

Soziale Welt, 21/22, 1, (1970/71), S. 55-72

H. D. Seibel (unter Mitarbeit von Wieland W. Jaeger)

Leistung und Konflikt*

Zusammenfassung

Nach *Parsons* besteht ein Zusammenhang zwischen Mustern der sozialen Wert-Orientierung und sozialen Spannungen sowie autoritären Verhaltensweisen¹. In einer feldexperimentellen Untersuchung zweier Industriebetriebe in Afrika, einem deutschen und einem amerikanischen, wurden beide Hypothesen auf der Ebene des Sozialsystems bestätigt und auf der Ebene des Persönlichkeitssystems widerlegt. - In dem amerikanischen Betrieb wurde individuelle Leistung hoch bewertet und durch Beförderungen honoriert. Dies entsprach den Vorstellungen der Beschäftigten, für die Leistung einen soziokulturellen Wert darstellt. Der Betrieb wurde von den Beschäftigten als Leistungssystem angesehen. Als Folge der Kongruenz zwischen betrieblicher und soziokultureller Wertorientierung waren die sozialen Spannungen im Betrieb gering: Das Betriebsklima war gut, die durchschnittliche und die beabsichtigte zusätzliche Beschäftigungsdauer waren relativ hoch. Der Führungsstil tendierte zu nichtautoritärem Verhalten. - Die Betriebsleitung des deutschen Betriebs betonte den Wert der Pflichterfüllung. Leistung wurde nicht als besonderer Wert angesehen und kaum honoriert, in einigen Fällen sogar negativ sanktioniert. Der Betrieb wurde von den Beschäftigten nicht als Leistungssystem angesehen. Diese betriebliche Handlungsstruktur und Wertorientierung widersprach der allgemeinen Wertorientierung der Beschäftigten, für die Leistung einen soziokulturellen Wert darstellt. Als Folge der Inkongruenz zwischen betrieblicher und soziokultureller Wertorientierung waren die sozialen Spannungen im Betrieb außerordentlich stark: Das Betriebsklima war schlecht, die durchschnittliche und die beabsichtigte zusätzliche Beschäftigungsdauer waren relativ niedrig. Der Führungsstil tendierte zu autoritärem Verhalten. - Auf der Persönlichkeitsebene bestand kein Unterschied zwischen dem amerikanischen und dem deutschen Betrieb: Sowohl hinsichtlich der individuellen Arbeitszufriedenheit – einem Indikator für Spannungen oder Störungen im Persönlichkeitssystem – als auch hinsichtlich des autoritären Verhaltens der einzelnen Beschäftigten waren beide Betriebe gleich.

Zum Begriff der Leistung

Der Begriff der Leistung (*achievement*) hat seit seiner Einführung als soziologische Variable durch *Ralph Linton*² ständig an Bedeutung gewonnen, nicht zuletzt durch seine Aufnahme in *Parsons'* Schema der „Mustervariablen“ (*pattern variables*)³. Er ermöglicht die Unterscheidung von Gesellschaften nach ihrem System der Statusallokation, d.h. nach dem Maß, in dem sozialer Status auf der Grundlage von Leistungs- (*achieved*) oder zugeschriebenen (*ascribed*) Kriterien zugewiesen wird. Weit verbreitet ist heute die Charakterisierung traditioneller Gesellschaften als vorwiegend askriptiv in ihrem System der Statusallokation, während moderne Gesellschaften als Leistungsgesellschaften gelten⁴. Beide Aussagen bedürfen der Revision: Weder sind alle traditionellen Gesellschaften vorwiegend askriptiv, wie in einer vorerst noch sehr kleinen Zahl von Studien nachgewiesen wurde⁵, noch sind alle modernen Gesellschaften in

* Eine Kurzfassung des Aufsatzes wurde auf der 65. Jahresversammlung der American Sociological Association vorgetragen, die vom 31. August bis zum 3. September 1970 in Washington, D. C., tagte.

¹ Talcott Parsons: *The Social System*, New York 1951.

² Ralph Linton: *The Study of Man*, New York 1936.

³ Talcott Parsons: a.a.O.

⁴ Siehe Leonard Broom und Philip Selznick: *Sociology. A Text with Adapted Readings*, New York 1968, S.463-468.

⁵ Leslie C. Hendricks: *Kinship, Achievement and Social Change in Tribal Societies: Report of 1300 Interviews with Rubber Workers in Liberia, West Africa*, unveröffentl. Dissertation, Oregon 1970; Robert A. Levine: *Dreams and Deeds. Achievement Motivation in Nigeria*, Chicago 1966; Dieter H. Seibel: „Systems of Status Allocation. A Study on the Political Conflict in Nigeria“, in: Dieter Oberndörfer: *Africana Collecta*, Freiburg 1968, S.40-47.

ihrem System der Statusallokation so leistungsorientiert, wie bisher - insbesondere in den Vereinigten Staaten - angenommen wurde. In den hochindustrialisierten Ländern ist zudem in den letzten Jahrzehnten ein Trend zur stärkeren Berücksichtigung nicht leistungsbezogener Kriterien sichtbar geworden. Untersucht man diesen Trend in seinen Einzelheiten, so legt sich eine Unterscheidung folgender drei Ebenen nahe:

1. *Auf der Ebene des sozialen Systems* ist Leistung nicht mehr (falls sie es je war) Hauptbestimmungsfaktor der Zuweisung sozialer Positionen im allgemeinen und des beruflichen Erfolgs im besonderen. Soziale Kriterien wie Klassenzugehörigkeit, Alter, Geschlecht und extrafunktionale (*nongermane*⁶) Arten der Ausbildung, ferner in den Vereinigten Staaten Rasse und ethnische Zugehörigkeit sind von größerer Bedeutung als Leistungskriterien wie individuelle Befähigung, persönliches Können und Wissen, Fleiß, Wettbewerbsbereitschaft und funktionale (*germane* Arten der Ausbildung⁷).

2. *Auf der Ebene des Wertsystems* ist der Glaube an Leistung als sozialen Wert noch weit verbreitet. Dies gilt insbesondere für die Vereinigten Staaten, wo Leistung zusammen mit anderen Bestandteilen der *Protestantischen Ethik*⁸ einen eisernen Bestandteil des *American Dream*, der amerikanischen National-ideologie, darstellt. Die von Whyte propagierte *Soziale Ethik*, die den *homo novus* der modernen Großindustrie in seinem sozialen Verhalten bestimmt⁹, ist noch weit davon entfernt, in das Bewusstsein des Durchschnittsamerikaners eingedrungen zu sein.

3. *Auf der Ebene des Persönlichkeitssystems* werden wir von einer ständig wachsenden Zahl von psychologischen und sozialpsychologischen Studien in allen Einzelheiten darüber unterrichtet, wie das Leistungsmotiv (*McClelland's need for Achievement* oder *n Ach*)¹⁰ auf den einzelnen übertragen wird¹¹). Auf welche Weise aber die Leistungsmotivation des einzelnen mit dem sozio-ökonomischen Makrosystem verbunden ist und welche Rolle sie in unserer Wirtschaft und Gesellschaft tatsächlich spielt, bleibt weitgehend unerforscht. Die wenigen Autoren, die sich mit dem Zusammenhang zwischen Leistungsmotivation und Berufsmobilität - nach dem amerikanischen Nationalcredo über allen Zweifel hinaus gesichert - beschäftigt haben, kamen zu negativen Ergebnissen. Lipset und Bendix¹² sowie Rosen¹³ stellten fest, dass der Zusammenhang zwischen Leistungsmotivation und beruflichem Vorankommen nicht erwiesen sei, außer für die unteren Schichten der Bevölkerung¹⁴. In einer longitudinalen Studie für die Jahre 1957-1967 über den sozio-ökonomischen Erfolg bei weißen, männlichen Amerikanern stellte Featherman fest, dass die Unterschiede zwischen den einzelnen ethnischen und religiösen Gruppen nicht auf Unterschiede in der Leistungsmotivation zurückzuführen seien¹⁵.

⁶ Marion J. Levy: *Modernization and the Structure of Societies*, Princeton 1966, S. 140-143.

⁷ Peter M. Blau und Otis Dudley Duncan: *The American Occupational Structure*, New York 1967; David Lee Featherman: *The Socioeconomic Achievement of White Married Males in the United States: 1957-67*, unveröffentl. Dissertation, Michigan 1969.

⁸ Max Weber: „Die Protestantische Ethik und der Geist des Kapitalismus“, in: Archiv für Sozialwissenschaft und Sozialpolitik, 20 und 21, 1904-1905.

⁹ William H. Whyte, Jr.: *The Organization Man*, Garden City 1956.

¹⁰ David C. McClelland: *The Achieving Society* Princeton 1961.

¹¹ Siehe z.B. Bernard C. Rosen, Harry J. Crockett, Jr. und Clyde Z. Nunn: *Achievement in American Society* Cambridge, Mass. 1969 - ein Sammelband der wichtigsten Aufsätze, die in den letzten zwei Jahrzehnten in den Vereinigten Staaten zu diesem Thema erschienen sind; Charles Smith: *Achievement-Related Motives in Children*, New York 1969.

¹² Seymour Martin Lipset und Reinhard Bendix: *Social Mobility in Industrial Society*, Berkeley 1966, S. 247.

¹³ Bernard C. Rosen: „The Achievement Syndrome: A Psychocultural Dimension of Social Stratification“, in: *American Sociological Review*, XXI, 1956, S.206.

¹⁴ Harry J. Crockett: „The Achievement Motive and Differential Occupational Mobility in the United States“, in: *American Sociological Review*, XXVII, 1962, S. 191-204.

¹⁵ David Lee Featherman: a.a.O.

Der Leistungsorientierungskonflikt

In diesem Aufsatz werden die Beziehung zwischen der Handlungsstruktur des sozialen Systems bzw. Subsystems und der normativen Struktur des soziokulturellen Wertsystems und die sozialen Folgen eines Konflikts zwischen Handlungs- und Wertstruktur in einem eng begrenzten Bereich empirisch untersucht. *Parsons* analysiert diese Beziehung im Zusammenhang mit seiner theoretischen Diskussion der Mustervariablen¹⁶. Aus der Verknüpfung der Leistungs-Zuschreibungs-Variablen mit der Universalismus-Partikularismus-Variablen ergeben sich die beiden kongruenten Kombinationen des universalistischen Leistungsmusters und des partikularistischen Zuschreibungsmusters und die beiden inkongruenten Kombinationen des universalistischen Zuschreibungsmusters und des partikularistischen Leistungsmusters. Von besonderer Bedeutung für diese Untersuchung sind die beiden Muster, die sich vorwiegend in industrialisierten Länder finden: das universalistische Leistungsmuster (*Universalistic Achievement Pattern*), das nach *Parsons* die amerikanische Gesellschaft kennzeichnet¹⁷, und das universalistische Zuschreibungsmuster (*Universalistic Ascription Pattern*), das das konservative Deutschland charakterisiert¹⁸. Um die sprachliche Schwerfälligkeit dieser Begriffe sowie die sich aus einer unzureichenden Abgrenzung der Universalismus-Partikularismus-Variablen von der Leistungs-Zuschreibungs-Variablen ergebenden Schwierigkeiten¹⁹ zu vermeiden, wird ersteres im folgenden kurz als Leistungsmuster oder Leistungssystem und letzteres als Nichtleistungsmuster oder Nichtleistungssystem bezeichnet. Die Begriffe werden hier nur im Zusammenhang mit industrialisierten Gesellschaften, bzw. mit industrialisierten Bereichen von Gesellschaften verwandt.

Parsons behauptet, dass industrielle Gesellschaften nur dann relativ reibungslos funktionieren können, wenn sie durch das Leistungsprinzip gekennzeichnet sind. Herrscht in einer industriellen Gesellschaft dagegen das Nichtleistungsprinzip vor, so hat dies folgende sozialen Folgen, von denen in diesem Aufsatz die ersten beiden behandelt werden:

- a) Starke soziale Spannungen;
- b) Tendenz zum Autoritarismus;
- c) Tendenz zur Bewertung des einzelnen nach seinem Rang in einer verzweigten Statushierarchie statt nach besonderen Leistungen;
- d) Tendenz zu Kollektivismus statt Individualismus²⁰.

Parsons Erklärung für den Ursprung dieser sozialen Folgen bleibt vage. Er erklärt lediglich, dass industrialisierte Gesellschaften auf das Leistungsprinzip angewiesen seien²¹. Ein Ergebnis dieser

¹⁶ Talcott P a r s o n s : a.a.O., S. 200.

¹⁷ Ibid., S.107f.

¹⁸ Ibid., S.193.

¹⁹ Siehe Marion J. L e v y : a.a.O., S. 140-143. L e v y schlägt folgende Klärung der Terminologie vor: „A relationship is defined as universalistic if the membership criteria contain no element of social barring and if they are germane. A relationship is defined as particularistic insofar as the membership criteria contain either nongermane elements, social barring, or some combination of the two. There are, therefore, three types of particularism: (1) *germane particularism*, i.e., involving social barring but germane criteria, (2) *capricious particularism*, i.e., involving no social barring but nongermane criteria, and (3) *ultimate particularism*, i.e., involving both social barring and nongermaneness.” (Ibid. S. 141). L e v y's vier Muster entstehen demnach aus einer Kombination der beiden Variablen „social barring/ no social barring“ und „germaneness/nongermaneness“. Da P a r s o n s nach L e v y nicht hinreichend zwischen den Variablen „Universalismus-Partikularismus“ und „Leistungszuschreibung“ unterscheidet und L e v y selbst beide für weitgehend identisch hält, gelangt er von obiger Begriffsklärung zu einer Neudefinition der Begriffe Leistung und Zuschreibung: „*Achieved roles* refer to those positions that an individual has acquired on the basis of his qualifications or accomplishments relevant to the actions carried out in terms of the position. *Ascribed roles* refer to those positions that an individual receives on the basis of qualifications that are not necessarily directly germane to the action in terms of the roles and that are attributed to him by virtue of his social classification in other roles”. (Ibid., S.190-191).

²⁰ Talcott Parsons: a.a.O., S. 192f.

Untersuchung sei daher vorweggenommen: Obige soziale Folgen ergeben sich aus dem Konflikt zwischen einem Wertsystem, das Leistung als wichtigen sozialen Wert hervorhebt, und der tatsächlichen Struktur, die Positionen nicht auf der Grundlage von Leistungskriterien vergibt²²). Da soziale Strukturen nicht ohne irgend eine Art von Wertstruktur existieren, ist diese Aussage weiter zu präzisieren: In dem hier untersuchten Zusammenhang besteht der Konflikt zwischen der Wertstruktur des Betriebs (bzw. der Wertorientierung der Betriebsleitung, die die tatsächliche soziale Struktur des Betriebs nach dieser Orientierung gestaltet) und der generellen, soziokulturellen Wertorientierung der Belegschaft. Diese Situation wird im folgenden kurz als Leistungsorientierungskonflikt bezeichnet.

Anlage der empirischen Untersuchung

Es ist üblich, *Parsons* als hoffnungslosen Theoretiker zu bezeichnen, dessen Analysen keinen tatsächlichen Bezug zur sozialen Wirklichkeit haben und im allgemeinen auch nicht empirisch nachgeprüft werden können. Letzteres, die Umwandlung einiger zentraler Aussagen *Parsons* in falsifizierbare Aussagen, wird in diesem Aufsatz vorgenommen. In Anbetracht der Kosten schien es unverantwortlich, die Nachprüfung repräsentativ für ganze Gesellschaften, hier die deutsche und die amerikanische, vorzunehmen. Statt dessen wurde die Untersuchung in einer feldexperimentellen Situation vorgenommen, wie sie sich in der Realität nur selten bietet: Zwei Industriebetriebe der gleichen Branche, von denen der eine stark leistungsorientiert und der andere ausgesprochen nichtleistungsorientiert ist, wurden miteinander verglichen. Beide Betriebe befinden sich in einem kleinen afrikanischen Land und sind durch einen breiten Gürtel tropischen Regenwaldes voneinander und von der übrigen sozialen Umgebung isoliert. Soweit dies nachprüfbar ist, war die *Ceteris-paribus-Bedingung* in geradezu idealer Weise erfüllt. Bei dem leistungsorientierten Betrieb handelt es sich um ein amerikanisches, bei dem nichtleistungsorientierten Betrieb um ein deutsches Unternehmen²³.

Die hier diskutierten Ergebnisse beziehen sich auf die amerikanischen, deutschen, sonstigen europäischen und afrikanischen Angestellten, nicht auf die afrikanischen Arbeiter. Die Hypothesen wurden im Anschluss an eine nichtrepräsentative, sehr breit angelegte Fragebogenuntersuchung bei 75 Angestellten und eine repräsentative Interview-Untersuchung bei 81 Angestellten des deutschen Betriebs entwickelt. Die hier vorgelegten Daten beziehen sich auf eine anschließende Befragung sämtlicher Angestellten des deutschen Betriebs ($N = n = 355$) und die repräsentative Befragung von etwa einem Drittel der Angestellten des amerikanischen Betriebs ($n = 76$). Die Untersuchung erstreckte sich von März 1968 bis April 1969.

²¹ Dass diese Erklärung in ihrem Absolutheitsanspruch überdies falsch ist, lässt sich leicht nachweisen: Japan, eine industrialisierte Gesellschaft [eigener, nicht wesentlicher Provenienz, soweit es sich um die soziale Struktur handelt], ist nicht durch das Leistungsmuster gekennzeichnet. Weder bestimmen Leistungskriterien die Zuweisung von Positionen oder die Beförderung im Industriebetrieb, noch wird individuelle Leistung als Wert besonders hervorgehoben. Dennoch ist Japan, zumindest wirtschaftlich, erfolgreich. Vgl. James C. A b e g g l e n: *The Japanese Factory System*, Glencoe 1958.

²² Die sozialen Folgen einer Situation, in der Positionen auf der Grundlage von Leistungskriterien vergeben werden, Leistung aber nicht im Wertsystem verankert ist, wären durch eine weitere Untersuchung zu klären.

²³ Es wird ausdrücklich betont, dass keines der Unternehmen als repräsentativ für das Herkunftsland angesehen wird.

Ergebnisse

I. Die Betriebe als Leistungssysteme

1. Der amerikanische Betrieb stellt ein Leistungssystem dar.

a) Die Betriebsleitung erklärt offiziell, dass Positionen auf der Grundlage von Leistungskriterien zugewiesen werden.

b) Beförderungen auf Grund individueller Leistung kommen häufig vor.

c) Die Mehrzahl der Angestellten betrachtet den Betrieb als leistungsorientiert (60,5 %), nur ein Fünftel (19,7%) als nichtleistungsorientiert. Ordnet man der Bewertung des Betriebs als Leistungssystem einen Punktwert von +1, der Bewertung als Mischsystem einen Wert von 0 und der Bewertung als Nichtleistungssystem einen Wert von -1 zu, so ergibt sich ein relativ hoher Durchschnittswert von +0,41 (Tabelle 1).

2. Der deutsche Betrieb stellt ein Nichtleistungssystem dar.

a) Die Betriebsleitung erklärt offiziell, dass von den Beschäftigten Pflichterfüllung, nicht Leistungsorientierung erwartet wird.

b) Beförderungen auf Grund individueller Leistungen sind relativ selten. Bei der Vertragserneuerung nach je zwei Jahren wird das Gehalt automatisch um einen festen Betrag angehoben. Höhere Positionen werden häufiger von außen als durch Beförderung von Angestellten besetzt. Eine Reihe von Angestellten berichtete von informellen negativen Sanktionen von Seiten der Vorgesetzten gegen besondere, über die Pflichterfüllung hinausgehende Leistungen.

c) Weniger als ein Fünftel der Angestellten (13,8%) sieht den Betrieb als Leistungssystem. Der Durchschnittswert auf der Skala der Bewertungen des Betriebs als Leistungssystems durch die Angestellten ist mit -0,22 relativ niedrig. Der Unterschied zwischen den beiden Betrieben im Hinblick auf die Bewertung als Leistungssystem ist hochsignifikant (Tabelle 1).

II Der Leistungsorientierungskonflikt

Leistung als soziokultureller Wert ist allgemein anerkannt; in beiden Betrieben halten etwa neuen Zehntel der Angestellten Leistung für das ideale Kriterium der Beförderung. Dies bedeutet für den amerikanischen Betrieb, dass soziokulturelle Wertorientierung und tatsächliche innerbetriebliche Handlungsstruktur übereinstimmen, während beide im deutschen Betrieb im Widerspruch zueinander stehen. Der Konflikt wird dadurch verschärft, dass die Angestellten in beiden Betrieben die vorherrschende Handlungsstruktur gleichermaßen internalisiert haben: Die Anteile derjenigen, die mit ihrer Position zufrieden sind und derer, die mit den Beförderungsmöglichkeiten zufrieden sind, sind in beiden Betrieben gleich ($\gamma = 0,12$ bzw. $0,06^{24}$). Damit liegt im deutschen Betrieb ein Leistungsorientierungskonflikt im engeren Sinne vor.

Diese generelle Zufriedenheit mit Position und Beförderungschancen bedeutet gleichzeitig, dass der Leistungsorientierungskonflikt entgegen unseren Erwartungen nicht zu einer Entfremdung (*alienation*) auf der Persönlichkeitsebene führt.

III Leistungsorientierungskonflikt und soziale Spannungen

Die Hypothese, dass zwischen Leistungsorientierungskonflikt innerhalb eines sozialen Systems und der Existenz von sozialen Spannungen eine Beziehung besteht, wurde durch die Untersuchung bestätigt, und zwar in drei verschiedenen

Tests:

1. In einem Vergleich zwischen den beiden Betrieben;
2. in einem Vergleich zwischen drei Perzeptionsgruppen in jedem Betrieb; und

²⁴ Assoziationsmaß gamma nach G o o d m a n und K r u s k a l.

3. in einem Vergleich zwischen den Nationalitätsgruppen.

1. Im amerikanischen Betrieb, der ein Leistungssystem darstellt, gab es keine starken sozialen Spannungen.

a) Das Betriebsklima wurde von den Angestellten als gut bewertet. Auf einer von +2 bis -2 reichenden Skala ergab sich ein Durchschnittswert von +0,76. (Tabelle 2)²⁵.

b) Als Folge des guten Betriebsklimas sind die durchschnittliche tatsächliche Dauer der Beschäftigung mit 7,22 Jahren und beabsichtigte Dauer der Beschäftigung mit 6,08 Jahren relativ hoch.

Im deutschen Betrieb, der kein Leistungssystem darstellt, gab es starke soziale Spannungen.

a) Das Betriebsklima wurde als mittelmäßig bis schlecht bewertet. Als durchschnittlicher Punktwert ergab sich -0,32 (Tabelle 2).

b) Als Folge der sozialen Spannungen ist die Fluktuation relativ hoch. Die tatsächliche Beschäftigungsdauer beträgt bei den Befragten 2,91 und die beabsichtigte 2,14 Jahre²⁶.

Die Unterschiede zwischen den beiden Unternehmen sind hochsignifikant²⁷.

2. Die Beziehung zwischen Leistungsorientierungskonflikt und sozialen Spannungen, letztere operationalisiert als Bewertung des Betriebsklimas durch die Angestellten, lässt sich nicht nur *im Vergleich der beiden Betriebe*, sondern auch *innerhalb eines jeden Betriebs* nachweisen. In jedem der beiden Betriebe gibt es drei Gruppen, unterschieden nach ihrer Perzeption des Leistungsorientierungskonflikts: eine Gruppe, die den Betrieb als Leistungssystem ansieht; eine zweite, die ihn als Mischsystem ansieht; und eine dritte, die ihn als Nichtleistungssystem ansieht. Da die Internalisierung der Leistung als allgemeiner soziokultureller Wert bei allen drei Gruppen gleichermaßen vorhanden ist, ist Perzeption des Betriebs als Leistungs- oder Nichtleistungssystem mit der Abwesenheit oder Existenz des Leistungsorientierungskonflikts gleichzusetzen. In beiden Betrieben bewerten diejenigen, die den Betrieb als Leistungssystem ansehen, das Betriebsklima als relativ positiv (Abweichungen vom gewogenen Mittel der Mittelwerte: +0,30 im deutschen und +0,14 im amerikanischen Betrieb). Die, die den Betrieb als Mischsystem ansehen, nehmen in ihrer Bewertung des Betriebsklimas eine mittlere Position ein (Abweichungen: +0,11 im deutschen und -0,03 im amerikanischen Betrieb). Die, die den Betrieb als Nichtleistungssystem ansehen, bewerten das Betriebsklima relativ negativ (Abweichungen: -0,22 im deutschen und -0,43 im amerikanischen Betrieb). Anders ausgedrückt: Im deutschen Betrieb fallen die Punktwerte der Bewertung des Betriebsklimas von -0,02 bei denen, die den Betrieb als Leistungssystem ansehen, über -0,21 bei denen, die ihn als Mischsystem ansehen, auf -0,54 bei denen, die ihn als Nichtleistungssystem ansehen. Die entsprechenden Werte für den amerikanischen Betrieb fallen von +0,91 über +0,73 auf +0,33 für beide Betriebe zusammen von +0,40 über -0,11 auf -0,45. Die Stärke des Zusammenhangs zwischen den beiden Variablen wird durch Gamma angegeben. Die Gammawerte betragen 0,39 für den deutschen Betrieb, 0,46 für den amerikanischen Betrieb, und 0,50 für beide Betriebe. Die Unterschiede zwischen den drei Gruppen sind nach dem Chi-Quadrat-Test hochsignifikant ($p < 0,001$).

Die Hypothese wird ebenfalls bestätigt, wenn tatsächliche und beabsichtigte Dauer der Beschäftigung als Indikatoren für das Vorhandensein sozialer Spannungen eingesetzt werden. In beiden Betrieben (zusammengefasst) weicht die durchschnittliche Beschäftigungsdauer derjenigen,

²⁵ Folgende Punktwerte wurden den einzelnen Bewertungskategorien zugeordnet:

sehr gut = +2; gut = +1; mittelmäßig = 0; schlecht = -1; sehr schlecht = -2.

²⁶ Da die Unternehmen zu verschiedenen Zeitpunkten gegründet wurden, sollte, streng genommen, nur die beabsichtigte Beschäftigungsdauer zum Vergleich herangezogen werden.

²⁷ Die Signifikanz und Assoziationswerte betragen für den Zusammenhang zwischen:

a) Betrieb und tatsächlicher Beschäftigungsdauer $\chi^2 = 140,01$; $df = 8$; $p < 0,001$; gamma = 0,48.

b) Betrieb und beabsichtigter Beschäftigungsdauer $\chi^2 = 135,22$; $df = 4$; $p < 0,001$; gamma = 0,80.

die ihren Betrieb als Leistungssystem ansehen, um +0,7 Jahre von dem Gesamtmittel ab; bei denen, die den Betrieb als Mischsystem ansehen, um -0,1 Jahre; und bei denen, die ihn als Nichtleistungssystem ansehen, um -0,04 Jahre. ($\chi^2 = 51,50$; $df = 16$; $p < 0,001$; $\gamma = 0,14$). Die entsprechenden Abweichungen der beabsichtigten Beschäftigungsdauer betragen +2,1; -0,5; und -1,6 ($\chi^2 = 44,26$; $df = 8$; $p < 0,001$; $\gamma = 0,37$).

3. In ähnlicher Weise lassen sich die Nationalitätsgruppen innerhalb der beiden Betriebe miteinander vergleichen. Diese unterscheiden sich zunächst in ihrer Perzeption des Betriebs als Leistungssystem und damit auch in dem Ausmaß, in dem sie von dem Leistungsorientierungskonflikt betroffen werden. Die sich ergebende Rangordnung der Nationalitäten (Amerikaner - Afrikaner - Europäer [außer Deutsche] - Deutsche) entspricht genau der Rangordnung der Bewertung des Betriebsklimas durch jede der Nationalitätsgruppen - eine weitere Bestätigung unserer Hypothese (Tabelle 3). Ebenso entspricht die Rangordnung der durchschnittlichen Beschäftigungsdauer nach Nationalitätsgruppen dieser Rangordnung:

Amerikaner 6,6 Jahre; Afrikaner 4,5 Jahre; Europäer 3,8 Jahre; Deutsche 2,8 Jahre. Der Unterschied zwischen den einzelnen Gruppen ist hochsignifikant ($\chi^2 = 69,63$; $df = 24$; $p < 0,001$). Hinsichtlich der beabsichtigten Beschäftigungsdauer ist der Unterschied zwischen den einzelnen Nationalitätsgruppen zwar ebenfalls eine Unregelmäßigkeit auf: Die Rangplätze der Amerikaner und Afrikaner hochsignifikant ($\chi^2 = 158,92$; $df = 15$; $p < 0,001$); aber in der Rangordnung sind vertauscht. Im einzelnen ergeben sich folgende Werte: Afrikaner 6,2 Jahre; Amerikaner 4,2 Jahre; Europäer 2,7 Jahre; Deutsche 1,8 Jahre. Zur Erklärung der Abweichung ließen sich zwar ad-hoc-Hypothesen einführen; aber darauf sei an dieser Stelle verzichtet, da der Faktor „Nationalitätsgruppe“ in der Pfadanalyse nochmals untersucht wird. Es sei hier nur erwähnt, dass die erwartete Rangordnung dadurch wiederhergestellt werden kann, dass man tatsächliche und beabsichtigte Beschäftigungsdauer addiert. Die Pfadanalyse wird aber zeigen, dass, wenn man zur Bestätigung seiner Hypothese derartige Kunstgriffe nötig hat, mehr in die Daten hineingelegt wird, als diese enthalten.

IV. Leistungsorientierungskonflikt und Autoritarismus

Parsons behauptet, dass soziale Systeme, die durch einen Leistungsorientierungskonflikt in der oben beschriebenen Weise charakterisiert sind, zu Autoritarismus neigen, ohne diesen Begriff näher zu erläutern. Auf der Ebene des sozialen Systems wurde der Begriff innerhalb dieser Studie als Tendenz, Entscheidungen auf die höchstmögliche Schicht in der betrieblichen Hierarchie zu verlegen, operationalisiert. Die Hypothese wurde bestätigt: Der leistungsorientierte amerikanische Betrieb neigte mehr dazu, Entscheidungen auf untere Ebenen zu verlagern, oder diese zumindest an Entscheidungen partizipieren zu lassen, während der nichtleistungsorientierte deutsche Betrieb stärker dazu tendierte, Entscheidungen auf höheren Ebenen zu fällen und nach unten autoritativ weiterzugeben²⁸.

Zwischen Leistungsorientierungskonflikt und Autoritarismus als Bestand des Persönlichkeitssystems ergab sich keinerlei Zusammenhang. Drei Dimensionen von autoritärem Verhalten bzw. autoritären Einstellungen wurden untersucht:

a) Verhalten Untergebenen gegenüber²⁹ (Tabelle 4);

²⁸ Dieses Ergebnis ist als schwach belegt anzusehen. Die Untersuchung konzentrierte sich auf Dimensionen des autoritären Verhaltens, die sich bei der Datenanalyse als Bestandteil des Persönlichkeitssystems erwiesen. Die Bedeutung der Unterscheidung zwischen Sozial- und Persönlichkeitssystem ergab sich erst bei der Auswertung. Wie viele andere Untersuchungen war auch diese ursprünglich davon ausgegangen, dass sich das Sozialsystem aus der Addition der Persönlichkeitssysteme der einzelnen Systemmitglieder ergäbe - eine Annahme, die theoretisch unhaltbar und als Operationalisierung für empirische Untersuchungen unbrauchbar ist.

²⁹ Frage: „If you give an order to African workers, do you give a precise order without technical explanations not to confuse them, or do you give additional technical explanations to make the context understood?“

- b) Bereitschaft zur Unterordnung³⁰ (Tabelle 5);
- c) bevorzugte Art der Beschlußfassung³¹ (Tabelle 6).

Die Unterschiede zwischen den beiden Betrieben waren gering und in verschiedenen Richtungen. Ebenso waren die Unterschiede zwischen den drei Perzeptionsgruppen innerhalb eines jeden Betriebs sowie in beiden Betrieben zusammengefasst völlig inkonsistent. Das gleiche gilt für die Unterschiede zwischen den Nationalitätsgruppen. Auf der Ebene des Persönlichkeitssystems wird die Hypothese durch die Daten also nicht bestätigt.

Pfadanalytische Replikation³²

Das Verfahren der Pfadanalyse erlaubt uns, die obigen Darstellungen erheblich zu vereinfachen. Zwei abhängige Variable oder Variablengruppen waren zu erklären: soziale Spannungen und Autoritarismus. Soziale Spannungen wurden durch drei Indikatoren gemessen: Bewertung des Betriebsklimas durch die Angestellten; tatsächliche Beschäftigungsdauer und beabsichtigte Beschäftigungsdauer. Die tatsächliche Beschäftigungsdauer wird aus methodologischen Gründen eliminiert³³. Autoritarismus wurde in drei Dimensionen gemessen. Da für jede abhängige Variable ein Pfaddiagramm erforderlich ist (eine Kombination ist unter Umständen möglich), ergeben sich insgesamt fünf Diagramme. Drei unabhängige Variable wurden in der Pfadanalyse zur Erklärung der abhängigen Variablen herangezogen:

1. Die in unserem Falle dichotome Variable „Betrieb als Leistungssystem“, die mit der Variablen „Existenz eines Leistungsorientierungskonflikts“ identisch ist. Die beiden Komponenten dieser Variablen sind „amerikanischer Betrieb = Leistungssystem = Fehlen des Leistungsorientierungskonflikts und „deutscher Betrieb = Nichtleistungssystem = Leistungsorientierungskonflikt“.
2. Perzeption des Betriebs als Leistungssystem durch die Angestellten, gleichzusetzen der Perzeption des Betriebs als Leistungs-, Misch- oder Nichtleistungssystem.
3. Nationalitätsgruppe, bestehend aus vier Komponenten. Da diese Komponenten nicht ordinal angeordnet werden können, sind sie mit dem üblichen Verfahren nicht zu erfassen. Man kann die Variable aber in vier Scheinvariablen (*dummy variables*) zerlegen, wobei jede Komponente der ursprünglichen Variablen als Variable angesehen wird, die aus den beiden Komponenten „Kennzeichen zutreffend“ und „nicht zutreffend“ besteht, z. B. „Afrikaner“ und „nicht Afrikaner“. Allerdings ist dieses Verfahren recht problematisch.

Eine Reihe dieser Variablen wurde in der Pfadanalyse dadurch eliminiert, dass sich keine zu ihnen hinführenden oder von ihnen wegführenden Pfade ergaben. Von den abhängigen Variablen wurden, wie auf Grund der vorangehenden Darstellung zu erwarten, alle Autoritarismus-Variablen, die nur auf der Ebene des Persönlichkeitssystems quantitativ gemessen wurden, eliminiert. Von den unabhängigen Variablen wurden die Nationalitätsgruppen-Scheinvariablen eliminiert, so dass es sich erübrigt, auf die mit der Verwendung von Scheinvariablen verbundenen Probleme einzugehen.

Beide unabhängigen Variablen üben einen relativ starken Einfluss auf die abhängigen Variable „Bewertung des Betriebsklimas“ aus. Der Einfluss der Variablen „Betrieb als Leistungssystem“ ist mit einem Pfadkoeffizienten von $\beta = 0,41$ stärker als der Einfluss der Variablen „Perzeption des Betriebs als Leistungssystem“ mit einem Pfadkoeffizienten von $\beta = 0,26$ (Abb. 1³⁴). Bei der schritt-

³⁰ Frage: „If a superior gives you an order which is wrong in your opinion but he insists on your doing it in spite of your opposition, what do you do?“

³¹ Frage: „If there are any decisions to be made, do you prefer a talk between you and your superior, or a meeting with several people?“

³² Siehe dazu den Exkurs am Schluss des Aufsatzes.

³³ Siehe Anmerkung 26.

³⁴ Da eine der beiden Variablen dichotom ist, wurde das Vorzeichen bei dem Pfadkoeffizienten der Einfachheit halber weggelassen.

weisen Methode erklärt die Variable „Betrieb als Leistungssystem“ 23,9% der Varianz in der abhängigen Variablen und die Variable „Perzeption des Betriebs als Leistungssystem“ 6,1%. Kehrt man die Reihenfolge der Einführung in die Rechnung unter Zuhilfenahme des multiplen Verfahrens um, so erklärt „Betrieb als Leistungssystem“ 15,02% und „Perzeption des Betriebs als Leistungssystem“ 14,98%. Der Signifikanzunterschied, der bei der schrittweisen Methode dazu geführt hat, „Betrieb als Leistungssystem“ als erste Variable einzuführen und damit die Überschneidung der beiden erklärten Varianzbereiche für diese erste Variable zu verbuchen, ist somit minutios. Die Gesamtsumme der durch die beiden unabhängigen Variablen erklärten Varianz beläuft sich damit auf 30,0%; die Überschneidung der beiden Variablen beträgt 8,9% (Abb. 2).

Wählt man die beabsichtigte Dauer der Beschäftigung als Indikator für das Bestehen innerbetrieblicher Spannungen, so verschiebt sich das Bild etwas. „Betrieb als Leistungssystem“ übt mit einem Pfadkoeffizienten von $\beta = 0,50$ einen etwas stärkeren und „Perzeption des Betriebs als Leistungssystem“ mit einem Pfadkoeffizienten von $\beta = 0,16$ einen etwas schwächeren Einfluss aus (Abb. 3). Erstere Variable erklärt im schrittweisen Verfahren 29,9% und bei der Umkehrung der Reihenfolge der Einführung in die Rechnung im multiplen Verfahren 22,3%; letztere erklärt 2,2% im schrittweisen Verfahren und 9,8% im multiplen Verfahren. Die Summe der erklärten Varianz beträgt in beiden Fällen 32,1% - ein im sozialwissenschaftlichen Bereich sehr hoher Prozentsatz (Abb. 4).

Die Pfadanalyse führt zu dem Ergebnis, dass die Unterschiede hinsichtlich des Leistungsorientierungskonflikts *zwischen* den beiden sozialen Systemen den primären Erklärungsgrund und die Unterschiede hinsichtlich der Perzeption des Leistungsorientierungskonflikts *innerhalb* der beiden sozialen Systeme den sekundären Erklärungsgrund für die sozialen Spannungen bzw. für die Perzeption der sozialen Spannungen durch die Angestellten darstellen.

Ausblick

Es ist bemerkenswert, dass die beiden Unternehmen, soweit dies festgestellt werden konnte, hinsichtlich der Produktivität nicht sonderlich differieren - trotz erheblicher Unterschiede in der Leistungsorientierung und in dem Ausmaß an sozialen Spannungen. In beiden Betrieben entspricht der Produktionsausstoß in etwa dem zu Beginn eines jeden Jahres aufgestellten Produktionsplan. An dieser Stelle zeigt sich die Schwäche der experimentellen Situation: Sie erlaubt uns, alle Faktoren unter Kontrolle zu halten und die Auswirkungen der Variation eines Faktors auf einen anderen Faktor zu beobachten; damit ist aber ein Verlust an Realitätsnähe verbunden. Dies bedeutet hier konkret, dass Unterschiede in der Produktivität vermutlich aufgetreten wären, wenn der amerikanische Betrieb in den USA und der deutsche Betrieb in Deutschland untersucht worden wäre, und zwar dadurch, dass die Angestellten in dem deutschen Betrieb wahrscheinlich in erheblich größerer Zahl den Betrieb gewechselt³⁵ und/oder zu irgendeinem Zeitpunkt in den Streik getreten wären. Aber dies sind nur Vermutungen. Für ihre Überprüfung wird eine Untersuchung in den beiden Ländern erforderlich sein. Jedenfalls wäre es einfacher, die Betriebsleitung von dem Sinn einer Veränderung der sozialen Verhältnisse zu überzeugen, wenn der Leistungsorientierungskonflikt und die damit verbundenen sozialen Spannungen zu einem Produktionsabfall führten. Im anderen Falle müsste die Betriebsleitung aus vorwiegend humanitären Gründen bereit sein, die Verhältnisse zu ändern. Ob sich Gewerkschaften auf diffizile Angelegenheiten, die über Lohnerhöhungen und Fragen der Sicherheit des Arbeitsplatzes hinausgehen, einlassen würden, sei dahingestellt.

Die erste Industrielle Revolution wandelte das mittelalterliche System askriptiver Statusallokation in ein neues Sozialsystem um, in dem - zumindest in der idealen, weitgehend aber auch in der tatsächlichen Struktur - soziale Positionen (insbesondere beruflicher Art) nach Maßgabe der

³⁵ Die Gehälter sind in beiden Betrieben sehr hoch und stellen einen starken Anreiz dar, so lange zu bleiben, wie die Situation irgendwie erträglich ist. Dass die Fluktuation - insbesondere die beabsichtigte - in dem deutschen Betrieb so hoch ist, zeigt, wie unerträglich die Situation für viele Beschäftigte ist.

individuellen Leistung zugewiesen wurden. Gleichzeitig wurde die Leistung in den Bereich soziokultureller Werte erhoben und erhielt dort einen zentralen Platz. In der zweiten Industriellen Revolution, die durch Automation und bürokratische Großunternehmen und Konzerne gekennzeichnet ist, scheint eine Umkehrung des Systems der Statusallokation stattzufinden. Zwar wird nicht das mittelalterliche System wiederhergestellt; aber das neue System hat mit dem mittelalterlichen die starke Betonung askriptiver Kriterien (Alter, Geschlecht, extrafunktionale [nongermane] Arten der Ausbildung, praktisch auch Klassenzugehörigkeit) gemeinsam. Dies trifft für die Vereinigten Staaten ebenso wie für Deutschland und andere modernisierte Gesellschaften zu³⁶.

In vielen europäischen Ländern wird dieser Übergang sogar als wesentlicher Bestandteil einer neu entstehenden Ideologie, der des Sozialstaats, angesehen: Die Verwirklichung des Sozialstaats beruht wesentlich auf der Berücksichtigung „sozialer“, d.h. meist askriptiver Kriterien im System der Statusallokation.

Gleichzeitig ist Leistung aber nach wie vor ein zentraler soziokultureller Wert. Dies bedeutet, dass der in diesem Aufsatz behandelte Leistungsorientierungskonflikt mehr und mehr zum Bestandteil unserer Arbeitswelt wird. Falls sich die in dieser Untersuchung ‚bestätigten Hypothesen Parsons‘ verallgemeinern lassen, was durch weitere Untersuchungen festzustellen sein wird, bedeutet dies ein Zunehmen sozialer Spannungen und eine Tendenz zu autoritärem Verhalten auf der Ebene des sozialen Systems in unserer Gesellschaft. Ob man dies für „gut“ oder „schlecht“ halten soll, ist zweifellos eine außerwissenschaftliche Frage. Dagegen kann man sehr wohl wissenschaftlich feststellen, dass sich diese Folgen vermeiden lassen, wenn man die Ursache, nämlich den Leistungsorientierungskonflikt, eliminiert. Dabei gibt es zwei Alternativen: Man kann das System der Statusallokation wieder auf eine Leistungsbasis stellen und die askriptiven Kriterien eliminieren; das hieße letztlich, den Sozialstaat abzuschaffen. Oder man entthront Leistung als soziokulturellen Wert - ein Prozess, in dem die Institutionen der Sozialisierung (insbesondere das Schulsystem) eine zentrale Rolle spielen würden. Offen bleibt die Frage, welche anderen Werte die Stelle der Leistung einnehmen könnten.

Exkurs: Pfadanalyse

Bei der Pfadanalyse wird ein mehr oder weniger komplexes Netz von Beziehungen zwischen unabhängigen und abhängigen Variablen hergestellt, wobei die Beziehungen in der graphischen Darstellung durch Pfeile dargestellt sind³⁷). Jeder Pfeil steht für einen sogenannten Pfad (*path*), dem ein Pfadkoeffizient, der sogenannte Betawert, zugeordnet ist. Der Betawert gibt die Stärke des Zusammenhangs zwischen den jeweiligen Variablen unter Berücksichtigung des Einflusses aller übrigen in die Berechnung eingeführten Variablen an. Der Pfadkoeffizient oder Betawert ist ein *standardisierter partieller Regressionskoeffizient*. Da Pfadkoeffizienten standardisiert sind, sind sie direkt miteinander vergleichbar (Abb. 1 und 3). Zur abhängigen Variablen führt außerdem der Residualpfad R., i. e. der Pfadkoeffizient aller nicht erklärten Variablen. Die Beziehung zwischen den unabhängigen Variablen wird durch den Korrelationskoeffizienten r widergegeben. Pfade in der Grundgesamtheit werden mit β bezeichnet, Pfade in der Stichprobe mit b oder p .

Voraussetzung für die Anwendbarkeit der Pfadanalyse ist mindestens ordinale Messbarkeit der Daten, außer bei dichotomen Variablen.

Der Pfadkoeffizient gibt die Steigung der Regressionsgeraden in standardisierter Form wieder. Ist die Streuung der Werte um die Regressionsgerade gering, so ist die durch den Pfadkoeffizienten ausgedrückte Erklärungskraft der unabhängigen Variablen stärker, als wenn die Werte weit gestreut

³⁶ Japan dürfte das einzige Beispiel für ein modernisiertes Land sein, in dem Leistung als zentrales Kriterium der Statusallokation im Modernisierungsprozess fehlte; dies gilt für die ideale wie die tatsächliche Struktur. Ebenso fand der Modernisierungsprozess auch ohne Betonung der *individuellen* Leistung (wohl aber unter Betonung der *nationalen* Leistung!) als soziokultureller Wert statt.

³⁷ Vgl. dazu Sewall Wright: „The Method of Path Coefficients“, in: *Annals of Mathematical Statistics*, 5, 1934, S.161-215. Otis Dudley Duncan: „Path Analysis. Sociological Examples“, in: *American Journal of Sociology*, LXXII, 1966, S. 1-16.

sind. Der Pfadkoeffizient selbst sagt nichts über die Streuung der Werte um die Regressionsgerade aus. Es bedarf daher einer zweiten Messzahl, die sich bei der Berechnung der Pfadkoeffizienten als Nebenprodukt ergibt: des Prozentsatzes der erklärten Varianz (*percent variance explained*). Der Prozentsatz der *insgesamt* erklärten Varianz ist $100(1-R^2)$;

Die unabhängigen Variablen, die zur Erklärung der abhängigen Variablen herangezogen werden, können in verschiedener Reihenfolge in die Berechnung eingeführt werden. Diese Reihenfolge ist für die Pfadkoeffizienten ohne Bedeutung. Dagegen spielt sie eine entscheidende Rolle bei der Berechnung der einzelnen Prozentsätze der Varianz in der abhängigen Variablen, die die einzelnen unabhängigen Variablen erklären. Hinsichtlich der Kriterien, nach denen die Reihenfolge der unabhängigen Variablen bestimmt wird, gibt es zwei Methoden: eine schrittweise (*stepwise*) und eine multiple (*multiple*) Methode. Bei der schrittweisen Methode richtet sich die Reihenfolge nach der Signifikanz des Beitrages, den eine unabhängige Variable zur Erklärung einer abhängigen Variablen leistet.

Die Variable wird als erste eingeführt, die den signifikantesten Beitrag leistet, und die übrigen Variablen folgen in der Reihenfolge abnehmender Signifikanz. Erweist sich der Beitrag einer Variablen als insignifikant (nach dem zugrunde-gelegten Signifikanzniveau), so wird der betreffende Pfad eliminiert; das gleiche gilt für die nachfolgenden Variablen, deren Signifikanz noch geringer ist. Bei exaktem Vorgehen sind meist zwei Rechengänge erforderlich: Im ersten wird festgestellt, welche unabhängigen Variablen insignifikant in ihrer Beziehung zur abhängigen Variablen sind; sie werden für die zweite Berechnung eliminiert. In der zweiten Berechnung werden dann nur die Variablen eingeführt, die sich als signifikant erwiesen haben. Bei dieser Neuberechnung ergeben sich dann Abweichungen in den Werten der Pfadkoeffizienten, da nun der Einfluss der insignifikanten Variablen ausgeschaltet ist, der bei der ersten Berechnung noch von - wenn auch geringer - Bedeutung war.

Bei der multiplen Methode wird die Reihenfolge vorher festgelegt. Dabei gibt es wiederum zwei Möglichkeiten: Man kann eine Variable nach der anderen in die Berechnung einführen; oder man führt sie gleichzeitig ein. Beide Verfahren lassen sich miteinander kombinieren. Häufig werden die ersten zwei oder drei unabhängigen Variablen, die den Wissenschaftler auf Grund seines theoretischen Ausgangsmodells am meisten interessieren, nacheinander eingeführt, und die übrigen Variablen werden dann gleichzeitig eingeführt.

Welche der beiden Methoden vorgezogen wird, hängt von dem theoretischen Ausgangsmodell ab. In den meisten Fällen sind die Vorstellungen über die kausale Reihenfolge der unabhängigen Variablen so unvollständig, dass die schrittweise Methode als die brauchbarere erscheint. Da sich aber der Bereich der von mehreren Variablen erklärten Varianz im allgemeinen überschneidet (s. Abb. 2 und 4), empfiehlt sich oft die Anwendung der multiplen Methode in einem zweiten Rechengang. In diesem wird dann die Reihenfolge, die sich bei der schrittweisen Methode ergeben hat, für die Variablen umgekehrt, für die man den Überschneidungsbereich bestimmen will.

TABELLE 1:
Perzeption des Betriebs als Leistungssystem in zwei Betrieben

Perzeption des Betriebs als Leistungssystem	Deutscher Betrieb		Amerik. Betrieb		Beide Betriebe	
(Punktwert)	Anzahl	Prozent	Anzahl	Prozent	Anzahl	Prozent
(+ 1) Leistungssystem	60	18,8	46	60,5	106	26,8
(0) Mischsystem	129	40,4	15	19,7	144	36,5
(- 1) Nichtleistungssystem	130	40,8	15	19,7	145	36,7
Summe	319	100,0	76	100,0	395	100,0

Gesamtmittel der
Punktwerte der
Perzeption des
Betriebs als
Leistungssystem

— 0,22

+ 0,41

— 0,10

Gamma = — 0,58; $\chi^2 = 54,40$; df = 2; $p < 0,001$

5*

TABELLE 2:
Mittelwerte der Bewertung des Betriebsklimas und Perzeption
des Betriebs als Leistungssystem in zwei Betrieben

Perzeption des Betriebs als Leistungssystem	Deutscher Betrieb		Amerik. Betrieb		Beide Betriebe	
	Mittelwert	Abweichung vom Gesamtmittel	Mittelwert	Abweichung vom Gesamtmittel	Mittelwert	Abweichung vom Gesamtmittel
Leistungssystem	— 0,02	+ 0,30	+ 0,91	+ 0,15	+ 0,40	+ 0,50
Mischsystem	— 0,21	+ 0,11	+ 0,73	— 0,03	— 0,11	— 0,01
Nichtleistungssystem	— 0,54	— 0,22	+ 0,33	— 0,43	— 0,45	— 0,35

Gesamtmittel der
Bewertung des
Betriebsklimas
N

— 0,32
309

+ 0,76
69

— 0,10
378

Zusammenhang zwischen Bewertung des Betriebsklimas und Perzeption des Betriebs als
Leistungssystem:

Gamma *)	0,39	0,46	0,50
χ^2	33,55	**) 76,38	
df	8	.	8
p <	0,001	.	0,001

Zusammenhang zwischen Bewertung des Betriebsklimas und Betrieb (als Leistungssystem):
Gamma = 0,86; $\chi^2 = 134,41$; df = 4; $p < 0,001$

*) Die Gammawerte wurden auf der Grundlage der ursprünglichen Häufigkeitsverteilung
berechnet.

**) Besetzung für χ^2 -Berechnung zu gering.

TABELLE 3:

Mittelwerte der Bewertung des Betriebsklimas und Perzeption des Betriebs
als Leistungssystem in vier Nationalgruppen

Perzeption des Betriebs als Leistungssystem	Deutsche	Europäer (außer Deutschen)	Afrikaner	Amerikaner
Leistungssystem	— 0,35	+ 0,50	+ 0,62	+ 0,94
Mischsystem	— 0,35	0,00	+ 0,25	+ 0,67
Nichtleistungssystem	— 0,61	— 0,22	— 0,27	+ 0,50
χ^2	20,58	14,25	30,01	*)
df	6	8	6	.
p <	0,005	0,10	0,001	.
Gamma	0,20	0,46	0,57	0,40
Gesamtmittel der Punktwerte der Perzeption des Betriebs als Leistungssystem	— 0,32	— 0,18	+ 0,20	+ 0,52
Gesamtmittel der Bewertung des Betriebsklimas	— 0,47	+ 0,03	+ 0,25	+ 0,83

*) Besetzung für χ^2 -Berechnung zu gering.

TABELLE 4:

Verhalten Untergebenen gegenüber und Perzeption des Betriebs
als Leistungssystem in zwei Betrieben

Betriebs als Leistungssystem	Deutscher Betrieb				Amerikanischer Betrieb				Beide Betriebe			
	Autoritär		Nichtautoritär		Autoritär		Nichtautoritär		Autoritär		Nichtautoritär	
	Anz.	%	Anz.	%	Anz.	%	Anz.	%	Anz.	%	Anz.	%
Leistungssystem	20	36,4	35	63,6	8	17,8	37	82,2	28	28,0	72	72,0
Mischsystem	35	29,2	85	70,8	4	26,7	11	73,3	39	28,9	96	71,1
Nichtleistungssystem	45	37,5	75	62,5	8	53,3	7	46,7	53	39,3	82	60,7
Summe	100		195		20		55		120		250	
Arithmetisches Mittel der Prozentsätze	33,9		66,1		26,7		73,3		32,4		67,6	
Zusammenhang zwischen Verhalten Untergebenen gegenüber und Perzeption des Betriebs als Leistungssystem:												
Gamma			— 0,06				— 0,51				— 0,18	
χ^2			2,04				7,27				4,54	
df			2				2				2	
p <			0,50				0,05				0,20	
Zusammenhang zwischen Verhalten Untergebenen gegenüber und Betrieb (als Leistungssystem):												
Gamma	= + 0,20; χ^2 = 1,70; df = 1; p < 0,20.											

TABELLE 5:
Bereitschaft zur Unterordnung und Perzeption des Betriebs
als Leistungssystem in zwei Betrieben

Betriebs als Leistungssystem	Deutscher Betrieb				Amerikanischer Betrieb				Beide Betriebe			
	Autoritär		Nichtautoritär ^{*)}		Autoritär		Nichtautoritär		Autoritär		Nichtautoritär	
	Anz.	%	Anz.	%	Anz.	%	Anz.	%	Anz.	%	Anz.	%
Leistungssystem	43	78,2	12	21,8	41	89,1	5	10,9	84	83,2	17	16,8
Mischsystem	97	75,8	31	24,2	12	80,0	3	20,0	109	76,2	34	23,8
Nichtleistungssystem	108	84,4	20	15,6	12	80,0	3	80,0	120	83,9	23	16,1
Summe	248		63		65		11		313		74	
Arithmetisches Mittel der Prozentsätze	79,7		20,3		85,5		14,5		80,9		19,1	
Zusammenhang zwischen Bereitschaft zur Unterordnung und Perzeption des Betriebs als Leistungssystem:												
Gamma			— 0,17				+ 0,29				— 0,04	
χ^2			3,03				1,22				3,20	
df			2				2				2	
p <			0,30				0,70				0,30	

Zusammenhang zwischen Bereitschaft zur Unterordnung und Betrieb (als Leistungssystem): Gamma = - 0,22; $\chi^2 = 1,23$; df = 1; p < 0,30.

*) „Autoritär“ steht für „unterordnungswillig“, „nichtautoritär“ für „nicht unterordnungswillig“.

TABELLE 6:
Bevorzugte Art der Beschlussfassung und Perzeption des Betriebs
als Leistungssystem in zwei Betrieben

Perzeption des Betriebs als Leistungssystem	Deutscher Betrieb				Amerikanischer Betrieb				Beide Betriebe			
	Autoritär		Nichtautoritär*)		Autoritär		Nichtautoritär		Autoritär		Nichtautoritär	
	Anz.	%	Anz.	%	Anz.	%	Anz.	%	Anz.	%	Anz.	%
Leistungssystem	40	71,4	16	28,6	36	78,3	10	21,7	76	74,5	26	25,5
Mischsystem	88	68,2	41	31,8	6	40,0	9	60,0	94	65,3	50	34,7
Nichtleistungssystem	88	69,8	38	30,2	9	60,0	6	40,0	97	68,8	44	31,2
Summe	216		95		51		25		267		120	
Arithmetisches Mittel der Prozentsätze	69,5		30,5		67,1		32,9		69,0		31,0	
Zusammenhang zwischen bevorzugter Art der Beschlussfassung und Perzeption des Betriebs als Leistungssystem:												
Gamma			+ 0,01				+ 0,42				+ 0,07	
df			2				2				2	
χ^2			0,20				7,93				2,38	
p <			0,70				0,01				0,50	
Zusammenhang zwischen bevorzugter Art der Beschlussfassung und Betrieb (als Leistungssystem):												
Gamma = + 0,07; χ^2 = 0,12; df = 1; p < 0,95.												

*) „Autoritär“ steht für „Gespräch mit dem Vorgesetzten als bevorzugte Art der Beschlussfassung“, „nichtautoritär“ für „Diskussion in einer Sitzung als bevorzugte Art der Beschlussfassung“.

ABBILDUNG 1:

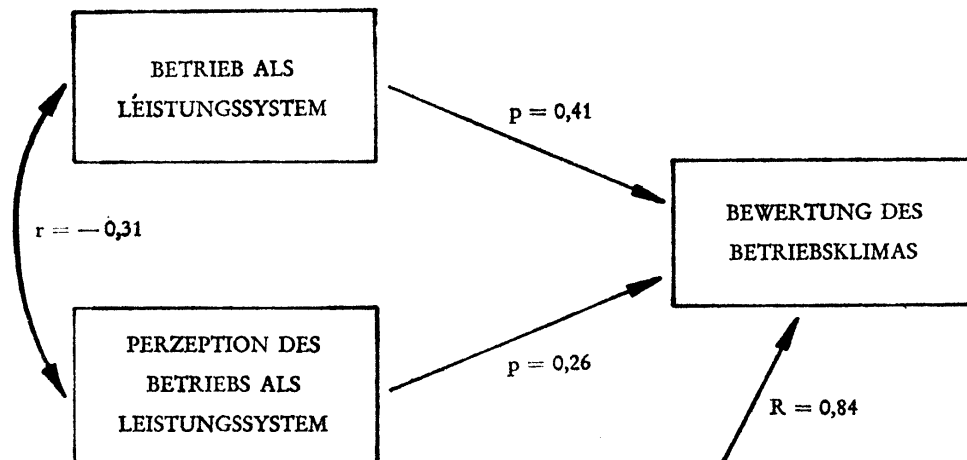
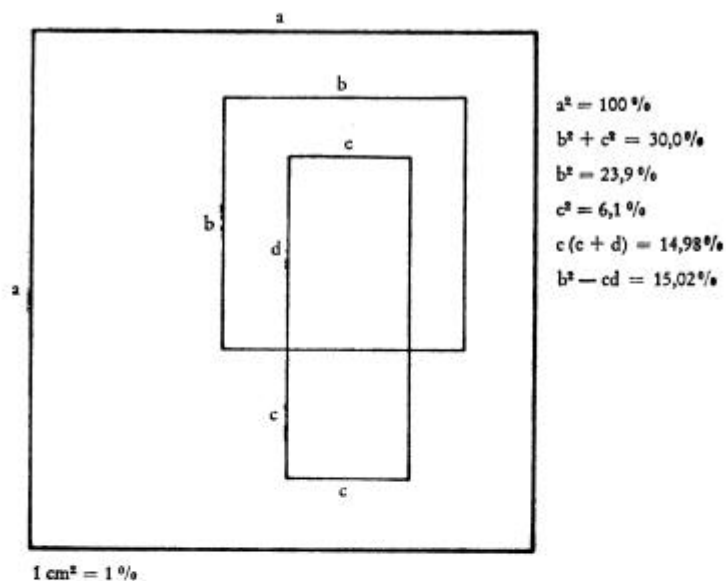


ABBILDUNG 2:

Durch die Variablen *Betrieb als Leistungssystem* und *Perzeption des Betriebs als Leistungssystem* erklärte Varianz der *Bewertung des Betriebsklimas*



- a^2 = gesamte zu erklärende Varianz
- $b^2 + c^2$ = durch die Variablen *Betrieb als Leistungssystem* und *Perzeption des Betriebs als Leistungssystem* insgesamt erklärte Varianz
- b^2 = durch die Variable *Betrieb als Leistungssystem* im schrittweisen Verfahren erklärte Varianz: *Betrieb als Leistungssystem* als erste Variable in die Rechnung eingeführt
- c^2 = durch die Variable *Perzeption des Betriebs als Leistungssystem* im schrittweisen Verfahren erklärte Varianz: *Perzeption des Betriebs als Leistungssystem* als zweite Variable in die Rechnung eingeführt
- $c(c + d)$ = durch die Variable *Perzeption des Betriebs als Leistungssystem* im multiplen Verfahren erklärte Varianz: *Perzeption des Betriebs als Leistungssystem* als erste Variable in die Rechnung eingeführt
- $b^2 - cd$ = durch die Variable *Betrieb als Leistungssystem* im multiplen Verfahren erklärte Varianz: *Betrieb als Leistungssystem* als zweite Variable in die Rechnung eingeführt

ABBILDUNG 3:
Pfadkoeffizienten für beabsichtigte Dauer der Beschäftigung

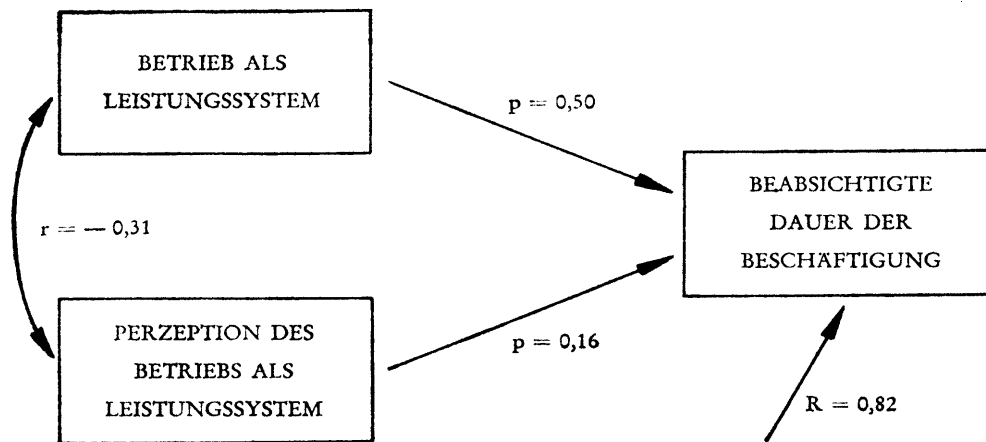
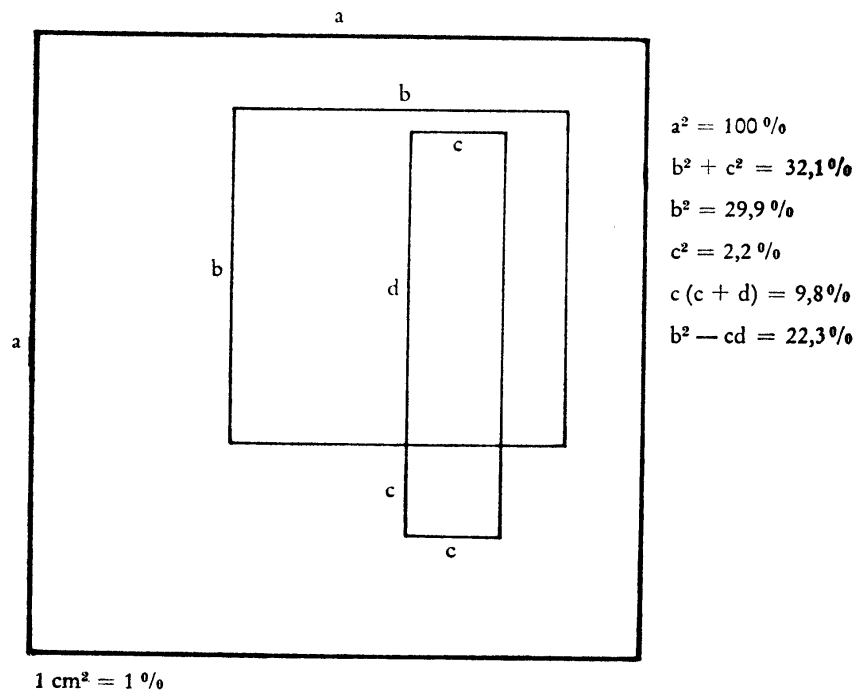


ABBILDUNG 4:
Durch die Variablen Betrieb als Leistungssystem und Perzeption des Betriebs als Leistungssystem erklärte Varianz der beabsichtigten Dauer der Beschäftigung



Zeichenerklärung in Abbildung 2