
ARMIS ET LITTERIS

Band 14



Vorwort

Der Beruf des Soldaten hat in den letzten beiden Jahrzehnten starke Veränderungen erfahren, welche sicher noch nicht beendet sind. Dieser Wandel wurde verursacht durch sehr komplexe und unterschiedliche Veränderungen im sicherheitspolitischen und militärischen Umfeld, die eine Ausdehnung und Häufung militärischer Einsätze zur Folge hatten. Vor allem die Ausbildung der Offiziere ist vom Wandel betroffen. Diese Ausbildung wird im Österreichischen Bundesheer vor allem geprägt durch die Verhaltens- und Sozialwissenschaften.

Die Bedrohungen in Europa nahmen mit dem Ende des kalten Krieges eher zu. Dies führte dazu, dass die Bedeutung des Militärs wieder wuchs. Der Prozess der europäischen militärischen Integration geht einher mit der Übernahme größerer Verantwortung, was unaufhaltsam auch zu einem Anstieg des öffentlichen Bewusstseins am Soldatenberuf in Österreich führen wird. Offen bleibt allerdings, ob sich die menschenorientierte Ausbildung der Offiziere in Österreich der Praxis als gute Wahl erweisen wird. Folgende Darlegung des Zusammenwirkens von Verhalten, Kompetenzen und Handeln soll eine Anregung für jede weitere Auseinandersetzung mit dem Thema schaffen.

Inhaltsverzeichnis

Abbildungsverzeichnis 5

Einführung 7

Das Zusammenwirken von Verhalten, Kompetenzen und Handeln

von Reinhard Slanic

1 Der verhaltenswissenschaftliche Ansatz 9

1.1 Die Verhaltensgleichung als Entstehungsbedingung
menschlichen Verhaltens 14

1.2 Die kognitive Theorie des sozialen Lernens 15

1.3 Der lerntheoretische Führungsansatz:
Führungsverhalten als Vorbild und Motivation? 16

1.4 Der handlungstheoretische Ansatz als zielorientierte
Aktivitäten 19

1.5 Der persönlichkeits-theoretische Ansatz:
Die Person als Mittelpunkt 25

**2 Das Verhalten von Individuen:
Einfluss durch Belohnung oder Strafe? 30**

2.1 Menschliches Verhalten in Organisationen 30

2.2 Aspekte der Person: Zum Rollenverständnis
in Organisationen 33

2.3 Einstellungen, Menschenbilder und Führung 43

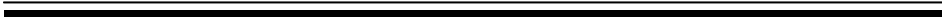
3 Das Individuum und die Organisation 48

3.1 Zum Organisationsverständnis:
Das Österreichische Bundesheer,
eine soziotechnische Organisation? 48

| | |
|--|-----------|
| 3.2 Individuum und Organisation: Der Soldat in Beziehung zum Österreichischen Bundesheer | 64 |
| 4 Der Kompetenzbegriff und das Kompetenzverständnis | 69 |
| 4.1 Die Entwicklung des Kompetenzbegriffes | 70 |
| 4.2 Die Definition von Kompetenz und deren Abgrenzung | 72 |
| 4.3 Die Systematik von Kompetenzen..... | 73 |
| 4.4 Kompetenz als Potenzial | 84 |
| 4.5 Kompetenz vs. kompetentes Verhalten..... | 85 |
| 4.6 Lebenslanges Lernen | 86 |
| 5 Schlussbemerkung..... | 90 |
| Literatur | 92 |

Abbildungsverzeichnis

| | |
|--|----|
| Abbildung 1: Zusammenhang der Analyseebenen..... | 11 |
| Abbildung 2: S-O-R Modell | 13 |
| Abbildung 3: S-O-B-C Modell | 13 |
| Abbildung 4: Grundmodell der sozialen Lerntheorie | 15 |
| Abbildung 5: Grundmodell der sozialen Lerntheorie der Führung... 17 | |
| Abbildung 6: Die zyklische Einheit | 20 |
| Abbildung 7: Die hierarchisch-sequenzielle Handlungsstruktur | 21 |
| Abbildung 8: Die Stufen der psychosozialen Entwicklung | 26 |
| Abbildung 9: Unreife – Reife Kontinuum | 29 |
| Abbildung 10:Wahrnehmung und Wirklichkeit | 31 |
| Abbildung 11:Teilaspekte zur Erklärung menschlichen Verhaltens... 34 | |
| Abbildung 12:Bedingungen des Verhaltens | 41 |
| Abbildung 13:Die Organisation in traditioneller Betrachtung (Bsp. Stabliniensystem) | 51 |
| Abbildung 14:Soziotechnische Systeme sind auf eine Aufgabe ausgerichtet | 55 |
| Abbildung 15:Soziotechnische Systeme entwickeln in Selbstorganisation ein Aufgabenverständnis, eine Struktur und eine Kultur | 58 |
| Abbildung 16:Feedback zur Systemsteuerung | 63 |
| Abbildung 17:Das Individuum in seinen Bezugssystemen..... | 65 |
| Abbildung 18:Die unterschiedlichen kompetenzrelevanten Subjekt – Objekt – Relationen | 76 |
| Abbildung 19:Übersicht einiger traditioneller Attributionsbegriffe ... | 84 |
| Abbildung 20:Kompetenz und kompetentes Verhalten..... | 86 |
| Abbildung 21:Lebenslanges Lernen des Individuums im sozialen Umfeld | 89 |



Einführung

In dieser Arbeit soll anhand verschiedener theoretischer Ansätze das Zusammenwirken von Verhalten, Kompetenzen und Handeln dargestellt werden. Dabei steht im Interesse verhaltenswissenschaftlicher Erkenntnisse und Forschungsansätze primär die Analyse des Individuums im Mittelpunkt.

Verhalten erklärt nicht nur die bloße Reaktion auf Umwelt-Reize, sondern betont die Bedeutung der Wahrnehmung und Verarbeitung von Reizen durch die jeweilige Person in der erlebten Umwelt. Die Verhaltensgleichung von Lewin stellt dabei die allgemeine Formulierung der Entstehungsbedingungen menschlichen Verhaltens dar.

Die soziale Lerntheorie betont die den Menschen auszeichnenden kognitiven Prozesse, die am Erwerb und an der Aufrechterhaltung von Verhaltensmustern und folglich an der Persönlichkeit beteiligt sind. Aus der Perspektive des sozialen Lernens werden Menschen weder durch angeborene Kräfte getrieben, noch sind sie hilflose Marionetten von Umwelteinflüssen. In Erweiterung der Verhaltensgleichung wird in der sozialen Lerntheorie neben der Interaktion von Person und Situation (bzw. Umwelt) die Interaktion von Person und Verhalten sowie von Situation und Verhalten einbezogen, wobei Interaktion als reziproke Determination verstanden wird.

Die „soziale Lerntheorie des Führungsverhaltens“ geht dementsprechend davon aus, dass sich der Führer (mit seinen kognitiven Prozessen), dessen Führungsverhalten und die Führungssituation (einschließlich der Geführten und der Organisationsstruktur) gegenseitig beeinflussen. Durch die Berücksichtigung von Lernprozessen ist die soziale Lerntheorie der Führung in besonderem Maße geeignet, als Grundlage für die Gestaltung von Führungstrainings zu dienen, vor allem wenn sie zu Selbstkontrolle und Selbst-Management anleiten soll. Militärische Führer sollten nicht nur durch Kontrolle und Leistungsüberprüfung ‚glänzen‘, sondern auch Fähigkeiten besitzen, ihre ‚Untergebenen‘ mit Vorbildhaltung zu motivieren und zu richtigen, raschen und reifen Handlungsentscheidungen hinzutrainieren.

Mit Hilfe des handlungstheoretischen Ansatzes soll versucht werden, die Vermittlungsfunktion von Handlungen zwischen Umwelt (Objekt) und Individuum (Subjekt) heraus zu arbeiten. Mit dem verhaltenswissenschaftlichen bzw. handlungstheoretischen Ansatz soll bestätigt werden, dass gerade Ziel orientierte Aktivitäten in einer Organisation wie dem ÖBH von großer Wichtigkeit sind. Die Handelnden werden als Akteure gesehen,

die einer genauen Handlungsstruktur nachkommen bzw. ‚folgen‘ und immer auf die hierarchische Ebene und den zeitlichen Verlauf der Handlung Rücksicht nehmen müssen.

Beim persönlichkeits-theoretischen Ansatz handelt es sich um die Erstellung einer detaillierten Biographie, welche die qualitativen Unterschiede zwischen Personen hervorhebt und die Einzigartigkeit und Unvergleichbarkeit von Persönlichkeiten verschiedener Menschen betont. Für die Persönlichkeitsentwicklung hat die soziale Umwelt (Vorbilder, Modelle) eine entscheidende Bedeutung. Eine gesunde Persönlichkeitsentwicklung erfordert die sukzessive Lösung von Konflikten, die in bestimmten Lebensphasen auftreten. Das Stufenmodell der psychosozialen Entwicklung von Erikson soll den Einfluss auf die Persönlichkeitsentwicklung deutlich machen.

Um das Verständnis für das Individuum in der Organisation ÖBH zu erleichtern, werden auch die wichtigsten Eigenschaften für ein soziotechnisches und systemisches Organisationsverständnis dargestellt.

Der Autor dieser Arbeit sieht die Entfaltung bereits vorhandener und die Entwicklung neuer Kompetenzen als eine der dringlichsten Aufgaben fortschrittlichen Personalmanagements des ‚neuen‘ Österreichischen Bundesheeres. Wenn in Zukunft noch konsequenter dazu übergegangen werden soll, das organisationsspezifische Wissen, das so genannte intellektuelle Kapital, in die Bestimmung des Ertragspotenzials einer Organisation und in die Personalplanung einzubeziehen, ist es unumgänglich, vorhandene Kompetenzen und ihre Entwicklungsmöglichkeiten zu berücksichtigen. Denn es handelt sich beim organisationsspezifischen Wissen nicht allein um abrufbares Fach- und Methodenwissen. Dieses ist in der Regel auch anderen bekannt oder zugänglich. Es handelt sich vielmehr um Fähigkeiten, Möglichkeiten, Bereitschaften, kurz um Dispositionen, solches Wissen auf der Organisationsebene, auf der Teamebene und auf der Mitarbeiter-ebene in künftige Vorhaben kreativ einzubinden.

‚Gender-Mainstreaming‘ möge mir verzeihen, dass aus Gründen der Vereinfachtheit meine Forschungsarbeit zur Gänze in der maskulinen Form gehalten ist.

Das Zusammenwirken von Verhalten, Kompetenzen und Handeln

von Reinhard Slanic

1 Der verhaltenswissenschaftliche Ansatz

Die Anforderungen an die Ausbildung und in weiterer Folge an die Verwendung von militärischen Führungskräften bezieht sich auf Veränderung zweckrationalisierten Verhaltens der handelnden Personen in aufgabenadäquaten Situationen in verschiedenen Lebensformen. Dieser Umstand macht unmittelbar einsichtig, dass das hierfür notwendige Wissen primär in den Verhaltenswissenschaften zu suchen ist.

Ausgangspunkt der Überlegungen für einen zielführenden Ansatz war das Erfahrungsobjekt der Sozialwissenschaften. Der Forschungsgegenstand mit dem sich diese Wissenschaften beschäftigen, ist das soziale Handeln in und von gesellschaftlichen Institutionen, seine Ursachen und seine Folgen. In der sozialwissenschaftlichen Forschung bietet sich für weitere Überlegungen in dieser Arbeit eine Vorgehensweise an, welche vom Individuum ausgeht, um ein Verständnis für große soziale Systeme (wie das ÖBH und diverse andere Organisationen, Gesellschaften, u.ä.) zu gewinnen.

Der methodologische Individualismus setzt sich mit Beschreiben und Deuten von individuellem Verhalten durch Begriffe und Konzepte auseinander, was sich demnach auch zur Beschreibung von großen Personenmehrheiten eignet. Im Gegensatz dazu beschäftigt sich der methodologische Kollektivismus (Holismus) mit makroökonomischen und makrosoziologischen Analysen und versucht dadurch zu einem ganzheitlichen Verständnis sozialer Systeme zu kommen. Der in diesem Zusammenhang häufig zitierte Reduktionismus geht einen Schritt weiter als der methodologische Individualismus und behauptet, Aussagen soziologischer Theorien und Gesellschaftstheorien ließen sich auf Gesetzaussagen über menschliches Verhalten (vor allem psychologische Theorien) logisch zurückführen (reduzieren). Der Individualismus stützt sich historisch primär auf behavioristische und kognitive Konzepte, welche in der Psychologie und Betriebswirtschaftslehre eher verfolgt werden. Die systemtheoretischen Konzepte des Holismus sind eher von der Soziologie (Talcott Parsons, Niklas

Luhmann) und Volkswirtschaftslehre (Friedrich v. Hayek, Vilfredo Pareto, Carl Menger) aufgegriffen worden. Um Eigenheiten sozialer Gruppen und großer Organisationen zu erforschen, reicht die Analyse individuellen Verhaltens natürlich alleine nicht aus, sondern macht vielmehr eine soziologische Makroanalyse erforderlich. Beim Übergang von Individuen zu Gruppen und Großgruppen treten Eigenschaften und Gesetzmäßigkeiten hinzu, die für diese Analyseebene charakteristisch sind und die gesondert berücksichtigt werden müssen. Einzelne verhaltenswissenschaftliche Erkenntnisse gelten also lediglich für die jeweilige Ebene der Analyse (Individuum, Gruppe, Organisation).

Alle weiteren Überlegungen in dieser Arbeit beziehen sich, um den Umfang nicht zu sprengen, primär auf die Analyse der Ebene Individuum. Für eine bessere Zuordnung verhaltenswissenschaftlicher Erkenntnisse und Forschungsansätze in dieser Arbeit sollen zur Unterscheidung der verschiedenen Analyseebenen organisatorischen Verhaltens aufgelistet werden:

- Individuelles Verhalten
- Verhalten in Gruppen
- Organisationsverhalten
- Organisation-Umwelt Beziehungen

Zwischen diesen Ebenen bestehen vielfältige Beziehungen, die in folgender Abbildung dargestellt sind:

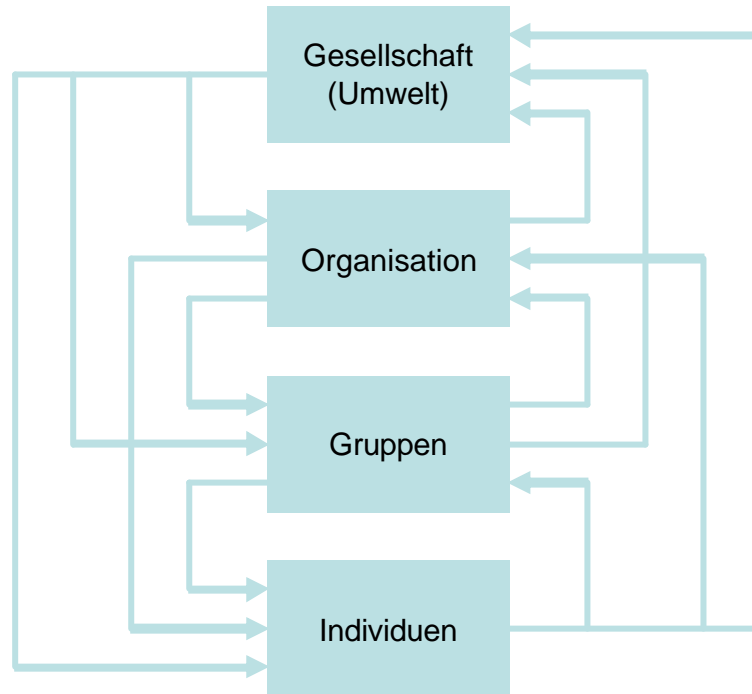


Abbildung 1: Zusammenhang der Analyseebenen

Verhaltenswissenschaften (Behavioral Sciences) sind eine Teilmenge der Sozialwissenschaften, die ihre Erkenntnisse auf einen bestimmten Realitätsausschnitt, und zwar auf Organisationen, beziehen. Im angelsächsischen Raum wird von Organizational Behavior (OB)¹⁾ gesprochen. In diesem Zusammenhang wird weiters zwischen Micro Organizational Behavior (Micro OB), was etwa der Organisationspsychologie, und Macro Organizational Behavior (Macro OB) der Organisationssoziologie, entspricht, unterschieden. Micro OB befasst sich in der Tradition der Human Relations-Bewegung mehr mit dem Verhalten von Individuen und Gruppen, deren Motivation und Führung. Macro OB widmet sich dagegen mit Struktur und Verhalten von sozialen Systemen, deren Beziehungen zur Umwelt sowie Prozessen von Macht und Konflikt. Unter anderen im Mittelpunkt stehen sollen Forschungsfragen, die sich aus der wechselseitigen

¹⁾ Vgl. Luthans 1985, S.5ff.

Verknüpfung (und Beeinflussung) von Micro- und Macro-Variablen ergeben. Dabei werden die Macro-Größen im Sinne von Kontext-Variablen interpretiert, die die Handlungsmöglichkeiten und Handlungsbegrenzungen im Micro-Bereich vorgeben. Neben diesen beiden eher theoretisch-deskriptiv orientierten Forschungsrichtungen Micro OB und Macro OB können, noch zwei mehr praxeologisch-präskriptiv orientierte Ansätze, dem Organizational Behavior-Gebiet zugerechnet werden: Organization Development (Organisationsentwicklung) und Human Resources Management (Strategisches Personalmanagement).

Zusammenfassend lässt sich mit Organizational Behavior dasjenige Forschungsgebiet charakterisieren, welches sich mit der Erklärung, Prognose und Steuerung von Verhalten in und von Organisationen befasst. Folgende Einzeldisziplinen stellen die zentralen Bezugsdisziplinen der Organizational Behavior Forscher dar:

- Ethnologie oder Völkerkunde, als Wissenschaft von der Entstehung, Entwicklung und des Untergangs von Kulturen, ihren Institutionen und Riten.
- Anthropologie oder Menschenkunde, als Wissenschaft vom Menschen, von seinen biologischen, ethnologischen und philosophischen Bezügen.
- Psychologie, als Wissenschaft vom menschlichen Verhalten und Erleben.
- Soziologie, als Wissenschaft vom sozialen Handeln, als Lehre von der Gesellschaft.
- Sozialpsychologie, einer Grenzwissenschaft zwischen Soziologie und Psychologie, die sich primär mit Interaktionen in und zwischen (kleinen) Gruppen befasst.

Relevant für die Beantwortung der Forschungsfrage dieser Arbeit wird die Untersuchung verschiedenster Einflüsse für Veränderungen auf individueller Ebene, speziell in den Einzeldisziplinen Psychologie, Soziologie und Sozialpsychologie, sein.

Im Kontext des rigorosen methodischen Ansatzes des Behaviorismus soll beobachtbares Verhalten als Datenbasis herangezogen werden. Diesem eher dienlich sein könnten dabei der Funktionalismus (W. James und J. Dewey), dem die Funktion der Psyche im Zusammenhang mit Prozessen, wie Lernen, Vergessen, Motivation, Anpassung an Umweltbedingungen interessiert sowie die Reflexologie (I. Pawlow) und der Behaviorismus (J. B. Watson) mit dem Stimulus-Response(Reiz-Reaktions)-Konzept, welches mit Mo-

difikationen in jedem Fall die Forschung im Micro OB beeinflusst. Unter Einbeziehung der Gestaltpsychologie (M. Wertheimer, K. Lewin) und zum Teil auch der Psychoanalyse (S. Freud) im Neobehaviorismus (E. C. Tolman, B. F. Skinner) können breiter fundierte Ansätze in Betracht gezogen werden. Etwa das um den menschlichen Organismus erweiterte S-O-R Paradigma der neobehavioristischen Psychologie:

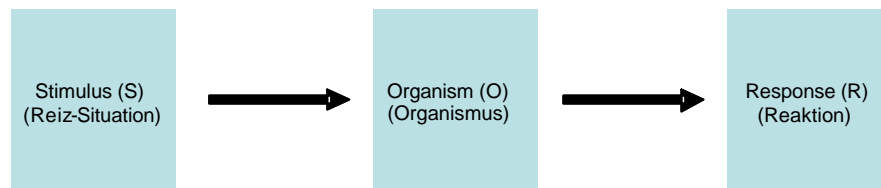


Abbildung 2: S-O-R Modell

Das weiterentwickelte Ergebnis ist das interaktionistische S-O-B-C Modell²⁾:

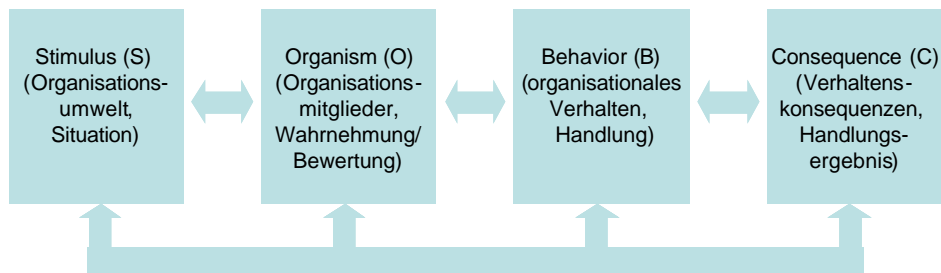


Abbildung 3: S-O-B-C Modell

Die Doppelpfeile und Rückkoppelungsbeziehungen deuten an, dass zwischen Umwelt, Person und Verhalten vielfältige Interaktionen bestehen, die subjektive Interpretationen, Lernen und Anpassung erlauben.

²⁾ Vgl. Luthans 1985, S. 22ff.

1.1 Die Verhaltensgleichung als Entstehungsbedingung menschlichen Verhaltens

Verhalten erklärt nicht nur die bloße Reaktion auf Umwelt-Reize, sondern betont die Bedeutung der Wahrnehmung und Verarbeitung von Reizen durch die jeweilige Person in der erlebten Umwelt. Die Verhaltensgleichung³⁾ von Lewin stellt die allgemeine Formulierung der Entstehungsbedingungen menschlichen Verhaltens dar:

$$V = f(P,U)$$

V = Verhalten, P = Person, U = Umwelt, Situation

Verhalten (V) ist eine Funktion von Personfaktoren (P) und Umgebungsfaktoren (U): $V=f(P,U)$.

In einer bestimmten Situation (zeitlich gesehen) hängt das Verhalten eines Individuums vom psychologischen Lebensraum und der Situation, in dem es sich befindet, ab. Dieser setzt sich, wie auch aus der Gleichung hervorgeht, aus der Person selbst und der Situation (Mikro- und Makrosituation) zusammen. Dabei sind mit P sowohl der momentane Zustand einer Persönlichkeit, ihre aktuellen Stimmungen, Gefühle, Bedürfnislagen etc., als auch die relativ überdauernde, entwickelte Persönlichkeitsstruktur erfasst. In heutigen Theorien des Verhaltens wird der Begriff Umwelt mit Situation ersetzt. In diesen Begriff geht die physikalisch-gegenständliche Situation ebenso wie der soziale Kontext (social setting) ein, in dem das Individuum sich befindet. Dieser programmatischen, wenn auch recht allgemeinen Forderung nach ist Feldtheorie bereits eine Verhaltenserklärung. Sie eröffnet, der Idee nach, bereits die Berücksichtigung von Wechselwirkungszusammenhängen zwischen Person- und Situationsfaktoren im Sinne gegenseitiger Beeinflussung. Allerdings ist die Feldtheorie hinter diesem programmatischen Anspruch zurückgeblieben, weil sie unter den Personfaktoren Dispositionsvariablen zugunsten von momentan angeregten Funktionsvariablen vernachlässigt hat. Die Vernachlässigung individueller Unterschiede in Motivvariablen beruht auf der erwähnten Skepsis gegenüber „historischen“ Erklärungsweisen, obwohl die Feldtheorie dem grundsätzlich nicht entgegensteht. Denn historisch gewordene Verfestigung-

³⁾ Vgl. Lewin 1942, S. 215-242

gen widersprechen nicht der Forderung, Verhalten sei eine Funktion des je gegenwärtigen Feldes, sofern sie die je gegenwärtigen Felder in einer personcharakteristischen Weise vorstrukturieren. Lewin hat zur Verhaltensklärung zwei verschiedene Modelle entwickelt, die sich teilweise ergänzen. Es sind das Personmodell und das Umweltmodell. Beide Modelle behandeln verschiedene Probleme und stimmen nur insofern überein, als sie Motivprobleme unbeachtet lassen. Das Umweltmodell bezieht sich auf Motivationsprobleme, das Personmodell dagegen auf Volitionsprobleme. Auf diese Modelle soll in dieser Arbeit nicht näher eingegangen werden.

1.2 Die kognitive Theorie des sozialen Lernens

Die soziale Lerntheorie⁴⁾ verknüpft die Verhaltensgleichung mit dem S-O-R Paradigma. Bei diesem Ansatz zum Verständnis der Persönlichkeit werden lerntheoretische Prinzipien mit einer Betonung der Interaktion im sozialen Umfeld der Person verbunden. Aus der Perspektive des sozialen Lernens werden Menschen weder durch angeborene Kräfte getrieben, noch sind sie hilflose Marionetten von Umwelteinflüssen. In Erweiterung der Verhaltensgleichung wird in der sozialen Lerntheorie neben der Interaktion von Person und Situation (bzw. Umwelt) die Interaktion von Person und Verhalten sowie von Situation und Verhalten einbezogen, wobei Interaktion als reziproke Determination (RD) verstanden wird.

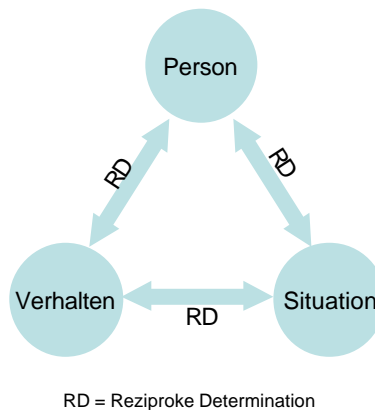


Abbildung 4: Grundmodell der sozialen Lerntheorie

⁴⁾ Vgl. Bandura, 1976, S. 28

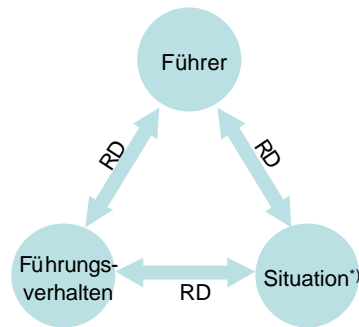
Die soziale Lerntheorie betont die den Menschen auszeichnenden kognitiven Prozesse, die am Erwerb und an der Aufrechterhaltung von Verhaltensmustern und folglich an der Persönlichkeit beteiligt sind. Weil wir Symbole manipulieren und über äußere Ereignisse nachdenken können, können wir die möglichen Konsequenzen unserer Handlungen voraussehen, ohne dass wir sie unbedingt erfahren müssen. Oft lernen wir, zusätzlich zum Lernen aus der eigenen Erfahrung, stellvertretend, indem wir andere Menschen beobachten. Wir können unsere eigenen Verhaltensweisen unseren persönlichen Maßstäben entsprechend bewerten und uns selbst verstärken, etwa durch Eigenlob oder Selbstkritik. Dadurch sind wir zur Selbststeuerung fähig und in der Lage, unsere Handlungen zu kontrollieren, statt der automatischen Kontrolle durch äußere Einwirkungen unterworfen zu sein. Die soziale Lerntheorie lehnt den Umweltdeterminismus einer streng behavioristischen Sichtweise ab. Stattdessen verweist sie auf die komplexe Interaktion von individuellen Faktoren, Verhaltensweisen und Umweltreizen. Jede dieser Größen kann die anderen beeinflussen oder verändern; die Veränderung verläuft reziprok, selten nur in eine Richtung. Verhalten kann von Einstellungen, Überzeugungen oder der vorangegangenen Verstärkungsgeschichte genauso gut beeinflusst werden wie von den in der Umwelt aktuell vorhandenen Reizen. Was jemand tut, kann sich auf die Umwelt auswirken und wichtige Aspekte der Persönlichkeit können durch die Umwelt oder durch Rückmeldung über das Verhalten beeinflusst werden. Die sozial-kognitive Lerntheorie hat dafür den Begriff des reziproken Determinismus geprägt. Alle in ihm enthaltenen Komponenten sind notwendig zum Verständnis menschlichen Verhaltens, der Persönlichkeit und der sozialen Umwelt. Die soziale Lerntheorie soll genauso wie die Verhaltensgleichung oder das S-O-R Paradigma bei der Darstellung der für die Erklärung von Verhalten in und von Organisationen grundlegenden Wahrnehmungs-, Lern- und Motivationsprozessen die Basis weiterer Denkansätze bilden.

1.3 Der lerntheoretische Führungsansatz: Führungsverhalten als Vorbild und Motivation?

Die „soziale Lerntheorie des Führungsverhaltens“⁵⁾ geht dementsprechend davon aus, dass sich der Führer (mit seinen kognitiven Prozessen), dessen

⁵⁾ Vgl. Luthans 1979, S. 201-208

Führungsverhalten und die Führungssituation (einschließlich der Geführten und der Organisationsstruktur) gegenseitig beeinflussen.



RD = Reziproke Determination
¹) incl. Geführte und Organisationsstruktur

**Abbildung 5: Grundmodell der sozialen Lerntheorie der Führung
(Quelle: Luthans 1979, S. 205)**

Beispielsweise bewirkt eine motivationale Orientierung des Vorgesetzten ein Führungsverhalten, das das Arbeitsverhalten eines Geführten verändert. Diese Verhaltensänderung ihrerseits hat Einfluss auf die motivationale Orientierung des Vorgesetzten, der bei nächster Gelegenheit die soeben beobachtete Reaktion des Geführten antizipativ berücksichtigen wird. D.h., Führer schaffen vor allem durch ihr eigenes Verhalten situative Bedingungen, die ihr Verhalten mit beeinflussen. Das Verhalten des Geführten wird nicht direkt determiniert; der Führer variiert allein über sein Führungsverhalten die in der Arbeitssituation des Geführten präsenten Stimuli. Diese Stimuli werden vom Geführten aktiv selektiert, interpretiert, organisiert und u.U. sogar transformiert. Ein weiterer Unterschied zu den behavioristischen Lerntheorien ist in der Einbeziehung kognitiver Prozesse zu sehen. Gemeint darunter ist die Antezedenz-Verhalten-Konsequenzen-Beziehung um den menschlichen Organismus und die in ihm (nicht beobachtbar) ablaufenden Wahrnehmungs- und Informationsverarbeitungsprozesse. Damit liegt ein theoretischer Bezugsrahmen vor, der es ermöglicht, einige der bislang besprochenen Motivations- und Führungstheorien in ihren wesentlichen Aussagen zu integrieren: Erwartungen darüber, dass ein bestimmtes Verhalten mit bestimmten (zu belohnenden oder bestrafenden) Konsequenzen verbunden ist (Erwartungs-Valenz-Theorie), der Effekt anspruchsvoller Ziele auf die Wahl bestimmter Verhaltensweisen (Zieltheorie), der Ein-

fluss von Kausalattributionen auf die Interpretation der Antezedentien (Attributionstheorie), die Bedeutung der Führungssituation und der Interaktionen zwischen Führer und Geführten für den Führungsprozess (Situations- und Interaktionstheorie).

Ein dritter wesentlicher Unterschied zur Theorie des operanten Konditionierens findet sich in der Anerkennung selbstregulierender (Lern-)Prozesse innerhalb von Personen und Gruppen als Ergänzung, und nicht als Substitute für externe Verstärker. Phänomene der Selbstkontrolle und -verstärkung in Führer-Mitarbeiter-Beziehungen sind etwa: selbständige Zielsetzung, Ausprobieren neuer Verhaltensweisen (Problemlösungen), Selbstkritik, Selbstbeobachtung. Die Rolle des externen Führers wird sich dann ganz im Sinne der Weg-Ziel Theorie darauf beschränken, Situationen bzw. Bedingungen (Antezedentien) zu schaffen, die für Selbstregulation und Selbst-Management förderlich sind. Damit wird das Ermöglichen eigenständigen Lernens komplexer, nicht quantifizierbarer Verhaltensweisen erreicht. Hierbei lassen sich drei Lernformen unterscheiden:

- Lernen durch Imitation: Lernen neuer Verhaltensweisen durch Nachahmen beobachteten Verhaltens eines lebenden (z.B. Vorgesetzter) oder symbolischen Modells (z.B. Film, Tonband, graphische Darstellung).
- Lernen aus Konsequenzen des Verhaltens anderer: Lernen neuer Verhaltensweisen durch Beobachtung der positiven/negativen Verstärkung, welche das Verhalten anderer erfährt (z.B. Belobigung eines Mitarbeiters für gute Leistung in Anwesenheit Dritter).
- Aktivierung vertrauter Verhaltensweisen: Bereits bekannte und vertraute Verhaltensweisen werden durch das Vorbildverhalten ausgelöst (z.B. Vorgesetzter beginnt als erster die Bearbeitung einer Aufgabe).

In allen Formen des Modelllernens laufen erfolgreiche Lernprozesse, d.h. solche, in denen das Verhalten von Imitator und Modell übereinstimmen, in vier Phasen ab:

- das Modell muss Aufmerksamkeit erregen,
- der Beobachter muss das beobachtete Verhalten behalten (im Gedächtnis abbilden, speichern),
- der Beobachter muss hinreichend qualifiziert sein,
- das Verhalten muss verstärkt werden.

Durch die Berücksichtigung von Lernprozessen ist die soziale Lerntheorie der Führung in besonderem Maße geeignet, als Grundlage für die Gestaltung von Führungstrainings zu dienen, vor allem wenn sie zu Selbstkontrolle und Selbst-Management anleiten sollen

Was sagt uns das jetzt aber in Verbindung mit dem ÖBH? Ich persönlich vermute, dass sich Führung in Unternehmen, bzw. in einer Organisation wie es das ÖBH darstellt als Interaktion zwischen Führungspersonen und Geführten sehen lässt. In diesem Kontext sei betont, dass ‚Führer‘ (in diesem Fall: militärische Führer) nicht nur durch Kontrolle und Leistungsüberprüfung ‚glänzen‘ sollten, sondern auch Fähigkeiten besitzen müssten ihre ‚Untergebenen‘ mit Vorbildhaltung zu motivieren und zu richtigen, raschen und reifen Handlungsentscheidungen hinzutrainieren. Freiwilliges Arbeitsengagement der Untergebenen und ‚Geführten‘ wäre somit leichter zu erreichen, was wiederum der Gesamtorganisation zugute kommen würde. Denn unterstützendes und kompetentes, gerechtes Führungsverhalten sowie Fairness könnten damit meiner Meinung nach, eher zur Zufriedenheit der ‚Untergebenen‘ führen.

1.4 Der handlungstheoretische Ansatz als zielorientierte Aktivitäten

Mit Hilfe des handlungstheoretischen Ansatzes soll versucht werden, die Vermittlungsfunktion von Handlungen zwischen Umwelt (Objekt) und Individuum (Subjekt) heraus zu arbeiten. Im Gegensatz zum behavioristischen Ansatz werden in den handlungstheoretischen Ansätzen Tätigkeiten nicht als durch Reize gesteuerte motorische Bewegungen, sondern als zielorientierte Aktivitäten, d.h. als Handlungen aufgefasst. Der Akteur reagiert nicht einfach mit Bewegungen auf äußere Reize, sondern strebt bewusst Handlungsergebnisse und -ziele an, die er durch geplante und situationsangemessene Aktivitäten zu erreichen sucht. Zur Handlungstheorie liegen vielfältige Ansätze vor. Folgend werden der Forschungsarbeit passende handlungstheoretische Modelle⁶⁾ vorgestellt.

Die Grundelemente der Handlungen sind die sog. „zyklischen Einheiten“. Sie bestehen aus einem Ziel und mehreren darauf bezogenen und miteinander verketteten Transformationen (T_{1-n}).

⁶⁾ Vgl. Hacker 1980, S. 29-49 und Volpert 1983, S. 38-53

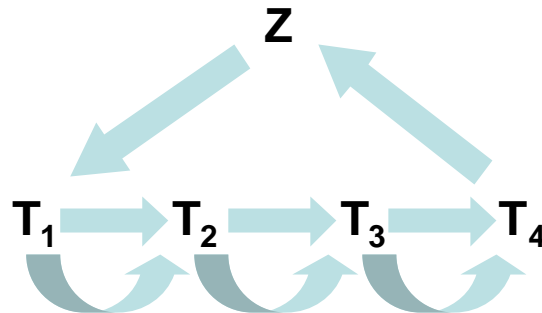


Abbildung 6: Die zyklische Einheit

Das Ziel ‚Ausdrucken dieses, im Laptop erstellten Textes (Z)‘ wird z.B. erreicht durch die Transformationen ‚Drucker mit dem Laptop verbinden (T₁)‘ – ‚Drucker starten (T₂)‘ – ‚Laptop starten (T₃)‘ – ‚MS Word starten (T₄)‘ – ‚handlungstheorien.doc aufrufen (T₅)‘ – ‚Datei-Drucken-OK (T₆)‘. Die Transformationen sind die sequentiellen (nacheinander durchzuführenden) Schritte zur Erreichung des Zielzustandes. Nach dem letzten Schritt wird überprüft, ob das Ziel erreicht wurde. Die Konzeption dieser an einem Regelkreis orientierten zyklischen Einheiten wird als ‚Vergleichs-Veränderungs-Rückkopplungseinheiten (VVR-Einheiten)‘ bezeichnet. Hierbei beginnt eine Einheit mit einem Vergleich zwischen Ziel- und Ist-Zustand. Bei einer Diskrepanz werden Veränderungsschritte (Transformationen) durchgeführt und deren Ergebnis mit dem angestrebten Ziel verglichen (auf das Ziel ‚rückgekoppelt‘).⁷⁾ Einzelne zyklische Einheiten lassen sich wiederum in untergeordnete zyklische Einheiten unterteilen oder übergeordnete zyklische Einheiten zuordnen. So kann das Ziel ‚Ausdrucken dieses im Laptop erstellten Textes‘ Unterziel des übergeordneten Zieles ‚Präsentation der Arbeit‘ sein. Um diesen übergeordneten Zielzustand herzustellen, müssen in mehreren zyklischen Einheiten andere Unter- oder Zwischenziele erreicht werden. Durch die Über- und Unterordnung der Ziele lässt sich die Handlung als eine hierarchische Struktur von zyklischen Einheiten darstellen. Der Zusammenhang wie auch die Abgrenzung der einzelnen (Arbeits-)Aktivitäten ergibt sich somit aus dem jeweiligen Ziel, auf das sie bezogen sind, oder aus der Absicht, die mit ihnen verfolgt wird.

⁷⁾ Vgl. Hacker 1980, S. 29-49

Die Frage, wie sich der Prozess menschlichen Verhaltens beschreiben lässt, kann nach der Handlungstheorie also folgendermaßen beantwortet werden: Verhalten wird beschrieben in Form von Handlungen, d.h. in Form von hierarchisch-sequentiell miteinander verbundenen zyklischen Einheiten oder VVR-Einheiten. Indem Teileinheiten (Handlungen und Teilhandlungen bzw. Ziele und Teilziele) voneinander abgegrenzt und aufeinander bezogen werden, erhält der Verhaltensstrom eine Struktur. Gleichzeitig weisen die Teileinheiten diese Struktur auf. Sie sind durch die Ober- und Unterziele hierarchisch gegliedert und entsprechend dieser Hierarchie in der zeitlichen Abfolge (Sequenz) der Handlungssteuerung und Planung geordnet. Diese zwei-dimensionale Struktur der Handlung wird als hierarchisch-sequentielle Handlungsstruktur bezeichnet. Die Handlungsstruktur wird in der psychologischen Handlungstheorie unter dem Aspekt der Strukturierung untersucht. Dabei geht es um die Frage nach den Bedingungen und Prozessen, welche die Handlungsstruktur bewirken oder formen. Diese Gestaltung oder Steuerung von Handlungen wird als Handlungsregulation bezeichnet. Die Regulation von Handlungen geschieht durch die Handlungsziele, die Handlungspläne und die Kontrollprozesse (Vergleichsprozesse), in welchen die Zielerreichung überprüft wird, sowie durch die Bedingungen und Prozesse, durch welche die Handlungspläne erzeugt oder generiert werden. Die Handlungspläne oder Aktionsprogramme sind Sequenzen von Bewegungsinstruktionen oder Bewegungsbefehlen, die vorgeben, in welcher Reihenfolge eine Handlung durchzuführen ist. Sie sind

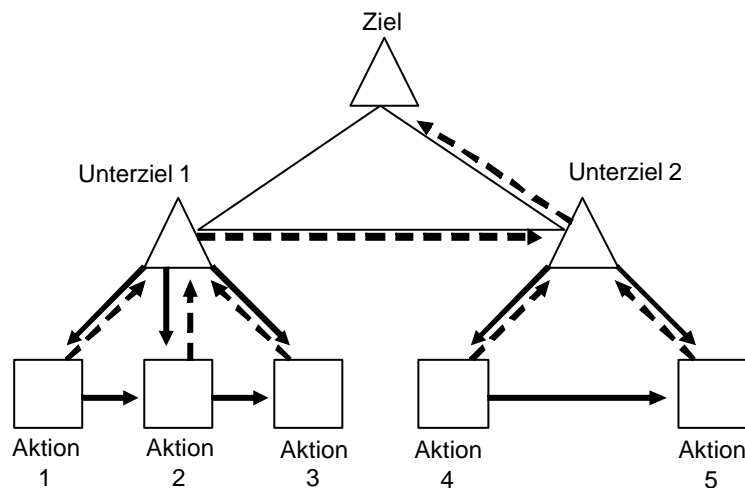


Abbildung 7: Die hierarchisch-sequenzielle Handlungsstruktur

den Handlungs(teil)zielen zugeordnet und entsprechend diesen Zielen hierarchisch angeordnet. Diese Aktionsprogramme lassen sich als „*hierarchische Prozesse des Organismus beschreiben, welche die Ordnung regulieren, in der eine Folge von Operationen ablaufen soll. Aktionsprogramme sind beschreibbar als Listen von Befehlen,*“⁸⁾. Operationen sind dabei die kleinsten Elemente des Verhaltens. Im Gegensatz zum Computerprogramm sind die Aktionsprogramme zu Beginn einer Handlung allerdings nicht detailliert ausgearbeitet. Bei der Durcharbeitung einer Handlung wird durch Vergleichsprozesse kontrolliert, inwieweit das jeweilige Ziel erreicht wurde. Abweichungen werden möglichst auf der gleichen Reaktionsebene korrigiert.

In Abbildung 7 sind Struktur und Ablauf einer Handlung dargestellt. Das obere Dreieck repräsentiert das Oberziel einer Handlung (z.B. ‚Präsentationsmanuskript erstellen‘). Darunter ist das Aktionsprogramm zur Erreichung dieses Zieles dargestellt. Jeder Teilschritt (z.B. ‚Präsentationsmanuskript schreiben‘, ‚Manuskript ausdrucken‘ etc.) lässt sich als Unterziel der Gesamthandlung mit einem entsprechenden Unter-Aktionsprogramm auffassen. Zunächst wird die höchste zyklische Einheit (Oberziel mit dem entsprechenden Aktionsprogramm) gebildet. Danach wird die zyklische Einheit mit dem Unterziel 1 und dem entsprechenden Aktionsprogramm generiert. Die Aktionen können wiederum als zyklische Einheiten, d.h. als Unterziele mit entsprechenden Aktionsprogrammen, beschrieben werden. Auf der untersten Ebene werden die (sichtbaren) Operationen oder Bewegungen ausgeführt. Diese Operationen werden durch eine Diskrepanz zwischen Zielzustand und Ist-Zustand ausgelöst (absteigende Pfeile). Die gestrichelten Pfeile geben die Rückmeldung oder Rückkopplung an. Die waagrechten Pfeile bezeichnen die zeitliche Reihenfolge der Handlungsplanung.

Um einen der Handlung vorausgehenden Handlungsplan oder ein entsprechendes Aktionsprogramm aufstellen zu können, bedarf es eines inneren Modells über die Umwelt, insbesondere über die Zusammenhänge zwischen den Umweltbedingungen, den Handlungen und den Zielen. Dieses Wissen ist im sog. operativen Abbildsystem (OAS) repräsentiert. Das OAS ist die wesentliche gedächtnismäßige Grundlage für die Entwicklung von Handlungsplänen und stellt das Gesamtgefüge der kognitiven Abbilder ei-

⁸⁾ Hacker 1978, S. 115

nes Arbeitsprozesses einschließlich seiner Bedingungen und Auswirkungen dar. Diese relativ überdauernde kognitive Repräsentation wird operativ bezeichnet, weil diejenigen Komponenten, die für eine jeweilige Zielerreichung wichtig sind, hervorgehoben sind, das OAS also handlungs- und handlungszielbezogen strukturiert ist. Falsche oder unzureichende Abbilder, d.h. falsches oder unzureichendes Wissen über die Handlungsmöglichkeiten sowie die handlungsrelevanten Bedingungen und Konsequenzen führen zu mangelhaften Aktionsprogrammen. Je höher man in der hierarchischen Struktur einer Handlung aufsteigt, desto allgemeiner werden die Ziele und desto komplexer werden die Handlungseinheiten. Auf den unteren Ebenen hingegen werden die Ziele immer konkreter und die Handlungsmuster immer einfacher und verfestigter. Diesen unterschiedlichen Handlungsebenen entsprechen drei unterschiedliche Regulationsebenen:

- Die **sensomotorische** Regulation betrifft die unselbständigen Komponenten von Handlungen (Bewegungen und Bewegungsfolgen) einschließlich der automatisierten Vorgänge, z.B. beim Maschinschreiben. Gesteuert werden diese Bewegungen durch bewegungsorientierende Abbilder des OAS.
- Die **perzeptiv-begriffliche** Regulation lenkt die „einfachen“ Handlungen, welche als flexible Variationen von Handlungsgundformen umschrieben werden, z.B. die situationsangemessene und damit variable Reparatur eines platten Fahrradreifens durch einen geübten Fahrer. Grundlagen dieser Regulation sind begrifflich überformte Wahrnehmungen und Vorstellungen.
- Die „komplexen“ Handlungen werden durch die **intellektuelle** Regulation gesteuert. Sie erfordern komplexe, begriffliche Abbildsysteme und intellektuelle Operationen der Analyse und Synthese.

Wegen der begrenzten menschlichen Verarbeitungskapazität kann der Handlungsvollzug in der Regel nicht völlig vorgeplant oder antizipiert werden. Der Handlungsplan muss jedoch in Bezug auf die beiden Dimensionen der Handlungsstruktur, nämlich auf die hierarchische Höhe und den zeitlichen Verlauf, umso genauer sein, je größer die Wahrscheinlichkeit ist, durch falsches Handeln ein wichtiges Ziel zu verfehlen. Ein Handlungsstil mit aufgabenadäquater Antizipationsweite, die auf einem hoch entwickelten OAS beruht, wird als „planende Strategie“ bezeichnet. Im Gegensatz zur „momentanen Strategie“, bei der ein Beschäftigter seine Aufgaben ohne Ver-

ständnis der Zusammenhänge nur nach vorgegebenen Verfahren durchführt, ist die kognitive Regulation der „planenden Strategie“ durch einen hohen Anteil planender Überlegungen bei der Vorbereitung, Ausführung und Kontrolle der Arbeitstätigkeit gekennzeichnet. Typisch für dieses verstärkt antizipierende Vorgehen ist das Beachten von Vorseignalen, welche mögliche Störungen anzeigen sowie das vorbeugende Eingreifen, durch das Störungsfälle verhindert werden. Dieser effiziente Handlungsstil bewirkt nicht nur eine höhere Arbeitsleistung, sondern vermindert gleichzeitig auch die Beanspruchung. Durch das vorausplanende Vorgehen kann z.B. der Zeitdruck aufgrund von Störungen oder von falscher Arbeitseinteilung vermieden werden. Weiterhin wird angenommen, dass ein solcher Handlungsstil zur Persönlichkeitsentwicklung in dem Sinne beiträgt, dass die vorhandenen Kompetenzen eingesetzt und verbessert werden können.⁹⁾

Nach diesem verhaltenswissenschaftlichen bzw. handlungstheoretischen Ansatz wäre es also denkbar, dass gerade zielorientierte Aktivitäten in einer Organisation wie dem ÖBH von großer Wichtigkeit sind. Die Handelnden werden als Akteure gesehen, die einer genauen Handlungsstruktur nachkommen bzw. ‚folgen‘ müssten und immer auf die hierarchische Ebene und den zeitlichen Verlauf der Handlung Rücksicht nehmen müssen. Die „planende“ Strategie“, wie vorhin erläutert wurde, wäre in diesem Zusammenhang, meinen Überlegungen nach, äußerst dringlich gefragt und würde zu höherer Arbeitsleistung führen. Durch ‚Planung im Vorfeld‘ wäre man in der Lage auch Zeitdruck und Störungen zu vermeiden. Und Fazit wäre, dass durch diesen Handlungsstil die vorhandenen Kompetenzen gefördert und besser eingesetzt werden könnten. Dazu sei jedoch nicht unerwähnt, dass die einzelne Persönlichkeit im ÖBH dabei eine wesentliche Rolle spielt. Der Persönlichkeit werden daher in 1.5 verschiedene verhaltenswissenschaftliche Ansätze gewidmet.

⁹⁾ Vgl. von Rosenstiel 1995, S. 84-85

1.5 Der persönlichkeits-theoretische Ansatz: Die Person als Mittelpunkt

Dem Konstrukt Persönlichkeit kommt aus der Sicht verschiedener verhaltenswissenschaftlicher Theorien unterschiedliche Bedeutung zu. Die Schwerpunktsetzungen im Rahmen persönlichkeits-theoretischer Ansätze ergeben sich aus den philosophischen Grundströmungen. Angelsächsische Autoren betonen mehr die Offenheit und Gestaltbarkeit der Person, kontinentale Ansätze mehr die Unabhängigkeit der Person von der Gesellschaft und die Stabilität des Personensystems. Heute ist eine zunehmende wechselseitige Befruchtung beider Ansatzgruppen zu beobachten.¹⁰⁾ Dabei hat das kontinentale Denken eine eher geisteswissenschaftlich-hermeneutische Forschungsrichtung geprägt, welche die Wesenserkenntnis der Person in den Mittelpunkt ihrer Bemühungen stellt. Dieser Ansatz (ideographische Persönlichkeitspsychologie) verwendet zur Erforschung seines Gegenstandes sog. ideographische Methoden. Hierbei handelt es sich um die Erstellung einer detaillierten Biographie, welche die qualitativen Unterschiede zwischen Personen hervorhebt und die Einzigartigkeit und Unvergleichbarkeit von Persönlichkeiten verschiedener Menschen betont. Für die Persönlichkeitsentwicklung hat die soziale Umwelt (Vorbilder, Modelle) eine entscheidende Bedeutung. Eine gesunde Persönlichkeitsentwicklung erfordert die sukzessive Lösung von Konflikten, die in bestimmten Lebensphasen auftreten (siehe Abbildung 8)¹¹⁾.

Das Stufenmodell der psychosozialen Entwicklung¹²⁾ bezeichnet die Haltung sich selbst und anderen gegenüber, die man nacheinander im Lauf des Lebens einnimmt. Jede Stufe setzt ein neues Niveau sozialer Interaktion voraus. Ob das Individuum dabei erfolgreich war oder nicht, beeinflusst den Verlauf der weiteren Entwicklung auf positive oder negative Art und dieser Prozess dauert das ganze Leben lang.

¹⁰⁾ Vgl. Herrmann 1976, S. 27

¹¹⁾ Vgl. Erikson 1979, S. 214-215

¹²⁾ Vgl. ebenda, S. 55-122

Slanic, Zusammenwirken von Verhalten, Kompetenzen und Handeln

| Phase und Alter des ersten Auftretens | Umkreis der Bezugspersonen | Elemente der Sozialordnung | Psychosoziale Modalitäten | Krise | Angemessene Lösung | Unangemessene Lösung |
|---|--|---|---|--|---|--|
| I Säuglingsalter (bis 1. Lj.) | Mutter | Kosmische Ordnung | Gegeben bekommen, Geben | Vertrauen vs. Misstrauen | Stabiles (grundlegendes) Sicherheitsbewusstsein | Unsicherheit, Angst |
| II Kleinkindalter (2./3. Lj.) | Eltern | „Gesetzte und Ordnung“ | Halten (Festhalten) Lassen (Loslassen) | Autonomie vs. Scham, Zweifel, Selbstzweifel | Selbstwahrnehmung als Handelnde(r), als fähig zur Körperbeherrschung, als Verursacher von Geschehnissen | Zweifel an der eigenen Fähigkeit zur Kontrolle von Ereignissen |
| III Spielalter (4./5. Lj.) | Familienzelle | Ideale Leitbilder | Tun (Drauflosgehen) „Tun als ob“ (= Spielen) | Initiative vs. Schuldgefühl | Vertrauen auf eigene Initiative und Kreativität | Gefühl fehlenden Selbstwertes |
| IV Schulalter (6.-11. Lj.) | Wohngegend, Schule | Technologische Elemente | Etwas „Richtiges“ machen, etwas mit anderen zusammen machen | Kompetenz vs. Minderwertigkeitsgefühl | Vertrauen auf angemessene grundlegende soziale und intellektuelle Fähigkeiten | Mangelndes Selbstvertrauen, Gefühle des Versagens |
| V Jugend (Pubertät) (12.-18. Lj.) | „Eigene Gruppen, „die Anderen“, Führer - Vorbilder | Ideologische Perspektiven | Wer bin ich (wer bin ich nicht) Das Ich in der Gesellschaft | Identität und Ablehnung vs. Rollendiffusion, Identitätsdiffusion | Festes Vertrauen in die eigene Person | Wahrnehmung des eigenen Selbst als bruchstückhaft; schwankendes unsicheres Selbstbewusstsein |
| VI Frühes Erwachsenenalter (Adoleszenz) (18.-28. Lj.) | Freunde, sexuelle Partner, Rivalen, Mitarbeiter | Arbeits- und Rivalitätsordnungen | Sich im anderen verlieren und finden | Intimität und Solidarität vs. Isolierung | Fähigkeit zur Nähe und zur Bindung an jemand anders | Gefühl der Einsamkeit, des Abgetrenntseins; Leugnung des Bedürfnisses nach Nähe |
| VII Erwachsenenalter (3.- 5. Lebensjahrzehnt) | Gemeinsame Arbeit, Zusammenleben in der Ehe | Zeitströmungen in Erziehung und Tradition | Schaffen, Versorgen | Generativität vs. Stagnation, Selbstabsorption | Interesse an Familie, Gesellschaft, künftigen Generationen, das über unmittelbar persönliche Belange hinausgeht | Selbstbezogene Interessen; fehlende Zukunftsorientierung |
| VIII Reifes Erwachsenenalter | „Die Menschheit“ „Menschen meiner Art“ | Weisheit | Sein, was man geworden ist; wissen, dass man einmal nicht mehr sein wird. | Ich-Integrität vs. Verzweiflung | Gefühl der Ganzheit, grundlegende Zufriedenheit mit dem Leben | Gefühl der Vergeblichkeit, Enttäuschung |

Abbildung 8: Die Stufen der psychosozialen Entwicklung

Dieser Lebenszyklus besteht aus acht aufeinander folgenden Stufen. Auf jeder dieser Stufen steht ein ganz bestimmter Konflikt zur Bearbeitung an, wie es die Abbildung 8 zeigt. Obwohl der Konflikt andauert und nie ein für allemal gelöst wird, muss er auf einer bestimmten Stufe hinreichend bearbeitet werden, damit ein Mensch in der Lage ist, die Konflikte der folgenden Stufen erfolgreich zu bewältigen. Auf der ersten Stufe muss ein Kind zum Beispiel durch die Interaktion mit seinen Bezugspersonen ein Urvertrauen zur Umgebung entwickeln. Dieses Vertrauen stellt sich ganz natürlich ein, wenn eine starke und stabile Beziehung zu den Eltern besteht, die das Kind mit Nahrung, Wärme und körperlicher Nähe und Geborgenheit versorgen. Ein Kind jedoch, dessen Grundbedürfnisse nicht befriedigt werden, das erlebt, dass man sich nur gelegentlich mit ihm beschäftigt, dem Körperkontakt und Nähe vorenthalten werden und dessen erwachsene Bezugsperson häufig gar nicht da ist, entwickelt möglicherweise ein grundlegendes Misstrauen, ein Gefühl der Unsicherheit und Angst – und ist nicht gerüstet für die Herausforderungen der nächsten Stufe. Wenn es zu laufen und zu sprechen beginnt, erweitern sich die Möglichkeiten des Kindes, Gegenstände (und manchmal auch Menschen!) zu erforschen und zu manipulieren. Diese Aktivitäten sollten von einem Gefühl der Autonomie und des Anerkanntseins als fähige und wertvolle Person begleitet sein. Übertriebene Kontrolle oder Kritik auf dieser Stufe können dazu führen, dass stattdessen Selbstzweifel entstehen. Werden die Fähigkeiten des Kindes überfordert, wie zum Beispiel im Falle einer zu frühen oder zu strengen Sauberkeitserziehung, so fehlt ihm dadurch der Mut, seine Anstrengungen beim Bewältigen neuer Aufgaben aufrechtzuerhalten. Es kann durch solche Überforderung auch zu wilden Szenen der Konfrontation kommen, die die enge und schützende Eltern-Kind-Beziehung zerstören, die das Kind braucht, um Risiken eingehen und neue Herausforderungen annehmen zu können. Ein Zweijähriger, der darauf besteht, dass ein bestimmtes Ritual vollzogen wird oder der das Recht verlangt, irgendetwas ohne Hilfe tun zu dürfen, handelt aus einem Bedürfnis heraus, seine Autonomie und seine Selbständigkeit im Handeln zu bestätigen. Die Botschaft, die er vermittelt, lautet: „Behandelt mich nicht wie ein Baby – es sei denn, ich wünsche das.“ Gegen Ende der Vorschulzeit ist aus einem Kind, das zunächst zur unmittelbaren Umgebung und dann zu sich selbst ein Urvertrauen entwickeln konnte, eine Person geworden, die nun sowohl intellektuelle als auch körperliche Aktivitäten initiieren kann. Die Reaktionen der Eltern auf die Aktivitäten, die das Kind von sich aus unternimmt, stärken entweder sein

Gefühl für Freiheit und sein Selbstvertrauen, das es auf der nächsten Stufe braucht, oder sie versehen es mit Schuldgefühlen und dem Bewusstsein, ein dummer Eindringling in die Welt der Erwachsenen zu sein. Während der Grundschuljahre wird das Kind, das die Krisen der vorhergehenden Stufen erfolgreich bewältigt hat, bereit sein, vom zufälligen Erkunden und Ausprobieren zur systematischen Entwicklung seiner Fähigkeiten überzugehen. Schule und Sport bieten Möglichkeiten, intellektuelle und körperliche Fähigkeiten zu erlernen, die Interaktion mit Gleichaltrigen bietet Möglichkeiten zum Erwerb sozialer Kompetenzen. Weitere Chancen ergeben sich durch zusätzlichen Unterricht, organisierte Gruppenaktivitäten und individuelle Beharrlichkeit bei der Verfolgung eines Interesses. Sind diese Bemühungen erfolgreich, so resultieren daraus Gefühle der Kompetenz. Manche Kinder jedoch werden eher zu Zuschauern als zu Akteuren oder haben so viele Misserfolgserlebnisse, dass sie ein Gefühl der Minderwertigkeit erwerben, welches sie daran hindert, den Anforderungen der nächsten Stufen nachzukommen.

Dieses Modell sieht den Lebenszyklus als Ganzes und weist sowohl den Veränderungen als auch deren umfassende Kontinuität ihren Platz zu. Die ersten vier Stufen sind Bestandteile der kindlichen Sozialisation; die letzten vier gliedern die Sozialisation im Jugend- und Erwachsenenalter und werden in dieser Arbeit für Interpretationen herangezogen. Obwohl die Jahre der Kindheit die Menschen formen, behalten sie doch das ganze Leben hindurch ein beachtliches Potential für Veränderungen. Die Langzeiteffekte von Erfahrungen im Säuglings- und Kindesalter sind bei verschiedenen Menschen höchst unterschiedlich. Nach der Kindheit stehen Entscheidungen über Sexualpartner, Ausbildung, Berufsweg, Ehe, Familie und Freizeit an. Verbindlichkeiten und Verpflichtungen häufen sich, während die Zeit knapper zu werden scheint. Man beginnt, „für die Zukunft zu leben“ und sieht die Vergangenheit nostalgisch. Die Freude des Kindes, das sich dem Augenblick hingibt, ist verloren gegangen, und Stress wird zum ständigen Begleiter.

In Abkehr von diesen Phasenschemata darf das „*Unreife-Reife – Kontinuum*“¹³⁾ nicht unerwähnt bleiben. Die Persönlichkeit eines Menschen entwickelt sich auf einem Kontinuum zwischen Unreife (Kind) und Reife (Erwachsene).

¹³⁾ Vgl. Argyris 1957, S. 50

ner). Diese Entwicklung erfolgt jedoch keineswegs zwangsläufig zu mehr Reife hin, sondern sie kann durch innere und äußere Einflüsse gehemmt werden. Dieser Entwicklungsprozess lässt sich anhand von sieben Dimensionen beschreiben (siehe Abbildung 9)¹⁴⁾.

| Charakteristika einer unreifen Person | Charakteristika einer reifen Person |
|--|--------------------------------------|
| Passivität | Aktivität |
| Abhängigkeit | Unabhängigkeit |
| wenige Verhaltensalternativen | viele Verhaltensalternativen |
| oberflächliche Interessen | tiefer gehende Interessen |
| kurze Zeitperspektive | lange Zeitperspektive |
| Unterordnung | Gleich- oder Überordnung |
| fehlende Selbsterkenntnis/ Fremdkontrolle | Selbsterkenntnis und Selbstkontrolle |

Abbildung 9: Unreife – Reife Kontinuum

Jede dieser Dimensionen bildet ein eigenständiges Kontinuum, so dass sich der einzelne Mensch in bestimmten Lebensphasen an ganz unterschiedlichen Punkten auf den Kontinua befinden kann. Die Persönlichkeit eines Menschen lässt sich somit als Profil der Ausprägungen der sieben Dimensionen beschreiben.

Wie sieht es jedoch laut dieser Angaben mit der Persönlichkeit derjenigen aus, die eine Ausbildung am Fachhochschul-Diplomstudiengang „Militärische Führung“ anstreben und eine Karriere als Berufsoffizier anstreben? Kommen sie als ‚unbeschriebene Blätter‘ oder bereits mit ausgeprägten Kompetenzen aus ihrem bis dato durchlebten sozialen Umfeld? Reif oder unreif? Fühlen sie sich „aktiv, unabhängig, mit tiefer gehenden Interessen, Selbstkontrolle“ und etc., so wird ihnen all dies beim ‚Verein‘ ÖBH bald aberkannt. Denn hier existiert vorrangig: „Wenige Verhaltensalternativen, Abhängigkeit, Fremdkontrolle“ und etc. Allein das ist hier gefragt. „Passivität“ steht hauptsächlich im Vordergrund und „Aktivität“ wird, so leidlich es auch klingen mag, dem jungen, enthusiastischen angehenden Offizier

¹⁴⁾ Vgl. ebenda.

bald aberkannt und mit der Zeit auch ‚ab erzogen‘. Man denke gerade in diesem Zusammenhang an Gehorsam, Drill und Respektverhalten, alles Eigenschaften, die eine Persönlichkeit im Laufe der Zeit von der Ausbildung bis zum eigentlichen Berufseintritt prägen. Reife Personen treten ihre Ausbildung an der Theresianischen Militärakademie an und werden (spätestens im Berufsalltag) eines anderen belehrt: sie werden zu unreifen Persönlichkeiten (oft mit Zwang und Druck) (um)erzogen! Verhaltensalternativen werden über Bord geworfen und fallen mit der Zeit gänzlich weg! Der folgende Punkt 2 wird noch näher darauf eingehen.

2 Das Verhalten von Individuen: Einfluss durch Belohnung oder Strafe?

2.1 Menschliches Verhalten in Organisationen

Es versteht sich von selbst, dass keine Organisation ohne seine Mitarbeiter existieren kann. Von diesen gehen nämlich wichtige Impulse für deren Entwicklung aus. Ausschlaggebend hierfür ist der persönliche Bezugsrahmen jedes einzelnen, der glücklicherweise weit über den beruflichen hinausgeht. Es stellt sich daher die Frage, ob es nicht sinnvoller gewesen wäre, das Unternehmen als Ergebnis freiwilligen, interaktiven menschlichen Handelns zu sehen – das heißt vom „humanistischen“ Standpunkt aus –, oder ob auch unsere systemorientierte Sichtweise ihre Berechtigung hat. Außerdem wäre es interessant zu wissen, ob das Individuum innerhalb der Organisation – welcher Art sie auch immer sein mag –, ‚Gestaltender‘ oder ‚Gestalteter‘ ist. Das Verhalten des Menschen ist auf einen direkten Einfluss – eventuell über eine weitere Reizvariable in der Beziehung Stimulus – Reaktion – zurückzuführen.

Nach Meinung der Behavioristen wird das Verhalten des Menschen durch einen auslösenden Reiz – beispielsweise Belohnung oder Strafe – bestimmt, der eine Antwort des Organismus, eine Reaktion, auslöst. Motivation ist demnach eindimensional zu verstehen: Auf eine Aktion folgt eine Reaktion. (Stimulus → Reaktion)¹⁵⁾

¹⁵⁾ Vgl. Probst 1992, S. 391-392

Die Gestaltpsychologen haben ihrerseits die These vertreten, dass der Mensch nicht einfach nur auf Reize reagiert, sondern dass er fähig ist, seine Wahrnehmung individuell zu gestalten. Die Natur des Menschen bleibt auch aus diesem Blickwinkel eine deterministische. (Stimulus → Mensch als kognitiver Organismus → Reaktion)¹⁶⁾

Der konstruktivistische Ansatz definiert Verhalten dagegen als bewusstes Handeln des Organismus zur Befriedigung der Bedürfnisse, wie sie je nach der von ihm wahrgenommenen Realität entsteht. Die Realität ist also kein objektives, aus Reizen bestehendes Ganzes, sondern das Ergebnis subjektiver Wahrnehmungen und Vorstellungen. Es gibt demnach nicht nur eine Realität, sondern viele individuell wahrgenommene Realitäten.¹⁷⁾ Das führt zu der Schlussfolgerung, dass ein Gegenstand, den man vor sich sieht, nur dadurch existiert, dass er dort hingestellt wurde und man ihn als solchen wahrnimmt.

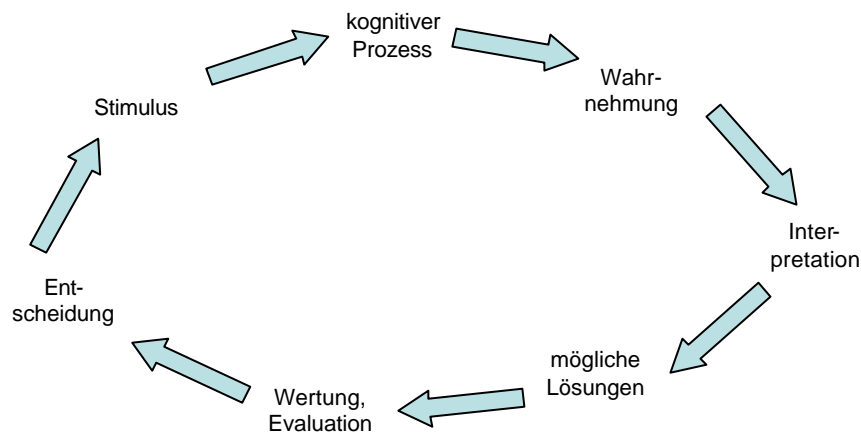


Abbildung 10: Wahrnehmung und Wirklichkeit

Das Verhalten hängt hier nicht nur von Reizen ab, sondern auch von den Motiven, den Werten, dem Wissen, den persönlichen Eigenschaften, den Einstellungen, dem Milieu, dem Erbgut, dem Status, der Funktion, den Erwartungen und dem Menschenbild einer Person und vor allem von ihrem augenblicklichen und langfristigen Vorhaben. Das menschliche Ver-

¹⁶⁾ Vgl. ebenda.

¹⁷⁾ Vgl. ebenda.

halten ist demzufolge nicht von vorherbestimmenden, leicht lenkbaren Größen abhängig und auch kein reiner Willensakt, sondern vielmehr ein Prozess ständiger Interaktionen zwischen einer Person und ihrer Umwelt. Individuelles Verhalten und Gruppenverhalten sind miteinander verknüpft. Sie bedingen sich gegenseitig. Defensivmechanismen und Zugehörigkeitsbedürfnis bestimmen beispielsweise Interaktionen, die zu Koalitionen, Aufspaltung, Konflikten, etc. führen. Die Intensität dieser Interaktionen hängt gleichzeitig aber auch davon ab, welche Rolle der Einzelne übernehmen kann, darf, will und muss, ebenso wie vom Status der Gruppenmitglieder, der Kommunikationsstruktur sowie den Erwartungen und Ängsten innerhalb der Gruppe. Das Systemverhalten interagiert folglich mit individuellem Verhalten.

Jede Organisation ist zum einen ein System aus Handlungen, Verhaltensweisen und Kommunikationsbeziehungen gegenüber den Individuen, die in diesem System arbeiten, und besitzt zum anderen eine ganz spezifische Identität, die sie von seiner Umwelt abgrenzt und gleichzeitig ausschlaggebend dafür ist, wie eben jene Handlungen, Verhaltensweisen und Kommunikationsbeziehungen von den Systemmitgliedern empfunden werden. Jeder ist zugleich ‚Gestalteter‘ und ‚Gestaltender‘ und somit in gewissem Maße Gemanagter und Manager, Organisierter und Organisator. Diese Dualität birgt jedoch eine gewisse Schwierigkeit in sich: Jede Handlung, auch die im Namen des Systems, erfolgt letzten Endes durch die Individuen und jeder Akteur, Manager oder Organisator ist zugleich ein Beobachter, der dynamische Beziehungen auf seine Weise, in seinem Kontext, wahrnimmt und interpretiert. Dabei besteht die große Gefahr, dass er sich seine Aufgabe durch Grundsätze und Überzeugungen erleichtert wie beispielsweise: Wenn sich ein Mitarbeiter falsch verhält, muss man ihn umgehend bestrafen, und schon herrscht wieder Ordnung! Wenn das Personal unproduktiv arbeitet und keine Arbeitsmoral hat, kann dem durch eine Umstrukturierung der Stellen und hierarchischen Beziehungen abgeholfen werden! Die Menschen sind faul! Ohne Befehle und Kontrolle tun sie überhaupt nichts! Hierbei handelt es sich jedoch nur um ein reduktionistisches Verständnis des Verhaltens einer Einzelperson, einer Gruppe oder eines Systems. Der Einfluss anderer Faktoren, die wesentlich für das Verständnis des Systemverhaltens sind, wird dabei völlig außer acht gelassen. Hier reichen flüchtige Erklärungen oder die Frage nach Ursache und Wirkung allein nicht aus.

Hier sollte es vielmehr um das richtige Verständnis der Prozesse – individueller, betriebsinterner und solcher zwischen Organisation und Umwelt – gehen, damit gelenkt und Prozesse unter Kontrolle gehalten werden können. Es kann jedoch keineswegs Sinn der Sache sein zu reorganisieren, um alles zu wissen, zu erfahren und alles zu ändern, was angesichts der verborgenen Dimensionen einer Persönlichkeit, einer Organisation auch gar nicht möglich wäre.

2.2 Aspekte der Person: Zum Rollenverständnis in Organisationen

Organisationen setzen sich aus Menschen zusammen, aus Menschen in unterschiedlichen Rollen (z.B. Vorgesetzte, Untergebene) und Positionen (z.B. Kommandanten, Leiter). Die Beweggründe ihres Verhaltens bilden folglich einen wichtigen Schlüssel zum Verständnis von Handlungen in Organisationen.

Damit das menschliche Verhalten in Organisationen beschrieben, erklärt und vorhergesagt werden kann, ist die Entwicklung einer Theorie des Verhaltens unumgänglich. Dabei müssen beide Seiten des Individuum-Organisation-Bezuges konzeptionell gefasst und miteinander verknüpft werden, denn Determinanten des Verhaltens und Erlebens liegen einerseits im Organismus oder der Person selber oder sind andererseits Stimuluskonfigurationen der Situation. Aus theoretischer Sicht werden personale Determinanten mit Begriffen wie Trieb, Wert, Bedürfnis, Instinkt, Erwartung, Druck, Streben, etc. belegt.¹⁸⁾ Da es sich um empirisch nicht direkt beobachtbare Größen handelt, sondern um solche, die mittels Theorie geleiteter Überlegungen aus Verhaltensweisen erschlossen werden müssen, spricht man auch von hypothetischen Konstrukten.

Menschliches Verhalten ist auf Motive zurückführbar und ist auf Ziele orientiert. Objektiv gleiche Umweltsituationen werden von verschiedenen Personen unterschiedlich verarbeitet und mit differierenden Verhaltensweisen beantwortet. Objektiv ungleiche Umweltsituationen können von verschiedenen Personen aber auch gleich verarbeitet werden und ohne erkennbare interpersonale Verhaltensunterschiede beantwortet werden. Diese im organisatorischen Alltag häufig zu beobachtenden Variabilitäten und Stabilitäten von Verhaltensweisen einer Person und zwischen Personen

¹⁸⁾ Vgl. Heckhausen 1980, S. 12ff u. 85ff

machen es notwendig, relativ überdauernde Aspekte von Personen näher zu betrachten. Es liegt nahe, nach den möglichen Bestimmungs- bzw. Einflussfaktoren individuellen Verhaltens zu forschen. Die Suche nach solchen Einflussfaktoren kann einerseits analytisch, im Speziellen die Teilaspekte des Menschen, wie Instinkte/Triebe, Bedürfnisse/Motive, Werte, Einstellungen, Qualifikationen/Kompetenzen und zum anderen ganzheitlich im Speziellen die Gestalt bzw. Persönlichkeit, erfolgen. Da dispositionale Merkmale der Person allein keine zureichenden Verhaltenserklärungen liefern können, muss eine solche Betrachtungsweise um interaktionelle Prozesse zwischen Person und Situation erweitert werden.

Zur konzeptuellen Einordnung der personalen Elemente (bei analytischer Vorgehensweise) soll das S-O-R Paradigma zugrunde gelegt werden:

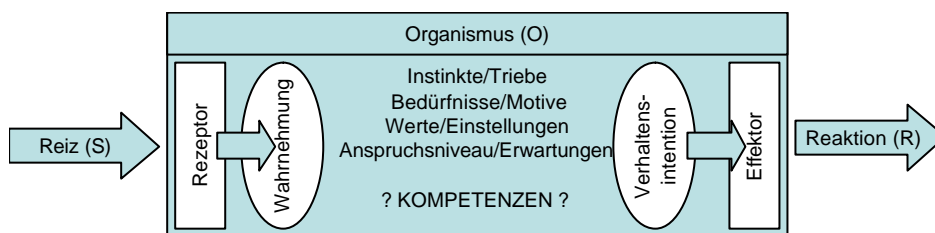


Abbildung 11: Teilaspekte zur Erklärung menschlichen Verhaltens

Reize aus der Umwelt, wie z.B. ökonomische Belohnungssysteme, Führungs- und Kontrollsysteme, Werbung, gesellschaftliche und Gruppennormen, Arbeitsaufgaben, erregen die Sinnesorgane (Augen, Ohren, Haut, Gehirn, etc.) und werden über Rezeptoren (z.B. Netzhaut, Schnecke, Schleimhaut) wahrgenommen. Über eine Erregung des autonomen und motorischen Systems, durch aktivierte Motive, Erwartungen, Fähigkeiten, etc. kommt es zu Verhaltensintentionen, die über Effektoren (z.B. Muskeln, Sehnen) zu beobachtbaren Reaktionen führen. Die Frage nach den Kompetenzen in diesem Modell wird im Pkt. 4 näher getreten.

Instinkte/Triebe

Der Begriff Instinkt erscheint zur Erklärung menschlichen Verhaltens wenig hilfreich, zumal man darunter im Sinne der Tierverhaltensforschung (Ethologie) heute ein genetisch programmiertes, starres Verhaltensmuster versteht, bei dem auf ein Appetenzverhalten bei Vorliegen bestimmter

Schlüsselreize ein angeborener auslösender Verhaltensmechanismus erfolgt. (An-)Trieb ist weiters „(...) *eine genbedingte, elementare und essentielle Komponente der Psyche, die – wenn sie wirksam wird – einen Zustand psychischer Erregung oder, wie wir oft sagen, der Spannung hervorruft.*“¹⁹⁾ Triebe sind zwar genbedingt, also ungelernt, können aber durch individuelle Erfahrung nachhaltig verändert werden.

Bedürfnisse/Motive

Im Gegensatz zu den genbedingten, angeborenen Instinkten und Trieben sind Bedürfnisse und Motive zum großen Teil gelernt. Verglichen mit den ‚körpernahen‘ Verhaltenselementen Instinkt und Trieb unterliegen letztere einem stärker kulturellen Einfluss. Bedürfnisse und Motive sind vergesellschaftet, d.h. sozial ausgeformt und gestaltet. Insofern spricht man auch von primären Trieben (bzw. Bedürfnissen), die der genetischen Programmierung des Menschen entsprechen, sowie von gelernten sekundären Bedürfnissen. Da der Mensch auf Grund seiner relativ geringen Determiniertheit durch Anlagefaktoren und seiner relativ langen Entwicklungszeit ein ‚weltoffenes‘, lernintensives Wesen darstellt, entsteht auf Grund von Lernprozessen eine sehr große Anzahl spezieller Bedürfnisse. Dabei wird im Zusammenhang mit der Befriedigung primärer Triebe, häufig zunächst als Mittel zum Zweck, eine bestimmte Verhaltensweise ausgeführt, die ihrerseits ein Bedürfnis begründet, also ‚funktional autonom‘ wird.

Im Zuge der Entwicklung moderner Gesellschaften werden die primären, ursprünglichen Beweggründe des Handelns immer mehr von sekundären (vor allem Streben nach Einkommen) überlagert, so dass die Trennung in primäre und sekundäre Motive immer fragwürdiger wird. Durch die gezielte Förderung bzw. Unterdrückung bestimmter Bedürfnisse in Lern- und Sozialisationsprozessen entstehen sekundäre Motive (z.B. Streben nach Macht, Leistung, Geselligkeit, Status), die heute in ihrer Bedeutung für das Verhalten weit höher einzuschätzen sind als die primären Motive. Während die Unterscheidung primär-sekundär mehr auf die Genese der Motivwirkung abstellt, lenkt die Einteilung der Motive in extrinsische und intrinsische die Aufmerksamkeit mehr auf den Inhalt, die Ursache der

¹⁹⁾ Brenner 1972, S. 34

Bedürfnisbefriedigung. Intrinsisch motiviert (oder verstärkt) ist ein Mitarbeiter, der aus der Tätigkeit selbst (z.B. erfolgreiche Bewältigung einer schwierigen Aufgabe) Befriedigung bezieht, während der extrinsisch motivierte Befriedigung aus den Begleitumständen der Arbeit (z.B. Bezahlung, Anerkennung, Status) erhält. Intrinsische Motive sind also ‚äußerlich zweckfrei‘, sachbezogen, im Gegensatz zu den von äußeren Verstärkern (Belohnung und Bestrafung) abhängigen extrinsischen Motiven. Als intrinsische Motive werden insbesondere das Erkundungsbedürfnis oder Neugierstreben hervorgehoben, sowie das Bedürfnis nach Abwechslung, Komplexität und Neuigkeit, das Bedürfnis nach Stimulation an sich, nach persönlicher Wirksamkeit, wie sie im Spielverhalten deutlich wird.²⁰⁾

Die neuere Diskussion um die Gestaltung von Motivation und ihren Verhaltenswirkungen nimmt einen inversen Austauschmodus zwischen intrinsischer und extrinsischer Motivation an. Es kommt darauf an, ein Untergraben der Wirkung intrinsischer Anreize durch die einseitige Betonung extrinsischer Anreize zu verhindern. Zwar funktionieren extrinsische Anreize gemäß dem Verstärkungskonzept und kanalisieren individuelles Verhalten in die gewünschte Richtung, längerfristig gesehen aber kann der negative Effekt eintreten, dass gewünschtes Verhalten nur noch gegen extrinsische Anreize gezeigt wird. Externe Belohnungen bringen unter bestimmten Bedingungen intrinsisch bedingtes Verhalten zum Versiegen.²¹⁾

Bedürfnisse sind den Motiven rangmäßig vorgeordnet; als physiologische Ungleichgewichte (Hunger, Durst etc.) bezeichnen sie ein generelles Mangelgefühl und fungieren als person-interne Reize, die einen Menschen in allgemeine Handlungsbereitschaft versetzen. Bei Motiven handelt es sich um eine inhaltliche Klassifikation von angestrebten Zielzuständen, die sich in der Person vor allem im Laufe ihrer Sozialisation als relativ stabile „*Wertungsdispositionen*“²²⁾ herausgebildet haben. Unter gegebenen situativen Bedingungen wird dann ein Motiv aus der in einer Person vorhandenen und unterschiedlich intensiv ausgebildeten Motivmenge aktiviert und bis zur Zielerreichung oder zur Erreichung eines als befriedigend angesehenen An-

²⁰⁾ Vgl. Heckhausen 1980, S. 607 ff.

²¹⁾ Vgl. Frey & Osterloh 1997, S. 310 f.

²²⁾ Heckhausen 1980, S. 24

spruchsniveaus beibehalten. Die Aktivierung von Motiven erfolgt durch Anreize, die aus der Person selber herrühren können (körperlich, symbolisch) oder durch Stimuli, die in Situationsgegebenheiten vorhanden sind, wie z.B. Geld, Arbeitsinhalt, Gruppenkontakte. Diese erhalten aber nur dann verhaltenswirksamen Aufforderungscharakter, wenn sie als solche wahrgenommen und kognitiv verarbeitet werden. Person und situative Gegebenheit stehen dabei im Verhältnis psychologischer Wechselseitigkeit.

Menschliches Verhalten ist auf Ziele gerichtet. Das von einem Individuum angestrebte Zielausmaß, das von ihm als verbindlicher Anspruch an das eigene Handeln erlebt wird, bezeichnet man als Anspruchsniveau.²³⁾ Eine wesentliche Determinante des Anspruchsniveaus sind die Erwartungen, die ein Individuum über den Eintritt bestimmter Umweltzustände und über die Folgen seiner Handlungen hegt. So wird es z.B. bei Erwartung einer Belohnung für erfolgreiches Handeln sein Anspruchsniveau höher festlegen als bei Fehlen einer solchen Verstärkung. Mit dem Erreichen des selbst gesetzten Zielniveaus ist ein Erfolgserlebnis (Bedürfnisbefriedigung) verbunden, das i.d.R. auch ohne externe Verstärkung zu einer Erhöhung zukünftiger Anspruchsniveaufestlegungen führt. Diese Aussage gilt für den entgegengesetzten Fall der Nichterreichung des Zielniveaus nur mit einschränkenden Modifikationen. Während als lediglich vorübergehend beurteilte Misserfolge sogar eine Anspruchsniveauerhöhung zur Folge haben können, führen wiederholte, andauernde Nichterreichungen des Anspruchsniveaus zu einer Senkung desselben.

Die Aussagen über den Zusammenhang zwischen Anspruchsniveauerreichung und Erfolgserlebnis gelten nur bei realistischen Zielfestlegungen. So bleiben z.B. Misserfolgserlebnisse dann aus, wenn das Individuum ein Ziel nicht erreicht, das in Relation zu seinen Fähigkeiten viel zu hoch angesetzt war. Durch den Hinweis auf offensichtlich nicht realisierbare Leistungsziele entzieht man sich einer externen Kritik. Umgekehrt kann das verkündete Anspruchsniveau vom tatsächlich angestrebten abweichen (Anspruchsniveau-Spaltung). Liegt das verkündete Ziel niedriger als das angestrebte (Tiefstapelei), sind Leistungsergebnisse leichter als Erfolg zu buchen. Subjektiv können jedoch zu leicht erreichbare Anspruchsniveaus

²³⁾ Vgl. Heckhausen 1980, S. 255-257

erfahrungsgemäß keine Erfolgserlebnisse vermitteln. In jedem Fall besteht zwischen der Beurteilung der eigenen Handlungen (Leistung) und einer Anspruchsniveaueinpassung ein mehr oder weniger großer time lag und keine unmittelbare S-R-Verknüpfung.

Neben diesen intrapersonalen zeitlichen Schwankungen im Anspruchsniveau, die als Lernprozess zu interpretieren sind, bestehen auch bei gleichen Umweltsituationen erhebliche interpersonelle Unterschiede in der Festlegung individueller Zielniveaus. Dies ist nicht nur eine Folge unterschiedlicher Persönlichkeitsmerkmale (Bedürfnisstruktur, Wertesystem, Einstellungen, Fähigkeiten), sondern ein sozial vermitteltes Ergebnis von Vergleichen, die das Individuum anstellt in Bezug auf Leistungsstandards (Normen) anderer Menschen und vor allem Gruppen, in denen es arbeitet, und die für das Individuum Vorbildcharakter haben. Die Bedeutung solcher Referenz-Gruppen kann so übermächtig werden, dass sich das Individuum fremde Anspruchsniveaus zu eigen macht. Eine solche Form der Entfremdung wird umso stärker sein, je mehr Macht die soziale Umwelt auf das Individuum ausübt und je eindeutiger die fremden Verhaltenserwartungen formuliert sind.

Eine einheitliche Klassifikation von Bedürfnissen hat der großen Zahl unterschiedlicher Erwartungen und Zielzustände Rechnung zu tragen. Darüber hinaus ist zu berücksichtigen, dass sich Personen in der jeweiligen Ausprägung (Intensität, Dauer) eines bestimmten Bedürfnisses von anderen Personen unterscheiden. In der ökonomischen und verhaltenswissenschaftlichen Literatur hat es dennoch nicht an Versuchen gefehlt, menschliche Bedürfnisse zu klassifizieren und zu hierarchisieren. Die Suche nach Bedürfnisklassen hat allerdings nicht nur erkenntnistheoretische Ursachen, sondern auch ganz praxeologische, da die Kenntnis von unterschiedlichen Bedürfnissen und Motiven eine gezielte Interessen bestimmte Aktivierung (z.B. durch Werbung oder Führung) erst möglich macht.

Werte

Während Bedürfnisse und Motive sowohl angeboren als auch gelernt sein können, sind Werte und Einstellungen in jedem Fall erlernt und zwar durch formale Erziehung und Ausbildung sowie durch die Vielzahl menschlicher Kontakte innerhalb und außerhalb der Arbeitswelt. Das individuelle Wertesystem und die Einstellungen eines Menschen prägen ganz entscheidend

die Wahrnehmung seiner Umwelt, von Handlungsalternativen und von Handlungsfolgen und somit sein Entscheidungsverhalten. „*Ein Wert ist eine Auffassung (explizit oder implizit), die ein Individuum oder eine Gruppe vom Wünschenswerten hegt, und welche die Wahl möglicher Verhaltensweisen, Handlungsalternativen und -ziele beeinflusst*“²⁴⁾ Jedenfalls erscheint angesichts grundlegender, beschleunigt ablaufender gesellschaftlicher Veränderungen sowie technologischer Herausforderungen und Gefährdungen eine Analyse der am tiefsten verwurzelten Orientierungsleitlinien und Handlungsmaßstäben für den einzelnen Menschen, für Gruppen und Organisationen notwendig. Folglich kann es kaum überraschen, dass Wertdiskussionen gegenwärtig in allen möglichen wissenschaftlichen Zusammenhängen, auf allen Ebenen, Konjunktur haben, so z.B. in der politologischen, der ökonomischen, der soziologischen wie auch in der psychologischen Forschung. Dabei erweisen sich häufig Unklarheiten bezüglich des Wertbegriffs als besondere Hypothek²⁵⁾. Zudem erscheint der Wertbegriff wie kaum ein anderer aktueller wissenschaftlicher Terminus traditionsbelastet.

Menschen in unserer Gesellschaft verbringen einen Großteil ihrer wachen Zeit mit der Arbeit. Ausgang aller Überlegungen sollen folgende Definitionen sein: „*Arbeit ist ein Grundaspekt menschlicher Lebenswirklichkeit, der durch zielstrebige Auseinandersetzung mit der Umwelt zum Zwecke der Daseinsvorsorge gekennzeichnet wird. Ihre Voraussetzungen, Erscheinungsformen und Auswirkungen zeigen sich konkret in den unauflöselichen Wechselbeziehungen kulturell vermittelter, technisch/wirtschaftlich/sozial organisierter und persönlich erlebter Situation.*“²⁶⁾ Einfacher zu verstehen ist die Arbeit als eine Tätigkeit, „*(...) durch deren Ausführung der oder die Arbeitstätige zur Schaffung materieller oder immaterieller Werte für sich und/oder andere beiträgt*“²⁷⁾.

Trotz vielfältiger anderer Definitionen erscheint dagegen wichtig, dass die Arbeit eine zentrale Thematik unseres Lebens ist. Sie strahlt auch auf Bereiche aus, die auf den ersten Blick mit der Arbeit relativ wenig zu tun

²⁴⁾ Kluckhohn 1951, S. 395

²⁵⁾ Vgl. Kmieciak 1976, S. 147ff.

²⁶⁾ Fürstenberg 1975, S. 16

²⁷⁾ Ulrich 1994, S. 1

haben. Gedacht sei an die Freizeitinteressen und -aktivitäten, an den sozialen Status, an die finanziellen Möglichkeiten der Gestaltung des sozialen Lebens, an den Freundeskreis, an den Ehepartner etc.. Die Bedeutung, die der Arbeit zukommt, wird in starkem Maße mitbestimmt von den gesellschaftlichen Bedingungen, hier insbesondere von der Entwicklung neuer Arbeitstechnologien, von der internationalen Arbeitsteilung; speziell im Forschungsinteresse der vorliegenden Arbeit in den sicherheitspolitischen Veränderungen mit geänderten Aufgabenzuordnungen an Organisation, Gruppe und Individuum, sowie den daraus resultierenden Werthaltungen. Werte sind im hier interessierenden Zusammenhang als Auffassungen vom Wünschenswerten zu verstehen, die explizit oder implizit für einen Einzelnen oder eine Gruppe kennzeichnend sind und die die Auswahl der zugänglicher Weisen, Mittel und Ziele des Handelns beeinflussen²⁸⁾. Dabei sind Werte – als hypothetische Konstrukte – auf einem relativ hohen Abstraktionsniveau angesiedelt. Man denke etwa an Werte wie „Freiheit“, „Gerechtigkeit“, „Gehorsam“ oder „Treue“. Das hohe Abstraktionsniveau bringt es mit sich, dass die Werte nicht gegenstandsbezogen sind und es bleibt zunächst offen, auf welche Inhalte sich z.B. Freiheit oder Gerechtigkeit beziehen. Die Ausrichtung einzelner Menschen auf bestimmte Werte lässt sich als Werthaltungen empirisch erfassen und diese wiederum bestimmen das menschliche Verhalten wesentlich mit Werthaltungen entscheiden angesichts konkreter Gegebenheiten – nun sehr wohl gegenstandsbezogen – darüber, ob man eine Situation positiv oder negativ erlebt, ob man ein Ziel für erstrebenswert hält oder nicht.

Allerdings müssen sich veränderte Werthaltungen nicht unmittelbar auf das Verhalten auswirken, denn das Verhalten ist vielfach determiniert und hängt ab vom

- persönlichen Wollen,
- individuellen Können,
- sozialen Sollen und Dürfen und
- der situativen Ermöglichung.

²⁸⁾ Vgl. von Rosenstiel 2000, S. 48

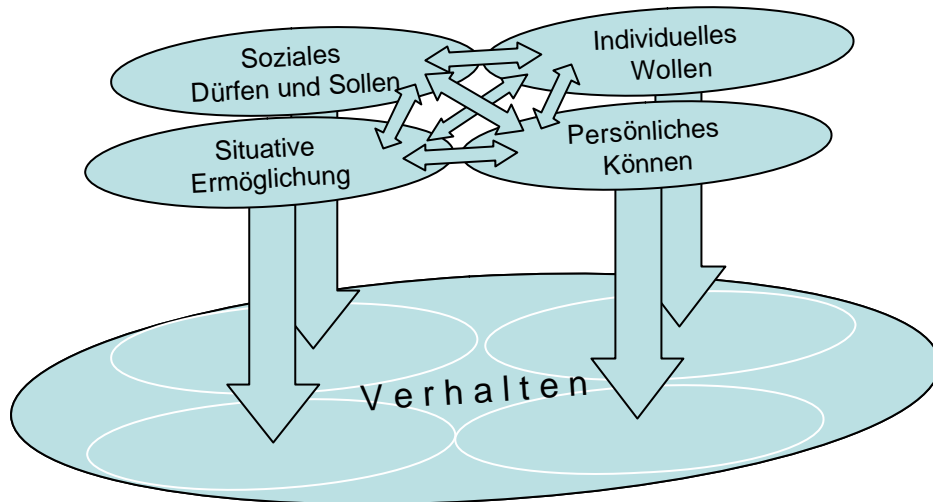


Abbildung 12: Bedingungen des Verhaltens

Gewandelte Werthaltungen berühren in starkem Maße zunächst das persönliche Wollen. Dieses wird sich in konkretes Verhalten aber kaum umsetzen können, wenn die situativen Bedingungen unverändert geblieben sind. Werte, die individuellen Lebensgenuss, Selbstentfaltung und persönliche Autonomie begünstigen, sind auf Kosten solcher Werte, die Einordnung, Unterordnung und Leistung als Pflicht- und Akzeptanzwerte stützen, angestiegen.

Folgende wesentliche Trends²⁹⁾ des Wertewandels lassen sich feststellen:

- Säkularisierung aller Lebensbereiche,
- Betonung eigener Selbstentfaltung und des eigenen Lebensgenusses,
- Gleichstellung und Emanzipation der Frauen,
- Ablösung der Sexualität von überkommenen gesellschaftlichen Normen,
- Abnehmen der Bereitschaft zur Unterordnung,
- Sinkende Bedeutung der Arbeit als eine Pflicht,
- Höherbewertung von Freizeit,
- Hochschätzung unzerstörter Natur,

²⁹⁾ Vgl. von Rosenstiel 2000, S. 49-50

- Bewahrung der eigenen körperlichen Gesundheit,
- Skepsis gegenüber den Leitwerten der Industrialisierung wie Wachstum, Gewinn oder technischer Fortschritt.

Ursachen hierfür dürften wohl der steigende Wohlstand, das erhöhte Bildungsniveau, die sinkende Überschau- und Kontrollierbarkeit der hoch bürokratischen und technisierten Welt sowie die sichtbare Belastung der natürlichen Umwelt (wesentlichen Anteil an diesen Verschiebungen) sein. Der Wandel von Werthaltungen hat sich auf vielen Lebensgebieten ausgewirkt und im besonderen Maße auch die Bedeutung der Arbeit berührt. Die berufliche Arbeit des Menschen setzt sich in der Regel aus vielerlei Aufgaben zusammen. Es sei hier nicht ausführlich dargelegt, wie sehr sich diese im Zuge der historischen Entwicklung gewandelt haben. Es ist aber unverkennbar, dass die Vielfalt des zu Erledigenden für den schweifenden Nomaden, für den Bauern, für den Handwerker ungleich größer war, als das, was die Mehrheit der Berufstätigen der Bevölkerung als Folge der Industrialisierung zu tun hat. Die Arbeit ist im Vergleich zu früheren Verhältnissen eine beständige Wiederholung relativ kleiner, genau vorgeschriebener Abläufe.

In der wissenschaftlichen Auseinandersetzung mit Verhalten, Situation (Umwelt) und Individuum ist es nicht unwichtig sich mit der Aufgabe zu beschäftigen. Der Handelnde muss die objektive Aufgabe erfassen und somit redefinieren:

- der Handelnde muss die Aufgaben verstehen,
- er muss bereit sein, sie zu akzeptieren und sich den Anforderungen zu stellen,
- er bringt seine Bedürfnisse und Wertvorstellungen ein,
- dabei ist der Einfluss früherer Erfahrungen zu berücksichtigen.

Je geringer das Aufgabenverständnis ist, desto wesentlicher werden andere Erfahrungen, die in das Wissen der Person eingegangen sind, für die Hypothesen. Diese steuern dann das spätere Verhalten.

Als Betrachtungsansatz hierzu ist das S-O-B-C Paradigma des Neo-behaviorismus geeignet, Bedingungen, die ein Verhalten auslösen, in das Zentrum der Aufmerksamkeit zu rücken und auch die Konsequenzen, die das Verhalten stabilisieren oder modifizieren, zieladäquat zu gestalten. Es hat allerdings den prinzipiellen Mangel, dass der Mensch als weitgehend

passiv vorgestellt wird: sein Verhalten wird durch situative Bedingungen ausgelöst und durch Verhaltenskonsequenzen kontrolliert.

Hier stellt sich mir grundsätzlich die Frage ‚Wie kann die Leistung der Organisation ÖBH im Zusammenhang mit Identifikation und Professionalität seiner Akteure in der Organisation erhöht oder ihre Arbeitszufriedenheit gesteigert werden?‘ Um derartige Ziele zu erreichen, kann man an recht unterschiedlichen Stellen ansetzen, so auch beim einzelnen Organisationsmitglied, das Individuum. Es geht – vereinfachend ausgedrückt – darum, Individuum und Organisation aneinander anzupassen, was schwerpunktmäßig durch Eingriffe beim Individuum oder bei der Organisation erfolgen kann. Im Bezug auf die Organisation ÖBH wären wahrscheinlich ‚Eingriffe‘ nur schwer möglich. Wie sieht es aber mit dem Individuum aus und was heißt das im Bezug auf das Verhalten der einzelnen Persönlichkeiten in der Organisation ÖBH? Kommentare und Antworten darauf folgen nach 2.3, in dem es um Einstellungen, Menschenbilder und Führung geht.

2.3 Einstellungen, Menschenbilder und Führung

Während Werte das umfassende, situationsübergreifende Konzept darstellen und lediglich als genereller Wegweiser von Verhalten angesehen werden können, sind Einstellungen ganz konkret auf bestimmte Objekte, Personen oder Situationen gerichtet. Werte sind also den Einstellungen und teilweise auch den Motiven gedanklich vorgelagert. Einstellungen, meist synonym mit Attitüden verwandt, können als individuelles, in sich geschlossenes und relativ stabiles System von Gedanken, Gefühlen und Handlungsprädispositionen charakterisiert werden, das menschliches Verhalten gegenüber Sachen und Personen in bestimmten Situationen beeinflusst.³⁰⁾ Die Tatsache, dass Werte situationsübergreifend und objektunabhängig definiert werden, macht verständlich, warum ein Mensch zwar über relativ wenig Werte, aber über äußerst viele Einstellungen verfügt. Aus obiger Definition von Einstellungen lassen sich drei wesentliche Merkmale dieses gedanklichen Konstrukts analysieren:³¹⁾

³⁰⁾ Vgl. Staehle 1999, S. 176

³¹⁾ Vgl. ebenda, S. 176

- Kognitive Komponente (Gedanken) umfasst das Wissen, das das Individuum vom Attitüdenobjekt hat, und zwar als Ergebnis bewusster Wahrnehmung der Gestalt oder von Details des Objekts, der Person oder Situation.
- Affektive Komponente (Gefühle) umfasst die Emotionen (Hass, Liebe, Abscheu, Ärger etc.), die das Attitüdenobjekt im Individuum auslöst.
- Handlungskomponente (Handlungsprädispositionen) umfasst die Anreizwirkungen auf Handeln und Verhalten des Individuums, die bei Wahrnehmung des Attitüdenobjekts ausgelöst werden.

In der Terminologie des S-O-R Paradigmas bildet ‚Einstellung‘ ein hypothetisch vermittelndes Konstrukt zwischen beobachtbaren Reizen und individuellen Reaktionen. Die letzte Komponente ist auf Grund ihrer unmittelbaren Verhaltenswirksamkeit für die Analyse der Einstellungen von Organisationsmitgliedern von besonderer Bedeutung. Von Einstellung kann aber nur dann gesprochen werden, wenn alle drei genannten Komponenten in einer systematischen, konsistenten Ordnung vorhanden sind. Fehlt z.B. die affektive Komponente, kann nicht mehr von einer Einstellung, sondern einer Meinung (opinion) gesprochen werden. Meinungen lassen sich leichter ändern als Einstellungen, da ihnen die affektive Dimension fehlt und folglich schon gezielte Informationen und das Bereitstellen von neuen Fakten Meinungsänderungen herbeiführen können. Aber auch bei Einstellungsänderungen³²⁾ ist die Bedeutung von Informationen nicht zu unterschätzen. Wichtige Einflussfaktoren³³⁾ auf Stärke und Ausmaß des Wandels sind:

- Glaubwürdigkeit der Informationsquelle,
- Attraktivität der Informationsquelle,
- Macht der Informationsquelle,
- Stil, Struktur und Inhalt der Information.

Einstellungen werden durch Lernprozesse gebildet, wobei durch die personale Vermittlung stets affektive Elemente mit einfließen. Ihre Löschung

³²⁾ Vgl. Slanic 2000, S. 108

³³⁾ Vgl. Triandis 1975, S. 252 ff.

oder Veränderung kann nur durch ähnlich langwierige Prozesse wie jene, im Verlauf derer die Einstellung gebildet wurde, erreicht werden.

Führungsverhalten wird nicht allein durch objektiv nachweisbare Situationsdeterminanten beeinflusst, sondern – und in starkem Maße – auch vom Urteil der Führungsperson über die Kompetenz, die Erfahrung, die Fachkenntnisse, das Engagement, die Verpflichtung und freiwillige Einbindung, die Motivation und Zuverlässigkeit der Mitarbeiter und Untergebenen. Eine Reihe von empirischen Untersuchungen zu diesem Themenkomplex weist konsistent darauf hin, dass Führungspersonen denjenigen Mitarbeitern ein größeres Mitsprache- und Entscheidungsrecht einräumen, von denen sie annehmen, dass sie relevante Kenntnisse besitzen und sie mit der Führungsperson kooperieren werden. Mehr Verantwortung und Selbständigkeit wird an diejenigen Untergebenen delegiert, die als intelligent, reich an Kenntnissen und als verlässlich wahrgenommen bzw. eingeschätzt werden.³⁴⁾ Die Persönlichkeit der Führungsperson beeinflusst nicht nur die Wahl ihres Verhaltens (Führungsstil), sondern auch die Wahrnehmung der an ihre Führungsrolle gestellten Forderungen und Erwartungen. Die Bedürfnisse, Werte und Einstellungen einer Führungsperson haben Wirkung auf die Art und Weise, wie sie Ereignisse bemerkt, einschätzt und behandelt, wie sie Informationen interpretiert.³⁵⁾ Eine Führungsperson, die ihre Mitarbeiter im allgemeinen als kreativ, verantwortungsbewusst, maturiert und kooperativ wahrnimmt, wird demnach selbständiges Arbeiten und Teilnahme am Fällen relevanter Entscheidungen in höherem Maße ermuntern und unterstützen, als eine Führungsperson mit negativen Stereotypen gegenüber ihren Mitarbeitern.

Diesen Wahrnehmungen, Diagnosen und Urteilen der Führungskraft liegen Annahmen über den Menschen zugrunde, die sowohl Erfahrungen als auch allgemeine Einstellungen und ein grobes Verständnis über die menschliche Natur widerspiegeln. Es sind in erster Linie Erwartungen, dass Menschen so oder so sein werden, sie bestimmte – vor allem soziale – Qualitäten besitzen und sich in gewisser Weise verhalten werden; sie müssen daher nicht notwendigerweise der Realität des menschlichen Verhaltens entsprechen. Viele unserer Handlungen, Forderungen, Situationsdiagnosen,

³⁴⁾ Vgl. Weinert 1987, S. 1428

³⁵⁾ Vgl. ebenda.

vor allem aber unsere Reaktionen und Urteile über andere Menschen, finden auf diesem Hintergrund statt.³⁶⁾ Diese allgemeinen Einstellungen über die sozialen Qualitäten des Menschen, über seine Intentionen, Ziele und Motive, die Überzeugungen darüber, was der Mensch eigentlich ist, werden als Menschenbilder bezeichnet. Sie dienen uns als Erklärungskonzepte für das menschliche Verhalten, in der Welt der Arbeit und in Alltagssituationen.

Menschenbilder sind Leitbilder und Orientierungshilfen. Es sind Grundannahmen über die Ziele, Motive, Bedürfnisse und die zu erwartenden Verhaltensweisen des Menschen. Somit ist eine Reihe von Vorstellungen darüber, dass Menschenbilder das Verhalten von Führungskräften beeinflussen, mehr als berechtigt. Diese Beeinflussung des Verhaltens kann sehr unterschiedliche Formen annehmen, indem sie sich auswirkt auf:³⁷⁾

- die Reaktion gegenüber Mitarbeitern;
- die Einschätzung ihrer Fähigkeiten;
- das Entscheidungsverhalten;
- die Selektion, Wertung und Gewichtung von Information;
- das Setzen von Zielen;
- das Delegieren von Entscheidungen;
- das Steuern von Macht und Einfluss;
- den praktizierten Führungsstil.

Menschenbilder beeinträchtigen nicht nur Führungsverhalten – sondern auch die Entwicklung von Organisationsformen (Design) in starkem Maße. Solche „organisatorischen Konsequenzen“ stellen etwa das Scientific-Management, das bürokratische Modell, stellen Leitungsspannen, Organisations-Hierarchien und -strukturen, aber auch Machtausgleich, Aufgabenerweiterung, partizipative Führung u.a.m. dar. Allerdings ist es, trotz der Vielfalt der in der Literatur vorhandenen Menschenbilder bzw. Typologien und Philosophien über die menschliche Natur in der Welt der Arbeit, mit Sicherheit nicht angebracht, von feststehenden Beziehungen – oder gar

³⁶⁾ Vgl. ebenda., S. 1428-1429

³⁷⁾ Vgl. ebenda., S. 1438

von Kausalbeziehungen – etwa zwischen Menschenbildern und dem praktizierten Führungsstil, oder zwischen Menschenbildern des Vorgesetzten und der Arbeitsleistung, den Fehlzeiten oder der Arbeitszufriedenheit der Mitarbeiter zu sprechen.

Zusammenfassend kann folgendes erwähnt werden: In Bezug auf das Verhalten einzelner Persönlichkeiten innerhalb einer Organisation sei im speziellen das Verhalten der Individuen innerhalb der Organisation ÖBH interessant. Betrachtet man die vorhin genannten wissenschaftlich fundierten Erkenntnisse, so steht im Zusammenhang mit der Organisation ÖBH und dem Individuum der auslösende Reiz ‚Belohnung‘ oder Strafe sehr stark im Mittelpunkt. Ich kann nur versuchen, es folgendermaßen zu formulieren: Das Verhalten der Mitglieder des ÖBH hängt sehr stark von Reizen wie Belohnung oder Strafe ab und ist ein Prozess ständiger Interaktion zwischen Person (Individuum) und Person (Individuum). Werden Befehle ordnungsgemäß durchgeführt, gibt es ‚Belohnung‘ im Sinne von einem Lob z.B. oder ‚Nicht-Bestrafung‘ – ist das jedoch nicht der Fall, so gibt es ‚Strafe‘ in Form von Sanktionen. Das Verhalten der Individuen innerhalb der Hierarchieebenen hängt daher im besonderen Ausmaß von den Reizen ab und nicht nur von persönlichen Eigenschaften oder Einstellungen einer Person. Um Sanktionen zu vermeiden, versuchen nun die einzelnen Personen im ÖBH keine Fehler zu machen. Wie ist das aber möglich? Gar nicht, denn niemand ist fehlerlos, nur mit dem Unterschied, dass jene Personen, vorausgesetzt sie befinden sich in der dementsprechend hohen Hierarchieebene, ihre Fehler abstreiten, nicht zugeben. Dies ist ein besonderes Persönlichkeitsmerkmal, das gerade in der Organisation ÖBH im Zuge von ‚Wahrnehmung und Wirklichkeit‘ unter den einzelnen Individuen auftritt und im Zuge von menschlichem Verhalten anerzogen wird. Mir stellt sich in diesem Kontext auch die Frage: Inwieweit identifiziert sich nun das Individuum mit der Organisation ÖBH? Oder kann sich identifizieren – ist es zugelassen, wird es verlangt? „*Persönliche Identität war bis vor kurzem beinahe ausschließlich definiert durch berufliche Identität*“³⁸⁾. Familie, Hobby, verschiedene Rollen sozusagen, die jedes Individuum einnimmt, sind laut Buchinger weniger wichtig, als von jemandem zu erfahren, welchen Beruf er ausübt und in welcher Position dieser innerhalb seiner Orga-

³⁸⁾ Buchinger 2000, S 383

nisation steht. Die Integration des Einzelnen in eine Organisation ist somit ein wesentlicher Aspekt, um über die Person Näheres zu erfahren. „(...) *Die Position adelt seine Identität.*“³⁹⁾ Man begegnet also einer sehr engen Verbindung von Identität und Organisation. Identifizieren sich die Mitglieder des ÖBH auch so weit mit der Organisation, dass man davon sprechen könnte: Die Position adelt seine Identität? Dies mag in einigen Fällen bestimmt zutreffen, wie weit jedoch besteht tatsächlich eine Identifikation der einzelnen Person mit seiner Organisation, dem ÖBH? Würde sich jeder Einzelne wahrhaftig und gänzlich mit seiner Organisation, dem ÖBH identifizieren, so wären bestimmt eine hervorragende Arbeitsleistung auf der einen Seite von den einzelnen Akteuren und ein anerkannteres Image nach außen auf der anderen Seite für das gesamte ÖBH feststellbar. Inwieweit sich viele Mitglieder des ÖBH tatsächlich mit ihrer eigenen Organisation identifizieren und daher bestimmt eine bessere Arbeitsleistung bringen als andere, sei dabei nicht unerwähnt. Wie steht es aber mit den anderen und mit dem Blick der Gesellschaft auf die Gesamtorganisation ÖBH? Die hier vorgetragene Auffassung geht davon aus, dass ich der Meinung bin, dass sich nur jene, die sich mit ihrer Organisation auch tatsächlich zur Gänze identifizieren, d.h. dass berufliche und persönliche Identität in reflexiver Weise miteinander eng verbunden sind, ein besseres Output bzw. eine bessere Arbeitsleistung erbringen. Würde sich, so glaube ich, die Organisation ÖBH auch auf ihre eigene Organisation, ihre Werte, Vorstellungen und Einstellungen stützen und mit voller Überzeugung zu ihr stehen, so wäre auch das Ansehen innerhalb der österreichischen Gesellschaft ein höheres.

3 Das Individuum und die Organisation

3.1 Zum Organisationsverständnis:

Das Österreichische Bundesheer, eine soziotechnische Organisation?

Das Handeln von Führungskräften in Organisationen jeder Art ist geprägt von expliziten oder unausgesprochenen Theorien, Vorstellungen, Grundannahmen und Bildern, welche sie über Sinn, Zweck und Funktionsweise von Organisationen in unserer Gesellschaft haben. Jedes Handeln von

³⁹⁾ Vgl. ebenda.

Menschen beruht dabei auf einem impliziten Menschenbild d.h. auf mehr oder weniger bewussten Vorstellungen über die Natur des Menschen.

Unter System⁴⁰⁾ soll jede Form menschlicher Zusammenarbeit, welche auf eine gemeinsame Aufgabe ausgerichtet ist, verstanden werden. Dabei können Arbeits- oder Projektgruppen, Abteilungen, Bereiche, Organisationen etc. als System erfasst, beobachtet und beschrieben werden. Jedes System besteht aus einem dynamischen Zusammenspiel von Teilen respektiver Elementen, welche ein unverwechselbares Ganzes bilden. In einem komplexen Zusammenspiel dieser Elemente verarbeitet jedes System Inputs aus seiner Umwelt in Outputs an seine Umwelt.

Um das Verständnis für das Individuum in der Organisation ÖBH zu erleichtern sollen folgend die wichtigsten Eigenschaften für ein soziotechnisches und systemisches Organisationsverständnis dargestellt werden. Dabei müssen unter anderen folgende Fragen gestellt werden: ‚Was ist der Existenzgrund der Organisation ÖBH?‘, ‚Wie und welche Rolle könnten Feedbackmechanismen spielen?‘ und ‚Was hat Qualität mit Organisation und Umwelt zu tun?‘ Was aber ist eine Organisation? Wenn die menschlichen Bedürfnisse nahezu unbegrenzt und die Mittel zu ihrer Befriedigung aber knapp sind, so folgt, dass der einzelne in vielerlei Weise unbefriedigt bleibt. Durch Arbeitsteilung und die Koordination der Bemühungen vieler lässt sich eine Vermehrung der Güter und Dienstleistungen zur Befriedigung der Bedürfnisse erreichen und die Produktion von Gütern und Dienstleistungen wird durch Leistungssteigerung erhöht. Arbeitsteilung gestattet es, die Arbeitszeit herabzusetzen oder die Arbeit weniger belastend zu gestalten. Aus der Organisierung menschlicher Tätigkeiten entsteht nun die Organisation im Sinne einer Institution oder formalisierten Struktur. Im Kontext der vorliegenden Arbeit geht es primär um Verhalten, Kompetenzen und Handeln und deshalb sind auch folgende Bestimmungsmerkmale für eine Organisation⁴¹⁾ hervorzuheben. Diese sind:

- ein gegenüber ihrer Umwelt offenes System,
- das zeitlich überdauernd existiert,

⁴⁰⁾ Vgl. Steiger 1999a, S. 30

⁴¹⁾ Vgl. von Rosenstiel 2000, S. 5

- spezifische Ziele verfolgt,
- sich aus Individuen bzw. Gruppen zusammensetzt, also ein soziales Gebilde ist, und
- eine bestimmte Struktur aufweist, die meist durch Arbeitsteilung und eine Hierarchie von Verantwortung gekennzeichnet ist.

Das traditionelle Organisationsverständnis

Zunächst soll eine traditionelle Organisationssicht und deren wichtigste Eigenschaften bildhaft entworfen werden um die Unterschiede zum systemischen Verständnis und zur klareren Abgrenzung zu verdeutlichen. Die meisten Organisationen verfügen über eine Struktur, die in der Regel durch Arbeitsteilung und eine Hierarchie von Verantwortung gekennzeichnet ist, um ihre spezifischen Ziele zu erreichen. Es ist aber in der heutigen Zeit nicht mehr haltbar, dass es für jedes Organisationsziel eine beste Struktur gibt, denn verschiedene Konzepte der Aufbau- und Ablauforganisation stehen konkurrierend nebeneinander, so dass kontrovers darüber diskutiert werden kann, welches Konzept angesichts der besonderen kulturellen, ökonomischen, politischen und betrieblichen Bedingungen zu bevorzugen sei. Das Konzept selbst hat meist die Qualität eines Planes, eines Soll-Zustandes, der sich auf dem Papier oder in den Köpfen der Entscheidenden findet. Man spricht hier auch von der formalen Organisation. Die soziale Realität weicht jedoch häufig deutlich von diesem Plan ab, wird aber dennoch mehr oder weniger stark von ihm bestimmt. Ein Zweck des formalen Organisationsplanes ist es, die Zusammenarbeit der Organisationsmitglieder so zu regeln, dass die Organisationszwecke erreicht werden. Dies fördert Instanzen, welche die verschiedenen Aktivitäten koordinieren, d.h. Führungspositionen. Da in einer größeren Organisation eine Person überfordert wäre, wenn sie alle Koordinationsaufgaben zu leisten hätte, kommt es häufig zu einer Hierarchie der Verantwortung, die in ihrer einfachsten Form ein Liniensystem mit mehreren Ebenen ist.⁴²⁾

Innerhalb des herkömmlichen Einliniensystems sucht man durch Stabliniensysteme im ÖBH die Entlastung der Vorgesetzten zu erreichen. Dabei wer-

⁴²⁾ Vgl. von Rosenstiel 1995, S. 29

den den einzelnen Führungspositionen Experten mit spezifischem Fachwissen zur Seite gestellt, die den Führenden unter dem Aspekt ihrer spezifischen Kompetenz beraten, ohne selbst Entscheidungsbefugnisse zu haben. Die Entscheidungskompetenz bleibt „in der Linie“.⁴³⁾

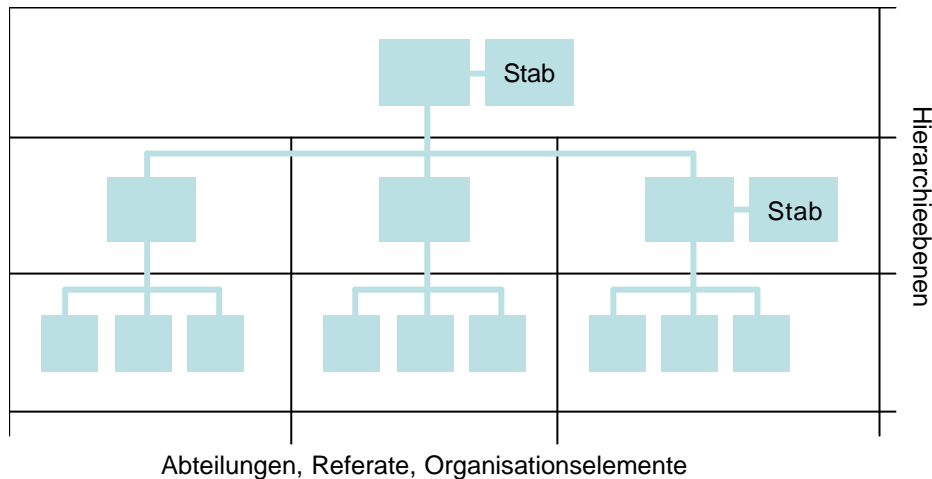


Abbildung 13: Die Organisation in traditioneller Betrachtung (Bsp. Stabliniensystem)

Da angesichts der wachsenden Komplexität der Aufgaben je nach Problemstellung andersartige interdisziplinäre Zusammenarbeit erforderlich wird und zudem in vielen Bereichen die Unterstellten auf ihrem Spezialgebiet höhere Kompetenzen als der Vorgesetzte haben, wird zunehmend innerhalb des weiterhin bestehenden Liniensystems eine flexible Projektorganisation gewählt. Es gibt Aufgabenstellungen in Organisationen, die nur durch Projektmanagement effizient gelöst werden können. Die Bearbeitung dieser Aufgaben ist dann für die bestehende Organisations- und Entscheidungsform zu umständlich und zu schwerfällig oder es geht um interdisziplinäre oder organisationsübergreifende Tätigkeiten, „(...) also ein gemeinsamer kompetenter Vorgesetzter oder vorgesetzte Koordinationsstelle fehlt“⁴⁴⁾. In derartigen Projektgruppen arbeiten in gleichberechtigter

⁴³⁾ Vgl. ebenda S. 31

⁴⁴⁾ Heintel & Krainz 2001a, S. 9

Weise – in der Regel zwar durch ein Gruppenmitglied koordiniert, ihm aber nicht disziplinarisch unterstellt – mehrere Spezialisten zeitbegrenzt zusammen. Dabei sind sie gelegentlich für die Gesamtdauer der Projektarbeit von ihren sonstigen Aufgaben freigestellt oder aber sie arbeiten einen Teil ihrer Zeit im Projekt, die andere Zeit innerhalb der Linie an ihren gewohnten Aufgaben.

Das abgebildete Stabliniensystem im ÖBH soll die starke Funktionalisierung durch Abgrenzung von Aufgaben- und Verantwortungsfeldern zum Ausdruck bringen. Tatsächlich handelt es sich mehr um Abgrenzung als um ein Zusammenspiel, was sich in der Form von wenig durchlässigen horizontalen und vertikalen Strukturen manifestiert. Kommuniziert wird über die Umwege der Hierarchie (der Kontrolle). Nicht Vernetzung, sondern Spezialisierung ist dominierend. Die Organisationssicht ist funktionalistisch im Gegensatz zu organisch. Dem zugrunde liegt der mechanistische Glaube an die Möglichkeit der exakten Konstruktion von Organisationen: *„Deren Verhalten ist im Sinne klarer Zielsetzung (zielorientiert im Gegensatz zu wertorientiert) planbar, steuerbar, vorhersehbar. Die Organisationssicht ist mechanistisch im Gegensatz zu evolvierend, sich entwickelnd.“*⁴⁵⁾ Das Stabliniensystem bringt eine gewisse Selbstgenügsamkeit der Organisation zum Ausdruck. Bezüge zum Umfeld der Organisation fehlen. Tatsächlich ist in diesem traditionellen Organisationsverständnis nur ein sehr eingeschränktes Bewusstsein über die Interdependenzen mit der Außenwelt vorhanden. Dies war lange Zeit ja auch nicht nötig. Ausreichende oder ersetzbare kostengünstige Ressourcen machten den Blick über die eigenen Organisationsgrenzen hinaus überflüssig. *„Das Organisationsverständnis ist reduktionistisch, analytisch, statisch im Gegensatz zu vernetzt, Muster und Zusammenhänge erkennend und dynamisch: es nimmt Komplexität nicht wahr.“*⁴⁶⁾

Durch moderne Technologie und Kommunikationsmittel hat sich die heutige Welt total vernetzt und dadurch auch verändert. Nach Beweisen für unerwartete und ungewollte Folgen unseres Handelns, also dafür, dass unser Handeln nicht nur kalkulierbare Folgen hat, brauchen wir heute nicht mehr zu suchen. Politisch, wirtschaftlich, ökologisch haben wir das Steuerruder

⁴⁵⁾ Steiger 1999a, S. 31

⁴⁶⁾ ebenda.

der traditionellen Perspektive schon längst verloren. Die von uns veränderte Welt wirkt in unkontrollierbarer Weise auf uns zurück und konfrontiert uns mit neuen Rahmenbedingungen. Wir sind mit Komplexität konfrontiert und müssen lernen damit umzugehen.

Die Organisation als komplexes System

Der Begriff der Komplexität ist am besten zu erfassen, indem man ihn abgrenzt vom komplizierten Sachverhalt. Unter kompliziert sollte ‚schwer zu verstehen‘ sein. Kompliziert ist etwas, was von vielen Faktoren beeinflusst wird und viele andere Faktoren selbst beeinflusst, wo den schwierig zu verstehenden Abhängigkeiten aber eindeutige Gesetzmäßigkeiten zugrunde liegen. Komplizierte Probleme werden durch aufwendige Analyse lösbar. Insbesondere aber sind die einzelnen Elemente eines komplizierten Systems in ihrem Verhalten konstant. Elemente einer komplizierten Maschine verändern sich und damit die ganze Maschine nicht von selbst. Jedes Mal, wenn die Maschine wieder eingeschaltet wird, wirken die Teile wieder in derselben Art und Weise aufeinander ein und erzeugen ein prognostizierbares Verhalten der gesamten Maschine, denn technische Systeme sind komplizierte Systeme und sind statisch. So auch die Organisation ÖBH!

Soziale Systeme sind im Gegensatz dazu komplex und dynamisch. Komplexe Systeme zeichnen sich dadurch aus, dass ihre Elemente und ihre sie beeinflussenden Umwelten sich unabhängig vom System selbst verändern, also eine Eigendynamik haben. So entwickeln sich die Menschen in einer Arbeitsorganisation, in einem Unternehmen zum Beispiel, auch unabhängig von der Aufgabe und den Beziehungen, die sie in diesem Unternehmen haben. Diese eigendynamischen Veränderungen beeinflussen aber das Verhalten der Organisation insgesamt. Gleichzeitig wirkt die Organisation mit ihren Arbeitsbedingungen aber auf die Menschen ein und verändert sie. Komplexe Systeme sind darüber hinaus auch durch eine sehr große Anzahl von Beziehungsverhältnissen zwischen den Systemelementen (den Menschen) und den Umwelten des Systems gekennzeichnet: Komplexe Systeme sind vernetzt. Die große Anzahl und Vielfalt von Eigenschaften und Wirkungsweisen dieser Beziehungen schränken die Übersicht und die Möglichkeit der Kontrolle drastisch ein: Komplexe Systeme sind teilweise intransparent. Die Dynamik, die Vernetzung und die Intransparenz verhindern die exakte Vorhersagbarkeit komplexer Systeme. Das Verhalten komplexer Systeme lässt sich nur mehr in Wahrscheinlichkeiten ausdrücken.

Organisationen sind soziale Systeme, sind damit komplexe Systeme und haben also grundsätzlich andere Gesetzmäßigkeiten als technische (komplizierte) Systeme. Demzufolge müssen auch die Methoden der Steuerung solcher Systeme andere sein. Führen unter solchen Bedingungen bedeutet, mit Komplexität, d.h. mit dem Handeln und Entscheiden unter Unsicherheit, umgehen zu lernen. Als Grundlage dafür soll zunächst eine bildhafte Vorstellung eines zeitgemäßen, diesen Bedingungen der Komplexität gerecht werdenden Organisationsverständnisses entwickelt werden.

Die Organisation als soziotechnisches System

Organisation ist, wie bereits erwähnt, jedes von Menschen konstituierte soziale System, welches auf ein Ziel, einen Zweck, eine Aufgabenerfüllung ausgerichtet ist, also sowohl private Unternehmen wie auch staatliche, soziale, karitative Institutionen, Vereine usw.. Soziotechnisch werden Systeme deshalb genannt, weil in unserer hoch entwickelten Gesellschaft die technisch-betriebswirtschaftlich-strukturellen Aspekte in fast allen Organisationen von enormer Bedeutung sind. Das heißt, es findet in solchen Organisationen eine symbiotische Verknüpfung von sozialen und technischen Systemen statt. Diese Organisationen haben Merkmale und Eigenschaften soziotechnischer Systeme⁴⁷⁾, welche folgend näher beleuchtet werden sollen. Die Begriffe „Organisation“ und „(soziotechnisches) System“ werden dabei synonym verwendet.

Existenzgrund und Aufgabe (Primary Task) von Systemen

Die erste wichtige Eigenschaft von soziotechnischen Systemen, wie es auch das ÖBH darstellen sollte, ist die Ausrichtung auf eine Aufgabe. Organisationen stehen in einem Austauschverhältnis mit ihrer Umwelt und sie existieren, weil ihre Umwelt ihnen den Existenzgrund bietet. Die Umwelt ist Abnehmer von dem, was die Organisation als Output in ihre Umwelt entlässt. Gleichzeitig stellt die Umwelt der Organisation Ressourcen als Input zur Verfügung, welche das System benötigt, um mittels Transformationsprozessen Output zu erzeugen. Die Umwelt, oder treffender die Systemumwelten, verkörpern alle für das System bedeutsamen Rahmenbedingungen der Existenz.

⁴⁷⁾ Vgl. Rieckmann 2000b, S. 52-92

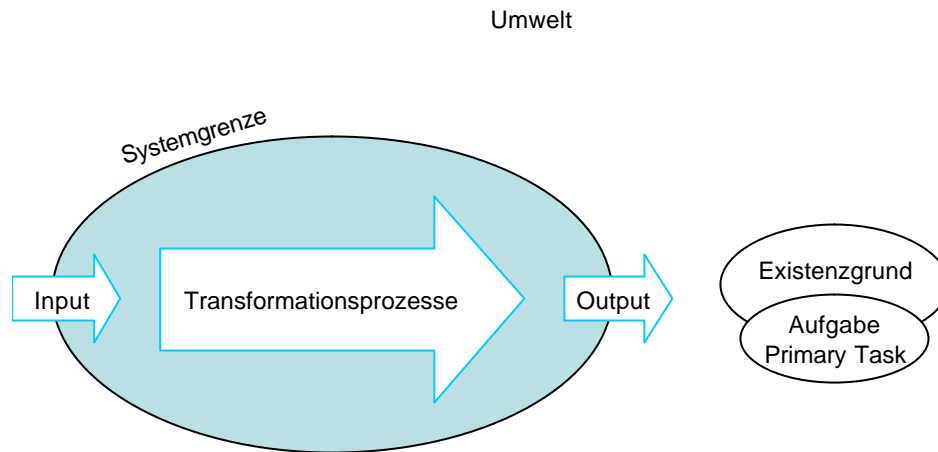


Abbildung 14: Soziotechnische Systeme sind auf eine Aufgabe ausgerichtet

Beim ÖBH ist es die herrschende Rechtsprechung, der Fiskus, gesellschaftliche Werte und Normen. Anders ausgedrückt, die nächsthöhere Systemebene ist für das betrachtete System immer „Umwelt“. Ist das betrachtete System beispielsweise eine Abteilung eines Unternehmens, so ist die Umwelt das ganze Unternehmen. Systeme sind also immer Element oder Subsystem eines über-geordneten Suprasystems. Was als System jeweils betrachtet wird, hängt damit von der Beobachtungsperspektive ab. Es ist von besonderer Wichtigkeit für die Praxis der Arbeit in und an Systemen, sich über die eigene Beobachterposition im Klaren zu sein. Nur so ist es möglich, Grenzen und Reichweite der Systembeeinflussbarkeit zu erkennen. In der jeweiligen Umwelt liegt also der Grund für die Existenz eines Systems. Die Umwelt delegiert quasi eine *Aufgabe* – „*Primary Task*“⁴⁸ – an das System. Sie tut das mindestens so lange, wie das System den Erwartungen der Umwelt gerecht wird.

Der Existenzgrund liegt in der Tatsache, dass das ÖBH bei Sicherheits- und Hilfeleistungen eine große Bedeutung hat. Daraus ergeben sich eine Menge Charakteristika dieser Hauptaufgabe – *Primary Task* – ‚Sicherheits- und Hilfeleistungen‘ wie sie von der BHRK empfohlen worden sind. Im Inland bezieht sich die Hauptaufgabe des ÖBH auf Naturkatastrophen bzw.

⁴⁸⁾ Steiger 1999a, S. 34

einer von Menschen verursachten Katastrophe. Aber auch zu Terroranschlägen im Ausland ist die Begründung in der Europäischen Sicherheits- und Verteidigungspolitik, Friedenssicherung, humanitäre Hilfe sowie Katastrophenhilfe. Qualität und Quantität der Organisation im Bezug auf die Hauptaufgabe gehören genauso zu den Erwartungen der Umwelt wie die Ansprüche des Staates und die Sicherheit im gesamten gesellschaftlichen Kontext. Die Umwelt wird einem System so lange Input (Ressourcen) zur Verfügung stellen, wie das System die Erwartungen mit seinem Output erfüllt. Die Begriffe Input und Output umfassen aus systemischer Perspektive nicht einfach Rohstoffe und fertige Produkte. Vielmehr ist damit die ganze Vielfalt aller materiellen und nichtmateriellen Faktoren gemeint, die in das System Eingang finden, bzw. das System verlassen. Dazu gehören also auch u.a. Werthaltungen.

Systemidentität und Selbstorganisation

Durch das Erkennen des Existenzgrundes und der damit verbundenen „Primary Task“ sowie der autonomen Möglichkeiten, die Transformationsprozesse zu steuern, erhält ein System seine Identität, d.h. es verfügt über beobachtbare Grenzen gegenüber seiner Umwelt: Es grenzt sich ab. Dieser Vorgang ist äußerst komplex und von herausragender Bedeutung für das Verständnis von soziotechnischen Systemen. Die Konturen des Systems (des Unternehmens) müssen deutlich gemacht werden: Als sichtbares Zeichen hat das ÖBH einen Namen und ist beobachtbar von anderen Militärstrukturen unterschiedlich, damit z.B. der österreichische Soldat mit allen anderen ‚Soldaten‘ dieser Welt gleichgestellt werden kann. Dadurch, dass es einen Unterschied zu anderen gibt, erhält das Unternehmen auch seine Identität, mit allen positiven und negativen Auswirkungen. Es darf nicht als Selbstverständlichkeit angenommen werden, dass die Positionierung des Militärs in Staat und Gesellschaft auf der Sachebene, wie der sicherheitspolitischen Umfeldbedingungen, dem Bedrohungsbild, der Aufgabenzuordnung an Streitkräften unter internationalstrategischen Bedingungen als auch auf der Sinnebene, speziell in den Werthaltungen und Einstellungen, Machtverhältnisse im politischen System, Interessensdispositionen, Bedrohungsempfinden oder Ideologien, seinen Existenzgrund legitimiert sieht und es somit keiner weiteren Aktivität bedarf. Die Wahrnehmung der Organisation von der Umwelt, aber auch von der Inwelt (den Mitarbeitern) in ganz spezifischer Art und Weise, ist von enormer

Wichtigkeit was natürlich auch Folgen hat. Entweder wird die Organisation von der Gesellschaft positiv oder negativ gesehen. Mitarbeiter arbeiten gerne und mit Engagement für das Unternehmen oder eben einfach, weil sie gerade keinen anderen Job haben.

Das komplexe Phänomen, welches dazu führt, dass entstehende und sich entwickelnde (evolvierende) Systeme sich unterschiedlich ausformen, mit anderen Worten eine eigene Gestalt annehmen, d.h. sich von anderen unterscheiden und damit eine Identität entwickeln können, hängt mit dem Prinzip der Selbstorganisation zusammen. Organisationen haben vom Moment ihrer Entstehung an die Fähigkeit, ihre Entwicklung innerhalb der von der Umwelt gesetzten Rahmenbedingungen autonom zu gestalten. In intensivem Austausch mit ihrer Umwelt und in Anpassung an die Veränderung der Umweltbedingungen nutzen Organisationen diese Fähigkeit zur Selbstgestaltung (Autopoiese) durch autonome Entwicklung von Strukturen, d.h. durch Selbstorganisation zur Sicherung ihres Überlebens.

Das Ziel sollte auch in der Organisation ÖBH so gesteckt sein, dass die Akteure ihr ganzes Wissen, ihre ganzen Fähigkeiten dafür einsetzen, um die gestellten Erwartungen bestmöglich zu erfüllen. In der Festlegung der konkreten Vorstellungen davon, was zu erwarten ist, d.h. in der Formulierung konkreter Ziele und Aufgaben, sind diese Menschen sehr autonom. Natürlich gibt es allgemein gültige Vorstellungen in der Umwelt, was und wie ein ÖBH zu sein hat, Vorstellungen, über die keine Armee sich hinwegsetzen kann. Aber es bleiben dennoch unzählige verschiedene Wege, das zu realisieren.

Aufgabenverständnis, Ziele und Strategien

Der erste autonome Akt eines neu entstandenen Systems, welcher sich in bestehenden Organisationen in Anpassung an jede Umweltveränderung immer wiederholen muss, ist also die Entwicklung einer eigenen, individuellen Vorstellung davon, wie der wahrgenommene Existenzgrund und die daraus abgeleitete Primary Task für das eigene System interpretiert werden soll.

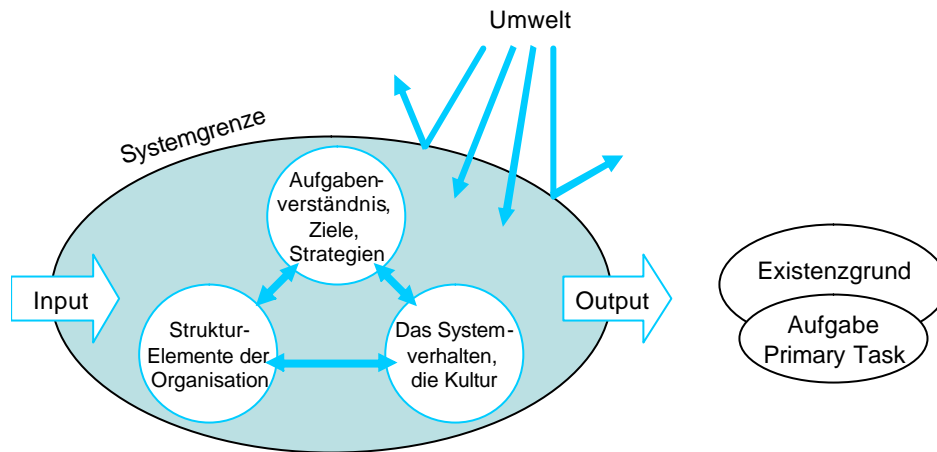


Abbildung 15: Soziotechnische Systeme entwickeln in Selbstorganisation ein Aufgabenverständnis, eine Struktur und eine Kultur

Systeme sind dabei in der Möglichkeit eingeschränkt, Informationen aus der Umwelt aufzunehmen, und damit bei der Interpretation ihrer Primary Task behindert. Dies kommt daher, dass bestehende Verhaltensmuster und Strukturen die Wahrnehmungsfähigkeit des Systems bestimmen (Systeme sind strukturdeterminiert). Das System hört bildlich gesprochen nur die eigene Musik und spielt nur die eigene Melodie, wie es auch im ÖBH beobachtbar ist! Die Systemgrenze ist also nur teilweise durchlässig für Signale aus der Umwelt. Je besser und umfassender die Wahrnehmung der Eigenheiten und Veränderungen in der Umwelt sind, umso besser sind allerdings die Anpassungsfähigkeit und damit auch die Überlebenschancen von Organisationen.

Struktur

Um das Aufgabenverständnis in Handlungen bzw. in einen Produktions- oder Dienstleistungsprozess umsetzen zu können, d.h. um die notwendigen Transformationsprozesse (siehe Abbildung 14) zu steuern, ist schon in kleinsten Systemen eine Aufgabenteilung und eine entsprechende Ressourcenzuteilung, sowie die Anwendung verschiedenster technisch-organisatorischer Steuerungsinstrumente notwendig. Es entstehen bewusst geschaffene (formale) sowie nicht willentlich gestaltete (informelle) Strukturen. Konkret geht es hier um Stellenbildung, Stellenbesetzung, Schaffung technischer Grundlagen, Gestaltung der Produktionsprozesse, Ausformung von Kommunikations-, Entscheidungs- und Kontrollsystemen (siehe Abbildung 15).

Kultur

Das Aufgabenverständnis, also die konkreten Ziele und Strategien der Organisation, und die herausgebildeten Strukturen beruhen auch auf Werthaltungen der beteiligten Menschen (welche nicht unabhängig sind von der Systemumwelt!). Das Aufgabenverständnis und die Strukturen beeinflussen ihrerseits das Verhalten des ganzen Systems nach innen und nach außen. Die Gefühle und Einstellungen der Systemmitglieder, das Arbeits-, Leistungs- und Problemlösungsverhalten, geltende Spielregeln und Normen, die Führungskultur und das Organisationsklima werden als die System- bzw. Organisationskultur bezeichnet. Einerseits sollten dadurch optimale Bedingungen zur Erreichung der Systemleistung geschaffen werden, andererseits auch höchstmögliche Mitarbeiterzufriedenheit gewährleistet werden. Der derzeit gegebene soldatische Berufsalltag im Österreichischen Bundesheer⁴⁹⁾, Bezug nehmend auf den Alltag im ÖBH 2010, der zukünftig von Soldaten in rasch verfügbaren und flexiblen Einsatzverbänden geprägt werden soll, bedarf einer Neugestaltung der bundesheerinternen Dienstbetriebs- und Organisationskultur⁵⁰⁾, die auch dem internationalen Vergleich standhaltenden sollte.

Für die Entscheidung zur Dienstleistung im Bundesheer sollten insbesondere individuelle, für den persönlichen Nutzen des Einzelnen relevante Kriterien maßgeblich sein. Dies sind vor allem Ort und Zeit der Dienstleistung, leistungs- und verantwortungskonforme Bezahlung mit sozialrechtlicher Absicherung, Perspektiven für die Laufbahn und die weitere Lebensplanung, Zufriedenheit am Arbeitsplatz, sowie Möglichkeiten die Aufgabenerfüllung selbst (mit) zu gestalten bzw. die individuellen Kenntnisse und Fähigkeiten einzubringen. Gerade diese Punkte unterliegen durch die Teilnahme an multinationalen Einsätzen dem persönlichen Vergleich. Im Sinne der Attraktivitätssteigerung werden Anpassungen an die Verhältnisse in Streitkräften vergleichbarer Länder erforderlich sein. Internationale Verpflichtungen und die damit vermehrte Teilnahme an multinationalen Operationen werden ein Abgehen von der bis dato primär

⁴⁹⁾ Unter „Alltag im ÖBH“ wird die Gesamtheit aller durch die Dienstleistung im Bundesheer hervorgerufenen Faktoren, die mittelbar wie unmittelbar auf das Leben und das nächste soziale Umfeld der Soldaten und Soldatinnen und sonstigen Heeresangehörigen Einfluss haben, verstanden.

⁵⁰⁾ Vgl. Bundesheerreformkommission 2004, S. 123-133

über die Bezahlung erreichten Freiwilligkeit für Einsätze im Ausland erforderlich machen. Die Bereitschaft für eine Dienstleistung als Soldat bzw. Soldatin unter derartigen Bedingungen muss sich künftig aus der „*Attraktivität des Gesamtsystems Bundesheer*“⁵¹⁾ ergeben, wobei Unvorhersehbarkeit, hohe persönliche Gefährdung bei Einsätzen, die generelle Mobilität und die sich aus all dem ergebenden Auswirkungen auf das familiäre und soziale Umfeld möglichst attraktiv abgegolten werden müssen.

Hierzu sollten einige Fragen als Basis dienen: ‚Wie ist die augenblickliche Unternehmenssituation im ÖBH?‘ Bevor reorganisiert wird, sollte man sich über Kultur, Wesen und Identität des Unternehmens im Klaren sein. Hier steht man jedoch nichtgreifbaren Aspekten gegenüber, die in Zusammenhang mit dem Betriebsklima und den zwischenmenschlichen Beziehungen stehen und sich nicht so leicht quantifizieren und identifizieren lassen wie irgendein Werkstoff. Die Unternehmenskultur wird u.a. geprägt durch⁵²⁾

- die Geschichte des Unternehmens (seine Entwicklung, seine geschichtlichen Schlüsseldaten, seine „Helden“),
- die arbeitstechnischen Aspekte (Technologien, Know-how, Mitarbeiter),
- das Wertesystem (Ansichten über „gut“ und „schlecht“, Gerechtigkeitsempfinden), die Normen (Regelungen, Berufsethik, Leitmotive),
- den Sprachgebrauch (eigener Firmenjargon, Fachsprache),
- die Strukturen (Kommunikationswege, Hierarchie, Flexibilität), Überzeugungen und Tabus.

Die Unternehmenskultur lässt sich nicht einfach bestimmen, sondern muss vielmehr anhand einer Reihe „kultureller Symptome“ ergründet werden.⁵³⁾

- Persönlichkeitsprofil der Angehörigen der Führungsspitze (persönliche Werte, Karriere, Charisma, Menschenbilder).
- Persönlichkeitsprofil der Mitarbeiter (soziokulturelles, berufliches und pädagogisches Milieu, Menschenbilder).

⁵¹⁾ Bundesheerreformkommission 2004, S. 132

⁵²⁾ Vgl. Probst 1992, S. 286-290

⁵³⁾ Vgl. ebenda.

- Traditionen und Symbole (zwischenmenschliche Beziehungen, Lage der Arbeitsräume, unternehmensinterne Veranstaltungen).
- Kommunikation (intern oder extern, offen oder eingeschränkt).
- Strategien (Art, Inhalt, Effizienz).
- Führungsstil und Management (zentral oder dezentral, analytisch oder ganzheitlich).

Auch wenn die Kultur eines Unternehmens offensichtlich schwer greifbar ist, muss man einen fundierten Eindruck von ihr bekommen, bevor man handelt, denn auch die beste Entscheidung lässt sich nicht umsetzen, wenn sie mit den betrieblichen Werten nicht vereinbar ist.

Welches ist nun das Ziel der Organisation?

- Welche Linie sollen zukünftig verfolgt werden?
- Soll an neuen Strategien oder an die Umwelt angepasst werden?
- Soll eine neue Phase in der Unternehmensentwicklung/-geschichte eingeleitet werden?
- Welche Ethik liegt dem Handeln zugrunde?
- Für welche Werte wird eingetreten?
- Wie sollen die Entscheidungsprozesse aussehen?
- Wie sollen die Informationsbeziehungen gestaltet werden?
- Nach welchen Kriterien sollen Evolution und Entwicklung bewertet werden?

Die Unternehmensziele prägen in vielerlei Hinsicht auch die Unternehmenskultur. Diese kann je nach Unternehmenspolitik kundenorientiert (Eingehen auf die Bedürfnisse der Umwelt), kostenorientiert (Kostenminimierung) oder innovationsorientiert (Einsatz der neuesten Technologien) sein. Sie ist ausschlaggebend dafür, welche organisatorischen Maßnahmen ergriffen werden, zum Beispiel Festlegen der Machtverhältnisse, präzise Stellenbeschreibungen, Bilden von Projektgruppen oder firmenspezifische Besonderheiten. Das Unternehmensziel bestimmt also weitgehend die interne Ordnung und die Unternehmenskultur, die ihrerseits die Zielerreichung beeinflusst und stark vom Evolutions- und Entwicklungsgrad der Firma abhängt. Die Entscheidungen sind demnach nichts anderes als Einfluss-

größen, die früher oder später entweder eine Änderung des bestehenden Wertesystems bewirken oder mit diesem nicht vereinbar sind und daher eine „Revolution“ nötig machen, das heißt eine neue Organisationsphilosophie als auslösender Faktor für eine Reorganisation darstellen. Dabei sollte die militärische Lebenswelt ständig mit dem gesellschaftlichen Umfeld abgestimmt werden. Militärische Werte sind aber nicht nur an der vielfach tradierten Erwartungshaltung der Öffentlichkeit zu orientieren, sondern auch am inneren Selbstverständnis.

Ob aber eine derartige militärische Organisationskultur sich nur „(...) *auf Basis einer formulierten, identitätsstiftenden Organisationsphilosophie in Form eines Bundesheerleitbildes entwickeln*“⁵⁴⁾ kann, wird in dieser Arbeit nicht beantwortet werden. Organisationskultur versteht sich einerseits als Ergebnis des Aufgabenverständnisses und der strukturellen Gestaltung des Systems und ist andererseits wesentlicher Bestimmungsgrund für die Art und Weise, wie das System seine Aufgabe interpretiert und welche gestalterischen Maßnahmen (Strukturen) es ergreift, um seine Aufgabe zu erfüllen. In komplexen Systemen lassen sich Ursache und Wirkung nicht mehr eindeutig trennen!

Die drei beschriebenen Aspekte eines soziotechnischen Systems, also Aufgabe, Struktur und Kultur sind derart miteinander verbunden, dass man auch sagen könnte, dass sie dreimal immer dasselbe, nämlich das ganze System beschreiben, dies aber jedesmal aus einer anderen Optik: drei Seiten derselben Medaille! Jede betrachtete Seite hat dabei die zwei anderen zur Voraussetzung.

Rückkoppelung und Feedbacksysteme

Eine wichtige Eigenschaft soziotechnischer Systeme fehlt noch im systemischen Organisationsverständnis: Lebende Systeme haben grundsätzlich die Fähigkeit der Wahrnehmung von Abweichungen zwischen Erwartetem oder Gewünschtem und dem, was tatsächlich ist. Aufgrund dieser Informationen ist ein System in der Lage, unerwünschte Entwicklungen bzw. Veränderungen in der Umwelt zu entdecken und auch darauf zu reagieren. Es ist dies ein Regelvorgang, wie er analog auch schon in

⁵⁴⁾ Bundesheerreformkommission 2004, S. 132

einfachen technischen Systemen eingebaut sein kann: Ein Thermometer liefert z.B. Informationen über die Raumtemperatur an die Heizungssteuerung, welche die Brenneraktivität regelt und damit die Raumtemperatur auf einem gewünschten Niveau konstant hält. Der Brenner ist „rückgekoppelt“ oder – mit dem englischen Fachwort ausgedrückt – er erhält via Sensor „Thermometer“ ein Feedback seitens der Raumtemperatur über die Zweckmäßigkeit seiner Aktivität. Allerdings sind die „Sensoren“, d.h. das Wahrnehmungssystem eines Systems außerordentlich vielfältig, vernetzt und im echten Sinne des Wortes komplex. Signale über die Qualität von Wirkungen der Systemaktivitäten werden in allen Subsystemen jeder Ebene empfangen, interpretiert und weitervermittelt.

Nicht nur Signale aus der Umwelt müssen wahrgenommen werden, auch Abweichungen von gewünschtem Verhalten innerhalb des Systems sollten erfasst und interpretiert werden, um mögliche Korrekturen in der Gestaltung des Zusammenspiels von Aufgabenverständnis, Strukturelementen und Kultur des Systems zu ermöglichen.

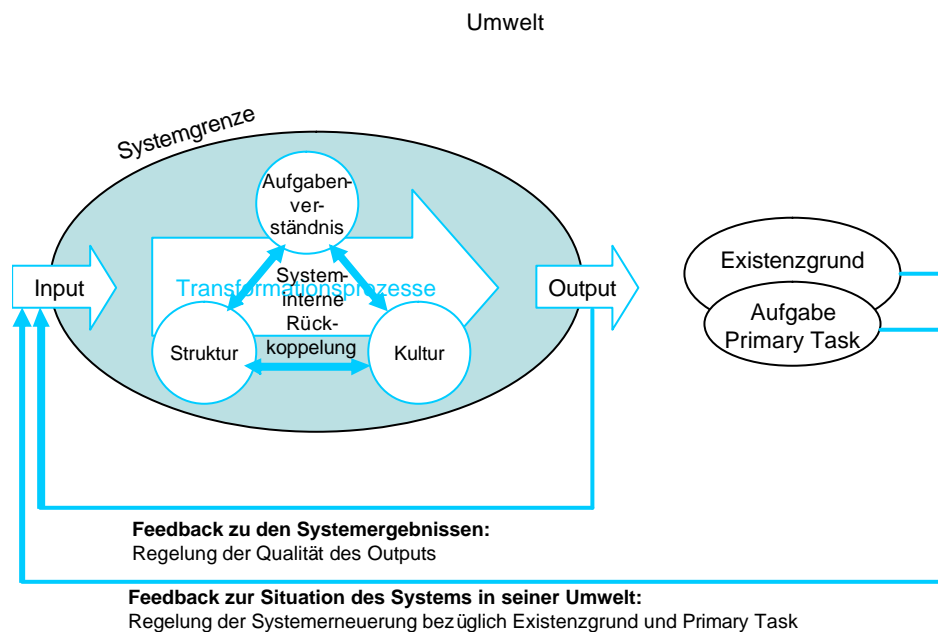


Abbildung 16: Feedback zur Systemsteuerung

Die Realität ist, dass das Wahrnehmungsvermögen von Organisationen eingeschränkt ist. Eine wichtige Führungsaufgabe ist es, diese Wahrnehmungsfähigkeit und damit die Anpassungs- und Überlebensfähigkeit der den Führungskräften anvertrauten Organisationen, Abteilungen und Gruppen zu entwickeln und zu erhalten. Das Thema Feedback hat gerade darum für Vorgesetzte eine so große Bedeutung. Viele der im folgenden besprochenen Führungs- und Organisationsinstrumente und konkreten Regeln im Umgang mit Gruppen, schaffen die Voraussetzung, um differenzierte und in der Praxis greifbare Feedbackmechanismen zu entwickeln und damit die Lernfähigkeit der von den Vorgesetzten geführten Systeme verbessert werden können.

3.2 Individuum und Organisation: Der Soldat in Beziehung zum Österreichischen Bundesheer

Menschenbilder beeinflussen die Wahrnehmung von Organisationen und von den in ihnen tätigen Individuen. Folgend soll ein modernes, systemtheoretisches Bild des Menschen, im Speziellen der Soldat, in Organisationen beschrieben werden. Betrachtet man die Organisation als Ganzes oder in Teile zerlegt und analysiert beispielsweise das Organigramm oder die Aufgabenteilung und die Prozesse gemäß der Geschäftsordnung – so muss der Mensch oder das Individuum stets mit in diese Betrachtung einbezogen werden. Fakt ist, dass keine Organisation ohne den Menschen funktionieren kann. Die Individuen sind Teil der beobachteten und geführten Systeme. Von ihnen gehen wichtige Impulse für die Entwicklung von Organisationen aus. Sie gestalten und prägen bis zu einem gewissen Grade die Organisation und deren Funktionieren. Auf der anderen Seite aber werden die Individuen in ihrem Erleben und Verhalten durch die Organisation gestaltet und geprägt. Der Individualität werden durch die betrieblichen Systeme Grenzen gesetzt, Aufgaben erteilt und Verhaltensvorschriften auferlegt. Betrachtet man die Organisation aus der Perspektive des einzelnen Menschen, der darin tätig ist, stellt man heute fest: Die Individuen sind mehr als nur Teil oder Angehörige eines Systems. Der persönliche Bezugsrahmen der einzelnen Menschen in einer Organisation geht weit über den beruflichen hinaus. Mitarbeiter funktionieren nicht ausschließlich als Teil des betrieblichen Systems; sie erleben und verhalten sich als Angehörige verschiedenster Systeme im persönlichen Umfeld.

Es scheint sich die Militärorganisation signifikant von anderen Organisationskulturen durch die ausgeprägte hierarchische Struktur und den hohen inneren Institutionalisierungs- und Reglementierungsgrad zu unterscheiden, jedoch bezieht sich ein Soldat in seiner Gestaltung der beruflichen Rolle nicht allein auf die Anforderungen und Rahmenbedingungen der Organisation, sondern beispielsweise auch auf Bedürfnisse und Motive, wie sie sich ihm aus seinem persönlichen und individuellen Bezugsrahmen ergeben. Die Besonderheiten des Militärischen lassen sich grundsätzlich mit „(...) *Bedürfniseinschränkung bzw. Bedürfnisunterdrückung, physische und psychische Belastbarkeit, Bereitschaft zur Ein- und Unterordnung sowie einem gemeinschaftsbezogenen Wertebewusstsein*“⁵⁵⁾ beschreiben. Der Soldatenberuf wird speziell mit einem „*Ethos der Enthaltbarkeit versehen, das auf ein Idealbild des Soldaten rekurriert, der seine eigenen Bedürfnisse hinter den Dienst für die Sache zurückstellt*“⁵⁶⁾.

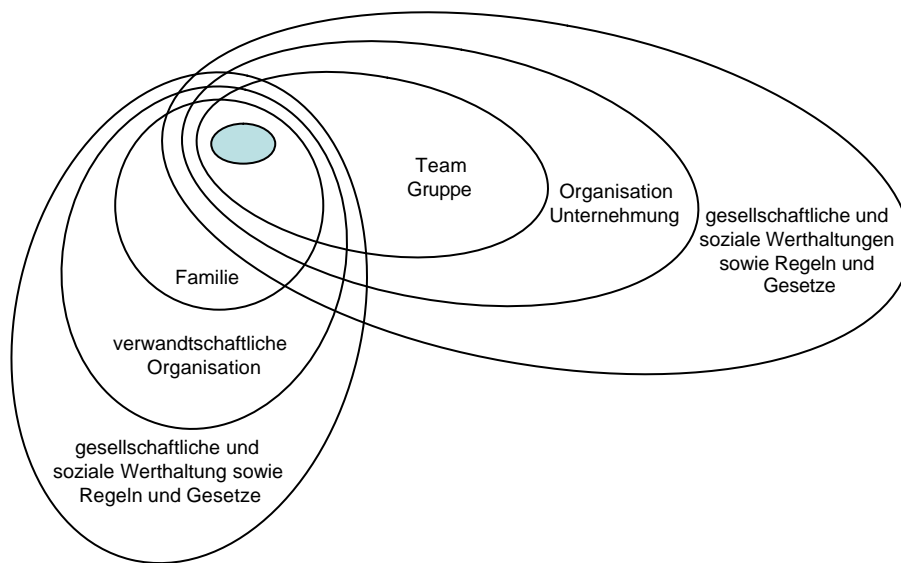


Abbildung 17: Das Individuum in seinen Bezugssystemen

⁵⁵⁾ Bundesheerreformkommission 2004, S. 106

⁵⁶⁾ Biehl 2000, S. 20

In der Organisation hätte der Soldat vielleicht die Chance sich weiterzubilden, um in eine höhere Führungsposition aufzusteigen. In seinen Rollen als Vater und Ehemann im System „Familie“ aber sieht er sich vorerst nicht in der Lage, diese Weiterbildung anzugehen, da seine Frau und seine Kinder sein durch die berufliche Weiterbildung bedingtes Fernbleiben von der Familie nicht unterstützen. Der Entscheidungsspielraum dieses Soldaten ist also nicht allein durch seine berufliche Rolle in seiner Organisation geformt, sondern auch durch seine Zugehörigkeit zu seinem persönlichen System „Familie“ in der Rolle als Vater und Ehemann eingegrenzt. Als Individuum hat dieser Soldat wie alle Menschen aber durchaus auch Gestaltungsmöglichkeiten bei der Lösung des Konfliktes. So könnte er in seiner Rolle als Angehöriger der Organisation für eine zeitliche Entlastung für die Dauer seiner Weiterbildung eintreten, oder er könnte sich für Veränderungen seiner Rolle als Vater und Ehemann in seinem Familiensystem einsetzen, oder aber er könnte sich zwischen den Fronten aufreiben und resignieren, den Konflikt erst gar nicht wahrnehmen oder ihn zu vermeiden suchen, indem er sich dem einen oder anderen System unterwirft.

In diesem Zusammenhang scheint es besonders wichtig, dass der Soldat über einen individuellen Gestaltungsraum zwischen und in den Systemen verfügt, und dieser Raum ist die Voraussetzung für Veränderungen in den einzelnen Systemen. In ihm liegt die Chance für individuelle sowie für organisatorische Entwicklung, „(...) denn letztlich ist es der Mensch, der die Geschicke der Organisation leitet, der in ihr und mit ihr lebt. Der Mensch verleiht ihr erst ihre Gestalt. Seine Verhaltensvielfalt ist unter anderem Ausdruck „intuitiver Strategien“, spielerischen Handelns, das dem Bedürfnis entspricht, sich innerhalb eines Bezugs- und Bedingungsrahmens zu behaupten, zu entwickeln und zur Identitätsfindung beizutragen, wobei dieser Rahmen sowohl stabilisierenden als auch evolutionären Charakter hat“⁵⁷⁾. In diesem Modell von Organisation ist der individuelle Gestaltungsraum von Systemangehörigen also einerseits abhängig von den jeweiligen äußeren systemimmanenten Rahmenbedingungen und Veränderungsmöglichkeiten; andererseits ist er abhängig von den individuellen Persönlichkeitsstrukturen und psychischen Entwicklungsmöglichkeiten der

⁵⁷⁾ Probst 1992, S. 209

einzelnen Menschen in den Systemen. Die moderne, systemtheoretische Sicht ist mit diesem Beispiel auf den Menschen skizziert. Der Mensch ist ein komplexes individuelles Wesen und verhält sich als Angehöriger von Organisationen oder Systemen zugleich als Gestalteter und Gestaltender. In der von ihm subjektiv wahrgenommenen Realität sucht er seine Bedürfnisse zu befriedigen, indem er reagiert und agiert. Die Realität, auch die organisatorische, ist also kein objektives Ganzes, sondern das Ergebnis vieler subjektiver Wahrnehmungen und Vorstellungen⁵⁸⁾. Betrachtet man nun das Individuum und die Organisation so gibt es Spannungsverhältnisse zwischen diesen, denn die in der Organisation liegende Zweckrationalität bringt es notwendigerweise mit sich, dass die interindividuell unterschiedlichen Ziele der Organisationsmitglieder nicht oder doch nur teilweise erfüllt werden können, woraus sich eine – zumindest partielle – Frustration des Einzelnen ergibt. Der Einzelne wird im instrumentellen Sinne den Zielen der Organisation untergeordnet. Damit ist grundsätzlich impliziert, dass die Anpassung des Einzelnen an die Organisation erfolgen muss. Um dies zu garantieren, setzt die Organisation bestimmte Kontrollformen ein. Welche dies sind, hängt von der Art der Organisation ab. Dies können unter anderem sein: Zwang, Belohnung und Belohnungsentzug, Sanktionierung und Nicht-Sanktionierung, internalisierte Normen und Werte, wie es deutlich an der Organisation ÖBH erkennbar ist.

Ergänzend wäre eine zusätzliche Kontrollform, die Identifikation mit der Aufgabe, der Arbeitsgruppe oder der Organisation, erforderlich. Unternehmen der Wirtschaft versuchen diese Identifikation bei ihren Mitarbeitern z.B. durch Visionen, Leitbilder, durch Mitwirkung aller an Entscheidungsprozessen, um eine verbindende Kultur zu erreichen. Nicht selten kann man allerdings beobachten, dass sich diese Identifikation nach längerer Organisationsmitgliedschaft nahezu von selbst einstellt. Ein Individuum, das sich dafür entscheidet, einer Organisation beizutreten bzw. in ihr zu verbleiben, hat ein bestimmtes Bild von dieser Organisation gewonnen. Dieses Bild bestimmt die Entscheidung mit. Wer sich beispielsweise dazu entschließt, beim ÖBH zu arbeiten, wird in der Regel der Auffassung sein, dass die dortigen Anforderungen, Ziele, Verhaltensnormen und Kontroll-

⁵⁸⁾ Vgl. Probst 1992, S. 391-396

formen den bei sich selbst vermuteten Eignungs- und Neigungsschwerpunkten entsprechen. Diese Selbstselektion dient nicht nur dem Interesse der einzelnen Organisationsmitglieder, sondern auch dem der Organisation. Diese kann den Selektionsprozess im Zuge der Fremdselektion gezielt forcieren und – mit Hilfe wissenschaftlicher Verfahrensweisen – beispielweise im Zuge von personalen Auswahlverfahren auf der Grundlage eignungsdiagnostischer Verfahrensweisen zu perfektionieren suchen. Aber auch jene, die in die Organisation eintreten, entsprechen in ihren Verhaltensweisen den Organisationsnormen nicht voll. Anpassungsleistungen müssen erbracht werden: Es kommt zu einer spezifischen Sozialisation des Einzelnen in der Organisation. Sozialisation kann dabei in einem weiten Sinne als Anpassung des Individuums an gesellschaftliche Normen durch einen Lernprozess bezeichnet werden. Fasst man den Begriff enger, so stellt sie sich als Prozess dar, in dem eine Person das Wertsystem, die Normen und die geforderten Verhaltensmuster von Gesellschaften, Organisationen oder Gruppen erlernt, deren Mitglied sie ist oder zu werden wünscht.

Das Ergebnis eines derartigen Sozialisationsprozesses in der Organisation besteht häufig darin, dass die geforderten Verhaltensweisen als unreflektierte Selbstverständlichkeiten ausgeführt werden. Widerstand der Organisationsmitglieder gegen die Organisation wird weniger wahrscheinlich. Diese Sozialisation reicht weit. Sie berührt nicht nur das Verhalten in der Organisation, sondern auch das in der Freizeit.

Zusammenfassend zu 3 Individuum und Organisation sei nochmals kurz zu erwähnen: Die hier vorgetragene Auffassung geht davon aus, dass das ÖBH eine soziotechnische Organisation darstellen sollte. Durch Stabliniensysteme versucht man innerhalb der Organisation die Entlastung der Vorgesetzten zu erreichen. Einzelnen Führungskräften werden Experten zur Verfügung gestellt, die jedoch selbst keine Entscheidungen treffen dürfen. Was sagt uns dies aber? Verantwortung fällt für diejenigen somit weg, was negativ zu bewerten ist. Es wird ausgegrenzt und ein gutes Zusammenspiel, wie es in Teams z.B. der Fall ist, fällt zur Gänze weg. Die Kommunikation findet nur mehr über Umwege (oder über Dritte und Vierte) statt und die Hierarchie bzw. die Kontrolle lebt. Es handelt sich um eine funktionalistische Organisationssicht, denn das Stabliniensystem birgt in sich eine Form von ‚Selbstgenügsamkeit‘ auf die Organisation wie auf die Mitglieder gesehen. Sehr negativ dabei ist zu bemerken, dass die Bezüge zur Umwelt in der Organisation ÖBH total verschwommen, wenn nicht

überhaupt zur Gänze nicht vorhanden sind. Das Bewusstsein zur Außenwelt, zur Gesellschaft ist daher nicht vorhanden und eine Kommunikation bzw. Interdependenz mit der Außen- und Umwelt kann nicht stattfinden. Der Existenzgrund des ÖBH beruft sich hauptsächlich auf Sicherheits- und Hilfeleistungen bei Naturkatastrophen im In- und Ausland; damit erhält das ÖBH sozusagen seine Identität, es verfügt somit über beobachtbare Grenzen gegenüber seiner Umwelt. Aber auch den österreichischen Soldaten prägt eine eigene Identität – nicht nur im Sinne von: Uniform verändert! – Er grenzt sich gegenüber anderen Militärsoldaten durch Name und Identität seiner Organisation von anderen ab und kann sich somit eindeutig mit seiner Organisation dem ÖBH und den damit verbundenen positiven und negativen Auswirkungen klar identifizieren. Denn das ÖBH sieht seinen Existenzgrund durch Werthaltungen und Einstellungen sowie unter anderen durch Interessensdispositionen eindeutig legitimiert. Und dennoch gibt es in der österreichischen Gesellschaft immer wieder Stimmen, die gegen das ÖBH und für das Abschaffen dieser Organisation sind. Mit Recht oder mit Unrecht? Die Antwort darauf bleibt wohl dem Leser dieser Arbeit vorbehalten!

Abschließend sei noch zu bemerken, dass ich der Meinung bin, dass es in der Organisation klar abgesteckte Ziele geben möge und dass die Akteure ihr ganzes Wissen und ihre Fähigkeiten einsetzen könnten um den gestellten Anforderungen dieser Organisation in jeder Hinsicht nachkommen zu können. Inwieweit das Individuum in der Organisation ÖBH Basiskompetenzen, wie personale Kompetenz, sozial-kommunikative Kompetenz, Aktivitäts- und Handlungskompetenz sowie Fach- und Methodenkompetenz aufweisen sollte, geht es im nächsten Kapitel, wo vorerst ein grundsätzliches Kompetenzverständnis näher erläutert wird.

4 Der Kompetenzbegriff und das Kompetenzverständnis

Folgend soll ein Überblick über die unterschiedlichen Definitionen zum Thema „Kompetenz“ und eine arbeitsrelevante Abgrenzung zu anderen, verwandten Themen und Begriffen gegeben und somit etwas Licht in das Dunkel der unterschiedlichen Positionen gebracht werden. So manche Unstimmigkeit ist dabei auf mangelnde sprachliche Präzision zurückzuführen oder sich lediglich der jeweils spezifische Blickwinkel unterschiedlicher psychologischer Disziplinen widerspiegelt.

Der Kompetenzbegriff hat den betrieblichen wie den privaten Alltag erobert. Medienkompetenz⁵⁹⁾ wird erwartet, Führungskompetenz⁶⁰⁾, Handlungskompetenz⁶¹⁾ und Coachingkompetenz⁶²⁾ werden gefordert, Personal- und Organisationskompetenz⁶³⁾ gefördert und Kompetenzmanagement ergänzt das schon gängige Wissensmanagement⁶⁴⁾. Der mit interkultureller Kompetenz ausgestattete Kompetenzmensch⁶⁵⁾ wird zum höchsten Ziel lebenslangen Lernens. Diese bescheidene Aufzählung von Kompetenzbegriffen zeigt, dass qualitativ sehr unterschiedliche Sachverhalte subsumiert werden. Es ist allerdings nicht Ziel dieser Arbeit ein einheitliches Verständnis zu erreichen und allgemein verbindliche Charakterisierungen und Messverfahren zu entwickeln. Dazu sind die Phänomene, auf die der Begriff verweist, zu komplex und die Gebiete, in denen er Bedeutung gewinnt, zu vielfältig. Letztendlich soll eine Basis für verbindende Überlegungen und gemeinsame Vorgehensweisen geschaffen werden, denn nur was vergleichend beschrieben, qualitativ charakterisiert und wo möglich quantitativ verglichen werden kann, wird wirklich begriffen und bleibt nicht bloß Begriff.⁶⁶⁾

4.1 Die Entwicklung des Kompetenzbegriffes

Die Geschichte des Kompetenzbegriffes wie folgend⁶⁷⁾ beschrieben, ist lang und wechselvoll. Der lateinische Begriff *competentia* stammt vom Verb *competere* (bedeutet: zusammentreffen, doch auch zukommen, zustehen). Die römischen Rechtsgelehrten gebrauchten das Adjektiv *competens* im Sinne von zuständig, befugt, rechtmäßig, ordentlich. Seit dem 13. Jahrhundert bezeichnet *competentia* die jemandem zustehenden Einkünfte. In Johann Heinrich Zedlers Universallexikon von 1753 werden die Begriffe *competentia*

⁵⁹⁾ Vgl. Gapski, 2001, S. 13ff. Dieses „Zauberwort“ gilt als „Schlüsselqualifikation in der Informationsgesellschaft“.

⁶⁰⁾ Vgl. Jetter et al., 2003, S. 23ff. Führung wird erst dann hinreichend, wenn die sozialpsychologischen, d.h. zwischenmenschlichen und kommunikativen Kompetenzen einer Führungskraft entsprechend entwickelt sind.

⁶¹⁾ Vgl. Hänggi, 2001, S. 155ff.

⁶²⁾ Vgl. Bayer, 2000, S. 10ff.

⁶³⁾ Vgl. Thom & Zaugg, 2001, S. 3ff.

⁶⁴⁾ Vgl. Probst et al., 2000, S. 21ff.

⁶⁵⁾ Vgl. Wildmann, 2001, S. 9ff.

⁶⁶⁾ Erpenbeck; von Rosenstiel, 2003, S. IX

⁶⁷⁾ Vgl. Ritter 1976, S. 918-933.

und *Competenz* mit der heutigen Wortbedeutung in Zusammenhang gebracht. Seit diesem Zeitpunkt sind Kompetenz, Kompetenzstreit und Kompetenzkonflikt mit der Ausdifferenzierung einer modernen, arbeitsteiligen und funktionalen Gesellschaftsorganisation verbunden. So bedeutet Kompetenz im Staatsrecht die Zuständigkeit, Befugnis oder Rechtmäßigkeit oberster Staatsorgane und nachgeordneter Behörden, Anstalten, Körperschaften oder Personen für öffentliche Aufgaben und hoheitliche Befugnisse. Von dieser juristisch-militärischen Begriffsgeschichte finden sich viele Ableitungen.

Die Kommunikationswissenschaft bezeichnet mit der generativen Transformations-Grammatik, Kompetenz als die Kenntnis und Fähigkeit des idealen Sprechens/Hörens, mit Hilfe eines begrenzten Inventars von Kombinationsregeln und Grundelementen potenziell unendlich viele neue, noch nie gehörte, Sätze einer Sprache selbst organisiert zu erzeugen und verstehen zu können sowie einer potenziell unendlichen Menge von Ausdruckselementen einer ebenso potenziell unendlichen Menge von Bedeutungen zuzuordnen.⁶⁸⁾

In der Psychologie bedeutet Kompetenz die sachliche Zuständigkeit bei der Lösung von Problemen für bestimmte umschriebene Leistungen sowie die Fähigkeit zur erfolgreichen Problemlösung⁶⁹⁾.

In der Motivationspsychologie wurde der Kompetenzbegriff von White eingeführt. Sein Konzept bezeichnet Ergebnisse von Entwicklungen grundlegender Fähigkeiten, die weder genetisch angeboren noch das Produkt von Reifungsprozessen sind, sondern vom Individuum selbstorganisiert hervorgebracht wurden.⁷⁰⁾ Kompetenz im Sinne von White ist eine Voraussetzung von Performanz, die das Individuum auf Grund von selbst motivierter Interaktion mit seiner Umwelt herausbildet.

Zum allgemeinen Verständnis muss auch noch der Unterschied⁷¹⁾ von Kompetenz und Performanz, welcher im alltäglichen Sprachgebrauch nicht klar abgegrenzt wird, dargelegt werden. Im Rahmen der generativen Transformationsgrammatik wird zwischen einer allgemeinen Sprachfähigkeit – Kompetenz – und der individuellen Sprachverwendung – Performanz –

⁶⁸⁾ Vgl. Dorsch, 2004, S. 394.

⁶⁹⁾ Vgl. Wenninger, 2001, Bd. 2, S. 366 und Gudemann, 1995, S.232

⁷⁰⁾ Vgl. White, 1959, S. 297-333

⁷¹⁾ Vgl. Städler, 1998, S. 573.

unterschieden. In der Lernpsychologie wird eine ähnliche Differenzierung zwischen Kompetenz (ähnlich *Fähigkeit*; engl. *ability*) und Performanz (ähnlich *Leistung*; engl. *performance*) vorgenommen. Insbesondere in der Diskussion zwischen den verschiedenen Lerntheorien spielt dieses Modell bei der Analyse der Bedeutung motivationaler Faktoren eine wichtige Rolle. Grundansatz der Zeichen-Gestalt-Theorie war z.B., dass Motivation nur die Performanz beeinflusst, den eigentlichen Lernvorgang, also die Fähigkeit bzw. Kompetenz dagegen nicht wesentlich berührt.

In beiden Fällen stellt sich die Frage nach der Beobachtbarkeit von Kompetenzen. Wie können Kompetenzen ermittelt werden, wenn sie doch innere, unbeobachtbare Voraussetzungen, Dispositionen des selbst organisierten Handelns einer Person sind? Offensichtlich sind Kompetenzen nur anhand der tatsächlichen Performanz – der Anwendung und des Gebrauchs von Kompetenz – aufzuklären. Das gilt jedoch für die meisten psychologischen Konstrukte wie Begabung, Intelligenz, Kognition, Motivation usw. Kompetenz ist also stets eine Form von Zuschreibung (Attribution) auf Grund eines Urteils des Beobachters: Dieser schreibt dem physisch und geistig selbst organisiert Handelnden auf Grund bestimmter, beobachtbarer Verhaltensweisen bestimmte Dispositionen als Kompetenzen zu. Danach sind Kompetenzen Dispositionen selbst organisierten Handelns, sind Selbstorganisationsdispositionen.⁷²⁾

4.2 Die Definition von Kompetenz und deren Abgrenzung

Die Verwendung des Begriffs der Kompetenz spiegelt einerseits die Verhaltenspotenziale des Individuums wieder und wird andererseits als ein konkretes Verhalten bzw. als Konsequenzen desselben verstanden.

Kompetenz soll als ein „effektives Funktionieren“ des Individuums verstanden werden. Als effektiv ist dabei ein Verhalten zu bewerten, wenn es dazu dient, für den Akteur positive Konsequenzen zu maximieren bzw. negative zu minimieren. Da jedes Verhalten in einer konkreten Situation nicht allein durch die Fähigkeiten und Fertigkeiten⁷³⁾ des Akteurs, sondern durch vielfältige Einflüsse der Umwelt beeinflusst wird, ist damit zu rech-

⁷²⁾ Vgl. Erpenbeck; von Rosenstiel, 2003, S. X-XI

⁷³⁾ Zum Begriffsverständnis vgl. 3

nen, dass ein und dasselbe Verhalten in verschiedenen Situationen zu unterschiedlichen Konsequenzen führt. So würde man dieselbe Person einmal als kompetent, ein andermal hingegen als inkompetent bezeichnen, je nachdem, welche Konsequenzen aus einem bestimmten Verhalten in einer konkreten Situation erwachsen. Bei einem solchen Sprachgebrauch wird, entgegen den Realitäten, die Verantwortung für die Konsequenz eines Verhaltens vollständig auf den Akteur des Geschehens attribuiert. Dies gilt selbst dann, wenn das Ergebnis einer Handlung objektiv durch den Zufall zu erklären wäre, wie dies beispielsweise beim Glücksspiel der Fall ist. Eine solche Definitionspraxis ist ebenso wenig differenziert wie sinnvoll.⁷⁴⁾

4.3 Die Systematik von Kompetenzen

Kompetenztypen

Problemlösungsprozesse gehören heute zu den strategisch wichtigsten Prozessen in Unternehmen, Organisationen und darüber hinaus. Die Bedeutung von Kompetenzentwicklung und selbstorganisiertem Lernen scheint aber im ÖBH trotz wachsender Komplexität von Entscheidungs- und Entwicklungsprozessen, die zunehmend unter Frustration (d.h. sich widersprechenden Bedingungen) und Unsicherheit über die Zielfunktionen ablaufen, noch nicht Einzug gehalten zu haben. Selbststeuerung oder Selbstorganisation des Handelns ist in der Regel dort notwendig, wo die Komplexität der Handelnden, der Handlungssituation und des Handlungsverlaufs keine streng nach Plan verlaufenden Problemlösungsprozesse zulässt. Warum also eigentlich nicht auch in den Herausforderungen der neuen Aufgaben des ÖBH im Sinne der Empfehlungen der BHRK für das ÖBH 2010?

Die modernen Selbstorganisationstheorien bieten für Selbststeuerungs- wie Selbstorganisationsprozesse eine Systematik an, die hier als erster Ausgangspunkt gewählt wird. Sie unterscheiden als grundlegende Lösungsstrategien von Problemen Gradientenstrategien und Evolutionsstrategien.⁷⁵⁾ Dabei soll das vorhandene Selbstorganisationspotential aller Akteure im ÖBH immer im Zusammenhang mit dem bereits behandelten System ge-

⁷⁴⁾ Vgl. Brockhaus, 1990, S. 247

⁷⁵⁾ Vgl. Ebeling 1990, S 3-19 und Ebeling et al. 2000, S 127-145

sehen werden. Bei Gradientenstrategien handelt es sich um Suchstrategien, bei denen implizit davon ausgegangen wird, dass es einen schnellsten Weg zu einem eindeutigen Optimum gibt, die Zielfunktion bekannt, aber möglicherweise schlecht oder unscharf definiert ist. Im Verlauf der Suche werden Lösungsfunktionen optimiert. Das heißt, die zeitliche Veränderung der Lösungsschritte erfolgt so, dass das System versucht, sich entlang dem steilsten „Lösungsgradienten“ aufwärts zu bewegen – Fluktuationen um den „optimalen Weg“ eingeschlossen. Im Verlaufe der Suche nimmt die Lösungsnahe zu, die Unsicherheit ab. Der Lösungsprozess steuert auf das Optimum zu. Man kann von einer Selbststeuerungsstrategie sprechen. Bei Gradientenstrategien werden möglichst nur Suchschritte ausgeführt, die eine schnelle Annäherung an die Lösung bringen – etwa wie ein Bergsteiger, der möglichst schnell (mit dem steilsten Gradienten der Zielfunktion) klettert. Auf dem erstiegenen Berge bleibt er sitzen, unabhängig davon, ob es sich schon um einen relativ hohen Gipfel oder einen Hügel am Wege handelt. Bei Gradientenstrategien findet man Lösungen, die bezüglich kleiner Suchbereiche optimal, aber oft viel schlechter als die besten Möglichkeiten sind. Persönliche Eigenschaften wie Spieltrieb, Phantasie und Beharrlichkeit, aber auch kommunikative Fähigkeiten wie Kontaktstärke, Einfühlsamkeit und Geselligkeit sind bei dieser Lösungsstrategie eher störend, werden z.B. als Eigenwilligkeit oder Schwatzhaftigkeit zurückgewiesen. Fachliche und methodische Kenntnisse stehen im Zentrum des selbst gesteuerten Problemlösens. Fachlich-methodische Kompetenzen dominieren dabei die personalen, die sozial-kommunikativen und die aktivitätsbezogenen Kompetenzen. Evolutionsstrategien unterscheiden sich davon in der Art und Weise des Suchprozesses. Für alle Problemsituationen mit mehrdeutigen Lösungen, also Zielfunktionen mit mehreren Optima, die sich möglicherweise auch noch im Verlauf der Suche ändern können, muss man auf Evolutionsstrategien zurückgreifen. Zu den wesentlichen Elementen von Evolutionsstrategien gehören die Selbstreproduktion guter Lösungen, „Mutationsprozesse“, die neue Lösungsarten kreativ erzeugen und die Fähigkeit, die so erzeugten Lösungen beizubehalten und präzisiert auszubauen. Die endgültige Lösung ist oft unbekannt und wird erst im Verlauf des Prozesses kreativ erzeugt. Es handelt sich um eine Selbstorganisationsstrategie im engeren Sinne. Bei Evolutionsstrategien ist es entscheidend, dass einmal erstiegene „Lösungshügel“ auch wieder verlassen werden können. Sie müssen deshalb notwendigerweise die Akzeptanz von Verschlechterungen einschließen. Sie führen den Gedanken der aus

personalisierten Einzelsuchern bestehenden Population ein. Mit diesem Ansatz lassen sich Prozesse der Kommunikation über die besten Lösungswege beschreiben. Evolution, verstanden als Folge von Selbstorganisationsprozessen, setzt Destabilisierungen und Umbewertungen von Vorhandenem voraus. Personale, aktivitätsbezogene und fachlich-kommunikative Kompetenzen sind dabei zentral, fachlich-methodisch eine notwendige, aber in keiner Weise hinreichende Voraussetzung.

Beide hier skizzierten Lösungsstrategien gehen von der Vorstellung einer Suche in einem Raum von Problemen oder Lösungsvarianten und einer fortlaufenden Bewertung von Ergebnissen im Suchprozess aus.⁷⁶⁾ Beide erfordern die Charakterisierung der einzelnen Sucher oder der suchenden Gruppen. Die zentralen Fragen sind dann: Welche Eigenschaften von Personen lösen Prozesse aus, die letztlich zu einem kohärenten Verhalten der zunächst scheinbar unabhängig erscheinenden Individuen führen? Und welche individuellen Dispositionen befähigen Menschen dazu, unterschiedliche Suchstrategien auszuführen?

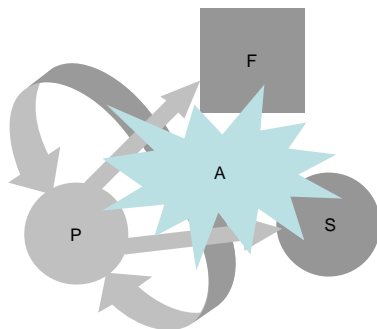
Kompetenzen sollen hier als Selbstorganisationsdispositionen aufgefasst werden und beide Lösungsstrategien erfordern sehr verschiedene individuelle Dispositionen. Sie führen zu prinzipiell unterschiedlichen Kompetenztypen. Einerseits sind es die, die für Selbststeuerungsstrategien (Gradientenstrategien) unter – möglicherweise unscharfer – Zielkenntnis, und andererseits die für Selbstorganisationsstrategien im engeren Sinne (Evolutionstrategien) unter Zieloffenheit notwendig sind. Bei ersteren dominieren die fachlich-methodischen Kompetenzen, bei letzteren stehen personale, sozial-kommunikative und aktivitätsorientierte Kompetenzen im Vordergrund.

Kompetenzklassen

Kompetenzen sind als Dispositionen selbst organisierten Handelns gekennzeichnet. Geistige oder physische Handlungen sind stets Subjekt \leftrightarrow Objekt oder Subjekt \leftrightarrow Subjekt – Beziehungen. Selbstorganisiertes Handeln kann sich reflexiv auf die handelnde Person selbst beziehen (P). Es kann durch Aktivität und Willenskomponenten des Handelnden näher charakterisiert werden (A). Es kann sich auf eine gegenständliche Umwelt

⁷⁶⁾ Vgl. Scharnhorst 2000, S. 106-140

beziehen (in der auch andere Menschen als Forschungs- oder Bearbeitungs-„Gegenstände“ aufgefasst werden), auf deren fachlich-methodische Erfassung und Veränderung (F). Es kann schließlich auf eine soziale Umwelt (andere Menschen oder Menschengruppen) bezogen sein (S).



**Abbildung 18: Die unterschiedlichen kompetenzrelevanten
Subjekt – Objekt – Relationen**

Damit lassen sich grundlegende Kompetenzklassen⁷⁷⁾ (oft auch als Schlüsselkompetenzen bezeichnet) unterscheiden:⁷⁸⁾

Personale Kompetenzen (P): Als die Dispositionen einer Person, reflexiv selbst organisiert zu handeln, d.h. sich selbst einzuschätzen, produktive Einstellungen, Werthaltungen, Motive und Selbstbilder zu entwickeln, eigene Begabungen, Motivationen, Leistungsvorsätze zu entfalten und sich im Rahmen der Arbeit und außerhalb kreativ zu entwickeln und zu lernen.

Aktivitäts- und umsetzungsorientierte Kompetenzen (A): Als die Dispositionen einer Person, aktiv und gesamtheitlich selbst organisiert zu handeln und dieses Handeln auf die Umsetzung von Absichten, Vorhaben und Plänen zu richten – entweder für sich selbst oder auch für andere und mit anderen, im Team, im Unternehmen, in der Organisation. Diese Dispositionen erfassen damit das Vermögen, die eigenen Emotionen, Motivationen, Fähigkeiten und Erfahrungen und alle anderen Kompetenzen – personale,

⁷⁷⁾ alle Bezeichnungen für Kompetenzen sind im Singular als die jeweilige Kompetenzgesamtheit und im Plural als Hinweis auf Existenz von Teilkomponenten zu verstehen.

⁷⁸⁾ Vgl. Erpenbeck 2003, S. XVI

fachlich-methodische und sozial-kommunikative – in die eigenen Willensantriebe zu integrieren und Handlungen erfolgreich zu realisieren.

Fachlich-methodische Kompetenzen (F): Als die Dispositionen einer Person, bei der Lösung von sachlich-gegenständlichen Problemen geistig und physisch selbst organisiert zu handeln, d.h. mit fachlichen und instrumentellen Kenntnissen, Fertigkeiten und Fähigkeiten kreativ Probleme zu lösen, Wissen sinnorientiert einzuordnen und zu bewerten; das schließt Dispositionen ein, Tätigkeiten, Aufgaben und Lösungen methodisch selbst organisiert zu gestalten, sowie die Methoden selbst kreativ weiterzuentwickeln.

Sozial-kommunikative Kompetenzen (S): Als die Dispositionen, kommunikativ und kooperativ selbst organisiert zu handeln, d.h. sich mit anderen kreativ auseinander- und zusammenzusetzen, sich gruppen- und beziehungsorientiert zu verhalten, und neue Pläne, Aufgaben und Ziele zu entwickeln.

Differenzierungen zwischen den Kompetenzklassen zeigen sich erst bei der unterschiedlichen Zuordnung von Einzel- und Teilkompetenzen. Sie ergeben sich aus dem Blickwinkel der Untersuchenden und Messenden, aus Wertmaßstäben und Verwertungsinteressen. So kann man beispielsweise den personalen Kompetenzen Fleiß, Beharrlichkeit, Schöpferum, Selbstvertrauen, Wertbewusstsein, Risikobereitschaft und eine große Fülle weiterer Eigenschaften zuordnen.

Aktivitäts- und umsetzungsorientierte Kompetenzen werden zuweilen nur als „Integral“ der anderen aufgefasst. Es finden sich jedoch oft Personen, deren fachlich-methodischen, sozial-kommunikativen und personalen Kompetenzen eher mäßig sind, deren Qualität jedoch vor allem darin besteht, gesetzte Ziele, komme was wolle, zu erreichen, die als ‚Durchreißer‘ gefürchtet und bewundert sind. Aktivitäts- und Umsetzungsstärke hat einen eigenen, deutlich abgrenzbaren und messbaren Kompetenzcharakter.

Kompetenzbeobachtung

Wie in allen Human- und Sozialwissenschaften spielt das Beobachtungs-(Beobachter-)Problem eine entscheidende Rolle für das Kompetenzverständnis und die Kompetenzmessung. Dabei bilden zwei Positionen die extremen Pole, zwischen denen sich reale Kompetenzcharakterisierung und Kompetenzmessung bewegt. Am einen Pol steht die Hoffnung, Kompetenzen wie naturwissenschaftliche Größen definieren und messen zu können. Vorbild sind hierfür Zweige der modernen Psychologie, etwa die ko-

gnitive Psychologie oder Teilbereiche der Sozialpsychologie. Hier wird das ganze Arsenal moderner Messtheorie und Statistik zum Einsatz gebracht. Es geht, erinnert man sich an den oft diskutierten Gegensatz von Erklären und Verstehen, um eine möglichst genaue Kompetenzerklärung. Der erklärungsorientierte Denkstil des Forschens ist darauf gerichtet, kausale oder statistische Aussagen zu finden, die künftiges Handeln – etwa eines Arbeitnehmers in einem Unternehmen oder einer Organisation – vorauszusagen und damit Effektivitätseinschätzungen von personalpolitischen Entscheidungen wie von Kompetenzentwicklungsmaßnahmen zu ermöglichen. Methodologisch wird in diesem Zusammenhang nach objektiven Kompetenzmessverfahren gesucht, die eine Kompetenzbeobachtung gleichsam „von außen“ gestatten. Selbsteinschätzungen spielen hier eine geringe, Fremdeinschätzung, insbesondere durch den Messenden, eine entscheidende Rolle. Am anderen Pol steht die Überzeugung, dass eine solche Objektivität für human- und sozialwissenschaftliche Variable prinzipiell nicht zu erreichen sei. Die enge Verflechtung von Beobachter und Beobachtungsgegenstand sowie die damit verbundene Unmöglichkeit objektiver Erkenntnis erzwingen ein anderes Vorgehen.⁷⁹⁾ Dabei geht es um ein möglichst tief lotendes Kompetenzverstehen. Verstehen ist hier stets mit Sinnanalyse (Auslegung, Interpretation, Hermeneutik) von Geist, Erfahrung und Sprache eines autonomen, selbst organisierenden, durch Dispositionen gekennzeichneten Subjekts verbunden.⁸⁰⁾ Methodologisch wird entsprechend nach subjektiven Kompetenzeinschätzungs- und -beschreibungsverfahren gesucht, die zwar auch Kompetenzen metrisch quantifizierend und skalierend einordnen können, aber nicht vorgeben, objektiv vom Beobachteten wie vom Beobachter Abgehobenes zu erfassen. Hier wird auf die Selbsteinschätzung von Kompetenzen, gleichsam auf eine Kompetenzbeobachtung „von innen“ großer Wert gelegt. Subjektiven Selbst- und Fremdeinschätzungen wird gleiches Gewicht zugebilligt. Die moderne qualitative Sozialforschung stellt heute ein großes Methodenarsenal bereit, um auch mit solchen subjektiven Einschätzungen gewonnene Daten verlässlich interpretieren und perspektivisch nutzen zu können.

⁷⁹⁾ Vgl. Luhmann 1990, S. 8

⁸⁰⁾ Vgl. Schmidt 1995, S. 17ff

Viele Kompetenzmessverfahren bewegen sich zwischen dem objektiven und dem subjektiven Pol. Sie thematisieren, dass menschliche Komplexität, Intentionalität und Selbstorganisation nicht mit klassischen, „mechanistischen“ Verfahren gemessen werden können. Sie wollen gleichwohl nicht den Standpunkt aufgeben, dass Wissenschaft zuverlässige Zukunftsaussagen zu machen und Entscheidungsprozesse, hier vor allem im Personalbereich, zu erleichtern habe. Deshalb kommt der Selbstorganisationstheorie und einem selbstorganisationstheoretisch gestützten Kompetenzverständnis eine so große Bedeutung zu: Sie belassen dem Einzelnen Individualität und Würde und vermögen doch zugleich, einen exakten Erklärungsrahmen für kompetentes Handeln zu schaffen. Kompetenzbeobachtung kann als objektives Messverfahren wie als subjektives Einschätzungsverfahren gestaltet werden.

Zum Verständnis weiterer Begriffe

Diesem Gedanken soll mit einer groben Begriffsraasterung gefolgt werden, die zugleich auf die Notwendigkeit des Kompetenzbegriffes verweist. Sie geht, holzschnittartig, von der mehrheitlichen Verwendung einiger traditioneller Begriffe aus.

Variable

Variable, vom spätlateinischen Begriff *variabilis* (bedeutet: veränderlich) bezeichnen, als Konstrukte differentieller Psychologie, Klassen von kontinuierlichen (fluktuierenden) oder diskontinuierlichen (alternativen) Merkmalen und seine Ausprägungen, in denen sich Individuen unterscheiden (z.B. Intelligenz, Neurotizismus, Extraversion, ...), die aber der direkten Beobachtung nicht zugänglich sind und nur auf Grund von anderen, beobachtbaren Daten erschlossen werden können⁸¹⁾. Sie sind subjektzentriert. Sie können gleichermaßen – also unspezifisch – Aufschluss über das Verhalten und Handeln in konvergent-anforderungsorientierten (direkt auf die Erfüllung äußerer Anforderungen, Vorgaben, Ziele gerichteten) wie in divergent-selbstorganisativen (kreativen, teilweise oder gänzlich ziel- und ergebnisoffenen) Handlungssituationen geben.

⁸¹⁾ Vgl. Steyer & Eid 2001, S.99ff

Merkmale

Merkmale bezeichnen dabei unterschiedliche und messend unterscheidbare, den Individuen jeweils eigene Erscheinungsformen ihrer Persönlichkeit. Sie sind der Teil psychischer Variabler, die sichtbarer und einer direkten Beobachtung zugänglicher sind als andere, nur ganz mittelbar erschließbare Zustände. Von Persönlichkeitsmerkmalen spricht man, wenn Erlebens- und Handlungsbereitschaften relativ dauerhaft sind.⁸²⁾ Merkmale sind subjektzentriert. Sie sind oft eher im Bereich der konvergent-anforderungsorientierten als in dem der divergent-selbstorganisativen Handlungssituationen von Interesse.

Eigenschaften

Eigenschaften sind relativ konsistente und generelle Verhaltensdispositionen, die die Grundlage der Persönlichkeitsstruktur darstellen und die individuelle Ausprägung und Konstanz des Verhaltens über verschiedene Situationen und Zeitpunkte hinweg gewährleisten. Die Ausprägung der Eigenschaften erfolgt im Verlaufe der Entwicklung und ist ein Produkt der Wechselwirkung zwischen Vererbungs- und Umweltkomponenten.⁸³⁾ Sind nicht direkt beobachtbar, sondern aus dem Verhalten zu erschließen. Dazu werden Persönlichkeitstests oder Methoden der Beobachtung benutzt. Eigenschaften oder Persönlichkeitsmerkmale sind somit Grundeinheiten der Persönlichkeitsorganisation. Sie werden meist in mehrere Hauptgruppen unterteilt: Die Kardinealeigenschaften sind die in der Persönlichkeit dominierenden zentralen Dispositionen, z.B. Leistungswillen, Geltungsdrang, Hilfsbereitschaft, Schüchternheit oder Angst. Spezifische Eigenschaften, die Handlungen innerhalb bestimmter Grenzen festlegen, nennt man Sekundäreigenschaften. Alle Eigenschaften zusammen bilden die Struktur der Persönlichkeit, aus der sich das Verhalten eines Menschen, seine Reaktion auf bestimmte Umweltbedingungen, z.T. vorhersagen lässt.⁸⁴⁾

Eigenschaften sind primär subjektzentriert. Auch sie sind zugleich im Bereich der konvergent-anforderungsorientierten wie in dem der divergent-selbstorganisativen Handlungssituationen angesiedelt.

⁸²⁾ Vgl. ebenda.

⁸³⁾ Vgl. Brockhaus 1988a, S.154

⁸⁴⁾ Vgl. Der Brockhaus 2001. Psychologie, S. 120

Fähigkeiten

Fähigkeiten bezeichnen verfestigte Systeme verallgemeinerter psychophysischer Handlungsprozesse⁸⁵⁾, einschließlich der zur Ausführung einer Tätigkeit oder Handlung erforderlichen inneren psychischen Bedingungen und der lebensgeschichtlich unter bestimmten Anlagevoraussetzungen erworbene Eigenschaften, die den Tätigkeits- und Handlungsvollzug steuern, um auf einem bestimmten Gebiet Leistungen höheren Grades zu erbringen. Man unterscheidet oft allgemeine (z.B. abstraktions- oder flexibilitätsbezogene), bereichsspezifische (z.B. allgemeine körperlich-sportliche, sprachliche, logisch-mathematische, künstlerische) und berufsspezifische (z.B. spezielle technische, handwerkliche, künstlerische) Fähigkeiten⁸⁶⁾. So spricht man z.B. von musikalischen oder mathematischen Fähigkeiten einer Person. Diese Fähigkeiten werden Menschen auf Grund beobachtbaren Verhaltens zugeschrieben und ob jemand mit seinen guten Fähigkeiten tatsächlich besondere Leistungen erbringt, hängt wesentlich von Möglichkeiten der Förderung und des Trainings ab⁸⁷⁾.

Im Unterschied zur Begabung, bei der die angeborenen Bedingungen (einschließlich einer gewissen Variationsbreite für frühe Anreize der Umwelt) im Vordergrund stehen, schließt die Fähigkeit gleichwertig auch solche Bedingungen ein, die auf Lernprozesse zurückgehen. Fähigkeiten werden letztlich durch die Tätigkeiten und Tätigkeitsbereiche definiert, denen sie zugeordnet werden.⁸⁸⁾

Fähigkeiten sind folglich handlungszentriert. Sie können sich gleichermaßen auf konvergent-anforderungsorientierte wie auf divergent-selbstorganisative Handlungssituationen beziehen.

Fertigkeiten

Fertigkeiten bezeichnen durch Übung und „Formung“ erworbenes Können oder eine gesteigerte Fähigkeit. Sie sind relativ verfestigte und automatisierte Tätigkeitskomponenten, die häufig unbewusst umgesetzt wer-

⁸⁵⁾ Vgl. Hacker 1973, S. 500

⁸⁶⁾ Vgl. Clauß 1995, S.188f

⁸⁷⁾ Vgl. Der Brockhaus 2001. Psychologie, S. 156

⁸⁸⁾ Vgl. Brockhaus 1988b, S. 60

den und meist im Rahmen anderer Lernprozesse und in stereotypen beruflichen Anforderungsbereichen, auch im kognitiven Bereich mit erworben werden, wie beim Lesen, Schreiben, Auswendiglernen, Multiplizieren oder Kopfrechen in der Schule.⁸⁹⁾ Fertigkeiten haben das individuelle Verhalten, den psychophysischen Tätigkeits- und Handlungsprozess als Ganzes im Blick.⁹⁰⁾ In der Berufsausbildung erfolgt ein besonderes Training der für den zukünftigen Beruf notwendigen Fertigkeiten. Diese sind durch Übung erworbenes Können sowie eine gesteigerte Fähigkeit. Fertigkeiten können als relativ verfestigte und automatisierte Tätigkeitskomponenten, häufig ohne ständige Steuerung und Kontrolle durch das Bewusstsein, aufgefasst werden. Im Allgemeinen werden Fertigkeiten im Rahmen anderer Lernprozesse mit erworben. Im Rahmen der Berufsausbildungen in Handwerk und Industrie und beim Anlernen von ungelernten Arbeitern findet eine besondere Fertigkeitsschulung (geregeltes Üben bestimmter Verrichtungen) je nach der auszuübenden Tätigkeit statt.⁹¹⁾ Sie sind handlungszentriert. Sie erfassen vor allem das Verhalten in konvergent-anforderungsorientierten Handlungssituationen.

Eignungen

Eignungen bezeichnen den Grad der Möglichkeit eines Individuums, in einem bestimmten Bereich aufgrund schon ausgebildeter Fertigkeiten oder aufgrund noch auszubildender Fähigkeiten ein bestimmtes Leistungsniveau zu erreichen.⁹²⁾ Eignungen bezeichnen die Erfolgswahrscheinlichkeiten, mit denen Personen bestimmter individueller Merkmalsausprägungen vorgegebene berufliche oder andere Handlungsanforderungen erfüllen⁹³⁾. Eignungen sind ebenfalls handlungszentriert und erfassen auch vor allem das Verhalten in konvergent-anforderungsorientierten Handlungssituationen.

⁸⁹⁾ Vgl. Der Brockhaus 2001. Psychologie, S. 164

⁹⁰⁾ Vgl. Hacker 1998, S. 655

⁹¹⁾ Vgl. Brockhaus 1988b, S. 228

⁹²⁾ Vgl. Brockhaus 1988a, S. 160

⁹³⁾ Vgl. Schuler, 2000a, S. 228

Qualifikationen

Qualifikationen bezeichnen klar zu umreiende Komplexe von Kenntnissen, Fertigkeiten und Fähigkeiten über die Personen bei der Ausübung beruflicher Tätigkeiten verfügen müssen, um konvergent-anforderungsorientiert handeln zu können. Sie sind handlungszentriert und in der Regel so eindeutig zu fassen, dass sie in Zertifizierungsprozeduren außerhalb der Arbeitsprozesse überprüft werden knnen⁹⁴⁾. Als Qualifikation einer Person wird die Gesamtheit an individuellen Fähigkeiten, Fertigkeiten und Kenntnissen im Berufsleben bezeichnet, die zur Erledigung arbeitsplatzspezifischer Tätigkeiten befähigt.

Kompetenzen

Kompetenzen bezeichnen, wie umrissen, Selbstorganisationsdispositionen physischen und psychischen Handelns, wobei unter Dispositionen die bis zu einem bestimmten Handlungszeitpunkt entwickelten inneren Voraussetzungen zur Regulation der Tätigkeit verstanden werden. Damit umfassen Dispositionen nicht nur individuelle Anlagen sondern auch Entwicklungsergebnisse⁹⁵⁾. Kompetenzen sind folglich eindeutig handlungszentriert und primär auf divergent-selbstorganisative Handlungssituationen bezogen. Unterscheidet man mit Pawlik⁹⁶⁾ oder Schuler⁹⁷⁾ zwischen einer subjektzentrierten Eigenschaftsdiagnostik (Was für Eigenschaften hat die Person?) und einer handlungszentrierten Verhaltensdiagnostik (Was tut die Person?) und nimmt man, Schuler weiter folgend, eine Ergebnisdiagnostik hinzu (Welche Leistungen erbringt die Person?), die sich auf die Ergebnisse konvergent-anforderungsorientierter oder divergent-selbstorganisativer Handlungs- und Ttigkeitssituationen bezieht, so kann man die skizzierten Begriffe in folgendem Raster zusammenfassen (siehe Abbildung 19).

⁹⁴⁾ Vgl. Teichler 1995, S. 501

⁹⁵⁾ Vgl. Clauß et al. 1995, S. 126

⁹⁶⁾ Vgl. Pawlik, 1976, S. 13-43

⁹⁷⁾ Vgl. Schuler, 2000b, S. 67

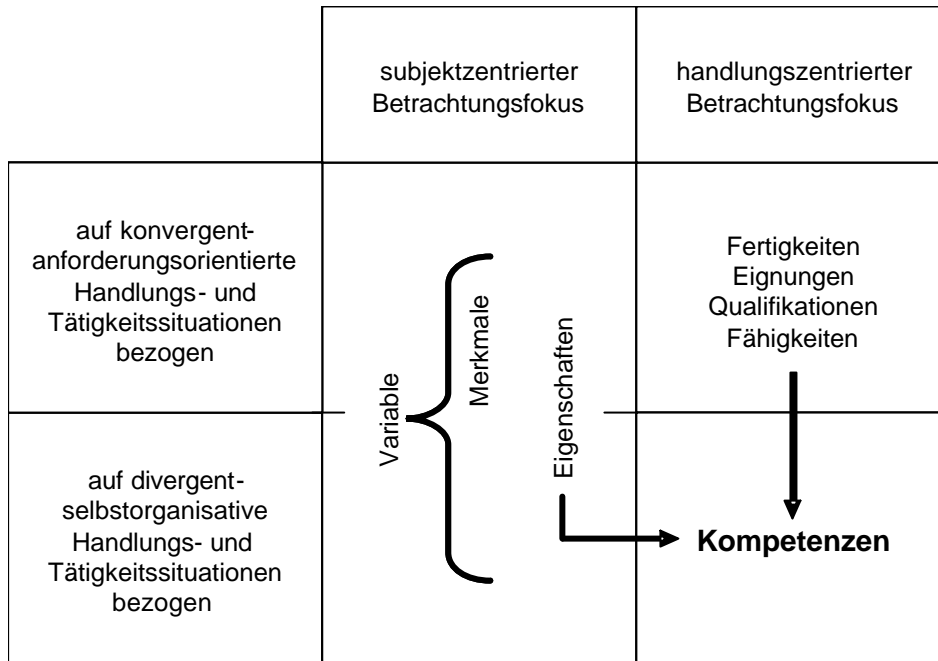


Abbildung 19: Übersicht einiger traditioneller Attributionsbegriffe

4.4 Kompetenz als Potenzial

Als eine alternative Definition von Kompetenz kann das Potenzial des Individuums, bestimmte Verhaltensweisen zeigen zu können, verstanden werden.

Damit soll prinzipiell zwischen den Fähigkeiten und Fertigkeiten⁹⁸⁾ des Individuums auf der einen Seite und dem Verhalten in einer konkreten Situation auf der anderen Seite differenziert werden. Die Person kann auch dann als kompetent gelten, wenn aus ihrem Verhalten einmal nicht die gewünschten Konsequenzen erwachsen. Entscheidend ist nur, dass sie prinzipiell in der Lage wäre, ein entsprechendes Verhalten zu zeigen. Hieraus erwachsen weit reichende Konsequenzen für die Diagnostik. Während im Fall der ersten Definition eine einzige Verhaltensbeobachtung ausreichen würde, um die Kompetenz eines Individuums zu diagnostizieren, müsste man im zweiten Fall mehrere Beobachtungen in unterschiedlichen Situati-

⁹⁸⁾ Zum Begriffsverständnis vgl. 3

onen vornehmen. Erst dann, wenn sich in mehreren Situationen ein bestimmtes Verhalten zeigt, kann man sicher sein, dass dies etwas mit den Eigenschaften des Akteurs zu tun hat und nicht allein auf die Spezifika des Kontextes oder gar den Zufall zurückzuführen ist. Der größere diagnostische Aufwand wird dadurch belohnt, dass die möglichen Aussagen und Schlussfolgerungen vergleichsweise weit reichend sind. Aus der Beobachtung eines einzigen Ereignisses lässt sich nichts über zukünftige Ereignisse ableiten. Weiß man hingegen, dass sich eine bestimmte Person auch über mehrere Situationen hinweg in einer bestimmten Art und Weise verhalten hat, so liegt hierin eine seriöse Basis für verallgemeinernde Charakterisierungen sowie für die Prognose zukünftigen Verhaltens. Die zweite Kompetenzdefinition setzt insgesamt betrachtet eine differenziertere Auseinandersetzung mit dem Forschungsgegenstand voraus. Darüber hinaus entspricht sie eher unserem Alltagssprachgebrauch als die erste Definition.⁹⁹⁾ Vieles spricht somit für eine Verwendung des Kompetenzbegriffes im Sinne der zweiten Definition.

4.5 Kompetenz vs. kompetentes Verhalten

Im weiteren Verlauf der vorliegenden Arbeit soll die zweite Definition weitergeführt werden¹⁰⁰⁾. Von Kompetenz wird gesprochen, wenn die Fähigkeiten und Fertigkeiten eines Menschen gemeint sind, ein bestimmtes – noch näher zu charakterisierendes – Verhalten zu zeigen. Die Kompetenz entspricht einem Potenzial, das nicht in jeder spezifischen Situation in gleicher Weise wirken muss.

Der Begriff des kompetenten Verhaltens bleibt hingegen der Kennzeichnung eines konkreten Verhaltens in einer spezifischen Situation vorbehalten. Aus der Beobachtung des Verhaltens über mehrere Situationen hinweg kann auf die Kompetenzen des Individuums geschlossen werden. Die Kompetenz stellt somit eine Disposition, aber keinesfalls eine Garantie für kompetentes Verhalten dar. Besitzt der Akteur eine bestimmte Kompetenz, so ist er prinzipiell geeignet, ein entsprechend kompetentes Verhalten zu zeigen. Die Tatsache, dass nicht immer auch tatsächlich ein kompetentes Verhalten resultiert, stellt dabei seine Kompetenz an sich nicht in Frage.

⁹⁹⁾ Vgl. ebenda.

¹⁰⁰⁾ Vgl. Abbildung 19

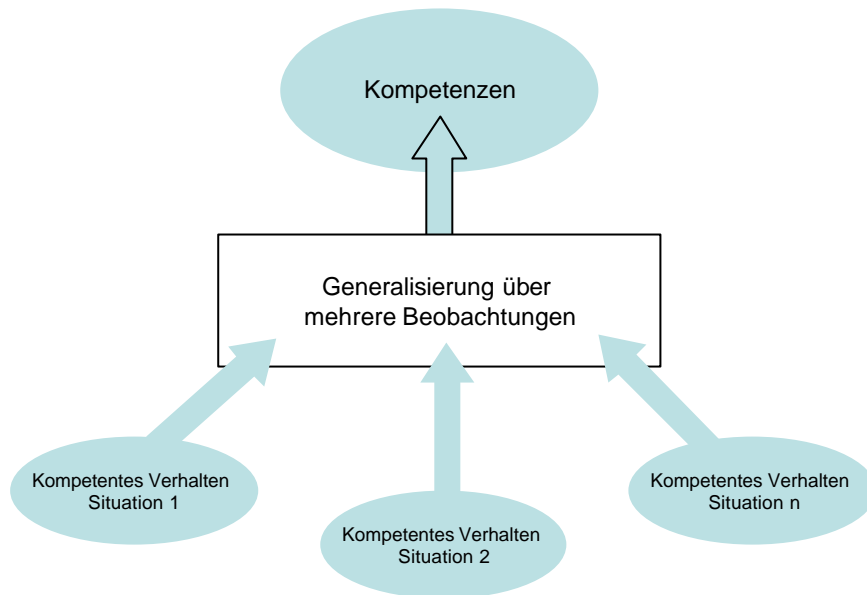


Abbildung 20: Kompetenz und kompetentes Verhalten

Hier verhält es sich ganz so wie bei vielen intellektuell hoch begabten Kindern, die zwar einen weit überdurchschnittlichen Intelligenzquotienten aufweisen, in der Schule aber dennoch durchschnittliche oder gar unterdurchschnittliche Leistung zeigen. Sie besitzen zwar die Kompetenz zu überdurchschnittlichen intellektuellen Leistungen, können diese aber nicht in ein entsprechend kompetentes Verhalten umsetzen.¹⁰¹⁾

4.6 Lebenslanges Lernen

Geht man vom vorher beschriebenen Kompetenzbegriff in der Motivationspsychologie aus, in der Ergebnisse von Entwicklungen grundlegender Fähigkeiten weder genetisch angeboren noch das Produkt von Reifungsprozessen sind, sondern vom Individuum selbst organisiert hervorgebracht wurden¹⁰²⁾, so darf man für das Individuum prägende Aneignungszeiträume im Rahmen von lebenslangen Lernen nicht unbeachtet lassen.

¹⁰¹⁾ Vgl. Kanning, 2003, S.13

¹⁰²⁾ Vgl. White, 1959, S. 297-333

Stetige Veränderung und prinzipielle Änderbarkeit ist grundlegendes Merkmal von fast allen menschlichen Handeln und Verhalten. Im Pkt. 1, persönlichkeits-theoretischer Ansatz, wird dargelegt, dass die soziale Umwelt eine entscheidende Bedeutung in der Persönlichkeitsentwicklung hat und somit Veränderungsprozesse beeinflusst, die in einer systematischen Beziehung zum Älterwerden stehen. Ein anderer Zugang zu Veränderungen wurde in der kognitiven Theorie des sozialen Lernens angeführt. Folgend sollen weitere Einflüsse auf Verhaltensänderungen aufgezeigt werden.

Die Fähigkeit zu lernen, gestattet dem Menschen Anpassung und Flexibilität. Weil sich Handeln, Denken und Fühlen auf Grund persönlicher Erfahrungen verändern können, sind die Individuen frei von den Einschränkungen eines rigide festgelegten genetischen Erbes. Sie können ihr eigenes Nervensystem durch Lernerfahrungen modifizieren. Manchmal kann Verhalten, was erblich festgelegt zu sein scheint, durch Umwelteinflüsse in überraschendem Ausmaß verändert werden. Soziales Lernen muss als ein Prozess definiert werden, der zu relativ stabilen Veränderungen im Verhalten oder im Verhaltenspotential führt und auf Erfahrung aufbaut¹⁰³⁾. Zudem ist Lernen nicht das „Fressen“ fremden Wissens, sondern die Wahrnehmung der eigenen Lernsituation als Problem und die Lösung dieses Problems in Reflexion und Aktion.¹⁰⁴⁾ Lernen ist nicht direkt zu beobachten und es muss aus den Veränderungen des beobachtbaren Verhaltens erschlossen werden. Es ist offensichtlich, dass Lernen stattgefunden hat, wenn man jemand anderem etwas beigebracht oder selbst eine neue Fähigkeit erworben hat, etwa Autofahren oder große Perfektion bei einem Videospiel. Lernen lässt sich an den Verbesserungen der Leistungen ablesen. Oft jedoch zeigt diese Leistung nicht alles, was man gelernt hat. Testfragen mögen zu spezifisch sein, oder die Leistung fällt wegen Prüfungsangst kümmerlich aus. Wenn die Motivation sehr niedrig oder sehr hoch ist, ist die Leistung möglicherweise kein guter Indikator für Lernen. Im ersten Fall ist nicht genug Motivation vorhanden, um eine adäquate Leistung hervorzubringen, im anderen so viel, dass sie die optimale Ausführung des Verhaltens stört. Schließlich gibt es auch noch die Einschränkung, dass ein Motiv dominiert, das gerade der geforderten Leistung entgegenläuft.

¹⁰³⁾ Vgl. Zimbardo 1992, S. 227

¹⁰⁴⁾ Vgl. Dabisch 1999, S. 5

Erworbene Allgemeinbildung, wie beispielsweise Verständnis für moderne Kunst oder Kenntnis östlicher Religionen, findet keinen Niederschlag in typischen Verhaltensänderungen. In diesem Fall hat man möglicherweise ein Potential für Verhaltensänderungen erworben, denn man hat Einstellungen und Werte kennen gelernt, die einen Einfluss darauf nehmen, welche Bücher man lesen und auf welche Weise man seine Freizeit verbringen wird. Solche Veränderung wirkt sich eher indirekt auf Testleistungen aus. Die Definition von Lernen enthält deshalb den Ausdruck „oder im Verhaltenspotential“, denn Lernen kann stattgefunden haben, obwohl es sich zu einer bestimmten Zeit nicht in der Leistung gezeigt hat. Lernen, das erst später feststellbar wird – wenn die Umstände es erlauben oder wenn die richtige Art von Motivation im richtigen Ausmaß eine angemessene Leistung ans Licht bringt – wird als latentes Lernen bezeichnet. Dies ist ein Beispiel für die Unterscheidung zwischen Lernen und Leistung oder Lernen und Performanz, zwischen dem, was man weiß und dem, was Ausdruck findet.

Um das Etikett „gelernt“ zu erhalten, muss die Veränderung im Verhalten oder im Verhaltenspotential relativ stabil sein. Wer einmal schwimmen gelernt hat, wird vermutlich von da an schwimmen können. Manche Verhaltensänderungen sind jedoch vorübergehend. Pupillen erweitern sich oder ziehen sich zusammen, wenn sich die Helligkeit des Lichts ändert, und ein normalerweise zügiger Fahrstil kann sich vorübergehend verändern, weil der Fahrer müde oder unaufmerksam ist. Diese Verhaltensänderungen bauen auf Erfahrung auf, aber sie dauern nicht an. Wir können also nicht sagen, dass Lernen vorausgegangen ist.

Andererseits wird einiges (oder vieles) von dem, was man mit Mühe gelernt hat (speziell Begriffe), im Laufe der Zeit vergessen oder durch das, was man später lernt, verändert – daher der Ausdruck relativ stabil in der Definition. Veränderungen durch Lernen halten sich zwar länger als Veränderungen durch Ermüdung, aber sie haben nicht notwendigerweise für immer Bestand.

Als Erfahrung wird bezeichnet, was dem Individuum im Laufe seines Lebens widerfährt. Üblicherweise geht es dabei also um Interaktionen mit der Umwelt. Erfahrung umfasst die Aufnahme von Information (und deren Auswertung und Umsetzung) und die Äußerung von Reaktionen, die die Umwelt beeinflussen, wie etwa beim Erlernen des Autofahrens. Lernen vollzieht sich nur durch Erfahrung. Psychologen versuchen vor allem herauszufinden, welche Aspekte des Verhaltens durch Erfahrung verändert werden können und wie solche Veränderungen zustande kommen.

Einige bleibende Verhaltensänderungen erfordern eine Kombination von Erfahrung und Bereitschaft aufgrund erreichter Reife. Erst ein durch Reife entstandener Fahrplan entscheidet, wann ein Kleinkind zu krabbeln, zu stehen, zu laufen, zu rennen und aufs Töpfchen zu gehen beginnt. Auch mit noch soviel Training oder Übung können diese Verhaltensänderungen nicht herbeigeführt werden, bevor das Kind die entsprechende Reife erreicht hat. Ist sie aber erst einmal gegeben, dann können neue Erfahrungen das Verhaltenspotential ändern und zu neuen Leistungen führen.

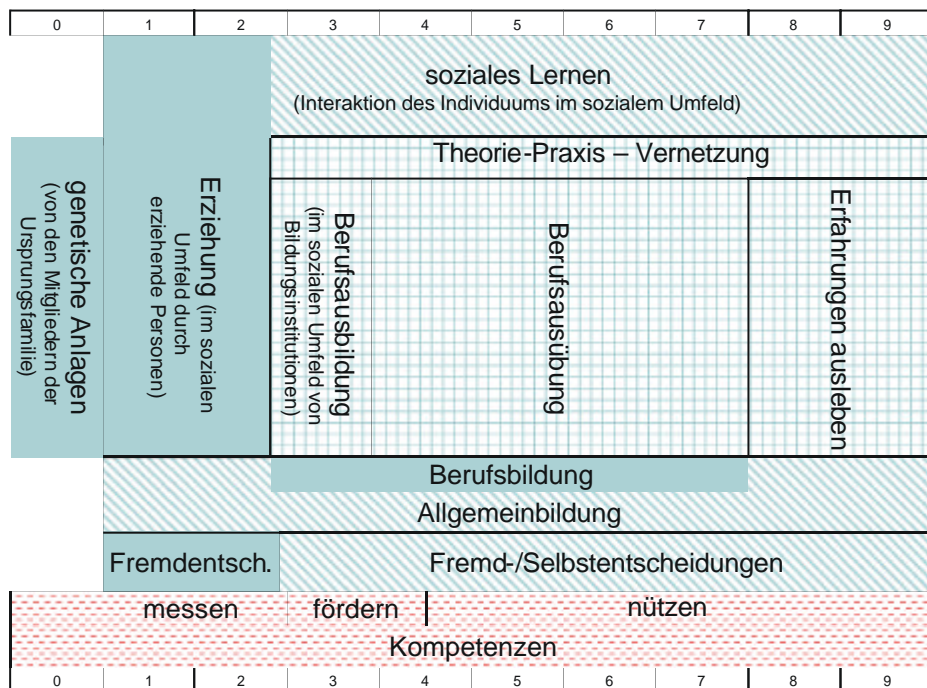


Abbildung 21: Lebenslanges Lernen des Individuums im sozialen Umfeld

Anhand der Abbildung 21 sind die zeitlichen Veränderungsschritte im Zusammenhang mit den Lebensjahrzehnten von 0 bis 9 vereinfacht dargestellt und sollen aufzeigen, dass der Prozess des sozialen Lernens ab der Geburt (0) bis zum Tod (9) reicht. Das soziale Lernen und das soziale Umfeld bilden eine Einheit, die sich über das ganze Leben erstreckt und ist in diesem Kontext mit ‚lebenslangem Lernen‘ in Verbindung zu bringen. Keine unbedeutende Rolle dabei spielen dabei die ‚genetischen Anlagen‘, die das Individuum von den Mitgliedern der Ursprungsfamilie ‚mitbekommt‘. Diese haben neben der Erziehung, die von Erziehern in den ver-

schiedenen Lebensformen wahrgenommen wird, bis zum 18. Lebensjahr den stärksten Einfluss auf den individuellen Veränderungsprozess. Im Erziehungszeitraum wird dem natürlichen Entwicklungsdrang und der Selbstentfaltung durch den ‚gesellschaftlichen Fremdeinfluss‘ in unserem Kulturraum sehr starker Einhalt geboten und augenscheinliche Fähigkeiten werden ‚anerzogen‘ und andere wiederum ‚abgezogen‘.

Die Einflüsse durch soziales Lernen beginnen mit der Erziehung gehen über die Berufsausbildung und Berufsausübung bis hin zum ‚Erfahrungen ausleben‘. Das soziale Lernen findet im Erziehungsprozess unter Fremdeinfluss statt und wird erst ab der Berufsausbildung eine Selbstentscheidung. Der Prozess der Allgemeinbildung beginnt bereits im Vorschulalter und die Theorie-Praxis – Vernetzung sollte Hand in Hand mit der Berufsbildung gehen und ab der Berufsausbildung durch Fremd- und Selbstentscheidung gefördert werden.

Abschließend sei angeführt, dass dieser Theorieinput über Kompetenzbegriff, Definition von Kompetenz und Systematik von Kompetenz sowie über kompetentes Verhalten und lebenslanges Lernen als theoretische Basis für weitere Überlegungen zu Forschungstätigkeiten genützt werden sollte.

5 Schlussbemerkung

Das breite neue Spektrum von Einsatzmöglichkeiten, welches bereits einen starken und bedeutenden Einfluss auf den Soldatenberuf hat, wird darüber hinaus noch dadurch verkompliziert, dass die Einsätze immer häufiger im multinationalen Rahmen stattfinden, was Probleme mit der Interoperabilität, der Befehls- und Kommandostruktur, der Sprache und dem Nebeneinander nationaler Mentalitäten mit sich bringt. Die Inhalte des Soldatenberufs haben sich in dieser Zeit von Grund auf geändert, nicht zuletzt weil viele Tätigkeiten, die vorher nicht geübt wurden und viele Fähigkeiten, die in Reserve gehalten wurden nun in konkretes Handeln umgesetzt werden müssen.

All diese Wandlungen müssen weitreichende Folgen für die Rekrutierung aber auch die Ausbildung der Soldaten aller Dienstgrade und Verwendungen, vor allem aber für die Ausbildung der Offiziere haben. Ein deutlicher Trend zu tiefgreifenden Veränderungen macht sich in der militärischen Hochschulausbildung im Österreichischen Bundesheer bemerkbar:

- die Bedeutung der Sozial- und Verhaltenswissenschaften in der Ausbildung der Offiziere nimmt stark zu,
- die Ausbildungsprogramme und Lehrmethoden rücken immer näher an die zivilen Universitäten heran und
- es wird angestrebt, die in militärischen Ausbildungsprogrammen erworbenen erzieherischen Qualifikationen im Zivilleben anzuerkennen.

In diesem Zusammenhang sollten auch alle weiteren Überlegungen zu diesem Thema verstanden werden.

Literatur

- Argyris, Ch. (1957). *Personality and organization*. New York.
- Bandura, A. (1976). Social Learning Theory. In J.T. Spence, R.C. Carson, J.W. Thibault, *Behavioral Approaches to Therapy*. Morristown, N.J., 26-32.
- Bayer, H. (2000). *Coaching-Kompetenz*. München [u.a.]: Reinhardt.
- Biehl, H., vom Hagen, U. & Mackewitsch, R. (2000). *Motivation von Soldaten im Auslandseinsatz*. Bd. I. Strausberg: SOWI-Arbeitspapier.
- Brockhaus (1988a). *Brockhaus-Enzyklopädie*. Bd. 6. Ds - Ew. (19., völlig neu bearb. Aufl.). Mannheim: Brockhaus.
- Brockhaus (1988b). *Brockhaus-Enzyklopädie*. Bd. 7. Ex - Frt. (19., völlig neu bearb. Aufl.). Mannheim: Brockhaus.
- Brockhaus (1990). *Brockhaus-Enzyklopädie*. Bd. 12. Kir - Lag und zweiter Nachtrag. (19., völlig neu bearb. Aufl.). Mannheim: Brockhaus.
- Buchinger, K. (2000). Skizzen zur Frage der Identität. In *Gruppendynamik und Organisationsberatung* (4, Identität im Wandel '00), 383-407.
- Bundesheerreformkommission (2004). *Bericht der Bundesheerreformkommission - Bundesheer 2010*.
- Clauß, G. [Hrsg.] (1995). *Wörterbuch der Psychologie*. (4., durchges. Aufl.) . Köln: Pahl-Rugenstein.
- Dabisch, J. (1999). *Aspekte der Freire-Pädagogik*. (Nr.2). Oldenburg: Universität Oldenburg.
- Der Brockhaus (2001). *Psychologie : Fühlen, Denken und Verhalten verstehen*. Mannheim [u.a.]: Brockhaus.
- Dorsch, F. (2004). *Psychologisches Wörterbuch*. (14. vollst. überarb. u. erw. Aufl.). Bern [u.a.]: Huber.
- Ebeling, W. (1990). Application of Evolutionary Strategies. In *Syst. Anal. Model Simul*, H.7, Jg. 1, 3-16.
- Ebeling, W., Molgedey, L. & Reimann, A. (2000). Stochastic Urn Models of Innovations and Search Dynamics. In *Physical. Anal.*, H.8, 599-612.
- Erikson, E. H. (1979). *Identität und Lebenszyklus*. (5. Aufl.). Frankfurt am Main: Suhrkamp.
- Erpenbeck, J. & von Rosenstiel, L. (2003). *Handbuch Kompetenzmessung : erkennen, verstehen und bewerten von Kompetenzen in der betrieblichen, pädagogischen und psychologischen Praxis*. Stuttgart: Schäffer-Poeschel.
- Frey, B.S. & Osterloh, M. (1997). Sanktionen oder Seelenmassage? Motivationale Grundlagen der Unternehmensführung. In *DBW*, 57, 3, 307-321.
- Fürstenberg, F. (1975). Konzeption einer interdisziplinär organisierten Arbeitswissenschaft. In *Schriften der Kommission für wirtschaftlichen und sozialen Wandel*, 64. Göttingen: Schweiz. 5-20.
- Gapski, H. (2001). *Medienkompetenz : eine Bestandsaufnahme und Vorüberlegungen zu einem systemtheoretischen Rahmenkonzept*. (1. Aufl.). Wiesbaden: Westdt. Verlag.

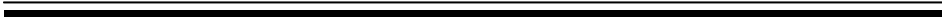
- Gudemann, W.-E. [Hrsg.] (1995). *Lexikon der Psychologie*. Gütersloh: Bertelsmann-Lexikon-Verlag.
- Hacker, W. (1973). *Allgemeine Arbeits- und Ingenieurspsychologie*. Berlin
- Hacker, W. (1978). *Allgemeine Arbeits- und Ingenieurspsychologie*. Bern: Huber.
- Hacker, W. & Matern, B. (1980). Methoden zum Ermitteln tätigkeitsregulierender kognitiver Prozesse und Repräsentationen bei industriellen Arbeitstätigkeiten. In W. Volpert [Hrsg.], *Beiträge zur psychologischen Handlungstheorie*. Bern: Huber. 29-49.
- Hacker, W. (1998). *Allgemeine Arbeitspsychologie : psychische Regulation von Arbeitstätigkeiten*. (1. Aufl.). Bern [u.a.]: Huber.
- Hänggi, G. (2001). *Macht der Kompetenz*. (3. aktualisierte Aufl.). Frechen: Datakontext.
- Heckhausen, H. (1980). *Motivation und Handeln*. (2. Aufl.). Berlin [u.a.]: Springer-Verlag.
- Heintel, Peter & Krainz, E.E. (2001). *Projektmanagement : eine Antwort auf die Hierarchiekrisis?* (4. Aufl., Nachdr.). Wiesbaden: Gabler.
- Herrmann, T. (1976). *Lehrbuch der empirischen Persönlichkeitsforschung*. (3., neubearb. Aufl.). Göttingen [u.a.]: Verl. für Psychologie.
- Jetter, F. & Skrotzki, R. (2003). *Management-Wissen : Führungskompetenz*. (Bd. 1). Düsseldorf [u.a.]: Metropolitan Verlag.
- Jetter, F. & Skrotzki, R. (2003). *Management-Wissen : Sozialkompetenz*. (Bd. 2). Düsseldorf [u.a.]: Metropolitan Verlag.
- Kanning, U.P. (2003). *Diagnostik sozialer Kompetenzen*. Göttingen [u.a.]: Hogrefe.
- Kluckhohn, C. (1951). Values and value-orientation in the theory of action: An exploration in definition and classification. In T. Parson & E. Shils [Hrsg.], *Toward a general Theory of action*. Cambridge, Mass.: Harvard Univ.Pr., 388-433.
- Kmiecniak, P. (1976). *Wertstrukturen und Wertwandel in der Bundesrepublik Deutschland : Grundlagen einer interdisziplinären empirischen Wertforschung mit einer Sekundäranalyse von Umfragedaten*. Göttingen: Schwartz.
- Lewin, K. (1942). *Field theory of learning*. Yearbook of National Social Studies of Education, 41.
- Luhmann, N. (1990). *Beobachter. Konvergenz der Erkenntnistheorien?* München: Fink.
- Luthans, F. (1979). Leadership : A proposal for a social learning theory base and observational and functional analysis techniques to measure leader behaviour. In J.G.Hunt, L.L. Larson [Hrsg.], *Crosscurrents in leadership*, Carbondale, III, 201-208.
- Luthans, F. (1985). *Organizational behavior*. (4. Aufl.). Tokio etc.
- Pawlik, K. [Hrsg.] (1976). *Diagnose der Diagnostik : Beiträge zur Diskussion der psychologischen Diagnostik in der Verhaltensmodifikation*. (1. Aufl.). Stuttgart: Klett-Cotta.
- Probst, G.J.B. (1992). *Organisation : Strukturen, Lenkungsinstrumente und Entwicklungsperspektiven*. (1. Aufl.). Landsberg/Lech: Verl. Moderne Industrie.
- Probst, G.J.B. (2000). *Kompetenz-Management : wie Individuen und Organisationen Kompetenz entwickeln*. (1. Aufl.). Wiesbaden: Gabler.
- Rieckmann, H. (2000a). *Führungs-Kraft und Management development : Management als Profession und Berufung und Wege dorthin*. München: Gerling-Akad.-Verl.

- Ritter J. (1976). Kompetenz. In J. Ritter & K. Gründer [Hrsg.]. *Historisches Wörterbuch der Philosophie*. (Bd. 4, I-K). Basel [u.a.]: Schwabe. 918-933.
- Sarges, W. [Hrsg.] (2000). *Management-Diagnostik*. (3. unveränd. Aufl.). Göttingen [u.a.]: Hogrefe-Verlag für Psychologie.
- Scharnhorst, A. (2000). Modelle von Wertedynamik und Kompetenzentwicklung. In J. Erpenbeck, V. Heyse, *Kompetenzbiografie – Kompetenzmilieu – Kompetenztransfer*, QUEM report H. 61, Berlin. 106-140.
- Schmidt, N.D. (1995). *Philosophie und Psychologie : Trenngeschichte, Dogmen und Perspektiven*. Reinbeck: Rowohlt.
- Schuler, H. (2000a). *Psychologische Personalauswahl : Einführung in die Berufseignungsdiagnostik*. (3., unveränd. Aufl.). Göttingen: Verl. für Angewandte Psychologie.
- Schuler, H. (2000b). Das Rätsel der Merkmals-Methoden-Effekte : Was ist „Potential“ und wie lässt es sich messen? In T. Lang von Wins & L. von Rosenstiel [Hrsg.], *Perspektiven der Potentialbeurteilung*. Göttingen [u.a.]: Hogrefe-Verl. für Angewandte Psychologie.
- Slanic, R. (2000). *Mitarbeiterzeitschrift : Einfluß auf Einstellungsänderung durch Überzeugung*. Klagenfurt: Univ. Dipl.-Arb.
- Städler, T. (1998). *Lexikon der Psychologie*. Stuttgart: Kröner.
- Staehle, W.H. (1994). *Management : eine verhaltenswissenschaftliche Perspektive*. (7. Aufl.). München: Vahlen.
- Staehle, W.H. (1999). *Management : eine verhaltenswissenschaftliche Perspektive*. (8. Aufl.). München: Vahlen.
- Steiger, Th. & Lippmann, E. (1999). *Handbuch angewandte Psychologie für Führungskräfte : Führungskompetenz und Führungswissen*. (Band I) Berlin [u.a.]: Springer.
- Steyer, R. & Eid, M. (2001). *Messen und Testen*. (2., korr. Aufl.). Berlin [u.a.]: Springer.
- Teichler, U. (1995). Qualifikationsforschung. In R. Arnold & A. Lipsmeier [Hrsg.]. *Handbuch der Berufsbildung*. Opladen: Leske + Budrich. 489-508.
- Thom, N. & Zaugg, R.J. [Hrsg.] (2001). *Excellence durch Personal- und Organisationskompetenz*. Bern [u.a.]: Haupt.
- Triandis, H.C. (1975). *Einstellungen und Einstellungsänderungen*. Weinheim/Basel.
- Ulrich, E. (1994). *Arbeitspsychologie*. Zürich, Stuttgart: Schäffer-Poeschel.
- Volpert, W. (1983). Das Modell der hierarchisch-sequentiellen Handlungsorganisation. In W. Hacker, W. Volpert & M. von Cranach [Hrsg.], *Kognitive und motivationale Aspekte der Handlung*. Berlin: Deutscher Verlag der Wissenschaft.
- von Rosenstiel, L. (1995). *Führung von Mitarbeitern : Handbuch für erfolgreiches Personalmanagement*. (3., überarb. und erw. Aufl.). Stuttgart: Schäffer-Poeschel.
- von Rosenstiel, L. (2000). *Grundlegend der Organisationspsychologie*. (4. Aufl.). Stuttgart: Schäffer-Poeschel.
- Weinert, A.B. (1987). Menschenbilder und Führung. In A. Kieser, *Handwörterbuch der Führung*, Stuttgart: Schäffer-Poeschel, 1428-1442.
- Weninger, G. [Red.] (2001). *Lexikon der Psychologie*. (Bd 2. F bis L). Heidelberg [u.a.]: Spektrum, Akad. Verl.

White, R.W. (1959). *Motivation considered : The concept of competence*. Psychol. Rev. Bd. 66. 297-333.

Wildmann, L. (2001). *Der Kompetenzmensch : Lernen - und das ein Leben lang*. Sternenfels: Verl. Wiss. & Praxis.

Zimbardo, P.G. (1992). *Psychologie*. (5., neu übersetzte und überarbeitete Aufl.). Berlin [u.a.]: Springer.



Impressum

ARMIS ET LITTERIS
Militärwissenschaftliche Schriftenreihe des
FH-Diplomstudienganges „Militärische Führung“

Medieninhaber und Herausgeber:

FH-Diplomstudiengang „Militärische Führung“
an der Theresianischen Militärakademie Wiener Neustadt
2700 Wiener Neustadt, Burgplatz 1.
ObstdhmfD MMag. Dr. phil. Reinhard Slanic
2700 Wiener Neustadt, Burgplatz 1.
Tel.: 02622-381/2105; Fax.: 02622-381/1701
E-Mail: milak066@bmlv.gv.at
www.bundesheer.at

Layout und Satz:

Klaudia Kunz

Herstellung:

Heeresdruckerei, Arsenal, 1030 Wien, Kelsenstraße 4

Lektorat:

Mag. Dr. Christa Bleikolm
VB Doris Deutsch

Grundlegende Richtung:

Armis et Litteris ist eine Publikationsreihe des FH-Diplomstudienganges „Militärische Führung“ an der Theresianischen Militärakademie. Dem Grundsatz der Vielfalt der Lehrmeinungen verpflichtet, will Armis et Litteris ein Forum zur militärwissenschaftlichen Diskussion im Rahmen der Lehre und Forschung am FH-Diplomstudiengang „Militärische Führung“ bieten. Darüber hinaus werden vor allem die anwendungsbzogenen Forschungs- und Entwicklungsarbeiten des Lehrkörpers präsentiert.