

Herbert E. Einsiedler

# Werthaltungen von Führungskräften zu Partizipativen Veränderungsstrategien

Quality Circle  
Lernstatt  
Organisationsentwicklung

TECHNISCHE HOCHSCHULE DARMSTADT	
Fachbereich 1	
Gesamtbibliothek	
<u>Betriebswirtschaftslehre</u>	
Inventar-Nr. :	37.833
Abstell-Nr. :	A 40/216
Sachgebiete:	8.1.9
	00303.187



PETER LANG

Frankfurt am Main · Bern · New York

A. FRAGESTELLUNG UND GANG DER UNTERSUCHUNG	1
B. SPANNUNGSVERHÄLTNISSE BEI DER DISKUSSION ÜBER ORGANISATIONS- ENTWICKLUNG	7
I. Gruppendiskussion über Organisationsentwicklung	7
II. Methodische Anmerkungen zur Gruppendiskussion	10
III. Spannungsverhältnisse und deren Inhalt	12
1. Organisation versus Personal	12
2. Linie versus Trainer	12
3. Humanität versus Effektivität	14
4. Struktur versus Prozeß	15
5. Beziehungsebene versus Sachebene	16
6. Sachliche Kriterien versus personale Kriterien	17
7. Organisationsabteilung versus Stelleninhaber	18
8. Kontingenz/Permanenz versus Flexibilität/kurzfristige Anpassung	19
9. Instrument versus Verhaltensänderung	20
10. Ziele versus Methoden	21
11. Hierarchie versus Demokratie	21
12. Gesamtorganisation versus Teilbereiche der Organisation	22
IV. Weitere Vorgehensweise	23
C. PARTIZIPATIVE VERÄNDERUNGSSTRATEGIEN	26
I. Partizipation und Partizipative Veränderungsstrategien	26
1. Partizipation als Kernbegriff	26
1.1 Komponenten des Begriffs 'Partizipation'	26
1.2 Die gesellschaftspolitische Komponente	30
1.3 Die ethische Komponente	30
1.4 Die organisatorische Komponente	31
1.5 Ausblick	31
2. Partizipation im Führungszusammenhang	32
2.1 Dimensionen der Partizipation	32

2.2 Wahl des Partizipationsgrades	35
2.3 Erweiterung des Betrachtungsfeldes	39
3. Partizipation und Mitbestimmung	40
3.1 Begriffsabgrenzung und Einordnung	40
3.2 Bedürfnisberücksichtigung als Partizipations- kennzeichen	40
3.3 Zusammenfassung	47
4. Partizipation und Reorganisation	48
4.1 Strategie des Bombenwurfs als nichtpartizipative Strategie	48
4.2 Arten der Partizipation im Reorganisationsprozeß	49
4.3 Partizipation und Marketing als Strategien des geplanten Wandels	50
4.4 Partizipations-Arena	51
4.5 Zusammenfassung der Fragestellung	52
5. Situationskontrolle und Partizipation	53
5.1 Das 'Prinzip Hoffnung'	53
5.2 Partizipationsschwellen	55
5.3 Zusammenfassung	56
6. Ausgewählte empirische Befunde	57
6.1 Partizipation als Führungsstilwahl	57
6.2 Partizipation und organisatorische Veränderungen	59
6.3 Institutionalisierte Partizipation	60
7. Explikation der hier verwandten Begriffsbildung	62
7.1 Der Partizipationsbegriff	62
7.2 Fehlen formaler Machtbasen als Abgrenzungskriterium zur Mitbestimmung	63
7.3 Begriff der Partizipativen Veränderungsstrategien	64
7.4 Kriterienraster	66
II. Formen Partizipativer Veränderungsstrategien	67
1. Fragestellung	67
2. Organisationsentwicklung (OE)	68
2.1 Darstellung des Instruments	68
2.1.1 Problem des Begriffs	68

2.1.2 Begriffsdimensionen-	70
2.2 Prüfung anhand des Kriterienrasters	71
3. Lernstatt	73
3.1 Darstellung des Instruments	73
3.2 Prüfung anhand des Kriterienrasters	76
4. Quality Circle (Qualitätszirkel)	77
4.1 Darstellung des Instruments	77
4.1.1 Historische Entwicklung	77
4.1.2 Begriffsbestimmung	78
4.1.3 Einsatzbereiche	80
4.1.4 Aufbau von Quality Circle	82
4.2 Prüfung anhand des Kriterienrasters	84
5. Verwandte Konzepte	85
5.1 Teamentwicklung	85
5.2 Task Force (Projektgruppe)	86
5.3 Wertanalyse	88
5.4 Reorganisation	89
5.5 Teilautonome Arbeitsgruppen	94
5.6 Werkstattzirkel	97
6. Zusammenfassung	98
D. KONSTRUKTION EINES MESSINSTRUMENTARIUMS	100
I. Zur Relevanz der Gruppe "Führungskräfte"	100
II. Eine Pilotuntersuchung	102
III. Zur Fragebogenmodifikation	104
1. Modifikation des Pilotbogens	104
2. Das Erhebungsinstrumentarium zur Einstellungsmessung	107
2.1 Politische Einstellungen nach dem Instrument von Fischer und Kohr	107
2.2 Führungskräfte-spezifische Einstellungsmessung	108
3. Situative Komponenten	109
3.1 Erfahrungen mit Partizipativen Veränderungs- strategien	109

3.2	Erfahrungen mit Referenz-Instrumenten	109
3.3	Selbsteinschätzung des eigenen Arbeitsumfeldes	109
3.4	Weitere Situationsvariable	110
4.	Bildung von Gruppen von Befragten	110
4.1	Gruppe 1: INFORMIERTE (Fremdeinschätzung)	110
4.2	Gruppe 2: EXPERTEN (Fremdeinschätzung)	111
4.3	Aufteilung nach Selbsteinschätzung	112
IV.	Fragebogen für nichtinformierte Führungskräfte	113
V.	Stichprobenaufteilung und -umfang	117
 E. ERGEBNISSE DER FÜHRUNGSKRÄFTESTICHPROBE		 119
 I. Überblick		 119
1.	Zur Datenerhebung	119
2.	Fragestellungen	120
3.	Beschreibung der Stichprobe	121
3.1	Erhebung	121
3.2	Quantitative Ergebnisse im Überblick	121
 II. Analyse nach unterschiedlichen Redefinitionen der Begriffe durch die Vpn		 123
1.	Unterteilung der Begriffshülse 'Organisationsent- wicklung'	123
2.	Unterteilung der Begriffshülse 'Lernstatt'	124
3.	Unterteilung der Begriffshülse 'Qualitätszirkel/ Quality Circle'	125
4.	Partizipative Veränderungsstrategien in der Redefinition von Führungskräften	126
 III. Unterschiede zwischen "Erfahrenen" und "Nicht-Erfahrenen" Vpn bei einzelnen Instrumenten in den Einstellungen		 126
 IV. Branchenvergleich der Führungskräfte		 130
 V. Erklärungsmodell für die abhängigen Variablen		 131
1.	Vorbemerkung	131
2.	Modellkonstruktion durch unabhängige Variable	132
3.	Bildung und Interpretation von Faktoren für die Gesamtstichprobe FKS I + II	139

3.1 Der Faktor "Partizipationsneigung"	139
3.2 Der Faktor "Patriarchalische Marketinghaltung"	146
3.3 Der Faktor einer elitären Grundhaltung	147
3.4 Der Faktor einer Hierarchiebetonung	148
3.5 Interpretation der Faktoren	150
4. Datenprüfung durch eine schrittweise multiple Regression	153
4.1 Überblick	153
4.2 Schrittweise multiple Regression auf Faktorebene	154
4.3 Zusammenfassung und Entwicklung von 'Stellgrößen'	158
5. Prüfung des Modells der FKS I + II anhand der Untersuchung der Unterschiede über Erfahrene und Nicht-Erfahrene in den einzelnen Instrumenten	161
6. Eine Modellerweiterung	165
VI. Weitere Vorgehensweise	167

F. DIE BEURTEILUNG VON QUALITY CIRCLE, LERNSTATT UND ORGANISATIONSENTWICKLUNG DURCH INFORMIERTE FÜHRUNGSKRÄFTE UND EXPERTEN 168

I. Entwicklung eines Gesamtkriteriums für die Beurteilung der Einschätzung der Versuchspersonen bezüglich der einzelnen Instrumente	168
1. Ein 'Instrumenten-Portfolio' als Kriterienrahmen	168
2. Analoge Ansätze in der Betriebswirtschaftslehre	169
2.1 Die Strategische Portfolio-Analyse	170
2.2 Die Portfolio-Selection-Theorie	171
3. Dimensionen zur Beurteilung Partizipativer Veränderungsstrategien	172
3.1 Die Chanceneinschätzung für das jeweilige Instrument	172
3.2 Die Einschätzung der Wirksamkeit des jeweiligen Instruments	178
3.3 Die Sympathiewerte der Instrumente	179
4. Ein Gesamtrahmen zur Beurteilung der Instrumente	180
4.1 Aufbau eines 'Instrumenten-Portfolios'	180
4.1.1 Zweidimensionale Darstellung eines Chancen/Wirksamkeits-Portfolios	181

4.1.2 Interpretation der 4 Felder	182
4.1.3 Hypothese über Entscheidungsregeln	184
4.1.4 Datenaufbereitung	185
4.1.5 Der Vektor im 3-dimensionalen Raum als Maß für die Potentielle Präferenzneigung	188
4.2 Ein Maß für die Homogenität des Urteils einer Beurteilergruppe	192
5. Annahmen und weitere Analyseschritte für den Kriterienrahmen	196
II. Einschätzung der Instrumente durch die Versuchspersonen	198
1. Bildung von Versuchspersonen-Gruppen	198
2. Vergleich der Stichproben Experten (fb) und Informierten (fb)	204
2.1 Unterschiede der Gruppenzusammensetzung	204
2.2 Unterschiede in den Erfahrungen mit den Instrumenten	205
2.3 Unterschiede in der Karriereorientierung	206
3. Die Potentielle Präferenzneigung der Versuchspersonen	209
3.1 Quality Circle	209
3.2 Lernstatt	212
3.3 Organisationsentwicklung	215
3.4 Vergleichende Betrachtung	217
3.5 Die Potentielle Präferenzneigung als Maß für die Abweichung von einer indifferenten Beurteilung	218
4. Urteilshomogenität der einzelnen Beurteilergruppen	221
5. Positionierung im Beurteiler/Instrumenten-Portfolio	226
5.1 Quality Circle	226
5.2 Lernstatt	226
5.3 Organisationsentwicklung	229
5.4 Vergleich der drei Instrumente	232
6. Präferenzen einzelner Beurteilergruppen	235
7. Ergebnisse der Pilot-Stichprobe zum Vergleich	236
III. Das Eindrucksdifferential zur Abschätzung der Wahr- nehmung der Instrumente durch die Beurteiler im semantischen Raum	242

1. Der Einsatz des Eindrucksdifferentials zur Beurteilung der Begriffe	242
1.1 Das Konzept des Eindrucksdifferentials	242
1.2 Aufbereitung des Polaritätenprofils	247
1.2.1 Die Faktorenanalyse	247
1.2.2 Die zweifaktorielle Lösung in einer 'semantischen Ebene'	251
1.2.3 Die dreifaktorielle Lösung in einem 'semantischen Raum'	253
1.3 Die Ermittlung des Distanzmaßes D	256
1.4 Die Operationalisierung der Arbeitswelt und der Arbeitsumwelt	260
2. Die Auswertung des Eindrucksdifferentials	263
2.1 Die Bedeutung der Messung	263
2.2 Der Standort der Versuchspersonen	265
2.3 Die Einordnung der Begriffe in den 'semantischen Raum'	268
2.3.1 Quality Circle	268
2.3.2 Lernstatt	270
2.3.3 Organisationsentwicklung	270
2.3.4 Das Arbeitsgebiet der Versuchspersonen	272
3. Strategien zur Dissonanzreduktion als Handlungsparameter	276
3.1 Möglichkeiten des Dissonanzabbaus	276
3.2 Dissonanzen und Dissonanzrichtungen	277
3.3 Dissonanzen bei den Informierten (fb)	278
3.4 Maßnahmen zur Dissonanzreduktion bei Führungskräften	281
3.4.1 Änderungen bei der Führungskraft	281
3.4.2 Änderungen bei den Instrumenten selbst	282
3.5 Dissonanzen bei den Experten (fb)	283
3.6 Handlungsparameter, die aus der Sicht der Experten resultieren	285
IV. Erklärungsansatz der Einstellungen der Vpn	287
1. Ein Modell zur Erklärung der Potentiellen Präferenzneigung	287
1.1 Änderungen des Modells der FKS I + II	287



1.2 Aufteilung in Variablengruppen	288
1.2.1 Einstellungsvariablen	289
1.2.2 Situationsvariablen	289
1.2.3 Erfahrung mit einzelnen Konzepten	290
1.2.4 Korrelation und Regression	291
2. Politischer Standort als unabhängige Variable	293
2.1 Die Verhaltens-Faktoren zur indirekten Einstellungs- Messung	294
2.2 Die direkten Einstellungs-Faktoren	298
3. Modellanalyse für die einzelnen Instrumente	303
3.1 Organisationsentwicklung	303
3.2 Lernstatt	310
3.3 Quality Circle	313
3.4 Auswertung für die Teilstichprobe der Informierten (fb)	315
3.4.1 Zur Zusammensetzung der Teilstichprobe	315
3.4.2 Organisationsentwicklung	316
3.4.3 Lernstatt	318
3.4.4 Quality Circle	320
3.5 Test des Modells der FKS I + II anhand der Experten der jeweiligen Instrumente	321
3.5.1 Zur Zusammensetzung der Teilstichprobe	321
3.5.2 Quality Circle	322
3.5.3 Lernstatt	322
3.5.4 Zusammenfassung	323
4. Schlußfolgerungen	325
4.1 Rolle des politischen Standorts	325
4.2 Die Instrumente im Vergleich zu den synthetischen Konstrukten der FKS I + II	325
4.3 Die Anwendung der Instrumente	327
4.4 Förderliche und hinderliche Situationsbedingungen	330
V. Auswertung der freien Antworten der Vpn	331
1. Quality Circle	331
1.1 Redefinitionen des Begriffs Quality Circle	331
1.2 Andere Bezeichnungen für Quality Circle	331
1.3 Ziele von Quality Circle in den Augen der Vpn	332

1.4 Vorteile von Quality Circle	339
1.5 Nachteile von Quality Circle	339
1.6 Anmerkungen der Vpn	340
1.7 Zusammenfassung	341
2. Lernstatt	342
2.1 Redefinition des Begriffs Lernstatt	342
2.2 Andere Bezeichnungen für 'Lernstatt'	342
2.3 Ziele von 'Lernstatt'	343
2.4 Vorteile von 'Lernstatt'	348
2.5 Nachteile von 'Lernstatt'	348
2.6 Anmerkungen der Vpn	349
2.7 Zusammenfassung	350
3. Organisationsentwicklung	351
3.1 Redefinition des Begriffs 'Organisationsentwicklung'	351
3.2 Andere Bezeichnungen für 'Organisationsentwicklung'	351
3.3 Ziele von 'Organisationsentwicklung' in den Augen der Vpn	354
3.4 Vorteile von 'Organisationsentwicklung'	358
3.5 Nachteile von 'Organisationsentwicklung'	359
3.6 Anmerkungen der Vpn	360
3.7 Zusammenfassung	361
4. Vergleich der Instrumente	362
4.1 Lernstatt ./ Quality Circle	362
4.2 Quality Circle ./ Organisationsentwicklung	363
4.3 Organisationsentwicklung ./ Lernstatt	363
4.4 Zusammenfassung	365
5. Methodische Anmerkungen	367
5.1 Form der offenen Fragestellung	367
5.2 Anforderungen an die Vpn	367
5.3 Prüfung des Auswertungsrasters	368
G. KONSEQUENZEN UND AUSBLICK	370
Verzeichnis der Anlagen und des Anhangs	387
Anhang	388
Anlagen	407
Literaturverzeichnis	425