

Rudolf O. Zucha
Sigrun D. Schlick
(Hrsg.)

Führungsstärke oder Charisma?



PETER LANG

Frankfurt am Main · Berlin · Bern · Bruxelles · New York · Oxford · Wien

Führungsstärke oder Charisma? / Rudolf O. Zucha/Sigrun D. Schlick (Hrsg.). - Frankfurt am Main ; Berlin ; Bonn ; Bruxelles ; New York ; Oxford ; Wien : Lang, 2000
ISBN 3-631-36040-1

Gedruckt mit Förderung des
Bundesministeriums für Wissenschaft
und Verkehr in Wien

Gedruckt auf alterungsbeständigem,
säurefreiem Papier.

ISBN 3-631-36040-1

© Peter Lang GmbH
Europäischer Verlag der Wissenschaften
Frankfurt am Main 2000
Alle Rechte vorbehalten.

Das Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung außerhalb der engen Grenzen des Urheberrechtsgesetzes ist ohne Zustimmung des Verlages unzulässig und strafbar. Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen und die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen.

Printed in Germany 1 2 4 5 6 7

Inhaltsverzeichnis

Vorwort der Herausgeber	7
Führungsstärke oder Charisma? Rudolf O. Zucha	9
Assesment Center zur Potentialerhebung von Führungskräften Rudolf O. Zucha	21
Unternehmerischer Erfolg? Sigrun D. Schlick	29
Lernende Organisationen Sigrun D. Schlick	36
Streß, Kreativität und Lebensweise Frederick Mayer	51
Der entspannte Mensch Josef Rattner	61
Streß-Belastungen Reinhard Tausch	75
Von der Eitelkeit des Managers Georg Turnheim	95
Coaching - "Face-to-Face-Leadership" Dana Schuppert	109

Forschungsfelder in der Wirtschaftspsychologie Erich Kirchler / Katja Meier	138
--	-----

Action Learning - The Cornerstone for Building a Learning Organization Michael J. Marquart	163
--	-----

Autorenverzeichnis	179
--------------------------	-----

Vorwort der Herausgeber

Um der Komplexität des Themas „Führungsstärke oder Charisma?“ gerecht zu werden, bedarf es eines interdisziplinären human- und sozialwissenschaftlichen Ansatzes. Durch die interdisziplinäre Zusammensetzung der Autoren der vorliegenden Arbeit ist die geforderte Interdisziplinarität gewährleistet.

Im Mittelpunkt der Untersuchung steht immer der Mensch, der einzig mit seiner physischen und psychischen Arbeitsleistung Werte schafft, ohne die unsere Kultur und Gesellschaft nicht existieren könnten. Die Arbeitsleistung der Führungskraft ist die Führungstätigkeit, indem Menschen und Mittel so koordiniert werden, daß betriebliche Ziele erreicht werden können. Benötigt sie dafür Charisma?

Diese und weitere Fragen sollen durch die folgenden Beiträge beantwortet werden. Was ist Führungsstärke und wie können Führungskräfte optimal ausgewählt bzw. das betriebliche Führungspotential ermittelt werden? Was ist Erfolg? Können Organisationen lernen?

Eines der wichtigsten Probleme am Arbeitsplatz ist Stress. Dauerhafter, unbewältigter Stress führt zu den bekannten psychosomatischen Erkrankungen (Hypertonie, Migräne, Ulcus duodeni, Colitis ulcerosa, Astma bronchiale, koronare Herzerkrankungen) und muß daher ernst genommen werden. Eine spezifische Form von Stress wird durch den Begriff Entfremdung beschrieben und hängt stark mit dem Sinnverlust in der Arbeitstätigkeit zusammen. Das Problem Stress im Beruf wird hier von mindestens drei verschiedenen wissenschaftlichen Positionen aus behandelt (Lebensphilosophie, Individualpsychologie, Gesprächs-Psychotherapie, Relaxationstraining) und Lösungshilfen angeboten.

Forschungsfelder in der Wirtschaftspsychologie

Erich Kirchler / Katja Meier

1. Einleitung

Die Wirtschaftspsychologie als angewandte Disziplin basiert auf den Theorien der psychologischen Grundlagenforschung (insbesondere der Sozialpsychologie) und beschäftigt sich mit menschlichem Erleben und Verhalten im wirtschaftlichen Kontext. Neben den klassischen Bereichen der Arbeits- und Organisationspsychologie beziehen sich die Betätigungsfelder auf die Erforschung des Konsumentenverhaltens und der betrieblichen Absatzpolitik sowie auf verschiedene Fragestellungen aus dem Gebiet der Volkswirtschaftslehre.

Die Wurzeln der Wirtschaftspsychologie liegen in der Arbeitspsychologie, die bereits seit Beginn des 20. Jahrhunderts die Interaktion zwischen Arbeitsbedingungen und Erleben und Verhalten des arbeitenden Individuums erforscht. Die Messung notwendiger Fähigkeiten und Fertigkeiten von Bewerbern, Personalselektion, Studien über die körperliche Ausdauer, der Motivation und die Analyse und Gestaltung der Arbeitstätigkeiten sind wichtige Bereiche der Arbeitspsychologie.

Als der starke Einfluß des gesamten organisatorischen Systems auf das Individuum aufgrund empirischer Ergebnisse erkannt wurde (Emery, 1959), nahm die Organisationspsychologie an Bedeutung zu. Die Organisationspsychologie berücksichtigt neben dem Individuum auch die Gruppe und das System Organisation (Etzioni, 1988) und beschäftigt sich vorwiegend mit der Analyse von Entscheidungssituationen, der Führungsforschung und den Auswirkungen neuer organisatorischer Formen auf das Individuum.

Aus aktueller Sicht ist die ursprüngliche Abgrenzung der Arbeitspsychologie von der Organisationspsychologie schwer aufrechtzuerhalten, da

der Einfluß individueller Merkmale, der Gruppe und des organisatorischen Systems nur künstlich zu trennen ist. Aus diesem Grund spricht man heute von der Arbeits- und Organisationspsychologie als einer Disziplin.

Neben der Erforschung der Arbeit steht die Beschäftigung mit Markphänomenen und mit Problemen der Volkswirtschaftslehre im Mittelpunkt des Interesses der Wirtschaftspsychologie. Die Markt- und Konsumpsychologie geht gleichermaßen auf die Analyse der Einstellungen, Motivationen und kognitive Vorgänge von Käufern ein, wie auf die Erforschung von absatzpolitischen Strategien wie Produktgestaltung, Preispolitik, Imageerhebungen und Methoden der Werbung. Obwohl die Marktpsychologie der kommerziellen Nutzung psychologischer Erkenntnisse kritisch gegenüber stand und steht, ist Marketing und die Konsumentenforschung ohne psychologisches Wissen undenkbar.

Die ökonomische Psychologie oder die Psychologie gesamtwirtschaftlicher Prozesse stellt den jüngsten Teil der Wirtschaftspsychologie dar. Vom besonderen Interesse ist der Vergleich des individuellen Verhaltens mit Verhaltensprognosen der Volkswirtschaftslehre, die auf der Basis aggregierter Daten erstellt werden.

Zu den Forschungsthemen der ökonomischen Psychologie zählen unter anderem die Psychologie der Steuer, des Unternehmertums, der Wohlfahrt, der Arbeitslosigkeit, der Inflation und finanzieller Märkte.

Im folgenden werden die Themen Motivation, Coaching, Arbeitsanalyse, Telearbeit und Total Quality Management als Beispiele für die Arbeits- und Organisationspsychologie, der Marketing-Mix, die Kommunikationspolitik, Kaufentscheidungsmuster als Themen der Markt- und Konsumpsychologie und die Steuerpsychologie und die Wohlfahrtforschung als Bereiche der Ökonomischen Psychologie kurz vorgestellt.

2. Arbeitspsychologie und Organisationspsychologie

Die Arbeits- und Organisationspsychologie befindet sich im Brennpunkt der Interessen der Arbeitgeber und Arbeitnehmer. Einerseits gilt es, den Arbeitnehmer optimal an die Arbeitsbedingungen anzupassen (Akkommodation), sei es durch Personalselektion oder Training, Schulungen und Coaching am Arbeitsplatz. Andererseits sollten Arbeitsbedingungen und -anforderungen bestmöglich humane Ansprüche und Bedürfnisse erfüllen (Assimilation). Assimilation und Akkommodation sind schwer trennbare Prozesse, die gemeinsam optimiert werden müssen. Durch eine erfolgreiche Optimierung erreicht die Arbeit ein hohes Motivationspotential, das bedeutet, daß Mitarbeiter einen Anreiz erleben, die Arbeitsaufgaben adäquat zu erledigen. Hohe Motivation kann durch mehrere Faktoren erreicht werden: So bietet Coaching für Führungs-personen eine gute Möglichkeit, Probleme, Schwierigkeiten und Konflikte im beruflichen wie auch privaten Bereich zu besprechen und besser zu bewältigen. Durch das Bewußtwerden und Lösen von Problemen kann Motivation ebenso gefördert werden, wie durch psychologische Arbeitsgestaltung. Als spezielle Form der Arbeitsgestaltung kann die Telearbeit gesehen werden, die als Folge der elektronischen Revolution eine Innovation in der Arbeitswelt darstellt und dessen Auswirkungen auf die Arbeitnehmer noch nicht geklärt sind. Veränderungen der Arbeitswelt ergeben sich nicht nur durch die Auslagerung der Arbeitsplätze von einem zentralen Punkt, auch neue Organisationsformen wirken sich auf das Erleben und Verhalten der Mitarbeiter, vor allem auf deren Motivation aus.

2.1. Motivation

Motivierte Mitarbeiter erfüllen zwei wichtige Merkmale: Einerseits verrichten sie nicht Dienst nach Vorschrift und sind damit erklärtes Ziel jeder Unternehmensführung, andererseits sind motivierte Mitarbeiter gesünder und zufriedener (Locke & Henne, 1986) als nicht motivierte. Motivation wirkt als Antrieb, der neben den Fertigkeiten und Fähigkeiten der Arbeitnehmer die Grundvoraussetzung für die Erfüllung von Arbeitsaufgaben darstellt.

Während zu Beginn des 20. Jahrhunderts die Bezahlung als wichtigster Motivator entdeckt wurde, zeigen spätere Ergebnisse die motivationsfördernde Wirkung von Aspekten, die direkt mit der Arbeit verbunden sind. Intrinsische Motivation wurde von verschiedenen Richtungen untersucht und in mehr oder weniger komplexen Modellen dargestellt. Das sogenannte Rubikon-Modell von Heckhausen (1987) gehört zu den umfassenden Modellen und ist wegen seiner Plausibilität und einfachen Anwendung in der Praxis zu einem hilfreichen Instrument geworden, die Motivation der Mitarbeiter zu stärken.

Heckhausen (1987) unterscheidet zwischen vier Stufen des Motivationsprozesses: In der ersten Phase, die auch prädeziSIONal genannt wird, wählt das Individuum jenes Ziel, das den größten Nutzen verspricht. Aus Sicht des Modells der Risikowahl nach Atkinson (1957) versprechen Ziele mittlerer Schwierigkeit für erfolgsorientierte Personen den größten Anreiz. Sehr schwierige Ziele können oft nicht erreicht werden und bewirken dann Gefühle des Mißerfolgs, während das Erreichen sehr leichter Ziele keinen Erfolg darstellen. Mitarbeiter wählen nur dann ein vom Unternehmen angestrebtes Ziel - z. B. kreative Lösungen suchen oder überdurchschnittlicher Einsatz -, wenn dieses Ziel für sie einen hohen Nutzen verspricht und erreichbar erscheint. In der zweiten Stufe (präaktionale Phase) erfolgt die Zielsetzung, die nach der Zielwahl die bewußte Absicht impliziert, dieses Ziel auch erreichen zu wollen und zielführende Handlungen zu planen. Locke betont in der Zielsetzungstheorie (1976), daß schwierige, komplexe und spezifische Ziele motivationsfördernd sind und Zielbindung zu einer intensiveren Zielsetzung führt. "Veröffentlichen Sie soviel wie möglich!" ist zwar ein gutgemeinter Appell an wissenschaftlich tätige Mitarbeiter, wird aber weniger Artikel provozieren als konkrete und schwierige Ziele wie "Veröffentlichen Sie pro Jahr 3 Artikel in angesehenen Zeitschriften!", da aufgrund des klar formulierten Zieles bei 3 Artikeln der Maßstab liegt, an dem Erfolg und Mißerfolg gewertet wird.

Zielführende Handlungen werden erst bei der Wahrnehmung von günstigen Gelegenheiten direkt umgesetzt. Die Ausführung dieser Handlungen ist das Merkmal der dritten, aktionalen Phase und direkt abhängig von der Handlungskontrolle der Mitarbeiter (Kuhl, 1983). Kuhl unterscheidet Lage- und Handlungsorientierung. Lageorientierte Personen verlieren ob der aktuellen Situation das eigentliche Ziel aus dem Auge, während handlungsorientierte Mitarbeiter fähig sind, konkurrierende Handlungsintentionen zu verdrängen, und bewußt und direkt das angestrebte Ziel zu verfolgen. Nach Abschluß der Handlung werden die Handlungsergebnisse bewertet. Diese postaktionale Bewertung stellt die letzte Phase im Rubikon-Modell dar und erfolgt aufgrund von Kausalattributionen und Gerechtigkeitseinschätzungen, die im Vergleich mit den Handlungsergebnissen der Kollegen durchgeführt werden. Förderlich für die Motivation, diese Handlung wieder auszuführen, wirken sich interne, stabile Attributionen bei Erfolg aus und das Gefühl, daß der Kollege bei gleichem Arbeitsaufwand das gleiche Ergebnis erzielt hat.

Ogleich das Motivationsmodell von Heckhausen (1987) in der Beschreibung abstrakt wirkt, ist es in der Praxis leicht umzusetzen. Als Unternehmer muß man bedacht sein, die Ziele des Unternehmens zu den eigenen Zielen der Mitarbeiter zu machen. Dies erfolgt umso einfacher, je konkreter und herausfordernder die Ziele formuliert sind, und eine Zielbindung z. B. in Form von Prämien und Incentives erfolgt. Regelmäßiges Feedback kann den Mitarbeitern helfen, das eigentliche Ziel nicht aus dem Auge zu verlieren und zielgesetzte Handlungen auszuführen. Und, last not least, führen gerechte Belohnungen, deren Verhältnis zum Aufwand adäquat erscheinen und für jeden Mitarbeiter gleich zu erreichen sind, zu einer verstärkten Motivation, diese gewünschten Handlungen wieder auszuführen.

Kritische Leser wird der letzte Absatz an ein nur scheinbares Alheilmittel erinnern, dennoch sei darauf hingewiesen, daß meist die einfachsten Prinzipien wegen ihrer leichten Umsetzbarkeit große Wirkungen im Alltag zeigen können.

2.2. Coaching

Seit Mitte der 1980ziger Jahre ist Coaching in der Wirtschaftswelt zum Schlagwort geworden. Looss (1992) versteht unter Coaching die "...Einzelberatung für Führungskräfte zu der Frage, wie die beratene Person, mit der von ihr zu bekleidenden Rolle im Management zurechtkommt" (S. 116). Ein Coach bespricht demnach mit einer Führungskraft deren Schwierigkeiten und unterscheidet sich vom Trainer dadurch, daß der Coach nicht neue Verhaltensweisen lehrt, sondern jede Veränderung der Eigeninitiative und Selbstentfaltung der beratenden Person überläßt.

Die Coaching-Bewegung basiert auf zwei Grundsätzen, die zwar beide das Ziel verfolgen, vorhandene Potentiale der Führungskraft zu fördern und zu stärken, sich aber bezüglich ihrer Vorgangsweise und ihres Betätigungsfeldes voneinander unterscheiden. Diese zwei Auffassungen von Coaching haben ihre Wurzeln einerseits im angloamerikanischen und andererseits im deutschsprachigen Raum.

Der angloamerikanische Ansatz weist die Coaching-Aufgabe dem direkten Vorgesetzten zu (Bauer, 1995), der mit Unterweisungen, Anleitungen und Beratung seinen Untergebenen fördern soll. Diese Art von Coaching ist gleichzusetzen mit einer personenbezogenen Führungsarbeit, die zwar die Besonderheit der Persönlichkeit der beratenden Person berücksichtigt, das Hauptaugenmerk aber auf die Arbeitsaufgabe richtet. Da der Coach aus dem selben Betrieb wie der beratene Mitarbeiter stammt, ist sein Fachwissen zur Problemlösung hoch, der Zeitaufwand der Beratung muß allerdings stark limitiert sein, da der Vorgesetzte mehrere seiner Mitarbeiter betreut. Probleme können weiters dadurch entstehen, daß der Coach zur selben Zeit auch der Vorgesetzte ist und damit Kontroll- und Beurteilungsaufgaben zu erfüllen hat.

Im deutschsprachigen Raum wird Coaching als zeitlich begrenzter Beratungsprozeß durch vorwiegend betriebsexterne Personen (Schreyögg, 1995) verstanden. Externe Berater können sich besser dem Vorwurf der Befangenheit entziehen und damit leichter eine Vertrauensbasis zur Führungsperson aufbauen. Beratungsinhalte sind vorwiegend berufliche Probleme der betreuten Führungskraft, aber auch private Schwierigkeiten, wenn sie auf den Arbeitsprozeß abstrahlen. So kann eine Führungskraft ihre Ängste vor der bevorstehenden Pension ebenso mit dem Coach besprechen, wie auch auftretende Probleme bei ihrer täglichen Arbeitsaufgabe. Da bewußt Zeit und Raum geschaffen wird, mit Problemen umzugehen, können Motivationsschwankungen und das Aufschaukeln von unbearbeiteten Schwierigkeiten aufgefangen werden.

Coaching im Sinne dieses Ansatzes ist demnach stärker personenbezogen, als der angloamerikanischer Ansatz, wahrscheinlich auch deshalb, weil dem externen Berater das spezifische betriebsinterne Fachwissen fehlt. Im deutschsprachigen Ansatz werden psychologisches Wissen und Fertigkeiten besonders betont. Coaching stellt damit für Psychologen in der Wirtschaft ein wichtiges Arbeitsfeld dar.

Besonders beim personenbezogenen Coaching schwinden die Unterschiede zur bekannten psychologischen Beratung. Man wird demnach das Gefühl nicht los, daß der neue Begriff Coaching nur graduell Neues in sich birgt, und psychologische Beratung wie auch das Wort "Supervision" deshalb durch einen neuen Begriff ersetzt wurden, weil sie Führungspersonen in der Wirtschaft an das Wirken der Klinischen Psychologie erinnern. Das Prinzip des Abfüllens von altem Wein in neuen Schläuchen dürfte sich auch beim Modetrend des Coachings gezeigt haben. Letztendlich erscheint aber die Namensgebung für die psychologische Betreuung zweitrangig, solange Coaching wie auch neu erfundene Worthäusen dieselben wichtigen psychologischen und motivationsfördernden Funktionen erfüllen können, wie die psychologische Beratung.

2.3. Arbeitsanalyse, -bewertung und -gestaltung

Arbeitsanalyse, -bewertung und -gestaltung sind drei Prozesse, die aufeinander aufbauen (Ulrich, 1991). Um Arbeitstätigkeiten optimal gestalten zu können, müssen sie zuvor beschrieben und analysiert und bezüglich festgelegter, psychologischer Kriterien evaluiert werden. In die Analyse fließen sowohl objektive, von außen beobachtbare Merkmale der Arbeit ein, als auch psychologische Variablen, wie beispielsweise subjektive Autonomie und Bedeutsamkeit der Arbeit. Während Ablaufprozesse, Hierarchien und organisatorische Strukturen mithilfe von Dokumentenanalyse und Beobachtungen bestimmt werden, können psychologische Phänomene dagegen nur in der Befragung der arbeitenden Individuen erfaßt und anhand persönlicher Gespräche, standardisierter (z. B. Subjektive Arbeitsanalyse (SAA) von Udris & Alioth (1980)) und nichtstandardisierter Verfahren erhoben werden.

Das Befindenstagebuch (Brandstätter, 1977) als relativ neue Methode kann bei der Analyse von Arbeitstätigkeiten einen wertvollen Beitrag leisten, da über einen bestimmten Zeitraum unter anderem das Befinden, die Bedürfnisbefriedigung beziehungsweise -frustration, Zeitanteile für spezifische Tätigkeiten und die Anwesenheit von anderen Personen erhoben werden. Damit liefert das Tagebuch einen tiefen Einblick in das Erleben des Arbeitnehmers und ist im Gegensatz zur einmaligen Testung weniger fehleranfällig.

Die Bewertung der analysierten Arbeitstätigkeiten kann nach verschiedenen Maßstäben erfolgen: Als Mindestanspruch ist die Ausführbarkeit zu werten (Rohmert, 1972), als Maximalanspruch Persönlichkeitsförderlichkeit. Ulrich (1991) spricht vom humanen Arbeitsplatz erst dann, wenn aufeinander aufbauend die Forderung nach Ausführbarkeit, Schädigungslosigkeit, Beeinträchtigungsfreiheit und Persönlichkeitsförderlichkeit erfüllt wird.

Persönlichkeitsfördernde Merkmale der Arbeit werden demnach erst dann wirksam, wenn eine Schädigung auf körperlicher und psychischer Ebene ausgeschlossen werden kann, und Beeinträchtigungen allenfalls vorübergehend zu beobachten sind. Die Vorteile einer humanen Arbeitsstätigkeit ist die Wahrung von körperlicher und psychischer Gesundheit, psychosozialem Wohlbefinden und die Weiterentwicklung von Fähigkeiten und Fertigkeiten des Arbeitnehmers.

Jedes noch so humane Kriterium eines Arbeitsplatzes verliert an Gültigkeit, wenn letztendlich in der Arbeitsgestaltung das Individuum in seiner Einzigartigkeit nicht berücksichtigt wird. So wird es immer deutlicher, daß es keine einheitliche, für alle Mitarbeiter optimale Arbeitsstruktur geben kann. Die Suche nach dem "best-way" wird abgeleitet von der flexiblen, differentiellen und dynamischen Arbeitsgestaltung (Ulrich, 1991), die für das Individuum unterschiedlich viel Spielraum freilassen. Bedeutet die flexible Arbeitsgestaltung für jeden Mitarbeiter die Möglichkeit, innerhalb einer vorgegebenen Arbeitsstruktur für sich den besten Weg zu wählen, bietet die differentielle Arbeitsgestaltung alternative Arbeitsstrukturen an, die individuell gewählt werden können. Die dynamische Arbeitsgestaltung berücksichtigt nicht nur interindividuelle Unterschiede, sondern sieht auch intraindividuelle Änderungen vor, da sie nicht als starres System zu sehen ist, sondern sich den Lernfortschritten oder Motivationsänderungen des Mitarbeiters anpaßt.

2.4. Telearbeit

Godehardt (1994) versteht unter Telearbeit Tätigkeiten, "die unterstützt durch Informations- und Kommunikationstechnik räumlich entfernt vom Standort des Arbeits- oder Auftraggebers durchgeführt werden" (S. 41). Neben Godehardt (1994) betonen auch Kubicek (1988) und Jaeger, Bieri & Dürrenberger (1987) zwei wesentliche Charakteristika der Telearbeit, nämlich die räumliche Distanz zwischen Arbeitnehmer und -geber und die durch technische Ausrüstung ermöglichte Telekommunikation. Einerseits

wird Telearbeit als aussichtsreiche, zukünftige Alternative zur gewohnten Arbeitsform gefeiert, andererseits bleibt sie aufgrund ihrer psychologischen Risiken umstritten.

Auch wenn zu den psychologischen Aspekten der Telearbeit erst wenige Studien vorliegen, werden neben den offensichtlichen Vorteilen auch Nachteile besonders für den Arbeitnehmer sichtbar. Flexibilität und Selbstverantwortung - ein subjektives Gefühl der Autonomie - sind positive Begleitscheinungen der Telearbeit, ebenso wie der Wegfall des Weges zur Arbeit und der mögliche Verzicht auf repräsentative, geschäftliche Kleidung. Ein weiterer Vorteil kann in der Verbesserung der Familiensituation gesehen werden, wenn das arbeitende Familienmitglied während seiner Arbeit in räumlicher Nähe zu der Familie bleibt. Die trotz der ausbleibenden räumlichen Trennung erforderliche Abgrenzung zwischen Privat- und Berufsleben stellt ein unterschätztes Problem für den Telearbeiter dar. Stresssituationen wie Termindruck und Wochenendarbeit belasten das Privatleben, ebenso wie beispielsweise Lärmbelästigungen durch die Kinder die Arbeitsleistung behindern. Mehrfachbelastungen ergeben sich besonders für Mütter, die mithilfe der Telearbeit Kinderbetreuung und Arbeit zu integrieren versuchten, aber letztendlich, erst wenn die Kinder schlafen, Zeit für ihre Arbeit finden.

Interessanterweise übersteigt die Produktivität der Telearbeiter die der orthodox beschäftigten Angestellten um 10 Prozent (Reiterer, 1986) bis 45 Prozent (Gray, Hodson & Gordon, 1993). Da Telearbeiter die für sich leistungsoptimalen Zeiten ausnutzen und auch spontane Einfälle außerhalb der Geschäftszeiten sofort umsetzen können, zeigt sich neben der gesteigerten Effizienz auch eine Verlängerung der Arbeitszeit (Konerman, 1987) bis hin zur freiwilligen Selbstaufopferung (Godehardt, 1994). Diese Leistungsverbesserung mit einhergehenden verminderten Personalkosten stellt für Arbeitgeber den wesentlichsten Vorteil der Telearbeit dar. Nachteile für Unternehmer werden in den reduzierten

Möglichkeiten der Kontrolle und Hilfestellung für Angestellte sichtbar. Das Sprichwort "Aus dem Auge, aus dem Sinn" bewahrheitet sich nicht nur für Telearbeiter, die in Karrieresprünge meist übersehen werden, sondern auch für Arbeitgeber, die mögliche Führungskräfte nicht wahrnehmen.

Telearbeit ist im Vergleich zur zentral, örtlich gebundenen Arbeit ganzheitlicher (Codehardt, 1994) und beinhaltet mehr subjektive Autonomie und einen größeren Entscheidungsspielraum. Ganzheitlichkeit und Autonomie sind zwei wichtige Bestimmungs-faktoren der Motivationstheorie nach Hackman & Oldham (1975), die das Motivationspotential einer Arbeit wesentlich erhöhen. Ganzheitliche beziehungsweise vollständige Aufgaben integrieren in sich Planung, Ausführung und Evaluation der Arbeitsaufgaben, die den Telearbeitern zumindest bei höherstehenden Aufgaben im gesamten Ausmaß zufallen. Die daraus resultierende stärkere Arbeitsmotivation könnte ein Grund für die gesteigerte Produktivität und die Bereitschaft zur Mehrarbeit sein.

Zusammenfassend stellt Telearbeit hohe Ansprüche an die Selbstverwaltung, Zeitstrukturierungsfähigkeiten und Streßbewältigung der Telearbeiter. Die Frage, ob stärkere Autonomie und Motivation, die von den Telearbeitern erlebt werden, die negativen Konsequenzen durch die fehlende Trennung zwischen Arbeit und Privatheit und der Gefahr der sozialen Isolation aufwiegen können, ist in weiteren Studien zu klären.

2.5. ISO 9000 und Total Quality Management (TQM)

Die internationale Normenreihe ISO 9000 für Qualitätssysteme wurde 1987 herausgegeben, und gilt derzeit als Qualitätsstandard für europäische Betriebe. Die ISO-Normen sollen dem Kunden einen Mindestanspruch an Produktqualität zusichern, da der gesamte Produktionsprozess des zertifizierten Unternehmens in einem Handbuch aufgezeichnet ist. Durch diese genaue Dokumentation der Abläufe werden Fehler leichter transparent und Doppelarbeiten können verhindert werden. Neben diesen Vorteilen

erschwert die ISO-Norm ein flexibles und schnelles Reagieren der Mitarbeiter auf veränderte Anforderungen. Da jeder Arbeitsschritt genau schriftlich festgelegt ist, können Arbeitsprozesse erst dann verändert werden, wenn auch das Qualitätssicherungshandbuch nach dieser Veränderung modifiziert wird. Dadurch erhöht sich der Zeitaufwand erheblich. Da die starre Vorgabe durch die schriftliche Dokumentation individuelle Unterschiede zwischen den Mitarbeitern nicht berücksichtigt, ist weiters zu vermuten, daß einige Mitarbeiter einen subjektiven Freiheitsverlust erleben werden. Diese erlebte Einschränkung des Handlungsspielraums führt zu Gefühlen der Reaktanz, die sich, wenn sie nicht kanalisiert werden können, hinderlich auf die Arbeitsleistung auswirken.

Das Total Quality Management (TQM) kann als philosophischer Ansatz gesehen werden, der nicht nur die Kundenzufriedenheit wie die Einführung von ISO-9000 als Hauptziel hat, sondern auch die Zufriedenheit und Qualität der Mitarbeiter im Firmenkonzept integriert. Der Mitarbeiter wird als interner Kunde gesehen, der aktiv bei Entscheidungen über Arbeitsabläufe involviert ist.

Die Qualität der Mitarbeiter wird in Form von Ausbildungen und Schulungen ständig verbessert, damit aufgrund der Eigenverantwortung und den geschulten Fertigkeiten, Fehler bereits vor Auftreten präventiv vermieden werden können. Ein weiteres wichtiges Merkmal von TQM ist das Time Based Management (TBM). Dieses zeitorientierte System hat als Ziel, Betriebsabläufe zu vereinfachen und damit nicht wertvermehrende Aktivitäten - wie Warten, Lagern aber auch Zwischenkontrolle - zu reduzieren. Diese Vorgabe erinnert an die Anweisungen zur ISO-Zertifizierung, wird aber bei TQM anders erreicht. TQM betont die Prozeßqualität, die aufgrund motivierter und gut geschulter Mitarbeiter ständig verbessert werden soll, während ISO-9000 als statische Qualitätskontrolle Abweichungen vom schriftlichen, idealen Produktionsablauf feststellt und damit auf hohe Produktqualität abzielt, ohne die Eigenverantwortlichkeit der Mitarbeiter zu berücksichtigen.

Die Normen der ISO-9000 als Managementwerkzeug und Total Quality Management als Firmenphilosophie sollen Unternehmen wettbewerbsfähig erhalten. Das wichtigste Unterscheidungskriterium zwischen TQM und den Zielen der ISO-Normen liegt darin, daß TQM neben dem Kunden auch den Mitarbeitern einen hohen Stellenwert zuweist. Diese Zuwendung zum Mitarbeiter bringt TQM einen Motivationsvorsprung zu herkömmlichen Organisationssystemen ein. Die Implementierung von TQM kostet zwar mehr Zeit und Geld, bringt aber wahrscheinlich aufgrund des dynamischen, adaptiven Systems auf lange Zeit den größten Nutzen.

2. Markt und Konsumpsychologie

Der Markt stellt den realen, aber auch virtuellen Platz dar, auf dem sich Anbieter und Konsumenten treffen, um Produkte und Dienstleistungen auszutauschen. Für die Markt und Konsumpsychologie ist die Erforschung der Wirkung der Instrumente des Marketing-Mixes, mit denen Anbieter mit möglichen Käufern in Verbindung treten, besonders wichtig. Ein Teil des Marketing-Mix, die Kommunikationspolitik, wird im folgenden besonders hervorgehoben, da sie als Ziel hat, den möglichen Kunden mit direkten Informationen im Sinne des Marketings zu beeinflussen und sich deshalb meist psychologischer Methoden bedient. Trotzdem kann das Marketing nicht als einseitige Beeinflussung der Konsumenten interpretiert werden, da jede Marketingstrategie auf die Motive und Bedürfnisse der Konsumenten Rücksicht nehmen muß, die sich im Laufe der Zeit aufgrund neuer Technologien, Moden und Lebensstile ändern können. Beispielsweise entstehen neue Kaufentscheidungsmustern, die den Kauf bestimmter Produkte und Produktkategorien begünstigen und deshalb neue Marketingstrategien erfordern. Die Sichtweise der Interaktion zwischen trendorientiertem Marketing und Konsumentenbedürfnissen bewirkt eine Integration der Konsumentenforschung in die Disziplin der Markt- und Konsumpsychologie.

3.1. Marketing-Mix

Der Marketing-Mix umfaßt alle Instrumentarien der Absatzpolitik und besteht aus der Produkt-, Preis-, Distributions- und Kommunikationspolitik. Während sich die Kommunikationspolitik das Ziel setzt, den möglichen Käufer direkt zu informieren, vermitteln die Produktpolitik, die Preispolitik und die Art der Verteilung indirekte Informationen über das Produkt.

Außerhalb von Nischen verfolgt die Preispolitik das Ziel, das eigene Produkt so zu gestalten, daß es sich vom Angebot konkurrierender Marken eindeutig erkennbar abhebt. Allerdings sind sich auf gesättigten Märkten konkurrierende Produkte bezüglich ihrer Qualität und Ausstattung ähnlich und unterscheiden sich - wenn überhaupt - nur über ihren Zusatznutzen. Ob Levis, Diesel oder Replay, grundsätzlich bieten diese mit mindest 100 anderen Marken Freizeitkleidung, vor allem Jeans, am österreichischen Markt an, die alle den Grundnutzen einer Hose wie Schutz vor Kälte und Robustheit erfüllen. Unterschiedliche ergeben sich zwischen den Marken nur aufgrund der verschiedenen Wahrnehmung der Markenimages: So gilt Levis als modern, sportlich und jugendlich, Replay als elitär und Diesel haffet italienischer Chic an (Meier, 1994). Das Markenimage kann nach Kroeber-Riel (1994) dem psychologischen Einstellungsbegriff gleichgesetzt werden, und dient dazu, Produkte verschiedener Marken am Markt zu positionieren. Eine klare, eigene Produktpositionierung im Sinne der Produktpolitik zeichnet sich dadurch aus, daß sie weit von den Images der Konkurrenzmarken liegt. Nur durch eine eindeutige Trennung der konkurrierenden Produktimages wird dem Problem der Austauschbarkeit entgegengewirkt und können jeweils spezifische Zielgruppen angesprochen werden.

Die Festsetzung des Produktpreises sollte neben ökonomischen Überlegungen auch psychologische Aussagen über die Wirkung des Preises auf die Wahrnehmung der Produktqualität berücksichtigen.

sichtigen. Der subjektive Schluß von dem Preis eines Produktes auf dessen Qualität kann objektiv nicht immer bestätigt werden. So zeigen Untersuchungen der Zeitschrift "Konsument", daß im direkten Produktvergleich die Korrelation zwischen Produktpreis und objektiver Qualität schwankte und nur selten den erwarteten positiven Zusammenhang zeigte. Trotzdem wird der Preis besonders dann als Qualitätsindikator herangezogen, wenn die Qualität des Produktes auch beim direkten Gebrauch nur schwer feststellbar ist (z. B. Kosmetik, Arzneimittel). Die Preis-Qualität-Illusion kann theoretisch anhand der sozialen Wahrnehmungstheorie (Bruner & Postman, 1949) erklärt werden, derzufolge der Preis als Schlüsselreiz wirkt und Erwartungen über die Qualität des Produktes auslöst. Das endgültige Qualitätsurteil entsteht als Kompromiß zwischen den Qualitätserwartungen und der direkt wahrgenommenen Qualität. Das endgültige Urteil wird dann besonders durch zuvor getroffene Erwartungen verzerrt sein, wenn wenige oder nicht eindeutige Informationen über das Produkt vorliegen (Kirchler, 1995).

Die Distributionspolitik bestimmt den für das Produkt optimalen Distributionsweg, der ebenso auf prinzipiellen Überlegungen über die Art des Austausches zwischen Anbieter und Käufer basiert (Versand, Vertreter, Geschäft), als auch detailliertere Entscheidungen über die Auswahl des passenden Geschäfts und die Art der Warenplatzierung integriert. Die Wahl des passenden Distributionsweges wird auch aus psychologischer Sicht als wichtig erachtet, da die Distributionsart Erwartungen beim Konsumenten auslöst, die mit der Art des Produktes korrespondieren oder ihr widersprechen können. Hochpreisige Markenartikel wie beispielsweise Armani-Anzüge werden in Textil-Großmärkten liegen bleiben, wie auch billige T-Shirts aus China in einer Nobelparade selten Käufer finden werden. Auch bei der Warenplatzierung und der Gestaltung des Geschäftes sollten psychologische Kniffe nicht unterschätzt werden. Besonders attraktive Plätze (am Ende von Gängen, Sonderdisplays) sollten beispielsweise für Güter reserviert sein, die eher spontan gekauft werden. Während Güter des täglichen Bedarfs - wie beispielsweise Grundlebensmittel - bewußt an

schwer findbaren und unattraktiven Orten angepriesen werden, da diese Güter vom Kunden gekauft werden müssen, und der Kunde bei der längeren Suche danach auch länger dem Angebot anderer Güter ausgesetzt ist.

Auch wenn die Auswirkungen psychologischer Forschung im Bereich der Produkt-, Preis- und Distributionspolitik langsam seitens der Wirtschaft anerkannt werden, wird die Werbung als Teil der Kommunikationspolitik noch immer als das Kernstück der Markt- und Konsumpsychologie angesehen.

3.2. Kommunikationspolitik

Unter Kommunikationspolitik versteht Kirchler (1995) "...alle Maßnahmen eines Unternehmens, die darauf ausgerichtet sind, Informationen über das Angebot [...] zu vermitteln und die Empfänger im Dienste des Marketing zu beeinflussen" (S.168). Informationen werden vorrangig über die Wege der Massenkommunikation übermittelt, können allerdings auch in Form eines persönlichen Gesprächs wie beispielsweise durch Verkäufer oder Messeaussteller weitergegeben werden.

Die Kommunikationspolitik kann als langer Arm der Produktpolitik gesehen werden, die durch das Weiterleiten von spezifischen Produktinformationen an den Kunden die, von der Produktpolitik geplante und angestrebte, Produktpositionierung am Markt umsetzt. Da die, von den Konkurrenzmarken differenzierte, Wahrnehmung der eigenen Marke aber von allen Anbietern gleichermaßen angestrebt wird, ist der Konsument einem Informationsüberangebot ausgesetzt. Nach Kroeber-Riel (1992) werden nur zwischen 1-2% der angebotenen Informationen auch wirklich vom Rezipienten wahrgenommen. Die Anbieter sind sich der Informationsflut bewußt und steigern ihren Anteil der Informationsmenge. Doch größeres Informationsangebot verstärkt nur das Problem der sinnlosen, weil nicht wahrgenommenen, angebotenen Information. Nach Poiesz (1993) ist deshalb weniger von einer Informationsüberflutung ("information overload" von

Burke & Srull, 1989) zu sprechen, sondern von einer sich drehenden, ewig verstärkenden "Informationsspirale" (S. 499).

Aufgrund der Informationsspirale sucht die Kommunikationspolitik nach neuen Wegen der Informationsübermittlung, die für den Kunden ein einfaches, kognitiv anspruchloses Aufnehmen der relevanten Information ermöglicht. Die zielgerichtete Integration von Produkten oder Dienstleistungen in den Handlungsablauf eines Kino-, Video- oder Fernsehprogramms (Bente, 1990), das sogenannte Product-Placement, kann als neue Werbestrategie gesehen werden. Beispielsweise fährt James Bond in seinem jüngsten Film die Automarke "BMW". Auch wenn dem Zuseher die umworbene Marke nicht bewußt auffällt, so wird trotzdem ein Imagetransfer von dem Helden auf die Automarke angenommen, die aufgrund der Verbindung zum James Bond Film als spannender, männlicher und sportlicher wahrgenommen werden sollte. Aus Sicht der Psychologie ist der angestrebte Imagetransfer nicht ganz unproblematisch. Es erscheint fraglich, ob während eines kurzen Spielfilms die Kombination zwischen dem neutralen Produkt und dem emotional besetzten Stimulus, in dem Fall James Bond, häufig genug geboten werden, daß Konditionierungsprozesse entstehen können. Wahrscheinlicher ist es, daß die Wirkung des Product-Placements auf dem "mere exposure effect" von Zajonc (1968) basiert. So konnten erst kürzlich Ye & VanRaaij (1996) wieder bestätigen, daß die bloße, oftmalige Darbietung eines Stimulus (in diesem Fall handelte es sich um einen Geschäftsnamen) zu einer positiven Einschätzung dieses Namens führt.

Wie das Beispiel des Product-Placements zeigt, wecken besonders neue Marketingstrategien die Neugier der Psychologie, die versucht, die psychologischen Wirkmechanismen der neuen Werbeform zu erkennen. Damit stellt sich die Marktpsychologie nicht nur in den Dienst des Marketings, sondern kann durch genaue Erklärung der Wirkung der Werbung auch dem Konsumenten helfen, sich - wenn gewünscht- diesem Einfluß zu entziehen.

3.2. Neue Kaufentscheidungsmuster

Die Ansicht, daß Kaufentscheidungsprozesse weitgehend rational ablaufen, prägte zwar lange Zeit die ökonomische Forschung, konnte sich allerdings in den empirischen Ergebnisse selten bestätigen. Die Art der Kaufentscheidung wird bestimmt durch individuelle Faktoren wie unter anderem das Involvement und durch Umgebungsvariablen wie die Kultur, soziale Klasse und die Situation (Engel, Blackwell & Miniard, 1995). Diese Variablen bestimmen den zeitlichen und kognitiven Aufwand des Konsumenten bei der Kaufentscheidung, der sehr hoch wie bei der normativen Kaufentscheidung sein kann, oder sehr gering wie beim Impulskauf. Zwischen diesen beiden extremen Kaufentscheidungsformen finden sich Abstufungen der Komplexität, wie Entscheidungshеuristiken, die in sich nur Teile des komplexen, normativen Entscheidungsprozesses integrieren.

In einer normativen, rational verlaufenden Kaufentscheidung werden wichtige Aspekte des zu kaufenden Produkts ausgewählt, alle alternativen Produkte am Markt bezüglich dieser Attribute analysiert und in eine Rangreihe gebracht. Das Produkt, das bezüglich der wichtigen Eigenschaften am besten abschneidet, wird letztendlich gekauft. Dieser Entscheidungsprozeß bedeutet für den Käufer einen erheblichen Aufwand, der sich nur dann bezahlen macht, wenn das ausgewählte Produkt die Bedürfnisse des Käufers wesentlich besser erfüllt, als die anderen alternativen Marken. Wenn sich aber Produkte verschiedener Marken von ihrer Qualität nicht unterscheiden, geht der Konsument beim Kauf kein besonderes Risiko ein, da alle verfügbaren Marken seine Bedürfnisse gleichermaßen befriedigen können. Risikoaversion des Kunden wurde ursprünglich als Rechtfertigung für die aufwendige, normative Kaufentscheidung (Olshavsky & Granbois, 1979) gesehen, verliert aber als Motiv auf gesättigten Märkten Gültigkeit und führt dazu, daß normative Kaufentscheidungsprozesse in ihrer Komplexität nur mehr selten auftreten.

Anstelle der rationalen, extensiven Kaufentscheidungen treten verkürzte, mehr affektiv geprägte Entscheidungsmuster. Die vorrangig rationale Basis der normativen Entscheidung nimmt zugunsten von hedonistischen Aspekten ab. Im extremsten Fall dient das "Einkaufen gehen" nicht der Auswahl des idealen Produktes, sondern ausschließlich der Abwechslung, dem Zusammentreffen mit anderen Personen, der Stimmungsaufhellung und der Selbstbelohnung. Das Marketing reagiert auf diese Veränderung der Kaufmuster und fördert den spontanen hedonistisch geprägten Einkauf auf vielfältige Weise: Der Geruch nach frischem Brot umfängt den möglichen Käufer sogar in einem Tankstellenshop, über das Fernsehen ist Einkaufen rund um die Uhr möglich, und Slogans wie "man gönnt sich ja sonst nichts" unterstützen genußorientierte Lebens-einstellungen. Und wenn sich der Konsument einmal mit dem Problem einer wichtigen, teureren Investition konfrontiert sieht, ist es für ihn wahrscheinlich ökonomischer, die Auswahl einer Bestpreis-Firma zu überlassen, als sich selbst auf die Suche nach dem Produkt mit dem besten Preis-Leistungsverhältnis zu machen.

3. Ökonomische Psychologie

Obwohl die Ökonomische Psychologie innerhalb der Wirtschaftspsychologie die jüngste Disziplin darstellt, haben einige ihrer Themen eine lange Forschungstradition, wie beispielsweise die Studien zur Steuerpsychologie, die auf Günter Schmolders (1960) zurückgehen. Die meisten Themen der Ökonomischen Psychologie werden zwar getrennt behandelt, gehen aber auf eine Grundproblematik zurück: Auf die Schwierigkeit, vom individuellen Erleben und Verhalten auf kollektive Interessen zu schließen und umgekehrt. Die Notwendigkeit, Steuern zu bezahlen, kann als Beispiel für den Grundkonflikt zwischen persönlichen und staatlichen Interessen gesehen werden. Obwohl ein finanzkräftiger Staat von jedem Staatsbürger als positiv beurteilt wird, fehlt oft die Einsicht in die kausale Verbindung zwischen den Kosten, persönlich Steuern zu zahlen und den Nutzen, den man selbst wie alle Bürger aus den Staatsleistungen zieht. Bei der

Steuerpsychologie zeigte sich der Schluß vom individuellen, nutzenmaximierenden Verhalten auf aggregiertes Verhalten als trügerisch, bei der Wohlfahrtsforschung der Schluß von aggregierten Wirtschaftsdaten auf nationale Zufriedenheitswerte als unzutreffend.

4.1. Die Psychologie der Steuer

Wären alle Steuerzahler rational und nutzenmaximierend denkende und handelnde Personen, dann wäre Steuerhinterziehung als Funktion des Steuersatzes, der Strafe auf Steuerhinterziehung und der Wahrscheinlichkeit der Entdeckung der Steuerhinterziehung absolut erklärbar (Allingham & Sandmo, 1972). Dieser rationalen Kosten-Nutzenanalyse setzte Schmolders bereits 1960 die Begriffe der Steuermoral und -mentalität entgegen. So beschreibt die Steuermoral die Einstellung gegenüber dem Steuerdelikt und die Steuermentalität die Einstellung zur Besteuerung generell. In einer empirischen Untersuchung konnte Schmolders (1975) zeigen, daß Personen mit einer hohen Steuermoral auch dann keine Steuern hinterziehen, wenn sie aus der Steuerhinterziehung ihren persönlichen, maximalen Nutzen ziehen könnten.

In den letzten 30 Jahren entwickelten sich innerhalb der Steuerpsychologie zwei getrennte Forschungsansätze (Webley, Robben, Eiffers & Hessing, 1991): Einerseits wird versucht, konzeptuelle Modelle der Steuerhinterziehung zu entwickeln, die die wichtigsten Einflußfaktoren und Interdependenzen zwischen den Variablen enthalten. Diese Modelle (Lewis, 1982; Groenland & VanVeldhoven, 1983) zeichnen sich zwar durch relative Vollständigkeit der berücksichtigten Variablen aus, sind aber wegen ihrer Komplexität schwer empirisch überprüfbar.

Im zweiten Forschungsansatz wird versucht, die Erklärungskraft bekannter sozialpsychologischer Theorien bezüglich des Phänomens der Steuerhinterziehung zu testen. Damit wird zwar auf komplexe Modelle verzichtet, allerdings können spezifische

Ergebnisse als Mosaiksteine gesehen werden, die aufgrund ihrer empirischen Gültigkeit einmal ein einheitliches Bild weisen werden. Beispielsweise bedient sich das Modell von Weigel, Hensing & Eiffers (1987) der Theorie des Sozialen Dilemmas: Staatsbürger stehen im Brennpunkt zwischen eigenen und staatlichen, gesellschaftlichen Interessen. Der Konflikt zwischen dem eigenen Vorteil - Steuern zu hinterziehen - und der Notwendigkeit von Steuern für Bildung, Infrastruktur und sozialer Wohlfahrt auf Staatsebene betrifft nicht nur das Individuum, sondern alle Staatsbürger und wird somit zum sozialen Dilemma. Durch die Situation des sozialen Dilemmas wird der einzelne Steuerhinterzieher zum Nutznießer der Steuerzahler. Allerdings bricht das System zusammen, wenn sich alle Staatsbürger auf das Zahlen der anderen verlassen und selbst keine Steuern zahlen.

Neuere Untersuchungen der Steuerpsychologie beziehen sich nicht nur auf die Theorie der Reaktanz (Kirchler, 1996) und Theorien über Gerechtigkeitsempfindungen, sondern weisen besonders der Prospect-Theorie großen Erklärungswert zu (Schepanski & Shearer, 1995). Die Prospect-Theorie besagt, daß bei der Aussicht auf sicheren Gewinn risikoloses Verhalten bevorzugt wird, während bei unsicherem Verlust eher risikoreiches Handeln stattfindet (Kahneman & Tversky, 1979). Angewandt auf die Steuerpsychologie bedeuten diese Voraussagen, daß Personen bei der Aussicht auf eine sehr wahrscheinliche Steuerrückzahlung (Gewinn) weniger Steuern hinterziehen (risikovermeidendes Verhalten), als Individuen, die einer unangenehmen Steuernachzahlung (Verlust) entgegensehen. Dieses Ergebnis führt Schepanski & Shearer (1995) zu dem Schluß, daß Steuerzahler ihr Einkommen wesentlich wahrheitsgemäßer angeben würden, wenn sie eine Rückzahlung erwarteten. Und dieser Fall wäre nur dann wahrscheinlich, wenn das Finanzamt während des Verrechnungsjahres gezielt zuviel an Steuern einfordern würde.

Auch wenn die Annahme, daß sich Individuen nutzenmaximierend rational verhalten, plausibel ist, konnte der einfache Rückschluß

auf die Tendenz zur kollektiven Steuerhinterziehung nicht empirisch bestätigt werden, da persönliche Charakteristika wie Altruismus, Normgebundenheit, Gerechtigkeitsempfindungen und Risikoaversion Staatsbürger zum Glück davon abbringen, rein rational egoistisch zu agieren.

4.2 Wohlfahrtsforschung

Aus Sicht der Wirtschaftswissenschaften dienen Güter dazu, Bedürfnisse zu befriedigen. Daraus folgt, daß mit verstärkter Kaufkraft mehr Bedürfnisse gestillt werden können und die subjektive Zufriedenheit zunimmt. Diese Annahme brachte Easterlin 1974 zu Fall, als er die Beziehung zwischen dem Bruttonationalprodukt und persönlichem Wohlbefinden im interkulturellen Vergleich untersuchte. Das Ergebnis erbrachte keinen signifikanten Zusammenhang zwischen nationalem Einkommen und subjektiver Zufriedenheit und ging als Easterlin-Paradoxon in die Literatur ein. Dieses Paradoxon wurde wegen seiner politischen Konsequenzen heftig kritisiert und konnte von Veenhoven (1993) widerlegt werden. Veenhoven (1993) verglich nicht nur wie Easterlin (1974) relativ reiche Nationen miteinander, sondern nahm auch wirtschaftlich arme Länder wie Mexiko, Korea und Griechenland in die Analyse. Sei es durch die zeitliche Distanz zwischen den empirischen Untersuchungen von Easterlin und Veenhoven oder durch den Globalisierungseffekt, auf jeden Fall konnte Veenhoven (1993) zeigen, daß abhängig vom materiellen Wohlstand die subjektive Zufriedenheit in reichen Ländern wesentlich höher war, als in armen Ländern.

Der Zusammenhang zwischen Wohlbefinden und den materiellen Möglichkeiten wurde nicht nur im interkulturellen Vergleich, sondern auch intrakulturell untersucht. Scitovsky (1977) verglich Zufriedenheitswerte, die jährlich in den USA erhoben wurde, im Zeitraum von 1946-1970 mit dem durchschnittlichen Einkommen. Obwohl die befragten Personen im zeitlichen Verlauf immer mehr Geld zur Verfügung hatten, stiegen die Zufriedenheitsangaben

nicht proportional dazu. Dieses Phänomen läßt sich anhand sozialer Vergleichsprozesse erklären. Weniger das absolute Einkommen kann subjektives Wohlbefinden bewirken, sondern der relativ zur Referenzgruppe größere Reichtum (Diener, 1984). "To keep up with the Joneses" kann dieses Prinzip beschreiben. Das Schloß mit Swimmingpool wird erst in einer Gegend mit normalen Reihenhäusern zu etwas Besonderem, in Beverly Hills gehört es neben den anderen Prachtbauten zum Standard.

Wenn Geld nur dann glücklich macht, wenn man mehr als der Nachbar hat, aber der Wohlstand der Referenzgruppe über die Zeit zunimmt, dann führt das Streben nach mehr Geld und damit auch nach mehr Glück zu einem ständigen Wettbewerb und zu einer "Mühle des Produzierens und Konsumierens" (Kirchler, 1995, S.267). Als Beweis, daß dieses Gedankenexperiment bereits Realität wurde, können Untersuchungen zur Persönlichkeits-eigenschaft des Materialismus herangezogen werden. Materialismus als persönliche Charakteristik wurde erst in den 80er Jahren in der Konsumentenforschung publik und beschreibt "the importance a consumer attaches to worldly possessions" (Belk, 1985, S. 265). Nach Richins & Dawson (1992) bezeichnen Materialisten ihren Besitz als einzige Quelle der Zufriedenheit, sind deshalb bestrebt, ihre Besitzgüter ständig zu vermehren, und verstehen das Ausmaß von Besitz als Maßstab für Erfolg. Hohe Materialismuskwerte werden als Kennzeichen der westlichen Kulturen und als Begleitscheinung der Marktwirtschaft angesehen. So zeigt eine aktuelle Untersuchung von Ger & Belk (1996), daß besonders Personen aus den östlichen europäischen Staaten mit jungen Marktwirtschaften hohe Materialismuskwerte aufzeigen. Aus Sicht der Wirtschaftswissenschaften wird die Tendenz zum Materialismus positiv gesehen, weil Materialismus das Prinzip der Marktwirtschaft fördert. Neue psychologische Ergebnisse zeigen aber auch die Kehrseite einer stark material-istischen Lebenseinstellung: In Kombination mit Selbstwertdefiziten begünstigt Materialismus Verschuldung (Lunt & Livingstone, 1992) und die Entwicklung zur Kaufsucht (Dittmar, Beattie, Friese, 1996).

5. Resümee

Der vorliegende Artikel soll einen kleinen Einblick in das weitreichende Forschungs- und Anwendungsfeld der Wirtschaftspsychologie geben, die vier Disziplinen, die Arbeits- und Organisationspsychologie, und die Markt- und Ökonomische Psychologie in sich vereint. Die vorgestellten Themen sind teilweise Forschungsgebiete, die schon lange das Interesse der Psychologie wecken, wie beispielsweise die Erforschung der Motivation, der Kommunikationspolitik und der Steuerpsychologie. Auch neuere Fragestellungen der Wirtschaftspsychologie wie beispielsweise Studien zum Coaching und zur Telearbeit wurden kurz umrissen, um zu zeigen, daß die Wirtschaftspsychologie kein starres Forschungsschema hat, sondern bemüht ist, Veränderungen der Arbeit und der Wirtschaft aufzugreifen und psychologische Erklärungsmuster zu prüfen und anzuwenden.

Literatur

- Allingham, M. G. & Sandmo, A. (1972). Income tax evasion: A theoretical analysis. *Journal of Public Economics*, 1, 323-338.
- Atkinson, J. W. (1957). Motivational determinants of risk-taking behavior. *Psychological Review*, 64, 359-372.
- Bauer, R. (1995). Coaching. In A. Kieser (Hrsg.), *Handwörterbuch der Führung* (2. Aufl.). Stuttgart: Schäffer-Poeschel.
- Belk, R. W. (1985). Materialism: Trait aspects of living in the material world. *Journal of Consumer Research*, 12, 265-280.
- Brandsstätter, H. (1977). Wohlbefinden und Unbehagen. In W. H. Tack (Hrsg.), *Bericht über den 30. Kongreß der Deutschen Gesellschaft für Psychologie in Regensburg*. Göttingen: Hogrefe.
- Bruner, J. S. & Posman, L. (1949) Perception, cognition and behavior. *J. of Personality*, 18, 5 f
- Burke, R. R. & Strull, T. K. (1988) Competitive interference and consumer memory for advertising. *Journal of Consumer Research*, 15, 55-68.
- Diener, E. (1984). Subjective well-being. *Psychological Bulletin*, 95, 542-575.
- Dittmar, H., Beattie, J. & Friese, S. (1996) The role of self-discrepancies in shopping addiction. Paper präsentiert auf dem 21th Kongreß der IAREP, Paris, 11.-15. September
- Easterlin, R. A. (1974). Does economic growth improve the human lot? In P. A. David & M. W. Reder (Eds), *Demographic and Economic Change in Developed Countries*. Princeton: university Press.
- Emery, F. E. (1959). *Characteristics of Sociotechnical Systems*. London: Tavistock Document (No. 527).
- Engel, J. F., Blackwell, R. D. & Miniard, P. W. (1995). *Consumer Behavior* (8. Ed.). Forth Worth: Dryden Press.
- Elzioni, A. (1988). *The Moral Dimension. Toward A New Economics*. New York: Free Press.
- Ger, G. & Belk, R. W. (1996). Cross-cultural differences in materialism. *Journal of Economic Psychology*, 17, 55-77.
- Godehardt, B. (1994). *Telearbeit - Rahmenbedingungen und Potentiale*. Opladen: Westdeutscher Verlag.
- Gray, M., Hodson, N. & Gordon, G. (1993). *Televorking Explained*. Chichester: John Wiley and Sohns.
- Groenland, E. A. G. & VanVeldhoven, G. M. (1993). Tax evasion behavior: A psychological framework. *Journal of Economic Psychology*, 3, 129-144

- Hackman, J. R. & Oldham, G. R. (1975). Development of the Job Diagnostic Survey. *Journal of Applied Psychology*, 60, 59-170.
- Heckhausen, H. (1987). Perspektiven einer Psychologie des Willens in H. Heckhausen, P. M. Gollwitzer & F. E. Weiner (Hrsg.), *Jenseits des Rubikons. Der Wille in den Humanwissenschaften* (S. 121-142). Berlin: Springer.
- Jaeger, C., Bieri, L. & Dürrenberger, G. (1987). Telearbeit - von der Funktion zur Innovation. Zürich. Kahneman, D. & Tversky, A. (1979). Prospect theory: an analysis of decision under risk. *Econometrica*, 47, 263-291.
- Kirchler, E. M. (1995). *Wirtschaftspsychologie. Grundlagen und Anwendungen der Ökonomischen Psychologie*. Göttingen: Hogrefe.
- Kirchler, E. (1996). Reactance to taxation: Employer's attitudes towards taxes. Paper präsentiert auf dem 21. Kongreß der IAREP, Paris, 11 -15. September.
- Konermann, F. (1987). Telearbeit - Neue Form der Arbeitsflexibilisierung. *Communications*, 13, 27-41.
- Kroeber-Riel, W. (1992). Konsumentenverhalten (5. Aufl.). München: Vahlen.
- Kubicek, H. (1988). mögliche Formen der Telearbeit - Einsiedelei und Satellitenbüros. In DGB - Bundesvorstand (Hrsg.), *Telearbeit. Elektronische Einsiedelei oder neue Form der persönlichen Entfaltung*. Hamburg: Verlag unbekannt
- Kuhl, J. (1983). *Motivation, Konflikt und Handlungskontrolle*. Berlin: Springer.
- Lewis, A. (1982). *The Psychology of Taxation*. Oxford: Martin Robertson.
- Locke, E. A. (1976). The nature and causes of job satisfaction. In M. D. Dunette (Ed.), *Handbook of Industrial and Organizational Psychology* (p. 1297-1349). Chicago: Rand McNally.
- Locke, E. A. & Henne, D. (1986). *Work motivation theories*. In C. L. Cooper & I. T. Robertson (Eds.), *Intern. Review of Industrial and Organizational Psychology* (p. 1-35) Chicago: Wiley.
- Looss, W. (1992). *Coaching: Beziehungsarbeit mit Führungskräften*. In R. Nager (Hrsg.), *Consulting '92, Das Handbuch für Unternehmensberatung in Österreich* (S. 116-119). Wien: Falter.
- Lunt, P. K. & Livingstone, S. M. (1992). *Mass Consumption and Personal Identity*. Buckingham: Open University Press.
- Meier, K. (1994). *Psychologische Aspekte des Konsumverhaltens*. Jugendlicher. Unveröffentlichte Diplomarbeit der Universität Wien.
- Olschawsky, R. W. & Granbois, D. H. (1979). Consumer decision making - fact or fiction? *Journal of Consumer Research*, 6, 93-100.
- Poiesz, T. B. C. (1993). The changing context of consumer psychology. *Journal of Economic Psychology*, 14, 495-506.
- Richins, M. L. & Dawson, S. (1992). A consumer values orientation for materialism and its measurement: Scale development and validation. *Journal of Consumer Research*, 19, 303-316.
- Reiterer, H. (1986). *Computerheimarbeit in Österreich: Chancen der Ausbreitung und der damit verbundenen möglichen Auswirkungen*. Unveröffentlichte Diplomarbeit der Universität Wien.
- Rohmert, W. (1972). *Aufgaben und Inhalte der Arbeitswissenschaften. Die berufsbildende Schule*, 24, 3-14.
- Schepanski, A. & Shearer, T. (1995). *A prospect theory account of the income tax withholding phenomenon*. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 63, 174-186.
- Schmölders, G. (1960). *Finanzpsychologie. Das Irrationale in der öffentlichen Finanzwirtschaft*. Hamburg. Buchgesellschaft.
- Schreyögg, A. (1995). *Coaching: Eine Einführung für Praxis und Ausbildung*. Frankfurt/Main: Campus.
- Schitovsky, T. (1977). *Psychologie des Wohlstands. Die Bedürfnisse des menschens und der Bedarf der Verbraucher*. Frankfurt: Campus.
- Udris, I. & Alioth, A. (1980). Fragebogen zur subjektiven Arbeitsanalyse (SAA). In E. Martin, I. Udris, U. Ackermann & K. Oeger (Hrsg.), *Monotonie in der Industrie*. Bern: Huber.
- Ulrich, E. (1991). *Arbeitspsychologie*. Stuttgart: Poeschel
- Veenhoven, R. (1993). Is happiness a trait? Test of the theory that a better society does not make people happier. *Arbeitspapier des Wissenschaftszentrums für Sozialforschung (WZB)*, 93-104
- Webbey, P., Robben, H., Eiffers, H. & Helsing, D. (1991). *Tax Evasion. An Experimental Approach*. Cambridge: University Press.
- Weigel, R. H., Helsing, D. J. & Eiffers, H. (1987). *Tax evasion research: A critical appraisal and a theoretical model*. *Journal of Economic Psychology*, 8, 215-235.
- Ye, G. W. & Van Raaij, W. F. (1996). *What inhibits the mere exposure effect: Recollection or familiarity?* *Management Report*. Rotterdam: Erasmus University.
- Zajonc, R. B. (1968). *Attitudinal effects of mere exposure*. *Journal of Personality And Social Psychology/Monographs*, 2, 1-27.

Action Learning - The Cornerstone for Building a Learning Organization

Michael J. MARQUARDT

Senge (1990) states that a learning organization must be able to integrate work with learning, that only through continuously reflecting on our activities can we become a learning organization. Perhaps no tool is more effective in building a learning organization than action learning (Marquardt and Carter, 1998). Lex Dilworth (1995) has called action learning "the DNA of a learning organization" since action learning both enables and forces organizations to continuously learn on an organization-wide basis and thereby be better able to adapt to the continuously changing environment. As Reg Revans (1982), the founder of action learning notes, action learning creates "constant learning opportunities for people. It creates a culture and morale for learning."

WHAT EXACTLY IS ACTION LEARNING?

Simply described, action learning is both a dynamic process and a powerful program. It involves a small group of people solving real problems, while at the same time focusing on what they are learning and how their learning can benefit each group member, the group itself, and the organization as a whole (Marquardt, 1999).

Action learning program derives its power and benefits from six interactive and interdependent components. The strength and success of action learning is built upon how well these elements are employed and reinforced.

1. A problem (project, challenge, opportunity, issue or task)

Action learning is built around a problem (be it a project, a challenge, an issue, or task), the resolution of which is of high importance to an individual, team and/or organization. The problem should be