebenheiten, d.h. auf die Institutionalisierung von Entscheidungsgelegenheiten, Entscheidungsregeln, Machtpotentialen usw. hin zu konstruieren.

Auf der Ebene der empirischen Verallgemeinerungen zeigt sich, beispielsweise bei einer Untersuchung des Weiterbildungsangebotes von Betrieben[1], daß Führungsphilosophie, die Existenz entscheidungsunterstützender Instrumente sowie die Tätigkeit von Lobbies und Pressure-groups gleichermaßen als bedeutsame Variable zu betrachten sind.

Auf einige von solchen strukturellen Konstrukten wird im Mülleimermodell von MARCH und OLSEN rekurriert.[2] In Fortführung dieses Ansatzes - dem im übrigen auf organisatorischer Ebene ebenfalls der Gedanke der Problemhandhabung zugrundeliegt - scheint eine überzeugende Verbindung von Systemvariablen und Merkmalen der Handlungsträger möglich und für die weitere Forschung vielversprechend.

Hieraus ergäbe sich auch ein Beitrag zur Integration von Theorien verschiedener Betrachtungsebenen.

Natürlich wird von keiner Theorie quasi automatisch jede der Fragen zu beantworten sein, die an Organisationstheorien gestellt werden können.

---

1) Vgl. Weber/Martin 1981.

2) Vgl. die Aufsätze in March/Olsen 1976.

Die Anwendung von allgemeinen Theorien hat ihre Schwierigkeiten im selben Umfang für Erklärungszwecke wie für die praktische Nutzung. Diese Schwierigkeiten bedürfen einer weitergehenden Klärung und vor allem der praktischen Demonstrationen ihrer Überwindbarkeit.

Literatur

Adams, Stacy J. 1965
Inequity in social exchange, in: Berkowitz, L. (Hrsg.)
Advances in experimental social psychology, Band 2, New York,
S. 267 - 299

Albert, Hans 1964
Probleme der Theoriebildung, in: Ders. (Hrsg.)
Theorie und Realität, 1. Auflage, Tübingen, S. 3 - 70

Albert, Hans 1968
Erwerbsprinzip und Sozialstruktur, in: Jahrbuch für Sozial-
wissenschaft, 19, S. 1 - 65

Bartölke, Klaus; Foit, Otto; Gohl, Jürgen; Kappler,Ekkehard;
Ridder, Hans-Gerd; Schumann, Ulrich 1981
Konfliktfeld Arbeitsbewertung. Grundprobleme und Ein-
führungspraxis, Schriftenreihe "Humanisierung des Arbeitslebens",
Band 19, Frankfurt a.M.

Blum, Milton L. 1956
Industrial psychology and its social foundations, New York

Bruggemann, Agnes 1974
Zur Unterscheidung verschiedener Formen von "Arbeitszufrieden-
heit", in: Zeitschrift für Arbeitswissenschaft, 28, S. 281-284

Bruggemann, Agnes 1976
Zur empirischen Untersuchung verschiedener Formen von Arbeits-
zufriedenheit, in: Zeitschrift für Arbeitswissenschaft,
Neue Folge 2, S. 71 - 74

Bruggemann, Agnes; Groskurth, Peter; Ulich,Eberhard 1975
Arbeitszufriedenheit, Bern/Stuttgart/Wien

Campbell, John P.; Dunnette, Marvin D.; Lawler, Edward E.;
Weick, Karl E. 1970
Managerial behavior, performance and effectiveness,
New York

Dörner, Dietrich; Reh, Helmut; Stäudel,Thea 1983
Die Erklärung des Verhaltens, in: Dörner, D.; Kreuzig, H.W.;
Reither, F.; Stäudel, Th. (Hrsg.) Lohhausen. Vom Umgang mit
Unbestimmtheit und Komplexität, Bern/Stuttgart/Wien,
S. 397 - 448

Esser, Werner M. 1975
Individuelles Konfliktverhalten in Organisationen, Reihe: Sozioökonomie (hrsg. v. E. Bolte, H. Brandstätter, B. Gahlen, W. Kirsch) Band 11, Stuttgart/Berlin/Köln/Mainz

Festinger, Leon 1978
Theorie der kognitiven Dissonanz, hrsg. von Irle, M. und Möntmann, V., Bern/Stuttgart/Wien (Originalausgabe New York 1957)

Fischer, Guido 1949
Mensch und Arbeit im Betrieb. Ein Beitrag zur sozialen Betriebsgestaltung, 2. erweiterte Auflage, Stuttgart (1. Auflage 1929)

Freud, Anna o.J.
Das Ich und die Abwehrmechanismen, München

Galtung, Johan 1978
Methodologie und Ideologie. Aufsätze zur Methodologie, Band 1, Frankfurt a.M. (Originalausgabe Kopenhagen 1977)

Gaugler, Eduard und Martin, Albert 1979
Fluktuation und krankheitsbedingte Fehlzeiten als Indikatoren für Arbeitszufriedenheit, in: Wunderer, R. (Hrsg.) Humane Personal- und Organisationsentwicklung, Festschrift für Guido Fischer zu seinem 80. Geburtstag, Berlin, S. 93-114

Gaugler, Eduard und Weber, Wolfgang 1983 (Hrsg.)
Methodische Probleme bei der empirischen Untersuchung von Arbeitnehmerverhalten, unveröffentlichtes Manuskript, Mannheim/Wien/Paderborn

Gaugler, Eduard; Weber, Wolfgang; Gille, Gerd; Martin, Albert 1984
Ausländerintegration in deutschen Industriebetrieben. Eine empirische Untersuchung über individuelle und soziale Integration, Königstein/Ts., im Druck

Gille, Gerd; Martin, Albert; Weber, Wolfgang; Werner, Eva 1979
Betriebliche Integration ausländischer Arbeitnehmer als Frage der Rollenhandhabung und Zufriedenheit, in: Esser, H.; Gaugler, E.; Neumann, K.H. u.a., Arbeitsimigration und Integration. Sozialwissenschaftliche Grundlagen, Königstein/Ts., S. 167-266

Gilmer, Beverly v.H. 1961
Industrial psychology, New York

Groskurth, Peter 1975
Zur Systemanalyse der "Neuen Formen der Arbeitsgestaltung", in: Groskurth, P. und Volpert, W.: Lohnarbeitspsychologie. Berufliche Sozialisation: Emanzipation zur Anpassung, Frankfurt am Main, S. 197-288

Guion, Robert M. 1961
Some definitions of morale, in: Fleishman, E.A. (Hrsg.) Studies in personnel and industrial psychology, Homewood, Ill., S. 301 - 304

Hackman, J. Richard und Oldham, Greg R. 1980
Work redesign, Reading, Mass. u.a.

Hax, Karl 1950
Die menschlichen Beziehungen im Betrieb als Gegenstand wissenschaftlicher Forschung, in: Schmalenbachs Zeitschrift für handelswissenschaftliche Forschung, Neue Folge 2, S. 390 -399

Hempel, Carl G. 1977
Aspekte wissenschaftlicher Erklärung, Berlin/New York

Herrmann, Theo 1976
Die Psychologie und ihre Forschungsprogramme, Göttingen

Homans, George C. 1958
Social behavior as exchange, in: The American Journal of sociology, 63, S. 597 - 606

Irle, Martin 1975
Lehrbuch der Sozialpsychologie, Göttingen

Irle, Martin und Möntmann, Volker 1978
Die Theorie der kognitiven Dissonanz: Ein Resümee ihrer theoretischen Entwicklung und empirischen Ergebnisse 1957 - 1976, in: Festinger, L., Theorie der kognitiven Dissonanz, hrsg. von Irle, M. und Möntmann, V., Bern/Stuttgart/Wien, S. 274 - 365

Kaase, Max; Ott, Werner; Scheuch, Erwin K. 1983
Empirische Sozialforschung in der modernen Gesellschaft, in: Dies. (Hrsg.) Empirische Sozialforschung in der modernen Gesellschaft, Frankfurt/New York

Kern, Horst 1982
Empirische Sozialforschung. Ursprünge, Ansätze, Entwicklungslinien, München

Kirsch, Werner 1971
Entscheidungsprozesse, 2. Band: Informationsverarbeitungstheorie des Entscheidungsverhaltens, Wiesbaden

Kirsch, Werner;Bamberger, Ingolf; Gabele, Eduard; Klein, Heinz K. 1973
Betriebswirtschaftliche Logistik, Wiesbaden

Kirsch, Werner 1976
Entscheidungsverhalten und Handhabung von Problemen, Reihe: Planungs- und Organisationswissenschaftliche Schriften (hrsg. v.W. Kirsch) Band 13, München

Kosiol, Erich 1966
Die Unternehmung als wirtschaftliches Aktionszentrum. Einführung in die Betriebswirtschaftslehre, Reinbek

Küchler, Manfred 1979
Multivariate Analyseverfahren, Studienskripten zur Soziologie (hrsg. v. E.K. Scheuch und H. Sahner), Band 36, Stuttgart

Lawler, Edward E. 1977
Motivierung in Organisationen. Ein Leitfaden für Studenten und Praktiker, Bern/Stuttgart (Originalausgabe Belmont, Calif. 1973)

Lawler, Edward E. und Wanous, John, P. 1972
Measurement and meaning of job satisfaction, in: Journal of Applied Psychology, 55, S. 93 - 105

Lehmann, Max-Rudolf 1951
Betriebswirtschaftslehre als Sozialwissenschaft, in: Schmalenbachs Zeitschrift für handelswissenschaftliche Forschung, Neue Folge 3, S. 529-539

Locke, Edwin A. 1969
What is job satisfaction? in: Organizational Behavior and Human Performance, 4, S. 309 - 336

Lössl, Eberhard 1978
Arbeitszufriedenheit im Spiegel wissenschaftlicher Forschung, in: Wirtschaftswissenschaftliches Studium, 7, S. 6 - 10 und S. 55 -59

March, James G. und Simon, Herbert A. 1976
Organisation und Individuum. Menschliches Verhalten in Organisationen, Reihe: Führung - Strategie - Organisation (hrsg. v. M. Hofmann) Serie 3, Band 3, Wiesbaden (Originalausgabe New York 1958)

March, James G. und Olsen, Johan P. 1976 (Hrsg.)
Ambiguity and choice in organisations, Bergen/Oslo/Tromsø

Martin, Albert 1980
Die Integrationschancen von ausländischen Jugendlichen im Betrieb. Theoretische Grundlagen und ihre Anwendung, Frankfurt a.M./Thun

Martin, Albert 1983a
Die Entwicklung von Sozialtechnologien. Schwierigkeiten bei der Ableitung von Handlungsempfehlungen - skizziert am Beispiel der Führungsforschung. Schriften aus dem Arbeitskreis Betriebswirtschaftliche Verhaltensforschung, Universität - Gesamthochschule - Paderborn

Martin, Albert 1983b
Aspekte des Antwortverhaltens von deutschen und ausländischen Arbeitnehmern bei einer halb-schriftlichen Befragung, in: Gaugler, E. und Weber, W. (Hrsg.) Methodische Probleme bei der empirischen Untersuchung von Arbeitnehmerverhalten, unveröff.Manuskript, Mannheim/Wien/Paderborn, S. 40 - 63

Martin, Albert 1984
Die Theorie der Problemhandhabung, in Vorbereitung

Meyer, Wolf-Hartwig 1982
Arbeitszufriedenheit. Ein interessiertes Mißverständnis, Opladen

Merton, Robert 1968
Social theory and social structure, erweiterte Auflage, New York / London

Nesswetha, W. 1964
Formen der Reaktion auf Konflikte, Dissertation Bonn

Neuberger, Oswald 1974 a
Theorien der Arbeitszufriedenheit, Reihe: Sozioökonomie (Hrsg. v. E. Bolte, H. Brandstätter, B. Gahlen, W. Kirsch), Band 7, Stuttgart/Berlin/Köln/Mainz

Neuberger, Oswald 1974b
Messung der Arbeitszufriedenheit. Verfahren und Ergebnisse. Reihe: Sozioökonomie (hrsg. v. K. Bolte, H. Brandstätter, B. Gahlen, W. Kirsch) Band 8, Stuttgart/Berlin/Köln/Mainz

Neuberger, Oswald 1976
Führungsverhalten und Führungserfolg, Wirtschaftspsychologische Schriften der Universitäten München und Augsburg (hrsg. v. W.A.Mayer und H. Brandstätter), Band 3, Berlin

Neuberger, Oswald und Allerbeck, Mechthild 1978
Messung und Analyse von Arbeitszufriedenheit, Erfahrungen mit dem "Arbeitsbeschreibungsbogen" Bern/Stuttgart/Wien

Nicklisch, Heinrich 1932
Die Betriebswirtschaft 7. Auflage der Wirtschaftlichen Betriebslehre, Stuttgart

Pleiß, Ulrich 1960
Freiwillige soziale Leistungen der industriellen Unternehmung. Versuch einer Wesenserfassung und systematischen Ordnung. Veröffentlichungen des Instituts für Industrieforschung der Freien Universität Berlin (hrsg. v. E. Kosiol) Band 10, Berlin

Schneider, Dieter 1981
Geschichte betriebswirtschaftlicher Theorie. Allgemeine Betriebswirtschaftslehre für das Hauptstudium, München/Wien

Seashore, Stanley E. 1973
Job satisfaction: A dynamic predictor of adaptive and defensive behavior, in: Studies in Personnel Psychology, 5, S. 7 - 20

Thibaut, John W. und Kelley, Harold H. 1959
The social psychology of groups, New York/London/Sydney

Thomae, Hans 1973
Formen der Daseinsermöglichung, in: Gadamer, H.G. und Vogler, P. (Hrsg.) Neue Anthropologie, Band 5, Psychologische Anthropologie, Stuttgart, S. 317-348

Vilmar, Fritz 1973
Menschenwürde - Sachzwänge - Strategien der Demokratisierung - Grundelemente einer betriebsdemokratischen Theoriebildung, in: Ders. (Hrsg.) Menschenwürde im Betrieb, Reinbek, S. 14-29

Vroom, Victor H. 1964
Work and Motivation, New York

Walter-Busch, Emil 1977
Arbeitszufriedenheit in der Wohlstandsgesellschaft. Beitrag zur Diagnose der Theoriesprachenvielfalt betriebspsychologischer und industriesoziologischer Forschung. Veröffentlichungen der Hochschule St. Gallen für Wirtschafts- und Sozialwissenschaften, Schriftenreihe "Kulturwissenschaft", Band 3, Bern/Stuttgart

Weber, Wolfgang und Martin, Albert 1981
Betriebliche Entscheidungen über Weiterbildung. Arbeitspapiere des Fachbereichs Wirtschaftswissenschaften - Universität -Gesamthochschule - Paderborn

Witte, Eberhard 1981 (Hrsg.)
Der praktische Nutzen empirischer Forschung, Reihe: Empirische Theorie der Unternehmung (hrsg. von E. Witte) Band 14, Tübingen