

Partizipation – Schlüssel zur Akzeptanz

Mit der Bewältigung von Akzeptanzproblemen bei der Einführung neuer Techniken setzt sich Professor Dr. Michael Frese, Universität München, auseinander

Je mehr Verbreitung der Computer findet, desto weniger wird seine Einführung am Arbeitsplatz auf Akzeptanzprobleme stoßen. Der Autor zeigt Wege auf, wie man den Mitarbeitern aber auch heute schon durch Partizipation, gute Informationspolitik und effiziente Schulung helfen kann, die Scheu vor dem neuen Arbeitsmittel Computer abzulegen.

Der Begriff *Akzeptanz* beinhaltet mehrere Aspekte: Erstens den kognitiven Aspekt (man sieht Vorteile beziehungsweise Nachteile des Computers), zweitens den motivational-emotionalen Bestandteil (man lehnt den Computer emotional ab, beziehungsweise man empfindet ihn als ein besonders reizvolles Instrument) und drittens den Handlungsaspekt (man möchte entweder gern oder nicht gern mit dem Computer arbeiten). Alle drei Aspekte bilden eine Einheit.

Akzeptanzprobleme wurden bisher vor allem unter dem Gesichtspunkt einer gesellschaftlichen Fragestellung betrachtet. Das heißt, hier steht die Frage im Vordergrund, ob Computer in der Gesellschaft akzeptiert werden oder nicht. Meines Erachtens wird diese Fragestellung nur so lange die Forschung dominieren, wie Com-

puter nicht allgemein verbreitet sind und der Wissensstand über sie in der Gesellschaft noch gering ist. Man kann also davon ausgehen, daß das Interesse an dieser Fragestellung in den nächsten Jahren abnehmen wird. Für die Praxis wesentlich relevanter ist die Frage, wie Einführungsprozesse so gestaltet werden können, daß nur geringe Akzeptanzprobleme gegenüber der modernen Computertechnologie im Betrieb auftreten und der Computer von den Mitarbeitern als echter Fortschritt „akzeptiert“ werden kann.

Die Akzeptanz wird durch die folgenden Faktoren beeinflusst:

□ *Durch gesellschaftlich-kulturelle Stereotype*

Zum Beispiel wird die in Japan bestehende Computerbegeisterung in der Bundesrepublik kaum geteilt. Allgemein-gesellschaftliche Vorstellungen dieser Art geben den Hintergrund ab, auf dem ein Individuum seine Einstellungen gegenüber dem Computer entwickelt.

□ *Durch Antizipation von individuellen und gesellschaftlichen Folgen*

Wenn ein Individuum annimmt, daß seine Karrierechancen durch verstärkte Verwendung von Computern steigen, sind seine Einstellungen gegenüber dem Computer positiv. Ähnliches gilt auch für gesellschaftliche Folgen, zum Beispiel die Diskussion um technologische Arbeitslosigkeit.

□ *Durch individuelle Vorerfahrung*

Personen, die bereits mit einem Computer gearbeitet haben, sind sehr viel positiver eingestellt, zeigen

also mehr Akzeptanz als Personen, die noch nie an einem Computer gearbeitet haben. Umgekehrt sind Neulinge meistens relativ skeptisch.

□ *Durch die Hardware- und Software-Ergonomie des Geräts und des Systems*

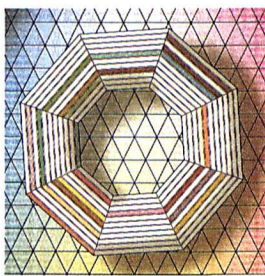
Forschungsergebnisse zeigen deutlich, daß Angestellte, die an technisch veralteten Geräten oder mit ergonomisch ungünstigen Systemen arbeiten müssen, Computern gegenüber sehr viel negativer eingestellt sind als Mitarbeiter, die an modernen Geräten sitzen. Bekannte Beispiele für schlechte Hardware-Ergonomie sind wenig kontrastreiche Bildschirme oder solche, die man nicht verstellen kann. Beispiele für schlechte Software-Ergonomie sind Systeme, in denen keine Kompatibilität besteht, also ein Befehl zum Beispiel in dem einen Modus anders aufgerufen werden muß als in einem anderen. Andere Beispiele sind mnemonisch ungünstige Befehlsnamen oder „tiefe“ Menüsysteme, in denen die Suche nach dem richtigen Befehl lang dauert und so weiter.

□ *Durch den Arbeitsinhalt*

Der Arbeitsinhalt spielt eine besonders wichtige Rolle. Ist er eher verarmt, wie zum Beispiel bei der Arbeit von Datentypistinnen, sind negative Einstellungen die Regel; ist er angereichert, wie im Falle von Sachbearbeitern, so kommt es zu sehr viel positiveren Einstellungen.

□ *Durch den Prozeß der Einführung*

Für die Frage, ob eine neue Technologie akzeptiert wird oder nicht, ist es von entscheidender Bedeutung, wie



„Wenn ein Individuum annimmt, daß seine Karrierechancen durch verstärkte Verwendung von Computern steigen, sind seine Einstellungen gegenüber dem Computer positiv.“

sie eingeführt wird. Auf diesen Punkt sollen sich die folgenden Ausführungen konzentrieren.

Die Bedeutung des Einführungsprozesses

Für den *Mitarbeiter* beinhaltet der Einführungsprozeß – wie jede stärkere Veränderung des Arbeitsplatzes – zunächst meist eine gewisse Verunsicherung. Die folgenden Befürchtungen können hier auftreten:

- Entwertung der Qualifikation,
- Statusverlust,
- Veränderung der sozialen Situation hin zum Negativen,
- Probleme, das Neue zu lernen,
- Angst vor Arbeitsplatzverlust oder Umsetzung.

Es kann aber auch zu einem gegenteiligen Gefühl gegenüber dem Umstellungsprozeß kommen: Der Mitarbeiter begreift die Veränderungen als positive Herausforderung (im Englischen gibt es dafür den schönen Begriff „challenge“).

Das Ziel ist, im Rahmen der Umstellung die Befürchtungen zu minimieren und das Gefühl der Herausforderung zu vermitteln. Dabei geht es eigentlich gar nicht nur um die Frage der Akzeptanz im engeren Sinne, denn Akzeptanz beinhaltet ja auch ein passives „Hinnehmen“ einer Veränderung. Für den *Betrieb* ist entscheidend, ob die Mitarbeiter im Rahmen der Einführung neuer Technologien *aktiv* mitarbeiten. Es gibt drei unerwünschte Reaktionen:

- Passivität, also gerade nicht das aktive Mitarbeiten beim Lösen



Professor Dr. Michael Frese, geboren 1949, studierte Psychologie in Regensburg, den USA und Berlin. Zunächst war er Assistent an der Technischen Universität Berlin, dann Associate Professor in den USA. Seit 1984 ist er Professor für Arbeitspsychologie am Psychologischen Institut der Ludwig-Maximilians-Universität in München. Sein Forschungsinteresse und seine Publikationen konzentrieren sich auf psychologische Fragestellungen im Bereich der Mensch-Computer-Interaktion, besonders Fragen der Software-Gestaltung, des Trainings, des Stress und der Einführungsprozesse der neuen Technologie.

von Problemen, sondern eher der Versuch, der neuen Technologie auszuweichen und, wo dies nicht möglich ist, nur das Notwendigste zu lernen.

- Reaktanz, also das ärgerliche

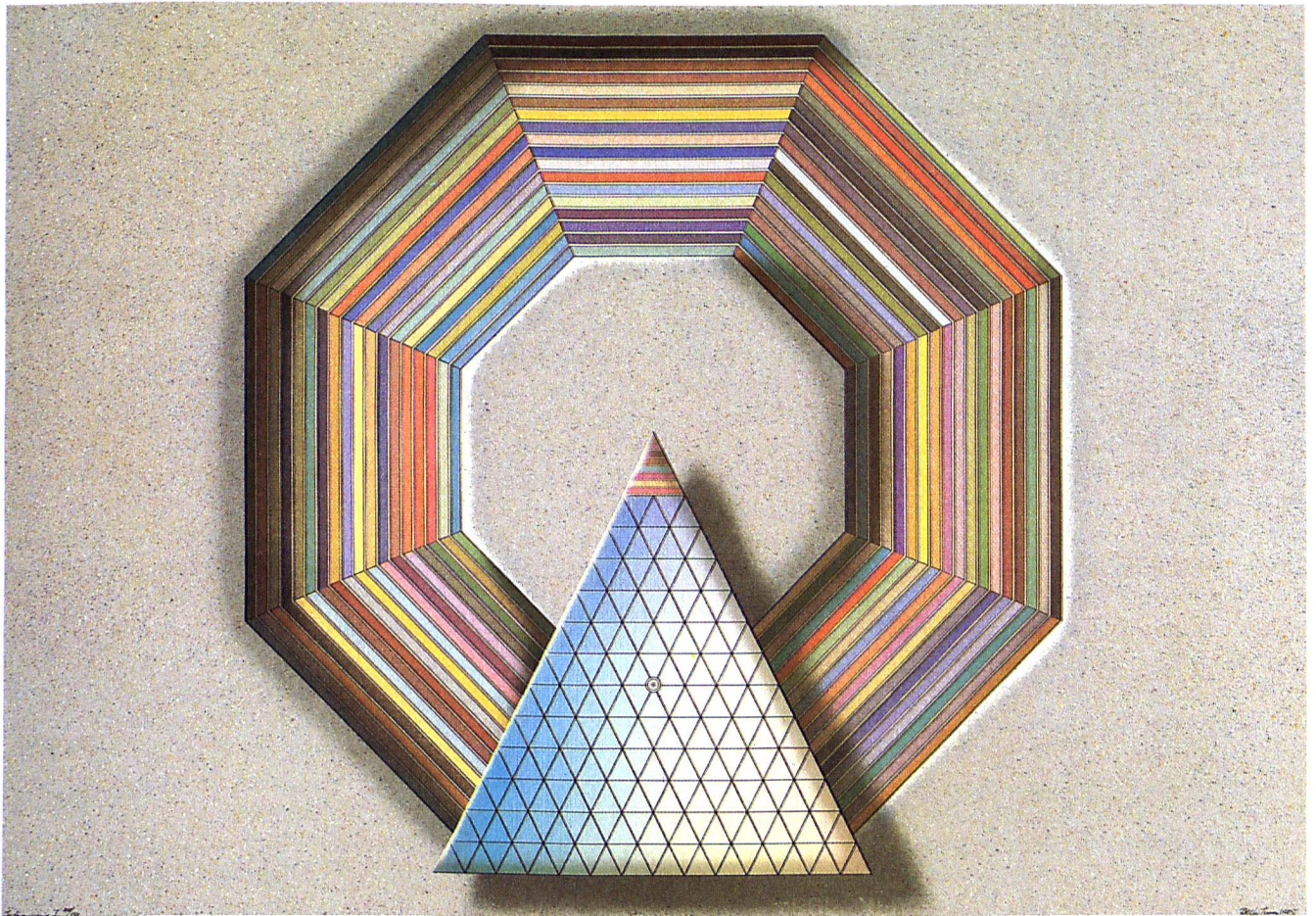
„Sichsträuben“ gegen die neue Technologie. Andere Autoren sprechen hier manchmal von der „Rache der Basis“ oder Rebellion.

- Überkonformität, das heißt, hier wird zwar die neue Technologie benutzt, aber unter dieser Anpassungsstrategie wird kein kreativer, aktiver und effizienter Umgang mit der neuen Technologie entwickelt.

Zum theoretischen Verständnis

Die Befürchtungen der Mitarbeiter können dann in Passivität, Reaktanz und Überkonformität umkippen, wenn sie meinen, nur geringe Kontrollmöglichkeiten zur Verfügung zu haben. Der Begriff Kontrolle ist hier aus dem Englischen übernommen und bedeutet Eigenkontrolle, also Entscheidungsmöglichkeiten und Entscheidungsfreiheiten beziehungsweise Beherrschung eines Werkzeugs. Eine Reihe von Untersuchungen im Labor und im Feld weist auf die Wichtigkeit dieser Kontrollvorstellungen hin. Wenn man keine Möglichkeiten sieht, Einfluß zu nehmen, dann wird man zunächst ärgerlich und widerstrebend (Reaktanz), später dann passiv, weil es ja „sowieso keinen Sinn macht“ oder überkonformistisch.

Entscheidungsmöglichkeiten und Kompetenz sind wesentliche Voraussetzungen für die Entwicklung von Kontrollvorstellungen. Solche positiven Kontrollvorstellungen können im Rahmen eines Einführungsprozesses neuer Technologien durch Partizipation und gute Schulung gestärkt werden.

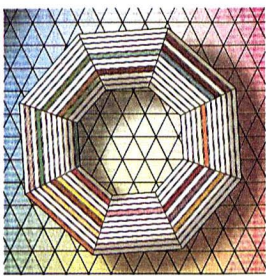


Praktische Schlußfolgerungen

Partizipation, eine gute Informationspolitik und eine effiziente Schulung sind praktische Wege, um negative Effekte bei der Einführung neuer Technologien auszuschalten und eine aktive Mitarbeit der Beteiligten und das oben erwähnte Gefühl der Herausforderung zu entwickeln. *Partizipation* läßt sich fast schon als Königsweg bei der Einführung neuer

Technologien bezeichnen. Dabei ist eine Voraussetzung eine gute Informationspolitik. Sie wird praktisch von allen seriösen Organisationspsychologen vorgeschlagen. Das Problem ist nur, daß Partizipation in der Praxis nicht immer ganz einfach durchzuführen ist. Probleme können sich ergeben, weil die Mitarbeiter nicht an Partizipation gewöhnt sind, weil sie erst relativ spät einsetzt und bereits vorher ungünstige Voraussetzungen geschaffen wurden,

zum Beispiel aufgrund einer ungünstigen Informationspolitik. Manchmal ist es auch aus organisatorischen Gründen schwierig, die Partizipation des einzelnen in wesentlichen Punkten herzustellen, etwa wenn ein System für einige tausend Mitarbeiter zentral eingeführt wird. Aber selbst in einem solchen Fall können die einzelnen Mitarbeiter auf den Prozeß der Einführung Einfluß nehmen (also auf das „Wie“ der Einführung), auch wenn sie auf das „Was“, auf die



„Eine gute Schulung beinhaltet zweierlei: Zum einen ein gutes Training und zum zweiten eine systematische Berücksichtigung des Transfers, also der Übertragung von dem im Training Gelernten auf die tägliche Arbeit.“

Systemgestaltung nur geringen Einfluß haben. Zum Beispiel können die Fragen, wie das Training für das System im einzelnen gestaltet sein sollte und in welcher Weise das System konkret in die tägliche Arbeit integriert wird und wie dieser Prozess ablaufen soll, durchaus Gegenstand einer Partizipation der Mitarbeiter sein.

Eine gute *Informationspolitik* sollte recht früh einsetzen, sie muß glaubwürdig sein, und die Information sollte im Regelfall „nichttechnisch“ sein. Informationen sollten am besten schon vor einer eventuell stattfindenden Ist-Analyse gegeben werden, weil sonst oft schon hier Gerüchte entstehen. Die Informationspolitik wird nur dann glaubwürdig sein, wenn sie auf Kontinuität beruht und langfristig genug angelegt ist. Untersuchungen zeigen, daß meist Techniker und Ingenieure den Einführungsprozess neuer Technologien bestimmen. Gerade ihnen muß gesagt werden, daß sie ihre Informationen „nichttechnisch“ halten sollen. Das Gerät ist für den Benutzer ein Werkzeug, mit dem er seine Arbeitsaufgabe erledigt. Deshalb sollte die Frage im Vordergrund stehen, was sich bei seiner Arbeitsaufgabe verändert (einschließlich der Arbeitsorganisation) und wie er das Gerät zur Erledigung der Arbeitsaufgabe einsetzen kann. Ins einzelne gehende technische Probleme interessieren den Benutzer selten.

Es ist immer wieder erstaunlich zu beobachten, daß viele Firmen einige Millionen DM für neue Computeranlagen ausgeben, dann aber nicht bereit sind, auch entsprechend in die *Schulung* der Mitarbeiter zu investie-

ren. Dies führt oft dazu, daß die Computer unbenutzt in den Büros herumstehen. Dabei ist festzustellen, daß selbst hervorragend benutzerfreundliche Software mit den entsprechend hervorragend gestalteten Handbüchern zumindest für den Novizen nicht ausreichen, um sich schnell und effizient in ein System einzuarbeiten. Er muß in jedem Fall noch eine Schulung erhalten beziehungsweise möglichst durch einen „lokalen Experten“ eingewiesen werden. Eine gute Schulung beinhaltet zweierlei: Zum einen ein gutes Training und zum zweiten eine systematische Berücksichtigung des Transfers, also der Übertragung von dem im Training Gelernten auf die tägliche Arbeit.

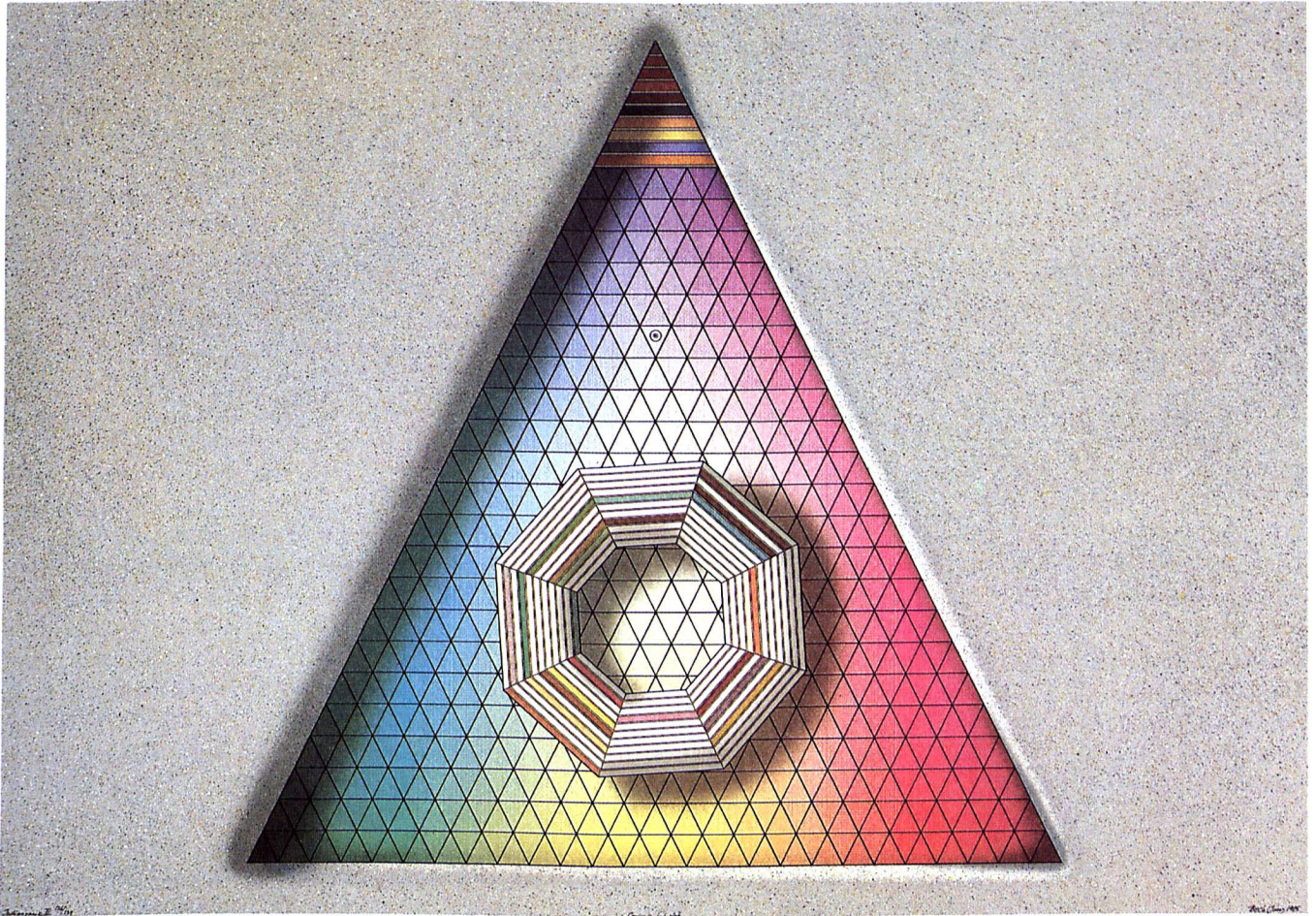
Wie unsere Forschungen zeigen, sollte ein gutes Training sowohl aktives Lernen ermöglichen als auch die Ausbildung eines mentalen Modells des Systems fördern. Unter einem mentalen Modell ist eine gedankliche Vorstellung zu verstehen, in der die Systembedingungen mehr oder weniger systematisch abgebildet sind. Dieses mentale Modell braucht und soll meistens auch nicht technisch orientiert sein, sondern funktional und damit auf die Aufgabe und konkrete Problemlösung bezogen. Ein Transfer vom Training in die tägliche Arbeit findet dann statt, wenn

- die notwendigen Grundlagen im Training gelegt wurden,
- das System dem Mitarbeiter bei der Aufgabenerfüllung deutlich hilft (und dies auch entsprechend demonstriert wurde),
- Möglichkeiten der „gefahrlosen“

- Übung eingeräumt werden,
- keine sozial-emotionalen Barrieren in einer Abteilung (oder von seiten des Vorgesetzten) gegen die Anwendung der neuen Technologie bestehen und
- wenn man bei Bedienungsschwierigkeiten ohne großen Aufwand Unterstützung erhält (zum Beispiel durch eine Benutzerberatung).

Dabei sollten bereits innerhalb der Schulung typische Aufgaben aus der täglichen Arbeit durchgespielt werden. Je überzeugender diese Beispiele dafür sind, daß man mit Hilfe der neuen Technologie seine Aufgaben besser beziehungsweise leichter und effizienter erfüllen kann, desto besser dürfte auch der Transfer gelingen. Dazu trägt auch bei, wenn möglichst mehrere Personen aus jeweils einer Abteilung an einem Training teilnehmen, da sie sich dann gegenseitig emotional-sozial und kognitiv unterstützen können.

Besonders wichtig sind die „gefahrlosen“ Übungsmöglichkeiten. Denn wirklich beherrschen kann man ein Gerät erst, wenn das Gelernte zur Routine geworden ist. Um diese Routine zu entwickeln, bedarf es mehr oder weniger langer Übung. Ähnlich wie beim Autofahren: Man kann es erst dann wirklich, wenn man sich nicht mehr auf die einzelnen Schritte seiner Bedienung konzentrieren muß. Dies bedeutet, daß für eine Weile Übungsfelder und Freiräume für die Übung geschaffen werden müssen. Am besten ist es natürlich, wenn die Mitarbeiter die Freiräume erhalten, mit dem neuen Gerät zu „spielen“ und dadurch die notwen-



dige Routine zu entwickeln. Ein solches Vorgehen ist aber oft nicht möglich, weil die normale Arbeit weitergeführt werden muß und die Mitarbeiter unter Zeitdruck stehen, zum Beispiel bei Publikumsverkehr. Hier setzt unser Konzept der *Aufgabennische* an: Aufgabennischen sind solche Aufgaben, bei denen im Arbeitsablauf ein geringerer Zeitdruck als bei der „normalen“ Arbeit herrscht (zum Beispiel briefliche Beantwortung von Fragen gegenüber mündli-

cher Beratung), bei denen sich aber gleichzeitig die Verwendung des neuen Systems anbietet. Bei der Einführung eines neuen Systems geht es darum, solche Aufgabennischen aufzuspüren. Wenn man die Möglichkeit hat, in diesen Aufgabennischen zu üben, lernt man die notwendige Routine auch für andere Arbeiten mit. Das heißt, hier können sehr viele Funktionen der neu eingeführten Technologie geübt werden, ohne daß deshalb dringende, eilbedürftige

Arbeiten aufgehalten werden. Insgesamt beinhaltet die Bewältigung von Akzeptanzproblemen im Einführungsprozeß also die Förderung eines Gefühls der Herausforderung und einer aktiven Herangehensweise des Mitarbeiters. Dazu bedarf es der Entwicklung von Kontrolle gegenüber dem Einführungsprozeß. Partizipation, gute Informationspolitik und eine effiziente Schulung sind dabei wesentliche Elemente eines solchen Vorgehens. □