

ANREIZ-BEITRAGS-THEORIE:

Nutzenüberlegungen lenken die Entscheidungen und das Verhalten von Mitarbeitern.

Schlüsselbegriffe: *Leistungsbeitrag, *Arbeitszufriedenheit, *Opportunitätskostenprinzip, *organisationales Gleichgewicht

Kernaussagen: Damit sich die Mitarbeiter im Unternehmen engagieren, muss es „Leistungsanreize“ zur Verfügung stellen. Die Leistungsbeiträge der MA müssen so honoriert werden, dass diese aus ihrem Einsatz für das Unternehmen einen (subjektiven) Nutzen ziehen können.

MA haben prinzipiell 3 Möglichkeiten:

- 1) Potenzielle Mitarbeiter entscheiden sich aufgrund eines für sie positiven Kosten-Nutzen-Kalküls zum Eintreten in das Unternehmen (Eintrittsentscheidung)
- 2) Der MA erfüllt eine an ihn herangetragene Rolle und setzt seine Fähigkeiten und Kenntnisse zur Erfüllung der Unternehmensaufgabe ein („Teilnahmeentscheidung“)
- 3) Aufgrund negativer Nutzenbilanzen entschließt sich der MA zum Verlassen des Unternehmens („Austrittsentscheidung“)

MA engagieren sich solange im Unternehmen, wie die gewährten Anreize den erbrachten Leistungen entsprechen oder diese übersteigen. Hierbei ist für den MA auch wichtig, dass die Handlungsalternativen, die er aufgrund seiner Teilnahme in der gewählten Organisation nicht realisieren kann, keinen Nutzenentgang bedeuten.

MA nimmt negative Nutzendifferenz wahr. Dies bedeutet nicht zwangsläufig, dass er auch das Unternehmen verlässt. Ebenso wahrscheinlich sind Verhaltensweisen des MA, die die Beitrags-Belohnungs-Balance wiederherstellen und die entstandene Arbeitsunzufriedenheit reduzieren sollen (z.B. Lohnforderungen, Krankmeldungen, Ablehnung von Mehrarbeit).

Praktische Anwendung:

Ein Ziel einer Organisation muss sein, diesen organisationalen Gleichgewichtszustand zu realisieren.

Bei der Gestaltung eines organisationalen Anreiz-Beitrags-Systems sind folgende Punkte von Bedeutung:

- 1) Die dargebotenen Anreize und die damit verbundene Personalpolitik müssen den Mitarbeitern einsichtig machen, wieso sich ihr Arbeitsplatz gerade für dieses Unternehmen lohnt; die Anreize müssen somit die „Handschrift“ des Unternehmens tragen. In diesem Zusammenhang reicht es sicher nicht aus, MA nur durch Sachleistungen (Entgelt, Prämien, vermögenswirksame Leistungen) zu motivieren; die Schaffung günstiger Arbeitsplatzbedingungen (Betriebsklima, Arbeitsplatzgestaltung, Partizipation), das Aufzeigen von Fortbildungs- und Aufstiegschancen sowie besondere Sozialleistungen dürften einen ähnlich hohen Stellenwert haben.
- 2) Personalmarketingmaßnahmen müssen auch betriebsintern durchgeführt werden.
- 3) Damit die Mitwirkungs-Werbung auch wirklich die gewünschte Wirkung auf die individuellen Verhaltensentscheidungen der MA hat, ist es wichtig, dass sich das Anreizsystem durch eine hohe Transparenz und Verständlichkeit auszeichnet.

Literatur: Barnard (1938), Hentze (1990), Nick (1974)

AUSTAUSCHTHEORIE (Social Exchange Theory):

Personen beurteilen soziale Beziehungen auf dem Hintergrund von Nutzenüberlegungen.

Schlüsselbegriffe: *dyadische Interaktion, *Vergleichsmaßstäbe (comparison levels), *Kontrollmöglichkeiten in sozialen Beziehungen

Kernaussagen: Mitarbeiter versuchen die sozialen Beziehungen im Unternehmen so zu wählen oder zu beeinflussen, dass sich ihre Gewinne (Umfang der Nettobelohnungen, die sich nach Abzug der persönlichen Aufwendungen ergeben) zu maximieren. Stehen dem Mitarbeiter mehrere Möglichkeiten zur Wahl sozialer Partner zur Verfügung, so wird er diejenige Möglichkeit wählen, die ihm die größten persönlichen Zugewinne verspricht.

Die Bewertung sozialer Beziehungen kann auf zweierlei Weise erfolgen:

- 1) Der MA orientiert sich zur Einschätzung einer sozialen Beziehung an einem auf Erfahrungen beruhenden allgemeinen Vergleichsstandard (z.B. MA schätzt sein gegenwärtiges Gehalt auf dem Hintergrund branchenüblicher Sätze als zufriedenstellend ein).
- 2) Der MA legt einen sich aus aktuellen Vergleichen ergebenden Maßstab für Alternativen an (z.B. verglichen mit dem Gehaltsangebot eines anderen Unternehmens schätzt der MA sein gegenwärtiges Entgelt als gering ein).

Die Austauschprozesse zwischen Unternehmen und MA können in Abhängigkeit von den erwarteten Konsequenzen folgende Formen annehmen:

- 1) „Schicksalskontrolle“: das Unternehmen kann auf den MA Einfluss nehmen, ohne dass der MA daran etwas ändern könnte (z.B. Entlassung).
- 2) „Verhaltenskontrolle“: das Unternehmen belohnt oder bestraft gewisse Verhaltensweisen (z.B. Mitarbeiterführung und -motivation).
- 3) „Reflexive Kontrolle“: die MA können ihre Ergebnisse selbst steuern, unabhängig davon, was das Unternehmen tut (z.B. Kündigung durch den MA).

Praktische Anwendung:

Die Entstehung und Aufrechterhaltung einer sozialen Beziehung hängt von folgenden Faktoren ab:

- 1) Konsequenzen, die sich die Interaktionsteilnehmer aus ihren sozialen Austauschprozessen erhoffen;
- 2) Vorhandensein bzw. Realisierbarkeit alternativer Interaktionen (z.B. das Unternehmen wird sich in Zeiten eines entspannten Arbeitsmarktes weniger darum bemühen, mittelmäßig befähigte oder engagierte Mitarbeiter durch entsprechende Anreize im Unternehmen zu halten. Ebenso wird ein Mitarbeiter, der vielversprechende Aussichten auf dem Arbeitsmarkt hat, nur eingeschränkt bereit sein, ungünstige Konditionen in seinem Unternehmen zu akzeptieren).

Um den sozialen Austauschprozess für beide Interaktionspartner attraktiv zu machen (oder zu erhalten), ist es notwendig, dass eine „gerechte“ Aufteilung der Gewinne erfolgt. Ziel personalpolitischer Überlegungen sollte es daher sein, eine Koordination zwischen den Gewinnerwartungen der beteiligten Personen anzustreben, die es erlaubt, einen möglichst hohen Gesamtgewinn („optimal joint-profit exchange“) zu realisieren. Dabei muss u.U. in Kauf genommen werden, dass ein so erzielter Gewinn unterhalb des maximalen Gewinns liegt.

Literatur: Bierhoff (1981, 1984), Frey/Greif (1987), Gergen/Greenberg/Willis (1980), Thibaut/Gruder (1969), Wunderer/Grunwald (1980)

STADIEN-THEORIEN ZUR MORALISCHEN ENTWICKLUNG:

Ablauf und quantitative Ausdifferenzierung moralischer Vorstellungen im Entwicklungsprozess.

Schlüsselbegriffe: *Heteronomie, *Autonomie, *Argumentationsmuster, *vormoralisches Niveau, *nachkonventionelles Niveau

Kernaussagen: Stadientheorie von Piaget:

- 1) Stadium der Heteronomie: Regeln werden durch Autoritäten vorgegeben und diese haben auch das Recht, Abweichungen von diesen Regeln zu sanktionieren. Ein Verstoß gegen Normen ist gleichbedeutend mit Ungehorsam gegenüber der Autorität, der mit einer Sühnstrafe getilgt werden muss.
- 2) Stadium der Autonomie: Die Person entscheidet selbst, was gut und richtig ist. extern gesetzte Gebote und Verbote werden unter Bezugnahme auf Maßstäbe der Gerechtigkeit überprüft. Ein Verstoß gegen Normen kommt einer Verletzung einer auf Vereinbarung beruhenden Regelung zwischen Partnern gleich. Die Sanktionen beinhalten in der Regel eine Wiedergutmachungsleistung, d.h. die Funktion besteht primär in der Demonstration des Sinnes der verletzten Norm.

Entwicklungsstadien moralbezogener Argumentation nach Kohlberg:

- 1) vormoralisches/vorkonventionelles Niveau:

Stufe 1:

- die Person orientiert sich an Strafe und Gehorsam
- nur sichtbare (quantifizierbare) Konsequenzen entscheiden
- negative Sanktionen werden durch Unterordnung der normgebenden Instanz vermieden

Stufe 2:

- nicht allgemeine Gerechtigkeitsprinzipien sondern die eigenen Interessen dominieren

- 2) konventionell-konformistisches Niveau:

Stufe 3:

- Orientierung erfolgt an interpersonellen Beziehungen
- Konflikte entstehen dadurch, dass es der Person nicht gelingt, die Interessen aller wichtiger Sozialpartner gleichermaßen und gleichzeitig zu berücksichtigen

Stufe 4:

- Die Orientierung wendet sich von persönlich bekannten Personen ab und übergreifenden Systemen zu (Staat, Unternehmensleitung)
- „law-and-order“-Haltung, d.h. die Person orientiert sich maßgeblich an Gesetz und Ordnung

- 3) nachkonventionelles Niveau:

Stufe 5:

- Einsicht der Person, dass das Normensystem wandelbar ist und hinterfragt werden muss
- die Person argumentiert vornehmlich nach utilitaristischen Prinzipien (Gewinne sollten für möglichst viele Personen maximiert werden)

Stufe 6:

- die Person bemüht sich, allgemeingültige ethische Prinzipien (auf der Basis idealistischer Modelle) aufzufinden.

Literatur:

Döbert/Nunner-Winkler (1978), Kohlberg (1963, 1971), Oerter/Montada (1985), Piaget (1935)

HANDLUNGSTHEORIE:

Handlungen sind als Prozess zu verstehen, der sich aus einer Anzahl von Einzelbewertungen und -entscheidungen zusammensetzt und vielfältige Anpassungsvorgänge durchläuft, bevor es zur Ausführung der beobachteten Handlung kommt.

Schlüsselbegriffe: *Handlungskontrolle, *Ziel-Hierarchie, *Kosten-Nutzen-Abwägung, *Handelsregulation

Kernaussagen: Organisationsmitglieder richten ihr Verhalten nach bestimmten, subjektiven Zielen aus.

In aktuellen Handlungssituationen nimmt die Person einen Soll-Ist-Vergleich zwischen ihren Handlungszielen, den situativen Gegebenheiten und ihren persönlichen Möglichkeiten vor. Das Ergebnis bestimmt dann die Entwicklung von Handlungsplänen.

Die verschiedenen Handlungsmöglichkeiten werden unter Kosten-Nutzen-Gesichtspunkten bewertet; die Handlungsalternative mit dem günstigsten Kosten-Nutzen-Verhältnis wird dann mit dem Ziel der Gewinnmaximierung ausgewählt.

Die erwarteten Handlungsfolgen bzw. -ergebnisse fließen ebenfalls in den Prozess der Handlungsvorbereitung mit ein. Ist das Ergebnis für die Person zufriedenstellend, wird sie keine weiteren Schritte zur Handlungsvorbereitung vornehmen; im Falle eines negativen Ergebnisses werden einzelne Abschnitte oder der gesamte Prozess noch einmal mit den notwendigen Korrekturen durchlaufen („Handlungsregulation“).

Handlungen werden durch soziale Steuerung direkt - über sozialen Einfluss - und indirekt - durch internalisierte Normen - kontrolliert.

Praktische Anwendung:

Die Verbesserung von Handlungsplänen, die für die Ausführung von Tätigkeiten erforderlich sind, ist an folgende Bedingungen geknüpft:

- 1) Der Mitarbeiter muss über angemessene Handlungsstrategien (z.B. Regeln zur Erkennung und Einschätzung von tätigkeitsbezogenen Problemen) verfügen.
- 2) Es müssen Übungen zur Ausführung der erforderlichen Fertigkeiten z.B. auf der Grundlage von Trainings durchgeführt werden.
- 3) Umfang und Dauer der Trainings: Je länger diese praktische Einübung erfolgt, desto „automatischer“ läuft die Handlung ab; je routinierter ein MA vorgeht, desto gezielter kann er Störungen im Arbeitsablauf vorhersehen und entsprechend reagieren.
- 4) Entwicklung von Kontroll- und Regulierungsmechanismen zur Ausführung der Tätigkeiten.

Die Handlungstheorie spielt auch für das Training sozialer Kompetenzen eine wichtige Rolle (Analyse - Training - Rollenspiel)

Gestaltung von Arbeitsbedingungen:

- Überprüfung der Angemessenheit des Handlungsrepertoires zur Bewältigung der Arbeitsaufgabe;
- Überprüfung des sozialen Einflusses der Arbeitsgruppe auf die Arbeitsdurchführung;
- Entwicklung von Maßnahmen zur Reduzierung von tätigkeitsbezogenen Problemen im Handlungsablauf.

Literatur:

Cranach et al. (1980), Greif (1983), Hacker (1978), Lantermann (1980), Semmer/Pfäfflin (1978), Volpert (1974, 1980, 1982)

GELERNTHE HILFLOSIGKEIT:

Subjektiv wahrgenommene Unmöglichkeit einer effizienten Situationskontrolle.

Schlüsselbegriffe: *Kontrollverlust, *Misserfolg, *Ursachenzuschreibung

Kernaussagen: Bei MA, die andauernd die Erfahrung machen, dass ihre eigenen Aktionen keinen Einfluss auf den Verlauf von Ereignissen bzw. auf intendierte Handlungseffekte haben, entsteht die Überzeugung einer Unkontrollierbarkeit der Handlungssituation.

Zwei-Prozess-Modell (Koller/Kaplan, 1978):

Eine Leistungssituation, die von dem MA als nicht kontrollierbar erlebt wird, wird noch dadurch verschärft, dass die Person ihr Handeln als Misserfolg (aufgrund persönlicher Fähigkeitsdefizite) auffasst; unter diesen Umständen ist die erlebte Hilflosigkeit stärker als in unkontrollierbaren Situationen, die mit für die Person nicht nachvollziehbaren Erfolgserlebnissen (Zufallstreffer) einhergehen.

Besonders anfällig für das Erlernen von Hilflosigkeit sind Personen, die Misserfolg vorschnell mit eigener Unfähigkeit statt mit unzureichender Anstrengung oder hoher Aufgabenschwierigkeit erklären. Diese Art der Ursachenzuschreibung ist für die Person besonders entmutigend und führt dazu, dass sie schnell deprimiert u.U. sogar depressiv wird.

Folgen aus der wahrgenommenen Unmöglichkeit zur willentlichen Kontrolle der Situation durch eigenes Handeln sind:

- 1) Motivationales Defizit: Der MA unternimmt mit der Zeit immer weniger Versuche, in das Geschehen handelnd einzugreifen.
- 2) Kognitives Defizit: Nach dem oftmaligen Erleben eigener Hilflosigkeit wird der MA für andere (ähnliche) Situationen nur sehr schwer lernen, dass diese tatsächlich durch sein Handeln beeinflussbar sind.
- 3) Emotionales Defizit: Der MA gerät durch die Wahrnehmung seiner Hilflosigkeit in eine deprimierte (oft: depressive) Stimmung.

Literatur: Hanusa/Schulz (1977), Heckhausen (1980), Koller/Kaplan (1978), Seligman (1975)

MOTIVATIONSTHEORIEN:

Erklärung und Beschreibung verhaltensauslösender, -steuernder und -beendender Bedingungen sowie des Verhaltens selbst im Hinblick auf dessen inhaltliche Ausrichtung, Intensität und Zeitdauer.

Schlüsselbegriffe: *Motive, *Motivation, *Anreizbedingungen, *Erwartungen, *Wert (Valenz)

Kernaussagen: Motivation ist eine (hypothetische) aktivierte Verhaltensbereitschaft einer Person in Hinblick auf die Erreichung bestimmter Ziele.

Das jeweilige Verhalten von MA ist das Ergebnis aus dem Zusammenspiel ihrer persönlichen Handlungsbereitschaft („Motive“) und der handlungsrelevanten Situationsmerkmale („Anreize“), die sie zu einem bestimmten Verhalten antreiben.

Es gibt 2 grundsätzliche Richtungen innerhalb der Motivationstheorien:

- 1) monothematische Sichtweise: geht davon aus, dass es ein „Generalmotiv“ gibt, das darin besteht, das Wohlbehagen („Lustempfinden“) der Person zu maximieren und entsprechend Unbehagen („Unlustempfinden“) zu vermeiden, d.h. MA arbeiten, um ihr „Wohlbefinden“ zu erhalten.
- 2) polythematische Sichtweise: nimmt die Existenz mehrerer formal und inhaltlich unterscheidbarer Motivklassen an.

Für die Praxis bedeutet das, dass der MA nicht nur sein Wohlbefinden vermehren möchte, sondern in seinem Verhalten ganz konkrete Ziele verfolgt (z.B. Existenzsicherung, soziale Akzeptanz, Gruppenzugehörigkeit, Selbstverwirklichung etc.)

Die zentrale Prämisse vieler Motivationstheorien ist das hedonistische Prinzip: MA wählen diejenigen Handlungen aus der Menge von Handlungsalternativen aus, die zu einer maximalen subjektiven Zufriedenheit führen - Konflikt mit den Unternehmenszielen.

Richtung, Intensität und Ausdauer von Handlungstendenzen sind davon abhängig, welche Erwartungen und Wertvorstellungen die Person hinsichtlich der Effizienz ihres Verhaltens auf dem Hintergrund der vorliegenden Person hat. Diese Erwartungs- und Werteinschätzung wird für alle relevanten Handlungsmöglichkeiten vorgenommen, die der Person zur Verfügung stehen. Die Person wird dann die größte Anstrengung zeigen, wenn die an eine Handlung geknüpften Erwartungen und die Wertigkeit des zu erzielenden Handlungsergebnisses als günstig eingeschätzt werden.

Literatur: Heckhausen (1980), Schmalt/Meyer (1976), Steers/Porter (1975), v.Rosenstiel (1975)

GERECHTIGKEITS-/FAIRNESSTHEORIEN:

Mitarbeiter bewerten die Gerechtigkeit der für ihre Leistungen erhaltenen Belohnung, indem sie ihr Ergebnis (Input-Output-Verhältnis) mit den Leistungen und Belohnungen anderer Personen vergleichen.

Schlüsselbegriffe: *Gleichheitsprinzip, *Leistungsbeitrag, *Ungleichheit, *Verhalten bei erlebter Ungerechtigkeit

Kernaussagen: Dem Gerechtigkeitserleben im Unternehmen können verschiedene Auffassungen von „Gerechtigkeit“ zugrunde liegen.

- 1) Allgemeines Gerechtigkeitsprinzip: Im Glauben an eine prinzipiell gerechte Welt soll jeder das erhalten, was er „verdient“. Dieses sehr subjektive und durch die jeweils vorliegende Ideologie geleitete Gerechtigkeitsprinzip kann nicht nur im Sinne sozialstaatlicher Ideen interpretiert werden, sondern wird auch oft dann angeführt, wenn es um die Sicherung einmal erreichter Besitzstände geht.
- 2) Verfahrensgerechtigkeit: Die Verteilung der Ressourcen im Unternehmen soll nach klar formulierten und allgemein akzeptierten Regeln erfolgen. Die Verfahrensweise bei der Verteilung muss somit eindeutig und allgemein verbindlich vorliegen (z.B. alle MA einer Produktionseinheit werden nach den Kriterien Stückzahl, Alter, Familienstand, ... entlohnt).
- 3) Verteilungsgerechtigkeit: Sie wird dann erlebt, wenn das relative Verhältnis von eingebrachten Leistungen zu den erzielten Belohnungen beim Vergleich zwischen Personen übereinstimmt. Voraussetzung ist allerdings, dass der Vergleichspartner hinsichtlich bestimmter Kriterien relevant ist. Ein MA wird auch dann eine vermeintlich ungerechte Verteilungssituation akzeptieren, wenn der zur Verfügung stehende Vergleichspartner z.B. nach dem „Bedarfsprinzip“ behandelt wird und daher für den Vergleich irrelevant ist (z.B. ältere MA, Lehrlinge).

Grundannahmen der psychologischen Gerechtigkeitstheorien:

- 1) MA folgen dem Prinzip der Gewinnmaximierung; sie verhalten sich solange fair, wie dieses Prinzip erfüllt wird.
- 2) Gewinnmaximierung in Gruppen wird durch die Errichtung eines allgemein akzeptierten Verteilungssystems ermöglicht, das für eine gerechte Zuordnung von Belohnung und Kosten sorgt.
- 3) Bei wahrgenommener Ungerechtigkeit kann ein MA eine oder mehrere Verhaltensweisen zeigen:
 - Veränderung des eigenen Inputs (Steigerung oder Senkung der Arbeitsleistung, Überstunden);
 - Steigerung des eigenen Outputs (Gehaltsforderungen);
 - Umbewertung von Einsatz und Ertrag;
 - Änderung der Vergleichsbasis (vorzugsweise werden Personen gewählt, deren Input-Output-Verhältnis noch unausgewogener ist);
 - Einwirken auf die Vergleichsperson (in Akkordgruppen werden solche Kollegen beeinflusst, die den Akkord „drücken“);
 - Verlassen der unbefriedigenden Situation (Krankheit, Kündigung).

Konsequenzen für die Praxis:

Das als Vergleichsbasis fungierende Bezugssystem muss so gestaltet werden, dass eine objektive (relative) Gleichheit in Hinblick auf das Input-Output-Verhältnis oder einzelnen gegeben ist oder aber, dass Kollegen mit anderer Leistungs-Belohnungs-Relation als für Vergleichszwecke irrelevant (ungleich) angesehen werden.

Literatur: Adams (1965), Berkowitz/Walster (1976), Homans (1961), Lerner (1975), Mikula (1980, 1981, 1983), Neuberger (1974), v. Rosenstiel (1978), Walster/Walster/Berscheid (1978), Wunderer/Grunwald (1980)

RATIONALITÄTSTHEORIE:

Entscheidungen von und in Unternehmen müssen auf dem Hintergrund der „begrenzten“ Rationalität menschlichen Verhaltens betrachtet werden.

Schlüsselbegriffe: *Kognitives Defizitmodell, **"Mülleimer-Entscheidungen (am Ende von langen Sitzungen)

Kernaussagen: Streng rationales Entscheiden und Handeln (wie es z.B. die betriebswirtschaftliche Entscheidungstheorie fordert) ist im betrieblichen Alltag unrealistisch.

- 1) Das Wahrnehmungs- und Informationssystem ist nicht vollkommen (kognitives Defizitmodell).
- 2) Nicht alle entscheidungsrelevanten Daten sind quantifizierbar bzw. quantifizierbare Daten lassen einen Interpretationsspielraum - kein für alle MA verbindliches Bewertungs- und Präferenzsystem möglich.
- 3) Die Entscheidung über den Umfang der zu beschaffenden Daten ist durch irrationale Größen beeinflusst - Konkurrenz von Kosten-Nutzen-Kalküle des noch sinnvollen Informationszugewinns und den psychologischen Bedürfnissen nach Unsicherheitsreduktion und Risiko-Vermeidung.
- 4) Eine im Augenblick objektiv günstige Entscheidungsvariante muss nicht auch auf lange Sicht unbedingt die beste sein.
- 5) MA versuchen nicht endlos ihre Entscheidungen zu optimieren (und ihren persönlichen Nutzen zu maximieren), sondern geben sich mit dem Erreichen eines bestimmten Anspruchsniveaus zufrieden.
- 6) Entscheidungen und Handlungen sind oft deshalb nicht rational, weil „pragmatische“ Einflüsse die Güte von Problemlösungsprozessen beeinflussen.
 - aktuelle Dringlichkeit der Bearbeitung (u.U. muss man in kritischen Situationen eine Handlungsalternative wählen, die den Schaden zwar nicht beseitigt, ihn aber vermindert);
 - Zusammensetzung von Entscheidungsgremien bzw. Anwesenheit bestimmter Personen („Meinungsführer“);
 - Günstigkeit der Entscheidungssituation auf dem Hintergrund politischer bzw. strategischer Überlegungen.

Konsequenzen für die Praxis:

- 1) Errichtung dezentraler Organisationsstrukturen
- 2) Möglichkeit zu mehr Entscheidungsautonomie auf den verschiedenen Ebenen
- 3) Entlastung der höheren Entscheidungsinstanzen durch Delegation
- 4) Zeitliche und inhaltliche Aufspaltung von Gremiensitzungen, z.B. durch Trennung von Informationssammlung und Entscheidungsfindung

Literatur: Cohen/March/Olson (1972), Jungermann (1983), Morgan (1986), Simon (1990), Westerlund/Sjöstrand (1981)

AUFMERKSAMKEIT UND KURZZEITGEDÄCHTNIS:

Die Kapazität der menschlichen Informationsverarbeitung ist begrenzt und wird u.a. durch gerichtete Aufmerksamkeitsprozesse bestimmt.

Schlüsselbegriffe: *Kurzzeitgedächtnis, *Gedächtnisspanne, *selektive Aufmerksamkeit, *Filter-Modell, *Abschwächungsmodell, *Modell der späteren Selektion, *Ressourcen-Allokation, *passive Aufmerksamkeit

Kernaussagen:

- 1) Filter-Modell: Das Informationsverarbeitungssystem arbeitet nur mit einem einzigen Kommunikationskanal, der ein begrenztes Fassungsvermögen hat. Deshalb wird aus der Gesamtmenge der Information nur eine einzelne herausgefiltert, verarbeitet und dem Kurzzeitgedächtnis zugeführt.
- 2) Abschwächungsmodell: Die Selektion der Aufmerksamkeit findet auf Basis mehrerer Analysen der eingehenden Informationen statt. Gemäß diesen Modellvorstellungen wird die nicht beachtete Information also nicht vollständig weggefiltert, sondern nur weniger ausgiebig bearbeitet.
- 3) Modell der späten Selektion: Alle eingehenden Informationen werden erkannt, die Selektion findet erst beim Übergang ins Kurzzeitgedächtnis statt. Der Vorteil dieses Modell liegt darin, dass Personen mehrere Ziele gleichzeitig verfolgen können.
Unter dieser Perspektive lässt sich Aufmerksamkeit als ein Prozess der Verteilung kognitiver Ressourcen vorstellen. Das
- 4) Modell der Ressourcen-Allokation geht davon aus, dass die Art in der die gedanklichen Ressourcen verteilt werden, teilweise von situativen Faktoren abhängig ist. Bei der Zuteilung der Verarbeitungskapazitäten befolgt die Person unbewusst ökonomische Prinzipien: die Ressourcen werden flexibel entsprechend der aktuellen Aufgabenerfordernisse zugeteilt.

Konsequenzen für die Praxis:

- 1) Die Annahme, dass Personen ihre Verarbeitungskapazitäten flexibel aufteilen können, hat z.B. im Rahmen der Personalentwicklung und bei der täglichen Delegation von Aufgaben an MA eine wichtige Bedeutung: Haben MA bei der Aufgabenerledigung allgemein Schwierigkeiten, so könnte der Vorgesetzte irrtümlich annehmen, dass der MA nur über geringe Potenziale verfügt; diese Vermutung führt in der Praxis oftmals dazu, dass die Leistungserwartungen an einen solchen MA gesenkt werden, was dazu beiträgt, dass sich die schlechten Arbeitsergebnisse noch weiter verschlechtern. Möglicherweise verfügt der MA aber über das notwendige Leistungsvermögen und ist nicht nur in der Lage, seine Ressourcen adäquat zu verteilen, um die Aufgabenerledigung schnell und effizient vornehmen zu können. Durch zusätzliche Arbeitsstrukturierungsmaßnahmen (und Vermittlung spezieller Arbeitstechniken) kann der Vorgesetzte effizient dazu beitragen, dass der MA auf wirksamere Weise von seinen Ressourcen Gebrauch macht.
- 2) Aus dem Ressourcen-Allokationsmodell wird auch deutlich, dass es möglich ist, die kognitiven Ressourcen zu trainieren und effizient einzusetzen. Die Effizienz kann z.B. dadurch erhöht werden, dass große Informationseinheiten en bloc und nicht kleinere sequenziell abgearbeitet werden. D.h., dass man mit Trainings zwei oder mehr Tätigkeiten fusionieren und gleichzeitig ausführen kann. Wiederholtes Training sollte zur Automatisierung führen, d.h. dass sie ohne bewusste Steuerung stattfinden kann („passive Aufmerksamkeit“).

Literatur:

Cheng (1985), Glass/Holyoak (1986), LaBerge (1981), Norman (1976), Wesels (1984)

THEORIEN INDIVIDUELLER ENTSCHEIDUNGSFINDUNG:

Art und Weise, wie Personen ihre Entscheidungen an Abhängigkeit von einer aktuellen Informationslage treffen.

Schlüsselbegriffe: *deskriptive Theorien, *normative Theorien, *optimale Entscheidung, *sichere Informationslage, *Entscheidung unter Risiko, *Entscheidung unter Unsicherheit, *Ergebnis- (Payoff-)Matrix

Kernaussagen: deskriptive Theorien (Einflussvariable, die das Entscheidungsverhalten in verschiedenen Kontexten determinieren und Klärung, wie Entscheidungen getroffen werden) vs.

normative Theorien (optimale Entscheidungen bzw. deren Auffinden)

- 1) im betrieblichen Alltag sind Entscheidungen auf vollständiger bzw. sicherer Informationslage nicht die Regel, sondern die Ausnahme (der Entscheidungsträger müsste nämlich genau das Resultat seiner Entscheidung kennen). Vermeintlich sichere Vorabinformation ist stets abhängig von der Qualität der zugrunde gelegten Beurteilungsdimension.
- 2) Entscheidungen unter Unsicherheit: Besinnung auf Erfahrung
- 3) Entscheidungen werden dadurch erschwert, dass Unsicherheit, Zweifel und Konflikte die Entscheidungssituation beeinflussen.

Theorie vom Wahlverhalten unter Risiko: Entscheidungsträger kennt nicht die konkrete Folge seiner Entscheidung, sondern nur die möglichen Handlungsfolgen und deren Entscheidungswahrscheinlichkeiten. Abhilfe schaffen kann eine Ergebnismatrix (Payoff-Matrix), die besser strukturiert und Entscheidungssituationen transparent macht.

Literatur: Raiffa (1973)

PRINZIP DES ERWARTETEN NUTZENS:

Kriterien und Regeln für Entscheidungen unter Unsicherheit.

Schlüsselbegriffe: *subjektiver Nutzen, *Zufriedenheitsprinzip, *Maximin-Kriterium, *Pessimismus-Optimismus-Kriterium, *Informationsverarbeitungsstrategien

Kernaussagen: Theorien, die ein rationales Entscheidungsverhalten des Entscheidungsträgers annehmen postulieren, dass der MA für jede mögliche Handlungsalternative einen Erwartungswert berechnet und die Alternative mit dem höchsten Erwartungswert auswählt:

$$\sum u = p_i * x_i$$

wobei u = Wert einer Entscheidung, p_i = Wahrscheinlichkeiten, x_i = Handlungsfolgen

Dieses formale Modell entspricht allerdings nicht der Praxis: Personen handeln oft objektiven Erwartungswerten zuwider.

- 1) Theorie des subjektiven Nutzens: anstatt von einem die Entscheidung leitenden Erwartungswert auszugehen, erscheint es sinnvoller, die subjektiven Nutzen zu betrachten, die MA mit bestimmten Handlungsalternativen in Verbindung bringen. Durch diesen Ansatz können subjektive Präferenzen und die individuelle Risikobereitschaft des Entscheidungsträgers mitberücksichtigt werden.

Die Theorie erklärt auch, wieso bei bereits hohem erzielten Nutzen als Ausgangsniveau der Entscheidung (z.B. gute Finanzlage) der subjektive Nutzen zusätzlicher Gewinne abnimmt. Die sogenannte marginale Nutzen-Hypothese geht davon aus, dass die Nutzenfunktion ab einem bestimmten (hohen) Niveau „negativ beschleunigt ist“.

- 2) Kriterien für Entscheidungen unter Unsicherheit:

Maximin-Kriterium:

Für alle denkbaren Alternativen wird der minimal mögliche Wert (Nutzen) bestimmt; die Alternative, deren schlechtestes Ergebnis (relativ zu den anderen Alternativen) noch das beste ist, wird ausgewählt. Kurz: die Entscheidung fällt für die Alternative, die den minimalen Gewinn maximiert.

Maximax-Kriterium:

Wahl derjenigen Alternative, deren maximal mögliches Ergebnis das höchste im Vergleich zu den Maxima der anderen Alternativen ist.

Pessimismus-Optimismus-Kriterium:

Für jede Alternative wird sowohl der minimale Wert als auch der maximale Wert bestimmt und dann die günstigste Alternative ausgewählt.

Der Nachteil der o.g. rationalen Entscheidungskriterien besteht darin, dass sie von - für die Praxis unrealistischen - Voraussetzungen ausgehen:

- Personen verfügen über ein nahezu unendliches Gedächtnis;
- die Nutzenbestimmung erfolgt auf streng kalkulatorischer Basis

Aufgrund dieser Beschränkungen ist es für die Personalpraxis sinnvoller, die oben angeführten kalkulatorischen Extremisierungsprinzipien durch ein Zufriedenheitsprinzip zu ersetzen: Der Entscheidungsträger wählt die erste Alternative aus, die ihn (gemäß der von ihm als wichtig erachteten Kriterien) zufriedenstellt.

Diese theoretische Sichtweise wird der beschränkten Informationsverarbeitungskapazität des Entscheidungsträgers eher gerecht, da sie nicht fordert, dass alle Alternativen bewertet werden müssen. Gerade für den ökonomischen Kontext, in dem die Suche nach Alternativen kostspielig oder unmöglich ist, erscheint dieser Ansatz plausibel.

Literatur: Coombs/Dawes/Tversky (1970)

THEORIEN DES WAHLVERHALTENS:

Das individuelle Wahlverhalten von Personen ist durch Inkonsistenzen geprägt: Unter gleichen Bedingungen treffen Personen *nicht* immer die gleichen Entscheidungen.

Schlüsselbegriffe: *Sättigung, *Wahrscheinlichkeit von Wahlentscheidungen, *probabilistischen Entscheidungstheorien; *Nutzen-Modelle

Kernaussagen: Das individuelle Wahlverhalten von MA unterliegt Schwankungen, für die folgende Ursachen in Betracht gezogen werden können:

- 1) der MA hat im Zeitraum zwischen einer früher getroffenen Entscheidung und der aktuellen Entscheidung dazugelernt;
- 2) das durch die Entscheidung betroffene Bedürfnis im MA hat zwischenzeitlich eine Sättigung erfahren (MA verdient soviel, dass finanzielle Anreize für ihn eher bedeutungslos geworden sind);
- 3) die Präferenzen des MA haben sich im Laufe der Zeit verändert (Berufsanfänger werden eher durch finanzielle Anreize angesprochen als ältere MA);
- 4) die Wahlentscheidungen unterliegen einem Zufallsprozess, der momentane Änderungen des Entscheidungsverhaltens bewirkt; diesem Zufallsprozess trägt insbes. die aktuelle Zentrierung der Aufmerksamkeit durch den MA Rechnung.

Die probabilistischen Entscheidungstheorien haben dieses scheinbar zufällige Verhalten von Entscheidungsträgern zum Gegenstand: Ausgehend von der Basisannahme, dass die dem Verhalten zugrunde liegenden Entscheidungsalternativen zufallsverteilt sind, unterscheidet man grundsätzlich 2 unterschiedliche Modelle:

- 1) konstante Nutzenmodelle: gehen davon aus, dass jede Entscheidungsalternative einen konstanten Nutzwert hat. Die Wahrscheinlichkeit, dass eine Alternative der anderen vorgezogen wird, ist eine Funktion der Distanz zwischen den Nutzwerten, Entscheidungen sind also primär ein Unterscheidungsproblem zwischen Alternativen. Je größer die Distanz zwischen den Alternativen desto einfacher ist die Entscheidung für den MA und desto konsistenter wird die aktuelle Entscheidung im Vergleich zu früheren Entscheidungen.
- 2) Nutzenmodelle auf Zufallsbasis: der Entscheidungsträger wählt immer die Entscheidung mit dem höchsten Nutzwert, der allerdings nicht konstant sondern zufallsverteilt ist. Demzufolge ist der zugrundeliegende Auswahlmechanismus eindeutig festgelegt, wohingegen der Nutzwert jeder Alternative von Situation zu Situation veränderlich ist.

Konsequenzen für die Praxis:

- 1) Entscheidungssituationen werden durch vielfältige (Zufalls-)Einflüsse bestimmt, die bei der Einschätzung der Qualität von Entscheidungen in Rechnung gestellt werden müssen (z.B. Aufmerksamkeit, Differenz von Entscheidungsalternativen);
- 2) Bei der Gestaltung von Anreiz- und Anerkennungssystemen muss man die aktuelle Bedürfnislage der betreffenden MA mitberücksichtigen, um nicht in bereits gesättigten Bereichen Ressourcen einzusetzen.
- 3) Bei wichtigen Entscheidungen empfiehlt sich sowohl eine personelle als auch zeitliche Aufspaltung, um mit in die Entscheidung eingehende Zufallschwankungen auszuschließen.

Literatur: Coombs/Dawes/Tversky (1970), Luce (1959), Thurstone (1928)

THEORIE OFFENER SYSTEME:

Klärung der Beziehung innerhalb und zwischen (Teil-)Systemen des Unternehmens mit dem Ziel, die Effektivität zu verbessern.

Schlüsselbegriffe: *offenes System, *Austauschbeziehungen, *Umwelt, *Teilsysteme

THEORIE MECHANISTISCHER UND ORGANISCHER SYSTEME - „Netzwerkmodell des Handelns“:

Die Organisation von Wissensinhalten (z.B. Handlungsalternativen) im Gedächtnis kann durch „Netzwerke“ beschrieben werden.

Schlüsselbegriffe: *Gedächtnis, *Beziehungen (Relationen), *Verknüpfungen, *Verzweigungen

ZIEL-KONGRUENZ-THEORIE:

Zielkonflikt zwischen den Zielen des Unternehmens und den Bedürfnissen der Mitarbeiter.

Schlüsselbegriffe: *„reife“ Mitarbeiter, *Zielkonflikte, *Verhalten von Interessengruppen im Unternehmen, *Kollegialsysteme

THEORIE MECHANISTISCHER UND ORGANISCHER SYSTEME:

Wichtigkeit des Situationsfaktors für die Gestaltung von Organisationsstrukturen.

Schlüsselbegriffe: *offenes/geschlossenes System, *Umwelt-Faktor

KONZEPT DER ORGANISATIONALEN EFFEKTIVITÄT:

Kennzeichen und Bedingungen effektiver Organisationsstrukturen (systemtheoretische und rollentheoretische Perspektiven).

Schlüsselbegriffe: *offenes System, *Austauschprozesse, *Effektivität, *Rollenverhalten, *Bedeutung von Motivationsstrukturen zur Steigerung der Effektivität

ASTON-MODELL ZUR GESTALTUNG SOZIOTECHNISCHER SYSTEME:

Einfluss der Organisationsstruktur auf das Rollenverständnis und auf das Rollenverhalten der Mitarbeiter.

Schlüsselbegriffe: *Strukturmerkmale, *Rollentheorie, *Beziehung zwischen Situation und formaler Organisationsstruktur, *Modell der organisatorischen Steuerung individuellen Verhaltens

THEORIE DES ORGANISIERENDEN HANDELNS:

Organisationsstrukturen sind keine rationalen Gebilde; sie sind das Ergebnis von Handlungen zur Reduzierung von Unsicherheit.

Schlüsselbegriffe: *mechanistische vs. organische Systeme, *anarchistische Strukturen, *kreatives Chaos, *Unsicherheitsreduktion

KULTURTHEORIEN:

Erklärung des Handelns von und in Unternehmen durch kulturtheoretische Konzepte.

Schlüsselbegriffe: *Sprache, *Symbole, *symbolisches Management, *Bräuche, *Verhaltenskodizes und Beziehungsregeln, *Geschichten

THEORIEN DES WERTEWANDELS:

In den 60/70er Jahren haben die zentralen Werte von Mitarbeitern einen nachhaltigen Wandel erfahren; personalpolitische Maßnahmen müssen sich an diesen „gewandelten“ Werten orientieren.

Schlüsselbegriffe: *Pflicht- und Akzeptanzwerte, *Selbstentfaltungswerte, *Prinzip des sich verändernden Grenznutzens, *Wertsynthese

SCHLÜSSELQUALIFIKATIONEN:

Schlüsselqualifikationen sind (...) solche Kenntnisse und Fertigkeiten, welche nicht unmittelbaren und begrenzten Bezug zu bestimmten, disparaten Tätigkeiten erbringen, sondern vielmehr (a) die Eignung für eine bestimmte Zahl von Positionen und Funktionen als alternative Optionen zum gleichen Zeitpunkt und (b) die Eignung für die Bewältigung einer Sequenz von (meist unvorhersehbaren) Änderungen von Anforderungen im Laufe des Lebens. (Mertens, 1947)

THEORIE Z:

Pragmatische Gestaltungshinweise für personalpolitische Ziele auf dem Hintergrund der Bedürfnisstrukturen von Mitarbeitern.

Schlüsselbegriffe: *Typ A (americanus) - Typ Z (japanisch), *Zufriedenheit von Mitarbeitern,

*Führungsrichtlinien, *ganzheitliche Betrachtung von Mitarbeitern,
*Unternehmensphilosophie, *Personalauswahl, *Personalentwicklung, *Macht

BALANCE-THEORIE:

Konsistenz von Kognitionen (Überzeugungen, Einstellungen usw.)

Schlüsselbegriffe: *Konsistenz, *P-O-X-Triade, *Unit-Relations, *Sentiment-Relations,
*Gleichgewichtszustand

KONFLIKT-TYPEN:

Entstehung, Verlauf und Lösung sozialer Konflikte zwischen Einzelpersonen, Gruppen oder Organisationen.

Schlüsselbegriffe: *Konflikttypen, *Reibungskonflikte, *Positionskämpfe,
*Systemveränderungskonflikte, *formgebundene/formlose Konflikte, *heiße / kalte Konflikte

KONFLIKTMODELLE VON VIZE & KITE:

Ursachen und Ausmaß eines Konflikts zwischen 2 Konfliktpartnern.

Schlüsselbegriffe: *Koalitionskonflikt, *interne - externe Konfliktursachen, *Ressourcendiskrepanz

ORGANISATION ALS KONFLIKTPOTENZIAL:

Organisationale Strukturen und Abhängigkeitsverhältnisse als (subjektive) Konfliktpotenziale.

Schlüsselbegriffe: *Abhängigkeitsbeziehungen, *synergetisch laterale Interdependenz,
*synergetisch vertikale Dependenz, *sequenziell laterale Interdependenz,
*professionelle Organisation, *Dienstleistungsorganisation,
*Produktorganisation, *Entwicklung organisationaler Strukturen

KONFLIKTMODELL VON DEUTSCH:

Motivationale Grundlagen und Verlauf zwischenmenschlicher Konflikte.

Schlüsselbegriffe: *individualistische Motivation, *kooperative Motivation, *kompetitive Motivation,
*produktive Konflikte - destruktive Konflikte, *Situationsmerkmale,
*Konfliktlösung, *Machtverhalten

KONFLIKTLÖSUNGSMODELL VON THOMAS:

Klassifikation von Konfliktbearbeitungsstilen.

Schlüsselbegriffe: *Konfliktunterdrückung, *Managerial Grid-Modell

THEORIE DES REALISTISCHEN GRUPPENKONFLIKTS:

Entstehung und Lösung von Konflikten zwischen Gruppen.

Schlüsselbegriffe: *Interessenkonflikt, *realistischer Gruppenkonflikt, *Konfliktlösung,
*superordinate Goals, *minimales Gruppenparadigma

MACHTTHEORETISCHE ANSÄTZE:

„A hat in dem Ausmaß Macht über B, als er B dazu veranlassen kann, etwas zu tun, was B sonst nicht tun würde.“ (Dahl, 1957)

Schlüsselbegriffe: *gezielte / gerichtete Einflussnahme, *qualitative oder quantitative Veränderung,
*Machtmittel, *Rückkoppelungsbeziehungen

MOTIVATIONALE GRUNDLAGEN DER MACHT:

Individuelle Unterschiede im Machthandeln; Machttypen.

Schlüsselbegriffe: *Machtmotiv, *Machtmotivation, *Machthandeln

REIFESTADIEN DER MACHT:

Typologie der Entwicklungsstadien sozialer Macht.

Schlüsselbegriffe: *Machtmotivation, *Hemmung, *Intake („in sich aufnehmen“), *Autonomy („Unabhängigsein“), *Assertion („Sich durchsetzen“), *Generativity („Hervorbringen“),
*imperiales Machthandeln, *soziales Machthandeln

THEORIE DER MACHTDISTANZ-REDUKTION:

Machtmotivation im Rahmen organisationaler Hierarchien.

Schlüsselbegriffe: *Hierarchie, *Machtdistanz-Reduktion, *Bedürfnis nach Gleichstellung, *Partizipation, *Selbstvertrauen, *Kontakttenenz

THEORETISCHE KONZEPTE ZU DEN GRUNDLAGEN SOZIALER MACHT:

Mittel sozialer Machtanwendung.

Schlüsselbegriffe: *Machtbasen, *Belohnung, *Zwang, *legitimierte Macht, *Identifikationsmacht, *Expertenmacht, *Informationsmacht, *Bummerang-Effekt, *Sleeper-Effekt

MITTEL ZUR BEEINFLUSSUNG VON ORGANISATIONSMITGLIEDERN:

Innerorganisatorische Machtmittel in Abhängigkeit von hierarchischen Positionen und spezifischen Zielvorstellungen.

Schlüsselbegriffe: *Assertiveness („erreichte Position), *Sanktionen, *affektive Strategie, *Rationalisierung, *Exchange of benefits, *Upward appeal („höhere Instanzen anrufen), *Blockieren, *Koalieren

GATING THEORIE:

Prozess der selektiven Aufmerksamkeit bei der Beobachtung und Beurteilung anderer Personen.

Schlüsselbegriffe: *selektive Aufmerksamkeit, *Informationsverarbeitung

THEORIE DER KOGNITIVEN DISSONANZ:

Erhaltung bzw. Wiederherstellung der Widerspruchsfreiheit von Gedankengängen.

Schlüsselbegriffe: *Dissonanz, *Dissonanzreduktion, *Änderungswiderstand, *postdecisional dissonance

MODELL DER PERSONENWAHRNEHMUNG:

Ablauf und Bedingungen des personenbezogenen Wahrnehmungs- und Informationsverarbeitungsprozesses.

Schlüsselbegriffe: *soziale Interaktion, *kognitiver Informationsverarbeitungsprozess, *Informationsverarbeitungsregeln

ATTRIBUTIONSMODELL VON HEIDER:

Interpretationsprozess, durch den Personen Ereignissen und Handlungen Gründe oder Ursachen zuschreiben.

Schlüsselbegriffe: *Personenmerkmale, *Umweltmerkmale, *Handlungs-Ursachen-Paradigma, *Attributionskriterien, *Attributionsfehler

ATTRIBUTIONSTHEORIE VON KELLEY:

Attributionskriterien

Schlüsselbegriffe: *Distinktheit, *Konsensus, *Konsistenz, *Aufwertungsprinzip, *Abwertungsprinzip

HÄUFIG AUFTRETENDE ATTRIBUTIONSFEHLER:**Self-serving-bias:**

In Leistungssituationen wird Erfolg als persönliches Verdienst attribuiert (internale Attribuierung), wohingegen Misserfolge als nicht durch die eigene Person bedingte Effekte betrachtet werden (externale Attribuierung).

Falscher Konsensus-Effekt:

Die eigenen Handlungen (-ergebnisse) werden als „normal“ und angemessen angesehen, während die Handlungen anderer als als außergewöhnlich und unangemessen beurteilt werden.

Fundamentaler Attributionsfehler:

Tendenz von Beurteilern, Handlungen anderer Personen eher auf deren spezifische Personenmerkmale zurückzuführen als auf situative Faktoren.

Psychologische Nähe:

Der Beurteilende ist sehr viel eher dazu bereit, positive Handlungsergebnisse der zu beurteilenden Person internal zu attribuieren; entsprechend umgekehrt bei negativen Ergebnissen (Situation).

Stereotypisierende Attribuierung:

Bestimmte physische oder psychologische Merkmale der zu beurteilenden Person werden als Hinweisreize genutzt, um eine entsprechende Attributions-„Richtung“ einzuschlagen.

Erwartungsbestätigung:

Wird der Beurteiler durch das Verhalten der zu beurteilenden Person in seinen Erwartungen bestätigt, so attribuiert er die Ursache des Verhaltens auf dessen Person; sind die Handlungsergebnisse hingegen nicht erwartungskonform, so neigen die Beurteiler dazu, die äußeren Bedingungen hierfür verantwortlich zu machen.

ERINNERUNGEN VERZERRENDE EFFEKTE:**Primacy-recency-effect:**

Der Gesamteindruck wird durch die ersten und letzten Informationen geprägt und später auch besser erinnert.

Tendenz zur Komplettierung:

Das zum Teileindruck passende Stereotyp wird aktualisiert.

Interferenz-Effekt:

Führt zum Vergessen von Informationen durch hintereinander ablaufende Ereignisse.

Kreatives Vergessen:

Einzelne, relativ ungebundene Informationen werden kognitiv in eine kohärente, stimmige Gesamtinformation umgearbeitet.

Distanzeffekt:

Informationen über Personen oder Sachverhalte, die sich in ihren Eigenschaften oder Merkmalen stark voneinander unterscheiden, werden schneller und genauer erinnert als Wissens-elemente über Personen, die nur geringfügig unterschiedliche Merkmale aufweisen.

ATTRIBUTIONSTHEORIE DER FÜHRUNG VON GREEN/MITCHELL:

Führungsverhalten in Abhängigkeit von Attributionsprozessen.

Schlüsselbegriffe: *Kausalschemata, *Vorgesetztenattribution

ASSIMILATIONS-KONTRAST-THEORIE:

Einfluss sozialer Wahrnehmung auf die Einstellung urteilender Personen.

Schlüsselbegriffe: *Assimilationseffekt, *Kontrasteffekt, *Einstellungsspielräume, *Ego-Involvement (Bedeutung, die ein Einstellungsobjekt für den Beurteilenden hat), *Urteilstpolarisierung

PSYCHOLOGISCH RELEVANTE PERSÖNLICHKEITSKONSTRUKTE:

Psychodynamische Persönlichkeitskonstrukte:

Aggressivität, Ängstlichkeit, Dominanz, Durchsetzungsvermögen, Extraversion/Introversion, Fähigkeit zum Erfolg, Frustrationstoleranz, Geselligkeit, Kreativität, Repression/Sensitization

Verhaltenstheoretische Persönlichkeitskonstrukte:

Locus of control, zwischenmenschliches Vertrauen (interpersonal trust), soziale Beeinflussbarkeit, Team-/Kooperationsfähigkeit, Führungsneigung, Autoritätsabhängigkeit, Belohnungsaufschub (delay of gratification)

Kognitive Persönlichkeitskonstrukte:

Ambiguitätstoleranz, Intelligenz, Reflexivität/Impulsivität, kognitive Steuerung und Kontrolle, kognitive Komplexität, kognitive Strukturiertheit, Lernfähigkeit

BEISPIELE FÜR SUBJEKTIVE THEORIEN ERFOLGREICHER MITARBEITERMOTIVATION:

Calvin (1509-1564):

„Wenn das Volk arm ist, bleibt es Gott gehorsam.“

Friedrich Wilhelm II von Preussen (1770-1840):

„Man erzeigt dem einzelnen Menschen und der menschlichen Gesellschaft keine Wohltat, wenn man über die Grenzen seines Standes und Berufes hinaus ihn belehrt und ihm Kenntnisse beibringt, die er nicht braucht und Ansprüche und Bedürfnisse anregt und in ihm weckt, welche zu befriedigen seine Lage nicht gestattet.“

Preussischer Minister Rudolf von Camphausen (1803-1890):

„Die Löhne müssen reduziert werden, damit die Leistungen besser werden.“

Alfred Krupp (Erlass von 1872 an die Arbeiter der Gussstuhlfabriken):

„Ich erwarte und verlange volles Vertrauen, lehne jedes Eingehen auf unberechtigte Forderungen ab, werde, wie bisher, jedem gerechten Verlangen zuvorkommen; fordere daher alle diejenigen auf, welche sich nicht damit begnügen wollen, je eher desto lieber zu kündigen, um meiner Kündigung zuvorzukommen, und so in gesetzlicher Weise das Etablissement zu verlassen, und anderen Platz zu machen, mit der Versicherung, dass ich in meinem Hause, wie auf meinem Boden Herr sein und bleiben werde.“

MOTIVATIONSMODELL NACH MASLOW:

Inhalt und Beziehung verschiedener Bedürfnisklassen.

Schlüsselbegriffe: *Defizitmotive, *Wachstumsmotive

Kernaussagen: Das hierarchische Motivationsmodell von Maslow teilt Bedürfnisse (Motive) des Menschen in 2 Hauptklassen ein, die zueinander in einer hierarchischen Beziehung stehen:

- „**Defizitmotive**“ sind hierarchisch untergeordnete Motive, die dadurch gekennzeichnet sind, dass ihre Nichterfüllung das Wohlbefinden des Mitarbeiters verringert, ihre Befriedigung jedoch nicht unmittelbar zur Verbesserung des Wohlbefindens führt.
- „**Wachstumsmotive**“ repräsentieren das Verlangen des Mitarbeiters nach Verwirklichung seiner Möglichkeiten („Selbsterfüllung“). Selbstverwirklichungsmotive werden von der Person nur dann thematisiert, wenn die o.g. Defizitmotive befriedigt sind.

Der Inhalt und die Verknüpfung der beiden o.g. Motivklassen kann folgendermaßen zusammengefasst werden:

Wachstumsmotive:

Bedürfnis nach Erfolgserlebnissen bzw. nach Entfaltung individueller Fähigkeiten („Selbstverwirklichung“).

Defizitmotive:

- > Bedürfnis nach Wertschätzung, Anerkennung, Status etc. („Ich-Bedürfnisse“)
- > Soziale Bedürfnisse bzw. Bedürfnis nach zwischenmenschlichem Kontakt („soziale Bedürfnisse“)
- > Bedürfnis nach Gewährung und Schutz des persönlichen und sozialen Status („Sicherheitsbedürfnisse“)
- > Bedürfnis nach Nahrung, Schlaf etc. („physiologische Bedürfnisse“)

Beide Motivklassen stehen zueinander in einem „**dynamischen Prinzip**“: Der Wunsch der Person nach Befriedigung der „höheren“ Bedürfnisse setzt die Befriedigung der hierarchisch tiefer angesiedelten Motive voraus, d.h. die Wachstumsbedürfnisse erlangen erst nach der Befriedigung der Defizitmotive motivationale Bedeutung. Das Prinzip „Ein befriedigtes Bedürfnis motiviert nicht!“ gilt nur für die niedrigeren Bedürfnisse – nicht für die Wachstumsmotive.

Hauptkritik:

Es gibt keine Untersuchungen, die die Annahmen der Theorie hinreichend bestätigen.

Die Bedingungen, wann ein bestimmtes Bedürfnis vorliegt, werden nicht thematisiert.

Das Konzept der Selbstentfaltungsbedürfnisse ist recht vage und begünstigt zirkuläre Interpretationen.

ZWEI-FAKTOREN-THEORIE DER ARBEITSMOTIVATION:

Faktoren der Arbeitsmotivation.

Schlüsselbegriffe: *Hygienefaktoren, *Motivatoren, *Arbeitszufriedenheit

Kernaussagen: Im Mittelpunkt der Theorie von Herzberg stehen die Faktoren, die die **Arbeitszufriedenheit** bzw. Arbeitsmotivation von Mitarbeitern beeinflussen. Auf der Basis der „*Methode der kritischen Ereignisse*“ (critical incident technique) – einem halbstrukturierten Interview, in dem Mitarbeiter gebeten werden, sich an Arbeitssituationen zu erinnern, bei denen sie besonders zufrieden oder unzufrieden waren – hat Herzberg ein Kategoriensystem mit 2 Faktoren entwickelt:

- **Hygienefaktoren:** Arbeitsbedingungen (Kontextfaktoren), die nicht unmittelbar selbst mit der Arbeit zusammenhängen, wie z.B. Gehalt, soziale Beziehungen am Arbeitsplatz, Status, Führungsbeziehungen etc. Charakteristisch für Hygienefaktoren ist, dass ihre negative Ausprägung zur Arbeitsunzufriedenheit der Mitarbeiter führt. Positive Ausprägungen dieser Faktoren können zwar bewirken, dass sich keine Arbeitsunzufriedenheit einstellt – allerdings können sie nicht direkt Arbeitszufriedenheit hervorrufen.
- **Motivatoren:** Bedingungen, die sich unmittelbar aus dem Arbeitsvollzug ableiten und Arbeitszufriedenheit bedingen. Wichtige Motivatoren sind u.a. Leistungserfolg, Anerkennung, Entfaltungsmöglichkeiten, Übernahme von Verantwortung. Negative Ausprägungen der Motivatoren führen zu einer Nicht-Zufriedenheit des Mitarbeiters.

Eine zentrale Annahme der Zwei-Faktoren-Theorie ist, dass Arbeitszufriedenheit und -unzufriedenheit als unabhängige Dimensionen zu betrachten sind und nicht – wie durch zahlreiche andere Autoren angenommen – die Extrema eines bipolaren Kontinuums repräsentieren. D.h., die Faktoren, die zur Herbeiführung von Arbeitszufriedenheit beitragen sind andere als die, die zur Arbeitsunzufriedenheit des MA führen.

Herzberg warnt Führungskräfte mit Personalverantwortung davor, Mitarbeiter mit Hygienefaktoren motivieren zu wollen. Stattdessen schlägt er den gezielten Einsatz von Motivatoren vor. Dieses kann z.B. in Form einer **Arbeitsbereicherung** erfolgen: die Arbeitsaufgabe wird strukturell erweitert und gibt dem MA so die Gelegenheit, geistig an seiner Aufgabe zu wachsen. Herzberg hat die einer derartigen Aufgabenausweitung zu Grunde liegenden Prinzipien zusammengefasst:

Prinzip	Beteiligte Motivatoren
Abbau einiger Kontrollen unter Beibehaltung der Verantwortlichkeit	Verantwortung, persönliche Leistung
Mehr Verantwortung der Einzelnen für ihre Arbeit	Verantwortung, Anerkennung
Mehr Befugnisse an einzelne Mitarbeiter im Rahmen ihrer Tätigkeit; mehr Autonomie	Verantwortung, Anerkennung, Leistung
Vergabe von „Sonderaufgaben“ an einzelne, um ihnen zu ermöglichen, sich zum Experten zu entwickeln	Verantwortung, Entwicklung, Aufstieg

Hauptkritikpunkte: Es besteht die Möglichkeit, dass die aufgefundenen Ergebnisse lediglich stabile *Attributionstendenzen* der befragten Mitarbeiter widerspiegeln. Arbeitsplatzübergreifende Generalisierungen der aufgefundenen Faktoren sind nur in engen Grenzen möglich.

DYNAMISCHE VERÄNDERUNG VON NUTZEN- BZW. SCHADENSASPEKTEN:

Zeitliche Veränderung von Nutzen- bzw. Schadensbewertung.

Schlüsselbegriffe: *kumulierter Nutzen, *kumulierter Schaden

Kernaussagen: Ist eine Tätigkeit sowohl mit positiven als auch negativen Aspekten verbunden (z.B. Überstunden mit Mehreinnahmen und Verlust an Freizeit), so wird bei einer Kumulation über die Zeit das Anwachsen der unerwünschten Aspekte (Schaden) beschleunigt, wohingegen sich die Zunahme der positiven Aspekte verlangsamt.

Selbst wenn eine Tätigkeit zu Beginn große Vorteile für die Person mit sich bringt, so ergibt sich mit Fortschreiten der Zeit, dass sowohl der kumulierte als auch der aktuelle Nutzen geringer bewertet wird als der wahrgenommene Schaden; geht man davon aus, dass sich Personen in ihrem Handeln am *Prinzip der Nutzenmaximierung* orientieren, so ist vor diesem Hintergrund ein Tätigkeitswechsel zu erwarten.

Konsequenzen:

- Ausgehend von der Beobachtung, dass die Einstellung von Personen zu ambivalenten Sachverhalten wellenförmigen Schwankungen unterliegt, ist es sinnvoll, die Zuweisung bestimmter (ambivalenter) Tätigkeiten von Zeit zu Zeit zu verändern bzw. auf die veränderten Anreizwirkungen bestimmter Tätigkeiten zu reagieren.
- Einstellungsschwankungen können reduziert werden, in dem man versucht, die positiven oder negativen Aspekte des Bewertungsobjekts zu ignorieren oder unterzubewerten. Das Management kann hier durch eine entsprechende Umsetzung der „Unternehmensphilosophie“ Vorbildfunktion leisten.
- Treten bei den Mitarbeitern keine Schwankungen trotz wahrgenommener Ambivalenz des Beurteilungsgegenstandes auf, so liegt es nahe, dass die Bewertungsstruktur der Person sehr viel komplexer ist und ggf. Verknüpfungen zu anderen Einstellungsobjekten vorliegen.

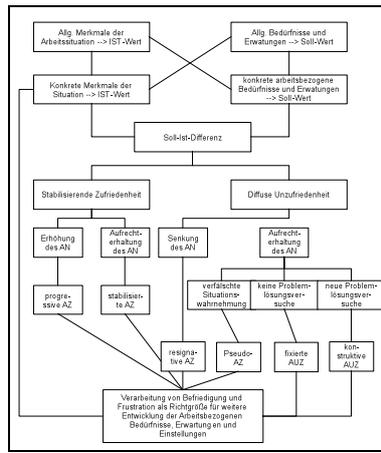
MODELL DER ARBEITSZUFRIEDENHEIT VON BRUGGEMANN:

Verschiedene Arten (Qualitäten) der Arbeitszufriedenheit.

Schlüsselbegriffe: *Arbeitsituation, *arbeitsbezogene Bedürfnisse und Erwartungen, *Zufriedenheit - Unzufriedenheit, *Anspruchsniveau

Kernaussagen: Bei der Betrachtung der Entstehung und Ausprägung von Arbeitszufriedenheit (AZ) stellt Bruggemann die Interaktion von Person und Situation in den Vordergrund: Arbeitszufriedenheit ist das Ergebnis von kognitiven Informationsverarbeitungsprozessen. Diese Prozesse umfassen folgende Komponenten:

1. Soll-Ist-Vergleich zwischen den Erwartungen des MA und dem Grad der Bedürfniserfüllung.
2. Veränderung oder Aufrechterhaltung des Anspruchsniveaus in Abhängigkeit vom Grad der Bedürfniserfüllung.
3. Problembearbeitungsstrategien für den Fall der Nichtbefriedigung von Erwartungen oder Bedürfnissen (Problemlösung, -fixierung, -verdrängung).



Wie in der Abbildung gezeigt, kommt das Modell der Forderung nach *intrapersonaler Dynamik* der Entstehung bzw. Änderung von Arbeitszufriedenheit sehr nahe. Demgegenüber muss kritisch angemerkt werden, dass das Modell die Bedingungen für das Eintreten von Anspruchsniveauveränderungen sowie die Auswahl der jeweiligen Problemlösungsstrategie durch den MA nur sehr unbefriedigend erklärt.

MODELL DER LEISTUNGSMOTIVATION:

Kognitive Zwischenprozesse bei der Leistungsmotivation.

Schlüsselbegriffe: *Instrumentalität, *Attribution, *Gütestandard, *Selbstbewertung

Kernaussagen: Im Leistungsmotivationsprozess sind neben den Variablen Situation, Handlung, Ergebnis und Folgen auch 3 Arten von Erwartungen von Personen bedeutsam:

1. S-E-Erwartung: Die Person geht davon aus, dass die Situation von sich aus zu einem Ergebnis führt; *Instrumentalitätserwartung*
Beispiel: Mitarbeiter A erwartet, dass er auf Grund seiner langjährigen Betriebszugehörigkeit irgendwann ohne einen zusätzlichen Leistungsanreiz befördert wird.
2. H-E-Erwartung: Die Person versucht durch ihr eigenes Handeln das erwünschte Ergebnis herbei zu führen; sie tut das auf Basis einer subjektiven *Wahrscheinlichkeitseinschätzung*
Beispiel: Mitarbeiter B versucht die Wahrscheinlichkeit einer baldigen Beförderung durch die Übernahme schwieriger Aufgaben zu erhöhen.
3. E-F-Erwartung: Erwartung, dass ein Ergebnis eine bestimmte Folge nach sich ziehen wird, die für die Person eine spezifische Valenz hat; im Gegensatz zu 1. wird hier eine Instrumentalität des *Handlungsergebnisses* angenommen.
Beispiel: Mitarbeiter C versucht durch die Teilnahme an diversen Weiterbildungsmaßnahmen Zusatzqualifikationen zu erwerben, die seine Chancen hinsichtlich einer Beförderung erhöhen.

Die dafür notwendigen Komponenten der **Selbstbewertung** sind:

1. Vergleich der tatsächlichen Leistung mit einem konkreten individuellen Gütemaßstab („Anspruchsniveau“)
2. Prozess der Ursachenzuschreibung (Attribuierung), der bei dem Vergleich der Leistung mit dem Gütemaßstab mit einfließt. Die Art der Ursachenzuschreibung ist dafür verantwortlich, ob die Person die Leistung ihren Fähigkeiten oder ihrer Anstrengung zuschreibt oder ob sie das Ergebnis durch die Aufgabenschwierigkeit und Zufallseinflüsse verursacht sieht.

Um eine kontinuierliche Leistungsmotivation der MA zu erzielen ist es daher notwendig die Mitarbeiterbeziehungen und den Arbeitserfolg so zu gestalten, dass diese von den MA als selbst verursacht erlebt wird.

VIE-THEORIE VON VROOM:

Motivation als Prozess.

Schlüsselbegriffe: *Valenz, *Erwartung, *Instrumentalität

Kernaussagen: Die Stärke einer Handlungstendenz wird durch folgende Aspekte beeinflusst:

1. Wertigkeit bzw. Aufforderungscharakter (**Valenz**) eines Handlungsergebnisses.
2. **Wahrscheinlichkeit** des Eintreffens des Ergebnisses.
3. **Instrumentalität** der Handlungsergebnisse für die Handlungsfolgen.

Die für die betriebliche Praxis wichtigsten Handlungsfolgen sind:

- machtbezogene Folgen: Gewinn oder Verlust von Einfluss über andere Personen
- kontaktbezogene Folgen: Folgen für zwischenmenschliche Beziehungen
- leistungsbezogene Folgen: Informationen über die eigene Tüchtigkeit des Handelnden

Mit Anstrengungs- bzw. Einsatzbereitschaft eines MA ist von der Summe der Produkte aus den Erwartungen (Wahrscheinlichkeiten) und der Valenz der Ergebnisse (über alle möglichen Ergebnisse hinweg betrachtet) abhängig. D.h., dass der resultierende Leistungseinsatz eines MA dann hoch ist, wenn

1. die Erwartung hoch ist, dass der Leistungseinsatz zu den gewünschten Handlungsergebnissen führt
2. die Handlungsergebnisse selbst in direkter instrumenteller Beziehung zu wichtigen Endresultaten des Handelns steht
3. die Endresultate mit einer hohen Valenz versehen sind

Neuberger zieht aus dem Erwartungs-Wert-Modell für die Führungspraxis das Resümee, dass es wichtig ist, den subjektiven Wert zu bestimmen, den der Aspekt „Führung“ für den Mitarbeiter hat. Dazu bedarf es einiger Kenntnisse über die angestrebten Endziele des Mitarbeiters und ihrer spezifischen Bedeutung für die Person. Der Vorgesetzte muss herausfinden, inwiefern ein bestimmter Führungsstil mit den Endzielen des MA vereinbar ist, um so die optimale Valenz des Faktors „Führung“ beim MA zu nutzen (Weg-Ziel-Theorie der Führung).

Hauptkritikpunkte: Es bestehen methodische und inhaltliche Schwierigkeiten bei der Abgrenzung der einzelnen Komponenten, die die Stärke der Handlungstendenz determinieren.
Sowohl die Dynamik zwischen den Komponenten ist unklar als auch die spezifischen Gewichtungen durch die Person.

ERWARTUNGS-VALENZ-MODELL VON PORTER / LAWLER:

Personale Determinanten der Handlungstendenz.

Schlüsselbegriffe: *Erfahrung, *Kontrolle, *Selbstwertgefühl, *Rollenwahrnehmung, *Anspruchsniveau, *Fähigkeiten, *Zufriedenheit

Kernaussagen: Die Theorie greift auf die zentralen Annahmen der VIE-Theorie von Vroom zurück, in dem sie postuliert, dass sich die Handlungstendenz einer Person aus mehreren Komponenten zusammensetzt:

1. **Erwartung** der Person, dass ihre Anstrengungen zum Erfolg führen
2. **Wahrscheinlichkeit**, dass ein bestimmtes Verhalten zu einem positiv oder negativ bewerteten Ergebnis führt
3. **Valenz** des Handlungsergebnisses

Darüber hinaus weisen *Porter/Lawler* darauf hin, dass die Wahrscheinlichkeitseinschätzung durch 2 Faktoren beeinflusst wird: die **Persönlichkeit** des MA und dessen **Lerngeschichte**. Je nachdem, ob eine Person davon überzeugt ist, die Konsequenzen ihres Handelns selbst bestimmen zu können (interne Kontrolle), oder ob sie annimmt, dass diese durch die Umwelt determiniert werden (externe Kontrolle), erhöht oder verringert sich die subjektiv erlebte Wahrscheinlichkeit für den erwarteten Handlungsausgang. Wenn also ein MA von sich glaubt (oder durch den Vorgesetzten vermittelt bekommt), dass er zu einer guten Leistung nicht im Stande ist, dann wird er – selbst in Kenntnis, dass die gute Leistung zu einem erstrebenswerten Erfolg führt – wenig motiviert sein, sich anzustrengen.

Die von einem MA erbrachte Leistung ist jedoch nicht nur von dessen Anstrengungsbereitschaft (Motivation) abhängig, sondern wird darüber hinaus durch die **Fähigkeit** der Person und die Umsetzung ihrer Kenntnisse in der konkreten Situation (Problemlösungsansatz) bestimmt.

Ebenso muss die Beziehung zwischen der Leistung des MA und den dazu gehörigen „Belohnungen“ bei der Arbeitsmotivation berücksichtigt werden. Im Falle der „extrinsischen Motivation“, d.h. die Motivierung des MA nicht durch die Aufgabe selbst, sondern mittels einer Belohnung durch Dritte, ist der MA darauf angewiesen, dass seine Leistung durch andere gesehen wird, um auf diese Weise die erhoffte Belohnung zu erhalten. Bezieht der MA seine Motivation aus der Aufgabe selbst, so kann er das Arbeitsergebnis direkt an seinen selbstgesetzten Anforderungen messen und erfährt die Belohnung somit unmittelbar.

Kritikpunkte: Theorie sagt nichts darüber aus welche Ergebnisse in welchen Situationen relevant sind.

Durch die postulierte multiplikative Verknüpfung der verhaltensbestimmenden Komponenten wird unterstellt, dass diese wechselseitig voneinander unabhängig sind.

Es ist zu erwarten, dass die Faktoren Erwartung, Valenz und Instrumentalität nicht homogen sind, sondern in vielfältiger Form auftreten.

THEORIE DER LEISTUNGSMOTIVATION:

Voraussetzungen und Determinanten leistungsmotivierten Verhaltens.

Schlüsselbegriffe: *Leistungsmotiv, *Gütemaßstab, *Erfolgserwartung, *Erfolgsanreiz

Kernaussagen: „Motive“ sind relativ stabile Verhaltensdispositionen, die durch situative Merkmale aktiviert werden. Das **Leistungsmotiv** ist „das Bestreben, die eigene Tüchtigkeit in allen jenen Tätigkeiten zu steigern oder möglichst hoch zu halten, in denen man einen Gütemaßstab für verbindlich hält und deren Ausführung deshalb gelingen oder misslingen kann.“ (Heckhausen, 1965)

Nach *Atkinson* versteht man unter **Leistungsmotivation** die Prädisposition Erfolge anzustreben und auf eine erbrachte Leistung stolz zu sein.

Leistungsmotiviertes Verhalten ist an bestimmte Voraussetzungen geknüpft:

1. Die Person muss ihrem Handeln einen Gütemaßstab zu Grunde legen. Hierbei kann es sich um einen autonomen Standard handeln, in dem sich die Person an selbst gesetzten Zielen oder Werten misst, oder um einen heteronomen Standard, der sich aus dem Vergleich mit anderen Personen ergibt.
2. Die Person muss den gewählten Gütemaßstab für sich als *verbindlich* ansehen.
3. Die Person muss eine Vorstellung über ihre eigenen Fähigkeiten besitzen, d.h. zwischen Erfolg und Misserfolg differenzieren können.

In der Theorie der Leistungsmotivation wird leistungsmotiviertes Verhalten als eine Funktion von Situationsvariablen und Motiven aufgefasst.

Die Leistungsmotivationstheorie von *Atkinson* ist dem Prinzip nach eine Erwartungs-Wert-Theorie.

Leistungsmotivation (T_e) ist dem entsprechend ein Produkt aus 3 Faktoren:

1. dem Leistungsmotiv (M_e)
2. der Erfolgserwartung (Wahrscheinlichkeit bei einer Aufgabe Erfolg zu haben; W_e)
3. dem Erfolgsanreiz (A_e):

$$T_e = (M_e * W_e * A_e)$$

Die resultierende motivationale Tendenz in Leistungssituationen ergibt sich aus der Differenz der Bestrebungen Erfolg aufzusuchen (T_e) bzw. Misserfolg zu vermeiden [T_m]. Die Anforderung, die eine Person an ihre Leistungsfähigkeit stellt („Anspruchsniveau“), ist entsprechend eine Funktion der bisherigen Erfolgs- bzw. Misserfolgserfahrungen in Leistungssituationen.

In leistungsthematisierenden Situationen bevorzugen erfolgsmotivierte Personen Aufgaben mit einer mittleren Schwierigkeit (Lösungswahrscheinlichkeit ca. 50%), misserfolgsängstliche hingegen sehr leichte oder sehr schwere Aufgaben bevorzugen. Es bleibt festzuhalten, dass objektive Bedingungen keinen generellen Anreizwert (Valenz) haben, sondern dass sich dieser auf dem Hintergrund der Situation und der partizipierenden Personen definiert.

Das Ausmaß des Leistungsmotivs wird durch spezifische Einflüsse im Laufe der *Sozialisation* determiniert:

1. „intrinsischer“ Wert der Leistung (soziale Relevanz der Aufgabe, Beteiligung des MA an der Zielbildung)
2. soziale Anerkennung der Leistung (durch MA und Vorgesetzte)
3. „extrinsischer“ Wert der Leistung (Leistung als Mittel zur Erlangung anderer Belohnungen)

Die determinierende Leistungsmotivationstendenz der Person (Erfolgsorientierung vs. Misserfolgsvermeidung) hat bereits bei der Berufswahl einen wichtigen Einfluss: Misserfolgsängstliche Personen wählen eher Tätigkeiten, die sie stark über- bzw. unterfordern; Personen mit Erfolgsorientierung treffen in der Regel realistische Berufswahlen.

Dieses Berufswahlverhalten korreliert mit der Nutzung von Informationen, die die Personen für ihre Entscheidung heranziehen, d.h. misserfolgsmotivierte Personen informieren sich schlechter oder blocken sogar entscheidungsrelevante Informationen ab. Dieser Befund dürfte auch für die spätere Beförderungs- oder Entwicklungsstrategie von Mitarbeitern eine nachhaltige Bedeutung haben.

WEG-ZIEL-THEORIE:

Beziehungen zwischen Vorgesetztenverhalten und Mitarbeitermotivation.

Schlüsselbegriffe: *Intrinsische Valenz, *extrinsische Valenz, *Instrumentalität, *Erwartungs-Wert-Ansatz

Kernaussagen: Die Qualität, Intensität und Ausrichtung menschlichen Verhaltens ist das Ergebnis eines rationalen Bewertungs- und Entscheidungsprozesses. Die Stärke der Motivation ist u.a. von folgenden Informationen abhängig, die der Person zur Verfügung stehen müssen:

1. Welche Handlungsalternativen sind verfügbar?
2. Welche Ergebnisse und Konsequenzen sind mit den einzelnen Handlungsalternativen verbunden?
3. An welche Bedingungen ist das Auftreten der Ereignisse geknüpft?
4. Welche subjektiven Wahrscheinlichkeiten sind für das gemeinsame Auftreten von Handlung, Ergebnis und Konsequenzen gegeben?
5. Wie sind die Ergebnisse zu bewerten?
6. Nach welchen Kriterien sollen die Handlungsalternativen ausgewählt werden?

Die vorherrschende Entscheidungsstrategie ist das **Maximierungsprinzip**: Die Person entscheidet sich für diejenige Alternative, die für sie den größten durchschnittlichen Nutzen nach sich zieht. Der zu maximierende „**subjektiv erwartete Nutzen**“ (SEN) ist somit das Summenprodukt aus den *Wahrscheinlichkeiten* (p_i) und den *Nutzenwerten* (n_i) für jede der möglichen Handlungsalternativen.

Die Grundgleichung der Weg-Ziel-Theorie lautet dem entsprechend (vereinfachte Darstellung):

$$\text{Motivation}_k = f [(\sum V_{T,i,j} + \sum V_{T,ej} * p_{T,ej}) + (\sum V_{E,ij} + \sum V_{E,ej} * p_{E,ej}) * p_{Tj * Ej}]$$

wobei:

- k = Index für *eine* der möglichen Handlungsalternativen
- j = Ausprägungsgrad der jeweiligen Variable
- i = intrinsisch, e = extrinsisch, V = Valenz, Wertigkeit
- p = subjektive Auftretenswahrscheinlichkeit
- T = Tätigkeit, Verhalten
- E = Ergebnis

d.h.

Motivation = f [intrinsische Valenz des Weges + extrinsische Valenz des Weges * Wahrscheinlichkeit für den Weg] + [intrinsische Valenz der Ziele + extrinsische Valenz der Ziele * Wahrscheinlichkeit der Ziele * Wahrscheinlichkeit der Zielerreichung durch den gewählten Weg}

Durch die o.g. Gleichungen werden die Entscheidungs- bzw. Verhaltenskomponenten der MA transparent, auf die der Vorgesetzte durch sein Führungsverhalten bzw. durch die Gestaltung des Anreizsystems Einfluss nehmen kann.

Aspekte, die die Motivation des Mitarbeiters beeinflussen	Beeinflussungsmöglichkeit durch den Vorgesetzten
intrinsische Valenz der Tätigkeit (d.h. Motivierung durch die Aufgabe selbst)	<ul style="list-style-type: none"> • Gewährung größerer Autonomie • mehr Abwechslung • Sinnhaftigkeit der Tätigkeit • Übertragung komplexer Aufgaben
extrinsische Valenz der Tätigkeit (d.h. Bedingungen des Tätigkeitsvollzugs)	<ul style="list-style-type: none"> • Gestaltung der Arbeitsbedingungen • Arbeitsklima

Instrumentalität der Tätigkeit (d.h. Erreichen extrinsisch bedeutsamer Konsequenzen durch ein bestimmtes Verhalten)	<ul style="list-style-type: none"> • klare Aufgabendefinition • strukturierende Eingriffe • Gestaltung organisatorischer Rahmenbedingungen
intrinsische Valenz der Ergebnisse (d.h. Befriedigung durch die verwirklichten Ziele)	<ul style="list-style-type: none"> • Vermittlung von Normen und Standards zur Verfolgung bestimmter Ziele
extrinsische Valenz der Ergebnisse (d.h. Würdigung der Konsequenzen des Mitarbeiterverhaltens)	<ul style="list-style-type: none"> • Belohnung oder Sanktionierung der Mitarbeiterleistung • Gestaltung der Anerkennsmaßnahmen
Instrumentalität der Ergebnisse (d.h. Verknüpfung der erreichten Ergebnisse mit den erwarteten Belohnungen)	<ul style="list-style-type: none"> • Verstärkungs- bzw. Feedbackverhalten • Beurteilungsverhalten
Zusammenhang zwischen Tätigkeit des Mitarbeiters und den Handlungsergebnissen	<ul style="list-style-type: none"> • eindeutige Zielabsprachen • Planungs-, Koordinationshilfen

Der Weg-Ziel-Ansatz stellt (entsprechend den oben angeführten Eingriffsmöglichkeiten) folgende Anforderungen an das Vorgesetztenverhalten:

1. der Vorgesetzte muss die Wege und Ziele seiner MA (er-)kennen
2. der Führungseinfluss soll so genutzt werden, dass der Vorgesetzte seinen MA „Wege“ eröffnet bzw. erleichtert und „Ziele“ aufzeigt und sie für die Mitarbeiter attraktiv macht
3. der Vorgesetzte muss seine Führungsmittel auf die individuellen Handlungsentscheidungen jeder seiner MA abstimmen; Maßnahmen auf kollektiver Ebene sind deshalb wenig Erfolg versprechend

GOAL-SETTING-THEORIE:

Ziele als Motivatoren und Regulatoren des Mitarbeiterverhaltens.

Schlüsselbegriffe: *Ziele, *Goal-Commitment (Auswahl), *emotionale Reaktionen,
*Arbeitszufriedenheit

SOZIAL-KOGNITIVE LERNTHEORIE:

Einfluss sozialer Faktoren auf das Erlernen, Steuern und Modifizieren sozialer Verhaltensweisen.

Schlüsselbegriffe: *Beobachtungs-/Modell-Lernen, *stellvertretendes Lernen, *reziproker Determinismus (interaktives Zusammenwirken von Personen- und Umweltmerkmalen), *Selbstwirksamkeitsüberzeugung (self efficacy)

ATTRIBUTIONSTHEORIE DER FÜHR-UNG:

Prozess der Zuschreibung von Führungsqualitäten.

Schlüsselbegriffe: *Attribution, *Führung als Wahrnehmungsphänomen

MANAGERIAL-GRID-THEORIE:

Führungsverhalten in Organisationen.

Schlüsselbegriffe: *Verhaltensgitter, *Produktionsorientierung, *Mitarbeiterorientierung, *Führungsstile

KONTINGENZTHEORIE DER FÜHRUNG:

Situationsspezifische Angemessenheit von Führungsstilen.

Schlüsselbegriffe: *situative Kontrolle, *aufgaben- vs. beziehungsorientierter Führungsstil, *Führer-Geführten-Beziehung, *Aufgabenstruktur, *Positionsmacht, *Least-Preferred-Co-Worker (LPC)

3-D-THEORIE DER FÜHRUNG:

Dimensionen des Führungsverhaltens.

Schlüsselbegriffe: *Aufgabenorientierung, *Kontaktorientierung, *Effektivität, *situative Bedingungen, *Flex-Karten

SITUATIVE REIFEGRAD-THEORIE:

Führungsverhalten in Abhängigkeit vom „Reifegrad“ der Mitarbeiter.

Schlüsselbegriffe: *Reifegrad, *aufgaben- vs. mitarbeiterorientiertes Führungsverhalten, *LEAD-Fragebogen

VERTICAL-DYAD-LINKAGE ANSATZ:

Personen- und subgruppen-spezifisches Führungsverhalten.

Schlüsselbegriffe: *Heterogenitätsangabe, *vertikale Dyaden, *In-Group-Exchange (Vorgesetzter und Mitarbeiter bewegen sich auf derselben Ebene), *Middle-Group-Exchange, *Out-Group-Exchange

SOCIAL IDENTITY THEORIE:

Ingroup-Outgroup-Beziehungen als Grundlage für die Differenzierung von Personen.

Schlüsselbegriffe: *soziale Kategorisierung, *soziale Identität, *sozialer Vergleich, *soziale Distinktheit

A-B-X-THEORIE:

Interpersonaler Einfluss auf die Konsistenz des kognitiven Systems einer Person.

Schlüsselbegriffe: *Konsistenz, *Anziehung, *Einstellung, *Druck zur Symmetrie, *Koordination, *asymmetrische Systeme

THEORIE SOZIALER VERGLEICHS-PROZESSE:

Einschätzung eigener Meinungen und Fähigkeiten.

Schlüsselbegriffe: *Ähnlichkeitspostulat, *unidirectional drive upward, *downward comparison, *Uniformitätsdruck

THEORIE DER INFORMELLEN KOMMUNIKATION:

Kommunikation zum Herbeiführen von Uniformität.

Schlüsselbegriffe: *pressure to communicate, *Uniformitätsdruck, *Gruppenkohäsion

SOZIALE URTEILSTHEORIE:

Konflikte beim Urteilen und Entscheiden in Gruppen.

Schlüsselbegriffe: *kognitiver Konflikt, *Quasi-Rationalität, *Intransparenz des Beurteilungsverhaltens, *Indikatoren (cues), *Inkonsistenz

THEORIE DES SELBSTWERTSCHUTZES UND DER SELBSTWERTERHÖHUNG:

Strategien des Selbstwertschutzes und der Selbstwerterhöhung.

Schlüsselbegriffe: *Selbstwertgefühl, *ergozentrische Wahrnehmungsverzerrungen, *Gerechtigkeitsempfinden, *Downward-Comparison, *Self-serving-bias, *Erinnerungseffekte

REAKTANZTHEORIE:

Reaktionen auf Freiheitseinengung.

Schlüsselbegriffe: *Reaktanz, *Sleeper-Effekt (Reaktanz wird solange unterdrückt, bis sich eine günstige Gelegenheit ergibt, die verlorene Freiheit wiederherzustellen)

BILDUNG SOZIALER GRUPPEN:

Prozesse, die eine funktionsfähige Gruppe konstituieren.

Schlüsselbegriffe: *Konstituierung der Gruppen, *Gruppennormen, *Rollenstruktur, *Aufgabenerledigung

GÜTER-THEORIE (Commodity theory)

Bewertungsveränderung von Objekten.

Schlüsselbegriffe: *Information als Gut, *Knappheit

INNOVATIONSTHEORIE:

Unfreezing - Moving - Freezing.

Schlüsselbegriffe: *Infragestellung bisherigen Verhaltens, *Einübung neuer Verhaltensweisen, *Stabilisierung

WIDERSTÄNDE BEI DER EINFÜHRUNG VON INNOVATIONEN:

Persönliche Faktoren, Faktoren des sozialen Umfeldes, der Organisation, Präsentation der Innovation, Merkmale der Innovation.

Schlüsselbegriffe: *Innovationsstrategien (empirisch-rational, normativ, Macht- und Zwangsstrategien)

ETHISCHE FRAGEN DES NUTZENPRINZIPS:

Moralphilosophie - christliche Sozialethik - Wirtschafts-/Unternehmensethik