

8. Persönliche Verhaltens- und Leistungsbedingungen

Hermann Brandstätter

Das Individuum hat als Mitglied einer Organisation einen eigentümlichen Status, der sich bei genauerer Betrachtung als durchaus zwiespältig erweist. Gemeinsam mit vielen anderen Individuen konstituiert und trägt es die Organisation. Diese ist nichts anderes als die beständige, zweckmäßig gestaltete und rechtlich verankerte Koordination der Handlungen der einzelnen Organisationsmitglieder. Zugleich ist diese Organisation aber die große und mächtige Gegenspielerin des Individuums. Sie schreibt die Spielregeln vor, legt die Erfolgskriterien fest und verfügt über Sanktionen.

Je nach Position (oben oder unten) und persönlicher Affinität zu den die Organisation bestimmenden Wertvorstellungen (ähnlich - verschieden) fällt es dem einzelnen leichter oder schwerer, sich mit der Organisation bzw. einer ihrer Abteilungen zu identifizieren oder sich ihrer als Instrument in der Durchsetzung eigener Ziele zu bedienen.

1. Perspektiven des Verhältnisses von Person und Organisation

Die Beziehung zwischen Person und Organisation ist immer schon vorgeprägt durch das in einer Gesellschaft übereinstimmend (als Selbstverständlichkeit) akzeptierte oder aber widerstreitend diskutierte Person- und Gesellschaftsverständnis.

1.1 Individualismus-Kollektivismus

Die Gegenwart ist eher von Kontroversen als vom Konsens in den Auffassungen gekennzeichnet. So verkünden die einen, in dieser oder jener Variante, mit dieser oder

jener Begründung, die Priorität und prägende Kraft der gesellschaftlichen Verhältnisse in der Formung der Persönlichkeit. Sie geben den Gemeinschaftsbelangen den Vorrang und halten das Individuum in dem Maße für wertvoll, als es die gemeinsamen Anliegen fördert und die sozialen Normen als verbindlich betrachtet. Die anderen betonen die Gestaltungskraft und Autonomie des Individuums sowie dessen Recht auf eine Lebensform, die vor allem den eigenen Bedürfnissen und Möglichkeiten gemäß ist. Sie plädieren für die Befreiung von gesellschaftlichen Zwängen und weisen dem Individuum die Verantwortung für den eigenen Erfolg oder Mißerfolg, für das eigene Wohlergehen und Unbehagen zu.

Wie die Beziehungen zwischen Individuum und Gesellschaft tatsächlich, d.h. in der Alltagsrealität, beschaffen sind, ist freilich weder den programmatischen Äußerungen von Politikern, noch den Interpretationen der sich damit befassenden Sozialwissenschaftler und Philosophen ohne weiteres zu entnehmen. Zu sehr ist dabei - und nicht nur bei Politikern - diese oder jene Wunschvorstellung von einer erstrebenswerten, idealen Gesellschaft im Spiel, die je nach Standort und Interessenlage zu überzogenen Anklagen oder fragwürdiger Rechtfertigung bestehender Verhältnisse verleiten kann.

Wenn auch gegenüber allen Proklamationen und generalisierenden Interpretationen Skepsis angebracht ist, wird man kaum daran zweifeln können, daß sich in der Rolle, die dem Individuum in der Organisation zugewiesen und ermöglicht wird, auch das jeweilige Menschenbild widerspiegelt, sei dieses nun als individualistisch oder kollektivistisch (Triandis, Bontempo & Villareal, 1988) akzentuiert.

1.2 Humanisierung der Arbeit

Von welcher Seite auch immer die Forderung nach einer stärker persönlichkeitsfördernden und sozial integrierenden Arbeitsumwelt kommt - sie gilt einem sehr wichtigen Ziel, dem man sich nur in gemeinsamen Anstrengungen von Forschern und Praktikern verschiedener Fachgebiete annähern kann. Über ideologische Gegensätze und unterschiedliche Gesellschaftsauffassungen hinweg gilt es zunächst, einige wesentliche und allgemeine Züge der menschlichen Natur zu bedenken, die zwar in den verschiedenen kulturellen Entwicklungen überformt, akzentuiert oder abgeschwächt erscheinen, aber doch allen diesen kulturellen Prägungen menschlicher Eigenart zugrundeliegen. Erst dann kann man sinnvoll fragen, wo Arbeitsgestaltung und Ausbildung ansetzen könnten, um berufliche Tätigkeit nicht nur effizienter für die Organisation zu machen, - woraus sich in der Regel auch Vorteile für die Konsumenten der bereitgestellten Güter und Dienstleistungen ergeben -, sondern auch befriedigender für die arbeitenden Menschen. Im folgenden wird daher zunächst auf einige anthropologische und allgemeinpsychologische Aspekte menschlichen Erlebens und Verhaltens einzugehen sein, bevor die Bedeutung von Persönlichkeitsmerkmalen für das Verständnis der Situation des Individuums in der Organisationsumwelt erörtert werden kann.

2. Allgemeinpsychologische Konzeptionen menschlichen Verhaltens

Von den neueren Forschungsansätzen sind wegen ihres nachhaltigen Einflusses auf die Organisationspsychologie insbesondere die humanistische Psychologie, die Handlungstheorie und die kognitive Motivationstheorie von Belang (s.a. Kapitel 3).

2.1 Humanistische Psychologie

Die humanistische Psychologie hat sich in den USA, eine europäische Tradition aufgreifend, in den fünfziger und sechziger Jahren dieses Jahrhunderts etabliert. Sie wirkte dann auf die westeuropäische Psychologie zurück und beeinflusste insbesondere Psychotherapie und Erwachsenenbildung (Schulz von Thun, 1985). Ihr Anliegen ist das umfassende Verständnis der menschlichen Lebensgestaltung, der Suche des Menschen nach Sinn und Selbstverwirklichung. In dieser ganzheitlichen und ausdrücklich an Werten orientierten Betrachtungsweise des Erlebens und Handelns der Person trifft sich die humanistische Psychologie mit ganzheitspsychologischen und phänomenologischen Konzeptionen der Person, wie sie z. B. von Lersch (1970) und Vetter (1966) entwickelt und von Mayer (1951) in die Betriebspsychologie eingebracht wurden.

Unter den englischsprachigen Organisationspsychologen ist es McGregor (1960), der am eindringlichsten darstellt, wie sehr das Menschenbild, das die Gestaltung und Führung von Organisationen leitet, den Handlungsspielraum und die Entfaltungsmöglichkeiten des Individuums festlegt. In Übereinstimmung mit den Auffassungen der humanistischen Psychologie betont er in seiner «Theorie Y», daß Menschen naturgemäß gerne arbeiten, wenn sie dabei ihre Kräfte und Fähigkeiten entfalten können; daß sie bereit sind, Verantwortung zu übernehmen; daß sie bestrebt sind zu lernen und sich in ihrer Arbeit auch persönlich zu entwickeln. Organisationen, die sich in ihrem Aufbau und in der Regelung der Abläufe am falschen Menschenbild orientierten, nämlich an der «Theorie X», die besagt, daß der Mensch im Grunde arbeits- und verantwortungsscheu und zu brauchbarer Arbeit nur durch Geld, fremde Kontrolle und soziale Zwänge zu bewegen sei, würden die natürliche Arbeits- und Gestaltungsfreude zunichte machen (vgl. auch Greif, 1983a, S. 61 f.). Die wissenschaftliche Vorbereitung und Begleitung der seit Mitte der 70er bis Ende der 80er Jahre insbesondere in der Bundesrepublik Deutschland geförderten Projekte zur

«Humanisierung des Arbeitslebens» orientiert sich an den Grundgedanken einer humanistischen Psychologie. Den Erfolg dieser Bemühungen beurteilt Frieling (1990) allerdings eher skeptisch.

2.2 Handlungstheorie

Die neuerdings von vielen, insbesondere deutschsprachigen Autoren (Hacker, 1986; Volpert, 1987; Cranach, Kalbermatten, Indermühle & Gugler, 1980; Resch, 1988) favorisierten «Handlungstheorien» sind daraufhin angelegt, übergreifende Strukturen und Prozesse der kognitiven *Handlungsregulation* zu erfassen und damit auch der Einordnung menschlichen Handelns in größere Sinn- und Lebensplanzusammenhänge besser gerecht zu werden. Soweit Ideen der russischen Tätigkeitspsychologie aufgegriffen werden, befaßt sich die arbeits- und organisationspsychologisch konkretisierte Handlungstheorie (Hacker, 1986; Volpert, 1987) auch mit der Frage, wie sich die Person dadurch, daß sie die bereitgestellten Objekte (Werkzeuge, Maschinen) und die vorgeschriebenen Verfahrensweisen (Techniken) in der Herstellung von Gütern benutzt, Bewußtseinsstrukturen aneignet, die im Laufe der gesellschaftlichen Entwicklung zur Erfindung und Modifikation dieser Objekte und Verfahrensweisen geführt haben. So betrachtet, ist die Persönlichkeit nicht nur eine Bedingung von Arbeitsprozessen und Arbeitsergebnissen, sondern auch deren Wirkung.

In der Erforschung der psychischen Regulation von Arbeitstätigkeiten wird auch deutlicher sichtbar, wie sehr Arbeitsstrukturen, die den Handlungsspielraum auf repetitive Ausführung einiger weniger Handgriffe oder einiger weniger kognitiver Operationen beschränken, der menschlichen Natur zuwiderlaufen und wo eine Änderung der Arbeitsstrukturen ansetzen müßte (Ulich, 1991; s. a. Kapitel 7).

2.3 Kognitive Motivationstheorie

Kognitiv akzentuierte Motivationstheorien verbinden *Wertungen* mit *Erwartungen*, d.h. die Motivations- mit der Kognitionskomponente des Handelns (Heckhausen, 1989, S. 168f.). Danach sind zu unterscheiden die erwarteten Handlungsergebnisse (Handlungs-Ergebnis-Erwartungen, z.B. die Erwartung, auf dem eingeschlagenen Weg die Lösung eines schwierigen Problems zu erreichen), die Erwartungen von Ereignissen, die ohne eigenes Zutun eintreten (Situations-Ergebnis-Erwartungen, z.B. rechtzeitige Verfügbarkeit von notwendigen Informationen oder Hilfsmitteln), und die Ergebnis-Folge-Erwartungen (z. B. die Erwartung von Freude über die eigene Tüchtigkeit im Falle des Erfolgs bei einer schwierigen Aufgabe: Befriedigung des Leistungsmotivs; oder die Erwartung eines Gefühls der Überlegenheit in der Konkurrenz mit anderen: Befriedigung des Machtmotivs). Von diesen Erwartungen und emotionalen Bewertungen hängt es ab, für welche Handlungsalternative sich eine Person entscheidet, mit welcher Anstrengungsbereitschaft und Beharrlichkeit sie das Ziel (Erreichen der Problemlösung) verfolgt. Die Motivstärken erscheinen in diesem Beispiel in der antizipierten Intensität der Freude über die eigene Tüchtigkeit oder Überlegenheit.

In die Handlungs-Ergebnis-Erwartungen gehen auch (die mehr oder weniger realistischen) *Vorstellungen über die eigenen Fähigkeiten* ein (Meyer, 1984). Darunter fallen eng umschriebene Konzepte von den eigenen Leistungsfähigkeiten (z. B. ein Angebot für einen Kunden in zwei Tagen erstellen zu können), aber auch so weit generalisierte Erwartungen, wie sie von Rotter (1966; vgl. auch Krampen, 1988) als Kontrollüberzeugungen konzipiert wurden. Wenn Lersch (1970) von Eigenmachtgefühl eines Menschen spricht und darunter «den Grad seiner nicht eigentlich tatsächlichen, sondern lediglich subjektiv vermeintlichen Mächtigkeit gegenüber den Anforderungen und Anfechtungen des Lebenskampfes» versteht, ist damit im Grunde dasselbe Phänomen gemeint. Vorausgegangene Mißerfolgserfahrungen

wirken sich vor allem dann lähmend aus, wenn die betroffene Person darin einen nicht durch Lernen behebbaren Fähigkeitsmangel sieht (Wood & Bandura, 1989), sondern den Mißerfolg auf eine interne und zugleich stabile Ursache zurückführt (Weiner, 1985). In einem solchen Fall lösen auftauchende Schwierigkeiten Besorgnis über die eigene Unzulänglichkeit aus, durch die eine aktive und effiziente kognitive Bewältigung der Aufgabe behindert wird. Das Konzept der *Lage- und Handlungsorientierung* (Kuhl, 1983), mit dem zwei verschiedene Formen der Handlungssteuerung gemeint sind (die Aufmerksamkeit richtet sich auf das eigene Befinden oder auf die Erfordernisse der Handlung), zielt genau auf dieses Phänomen.

3. Differentialpsychologische Aspekte

In der vorausgehenden Diskussion einiger allgemeinpsychologischer Aspekte individuellen Verhaltens klang auch schon die Frage nach der Bedeutung individueller Unterschiede der Motiv- und Fähigkeitsstrukturen an. Im folgenden sollen einige Überlegungen grundsätzlicher Art dazu angestellt werden, bevor arbeitsrelevante Motiv- und Fähigkeitsunterschiede konkreter erörtert werden.

3.1 Zur Wechselwirkung von Person und Umwelt

Blickt man auf zwei Jahrzehnte oft heftig geführter Debatten über das Zusammenwirken von inneren und äußeren Ursachen menschlichen Handelns zurück, mag man sich wundern, wieso die Bedeutung von Persönlichkeitseigenschaften so sehr in Frage gestellt werden konnte. Ist uns doch aus der Alltagserfahrung beides vertraut: wie verschieden ein und derselbe Mensch je nach Umständen handeln kann und wie unterschiedlich Menschen auf ein und dieselbe Situation zu reagieren pflegen. Mittlerweile

hat sich die Kontroverse beruhigt; man findet jetzt eher eine ausgewogene Beurteilung des Zusammenspiels innerer (Persönlichkeits-) und äußerer (Umstands-) Faktoren in der Erklärung menschlichen Handelns (Kenrick & Funder, 1988).

Wenn im folgenden von den persönlichen Eigenschaften als Bedingungen des Verhaltens und der Leistung in Organisationen die Rede ist, bedarf es vorweg einiger Erläuterungen dazu, welches Modell der Person-Umwelt-Wechselwirkung den weiteren Überlegungen zugrundeliegt. Der zentrale theoretische Begriff ist dabei nicht die *überdauernde Eigenschaft* einer Person, sondern ihr *augenblicklicher Zustand*. Um ein Beispiel zu bringen: Nicht, ob eine Person ängstlich ist (d.h. zu Gefühlen der Angst neigt), bestimmt ihr Verhalten hier und jetzt (etwa vor einem öffentlichen Auftritt), sondern ob sie sich im Zustand der Angst befindet (ob sie gerade Angst erlebt). Cattell (1971) spricht hier von einer eigenschaftsspezifischen Zustandsmodulation durch die jeweiligen, räumlich und zeitlich näheren und weiteren Umstände und Vorgänge, aus der sich dann dieses oder jenes Verhalten ergibt. Es handelt sich dabei also um ein zweistufiges Wirkungsmodell, in dem die Persönlichkeitseigenschaft (trait) als charakteristische Empfänglichkeit (liability) für Zustandsmodulationen durch bestimmte Arten von Umständen und Vorgängen verstanden wird. So betrachtet, ist eine Persönlichkeitseigenschaft nichts anderes als das mittlere Niveau und allenfalls noch die Streubreite der intra-individuellen Zustandsvariation unter inter-individuell vergleichbarer Variation der äußeren Anregungsbedingungen. Das zweistufige Modulationsmodell verlangt Angaben darüber, wie empfänglich eine Person für Anregungen der betreffenden Zustandsdimension ist, wie stark die Anregung ist, schließlich wie groß der Einfluß des fraglichen Zustands auf das interessierende Verhalten ist.

Angst vor einem öffentlichen Auftreten wäre demnach ein *Produkt* (nicht eine Summe) aus Ängstlichkeit (Empfänglichkeit für eine Bedrohung dieser Art) und Stärke der Bedrohung, die von der Größe des Publikums,

der Wichtigkeit der anwesenden Personen etc. abhängen könnte. Die Auswirkung der Angst auf die Leistung wäre dann je nach Art und Schwierigkeit der Aufgabe verschieden (z. B. förderlich oder hinderlich).

3.2 Individuelle Motivstrukturen

Die Ziele einer Organisation können nur in dem Maße realisiert werden, als es gelingt, die durchaus heterogenen und widersprüchlichen Ziele der einzelnen Organisationsmitglieder auf die Organisationsziele abzustimmen. Die *Weg-Ziel-Theorie der Führung* (vgl. Neuberger, 1976, S. 244 f.) zeigt, wie der Vorgesetzte die Handlungen des Mitarbeiters beeinflussen kann, wenn er weiß, welche Ziele der Mitarbeiter hat, wie wichtig ihm diese Ziele sind und wie er die Gangbarkeit der verschiedenen Wege zu seinen Zielen einschätzt. Die Vereinbarung von Zielen und die Rückmeldung des Erfolgs haben sich als wirksame Führungstechniken bewährt (Tubbs, 1986).

Ziele und Motive. So wichtig zum Verständnis einer Handlung oder Handlungsfolge die Kenntnis der jeweiligen Zielstruktur einer Person ist, so oberflächlich bliebe aber dieses Verständnis ohne Kenntnis der Motivstruktur, aus der sich die Ziele unter dem Einfluß von Situationsbeurteilungen, das sind Beurteilungen der eigenen Fähigkeiten im Vergleich zu den Möglichkeiten und Hindernissen der jeweiligen Umgebung, immer wieder herauskristallisieren. Eine sinnvolle Unterscheidung von Motiven und Zielen könnte man darin sehen, daß Motive auf Herbeiführung oder Vermeidung bestimmter Arten von Gefühlserfahrungen gerichtet sind, während Ziele jene kognitiv antizipierten, auch objektiv, d.h. in sozialem Konsens, beschreibbaren Person-Umwelt-Konstellationen darstellen, von denen sich die Person die Auslösung der erstrebten Gefühlserfahrungen erwartet. Die in der kognitiven Motivationstheorie anzutreffende Unterscheidung von Handlungsergebnissen und Handlungsergebnisfolgen (vgl. Heckhausen, 1989, S. 182 f.) könnte dahingehend modifiziert und präzisiert werden, daß man unter Hand-

lungsergebnissen (auch von außen feststellbare) Zielzustände, unter Ergebnisfolgen dagegen die dadurch vermittelten Gefühle (Motivbefriedigungen und -Versagungen) versteht. Beispiele für solche Gefühle sind Eigenmachtgefühl, Zuneigung und Stolz. Nach Lersch (1970) wären sie dem Macht-, Anschluß- und Leistungsmotiv zuzuordnen. Hier soll nicht die Problematik der Abgrenzung und Klassifikation von Motiven diskutiert werden (Wicker, Lambert, Richardson & Kahler, 1984); es sei nur daran erinnert, daß in jedem Menschen stets eine Vielfalt von Motiven wirksam ist, deren (intraindividuell betrachtete) relative Stärke ein wichtiges Charakteristikum der Person und, in Abhängigkeit von den jeweiligen Umgebungsbedingungen, für Erfolg und Zufriedenheit mit verantwortlich ist.

Maslows (1954) Theorie von der Stufenfolge der Motiventwicklung (physiologische Bedürfnisse, Sicherheitsbedürfnisse, Bedürfnisse nach Zugehörigkeit und Liebe, Bedürfnisse nach Achtung und Bedürfnisse nach Selbstverwirklichung, vgl. Kapitel 3) hat sich zwar empirisch nicht in überzeugender Weise bestätigt (Rosenstiel, 1975, S. 139 f.); die These, nach der die jeweils höheren Bedürfnisse erst dann wirksam werden, wenn die alltägliche Befriedigung der tieferliegenden Bedürfnisse kein Problem mehr ist, trug aber wesentlich dazu bei, in der Organisationstheorie wie auch in der Organisationsgestaltung die Vielfalt menschlicher Bedürfnisse zur Geltung zu bringen (Herzberg, Mausner & Snyderman, 1959; McGregor, 1960).

Motivationale Person-Umwelt-Korrespondenz. Daß die Wahl des Arbeitsplatzes, das Verbleiben und der Aufstieg innerhalb der Organisation vom Grad der Übereinstimmung zwischen der Motiv- und Wertstruktur der Person mit jener der Organisation abhängt, belegte Holland (1985) in jahrzehntelanger Forschung zur Person-Umwelt-Korrespondenz von Motiven und Fähigkeiten der Person einerseits, Angeboten (Anreizen) und Anforderungen der Umwelt andererseits. Wie sehr das Wohlbefinden in den verschiedenen Situationen des Arbeitslebens von der motivationalen Person-Um-

welt-Korrespondenz bestimmt wird, zeigte auch Brandstätter (1994, 1989) mit der Methode des Zeitstichproben-Tagebuchs (siehe Informationsbox 1).

Die Bedeutung der Motivstruktur für den Erfolg von Unternehmern und Managern betont McClelland (1985) unter dessen Leitung bzw. auf dessen Anregung hin seit den fünfziger Jahren viele einschlägige Untersuchungen durchgeführt wurden (vgl. auch House & Singh, 1987, S.672f., und die dort angegebene Literatur). Nach McClelland and Boyatzis (1982) ist eine Kombination von starkem Macht- mit schwachem Anschlußmotiv bei gleichzeitiger Zurückhaltung in der Machtausübung (keine impulsive und keine mit Zwang oder Manipulation arbeitende Machtausübung) am günstigsten. Dies gilt vor allem für Manager in jenen Positionen, wo es mehr auf sozialen Einfluß als auf technischen Sachverstand ankommt. Ein Beispiel für den Einfluß von Motiven auf das Verhalten von Arbeiterinnen geben Kleinbeck, Schmidt, Donis und Balle (1983) die eine deutliche negative Korrelation zwischen Stärke des Leistungsmotivs und der Häufigkeit von Fehlzeiten berichten.

Arbeitstätigkeiten und Arbeitsumgebungen im Hinblick auf ihre Motivationswirkung (Kleinbeck, 1987) und ihren Beitrag zur Persönlichkeitsentwicklung (Baarss et al., 1981; Hoff, Lappe & Lempert, 1985) zu analysieren, um daraus Anregungen für eine sinnvolle Arbeitsgestaltung zu gewinnen, ist ein Problem der Arbeitspsychologie, dessen Lösung die Berücksichtigung individueller Motivstrukturen verlangt.

3.3 Individuelle Fähigkeitsstrukturen

Intelligenzstruktur. Unter den individuellen Leistungsvoraussetzungen kommt den intellektuellen Fähigkeiten eine besondere Bedeutung zu. Es ist kaum eine berufliche Tätigkeit vorstellbar, in der individuelle Unterschiede der Intelligenz in ihren verschiedenen Komponenten belanglos wären (Hunter & Hunter, 1984). Als Beispiel für eine empirisch gut bestätigte Ordnung der verschiedenen Facetten intellektueller Leistungen sei

Informationsbox 1

Das Zeitstichproben-Tagebuch

34 nach Zufall aus dem Telefonbuch ausgewählte und zur Mitarbeit bereite Ehepaare aus den Städten Linz, Salzburg und Steyr notierten in freier Formulierung etwa viermal täglich 30 Tage lang nach einem Zufallszeitplan das augenblickliche Befinden, den (vermeintlichen) Grund für gutes oder schlechtes Befinden, den Aufenthaltsort, die Art der Tätigkeit, die Anwesenheit anderer Personen und den Freiheitsgrad der Situation. Die von den Versuchsteilnehmern selbst vorgenommene Codierung der Tagebuchnotizen bezog sich u. a. auf die in der betreffenden Situation jeweils aktualisierten Motive. Das Motivprofil der Person ergab sich aus den intraindividuell bestimmten relativen Häufigkeiten der Bezugnahme auf sechs verschiedene Motivklassen (Bedürfnis nach: körperlichem Wohlbefinden, Tätigsein/Erleben, Leistung, Anschluß, Macht, Realisierung von «höheren» Werten), gleichgültig ob diese Motive befriedigt oder frustriert wurden. Das Angebotsprofil eines Handlungsraumes bestand aus den situationspezifischen relativen Häufigkeiten der Befriedigung der Motive (summiert über alle Personen) unter der Bedingung ihrer Aktualisierung. Die motivationale Person-Umwelt-Korrespondenz (PUK) war als Korrelation (Pearson) des Motivprofils der Person und des Angebotsprofils des Handlungsraumes operationalisiert. Die Maßzahlen für PUK korrelierten bei den Männern in den verschiedenen Handlungsräumen (z.B. Freizeit, allein, zu Hause; Arbeit in Anwesenheit anderer, außer Haus) zwischen $r = -.09$ und $r = .58$, bei Frauen zwischen $r = -.02$ und $r = .59$ (Mediane $r = .35$ bzw. $r = .36$) mit dem Befinden. Klassifizierte man die Handlungsräume (Situationen) nach der ausgeführten Tätigkeit (Beeinflussen von Menschen, Kreatives Problemlösen, Routine-Büroarbeit, körperliche Arbeit) ergaben sich Korrelationen zwischen $r = .16$ und $r = .56$. Der Zusammenhang zwischen motivationaler Person-Umwelt-Korrespondenz und Befinden bestätigte sich in einer zusammenfassenden Analyse von weiteren sieben Befindensstudien mit insgesamt 189 Versuchspersonen (Brandstätter, 1994).

auf das Berliner *Intelligenzstrukturmodell* (Jäger, 1984) verwiesen, das vier Operationsfaktoren (Bearbeitungsgeschwindigkeit

keit, Gedächtnis, Einfallsreichtum und Verarbeitungskapazität) und drei Inhaltsfaktoren (verbal, numerisch, figural-bildhaft) unterscheidet. Umfassendere Systeme der Klassifikation von Tätigkeitsanforderungen, die sensorische und motorische Fähigkeiten mit einschließen, findet man bei Fleishman und Quaintance (1984).

So vielfältig die Belege für den Beitrag intellektueller Leistungsfähigkeiten zum beruflichen Erfolg in den verschiedenartigsten Bereichen sind (Schmidt & Hunter, 1981), so wenig geklärt ist bisher der Zusammenhang zwischen Leistungen in den herkömmlichen Intelligenztests und Leistungen beim *Lösen komplexer Probleme*, beim Denken in Systemzusammenhängen (Dörner & Kreuzig, 1983; Hörmann & Thomas, 1987; Putz-Osterloh, 1981). Es scheint hier auf eine stärker erfahrungs- und wissensabhängig wirksame Kombination und flexible Anpassung der in den üblichen Tests erfaßten elementareren Denkoperationen anzukommen. Schwierigkeiten bereitet vor allem die nötige Präzisierung reliabler und valider Kriterien komplexer Denkleistungen. Von den psychologischen Prozeßanalysen der Bearbeitung sowohl von Intelligenztestaufgaben als auch von komplexen Problemen und der dabei auftretenden Fehler erwartet man sich nicht nur eine bessere Aufklärung der von den untersuchten Individuen verwendeten kognitiven Operationen und übergeordneten Steuerungsprozesse, sondern auch Hinweise darauf, wo ein Training im komplexen Problemlösen erfolgversprechend ansetzen könnte (Putz-Osterloh, 1981). Der Entwicklung von effizienten Planungstechniken wird dabei eine besondere Bedeutung zukommen (Hacker, 1978, S.392) wenn auch der Veränderungsspielraum durch persönlichkeitspezifische (z.B. systematische oder improvisierende) Denk- und Arbeitsweisen beschränkt ist.

Sich innerhalb eines komplexen und dazu fortlaufenden Änderungen unterworfenen Systems (z. B. in einer sich zuspitzenden Krise einer Arbeitsgruppe oder in einem zunehmend gefährlicher verlaufenden Prozeß einer komplizierten technischen Anlage) zurechtzufinden und gegebenenfalls regulie-

rend einzugreifen, verlangt eine so rasche und differenzierte Verarbeitung vielfältiger Informationen, daß die menschliche Verarbeitungskapazität hinsichtlich Verarbeitungsgeschwindigkeit und Umfang (Simultankapazität) oft überfordert wird (Dörner, 1985). Hier dürften Persönlichkeitsmerkmale wie emotionale Stabilität und Zutrauen in die eigene Entscheidungs- und Handlungsfähigkeit (self-efficacy nach Bandura, 1977; Bandura & Wood, 1989; Stäudel, 1988) aber auch übergreifende kognitive Stile wie z. B. die «kognitive Komplexität» im Sinne von Schroder, Driver und Streufert (1967) und Streufert und Swezey (1986) den Erfolg kognitiver Operationen mitbestimmen (Fink, 1987).

Die *kognitive Komplexität* eines Menschen, die bereits ein wichtiger Aspekt des einflußreichen Forschungsansatzes von Kelly (1955) war, bemißt sich danach, wieviele Dimensionen seine Realitätsvorstellungen aufweisen (Differenzierung), wieviele Abstufungen er auf den einzelnen Dimensionen unterscheidet (Diskrimination), schließlich, wie vielfältig die von ihm gesehenen Verbindungen zwischen und Folgerungen aus den erfaßten Dimensionen sind (Integration). Wie sich ein größerer oder geringerer Grad an kognitiver Komplexität auf die Güte von Entscheidungen und die Effizienz von Handlungen auswirkt, hängt von der Komplexität der jeweiligen Umwelt, des jeweiligen Problems ab. Die besten Ergebnisse sind zu erwarten, wenn die kognitive Komplexität der Person der Komplexität der zu verarbeitenden Informationen entspricht. In dem Maße, als kognitive Stile beständige, nur beschränkt durch Training veränderbare Persönlichkeitsmerkmale darstellen, ist die nötige Korrespondenz zwischen Person- und Umweltkomplexität durch gezielte Auswahl von Mitarbeitern, aber auch durch Veränderung der Komplexität der Aufgaben herzustellen.

Es ist insbesondere die rasche *Entwicklung der Informationstechnologie*, die einen zunehmend schnelleren Wechsel von Geräten und Programmen mit sich bringt und immer wieder dazu zwingt, zur effizienten Routine gewordene Verhaltensweisen aufzugeben,

die gut eingespielte sensumotorische Koordinationsebene zu verlassen und sich auf bewußte Planung und Steuerung von ungewohnten Teilhandlungen und Operationen zu konzentrieren, bis diese wieder zur Routine werden. Wenn auch das Bedürfnis nach Abwechslung und neuen Erfahrungen zur natürlichen Ausstattung des Menschen zu gehören scheint (Berlyne, 1960; zit. nach Heckhausen, 1989, S. 108 f.), kann doch das individuelle Optimum an Veränderung leicht überschritten werden. Der oft anzutreffende *Widerstand gegenüber Neuerungen* dürfte nicht nur verwehrten Mitbestimmungsmöglichkeiten entspringen, sondern kann auch das Symptom einer Überforderung darstellen.

Vertrauen in die eigene Leistungsfähigkeit. Welchen Gebrauch eine Person von ihren Fähigkeiten macht, hängt wesentlich auch von der mehr oder weniger realistischen *Einschätzung der eigenen Fähigkeiten* ab, die jeweils in den verschiedenen Handlungssituationen und -stadien aktualisiert wird. Wie sich dieses Zutrauen in die Fähigkeiten auf die Wahl der Ziele und den Gang der Handlung auswirkt, wurde in letzter Zeit vielfach untersucht (u. a. Ajzen, 1987; Bandura, 1977; Meyer, 1984) und ist für das Verständnis des Arbeitsverhaltens von großer Bedeutung. Erwähnenswert ist in diesem Zusammenhang, daß es vorwiegend Personen mit hohem Zutrauen in die eigenen Fähigkeiten sind, die nach erbrachter Leistung daran interessiert sind zu erfahren, wie gut sie im Vergleich zu anderen abgeschnitten haben (Meyer & Starke, 1981).

Wenig aufgeklärt ist bisher, was geschieht, wenn Menschen ihre Fähigkeiten, gemessen an objektiven Kriterien, über- oder unterschätzen. Da immer die Möglichkeit besteht, sich den eigenen Erfolg oder Mißerfolg auf verschiedene Weise zu erklären (Weiner, 1985) wird es auch von persönlichkeitspezifischen Attributionstendenzen abhängen, wie weit sich das Selbstkonzept von der eigenen Leistungsfähigkeit der tatsächlichen, d.h. auf objektivere Weise festgestellten Leistungsfähigkeit annähert.

Leistungs- und Lernfähigkeit. Ein realistisches Bild von den eigenen *Leistungs- und*

Lernfähigkeiten zu haben, ist für die Wahl eines Berufes oder eines Arbeitsplatzes wichtig - wie es für den Anbieter einer Stelle wichtig ist, die Leistungs- und Lernfähigkeiten des Bewerbers richtig einzuschätzen. Die aktuelle Leistungsfähigkeit eines Menschen wird an dem von ihm unter optimaler Motivation erreichten Leistungsstand bei einer bestimmten Art von Aufgaben abgelesen. Um die zugehörige Lernfähigkeit bestimmen zu können, müßte man darüber hinaus die gesamte Lerngeschichte kennen, die zu dieser Leistungsfähigkeit geführt hat. Wenn man diese Lerngeschichte nicht ungefähr einschätzen kann, hilft es auch nicht viel, einen sogenannten *Lerntest* (Messung der Leistungsfähigkeit - Standardtraining - erneute Messung der Leistungsfähigkeit) durchzuführen in der Hoffnung, man könne dadurch die Lernfähigkeit erfassen; denn ein bestimmter Lernzuwachs an Leistungsfähigkeit verführte zu einer Unterschätzung der Lernfähigkeit, wenn die Ausgangsleistung infolge Ausschöpfung der Lernmöglichkeiten schon nahe an der Obergrenze der erreichbaren Leistungsfähigkeit läge, und zu einer Überschätzung, wenn jemand die fragliche Leistung bisher kaum geübt hat.

In der Eignungsdiagnostik interessiert meist mehr das Entwicklungspotential der Fähigkeiten als der augenblickliche Leistungsstand; man will aus den Leistungsfähigkeiten auf die Lernfähigkeiten schließen. So weit die Annahme gerechtfertigt ist, die fragliche Leistung sei durch weitere Übung nicht mehr zu steigern, oder alle miteinander zu vergleichenden Personen verfügten über das gleiche Maß an Erfahrung und Übung, ist eine Rangordnung von Personen nach ihrer Leistungsfähigkeit zugleich eine Rangordnung nach ihrer Lernfähigkeit. Dies dürfte noch am ehesten auf die Leistungen von Personen gleicher sozialer Herkunft und gleicher Schulbildung in sorgfältig entwickelten Tests für logisches Denken zutreffen. Diese Tests sind so konstruiert, daß sie die Leistungsfähigkeit des Denkens mit Aufgaben prüfen, deren Bearbeitung nicht spezielles Wissen, sondern logische Analyse der vorgegebenen Inhalte verlangen.

Mit den individuell unterschiedlichen be-

reichsspezifischen Lernfähigkeiten sind die Grenzen für die Aneignung von Wissen und Fertigkeiten (= Leistungsfähigkeiten) enger oder weiter gesteckt. Es ist Aufgabe der Personalentwicklung, die Leistungs- und Lernfähigkeiten der Mitarbeiter richtig einzuschätzen sowie Lerninhalte und Lernmethoden anzubieten, die beiden Seiten gerecht werden, den Lernfähigkeiten und Lerninteressen der Mitarbeiter wie den Anforderungen und Möglichkeiten der Organisation. Bei allen als relativ stabil anzunehmenden intra- und interindividuellen Unterschieden in den Lernfähigkeiten (Begabungen) gibt es doch in jedem Menschen letztlich unerschöpfliche Möglichkeiten des Erwerbs und der Steigerung von Leistungsfähigkeiten.

3.4 Eigenschaften des «Temperaments»

Begriff des Temperaments. Wenn man weiß, über welche Fähigkeiten ein Mensch verfügt (was jemand tun kann) und welche Bedürfnisse er hat (was jemand zu tun wünscht), bleibt noch zu fragen, wie er seine Fähigkeiten einsetzt und auf welche Weise er seine Ziele verfolgt. Am besten paßt die Bezeichnung «Temperament» für die hier gemeinten individuellen Unterschiede. Ob jemand impulsiv oder besonnen handelt, eher unabhängig oder aber stark von sozialen Einflüssen abhängig ist, ob er voller innerer Spannungen und Widersprüche oder ausgeglichen und harmonisch, nach außen gewandt oder in sich gekehrt ist, macht sein Temperament (im weiteren Sinne) aus.

Oft werden Temperaments- mit Persönlichkeitseigenschaften gleichgesetzt, so als ob individuelle Motiv- und Fähigkeitsstrukturen nicht auch Persönlichkeitseigenschaften wären. Es erscheint aber zweckmäßiger, in «Temperament» eine Sammelbezeichnung für grundlegende und die verschiedenen Teilstrukturen übergreifende Strukturmerkmale der Persönlichkeit zu sehen oder, vorsichtiger ausgedrückt, umfassende und klar voneinander abgehobene Beschreibungsdimensionen menschlichen Erlebens und Verhaltens, wie sie sich aus einer Analyse des Sprachgebrauchs (bei Selbst- und Fremdbe-

urteilungen) ergeben. In welcher Richtung diese Persönlichkeitsdimensionen zu individuellen Motivstrukturen stehen - daß sie nicht voneinander unabhängig sind, zeigten u.a. Costa und McCrae (1988) und Brandstätter (1990) - soll hier nicht weiter erörtert werden.

Grunddimensionen des Temperaments. Die Diskussion über die zweckmäßige Anzahl solcher Beschreibungsaspekte scheint nicht zur Ruhe zu kommen (Zuckerman, Kuhlmann & Camac, 1988), auch wenn die verschiedenen Vorstellungen in Richtung auf die bereits von Norman (1963) vorgeschlagenen fünf «Faktoren» (Extraversion, Emotionale Stabilität, Freundlichkeit, Gewissenhaftigkeit und Kultiviertheit) konvergieren (vgl. Mershon & Gorsuch, 1988).

Selbstbeurteilungen und Beurteilungen durch Bekannte lassen sich faktorenanalytisch auf die gleichen Grunddimensionen zurückführen, die durch die semantische *Struktur der Sprache*, die zur Beschreibung menschlichen Verhaltens zur Verfügung steht, vorgegeben sind. Man wird vernünftigerweise annehmen, daß die Struktur der Sprache die Struktur der Wirklichkeit (menschlichen Verhaltens) so differenziert und treffend abbildet, wie es für die Orientierung im sozialen Zusammenleben nötig ist. So betrachtet, sind die Persönlichkeitsdimensionen nichts anderes als Beschreibungsaspekte des für einen Menschen charakteristischen sozialen Verhaltens (Wiggins, 1979; Bales & Cohen, 1982). Buss (1991) vermutet, daß diesen Dimensionen deshalb eine so grundlegende und allgemeine Bedeutung zukommt, weil Sensibilität für diese Merkmale sozialen Verhaltens für die Anpassung an das Leben im sozialen Verband schon in den Frühzeiten der Entwicklung des Menschen vorteilhaft war, so daß sie als Produkt der Stammesgeschichte des Menschen aufzufassen sei. Dabei wird vorausgesetzt, daß nicht nur die Wahrnehmung, sondern zu allererst auch die Entstehung der individuellen Temperamentsunterschiede soziobiologisch zu erklären ist. Will man die Verhaltensweisen von Bewerbern oder Mitarbeitern beurteilen, erscheint es ratsam, sich dabei der oben genannten

Informationsbox 2

Persönlichkeitsstruktur von Unternehmern

Einer Zufallsstichprobe von oberösterreichischen Unternehmern und Betriebsgründungsinteressenten wurde mit einem Begleitschreiben des Präsidenten der Kammer für gewerbliche Wirtschaft der 16PA (Brandstätter, 1988b) und ein Fragebogen zur Einschätzung und zur Attribution des bisherigen und/oder erwarteten wirtschaftlichen Erfolgs zugesandt. Bei einer Rücklaufquote von knapp 40% standen die Daten von 157 Unternehmensgründern, 104 Gründungsaspiranten und 98 Betriebsübernehmern zur Verfügung. Wie die Abbildung 1 (aus Brandstätter, 1988a) zeigt, ist die Verteilung der Gründer auf die verschiedenen Persönlichkeitstypen deutlich verschieden von der Verteilung der Übernehmer.

Bei kleinen Handels- und Handwerksbetrieben - nur 25% der befragten Unternehmer hatten mehr als sieben Mitarbeiter - werden sich die Tätigkeiten und Arbeitsumgebungen von Gründern (bei den meisten lag die Gründerzeit einige Jahre zurück) und Übernehmern nicht stark unterscheiden. Es ist daher unwahrscheinlich, daß die Persönlichkeitsstruktur, wie sie im 16PA erscheint, eher eine Wirkung als eine Ursache der Unternehmensgründung ist, zumal die Gründungsaspiranten, die ja noch nicht den prägenden Kräften unternehmerischer Tätigkeit unterlagen, in ihrer Persönlichkeitsstruktur mehr den Gründern als den Übernehmern gleichen. Im übrigen beurteilten die Gründer im Vergleich zu den Übernehmern den bisherigen und den für die nächsten Jahre erwarteten wirtschaftlichen Erfolg besser, schrieben sich den Erfolg eher selbst und weniger der allgemeinen Wirtschaftslage zu und hielten eine weitere Expansion des Unternehmens für wahrscheinlicher.

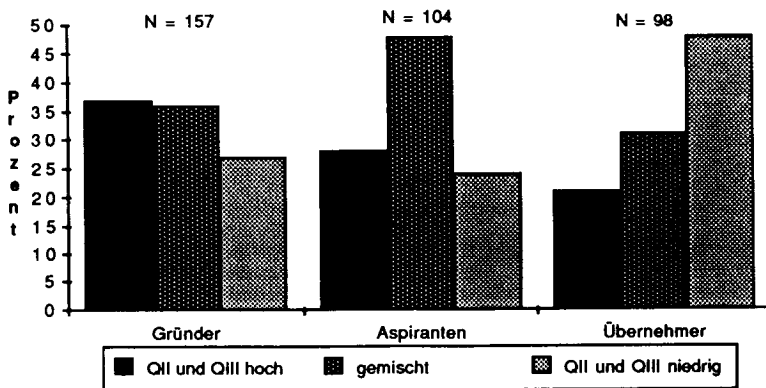


Abbildung 1: Unternehmensgründer, Gründungsaspiranten und Unternehmenserben (Übernehmer) differenziert nach Persönlichkeitsstruktur (labil - stabil [QII] kombiniert mit abhängig - unabhängig [QIII]).

Grunddimensionen zu bedienen, wenn man eine gleichermaßen sparsame wie vollständige Beschreibung des Eindrucks anstrebt, den man in der Auswahlkonferenz («Assessment Center») oder am Arbeitsplatz gewinnt.

Übereinstimmung der Beurteilungen. Selbstbeurteilungen und Beurteilungen durch Bekannte stimmen nicht allein in der Struktur der Dimensionen, sondern bis zu einem gewissen Grad auch in den individuellen Einstufungen auf diesen Dimensionen überein. Dafür gibt es verschiedene Gründe. Die Person selbst und die anderen, insbesondere ihre ständigen Interaktionspartner (Familien-

mitglieder, Schulkameraden, Freunde, Arbeitskollegen), beobachten zum großen Teil dasselbe Verhalten, wenn auch aus verschiedenen Perspektiven. Außerdem tragen zum Selbstbild eines Menschen Gespräche mit anderen bei, aus denen hervorgeht, wie diese sein Verhalten interpretieren (Carson, 1989). An der nicht unbeträchtlichen Übereinstimmung zwischen Selbstbeurteilungen und Beurteilungen durch ständige Interaktionspartner sind schließlich deren Bestrebungen beteiligt, Verhaltensweisen zu provozieren und zu stabilisieren, die ihren Erwartungen entsprechen (Snyder, 1984), wie auch die Bestrebungen der betroffenen Per-

son, die anderen glauben zu machen, was sie von sich selbst hält (Swann, 1987).

Das Selbstbild ist ein Resümee bisheriger Erfahrungen mit sich selbst in der Interaktion mit der Umwelt, zugleich aber auch ein Leitbild für künftiges Verhalten. In der Auswahl und Führung von Mitarbeitern wird man sich daher nicht mit Informationen über Fähigkeiten und Motive begnügen, sondern zu erfassen versuchen, welches Persönlichkeitsbild jemand von sich selbst hat und wie weit dieses Bild mit dem von anderen übereinstimmt. Wenn auch die Brauchbarkeit von Persönlichkeitsfragebogen zur Prognose beruflicher Bewährung recht unterschiedlich eingeschätzt wird (Cascio, 1991, S. 313 f.), so dürfte doch die prognostische Validität von Auswahlkonferenzen wesentlich darauf zurückzuführen sein, daß die Beurteiler später am Arbeitsplatz einen ähnlichen Eindruck von der Persönlichkeit gewinnen wie die Beurteiler in der Auswahlkonferenz. Wie unterschiedlich das Persönlichkeitsbild ist, das Gründer und Erben eines kleinen Handwerks- oder Handelsbetriebes von sich selbst haben, zeigt die Informationsbox 2.

Subjektivität der Umwelterfahrung. Welche Bedeutung Temperamentsmerkmale für das Erleben des Arbeitsalltags haben, zeigte Brandstätter (1989a, 1994) in Analysen der mit dem Befindenstagebuch gewonnenen Daten von sieben nach Alter, Bildung und Beruf verschiedenen Stichproben: Personen, die in dem Bild, das sie in einem Persönlichkeitsfragebogen (16PF; vgl. Schnee-

wind, Schröder & Cattell, 1983) von sich selbst entwerfen, weitgehend übereinstimmen, d.h. genauer: das gleiche Muster von 16PF-Sekundärdimensionen aufweisen, erleben auch die verschiedenen Klassen von Situationen ihrer Arbeits- und Freizeit in ähnlicher Weise und verschieden von denen, die ein ganz anderes Selbstbeschreibungsmuster zeigen.

Ein Beispiel dafür findet man in Abbildung 2 (aus Brandstätter, in Druck). Sie zeigt, um wieviel häufiger 189 Personen in ihren Befindenstagebüchern (vgl. Informationsbox 1) zur Beschreibung ihrer augenblicklichen Stimmung Freude-Adjektive als Trauer-Adjektive verwenden. Bei den emotional stabilen extravertierten Vpn ist die Gefühlsbilanz in der Freizeit viel positiver als in der Arbeitszeit. Dagegen unterscheidet sich die Gefühlsbilanz von emotional labilen introvertierten Vpn nicht zwischen Freizeit und Arbeit. Eine genauere Analyse der Daten, die von sieben Befindensstudien mit insgesamt 189 Teilnehmern stammen-jede Säule in Abbildung 2 basiert auf mindestens 1000 Beobachtungen - läßt erkennen, daß der persönlichkeitspezifische Arbeits-Freizeit-Kontrast des Befindens vor allem in solchen Situationen erscheint, in denen soziale Motive angesprochen werden.

Dies könnte zum Teil auch erklären, warum in Betriebsklimastudien die Urteile der Mitarbeiter über den gleichen Sachverhalt oft so stark auseinandergehen. Es wäre an der Zeit, sich am Konzept der Person-Umwelt-Korrespondenz auch bei solchen innerbe-

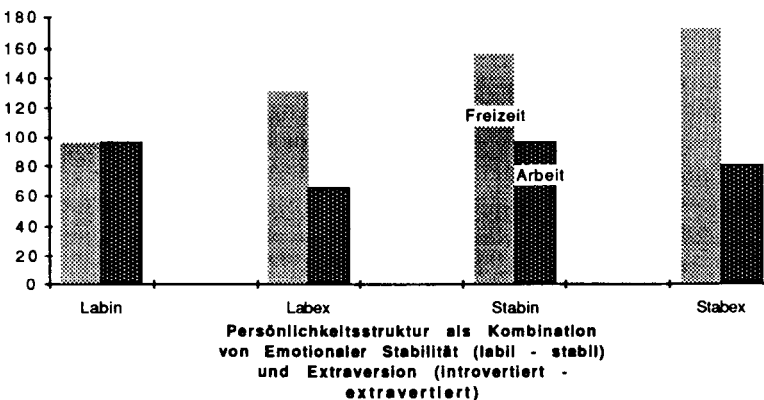


Abbildung 2: Freude/Trauer-Quotient differenziert nach Persönlichkeitsstruktur und Handlungsraum (Freizeit - Arbeit) (120 bedeutet, daß die Häufigkeit von Freude 120% der Häufigkeit von Trauer beträgt).

trieblichen Befragungen zu orientieren; denn es ist wesentlich auch eine Frage des Temperaments (der Persönlichkeitsstruktur im üblichen Sinne), ob sich Menschen im Betrieb unter diesen oder jenen Umständen wohlfühlen, zur Leistung angeregt werden und persönlich entfalten können (Brief, Burke, George, Robinson & Webster, 1988; Gerhart, 1987).

Arbeitszufriedenheit ist jedenfalls die kombinierte Wirkung von Merkmalen der Persönlichkeit und Merkmalen der Arbeitsumwelt. Ohne eine Trennung dieser Bedingungsfaktoren lassen sich Informationen über die Arbeitszufriedenheit, die sich auf die Organisation insgesamt, auf einzelne Abteilungen oder auf verschiedene Lohngruppen beziehen, nur mit großem Fehlerisiko in Eingriffe zur Verbesserung der Arbeitsbedingungen umsetzen. Es wäre daher zu überlegen, ob die nach ihrer Arbeitszufriedenheit anonym befragten Organisationsmitglieder nicht zugleich eine kurze standardisierte Selbstbeurteilung abgeben sollten. Man könnte dann zum einen prüfen, wie weit Zufriedenheitsunterschiede zwischen Abteilungen auf Unterschiede in den Häufigkeiten zufriedenheitsrelevanter (z. B. mißmutiger oder heiterer) Persönlichkeitstypen oder aber auf Unterschiede in den Arbeitsbedingungen zurückzuführen sind. Zum ändern könnte man besser herausfinden, welche Arbeitsstrukturen zu welchen Persönlichkeitsstrukturen passen, und daraus Hinweise für eine erfolgreiche Differentielle Arbeitsgestaltung (s. Kapitel 7) gewinnen. Temperamentsunterschiede wären auch bei der individuellen Bildungsplanung zu berücksichtigen, sonst könnte z.B. ein Führungstraining, das in den Zielen oder den Methoden der Wesensart eines Menschen widerspricht, mehr schaden als nützen.

Genetische Fundierung des Temperaments.

An den Merkmalen des Temperaments, wie sie in der Selbstbeurteilung und der Beurteilung durch andere erscheinen, ist, nicht anders als an den kognitiven Leistungen, auch die genetische Ausstattung eines Menschen beteiligt, die seinen Entwicklungs- und Veränderungsraum eingrenzt (Loehlin,

Willerman & Horn, 1988; Plomin & Rende, 1991). Dies gilt insbesondere für die Dimensionen Extraversion und Emotionale Stabilität (bzw. den Gegenpol Neurotizismus), auf denen sich Menschen über Jahrzehnte hinweg relativ stabil unterscheiden (vgl. Brandstätter, 1989c), und für die sich am deutlichsten auch eine neurophysiologische Fundierung abzeichnet (Gray, 1987; Eysenck & Eysenck, 1985). Diese beiden Dimensionen stehen in engem Zusammenhang mit Freundlichkeit und Dominanz, die u. a. von Wiggins (1979) und Bales und Cohen (1982) als die beiden wesentlichen Aspekte sozialen Verhaltens betrachtet werden. Da bestimmte Konfigurationen von Extraversion und Neurotizismus auch mit hoher bzw. niedriger Arbeitszufriedenheit verbunden sind (Brandstätter, in Druck; Brief et al., 1988; Gerhart, 1987) ist die Frage nicht abwegig, wie weit das Befinden, das unter der Bezeichnung «Arbeitszufriedenheit» gemessen wird, auch genetisch bedingt ist (Avery, Bouchard, Segal & Abraham, 1989). *Streßanfälligkeit.* An vielen Arbeitsplätzen ist wichtig, wie jemand mit psychisch besonders belastenden Situationen und den daraus entstehenden Streßreaktionen umgeht, die sich aus einem Mißverhältnis zwischen der subjektiven Einschätzung von Umweltanforderungen und persönlichen Fähigkeiten zu ihrer Bewältigung ergeben (Marstedt & Mergner, 1986; Prystav, 1981). Dieses Mißverhältnis wird als Gefahr für die eigene Gesundheit, das soziale Ansehen und die Selbstachtung erlebt (Folkman, Lazarus, Gruen & Delongis, 1986; Lazarus & Folkman, 1984; vgl. auch Gebert, 1981). Wenn die betroffene Person keine Möglichkeit sieht, die Bedrohung aktiv zu überwinden (Angriff) oder sich ihr zu entziehen (Flucht), steigert sich die Angst und das Gefühl der Hilflosigkeit. Erlebt eine Person häufig derart bedrohliche Situationen, denen gegenüber sie sich machtlos fühlt (Kontrollverlust), ist das Risiko psychosomatischer Erkrankungen groß (Greif, 1983b). Gebert (1981, S.94f.) verweist auf eine Reihe von empirischen Befunden verschiedener Autoren, die deutliche Persönlichkeitsunterschiede in der Streßanfälligkeit erkennen lassen.

Diese können in der Art und Weise begründet sein, wie die Bedrohlichkeit von Situationen wahrgenommen wird, wie sehr die Person zur verstärkten Beachtung der Gefahrensignale oder aber zu ihrer Unterdrückung und Abwehr neigt und ob sie über wirksame Techniken der Streßbewältigung (coping-Strategien) verfügt.

Größere Streßanfälligkeit wird vor allem für folgende Persönlichkeitsmerkmale berichtet: Verbindung von Introversion mit Neurotizismus (Gray, 1987, 349 f.); Typ A, für den ein erhöhtes Herzinfarkttrisiko nachgewiesen wurde (Friedman & Booth-Kewley, 1987; Matthews, 1982); Mangel an «Härte» (hardiness, Kobasa, 1979; kritisch dazu Funk & Houston, 1987); Destruktives Denken (destructive thinking, Epstein & Meier, 1989); Lageorientierung (Kuhl, 1983; vgl. dazu auch Heckhausen & Strang, 1989); geringe Komplexität des Selbstkonzepts (self-complexity, Linville, 1987); Mißmut (negative affectivity; Brief et al., 1988). Manche dieser Merkmale sind nur dem Namen und der Erhebungsmethode nach verschieden, während sie in der Bedeutung des Begriffs und der Funktion des erfaßten Merkmals weitgehend übereinstimmen oder durch Kombination (schlichte Addition oder komplexere Konfiguration) grundlegender Persönlichkeitsdimensionen rekonstruiert werden können.

Wirkungen von Streß auf das Führungsverhalten diskutieren Fiedler (1986) und Fiedler und Garcia (1987). Nach diesen Autoren beeinträchtigt Streß, häufig bedingt durch Konflikte mit Vorgesetzten oder Untergebenen, intelligentes, problemlösendes Führungsverhalten. Unter Streßbedingungen korreliert zwar einschlägige Erfahrung (Routine), nicht aber Intelligenz des Gruppenleiters mit der Effizienz der Arbeitsgruppe. Eine Erklärung dafür könnte man in der streßbedingten überoptimalen Aktivierung sehen, die den wirksamen Einsatz der normalerweise zur Verfügung stehenden komplexeren Denkopoperationen behindert (vgl. dazu Eysenck, 1984, S. 327 f.).

Ein bevorzugtes Forschungsthema der Arbeits- und Organisationspsychologie ist die *Beziehung zwischen Dauerstreß und psycho-*

somatischen Erkrankungen, ein Thema, das schwerlich ohne Bezug auf Persönlichkeitsmerkmale behandelt werden kann (Zegans, 1982). Es ist hier nicht der Platz zu berichten, wie verschiedene Forscher die beobachteten Korrelationen zwischen Persönlichkeitsmerkmalen und Krankheitsanfälligkeit zu erklären versuchen, welche psychischen, neuronalen und endokrinen Prozesse daran beteiligt sind. Erwähnenswert ist aber, daß das *Immunsystem* dabei eine wichtige Vermittlungsfunktion ausübt. (Jemmott & Locke, 1984). Daß sogar tägliche Stimmungsschwankungen Komponenten des Immunsystems (die Bildung von Antikörpern) beeinflussen, zeigten Stone, Cox, Valdimarsdottir, Jandorf und Neale (1987). Müßte man daraus nicht folgern, daß ein schlechtes Betriebsklima (sozialer Streß; Frese & Zapf, 1987) das Krankheitsrisiko erhöht und daß Mitarbeiter, die häufiger krank sind, seelischen Belastungen, wie sie immer (im Arbeits- oder Privatleben) wieder auftreten, weniger gewachsen sind? Letzteres wirft die Frage auf, wie weit größere Streßresistenz der Mitarbeiter nicht allein durch Auswahl, sondern auch durch Training in wirksameren Bewältigungsstrategien erreicht werden kann.

3.5 Einstellungen

Einstellungsbegriff. Menschen, deren persönliche Eigenart sich in der Struktur ihrer Motive und Fähigkeiten ausprägt, formen im Umgang mit Angeboten und Anforderungen der Umwelt Einstellungen gegenüber den verschiedenen Klassen von Objekten und Ereignissen ihrer Erfahrungswelt insofern, als diese für sie tatsächliche oder vermeintliche (potentielle) Quellen von Wohlbefinden oder Unbehagen sind. Der sozialpsychologische Einstellungsbegriff ist auch in der Organisationspsychologie ein unentbehrliches Konstrukt zur Erklärung individuellen Verhaltens, da es - deutlicher als die Konstrukte «Fähigkeit» und «Motiv» - auf die unauflöbliche, individuell geprägte Verbindung von Person und Umwelt abzielt (Roth, 1967). Die Einstellung als «Bereitschaft (Disposition) einer Person verstan-

den, Gegenstände ihrer Erfahrungswelt in bestimmter Weise *aufzufassen, zu bewerten und zu behandeln*» (Brandstätter, 1983, S. 166), wird aus den bisherigen Äußerungs- und Verhaltensweisen einer Person gegenüber den jeweiligen Erfahrungsgegenständen erschlossen. Informationen über die Einstellung eines Menschen sollen, in Verbindung mit Informationen über die von der betreffenden Person wahrgenommenen sozialen Normen und über den Eindruck von den eigenen Fähigkeiten, eine Prognose des Verhaltens ermöglichen. Diese gelingt am besten dann, wenn prognostisch verwendete Einstellungen und prognostizierte Verhaltensweisen gleich umfassend (beide eher eng und konkret oder beide eher weit und abstrakt) definiert sind (Ajzen, 1987; Borg & Fritzsche, 1988).

Das Einstellungskonstrukt stellt allerdings nur eine vordergründige Erklärung des Verhaltens dar. Will man Verhalten nicht nur prognostizieren, sondern verändern, wie dies in der Führung und Ausbildung von Mitarbeitern allenthalben angestrebt wird, so bedarf es einer weiter reichenden Aufklärung der Entstehungs- und Veränderungsbedingungen von Einstellungen im Kontext von Organisationen. Zu diesen Bedingungen gehören nicht nur die Umstände und Vorgänge, mit denen sich eine Person auseinandersetzen hatte, sondern auch Persönlichkeitsmerkmale, von denen die Art und Weise abhängt, wie Menschen Erfahrungen gewinnen und verarbeiten (Avery et al., 1989; Gerhart, 1987).

Arbeitszufriedenheit als Einstellung. Organisationspsychologisch relevante Einstellungen betreffen insbesondere jene Bereiche, die in den Fragebogen zur Arbeitszufriedenheit erfaßt werden (Aufgabe, Gehalt, Vorgesetzter, Kollegen etc.; vgl. Neuberger, 1974; Borg, 1988), ist doch «Arbeitszufriedenheit» nur eine andere Bezeichnung für «Einstellung zur Arbeit». Wenn davon die Rede ist, daß sich jemand mit seinen Aufgaben oder mit der Organisation und deren Zielen, für die er arbeitet, identifiziert, meint man Einstellungen, die für das Selbstverständnis und die Selbstbewertung dieses Menschen von zentraler Bedeutung sind (Conrad, 1988).

Darüber hinaus aber klingt damit die psychoanalytische Erklärung von *Identifikation* als «ursprünglichste Form der Gefühlsbindung an ein Objekt . . . (und) Ersatz für eine libidinöse Objektbindung» an (Freud, 1921, Studienausgabe Bd. 9, S.100). Die Bereitschaft (das Bedürfnis) der Organisationsmitglieder, sich mit der Führung (dem Führer) und den Zielen der Organisation zu identifizieren, wäre nach Freud auch eine wesentliche Voraussetzung dafür, die Kooperation zwischen den Mitarbeitern zu sichern und auf ein gemeinsames Ziel zu konzentrieren sowie Rivalitäten und Feindseligkeiten zu zügeln. Ob sich ein solches Verlangen nach Identifikation, das «charismatische» Führer auszunutzen wissen (zu den bedenklichen Aspekten charismatischer Führung vgl. Neuberger, 1990, S. 54f.), gegenüber Interessengegensätzen behaupten kann, dürfte davon abhängen, wie weit es der Unternehmensführung gelingt, mit den Organisationszielen und der Präsentation der Organisation in der Öffentlichkeit die Bedürfnisse der Organisationsmitglieder anzusprechen und Vorgänge in der Organisation glaubwürdig so zu interpretieren, daß Identifikation und Zusammenhalt gefördert werden.

Werte als Einstellungsobjekte. Werte können als abstrakte Einstellungsgegenstände, als sehr umfassend definierte Zustände aufgefaßt werden (z.B. Gesundheit, Freiheit, Solidarität, Harmonie mit der Natur etc.), deren Erhaltung oder Realisierung für die Person ein echtes, d.h. von Überzeugungen und Gefühlen getragenes Anliegen ist. In dem Maße, als derartige Zustände von den meisten anderen Mitgliedern der Gruppe, Organisation oder Gesellschaft geschätzt werden, gelten sie als Werte des betreffenden Sozialsystems.

Trotz ihrer Abstraktheit und Unschärfe wirken sich auch *Wertvorstellungen als übergeordnete Ziele* auf das alltägliche Handeln aus und vermitteln, soweit ein hinreichender sozialer Konsens gegeben ist, die notwendige Sicherheit in der Lebensorientierung. Wer als Mitarbeiter in eine Organisation eintritt, ist immer schon von bestimmten Werthaltungen geprägt, wählt die Organisation auch

unter Berücksichtigung der dort vermeintlich bestimmenden Wertauffassungen und verläßt die Organisation wieder oder muß sie wieder verlassen, wenn die persönlichen Wertvorstellungen zu weit von den in der Organisation sozial etablierten Werten abweichen (Meglino, Ravlin & Adkins, 1989; Rosenstiel, 1989; Rosenstiel & Stengel, 1987).

Wenn sich in der Gesellschaft insgesamt ein ungewöhnlich rascher, vor allem von der jüngeren Generation getragener *Wertewandel* vollzieht, wie er in den westlichen Gesellschaften in den sechziger und siebziger Jahren offenbar stattgefunden hat (Inglehart, 1977; vgl. dazu auch Klages, 1985; Rosenstiel & Stengel, 1987), fordert dies auch eine Anpassung der Organisation an die veränderten Erwartungen ihrer Mitglieder. Nach Inglehart (1977), der in seiner Auffassung von Maslow beeinflusst ist, verlieren die mit Erwerb, Nutzung und hoher Wertschätzung materieller Güter verbundenen Bedürfnisse für die jüngere Generation zugunsten «post-materieller Werte» (z. B. Solidarität, persönliche Gestaltungsfreiheit, Ästhetik) an Bedeutung. Die jüngere Generation sei in einem fast selbstverständlichen Wohlstand aufgewachsen, der von der Elterngeneration nach den Entbehrungen des Krieges erarbeitet wurde und daher von dieser zeitlebens besonders hoch geschätzt werde (Zur Auseinandersetzung mit und Weiterführung von Ingleharts Thesen vgl. Klages, 1985; Klipstein & Strümpel, 1985; Strümpel, 1988). Klages (1989, S. 810) kommt zu dem Schluß, daß «Pflicht- und Akzeptanzwerte» zugunsten von «Selbstentfaltungswerten» an Bedeutung abgenommen haben. Daraus müßte folgen, daß die Arbeit zunehmend mehr individuellen Gestaltungsspielraum gewähren muß, wenn sie befriedigend sein und nicht dazu zwingen soll, sinnvolle Lebensgestaltung vor allem in der Freizeit zu suchen.

3.6 Zur Situation der Frauen im Betrieb

Wenn nur wenige Frauen in Führungspositionen anzutreffen sind -je höher die Position, desto geringer ist der Prozentsatz der

Frauen -, ist die Hauptursache in den traditionellen Rollenvorstellungen zu sehen, die für die Frau die Familie, für den Mann den Beruf als zentralen Wirkungsbereich festlegen. Es sei hier nicht die für viele anstößige Frage nach möglichen stammesgeschichtlichen Wurzeln der *Geschlechterrollen* verfolgt (Daly & Wilson, 1983; zit. nach Sadalla, Kenrick & Vershure, 1987, S.730), sondern nur auf Unterschiede in Motivstrukturen und Erlebnisformen hingewiesen, die trotz aller Bemühungen um gesellschaftlichen Wandel nach wie vor bestehen und das Arbeitsleben beeinflussen. Unberücksichtigt soll hier die Diskussion über allenfalls sehr geringe und daher praktisch bedeutungslose *Geschlechtsunterschiede* in speziellen Fähigkeiten bleiben (Merz, 1979).

Spence, Deaux und Helmreich (1985) sehen eine gewisse Übereinstimmung der verschiedenen empirischen Befunde darin, daß Männer eher zu einer *instrumentellen*, Frauen eher zu einer *expressiven* Lebensform neigen, ein Unterschied, der nicht allein in den Vorstellungen über den typischen Mann oder die typische Frau erscheine, sondern auch in den Selbstbeurteilungen nachweisbar sei. Eine Studie von Rüdell, Neus und Stumpf (1982) weist in dieselbe Richtung. Statt «instrumentell» und «expressiv» könnte man auch sagen, Männer seien eher willensbestimmt, auf Selbstbehauptung und Durchsetzung der eigenen Ziele bedacht und stärker machtorientiert, während Frauen eher gefühlsbestimmt und sensibel für die Bedürfnisse anderer seien sowie größeren Wert auf gute soziale Beziehungen legten. Daß diese Differenzierung in den verschiedensten Kulturen zu finden ist, zeigten Williams und Best (1982; zit. nach Deaux, 1985, S. 67).

Dominanz, als Persönlichkeitsmerkmal mit einem Fragebogen erfaßt, erhöht die Wahrscheinlichkeit, als Gruppenführer gewählt zu werden. In gemischten Gruppen gilt dies aber für Männer in wesentlich höherem Maße als für Frauen (Carbonell, 1984; Nyquist & Spence, 1986; Fleischer & Chertoff, 1986). *Dominantes Verhalten* trägt bei Männern, nicht jedoch bei Frauen zur Attraktivität beim anderen Geschlecht bei (Sadalla,

et al., 1987). In eigenen, noch nicht veröffentlichten Studien zur Gruppenentscheidung (Drei-Personen-Studentengruppen, bestehend aus einem Mann und zwei Frauen oder aus zwei Männern und einer Frau) ist die Korrelation zwischen Dominanz (16PF-Sekundärfaktor Unabhängigkeit) und Einfluß (Übereinstimmung der anfänglichen individuellen Präferenz mit der nach der Diskussion erhobenen Gruppenpräferenz) bei Männern positiv, bei Frauen dagegen negativ.

Diese und andere ähnliche Befunde, die zum Teil Jahrzehnte auseinanderliegen, weisen darauf hin, wie resistent dieser Aspekt der Rollendifferenzierung gegenüber Änderungen ist, die sonst im Rollenverständnis stattgefunden haben (Deaux, 1985). Der größere Einfluß von Männern in Organisationen, die *Bevorzugung von Männern für Führungspositionen* ist nicht dadurch zu erklären, daß Männer tatsächlich fähiger wären als Frauen, schon eher dadurch, daß man den Männern mehr zutraut als Frauen, daß Frauen kaum weniger als Männer den sichtbaren Erfolg von Männern eher auf besondere Fähigkeiten, den Erfolg von Frauen dagegen eher auf Anstrengung oder glückliche Umstände zurückführen (Fiske & Taylor, 1984, S. 55).

Es ist eine weit verbreitete Meinung, für Frauen seien Beruf und beruflicher Erfolg nicht so bedeutsam wie für Männer. Während in den Daten von Brandstätter und Wagner (1989) und in denen von Pond und Green (1983) einiges für diese Vermutung spricht, fanden Kraak und Nord-Rüdiger (1984) in einer Befragung von vorwiegend kinderlosen Männern und Frauen, die über eine geringe bis mittlere berufliche Qualifikation verfügten, keine derartigen Unterschiede. Die naheliegende Annahme, daß die *Bedeutung von Beruf und Familie* vom Ausbildungsniveau, von der Zahl und dem Alter der Kinder abhängt, hat sich in einer israelischen Studie mit verheirateten Frauen in akademischen Berufen nicht bestätigt (Mannheim & Schiffrin, 1984). Im übrigen gibt es Hinweise darauf, daß der Beruf, vermutlich infolge höherer Bildung und beruflicher Qualifikation, für Frauen zunehmend wichtig wird (Tait, Padgett & Baldwin, 1989).

3.7 Grenzen der Vorhersagbarkeit

Individuelle Unterschiede in den Fähigkeiten, Motiven, Temperamentsmerkmalen und Einstellungen sind von besonderem Interesse, wenn *personelle Entscheidungen* (Stellenbesetzungen, Zuweisung zu Ausbildungsprogrammen) anstehen. Wenn auch die Möglichkeiten eignungspsychologischer Forschung noch nicht voll ausgeschöpft sind, dies gilt vor allem für die Kriterien beruflicher Bewährung, die zur Validierung von Tests herangezogen werden, sind der Vorhersagbarkeit menschlichen Verhaltens unüberwindliche Grenzen gesetzt. In der Regel sind Verhaltensprognosen um so weniger treffend, je größer der Prognosezeitraum ist. Dies liegt zum Teil daran, daß sich die Arbeitsbedingungen und sonstigen Lebensumstände in schwer vorhersehbarer Weise verändern, Prognosen aber auf eine zeitlich naheliegende und überschaubare Umwelt bezogen sind. *Im Fluß sind aber nicht nur die Umweltstrukturen, sondern auch die Persönlichkeitseigenschaften*: Je nach Erfahrung und Übung können nicht nur spezielle Kenntnisse und Fertigkeiten gewonnen oder verloren werden; auch grundlegende und weitreichende Persönlichkeitseigenschaften wie geistige Beweglichkeit, Zielstrebigkeit und Selbstvertrauen können sich langfristig verändern.

Wie wahrscheinlich solche Veränderungen sind und welche Richtung sie einschlagen werden, ist nur schwer abzuschätzen. Bedürfte es doch dazu einer genaueren Kenntnis sowohl der bisherigen Lerngeschichte als auch der künftigen Erfahrungsmöglichkeiten. Die bisherige Lerngeschichte müßte man kennen, um einschätzen zu können, wieviel von den derzeit beobachtbaren Verhaltensweisen auf (angeborene) Lernfähigkeiten, wieviel auf vergangene Erfahrungsmöglichkeiten und Anregungen zurückzuführen ist (Brandstätter, 1989c). Wenn darüber nichts bekannt ist, bliebe selbst dann weitgehend unbestimmt, wie sich künftige Umweltbedingungen auf die weitere Formung der Leistungsfähigkeiten und Verhaltensdispositionen auswirken werden, wenn sich diese künftigen Umweltbedingungen

vorhersehen ließen. Da längerfristig die künftigen Lebensumstände noch weniger auszumachen sind als die vergangenen, obwohl sie nicht einfach Zufall oder Schicksal darstellen, sondern teilweise auch von der Person selbst gemäß ihren Bedürfnissen und Einschätzungen der eigenen Fähigkeiten aufgesucht und gestaltet werden, müssen sich alle Bemühungen, menschliches Verhalten zu prognostizieren, letztlich mit bescheidenen Erfolgen zufriedengeben.

4. **Schlußbemerkung**

Unter wirtschaftlicher Zielsetzung der Gewinnmaximierung ist menschliche Arbeit nur einer der Produktionsfaktoren, den es möglichst effizient einzusetzen gilt. Es kommt danach nur auf den Beitrag der Mitarbeiter zum Betriebserfolg an. Ob sich diese wohlfühlen und in ihrer Persönlichkeitsentwicklung gefördert werden, wäre dann nur so weit von Belang, als davon die Gewinne beeinflusst werden. Dies wäre z.B. dann der Fall, wenn wegen des schlechten Betriebsklimas und der daraus folgenden hohen Fluktuation immer wieder neue Leute mit hohen Kosten angelernt werden müßten.

Einen Menschen nur als Mittel zum Zweck verwenden zu wollen, widerspräche aber dem Selbstwertgefühl und dem Eigenwert der Person. Im Einsatz von Arbeitskräften allein wirtschaftliche Erwägungen gelten zu lassen, nur die ökonomische Effizienz der Arbeitstätigkeit, nicht aber deren persönliche Bedeutung und Wirkung zu berücksichtigen, die Sicherung menschenwürdiger Arbeitsbedingungen allein der Rechtsprechung und dem Kräfteverhältnis von Arbeitgeber- und Arbeitnehmerverbänden zu überlassen, vereinfacht zwar die ökonomische Theorie und die daraus abgeleiteten Handlungsempfehlungen. Eine solche Haltung wäre aber ethisch höchst fragwürdig und für das Zusammenleben äußerst unerfreulich. Daran zu erinnern wird erst dann überflüssig, wenn es selbstverständlich geworden ist, *Humanität und Wirtschaftlichkeit*

als gleichrangige Ziele der Arbeitsgestaltung anzuerkennen, statt in der Humanisierung der Arbeit vor allem eine Notwendigkeit zur Sicherung wirtschaftlicher Effizienz zu sehen.

Auch wenn Menschen, die innerhalb einer Organisation täglich miteinander arbeiten, nicht umhin können, sich immer wieder zu fragen, was den anderen ganz persönlich bewegt, auch wenn sie in der Regel aufeinander Rücksicht nehmen, bedarf es doch einer Absicherung humaner Arbeitsbedingungen durch eine psychologische Organisations- theorie und eine davon beeinflusste Organisationsentwicklung, die dem Eigenwert der Person und der Vielfalt persönlicher Eigenart gerecht wird. Es wäre freilich ein schädlicher Irrtum, die Grenzen der Humanisierung des Arbeitslebens zu übersehen. Sie ergeben sich aus der Notwendigkeit, die überaus hohe Komplexität großer Organisationen auch dadurch besser zu bewältigen, daß man in der Planung, Gestaltung und Führung von Organisationen die betroffenen Menschen vor allem in ihren Arbeitsrollen und weniger in ihren darüber hinausgehenden oder damit widerstreitenden persönlichen Erwartungen, Bestrebungen und Gefühlen sieht.

Das Spannungsverhältnis zwischen Humanität und Wirtschaftlichkeit ist im übrigen bereits ein Problem bei der *Konstruktion von Anlagen, Maschinen und Verfahrenstechniken*, deren sich die Menschen in den Organisationen dann bedienen oder denen sie dienen sollen. Hier können die Faszination durch die technischen Möglichkeiten und die Vordringlichkeit ökonomischer Erwägungen allzu leicht dazu verführen, zu wenig mit zu bedenken, wie sich später die Menschen an diesen Arbeitsplätzen fühlen werden und welche Gefahren für die körperliche und seelische Gesundheit damit verbunden sind. Es ist daher besonders wichtig, bereits bei der Entwicklung und Konstruktion von Arbeitsgeräten, Arbeitsverfahren und Arbeitsräumen auf die menschlichen Fähigkeiten und Bedürfnisse sowie auf die arbeitsbedingte Förderung der Persönlichkeitsentwicklung Rücksicht zu nehmen.

5. Literatur

- Ajzen, I. (1987). Attitudes, traits, and actions: Dispositional prediction of behavior in personality and social psychology. In L. Berkowitz (Ed.), *Advances in Experimental Social Psychology* (Vol. 20, pp. 1-63). London: Academic Press.
- Avery, R.D., Bouchard, T.J., Segal, N.L. & Abraham, L.M. (1989). Job satisfaction: Environmental and genetic components. *Journal of Applied Psychology*, 74, 187-192.
- Baars, A., Hacker, W., Hartmann, W., Iwanowa, A., Richter, P. & Wolff, S. (1981). Psychologische Arbeitsanalysen zur Erfassung der Persönlichkeitsförderlichkeit von Arbeitsinhalten. In F. Frei & E. Ulich (Hrsg.), *Beiträge zur Psychologischen Arbeitsanalyse* (S. 127-164). Bern: Huber.
- Bales, R.F. & Cohen, S.P. (1982). *SYMLOG. Ein System zur mehrstufigen Beobachtung von Gruppen*. Stuttgart: Klett-Cotta.
- Bandura, A. (1977). Self-efficacy: Toward a unifying theory of behavioral change. *Psychological Review*, 44, 191-215.
- Bandura, A. & Wood, R. (1989). Effect of perceived controllability and performance standards on self-regulation of complex decision making. *Journal of Personality and Social Psychology*, 56, 805-814.
- Berlyne, D.E. (1960). *Conflict, arousal, and curiosity*. New York: McGraw-Hill.
- Borg, I. (1988). Ein System kognitiver Indikatoren von Arbeitszufriedenheiten. *Zeitschrift für Arbeits- und Organisationspsychologie*, 32, 160-167.
- Borg, I. & Fitzsche, T. (1988). Persönlichkeitsbedingte Unterschiede bei direkten und summierten Schätzungen der Arbeitszufriedenheit. *Zeitschrift für Arbeits- und Organisationspsychologie*, 32, 34-39.
- Brandstätter, H. (1983). *Sozialpsychologie. Psychologie sozialer Erfahrung*. Stuttgart: Kohlhammer.
- Brandstätter, H. (1988a). *Becoming an entrepreneur - a question of personality structure?* Paper presented at the 13th Annual Colloquium of IAREF. Leuven, September 1988.
- Brandstätter, H. (1988b). Sechzehn Persönlichkeits-Adjektivskalen (16PA) als Forschungsinstrument anstelle des 16PF. *Zeitschrift für Experimentelle und Angewandte Psychologie*, 35, 370-391.
- Brandstätter, H. (1989a). *Motivational person-environment fit and satisfaction in leisure and work settings*. Paper presented at the Conference on The Individual and Organizational Side of Selection and Performance Evaluation and Appraisal. Stuttgart-Hohenheim, May 1989.
- Brandstätter, H. (1989b). Stabilität und Veränderbarkeit von Persönlichkeitsmerkmalen. *Zeitschrift für Arbeits- und Organisationspsychologie*, 33, 12-20.
- Brandstätter, H. (1990). Motives in everyday life situations: An individual difference approach. In F. Halisch & J.H.L. van den Bercken (Eds.), *International perspectives on achievement and task motivation* (pp. 327-349). Amsterdam: Swets & Zeitlinger.
- Brandstätter, H. (1994). *Well-being and motivational person-environment fit: a time sampling study of emotions*. European Journal of Personality, 8.
- Brandstätter, H. (in Druck). *Pleasure of leisure - pleasure of work: personality makes the difference*. Journal of Personality and Individual Differences.
- Brandstätter, H. & Wagner, W. (1989). *Alltagserfahrungen berufstätiger Ehepaare*. Unveröffentlichter Forschungsbericht.
- Brief, A.P., Burke, M.J., George, J.M., Robinson, B.S. & Webster, J. (1988). Should negative affectivity remain an unmeasured variable in the study of job stress? *Journal of Applied Psychology*, 73, 193-198.
- Buss, D.M. (1991). Evolutionary personality psychology. *Annual Review of Psychology*, 42, 459-491.
- Carbonell, J.L. (1984). Sex roles and leadership revisited. *Journal of Applied Psychology*, 69, 44-49.
- Carson, R.C. (1989). Personality. *Annual Review of Psychology*, 40, 227-248.
- Cascio, W.F. (1991). *Applied psychology in personnel management* (4th ed.). Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.
- Cattell, R.B. (1971). Estimating modulator indices and state liabilities. *Multivariate Behavioral Research*, 6, 7-33.
- Conrad, P. (1988). *Involvement-Forschung, Motivation und Identifikation in der verhaltenswissenschaftlichen Organisationsforschung*. Berlin: de Gruyter.
- Costa, P.T. & McCrae, R.R. (1988). From catalog to classification. Murray's needs and the five-factor model. *Journal of Personality and Social Psychology*, 55, 258-265.
- Cranach, M. von, Kalbermatten, U., Indermühle, K. & Gugler, B. (1980). *Zielgerichtetes Handeln*. Bern: Huber.
- Daly, M. & Wilson, M. (1983). *Sex evolution and behavior* (2nd ed.). North Scituate, MA: Doxbury.
- Deaux, K. (1985). Sex and gender. *Annual Review of Psychology*, 36, 49-81.
- Dörner, D. (1985). Informationsverarbeitung. In Th. Herrmann & E.D. Lantermann (Hrsg.), *Persönlichkeitspsychologie. Ein Handbuch in Schlüsselbegriffen* (S. 371-380). München: Urban & Schwarzenberg.
- Dörner, D. & Kreuzig, H.W. (1983). Problemlösefähigkeit und Intelligenz. *Psychologische Rundschau*, 34, 185-192.
- Epstein, S. & Meier, P. (1989). Constructive thinking: A broad coping variable with specific components. *Journal of Personality and Social Psychology*, 57, 332-350.
- Eysenck, H.J. & Eysenck, M.W. (1985). *Personality and individual differences*. New York: Plenum Press.
- Eysenck, M.W. (1984). *A handbook of cognitive psychology*. London: Erlbaum.
- Fiedler, F.E. (1986). The contribution of cognitive resources and behavior to leadership performance. In C.F. Graumann & S. Moscovici (Eds.), *Changing conceptions of leadership* (pp. 101-114). New York: Springer.
- Fiedler, F.E. & Garcia, J.E. (1987). *New approaches to leadership: Cognitive resources and organizational performance*. New York: Wiley.
- Fink, W.F. (1987). *Kognitive Stile, Informationsverhalten und Effizienz in komplexen betrieblichen Beurteilungsprozessen*. Frankfurt/M.: Lang.
- Fiske, S.T. & Taylor, S.E. (1984). *Social cognition*. Reading, MA: Addison-Wesley.
- Fleischer, R.A. & Chertkoff, J.M. (1986). Effects of dominance and sex on leader selection in dyadic work groups. *Journal of Personality and Social Psychology*, 50, 94-99.
- Fleishman, E.A. & Quaintance, M.K. (1984). *Taxonomies of human Performance*. Orlando: Academic Press.
- Folkman, S., Lazarus, R.S., Gruen, R.J. & Delongis, A. (1986). Appraisal, coping, health status, and psychological symptoms. *Journal of Personality and Social Psychology*, 50, 571-579.
- Frese, M. & Zapf, D. (1987). Eine Skala zur Erfassung

- sozialer Stressoren am Arbeitsplatz. *Zeitschrift für Arbeitswissenschaft*, 41, 134-141.
- Freud, S. (1921). *Massenpsychologie und Ichanalyse*. Studienausgabe (Bd. 9, S. 61-134). Frankfurt/M.: Fischer.
- Friedman, H.S. & Booth-Kewley, S. (1987). Personality, type A behavior, and coronary heart disease: The role of emotional expression. *Journal of Personality and Social Psychology*, 53, 783-792.
- Frieling, E. (1990). Anspruch und Wirklichkeit von Humanisierungsprojekten. In F. Frei & I. Udris (Hrsg.), *Das Bild der Arbeit* (S.227-243). Bern: Huber.
- Funk, S.C. & Houston, B.K. (1987). A critical analysis of Hardiness Scale's validity and Utility. *Journal of Personality and Social Psychology*, 53, 572-578.
- Gebert, D. (1981). *Belastung und Beanspruchung in Organisationen*. Stuttgart: Poeschel.
- Gerhart, B. (1987). How important are dispositional factors as determinants of job satisfaction? Implications for job design and other personnel program. *Journal of Applied Psychology*, 72, 366-373.
- Gray, J. A. (1987). *The psychology of fear and stress* (2nd ed.). Cambridge: Cambridge University Press.
- Greif, S. (1983a) *Konzepte der Organisationspsychologie*. Bern: Huber.
- Greif, S. (1983b). Streß und Gesundheit. Ein Bericht über Forschungen zur Belastung am Arbeitsplatz. *Zeitschrift für Sozialisationsforschung und Erziehungssoziologie*, 3, 41-58.
- Hacker, W. (1978). *Allgemeine Arbeits- und Ingenieurpsychologie*. Bern: Huber.
- Hacker, W. (1986). *Arbeitspsychologie*. Bern: Huber.
- Heckhausen, H. (1989). *Motivation und Handeln* (2. Aufl.). Berlin: Springer.
- Heckhausen, H. & Strang, H. (1989). Efficiency and record performance demands. Exertion control- an individual difference variable? *Journal of Personality and Social Psychology*, 55, 489-498.
- Herzberg, F., Mausner, B. & Snyderman, B. (1959). *The motivation to work*. New York: Wiley.
- Hoff, E.-H., Lappe, L. & Lempert, W. (Hrsg.). (1985). *Arbeitsbiographie und Persönlichkeitsentwicklung*. Bern: Huber.
- Holland, J.L. (1985). *Making vocational choices* (2nd ed.). Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.
- Hörmann, H.-J. & Thomas, M. (1987). *Zum Zusammenhang zwischen Intelligenz und komplexem Problemlösen* (Arbeitsbericht, Heft 8). Berlin: Freie Universität, Institut für Psychologie.
- House, R.J. & Singh, J.V. (1987). Organizational behavior: Some new directions for I/O psychology. *Annual Review of Psychology*, 38, 669-718.
- Hunter, J.E. & Hunter, R.F. (1984). Validity and utility of alternative predictors of job performance. *Psychological Bulletin*, 96, 72-98.
- Inglehart, R. (1977). *The silent revolution*. Princeton: Princeton University Press.
- Jäger, A.O. (1984). Intelligenzstrukturforschung, konkurrierende Modelle, neue Entwicklungen, Perspektiven. *Psychologische Rundschau*, 35, 21-35.
- Jemmott, J.B. & Locke, S.E. (1984). Psychosocial factors, immunologic mediation, and human susceptibility to infectious diseases: How much do we know? *Psychological Bulletin*, 95, 78-108.
- Kelly, G.A. (1955). *The psychology of personal constructs*. New York: Norton.
- Kenrick, D.T. & Funder, D.C. (1988). Profiting from controversy: Lessons from the person-situation debate. *American Psychologist*, 43, 23-34.
- Klages, H. (1985). *Wertorientierungen im Wandel* (2. Aufl.). Frankfurt/M.: Campus.
- Klages, H. (1989). Stichwort «Wert». In G. Endurweit & G. Trommsdorff (Hrsg.), *Wörterbuch der Soziologie* (Bd. 3, S. 807-811). Stuttgart: Enke.
- Kleinbeck, U. (1987). Gestaltung von Motivationsbedingungen der Arbeit. In U. Kleinbeck & J. Rutenfranz (Hrsg.), *Arbeitspsychologie. Enzyklopädie der Psychologie, D/III/1* (S. 440-492). Göttingen: Hogrefe.
- Kleinbeck, U., Schmidt, K.-H., Donis, R. & Balle, W. (1983). Untersuchungen über den Zusammenhang zwischen leistungsthematischer Motivation und betrieblichen Fehlzeiten. *Zeitschrift für Experimentelle und Angewandte Psychologie*, 30, 425-441.
- Klipstein, M.V. & Strümpel, B. (1985). *Gewandelte Werte - Erstarrte Strukturen. Wie die Bürger Wirtschaft und Arbeit erleben*. Bonn: Neue Gesellschaft.
- Kobasa, S.C. (1979). Stressful life events, personality and health: An inquiry into hardiness. *Journal of Personality and Social Psychology*, 37, 1-11.
- Kraak, B. & Nord-Rüdiger, D. (1984). *Berufliche Motivation und berufliches Verhalten: Zur Frage geschlechtstypischer Unterschiede*. Göttingen: Hogrefe.
- Krampen, G. (1988). *Diagnostik von Attributionen und Kontrollüberzeugungen*. Göttingen: Hogrefe.
- Kuhl, J. (1983). *Motivation, Konflikt und Handlungskontrolle*. Berlin: Springer.
- Lazarus, R.S. & Folkman, S. (1984). *Stress, appraisal, and coping*. New York: Springer.
- Lersch, Ph. (1970). *Aufbau der Person* (11. Aufl.). München: Barth. (1. Aufl. Aufbau des Charakters. München: Barth, 1938).
- Linville, P.W. (1987). Self-complexity as a cognitive buffer against stress-related illness and depression. *Journal of Personality and Social Psychology*, 52, 663-676.
- Loehlin, J.C., Willerman, L. & Horn, J.M. (1988). Human behavior genetics. *Annual Review of Psychology*, 39, 101-133.
- Mannheim, B. & Shiffrin, M. (1984). Family structure, job characteristics, rewards and strains as related to work-role centrality of employed and self-employed professional women with children. *Journal of Occupational Behaviour*, 5, 83-101.
- Marstedt, G. & Mergner, U. (1986). *Psychische Belastungen in der Arbeitswelt*. Opladen: Westdeutscher Verlag.
- Maslow, A.H. (1954). *Motivation and personality*. New York: Harper. (Motivation und Persönlichkeit. Frankfurt: Rowohlt, 1981).
- Matthews, K.A. (1982). Psychological perspectives on the Type A behavior pattern. *Psychological Bulletin*, 91, 293-323.
- Mayer, A. (1951). *Die soziale Rationalisierung? des Industriebetriebs*. Düsseldorf: Steinbach.
- McClelland, D.C. (1985). How motives, skills, and values determine what people do. *American Psychologist*, 40, 812-825.
- McClelland, D.C. & Boyatzis, R.E. (1982). The leadership motive pattern and long-term success in management. *Journal of Applied Psychology*, 67, 737-743.
- McGregor, D. (1960). *The human side of enterprise*. New York: McGraw-Hill. (Der Mensch im Unternehmen. Düsseldorf: Econ, 1970).
- Meglino, B.M., Ravlin, E.C. & Adkins, C.L. (1989). A work values approach to corporate culture: A field test of the value congruence process and its relationship to individual outcomes. *Journal of Applied Psychology*, 74, 424-432.
- Mershon, B. & Gorsuch, R.L. (1988). Number of factors in the personality sphere: Does increase in factors in-

- crease predictability of real-life criteria. *Journal of Personality and Social Psychology*, 55, 675-680.
- Merz, F. (1979). *Geschlechtsunterschiede und ihre Entwicklung*. Göttingen: Hogrefe.
- Meyer, U. (1984). *Das Konzept von der eigenen Begabung*. Bern: Huber.
- Meyer, W.U. & Starke, E. (1981). Das Einholen begabungsrelevanter Informationen in Abhängigkeit vom Konzept eigener Begabung: Eine Feldstudie. *Archiv für Psychologie*, 134, 105-115.
- Neuberger, O. (1974). *Messung der Arbeitszufriedenheit*. Stuttgart: Kohlhammer.
- Neuberger, O. (1976). *Führungsverhalten und Führungserfolg*. Berlin: Duncker & Humblot.
- Neuberger, O. (1990). *Führen und geführt werden*. Stuttgart: Enke.
- Notman, W.T. (1963). Toward an adequate taxonomy of personality attributes: Replicated factor structure in peer nomination personality ratings. *Journal of Abnormal and Social Psychology*, 66, 374-583.
- Nyquist, L.V. & Spence, J.T. (1986). Effects of dispositional dominance and sex role expectations on leadership behaviors. *Journal of Personality and Social Psychology*, 50, 87-93.
- Plomin, R. & Rende, R. (1991). Human behavioral genetics. *Annual Review of Psychology*, 42, 161-190.
- Pond, S.B. & Green, S.B. (1983). The relationship between job and marriage satisfaction within and between spouses. *Journal of Occupational Behaviour*, 4, 145-155.
- Prystav, G. (1981). Psychologische Copingforschung: Konzeptbildungen, Operationalisierungen und Meßinstrumente. *Diagnostica*, 27, 189-214.
- Putz-Osterloh, W. (1981). *Problemlösungsprozesse und Intelligenzleistung*. Bern: Huber.
- Resch, M. (1988). *Die Handlungsregulation geistiger Arbeit: Bestimmung und Analyse geistiger Arbeitstätigkeiten in der industriellen Produktion*. Bern: Huber.
- Rosenstiel, L. v. (1975). *Die motivationalen Grundlagen des Verhaltens in Organisationen - Leistung und Zufriedenheit*. Berlin: Duncker & Humblot.
- Rosenstiel, L. v. (1989). Selektions- und Sozialisations-effekte beim Übergang vom Bildungs- zum Beschäftigungssystem: Ergebnisse einer Längsschnittstudie an jungen Akademikern. *Zeitschrift für Arbeits- und Organisationspsychologie*, 33, 21-32.
- Rosenstiel, L. v. & Stengel, M. (1987). *Identifikationskrise? Zum Engagement in betrieblichen Führungspositionen*. Bern: Huber.
- Roth, E. (1967). *Einstellung als Determination individuellen Verhaltens*. Göttingen: Hogrefe.
- Rotter, J.B. (1966). Generalized expectancies for internal versus external control of reinforcement. *Psychological Monographs*, 80, No. 1 (whole No. 609), 1-28.
- Rüddel, H., Neus, H. & Stumpf, H. (1982). Altersgruppen- und geschlechtsspezifische Unterschiede von Indikatorenwerten für Persönlichkeitsmerkmale (im Sinne der Personologie Murrays) in einer deutschen Mittelstadt. *Zeitschrift für Entwicklungspsychologie und Pädagogischen Psychologie*, 14, 253-261.
- Sadalla, E.K., Kenrick, D.T. & Vershure, B. (1987). Dominance and heterosexual attraction. *Journal of Personality and Social Psychology*, 52, 730-738.
- Schmidt, FL. & Hunter, J.E. (1981). Emoloyment testing. Old theories and new research findings. *American Psychologist*, 36, 1128-1137.
- Schneewind, K.A., Schröder, G. & Cattell, R.B. (1983). *Der 16-Persönlichkeits-Faktorentest-16PF*. Bern: Huber.
- Schroder, H.M., Driver, M.J. & Streufert, S. (1967). *Human information processing*. New York: Holt, Rinehart & Winston. (Menschliche Informationsverarbeitung. Weinheim: Beltz, 1975).
- Schulz von Thun, F. (1985). Humanistische Psychologie. In Th. Herrmann & E.D. Lantermann (Hrsg.), *Persönlichkeitspsychologie. Ein Handbuch in Schlüsselbegriffen* (S. 124-130). München: Urban & Schwarzenberg.
- Snyder, M. (1984). When belief creates reality. In L. Berkowitz (Ed.), *Advances in experimental social psychology* (Vol. 16, pp. 248-305). New York: Academic Press.
- Spence, J.T., Deaux, K. & Helmreich, R.L. (1985). Sex roles in contemporary American society. In G. Lindzey & E. Aronson (Eds.), *The handbook of social psychology* (3rd ed., Vol. 2, pp. 149-178). New York: Random House.
- Stäudel, T. (1988). Der Kompetenzfragebogen: Überprüfung eines Verfahrens zur Erfassung der Selbsteinschätzung der heuristischen Kompetenz, belastenden Emotionen und Verhaltenstendenzen beim Lösen komplexer Probleme. *Diagnostica*, 34, 136-148.
- Stone, A.A., Cox, D.S., Valdimarsdottir, H., Jandorf, L. & Neale, J.M. (1987). Evidence that secretory igA antibody is associated with daily mood. *Journal of Personality and Social Psychology*, 52, 988-993.
- Streufert, S. & Swezey, R.W. (1986). *Complexity, managers, and organizations*. New York: Academic Press.
- Strümpel, B. (1988). Work ethics in transition. In G. Dlugosz, W. Dorow & K. Weiermair (Eds.), *Management under differing labor market and employment systems* (pp. 121-132). Berlin: de Gruyter.
- Swann, W.B. Jr. (1987). Identity negotiation: Where two roads meet. *Journal of Personality and Social Psychology*, 53, 1038-1051.
- Tait, M., Padgett, M.Y. & Baldwin, T.T. (1989). Job and life satisfaction: A reevaluation of the strength of the relationship and gender effects as a function of the date of the study. *Journal of Applied Psychology*, 74, 502-507.
- Triandis, H.C., Bontempo, R. & Villareal, M.J. (1988). Individualism and collectivism: Cross cultural perspectives on self-in-group relationships. *Journal of Personality and Social Psychology*, 54, 323-338.
- Tubbs, M.E. (1986). Goal setting: A meta-analytic examination of the empirical evidence. *Journal of Applied Psychology*, 71, 474-483.
- Ulich, E. (1991). *Arbeitspsychologie*. Stuttgart: Poeschel.
- Vetter, A. (1966). *Personale Anthropologie*. Freiburg: Alber.
- Volpert, W. (1987). Psychische Regulation von Arbeitstätigkeiten. In U. Kleinbeck & J. Rutenfranz (Hrsg.), *Arbeitspsychologie. Enzyklopädie der Psychologie, D/III/1* (S. 142). Göttingen: Hogrefe.
- Weiner, B. (1985). An attributional theory of achievement motivation and emotion. *Psychological Review*, 92, 548-573.
- Wicker, E.W., Lambert, F.B., Richardson, F.C. & Kahler, J. (1984). Categorical goal hierarchies and classification of human motives. *Journal of Personality*, 52, 285-305.
- Wiggins, J.S. (1979). A psychological taxonomy of trait-descriptive terms: The interpersonal domain. *Journal of Personality and Social Psychology*, 37, 395-412.
- Williams, J.E. & Best, D.L. (1982). *Measuring sex stereotypes: A thirty-nation study*. Beverly Hills, CA: Sage.
- Wood, R. & Bandura, A. (1989). Impact of conceptions of ability on self-regulatory mechanisms and complex

- decision making. *Journal of Personality and Social Psychology*, 56, 407-415.
- Zegans, L.S. (1982). Stress and the development of somatic disorders. In L. Goldberger & S. Breznitz (Eds.), *Handbook of stress. Theoretical and clinical aspects* (pp. 134-152). New York: The Free Press.
- Zuckerman, M., Kuhlman, M. & Camac, K. (1988). What lies beyond E and N? Factor analysis of scales believed to measure basic dimensions of personality. *Journal of Personality and Social Psychology*, 54, 96-107.