

# 17. Organisation und Umwelt

Bernhard Wilpert

## 1. Einleitung

Die Psychologie hat sich mit verhaltensrelevanten Aspekten der physischen und soziokulturellen Umwelt nur sehr zögernd auseinandergesetzt. Diese Tatsache hat auch auf die Organisationspsychologie abgefärbt. Zwei Gründe mögen dafür verantwortlich sein: zum einen hat die Psychologie ihre Aufmerksamkeit vor allem auf die individuelle Person zentriert und dabei den zugehörigen Kontext weitgehend ausgeblendet (Graumann, 1974); zum anderen besteht eine große theoretische und methodologische Schwierigkeit, «heteronome», d.h. außerhalb des Individuums in der nicht-psychologischen Umwelt liegende Einflüsse (Heider, 1958) in ihrem Eindringen ins psychologische Feld adäquat zu beschreiben. Lewin (1963) hat hier fraglos wichtige theoretische Vorarbeit geleistet. Sein Konzept von Lebensraum als der Gesamtheit aller zu einem gegebenen Moment wirksamen psychischen Kräfte umfaßt explizit auch die physische und soziale Umwelt oder, wie Lewin sie nennt, die «psychologische Ökologie». Das Konzept wurde wegen der oben angedeuteten Schwierigkeiten nicht sonderlich weiter genutzt. Dabei kann überhaupt nicht in Frage gestellt sein, daß der Großteil menschlichen Verhaltens in direktem Bezug zu physischen Objekten und im Kontext sozialer Strukturen zu beobachten und als solches zu analysieren ist (Graumann, 1974). Insbesondere gilt dies für Verhalten in organisationalen Kontexten.

Aus organisationspsychologischer Perspektive müssen beide denkbaren Einflußrichtungen beachtet werden: sowohl die Einflüsse aus der Umwelt auf Strukturen und Verhalten von und in Organisationen als auch die Einflüsse innerorganisatorischer Merkmale und Handlungen auf die Umwelt. Al-

drich und Pfeffer (1976) haben beide Einflußrichtungen je einem theoretischen Erklärungsmodell zugeordnet. Die dominante Richtung Umwelt - Organisation gehört demnach zu einem der Biologie entlehnten Evolutionsmodell, das die *natürliche Selektion* von jeweils beobachtbaren Organisationsmerkmalen als bestmögliche Anpassung der Organisation an Umweltbedingungen interpretiert («differential survival of structural forms», S. 82). Demgegenüber versteht das Modell der *Ressourcenabhängigkeit* die Organisation als System, das durch aktives Handeln Veränderungen der Umwelt anstrengt und sich so Umweltressourcen zur eigenen Bestandserhaltung sichert. Welcher der beiden Positionen man auch immer den Vorzug geben mag - Aldrich und Pfeffer machen deutlich, daß es sich hier um grundlegende Orientierungen handelt, die in allen Sozial- und Verhaltenswissenschaften auffindbar sind; hinter beiden steht die Grundvermutung einer Umwelt-Organisations-Kongruenz als einer Bedingung der Überlebensfähigkeit von Organisationen. Letztlich ist es diese Bedingtheit des Überlebens von Organisationen - sei es aufgrund natürlicher Selektion durch Umwelten oder durch gezielte Kontrolle der Umwelt -, die der Organisationsumwelt einen besonderen Stellenwert in der Organisationspsychologie verleiht.

Ausgehend von ausgewählten Grundvorstellungen der Organisations-Umwelt-Zusammenhänge sollen im weiteren Verlauf dieses Kapitels die nach heutigem Wissens- und Erfahrungsstand für das Verhalten in und von Organisationen relevantesten Umweltfaktoren behandelt werden: kultureller Kontext, gesellschaftlicher Kontext, interorganisationaler Kontext und sozialer Wandel. Daß es sich bei einem solchen Versuch um ein Unterfangen handelt, bei dem Jonas be-

müht ist, den Wal zu verschlingen, darauf hat bereits Starbuck (1976) hingewiesen, der im übrigen eine ausgezeichnete Aufarbeitung der angelsächsischen Literatur zum Thema liefert.

## 2. Grundmodelle der Organisations-Umweltbeziehung

Es lassen sich drei grundlegende Modellvorstellungen über die Beziehungen von Organisationen zu ihren Umwelten unterscheiden: Klassifikationsansätze, Entwicklungsansätze und integrative Ansätze.

### 2.1 Klassifikationsansätze

Ein mittlerweile klassischer Versuch der Typologisierung von Organisationsumwelten ist der von Emery und Trist (1965) der aus systemtheoretischer Perspektive (s. Kapitel 3) unternommen wurde. Während von Bertalanffys (1950) Konzeptualisierung von Lebewesen als offenen Systemen auch die Austauschbeziehungen von Organisation und Umwelt verdeutlichen mag, so bezieht sein Ansatz jedoch nicht die Prozesse *in der Umwelt* mit ein, welche Austauschbedingungen von System und Umwelt maßgeblich mitbestimmen. Unter Anknüpfung an Tolman und Brunswik (1935) führen Emery und Trist den Begriff der «Kausaltextur der Umwelt» ein. Damit meinen sie die Organisations-Umweltverflechtungen und fordern für das Verständnis von Organisationsverhalten die Erfassung aller möglichen gesetzmäßigen Beziehungen (lawful - L) so-

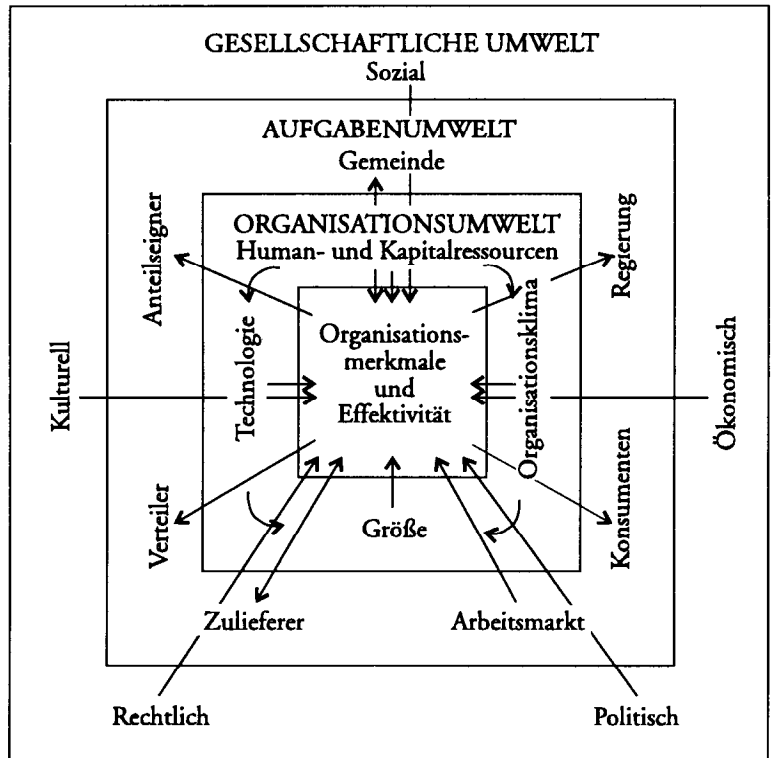
wohl innerhalb und außerhalb der Organisation als auch zwischen Organisation (1) und Umwelt (2) sowie ihrer jeweiligen Richtung: L22 wären demnach gesetzmäßige Beziehungen unter Umweltaspekten, L12 die Einflüsse von Organisationen auf die Umwelt (vgl. Abbildung 1). Mit Hilfe der Umweltdimensionen «Konzentration von Vor- und Nachteilen» und «Turbulenz» entwickeln Emery und Trist vier Idealtypen von Umwelten, die eine Hierarchie aufsteigender Komplexität und «relevanter Unsicherheit» mit sich bringen. Diese lassen unterschiedliche Formen der Umweltintervention, interner Kontrolle, Koordination und Führung als angemessen erscheinen:

1. Stabile Umwelt mit geringer Konzentration (d.h. mit Zufallsverteilung) von Vor- und Nachteilen, deren Nutzung resp. Verwendung keine besonderen Anpassungsleistungen erforderlich machen. Da das Umfeld wenig Strukturen zeigt, ist die Organisation auch nicht auf komplizierte strategische Pläne angewiesen, vielmehr gilt es, in relativ enger lokaler Begrenzung, sich ad hoc bietende Chancen taktisch auszunützen, was am ehesten kleinen Organisationen gelingt.
2. Stabile Umwelt mit größeren Konzentrationen von Vor- und Nachteilen (placid, clustered), was genauere Kenntnis der Umwelt, größere interne Kontrolle und strategische Maßnahmen erfordert. In solchen Umwelten kommt alles darauf an zu wissen, wo die Umwelt Vorteile bietet und wie man sie sich zunutze machen kann. Komplexere Bedingungen legen daher größere Organisationen mit hierarchischen Strukturen, zentralisierter Kontrolle und strategischer Koordination nahe.
3. Unruhig-reaktive Umwelt mit höheren Konzentrationen von Vor- und Nachteilen und mehreren konkurrierenden Organisationen. Diese Konkurrenzsituation verlangt flexible, taktische Operationen, in denen die Reaktionen der Konkurrenten mit ins Kalkül gezogen werden. So empfehlen sich Dezentralisation, Koalitionsbildung und gelegentlich Absprachen unter den Akteuren.

	Organisation	Umwelt
Organisation (1)	L11	L12
Umwelt (2)	L21	L22
	Einflußrichtung	

Abbildung 1: Gesetzmäßige („lawful“-L) Beziehungen (Einflußrichtungen) zwischen Organisation (1) und Umwelt (2) (in Anlehnung an Emery & Trist, 1965).

Abbildung 2: Determinanten von Organisationsmerkmalen und Effektivität (in Anlehnung an Woodward, 1965).



4. Turbulentes Feld, das in seiner Gesamtheit einem dynamischen Veränderungsprozeß unterliegt («Der <Grund> ist in Bewegung», Emery & Trist, 1965, S. 26), der wegen seiner Komplexität und Vernetztheit schwer zu durchschauen ist. Die Stabilität von Organisationen insgesamt gerät hier in Gefahr. Die Autoren meinen, dem könne mit der Entwicklung kollektiver Werte (z. B. McGregors «Theorie Y») unter allen betroffenen Organisationen gegengesteuert werden (s. Kapitel 3).

Die Auffassung, daß die Polarität von Stabilität - Veränderungsdynamik eine wichtige Beschreibungsdimension von Organisationsumwelten sei, wird von vielen anderen Autoren ebenso geteilt wie die Mutmaßung, daß unter Effizienzgesichtspunkten unterschiedliche Merkmale der Organisation bestimmten Umwelten entsprächen. Burns und Stalker (1961) sprechen von «mechanistischen» Organisationen, die stabilen Umwelten entsprechen, und «organischen» Or-

ganisationstypen, die eher zu dynamischen, sich verändernden Umwelten passen. Dem vergleichbar sprechen verschiedene Autoren von «bürokratischen» und «assoziativen» oder von «bürokratischen» und «demokratischen» Organisationen. Ein ähnliches Konsistenzmodell «adäquater» Zuordnung von wahrgenommener Umweltsituation und Organisationsmerkmalen entwickeln Lawrence und Lorsch (1967), wobei sie sich jedoch von einer globalen Betrachtungsweise der Umwelt-Organisationszusammenhänge lösen und Umweltsegmente und Subsysteme einer Organisation einander differenzierender zuordnen (z. B. Kunden - Verkaufsabteilung, Arbeitsmarkt - Personalabteilung).

Die zentralen Elemente der bisher erwähnten Grundmodelle sind Sicherheit bzw. Unsicherheit der Kenntnisse über das organisationale Umfeld sowie die Frage, welche Organisationsmaßnahmen als adäquate Antwort auf diese Merkmale der Umwelt anzusehen seien. Es fehlt ihnen jedoch eine umfassende Konzeption inhaltlicher Um-

Weltfaktoren, die für Organisationen als relevant zu betrachten sind. Ein Versuch der inhaltlichen Bestimmung solcher Faktoren findet sich bei Woodward (1965), die mit einem Mehrebenenansatz die Interaktionen von Organisationen mit ihrer Umwelt zu fassen sucht (s. Abbildung 2). Woodward unterscheidet demnach drei Umweltebenen: (1) die gesellschaftliche Umwelt mit ihren soziokulturellen, ökonomischen und politisch-rechtlichen Elementen; (2) die Aufgabenumwelt, welche die unmittelbaren Adressaten, Klientele und Bezugsgruppen einer Organisation umfaßt; (3) die interne Organisationsumwelt mit ihren menschlichen und materiellen Ressourcen und Hilfsmitteln. Alle drei Ebenen stehen in intensiven Wechselbeziehungen, die letztlich Effektivität und Erscheinungsbild der Organisation beeinflussen.

Die Darstellung ermöglicht also gleichzeitig, eine Differenzierung zu verdeutlichen, die in der Literatur häufig zu finden ist: die Unterscheidung von «interner Umwelt» einer Organisation i.S. etwa der je gegebenen strukturellen und technologischen Gegebenheiten und der «externen Umwelt» als Aufgaben- und gesellschaftlicher Umwelt (Negandhi, 1969).

In Weiterentwicklung der Typologie von Emery und Trist identifizieren Katz und

Kahn (1978) vier funktionale Beziehungsdimensionen und verbinden diese mit fünf Umweltbereichen zu einer Matrix, mit deren Hilfe Organisations-Umwelt-Beziehungen kategorisiert und analysiert werden können (s. Tabelle 1). Die analytischen Möglichkeiten der Matrix könnten beispielsweise so genutzt werden, daß man das Umweltsegment «Gesellschaftliche Werte» über die vier Beziehungsdimensionen hin beschreibt: (1) als relativ stabil oder im Wandel befindlich, (2) als homogen versus heterogen, (3) als geographisch bzw. schichten-spezifisch gebündelt oder gleichverteilt, (4) als intensiv oder schwach ausgeprägt.

## 2.2 Entwicklungsansätze

Die Frage, warum manche Organisationen wachsen und gedeihen, während andere schrumpfen und verschwinden, versuchen zwei Ansätze zu beantworten, die wir als entwicklungsorientiert bezeichnen können: der Ansatz natürlicher Selektion und der Ansatz der Ressourcenmobilisierung.

Aufbauend auf evolutionstheoretischen Konzepten Darwins werden im Rahmen des *natürlichen Selektionsansatzes* Organisationen als relativ inaktive Produkte von Umwelteinflüssen betrachtet: es überleben die

Tabelle 1: Matrix zur Analyse von Organisationsumweltbereichen und Beziehungsdimensionen zur Umwelt (nach Katz und Kahn, 1978).

Beziehungsdimensionen und Umweltbereiche	Stabilität - Turbulenz	Gleichartigkeit - Verschiedenheit	Konzentration - Zufallsverteilung	Mangel - Überfluß
1. Gesellschaftliche Werte: Legitimation				
2. Politisch: rechtliche Normen und Statuten				
3. Wirtschaftlich: Markt und humane und materielle Inputs				
4. Information und Technologie				
5. Physisch: Geographie, natürliche Ressourcen				

Tüchtigsten, deren Verhalten den je obwaltenden Umweltbedingungen am besten entspricht (Aldrich & Howard, 1979). Wir haben es hier mit einer phylogenetischen Betrachtungsweise zu tun, deren Gültigkeit nachzuweisen nur mit Hilfe langfristiger Analysen und unter Berücksichtigung sehr vieler Organisationen möglich ist. - Für die Erklärung der Wachstums- und Schrumpfungsprozesse spezifischer Organisationen bleibt der Erklärungswert dieses Ansatzes begrenzt.

Demgegenüber favorisiert der *Ansatz der Ressourcenmobilisierung* eine Sichtweise, in der Organisationen aktiv in ihre Umwelt eingreifen, um für ihr Überleben und Wachstum günstige Bedingungen zu schaffen (Aldrich & Pfeffer, 1976). Dies geschieht einerseits durch die Beeinflussung der öffentlichen Meinung über die Organisation mittels Öffentlichkeitsarbeit und Werbung (Gebert, 1989), andererseits durch die Bildung von interorganisationalen Netzen (einschließlich Unternehmensverflechtungen), durch die Bildung von Koalitionen zur Beeinflussung von Politik und Gesetzgebung (Lobbies) oder durch die gezielte Wahl einer begrenzten Nische, in der sich die Organisation relativ ungestört entfalten kann (etwa weil sie mit ihren Produkten dort ein Monopol hat). - Für große und mächtige Organisationen und in Einzelfällen mag die Unterstellung rationaler Strategien der Umweltbeeinflussung oder -Selektion eine gewisse Gültigkeit besitzen. Wie jedoch in Kapitel 14 deutlich gezeigt wurde, sind die Entscheidungsprozesse in Organisationen durchaus nicht immer durch einen hohen Grad an Rationalität gekennzeichnet.

### 2.3 Integrative Ansätze

Die hier entwickelten Grundmodelle berufen sich auf die allgemeine Systemtheorie (Ashby, 1956) und die biologisch inspirierte Metapher der Betrachtung lebender Systeme (s. Kapitel 14). Sie thematisieren System-Umwelt-Beziehungen als die zentralen Analyseeinheiten überhaupt, denn sie sind schlicht das, was das Leben eines lebenden

Systems ausmacht. So formuliert Angyal (1941): «Der Lebensprozeß findet nicht innerhalb des Organismus statt, sondern *zwischen dem Organismus und der Umwelt*. . . . Organismus und Umwelt sind unverzichtbare Pole eines einheitlichen Prozesses: des Lebens» (S. 31-32), . . . «*Organismus und Umwelt sind keine räumlich trennbaren statischen Strukturen, sondern gegensätzliche Richtungen im ganzheitlichen biologischen Prozeß*» (S. 92, Hervorhebungen bei Angyal). Wir können hier also von einem interaktionistischen Grundmodell sprechen, das Emery (1972) versucht hat für Organisations-Umweltbeziehungen fruchtbar zu machen. Da es nicht möglich ist, die Totalität dieser komplexen Wechselbeziehungen zu erfassen, schlägt er vor, drei genotypische Faktoren genauer zu betrachten, die das Überleben und Wachstum von Organisationen sichern helfen:

1. *Werte* als Indikatoren künftiger Tendenzen von Organisationen;
2. *je gegebene Startbedingungen* (z. B. verfügbare Ressourcen) als Indikatoren, «die aus früheren Anpassungsreaktionen entstanden sind und als begrenzende oder weiterführende Einflüsse für künftiges . . . Verhalten wirken» (Emery, 1972, s. 21);
3. *Grundlegende Einflußfaktoren*, von denen angenommen wird, daß sie unterschiedlichste Verhaltensweisen mitprägen (etwa im unterstellten, universal wirksamen Leistungsbedürfnis).

Ein solches integratives, interaktionistisches Grundmodell der Organisations-Umweltbeziehungen, wie intellektuell attraktiv es sein mag, bleibt so lange begrenzt, wie es nicht gelingt, es überzeugend operational zu fassen.

Keines der drei vorgestellten theoretischen Grundmodelle genügt in vollem Umfang für alle theoretischen und praktischen Fragestellungen. Daher dürften sie sich vorläufig in der organisationspsychologischen Analyse von Organisations-Umweltbeziehungen je nach anstehendem Problem mit unterschiedlichem Nutzungspotential in relativer Gleichberechtigung anbieten. Die Tatsache,

daß das Entstehungsdatum der theoretischen Grundlagen hier vorgestellter Grundmodelle der Organisations-Umweltbeziehungen z.T. bereits einige Jahrzehnte zurückliegt, mindert keinesfalls ihren heuristischen Wert. Sie verweist allenfalls nochmals eindringlich darauf, daß die Organisationspsychologie bislang Organisations-Umweltbezüge nur stiefmütterlich behandelt hat. Im folgenden sollen die wesentlichsten (externen!) inhaltlichen Umweltsegmente in leichter Abwandlung der o.g. Matrix von Katz und Kahn (1978) abgehandelt werden.

### 3. Kultureller Kontext

Eines der bewegenden Momente international/interkulturell vergleichender Organisationsforschung (Roberts, 1970; Hofstede, 1980) ist die Frage, ob über unterschiedliche kulturelle Umwelten hinweg in Arbeitsorganisationen Ähnlichkeiten oder Unterschiede vorherrschen, d. h. ob es so etwas gibt wie eine «Logik der Industrialisierung», die unabhängig von der jeweiligen kulturellen Einbettung der Organisationen zu einer Konvergenz der Organisationsmerkmale führt, oder ob Kultureinflüsse organisationale Besonderheiten hervorbringen. Es handelt sich hier wohl um ein Scheinproblem, das durch die notorische Vagheit je zugrundegelegter Kulturbegriffe entsteht. Die Frage ist nämlich, welche Aspekte des organisationalen Umsystems der Kultur und welche Aspekte anderen Systemen (Erziehungswesen, Einkommens- und demographische Struktur, politisches System etc.) zugeschlagen werden. Besonders problematisch ist daher, wenn mit einem schlecht definierten Kulturbegriff oder gar mit Hilfe von «Kultur» als undefinierter Residualkategorie allfällige Unterschiede erklärt werden (Heller, 1985). In ihrer allgemeinsten Bedeutung meint Kultur die Gesamtheit der von Menschen geschaffenen Umwelt mit ihren objektiven (Städte, Organisationen usw.) und subjektiven (Normen, Werte) Anteilen (Herskovits, 1955). Auf letztere soll im folgenden besonders eingegangen werden.

### 3.1 Werte

Die psychologische Wertforschung thematisiert Werte als Werterleben von Individuen, das zu ihrem Handeln i.S. motivationaler Kräfte in enger Beziehung steht (Wilpert, 1989). Davon abzuheben sind Ansätze der Ökonomie, nach der Wert eine Eigenschaft von Objekten als Resultat der Angebots-Nachfrage-Relation ist und so den Tausch mit Gütern vergleichbarer Wertigkeit ermöglicht. Diese überindividuelle Charakterisierung von Werten findet sich ebenfalls in der Kultur und Sozialanthropologie sowie der Kulturpsychologie Hellpachs. Kulturanthropologen sprechen von Wertorientierungen i.S. von «Präferenzmodellen» (Scholl-Schaaf, 1975), die zwar subjektiv verankert sind, aber für Kollektive (Gruppen, Nationen) Gültigkeit haben mögen. Ein sehr globales Wertkonzept vertritt Hellpach (1953), für den «Kultur-» oder «Leitwerte» zum Verständnis von Kulturerscheinungen eine zentrale Rolle spielen, weil sie, als quasi «platonische» Leitvorstellungen, vom direkten Erleben des Individuums relativ entfernte kulturspezifische Grundorientierungen, z.B. «Vernunft», alle Daseinsbereiche prägen. - Im Ansatz der Sozialanthropologie schließlich erhält Wert eine unmittelbar organisationspsychologische Bedeutung. Institutionen werden von Malinowski (1951) als kleinste kulturelle Einheiten verstanden und Wert (= gemeinsames Interesse) als Hauptmotiv gemeinsamer, d.h. organisierter Anstrengungen zur Befriedigung biologischer, sozialer und geistiger Bedürfnisse, an denen sich Werte orientieren. Hier wird also unmittelbar die Zielorientierung von Organisationen angesprochen, die unterschiedliche Organisationsbedingungen bewirkt, z. B. gesellige Ziele - Gesangsverein, Freizeit- und Sportclubs mit freier Mitgliedschaft und relativ hohem Konsens der Zielvorstellungen bei den Mitgliedern; Einwirkungsziele - Armee, Gefängnis, Schulen, Krankenhäuser mit relativ hohem Zwangscharakter; Leistungsziele - Unternehmen, Verwaltungen mit tendenziell stärkerer Ausprägung hierarchischer Beziehungen unter den Mitgliedern (Mayntz, 1963).

Dieser Überblick zeigt bereits die Schwierigkeit, ein einheitliches Begriffsverständnis von Werten zu gewinnen oder diese von verwandten Konzepten (z. B. Werthaltung, Einstellung) abzugrenzen (Westmeyer, 1984; Wilpert, 1989). Verstanden als kulturell und sozial determiniertes Ordnungs- und Orientierungskonzept mit wahrnehmungs- und verhaltensprägender Wirkung (Kmieciak, 1976) ist Wert jedoch allemal auch für organisationspsychologische Fragestellungen von Bedeutung, gleich ob sie mit individueller oder überindividueller Perspektive formuliert werden. Die Wirkweise von Werten als Eingangsgrößen (input) für Organisationen ist eine der Fragen, die gestellt werden muß, denn es scheint plausibel, anzunehmen, daß die (westliche) Grundüberzeugung aktiver Beherrschung der Natur ein anderes, aktiveres Arbeitsverhalten nahelegt als die einer eher resignativen Unterwerfung unter die Natur wie sie in manchen eher fatalistischen Kulturorientierungen anderer Breitengrade zu finden ist.

### 3.2 International vergleichende Studien

In einer der umfangreichsten organisationspsychologischen Untersuchungen überhaupt erforschte Hofstede (1980) Werthaltungen von ca. 117.000 Beschäftigten eines großen multinationalen Unternehmens in 40 Ländern. Im Zentrum der Untersuchung standen kollektive Wertorientierungen mit verhaltensprägenden Folgen in Arbeitsorganisationen. Untersuchungsdimensionen, bei denen er nationale Unterschiede findet, waren u.a.:

1. Machtdistanz als die Wahrnehmung der Entfernung von Beschäftigten unterschiedlicher Hierarchieebenen. Hier findet er z.B. große Distanzen in lateinamerikanischen Ländern, geringe in Skandinavien.
2. Unsicherheitsvermeidung als das Bedürfnis nach Beschäftigungsstabilität, Regelkonformität und Stresserfahrung am Arbeitsplatz. Sie gehen nach seinen Daten einher mit stärkerer Aktivitätsstrukturierung in Organisationen, mehr

formellen Regeln und höheren Graden der Spezialisierung einzelner Organisationsrollen.

3. Individualismus als das auf die Arbeit bezogene Bedürfnis nach individuellen Freiheitsgraden und der Nutzung eigener Fähigkeiten. Länderspezifische Mittelwerte seines Individualismus-Index korrelieren hoch ( $r = .82$ ) mit dem jeweiligen Bruttosozialprodukt der Länder, d.h. individualistisch orientierte Länder tendieren dazu, insgesamt ein höheres Wohlfahrtsniveau aufzuweisen als mehr kollektivistisch orientierte Länder.
4. Maskulinität vs. Feminität als Aufgabenorientierung, Durchsetzungsbereitschaft und Rivalität vs. Sozialorientierung, Unterstützung, diffuser Zielorientierung. Länder mit höheren Graden der Ausprägung von Maskulinität weisen größere Unterschiede arbeitsbezogener Werte bei Männern und Frauen auf und haben weniger Frauen in technisch-professionell orientierten Berufen.

Spezieller zu Fragen arbeitsbezogener Werthaltungen (Zentralität der Arbeit im individuellen Lebensgefüge, Internalisierung von Pflicht- und Anspruchsnormen, Arbeitsmotive) befaßte sich im internationalen Vergleich die Studie «Meaning of Working - MOW» (MOW, 1987). Im Rahmen dieses Forschungsprogramms wurden in einer ersten Untersuchungswelle 1982/83 repräsentative Querschnitte der erwerbsfähigen Bevölkerung in acht Ländern (Belgien, Bundesrepublik Deutschland, Israel, Japan, Jugoslawien, Niederlande, USA, Vereinigtes Königreich) und ausgewählte Zielgruppen (u.a. Arbeitslose, Rentner, Ingenieure, Lehrerinnen, Teilzeitarbeiterinnen) über den Bedeutungsgehalt, den Arbeit für sie hat, befragt (N insgesamt ca. 15.000). Auch hier konnten signifikante Unterschiede in den arbeitsbezogenen Werthaltungen der erwerbsfähigen Bevölkerung in den untersuchten Ländern nachgewiesen werden, was vermuten läßt, daß das Führungspersonal dieser Länder sich auch unterschiedlichen Herausforderungen für sein inner-organisatorisches Handeln gegenüber sieht. So ver-

mutet England (1988) aufgrund unterschiedlich ausgeprägter arbeitsbezogener Werthaltungen in der Bundesrepublik und in den USA größere Dispositionsspielräume für das amerikanische Management im Gegensatz zum deutschen: in Deutschland sind die Anspruchshaltungen der Beschäftigten erheblich höher. - Trotz relativer Unterschiede zwischen den untersuchten Ländern gilt dennoch für alle Länder: Arbeiten hat nach wie vor einen hohen Stellenwert für die überwältigende Mehrheit der arbeitsfähigen Bevölkerung, ein Befund, dem tendenziell die Ergebnisse eines anderen internationalen Vergleichs (Yankelovich, Zetterberg, Strümpel & Shanks, 1985) widersprechen (s. auch Abschnitt 6 zum Wertwandel). Folgeuntersuchungen der MOW-Studie, die in vier Ländern der Erststudie Ende der 80er Jahre durchgeführt wurden (Belgien, Bundesrepublik Deutschland, Japan, USA), sollen Aufschluß über die Veränderung von arbeitsbezogenen Werthaltungen über die Zeit hin und über die Robustheit des Untersuchungskonzepts geben.

### 3.3 Umweltbewußtsein

Das Vordringen ökologischer Wertvorstellungen wird vielfach als Teil allgemeinerer Wertwandelsprozesse beschrieben (Fietkau, Kessel & Tischler, 1982). Fietkau (1984) interpretiert die Entstehung neuer ökologischer Werte als Folge eines generellen Kontrollverlustes der Menschen in verschiedenen Segmenten ihres Alltags: Arbeit (uninteressante, sinnlose Tätigkeiten), Politik (Bürokratisierung, Undurchschaubarkeit von Entscheidungen), soziales Umfeld (Verlust des Intergenerationenkontakts, Schrumpfung sozialer Kontakte), Technik (Abhängigkeit von Experten, Undurchschaubarkeit der Alltagstechnik), natürliche Umwelt (Verlust des Kontaktes zu natürlichen Lebensgrundlagen). Mit Hilfe von Umfragen versucht Fietkau aufzuzeigen, daß ökologische Werte vorwiegend in städtischen Ballungsgebieten und bei (sozialen) Dienstleistungsberufen (reicheren Bevölkerungsgruppen) entstehen. Außerdem zeigte

sich beginnend mit den 80er Jahren, daß 80-90% der bundesdeutschen Bevölkerung im vorfindbaren Zustand der Umwelt ein Problem sahen. Ferner war damals die Entwicklung ökologischen Bewußtseins in der Bundesrepublik ausgeprägter als in den USA und in Großbritannien. Unterstellt man einmal, daß Wertpräferenzen, wie sie in Umfragen erhoben werden, auch entsprechende Verhaltensweisen der Bevölkerung erwarten lassen, dann werden Parteien, Gewerkschaften und Unternehmen gut daran tun, sich bei ihren eigenen Programmen und Plänen auf diese einzustellen. Konkret: eine unbeschwerte «Externalisierung» (s. Kapitel 14) der Kosten für Umweltschäden werden von Belegschaftsmitgliedern selbst und von Betroffenen außerhalb der Unternehmen immer weniger selbstverständlich hingenommen: Parteien, die den Umweltschutz nicht explizit in ihren Programmen verankern, werden weniger gewählt; Gewerkschaften sehen sich unversehens mit Konflikten unter verschiedenen Mitgliedergruppen konfrontiert (Bergleute und Beschäftigte der Kernkraftindustrie); Unternehmen reagieren auf diese Veränderung von sozialen Wertvorstellungen, indem sie zunehmend ihren Beitrag zum Umweltschutz als Werbemittel hervorheben.

## 4. Gesellschaftsstruktureller Kontext

Eine der aufschlußreichsten Erörterungen der Beziehungen zwischen Organisationen und ihrem gesellschaftlichen Umfeld stammt von Evan (1976). Sein «exploratives sozio-strukturelles Modell der Organisationen» (vgl. Kapitel 16) nutzt Mertons (1957) Konzept des *Rollen- und Status-Sets* (Rollen-Set: Gesamtheit der Rollenbeziehungen eines Status-Inhabers, Status-Set: Gesamtheit der Statuspositionen einer Person innerhalb eines oder mehrerer sozialer Systeme bzw. Institutionen), um bei beiden ihr Potential als Bindeglieder zwischen Organisationen und ihrer gesellschaftlichen Umwelt zu diskutieren. Bezugsorganisationen

des Umfeldes können unterschieden werden nach Input-Organisationen, die Ressourcen bereitstellen, und Output-Organisationen, die Produkte/Dienstleistungen der betrachteten «Fokal-Organisation» verwerten. Organisationsrollen, die mit diesem Set von Umfeld-Organisationen in Kontakt sind, bezeichnet Evan als *Grenzrollen*. Sie haben die Funktion, die Organisation mit unterschiedlichen Umweltbereichen zu verknüpfen. Die Gesamtheit der Organisationen, mit denen die Fokalorganisation Beziehungen unterhält, ist das *Organisations-Set*. Multiple Mitgliedschaften einer Person kennzeichnen einen mehr oder minder komplexen *Status-Set*. Hinzu kommt, daß Individuen im Laufe ihrer Biographie *Status-Sequenzen* durchlaufen, die eng mit der jeweiligen gesellschaftlichen Schichtung sowie dem Erziehungswesen zusammenhängen, etwa: Absolventen der französischen Ecole Polytechnique kommen typischerweise in Leitungspositionen in Industrie und Verwaltung.

Neben einer solchen Differenzierung der Verknüpfungsmechanismen von Organisation und ihrer Umwelt bleibt noch eine inhaltliche Bestimmung jener institutionellen, gesellschaftlichen Umweltsegmente zu leisten, die für das Verhalten in und von Organisationen von besonderer Bedeutung sind und durch Organisations- und Status-Sets mit Fokal-Organisationen verbunden sein können: Familie, Wirtschaftsordnung, Politik, Religion, Rechtssystem.

#### 4.1 Familie

Eine naheliegende Unterscheidung ist hier die nach dem gesellschaftlichen Vorherrschen von Kern- oder Großfamilien. Obwohl dies wenig untersucht wurde, kann man annehmen, daß unterschiedliche Familienstrukturen und Erziehungsstile auch verschiedene Voraussetzungen für die vorberufliche Sozialisation implizieren, deren Folgen dann bei der Rekrutierung von Mitarbeitern als Eingangsgrößen in Organisationen wirksam werden (Grüneisen & Hoff, 1977).

#### 4.2 Wirtschaftsordnung

Die herkömmliche grobe und in mancher Hinsicht unzulässig vereinfachende Einteilung der Welt in kapitalistische und sozialistische bzw. markt- und planungswirtschaftliche Wirtschaftssysteme unterscheidet diese Wirtschaftsformen vornehmlich am Eigentum an Produktionsmitteln und dem Lenkungsmechanismus für Produktion und Verteilung. Privateigentum an Produktionsmitteln und Marktorientierung mit dezentraler Planung charakterisieren demnach die kapitalistischen, gesellschaftliches Eigentum an Produktionsmitteln und staatszentralistische Planung die sozialistischen Länder. Daß eine solche globale Beschreibung dennoch sehr schnell auch für organisationspsychologische Fragen Relevanz bekommt, wird spätestens dann deutlich, wenn aus ihr die Randbedingungen für organisatorische Entscheidungsprozesse, Informations- und Anreizstrukturen abgeleitet werden (Bohnet & Mansfeld, 1980).

Zentralistische Planung räumt staatlichen Stellen unmittelbare Durchgriffsrechte bis in die betriebliche Ebene ein, wie beispielsweise die Auswahl und Ernennung des Betriebsleiters und die Vorgabe von Produktionszielen sowie Gehalts- und Lohnstrukturen. Damit werden Eingrenzungen des Entscheidungsspielraumes vorgenommen, die in marktwirtschaftlich orientierten Wirtschaftssystemen in dieser Form nicht gegeben sind. Entsprechend anders dürften sich Organisationsgrenzen überschreitende Informations- und Kommunikationsstrukturen entwickeln, die stärker an Veränderungstendenzen staatlicher Zielsetzungen als auf systematische Marktbeobachtung hin orientiert sind. Ferner setzen unterschiedliche Wirtschaftsordnungen sehr verschiedene Rahmenbedingungen für den Arbeitsmarkt und korrespondierende Möglichkeiten zur Rekrutierung von Personal für das je entstehende System der Arbeitsbeziehungen, die Rolle von Gewerkschaften und damit die Aushandlungsprozesse für Bedingungen der Organisations- und Arbeitsgestaltung. So ist in marktwirtschaftlich organisierten Ländern die Lohngestaltung ein

Gegenstand periodischer Tarifverhandlungen zwischen Gewerkschaften und Arbeitgeberverbänden, während in Planwirtschaftsländern die Lohnhöhe durch zentral festgelegte Wirtschaftspläne determiniert ist (Rippe, 1985).

Die Bedeutung solcher Rahmenbedingungen für Individuen und Organisationen wird dann offenkundig, wenn das Wirtschaftssystem einem drastischen Wandel unterliegt wie er zu Ende der 80er Jahre in Mittel- und Osteuropa einsetzte: Eigeninitiative, Flexibilität und Kreativität war durch das zentralistische Leitungssystem begrenzt und verhinderte die Entwicklung entsprechender Kompetenzen; die an extern gesetzten Vorgaben orientierte Führung förderte tendenziell autoritäre Beziehungen unter Vorgesetzten und Untergebenen; betriebliche Anreizsysteme, die sich vornehmlich in ideologischen Apellen erschöpfte, wirkten demotivierend (v. Eckardstein, Neuberger, Scholz, Wächter, Weber & Wunderer, 1990). Der Übergang von zentralistischer Plan- zur Marktwirtschaft präsentierte sich damit als eine gigantische Herausforderung auch für die Organisationspsychologie, insbesondere ihres Teilgebiets der Organisationsentwicklung (s. Kapitel 16).

### 4.3 Politisches System

Evan (1976) greift hier illustrativ für diesen Bereich die Dimension «autoritär - demokratisch» heraus, die er am Ein- oder Mehrparteiensystem glaubt operationalisieren zu können. Ähnlich unterscheidet Faupel (1989) totalitäre, autoritäre und polykratische politische Regimes, die für die in ihnen wirkenden Organisationen höchst unterschiedliche Umweltmilieus bieten. In Einparteiensystemen kann nach Evan beispielsweise eine größere staatliche Zentralisierung des Konfliktlösungspotentials im Fall von Konflikten unter Organisationen vermutet werden. Sehr viel wichtiger für Organisationen dürfte jedoch die jeweils vorherrschende materielle Politik sein, die repressiv, regulativ oder distributiv die Entfaltungs- und Überlebenschancen von Or-

ganisationen zu beeinflussen vermag (v. Beyme, 1985). Repressive Maßnahmen von Staaten kennzeichnen etwa die frühe Geschichte der Arbeiterbewegung, das Entstehen und die Entfaltungsbegrenzungen von Gewerkschaften und Parteien. Die regulative Funktion der Politik zeigt sich weiter in der Entwicklung des Arbeits-, Vereins- und Gesellschaftsrechts, der Gestaltung der Betriebsverfassung und der Arbeitskampfbedingungen, der Kartellgesetzgebung, um nur einige zu nennen. Distributive politische Maßnahmen mögen sich sowohl auf den Arbeitsmarkt (Beschäftigungs- und Fortbildungsprogramme), die Einkommens- und Steuerpolitik, als auch die Sozialpolitik mit organisationsrelevanten Auswirkungen richten. Hier wird die große Bedeutung des je gegebenen politischen Systems deutlich, das durch seine Ordnungsvorgaben für diverse funktionale Teilsysteme der Gesellschaft maßgeblich die Rahmenbedingungen für das Entstehen und die Lebensfähigkeit von Organisationen beeinflusst. Dabei kann kein Zweifel daran bestehen, daß die Expansion staatlicher Beeinflussungsmaßnahmen stetig fortschreitet (Faupel, 1989).

### 4.4 Bildungswesen

In der Zuordnung von Angebot und Nachfrage am Arbeitsmarkt ergeben sich immer wieder sowohl quantitative Disproportionalitäten als auch qualitative Disfunktionalitäten (Hobbensiefken, 1980), denen Arbeitsorganisationen durch eigene Fort- und Weiterbildungsmaßnahmen oder Veränderungen im Zuschnitt von Arbeitsplätzen und das öffentliche Bildungswesen durch Anpassungen der Inhalte von Lehrplänen zu begegnen suchen. Daß darüber hinaus noch systematische Zusammenhänge der Stratifikation und Professionalisierung des Berufsbildungswesens mit innerorganisatorischer Hierarchie und Arbeitsteilung zu beobachten sind, zeigt eine vergleichende Untersuchung deutscher, französischer und britischer Betriebe von Maurice, Sorge und Warner (1980). Mit dem höheren Professionalisierungsgrad des deutschen Bildungswesens

im Bereich technisch-praktischer Kompetenzvermittlung geht eine größere Ganzheitlichkeit im Zuschnitt deutscher Arbeitsplätze einher als in den Vergleichsländern. Es handelt sich bei dieser Untersuchung um eine der wenigen international vergleichenden Arbeiten, in denen systematisch messend derartige Zusammenhänge zwischen Organisations- und gesellschaftlicher Ebene nachgewiesen wurden.

#### 4.5 Religion

Wie das Entstehen geistlicher Orden im Mittelalter und später das Aufkommen karitativer von Religionsgemeinschaften getragener Einrichtungen zeigt, ist die Gründung und Unterhaltung von Institutionen Teil des gesellschaftlichen Erscheinungsbildes von Kirchen. Sie beteiligen sich darüber hinaus in aller Welt in unterschiedlichem Ausmaß am allgemeinen sozialen und politischen Diskurs und tragen damit zum allgemeinen Klima bei, in dem Organisationen sich bewegen. Evan (1976) mutmaßt, daß der Grad der gesellschaftlichen Präsenz von Religionen (Staatsreligion, Religionsfreiheit, Säkularisierung des religiösen Moments) auch unterschiedlichen Rekrutierungsmustern für das Führungspersonal in Organisationen entspricht: in Ländern mit Staatsreligion tendieren die Auswahlkriterien für die Berufung in organisationale Führungspositionen dazu, sich an spezifischen Statusmerkmalen der Religionszugehörigkeit zu orientieren, was in religiös pluralistisch geprägten Ländern weniger der Fall sein dürfte. -Dem engen Zusammenhang religiöser Grundanschauungen und dem Entstehen bürgerlicher Arbeitstugenden ist nicht zuletzt Max Weber in seiner Arbeit über die «Protestantische Ethik und den Geist des Kapitalismus» (1920) nachgegangen. Protestantisch-calvinistische Askese und Sinngebung der Früchte harter Arbeit (Reichtum) als Ausdruck göttlichen Wohlwollens waren für ihn wichtige Voraussetzungen für das Aufkommen kapitalistischen Wirtschaftens.

#### 4.6 Rechtssystem

Im Zusammenhang mit der Bedeutung des politischen Systems für Organisationen wurde bereits auf die Möglichkeiten von Wechselbeziehungen zwischen Organisationen und legislativen Maßnahmen hingewiesen. Neben gesetzlichen Rechtsnormen von unmittelbarer Relevanz für Organisationen, wie dem Vereinsrecht, Gesellschaftsrecht, der Betriebsverfassung, dem Arbeitsschutz etc. gehört hierzu in den meisten Ländern auch die Verfassung mit ihren Garantien der Versammlungsfreiheit. Von großer Bedeutung für Chancen und Grenzen der Bewegungsfreiheit von Organisationen ist daher auch das Grundgesetz (GG) der Bundesrepublik mit seinen Aussagen über die freie Wahl des Arbeitsplatzes (Art. 12; 1, 1GG), den Schutz des Eigentums (Art. 14 GG) und die Tarifautonomie (Art. 9; 3 GG). Neben gesetzlichen wären jedoch noch weitere Rechtsquellen in die Betrachtung einzubeziehen: das Richterrecht, dem häufig gerade in schwierigen politischen Entscheidungen ein außerordentliches Gewicht zukommt; Erlasse und Verordnungen staatlicher Aufsichtsorgane (z.B. Betriebsstättenverordnung); Tarifverträge; aber auch die normative Selbstbindung von Organisationen, sei es in Betriebsvereinbarungen oder in formellen Richtlinien des Managements (Unternehmensethik, Führungsgrundsätze u.dgl.). Das Umweltsegment Rechtssystem ist eins der wenigen, bei denen es der organisationswissenschaftlichen Forschung zumindest in Teilbereichen gelungen ist, systematisch die organisationsrelevanten Normen und ihr Einflußgewicht auf das Verhalten in Organisationen zu erfassen. Im Rahmen eines 12-Länder-Vergleichs untersuchte das internationale Forscherteam «Industrial Democracy in Europe» (IDE, 1981) den Zusammenhang von Partizipationsnormen und tatsächlicher Mitbestimmung in 134 vergleichbaren Arbeitsorganisationen. Es konnte gezeigt werden, daß Rechtsnormen eine erheblich größere Bedeutung für die statistische Vorhersage des Partizipationsniveaus zukommt als strukturalen Aspekten der Organisation (Größe, Technologie).

#### 4.7 Technologieniveau

Dieses Segment organisationaler Umwelt wurde nicht im Katalog Evans (1976) aufgeführt. Staehle (1985), der eine gründliche Diskussion des «Kontextfaktors» (i. S. von Situationsfaktor) Technologie liefert (S. 502 ff.), analysiert ihn als organisationsinternes Merkmal, als der er zweifelsohne unter Gesichtspunkten seiner Bedeutung für die Strukturierung von Arbeitsplätzen und Organisationsgestaltung auch gesehen werden muß. Bei dieser Betrachtung wird jedoch die gesellschaftliche Ebene mit ihren Bedingungen für die Genese bestimmter technischer Neuerungen, ihrem Diffusions-tempo, ihren Rückwirkungen auf Arbeitsmarkt und Bildungssystem vernachlässigt (Dozentenfachgruppe, 1983). Die derzeit vor allem unter Industriesoziologen geführte Diskussion um «neue» Produktionskonzepte (Kern & Schumann, 1984) signalisiert andererseits wiederum die engen Wechselbeziehungen von Technologieniveau externer Umwelt und innerorganisatorischer Techniknutzung: Die vorwiegend unter ökonomischen Rationalisierungsgesichtspunkten eingeführten (!) neuen Techniken legen aufgrund ihrer Kapitalintensität und Störanfälligkeit bei Fehlgebrauch nahe, neue Umgangsformen im Vorgesetzten-Mitarbeiterverhältnis zu entwickeln. Kern und Schumann konstatieren dementsprechend eine in jüngster Zeit gewachsene Bereitschaft des Managements, die Interessen der Belegschaft und die Verantwortungsbereitschaft der Beschäftigten in größerem Umfang zu berücksichtigen: Die Mitarbeiterorientierung des Managements scheint zuzunehmen.

### 5. Organisation als Umwelt

»Die hauptsächlichen Faktoren, die Organisationen in ihren Umwelten berücksichtigen müssen, sind andere Organisationen« (Aldrich & Howard, 1979, S. 265). Bezugsorganisationen sind Lieferanten benötigter Ressourcen (Geld, Personal, Information, Kom-

petenz, etc.), Regulations- und Kontrollinstanzen, Tausch- und Koalitionspartner, Konkurrenten und Abnehmer von Produkten/Dienstleistungen/Informationen. Zur Analyse der vielfältigen gleichzeitig bestehenden interorganisationalen Verflechtungen hat sich als besonders hilfreich das bereits oben erwähnte Konzept des Organisations-Sets (Evan, 1966) als Ausdruck für die Gesamtheit der direkten Beziehungen einer Organisation zu anderen erwiesen. Den bestehenden Beziehungen zwischen Organisationen entsprechen bestimmte Verhaltenserwartungen, die als Bindeglied unter den verbundenen Organisationen fungieren und von den Mitgliedern des Organisations-Sets in Rechnung gestellt werden müssen. Beispiele solcher Beziehungen unter Organisationen wären etwa Berufsgenossenschaften, die Maßnahmen für den Arbeitsschutz überwachen, oder Kontrollorgane der Umweltbehörden oder Gemeindeverwaltungen mit bestimmten Ansprüchen an die Beschäftigungspolitik der Unternehmen. Die Untersuchung der Beziehungen im Organisations-set macht sich nun auch den in der Sozialanthropologie entwickelten Ansatz der Netzwerkanalyse zunutze (Schenk, 1984). Das jeweils bestehende Netzwerk zwischen Organisationen kann als Beziehungsmatrix und in Form gerichteter Graphen unter den Mitgliedsorganisationen eines Netzwerks dargestellt werden. Eine gewisse Gefahr besteht darin, daß Netzwerkanalysen leicht die unterschiedlichen Arten gegebener Beziehungen vernachlässigen, denn es dürfte wohl nicht angehen, gelegentliche Informationskontakte und die Abhängigkeit einer Organisation vom staatlichen Geldgeber gleich zu behandeln. Desgleichen verkompliziert sich eine Netzwerkanalyse, wenn multiplexe, d.h. mehrere unterschiedliche Arten von Beziehungen zwischen Organisationen bestehen. Man wird in konkreten Analysen nicht umhinkommen, nach der Relevanz bestehender Beziehungen und damit nach relevanten Bezugsorganisationen zu fragen.

Zur Charakterisierung von Organisationskoalitionen mit gemeinsamen Interessen und präziser Zielsetzung wurde u. a. der Be-

griff «Aktions-Set» (Aldrich & Howard, 1979) eingeführt. Ein Beispiel wäre dafür eine Koalition von Gewerkschaften mit bestimmten Parteien oder die ökologische Bewegung mit dem Ziel der Durchsetzung konkreter Forderungen. Solche Konzepte ermöglichen es, in Analysen von Organisationsbeziehungen ein vertiefteres Verständnis der Entstehung von pressure groups, Oligopolen und Kartellen im Gefolge des Ausbaus von Informations- und Einflußkanälen zu gewinnen (Mueller, 1986; Gebert, 1989).

## 6. Organisation und sozialer Wandel

Mit dem Blick auf den Wandel unserer Gesellschaft wenden wir uns den künftigen Herausforderungen der Organisationspsychologie zu. Drei Aspekte verdienen besondere Würdigung: technischer Wandel, Wertwandel und Wandel der Bevölkerungsstruktur.

### 6.1 Technischer Wandel

Auf welchen Wirkungsaspekt neuer Informationstechnologien wir auch immer unsere Aufmerksamkeit richten - das Aufkommen neuer Wirtschaftszweige, die entstehenden Informations- und Kommunikationschancen als Merkmal ökonomisch hoch entwickelter Gesellschaften, die Veränderung von Produktionsmethoden und Dienstleistungen, andersgeartete Arbeitsteilung oder die qualitativen Veränderungen in Arbeitsanforderungen - es besteht ein weitreichender Konsens darüber, daß bis Mitte der 90er Jahre jeder zweite Arbeitsplatz in Industrienationen direkt oder indirekt von diesen neuen Techniken berührt sein wird. Die beobachtbare Beschleunigung dieser Veränderungen verstellt leicht den Blick dafür, daß Strukturen im Beschäftigungssystem der Neuzeit nie als konstant anzusehen waren und seit mehr als hundert Jahren nachweisbare und eindeutige Veränderungstendenzen (wenn auch sektoral oder in einzelnen Zeitphasen

mit unterschiedlicher Gewichtung) aufweisen (Haller & Müller, 1983): drastische Kontraktion des Agrarbereichs, Sichverlangsamten des Wachstums des Produktionssektors, stetige Ausweitung des Dienstleistungsbereichs und der Anstieg des Anteils sozialrechtlich als Angestellte Beschäftigter. Diese globalen Veränderungen finden ihren Niederschlag auch in der Entwicklung von Unternehmen und Arbeitsstätten: Wachstum des Anteils kaufmännischer und technischer Angestellter und tendenzielles Wachstum der Unternehmensgröße, wobei der Zuwachs der Beschäftigten in Unternehmen mit mehr als 5000 Mitgliedern sich seit 1925 nur geringfügig erhöhte (1970 waren insgesamt nur 19% aller Beschäftigten in solchen Unternehmen und ca. 70% in Unternehmen mit weniger als 1000 Beschäftigten tätig; Stockmann, Dahm & Zeifang 1983). Als maßgebliche Einflußgrößen dieser Veränderungen können Umweltkomplexität und Technologie angesehen werden.

Parallel zu diesen Entwicklungen verläuft ein Rückgang effektiver Jahresarbeitszeit der in der Bundesrepublik Beschäftigten (s. Kapitel 5): von 1960-1986 war hier ein Rückgang von ca. 18% (Männer) bzw. 19% (Frauen) bei gleichzeitig einem durchschnittlichen Produktionszuwachs von jährlich ca. 4,3% (Kohler & Reymer, 1988) zu beobachten. Da der Rückgang effektiver und tarifvertraglicher Arbeitszeiten (1973 : 40,74 Wochenstunden, 1991 : 37,7) bis auf absehbare Zeit auch in Zukunft anhalten dürfte, kann mit einer stetigen Zunahme der arbeitsfreien Zeit gerechnet werden. Manche Autoren beschwören daher bereits das «Absterben der Arbeit». Neue Arbeitszeitmodelle (Dreitage-Woche bei gleichzeitiger Sicherung der Auslastung der kapitalintensiven Anlagen) und Konzeptionen des job sharings werden zunehmend gefragt sein. Man wird annehmen können, daß Freizeitorganisationen dem Trend der Reduktion von Arbeitszeit entsprechende Zuwachsraten aufweisen werden. Darüber hinaus rechtfertigen derartige Trends die Vermutung, daß mit dem Rückgang des objektiven Anteils der Arbeitszeit im Leben der Menschen auch eine Änderung der subjektiven

**Informationsbox 1***Vita activa*

»Wir wissen bereits, ohne es uns doch recht vorstellen zu können, daß die Fabriken sich in wenigen Jahren von Menschen geleert haben werden, und daß die Menschheit der uralten Bande, die sie unmittelbar an die Natur ketten, ledig sein wird, der Last der Arbeit und des Jochs der Notwendigkeit . . . die Rebellion gegen diese menschliche Existenzbedingung, das Verlangen nach dem leichten, von Mühe und Arbeit befreiten, göttergleichen Leben ist so alt wie die überlieferte Geschichte. . . . So mag es scheinen, als würde hier durch den technischen Fortschritt nur das verwirklicht, wovon alle Generationen des Menschengeschlechts nur träumten, ohne es jedoch leisten zu können.

Aber der Schein trägt. Die Neuzeit hat im siebzehnten Jahrhundert damit begonnen, theoretisch die Arbeit zu verherrlichen, und sie hat zu Beginn unseres Jahrhunderts damit geendet, die Gesellschaft im Ganzen in eine Arbeitsgesellschaft zu verwandeln. Die Erfüllung des uralten Traums trifft wie in der Erfüllung von Märchenwünschen auf eine Konstellation, in der der erträumte Segen sich als Fluch auswirkt. Denn es ist ja eine Arbeitsgesellschaft, die von den Fesseln der Arbeit befreit werden soll, und die Gesellschaft kennt kaum vom Hörensagen die höheren sinnvollen Tätigkeiten, um deretwillen die Befreiung sich lohnen würde . . . Was uns bevorsteht, ist die Aussicht auf eine Arbeitsgesellschaft, der die Arbeit ausgegangen ist, also die einzige Tätigkeit, auf die sie sich noch versteht. Was könnte verhängnisvoller sein?» (Arendt, 1960, S. 11-12).

zu «postmaterialistischen» (Selbstverwirklichung, Partizipation, Umweltbewußtsein) entscheidende Anstöße gegeben. Die postulierten Veränderungen wurden auch mit der Vermutung eines Wandels arbeitsbezogener Werte in Verbindung gebracht (Yankelovich, 1979), da postmaterialistische Werte hedonistische, libertäre Grundhaltungen und eine Minderung der Leistungsbereitschaft implizieren. Die Thesen sind nicht unwidersprochen geblieben (Müller-Rommel, 1983; Stiksrud, 1984), oder wurden durch differenziertere Annahmen erweitert (Klages, 1984). Selbst wenn man sich über Inhalt, Umfang und die Trägergruppen des Wertewandels uneins ist und die methodische Absicherung der Erhebungsinstrumente bezweifelt, ist doch ein unübersehbarer Konsens vieler Beobachter zu verzeichnen, daß ein Wandel weg von «Fügsamkeit und Folgebereitschaft gegenüber fremdgesetzten Ordnungs- und Leistungserwartungen» hin zu «Selbstentfaltungsbefürfnissen und Befürfnissen nach selbstbezogenen Erfüllungserlebnissen» (Klages, 1983, S.341) stattfindet. Daß solche Tendenzen auch Folgen für die Gestaltung von Organisationen und Arbeitsplätzen haben dürften, läßt sich begründet vermuten: Geld allein genügt nicht mehr als Anreiz verantwortungsbewußter Arbeit; Chancen zur Mitbestimmung in den Arbeitsvollzügen und bei der Gestaltung der Arbeitsorganisationen müssen zunehmend geboten werden.

Bedeutung des Arbeitens einhergeht. Hannah Arendt hat diese Perspektive bereits 1960 in ihrem Werk «Vita activa» aufgezeigt (s. Informationsbox 1).

**6.2 Wertewandel**

Die Repräsentativbefragungen Ingleharts (1977, 1989) in westlichen Industrienationen und Japan haben der Diskussion um eine intergenerationelle Verschiebung traditioneller «materialistischer» Präferenzen (Ordnung, Wirtschaftsstabilität, Sicherheit) hin

**6.3 Bevölkerungsstrukturwandel**

Zwei Entwicklungen verdienen wegen ihrer unmittelbaren Rückwirkungen auf Organisationen hier angesprochen zu werden: Veränderungen der Altersstruktur und der Zuwachs von Frauen im Arbeitsmarkt.

Im Jahre 1950 betrug der Anteil der über 60jährigen an der Bevölkerung der (alten) Bundesrepublik 14%; 1988: 20,9% (Statistisches Bundesamt, 1990). Dieser Anstieg hat bereits die Sorge um das Aufkommen der «geriatrischen Gesellschaft» geweckt. Inzwischen prognostiziert man jedoch, daß sich dieser Anteil im Jahr 2000 in etwa auf dem

Stand des Jahres 1960 einpendeln dürfte, und das demographische Altern unserer Bevölkerung wird eher als vorübergehender «Anpassungs- und Übergangsprozeß» hin zu einem neuen Gleichgewicht (Elsholz, 1970, S.41) gesehen. Allerdings verdichten sich bereits heute aus Furcht vor dem Fehlen von Arbeitskräften wieder Anstrengungen, die Lebensarbeitszeit zu verlängern. Daß diese Furcht nicht ganz unbegründet ist, zeigt sich auch beim Blick auf den Altersaufbau der Bevölkerung: der Anteil der unter 25jährigen ist rückläufig, so daß man nicht mehr von einer Alterspyramide, sondern einem Altersbaum oder gar einer Alters«urne» bei der Darstellung der Kohortenstärke sprechen muß (1950: Anteil der 0-25jährigen: 37,9%; 1988: 29,7%, Statistisches Bundesamt, 1990). Offensichtlich werden diese Entwicklungen die Organisationen der Arbeitswelt vor neue Bedingungen hinsichtlich der Gewinnung und Sicherung von Personalressourcen stellen, deren Wahrnehmung derzeit noch durch hohe Arbeitslosenquoten verstellt wird. Freilich darf nicht verkannt werden, daß bereits heute eine Verknappung qualifizierter Fachkräfte zu beobachten ist, während es in erster Linie die ungelerten Arbeitskräfte sind, die in Arbeitslosenstatistiken auftauchen. Außerdem verlaufen diese Entwicklungen in den neuen und den alten Bundesländern seit der Wende 1989 bis in absehbare Zukunft noch durchaus unterschiedlich.

Der Anteil der Frauen im Alter von 25 - 45 Jahren, die einer Berufstätigkeit nachgingen, ist von 1970 - 1985 von 48% auf 63% angestiegen. Die Beteiligungsrate von Frauen an der Gesamtheit der Berufstätigen (Erwerbsquote) betrug 1980 ca. 36,9%, 1989 lag sie bei 39,8% (Stat. Bundesamt, 1990). Selbst wenn man leicht unterschiedliche Definitionen der Erwerbstätigkeit bei den verschiedenen Meßzeitpunkten in Rechnung stellt, so signalisieren diese Zahlen doch ein Wachstum weiblicher Beteiligung am Arbeitsmarkt, das epochale Züge trägt. Zusätzlich muß in Rechnung gestellt werden, daß die Beschäftigungsquote von Frauen in den Ländern der ehemaligen DDR im Vergleich zur alten Bundesrepublik traditionell höher

lag. Sieht man diese Tatsachen im Zusammenhang der Grund- und Menschenrechtsbegründeten politischen Forderung auf Beseitigung aller geschlechtsspezifischen Zugangsbarrieren und der Mechanismen zur Diskriminierung von Frauen im Berufsleben, so läßt sich ohne große Anstrengung der Phantasie vorhersagen, daß das Thema der Quotenregelung für alle Organisationen und institutionelle Hierarchien auf der öffentlichen Tagesordnung bleiben wird. Die Durchsetzung der damit angesprochenen Forderungen wird sicher nicht ohne Konflikte unter Beschäftigten und zwischen Beschäftigten und Arbeitgebern abgehen. Die zunehmende fachliche Qualifikation weiblicher Arbeitskräfte wird dieser Dynamik noch eine zusätzliche Triebkraft verleihen.

## 7. Schlußbetrachtung

Generell läßt sich sagen, daß Zusammenhänge zwischen Organisationen und ihren Umwelten von der Psychologie etwas stiefmütterlich behandelt wurden. Als entsprechend zurückgeblieben muß das theoretische und methodische Rüstzeug angesehen werden, diese Zusammenhänge forschend und für die Praxis zu erschließen. Daraus wäre die Forderung abzuleiten, sich in Forschung und Theoriebildung zunehmend den relevanten Umweltsegmenten zuzuwenden, die hier eher illustrativ als abschließend angesprochen wurden. Hierher gehört jedoch auch die systematische Erforschung jener Mechanismen, welche die Sensibilität der Organisation gegenüber den Herausforderungen ihrer Umwelt erhöhen. Daß organisationale Umwelt und die Wechselbeziehungen zwischen ihr und Organisationen nicht nur ein legitimes, sondern schlechterdings unverzichtbares Thema der Organisationspsychologie sein (werden) muß, belegen zusätzlich noch andere Beispiele:

- Die Tatsache, daß eine wachsende Mehrheit der Beschäftigten im Dienstleistungsbereich kleiner und mittlerer Unternehmen tätig ist, sollte dazu führen, das nach

wie vor in der Organisationspsychologie dominante Paradigma der Industriearbeit von Großorganisationen mit neuen Schwerpunktsetzungen im tertiären Wirtschaftssektor in Perspektive zu bringen und die Aufmerksamkeit auf kleinere Arbeitsorganisationen zu richten (Ulich, Troy & Alioth, 1989). Hierher gehört auch die Notwendigkeit, sich organisationspsychologisch mit den Besonderheiten aufkommender Freizeitorganisationen intensiver zu befassen, die im Gefolge der Arbeitszeitreduktion entstehen. Dabei ist weniger an eher traditionell organisierte Serviceorganisationen wie Reisebüros gedacht als vielmehr an die vielen entstehenden neuen Formen organisierter Freizeit der Feriendörfer, Freizeitclubs und Fitnesszentren.

- Die Einführung informationstechnischer Neuerungen in Organisationen und die damit einhergehende Verlagerung von direkter Objektbearbeitung auf eher Informationen verarbeitende geistige Tätigkeiten verlangt ebenfalls Neuorientierungen der Arbeitsanalyse und prospektiven Arbeitsgestaltung, für die Theorien und Instrumentarien nur begrenzt bereitstehen.
- Der angesprochene Wandel von sozialen Werten stellt in doppelter Weise eine Herausforderung für die Organisationspsychologie dar: Innerorganisatorisch ist den gewandelten Ansprüchen und Erwartungen Rechnung zu tragen. Und im Verhältnis von Organisation und Umfeld dürfte die Konfliktfrequenz - etwa im Zusammenhang mit Forderungen der ökologischen und der Frauenbewegung - zunehmen.

Mithin besteht für absehbare Zeit kein Mangel an überkommenen und neuen Herausforderungen für Wissenschaft und Praxis der Organisationspsychologie.

## 8. Literatur

- Aldrich, H.E., Howard, E. (1979). *Organization and environments*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.
- Aldrich, H.E. & Pfeffer, J. (1976). Environments of organizations. *Annual Review of Sociology*, 2, 79-105.
- Angyal, A. (1941). *Foundations of a science of personality*. London: Oxford University Press.
- Ashby, R.W. (1956). *Introduction to cybernetics*. London: Chapman & Hall.
- Arendt, H. (1960). *Vita activa*. Stuttgart: Kohlhammer.
- Bertalanffy, L. v. (1950). The theory of open Systems in physics and biology. *Science*, 111, 23-29.
- Beyme, K. v. (1985). Staat. In G. Endruweit, E. Gaugler, W.H. Stahle & B. Wilpert (Hrsg.), *Handbuch der Arbeitsbeziehungen* (S. 109-117). Berlin: de Gruyter.
- Bohnet, A. & Mansfeld, W. (1980). Auf dem Wege zu einer allgemeinen Theorie der Wirtschaftsordnung? Über einige Entwicklungen in neueren Arbeiten. *Jahrbücher für Nationalökonomie und Statistik*, 195, 497-517.
- Bums, T. & Stalker, G.M. (1961). *The management of innovation*. London: Tavistock.
- Dozentenfachgruppe Arbeits- und Organisationspsychologie (1983). Zur Rolle der Arbeits- und Organisationspsychologie. *Psychologie und Praxis - Zeitschrift für Arbeits- und Organisationspsychologie*, 27, 58-69.
- Eckardstein D. v., Neuberger, O., Scholz, C., Wächter, H., Weber, W. & Wunderer, R. (Hrsg.). (1990). *Personalwirtschaftliche Probleme in DDR-Betrieben*. München: Hampp.
- Elsholz, G. (1970). *Altenhilfe als Gegenstand rationaler Infrastrukturplanung*. Hamburg: Verlag Weltarchiv.
- Emery, F.E. (1972). The next thirty years: Concepts, methods and anticipation. In F.E. Emery & E.L. Trist (Eds.), *Toward social ecology* (pp. 3-97). Harmondsworth: Penguin Books.
- Emery, F.E. & Trist, E.L. (1965). The causal texture of organizational environments. *Human Relations*, 18, 21-32.
- England, G.W. (1988). National work meanings and patterns - constraints on management actions. *European Management Journal*, 4, 176-184.
- Evan, W.M. (1966). The organization-set: Toward a theory of interorganizational relations. In J. Thompson (Ed.), *Approaches to organizational design* (pp. 175-190). Pittsburgh, PA: University of Pittsburgh Press.
- Evan, W.M. (1976). *Organization theory*. New York: Wiley.
- Faupel, K. (1989). Politische und soziale Systeme. In E. Roth (Hrsg.), *Organisationspsychologie. Enzyklopädie der Psychologie D/III/3* (S. 39-62). Göttingen: Hogrefe.
- Fietkau, H.J. (1984). *Bedingungen ökologischen Handelns. Gesellschaftliche Aufgabe der Umweltpsychologie*. Weinheim: Beltz.
- Fietkau, H.J., Kessel, H. & Tischler, W. (1982). *Umwelt im Spiegel der öffentlichen Meinung*. Frankfurt/M.: Campus.
- Gebert, D. (1989). Organisation und Umwelt. In E. Roth (Hrsg.), *Organisationspsychologie Enzyklopädie der Psychologie D/III/3* (S. 713-743). Göttingen: Hogrefe.
- Graumann, C.F. (1974). Psychology and the world of things. *Journal of Phenomenological Psychology*, 389-404.

- Grüneisen, V. & Hoff, E.H. (1977). *Familienerziehung und Lebenssituation*. Weinheim: Beltz.
- Haller, M. & Müller, W. (Hrsg.). (1983). *Beschäftigungssystem in gesellschaftlichen Wandel*. Frankfurt/M.: Campus.
- Heider, F. (1958). *The psychology of interpersonal relations*. New York: Wiley.
- Heller, FA. (1985). Some theoretical and practical problems in multinational and cross-cultural research on organizations. In P. Joynt & M. Warner (Eds.), *Managing in different cultures* (pp. 11-22). Oslo: Universitetsforlaget.
- Hellpach, W. (1953). *Kulturpsychologie*. Stuttgart: Enke.
- Herskovits, M. (1955). *Cultural anthropology*. New York: Knopf.
- Hobbensiefken, G. (1980). *Berufsforschung*. Opladen: Leske und Budrich.
- Hofstede, G. (1980). *Culture's consequences. International differences in work related values*. London: Sage.
- Industrial Democracy in Europe - International Research Group (IDE). (1981). *Industrial democracy in Europe*. London: Oxford University Press.
- Inglehart, R. (1977). *The silent revolution: Changing values and political styles among Western publics*. Princeton, NJ: Princeton University Press.
- Inglehart, R. (1989). *Kultureller Umbruch: Wertewandel in der westlichen Welt*. Frankfurt/M.: Campus.
- Katz, D. & Kahn, R.L. (1978). *The social psychology of organizations*. New York: Wiley.
- Kern, H. & Schumann, M. (1984). *Das Ende der Arbeitsteilung? Rationalisierung in der industriellen Produktion: Bestandsaufnahme, Trendbestimmung*. München: Beck.
- Klages, H. (1983). Wertewandel und Gesellschaftskrise in der sozialstaatlichen Demokratie. In J. Matthes (Hrsg.), *Krise der Arbeitsgesellschaft?* Frankfurt/M.: Campus.
- Klages, H. (1984). *Wertorientierungen im Wandel*. Frankfurt/M.: Campus.
- Kmiecik, P. (1976). *Wertstrukturen und Wertewandel in der BRD*. Göttingen: Schwartz.
- Kohler, H. & Reymer, L. (1988). Arbeitszeit und Arbeitsvolumen in der Bundesrepublik Deutschland 1960-1986. *Beiträge zur Arbeitsmarkt- und Berufsforschung*, Beitrag AB 123, Nürnberg.
- Lawrence, P. & Lorsch, J. (1967). *Organization and environment*. Cambridge, MA: Harvard University.
- Lewin, K. (1963). *Feldtheorie in den Sozialwissenschaften*. Bern: Huber.
- Malinowski, B. (1951). *Die Dynamik des Kulturwandels*. Wien: Humboldt.
- Maurice, M., Sorge, A. & Warner, M. (1980). Societal differences in organizing manufacturing units. A comparison of France, West Germany and Great Britain. *Organization Studies*, 1, 59-86.
- Mayntz, R. (1963). *Soziologie der Organisation*. Reinbek: Rowohlt.
- Metton, R.K. (1957). *Social theory and social structure*. Glencoe, IL: The Free Press.
- MOW - Meaning of Working International Research Team (1987). *The meaning of working*. London: Academic Press.
- Mueller, R.K. (1986). *Corporate networking*. New York: The Free Press.
- Müller-Rommel, F. (1983). Die Postmaterialismusdiskussion in der empirischen Sozialforschung: Politisch und wissenschaftlich überlebt oder immer noch zukunftsweisend? *Politische Vierteljahresschrift*, 24, 218-228.
- Negandhi, A.R. (1969). A model for analyzing organizations in cross-cultural settings: A conceptual scheme and some research findings. In A.R. Negandhi (Ed.), *Modern organization theory* (pp. 285-312). Kent: Kent State University Press.
- Rippe, W. (1985). Arbeitsbeziehungen in kapitalistischen und sozialistischen Systemen. In G. Endrweit, E. Gaugler, W.H. Staehle & B. Wilpert (Hrsg.), *Handbuch der Arbeitsbeziehungen* (S. 281-303). Berlin: de Gruyter.
- Roberts, K.H. (1970). On looking at an elephant: An evaluation of cross-cultural research related to organizations. *Psychological Bulletin*, 74, 327-350.
- Schenk, M. (1984). *Soziale Netzwerke und Kommunikation*. Tübingen: Mohr.
- Scholl-Schaaf, M. (1975). *Werthaltung und Wertsystem*. Bonn: Bouvier.
- Staehle, W. (1985). *Management*. München: Vahlen.
- Starbuck, W.H. (1976). Organizations and their environments. In M.D. Dunnette (Ed.), *Handbook of industrial and organizational psychology* (pp. 1069-1123). Chicago: Rand McNally.
- Statistisches Bundesamt (Hrsg.). (1991). *Statistisches Jahrbuch 1990*. Stuttgart: Kohlhammer.
- Stiksrud, A. (Hrsg.). (1984). *Jugend und Werte*. Weinheim: Beltz.
- Stockmann, R., Dahm, G. & Zeifang, K. (1983). Konzentration und Reorganisation von Unternehmen und Betrieben. Empirische Analysen zur Entwicklung nichtlandwirtschaftlicher Unternehmen in Deutschland. In M. Haller & W. Müller (Hrsg.), *Beschäftigungssystem im gesellschaftlichen Wandel* (S. 97-177). Frankfurt/M.: Campus.
- Tolman, E.C. & Brunswik, E. (1935). The organism and the causal texture of the environment. *Psychological Review*, 42, 43-77.
- Ulich, E., Troy, N. & Alioth, A. (1989). Technologie und Organisation. In E. Roth (Hrsg.), *Organisationspsychologie. Enzyklopädie der Psychologie D/III/3* (S. 119-141). Göttingen: Hogrefe.
- Weber, M. (1920). *Die protestantische Ethik und der Geist des Kapitalismus*. Tübingen: Mohr.
- Westmeyer, H. (1984). Methodologische Probleme der Wertforschung in der Psychologie. In A. Stiksrud (Hrsg.), *Jugend und Werte* (S. 32-44). Weinheim: Beltz.
- Wilpert, B. (1989). Menschenbild, Einstellungen, Normen und Werte. In E. Roth (Hrsg.), *Organisationspsychologie. Enzyklopädie der Psychologie D/III/3* (S. 154-185). Göttingen: Hogrefe.
- Woodward, J. (1965). *Industrial organization: Theory and practice*. London: Oxford University Press.
- Yankelovich, D. (1979). Work, values and the new breed. In C. Kerr & J. Rosow (Eds.), *Work in America: The decade ahead* (pp. 3-26). New York: Van Nostrand.
- Yankelovich, D., Zetterberg, H., Strümpel, B. & Shanks, M. (1985). *The world at work*. New York: Octagon.