

Julius-Maximilians-Universität Würzburg

Arbeits-, Betriebs- und Organisationspsychologie

Mitschrift der Vorlesung von Prof. Dr. Anja Göritz
im SS 09 und WS 09/10

Roland Pfister

Inhaltsverzeichnis

0. Vorwort	5
1. Einführung	6
1.1. ABO als Teil der Wirtschaftspsychologie	6
1.2. Definitionen: Arbeit und Organisation	7
1.3. Herausforderungen und Strukturen	7
1.4. Geschichte der ABO-Psychologie	9
1.4.1. Taylorismus: Scientific Management	10
1.4.2. Fordismus.....	11
1.4.3. Hawthorne-Studien.....	11
1.4.4. Human-Relations Bewegung	11
1.4.5. Humanisierung der Arbeit.....	12
1.4.6. Professionalisierung und Differenzierung	13
1.5. Methodische Ansätze	14
1.5.1. Untersuchungsdesigns	14
1.5.2. Erhebungsmethoden	14
1.5.3. Bewertung von Ergebnissen.....	15
2. Theorien der ABO-Psychologie	17
2.1. Taylorismus: Scientific Management	17
2.2. Max Weber (1922): Bürokratische Organisation	17
2.3. Lerntheorien	17
2.4. Motivationstheorien	19
2.5. Führungstheorien	19
2.6. Handlungstheorie	19
2.7. Entscheidungstheorien	19
3. Arbeit und Arbeitslosigkeit	20
3.1. Bedeutung von Arbeit	20
3.1.1. Meaning of Working und Involvement	20
3.1.2. Bewertungsaspekte von Arbeit.....	21
3.2. Arbeitslosigkeit	22
3.2.1. Beispiel: Marienthal	23
3.2.2. Psychologische Arbeitslosigkeitsforschung	24
3.2.3. Interventionen.....	29

4. Belastung und Beanspruchung	31
4.1. Definition	31
4.2. Ermüdung und Monotonie	32
4.3. Stress	33
4.3.1. Modelle	33
4.3.2. Auslöser	36
4.3.3. Intervention	37
5. Arbeitsmotivation	38
5.1. Einführung	38
5.2. Inhaltsorientierte Modelle	39
5.2.1. Annäherung und Vermeidung	39
5.2.2. Maslow (1954): Bedürfnispyramide	39
5.2.3. McClelland (1964): Grundmotive	40
5.2.4. Hackman & Oldham (1975): JCM	40
5.3. Prozessorientierte Modelle	41
5.3.1. Erwartung x Wert: VIE-Theorie	41
5.3.2. Zielsetzungstheorie	43
5.3.3. Selbstbestimmungstheorie	44
5.3.4. Empfundene (Un-)Gerechtigkeit	45
6. Arbeitszufriedenheit	48
6.1. Einführung	48
6.2. Modelle und Formen der AZ	48
6.2.1. Arbeitszufriedenheit und Leistung	48
6.2.2. Formen und Höhe der Arbeitszufriedenheit	50
6.3. Einflussfaktoren	51
7. Arbeitsanalyse und -bewertung	54
7.1. Einführung	54
7.2. Funktionen und Ziele	56
7.3. Beispielhafte Komponenten	56
8. Personalauswahl	57
8.1. Anforderungsanalyse	57
8.2. Bewerberansprache	59
8.3. Auswahlverfahren	59
8.3.1. Eigenschaftsorientierte Verfahren	60
8.3.2. Simulationsorientierte Verfahren	62
8.3.3. Biographieorientierte Verfahren	62
8.3.4. E-Assessment	64
8.4. Eignungsdiagnostische Entscheidung	65

9. Personalentwicklung.....	66
9.1. Theoretische Grundlagen.....	67
9.2. Prozessmodell.....	68
9.2.1. Bedarfsanalyse.....	68
9.2.2. Zielgrößen	69
9.2.3. Vermittlungsformen	69
9.2.4. Evaluation.....	70
9.2.5. Beispiel.....	72
9.3. Verfahren	72
9.3.1. Persönlichkeits- & erlebnisorientierte Verfahren.....	72
9.3.2. Verhaltensorientierte Methoden.....	73
9.3.3. Kommunikationsorientierte Verfahren	74
9.3.4. Selbstmanagementorientierte Maßnahmen.....	75
9.3.5. Zuweisung entwicklungsförderlicher Aufgaben.....	76
9.3.6. Coaching	76
9.3.7. Mentoring.....	77
10. Leistungsbeurteilung und Feedback	78
10.1. Ziele und Funktionen	78
10.2. Leistung	79
10.2.1. Ergebnisbezogene Definition.....	79
10.2.2. Verhaltensbezogene Definition.....	80
10.2.3. Strukturmodelle von Leistung	80
10.3. Leistungsmessung	82
10.3.1. Ergebnisbezogene Kriterien	82
10.3.2. Verhaltensbezogene Kriterien	83
10.3.3. Eigenschafts- und personenbezogene Kriterien.....	83
10.3.4. Leistungsmaße und ihre Quellen.....	84
10.4. Durchführung	87
10.5. Qualität und Akzeptanz	88
11. Führung.....	90
11.1. Führungsansätze: Grundlagen	91
11.2. Dispositionelle Ansätze.....	93
11.2.1. Das GLOBE-Projekt	94
11.2.2. Kritische Würdigung	96
11.3. Führungsstile	96
11.3.1. Aufgaben- und Mitarbeiterorientierung	96
11.3.2. Transaktional – Translational – Passiv	98
11.4. Kontingenz-Ansätze.....	101
11.4.1. Kontingenzmodell der Führung.....	101
11.4.2. Entscheidungsstil-Modell.....	103
11.4.3. Reifegradansatz	105

11.5. Substitute der Führung	107
11.6. Leader-Member Exchange	108
11.7. Führen durch Ziele.....	110
11.8. Weitere Ansätze	110
11.8.1. Führung von Unten.....	110
11.8.2. Systemische und symbolische Führung	111
11.9. Fazit.....	112
12. Kommunikation in Organisationen	113
12.1. Kommunikationsstrukturen	114
12.2. Medienwahl.....	115
12.3. Soziale Konflikte	116
13. Gruppenarbeit.....	118
13.1. Vorteile von Gruppenarbeit.....	119
13.1.1. Social Facilitation.....	120
13.1.2. Motivationsgewinne in Gruppen	121
13.1.3. Informationsverarbeitungsvorteile.....	122
13.2. Nachteile von Gruppenarbeit	122
13.2.1. Motivationsverluste in Gruppen	122
13.2.2. Informationsverarbeitungspathologien.....	123
13.2.3. Koordinationsverluste	127
13.3. Team Design.....	128
14. Arbeitssicherheit und Gesundheitsschutz.....	130
14.1. Aktuelle Zahlen.....	131
14.2. Verantwortlichkeiten.....	132
14.3. Individuelle Bedingungen	132
14.4. Maßnahmen	133
14.4.1. Verhaltensbezogene Maßnahmen.....	133
14.4.2. Bedingungsbezogene Maßnahmen.....	135

0. Vorwort

Dozent: Prof. Dr. Anja Göritz

Termin: Dienstag, 14:00 – 15:30, Kühle-Hörsaal

Klausur: 11.02.2009, 8:00 Uhr, Koellikerstraße

Web: <http://www.i2.psychologie.uni-wuerzburg.de/ao/>

abo_09

abo4u

Lehrbücher: Insbesondere ist das Lehrbuch von Nerdinger relevant. Zweitwichtigstes Buch ist Schuler's Organisationspsychologie. Aus den beiden verbleibenden Quellen sind jeweils nur Ausschnitte relevant.

Der Lektürekurs ist als einsemestriger Crashkurs konzipiert.

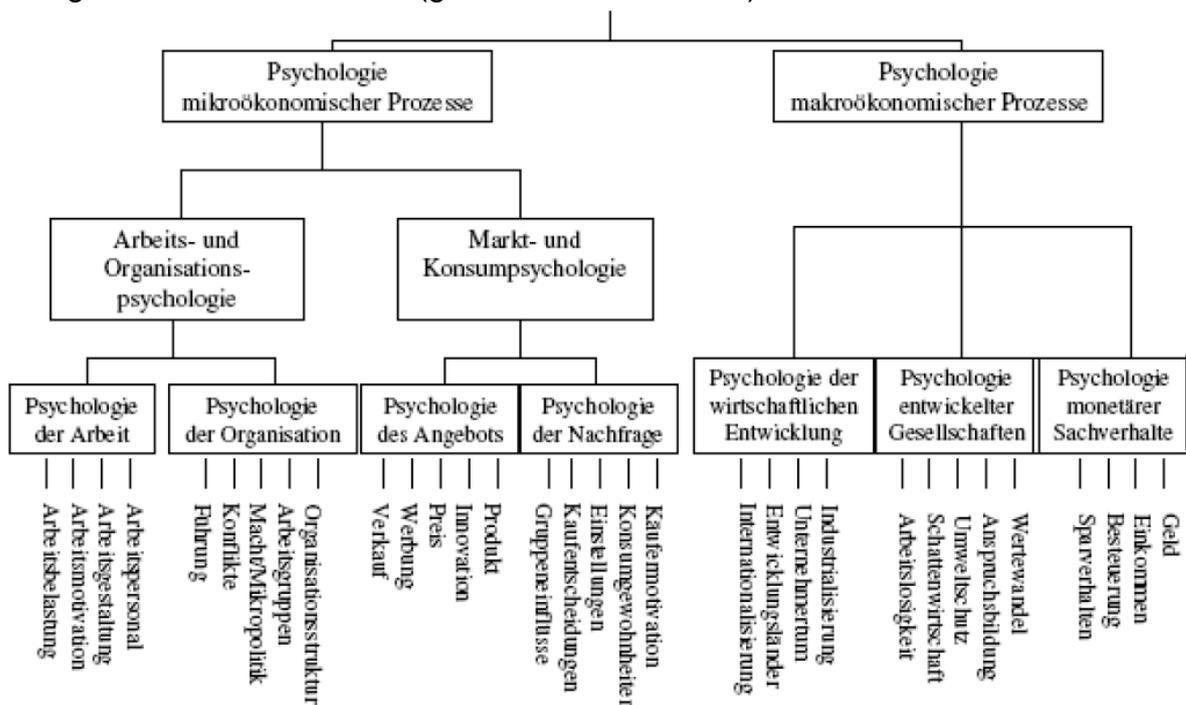
1. Einführung

Die Geschichte einer wissenschaftlichen (Teil-)Disziplin lässt sich durch die Frage charakterisieren, „wer sich wann wo mit was auseinandergesetzt hat“. Dies soll im Folgenden grob umrissen werden, wobei zunächst der aktuelle Stand der Arbeits- und Betriebspsychologie dargestellt wird.

Allgemein lässt sich **ABO-Psychologie** dabei auffassen als die Beschreibung, Erklärung und Vorhersage von Erleben und Verhalten im Arbeitskontext sowie die Gestaltung von menschlicher Arbeit und Organisation (Greif, 1995).

1.1. ABO als Teil der Wirtschaftspsychologie

Nach Wiswede (1995) lässt sich der Bereich der **Wirtschaftspsychologie** in zwei Stränge unterteilen: Die Psychologie mikroökonomischer Prozesse und die Psychologie makroökonomischer (gesamtwirtschaftlicher) Prozesse.



Die ABO-Psychologie markiert einen wichtigen Teilbereich der Psychologie mikroökonomischer Prozesse und lässt sich als die **Psychologie der Produktion** auffassen, während die Markt- und Konsumpsychologie als die **Psychologie des Verbrauchs** bezeichnet werden kann.

Begriffsklärung: Was macht das B in ABO? Genau genommen ist die Betriebspsychologie ein Teil der Organisationspsychologie und somit stellt die Bezeichnung eine Redundanz dar; der Begriff ist allerdings historisch so gewachsen. Im englischsprachigen Raum spricht man von Industrial and Organizational Psychology bzw. Work and Organizational Psychology.

1.2. Definitionen: Arbeit und Organisation

Nach Nerdinger et al. (2008) lässt sich **Arbeit** auffassen als:

- Planmäßige menschliche Tätigkeit,
- die auf Erreichung wirtschaftlicher oder organisationaler Ziele ausgerichtet ist
- Einsatz körperlicher und/oder geistiger Kräfte beinhaltet
- i.d.R. unter Nutzung von Werkzeugen stattfindet
- und oft arbeitsteilig abläuft [sic].

Unter **Organisation** verstehen Nerdinger et al. (2008):

- Ein soziales System, das bestimmte Ziele wie Selbsterhalt und Wertschöpfung verfolgt und
- Regelwerke und Strukturen aufweist, mit deren Hilfe die Aktivitäten der Mitglieder auf die Ziele ausgerichtet werden.
- Ziele werden arbeitsteilig erfüllt.

In diesem Sinne sind Organisationen also die Orte, „an denen Arbeit passiert“. Natürlich konzentriert sich die ABO-Psychologie auf Wirtschaftsorganisationen, also Unternehmen.

1.3. Herausforderungen und Strukturen

Die ABO-Psychologie steht vor einer Vielzahl aktueller **Herausforderungen**:

- **Demographischer Wandel:** Möglichkeiten der ABO-Psychologie sind Personalauswahl und -entwicklung zur Anpassung des Menschen an die Arbeit, sowie Arbeitsgestaltungsmaßnahmen, also die Anpassung der Arbeit an den Menschen.
- **Ausbildungsniveau** höher als je zuvor: Wandel von der industrialisierten zur Informationsgesellschaft mit Wissen als wichtigstem Faktor.
- **Globale Vernetzung:** Starker Wettbewerb, geführt mit (1) Innovation und (2) Kundenorientierung (Maßschneidern und zeitnah zur Verfügung stellen). Forschungsschwerpunkt in der ABO sind v. a. globale, interdisziplinäre Teams und Unternehmensübernahme.
- **Technisierung** von Arbeit höher als je zuvor, insb. **Internet:** virtuelle Teams, Telearbeit, internetbasierte Personalauswahl
- Schnelle Veränderungen und **lebenslanges Lernen:** Deutschland ist im europaweiten Vergleich führend in den aufgewendeten Kosten für Personalentwicklung, aber diese Kosten verteilen sich auf nur relativ wenige Mitarbeiter.
- Angebot von **Erwerbsarbeit nimmt in vielen Bereichen ab**

Die wichtigsten **Berufsvereinigungen** im Bereich ABO-Psychologie sind:

- DGPs (seit 1985)
- BDP (seit 1948)
- EAWOP (European Association of Work & Organizational Psychology; seit 1991)
- SIOP (Society of Industrial and Organizational Psychologists als Division 14 der APA; seit 1945, weltweit)
- Academy of Management (Übergreifende Berufsorganisation der Organisationspsychologie und Herausgeber wichtiger Zeitschriften; seit 1936, interdisziplinär)

Abschließend folgt eine Auswahl deutscher und internationaler **Fachzeitschriften** (die hervorgehobenen Zeitschriften wurden in der Vorlesung namentlich erwähnt):

- **Zeitschrift für Arbeits- und Organisationspsychologie**
- Zeitschrift für Arbeitswissenschaft
- Zeitschrift für Personalpsychologie
- Academy of Management Journal / Review
- Administrative Science Quarterly
- **Journal of Applied Psychology**
- Personnel Psychology
- Organizational Behaviour and Human Decision Processes
- **Journal of Occupational Psychology**
- Journal of Occupational and Organizational Psychology
- Journal of Organizational Behaviour
- Journal of Management
- European Journal of Work and Organizational Psychology

1.4. Geschichte der ABO-Psychologie

In den folgenden Abschnitten werden die beschriebenen vier W-Fragen behandelt (“Wann hat sich wer *wie* mit was auseinandergesetzt”). Wichtige Entwicklungsschritte der ABO-Psychologie sind Taylorismus und Fordismus, die Hawthorne-Studien und die später einsetzende Humanisierung der Arbeit sowie die aktuelle Professionalisierung und Differenzierung von Arbeitsvorgängen.

Wichtige **Entwicklungsaufgaben** eines Faches sind hierbei:

- Entdeckung eines **Aufgabenfeldes**: Ergibt sich meist aus praktischen Fragen. In der ABO z.B. Eignungsdiagnostik für Lokführer, Soldaten etc. oder aber Weltwirtschaftskrise (Welche Bedeutung hat Arbeit?)
- Entwicklung exemplarischer **Lösungen**
- **Expansion** unter Abgrenzung und Zusammenarbeit mit angrenzenden Gebieten, etwa BWL, Sozialpsychologie, Pädagogische Psychologie, Allgemeine Psychologie, Ingenieurwissenschaften
- Herausbilden von nationalen und internationalen **Verbandsorganisationen** und Herausgabe von **Fachzeitschriften** (vgl. 1.3)
- Organisation von **Fachtagungen**
- Aufbau einer systematischen **Aus- und Weiterbildung** zur Vertiefung bzw. Perpetuierung des Faches.

Diese Entwicklungsaufgaben wurden von verschiedenen **Vordenkern** in folgender Art und Weise erfüllt:

- Adam Smith (1876): „Wealth of Nations“ inklusive der Prinzipien der Arbeitsteilung und Marktwirtschaft (Invisible Hands) begründet die heutige VWL. Grundgedanke: Jeder Marktteilnehmer wirtschaftet nur für sich selbst, durch das Prinzip des Marktes (Angebot & Nachfrage) wird dabei trotzdem das Gemeinwohl sichergestellt.
- Walter D. Scott (1903): Vater der Wirtschaftspsychologie als Vereinigung der beiden Richtungen Produktion und Verbrauch. Schüler von Wilhelm Wundt.
- William Stern (1903): Begründer der Differentiellen Psychologie und Psychodiagnostik, die er später für die Verbesserung verschiedener Lebens- und Wirtschaftsbereiche verwendete (Psychotechnik). Stern war Jude um emigrierte daher aus Deutschland.
- Hugo Münsterberg (1912): „Psychologie und Wirtschaftsleben“; studiert bei Wundt und James und wird u.a. Präsident der APA. Dort fällt er aber in Ungnade weil er als Spion der deutschen angesehen wird.
- Frederick Taylor (1913): siehe 1.4.1
- Walter Moede (1920): Gründer der ersten Fachzeitschrift der ABO sowie des ersten Institutes für ABO-Psychologie an der Handelshochschule Berlin.
- Max Weber (1925): Strukturen und Regeln einer idealen Bürokratie.

1.4.1. Taylorismus: Scientific Management

Der Taylorismus als Theorie wissenschaftlicher Betriebsführung (**Scientific Management**) geht auf den Ingenieur Frederick W. Taylor (1911) zurück. In seinem 1911 erschienenen Buch werden dabei rationale, systematische Methoden vorgeschlagen, um Organisation und Betriebsführung zu perfektionieren. Studien zu Bewegungstrajektorien und -abläufen wurden hier bspw. dazu verwendet, den Produktionsablauf zu beschleunigen und zu optimieren. Diese **Zeit- und Bewegungsstudien** führten letztendlich zu einem Katalog wichtiger und zu vernachlässigender Bewegungselemente, aus denen optimale Abläufe konstruiert wurden (one best way).

Als Beispiel sei hier eine Untersuchung zum Annähen von Knöpfen genannt, bei der die Länge des Fadens mit der benötigten Zeit zum Einfädeln in Beziehung gesetzt wurde.

Wichtige Kennzeichen tayloristischer wissenschaftlicher Betriebsführung sind somit:

- Extreme Arbeitsteilung und Partialisierung
- Management > Kopfarbeit, Arbeiter > Handarbeit
- Auswahl und Schulung der bestgeeignetsten Arbeitskräfte (> Vordenker der Personalauswahl und -entwicklung)
- Kriterium ist nicht Maximalleistung eines Experten, sondern Tagesleistung eines erstklassigen Arbeiters, ohne dass dieser körperlichen oder seelischen Schaden nimmt.
- Annahme des „Herzlichen Einvernehmens“ zwischen Arbeitgebern und -nehmern im Bezug auf Rationalisierung soll höhere Löhne und größeren Gewinn ermöglichen.
- Motivierung der Arbeiter erfolgt rein monetär (Homo oeconomicus)
- Qualifikation der Arbeiter ist minimal

Entsprechend sind auch die Probleme des Taylorismus offensichtlich:

- Monotone Tätigkeiten, Langweile und Demotivation
- Geringer Handlungsspielraum der Arbeitenden, was sich negativ auf Arbeitszufriedenheit, Fluktuationszeiten und Krankstände auswirkt
- Geringe Innovationskraft
- Hoher Koordinations- und Überwachungsaufwand: In einer Taylor Manufacturing Company mussten 45 Arbeiter von 28 Aufsehern überwacht werden

1.4.2. Fordismus

Im Zuge der genannten Probleme des Taylorismus wurden die Prinzipien des Scientific Management von Henry Ford weiterentwickelt. Ein Grundgedanke des Fordismus ist dabei die Reduktion der Produktvielfalt, um optimale Produktion und Massenfertigung zu erlauben. Entsprechende **Merkmale** des Fordismus sind also:

- Typisierung der Produkte
- Mechanisierung und Fließfertigung
- Verwendung eines Montagebandes als Tempomacher ermöglicht Verzicht auf Überwachungsbürokratie. Das erste Montagefließband wird 1913 in Detroit in Betrieb genommen
- Hohe Löhne und niedrige Preise zur Förderung kaufkräftiger Nachfrage
- Starke Betonung der Personalauswahl mit Eignungsuntersuchungen
- Keine Annahme eines „Herzlichen Einvernehmens“; Verbot von Gewerkschaften im Betrieb

1.4.3. Hawthorne-Studien

Die Hawthorne-Studien von Mayo und Mitarbeitern (1927-1932) markieren einen Wandel der Fertigungsphilosophie und eine Abkehr von den mechanistischen Ansichten des Taylorismus und Fordismus.

Im Zuge dieser Studien wurden bestimmte Arbeitstätigkeiten in speziell dafür konstruierten Labors der Western Electric Company durchgeführt, etwa die Montage von Telefonrelais. Dabei wurden bestimmte Arbeitsbedingungen systematisch variiert, wie etwa Beleuchtung, Arbeitszeit, Pausen und Zwischenmahlzeiten.

Das Ergebnis: Jegliche Manipulation sowie deren Rücknahme kann die Produktivität steigern. Dieser methodisch wichtige **Hawthorne-Effekt** verbietet weitgehende Interpretationen. Festzuhalten ist jedoch, dass offensichtlich neben der reinen Arbeitseffizienz auch der Faktor **Soziales** (Arbeitszufriedenheit, Betriebsklima) mit ins Kalkül gezogen werden muss.

1.4.4. Human-Relations Bewegung

Im Zuge der vorsichtigen Interpretation der Hawthorne-Studien hinsichtlich des Faktors Soziales kam in den 1940er und 1950er Jahre die Human Relations Bewegung auf, die vor allem von der **Michigan-Schule** um Lewin und Likert getragen wurde. Die Human Relations Bewegung stellt somit den ersten von den Hawthorne-Studien motivierten Paradigmenwechsel in der Produktion dar.

Kurt Lewin (ab 1939) konnte hier beispielsweise durch Studien zu kreativen Lösungen und intrinsischer Motivation an 10-12 Jahre alten Kindern zeigen, dass ein **demokratischer Führungsstil** einem autoritären oder laissez-faire

Stil überlegen sein kann. Weitere Untersuchungen des Tavistock Institute (ab 1949) untersuchten zudem einen **soziotechnischen Systemansatz** zur Optimierung von sowohl Technik als auch menschlichen Variablen. Diese Untersuchungen wurden vor allem vor dem Hintergrund psychodynamischer Theorien in teilautonomen Arbeitertrupps in Kohlebergwerken durchgeführt.

Generelle Grundannahmen und Ergebnisse:

- Mitarbeiter werden v.a. durch Qualität der zwischenmenschlichen Beziehungen (human relations) motiviert
- Arbeit muss auch Bedürfnisse nach Achtung und Anerkennung erfüllen; ansonsten droht Unzufriedenheit, Produktivitätsrückgang und erhöhtes Krankheitsrisiko
- Aufgabe der Vorgesetzten: Pflege der zwischenmenschlichen Beziehungen
- Zentrale Themen: Gruppendynamik, Führungsstile und Betriebsklima

1.4.5. Humanisierung der Arbeit

Die Grundideen der Human Relations Bewegung wurden später von vielen humanistischen Psychologen aufgegriffen. Hierzu gehören:

- Maslow (1954) und McGregor (1960) mit der Betonung de Bedürfnisses nach Selbstverwirklichung in der Arbeit. Neben Maslow's **Bedürfnispyramide** ist auch die **Theorie X, Theorie Y** von McGregor relevant. Die Theorie X, Theorie Y ist ein normativer Ansatz zur Beziehung zwischen Management und Personal. Theorie X nimmt hier eine antagonistische Beziehung an. Theorie Y hingegen postuliert eine humanistische Beziehung, wobei nicht im Einzelnen spezifiziert wird wie sich das Management verhalten soll, um eine derartige positive Beziehung aufzubauen. Entsprechend ist die Theorie nicht empirisch prüfbar.
- Herzberg et al. (1959): **Zwei-Faktoren-Theorie** der Arbeitszufriedenheit. Die Inhalte der Arbeitstätigkeit stehen im Zentrum des Interesses (siehe Kapitel Arbeitsmotivation).
- Hackman & Oldham (1975): **Job Characteristics Model**: Bedeutsamkeit, Vollständigkeit, Anforderungsvielfalt, Autonomie und Feedback als wesentliche Bestandteile intrinsisch motivierender Arbeit (siehe Kapitel Arbeitsmotivation)
- Hacker, Ulich (ab 1978): **Handlungstheorie** (siehe Kapitel Belastung und Beanspruchung).

Wichtigste Auswirkung der humanistischen Bewegung ist vor allem die Etablierung verschiedener Arbeitsgestaltungsmaßnahmen zur Verbesserung der Qualität des Arbeitslebens. Hier sind vor allem folgende Punkte zu nennen:

- **Job Rotation:** Abwechslung während der Arbeit, um Monotonie vorzubeugen und einseitige Belastungen zu vermeiden. Im besten Fall werden hier möglichst unterschiedliche Tätigkeiten abgewechselt, etwa Hand- vs. Kopfarbeit, Stehende vs. sitzende Tätigkeit, Allein vs. im Team. Die verschiedenen Tätigkeiten der Job Rotation sind dabei alle auf dem gleichen Qualifikationsniveau angesiedelt. Beispiel: Mitarbeiter im Einkauf der bisher Bestellungen geschrieben hat bearbeitet später auch Reklamationen.
- **Job Enrichment:** Ausweitung über Qualifikationsniveaus hinweg. Begünstigt Persönlichkeitsentwicklung und ist produktivitätsförderlich. Beispiel: Mitarbeiter im Einkauf der vorher Bestellungen geschrieben hat wählt später auch Lieferanten aus.
- **Job Enlargement:** Auf gleichem Qualifikationsniveau (horizontal) werden neue Tätigkeiten ausgeführt. Beispiel: Mitarbeiter im Einkauf der bisher Bestellungen geschrieben hat holt später auch Angebote ein.
- **Teilautonome Gruppenarbeit**

Die Abgrenzung von Job Rotation und Job Enlargement ist dabei relativ unscharf. Wichtigster Unterschied ist, das bei Job Enlargement neue Tätigkeitsarten hinzukommen während bei der Job Rotation lediglich der Kanon der Aufgabenbereiche erhöht wird, die ausgeführt Tätigkeit jedoch überall vergleichbar ist.

1.4.6. Professionalisierung und Differenzierung

Seit den 1980er Jahren ist die ABO-Psychologie stetig auf dem Vormarsch, sowohl an den Universitäten als auch in Unternehmen. Beeinflusst sind heutige Theorien dabei von allen genannten Strömungen wobei zunehmend neue Herausforderungen gemeistert werden müssen (1.3).

Als Rückblick fasst Ulich (2005) die behandelten Phasen nach dem jeweiligen Menschenbild zusammen:

Kriterium	Taylor / Ford	Human Relations	Humanisten	Heute
Menschenbild	Economic Man / H. oeconomicus	Social Man	Self-actualizing Man	Complex Man
Organisationsverständnis	Technisches System	Soziales System	Soziotechnisches System	
Gestaltungskonzepte	Tayloristische Rationalisierung	Human Relations	Aufgabenerw. / -bereicherung	Individualisierung
Organisationsstrukturen	Zentral, bürokratisch; Einzelbasis	Zentral, bürokr.; Gruppenbasis	Dezentral, flach; Einzel- oder Gruppenbasis	
Bewertungskriterien	Wirtschaftlichkeit	Zufriedenheit, sub. Wellbeing	Persönlichkeitsförderlichkeit	

1.5. Methodische Ansätze

1.5.1. Untersuchungsdesigns

Auf die ausführliche Diskussion von Feld- und Laborforschung soll hier nicht genauer eingegangen werden. Interessant ist lediglich die Auffassung von Web-Experimenten als Zwischenstufe von Feld und Labor.

Speziell im Bereich der ABO-Psychologie sind zudem Interessenskonflikte zwischen Wissenschaft und Wirtschaft zu beachten. Um derartige Konflikte schon früh umgehen zu können, bietet es sich an, auf bestimmte **Alarmsignale** für Mikropolitik zu achten, etwa (a) wenn nur ein Ergebnis akzeptiert wird, (b) mögliche aus der Untersuchung ableitbare Maßnahmen nicht durchgeführt werden (Alibi-Studien) oder (c) bereits geplante Maßnahmen unabhängig von den Ergebnissen durchgeführt werden.

1.5.2. Erhebungsmethoden

Die wichtigsten Methoden der Datengewinnung im Bereich ABO-Psychologie sind Interviews, Fragebogen, Beobachtungen, Testverfahren, Simulationen, Nicht-Reaktive Verfahren (Archivdaten, Materialschwund, Protokolldateien) sowie verstärkt Metaanalysen.

In einer **Gruppenarbeit** wurden die Vor- und Nachteile der einzelnen Methoden herausgearbeitet:

Verfahren	Pro	Contra
Interview	Flexibel „Kanalreich“ Motivierend	Auswertung aufwändig Interviewer-Effekte Teuer
Fragebogen	Objektiv Billig Akzeptiert	Verfälschbarkeit Kognitive Anforderungen Nicht standardisiert
Beobachtung	Erfassung komplexer Einheiten Ganzheitliche Perspektive	Auswertung schwierig Aufwändig und teuer Beobachterschulung notwendig
Testverfahren *	Ökonomisch Objektiv und reliabel	Entwicklung aufwändig und teuer
Simulation	Realitätsnah Hoch motivierend Gut kontrolliert	Teuer Ggf. Reaktivität
Nichtreaktive Verfahren	Daten leicht Zugänglich Billig Nicht-Reaktivität	Evtl. mehrdeutige Ergebnisse Eingeschränkter Bereich
Metaanalyse	Große Stichprobe, hohe Power Moderatoreffekte testbar	Qualität der Primärstudien fraglich Vergleich uniquer Objekte

* Der Vollständigkeit halber hier eine Wiederholung der Haupt- und Nebengütekriterien von Tests:

- Objektivität
 - Durchführung
 - Auswertung
 - Interpretation
- Reliabilität
 - Split-Half
 - Paralleltest
 - Retest
 - Interne Konsistenz
- Validität
 - Inhaltliche Validität
 - Konstruktvalidität (konvergent, divergent)
 - Kriteriumsvalidität (Konkurrente vs. prädiktive Validität: Prädiktoren und Kriterien werden zeitgleich vs. zeitversetzt erhoben)
- [Soziale Akzeptanz]
- [Ökonomie]

1.5.3. Bewertung von Ergebnissen

Hinsichtlich der Bewertung von Ergebnissen, insbesondere bei Primärstudien, sind vor allem methodische Artefakte und methodologische Implementierungskontrollen relevant.

Wichtige **Artefakte** sind:

- Messfehler bei UV und AV; beeinflussen Reliabilität und Validität
- Varianzeinschränkung durch Boden- oder Deckeneffekte
- **Single Source Artefakte**: UV und AV kommen aus derselben Datenquelle, z.B. wenn dieselbe Person UV und AV einschätzt. Hierdurch wird die interne Konsistenz künstlich erhöht.
- **Common Method Artefakte**: Bei Interviews spielt bspw. unabhängig von der Fragestellung immer auch die verbale Ausdrucksfähigkeit eine wichtige Rolle. Es sollten also wenn möglich immer mehrere Methoden verwendet werden (MTMM).
- Drittvariablen: Parallele Ereignisse (Tod eines Teammitglieds), Reifungseffekte (Hunger, Müdigkeit), Mortalität (evtl. konfundiert mit AV, z.B. bei Arbeitszufriedenheitsuntersuchungen über mehrere Jahre), Selbstselektion, Regression zur Mitte
- Reaktivität (Hawthorne-Effekt)
- Inadäquate Kontrollgruppen, etwa wenn die KG mitbekommt, was in der EG gemacht wurde.

Neben derartigen Messartefakten ist es auch generell empfehlenswert, auf gewissen **Implementierungskontrollen** zu achten. Hierunter versteht man

beispielsweise Pilotstudien, Expertenurteile, Manipulation Checks und Prüfungen der Datenqualität (etwa über Mortalität oder Analysen individueller Datensätze).

Die Beachtung von Artefakten und Implementierungskontrollen ist insbesondere bei der Durchführung von Metaanalysen von großer Bedeutung. Hier empfiehlt es sich, nach folgendem Schema durchzugehen:

- Definition des Untersuchungsgegenstandes (UV und AV)
- Suche und Auswahl der Untersuchungen
- Aufbereitung der Daten (Messfehlerkontrolle)
- Berechnung von Effektstärken und Konfidenzintervallen
- Prüfung von Moderatorhypothesen

2. Theorien der ABO-Psychologie

Kurt Lewin folgend sind Theorien sowohl in der Forschung als auch in der Praxis handlungsleitend und können dazu beitragen, kontrolliert und systematisch vorzugehen. In der ABO „sollte man Theorien jedoch nicht zu exakt auslegen“ ☺. Funktionen einer jeden Theorie sind:

- Präzise **Beschreibung** eines Forschungsgegenstandes. Der gewählte Abstraktionsgrad sollte der intendierten Generalisierbarkeit entsprechen.
- **Erklärung** des Forschungsgegenstandes über Ursache-Wirkungs-Beziehungen.
- **Vorhersage** zukünftiger Entwicklungen
- Im optimalen Fall zusätzlich **Steuerung** von Handlungen, in der ABO speziell Interventionen.

Im Folgenden werden einige klassische Theorien der ABO-Psychologie vorgestellt. Hauptgütekriterium ist dabei immer eine hinreichende **empirische Bewährung**. Eine wesentliche Beschäftigung der ABO-Psychologie als wissenschaftliche Disziplin besteht daher auch in der empirischen Überprüfung und Weiterentwicklung dieser Theorien.

2.1. Taylorismus: Scientific Management

Siehe 1.4.1.

2.2. Max Weber (1922): Bürokratische Organisation

Die Universitätsverwaltung stellt ein perfektes Beispiel für eine bürokratische Organisation im Sinne Webers dar. Wichtige Kennzeichen sind:

- Streng hierarchische, pyramidenförmige Organisationsstruktur
- Kleine Kontrollspannen beugen Machtmissbrauch vor
- Explizite Regeln lenken Entscheidungsprozesse. Auch existieren eindeutige Leistungskriterien und das Prinzip der Aktenmäßigkeit zur schnellen Wiederbesetzbarkeit von Posten.
- Kontrolle von Machtmissbrauch
- Vorteile: Entlastung der Mitglieder durch Verantwortungsverschiebung und Spezialisierung
- Problem: Starrheit und geringe Flexibilität; lange Dienstwege; unpersönliche Beziehungen; austauschbare Individuen.

2.3. Lerntheorien

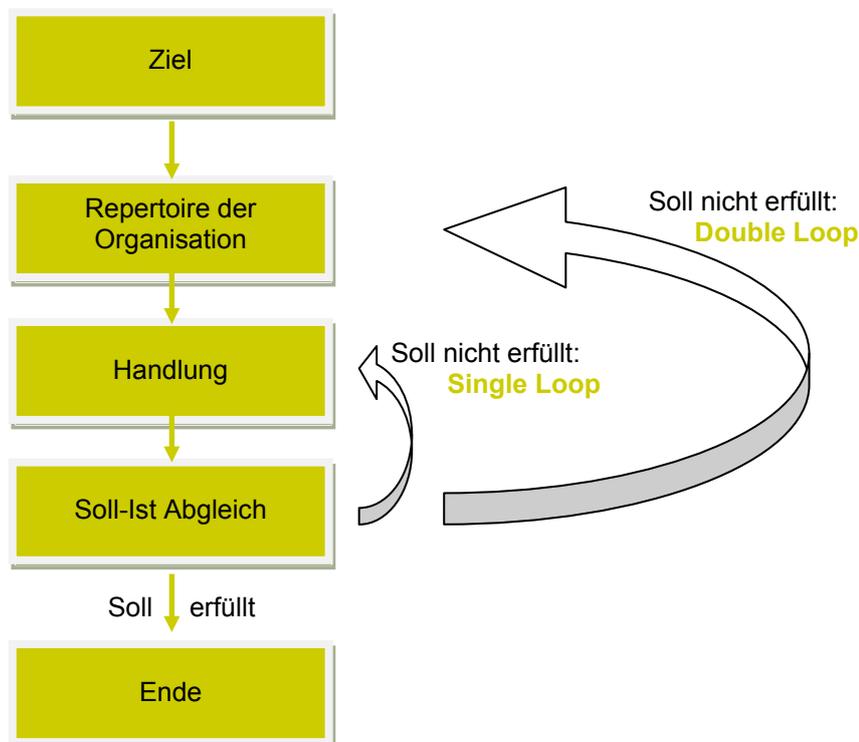
Alle Arten von Lerntheorien sind für die ABO-Psychologie relevant. Namentlich sind dies: Klassisches Konditionieren, Operantes Konditionieren, Modelllernen, Soziale Lerntheorie und die Theorie der Lernenden Organisation.

Ein beispielhafter Befund der **Operanten Konditionierung** ist die höhere Lösungsresistenz von Verhalten das unter nicht-kontinuierlicher Verstärkung erworben wurde.

Wichtige Befunde des **Modelllernens** von Bandura (1963) ist die Erhöhung der Nachahmungswahrscheinlichkeit unter den folgenden Bedingungen:

- Ähnlichkeit: Modell befriedigt eigene Bedürfnisse
- Stellvertretende Verstärkung: Lob des Modells
- Externe Verstärkung: Lob vom Modell
- Selbstverstärkung: Selbstlob

Eine spezielle Lerntheorie stellt die Theorie der **Lernenden Organisation** von Chris Argyris dar. Grundannahme der Theorie ist, dass die Organisation ein festes Ziel verfolgt und bestimmte Handlungsalternativen zu ihrem Repertoire zählt. Während der Zielverfolgung (z.B. Durchführung einer Werbemaßnahme) findet ein permanenter Soll-Ist-Vergleich statt (z.B. Umsatzkontrolle). Ist das Ziel erreicht, so kann die Handlung beendet werden, ist der Soll nicht erfüllt, so werden zunächst Verhaltensänderungen im Rahmen des bisherigen Repertoires eingeleitet (**Single Loop**; z.B. Intensivierung einer Werbemaßnahme). Ist auch nach dieser Änderung keine Besserung erreicht, so kommt es ggf. zu einer Erweiterung des Repertoires (Werte, Strategien, Ziele; **Double Loop**), etwa wenn die Passung von Produkt und Zielgruppe überdacht wird.



2.4. Motivationstheorien

Motivationstheorien werden hier nur kurz aufgelistet und im entsprechenden Kapitel wesentlich ausführlicher behandelt:

- Maslow (1954): Theorie der Bedürfnishierarchie
- Herzberg et al. (1959): Zwei-Faktoren-Theorie
- Vroom (1964): VIE-Theorie
- Locke & Latham (1990): Zielsetzungstheorie („Goal Setting“)

2.5. Führungstheorien

Hier gilt dasselbe wie für Motivationstheorien:

- Dispositionale Theorien der Führung
- Kontingenztheorie der Führung
- Transaktionale und transformationale Führung
- Leader-Member-Exchange Theorie
- Entscheidungsmodell der Führung
- Management by Objectives (MBO)
- Führung von unten

2.6. Handlungstheorie

Vertreter der Handlungstheorie betonen das aktive Verfolgen persönlicher Ziele zur Beschreibung organisationalen Verhaltens. Der Prozess der Zielerreichung wird entsprechend kybernetischer Modelle als Regelkreis (T-O-T-E) aufgefasst, also dem permanenten Abgleich von Soll- und Ist-Zustand.

2.7. Entscheidungstheorien

Hinsichtlich der Entscheidungstheorien liegen sowohl deskriptive als auch normative Modelle vor („Heuristik vs. $E \times W$ “). Zu den **normativen Entscheidungstheorien** zählt die Theorie der Subjective Expected Utility (SEU), die aus den allgemeinen motivationspsychologischen Erwartungs-x-Wert-Theorien abgeleitet ist. Eine **deskriptive Entscheidungstheorie** stellt hingegen die Prospect Theory (Tversky & Kahneman, 1979) dar, die die Bedeutung von Heuristiken für Entscheidungsprozesse betont.

3. Arbeit und Arbeitslosigkeit

Die überwiegende Mehrzahl der Begriffsdefinitionen von Arbeit beinhaltet die Elemente der **Planmäßigkeit** und der **Zielgerichtetheit**. Es folgend einige Beispiele.

Nerdinger et al. (2008; vgl. 1.2) mit Arbeit als:

- planmäßige menschliche Tätigkeit
- die auf Erreichung wirtschaftlicher oder organisationaler Ziele ausgerichtet ist
- den Einsatz körperlicher und geistiger Kräfte beinhaltet
- und i.d.R. unter Nutzung von Werkzeugen ausgeführt wird.

Semmer und Udris (2003) fügen diesem Kanon die Dialektik von Person und Umwelt hinzu. Demnach ist Arbeit eine

- zielgerichtete menschliche Tätigkeit
- zum Zwecke der Transformation und Aneignung der Umwelt
- aufgrund selbst- oder fremdgesetzter Aufgaben
- mit gesellschaftlicher Bewertung materieller oder ideeller Art
- zur Realisierung oder Weiterentwicklung individueller und kollektiver Bedürfnisse, Ansprüche und Kompetenzen.

Die klassische Definition von **Hacker** (1986) hebt zusätzlich auf die Persönlichkeitswirksamkeit von Arbeit ab. Demnach ist Arbeit eine

- bewusste, zielgerichtete Tätigkeit
- gerichtet auf die Verwirklichung eines Ziels als vorweggenommenes Resultat (Produkt),
- das vor dem Handeln ideell gegeben war.
- Arbeit ist willensmäßig auf das bewusste Ziel hin reguliert;
- bei der Herstellung des Produktes formt sich zugleich die Persönlichkeit.
- Jede Arbeitstätigkeit ist in ihren wesentlichen Merkmalen gesellschaftlich bestimmt.

Im Folgenden sollen die Bedeutung von Arbeit für das Individuum sowie der Einfluss von Arbeitslosigkeit näher diskutiert werden.

3.1. Bedeutung von Arbeit

Zur Bedeutung von Arbeit werden Untersuchungen zum Involvement und die Meaning of Working Studie sowie verschiedene Aspekte der Arbeit vorgestellt.

3.1.1. Meaning of Working und Involvement

Die Meaning of Working (**MOW**) Studie wurde im Jahr 1983 durchgeführt und ist mit N = 15000 eine groß angelegte Untersuchung, die in 8 Ländern (u.a. Deutschland, USA, Japan) durchgeführt wurde Die Federführung der kultur-

vergleichenden Studie hatte die Universität Gent inne. Die wichtigsten Komponenten der Studie sind die direkte Zentralitätsfrage als Rating verschiedener Lebensbereiche („Was ist Ihnen am wichtigsten?“) sowie die Lottofrage („Würden Sie nach einem Lottogewinn weiterarbeiten?“).

Bei der **Zentralitätsfrage** fielen 27 Prozentpunkte auf die Arbeit (Familie: 40%) und auf die **Lottofrage** antworteten 87% mit „Ja“. Dabei zeigten sich verschiedene Moderatorvariablen, etwa das Qualifikationsniveau (Akademiker eher ja) oder auch die Nationalität (Japaner eher ja, Deutsche eher nein).

Zusammengenommen zeigen die subjektiven Daten der MOW-Studie also eine sehr hohe Bedeutung der Arbeit für den Einzelnen.

Eine weitere Möglichkeit zur Erfassung der Bedeutung von Arbeit stellen Studien zum **Involvement** dar (z.B. Schuler & Moser, 1993), wobei zwischen Work Involvement und Job Involvement unterschieden werden muss.

Work Involvement bzw. **Employment Commitment** bezieht sich hierbei auf globale Einschätzungen der Bedeutung von Arbeit als solches. **Job Involvement** bzw. **Job Commitment** hingegen auf die konkret ausgeführte Tätigkeit. Die Ergebnisse entsprechen den Daten der MOW-Studie.

3.1.2. Bewertungsaspekte von Arbeit

Der aus Michigan stammende Inglehart (1989) konstatierte einen Wandel von materialistischer zu postmaterialistischer Einstellung zu Arbeit. Entsprechend tritt statt der Auffassung von Arbeit als Pflichterfüllung und notwendiges Übel die Auffassung von Arbeit als Möglichkeit zur Selbstentfaltung und persönliche Erfüllung in den Vordergrund (**Wertewandel**).

Etwas detaillierter wird dieser Wertewandel in den **Wertetypen** von Rosenstiel und Nerding (2000) beschrieben. Hier wird zwischen den drei Typen der Karriereorientierung, Freizeitorientierung und dem Alternativen Engagement unterschieden.

In empirischen Untersuchungen konnte gezeigt werden, dass Karriereorientierte früher eine Stelle finden und eher in größeren Betrieben beschäftigt sind. Alternativ Engagierte finden sich hingegen überzufällig oft im öffentlichen Dienst. Neben diesen **Selektionseffekten** finden sich auch **Sozialisations-effekte**, etwa dahingehend, dass Karriereorientierte über die Zeit hinweg eine äußerst stabile Einstellung zeigen. Eine Unterscheidung der Wertetypen ist auf **drei Dimensionen** möglich und sinnvoll:

	Geld	Macht	Einsatz
Karriereorientiert	+	+	+
Freizeitorientiert	-	-	-
Alt. Engagement	-	+/-	+

Unabhängig vom Wertetyp als Persönlichkeitsmerkmal lassen sich dabei bestimmte **Bewertungsaspekte** von Arbeit abgrenzen:

- Arbeitsinhalt: Ganzheitlichkeit, Abwechslung
- Arbeitsbedingungen: Arbeitszeit, Arbeitstempo, Belastungen
- Organisationale Rahmenbedingungen: Sicherheit des Arbeitsplatzes, Karrieremöglichkeiten
- Soziale Rahmenbedingungen: Kontaktmöglichkeiten, Betriebsklima
- Finanzielle Bedingungen: Lohn, Prämien, Incentives, Sozialleistungen

Während die Bewertungsaspekte von Arbeit individuell unterschiedlich aufgefasst werden können, hat Arbeit immer auch bestimmte psychosoziale Funktionen. Diese psychosozialen Funktionen wurden unter anderem von Marie Jahoda (1983) oder auch im Vitaminmodell von Warr (1987) ausführlich beschrieben und sind vor allem für den folgenden Abschnitt der Arbeitslosigkeit hochgradig relevant. Die wichtigsten psychosozialen Funktionen sind:

- **Existenzsicherung:** Notwendig für den Lebensunterhalt, gesellschaftliche Verpflichtung
- **Aktivität und Kompetenz:** Erwerb von Fähigkeiten und Kenntnissen; Gefühl der Handlungskompetenz
- **Zeitstrukturierung:** Tages-, Wochen- und Jahresplanung; Strukturierung der Erreichung von Lebenszielen
- **Kooperation und soziale Kontakte:** Entwicklung sozialer Fertigkeiten, Entwicklung eines sozialen Netzwerks
- **Soziale Anerkennung:** Sozialer Status, Gefühl „etwas beizutragen“, direkte und indirekte Anerkennung durch andere
- **Persönliche Identität:** Berufsrolle als zentraler Teil des Selbstbilds, berufliche Leistung als Teil des Selbstwertgefühls, Arbeit als Ausdruck der Persönlichkeit und als Ort der Persönlichkeitsentfaltung.

3.2. Arbeitslosigkeit

Das Wort Arbeitslosigkeit existiert seit etwa 130 Jahren. Davor wurden Arbeitslose einfach zur großen Masse der Armen gerechnet (vgl. biblische Geschichte der Arbeiter im Weinberg). Eine Arbeitslosenunterstützung wurde in Deutschland erstmals 1927 eingeführt. Heute werden von der International Labor Organization **drei Bestimmungsstücke** von Arbeitslosigkeit genannt:

- Person ist ohne Arbeit,
- Momentan für den Arbeitsmarkt verfügbar (d.h. nicht krank oder Vollzeiternteil) und
- Sucht nach Arbeit (d.h. keine Studenten, Rentner oder Hausfrauen).

Im April 2009 waren dabei in Deutschland etwa 8.6% der Bevölkerung arbeitslos gemeldet, wobei sich deutliche regionale Unterschiede zeigen (z.B. Westdeutschland: 7.2%, Ostdeutschland: 13.9%; Würzburg: 4,2%). Bei der Interpretation derartiger Zahlen müssen jedoch die **erheblichen Fluktuationen** berücksichtigt

werden, sodass die Zahl der von Arbeitslosigkeit betroffenen Personen pro Jahr deutlich höher ist als die Arbeitslosenquote. Phasen von Arbeitslosigkeit sollten also als normaler Bestandteil einer Erwerbsbiographie gesehen werden.

3.2.1. Beispiel: Marienthal

Die bekannteste Untersuchung zur Arbeitslosigkeit stellt die Studie der österreichischen Sozialpsychologin Marie Jahoda („Grand Dame der Sozialdemokratie“) über das Fabrikdorf Marienthal bei Wien dar.

Etwa die Hälfte der Bevölkerung wurde durch die Schließung der dortigen Flachsspinnerei schlagartig arbeitslos. Marie Jahoda und ihre Kollegen untersuchten die Auswirkungen der plötzlichen Arbeitslosigkeit in den Folgejahren äußerst präzise mit den unterschiedlichsten Methoden. Verwendete **reaktive Methoden** waren:

- **Teilnehmende Beobachtung:** Hausbesuche, Hausinventare, Lebensbeschreibungen
- **Aktionsforschung:** Kleideraktion „Winterhilfe“, Ärztliche Sprechstunden, Erziehungsberatung, Schnittzeichenkurse für Frauen, Turnkurs für Mädchen
- **Mündliche Befragungen:** Insbesondere biographische Interviews
- **Schriftliche Befragungen:** Schulaufsätze, Mahlzeiteninventare, Zeitbudget-Tagebuch

Zusätzliche wurde eine Reihe **nicht-reaktiver Verfahren** verwendet:

- **Auswertung amtlicher Statistiken und Dokumente:** Wahlstatistik, Bevölkerungsstatistik, Beschwerden bei der industriellen Bezirkskommission, Katasterblätter (Personenverzeichnisse)
- **Dokumentanalyse:** Geschäftsbücher der Unternehmen, Abonnementzahlen in der Bibliothek, Mitgliederzahlen in Vereinen und Parteien
- **Verdeckte Beobachtung:** Gehgeschwindigkeit, Gesprächsthemen und Beschäftigungen in Gaststätten und im Arbeiterheim, Qualität des Pausenbrotts in der Schule

Auswirkungen der Arbeitslosigkeit konnten dabei in nahezu allen betrachteten Variablen festgestellt werden, etwa hinsichtlich der mittleren Gehgeschwindigkeit, der Anzahl der Gehpausen, der Zeitstruktur des Tages, des durchschnittlichen Preises von Kinderwünschen oder auch den Hausinventaren: „In der Küche fanden wir nur mehr 3 Gabeln und ein einziges Messer. Da die Familie seit Wochen kein Fleisch mehr gegessen hat, fällt dieser Mangel weniger auf“.

Besonders betont werden soll der Ansatz der **Aktionsforschung (action research)**, bei der die Forschenden direkt tätig werden, um die Lage der Betroffenen zu verbessern. Ein weiterer wichtiger Proponent der Aktionsforschung war Kurt Lewin: Forschung sollte seiner Ansicht nach nicht nur in Büchern festgehalten werden, sondern direkt zum Wohle der Menschen gemacht wer-

den. Beispielhafte Anwendungen im Zuge der Marienthal-Studie waren die **Aktion Winterhilfe** (Kleidersammlung, dabei Bedürfnisaufnahme, Hausinventar, Erleichterung des Kontakts mit der Bevölkerung) oder auch die **Ärztliche Sprechstunde** (Bedürfnisse und Lebensumstände reliabel erfassbar).

Bei der systematischen Analyse der so gesammelten Daten (etwa Beobachtung während der Aktion Winterhilfe oder Gehpausen) fällt zusätzlich auf, dass Männer deutlich stärker unter der Arbeitslosigkeit litten als Frauen. Insgesamt lässt sich dies als **paradoxe Wirkung der Arbeitslosigkeit** zusammenfassen: Obwohl die Leute mehr Zeit hatten, gingen nahezu alle Aktivitäten zurück, sogar die aufgewendete Zeit zur Suche nach (anderen) Anstellungen im Vergleich zu Personen mit Arbeit („allgemeine Lähmung geistiger Energien“). Dies veranlasste Jahoda schließlich auch dazu, die verschiedenen psychosozialen Funktionen der Arbeit in einem Kanon zusammenzufassen (vgl. 3.1.2).

Die durch das Versagen dieser psychosozialen Funktionen einsetzende Entwicklung wird von Eisenberg und Paul Lazarsfeld (1938; Psychological Bulletin) in vier Stufen beschrieben:

- Schock
- Kurzer Optimismus (endlich Zeit)
- Steigender Pessimismus
- Resignation und Fatalismus

Die Darstellung beschränkt sich jedoch nur auf den Grundtyp des Familie habenden, patriarchalischen Arbeiters, der auf nur etwa 20% der Arbeitslosen zutrifft.

3.2.2. Psychologische Arbeitslosigkeitsforschung

Zentrale Fragen der psychologischen Arbeitslosigkeitsforschung sind heute:

- Existiert ein Zusammenhang zwischen Arbeitslosigkeit und psychischer Gesundheit? Wenn ja: Wie stark ist dieser Zusammenhang?
- Was sind Moderatorvariablen für diesen Zusammenhang?
- Kausalverhältnis von psychischer Gesundheit und Arbeitslosigkeit?
- Welche Wirkmechanismen vermitteln den Zusammenhang?

3.2.2.1. Frage 1: Zusammenhang zwischen Arbeitslosigkeit und psychischer Gesundheit?

Hier ist die Metaanalyse der Erlanger Gruppe um Moser (Prof. Göritz' alter Chef) relevant (Paul, Zempel, & Moser, 2007; Dissertation). Generell zeigte sich hier ein **mittelstarker Zusammenhang** - Arbeiter sind normalerweise in einer besseren psychischen Verfassung als Arbeitslose ($d = .56$). Diese Ergebnisse beruhen dabei auf der Analyse von $k = 323$ Studien.

3.2.2.2. Frage 2: Gibt es Moderatorvariablen?

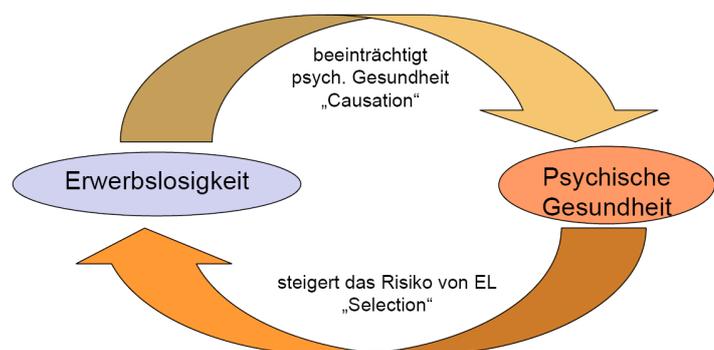
Paul et al. (2007) prüften eine große Anzahl von Moderatorvariablen (**Gruppenarbeit** zu möglichen Ergebnissen):

- **Geschlecht:** Männer sind stärker betroffen als Frauen. Auch verlieren sich meist die besseren Jobs und können schlechter in einer Alternativrolle Fuß fassen.
- **Schulbildung:** Menschen mit geringer Schulbildung leider stärker als Menschen mit höherer Schulbildung; auch haben sie meist weniger Rücklagen und schlechtere Chancen.
- **Dauer der AL:** Langzeitarbeitslose zeigen ein deutlich schlechteres Befinden.
- **Soziale Unterstützung:** Je höher die soziale Unterstützung desto geringer wirkt sich die EL aus; teilweise konfundiert mit monetärer Unterstützung.
- **Employment Commitment:** Je höher das Employment Commitment desto stärker das Leiden.
- **Persönlichkeit:** Je höher der Selbstwert desto geringer wirkt sich AL aus. Protektiv sind ebenfalls emotionale Stabilität und Extraversion.
- **Alter:** Kein gesicherter Effekt; tendenziell leiden vor allem junge und alte Arbeitslose (kurvenlinearer Zusammenhang).
- **Partnerschaftsstatus:** Kein Effekt - positive Effekte (emotionale Unterstützung, materielle Unterstützung) und negative Effekte (Familie muss ernährt werden; sozialer Vergleich) heben sich auf.

Zusätzlich können aus ausgewählten Primärstudien weitere Moderatoren entnommen werden, etwa Religiosität, anderweitige Aktivitäten (Hobbies), Schweden besser als USA. Generell gilt auf der Länderebene: In reicheren, egalitäreren und kollektivistischeren Ländern sind die Auswirkungen tendenziell weniger stark.

3.2.2.3. Frage 3: Kausalverhältnis von psychischer Gesundheit und Arbeitslosigkeit

Paul et al. (2007) fanden unter Erwerbstätigen eine Häufigkeit von 16% für psychische Probleme, während Arbeitslose mehr als doppelt so oft betroffen waren (34%). Prinzipiell sind hierfür verschiedene Kausalitätsbeziehungen denkbar:



- **Selection I:** Psychisch gestörte Personen werden leichter arbeitslos, z.B. weil sie sich am Arbeitsplatz schlechter benehmen.
- **Selection II:** Psychisch gestörte Arbeitslose bleiben länger arbeitslos, weil sie weniger Motivation und/oder weniger Erfolg bei der Stellensuche haben.
- **Causation:** Arbeitslosigkeit führt zu psychischen Beeinträchtigungen.
- **Drittvariable:** Der Zusammenhang wird durch eine Drittvariable hervorgerufen, etwa körperlicher Gesundheit oder Suchterkrankungen.
- **Mischformen** der vier Hypothesen.

Eine erste Metaanalyse über 16 Langzeitstudien (Murphy & Athanasou, 1999) fand dabei klare Evidenz für die Causation-Hypothese mit einem Effekt von $d = -0.36$ für den Verlust der Arbeit und einem Effekt des Wiedereinstiegs von $d = 0.54$. Diese Effekte waren unbeeinflusst von „üblichen verdächtigen“ Moderatoren wie Geschlecht, Beruf oder Kultur.

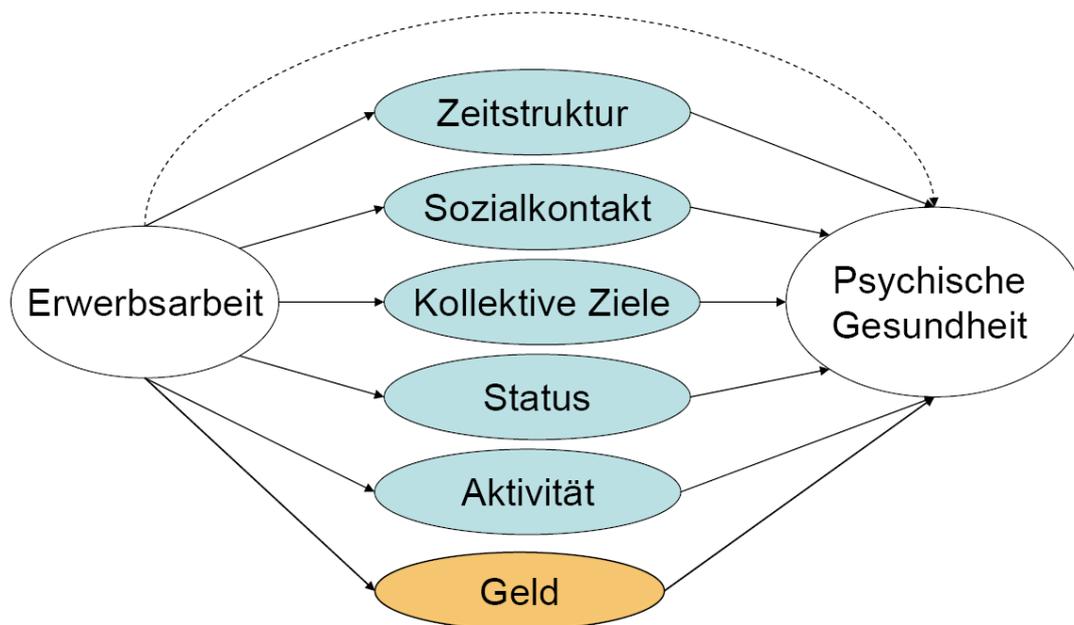
Die Metaanalyse von Paul et al. (2007) kommt auf Basis von 88 Langsschnittstudien zu sehr ähnlichen Ergebnissen. Zwar sind die Effektstärken insgesamt etwas niedriger, aber auch hier zeigen sich negative Effekte durch die Arbeitslosigkeit ($d = -0.19$) und etwa doppelt so starke positive Effekte durch den Wiedereintritt ins Arbeitsleben ($d = 0.35$). Insgesamt finden sich also klare Indizien für die **Causation**-Hypothese.

Fabrikschließungsstudien konnten auch leichte Belege für Selection I und Selection II finden, aber auch hier zeigt sich die Causation-Hypothese als erklärungskräftig. Untersuchungen zu Drittvariablen liegen bisher noch nicht vor.

3.2.2.4. Frage 4: Welche Wirkmechanismen liegen der Kausalitätsbeziehung zugrunde?

In der Literatur sind verschiedene Mechanismen postuliert worden. Unter anderem sind dies (a) erlernte Hilflosigkeit durch Frustration durch Stellensuche, (b) fehlende latente und manifeste psychosoziale Funktionen der Arbeit, (c) das Vitaminmodell von Warr, (d) die Handlungsrestriktionstheorie oder auch (e) das Inkonsistenzmodell. Die letzteren vier Theorien werden im Folgenden detaillierter dargestellt.

Das Modell der **latenten und manifesten Funktionen** orientiert sich an den bereits erwähnten psychosozialen Funktionen der Arbeit (Jahoda, 1982, 1987; vgl. 3.2.1). Es wird angenommen, dass nur die manifesten Funktionen (orange; Existenzsicherung, Bezahlung) eigentlich intendiert sind, jedoch natürlich alle Funktionsbereiche wegbrechen, wenn die Erwerbstätigkeit unterbrochen wird.



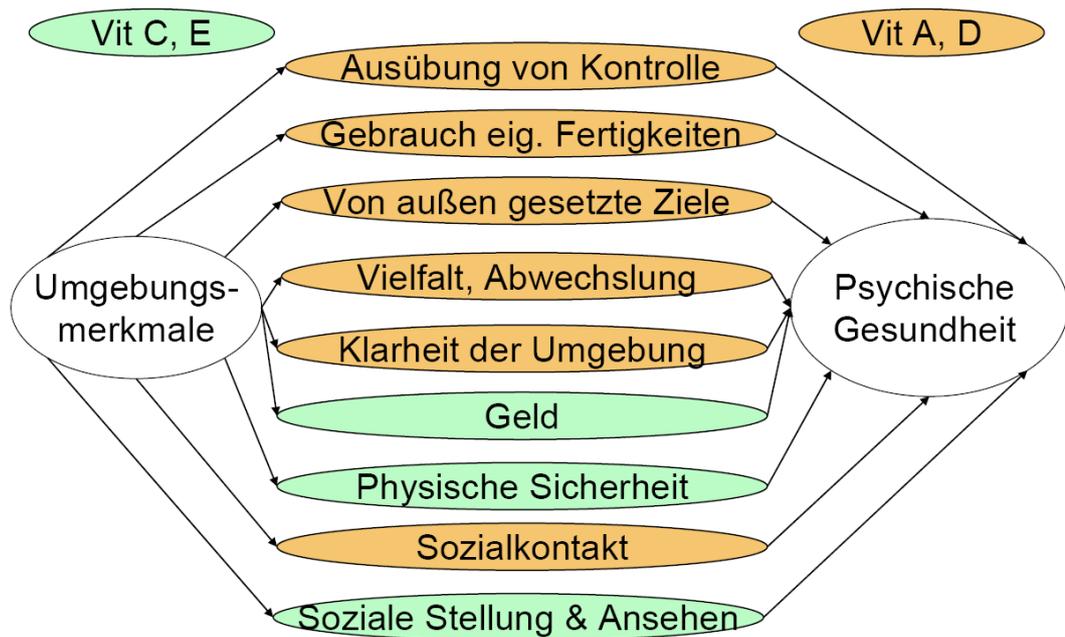
1:

Paul und Batinic (in press) konnten empirische Evidenz für die postulierten Mechanismen finden, wobei besonders **Status** und **finanzielle Situation** zu Buche schlugen. Aber auch alle anderen Variablen werden signifikant. [Rangordnung: Status, finanzielle Situation, Sozialkontakt, Aktivität, kollektive Zielsetzungen, Zeitstruktur; Anmerkung zu Folie 20: Studierende hatten höchsten Sozialkontakt, gehen aber so in die Analyse ein].

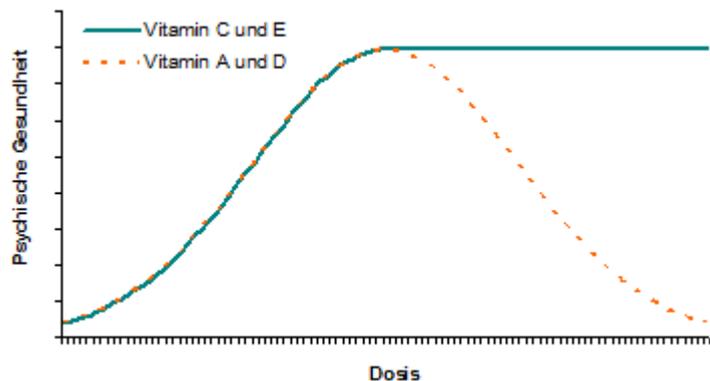
Einziges Manko für die Theorie der manifesten und latenten Funktionen: Die Studie von Paul und Batinic konnte keinen Unterschied in der psychischen Gesundheit von Erwerbstätigen und Nicht-Erwerbstätigen exklusive Arbeitslosen feststellen. Trotzdem ist die Befundlage als Teilerfolg für die Theorie zu werten.

Offen bleibt, warum gerade diese fünf latenten Funktionen angenommen werden sollen. Auch das passive Menschenbild ist kritisch zu sehen, da der Mensch nach Jahoda keine selbstgesteckten Ziele verfolgt sondern völlig von den latenten Funktionen der Arbeit ist. Hinsichtlich der empirischen Überprüfung gehen die Effekte zwar in die erwartete Richtung, sind aber nicht besonders groß, sodass Jahodas Theorie nur einen Teil des schlechten Befindens erklären kann. Auch fehlen bisher längsschnittlichen Untersuchungen.

Eine große Ähnlichkeit mit dem Modell von Jahoda weist das **Vitaminmodell** von **Warr** (1987, 2007) auf. Ein wichtiger Unterschied ist allerdings, dass Arbeitslosigkeit nur ein Spezialfall des Modells ist, dass allgemein den Einfluss von Arbeit auf psychische Gesundheit beschreibt.



Warr nimmt in seinem Modell zwei grundlegend verschiedene Gruppen von Wirkfaktoren an: Vitamin C und E die nicht überdosiert werden können und Vitamin A und D, bei denen zu hohe Dosen ungünstige Folgen haben können. Hier fällt auf, dass es sich bei den beiden wichtigsten Funktionen nach Jahoda (Geld und sozialer Status) jeweils um Wirkfaktoren der Gruppe Vitamin C und E handelt.



Vertreter des **Handlungsrestriktions-Ansatzes** (Fryer & Payne, 1984) widersprechend dem passiven Menschenbild Jahodas und gehen von einem intrinsisch motivierten, selbstständig planenden Individuum aus. Dabei ist es für Arbeitslose deutlich schwerer, vorhandene Handlungspläne zu realisieren und die Wahrscheinlichkeit eines Scheiterns ist zusätzlich erhöht. Zusätzlich zur Unvorhersehbarkeit der Zukunft, materieller Verarmung sowie dem Mangel an sozialer Macht kann also auch eine derartige Handlungsrestriktion zu psychischen Problemen führen.

Die **Inkongruenz-Hypothese** (Paul & Moser, 2006) führt die psychischen Probleme hingegen auf ein Auseinanderklaffen der arbeitsbezogenen Werte (Employment Commitment, nicht Job Commitment!) einerseits und der Lebensrealität andererseits zurück. Vorhandene Inkongruenz verschlechtert dabei das psychische Befinden.

	Erwerbstätige	Arbeitslose
Wertschätzung der Arbeit hoch	Wohlbefinden	Leiden
Wertschätzung der Arbeit niedrig	Leiden	Wohlbefinden

Interessant ist, dass in der Inkongruenz-Hypothese ein Tabu-Thema aufgegriffen wird: Nicht jeder will zwingend Arbeiten und somit trifft die Arbeitslosigkeit auch nicht jeden in gleichem Umfang und auf die gleiche Weise.

Die Inkongruenz-Hypothese konnte dabei empirisch bestätigt werden. Es leiden inkongruente Arbeitslose jedoch noch etwas stärker als inkongruente Erwerbstätige, sodass die Hypothese keinen Alleingeltungsanspruch haben kann.

3.2.3. Interventionen

Es werden verschiedene Methoden verwendet, um sowohl dem Zustand als auch den Effekte der Arbeitslosigkeit entgegenzuwirken. Hierzu gehören Trainings- und Qualifizierungsmaßnahmen, Verbesserung der Akzeptanz von Arbeitslosen bei Arbeitgebern, Förderung beruflicher Selbstständigkeit, Outplacementmaßnahmen, Psychotherapie und Umverteilungskonzepte.

Wichtige **Trainings- und Qualifizierungsmaßnahmen** sind Umschulung, Weiterqualifikation, Selbstwirksamkeitstrainings, Selbstmanagementtrainings und Trainings zu sozialen Fähigkeiten.

Eine **Verbesserung der Akzeptanz** von Arbeitslosen bei Arbeitgebern kann beispielsweise über Probezeiten, befristete Arbeitsverträge oder Zeitarbeit erfolgen. Zeitarbeitsfirmen wie Adeko oder Zeitmanager München stellen hierfür Zeitarbeitnehmer ein, welche dann an Einsatzbetriebe verliehen werden können. Im günstigsten Falle wird ein Zeitarbeiter im Endeffekt auch in den Einsatzbetrieb aufgenommen und dort fest angestellt.

Für Einsatzbetriebe stellen Zeitarbeitnehmer ein äußerst flexibles Personal dar, das bei Personalausfall oder Personalengpässen eingesetzt werden kann. Die Zeitarbeiter selbst hingegen sind aufgrund der schlechteren Bezahlung und der häufigen Arbeitsplatzwechsel deutlich höheren Belastungen ausgesetzt als fest eingestellte Arbeitnehmer. Soziale Fertigkeiten sind dabei der wichtigste Prädiktor für eine Übernahme, soziodemographische Variablen sind hingegen eher irrelevant.

Unter **Outplacement-Methoden** versteht man eine besondere Form von Vermittlungstraining und -beratung, die vor allem für Führungskräfte reserviert ist. Dabei werden sowohl emotionale Bewältigungsstrategien trainiert als auch Hilfestellung bei der Arbeitsplatzsuche geleistet. Dieses aufwändige Vorgehen bietet sich vor allem für Firmen an, die teure Rechtsstreitigkeiten vermeiden wollen, Restarbeitsverträge kürzen oder ihr Image aufbessern wollen.

Eine letzte Interventionsform stellen **Umverteilungskonzepte** dar, die vor allem einen globaleren Geltungsbereich haben. Beispielhafte Konzepte sind:

- Lebensarbeitszeitkonten (z.B. HP)
- Reduzierung der Wochenarbeitszeit (z.B. VW, Telekom)
- Stafettenmodell inkl. Altersteilzeit (z.B. VW; gestaffelter Einstieg ins und Austieg aus dem Arbeitsleben)
- Rotierende Erwerbslosigkeit (z.B. Dänemark; 1 Jahr Urlaub und dafür Arbeitslosengeld (80%))
- Steuerliche Vergünstigungen für Reduzierung von Arbeitszeit zugunsten der Schaffung neuer Stellen (z.B. Frankreich)
- Grundeinkommen/Bürgergeld

4. Belastung und Beanspruchung

4.1. Definition

Die Begriffe der Belastung und Beanspruchung werden vom Deutschen Institut für Normierung folgendermaßen bestimmt (DIN 33400 zur Gestaltung von Arbeitssystemen):

- Als psychische **Belastungen** werden im Bereich beruflicher Arbeit alle von außen auf den Menschen einwirkenden (objektiven) Faktoren bezeichnet, nicht nur extreme Ereignisse, sondern auch „daily hassles“.
- Belastungen können wiederum **Beanspruchungen** auslösen. Diese beziehen sich auf die im Menschen auftretenden Änderungen seiner Organfunktion, seiner psychischen Leistungsfunktion und seiner Befindenszustände, die bei der Ausführung von Arbeitstätigkeiten zu beobachten sind.

Sowohl die objektive Belastung als auch die subjektive Beanspruchung beziehen sich also explizit auf Prozesse während der Arbeit. Treten auch Auswirkungen im Privatleben auf, spricht man von **Beanspruchungsfolgen**. Beanspruchung muss dabei aber nicht genuin negativ sein (Eu-Stress) und stellt einen wichtigen Motor für längerfristiges Wachstum der Leistungsfähigkeit dar. Beanspruchungsfolgen sind somit negative oder positive, kurz-, mittel- oder langfristige Veränderungen des Befindens und der Leistungsfähigkeit eines Arbeitenden.

Neben den Definitionen nach DIN 33400 findet sich in der Literatur ein undurchsichtiges Begriffschaos mit Begriffen wie Belastung(sfaktor), Load, Stress, Eustress/Distress, Stressor und Stressfaktor für meist umweltbezogene Faktoren sowie Beanspruchung, Fehlbeanspruchung, Strain, Stress, Distress, Stressreaktion, Stressempfinden und Beanspruchungsfolgen für personenbezogene Faktoren und Folgen. Um diesem Chaos zu entgehen sollte wenn möglich auf die Nomenklatur der DIN-Norm und ihrer englischen Entsprechungen zurückgegriffen werden:

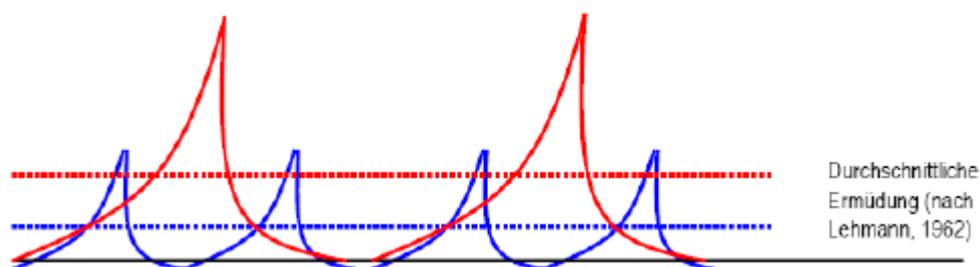
Belastung	>	Beanspruchung	>	Beanspruchungsfolgen
		(load)		(strain)

Bemerkenswert ist auch, dass nur etwa 40% der Arbeitenden keinem objektiven Belastungsfaktor ausgesetzt sind. Die wichtigste Form der subjektiven Beanspruchung stellt **Ermüdung** dar. Ermüdung als Beanspruchung ist hierbei immer als Folge einer Tätigkeit zu verstehen und schließt damit das circadiane Mittagstief aus. Desweiteren sollen die Konzepte der Monotonie und das Trendkonstrukt Stress behandelt werden.

4.2. Ermüdung und Monotonie

Unter Ermüdung versteht man die „reversible Leistungsminderung eines Organs (**lokale Ermüdung**) oder des Gesamtorganismus (**zentrale Ermüdung**) als Folge einer Tätigkeit. Wichtige physische Kennzeichen sind Pulsbeschleunigung und flache Atmung; psychische Kennzeichen sind Abnahme der Konzentration und Denkstörungen. Müdigkeitsgefühle treten meist erst verspätet ein.

Aufgrund des späten Eintretens von Müdigkeitsgefühlen sollten zur **Intervention** bestenfalls regelmäßige statt frei gewählter Pausen eingeführt werden. Auch helfen häufige kurze Pausen besser als seltene lange, da die Ermüdung exponentiell anwächst (der Zusammenhang zu folgender Grafik auf Folie 8 lässt allerdings zu wünschen übrig - offensichtlich ist man mit längeren Pausen auch schon vor Arbeitsbeginn stärker ermüdet).



Eng verwandt mit dem Ermüdungskonzept ist die **Monotonie** als Zustand herabgesetzter psychophysischer Aktiviertheit durch Zwang zu ständiger Aufmerksamkeit in einem eingeschränkten Beobachtungsfeld bei gleichzeitiger Reizarmut. Monotonie ist also geprägt durch ein Ermüdungsgefühl, das von Schläfrigkeit, Dösen und Apathie dominiert wird und verfliegt sofort nach Wechsel der Tätigkeit. Das Ermüdungsgefühl bei echter Ermüdung ist hingegen eher erschöpfungsartig. Die Grenzen zwischen beiden Konzepten sind allerdings fließend.

Monotonie und Langeweile lassen sich abgrenzen, da Langeweile durch das Gefühl bestimmt ist, nichts zu tun zu haben. Eine Abgrenzung zur Sättigung ergibt sich durch den Zwang, sich gegen den eigenen Willen bestimmten Arbeitssituationen fügen zu müssen.

Gruppenarbeit: Beispiele für Monotonie am Arbeitsplatz: Pilot überwacht Autopilot, Fluglotsen, Sonar-Überwachung, Prüfarbeiten (Qualitätskontrolle) oder auch Fernfahrer bei Nacht.

Entscheidend ist für Monotonie dabei **inhaltliche Gleichförmigkeit**, zeitliche Gleichförmigkeit (etwa Fließbandarbeit) kann dagegen entlasten. Gefahren der Monotonie sind: Leistungsstörungen, Fehlhandlungen, Ermüdung durch „Ankämpfen“ gegen Monotonie, fehlende Persönlichkeitsförderlichkeit.

Wichtige Interventionen sind:

- Planmäßige Tätigkeitswechsel (Job Rotation)
- Aufgabenerweiterung (Job Enlargement, Job Enrichment)
- Gruppenarbeit

4.3. Stress

4.3.1. Modelle

Nach Siegfried Greif lässt sich Stress auffassen als subjektiver Zustand mit Befürchtung negativer und lang andauernder Situationen, die nicht vermieden werden können. **Modelle** zur Beschreibung von Stress sind: reizorientierter Ansatz, reaktionsorientierter Ansatz, translationales Stresskonzept und handlungstheoretischer Ansatz.

Der Fokus des **reizorientierten Ansatzes** liegt auf der stressauslösenden Wirkung unterschiedlicher Ereignisse und legt ein klassisches S-R-Modell zugrunde. Beanspruchung wird demnach als Reaktion auf Belastungen (S) aufgefasst. Interindividuelle Unterschiede in dieser Stressreaktion werden durch Persönlichkeitsunterschiede und Wahrnehmungsstile erklärt.

Ein Beispiel für den Fokus auf objektive Belastungen ist der Stresswert nach Holmes und Rahe (1987), bei dem verschiedene positive und negative Ereignisse im Vergleich zu einer Heirat (Skalenanker auf 50 festgelegt) skaliert werden.

Als Kritik am reizorientierten Ansatz lässt sich hierbei festhalten:

- Vergleichbarkeit unterschiedlicher Stressoren unklar
- Wechselwirkung verschiedener Stressoren wird nicht berücksichtigt
- Belastungen werden erst aufgrund ihrer subjektiven Wahrnehmung und Bewertung wirksam
- Reaktionen auf Beanspruchung sind interindividuell unterschiedlich
- Rückkopplungsprozesse und sich verändernde Stressoren werden nicht berücksichtigt

Der **reaktionsorientierte Ansatz** legt den Fokus auf die Bewältigungsreaktion als Belastungsfolge. Zugrunde liegt das allgemeine Adaptationssyndrom nach Selye (1936), das als typisierte Stressreaktion in drei Schritten aufgefasst werden kann, die auf physiologischer, subjektiver und handlungsbezogener Ebene erfolgt:

1. **Alarm**: Sympathikus-Aktivierung
2. **Widerstand**: Erlangung eines neuen Gleichgewichts aber dafür auch verringerter Widerstand gegenüber anderen Stressoren
3. **Erschöpfung** falls Beanspruchung langfristig anhält

Als Kritik am reizorientierten Ansatz lässt sich festhalten:

- Prozesse der Stressauslösung werden nicht eindeutig spezifiziert
- Belastungen werden ausschließlich negativ definiert
- Reaktionsmaße sind häufig nicht oder nur gering korreliert
- Reaktionsmaße unterliegen einer komplexen Dynamik
- Kognitive Verarbeitungsprozesse werden nicht berücksichtigt; daher gibt es auch nur wenig Ansatzpunkte zur Prävention

Das **transaktionale Stresskonzept** (Lazarus, 1995) kann als Kombination der beiden erstgenannten Ansätze aufgefasst werden und spezifiziert zusätzlich die vermittelnden kognitiven Prozesse. Dabei wird angenommen, dass jede Situation über drei Bewertungsprozesse eingeschätzt wird:

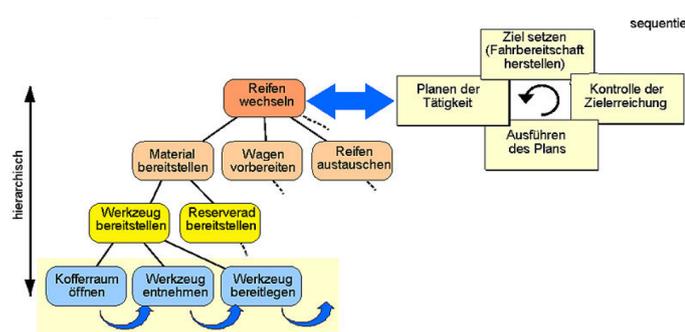
1. **Primary Appraisal** der Situation: Bedrohlich oder nicht?
2. **Secondary Appraisal** der persönlichen Bewältigungsressourcen (**Coping resources**) mit der Einschätzung von (a) situationsbezogenen und (b) personenbezogenen Ressourcen sowie der Bewältigungsmöglichkeiten (**Coping options**) mit der Einschätzung von (a) problembezogenen und (b) emotionsbezogenen Möglichkeiten.
3. **Reappraisal** der Situation: günstiger Ausgang bei Erfolg des Copings, Stress bei Misserfolg des Copings

Kurzfristig wirksame Bewältigungsstrategien wie aggressives Verhalten als problembezogene oder Ablenkung als emotionsbezogene Bewältigungsmöglichkeit können dabei langfristig dysfunktional sein. Ein Beispiel ist der Stress von „Ich habe so lange ein Motivationsproblem bis ich ein Zeitproblem habe“-Lernern und Nicht-Aufschiebern am Anfang und am Ende des Semesters.

Ein weiteres Modell zur Beschreibung des Stresserlebens ist der **handlungstheoretische Ansatz** von Winfried Hacker (1978). Wichtigste Konzepte der Handlungstheorie sind dabei die **hierarchische Strukturierung** von Tätigkeiten (höhere determinieren niedrigere Ebenen) und der **Handlungsspielraum** (Ressource) als Summe der Freiheitsgrade der unterschiedlichen Möglichkeiten ein Arbeitsziel zu erreichen. In diesem Handlungsspielraum können Tätigkeiten auf drei **Regulationsebenen** beschrieben werden:

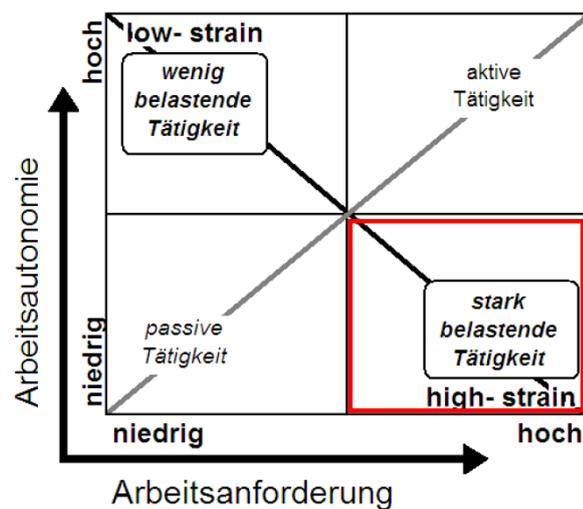
- Sensumotorisch (bewusstseinsfern): Bewegungsroutinen
- Perzeptiv-begrifflich (bewusstseinsfähig): Wahrnehmungs- und Wissensschemata
- Intellektuell (bewusstseinspflichtig): Zielentwurf, Innovation, Problemlösung

Hierbei ist wichtig, dass eine Tätigkeit auf allen Regulationsebenen selbst ausgeführt wird („Menschengerechte Arbeit umfasst Vollständigkeit auf den Regulationsebenen“) und zusätzlich eine hierarchisch-sequentielle Vollständigkeit auf allen Ebenen vorliegt. Diese hierarchisch-sequentielle Vollständigkeit umfasst Zielentwicklung, Planung der Tätigkeit, Ausführen des Plans und Kontrolle der Zielerreichung.



In diesem Rahmengebäude lassen sich Belastungen als Störungen der Handlungsregulation auffassen, wobei Regulations-**Hindernisse** (Unterbrechungen, Behinderungen), Regulations-**Unsicherheit** (Fehlen von Feedback, Rollenkonflikte) und Regulations-**Überforderung** (Zeitdruck, zu hohe Komplexität) unterschieden werden können.

Als letztes Modell soll das **Job Demand-Control-Model** von Karasek (1979) vorgestellt werden dessen wichtigste Variablen Autonomie und Anforderung sind. Stark belastende Tätigkeiten (high strain) sind dann gegeben, wenn hohe Anforderungen bei wenig Autonomie vorliegen:

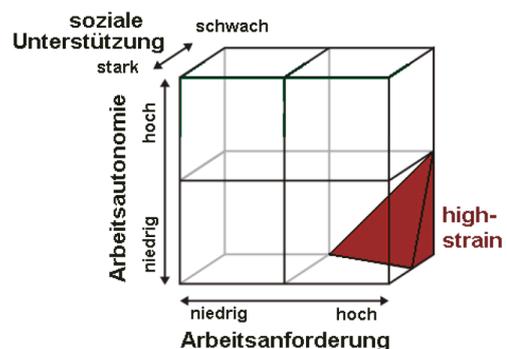


In einer **Gruppenarbeit** wurden Beispiele für die verschiedenen Quadranten zusammengetragen:

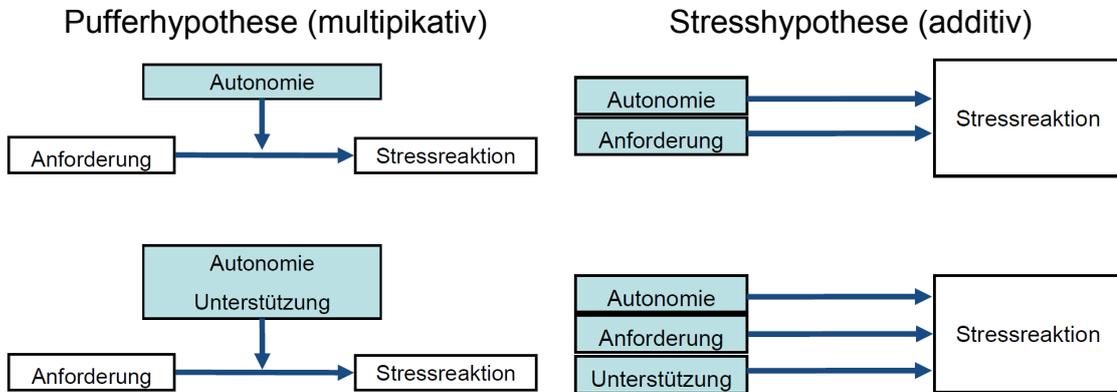
- High Strain: Pilot
- Low Strain: Korrekturlesen in Heimarbeit
- Passive Tätigkeit: Kaffee kochen, kopieren
- Aktive Tätigkeit: Manager

Das Job Demand-Control-Model wurde in mehreren Längsschnittstudien getestet. High Strain Tätigkeiten führten dabei zu verringertem Wohlbefinden, stärkerer Medikamenteneinnahme, längerer Krankheitsdauer, mehr Alkoholkonsum sowie Herzproblemen.

Im Zuge der empirischen Überprüfung wurde das Model zusätzlich zum Job Demand-Control-Support-Model weiterentwickelt und führte als dritten Faktor die soziale Unterstützung ein wie sie auch im transaktionalen Stressmodell als situationsbezogene Bewältigungsressource genannt wird.



Hinsichtlich der Wirkmechanismen hatte Karasek ursprünglich eine multiplikative Verknüpfung vorgesehen (**Pufferhypothese**), die Autonomie und soziale Unterstützung als Moderatoren der Beziehung von Anforderungen und folgender Stressreaktion konzipiert. Empirisch hat sich jedoch die **Stresshypothese** durchgesetzt, die ein additives Zusammenspiel der drei Faktoren annimmt.



4.3.2. Auslöser

Auslöser von Stresserfahrungen können sowohl qualitative als auch quantitative Über- und Unterforderungen sein (**Gruppenarbeit**):

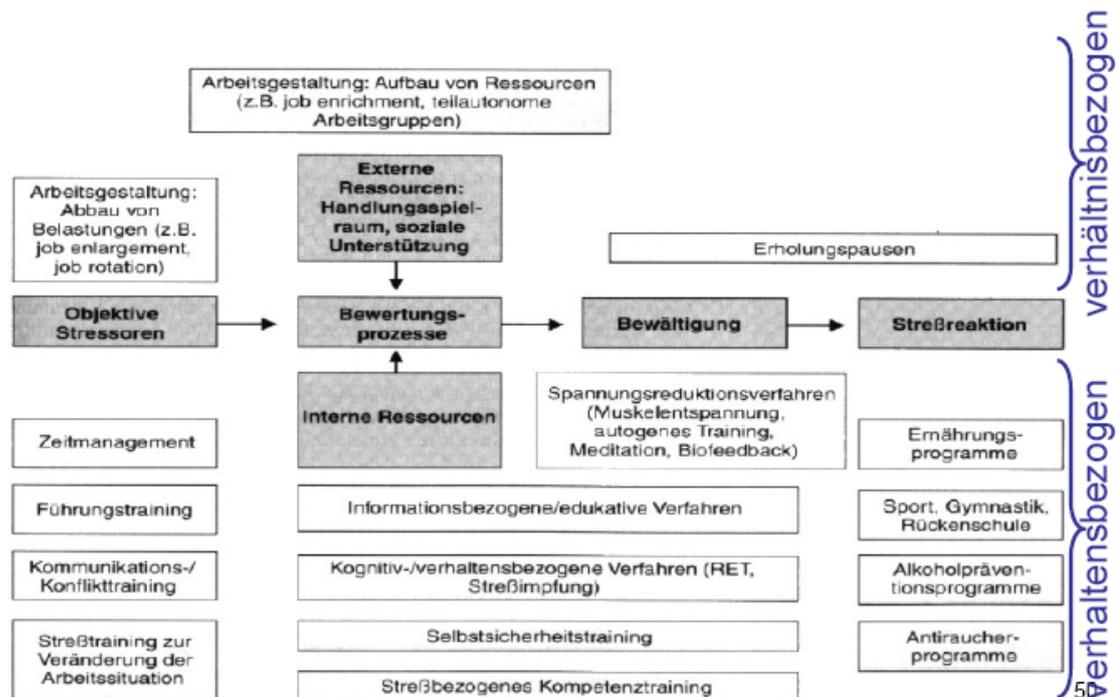
	Unterforderung	Überforderung
Quantitativ	Monotonie Tankstellenkassierer in der Nacht	Zeitdruck, Hetze, Akkordlohn Blumenladen am V.Tag, Stückzahlen fertigen
Qualitativ	Langeweile, Fähigkeiten werden nicht genutzt Klavierlehrer ohne Schüler	Unklare, schwierige Anforderungen Neu berufener Manager

Alternativ lassen sich Stressoren auch nach bestimmten **Bereichen** aufgliedern. Hier ist insbesondere die Einteilung nach physikalischen, zeitlichen, sozialen, organisationalen und nicht-arbeitsbezogenen Stressoren hilfreich.

Physikalische Stressoren:	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Lärm ▪ Dreck ▪ Hitze ▪ Chemische Substanzen
Zeitliche Stressoren:	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Schicht-/Nachtarbeit ▪ Wechselschicht / soziale Desynchronisation ▪ Überstunden
Soziale Stressoren:	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Rollenkonflikte / Rollenambiguität ▪ Mobbing / Sexuelle Belästigung
Organisationale Stressoren:	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Mergers / Acquisitions ▪ Angst vor Arbeitsplatzverlust ▪ Einführung neuer Technologien
Nicht-arbeitsbezogene Stressoren:	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Pflege / Kindererziehung ▪ Konflikte in der Familie ▪ Finanzielle Belastungen

4.3.3. Intervention

Das Schema von Zapf und Dormann (2006; in der Vorlesung 10 min behandelt) unterscheidet situationale (**verhältnisbezogene**) und personale (**verhaltensbezogene**) Interventionsschritte.



Viele der verhaltensbezogenen Maßnahmen werden im Kapitel zu Personalentwicklung noch eingehender behandelt. Hier soll nur ein exemplarisches kognitiv-verhaltensbezogenes Verfahren zur Steigerung der Frustrationstoleranz erwähnt werden. Dieses **Stressimpfungstraining** nach Meichenbaum (1991) sieht ein dreischrittiges Programm vor: Zunächst erfolgt eine theoretische Information über Stressmodelle, dann werden konkrete Übungen vermittelt, die schließlich angewendet werden. Das Training kann dabei auf jede Situation individuell zugeschnitten werden und hat sich empirisch bewährt.

1. Information
 - Vermittlung des transaktionalen Stressmodells
 - Individuelle Problemanalyse als Anwendung des Modells
2. Übung („eklektischer Methodenmix“)
 - Erkennen kognitiver Fehler und irrationaler Denkmuster
 - Entspannungstechniken, z.B. PMR
 - Relativieren durch sozialen Vergleich (auch intraindividuell)
 - Selbstinstruktionstraining zur Emotionskontrolle
3. Anwendung
 - Transfer auf den Alltag durch Vorstellungsübungen und Rollenspiele
 - Schrittweise Konfrontation mit Stressoren

5. Arbeitsmotivation

5.1. Einführung

Unter Arbeitsmotivation versteht man nach Donovan (2001):

- eine Anzahl energetisierender Faktoren,
- die sowohl dem Individuum als auch seiner Umwelt entspringen,
- und dabei arbeitsbezogenes Verhalten hervorbringen,
- sowie seine konkrete Form, Richtung, Intensität und Dauer bestimmen.

Wichtig ist dabei die Unterscheidung von **Motiven** als individuellen Wertungsdispositionen, die grundlegende Beweggründe des Handelns darstellen sowie situativen **Anreizen**, die diese Motive anregen können. **Motivation** ist demnach die aus Motiven und Anreizen gespeiste momentane Ausrichtung auf ein Handlungsziel.

In der ABO-Psychologie wird insbesondere zwischen **inhaltorientierten** und **prozessorientierten** Modellen der Arbeitsmotivation unterschieden. Zur ersteren Gruppe zählt die Bedürfnispyramide nach Maslow, Theorien der Annäherungs- und Vermeidungsmotivation, die Motivtheorie von McClelland und auch das Job Characteristics Model von Hackman und Oldham.

Zur zweiten Gruppe der prozessorientierten Modelle gehört die VIE-Theorie von Vroom, die Zielsetzungstheorie von Locke und Latham, die Selbstbestimmungstheorie bzw. die Cognitive Evaluation Theory von Deci und Ryan und auch die Equity Theory.

Hierbei sind zum generellen Unterschied zwischen Inhalts- und Prozesstheorien folgende Punkte zu bemerken:

- Prozesstheorien bewegen sich näher am tatsächlichen Verhalten, weil die Verbindung von Ergebnissen und Bewertungen betrachtet wird.
- Prozesstheorien können erklären, warum sich ein starkes Motiv manchmal nicht durchsetzt (Situationsgebundenheit).
- Prozesstheorien wirken der vorfindbaren Tendenz entgegen, für alles ein Motiv zu „erfinden“, wie z.B. das Sicherheitsmotiv.
- Aber: Bestimmte Konstrukte der Prozesstheorien – insbesondere die Valenz als einer der Grundbausteine prozessorientierter Modelle – sind letzten Endes immer nur inhaltlich bestimmbar. Um eine vollständige Beschreibung der Arbeitsmotivation liefern zu können müssen demnach Prozessmodelle mit inhaltlicher Verankerung aufgestellt werden.

5.2. Inhaltsorientierte Modelle

Inhaltsorientierte Modelle setzen meist auf der Ebene der Motive an – also den individuellen Beweggründen, dem „**Warum?**“. Dabei wurden verschiedene Motivkonstellationen vorgeschlagen.

5.2.1. Annäherung und Vermeidung

Motiv- bzw. Motivationstheorien die Annäherungs- und Vermeidungsverhalten als zentrales Thema behandeln wurden von Heckhausen, Lewin und Higgins vorgeschlagen. Insbesondere ist die Unterscheidung der **regulatorischen Foki** nach Tory **Higgins** relevant:

- **Promotion Focus** (Annäherung): Zentrales Motiv ist das Erreichen von positiv bewerteten Zielen. Personen mit einem dominanten Promotion Focus sind tendenziell **risikoaffin**.
- **Prevention Focus** (Vermeidung): Zentrales Motiv ist das Vermeiden von Fehlern und Schaden. Personen mit einem dominanten Prevention Focus sind tendenziell **risikoavers**.

5.2.2. Maslow (1954): Bedürfnispyramide



5.2.3. McClelland (1964): Grundmotive

McClelland (1964) postulierte drei biologisch bedingte Grundmotive als Präferenzen für das Erleben bestimmter emotionaler Erfahrungen:

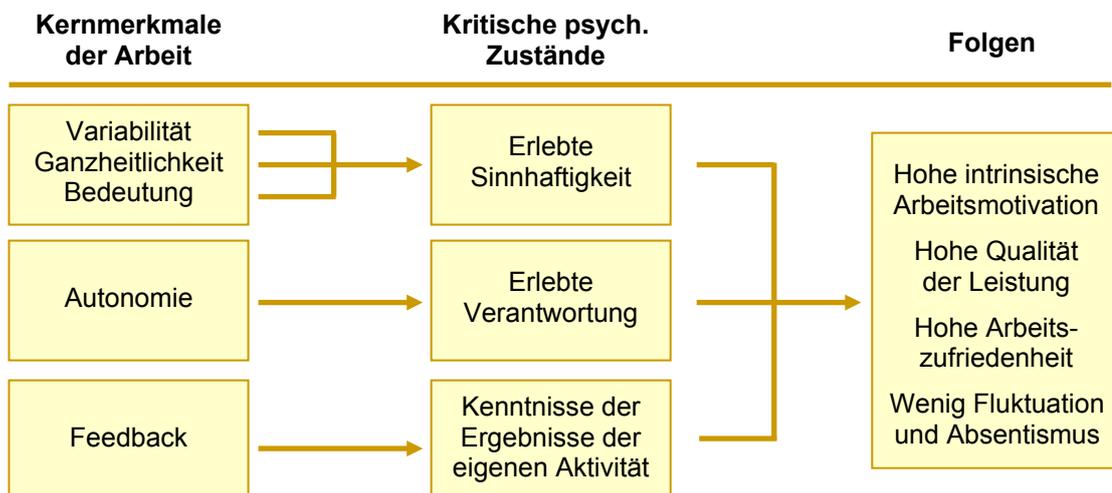
- **Leistungsmotiv**
- **Machtmotiv**
- **Anschlussmotiv**

Die Stellung der Motive in einer sog. **Motivhierarchie** wird neben biologischen Faktoren auch durch die Lerngeschichte eines Individuums geprägt. Die Theorie macht in Abhängigkeit von der jeweiligen Motivkonstellation spezifisch und empirisch bewährte Vorhersagen für den Arbeitskontext. Etwa findet sich bei hohem sozialisiertem Machtmotiv und geringem Anschlussmotiv eine deutlich bessere Chance, eine Top-Management-Laufbahn erfolgreich zu absolvieren.

5.2.4. Hackman & Oldham (1975): JCM

Das **Job-Characteristics Model (JCM)** von Hackman und Oldham (1975) nimmt an, dass hohe intrinsische Arbeitsmotivation durch bestimmte Merkmale der Arbeit entsteht – immer unter Voraussetzung eines **Bedürfnisses nach persönlicher Entfaltung**. Es werden Kernmerkmale der Arbeit, korrespondierende kritische psychische Zustände sowie Folgen unterschieden.

Durch die multiplikative Verrechnung der Kernmerkmale der Arbeit kann mit einer einfachen Formel das sogenannte **Motivationspotential** einer Arbeit geschätzt werden (siehe Grafik).



Motivationspotential:

$$\frac{\text{Variabilität} + \text{Ganzheitlichkeit} + \text{Bedeutung}}{3} \times \text{Autonomie} \times \text{Feedback}$$

Moderator: Bedürfnis nach persönlicher Entfaltung.

Kritische Würdigung des JCM:

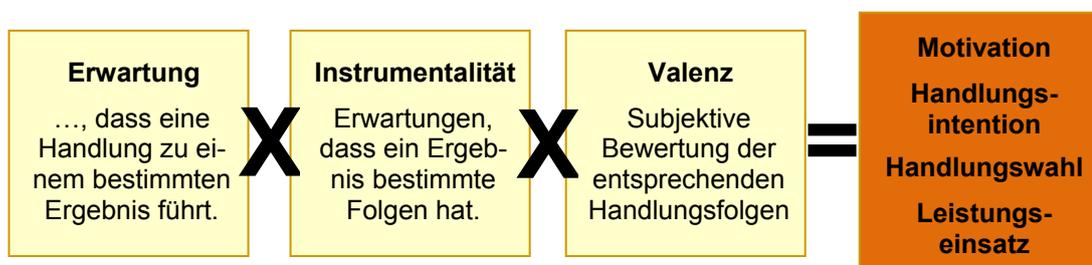
- Prüfung schwierig, weil multiplikative Verknüpfung Verhältnisskalenniveau voraussetzt,
- Oft zeigt ein additives Modell höhere Zusammenhänge mit Kriterien.
- Gute Belege für Zusammenhänge mit Arbeitszufriedenheit (.5-.75).
- Unterschiedlich starke Belege für Zusammenhänge mit anderen Kriterien wie Leistung, Fluktuationen und Absentismus.
- Längsschnittstudien zeigen häufig eine Steigerung der Arbeitszufriedenheit (???) und häufig wächst dabei auch die Leistung.
- Intrinsische Motivation als zentrales Kriterium wurde selten erhoben.
- Vermittelnde Wirkung der kritischen psychischen Zustände nicht eindeutig belegt.
- Postulierte Kausalrichtung bedarf genauerer Prüfung.
- Trotzdem: Nützliche Heuristik für Arbeitsanalyse und Arbeitsgestaltung – etwa hinsichtlich Job Enrichment, Job Enlargement, Job Rotation, Gruppenarbeit oder partizipativem Management.

5.3. Prozessorientierte Modelle

Statt wie inhaltliche Theorien nach dem „Warum?“ zu fragen, versuchen prozessorientierte Modelle diejenigen Prozesse zu beschreiben, die die Handlungsausführung bestimmen. Es geht hier also vielmehr um das „Wie?“. Die wichtigsten prozessorientierten Modelle umfassen Erwartungs-x-Wert-Modelle, die Zielsetzungstheorie, die Selbstbestimmungstheorie sowie Modelle zur empfundenen Ungerechtigkeit.

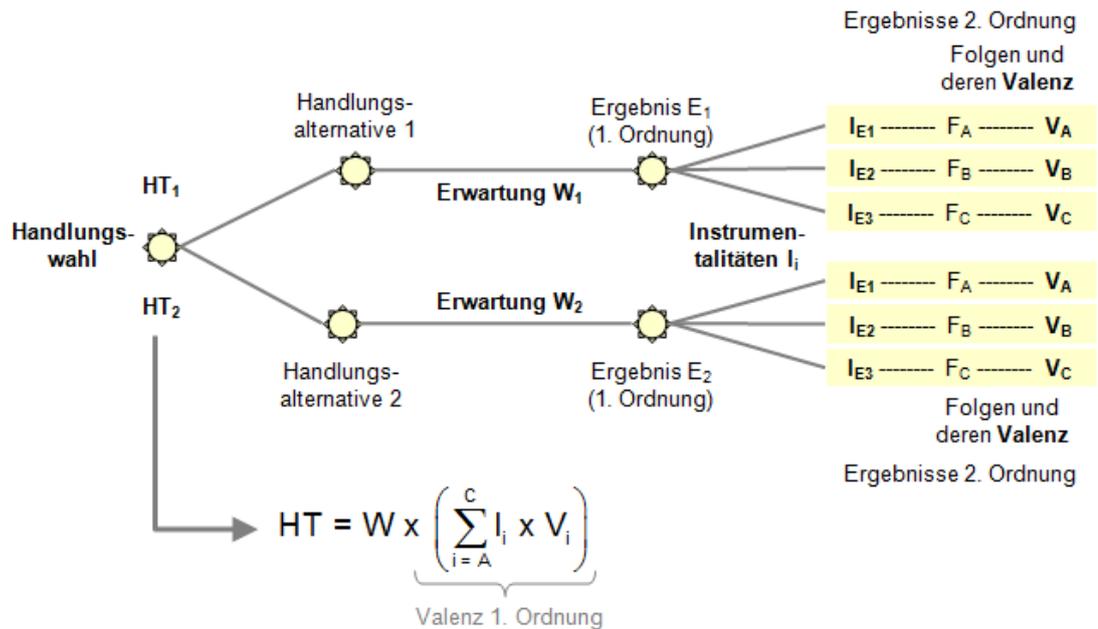
5.3.1. Erwartung x Wert: VIE-Theorie

Das bekannteste Erwartungs-x-Wert-Modell der Arbeitsmotivation ist die **VIE-Theorie** von Victor Vroom (1964). Das Modell nimmt eine multiplikative Verknüpfung der Faktoren Valenz, Instrumentalität und Erwartung an:



Neben dieser allgemeinen Formulierung hat Vroom auch eine spezifische mathematische Formulierung der Theorie vorgelegt, mit der sich für jede mögliche Handlungsalternative eine resultierende Handlungstendenz schätzen lässt (siehe nächste Seite).

In der spezifischeren Formulierung unterscheidet Vroom zwischen Ergebnissen erster und zweiter Ordnung – also Handlungsergebnissen und Folgen. Auch wird zwischen Valenzen erster und zweiter Ordnung unterschieden, wobei sich Valenzen erster Ordnung immer aus den Valenzen zweiter Ordnung ergeben, die an der jeweiligen Instrumentalität gewichtet werden.

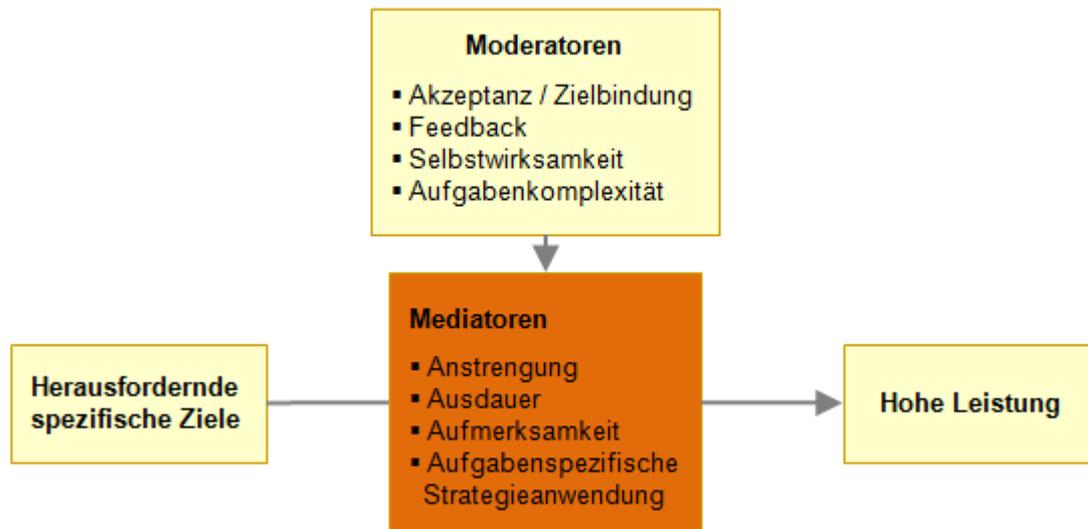


Kritische Würdigung:

- Mathematische Formulierung ermöglicht präzise empirische Überprüfung.
- Theorieüberprüfung methodisch anspruchsvoll (Verhältnisskalen wegen multiplikativer Verknüpfung; within-subjects Designs).
- Menschenbild des rationalen Homo oeconomicus.
- Multiplikative Verknüpfung nicht immer am besten – empirisch bewähren sich additive oder nichtlineare Modelle.
- Meta-Analyse findet mäßige Vorhersagegüte für Verhaltensintention (r = .34), Anstrengung (r = .23) und Leistung (r = .19).
- Bei korrekter Operationalisierung (within-subject Design) zeigen sich metaanalytisch hohe Korrelationen des Modells mit Verhaltensintentionen (r = .49) und Anstrengung (r = .59).

5.3.2. Zielsetzungstheorie

Die Zielsetzungstheorie von Locke und Latham (1990) geht davon aus, dass eine hohe Leistung vor allem bei **herausfordernden** und **spezifischen Zielen** gegeben ist. Dabei werden vier **Mediatoren** (Anstrengung, Ausdauer, Aufmerksamkeit, aufgabenspezifische Strategieverwendung) und vier **Moderatoren** (Zielbindung, Feedback, Selbstwirksamkeit, Aufgabenkomplexität) angenommen. Erfassen lassen sich Moderatoren unter anderem als Interaktionsterm in varianzanalytischen Versuchsplänen (vgl. 11.5).



Anmerkung zu den Moderatoren: Zielbindung kann durch partizipative Zielsetzung erreicht werden, während Feedback genauso wie im JCM postuliert zu wirken scheint (vgl. 5.2.4). Komplexität ist der einzige Moderator der die Richtung des Effekts ändert: komplexe, schwierige Aufgaben werden schlechter durchgeführt als umgrenzte (load; Flaschenhals).

Insgesamt findet sich sowohl in Feld- als auch in Laborstudien eine insgesamt gute empirische Bestätigung der Zielsetzungstheorie (11.7) – auch im Bezug auf verschiedene Arbeitsgebiete. Offene Punkte sind unter anderem:

- Auswirkung auf die *Qualität* der Arbeit
- Einfluss von multiplen Zielen
- Prozess der Zielrevison während der Arbeit

Dennoch lassen sich aus der Zielsetzungstheorie Handlungsempfehlungen für verschiedene Bereiche ableiten, etwa im Hinblick auf Führung (MBO), Mitarbeitergespräche, Selbstmanagement und auch die Gestaltung von Belohnungssystemen. Für die praktische Umsetzung hat Rubin (2002) die **SMART-Formel** als nützliches Akronym aufgestellt:

- **S**pecific
- **M**easurable
- **A**ttainable
- **R**elevant
- **T**ime-bound (ebenfalls gut für Messbarkeit)

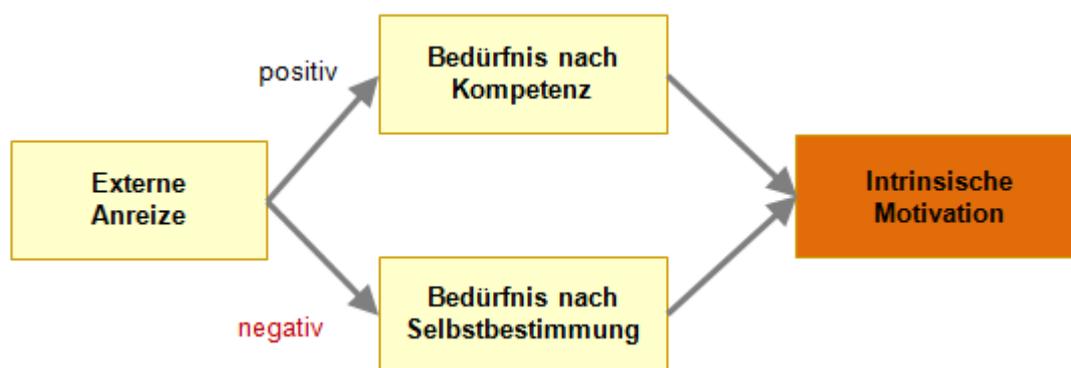
5.3.3. Selbstbestimmungstheorie

Deci und Ryan (1985, 2000) nehmen in ihrer **Selbstbestimmungstheorie** ähnlich wie McClelland 3 Grundmotive an:

- **Selbstbestimmung**
- **Kompetenz**
- **Sozialer Bezug**

Anders als McClelland nehmen Deci und Ryan jedoch keine Motivhierarchie an, sondern gehen davon aus, dass alle Motive bei allen Menschen etwa gleich ausgeprägt sind. Interindividuelle Unterschiede sehen sie vielmehr in den unterschiedlichen Wegen, diese Motive zu befriedigen. Generell gewährleistet die Erfüllung dieser Bedürfnisse jedoch intrinsisch oder zumindest autonom motiviertes Handeln.

Eine Untertheorie des Theoriegebäudes der Selbstbestimmungstheorie ist die **Cognitive Evaluation Theory**, die auf Befunden zum Overjustification Effect beruht. Es werden zwei Facetten externer Anreize unterschieden, die sich positiv und negativ auf die intrinsische Motivation auswirken:



Welcher Ast sich jeweils durchsetzt hängt von verschiedenen situationalen Faktoren ab. Die Cognitive Evaluation Theory hebt jedoch vor allem auf den negativen Ast ab. Vorhersagen der Theorien wären dabei:

Positive Einflüsse auf Intrinsische Motivation:

- Positives Feedback
- Entscheidungsfreiräume
- Selbstbestimmung

Negative Einflüsse auf Intrinsische Motivation:

- Negatives Feedback
- Leistungsabhängig Belohnung
- Drohungen
- Fristen
- Wettbewerb

Faktoren, die sich laut der Theorie negativ auf die intrinsische Motivation auswirken sind also integraler Bestandteil von Erwerbsarbeit. Die Vorhersagen der Theorie lassen sich allerdings für den Erwachsenenbereich und hier insbesondere in Feldstudien nicht belegen. Stattdessen können leistungsabhängige Anreize die intrinsische Motivation auch steigern (**Informationsfunktion**). Das Modell ist also vor allem für Tätigkeiten relevant, die anfangs ein hohes intrinsisches Motivationspotential haben.

5.3.4. Empfundene (Un-)Gerechtigkeit

Ansätze zur empfundenen Gerechtigkeit beschäftigen sich mit unterschiedlichen Gerechtigkeitskonzeptionen:

- **Verteilungsgerechtigkeit** / distributive Gerechtigkeit: Wahrgenommene Fairness der Verteilung von Ressourcen wie Geld, Status und Macht.
- **Verfahrensgerechtigkeit** / prozedurale Gerechtigkeit: Wahrgenommene Fairness des Verfahrens der Verteilung von Ressourcen.
- **Interaktionale bzw. interpersonale Gerechtigkeit**: Art und Weise, wie sich Entscheider gegenüber Ressourcenempfängern verhalten, etwa das Verhältnis von Vorgesetzten und Mitarbeitern. Das Konzept der interaktionalen Gerechtigkeit wird teilweise auch den anderen beiden Gerechtigkeiten zugeordnet.

Die Auswirkung empfundener Gerechtigkeit auf Leistung, Arbeitszufriedenheit und negatives Verhalten wurde in einer Metaanalyse von Colquitt et al. (2001) untersucht. Es zeigen sich hauptsächlich mittlere Effekte um $r = .30-.40$.

Gerechtigkeit	r mit Leistung	r mit Zufriedenheit	r mit neg. Verhalten
Verteilung	.15	.56	-.30
Verfahren	.36	.40	-.38
Interaktional	.03	.35	-.35

Speziell zur **Verteilungsgerechtigkeit** wurde von Adams (1965) die **Equity Theory** vorgelegt. Nach der Theorie wird eine (Lohn-)Verteilung dann als gerecht empfunden, wenn das Verhältnis von Einsatz und Gewinn der Vergleichspartner übereinstimmen. Wahrgenommene Verteilungsgerechtigkeit wird als **Equity**, wahrgenommene Verteilungsgerechtigkeit als **Inequity** bezeichnet.

$$\frac{G_S}{E_S} = \frac{G_A}{E_A}$$

G_S : Eigener Gewinn

G_A : Gewinn Anderer

E_S : Eigener Einsatz

E_A : Einsatz Anderer

Verschiedene Strategien zur Wiederherstellung von Equity sind denkbar:

- S ändert ihre Beiträge
- S ändert ihre Ergebnisse
- S verzerrt ihre Beiträge bzw. Ergebnisse kognitive
- S geht aus dem Feld
- S wirkt auf Vergleichsperson ein, hinsichtlich deren Änderung der Beiträge oder Ergebnisse
- S wechselt Vergleichsperson.

Demnach sind folgende Konsequenzen eines Lohn-Leistungs-Vergleiches möglich:

Lohn : Leistung		Vergleichsresultat	Konsequenzen
S	Hoch : Hoch	Konsonanz	Keine Änderung; Verbleib in Organisation; Leistung wie bisher; Zufriedenheit.
A	Hoch : Hoch		
S	Hoch : Hoch		
A	Niedrig : Niedrig		
S	Niedrig : Hoch	Konsonanz	Keine Änderung; Verbleib in Organisation bis sich attraktivere Stelle ergibt.
A	Niedrig : Hoch		
S	Hoch : Niedrig		
A	Niedrig : Niedrig		
S	Hoch : Niedrig	Dissonanz (Überbezahlung)	Zeitlohn: Qualität und/oder Quantität steigen Stücklohn: Qualität steigt, Quantität sinkt; Schuldgefühle
A	Niedrig : Hoch		
S	Niedrig : Hoch		
A	Hoch : Hoch		
S	Niedrig : Hoch	Dissonanz (Unterbezahlung)	Zeitlohn: Qualität und/oder Quantität sinken, Stücklohn: Qualität sinkt, Quantität steigt; Unzufriedenheit
A	Hoch : Niedrig		
S	Niedrig : Hoch		
A	Hoch : Niedrig		

Empirisch hat sich dabei eine höhere „Toleranz“ gegenüber Überbezahlung als gegenüber Unterbezahlung gezeigt, was allein auf Basis der Equity Theory nicht erklärt werden kann. Bei der empirischen Überprüfung wurden leider auch keine vermittelnden Variablen betrachtet oder die Wahl des Vergleichsstandards bzw. der Umgang mit multiplen Standards betrachtet.

Entsprechend kann die Equity Theory aufgrund der starken Vereinfachung und der unspezifischen Aussagen kaum für die konkrete Gestaltung von Arbeit verwendet werden. Weiterführende Ansätze zur **Prozeduralen Fairness** und zu sozialen Kontrakten (OCB, destruktives Verhalten) sind jedoch vielversprechend.

Verschiedene **Quellen prozeduraler Fairness** sind dabei:

- Mitsprache und Mitbestimmung
- Möglichkeit, Urteilsfehler zu korrigieren
- Gleiche und unverzerrte Anwendung von Regeln
- Entscheidungen werden auf Basis genauer Informationen getroffen

Interessant ist in diesem Zusammenhang ein Feldexperiment von Greenberg (1990), das in einem Zeitraum von drei Wochen in einem Unternehmen durchgeführt wurde, das Lohnkürzungen vornehmen musste. Manipuliert wurde, ob die Arbeitnehmer eine angemessene (90-minütige Betriebsversammlung) oder unangemessene Erklärung erhielten. Erfasst wurde der Materialschwund im Unternehmen. Bei unangemessener, diktatorischer Erklärung sind sowohl wahrgenommene Equity als auch wahrgenommene Verfahrensgerechtigkeit gering und theoriekonform stellte sich auch ein höherer Materialschwund ein.

Neben der beitragsbezogenen Zuteilungsregel (Equity) sind natürlich auch andere Zuteilungsregeln denkbar, etwas Zuteilung nach Bedürfnissen (Need) oder eine generelle Gleichverteilung (Equality). Diese Zuteilungsregeln werden dabei in unterschiedlichen Kontexten angewendet:

Zuteilungsregel	Situation
Equity (Beitrag) Ergebnisse sollen Beiträgen entsprechen.	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Ziel besteht in Maximierung der Gruppenproduktivität ▪ Für Aufgabe ist ein geringer Grad an Kooperation erforderlich
Need (Bedürfnis) Ergebnisse werden nach Bedürfnissen zugeteilt.	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Person, die Belohnungen zuteilt, ist Freund des Empfängers, fühlt sich für Wohlergehen des Empfängers verantwortlich, ist erfolgreich oder sieht sich als kompetent an.
Equality (Gleichheit) Alle erhalten gleiche Ergebnisse.	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Ziel besteht in Maximierung von Harmonie und Minimierung von Intragruppenkonflikten ▪ Für Aufgabe ist ein hoher Grad an Kooperation erforderlich. ▪ Es ist schwer, die Bedürfnisse bzw. Beiträge der Empfänger zu beurteilen. ▪ Person, die Belohnungen zuteilt hat geringe kognitive Kapazität ▪ Person, die Belohnungen zuteilt antizipiert zukünftige Interaktionen mit Mitgliedern, deren Beiträge gering sind.

6. Arbeitszufriedenheit

6.1. Einführung

In der Literatur finden sich verschiedenste Definitionen des Konstrukts der Arbeitszufriedenheit, etwa operationale Definitionen oder Definitionen als affektive Bewertungsreaktion, Bedürfnisbefriedigung, (aufgehobene) Soll-Ist-Differenz oder auch die Einstellung zur Arbeit. Von daher empfiehlt es sich bei jeder Abhandlung über Arbeitszufriedenheit immer die jeweils zugrunde liegende Definition zu beachten.

Am besten untersucht ist hierbei die Definition von **Arbeitszufriedenheit als Einstellung** zur Arbeit bzw. zu den Aspekten der Arbeitssituation. Wie jede Einstellung lässt sich Arbeitszufriedenheit demnach in drei Komponenten zergliedern: emotionale, kognitive und behaviorale (konative) Anteile. Auf einem globaleren Level lässt sich Arbeitszufriedenheit dabei Einbetten in das allgemeine Konstrukt der Lebenszufriedenheit während auf einer niedrigeren Hierarchieebene Komponenten wie Zufriedenheit mit Kollegen, Bezahlung und Vorgesetzten angesiedelt sind.

Korrelate der Arbeitszufriedenheit sind:

- Commitment; $r = .60$
- Organizational Citizenship Behavior („Organisationaler Bürgersinn“); $.31 < r < .54$
- Destruktives Verhalten; $-.28 > r > -.51$
- Fluktuationen; $r = -.40$
- Leistung; $r = .30$
- Absentismus; $r = -.09$

6.2. Modelle und Formen der AZ

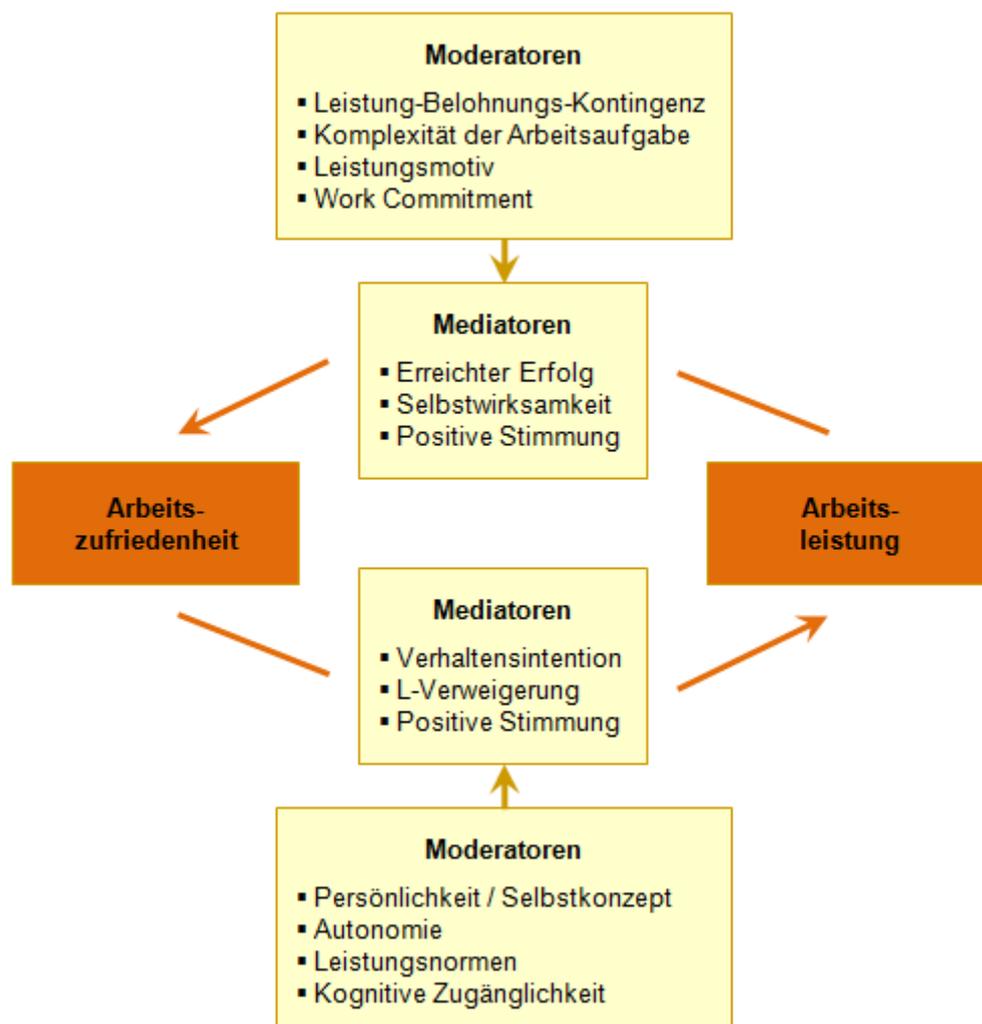
6.2.1. Arbeitszufriedenheit und Leistung

Aus betriebswirtschaftlicher Sicht stellt sich die Frage, wie die Korrelation von $r = .30$ von Arbeitszufriedenheit (AZ) mit Leistung (AL) kausal zu erklären ist. Hierfür wurden sechs mögliche Erklärungsmodelle in einer Metaanalyse von Judge et al. (2001; Psych. Bulletin; angebl. die beste psychologische Fachzeitschrift überhaupt) miteinander verglichen.

- **Modell 1: AZ → AL.** Zwei Studien werden berichtet, es zeigen sich jedoch uneinheitliche Befunde.
- **Modell 2: AZ ← AL.** Zehn Studien werden berichtet, jedoch wieder mit uneinheitlichen Befunden.
- **Modell 3: AZ ⇌ AL.** Fünf Studien werden zur reziproken kausalen Beeinflussung berichtet; die Befunde sprechen häufiger für kausale Effekte von Arbeitsleistung auf Arbeitszufriedenheit.

- **Modell 4: Drittvariablen.** Empirisch belegte Drittvariablen, die zumindest einen Teil der Korrelation erklären sind Selbstwert, Organizational Commitment, Job Involvement, Vertrauen in Unternehmensführung und Partizipation in Entscheidungen.
- **Modell 5: Moderatoransatz zu Größe und Richtung des Effekts.** Einzelfallweise lassen sich Belege für verschiedene Moderatoren finden, etwa leistungsabhängige Bezahlung, Leistungsmotiv, Komplexität der Arbeit, Selbstwert und die Attribution von Erfolg und Misserfolg. Für jeden Moderator liegen jedoch nur 1-2 Studien vor.
- **Modell 6: Kein Zusammenhang.** Dieses Modell konnte als einziges definitiv widerlegt werden ($r = .30$).
- **Modell 7: Facetten.** Nach diesem Modell hängt sowohl der Zusammenhang als auch das kausale Zusammenspiel von der jeweils erfassten Facette der beiden Konstrukte ab. Bei AZ ist vor allem die affektive Seite entscheidend (...).

Um dieser heterogenen Befundlage gerecht zu werden haben Judge et al. (2001) ein integratives Rahmenmodell entwickelt, das wechselseitige Einflüsse sowie entsprechende Mediatoren und Moderatoren annimmt.



Dabei liegen insbesondere folgende empirische Befunde zu den **Moderatoren der Richtung AZ → AL** vor:

- Je gewissenhafter desto geringer ist der Einfluss von AZ auf AL.
- Selbstkonzept: Selbstauffassung als Macher (do-er SK) erhöht den Zusammenhang.
- Autonomie erhöht den Zusammenhang.
- Leistungsnormen wirken wie Gewissenhaftigkeit; nimmt Leistung einen hohen Stellenwert der persönlichen Normen ein zeigt sich ein schwacher Zusammenhang.
- Kognitive Zugänglichkeit: Ist die Arbeitszufriedenheit als Einstellung gut kognitiv zugänglich, also stark, bewusst und eindeutig, so besteht ein hoher Zusammenhang.

Hinsichtlich der **Moderatoren der Richtung AZ ← AL** liegen folgende Befunde vor:

- Hohe Leistungs-Belohnungs-Kontingenz führt zu einem hohen Zusammenhang.
- Eine hohe Komplexität der Aufgabe führt zu hohen Zusammenhängen.
- Hohes Leistungsmotiv, hoher Zusammenhang.
- Hohes Work Commitment, hoher Zusammenhang.

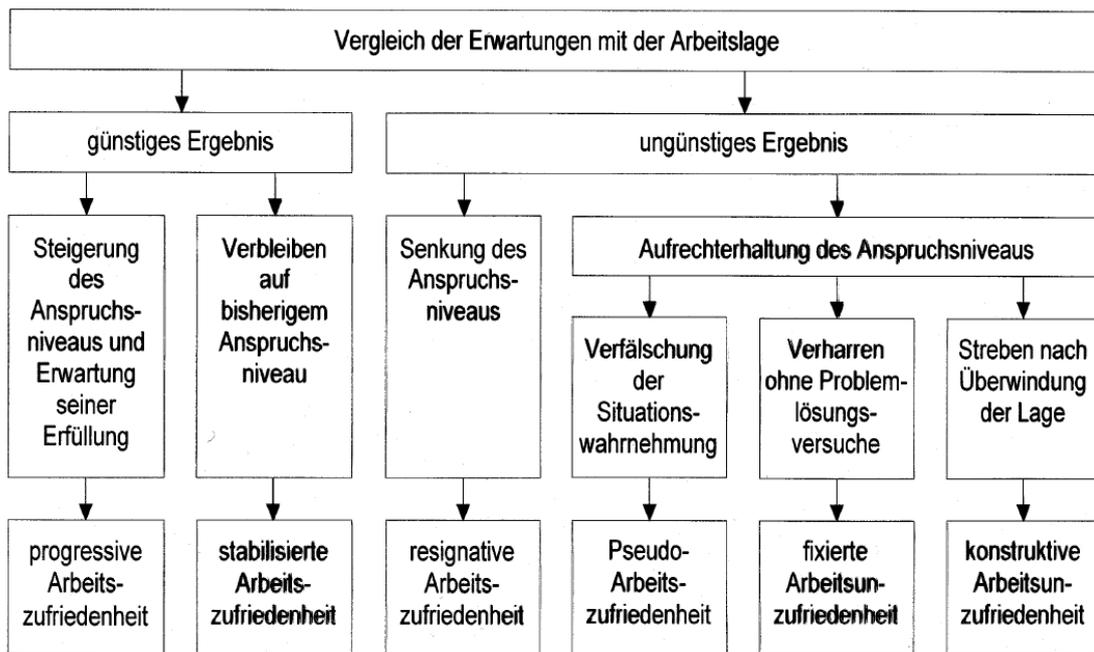
6.2.2. Formen und Höhe der Arbeitszufriedenheit

In Befragungen sind typischerweise etwa 80-90% der Befragten mit ihrer Arbeit zufrieden oder sehr zufrieden. Gründe für diese offensichtliche **Überschätzung** der Arbeitszufriedenheit können sein:

- Zweifel an Anonymität der Befragung
- Relativ global formulierte Items
- Bestreben, ein positives Selbstbild aufrechtzuerhalten (Dissonanz)
- Konvention: „Wie geht's?“ > „Gut.“
- Vorausgegangene Senkung des Anspruchs an die Arbeit

Sinnvoll ist es zudem, verschiedene **Formen der Arbeitszufriedenheit** abzugrenzen. Nach Bruggemann et al. (1975) ist für Arbeitszufriedenheit ein Vergleich von Erwartungen mit der Arbeitsrealität entscheidend. Dieser Vergleich kann positiv oder negativ ausfallen und unterschiedlich handlungswirksam werden.

Diese Handlungswirksamkeit entsteht vor allem durch eine Veränderung des Anspruchsniveaus. Wird das Anspruchsniveau im Fall eines positiven Ergebnisses noch gesteigert spricht man von einer progressiven AZ, bleibt das Anspruchsniveau jedoch konstant, spricht man von einer stabilisierten AZ. Im Fall eines ungünstigen Ergebnisses kann eine Senkung des Anspruchsniveaus erfolgen (resignative AZ) oder aber eine von drei Strategien zu dessen Aufrechterhaltung ergriffen werden (siehe Abbildung).



Empirisch hat sich dabei gezeigt, dass eine fixierte Arbeitsunzufriedenheit nur von kurzer Dauer ist, es sei denn es gibt wirklich keine Alternativen. Normalerweise wird sie in eine Pseudo-Arbeitszufriedenheit oder eine konstruktive Arbeitsunzufriedenheit übergehen.

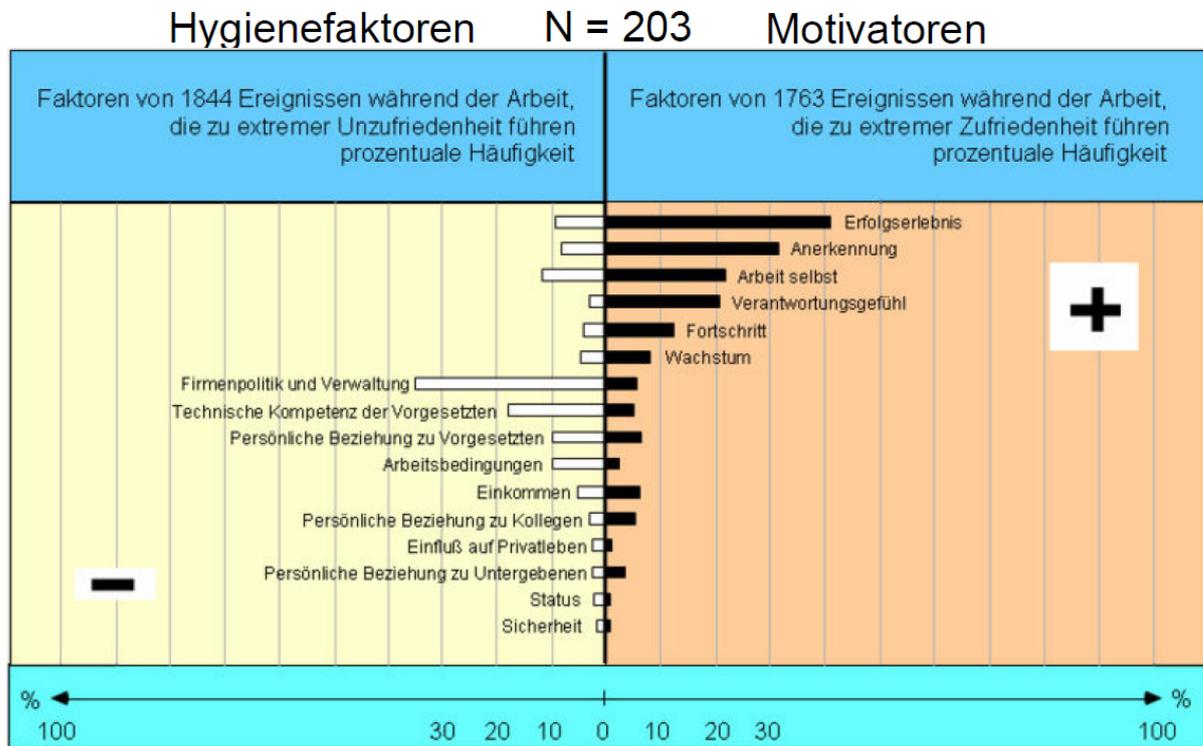
6.3. Einflussfaktoren

Eine interessante Konzeption der Arbeitszufriedenheit stellt die **Zwei-Faktoren-Theorie von Herzberg et al. (1959)** dar. Die Autoren wenden sich bewusst (?) von der üblichen eindimensionalen, biopolaren Vorstellung eines Kontinuums von Unzufriedenheit bis Zufriedenheit ab und postulieren zwei unipolare Facetten. Demnach führen **Hygienefaktoren** zu verschiedenen Ausprägung der Unzufriedenheit (keine bis hohe AUZ) während **Motivatoren** zu unterschiedlichen Ausprägungen der Zufriedenheit (keine bis hohe AZ) führen.

Hygienefaktoren sind dabei meist äußere Gegebenheiten wie Firmenpolitik und Verwaltung während Motivatoren meist innere bzw. subjektive Zustände sind, etwa Erfolgserlebnisse oder erlebte Anerkennung. Andere Variablen wie die persönliche Beziehung zu Untergebenen laden hingegen auf beiden Variablen (siehe Grafik auf der nächsten Seite).

Insgesamt handelt es sich bei Herzberg's Zwei-Faktoren-Theorie der Arbeitszufriedenheit dabei um eine sehr einflussreiche Theorie, die in ihren differenziellen Vorhersagen nur unzureichend bestätigt wurde (nur mit gleicher Erhebungsmethode und dem entsprechenden Kodierungsschema). Unter anderem zeigte sich hier eine Unterschätzung sozialer Beziehungen sowie methodische Mängel aufgrund der Erhebungsmethode (kritische Ereignisse aus der Vergangenheit berichten; hier: Gedächtniseffekte und Attributionsmechanismen). Dennoch war die

Theorie wegweisend für das **Job Enrichment**, etwa durch die Betonung des Inhalts der Arbeitstätigkeit (Motivatoren).



Unabhängig von Herzbergs Theorie wurden noch weitere Einflussfaktoren auf die AZ empirisch belegt (Metaanalyse). Hierzu gehören:

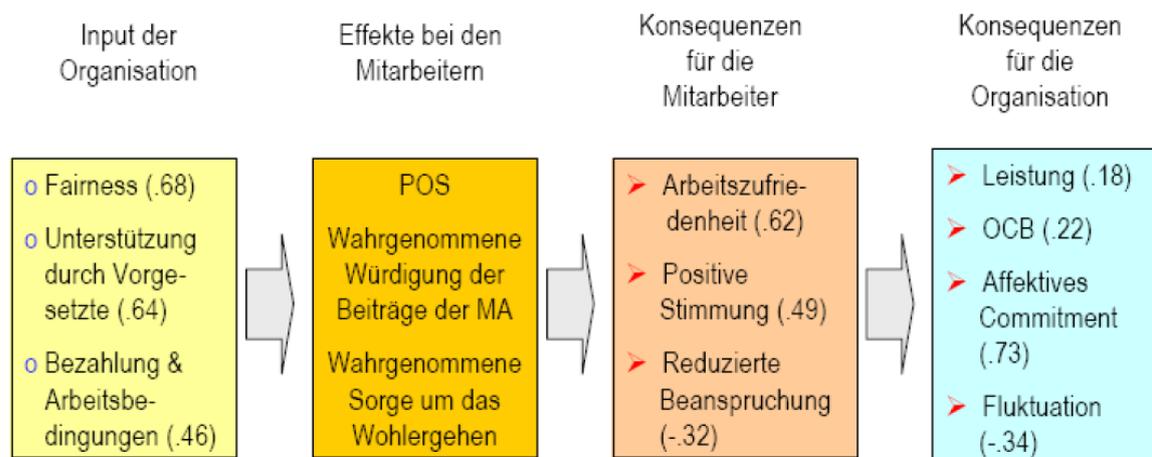
- Aufgabencharakteristika im Sinne des JCM: $.20 < r < .39$
- Organisationale Bedingungen:
 - Management: $r = .42$
 - Kollegen: $r = .30$
 - Beförderung: $r = .28$
 - Bezahlung: $r = .17 < r < .28$
- Rollenkonflikte: $-.40 < r < -.20$
- Konflikte Arbeit – Familie:
 - $r = -.40$ für Männer
 - $r = -.02$ für Frauen
- Stress und Beanspruchung
- Persönlichkeitsvariablen, etwa
 - Positive Affektivität; $r = .50$
 - Locus of Control; interner LOC besser als externer
 - Extraversion; je mehr desto größer

Schließlich sollen noch zwei weitere Einflussfaktoren erwähnt werden, nämlich die wahrgenommene Gerechtigkeit sowie das Konstrukt des Perceived Organizational Supports.

Hinsichtlich der **Lohngerechtigkeit** als wichtigsten Gerechtigkeits Einfluss auf die Arbeitszufriedenheit müssen folgende Komponenten unterschieden werden:

- **Anforderungsgerechtigkeit**
 Insbesondere zwischen Qualifikationsstufen; der Lohn muss den Anforderungen am jeweiligen Arbeitsplatz entsprechen und den Arbeitswert wiedergeben.
- **Leistungsgerechtigkeit**
 Insbesondere auf einer Qualifikationsstufe; der Lohn muss die persönlichen Leistungen angemessen berücksichtigen.
- **Soziale Gerechtigkeit (Bedürfnis/Need-Ansatz)**
 Aspekte wie Alter, Konstitution, Familienstand u. ä. müssen berücksichtigt werden, um den Bedürfnissen der unterschiedlichen Menschen gerecht zu werden. Hier stellt sich jedoch die Frage, ob z.B. ein älterer Mitarbeiter hier mehr verdienen sollte oder evtl. stattdessen Sozialleistungen und Steuervergünstigungen genießen sollte.
- **Marktgerechtigkeit**
 Der aktuelle Wert einer Arbeitskraft muss den jeweiligen Marktbedingungen angepasst werden (Angebot und Nachfrage von Jobs und Arbeitskraft).
- **Distributive vs. prozedurale Gerechtigkeit**
 Neben dem gerechten Verhältnis von Eigenleistung und Gehalt ist v.a. die Art und Weise entscheidend, wie gehaltsrelevante Entscheidungen getroffen werden (Transparenz, Partizipation; vgl. 5.3.4).

Ebenfalls eine hohe Vorhersagekraft für Arbeitszufriedenheit weist das Konstrukt des **Perceived Organizational Supports** auf ($r = .62$). Das Entgegenkommen des Unternehmens äußert sich dabei auf zwei Ebenen: (a) der Anerkennung von Leistungen und (b) der Sorge um das Wohlergehen und die Beziehungen des Mitarbeiters. Einflüsse auf den POS sind dabei wiederum Fairness, Unterstützung durch Vorgesetzte, Bezahlung und Arbeitsbedingungen.



Messen lässt sich das Konstrukt dabei über verschiedene Skalen, etwa eine 8-Item Kurzskala oder ein 36-Item Vollenventar.

7. Arbeitsanalyse und -bewertung

7.1. Einführung

Gegenstand der psychologischen Arbeitsanalyse ist die Analyse und Bewertung von **Arbeitstätigkeiten** und ihrer **Bedingungen** sowie die **Wirkungen** der Arbeitsbedingungen und Anforderungen **auf das Individuum**. Dabei werden in systematischer Form Informationen über die Tätigkeit eines arbeitenden Individuums erfasst und beurteilt.

Rohmert (1972) unterscheidet dabei vier Bewertungsebenen:

Bewertungsebene	Zeithorizont	Wissenschaftlicher Aussagebereich
1. Ausführbarkeit > Übersteigt die Arbeit die körperlichen Kräfte des Arbeitenden?	kurzfristig	Arbeitswissenschaft, Ingenieurspsychologie
2. Erträglichkeit > Gibt es auch bei regelmäßiger Wiederholung keine gesundheitlichen Nachteile?	langfristig	Arbeitswissenschaft, Arbeitsmedizin, Arbeitspsychologie
3. Zumutbarkeit > Subjektive Bewertung, welche von gesellschaftlichen Normen mitbestimmt wird.	langfristig	Gesellschaftswissenschaften, angewandte Ethik
4. Zufriedenheit > Arbeitszufriedenheit.	langfristig	Individual- und Sozialpsychologie

... während **Ulich (1980)** eine andere Klassifikation vorschlägt. Die vier Kriterien haben alle einen langfristigen Zeithorizont:

Bewertungsebene	Beschreibung
1. Schädigungsfreiheit	Freiheit von physischen und psychophysischen Schädigungen; objektiv feststellbar; durch normale Erholungszeiten nicht regenerierbar; zumeist behandlungsbedürftig.
2. Beeinträchtigungsfreiheit	Psychosoziales Wohlbefinden.
3. Zumutbarkeit	Akzeptanz der Arbeitsbedingungen; gruppenspezifisch; von gesellschaftlichen Normen und Werten bestimmt.
4. Persönlichkeitsförderlichkeit	Förderung der Persönlichkeitsentwicklung in bzw. durch Arbeit

Eine weitere und deutlich umfassendere Klassifikation verschiedener Bewertungsebenen wurde von **Hacker und Richter (1980)** vorgenommen. Diese Autoren unterscheiden in einer hierarchischen Konzeption vier Ebenen mit jeweils drei Unterebenen. Die vier übergeordneten Ebenen sind:

- Ausführbarkeit – hier im Gegensatz zu Rohmert langfristig gemeint.
- Schädigungslosigkeit: Körperlich und psychische Schäden.
- Beeinträchtigungsfreiheit: Kurzfristige Fehlbeanspruchungen.
- Persönlichkeitsförderlichkeit: Kognitive und soziale Fertigkeiten.

Bewertungsebene	Unterebenen	Mögliche Kriterien
1. Ausführbarkeit	Uneingeschränkt Bedingt / eingeschränkt Nicht gewährleistet	Bewegungsstudien; sinnespsychophysiologische Kennwerte
2. Schädigungsfreiheit	Gesundheitsschäden sind ausgeschlossen, möglich oder hoch wahrscheinlich	Unfälle Morbidity
3. Beeinträchtigungsfreiheit	Ohne/mit zumutbaren, bedingt zumutbaren oder nicht zum. Beeinträchtigungen	Negative Veränderungen psychophysiologischer Kennwerte; Befindensbeeinträchtigungen
4. Persönlichkeitsförderlichkeit	Weiterentwicklung Erhaltung Rückbildung	Zeitanteil selbstständiger bzw. schöpferischer Verrichtungen; erforderliche Lernaktivitäten.

In der folgenden Übersicht sind die drei Ansätze vergleichend gegenübergestellt:

Kriterium	Rohmert (1972)	Ulrich (1980)	Hacker & Richter (1980)
Kurzfristiges Ausführen	Ausführbarkeit		
Langfristiges Ausführen			Ausführbarkeit
Ohne Gesundheitsschäden	Erträglichkeit	Schädigungsfreiheit	Schädigungslosigkeit
Ohne subj. physische Beeinträchtigungen		Beeinträchtigungsfreiheit	Beeinträchtigungsfreiheit
Ohne subj. psychische Beeinträchtigungen			
Gesellschaftliche Akzeptanz	Zumutbarkeit	Zumutbarkeit	
Persönlichkeitsförderlichkeit		Persönlichkeitsförderlichkeit	Persönlichkeitsförderlichkeit
Individuelle Arbeitszufriedenheit	Zufriedenheit		

7.2. Funktionen und Ziele

Neben verschiedenen Bewertungsebenen lassen sich unterschiedliche Funktionen der Arbeitsanalyse unterscheiden:

- **Rationalisierung**
 - Optimierung der Arbeitsgestaltung
 - Bestimmung von Eignungsanforderungen
 - Vergleiche von Arbeitstätigkeiten (z.B. für Entlohnungssysteme)
- **Menschenförderlichkeit**
 - Erhaltung und Verbesserung der Arbeits- und Gesundheitsschutzes
 - Bestimmung personaler Fördermaßnahmen
 - Vergleiche von Arbeitstätigkeiten (z.B. Berufsforschung)

Zudem können weitere Unterziele der Arbeitsanalyse bestimmt werden, etwa:

- Auffinden fehlerhafter Arbeitsprozesse und überflüssiger Arbeitsleistungen
- Personalauswahl und -platzierung
- Einstufung und Klassifikation von Arbeitsplätzen
- Leistungsbeurteilung
- Festsetzung und Standardisierung des Arbeitsentgelts
- Bestimmung und Beschreibung von Beförderungsstufen
- Einrichtung zweckmäßiger Kommunikationssysteme
- Erforschung von Unfallursachen
- Aus- und Fortbildung: Analyse von Trainingsbedarf und -inhalten
- Erhöhung der Sicherheit am Arbeitsplatz; Unfallverhütung
- Standardisierung von Arbeitsabläufen, Festlegung von Vorschriften
- Forschung

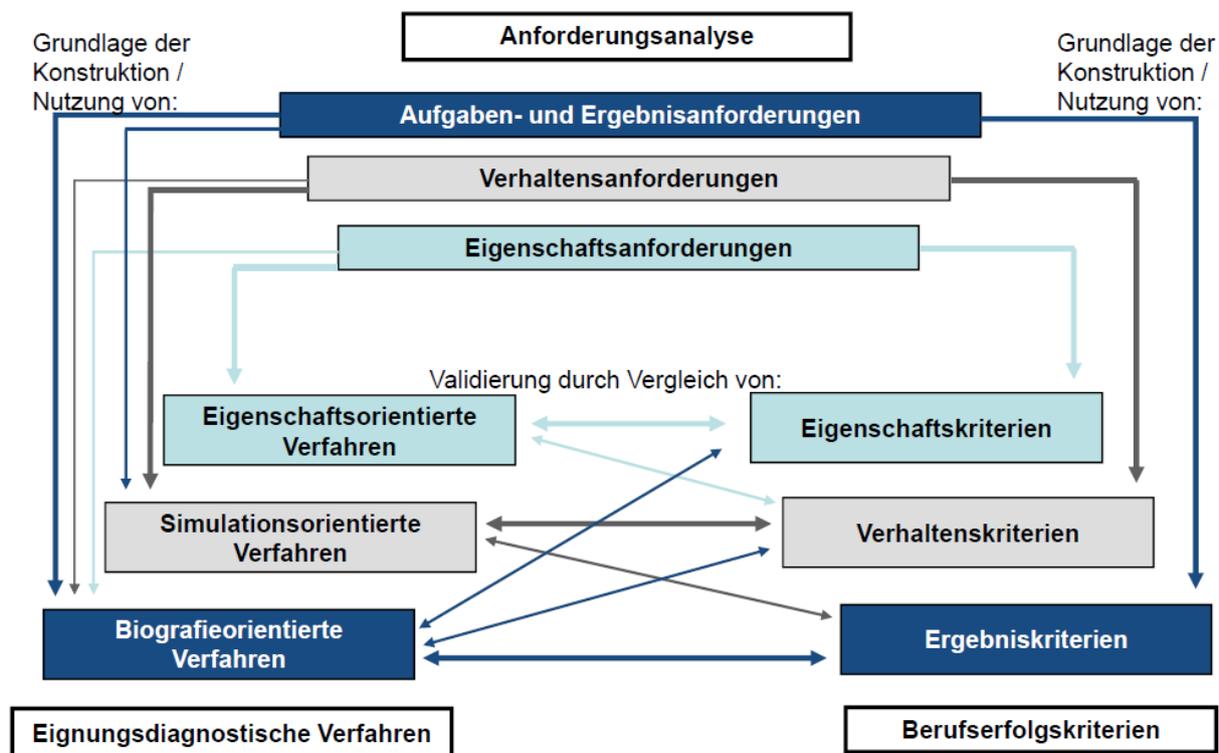
7.3. Beispielhafte Komponenten

Als abhängige Variablen der Arbeitsanalyse werden verwendet:

- Arbeitsaufgaben (Inhalte und Abläufe)
- Aufgabenbezogenes Verhalten, z.B. Denk- und Entscheidungserfordernisse, Handlungsspielraum
- Arbeitsmittel, z.B. Materialien und Werkzeuge, Interaktion mit Maschinen
- Arbeitsprodukte und Leistungskennzahlen, z.B. Produktivitäts- und Fehleraten
- Arbeitsumgebung, z.B. Arbeitszeit, Tempo und Belastungsfaktoren
- Soziale Bedingungen, z.B. Kontaktmöglichkeiten, Betriebsklima
- Leistungsvoraussetzungen, z.B. Fähigkeiten, Fertigkeiten, Wissen. Hier ist eine Schnittstelle zur Anforderungsanalyse der Personalauswahl gegeben.

8. Personalauswahl

Einen besonders umfassenden Ansatz der Personalauswahl stellt der **trimodale Ansatz** von Schuler (2007) dar:

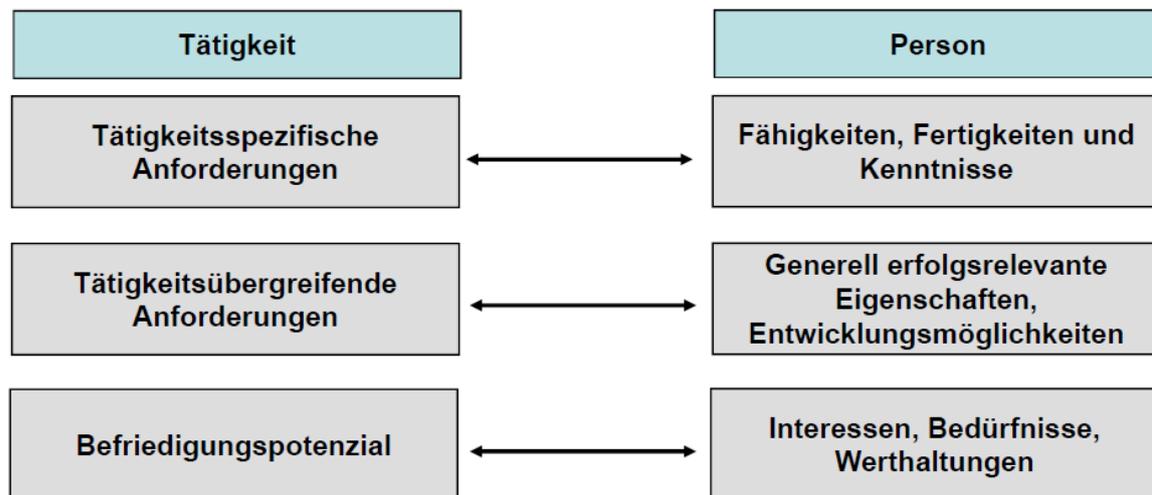


Entsprechend sollte die **Anforderungsanalyse** Aussagen über (a) Aufgaben- und Ergebnisanforderungen, (b) Verhaltensanforderungen und (c) Eigenschaftsanforderungen der Tätigkeit liefern. Diese drei Informationsquelle liefern gleichermaßen die Grundlage für **eignungsdiagnostische Verfahren** – (a) biographieorientierte, (b) simulationsorientierte und (c) eigenschaftsorientierte Verfahren – als auch die Grundlage für **Berufserfolgskriterien** – (a) Ergebniskriterien wie Karriere und Preise, (b) Verhaltenskriterien und (c) Eigenschaftskriterien. Die folgende Betrachtung wird sich mit allen drei Aspekten detailliert beschäftigen.

8.1. Anforderungsanalyse

Die Anforderungsanalyse einer Arbeitstätigkeit stellt, dem trimodalen Ansatz von Schuler folgend, die Grundlage jeder fundierten Personalauswahl dar. Allgemein versteht man unter einer Anforderungsanalyse einen systematischen Vergleich bzw. Abgleich von Tätigkeiten und Personen. Ziel ist dabei die Entwicklung von Prädiktoren (Eignungsvoraussetzungen) für eine erfolgreiche Ausübung der Tätigkeit.

Dabei sind **tätigkeitsspezifische** und **tätigkeitsübergreifende Prädiktoren** zu unterscheiden und zusätzlich auch das **Befriedigungspotential** einer Arbeit zu berücksichtigen.



Zur Ermittlung jeder dieser drei Arten von Anforderungen und der zugehörigen erfolgskritischen Merkmale stehen verschiedene **Methoden** zur Verfügung:

- **Erfahrungsgeleitet-intuitive Methode:** Experten beurteilen auf Basis ihrer Erfahrung die jeweils kritischen Merkmale einer Person.
- **Personenbezogen-empirische Methoden:** Aus der Korrelation von Personenmerkmalen (Traits, Interessen,...) und Berufserfolgskriterien werden Prädiktoren für den beruflichen Erfolg ermittelt.
- **Arbeitsplatzanalytisch-empirische Methode:** Mittels standardisierter Arbeitsanalyseverfahren werden die spezifischen Eigenschaften der Tätigkeit ermittelt. Mögliche Quellen sind hierbei: Stelleninhaber, Vorgesetzte oder externe Experten. Diese spezifischen Eigenschaften einer Tätigkeit werden durch Experteneinschätzungen in Personenmerkmale übersetzt.

Ein beispielhaftes Messinstrument stellt der **Fragebogen zur Arbeitsanalyse** (FAA; Frieling & Hoyos, 1978) dar. Über 221 Items werden hier vier Skalen abgedeckt:

- Informationsaufnahme und -verarbeitung
- Arbeitsausführung
- arbeitsrelevante Beziehungen
- Umgebungseinflüsse und besondere Arbeitsbedingungen.

Ein anderes Beispiel stellt die **Methode der kritischen Ereignisse** dar (Critical Incident Technique; Flanagan, 1954). Hier werden Arbeitsplatzexperten und/oder Stelleninhaber gebeten, besonders effektive bzw. besonders ineffektive Arbeitsweisen zu beschreiben und dabei auch Umstände und Konsequenzen zu berücksichtigen. Wichtig ist hier eine möglichst konkrete Beschreibung eines Verhaltens, sodass auch direkte Schlussfolgerungen gezogen werden können.

8.2. Bewerberansprache

Es wird zwischen interner und externer Bewerberansprache unterschieden. Für die **interne Bewerberansprache** bieten sich beispielsweise folgende Möglichkeiten:

- Ausschreibungen am Schwarzen Brett oder im Intranet
- Hauszeitungen und Rundschreiben
- Direkte Ansprache von Mitarbeiterinnen z.B. in anderen Arbeitsbereichen
- Führungskräfte vertraulich nach interessanten Kandidaten fragen
- Mitarbeiter nach Freunden, Bekannten oder ehemaligen Kollegen fragen
- Ehemalige Mitarbeiter auf Rückkehr ansprechen
- Vereinbarung der Rückkehr momentan veränderungswilliger Mitarbeiter (z.B. nach Studium, Zivildienst oder Erziehungspause)
- Teilzeitbeschäftigten eine Vertragsaufstockung anbieten
- Zeitarbeitnehmer und Auszubildende übernehmen

Beispiele für eine **externe Bewerberansprache** sind hingegen:

- Stellenanzeigen
- Direktansprache (Headhunting)
- Personalmarketing an Schulen und Hochschulen (z.B. Firmen Kontakt Gespräch, Praktika, Ferienjobs, Diplomarbeiten, Unternehmenspräsentation, AC-Training,...)
- Broschüren und Imageanzeigen
- Rekrutierungsportale im Internet (e-Recruitment) und Unternehmenshomepage

8.3. Auswahlverfahren

Dem trimodalen Ansatz von Schuler (2007) folgend sind eigenschaftsorientierte, simulationsorientierte und biographieorientierte Auswahlverfahren zu unterscheiden. Dabei können verschiedene **Kriterien** zu Bewertung der unterschiedlichen Verfahren herangezogen werden:

- Objektivität (Durchführung, Auswertung, Interpretation)
- Reliabilität
- Validität (Konstrukt, Kriterium, Inhalt)
- Soziale Validität bzw. Akzeptanz
- Ökonomischer Nutzen (Kosten-Nutzen-Relation)
- DIN 33430 zur berufsbezogenen Eignungsdiagnostik (BDP)

Wichtige Anforderungen der DIN 33430 an den Auftragnehmer sind hierbei:

- „...fundierte Kenntnisse von Eignungsbeurteilungen und – soweit möglich – angeleitete Praxiserfahrungen in Entwicklung, Planung, Gestaltung und kontrollierter Durchführung von Verfahren zur Eignungsbeurteilung sowie deren Evaluation.“
- „Kenntnisse und Erfahrungen zu Anforderungsanalyse, Verfahren und Eignungsbeurteilungen“.

Als Überblick werden hier die Daten der Metaanalyse von **Schmidt und Hunter** (1998) zur prädiktiven Validität gängiger Auswahlverfahren zusammengefasst:

Prädiktor für Berufserfolg	Validität	Multiple Korrelation	Validitätszuwachs
Allgemeine kognitive Fähigkeitstests	.51		
Arbeitsproben	.54	.63	.12
Strukturiertes Einstellungsgespräch	.51	.63	.12
Fachkenntnistest	.48	.58	.07
Probezeit	.44	.58	.07
Integritätstests	.41	.65	.14
Unstrukturiertes Einstellungsgespräch	.38	.55	.04
Assessment Center	.37	.53	.02
Biographische Daten	.35	.51	.01
Gewissenhaftigkeitstests	.31	.60	.09
Interessen	.10	.52	.01
Graphologie	.02	.51	.00

8.3.1. Eigenschaftsorientierte Verfahren

In die Kategorie der eigenschaftsorientierten Verfahren fallen insbesondere kognitive Fähigkeitstests, Persönlichkeitstests und Integritätstests.

Kognitive Fähigkeitstests

- Intelligenztests, z.B. IST, LPS
- Konzentrationstests, z.B. d2
- Wissens- und Verständistest

Persönlichkeitstests – Korrelate der Big Five

	N	E	O	A	C
Arbeitsleistung	-.15	.15	.07	.11	.24
Spezifische Leistungskriterien					
Vorgesetztenbeurteilung	-.13	.13	.07	.13	.31
Objektive Kriterien	-.10	.13	.03	.17	.23
Ausbildungsleistung	-.09	.28	.33	.14	.27
Teamarbeit	-.22	.16	.16	.34	.27
Berufsgruppen					
Verkauf	-.05	.11	-.03	.01	.25
Management	-.09	.21	.10	.10	.25
Spezialisten	-.06	-.11	-.11	.06	.24
Polizei	-.12	.12	.03	.13	.26
Fach- & angelernte Arbeiten	-	.06	.05	.10	.23

	N	E	O	A	C
Judge, Heller & Mount (2002)					
Berufszufriedenheit	-.29	.25	.02	.17	.26
Judge, Bono, Ilies & Gerhardt (2002)					
Führungseffektivität	-.24	.31	.24	.08	.28
Judge & Ilies (2002)					
Zielorientierung	-.29	.15	.18	-.29	.28
Erfolgserwartung	-.29	.10	-.08	.13	.23
Selbstwirksamkeitserwartung	-.35	.33	.20	.11	.22

Insbesondere die obere Tabelle enthält reliable Daten aus einer Metaanalyse zweiter Ordnung, in die 15 andere Metaanalysen eingingen (Barrick, Mount, & Judge, 2001). Scheinbar stellt Gewissenhaft die bedeutendste Facette der Big Five dar und auch Neurotizismus fällt (mit umgekehrtem Vorzeichen) stark ins Gewicht. Verträglichkeit und Extraversion weisen etwa gleich starke Gewichte auf, während Offenheit weniger bedeutsam erscheint.

Integritätstests

Ein beispielhafter Test ist das **Inventar Berufsbezogener Einstellungen und Selbsteinschätzungen** (IBES; Marcus, 2006). Das Verfahren besteht aus neun Skalen, die sich in einen einstellungsorientierten Teil und einen eigenschaftsorientierten Teil gliedern. Der einstellungsorientierte Teil besteht aus den vier Skalen (1) Misstrauen, (2) Ansichten über Verbreitung normverletzenden Verhaltens, (3) Rationalisierungen abweichenden Verhaltens, (4) Verhaltensabsichten/Phantasien über abweichendes Verhalten während der eigenschaftsorientierte Teil aus den fünf Skalen (1) Gelassenheit, (2) Zuverlässigkeit, (3) Suche nach Stimulation (sensation seeking), (4) Manipulation/Berechnung und (5) Konfliktvermeidung besteht.

Während die **Kriteriumsvalidität** für verschiedene Außenkriterien wie etwa Arbeitsunfälle, Sachschäden, zugegebener Diebstahl und kontraproduktives Verhalten aber auch Arbeitsleistung gezeigt wurde, lässt sich hinsichtlich der **Konstruktvalidität** feststellen, dass Integrität große Überlappungen mit emotionaler Stabilität (Neurotizismus), Gewissenhaftigkeit und Verträglichkeit aufweist.

Insgesamt bleibt jedoch festzuhalten, dass Integrität trotz hoher Überschneidung mit drei der fünf Persönlichkeitsdimensionen insgesamt ein Metakonstrukt ist, das deutlich mehr umfasst als die Big Five.

8.3.2. Simulationsorientierte Verfahren

Wichtige simulationsorientierte Verfahren sind eine kurze **Probezeit** (prognostische Validität: $r = .44$), **Arbeitsproben** ($r = .54$), **Postkorbaufgaben** sowie insbesondere das **Assessment Center** ($r = .37$; schwache Konstruktvalidität nach MTMM-Methode; geringe Retestreliaibilität mit $r = .41$, wobei $r < .80$ als schlecht bezeichnet wird).

Das **AC** stellt eine mutiple Verfahrenstechnik dar, in der mehrere Einzelverfahren zur Messung berufsrelevanter Personenmerkmale verknüpft werden. Bei geringer Validität und extrem hohen Kosten ist zumindest die Akzeptanz von ACs relativ hoch. Neben der reinen Bewerberselektion weist das AC auch eine Reihe von Sekundärfunktionen auf:

- Überblick über die Qualifikationen des Nachwuchses
- Anhaltspunkte zu Defiziten im Unternehmen
- Entwicklung eines Konsens über Anforderungen und Leistungskriterien
- Betonung der Bedeutung von Personalauswahl und -entwicklung für die Organisation
- Schulung der Beobachter (Führungskräfte) kommt ihnen auch im Berufsalltag zugute

Anmerkung zur Konstruktvalidität nach der Multitrait-Multimethod-Methode: Empirisch zeigt sich eine hohe Korrelation zwischen verschiedenen Übungen des AC (diskriminante Validität; gefordert: niedrige Korrelation), die Korrelation zwischen verschiedenen Erfassungen desselben Konstrukts ist hingegen niedrig (gefordert: hoch; konvergente Validität).

8.3.3. Biographieorientierte Verfahren

Zu den biographieorientierten Verfahren gehören Bewerbungsunterlagen, Arbeitszeugnisse, Referenzen, biographische Fragebögen und Einstellungsinterviews.

Bewerbungsunterlagen

Je nach Berufsgruppe setzen 93-99% aller deutschen Unternehmen Bewerbungsunterlagen zur initialen Bewerberselektion ein. Als ein Hinweis auf die Validität von Bewerbungsunterlagen kann die Korrelation von $r = .46$ zwischen Abiturnote und Studienerfolg zählen. Abgesehen von Schulnoten sind mögliche Bewertungskriterien von Bewerbungsunterlagen dabei:

- Formale Aspekte (u.a. Vollständigkeit, Übersichtlichkeit)
- Stil der Ansprache und Selbstdarstellung
- Bewerbungsmotive
- Erforderliche Ausbildung und Spezialkenntnisse
- Studienleistungen
- Ergänzende anforderungsspezifische Aspekte (z.B. Mobilität, Erfahrung)
- Übereinstimmung von Lebenslauf und Belegen

- Bisherige Tätigkeiten und erreichte Positionen
- Plausibilität früherer Stellenwechsel

Die Gewichtung dieser Informationen durch Personaler erfolgt in der Praxis dabei häufig intuitiv, widersprüchlich und wenig transparent.

Arbeitszeugnisse

Wichtige Anforderungen an Zeugnisse sind:

- Zeugniswahrheit
- Vollständigkeit (Tätigkeitsbeurteilung, Arbeitsbeurteilung, Sozialverhalten, Persönlichkeitsmerkmale)
- Wohlwollen
- Individualität (keine Schablone)
- Schriftlichkeit
- Keine Verwendung von Zeugniscode (wird dennoch häufig verwendet)

Ein wichtiges Problem ist die vorhandene Unsicherheit beim Verfassen und bei der Interpretation von Zeugnissen. Erschwerend kommt hier beispielsweise der exzessive Gebrauch von Superlativen (nur „*stets zur vollsten*“ ist gut) und eine generelle Mildetendenz hinzu.

Referenzen

Beigelegte Referenzen weisen erhebliche methodische Probleme wie etwa Mildetendenzen auf. Aktiv eingeholte Referenzen sind hingegen mit einer Validität von $r = .26$ relativ aussagekräftig.

Biographische Fragebögen

Biographische Fragebögen gehören zur Klasse der standardisierten Auswahlinstrumente. Die Items weisen dabei meist Vergangenheitsbezug auf und dienen einer standardisierten Erfassung tätigkeitsrelevanter biographischer Informationen. Ein biographischer Fragebogen lässt sich daher auch kaum über verschiedene Berufsfelder verallgemeinern. Eine Methode zur Konstruktion biographischer Fragebögen stellt die Methode der kritischen Ereignisse dar.

Einstellungsinterviews

Es lassen sich verschiedene Funktionen traditioneller Einstellungsinterviews unterscheiden:

- Prognose des beruflichen Erfolgs
- Information des Bewerbers über Unternehmen, Arbeitstätigkeit, Arbeitsplatz und Arbeitsanforderungen
- Kennenlernen der Erwartungen des Bewerbers
- Persönliches Kennenlernen; Aufbau von Kontakt, Sympathie, Identifikation, Verpflichtung
- Information über den Arbeitsmarkt gewinnen
- „Verkaufen“ des Unternehmens

- Vereinbaren von Bedingungen

Traditionelle Einstellungsinterviews genießen eine hohe Popularität, weisen jedoch nur eine relativ geringe Validität auf, wobei Angaben zur Validität stark streuen. Einige Ursachen für die geringe Validität sind (a) mangelnder Anforderungsbezug der Fragen, (b) geringe Beurteiler-Übereinstimmungen, (c) Urteilsfehler wie Primacy-Recency- und Halo-Effekte, (d) Überbewertung negativer Informationen und (e) die hohe Beanspruchung des Interviewers durch die Gesprächsführung.

Mögliche Verbesserungspunkte sind dementsprechend vor allem **Strukturierung** und **Anforderungsbezug**. Auch ist die Verwendung verschiedener Fragetypen und geprüfter Bewertungsskalen hilfreich. Eine besonders umfassende Bewertung erlaubt das **Multimodale Interview** von Schuler (2002), das in acht Teile untergliedert ist:

1. Gesprächsbeginn: Kurze informelle Unterhaltung (warm-up), Skizzierung des Verfahrensablaufs
2. Selbstvorstellung des Bewerbers: Darstellung des persönlichen und beruflichen Hintergrunds
3. Freie Fragen: Interviewer stellt offene Fragen; summarische Eindrucksbildung
4. Berufswahl oder Handlungswissen: Interviewer stellt offene Fragen; summarische Eindrucksbildung
5. Biographiebezogene Skalen: Beurteilung der Antworten anhand von verhaltensverankerten Skalen
6. Realistische Tätigkeitsinformationen: Information über Arbeitsplatz und Unternehmen
7. Situative Fragen: Antworten werden auf einer verhaltensverankerten Skala beurteilt
8. Gesprächsabschluss: Fragen des Bewerbers, Zusammenfassung, weitere Vereinbarungen

8.3.4. E-Assessment

Eine aktuelle Sonderform der Bewerberauswahl stellt das E-Assessment dar.

Vorteile sind hier:

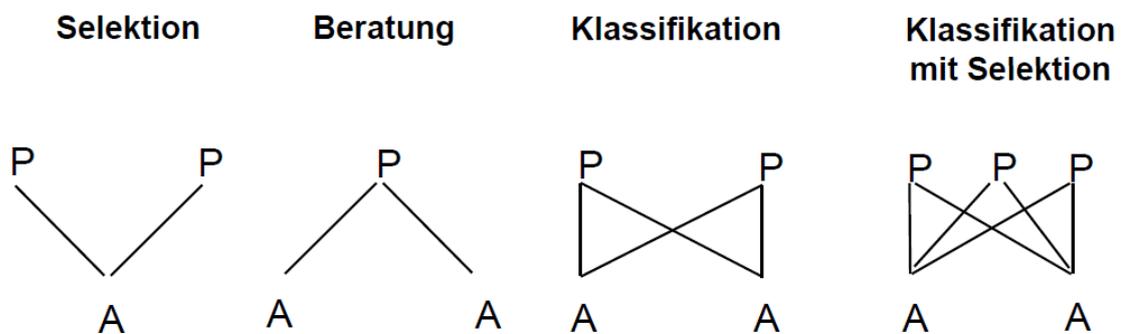
- **Ökonomie:** Zeitersparnis für Vorgesetzte, hohe Bewerberzahlen können bewältigt werden; geringe Reise-, Raum-, und Personalkosten
- **Flexibilität:** Möglichkeit des adaptiven Testens; Multimedia-Elemente; Unabhängigkeit der Teilnahme von Ort und Zeit;
- **Standardisierung:** Keine subjektiven Verzerrungen durch Testleiter; computergestützte Auswertung
- **Zusätzliche Informationen:** Dokumentation von Korrekturen und Abläufen, z.B. Item-Response-Zeiten
- **Hohe Akzeptanz** bei jüngeren Teilnehmern; Imagevorteil durch modernes Medium

Nachteile sind hingegen:

- Durchführungskontrolle: Reduzierte Kontrolle ob Teilnehmer fremde Hilfe haben; Störungen durch technische Probleme möglich
- Hard- und Softwareprobleme
- Schutz von Testverfahren: Mögliche „Lösungen“ im Internet
- Übungseffekte: Ungleiche Ausgangsbedingungen für Berufsgruppen mit unterschiedlicher Computere Erfahrung
- Datensicherheit: Schutz persönlicher Daten

8.4. Eignungsdiagnostische Entscheidung

Die eignungsdiagnostische Entscheidung kann als Zuordnung von Personen (P) und Arbeitsplätzen (A) aufgefasst werden. Es werden vier **Formen** der eignungsdiagnostischen Entscheidung unterschieden:



Generell können hierfür verschiedene **Klassifikationsstrategien** unterschieden werden – Klassifikation nach Leistungserwartung, individuell bester Qualifikation oder einer anforderungsgemäßen Besetzung aller Stellen. Diese Strategien können teilweise zu sehr unterschiedlichen Ergebnissen führen:

	Arbeitsplatz 1	Arbeitsplatz 2	Arbeitsplatz 3
Minimalqualifikation	7	4	1
Qualifikation von Person A	8	7	9
Qualifikation von Person B	6	5	4
Qualifikation von Person C	2	3	1
Klassifikation I: Leistungserwartung	A	A	A
Klassifikation II: Individuelle Qualifikation	B	C	A
Klassifikation III: Anforderungsgemäße Besetzung aller Stellen	A	B	C

9. Personalentwicklung

Unter Personalentwicklung versteht man **geplante** Maßnahmen zur Ausbildung, Erhaltung und Wiedererlangung der **individuellen** beruflichen Handlungskompetenz. Von Sozialisation ist PE insofern abgrenzbar, als dass Sozialisation weitgehend ungeplant erfolgt. Von der Team- und Organisationsentwicklung unterscheidet sich die PE durch ihren dediziert individuellen Fokus. Eine klare Abgrenzung zur Arbeitsgestaltung ist nicht möglich, wobei die Arbeitsgestaltung eher auf Umweltfaktoren, die PE hingegen auf das Individuum abzielt.

Die rund 25 Milliarden Euro (ca. 1% des BIP) die deutsche Unternehmen in PE-Maßnahmen investieren machen Deutschland zum Spitzenreiter im europäischen Vergleich. Diese Ausgaben verteilen sich in Deutschland allerdings auf vergleichsweise wenige Personen. Generell stellt der Sektor Personalentwicklung ein prominentes Tätigkeitsfeld für ABO-Psychologen dar (30% nach BDP, 1997). In diesem Rahmen ist die PE als Teil genereller Weiterbildungs- und Trainingsmaßnahmen zu sehen.

Zwar werden die Begriffe des **Trainings** und der **PE** weitgehend synonym verwendet, aber der Trainingsansatz ist wie bereits angedeutet deutlich genereller angelegt. Streng genommen kann ein Training dabei nur als PE-Maßnahme bezeichnet werden, wenn die Organisation die Maßnahme veranlasst hat und gleichzeitig auch den Nutzen spürt.

		Nutznieser	
		Organisation	Andere
Veranlasser	Organisation	PE	z.B. Outplacement-Maßnahme
	Andere	z.B. Berufl. Rehabilitation	z.B. Trainings für Arbeitslose

Bei Outplacement-Maßnahmen – Bewerbungstraining zu entlassender höherrangiger Mitarbeiter – kommt das Training beispielsweise fast ausschließlich dem Mitarbeiter zugute, sodass dies im engeren Sinne keine PE-Maßnahme darstellt. Die beiden anderen aufgeführten Beispiele werden hingegen jeweils von außerhalb der Organisation veranlasst, etwa von der Berufsgenossenschaft im Falle einer beruflichen Rehabilitation und der Bundesagentur für Arbeit im Falle des Trainings für Arbeitslose.

Die **prominentesten PE-Maßnahmen** beziehen sich auf (1) EDV für den kaufmännischen Bereich, (2) Verkaufstraining, (3) kaufmännische/betriebswirtschaftliche Themen sowie (4) Technik und betriebliche Anwendungen.

9.1. Theoretische Grundlagen

Die theoretischen Grundlagen der PE kommen aus den drei Bereichen der (a) Lerntheorien, (b) Persönlichkeitspsychologie und Diagnostik sowie (c) der pädagogischen Psychologie.

Wichtige **lerntheoretische Grundlagen** sind:

- **Operantes Konditionieren**
- **Modelllernen** inkl. der Kriterien der Ähnlichkeit (z.B. hinsichtlich Alter und Geschlecht), der Macht, der Attraktivität und der stellvertretenden Verstärkung
- **Feedback** als Teil des operanten Konditionierens, das in der PE jedoch mit einer kognitiven Konnotation verwendet wird. Feedback sollte präzise und detailliert sein, aber nicht zu oft gegeben werden. Zu viel Feedback führt zu Verunsicherung, gefühlter Bevormundung und einem geringeren Ansporn, den eigenen Fortschritt selbst zu überwachen.

Nachdem nahezu der gesamte Bereich der **Persönlichkeitspsychologie und Diagnostik** relevant für PE-Maßnahmen ist, werden hier nur zwei Beispiele vorgestellt:

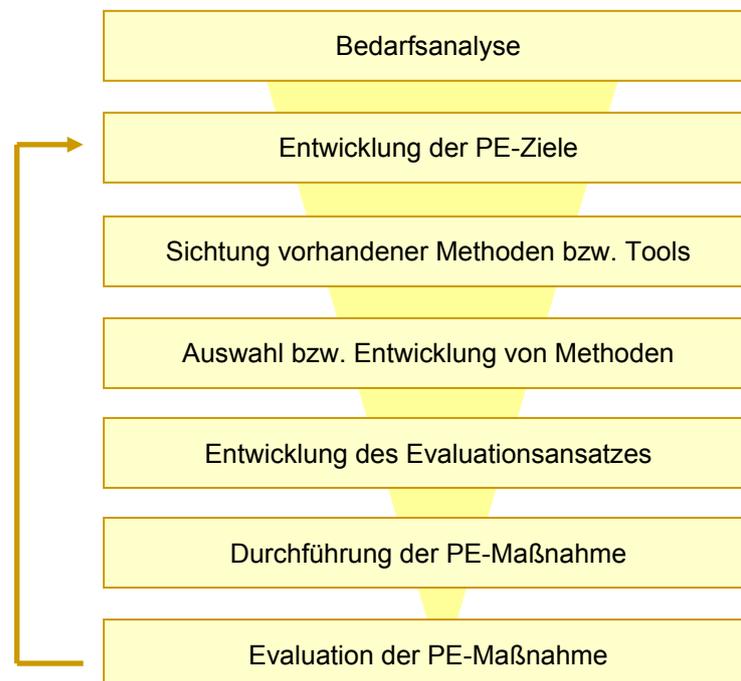
- Erfassung des Entwicklungsstandes und insbesondere -potentials, z.B. über der **Lernpotential-AC** nach Sarges (2000). Diese Subform des ACs sucht nach einer sog. „agilen Lernerpersönlichkeit“ die sich das freiwillige Aufsuchen herausfordernder Situationen und einer aktiven Suche nach Feedback auszeichnet. Fehler werden dabei als Optimierungspotential aufgefasst. Für die PE ist die agile Lernerpersönlichkeit insbesondere deswegen relevant, weil bei diesen Personen PE-Maßnahmen tendenziell besser funktionieren.
- Noch relevanter für die Vorhersage des Erfolgs einer PE-Maßnahme ist hingegen die allgemeine **Intelligenz** ($r = .55$) sowie bestimmte Persönlichkeitsmerkmale (etwa **Gewissenhaftigkeit**; $r = .30$; Mediator: Maßnahmen bauen meist darauf auf, dass man sich auch zu Hause mit den Inhalten beschäftigt.).

Wichtige Beiträge **der pädagogischen Psychologie** sind:

- Wissen über **Lehrmethoden** und allgemeine Didaktik
- Befunde zur Wichtigkeit des bereichsspezifischen Grund- bzw. **Vorwissens** für das Erlernen von Problemlösestrategien in diesem Bereich.
- Maßnahmen zur **Programmevaluation** und langfristigen Qualitätssicherung.

9.2. Prozessmodell

Eine PE-Maßnahme sollte sich an das folgende Prozessmodell anlehnen:



Bei der **Bedarfsanalyse** wird demnach ein Soll-Ist-Vergleich vorgenommen. Aufbauend auf diesem Vergleich werden als **Ziele** der PE-Maßnahme diejenigen Wissensbestände, Fertigkeiten und/oder Einstellungen spezifiziert, die im Zuge der Maßnahme verändert werden sollen. Häufig ist für die entsprechenden Ziele auch zumindest ein Teilbestand geprüfter **Methoden verfügbar**. In diesem Fall keine eine schnelle **Auswahl** erfolgen, alternativ müssen zunächst eigene Methoden **entwickelt** werden. Im Zuge der **Programmevaluation** sollten insbesondere die zu evaluierenden Kriterien als auch die Zeitpunkte der Evaluation schon vor der Durchführung festgelegt werden. Ist die **Durchführung** sowie die **Evaluation** schließlich erfolgt, muss ein neuer Soll-Ist-Abgleich zur Feststellung der **Zielerreichung** erfolgen, aus dem sich ggf. neue PE-Ziele ergeben können. Einige der genannten Bereiche werden im Folgenden detaillierter beleuchtet.

9.2.1. Bedarfsanalyse

Zur **Erfassung des Sollzustandes** stehen zwei Tools bereit: Die Organisationsanalyse und die Aufgabenanalyse.

- Im Zuge der **Organisationanalyse** werden aktuelle und zukünftige Ziele der Organisation bestimmt, die auch bestimmte Effizienzkriterien sowie die Ziele der Mitarbeiterschaft mit einschließen.
- In der **Aufgaben- und Anforderungsanalyse** werden die organisationalen Ziele anschließend auf individuelle Fähigkeiten und Kompetenzen herunter gebrochen. Hierzu stehen verschiedenste Verfahren zur Verfügung (siehe Liste der BA für Arbeit in Dresden für Ranking nach Effizienz und Aufwand).

Die **Erfassung des Ist-Zustands** erfolgt über eine **Personenanalyse**. Hierbei können sowohl Verfahren der Eignungsdiagnostik (Arbeitsproben, Tests, ACs) als auch Beurteilungen durch Vorgesetzt, Kollegen oder die Mitarbeiter selbst Verwendung finden. Generell ist es hier empfehlenswert, möglichst viele Datenquellen zur Beurteilung heranzuziehen (vgl. 360°-Feedback).

Durch den systematischen Vergleich von Soll und Ist kann schließlich der Bedarf einer PE-Maßnahme bestimmt werden. Es sollte jedoch bedacht werden, dass PE nicht die einzige Möglichkeit der Diskrepanzreduktion darstellt – beispielsweise lässt sich auch neues Personal einstellen.

9.2.2. Zielgrößen

Wichtige Zielgrößen sind:

- Wissensvermittlung: Fakten, Prozesse, Regeln
- Verhaltensmodifikation: Fertigkeiten und Kompetenzen
- Motivation, Interessen und Einstellungen
- Persönlichkeitsentwicklung: Selbstvertrauen, Selbstwirksamkeit
- Stressprävention und Gesundheitsförderung

Wie auffällig ist weder der IQ noch andere geistige Eigenschaften als Zielgröße der PE angedacht, da diese Variablen eine hohe Stabilität und somit geringe Veränderbarkeit aufweisen.

Die vorgestellten Zielgrößen sollen am Beispiel einer Rechtsanwältin veranschaulicht werden:

- Wissen: Finden und Anzapfen von Informationsquellen
- Verhalten: Gesprächsführungskompetenz, Moderation
- Einstellung: Mandantenorientierung
- Persönlichkeit: Selbstvertrauen
- Gesundheit: Ergonomische Arbeitsplatzgestaltung in Kanzlei
- Stress: Effiziente Terminplanung

9.2.3. Vermittlungsformen

Gängige Methoden der PE sind:

- Traditionelle Unterrichtsformen wie Vortrag oder Gruppenarbeit
- Selbststudium (Bücher, DVD)
- Erlebnispädagogik – Durchführung an ungewöhnlichem Ort und/oder zu ungewöhnlicher Zeit; etwa soll ein Team 3 Tage im Wald überleben.
- Computergestütztes Training
- On-the-job: Zuweisung von entwicklungsförderlichen Aufgaben

In der Vorlesung wurden in einer **Gruppenarbeit** anschließend die Vor- und Nachteile von E-Learning erarbeitet. Vorteile sind hierbei (a) Selbststeuerung, (b) niedrige Kosten, (c) hohe Flexibilität (?) und (d) Multimedia / Multikodalität. Nachteile sind hingegen (a) keine Nachfragen möglich, (b) evtl. Unklarheiten bei Eingaben, (c) Technikabhängigkeit, (d) mangelnde Umgebungskontrolle und (e) Überforderung älterer Arbeitnehmer.

9.2.4. Evaluation

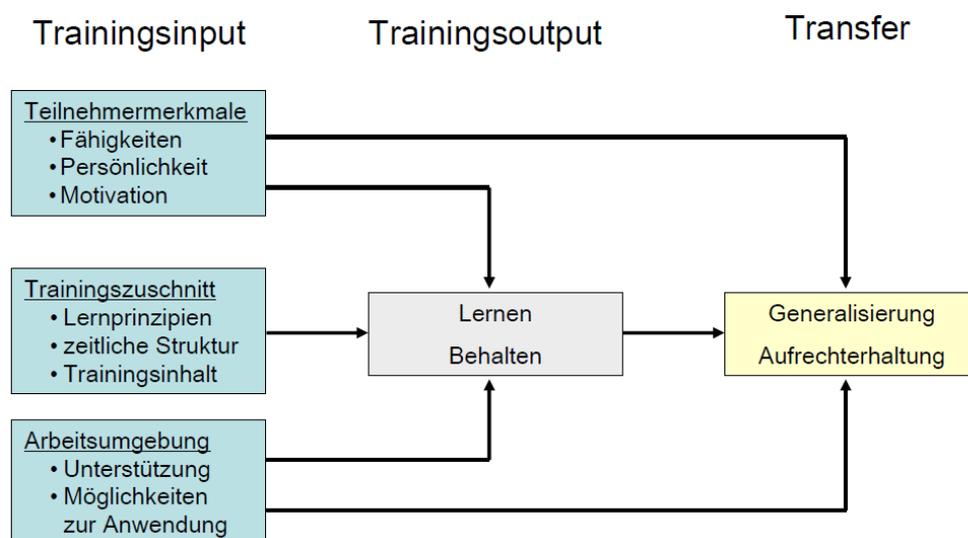
Zunächst ist es wichtig, zwischen verschiedenen **Zeitpunkten** der Evaluation zu unterscheiden. Eine typische Unterteilung grenzt (1) Vorher, (2) während der Maßnahme, (3) direkt danach und (4) spätere Follow-up Testungen ab. Hierbei werden insbesondere die Zeitpunkte (1) und (3) im Feld verwendet. Hierdurch werden jedoch nur direkte **Trainingseffekte**, nicht jedoch **Transfereffekte** ermittelt.

Auch ist es sinnvoll, verschiedene **Evaluationsebenen** abzugrenzen. Hier wurde von Kirkpatrick (1976) ein klassisches und noch immer aktuelles Schema vorgeschlagen:

1. **Reaktion:** Subjektiver Erfolg des Trainings. Quantifizierbar über Bewertungen, Einstellungen und Gefühle zum Training.
2. **Lernen:** Aufnahme, Verarbeitung und Bewältigung der Lerninhalte; wird meist im Beisein des Evaluators erhoben.
3. **Verhalten:** Umsetzung des Gelernten im Arbeitskontext, insb. bezogen auf die Leistung
4. **Resultate:** Ergebnisse im Hinblick auf organisationale Ziele wie etwa der Quantität und Qualität von Leistung, Fehlern, Unfällen, Beförderungen und Leistungsbeurteilungen. Hier stellt sich jedoch das **Zurechnungsproblem** als Konfundierung des Trainingsfaktors mit anderen Entwicklungen.

Dieses Schema lässt sich weiter differenzieren, z.B. hinsichtlich der zeitlichen Perspektive der Wirkungen, also der **Unterscheidung** von kurz-, mittel- und langfristigen **Effekten**. Außerdem konnte gezeigt werden, dass die Wirkungen auf den vier vorgestellten **Ebenen** relativ **unabhängig** voneinander sind.

Weiterhin kann auf theoretischer Ebene noch von unterschiedlichen **Prädiktoren des Trainingserfolgs** ausgegangen werden. Hier wurden postuliert:



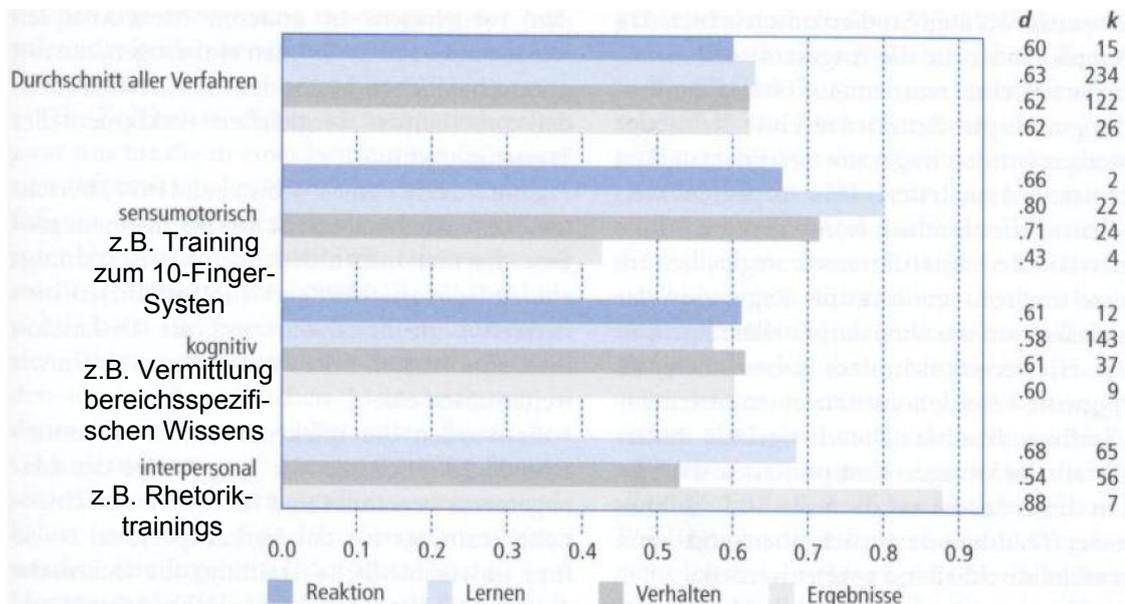
Unter Fähigkeiten wird in der obigen Abbildung vor allem der allgemeine IQ verstanden. Hinsichtlich der Persönlichkeit hat sich vor allem eine interne

Kontrollüberzeugung (LoC) als positiver für den Transfer Moderator herausgestellt. Motivationale Prädiktoren sind vor allem im Rahmen des Job Involvements gegeben.

Neben diesen theoretischen Grundlagen sollen im Folgenden einige wichtige **Ergebnisse empirischer Evaluationen** vorgestellt werden. Generell konnte der PE bzw. Trainings allgemein eine hohe Effektstärke bescheinigt werden (Guzzo et al., 1985):

Durchschnitt aller Interventionen (k = 330)	.44
Training/Anleitung (k = 72)	.78
Zielsetzung	.75
Soziotechnische Maßnahmen	.62
Finanzielle Anreize	.57
Arbeitsgestaltung	.42
Beurteilung/Feedback	.35
Flexible Arbeitszeiten	.21
Supervision	.13
Management By Objectives	.12

Auch neuere Analysen gelangen zu Schätzungen von $0.5 < d < 0.8$, relativ unabhängig von der jeweiligen Ausgestaltung des Trainings und der betrachteten Evaluationsebene (Arthur et al., 2003):



Schließlich ist es Möglich, mit den Effektstärken und dem Gewinn durch eine um eine SD erhöhte Leistung eine **monetäre Nutzenanalyse** durchzuführen:

$$\Delta U = \underbrace{d * SD_Y}_{\text{Bruttonutzen}} * N * T - C$$

Qualität
Quantität
Kosten

- ΔU Monetärer Nutzen
- d Effektstärke des Trainings
- SD_Y SD des durch das Training beeinflussten Leistungsanteils (in Geldeinheit)
- N Anzahl der Trainingsteilnehmer
- T Dauer der Trainingswirkung [Jahre]
- C Kosten des Trainings

9.2.5. Beispiel

Das beschriebene Prozessmodell soll an einem Beispiel verdeutlicht werden. Dabei handelt es sich um eine PE-Maßnahme, um Call-Center-Agentinnen in ein Datenverarbeitungscenter zu überführen.

Zunächst sollte eine gründliche Analyse der neuen Tätigkeit sowie der auf Seiten der Agentinnen vorhandenen Fähigkeiten erfolgen. Darauf aufbauend seien folgende Ziele der PE-Maßnahme entwickelt worden: Softwarekenntnis, Schreiben im 10-Finger-System und Dateneingabe.

Eine Methodensichtung findet daraufhin eine Vielzahl geeigneter Methoden, von denen eine Ausgewählt wird. Zur Evaluation werden 3 Messzeitpunkte beschlossen – vor, während und nach der Maßnahme. Kriterien seien hierbei die Geschwindigkeit, die Anzahl der Fehler sowie eine ergonomische Hand- und Fingerhaltung.

Anschließend kann die Methode durchgeführt werden und im Zuge ihrer Evaluation auch mit den vereinbarten Zielen abgeglichen werden.

9.3. Verfahren

Im Folgenden sollen einige konkrete Verfahren der Personalentwicklung vorgestellt werden. Hierzu zählen persönlichkeits- und erlebnisorientierte Verfahren, verhaltensorientierte Maßnahmen, kommunikationsorientierte Verfahren, selbstmanagementorientierte Verfahren, Zuweisung von entwicklungsförderlichen Aufgaben sowie Coaching und Mentoring.

Diese Auswahl ist jedoch rein subjektiv, da kein allgemein anerkanntes Schema bzw. keine Taxonomie für derartige Verfahren vorliegt.

9.3.1. Persönlichkeits- & erlebnisorientierte Verfahren

Beispiele für Persönlichkeits- und erlebnisorientierte Verfahren sind Persönlichkeitstrainings, Sensitivitätstrainings, gruppensdynamische Ansätze oder auch Selbsterfahrungstrainings.

Derartige Methoden sind bei Praktikern und Teilnehmern relativ beliebt, aber **nicht empirisch abgesichert** wirksam. Häufig werden sie auch mehr zur **Belohnung** als zur Förderung eingesetzt. Die einzig geklärte – und teilweise wohl auch beabsichtigte Wirkung – besteht in einer verstärkten **Anpassung an Autoritäten**.

9.3.2. Verhaltensorientierte Methoden

Verhaltensorientierte Methoden stellen eine nachgewiesenermaßen wirksame Anlernmethode für manuelle, relativ gleichförmige Tätigkeiten dar. Beispiele sind die häufig videounterstützte **kognitive Modellierung** sowie die **Vier-Stufen-Methode**:

1. Vorbereitung: Einführung durch Trainer, Ziele nennen, Motivieren, Vorkenntnisse ermitteln
2. Beschreibung und Vorführung
3. Ausführung: Nachmachen und evtl. erläutern lassen
4. Abschluss: Bis zur Selbstständigkeit üben lassen; Lernerfolg bestätigen; Rückzug des Unterweisenden

Ein Beispiel: Eine angehende Köchin soll ihre erste Sauce Hollandaise zubereiten:

1. Was ist eine Sauce Hollandaise? Zu welchen Gerichten? Inhaltsstoffe? Ziele: Selbst zubereiten können. Motivierung. Vorkenntnisse ermitteln (andere Soßen).
2. Küchenchef bereitet selbst zu und lässt die Auszubildende kosten.
3. Auszubildende macht selbst einen Versuch und beschreibt ihr Vorgehen.
4. Zweimalige Wiederholung und Kontrolle des Lernerfolgs.

Hier konnten empirisch einige **Moderatorvariablen** (Gelingensbedingungen) belegt werden. Dazu gehören:

- Nutzung eines vertrauenswürdigen, positiven Verhaltensmodells
- Verwendung positiver und negativer Modelle zur Kontrastierung
- Training findet vor Publikum statt, aber Zahl der Beurteiler ≤ 2
- Aufzeichnung des Übungsverhaltens auf Video
- Rückmeldung anhand des Videoprotokolls – wird weniger als Angriff sondern sehr neutral aufgefasst
- Angstfreie Übungsatmosphäre (z.B. vorherige Entspannungsübungen)
- Verstärkung durch Lob
- Komplexes Verhalten wird nicht in seiner Gesamtheit, sondern in kleineren Schritten eingeübt
- Selbstwirksamkeitserwartung für spätere Anwendung stärken
- Gruppengespräch, wie Verhalten im Beruf umgesetzt werden kann
- Verstärkung des neuen Verhaltens auch im beruflichen Handlungsfeld

Eine Untergruppe der verhaltensorientierten Methoden stellen dabei die sog. **simulationsorientierten Methoden** dar. Hierzu zählen Rollenspiele, Planspiele sowie Fallstudien.

Rollenspiele motivieren dabei durch ihren Spielcharakter und ihre Lebensnähe. Weiterhin kann ein neues Verhalten in Rollenspielen ohne Risiko und Zeitdruck ausprobiert werden.

Planspiele (Managerial Simulations) versetzen die Teilnehmer in die Rolle eines Unternehmenslenkers und werden heute meist computerisiert durchgeführt. Auch hier können bestimmte Verhaltensweisen ohne Risiko getestet und evaluiert werden, indem nach jeder Runde eine Rückmeldung über den momentanen Stand des geführten Unternehmens gegeben wird. Es liegen jedoch nur gemischte Ergebnisse zu deren Wirksamkeit vor (jedoch Keys & Wolf, 1990: Planspiele verbessern strategisches Management-Wissen). Auch scheinen Planspiele für Neulinge in einem Feld eher ungeeignet zu sein, da zu viele Stellgrößen gegeben sind.

Als letztes Beispiel für simulationsorientierte Verfahren als Untergruppe der verhaltensorientierten Verfahren sollen **Fallstudien (Case Studies)** vorgestellt werden. Hier erhalten die Teilnehmer eine detaillierte Beschreibung eines realen Beratungsfalles einer Organisation und arbeiten diesen zusammen mit einem Experten auf. Wirksamkeitsstudien stehen noch aus und Fallstudien werden von einigen Wirtschaftsweisen kritisch gesehen (etwa Peter Drucker als in die USA emigrierter Österreicher, Management-Guru, sowie Erfinder von 6 σ und Business Processes Reengineering).

9.3.3. Kommunikationsorientierte Verfahren

Neben persönlichkeitsorientierten und verhaltensorientierten Methoden stellen **kommunikationsorientierte Verfahren** eine weitere klassische Verfahrensguppe dar. Hierzu gehören Maßnahmen zur Verbesserung von Rhetorik, Präsentationsfertigkeiten, Moderation und Führung von Gehaltsverhandlungen. Gerechtfertigt werden diese Maßnahmen insbesondere durch den extrem hohen Anteil von Kommunikation an der Arbeitstätigkeit von Führenden allgemein (ca. 70-80%).

Die Folienbeispiele zur **Präsentationstechniken** (inkl. Visualisierung und Körpersprache), **Moderation** (inkl. Aktivierung und Konflikten) und **Inspirationskompetenz** (wichtig für charismatische/transformationale Führung; vgl. Kohl-Ansprache zur blühenden Landschaften in der DDR nach der Wiedervereinigung) werden hier nicht weiter aufgegriffen. In einer **Gruppenarbeit** wurden zusätzlich wichtige Merkmale von **Unterweisungskompetenz** herausgearbeitet:

- Anknüpfen bei Vorkenntnissen beim Lernenden
- Neue Konzepte explizit formulieren
- Verwendung von Beispielen
- Hinweise auf Fehler und Vermeidungsmöglichkeiten
- Rückmeldungen zum Übungsfortschritt
- Übungsaufgaben
- Wiederholungen als Zusammenfassungen und Strukturierung
- Verwendung von Anschauungsobjekten
- Erkennbare Gliederung (roter Faden)
- Motivieren der Teilnehmer

9.3.4. Selbstmanagementorientierte Maßnahmen

Selbstmanagementorientierte Maßnahmen sollen Personen dazu befähigen, zielführende Handlungsweisen selbst zu identifizieren und auszuführen. Basis dieser Ansatz stellen sozial-kognitive Lerntheorie (Bandura, 1986) und Zielsetzungstheorie (Locke & Latham, 2002) dar. Zielvariablen sind insbesondere die Minderung persönlicher Fehlzeiten oder auch die Steigerung der eigenen Produktivität.

Selbstmanagementorientierte Methoden laufen häufig nach folgendem Schema ab:



Der erste Schritt – **Änderungsmotivation aufbauen** – nimmt an, dass der PE-Maßnahme ein latenter Leidensdruck vorausgeht, der beispielsweise durch sozialen Vergleich hervorgerufen worden sein kann. Zur Analyse der eigenen Situation kann die **Selbstbeobachtung** durch entsprechende Hilfsmittel wie Tagebücher oder Zeitprotokolle verbessert werden; auf ihrer Basis findet auch die **Zielsetzung** statt. **Selbstverstärkung** sollte sowohl positiv als auch negativ (vgl. Vorlesungsbeispiel aus American Beauty: „I will sell this house today.“) erfolgen und die entsprechenden **Selbstverträge** sollten schriftlich fixiert werden. **Rückfallprävention** bezieht sich vor allem auf eine Vorbereitung der Teilnehmer darauf, dass Rückfälle möglich und nicht unwahrscheinlich sind, aber kein ultimatives Scheitern bedeuten.

Das häufigste selbstmanagementorientierte Training bezieht sich auf **Zeitmanagement**. Wichtige Elemente wurden in einer **Gruppenarbeit** herausgearbeitet:

- Spezifische Pläne und To-Do-Listen erstellen
- Klare Ziele und Prioritäten festlegen
- Pufferzeiten einplanen und Aufgabendauer nicht unterschätzen
- Ordentlicher Arbeitsplatz
- Nicht zu wenige und auch nicht zu viele Pausen machen
- Delegieren

- Zeitfresser und Ablenkungen Identifizieren
- Circadiane Leistungsschwankungen berücksichtigen
- Multitasking möglichst einschränken
- Teilziele bei komplexen Zielen
- Unfähigkeit, Nein zu sagen bekämpfen

9.3.5. Zuweisung entwicklungsförderlicher Aufgaben

Die Zuweisung entwicklungsförderlicher Aufgaben kann als PE-Maßnahme im Rahmen der eigentlichen Arbeitstätigkeit aufgefasst werden. Beispiele sind die Übernahme von Personalverantwortung, Auslandsentsendungen oder auch der Aufbau eines neuen Geschäftsbereichs.

Ziele sind hierbei (a) der Erwerb impliziten Wissens durch learning-on-the-job, (b) Aufbau und Gestaltung von Beziehungen, (c) Aneignung von Werten und Arbeitshaltungen sowie (d) Einsichten zur eigenen Person. Häufig werden die – herausfordernden – entwicklungsförderlichen Aufgaben auch als bedrohlich wahrgenommen, was z.B. durch klare Anforderungen und eindeutige Erfolgskriterien abgeschwächt werden kann.

9.3.6. Coaching

Unter Coaching versteht man die Kombination aus individueller **Beratung** und **Unterstützung** mit dem Ziel der Verbesserung von Selbst- und Fremdmanagementfähigkeiten. Als Coach kann ein organisationsinterner oder externer Spezialist oder aber auch der Vorgesetzte fungieren. Der Übergang zum Mentoring ist fließend.

Coaching kann dabei sowohl als **Individual-** als auch als **Gruppencoaching** durchgeführt werden, streng genommen zählt dabei natürlich nur der erstere Teil als PE. Gruppencoaching wäre als Teil der Team- oder Organisationsentwicklung zu betrachten.

Eine Coaching-Maßnahme wird etwa über 6-9 Monate im Umfang von 10-15 Sitzungen durchgeführt. Die Maßnahme ist dabei sehr verbreitet, doch selten wirklich evaluiert. Übersichtsarbeiten liegen von Künzli (2005; Review über 22 Studien), Greif (2008; Metaanalyse mit 18 zusätzlichen Studien) sowie Künzli (2009; Sekundäranalyse nur im Bezug auf Führungskräfte) vor. Aus dieser letzten Sekundäranalyse können vage positive Effekte abgeleitet werden. Beispielsweise fühlen sich gecoachte Führungskräfte entlastet, entwickeln neue Sichtweisen und handeln effektiver.

Wirkfaktoren scheinen hierbei die folgenden zu sein:

- Zielformulierung (vgl. Zielsetzungstheorie)
- Qualifikation des Coaches
- Engagement des Coaches
- Authentizität des Coaches (vgl. humanistische Psychotherapie)

- Angepasster Einsatz verschiedener Techniken wie z.B. Feedback (vgl. Lerntheorien), Konfrontation, Klärung dysfunktionaler Denkmuster (vgl. Psychotherapie nach Ellis), Pacing (vgl. NLP; Körpersprachlich in Coachee einfühlen und so Rapport herstellen), Rollenspiele (vgl. Psychodrama), Verhalten trainieren (vgl. Verhaltenstherapie), Zusammenhänge analysieren (vgl. analytische Therapie).

Am vorangegangenen Beispiel wird also die **Überschneidung von psychotherapeutischen Methoden und Methoden der PE** deutlich.

9.3.7. Mentoring

Unter Mentoring versteht man eine intensive Austauschbeziehung zwischen einem Senior (Mentor) und einem Junior (Protégé bzw. Mentee) in einer Organisation. Der Begriff Mentor kommt dabei aus der griechischen Mythologie, wo Telemachos (Sohn des Odysseus) nicht mit in den trojanischen Krieg ziehen darf und daher dem Alten Mentor übergeben wird, der sich ihm annimmt.

Im Vergleich zum Coaching steht beim Mentoring vor allem die **langfristige generelle Kompetenzentwicklung** im Vordergrund. Auch ist das Mentoring weniger direktiv und tendenziell stärker emotional getönt. Gerade bei formalem Mentoring (statt natürlich gewachsenem) werden die Grenzen jedoch unscharf. [Interessant: **Formale Mentoringprogramme** ordnen weiblichen Nachwuchskräften überproportional häufig Kollegen und Kolleginnen als Peer-Mentoren statt Vorgesetzte zu; Blickle & Boujataoui, 2005].

Generell sind **Funktionen des Mentors**:

- Unterstützung des Mentees beim beruflichen Aufstieg
- Psychosoziale Unterstützung
- Rollenmodell

Die **Funktionen des Mentees** sind hingegen:

- Versorgt Mentor mit Informationen aus der Organisation
- Loyalität
- Nimmt Mentor Aufgaben ab

10. Leistungsbeurteilung und Feedback

Es können drei Arten der Leistungsbeurteilung unterschieden werden:

- **Mitarbeiterbeurteilung:** Personen als solche sollen bewertet werden, die gezeigte Leistung steht also nicht zwingend im Vordergrund der Beurteilung. Die Mitarbeiterbeurteilung ist somit auch nicht aufgabenbezogen (kurzfristig); ihr Fokus ist vielmehr **mittelfristig** angelegt, sodass auch nicht die gesamte Berufsbiographie betrachtet wird, sondern ein größerer Teil – etwa die Zeit seit Eintritt in die Organisation. Normen der Mitarbeiterbeurteilung sind **organisatorische Normen**. Beispiele sind Arbeitszeugnisse oder eine Potentialbeurteilung.
- **Berufliche Leistungsbeurteilung:** Hierbei soll die berufliche Leistung einer Person im Vergleich zu ihrer Berufsgruppe bewertet werden. Normen sind hier daher **Normen der Profession**, der Fokus ist meist **längerfristig** wie bspw. ein Berufungsverfahren an der Universität.
- **Tätigkeitsbezogene Leistungsbeurteilung:** Dieser Prototyp der Leistungsbeurteilung bezieht sich auf die Bewertung einer konkreten Tätigkeit und ist somit **kurzfristig** angelegt. Normen sind meist **Zielvereinbarungen**. Beispiele sind Mitarbeitergespräche oder Entgeltfestlegungen. Die folgende Darstellung wird sich auf diesen Unterpunkt konzentrieren.

10.1. Ziele und Funktionen

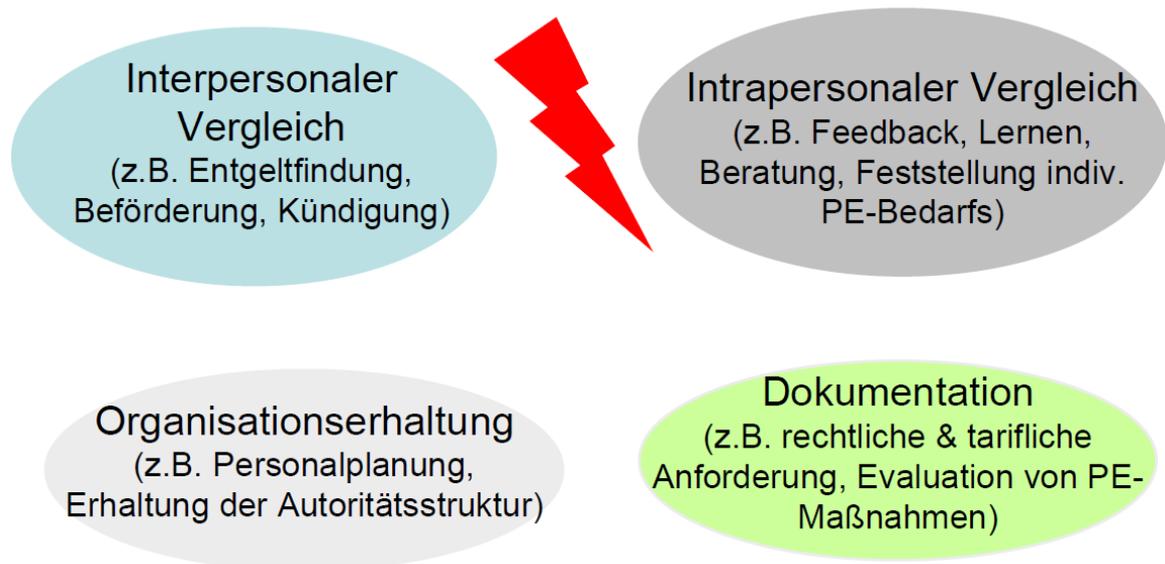
Ziel der tätigkeitsbezogenen Leistungsbeurteilung ist **die Optimierung des Unternehmenserfolgs** durch (a) Leistungsanreize und (b) Selektionseffekte.

Unter **Leistungsanreizen** intraindividuelle (Leistungssteigerung) und interindividuelle (Vergleich mit dem Team) Leistungsanreize zusammengefasst sowie der monetäre Anreiz der Entgeltfestsetzung. **Selektionseffekte** beziehen sich auf den differenziellen Zugang zu PE-Maßnahmen oder auch Beförderungen. Leistungsbeurteilung ist demnach kein passiver Messvorgang sondern vielmehr ein Teil der aktiven Führung und Gestaltung in Organisationen.

Konkrete **Unterziele** können dabei sein:

- Leistungsverbesserung durch Verhaltenssteuerung
- Verdeutlichung von Anforderungen zwecks Motivation und Sozialisation
- Verbesserung der Führungskompetenz der Vorgesetzten
- Individuelle Beratung und Förderung der Mitarbeiter (Coaching, Mentoring)
- Personelle Entscheidungen: Beförderung, Versetzung, Kündigung
- Planung und Gestaltung von Personalentwicklung
- Gestaltung von Arbeitsbedingungen
- Gehalts-/Lohnbestimmung
- Hervorhebung von Leistungsprinzipien der Organisation (Signalfunktion)

Neben den beiden Zielen der tätigkeitsbezogenen Leistungsbeurteilung können **vier Funktionen** abgegrenzt werden. Die beiden übergeordneten Hauptfunktionen des **interpersonalen** und **intrapersonalen Vergleichs** sind insbesondere zeitlich inkompatibel. Beispielsweise ist es im Rahmen von Mitarbeitergesprächen zu Schwächen und Entwicklungen eines Mitarbeiters (intrapersonaler Vergleich) sinnvoll, eine vertrauensvolle Atmosphäre aufzubauen. Wird dieses Gespräch gleichzeitig zur Entscheidung über Beförderungen genutzt können beide Funktionen nicht sinnvoll wahrgenommen werden.



Die beiden untergeordneten Funktionen der tätigkeitsbezogenen Leistungsbeurteilung umfassen **Dokumentation** – etwa aufgrund rechtlicher und tariflicher Anforderungen oder zur Evaluation einer PE-Maßnahme – und **Organisationserhaltung** – z.B. über Personalplanung oder auch Verdeutlichung der Autoritätsstruktur über die Beurteilungsbefugnisse von Vorgesetzten.

10.2. Leistung

Es wurden verschiedene Definitionen des Leistungskonstrukts vorgeschlagen – insbesondere (a) ergebnisbezogene Definitionen, (b) verhaltensbezogene Definitionen und (c) Strukturmodelle der Leistung.

10.2.1. Ergebnisbezogene Definition

Entsprechend der Laienvorstellung von Leistung lässt sich das Konstrukt über die Gesamtheit der Ergebnisse einer Tätigkeit einer Person auffassen. Diese werden aus Sicht der Organisation bewertet. Mögliche Elemente der ergebnisbezogenen Definition sind dabei:

- **Produktivität:** Effektivität und Effizienz
- **Zufriedenheit von internen und externen Leistungsempfängern** (in Bezug auf die Uni bspw. Studenten und Organisationen, die Absolventen abgreifen).

- **Rückzugsverhalten:** Absentismus oder Verhaltens das zu Kündigung (inkl. Eigenkündigung) führt.
- **Kontraproduktives Verhalten** gegenüber Organisationmitgliedern (Mobbing, Sexuelle Belästigung) oder der Organisation selbst (z.B. Diebstahl, Sabotage, Unfälle, Störungen).
- **Rechtliche und leumundliche Beanstandungsfreiheit** der Organisation: Wahrung des Rufs der Organisation. Bsp.: Versenken einer alten Shell-Ölbohrinsel in der Nordsee schädigt den Ruf (leumundlich) ohne dass rechtliche Konsequenzen entstehen.

Größtes Problem der ergebnisbezogenen Leistungsdefinition sind situative (vorübergehende) und strukturelle (langfristige) Einflüsse auf die Ergebnisse einer Tätigkeit (**Zurechnungsproblem**). Zusätzlich lässt sich unterscheiden, ob situative und strukturelle Fremdeinflüsse organisationsintern oder -extern vorliegen.

In der Vorlesung wurden hierfür in **Gruppenarbeit** Beispiele gesammelt („Das ist nicht ganz unwichtig“):

	Organisationintern	Organisationextern
Situativ	Streik in der Organisation Kranke Kollegen	Streik beim Zulieferer Stromausfall
Strukturell	Veraltete Maschinen Organisations-/Teamklima	Konjunktur / Wirtschaftskrise Strompreise

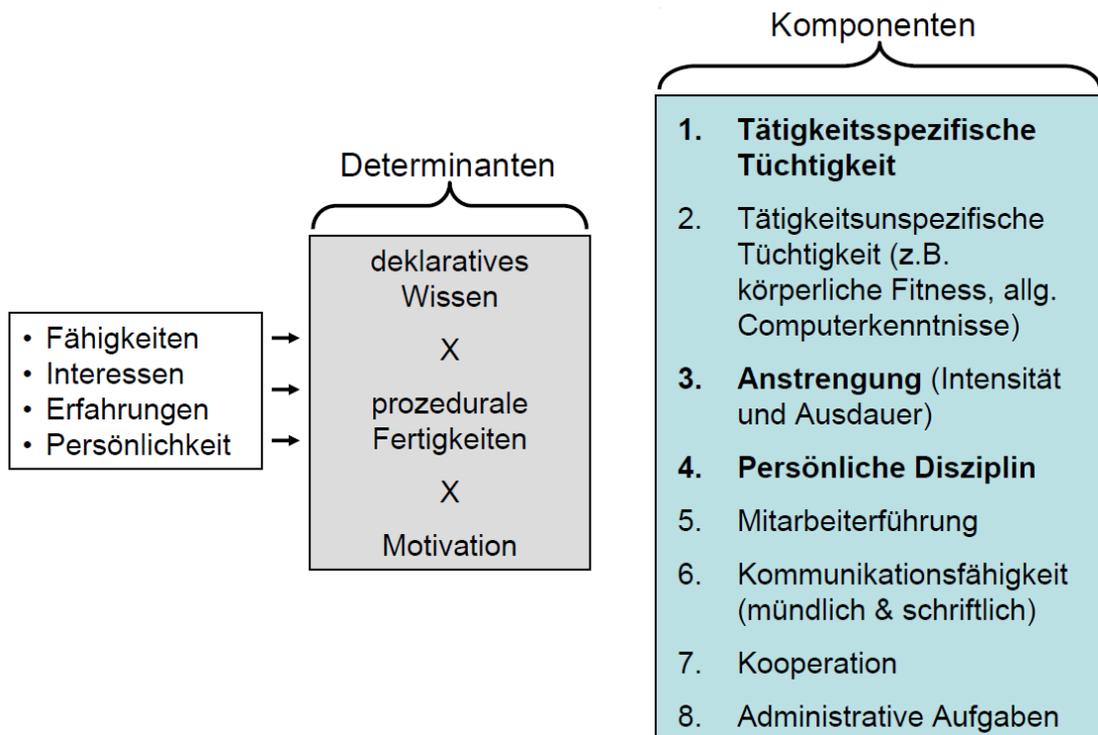
10.2.2. Verhaltensbezogene Definition

Als Reaktion auf das Zurechnungsproblem wurde von einigen Autoren (etwa Motowidlo, 2003) vorgeschlagen, Leistung über das Verhalten von Mitarbeitern zu definieren. Leistung entspricht somit der Summe der Erwartungswerte eines Arbeitsverhaltens. Hierfür ist erforderlich, bestimmte **erfolgskritische Verhaltensweisen** bspw. von Arbeitsplatzexperten bestimmen zu lassen – z.B. das Tragen konservativer, seriöser Kleidung für Versicherungsvertreter.

10.2.3. Strukturmodelle von Leistung

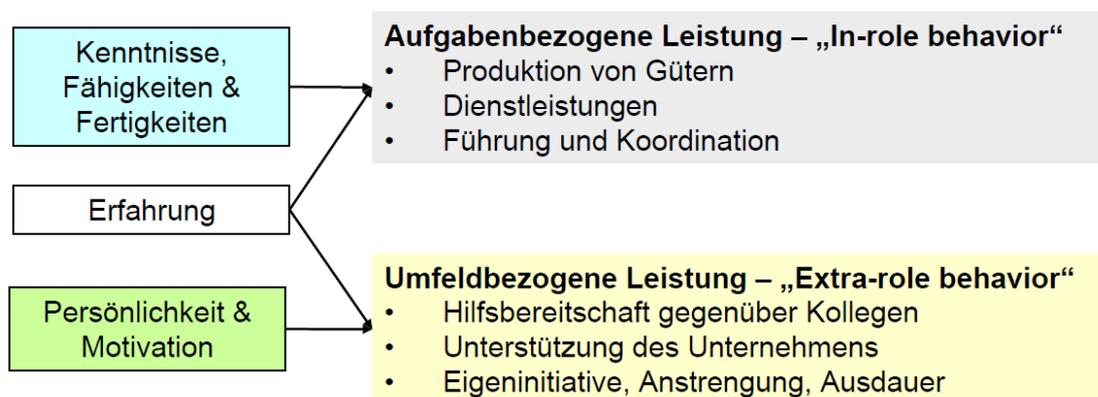
Strukturmodelle der Leistung versuchen eine umfassende Beschreibung des Konstrukts zu liefern. Theoretische Vorstellungen reichen von g-Faktor-Modellen (Campbell et al., 1993) über unabhängige Primärfaktoren (Borman & Motowidlo, 1993) bis hin zur Annahme eines unverbundenen Meta-konstrukts. Entsprechend finden sich Parallelen zu Intelligenzmodellen.

Das **Strukturmodell von Campbell** et al. (1993) unterscheidet Determinanten und Komponenten von Leistung. **Determinanten** sind dabei als multiplikativ verknüpft konzeptualisiert. Hinsichtlich der **Komponenten** werden einige als relevant für alle Arten von Tätigkeiten angesehen (tätigkeitsspezifische Tüchtigkeit, Anstrengung, Disziplin), während andere eine untergeordnete Rolle spielen. Empirisch findet sich eine geringe Interkorrelation der einzelnen Komponenten.



Unter **tätigkeitsspezifischer Tüchtigkeit** verstehen Campbell und Kollegen (1993) die kompetente Verrichtung derjenigen Aufgaben, die sich in der Tätigkeits- bzw. Stellenbeschreibung finden. **Anstrengung** hingegen ist allgemein über Intensität und Ausdauer definiert. **Disziplin** umfasst die Aufrechterhaltung von Tätigkeiten aber auch das Integritätskonstrukt.

Das **Strukturmodell von Borman und Motowidlo** (1993) nimmt hingegen ein mehrdimensionales Zusammenwirken der drei Determinanten an. Hierbei werden zwei Facetten von Leistung unterschieden: In-Role Behavior und Extra-Role Behavior



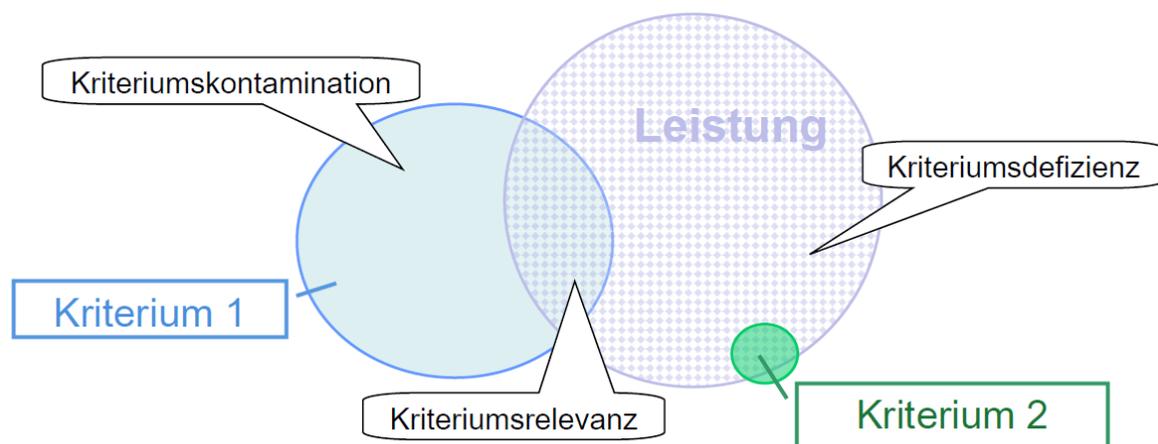
Extra-Role Behavior bezieht sich dabei auf Verhaltensweisen, die über die Tätigkeitsbeschreibung hinaus gehen und tätigkeitunspezifisch gedacht sind. Entsprechend geht dieses Konstrukt nahtlos in Organisationalen Bürgersinn (Organizational Citizenship Behavior) über.

10.3. Leistungsmessung

Über die Leistungsmessung soll der zurechenbare Anteil eines Mitarbeiters an organisationalen Ergebnissen bestimmt werden.

Wie aus den vorangestellten Definitionen hervorgeht ist Leistung ein Konstrukt, das sich nur indirekt und unvollständig über messbare Kriterien (Leistungsmaße bzw. -indikatoren) abbilden lässt. Jedes Kriterium erfasst somit einen gewissen Teil der Leistung (**Kriteriumsrelevanz**), kann aber auch einige Teile der Leistung nicht abbilden (**Kriteriumsdefizienz**). Zusätzlich liefert jedes Kriterium auch nicht-leistungsbezogene Informationen (**Kriteriumskontamination**).

Bsp.: Die Leistung eines Außendienstmitarbeiters einer Versicherungsgesellschaft soll über das Kriterium seines Umsatzes bewertet werden. Während die Relevanz des Kriteriums offenkundig ist, ergibt sich eine Kontamination über die konjunkturelle Lage, Aktivitäten der Konkurrenz oder auch das Potential des Bezirks. Kriteriumsdefizienz ist beispielsweise im Hinblick auf Selbstverwaltung, langfristige Kundenbindung oder auch das Überwachen der Konkurrenz gegeben. Weitere mögliche Kriterien wären hier Absentismus, Kleidungsstil, oder Kommunikationsfähigkeit.



Als Folge der verschiedenen Definitionen von Leistung (10.2) können dabei unterschiedliche **Kriterien** zur Leistungsmessung herangezogen werden. Insbesondere werden hier (a) ergebnisbezogene Kriterien, (b) verhaltensbezogene Kriterien und (c) eigenschafts- oder personenbezogene Kriterien herangezogen.

10.3.1. Ergebnisbezogene Kriterien

Beispiele für ergebnisbezogene Kriterien sind:

- Umsatz
- Ausschuss
- Terminüberschreitungen
- Anzahl Patente / Publikationen
- Preise und Auszeichnungen
- Aktienwert

Ergebnisbezogene Kriterien sind dabei folgendermaßen zu bewerten:

Vorteile ergebnisbezogener Kriterien	Nachteile ergebnisbezogener Kriterien
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Klare Leistungsziele ▪ Bieten Verhaltensspielraum ▪ Fördern Kosten-Nutzen-Denken ▪ Plausibel ▪ Leicht überprüfbar ▪ „Objektivität“ erleichtert Feedback ▪ Auch einsetzbar, wenn erfolgskritisches Verhalten nur schwer beobachtbar ist 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Zurechnungsproblem ▪ Können als unfair erlebt werden ▪ Gefahr kontraproduktiven Wettbewerbs ▪ Machen keine Hinweise auf förderliches Verhalten ▪ Oft zu spät für Korrekturen ▪ Reliabilitätsproblem bei seltenen Ereignissen

10.3.2. Verhaltensbezogene Kriterien

Beispiele für verhaltensbezogene Kriterien sind:

- „Hilft Kollegen“
- „Hält Termine ein“
- „Führt keine Privatgespräche in Gegenwart von Kunden“
- „Trägt gepflegte Kleidung“

Verhaltensbezogene Kriterien sind dabei folgendermaßen zu bewerten:

Vorteile verhaltensbezogener Kriterien	Nachteile verhaltensbezogener Kriterien
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Transparenz ▪ Eindeutigkeit ▪ Geringes Zurechnungsproblem ▪ Informieren über Anforderungen ▪ Erlauben ursachenbezogenes Feedback ▪ Ermöglichen Selbstkontrolle und Steuerung durch den Vorgesetzten 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Werden mitunter als einengend erlebt ▪ Aufwändige Entwicklung * ▪ Relevantes Verhalten ggf. nicht beobachtbar ▪ Anfällig für Beschönigungstendenzen

*) Zur Entwicklung valider verhaltensbezogener Kriterien ist ein Gremium von Arbeitsplatzexperten wünschenswert, das die zu erfassende Leistung und die damit einhergehenden kritischen Verhaltensweisen eingrenzt. Zusätzlich müssen Beobachter trainiert und eingesetzt werden.

10.3.3. Eigenschafts- und personenbezogene Kriterien

Beispiele für eigenschafts- und personenbezogene Kriterien sind:

- Belastbarkeit
- Kontaktfähigkeit
- Teamfähigkeit
- Gewissenhaftigkeit
- Motivation
- Fachwissen
- Leistungsbereitschaft
- Karrieremaße (Position / Alter)

Eigenschafts- und personenbezogene Kriterien sind dabei folgendermaßen zu bewerten:

Vorteile eigenschaftsorientierter Kriterien	Nachteile eigenschaftsorientierter Kriterien
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Vergleiche zwischen Jobs sind möglich (gemeinsame Dimension) ▪ Prognosen zukünftigen Verhaltens möglich ▪ Einsetzbar, wenn Ziele nicht operational definierbar sind ▪ Geringer Entwicklungsaufwand * 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Nicht direkt erfassbar ▪ Interpretationsspielraum ▪ Exzessivität ** ▪ Subjektive Verzerrungen (IPT) und Beschönigungen wahrscheinlich ▪ Geringe Transparenz ▪ Geringe Akzeptanz ▪ Wenig veränderbar und damit schlecht für Feedback geeignet

*) Zwar ist der Entwicklungsaufwand für jedes Kriterium relativ groß, allerdings stehen für alle gängigen Zielgrößen bereits erprobte Verfahren zur Verfügung (z.B. NEO-FFI zur Erfassung der Big Five).

**) Auch leistungsferne Kriterien werden häufig verwendet, etwa Kontaktfreudigkeit.

10.3.4. Leistungsmaße und ihre Quellen

Im Folgenden werden verschiedene Leistungsmaße vorgestellt, insbesondere objektive Leistungsmaße, freie Eindrucksschilderung, Auswahllisten, Rangordnungsverfahren und Einstufungsverfahren (Ratings). **Quellen** dieser Maße sind dabei Selbstaussagen, Peers, Mitarbeiter, Vorgesetzte, objektive Daten sowie organisationsexterne Personen:

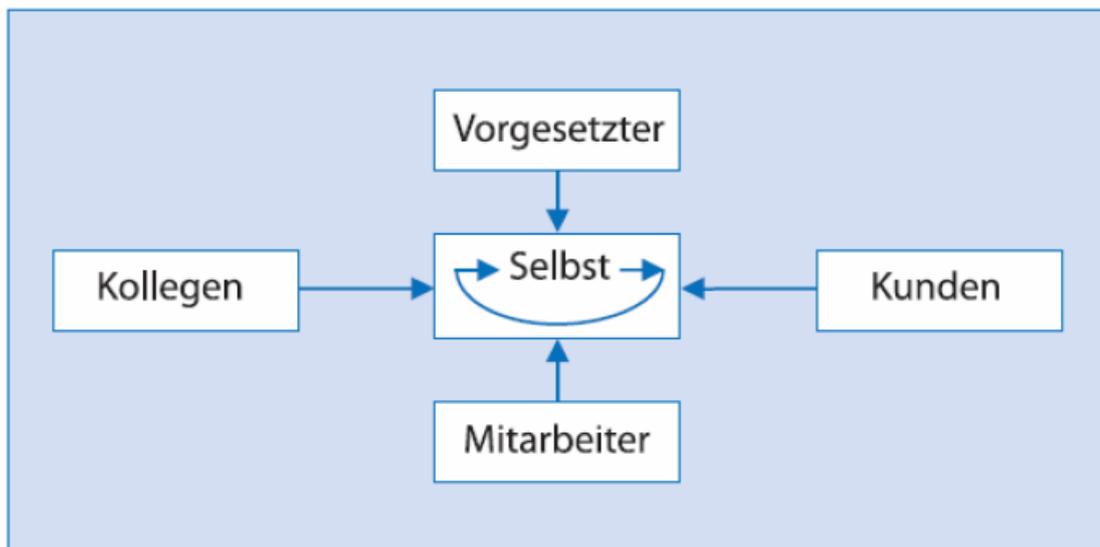


Bei **Vorgesetztenurteilen** ist vor allem das Problem der Mikropolitik zu beachten – etwa kann ein guter Mitarbeiter eine relativ schlechte Beurteilung ausgestellt bekommen, um die Gefahr des Abwerbens zu verringern oder ein

schlechter Mitarbeiter kann weggelobt werden. Zusätzlich ist zu beachten, dass meist Gehalt und Karriere des Vorgesetzten von der Leistung seiner Mitarbeiter abhängen, sodass er diese immer zu positiv bewerten wird. In Bezug auf **Peer-Urteile** (selbe Hierarchieebene) konnte eine relativ hohe Reliabilität gezeigt werden und auch scheint Sympathie eine nur recht geringe Rolle zu spielen. **Mitarbeiter-Urteile** (Upward Feedback) können ebenfalls reliabel sein, müssen aber in jedem Fall anonym abgegeben werden.

Selbstbewertungen erlauben direktes und differenziertes Feedback, zeigen aber eine sehr hohe Mildetendenz (Metaanalyse von Heidenmeier & Moser: $d = .32$ im Vergleich zu Fremdbeurteilungen). **Externe Personen** liefern hingegen ein unverfälschtes Urteil, sind jedoch meist nur sehr schwer zugänglich. In Bezug auf **objektive Daten** ist vor allem das Zurechnungsproblem relevant.

Ist eine hohe Genauigkeit angezeigt, sollten möglichst viele dieser Quellen zur Bewertung herangezogen werden. Ein diesbezügliches Schema stellt das **360°-Feedback** von Schuler dar. Hierbei handelt es sich um eine Methode zur Beurteilung von Führungskräften (teuer und braucht niedrigere Hierarchieebene) bei der fünf der genannten sechs Urteilsquellen kombiniert werden. Der Fokus liegt hier auf dem Vergleich von Selbst- und Fremdbeurteilungen. Ziele sind dabei Reflexion, Veränderung des Führungsverhaltens sowie eine Objektivierung der Beurteilung.



Die **Leistungsmaße**, die über die verschiedenen Quellen abgedeckt werden können sind insbesondere:

- **Objektive Leistungsmaße**

- Maximale und typische Leistung korrelieren nur recht gering (bei erfahrenen Kassiererinnen: $r = .32$, bei Neuestellten: $r = .14$). Dies ist auch ein häufiger Kritikpunkt an ACs, die eher prognostisch für die Leistung in Krisensituationen nicht aber für die tägliche Leistung sind.
- Direkte (z.B. Fehlzeiten, Unfälle) vs. indirekte Maße (z.B. Anzahl der Beförderungen; Achtung: Zirkularitätsproblem).

- **Freie Eindrucksschilderung**
 - Vorteil ist der hohe Spielraum des Beurteilers hinsichtlich der Auswahl von Kriterien und der Art der Bewertung. Eindrucksschilderungen sind daher in der Praxis sehr beliebt.
 - Nachteile liegen in Urteilsverzerrungen (insb. Mildetendenz), häufig geringen Beurteilerübereinstimmungen, geringer zeitlicher Stabilität und fehlender Skalierung.
- **Kennzeichnungs- und Auswahlverfahren**
 - Unterscheidung von Aussagen mit freier Wahl (z.B. Checklisten mit arbeitsrelevanten Aussagen) und gruppierten Aussagenlisten mit Wahlzwang (z.B. vier positive Aussagen).
 - Häufig findet eine Gewichtung verschiedener Aussagen statt, die auch multivariat erfolgen kann.
- **Rangordnungsverfahren**
 - Rangordnungsverfahren beruhen auf dem interindividuellen Vergleich von Mitarbeitern. Es werden direkte Rangreihen, Quotenvorgaben und sukzessive Paarvergleiche unterschieden.
 - Direkte Rangordnungen: Keine Mildetendenz möglich (Nullsummenspiel) aber dadurch auch evtl. Überbewertung geringer Unterschiede. Hoher Aufwand bei vielen Personen.
 - Quotenvorgaben: Weniger Klassen als Personen, sodass Gleichurteile möglich sind. Verteilungen werden häufig an Normalverteilung angelehnt.
 - Sukzessive Paarvergleiche (Conjoint-Messung): Intransitive Urteile können aufgedeckt werden ($A > B$, $B > C$ und $C > A$). Jedoch explodierende Vergleichszahl bei vielen Personen.
- **Einstufungsverfahren (Ratings)**
 - Es werden grafische Skalen, Verhaltensbeobachtungsskalen und verhaltensverankerte Einstufungsskalen unterschieden.
 - Grafische Skalen: Werden häufig ohne vorhergehende Skalendesignkonstruktion und Skalendesignvalidierung verwendet.
 - Verhaltensbeobachtungsskalen: Alle Vorteile verhaltensbasierter Bewertung (direkter Zugang, geringer Interpretationsspielraum) sind vorhanden, jedoch aufwändiger Skalendesignkonstruktionsprozess in drei Schritten. (1) Team von Arbeitsplatzexperten wird in drei Gruppen geteilt. Team 1 sammelt erfolgskritische Verhaltensweisen und generiert entsprechende Dimensionen (immer von geringer bis hoher Valenz; z.B. Innovation). (2) Team 2 bekommt Dimensionen und Verhaltensweisen vorgegeben und muss die Zuordnung erneut vornehmen. Nur übereinstimmende Klassifikationen werden beibehalten. (3) Team 3 werden die verbleibenden Dimensionen und Verhaltensweisen mit der jeweiligen Zuordnung vorgelegt. Verhaltensweisen werden nach Valenz geordnet und wiederum mit den Ergebnissen von Team 1 abgeglichen. Überschneidungen werden beibehalten. Hohe Akzeptanz, da spätere Anwender partizipieren.

- Verhaltensverankerte Einstufungsskalen: Ebenfalls aufwändiger Konstruktionsprozess.
- Eine Kombination von Verhaltensskalen und Rankings ist bspw. über quotierte Ratings möglich. Hier findet die Beurteilung nicht auf equidistanten Stufen sondern in der Prozentrangverteilung statt.

Die genannten Verfahren lassen sich in **absolute vs. relative Leistungsmessung** unterscheiden, wobei hierdurch zwei Pole einer Dimension benannt werden, die von absoluter (Verhaltensbeobachtungsskalen, freie Eindruckschilderung) über Zwischenschritte (quotiertes Rating) bis hin zu relativer Leistungsmessung (Rangordnungsverfahren) reicht. Hier sollen die Vor- und Nachteile relativer Leistungsmessung vorgestellt werden, die sich spiegelbildlich zur Bewertung der absoluten Leistungsmessung verhalten:

Vorteile relativer Leistungsmessung	Nachteile relativer Leistungsmessung
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Geringe Kosten: Kein Skalenkonstruktionsprozess, da relativ zu anderen Personen gemessen wird ▪ Gemeinsame Störeinflüsse werden herausgefiltert; Beurteilerstrenge kürzt sich heraus ▪ Eine übertrieben gute Beurteilung aller Mitarbeiter ist nicht möglich (Nullsummenspiel) 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Teammitglieder nur bedingt vergleichbar ▪ Wettbewerb wirkt sich ggf. negativ auf Kooperationsbereitschaft aus, wenn sich Kompetenzbereiche überlappen ▪ Anreize für Mobbing, Sabotage und rücksichtsloses Verhalten ▪ Gefahr von leistungsmindernden Absprachen zwischen Mitarbeitern ▪ Mögliche Demotivierung von schwächeren Mitarbeitern durch stark unterschiedliche Leistungspotenziale

10.4. Durchführung

Anlässe der Leistungsbeurteilung unterscheiden sich nach täglicher Rückmeldung, Regelbeurteilungen und Potentialbeurteilungen, die jeweils verschiedene Funktionen aufweisen:

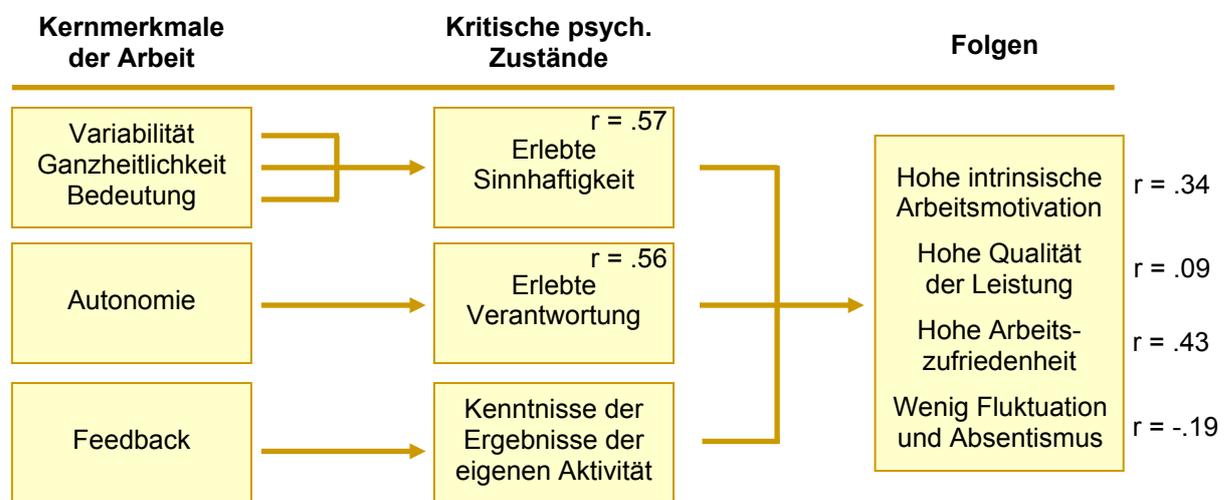
- **Tägliche Rückmeldung:** Funktionen sind Verhaltenssteuerung und Förderung des Lernens; Verfahren ist das Gespräch am Arbeitsplatz.
- **Regelbeurteilung:** Funktionen sind Zielsetzungen und abschließende Leistungsbeurteilungen; Verfahren ist das Mitarbeitergespräch.
- **Potenzialbeurteilung:** Funktionen sind Prognose zukünftiger Leistung und eine Fähigkeitseinschätzung zu verschiedenen Zwecken; Verfahren sind alle Verfahren der Eignungsdiagnose (8.3); insbesondere ACs.

Anmerkung: Neben den genannten Funktionen der Zielsetzung und Leistungs- bzw. ggf. Potentialbeurteilung dient ein **Mitarbeitergespräch** auch der Förderung des Mitarbeiters, dem Austausch von Sachinformationen sowie der Beziehungsklärung und dem Konfliktmanagement.

Angelehnt an das **Job Characteristics Model** (5.2.4) wurde das Ausmaß der Leistungsrückmeldung dabei mit verschiedenen Variablen in Verbindung gebracht, u.a.:

- Erlebte Bedeutsamkeit der Arbeit; $r = .57$
- Erlebte Verantwortlichkeit; $r = .56$
- Zufriedenheit mit persönlicher Entwicklung; $r = .56$
- Arbeitszufriedenheit; $r = .43$
- Intrinsische Arbeitsmotivation; $r = .34$
- Absentismus; $r = -.19$
- Leistung; $r = .09$

In der Vorlesung wurde eine zusätzliche Folie mit einer Einordnung der genannten Korrelationskoeffizienten gezeigt



10.5. Qualität und Akzeptanz

Hinsichtlich der Qualität von Leistungsbeurteilungen und -rückmeldungen sind vor allem Urteilsverzerrungen aller Art relevant. Hierzu gehören:

- **Objektive Einflussfaktoren**
 - Beobachtungshäufigkeit
 - Beobachtungsrepräsentativität
- **Verzerrungen der Informationsverarbeitung**
 - Milde-Tendenz
 - Tendenz zur Mitte
 - Halo-Effekt
 - Recency-Effekt
 - Erster Eindruck
- **Motivationale und emotionale Einflüsse**
 - Mildere Urteile bei positiver Stimmung
 - Vermeidung von Konflikten
 - Indirekte Beurteilung des Managements und seiner selbst

- **Strategische Einflussfaktoren**
 - Halten von guten Mitarbeitern
 - Wegloben problematischer Mitarbeiter
 - Einbezug leistungsfremder Gesichtspunkte: „Wer braucht eine gute Bewertung?“ statt „Wer hat sich die gute Bewertung erarbeitet?“
- **Differenzielle Faktoren (Unterschiede zwischen Beurteilern)**
 - Implizite Persönlichkeitstheorien
 - Selbstbild („Strenger Gebieter vs. Kumpel“)
 - Sympathie
 - Differenzierungsfähigkeit in Wahrnehmung und Sprache

Das Zusammenspiel dieser Verzerrungen wurde beispielsweise am Beurteilungssystem der Mercedes-Benz-AG demonstriert, als das Werk Gaggenau mit seinen 9500 Beschäftigten einer Evaluation unterzogen wurde. Hier wurden die Mitarbeiter auf nahezu allen Dimensionen ähnlich bewertet (Halo-Effekt), niemals herabgestuft, sodass etwaige Quoten über schlechte Bewertungen neuer Mitarbeiter eingehalten werden mussten und die freien Eindrucksschilderungen zeigten sich als unbrauchbar.

In größer angelegten Untersuchungen zeigte sich hierbei eine Stabilität von Vorgesetztenurteilen um $r = .81$, Inter-Rater-Reliabilitäten von $r = .31-.36$ für Mitarbeiter, $r = .42$ für Gleichgestellte und $r = .52$ für Vorgesetzte. Validitäten liegen um $r = .30-.40$. Entsprechend ist es geboten, Möglichkeiten zur **Reduktion von Urteilstendenzen** zu kennen und anzuwenden. Hierbei sind folgende Möglichkeiten sinnvoll:

- Eindeutige und verhaltensbezogene Kriterien
- Repräsentative Beobachtungen
- Einsatz mehrerer Beurteiler
- Kenntnis der Tätigkeitsanforderungen
- Einsatz mehrerer Beurteiler
- Mehrere Urteilsquellen
- Beurteilertrainings

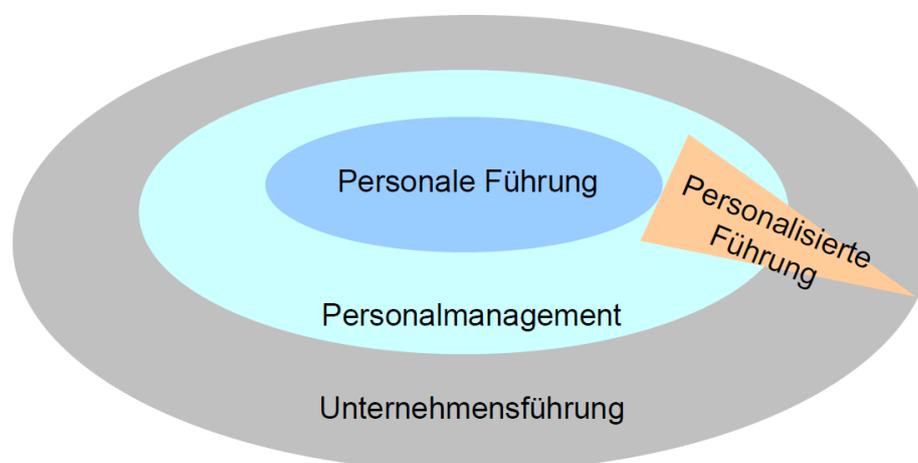
Akzeptanzbedingungen für Leistungsbeurteilungen und -rückmeldungen sind schließlich:

- Kurze Beurteilungsintervalle (aber nicht zu kurz; sonst zu hohe Kontrolle)
- Existenz eines formalen Beurteilungssystems
- Partizipation der Betroffenen an Entwicklung und Einführung des Beurteilungssystems
- Beurteilungsdimensionen werden als relevant angesehen
- Hohe Sach- und Gesprächsführungskompetenz der Beurteiler (z.B. Kritik nicht gehäuft und nicht eigenschaftsbezogen)
- Gelegenheit für die Beurteilten, Einwände zu äußern
- Auf empfundene Schwächen des Beurteilungssystems wird mit Veränderungen reagiert.

11. Führung

Führung ist ein „Sammelbegriff für alle Interaktionsprozesse, in denen eine absichtliche soziale Einflussnahme von Personen auf andere Personen zur Erfüllung gemeinsamer Aufgaben im Kontext einer strukturierten Arbeitssituation zugrunde liegt“ (Wegge & von Rosenstiel, 2004).

Hierbei sind verschiedene **Bereiche** von Führung zu unterscheiden, die von personaler Führung über organisationsweites Personalmanagement bis zu Unternehmensführung reichen. Je abstrakter die Betrachtungsebene gewählt wird, desto weniger geht es bei Führung um die Interaktion zwischen Einzelpersonen. Auch steigt die Anzahl der relevanten Ressourcen mit dem Abstraktionsgrad (etwa Gebäude, Geld) und es vollzieht sich eine Wandlung von **prozessorientierter zu eher strukturorientierter** Betrachtung.



Der Begriff der Führung überschneidet sich in weiten Teilen mit dem **Erziehungskonzept** der pädagogischen Psychologie, wobei der Fokus der Führungsforschung eher auf der Führungsperson liegt während die Erziehung meist auf den Heranwachsenden („Geführten“) ausgerichtet ist. Ein weiterer verwandter Begriff ist die **Macht** als Möglichkeit der Einflussnahme, die auch ohne Einverständnis des Beeinflussten durchgesetzt werden kann. Die verschiedenen Führungsansätze „laden“ dabei auf verschiedenen Machtdimensionen unterschiedlich stark. Die wichtigsten Machtdimensionen sind:

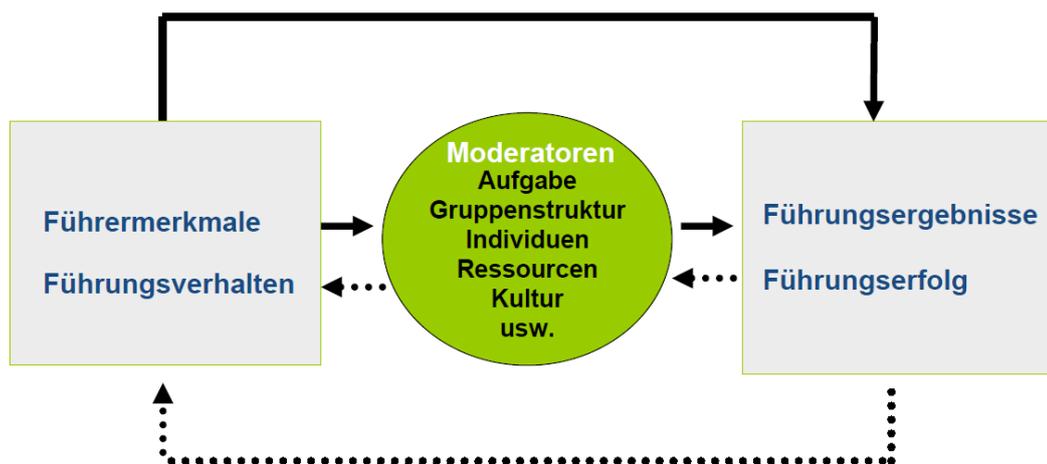
- **Belohnungsmacht**, z.B. Zuweisung finanzieller Mittel, Verteilung von Lob und Wertschätzung, Eröffnung von Aufstiegschancen
- **Bestrafungsmacht**, z.B. Ausübung von Druck, Drohung, Kontrolle, Ankündigung von Sanktionen
- **Legitime Macht** als allseits akzeptierte Machtgrundlage aufgrund von Befugnissen
- **Identifikationsmacht**, z.B. Vorbild- und Modellwirkung
- **Expertenmacht**, z.B. Fachkompetenz
- **Informationsmacht**, z.B. Besitz strategisch wichtiger Informationen

11.1. Führungsansätze: Grundlagen

Führungsansätze der ABO-Psychologie beschäftigen sich mit der Frage, welche Faktoren für eine erfolgreiche Führungstätigkeit bedeutsam sind. Hierbei stellt sich zunächst die Frage nach den Aufgaben einer Führungskraft.

Zu diesen **Aufgaben** zählen das Anleiten und Motivieren von Mitarbeitern, die Repräsentation der Organisation nach außen, Planen und Organisieren, Stress und Krisen bewältigen, Koordinieren, Delegieren von Aufgaben und Autorität, Verwaltungs- und Büroarbeit und vieles mehr. Hinzu kommt, dass 40-80% der Führungstätigkeit aus reiner Kommunikation bestehen (oft auf der gleichen Hierarchieebene oder mit Organisationsexternen) und die Arbeitstätigkeit oft stark fragmentiert ist – von 50 Episoden pro Tag bei Führern am oberen Ende der Hierarchie bis 200 Episoden bei Nachwuchskräften. Diese Episoden sind darüber hinaus selten selbstbestimmt, sondern werden durch externe Störungen und unvorhergesehene Kontakte hervorgerufen und beendet.

Führungsansätze die zur Beschreibung des **Führungsprozesses** entwickelt werden müssen also neben Merkmalen und Verhalten des Führers auch verschiedene Moderatorvariablen berücksichtigen.



Unter Führermerkmalen werden hierbei alle psychischen (IQ, P'keit), äußeren (Größe, Kleidungsstil) und verhaltensbezogenen Merkmale eines Führers verstanden, die jeweils direkte und indirekte Wirkungen zeitigen. Führungserfolg und Führungsergebnisse werden dabei häufig synonym verwendet. Streng genommen versteht man unter **Führungsergebnissen** jedoch die Wirkung des Führers und seines Verhaltens auf die Geführten und die Führungsumgebung während sich **Führungserfolg** auf Wirkungen auf den Führer bezieht (Aufstieg).

Indikatoren für gute **Führungsergebnisse** sind also:

- Zielerreichungsgrad (Effizienz und Effektivität)
- Leistungseinstellung der Gruppe
- Arbeitszufriedenheit
- Teamklima
- Akzeptanz des Führenden durch Geführte
- Aufrechterhaltung der Position des Führenden

Indikatoren für **Führungserfolg** sind hingegen:

- Leistungsbeurteilungen durch eigene Vorgesetzte
- Erreichte Position bzw. Zahl der Beförderungen
- Gehaltshöhe
- Ansehen
- Eigene Zufriedenheit

Vergleicht man Führungserfolg und Führungsergebnisse miteinander, so zeigt sich ein überdurchschnittlich hoher Anteil der Beziehungspflege an der gesamten Tätigkeit bei erfolgreichen Führern während effektive Führer deutlich mehr Zeit auf Routinetätigkeiten und HR-Management verwenden (Luthans et al., 1988).

	Erfolgreich (n = 52)	Effektiv (n = 178)	Beides (n = 15)	Alle (n = 245)
Routinetätigkeiten	28%	44%	31%	29%
Trad. Managementfunktion	13%	19%	34%	32%
Beziehungspflege	48%	11%	20%	19%
HR-Management	11%	26%	15%	20%

Schließlich ist es im Zuge von Führungsansätzen entscheidend, das **Führungsverhalten** von Führern quantifizieren zu können. Hier stehen verschiedene Methoden zur Verfügung:

- Fremdbeurteilung
 - Fragebögen, z.B. Kurzfragebogen zur Qualität des MbO oder auch FVVB als Fragebogen zur Vorgesetzten-Verhaltens-Beschreibung
 - Beobachtungssysteme, z.B. Leader Observation System (LOS)
- Selbstbeurteilung
 - Fragebögen wie das Leader Opinion Questionnaire (LOQ) oder die Methode des Least Preferred Coworkers (LPC)
 - Tagebuchmethode
- Mischung aus Fremd- und Selbstbeurteilung im 360°-Feedback

Die einzelnen Methoden sind dabei meist eng mit bestimmten theoretischen Ansätzen verknüpft und werden an den entsprechenden Stellen nochmals ausführlicher vorgestellt. Generell dominieren Fragebogenverfahren in der Führungsforschung.

Im einzelnen folgen nun detailliertere Darstellungen zu dispositionellen Ansätzen, verschiedenen Führungsstilen, Kontingenz-Ansätzen, Substituten der Führung, Leader-Member Exchange, Management by Objectives sowie einigen weiteren Führungstheorien.

11.2. Dispositionelle Ansätze

Dispositionelle Ansätze beschreiben das Zusammenspiel von Persönlichkeitsmerkmalen und Führung. Hierzu wird zunächst eine Liste relevanter Traits über die Beobachtung erfolgreicher Führungskräfte erstellt und zur Entwicklung geeigneter Verfahren verwendet. Diese Verfahren finden dann bei der Auswahl von Führungskräften Anwendung und werden an deren Führungserfolg validiert.

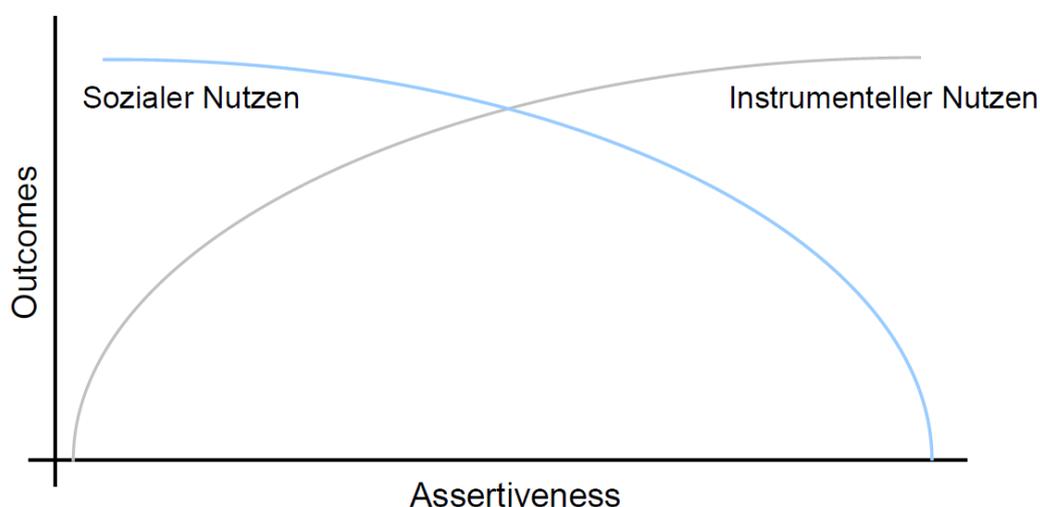
Im Rahmen der dispositionellen Ansätze muss zudem zwischen **Merkmalen der Führer und Merkmalen der Geführten** unterschieden werden. In der Forschung findet sich dabei jedoch eine starke Konzentration auf den Führenden. Hier zeigten sich in diversen Metaanalysen folgende Prädiktoren für Führungserfolg [jeweils korrigiert für Varianzeinschränkungen und Reliabilität der verwendeten Verfahren; gilt auch für alle folgenden metaanalytischen Befunde]:

- Intelligenz; $\rho = .27$
- Extraversion; $\rho = .31$
- Gewissenhaftigkeit; $\rho = .28$
- Offenheit; $\rho = .24$
- Emotionale Stabilität; $\rho = .24$
- Verträglichkeit; $\rho = .08$

Die relativ niedrige Korrelation des **IQs** mit Führungserfolg könnte einerseits durch **Varianzeinschränkungen** in der Stichprobe der Führungskräfte zustande kommen oder aber auch anzeigen, dass eine zu hohe Intelligenz für Führer sogar **unangemessen** sein könnte – vielmehr sollten sie nur leicht intelligenter sein als die Geführten.

Auch spielt die Intelligenz eine größere Rolle wenn betrachtet wird, welche Personen von anderen zum Führer gewählt werden (Lord et al., 1986; $r_{IQ_Wahl} = .50$, $r_{Extraversion_Wahl} = .28$, $r_{Verträglichkeit_Wahl} = .24$, $r_{Dominanz_Wahl} = .13$).

Interessanterweise findet sich keine lineare Abhängigkeit von Führungsergebnissen und **Durchsetzungsfähigkeit**. Hier liegt vermutlich ein kurvenlinearer Zusammenhang vor, der durch unterschiedliche Anteile von sozialen und instrumentellen Ergebnissen entstehen könnte.



Im Laufe der Zeit wurden verschiedene „Kernmerkmale“ effektiver Führung postuliert. Die einzelnen **Systeme** (Bass, 1990; Daft, 1999; Hogan et al., 1994; House & Aditya, 1997; Kirkpatrick & Loecke, 1991; Mann, 1959; Northouse, 1997; Stodgill, 1948; Yukl, 1998; Yukl & Van Fleet, 1992) sollen hier nicht im Detail betrachtet werden – **Überlappungen** finden sich jedoch vor allem hinsichtlich:

- Integrität
- Stresstoleranz / Selbstbewusstsein
- Geselligkeit / Soziabilität
- Anregungsfähigkeit
- Leistungsbezogene Einstellungen

Wie bereits erwähnt ist Forschung zu **Dispositionen der Geführten** nur dürtig vorhanden. Hier zeigte sich generell, dass Personen mit starkem Bedürfnis nach personaler Führung und Sicherheit („schwache Menschen“) generell positiv auf Führung reagieren, während Personen die wenig auf Sicherheit und Stabilität bedacht sind („starke Menschen“) vor allem auf charismatische Führung reagieren. Zusätzlich zeigte sich ein umgekehrt U-förmiger Zusammenhang zwischen Selbstwert bzw. Intelligenz und Führungswirkung, sodass gute Führungsergebnisse vor allem bei Geführten mit mittlerer Intelligenz und mittlerem Selbstwert zu erwarten sind.

In diesem Zusammenhang ist auch die **Schematheorie der Führung** zu erwähnen, die ein Schlüssel-Schloss-Prinzip von Merkmalen der Führer und Merkmalen der Geführten postuliert. Entsprechend ist die Akzeptanz eines Führers dann hoch, wenn ihre Merkmale und Verhaltensweisen den Vorstellungen der Geführten („aktiviertes Führungsschema“) entsprechen.

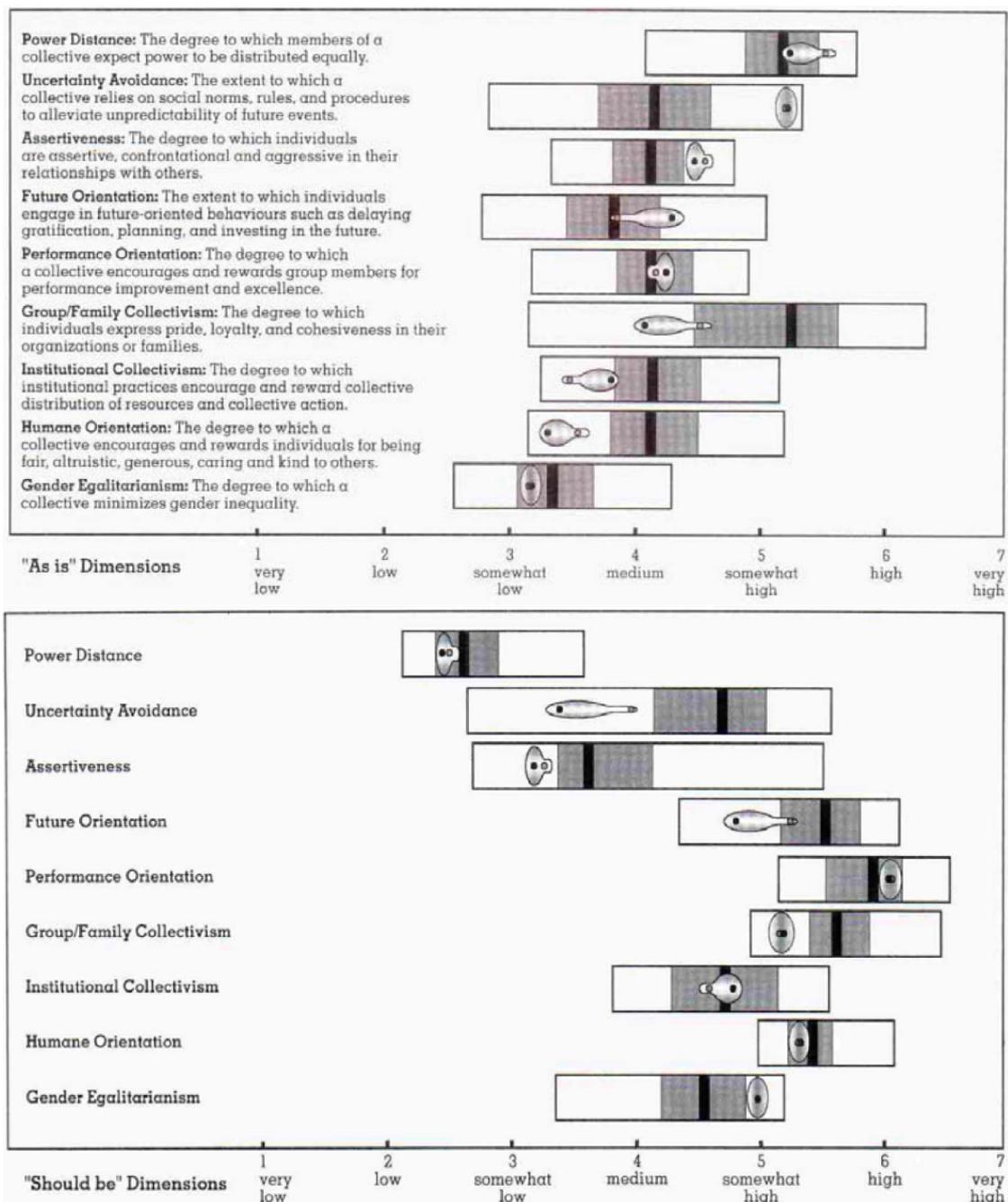
11.2.1. Das GLOBE-Projekt

Die Passung von Idealvorstellungen von Führung und Einschätzungen der tatsächlichen Lage wurde im GLOBE-Projekt international erhoben (Global Leadership and Organizational Behavior). Manager aus 61 Ländern wurden hierfür um beide Einschätzungen gebeten, was kulturvergleichende Aussagen ermöglicht.

Bezüglich der **Ist-Urteile** weicht Deutschland vor allem auf folgenden Dimensionen von den anderen Nationen ab:

- Uncertainty Avoidance (höher)
- Assertiveness (höher)
- Group/Family Collectivism (niedriger)
- Institutional Collectivism (niedriger)
- Humane Orientation (niedriger)

Unterschiede zwischen West- und Ostdeutschland finden sich vor allem hinsichtlich Power Distance ($W < O$), Future Orientation ($W > O$), Group/Family Collectivism ($W < O$) und Institutional Collectivism ($W > O$).



Bezüglich der **Soll-Urteile** weicht Deutschland auf folgenden Dimensionen von den übrigen 60 Nationen ab:

- Uncertainty Avoidance (niedriger)
- Assertiveness (niedriger)
- Future Orientation (niedriger)
- Group/Family Collectivism (niedriger)
- Gender Egalitarianism (höher)

Unterschiede zwischen West- und Ostdeutschland finden sich vor allem hinsichtlich Uncertainty Avoidance ($W < O$) und Future Orientation ($W < O$). Fraglich bleibt, ob Führer im Sinne der Schematheorie tatsächlich erfolgreicher sind, die den jeweiligen kulturellen Normen entsprechen.

11.2.2. Kritische Würdigung

Dispositionelle Ansätze leisten einen wichtigen Beitrag zur Aufklärung von Führungserfolg und haben einen hohen Plausibilitäts- und Allgemeinheitsgrad. Dabei haben verschiedene Merkmale und Merkmalskonstellationen eine unterschiedlich gute Vorhersagekraft.

Kritisch zu sehen ist die häufig monokausale, statische Sichtweise rein persönlichkeitsorientierter Ansätze. Zudem finden sich nur wenige Arbeiten zu Mediatoren.

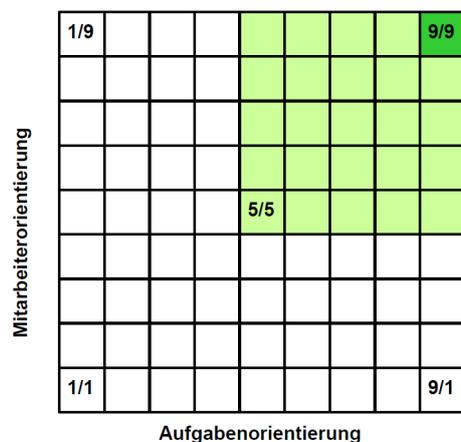
11.3. Führungsstile

Ähnlich wie die dispositionellen Ansätze suchen Ansätze zu Führungsstilen nach zeitlich überdauernden Charakteristiken von Führungskräften und deren Beziehung zu Führungserfolg. Hier liegt der Fokus jedoch auf Führungsverhalten, das in bestimmten Situationen konsistent gezeigt wird. Die wichtigsten Konzeptionen sind die Unterscheidung von aufgaben- und beziehungsorientierter Führung sowie der Dreiklang von transaktionaler, transformationaler und passiver Führung.

11.3.1. Aufgaben- und Mitarbeiterorientierung

Die Unterscheidung von Aufgaben- und Mitarbeiterorientierung wurde primär in zwei unabhängigen Schulen entwickelt. Während die **Michigan-Schule** um Likert und Fiedler ein bipolares, eindimensionales Konstrukt postulierte ging die Ohio-Schule um Yukl, Mouton und Fleishman von zwei unipolaren und weitestgehend unabhängigen Dimensionen aus. Die ursprüngliche Formulierung der **Ohio-Schule** (Ohio State Model mit Initiating Structure als Aufgabenorientierung und Consideration als Mitarbeiterorientierung) ging dabei von tatsächlich unabhängigen Dimensionen aus, rückte aber im Lichte späterer Befunde von dieser starken Trennung ab.

Der Ohio-Schule entstammt auch der Ansatz des **Verhaltensgitters** zur Klassifikation von Führungsstilen (engl. Managerial Grid). Dabei werden die Ausprägungen von aufgabenorientiertem und mitarbeiterorientiertem Verhalten unabhängig auf einer Skala von 1-9 bewertet. Als optimal wird die Maximierung beider Parameter betrachtet. Hierbei sind die vier möglichen Extrema **Team-Management** (9/9), **Glacéhandschuh-Management** (1/9), **Laissez-Faire** (1/1) sowie **Befehl-Gehorsam** (9/1).



Zur Erfassung der beiden Facetten des Führungsverhaltens steht der Leader-Behavior-Description Questionnaire zur Verfügung (deutsch: **FVVB**; Fragebogen zur Vorgesetzten-Verhaltens-Beschreibung), der von Unterstellten ausgefüllt wird. Aus den ursprünglichen 4 (5) Faktoren des FVVB – Freundliche Zuwendung, Mitbestimmung, Kontrolle und Mitreißende Aktivität – wurden in Reanalysen **80% der Varianz** mit einer Zwei-Faktoren-Lösung aufgeklärt die durch Freundlichkeit und Mitbestimmung (= Mitarbeiterorientierung) sowie Aktivität und Kontrolle (= Aufgabenorientierung) markiert wurden.

Metaanalytisch (Judge et al., 2004) hat sich hierbei ein Zusammenhang von **r = .48** zwischen Consideration und Leadership gezeigt während der Zusammenhang von Initiating Structure und Leadership etwa bei **r = .29** verortet ist. Dabei steht Consideration vor allem mit weichen Kriterien wie Zufriedenheit und Motivation der Untergebenen in Zusammenhang. In der genannten Metaanalyse zeigte sich zudem ein signifikanter Q-Test auf Homogenität der Korrelationen (= Heterogenität), was als Hinweis auf **Moderatorvariablen** gesehen werden kann. Hier hat sich beispielsweise das Setting der Studie als bedeutsam erwiesen – der Zusammenhang von Consideration und Leadership ist im Öffentlichen Bereich und im Bildungswesen stark ($r = .53$ bzw. $.56$) während er in Business- oder Militärsettings nur mittelstark ist ($r = .43$ bzw. $.40$). Der Zusammenhang von Initiating Structure und Leadership ist hingegen nur im militärischen Bereich mittelstark ($r = .31$) während er sonst nur schwach ausgeprägt ist.

Interessant ist auch die Interkorrelation der beiden Faktoren, die scheinbar stark vom verwendeten Fragebogen abhängt. Beispielsweise findet sich ein mittlerer Zusammenhang für das Leader Behavior Description Questionnaire ($r = .44$) und eine Nullkorrelation bei Verwendung des Leader Opinion Questionnaire ($r = -.08$). Über alle Messverfahren hinweg zeigt sich dabei ein schwach positiver Zusammenhang von **r = .17**.

Im Rückblick auf die dispositionellen Ansätze ist auch der Zusammenhang von Persönlichkeitsmerkmalen und den beiden Dimensionen des Ohio State Models von Interesse. Die Big Five können hier etwa 10% der Varianz jeder der beiden Dimensionen erklären, wobei unterschiedliche Faktoren für die beiden Dimensionen relevant zu sein scheinen:

	Consideration	Initiating Structure
Neuroticism	-	-
Extraversion	-	++
Openness	++	-
Agreeableness	+	+
Conscientiousness	-	+++

11.3.2. Transaktional – Translational – Passiv

Eine weitere Systematik verschiedener Führungsstile stellt der Dreiklang von transaktionaler, translationaler und passiver Führung dar, der also ähnlich wie das Ohio State Model verschiedene Dimensionen annimmt.

Sowohl die Unterteilung in transaktional, translational und laissez-faire (alt) als auch die Unterteilung in transaktional, translational und passiv (neu; siehe 11.3.2.1) finden sich in verschiedenen Untersuchungen und Fragebogenverfahren.

11.3.2.1. Transaktionale Führung

Transaktionale Führung (Bass & Avolio, 1990) beruht auf **rationalen Austauschprozessen** (sozial & ökonomisch) und ist auf lerntheoretischen Prinzipien aufgebaut. Grundannahme ist, dass sich Mitarbeiter für Ziele der Führenden gewinnen lassen, wenn ihre Wünsche bezüglich Gehalt, Beförderung und Status erfüllt werden. Entsprechend müssen Vorgesetzte herausfinden, welche Anreize für die jeweiligen Mitarbeiter bedeutsam sind.

Ursprünglich wurden drei Facetten transaktionaler Führung unterschieden:

- **Leistungsabhängige Belohnung** (contingent reward): Führer setzt Ziele, verspricht Belohnung für gute Leistung und erkennt Leistung an.
- **Management durch Ausnahmen – aktiv** (management by exception – active): Führer sucht nach Abweichungen von Standards und unternimmt korrektive Maßnahme. Probleme werden antizipiert.
- **Management durch Ausnahmen – passiv**: Führer interveniert nur, wenn Probleme bei der Zielerreichung zu Tage treten.

Die wichtigste Facette transaktionaler Führung ist dabei die leistungsabhängige Belohnung. Die dritte Facette (Management durch Ausnahmen – passiv) wird heute hingegen nicht mehr generell zur transaktionalen Führung gerechnet, sondern mit laissez-faire Führung zum passiven Führungsstil zusammengefasst. Dies ist empirisch durch eine Interkorrelation von $r \leq 0$ zwischen der ersten und dritten Facette gerechtfertigt.

11.3.2.2. Transformationale (charismatische) Führung

Transformationale Führung (Bass & Avolio, 1990) beruht auf der **charismatischen Beeinflussung** der Geführten durch den Führer, der für die Geführten eine Mission verkörpert. Im Gegensatz zur transaktionalen Führung stehen hier also weniger kritisch-rationales Abwägen und Aushandeln im Vordergrund sondern transformationale Führung zielt auf Emotionen, Beziehungen und Werte ab. Den Geführten soll insbesondere ein Erlebnis von Größe, Stärke und Erfolg vermittelt werden (Kritik der kollektiven Infantilisierung).

Hier werden vier Facetten unterschieden, die relativ stark miteinander korrelieren:

- **Charisma** (idealized influence): Ausstrahlungskraft und Vorbildwirkung der Führungskraft. „Er macht mich stolz darauf, mit ihm zu tun zu haben“.
- **Inspiration** (inspirational motivation): Führungskraft kommuniziert eine ansprechende, inspirierende und sinnstiftende Funktion. „Er spricht mit Begeisterung über das, was erreicht werden soll“.
- **Geistige Anregung** (intellectual stimulation): Führer stellt Gegebenes in Frage, ist risikobereit und fördert intelligentes, rationales und sorgfältiges Problemlösen sowie die Kreativität der Mitarbeiter. „Er bringt mich dazu, Probleme aus verschiedenen Perspektiven zu betrachten“.
- **Individuelle Hinwendung** (individualized consideration): Führer spendet individuelle Aufmerksamkeit und behandelt jeden Mitarbeiter als Individuum mit persönlichen Bedürfnissen. „Er hilft mir, meine Stärken auszubauen“.

Charismatische Führung ist dabei zu einem großen Teil als stabiles Persönlichkeitsmerkmal anzusehen. Jedoch spielen auch die Merkmale der Untergebenen sowie des Führungsumfelds eine große Rolle für den Führungserfolg, sodass die situationsspezifischen Interaktionsaspekte (etwa inspirierende Kommunikation, Wahl der Kontakthäufigkeit), durchaus trainierbar sind.

11.3.2.3. Laissez-Faire

Der laissez-faire Stil wird häufig auch als **Nicht-Führung** (Nonleadership) bezeichnet. Der Führer nimmt seine Verantwortung nicht ernst, verschleppt Entscheidungen und verzichtet auf Einflussnahme.

In neueren Formulierungen werden laissez-faire und management by exception – passive zum **passiven Führungsstil** zusammengefasst.

11.3.2.4. Erfassung und empirische Befunde

Zur Erfassung der drei Führungsstile wurde das Multifactor Leadership Questionnaire (**MLQ**; Bass & Avolio, 1990) entwickelt. Hierbei handelt es sich um ein **Fremdbeurteilungsverfahren** der Führungskraft durch die Geführten. Die Originalversion unterscheidet noch nach transaktionalem, translationalem und laissez-faire Stil während die deutsche Übersetzung (Felfe, 2006) die alternative Einteilung mit passivem Führungsstil enthält. Es werden jeweils alle Facetten der drei Stile erfasst.

Metaanalytisch zeigt sich ein hoher Zusammenhang von transformationaler Führung und Führungsergebnissen ($r = .44$; „Validität“) der in ähnlichem Ausmaß auch für die Facette Contingent Reward der transaktionalen Füh-

ung beobachtet wird ($r = .39$). MbE-active weist nur noch eine schwache Validität auf ($r = .15$) während MbE-passive und Laissez-faire negativ mit Führungserfolgen korrelieren ($r = -.18$ bzw. $-.37$).

Transformationale Führung und Contingent Reward stehen dabei mit unterschiedlichen Facetten des Führungsverhaltens in Zusammenhang. Der Unterschied von Leader job performance und Leader effectiveness in der folgenden Tabelle lässt sich aus der Metaanalyse von Judge und Piccolo (2004) nicht entnehmen, bezieht sich aber wahrscheinlich auf Selbst- vs. Fremdbeurteilungen.

Relationships of Transformational and Contingent Reward Leadership to Leadership Criteria

Criteria	Transformational			Contingent reward			<i>t</i>
	<i>k</i>	<i>N</i>	$\hat{\rho}$	<i>k</i>	<i>N</i>	$\hat{\rho}$	
Follower job satisfaction	18	5,279	.58 ^{a,b}	6	1,933	.64 ^{a,b}	-2.21*
Follower satisfaction with leader	23	4,349	.71 ^{a,b}	14	4,076	.55 ^{a,b}	5.46**
Follower motivation	16	4,773	.53 ^{a,b}	13	3,615	.59 ^{a,b}	-1.95
Leader job performance	13	2,126	.27 ^a	6	684	.45 ^{a,b}	-3.25**
Group or organization performance	41	6,197	.26 ^{a,b}	16	3,227	.16 ^a	1.60
Leader effectiveness	27	5,415	.64 ^{a,b}	18	3,886	.55 ^{a,b}	2.67**

Note. The *t* tests measured the differences in transformational and contingent reward correlations. *k* = number of correlations; *N* = combined sample size; $\hat{\rho}$ = estimated true score correlation:

^a 95% confidence interval excluded zero. ^b 80% credibility interval excluded zero.

* $p < .05$. ** $p < .01$.

Zusätzlich haben sich eine hohe Interkorrelation von transformationaler Führung und Contingent Reward ($r = .80$; handelt es sich hier wirklich um zwei separate Faktoren?) und, wie auch bei Aufgaben- und Mitarbeiterorientierung, einige **Moderatorvariablen** gezeigt:

Moderator	Consideration	Initiating Structure	Transformational	Contingent Reward
Study Setting				
Business	++	++	++	+++
College	+++	+	++	+
Military	++	+++	+++	++
Public Sector	+++	++	+++	++
Level of leader				
Supervisory	+++	++	+++	+++
Mid-/upper	+++	++	++	++
Study Setting				
Business	.43	.29	.42	.51
College	.56	.25	.40	.19
Military	.40	.46	.51	.32
Public Sector	.53	.28	.49	.27
Level of leader				
Supervisory	.47	.28	.48	.46
Mid-/upper	.54	.33	.37	.30

Ebenso lassen sich transformationale Führung und kontingente Belohnung mit den **Big Five** in Verbindung bringen. In die folgenden Daten der Metaanalyse von Bono und Judge (2004) gingen jedoch nur amerikanische Studien ein, sodass die Ergebnisse nicht verallgemeinerbar sind:

	Consideration	Initiating Structure	Transformational	Contingent Reward
Neuroticism	-	-	-.17	-.10
Extraversion	-	++	.24	.14
Openness	++	-	.15	.03
Agreeableness	+	+	.14	.17
Conscientiousness	-	+++	.13	.02
Adjusted R ²	.08	.16	.09	.03

Viel zu wenig ist hingegen über vermittelnde Variablen (**Mediatoren**) bekannt. Hier wurden u.a. das OCB für transformationale Führung generell sowie die Debatte als Mediator der Facette der intellektuellen Stimulierung diskutiert. Weiterhin stellt sich die Frage, ob transformationale und transaktionale Führung trotz der hohen Interkorrelation auf verschiedenen Mediatoren beruhen und somit doch unterschiedliche Konzepte darstellen könnten.

11.4. Kontingenz-Ansätze

Unter Kontingenz-Ansätzen versteht man eine Gruppe **interaktionistischer Modelle**, die sowohl Charakteristika der dispositionellen und Führungsstil-Ansätze beinhalten als auch explizit situationale Gegebenheiten berücksichtigen. Drei Ansätze werden im Folgenden dargestellt: das Kontingenzmodell von Fiedler, das Vroom-Yetton-Modell sowie der Reifegradansatz.

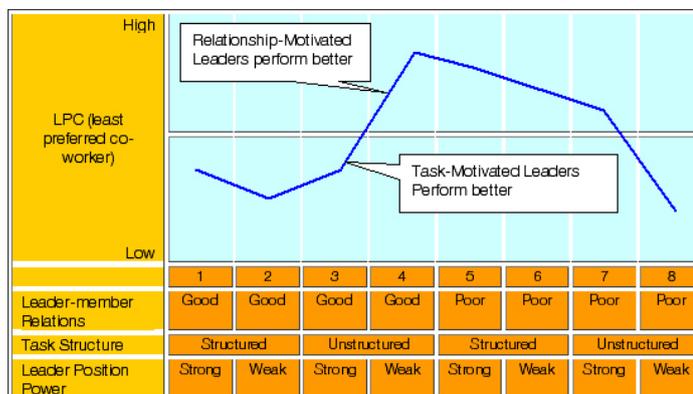
11.4.1. Kontingenzmodell der Führung

Das Kontingenzmodell nach Fiedler ist der bekannteste Kontingenzansatz. Unter Führungserfolg wird hier – einseitig – die **Leistung der Geführten** verstanden. Dieser Führungserfolg hängt von zwei Faktoren ab, die aufeinander abgestimmt werden müssen:

- **Führungsstil** (mitarbeiter- vs. aufgabenorientiert), der im Sinne der Michigan-Schule eindimensional mit zwei sich ausschließenden Polen konzipiert ist.
- **Günstigkeit der Situation**, die wiederum aus drei Facetten besteht:
 - Führer-Mitarbeiter-Beziehung (gut vs. schlecht)
 - Aufgabenstruktur (strukturiert vs. unstrukturiert)
 - Positionsmacht des Vorgesetzten (hoch vs. niedrig)

Interventionsmöglichkeiten sind also gegeben über (a) die Anpassung des Führungsstils an die Situation oder aber (b) die Gestaltung der Situation, um eine Passung zum Führungsstil zu erzeugen.

Bei Fiedler wird der Führungsstil über die Methode des Least Preferred Co-workers erfasst (**LPC-Wert**), die auf 18 Skalen erfolgt. Der Vorgesetzte gilt als aufgabenorientiert, wenn er den LPC relativ schlecht bewertet und als mitarbeiterorientiert, wenn er den LPC relativ gut bewertet.



Fiedler (1967) unterscheidet dabei acht Führungssituationen, die aus der orthogonalen Kombination der drei Führungsfacetten entstehen. In guten und schlechten Führungssituationen ist hierbei ein aufgabenorientierter Führungsstil erfolgversprechend während in mittleren Führungssituationen ein mitarbeiterorientierter Stil überlegen ist:

Typ	Führer-Mitarbeiter-Beziehung	Struktur	Positionsmacht	Beispiel	Bester Führungsstil
I	gut	stark	viel	Kampfgruppe	aufgabenorientiert
II	gut	stark	wenig	Basketballteam	aufgabenorientiert
III	gut	schwach	viel	Militär. Planungsstab	aufgabenorientiert
IV	gut	schwach	wenig	Forschungsteam	mitarbeiterorientiert
V	schlecht	stark	viel	wie I	mitarbeiterorientiert
VI	schlecht	stark	wenig	wie II	mitarbeiterorientiert
VII	schlecht	schwach	viel	wie III	mitarbeiterorientiert
VIII	schlecht	schwach	wenig	wie IV	aufgabenorientiert

Kritische Würdigung:

- Atheoretische Konzeption
- Führungsstil unreliabel und unvalide erfasst (LPC)
- Veraltete Michigan-Definition des Führungsstils
- Die drei Facetten der Situation sind willkürlich ausgewählt und voneinander abhängig
- Einseitiges Erfolgskriterium
- Fiedlers Befunde sind kaum replizierbar
- Historischer Verdienst der Betonung von Moderatoren
- Weite Verbreitung in der Praxis
- Heuristischer Wert zur Einschätzung neuerer Modelle

11.4.2. Entscheidungsstil-Modell

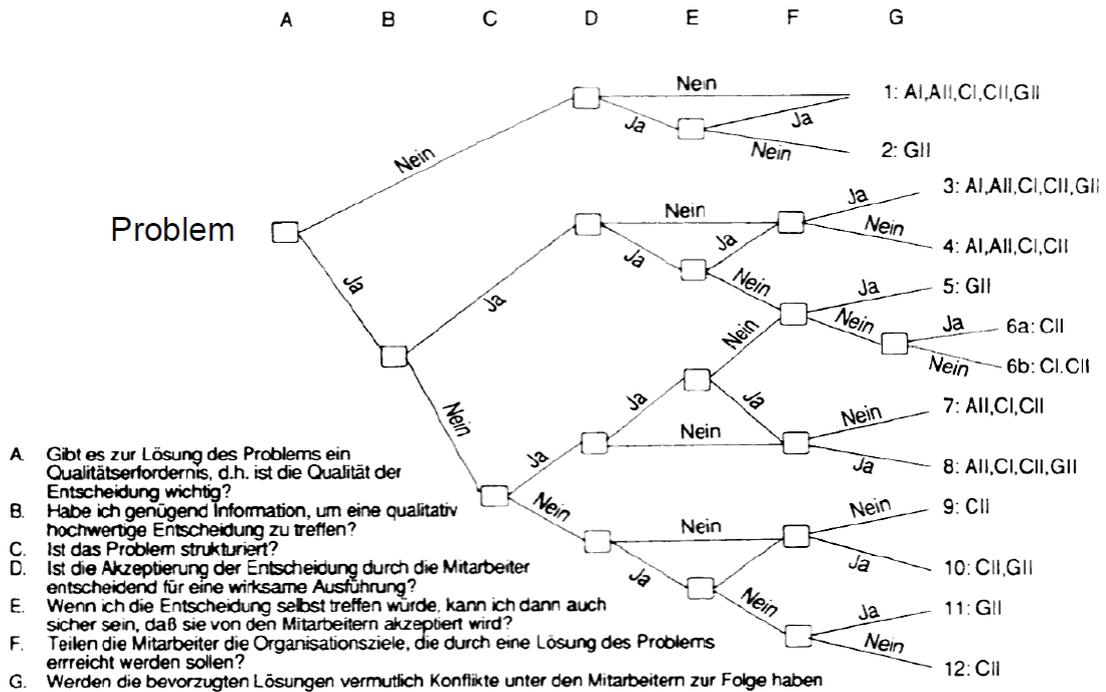
Ein weiterer Kontingenzansatz wurde von Vroom und Yetton (1973) bzw. Vroom (2000) mit dem Entscheidungsstil-Modell vorgelegt. Hierbei handelt es sich um ein **normatives Modell** das auf 8 standardisierten, dichotomen Fragen an den Vorgesetzten beruht:

- Ist die Qualität der Entscheidung wichtig?
- Habe ich genügend Informationen, um eine Entscheidung zu treffen?
- Ist das Problem strukturiert?
- Ist Akzeptanz der Mitarbeiter wichtig für Umsetzung der Entscheidung?
- Würde die Entscheidung akzeptiert, wenn ich sie allein träfe?
- Teilen die Mitarbeiter die Organisationsziele, die durch die Entscheidung erreicht werden sollen?
- Werden potenzielle Entscheidungen zu Konflikten zwischen Mitarbeitern führen?

Diese acht Fragen werden mithilfe eines **Entscheidungsbaumes** abgearbeitet sodass bestimmte Entscheidungsstil-Empfehlungen abgeleitet werden können. Es werden fünf Entscheidungsstile unterschieden:

- **AI – Autorität-Allein:** Das Problem wird selbst gelöst und die Entscheidung wird alleine getroffen. Grundlage für die Entscheidung bilden die im Moment verfügbaren Informationen.
- **All – Autoritär-nach Consultation:** Wichtige Informationen werden zunächst von den Mitarbeitern beschafft, die Entscheidung wird jedoch alleine getroffen.
- **CI – Consultativ:** Das Problem wird mit einzelnen Mitarbeitern besprochen, ohne sie als Gesamtgruppe zusammenzubringen. Diese können Vorschläge und Ideen einbringen, müssen aber nicht berücksichtigt werden.
- **CII – Consultativ nach Gruppenbesprechung:** Das Problem wird mit allen Mitarbeitern in einer Gruppenbesprechung diskutiert. In dieser Gruppenbesprechung werden Ideen und Vorschläge eingeholt, die Entscheidung erfolgt allerdings weiterhin allein.
- **GII – Gruppenentscheidung:** Das Problem wird in einer Gruppenbesprechung diskutiert und es wird gemeinsam nach einer Lösung gesucht. Die Führungskraft übernimmt die Rolle eines Moderators und ist bereit, jede Entscheidung zu übernehmen und zu verantworten, die von der Gruppe getroffen wird.

Aus der Kombination der acht dichotomen Fragen ergeben sich schließlich **12 Problemtypen**, bei denen jeweils eine oder mehrere Entscheidungsstile angewendet werden sollen.



In der Vorlesung wurde hierzu eine **Gruppenarbeit** durchgeführt in der ein Fallbeispiel behandelt wurde: „Sie sind Vorgesetzter einer Gruppe von 12 Technikern. Deren Ausbildung und Arbeitserfahrung sind sehr ähnlich, so dass Sie sie bei Projekten untereinander austauschen können.

Gestern hat Sie Ihr Vorgesetzter darüber informiert, dass von einer überseeischen Tochter eine Personalanforderung für 4 Techniker gestellt wurde, die für einen Zeitraum von 6-8 Monaten benötigt würden. Aus einer Reihe von Gründen meinte er, und Sie stimmten zu, dass diese Anforderung von Ihrer Gruppe erfüllt werden sollte.

Alle Ihre Techniker sind in der Lage, die Aufgabe zu erfüllen und angesichts bestehender und künftiger Vorhaben gibt es keinen besonderen Grund, warum irgend einer von ihnen nicht abgestellt werden sollte. Das Problem wird dadurch etwas kompliziert, dass der überseeische Standort in der Firma als wenig attraktiv gilt.“

Eine modellkonforme Lösung des Problems ist demnach:

- A: Die Qualität der Entscheidung ist nicht wichtig – die Mitarbeiter sind austauschbar. > „Nein“.
- D: Ist Akzeptanz der Entscheidung durch die Mitarbeiter entscheidend? > „Ja“.
- E: Würde eine autoritäre Entscheidung von den Mitarbeitern akzeptiert werden? > „Nein“.
- >>> Problemtyp 2; angemessener Entscheidungsstil: GII.

In einer Weiterentwicklung des Entscheidungsstil-Modells haben Vroom und Yetton eine Differenzierung in **Modell A** und **Modell P** vorgenommen. Zielgrößen von Modell A sind Akzeptanz, Qualität der Entscheidung und Schnelligkeit, während Zielgröße von Modell P die Entwicklung der Mitarbeiter ist.

Empirisch hat sich eine höhere Effektivität von Modellkonformen Entscheidungen gezeigt. Zusätzlich (und unabhängig vom Modell) führen Frauen eher partizipativ und auf höherer Managementebene ist partizipative Führung weiter verbreitet (Vroom, 2000). Außerdem entscheiden Vorgesetzte vor allem dann partizipativ, wenn (a) die Qualität der Entscheidung wichtig ist, (b) die Entscheidung eine hohe Akzeptanz bzw. hohes Commitment erfordert und wenn ihnen (c) wichtige Informationen fehlen.

Kritische Würdigung:

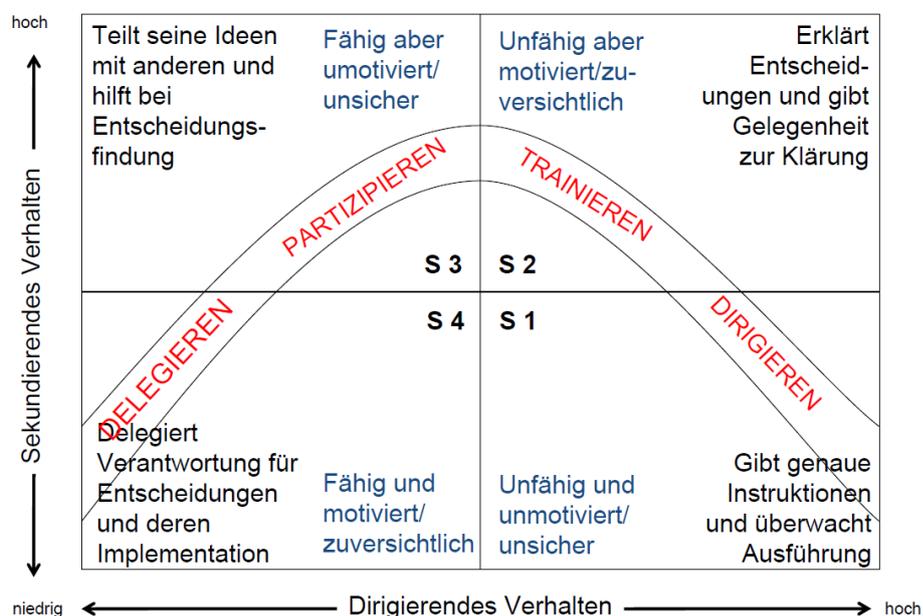
- Autoritäre Ideologie; trifft nicht auf führerlose Gruppen zu
- Führungskraft muss Situation valide beurteilen können
- Sehr gute empirische Bewährung

11.4.3. Reifegradansatz

Der letzte behandelte Kontingenzansatz ist der Reifegradansatz von Hersey und Blanchard. Dieser Ansatz ist in der Praxis ebenfalls weit verbreitet und hat sich empirisch mittelprächtig bewährt. Der Reifegradansatz geht davon aus, dass je nach Reife eines Mitarbeiters unterschiedliche Führungsstile effektiv sind. Entsprechend werden **vier konsekutive Reifegrade** und **vier passende Führungsstile** unterschieden:

Reifegrad	Passender Führungsstil
Unfähig & unmotiviert/unsicher	Dirigieren
Unfähig aber motiviert/zuversichtlich	Trainieren
Fähig aber unmotiviert/unsicher	Partizipieren
Fähig & motiviert/zuversichtlich	Delegieren

Die vier Führungsstile des Reifegradmodells lassen sich auf den beiden Dimensionen des **dirigierenden Verhaltens** und des **sekundierenden Verhaltens** anordnen. Unter sekundierendem Verhalten wird dabei Unterstützung, Feedback und Training eines Mitarbeiters verstanden:



In der Vorlesung wurde in **Gruppenarbeit** ein Beispiel aus einem entsprechenden computergestützten Training behandelt: „Zwei Gruppen Ihrer Entwicklungsabteilung arbeiten in wechselseitiger Beziehung einander zu und haben massive Probleme in einer klaren Abgrenzung ihrer jeweiligen Kompetenzen. Die Leiter der beiden Gruppen sind über die einzelnen Auseinandersetzungen mehr und mehr zerstritten und reagieren häufig gereizt aufeinander.“

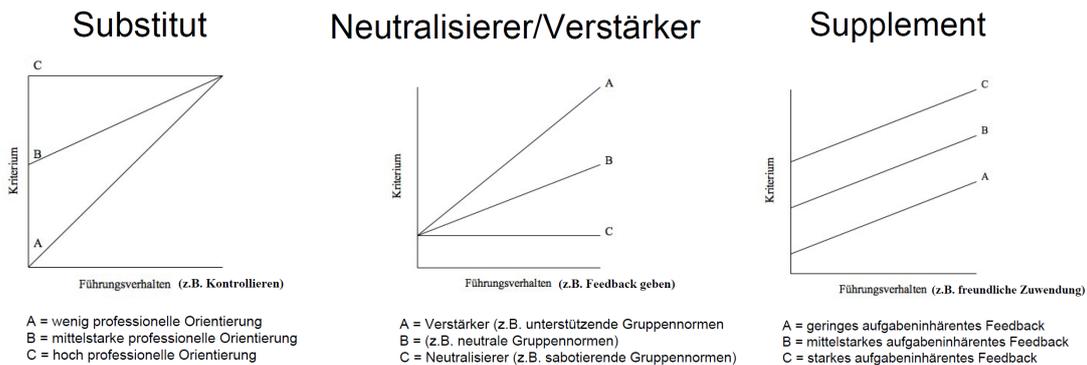
Sie selbst arbeiten an einer Umstrukturierung der Abläufe, benötigen dafür aber noch eine gewisse Zeit. Das Arbeitsvolumen ist bei Ihnen und allen anderen derzeit besonders hoch, und alles konzentriert sich auf einen baldigen Freigabetermin eines Projekts. Sie befürchten aber angesichts der eskalierenden Stimmung und der erwachsenden Schwierigkeiten ein Platzen des Projekttermins.

- a) Sie rufen die Gruppenleiter zu einem Gespräch zu sich und versuchen eine Klärung der Positionen und Emotionen herbeizuführen. Sie erinnern an die positivere Zusammenarbeit in der Vergangenheit und weisen durch konkrete Beispiele auf die in absehbarer Zeit zu erwartende strukturelle Verbesserung in den Abläufen hin. Sie werben um eine konstruktive Zusammenarbeit bis zum Freigabetermin und bieten Ihre Vermittlung an.
- b) Sie verabreden mit den beiden Gruppenleitern trotz Zeitnot einen vorübergehend erhöhten Turnus von gemeinsamen Gesprächen. Darin sollen an Hand aktueller Konfliktbeispiele gemeinsam und mittels Ihrer Vermittlung Lösungen und Regelungen herausgearbeitet werden. Sie wollen diese Gespräche gleichzeitig schon zur Einarbeitung der Gruppenleiter in die zukünftige Ablaufstruktur nutzen.
- c) Sie teilen allen Beteiligten mit, dass eine konstruktive Änderung der Gegebenheiten in Aussicht steht und werben um Geduld. Sie verdeutlichen, dass die Vorarbeiten zum Freigabetermin des Projekts absolute Priorität haben müssen, und erst dann eine gemeinsame Aufarbeitung und Klärung erfolgen kann. Die Gruppenleiter weisen Sie an, in weiteren Konfliktfällen sofort gemeinsam zu Ihnen zu kommen. Sie kündigen an, im Einzelfall selbst zu entscheiden und diese Regelung bis zum Freigabetermin beizubehalten.
- d) Sie appellieren an den gesunden Menschenverstand und fordern eine konstruktive Zusammenarbeit. Sie teilen den beiden Gruppenleitern mit, dass Sie von ihnen eine Einigung untereinander erwarten können und betonen die Wichtigkeit des bevorstehenden Freigabetermins.“

In diesem Fall liegt ein Reifegrad von 1 vor – die Mitarbeiter sind unfähig und unmotiviert bzw. unsicher. Entsprechend sollte ein dirigierendes Verhalten gezeigt werden, wie es in Alternative c der Fall ist [„Ich fand’s schwer...hatte da glaub’ ich auch einen Fehler.“].

11.5. Substitute der Führung

Unter Substituten der Führung versteht man eine besondere Klasse von **Moderatoren**, die von sich aus zu hohen Leistungen führen und somit die Führung in positivem Sinn ersetzen (substituieren). Weitere Moderator Klassen sind neben Substituten vor allem Neutralisierer und Verstärker. Teilweise werden auch Supplementoren als Moderatorvariablen bezeichnet, was jedoch dem klassischen Verständnis eines Moderators entgegenläuft (zwei Hauptwirkungen statt Interaktion).



Für unterschiedliche Führungsstile gelten unterschiedliche **Substitute**:

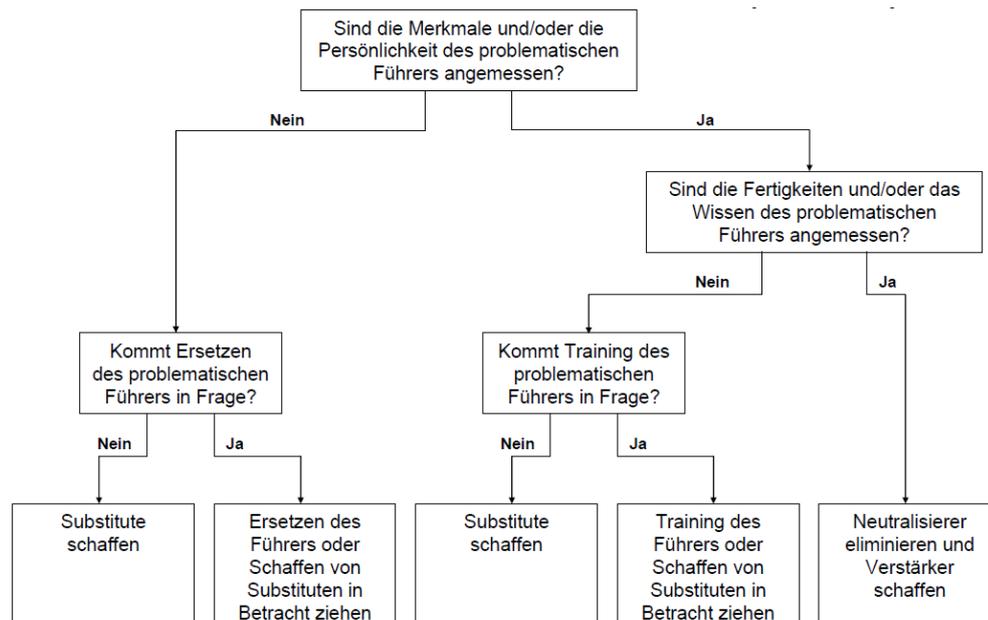
	Beziehungs-orientierte Führung	Aufgaben-orientierte Führung	Belohnung durch Führer	Bestrafung durch Führer
Substitute und andere potentielle Moderatoren				
A. Merkmale der Geführten				
1. Fähigkeit, Erfahrung, Übung, Wissen		X		
2. Bedürfnis nach Unabhängigkeit	X	X	X	X
3. „Professionelle“ Orientierung	X	X	X	X
4. Gleichgültigkeit gegenüber Belohnungen durch Organisation	X	X	X	X
B. Merkmale der Aufgabe				
5. eindeutig und routinehafte Aufgabe, unveränderliche Methode		X		
6. aufgabeninhärente Rückmeldung zur Zielerreichung		X	X	
7. intrinsisch befriedigend	X		X	
C. Merkmale der Arbeitsgruppe/Organisation				
8. Formalisierung (explizite Ziele & Zuständigkeitsbereiche)		X		
9. Inflexibilität (rigide Regeln und Verfahren)		X		
10. Unterstützung aus anderen Abteilungen		X		
11. eng verbundene Arbeitsgruppe	X	X	X	X
12. Belohnungen nicht in Hand des Führers	X		X	X
13. räumliche Distanz zwischen Führer und Geführtem	X	X	X	X

Die 13 aufgeführten Substitute lassen sich über die **Substitutes for Leadership Scale** erfassen, die entsprechend 13 Subskalen aufweist

- AETK:** Ability, Experience, Training, Knowledge
- PROF:** Professional Orientation
- INDIFF:** Indifference Toward Organizational Rewards
- NIND:** Subordinate Need for Independence
- ROUT:** Unambiguous Routine, Methodologically Invariant Task
- TASKFB:** Task-provided Feedback Concerning Accomplishment
- INSAT:** Intrinsically Satisfying Task

8. **FORM:** Organizational Formalization
9. **INFLEX:** Organizational Inflexibility
10. **ADVSTF:** Advisory and Staff Support
11. **COHES:** Closely Knit, Cohesive, Interdependent Work Groups
12. **NOCTRL:** Organizational Rewards Not Within Leader's Control
13. **SPAT:** Spatial Distance Between Superior and Subordinate

Dabei bieten Substitute auch eine wichtige Interventionsmöglichkeit zur **Überwindung ineffektiver Führung**, was im folgenden Entscheidungsbaum dargestellt ist:



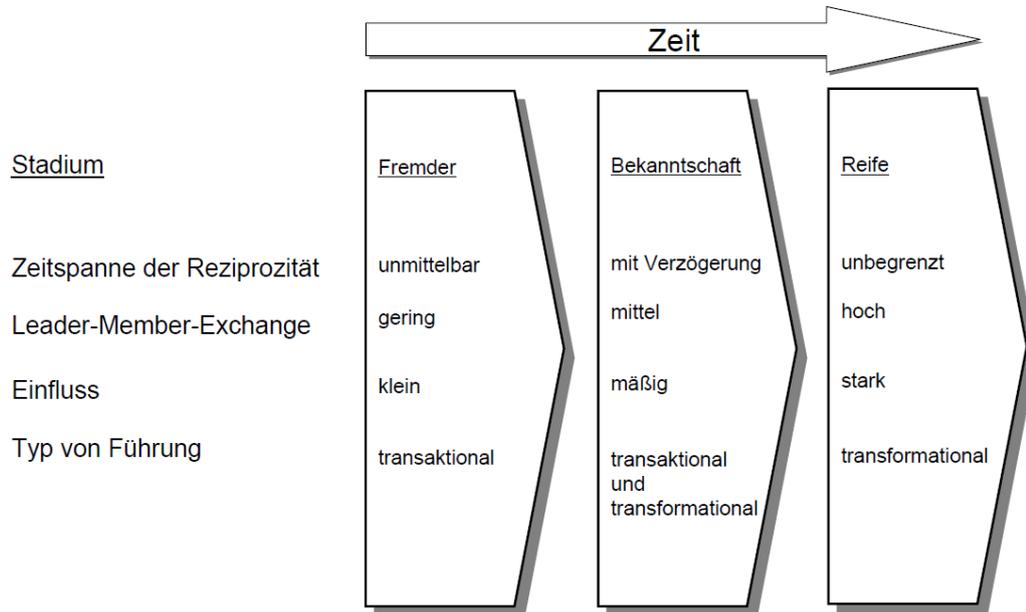
11.6. Leader-Member Exchange

Die Theorie des Leader-Member Exchange wird auch als Theorie der **Führungsdyaden** bezeichnet. Sie fasst Führung als Interaktionsprozess einzelner Dyaden auf, sodass es kein über alle Mitarbeiter verallgemeinerbares Führungsverhalten geben kann. Führung wird dann als effektiv angesehen, wenn eine partnerschaftliche Beziehung aufgebaut und aufrecht erhalten werden kann.

Für diese dyadischen Beziehungen wurde ein Entwicklungsmodell in vier Stadien postuliert:

- **Stadium 1 – VDL:** Im Stadium der Vertical Dyad Linkages kommt es zur Ausdifferenzierung der Dyaden innerhalb der Arbeitseinheit. Personen im „inneren Kreis“ der Führungskraft genießen die Vorteile einer freundschaftlichen Beziehung während Personen im „äußeren Kreis“ mit distanzierterem Verhalten konfrontiert werden.
- **Stadium 2 – LMX:** Im Stadium des Leader-Member Exchange zeigen sich die ersten organisationalen Konsequenzen der Differenzierung des VDL-Stadiums dahingehend, dass Mitarbeiter im inneren Kreis höheres Commitment und eine höhere Schaffenskraft an den Tag legen.

- **Stadium 3 – Leadership Making:** Die ausdifferenzierten Dyaden entwickeln sich über die Zeit weiter und sollten sich nach Möglichkeit zu partnerschaftlichen Austauschbeziehungen formen.

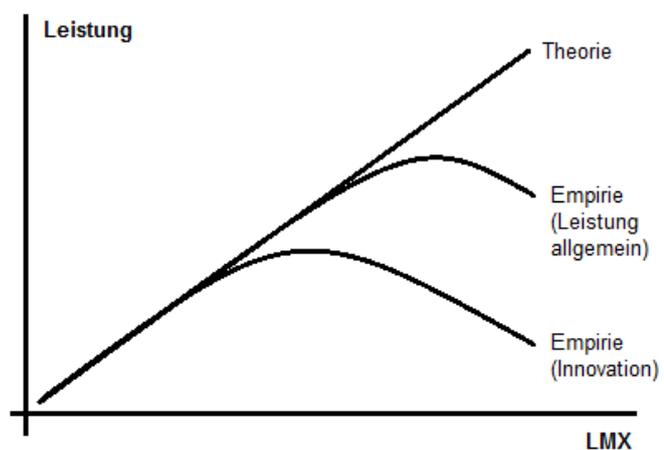


Als kritische Phase wird die Bekanntschaft gewertet. Sie muss sich mittelfristig zu einer reifen Beziehung entwickeln, sonst fällt sie zurück in das erste Stadium.

- **Stadium 4 – Team Making:** Interdependente Dyaden gruppieren sich zu Kollektiven.

Die Güte des LMX lässt sich über den **LMX7** erfassen, der nur 7 Items enthält, die jeweils 5 Abstufungen aufweisen (je: hohe Zustimmung = reife Partnerschaft). Der Fragebogen liegt in zwei Versionen vor – aus Sicht der Führungskraft und aus Sicht der Mitarbeiter (Interkorrelation von nur $r = .37$).

Empirisch ergeben sich jedoch zwei Probleme hinsichtlich der Konstruktvalidität des LMX. Erstens zeigt sich bei hoher Investition durch den Vorgesetzten eine höhere Zufriedenheit und eine höhere Arbeitsmotivation der Mitarbeiter vor allem aus Reziprozitätsgründen und nicht aufgrund der guten persönlichen Beziehung. Zweitens entstehen bei hohen LMX-Werten kontraproduktive Abhängigkeiten worunter vermutlich vor allem die Innovationskraft leidet. Es muss als eine kurvenlineare Beziehung zwischen Leistung und LMX angenommen werden:



11.7. Führen durch Ziele

Der Ansatz des **Management by Objectives** (Führen durch Ziele) beruht auf der **Zielsetzungstheorie** von Locke und Latham (1990; 5.3.2). Entsprechend führen herausfordernde, spezifische Ziele zu hoher Leistung während einfache Ziele ohnehin auch ohne Anstrengung erreicht werden und zu schwere ziele entmutigend wirken. Unspezifische Ziele hingegen geben keine klare Handlungsanweisung und werden in gewissem Sinne immer erreicht.

Die drei wichtigsten Mechanismen des MbO sind **Zielsetzung** ($r = .23$ mit Motivation, Leistung und Arbeitszufriedenheit), **Feedback** ($d = .30$) und **Partizipation** (zur Erhöhung der Akzeptanz) bzw. eine beliebige Kombination dieser drei Faktoren.

Zur erfolgreichen Umsetzung des MbO wurden verschiedene Formeln entworfen:

S pecific	P ositive	C hallenging
M easurable	U nderstood	L egal
A ttainable	R elevant	E nvironmentally sound*
R elevant	E thical	A greed
T ime-bound		R ecorded

*) Environment bezieht sich hier nicht auf die Umwelt sondern auf die Führungsumgebung inkl. des familiären Umfelds der Mitarbeiter.

MbO wird in etwa 84% der deutschen Unternehmen verwendet, wobei die Hauptschwierigkeiten in der Festlegung des Anspruchsniveaus, der Feststellung des Zielerreichungsgrades sowie der Kopplung von Zielen und Entgelt bestehen. Zur Qualität des MbO wurde von Konradt und Hertel (2002) ein Kurzfragebogen mit 6 Items vorgelegt, der Normen enthält, um die Qualität des MbO im eigenen Team einschätzen zu können:

1. Bei der Vereinbarung meiner Aufgaben und Ziele bin ich aktiv beteiligt.
2. Meine gegenwärtigen Ziele sind mir völlig klar.
3. Manche der vereinbarten Ziele stehen im Widerspruch zueinander.
4. Meine Ziele sind so hoch gesetzt, dass ich sie nicht erreichen kann.
5. Die Art der Formulierung meiner Ziele ermöglicht es mir einzuschätzen, wie nahe ich ihnen schon gekommen bin.
6. Meine Ziele werden regelmäßig überprüft und bei Bedarf angepasst.

11.8. Weitere Ansätze

11.8.1. Führung von Unten

Ein bisher übergangener Ansatz ist die **Führung von unten**. Führung von unten bezieht sich auf die Beeinflussung des Vorgesetzten durch die Mitarbeiter, die durch sachliche Argumentation, Verbänden mit anderen Kollegen, Freundlichkeit, Tauschgeschäfte oder auch das Einschalten übergeordneter Instanzen erfolgen kann.

Führung von unten **nimmt dabei stetig zu**, da die Mitarbeiter aufgrund permanent steigender Qualifikation ihren Vorgesetzten häufig überlegen sind. Dieser Trend wird durch die Verbreitung dezentraler Strukturen mit flachen Hierarchien sowie einem generellen Wertewandel im Hinblick auf Überzeugungskraft statt blindem Gehorsam unterstützt. Führung von unten lässt sich zudem auch **Institutionalisieren**, etwa durch Vorschlagswesen, starke Weiterbildung, flache Hierarchien, angemessene Personalauswahl oder „Offen gesagt!“-Aktionen.

11.8.2. Systemische und symbolische Führung

Weitere Führungsansätze sind die **systemische Führung** (die hier nicht näher betrachtet wird) sowie die **symbolische Führung**. Unter symbolischer Führung versteht man den bewussten Umgang mit Insignien, Symbolen und Attributen der Führungsposition. **Gefahren** sind negative Wirkungen bei bemerkter Beeinflussungsabsicht und die mögliche Mehrdeutigkeit des symbolischen Führungsverhaltens.

Wichtige Aspekte der symbolischen Führung sind alle Elemente einer **Corporate Identity**, wie etwa Leitsätze, Firmenlogos, Briefköpfe, Sprachregelungen sowie Zeremonien. Hier soll insbesondere das Leitbild näher betrachtet werden (nach Hertel et al., 1998).

Erwartete Effekte des Leitbilds	Anforderungen an ein Leitbild
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Vertrauen schaffen ▪ Identifikation erhöhen ▪ Interne Koordination verbessern ▪ Orientierung geben ▪ Besonderheiten betonen 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Mitarbeiterbeteiligung ▪ Realisierbarkeit ▪ Anschaulichkeit ▪ Widerspruchsfreiheit ▪ Gegenwärtigkeit

Die **Erarbeitung** eines Leitbilds sollte in mehreren Schritten erfolgen:

- Beauftragung durch den Vorstand (z.B. bei Branding-Firmen)
- Beteiligung möglichst vieler Organisationsmitglieder (z.B. über Mitarbeiterbefragung)
- Entwicklung von Vorfassungen, die diskutiert und modifiziert werden
- Grafische Gestaltung (Logos, Poster, Broschüren, Intranet)
- Verabschieden durch den Vorstand und Betriebsrat
- Feierliche Einführung und Bekanntmachung
- Schulung von Führungskräften und Multiplikatoren

Insgesamt ist es dabei bedeutsam, das Leitbild durch wiederkehrende Aktionen präsent zu halten und deutlich auf Fehlverhalten und Verstöße zu reagieren. Auch hat es sich bewährt, einen Qualitätszirkel für die konstante Weiterentwicklung des Leitbildes einzusetzen.

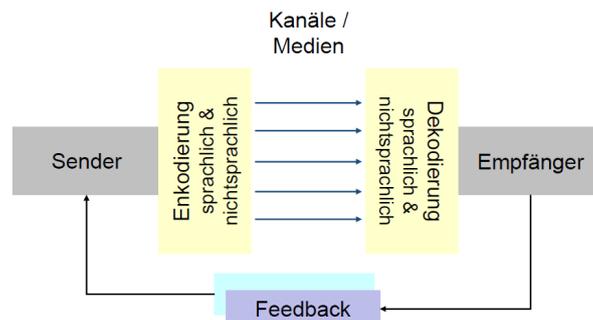
11.9. Fazit

Zusammenfassend tragen folgende Aspekte zu guter Führung bei:

- **Dispositionelle Ansätze:** Intelligenz, Extraversion, Verträglichkeit, Emotionale Stabilität, Offenheit
- **Verhaltensorientierte Ansätze:** Aufgaben- und mitarbeiterorientierte Führung schließen sich nicht aus
- **Situative Ansätze:** Berücksichtigung von Partizipation
- **LMX / transaktionale Führung:** Berücksichtigung der Interessen und Bedürfnisse der Mitarbeiter
- **Transformationale Führung:** Vision, Begeisterungsfähigkeit, Vorbildwirkung
- **MbO / Zielsetzungstheorie:** Vereinbaren eindeutiger und herausfordernder Ziele inklusive Feedback
- **Systemische Ansätze / Substitute der Führung:** Berücksichtigung des organisationalen Kontexts.

12. Kommunikation in Organisationen

Kommunikation ist ein zentraler Bestandteil sozialer Interaktionen. Unter **sozialen Interaktionen** versteht man allgemein die wissentliche oder unbeabsichtigte Einwirkung verschiedener Personen aufeinander (Beispiel für unbeabsichtigte Einwirkung: social facilitation, ggf. nonverbale Kommunikation). Die folgende Darstellung von Kommunikation in Organisationen ist dabei an das Kommunikationsmodell von Shannon und Weaver (1948) angelegt:



Jede enkodierte **Botschaft** hat dabei mehrere **Facetten**. Eine Nachricht kann immer auf allen vier Ebenen gesendet werden, der korrekte Empfang ist dadurch allerdings noch nicht sichergestellt.

Schulz von Thun (1993):

- Sachinhalt
- Selbstoffenbarung
- Apell
- Beziehung

Neuberger (1992):

- **T**atsachen (es ist)
- **A**usdruck (ich bin)
- **L**enkung (du sollst)
- **K**lima (wir sind)

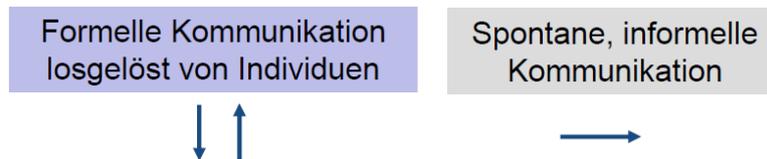
Diese Facetten können beispielsweise folgendermaßen in der Botschaft „Mein Gott, kannst du nicht einmal pünktlich kommen“ enthalten sein:

- Sachinhalt / Tatsachen: „Du bist unpünktlich.“
- Selbstoffenbarung / Ausdruck: „Das stört mich.“
- Apell / Lenkung: „Bitte komme das nächste mal pünktlich.“
- Beziehung / Klima: „Ich bin von dir enttäuscht.“

Um die Botschaft auch auf allen vier Ebenen vermitteln zu können, gibt es auf Seiten des Senders und der Empfänger verschiedene **Gelingsbedingungen**:

- S – Sachebene: Verständlichkeit, Strukturierung, Empfängerorientierung
- S – Selbstoffenbarung: Selektive Authentizität [rollen- und rollenerwartungsgerechtes Verhalten], Ich-Botschaften [„Ich habe bemerkt, dass...“ statt „Du...“]
- S – Apell: Vermeidung von versteckten [„Hast du genug frische Luft?“ statt „Fenster zu!“], unklaren [„Strengen Sie sich mehr an!“] und paradoxen Apellen [„Hör auf mich zu necken“, wenn man sich eigentlich über A'keit freut].
- S – Beziehungsebene: Wertschätzung
- E – Aktives Zuhören: Empathie, 4-facettige Betrachtung, gezieltes Rückfragen
- E – Konstruktives Feedback
- E – Metakommunikation

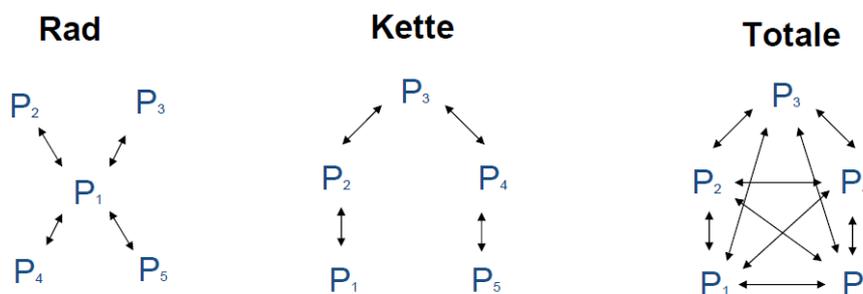
Die **Aufgaben von Kommunikation in Organisationen** sind insbesondere (a) die Reduktion von Unsicherheit (= keine Informationen) und (b) die Reduktion von Mehrdeutigkeit (= Informationen liegen vor, aber es ist keine klare Deutung möglich). Auch muss zwischen formeller Kommunikation zwischen Hierarchieebenen und spontaner, informeller Kommunikation auf einer Hierarchieebene unterschieden werden. Formelle und informelle Kommunikation unterscheiden sich dabei unter anderem in Ort, Verbindlichkeit, Richtung, Sorgfalt und Zuordenbarkeit.



Im Folgenden werden verschiedene Kommunikationsstrukturen in Organisationen betrachtet sowie die Wahl des geeigneten Mediums diskutiert. Abschließend folgt eine kurze Darstellung von Kommunikation in sozialen Konflikten.

12.1. Kommunikationsstrukturen

Drei Kommunikationsstrukturen sind im organisationalen Kontext von großer Bedeutung: Rad, Kette und Totale (die Entscheidungsstruktur muss dabei nicht der Kommunikationsstruktur entsprechen!). Beim **Rad** sind hierbei verschiedene Personen dyadisch mit einem zentralen Kommunikationspartner vernetzt während bei der **Kette** eine vage pyramidenförmige Struktur ausgebildet wird. In der **Totale** sind alle Kommunikationspartner untereinander vernetzt.



Beispiele sind ein Außendienst mit verschiedenen Bezirken und einem zentralen Koordinator (Rad), typische Unternehmenshierarchien (Kette) sowie ein Team in der Forschungs- und Entwicklungsabteilung (Totale).

Die **Leistungsfähigkeit** der verschiedenen Kommunikationssysteme hängt dabei stark von der **Aufgabenschwierigkeit** ab (Moderatorwirkung):

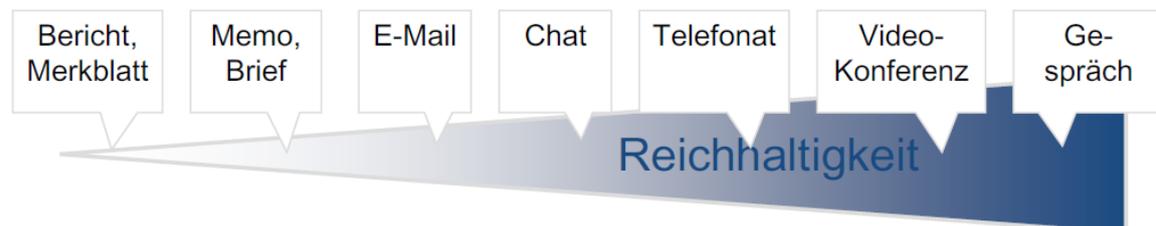
Zentralisierung / Aufgabenschwierigkeit	hoch (Rad)	niedrig (Totale)
hoch	geringe Leistung	hohe Leistung
niedrig	hohe Leistung	geringe Leistung

12.2. Medienwahl

Medien lassen sich einteilen nach:

- **Modalität:** Schriftlich vs. Mündlich
- **Synchronizität:** Synchron vs. asynchron
- **Komplexität:** niedrig vs. mittel vs. hoch
- **Anzahl der Sender und Empfänger:** one-to-one, one-to-many, many-to-many

Dabei gilt ein Medium als umso **reichhaltiger**, je schneller die Rückmeldung erfolgen kann (synchron), je mehr Kanäle zur Verfügung stehen, wie vielfältig die eingesetzten Codes (z.B. Sprache, Gestik, Mimik) sind und je individueller sich die Kommunikation prägen lässt:



Empirisch hat sich dabei gezeigt, dass erfolgreiche Manager mediensensibler sind als weniger erfolgreiche. Hierbei gilt für die **Abstimmung** des Mediums auf die anstehenden Aufgaben:

- Je komplexer ein Thema oder eine Aufgabe, desto reichhaltiger sollte das gewählte Medium sein.
- Je höher die Interdependenz, desto häufiger sollte kommuniziert werden.
- Je größer die kulturelle oder berufsbezogene Heterogenität, desto reichhaltiger das Medium.
- Wenn reichhaltige Medien nicht erforderlich sind, dann sollte das am leichtesten verfügbare Medium gewählt werden.
- Verbleibende Wahlmöglichkeiten werden durch persönliche Vorlieben bestimmt.

Entsprechend sind **Emails** vor allem geeignet, um Daten jeder Art weiterzugeben, einfache Fragen zu klären (z.B. Terminvereinbarung [sic]), mündliche Vereinbarungen zu protokollieren, bei schwieriger sprachlicher Verständigung z.B. bei ungebühten Fremdsprachen, zur Vor- und Nachbereitung von Konfliktgesprächen, bei mehreren fehlgeschlagenen Versuchen, jemanden telefonisch zu erreichen oder wenn die Kommunikation an mehrere Empfänger gerichtet ist.

Emails sind hingegen ungeeignet bei persönlichen Konflikten – stärker Ich- als Empfängerzentriert; hier sind Telefonate oder ein Treffen in der Regel konstruktiver – und auch bei dringenden Nachrichten, wenn nicht bekannt ist, ob der Empfänger seine Mails rechtzeitig abrufen.

Zusätzlich wurde in der Vorlesung eine umfassende Tabelle über Eigenschaften, Vor- und Nachteile der verschiedenen Medien gezeigt, die hier jedoch nicht im Einzelnen wiedergegeben werden.

12.3. Soziale Konflikte

Ein Konflikt ist „eine Interaktion zwischen Akteuren, wobei mindestens ein Akteur Unvereinbarkeiten mit anderen Akteuren in der Art erlebt, dass im Realisieren eine Beeinträchtigung durch andere Akteure erfolge“. Oder anders ausgedrückt: „Conflict ist he process that begins when one party perceives that the other has negatively affected, or is about to negatively affect, something that he or she cares about (Thomas, 1992)“. Hierbei können verschiedene **Konflikttypen** unterschieden werden:

- **Bewertungskonflikt:** Parteien bewerten Bedeutsamkeit eines Ziels unterschiedlich. Beispiel: Geschäftsleitung will Absatz steigern aber verschiedene Mitglieder sind sich nicht einig ob mehr Produkte auf den Markt geworfen werden sollen oder ob der Export gesteigert werden soll.
- **Verteilungskonflikt:** Mehrere Parteien streiten um knappe Güter. Beispiel: Zwei Mitarbeiter bewerben sich auf eine Teamleiterstelle.
- **Beurteilungskonflikt:** Die Parteien verfolgen dasselbe Ziel, können sich aber auf keinen Weg einigen. Beispiel: In einer Abteilung soll ein Training durchgeführt werden; verschiedene Verantwortliche sind sich aber nicht einig, ob es evaluiert werden soll oder nicht.
- **Beziehungskonflikt:** Eine Person fühlt sich durch die Aktivitäten der Gegenpartei zurückgewiesen oder herabgesetzt. Beispiel: Ein Mitarbeiter wird in Entscheidungen über eine Änderung seines Tätigkeitsfeldes nicht mit einbezogen.

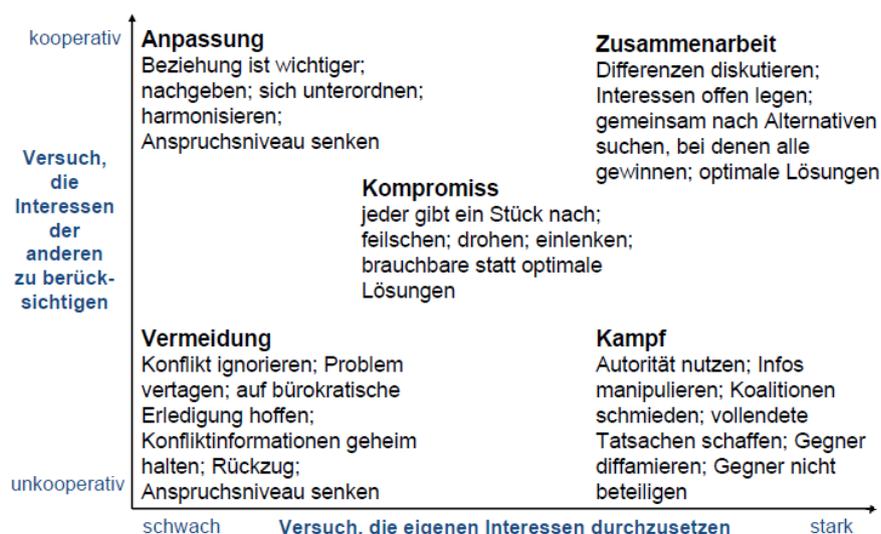
Konflikte entwickeln sich dabei in 9 typischen **Stufen der Konflikteskalation**, die von win-win über win-lose zu lose-lose Situationen reichen:

1. **Verhärtung:** Die Standpunkte verhärten sich und prallen aufeinander. Es besteht die Überzeugung, dass die Spannungen durch Gespräche lösbar sind; eine Lagerbildung hat noch nicht stattgefunden.
2. **Polarisation:** Es findet eine Polarisation im Denken, Fühlen und Wollen statt, die zu einer generellen Schwarz-Weiß-Sicht führt. Eine Lagerbildung setzt ein und es finden harte verbale Auseinandersetzungen statt.
3. **Taten:** „Reden hilft nichts mehr“, es wird zur Strategie der vollendeten Tatsachen übergegangen und Empathie geht verloren. Dennoch liegt bis jetzt eine potentielle win-win Situation vor.
4. **Image und Koalitionen:** Starke Selbstüberhöhung und Abwertung der Gegenseite; Werbung um Anhänger. Ab jetzt befinden sich die Parteien in einer win-lose Situation.
5. **Gesichtsverlust:** Öffentliche und direkte Angriffe werden ausgeführt, die vor allem auf den Gesichtsverlust des Gegners abzielen. Der Konflikt wird zudem ideologisiert.
6. **Drohstrategien:** Drohungen und Gegendrohungen werden ausgesprochen; Ultimaten werden zur Konfliktlösung gestellt, tragen aber meist zu seiner Beschleunigung bei.

7. **Begrenzte Vernichtungsschläge:** Gewaltanwendungen zielen auf eine Schädigung der Sanktionsmacht des Gegners ab; ein kleinerer eigener Schaden wird bereits als Gewinn bewertet (lose-lose Situation).
8. **Zersplitterung:** Oberstes Ziel ist jetzt die Zerstörung und Auflösung des feindlichen Systems. Dennoch wird weiterhin versucht, eigene Verluste zu minimieren.
9. **Gemeinsam in den Abgrund:** Eine totale Konfrontation ohne Weg zurück findet statt. Ziel ist die Vernichtung des Gegners ohne Rücksicht auf eigene Verluste.

Insgesamt wirken sich Konflikte dabei sowohl auf die Leistung der Betroffenen als auch – deutlich stärker – auf ihre Zufriedenheit aus. Bei genuinen Beziehungskonflikten leidet die Zufriedenheit am stärksten ($r = -.54$), gefolgt von der Zufriedenheit bei genuinen Aufgabenkonflikten ($r = -.32$). Die Leistung leidet unabhängig von der Art des Konflikts deutlich weniger ($r = -.22/23$).

Das Verhalten in Konfliktfällen wird dabei u.a. im **Dual-Concern-Modell** beschrieben. Das Dual-Concern-Modell unterscheidet zwei Motive: **Selbsterhaltung** (Eigeninteresse) und **Unterstützungsmotiv** (Fremdinteresse). Es werden dabei fünf typische Verhaltensweisen unterschieden:



Erfolgreiches **Konfliktmanagement** sollte dabei sowohl aus **Prävention** als auch der **Korrektur** des status quo bestehen. Bei der Konfliktdiagnose sollte abgeklärt werden, was Gegenstand des Konflikts ist und wie der Konflikt bisher verlaufen ist. Zusätzlich ist es wichtig die involvierten Parteien mitsamt ihren Beziehungen, Hintergrundbedürfnisse und Einstellungen zu kennen.

13. Gruppenarbeit

Unter einer Gruppe versteht man eine Mehrzahl von Personen, die über längere Zeit hinweg in direktem Kontakt sind. Wichtige Konzepte sind hierbei Gruppennormen, Rollen und Kohäsion.

Arbeitsgruppen können hierbei als Gruppen aufgefasst werden, die zur Bewältigung einer gemeinsamen Aufgabe gegründet werden und einen Beitrag zu den Zielen der Organisation leisten, der sie angehören. **Teams** können als eine Art von Arbeitsgruppe abgegrenzt werden, die relativ klein, funktionsdifferenziert, interdependent und kohäsiver ist als Arbeitsgruppen im Allgemeinen.

Unabhängig von ihrer genauen Beschaffenheit durchläuft jede Gruppe dabei mehrere charakteristische **Entwicklungsphasen** (Tuckman, 1965):

Formen (Forming)	Stürmen (Storming)	Normen (Norming)	Leisten (Performing)	Abschließen (Adjourning)
Kennenlernen	Entwicklung der Gruppenstruktur & Gruppenrollen	Entwicklung der Gruppennormen & -ziele	Ausführung der Gruppenaufgaben	Auflösen Zielerreichung oder Versagen

Hierbei ist das **Wohlbefinden** der Gruppenmitglieder zunächst neutral bis leicht positiv (Forming), nimmt in der folgenden Klärungsphase (Storming & Norming) zunächst ab und erreicht dann während der Leistungsphase (Performing) ein positives Plateau. Die Abschlussphase (Adjourning) ist schließlich von gemischten Verläufen bei einzelnen Gruppenmitgliedern geprägt, jedoch tendenziell weiterhin positiv.

Entgegen der Befunde zum Wohlbefinden weisen Untersuchungen zur **Effektivität** von Gruppen im Forschungs- und Entwicklungsbereich auf einen kurvenlinearen Verlauf hin. Eine maximale Effektivität scheint hierbei nach etwa **3 Jahren** gegeben zu sein. Vorher müssen sich Strukturen, Aufgaben und Rollen zunächst festigen, was zu einer relativ niedrigen Leistung führt. Besteht die Gruppe zu lange erfolgt leicht eine Abschottung von der Außenwelt bei gleichzeitiger rigider Bestrafung abweichenden Verhaltens (Konformität), was insbesondere das Innovationspotential schmälert.

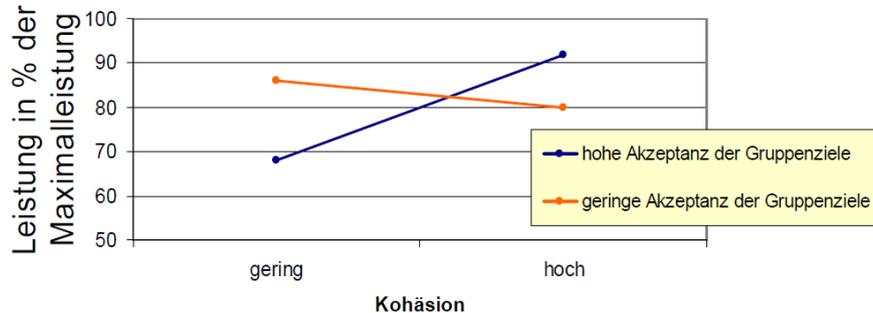
Ein weiterer wichtiger Moderator der Gruppeneffektivität ist **Kohäsion**. Hierbei können verschiedene **Kohäsionsquellen** unterschieden werden:

- Gegenseitige Sympathie
- Prestige der Gruppe (Basking in reflected glory)
- Instrumentalität der Gruppe zum Erreichen persönlicher Ziele

Korrelate von Kohäsion sind unter anderem (a) Zufriedenheit, (b) Einhaltung von Normen und Konformismus (Group-think!), (c) geringere Fehlzeiten und Fluktuationen, (d) Abwertung und Stereotypisierung der Außengruppe sowie (e) Gruppenleistung. Hierbei ist der Zusammenhang von Leistung auf Kohäsion allerdings stärker als der Einfluss von Kohäsion auf Leistung.

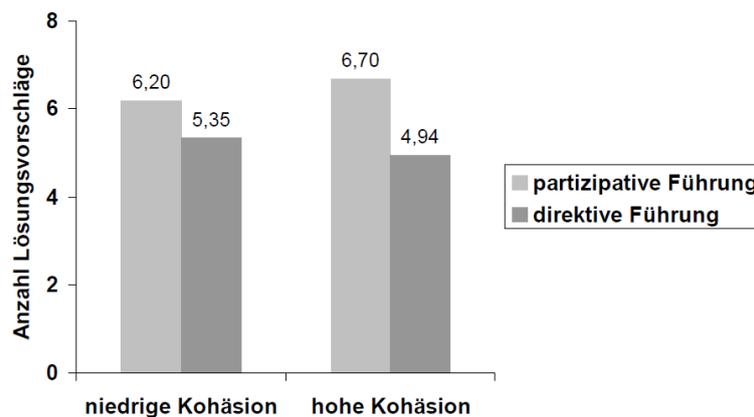
Der Zusammenhang von Kohäsion und Leistung wird unter anderem durch Zielakzeptanz und Führungsstil moderiert.

Hinsichtlich der **Zielakzeptanz** hat sich die Leistung als weitgehend unabhängig von der Kohäsion gezeigt wenn eine niedrige Akzeptanz der Gruppenziele vorliegt; tendenziell ergibt sich sogar eine höhere Leistung für Gruppen mit niedriger Kohäsion. Ist hingegen die Akzeptanz der Gruppenziele hoch, so zeigt sich für hoch-kohäsive Gruppen eine deutlich bessere Leistung als für niedrig-kohäsive Gruppen.



Die geringe Leistung bei hoher Kohäsion und niedriger Akzeptanz der Gruppenziele wird über sabotierende Gruppennormen, schlechte Arbeitsethik und vor allem das Verbünden gegen die Führungsperson erklärt.

Das Wirkgefüge im Zusammenhang mit dem **Führungsstil** zeigt ein anderes Muster: Partizipative Führung ist generell besser als direkte Führung, besonders allerdings bei hoch-kohäsiven Gruppen.



Neben diesen allgemeinen Befunden werden im Folgenden die Vor- und Nachteile von Gruppenarbeit näher beleuchtet. Anschließend werden daraus einige Leitlinien zu effektivem Teamdesign abgeleitet.

13.1. Vorteile von Gruppenarbeit

Mögliche Vorteile von Gruppenarbeit sind:

- Komplexe Probleme können besser gelöst werden
- Soziale Unterstützung
- Gemeinsame Entscheidungen werden besser akzeptiert
- Arbeitszufriedenheit kann erhöht werden
- Stress kann reduziert werden
- Social Facilitation
- Motivationsgewinne
- Informationsverarbeitungsvorteile

} Prozessgewinne

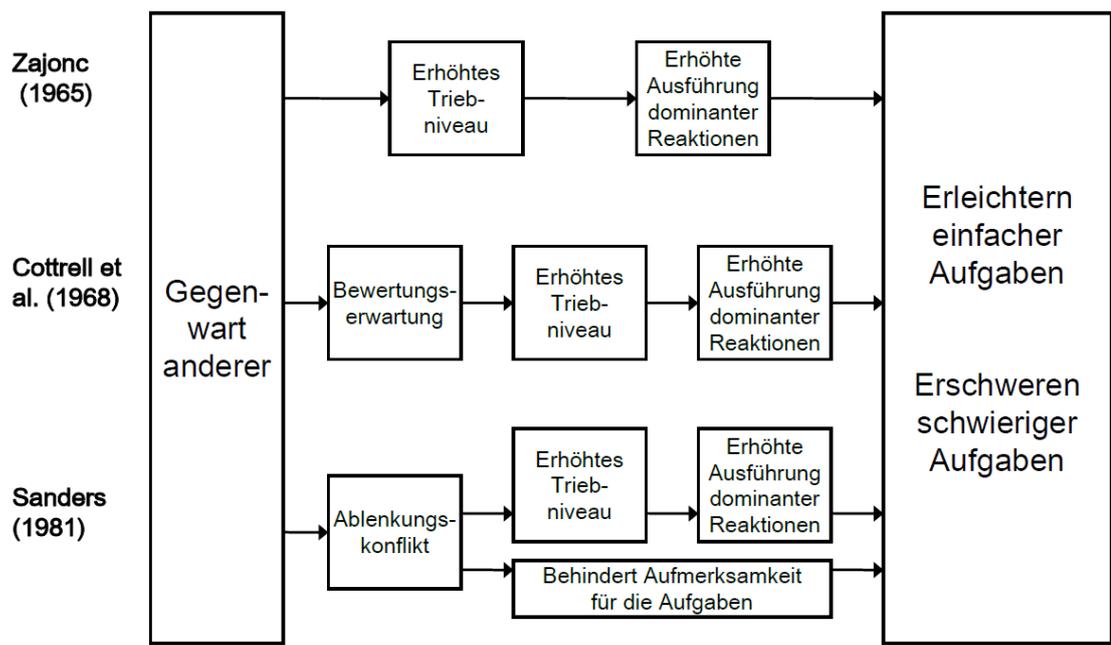
Die obige Liste ist nicht scharf von alltagspsychologischen Beobachtungen abgegrenzt, für die drei Prozessgewinne besteht allerdings eine stringente und methodisch saubere Forschungshistorie. Als Prozessgewinn (Social Facilitation, Motivationsgewinne, Informationsverarbeitungsgewinne) versteht man dabei den Vorteil einer Gruppe gegenüber koaktiv arbeitenden Einzelnen.

13.1.1. Social Facilitation

Die Anwesenheit anderer beeinflusst die Leistung eines Individuums unweigerlich. Ein wichtiger Moderator ist hierbei die **Geübtheit** einer Aufgabe: stark geübte (dominante) Handlungen profitieren von der Anwesenheit anderer (Soziale Erleichterung) während weniger geübte (nicht-dominante) Handlungen beeinträchtigt werden (Soziale Hemmung).

Ein Beispiel für dominante und nicht-dominante Handlungen im Arbeitskontext ist das Präsentieren von Arbeitsergebnissen vor einer größeren Zuhörerschaft (a) mit Powerpoint oder (b) ohne Visualisierungshilfe.

Im Laufe der Zeit wurden drei Erklärungsmodelle für Soziale Erleichterung bzw. Soziale Hemmung vorgeschlagen:



Die triebtheoretische Erklärung Zajonc's (1965) über die reine Anwesenheit (Mere Presence) wird insbesondere durch das „Pseudo-Wiedererkennungsexperiment“ von Cottrell et al. (1968) in Frage gestellt. Hierbei lernten die Versuchspersonen sinnlose Silben mit unterschiedlicher Häufigkeit (von 1x bis 25x) und sollten sie entweder alleine, in Gegenwart zweier Confederates oder in Gegenwart zweier Confederates mit verbundenen Augen erinnern. Hierbei war die Leistung in Gegenwart der Confederates nur dann stark von der Lernhäufigkeit abhängig, wenn die Augen der Confederates nicht verbunden waren.

Ein ähnliches Experiment wird von Markus (1978) berichtet. Hier wurden die Versuchsteilnehmer über eine Cover-Story („Studie zu Gruppenphänomenen“) gebeten, ihre Kleidung abzulegen und neue uniformierte Kleidung anzuziehen. Das Ablegen der eigenen Kleidung wurde dabei als gut gelerntes Verhalten, das Anziehen der fremden Kleidung als Transferverhalten definiert. In der Umkleide waren die Versuchspersonen entweder allein, mit desinteressierten Confederates oder mit aufmerksamen Confederates. Scheinbar sprechen die Befunde von Markus (1978) auch für Cottrell und Kollegen:

	Allein	zufälliges Publikum	aufmerksames Publikum
Gut gelerntes Verhalten	16.5 _a	13.5 _{a,b}	11.7 _b
Transferverhalten	28.9 _c	32.7 _d	33.9 _d

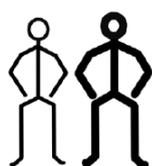
n = 15 Beobachtungen/Zelle; Zeit in sec

Mittelwerte mit unterschiedl. Subskripten unterscheiden sich auf 5%-Niveau

13.1.2. Motivationsgewinne in Gruppen

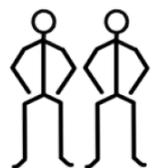
Es werden drei mögliche Mechanismen unterschieden, die theoretisch zu Motivationsgewinnen in Gruppen führen können:

- **Soziale Kompensation:** Mehranstrengung stärkerer Mitglieder, um Defizite schwächerer Mitglieder auszugleichen; gilt nur wenn den stärkeren die Gruppenziele wichtig sind.
- **Sozialer Wettbewerb:** Erhöhte Anstrengung um andere Gruppenmitglieder zu übertreffen; gilt vor allem bei ähnlichen Leistungsstärken.
- **Köhler-Effekt:** Mehranstrengung schwächerer Mitglieder, um nicht für schlechtes Gruppenergebnis verantwortlich zu sein; gilt vor allem bei milder Leistungsdiskrepanz und Identifizierbarkeit der individuellen Leistung.



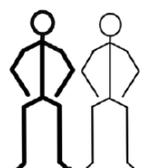
Das Mitglied ist stärker als das andere.

➔ Soziale Kompensation



Beide Mitglieder sind gleich stark.

➔ Wettbewerb



Das Mitglied ist schwächer als das andere.

➔ Köhler-Effekt

13.1.3. Informationsverarbeitungsvorteile

Die beiden wichtigsten IV-Vorteile von Gruppen sind Modelllernen und ein potentiell transaktives Gedächtnis. **Modelllernen** kann hierbei ausschließlich in Gruppen auftreten (...).

Unter **transaktivem Gedächtnis** versteht man die implizite oder explizite Koordination der Enkodierung, Speicherung und des Abrufs von Informationen in der Gruppe. Transaktives Gedächtnis stellt also ein Meta-Wissen über das Wissen und die Fertigkeiten der anderen Gruppenmitglieder dar.

Folgende Mechanismen sind denkbar:

- Enkodierung: Gemeinsame Bedeutungsverleihung, Hervorhebung
- Speicherung: Koordination, wer sich welche Information merkt
- Abruf: Wissen darüber, wer in der Gruppe über welches Wissen verfügt

Die leistungsfördernden Effekte von transaktivem Gedächtnis bzw. Wissenssystem machen sich beispielsweise über eine deutliche Erhöhung der korrekten Lösungen von Hidden Profile Aufgaben bemerkbar. Diese Vorteile können dabei nicht über Motivation, Kohäsion, Kommunikation oder andere Variablen erklärt werden.

13.2. Nachteile von Gruppenarbeit

Mögliche Nachteile von Gruppenarbeit sind:

- Hohe soziale Anforderungen an die Mitarbeiter zusätzlich zur fachlichen Qualifikation
 - Konflikte innerhalb der Gruppe (vgl. 12.3)
 - Zusätzliche Zeit und Energie für Gruppendynamik, Koordination und Sozialisation
 - Schwierigere Führung als von Einzelpersonen
 - Motivationsverluste
 - Informationsverarbeitungsverluste
 - Koordinationsverluste
- } **Prozessverluste**

13.2.1. Motivationsverluste in Gruppen

Wie schon bei den Motivationsgewinnen wurden auch für die Motivationsverluste in Gruppen drei Mechanismen postuliert:

- **Soziales Faulenzen (Social Loafing)**: Minderanstrengung, da eigener Betrag (vermeintlich) nicht identifizierbar ist. Soziales Faulenzen wird häufig auch als Überbegriff für alle drei Motivationsverluste verwendet.
- **Trittbrettfahren (Free Riding)**: Absichtliche Minderanstrengung, weil eigener Beitrag für Gruppenergebnis nicht wichtig scheint.
- **Gimpel-Effekt / Trotteleffekt / Nicht-der-Dumme-Sein-Wollen-Effekt / Sucker Effect**: Absichtliche Minderanstrengung bei antizipierter Ausnutzung.

Hierbei wurden verschiedenste **Moderatorvariablen** untersucht (Karau & Williams, 1993). Ein $d > 0$ in der folgenden Tabelle zeigt jeweils Motivationsverluste an – koaktive Arbeitende sind hier besser als kollektiv Arbeitende:

Moderator	n	d
Task meaningfulness		
High	30	-0.10
Moderate or unclear	128	0.49*
Low	5	0.90*
Expectations of coworker performance		
High	14	0.33*
Moderate	141	0.45*
Low	8	-0.17
Uniqueness of individual inputs		
Unique	8	0.03
Potentially redundant	64	0.49*
Completely redundant	91	0.44*
Complexity of task		
Simple	133	0.47*
Complex	7	-0.11
Unclear	23	0.36*
Opportunity of group-level evaluation		
Present	12	0.03
Absent	151	0.48*
Setting of study		
Laboratory	140	0.47*
Field	23	0.25*
Relationship among group members		
Friends or teammates	9	-0.17
Acquaintances	11	0.25*
Strangers	127	0.50*
Unknown or unclear	16	0.28*
Culture of subjects		
Eastern	15	0.19*
Western	148	0.46*
Sex of subjects		
Men	39	0.57*
Women	23	0.22*
Both	113	0.44*

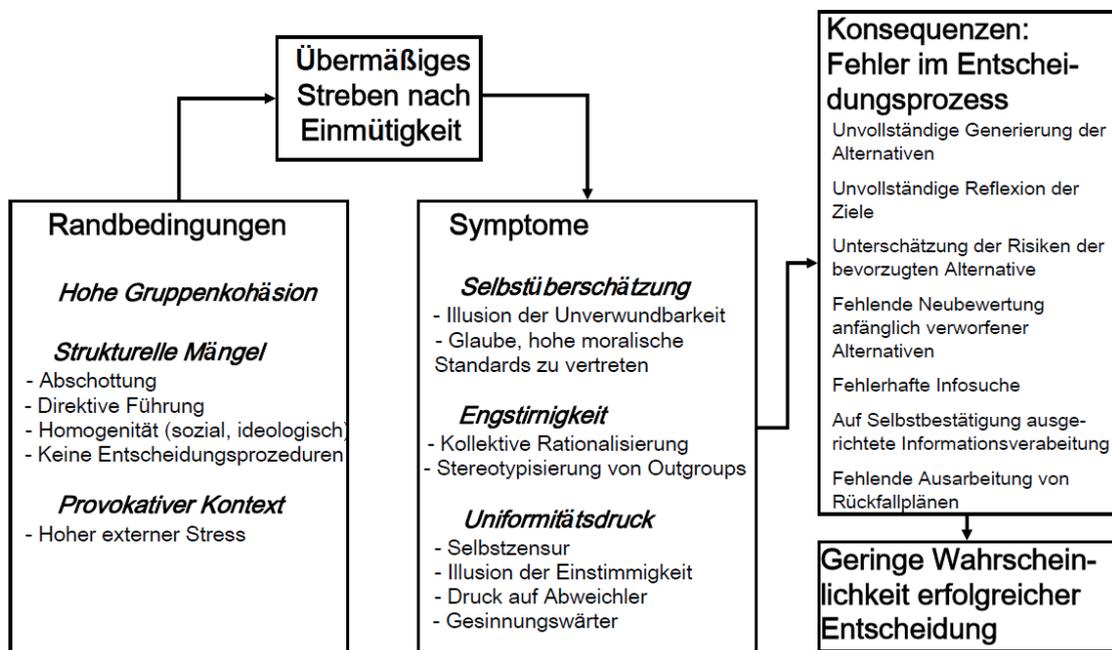
13.2.2. Informationsverarbeitungspathologien

Die Hoffnungen auf Informationsverarbeitungsvorteile in Gruppen (etwa bzgl. Modelllernen und transaktives Gedächtnis; vgl. 13.1.3) beinhalteten eine höhere Entscheidungsqualität und eine wahrscheinlichere Umsetzung durch stärkere Fairness und Identifikation.

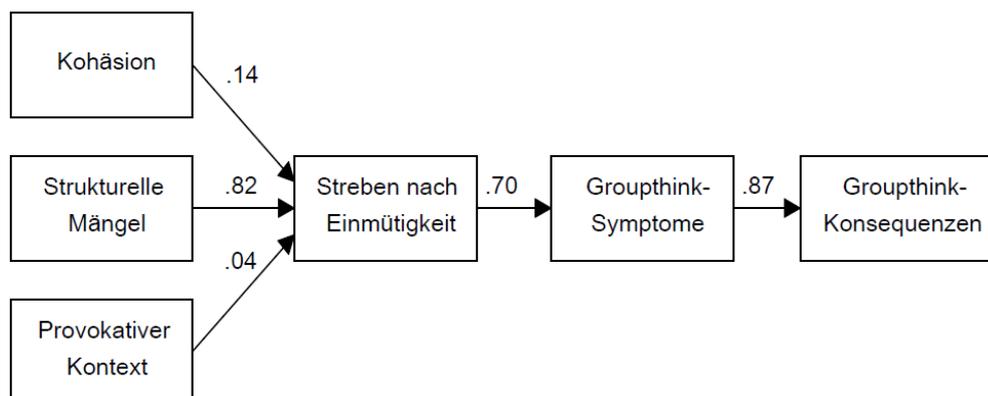
Diesen Hoffnungen stehen Befunde zu Groupthink und suboptimalen Entscheidungen gegenüber, die die Informationsverarbeitung in einer Gruppe stark behindern können.

Unter **Groupthink** (Janis, 1982) versteht man ein übermäßiges Streben einer kohäsiven Gruppe nach Einmütigkeit, das zu Lasten einer kritischen Analyse der Sachlage geht. In seinem Buch schildert Janis (1982) eine Vielzahl realer Beispiele zu Groupthink wie etwa die Schweinebucht-Invasion Kubas (1961), den Vietnamkrieg (1964-67) oder die Challenger-Mission (1986).

Der Göttinger Wirtschaftspsychologe Schultz-Hardt (1997) hat hierbei ein Rahmenmodell zu Groupthink entwickelt, das hohe Gruppenkohäsion, strukturelle Mängel und einen provokativen Kontext als **Randbedingungen** ansieht, die zu einem übermäßigen Streben nach Einmütigkeit führen. Dieses Streben führt schließlich zu drei **Symptomen** des Groupthink: Selbstüberschätzung, Engstirnigkeit und Uniformitätsdruck. In der Folge stellen sich gravierende Fehler im Entscheidungsprozess und somit eine geringe Wahrscheinlichkeit erfolgreicher Entscheidungen ein.



Eine gewisse empirische Bestätigung für das Modell von Schultz-Hardt (1997) konnte über **multiple Fallstudien** als „quantitative Krücke für das komplexe Phänomen“ gewonnen werden. Hierbei haben sich vor allem die strukturellen Mängel als entscheidend erwiesen während Kohäsion und insbesondere der provokative Kontext weniger bedeutsam scheinen.



Zur Vermeidung von Groupthink wurden folgende Strategien vorgeschlagen:

- **Zurückhalten des Führenden:** Der Führer sollte Lösungswege nicht vorab favorisieren, da sich die Mitglieder der Gruppe daran orientieren.
- **Offenheit für andere Meinungen:** Der Führer sollte zu Kritik ermutigen und durch ausführliche Alternativensuche selbst beispielhaft Gegenvorschläge entwickeln.
- **Minderheitenschutz:** Vor Abschluss des Entscheidungsprozesses erhalten Minderheiten nochmal gezielt die Möglichkeit, ihre Sichtweise darzulegen.
- **Heterogene Gruppen:** Gruppen sollte möglichst heterogen zusammengesetzt werden (siehe 13.3).
- **Keine Teilung der Verantwortung:** Verantwortungsdiffusion verhindern, indem alle Gruppenmitglieder das Ergebnis mitgestalten und die Konsequenzen tragen.
- **Mehrere Gruppen:** Untergruppen spielen den Entscheidungsfall separat durch. Danach wird geprüft ob unterschiedliche Ergebnisse vorliegen.
- **Kontrollinstanzen:** Eine Person spielt den Advocatus Diaboli, z.B. indem sie ein Worst-Case-Szenario für die bisher favorisierte Lösung entwickelt. Der Begriff des Advocatus Diaboli kommt dabei aus der römisch-katholischen Kirche und beschreibt diejenige Person, die bei Heiligsprechungen gegen den Kandidaten argumentieren musste.
- **Gruppendynamik beachten:** Gruppenpolarisierung, Prestige-, Macht- und Konkurrenzangelegenheiten, Angst vor Gesichtsverlust, Koalitionsbildung und Sympathie/Antipathie können zu Groupthink führen.
- **Offenheit für Entscheidungsrevision:** Weder Aufwandsrechtfertigung noch die Angst vor negativen Sanktionen sollten daran hindern, Entscheidungen zu revidieren. Jeder sollte vor endgültiger Entscheidung verbleibende Zweifel vorbringen können.
- **Kontakt nach Außen: Jedes** Gruppenmitglied sollte sich regelmäßig mit anderen inner- und außerhalb der Organisation über das Problem unterhalten und deren Reaktion der Gruppe vortragen.

Eine weitere Informationspathologie stellen **suboptimale Entscheidungen** dar. Hier liegt der Fokus nicht auf dem übermäßigen Streben nach Einmütigkeit sondern auf der suboptimalen Kombination von verfügbaren Informationen. Die Untersuchungsmethode der Wahl sind **Manifest und Hidden Profile Aufgaben**.

Bei einer **Hidden Profile Aufgabe** ist die beste Entscheidungsalternative nicht auf Basis der individuellen Informationen zu erkennen, sondern die Gruppenmitglieder müssen die Informationen untereinander austauschen. Hierbei wird zwischen geteilten Informationen, die alle Mitglieder der Gruppe besitzen, und ungeteilten Informationen unterschieden.

Ebene	Argumente für A	Argumente für B	Argumente-Verteilung	Implizierte Wahl
Individuum				
X	A ₁ , A ₂	B ₁ , B ₂ , B ₃ , B ₄	4B > 2A	B
Y	A ₃ , A ₄	B ₁ , B ₂ , B ₃ , B ₄	4B > 2A	B
Z	A ₅ , A ₆	B ₁ , B ₂ , B ₃ , B ₄	4B > 2A	B
Gruppe				
X∪Y∪Z	A ₁ , A ₂ , A ₃ , A ₄ , A ₅ , A ₆ ,	B ₁ , B ₂ , B ₃ , B ₄ ,	4B < 6A	A

Ebene	Argumente für A	Argumente für B	Argumente-Verteilung	Implizierte Wahl
Individuum				
X	A ₁ , A ₂	B ₁ , B ₂ , B ₃ , B ₄	4B > 2A	B
Y	A ₁ , A ₃	B ₁ , B ₂ , B ₅ , B ₆	4B > 2A	B
Z	A ₁ , A ₄	B ₁ , B ₂ , B ₇ , B ₈	4B > 2A	B
Gruppe				
X∪Y∪Z	A ₁ , A ₂ , A ₃ , A ₄	B ₁ , B ₂ , B ₃ , B ₄ , B ₅ , B ₆ , B ₇ , B ₈	8B > 4A	B

Empirisch hat sich gezeigt, dass Gruppen in Manifest Profile Aufgaben zu etwa 90% die beste Wahl treffen und zu jeweils etwa 5% die mittlere bzw. schlechteste Wahl. In Hidden Profile Aufgaben treffen Gruppen jedoch zu fast 90% die schlechteste Wahl. Als Mechanismen werden diskutiert:

- **Sammlungsvorteil:** Geteilte Informationen werden häufiger vorgebracht, was zu einem höheren Gesprächsanteil führt.
- **Präferenzwirkung:** Geteilte Informationen beeinflussen die Präferenzen aller Mitglieder während ungeteilte Informationen nur die Präferenz eines Mitgliedes beeinflussen. Anfangspräferenzen erlauben dabei eine gute Vorhersage der Entscheidung.
- **Glaubwürdigkeit:** Geteilte Informationen werden als glaubwürdiger und wichtiger beurteilt als ungeteilte Informationen.
- **Ownership Bias:** Präferenz zur Suche nach Bestätigung für eigene Gedanken.

Mögliche Lösungsstrategien sind unter anderem:

- Diversität
- Meinungsvielfalt durch (konsistenten) Minoritäteneinfluss
- Dialektische Techniken, z.B. Advocatus Diaboli
- Rangordnung der Alternativen
- Transaktives Gedächtnis
- Sensibilisierung der Gruppenmitglieder

13.2.3. Koordinationsverluste

Es werden zwei Koordinationsverluste unterschieden: Ringelmann-Effekt und Produktionsblockierung.

Der **Ringelmann-Effekt** wurde bereits 1913 beschrieben und am Beispiel des Seilziehens alleine und in einer Gruppe untersucht. Hier zeigte sich eine deutlich niedrigere Gruppenleistung als aufgrund der Summe der Einzelleistungen zu erwarten wäre, was unter anderem auch auf die fehlende Gleichzeitigkeit der Kraftaufwendung zurückzuführen ist.

Die **Produktionsblockierung** lässt sich anhand des **Brainstormings** (Alexander Osborn, 1953) beschreiben. Hierbei werden zwei Phasen unterschieden.

Das Brainstorming beginnt mit einer **Ideensammlung**, in der möglichst viele Ideen in kurzer Zeit produziert werden sollen. Freies Assoziieren und Phantasieren sind ausdrücklich erlaubt, ebenso wie das Aufgreifen und Kombinieren von geäußerten Ideen. Kommentare, Korrekturen und Kritik sind verboten. Anschließend werden die **Ideen sortiert und bewertet**. Diese Bewertung findet auf den drei Dimensionen (a) Originalität, (b) Machbarkeit und (c) potentielle Leistungsfähigkeit (Effizienz) statt.

Entgegen der optimistischen Haltung von Alexander Osborn generieren Gruppen beim Brainstorming dabei weniger und schlechtere Ideen als Nicht-Gruppen. Interessanterweise korrelieren Quantität und Qualität dabei immer sehr stark. Als wichtigste Effekte werden dabei diskutiert:

- **Motivationsverluste** (vgl. 13.2.1)
- **Evaluation Apprehension** (Angst vor Bewertung): Trotz vorgeschriebener Kritiklosigkeit werden manche Ideen erst gar nicht genannt da die Befürchtung besteht, sie könnten von den anderen schlecht bewertet werden. Zusätzlich findet eine Reevaluation statt, nach der eigene Ideen ggf. nicht mehr als nennenswert empfunden werden, nachdem andere Ideen geäußert wurden.
- **Production Blocking** (gegenseitige Produktionsblockade): Während man zuhört denkt man nicht nach (thought distraction). Der Blockierungseffekt wird dann umgangen, wenn eine **parallele Produktion** von Ideen verlangt ist (Durcheinanderschreien) und fällt umso stärker aus, wenn eine rein sequentielle Produktion verlangt ist (Diehl & Stroebe, 1987). Das klassische Brainstorming stellt hierbei eine Mischform dar: die Produktion findet manchmal sequentiell und manchmal parallel statt und Zuhören ist nicht verlangt aber erwünscht.
- **Illusion of Group Effectivity** (Überbewertung der Effektivität der Gruppe): Mitglieder glauben, mehr zum Gruppenergebnis beizutragen als es tatsächlich der Fall ist, da Ideen der anderen auf das eigene Konto gebucht werden. Insgesamt denkt die Gruppe
In der Vorlesung wurde die Illusion of Group Effectivity über ein kurzes Feldexperiment demonstriert, bei dem die eine Hälfte der Hörsaals

Produktnamen in Zweiergruppen generieren musste während die andere Hälfte alleine arbeitete. Danach sollte jeder Teilnehmer angeben, ob er überdurchschnittlich oder unterdurchschnittlich produktiv war. In der Zweiergruppen-Hälfte beurteilten sich 24/33 Teilnehmern als überdurchschnittlich produktiv (73%) während in der Einzelarbeit-Hälfte nur 13/32 Teilnehmern (41%) dieser Meinung waren.

Lösungsansätze zur Überwindung dieser Problematik umfassen:

- **Nominalgruppen-Technik:** Mitglieder generieren Ideen alleine und schreiben sie auf. Danach werden die Ideen reihum vorgestellt und diskutiert.
- **Stufenleiter-Technik:** Gruppenmitglieder generieren Ideen allein. Nach und nach stoßen sie dann zu der Gruppe und stellen ihre Ideen vor. Alle hören dem „Neuen“ zu, damit alle Ideen unabhängig voneinander vorgestellt werden.
- **Delphi-Technik:** Brainstorming völlig ohne Gruppe. Jeder generiert Ideen selbst und bewertet sie anschließend auch alleine. Nur die guten Ideen werden schließlich zusammengelegt.
- **Elektronisches Brainstorming:** Jeder Einzelne arbeitet an einem eigenen Terminal und gibt dort Ideen ein. Diese Ideen erscheinen (anonym) auf den Bildschirmen der Mitglieder und jeder kann lesen und schreiben wann er möchte.
- **Brainwriting:** Jeder Teilnehmer kann in Ruhe Ideen sammeln und verschriftlichen; dazu tritt ggf. eine mehrfache Abwechslung von Sammelphase und Nennphase. Abschließend erfolgt eine gemeinsame Bewertung und Auswahl. Durch das Aufschreiben leidet zwar evtl. die Spontaneität und Ideenmenge („Ist das wirklich aufschreibenswert?“), dafür können keine Ideen verloren gehen (thought distraction) und es kann ggf. für Anonymität gesorgt werden.

13.3. Team Design

Aus den vorhergegangenen Abschnitten lassen sich einige Leitlinien zu Team Design (engl. **Staffing Teams**) ableiten. Besonders hervorzuheben ist hierbei die Wichtigkeit individueller Kompetenzen der **Teammitglieder** nicht nur hinsichtlich (a) fachlicher Qualifikation sondern auch hinsichtlich (b) Teamfähigkeit, effektiver Kommunikation und Konfliktmanagement. Hinsichtlich verschiedener Persönlichkeitseigenschaften haben sich in einer Studie von Barrik et al. (1998; Leistung = Vorgesetztenurteil bzw. 8-Item Fragebogen) folgende Beziehungen ergeben:

N = 51 Teams	Teamleistung	Kohäsion	Teamkonflikt
Intelligenz	.23*	-.01	-.08
Gewissenhaftigkeit	.26*	.00	-.09
Verträglichkeit	.34*	.32*	-.38*
Emotionale Stabilität	.24*	.53*	-.42*
Extraversion	.12	.36*	-.24*

Verträglichkeit scheint demnach die bedeutsamste Variable zu sein (?), die stärker mit Teamleistung korreliert als Intelligenz oder Gewissenhaftigkeit. Emotionale Stabilität ist hingegen für Kohäsion und Teamkonflikt bedeutsam. Der fehlende Einfluss der Extraversion geht hierbei auf einen kurvenlinearen Zusammenhang zurück – bei zu vielen extravertierten Teammitgliedern („Gruppenkuscheln“) geht die Leistung rapide zurück.

Hinsichtlich der **Gruppengröße** sollte der Leitsatz gelten: „So viele wie nötig – so wenig wie möglich!“. Größere Gruppen verfügen dabei über mehr Ressourcen (Zeit, Wissen, Erfahrung), erfordern aber auch mehr Koordination und bringen eine höhere Gefahr von Motivationsverlusten mit sich. Zudem ist die Gruppengröße nicht signifikant mit Leistung korreliert (Barrick et al., 1998):

N = 51 Teams	Teamleistung	Kohäsion	Teamkonflikt
Teamgröße	.10	-.07	.28
Kohäsion	.27*	--	-.90*
Teamkonflikt	-.39*	--	--

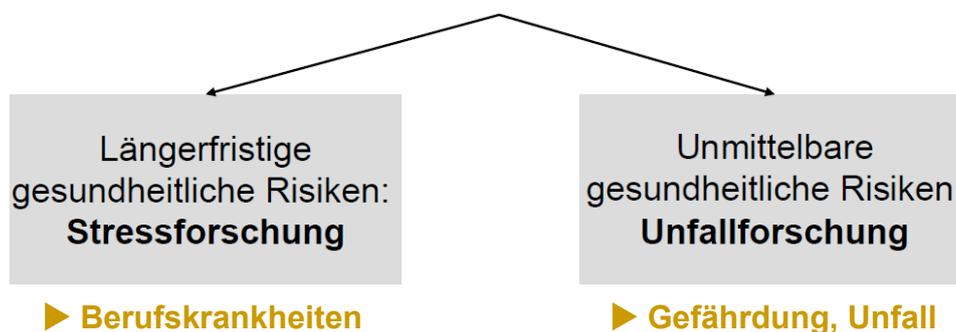
Ein weiteres relevantes Merkmal ist die **Diversität** von Gruppen, etwa hinsichtlich demographischer Merkmale, Persönlichkeit, Meinungen und Werten oder aber auch aufgabenrelevantem Wissen bzw. Fertigkeiten. Diversität hat dabei folgende Auswirkungen:

- **Art der Aufgabe:** Positive Effekte bei Kreativitäts- und Entscheidungsaufgaben (mehr Varianz in Ideen). Negative Effekte bei Produktionsaufgaben.
- **Zeit:** Homogene Gruppen zeigen eine bessere Anfangsleistung während heterogene Gruppen mehr Zeit für Teamentwicklung benötigen.
- **Art der Heterogenität:** Heterogenität hinsichtlich des Fachwissens ist eher von Vorteil als Heterogenität hinsichtlich demographischer Gesichtspunkte.
- **Art der Leistungsindikatoren:** Positive Effekte auf die Aufgabenleistung können mit negativen Effekten auf Teamklima und Fluktuationen einhergehen.

14. Arbeitssicherheit und Gesundheitsschutz

Gesundheit wurde früher über die Abwesenheit von Krankheit definiert; heute versteht man unter Gesundheit vielmehr ein umfassendes körperliches, psychisches und soziales Wohlbefinden. Gesundheit wird hierbei als Ergebnis langfristiger Prozesse betrachtet.

In diesem Zusammenhang versteht man unter **Arbeitsschutz** die umfassende Bewahrung des Menschen vor Gefahren und Beeinträchtigungen in Verbindung mit seiner Berufsarbeit. Ziel ist also die Gewährleistung von Gesundheit und Schaffung von Wohlbefinden am Arbeitsplatz. Hierbei können unmittelbare und längerfristige gesundheitliche Risiken unterschieden werden:



Während Arbeitsschutz einen eher individuellen Fokus hat, nimmt **Arbeitssicherheit** eher eine organisationale Perspektive ein. Unter Arbeitssicherheit versteht man hierbei einen anzustrebenden Zustand gefahrenfreier Berufs- und Arbeitsausübung durch Verhüten von Unfällen. Einflussfaktoren auf die Arbeitssicherheit stammen aus drei Quellen: **Personen** (Waghalsigkeit, Vernachlässigen von Sicherheitsvorschriften), **Technik** (ergonomische Aspekte) und **Organisation** (Sicherheitsrichtlinien). Arbeitssicherheitsforschung wird daher häufig auch synonym mit Unfallforschung verwendet.

Der direkte Auslöser bzw. die direkte Quelle eines arbeitsbedingten Unfalls wird auch als **Gefährdung** bezeichnet. Beispiele für Gefährdungen sind Gefahrenstoffe, Druck, Brand- und Explosion, physikalische Belastungen, physische Belastungen, psychomentele Belastungen und organisatorische Mängel wie eine geringe Zahl von Ersthelfern und Sicherheitsbeauftragten bzw. fehlende Betriebsanweisungen.

Unter einem tatsächlichen **Arbeitsunfall** versteht man ein von außen auf den Menschen einwirkendes, körperlich schädigendes und zeitlich begrenztes Ereignis mit Verletzungsfolgen, dessen Ursachen personengebunden, technisch oder organisatorisch sein können. Diese Ursachen sind häufig verkettet und verschachtelt; würde nur ein Element dieser Kette nicht auftreten so würde sich meist auch kein Unfall ereignen.

Den Arbeitsunfällen als kurzfristige Ereignisse stehen **Berufskrankheiten** gegenüber, die durch spezifische längerfristige Einwirkungen am Arbeitsplatz verursacht werden, sodass bestimmte Arbeitende in erheblich höherem Maße als die übrige Bevölkerung ausgesetzt sind. Berufskrankheiten können somit als Beanspruchungsfolgen aufgefasst werden.

Alle rechtlich anerkannten Berufskrankheiten werden in der **Berufskrankheitenverordnung** erfasst, die auch von den Berufsgenossenschaften konsultiert wird, um über etwaige Anträge zu entscheiden. Nach der Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin (BAuA, 2009) waren im Jahr 2008 insbesondere Lärmschwerhörigkeit und asbestbedingte Erkrankungen prominente Berufskrankheiten.

14.1. Aktuelle Zahlen

Einer großangelegten Erwerbstätigenbefragung des Bundesinstituts für Berufsbildung (BIBB) und der BAuA lassen sich die am weitesten verbreiteten **Belastungsfaktoren** und ihre Wirkung auf die Arbeitnehmer entnehmen.

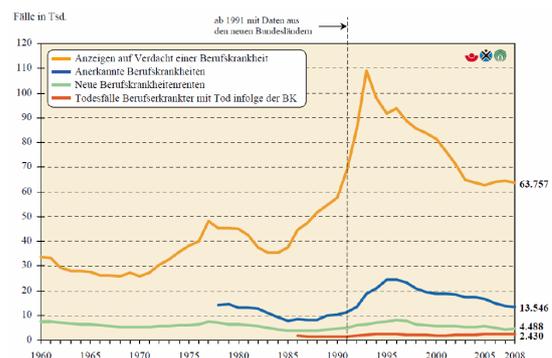
Hier zeigt sich, dass insbesondere grelles Licht bzw. schlechte Beleuchtung sowie Rauche, Gase, Staub oder Dämpfe von einem Großteil der betroffenen Personen als belastend erlebt werden. Diese beiden Belastungsfaktoren treffen auf etwa 10% der Arbeitnehmer zu.

Starker Termin- und Leistungsdruck sowie Störungen bei der Arbeit werden ebenfalls von etwa 60% der Betroffenen als belastend erlebt, treffen jedoch auch auf etwa 50% der Arbeitnehmer zu. Weiterhin werden Arbeiten an der Grenze der Leistungsfähigkeit generell (70%) als belastend empfunden.

Weiterhin sind die Statistiken zu **Arbeitsunfällen** relevant, wobei zwischen Arbeitsunfällen im engeren Sinne und Wegeunfällen unterschieden werden muss. In die Statistiken gehen dabei meist nur meldepflichtige Unfälle ein, die durch drei oder mehr Tage Krankschreibung definiert sind. Hierbei sind Wegeunfälle deutlich seltener (1:5), enden jedoch mit einer deutlich höheren Wahrscheinlichkeit tödlich. Die meisten Arbeitsunfälle werden hierbei von den Berufsgenossenschaften der Fleischerei- und Baubranche gemeldet (ca. 70 pro 1000 Vollarbeiter und Jahr) während Zucker- und Seebranche am wenigsten Arbeitsunfälle aufweisen (ca. 10 pro 1000 Vollarbeiter und Jahr).

Im Jahr 2001 zog ein gemeldeter Arbeitsunfall dabei im Schnitt **12 Tage Arbeitsausfall** nach sich, wobei auf jeden meldepflichtigen Unfall etwa 5 nicht meldepflichtige Unfälle kommen und insgesamt auf jeden Unfall etwa 10 **Beinahe-Unfälle**. Beinahe-Unfälle sind für die psychologische Unfallforschung besonders relevant, da sie einerseits als negative Verstärkung fungieren („Ist ja nichts passiert, obwohl ich keine Schutzkleidung getragen habe.“) und andererseits auch auf Schwächen im System hinweisen.

Betrachtet man die Anzahl der Anzeigen auf Verdacht einer **Berufskrankheit** über die Zeit, so ergibt sich nach der Wende ein deutlicher Knick, da mehr Arbeitende in die Statistik eingehen und die ostdeutschen Arbeiter sich vielmals auch erst dann getraut haben, einen Erstantrag zu stellen.



14.2. Verantwortlichkeiten

Arbeitssicherheit und Gesundheitsschutz ist ein interdisziplinäres Feld, das sich Betriebsärzte, Sicherheitsingenieure, Fachkräfte für Arbeitssicherheit und Betriebspsychologen teilen. Laut Arbeitssicherheitsgesetz muss jede Organisation mit >20 Beschäftigten einen Sicherheitsbeauftragten und einen Arbeitsschutzausschuss bestellen. In diesem Feld haben Psychologen folgende Aufgaben:

- Ermittlung der **Anforderungen an Verhalten und Eignung** an Arbeitsplätzen mit hoher Unfall- und Gesundheitsgefährdung.
- Entwicklung psychologisch **fundierten Trainings- und Unterweisungsmaterials**.
- **Psychologisch-ergonomische Gestaltung** von Anzeigen, Informationsmitteln und -wegen und Warnsystemen.
- **Unterrichtung** von Führungskräften und Sicherheitsfachkräften in psychologischen Grundlagen der Unfallverhütung und des Gesundheitsschutzes.
- **Motivierung** der Beschäftigten zu sicherheits- und gesundheitsförderndem Verhalten wie z.B. dem Tragen von Körperschuttmitteln.

Generell heben psychologische Tätigkeiten in Arbeitssicherheit und Gesundheitsschutz also auf individuelle Bedingungen ab, die im Folgenden näher betrachtet werden sollen.

In diesem Zusammenhang ist auch der **Fragebogen zur Sicherheitsdiagnose** (FSD; Hoyos & Puppert, 1993) zu nennen, mit dem verhaltensbedingte Ursachen für Unfallrisiken erfasst werden sollen. Er wurde speziell für körperliche Arbeiten entwickelt und wird als Beobachtungsverfahren mit 149 Items durchgeführt, die sich zu 8 Skalen gruppieren.

14.3. Individuelle Bedingungen

Wichtige sicherheitsrelevante Konzepte der Psychologie sind **unrealistischer Optimismus** und Sicherheitsmotivation. Sicherheitsmotivation besteht hierbei aus drei antagonistischen Komponenten:

- Wunsch, sich nicht zu verletzen (+)
- Wunsch, Aufwand bei der Arbeit zu minimieren (-)
- Wunsch, Arbeit abwechslungsreich zu gestalten (-)

Weiterhin relevant ist die **Einschätzung** verschiedener Risiken. Hier werden häufige Todesursachen typischerweise unterschätzt während seltene überschätzt werden. Zudem zeigt sich eine Überschätzung medienwirksamer Risiken während alltägliche Risiken unterschätzt werden. Auch die **negative Verstärkung** nach Beinahe-Unfällen (s.o.) ist bedeutsam, da diese zu einem vermehrten Auftreten unfallträchtiger Handlungen führen kann.

Auf Basis dieser Faktoren – unrealistischer Optimismus, Sicherheitsmotivation, Einschätzungen und negativer Verstärkung – wurde von Karl Marbe der Begriff des **Unfällers** geprägt. Die etwa 10% der Arbeitenden mit einer Unfällerpersönlichkeit sind an etwa 30-70% der Unfälle beteiligt. Entfernt man sie, treten jedoch

nicht sehr viel weniger Unfälle auf, da ein anderer Arbeiter in die Bresche springt. Marbe führte daher die Metapher einer Kette an, die an ihrem schwächsten Glied bricht und nach dessen Entfernung ein weiteres schwächstes Glied aufweist. Es hat sich daher auch als unmöglich erwiesen, derartige Unfälle bereits bei der Personalauswahl zu diagnostizieren ($r = .30$).

Generell haben sich jedoch folgende personenbezogene Risikofaktoren im Sinne einer **Unfällepersönlichkeit** ausfindig machen lassen:

- Alter (neg.)
- Verträglichkeit, $r = -.61$
- Intelligenz (neg.)
- Negative Affektivität
- Negatives Sozialverhalten
- Externer Locus of Control
- Aggressivität
- Impulsivität

14.4. Maßnahmen

Es kann generell zwischen **personenbezogenen** (verhaltensbezogenen) und **bedingungsbezogenen** (verhältnisbezogenen) Maßnahmen zur Unfallvermeidung unterschieden werden (vgl. Stressforschung). Dabei wird eine **Hierarchie** von Maßnahmen vorgeschlagen:

- Beseitigung der Gefahr (z.B. Ersetzen einer giftigen Farbe)
- Trennung der Gefährdung (z.B. Automatisierung)
- Abschirmung der Gefährdung (z.B. Schutzkleidung)
- Anpassung an die Gefährdung (z.B. Atmungstechniken)

Unabhängig davon, auf welcher Hierarchiestufe eingesetzt werden kann, sollten Maßnahmen immer (a) präventiv, (b) betriebsbezogen, (c) ganzheitlich, (d) aktuell, (e) kontinuierlich und (f) beteiligungsorientiert erfolgen.

14.4.1. Verhaltensbezogene Maßnahmen

Verhaltensbezogene (auch: personenbezogene) Maßnahmen umfassen folgende Techniken:

- **Information und Aufklärung**, z.B. Arbeitssicherheitsfilme. **Instruktive Filme** eignen sich vor allem für Anfänger (Aufmerksamkeit auf Gefährdungen lenken, Informieren), **emotionale Filme** eignen sich hingegen vor allem für Erfahrene.
- **Instruktion und Unterweisung** in formalen Trainingsprogrammen.
- **Verhaltensmodifikation**; umfasst Elemente der beiden obigen Verfahren und zusätzlich Modelllernen und operante Konditionierung. Bsp.: Sicherheitstraining für LKW-Fahrer. Wichtige Techniken der operanten Konditionierung sind:
 - Belohnung (Prämien für sicherheitsbewusstes Verhalten)

- Wegnahme der Bestrafung (ergonomische Gestaltung; uncooles Image von Baustellenhelmen verbessern)
- Wegnahme der Belohnung für sicherheitswidriges Verhalten (z.B. Verhinderung von Abkürzungen, elektronischer RFID-Chip in Sicherheitskleidung),
- Bestrafung (Tadel, Lohnkürzung)
- **Beratung und Coaching**, z.B. in der Suchtprävention (s.u.)
- **Gezielte Personalauswahl** (Belastbarkeit, Gewissenhaftigkeit)
- **Vorsorgeuntersuchungen** (präventiv; top-down)
- **Gesundheitszirkel** (präventiv; bottom-up; Partizipation)

Das Beispiel der **Suchtprävention** für Beratung und Coaching im Bereich der Arbeitssicherheit soll hier noch etwas näher insbesondere für Alkoholprobleme (beteiligt an 30% der Arbeitsunfälle) beleuchtet werden. Von einem auffälligen Trinkverhalten spricht man hier bei einem durchschnittlichen Konsum von 20-30 alkoholhaltigen Getränken pro Woche.

Ansatzpunkte für die Suchtprävention sind:

- Veränderung der **Arbeitsbedingungen** (soziale Isolation, Stress, Verfügbarkeit von Alkohol)
- Veränderung der **innerbetrieblichen Trinkkultur** (Vorbildfunktion der Vorgesetzten)
- **Hilfestellung** und konsequenter Umgang mit alkoholgefährdeten Beschäftigten.

An der Universität Würzburg wird die Suchtberatung von Katja Beck-Doßler geleitet und hat einen standardisierten Stufenplan ausgearbeitet.



Bei Auffälligkeiten und Leistungsmängeln wird eine verdächtige Person zunächst zu einem **vertraulichen Gespräch** mit dem vorgesetzten eingeladen. Stellt sich danach keine Besserung ein, wird die Suchtberatungsstelle in einem **erweiterten vertraulichen Gespräch** hinzugezogen, wobei hier eine Teilnahme an Selbsthilfegruppen empfohlen wird. Auch werden hier disziplinarische Maßnahmen angedroht, wenn sich das Verhalten nicht bessert. Tritt

immer noch keine Besserung auf, so wird die Personalabteilung hinzugezogen, **arbeits- und dienstrechtliche Maßnahmen eingeleitet** und eine ambulante oder stationäre Behandlung vereinbart; bei kooperativem Verhalten wird kein Eintrag in der Personalakte vorgenommen. Wirkt auch diese Maßnahme nicht, so kommt es zu **arbeits- und dienstrechtlichen Konsequenzen** mit einem Eintrag in der Personalakte oder ggf. sogar zur Einleitung eines **Kündigungsverfahrens**.

Als letzte personenbezogene Arbeitssicherheitsmaßnahme soll der **Gesundheitszirkel** näher betrachtet werden. Hierunter versteht man ein regelmäßiges Treffen einer Gruppe von Mitarbeitern eines Unternehmens, bei dem Vorschläge zur Verbesserung der Arbeitssituation und der Arbeitssicherheit erarbeitet werden.

14.4.2. Bedingungsbezogene Maßnahmen

Zu den bedingungsbezogenen (auch: verhältnisbezogenen) Maßnahmen gehören:

- **Gestaltung der Umgebungsbedingungen** (Räume, Ausrüstung)
- **Gestaltung der Rahmenbedingungen** (Arbeitszeit, Entlohnung)
- **Gestaltung der Arbeitsaufgabe** (Handlungsspielraum, Vielfalt, Reduzierung schwerer körperlicher Arbeit)
- **Sicherheitskultur und Führungsverhalten** (s.u.)

Unter **Sicherheitskultur** bzw. Sicherheitsklima