

1. [Einflußfaktoren auf das Verhalten in Organisationen](#)
 - 1.1. Gruppenarten
 - 1.2. Positionen und Rollen in Gruppen
 - 1.3. Ziele und Normen von Gruppen
 - 1.4. Gruppen- und Kohäsionsentwicklung
 - 1.5. Bedingungen erfolgreicher Gruppenarbeit
 - 1.6. Risikobereitschaft von Gruppen
 - 1.7. Problemlösen in Gruppen
2. [Motivation und Leistungsverhalten](#)
 - 2.1. Inhaltstheorien
 - 2.1.1. Bedürfnispyramide (Maslow)
 - 2.1.2. ERG-Theorie (Alderfer)
 - 2.1.3. Zwei-Faktoren-Theorie (Herzberg)
 - 2.1.4. Leistungsmotivations-theorie (McClelland/Atkinson)
 - 2.2. Prozeßtheorien
 - 2.2.1. Valenz-Instrumentalitäts-Erwartungs-Theorie (Vroom)
 - 2.2.2. Weg-Ziel-Theorie (Locke)
 - 2.2.3. Motivationsmodell (Porter/Lawler)
 - 2.2.4. Gleichheits-/Attributionstheoretische Motivationsmodelle
3. [Arbeitszufriedenheit](#)
 - 3.1. Zwei-Faktoren-Theorie (Herzberg)
 - 3.2. Human-Relations-Ansatz (Mayo)
 - 3.3. Diskrepanz-Theorie (Lawler)
4. [Fluktuation und Absentismus](#)
 - 4.1. Fluktuation
 - 4.2. Absentismus
5. [Individuelles und organisationales Lernen](#)
 - 5.1. Individuales Lernen
 - 5.2. Organisationales Lernen
6. [Führung](#)
 - 6.1. Führungseigenschaften
 - 6.2. Führungsstile
 - 6.2.1. Idealtypische Ansätze
 - 6.2.1.1. Traditionelle Bildung von Idealtypen (Weber)
 - 6.2.1.2. Kontinuum-Theorie (Tannenbaum/Schmidt)
 - 6.2.2. Realtypische Ansätze
 - 6.2.2.1. Iowa-Studien (Lewin)
 - 6.2.2.2. Ohio-State-Studien
 - 6.2.2.3. Michigan-Studien
 - 6.2.2.4. Group-Dynamics-Studien
 - 6.3. Führungstheorien
 - 6.3.1. Situationstheorien: Kontingenztheorie (Fiedler)
 - 6.3.2. Interaktionstheorien
 - 6.3.3. Erwartungstheorien: Weg-Ziel-Theorie
 - 6.3.4. Austausch-theorien:
 - 6.3.4.1. Transaktionales Führungsmodell (Burns)
 - 6.3.4.2. Transformative Führung
 - 6.3.4.3. Führungsdynamen-Modell (Graen)
 - 6.3.5. Attributionstheorien
 - 6.3.5.1. Eigenschaftsorientierte Attributionstheorien (Calder)
 - 6.3.5.2. Verhaltensorientierte Attributionstheorie (Mitchell)
 - 6.3.6. Lerntheorien
 - 6.3.6.1. Operantes Konditionieren (Skinner)
 - 6.3.6.2. Soziale Lerntheorien
7. [Entscheidungsverhalten](#)
 - 7.1. Theorie der rationalen Wahl
 - 7.2. Theorie der begrenzt-rationalen Wahl
 - 7.3. Modell des Inkrementalismus
 - 7.4. Konflikt-Modell der Entscheidung
 - 7.5. Politik-Modell der Entscheidung
 - 7.6. Modell der organisierten Anarchie
8. [Konflikte und Verhandlungen](#)
 - 8.1. Ebene und Arten von Konflikten
 - 8.2. Ursachen und Folgen von Konflikten
 - 8.3. Ziele und Formen der Konflikt-handhabung (Thomas)
9. [Macht und Mikropolitik](#)
 - 9.1. Macht
 - 9.2. Mikropolitik

1. Einflußfaktoren auf das Verhalten in Organisationen ¹

„Die kleinste soziale Einheit, in der Menschen zusammenkommen, Rollen übernehmen und spielen, ist die **Kleingruppe**“. In frühen Untersuchungen war die Analyse des Individuums und seiner physischen Arbeitsumwelt wichtiger als Beziehungen in und zu Gruppen. Inzwischen aber betrachtet man nicht mehr das einzelne Individuum, sondern jeder wird als Gruppenmitglied betrachtet. Der Glaube an die Überlegenheit der Gruppe geht schon soweit, daß Management im Team als Allheilmittel vieler Probleme zählt.

Als **soziale Gruppe** wird gewöhnlich eine überschaubare Personenmehrheit betrachtet, die eine längere Zeit in Interaktion steht. Eine Abgrenzung von Gruppen gegenüber einem einzelnen Individuum fällt leicht. Zahlreiche Merkmale kennzeichnen Gruppen:

- Direkte, längerfristige Interaktion zwischen einer begrenzten Anzahl von Personen
- physische Nähe
- Mitglieder nehmen sich als Gruppe wahr (Wir-Gefühl)
- Mitglieder teilen gemeinsame Ziele, Werte und Normen
- Individuelles Handeln und Verhalten wird durch die Gruppe beeinflusst

Gruppen beeinflussen individuelles Verhalten:

- Direkt: über Stimuli, z.B. Information, Lob, Tadel, Belohnung, ...
- Indirekt:
 - Über Beeinflussung von Überzeugungen (Glaubenssätzen)
 - Über Beeinflussung von Einstellungen (Wertschätzung), durch Änderung von Überzeugungen und Verhaltensweisen, da Individuen nach Konsistenz streben

1.1. Gruppenarten

Es werden verschiedene Arten von Gruppen unterschieden:

- Kleingruppe – Großgruppe (nach der Gruppengröße)
- Primärgruppe – Sekundärgruppe (nach der Intimität der Interaktionen)
- Formelle Gruppe – informelle Gruppe (nach den Bedürfnissen und Entstehungsgründen der Gruppe)

Zahlenangaben sind meist unsinnig, jedoch werden bei Kleingruppen in der Literatur 3 bis 5 Mitglieder angegeben, bei einer kritischen Größe von 20 bis 25. Die **kritische Größe** wird erreicht, wenn direkte Interaktion nicht mehr möglich ist und sich Untergruppen (Cliques) bilden.

Primärgruppen sind Kleingruppen, die emotional begründete, intime und direkte Kontakte erlauben, z.B. Familie. **Sekundärgruppen** sind bewußt geplante, rational organisierte Gruppen mit spezieller Aufgabenstellung.

Formelle Gruppen innerhalb einer Organisation sind alle diejenigen, die im Organisationsplan vorgesehen sind, z.B. Abteilungen. Bei spontanen, ungeplanten und längerfristigen Kontakten, spricht man von **informellen Gruppen** (Hawthorne-Experimente: kooperative Führung; Betonung der sozialen Beziehung am Arbeitsplatz).

Verhaltensrelevante Gruppenstrukturen sind:

- **Org. Status:** Ergibt sich aus der Position in der Hierarchie
- **Rollen:** Verhaltenserwartung an den Rolleninhaber
- **Org. Normen:** Verhaltensanforderung, fördert einheitliche Zielvorstellung (Konformität)
- **Kohäsion:** Gemeinschaftsgefühl (Solidarität)

¹ Staehle, W. H. (1994): Management, 7. Aufl., München, S. 246 - 279

1.2. Positionen und Rollen in Gruppen

Dahrendorf nennt den gegenseitigen Anpassungsprozeß Individuum – Organisation soziologische Rollentheorie. In Organisationen entstehen Stellen, die unabhängig vom Stelleninhaber geschaffen werden. Innerhalb der Organisation wird ihr ein bestimmter Platz zugeordnet, man spricht von einer **Position**, die mit einem bestimmten Status versehen ist.

Sozialer Status entsteht als subjektives Ergebnis von Bewertungsprozessen außerhalb der Organisation durch Verwandte, Freunde, Nachbarn, usw. Der **organisatorische Status** ergibt sich aus der Position in der Hierarchie. Man beachte hierzu das Peter-Prinzip: „In einer Hierarchie neigt jeder Beschäftigte dazu, bis zu seiner Stufe der Unfähigkeit aufzusteigen.“

Insgeheim wird als Folge der Zuweisung von Statussymbolen eine Leistungsmotivation vermutet. Hoher Status wird zugeschrieben als Belohnung für positives Verhalten gegenüber der Gruppe oder aufgrund persönlicher Eigenschaften (Alter, Qualifikation). Deshalb wird dem Phänomen **Statussymbol** z.T. beträchtliche Aufmerksamkeit geschenkt. In Betracht kommen:

- Arbeitsplatz und Raumausstattung
- Dienstwagen und reservierter Parkplatz
- eigene Sekretärin
- Titel
- Statusunterschiede: Arbeiter \leftrightarrow Angestellter, Produktion \leftrightarrow Büro

Hoher Status hat zur Folge:

- Größeren Einfluß in der Gruppe
- Größere Wertschätzung (bei identischem Verhalten)
- Größeres Selbstbewußtsein
- Größere Bereitschaft zu Kritik und Normverletzungen

Die Verfügung über Macht ist ein wichtiges Statusmerkmal, daher folgt die Statusstruktur in wesentlichen Zügen auch der Machtstruktur.

Rollen stellen die „Verhaltenserwartungen dar, welche die Organisation ... und ihre Mitglieder gegenüber dem Inhaber einer Position in der Organisation hegen und die von diesem gepflegt werden“. Organisatorische Rollen werden meist bestimmt durch Stellen- und Positionsbeschreibungen. Ohne Interaktion mit Menschen sind Rollen undenkbar. Das Divergenztheorem besagt, daß in allen Gruppen eine Rollendifferenzierung (oft in zwei Führer: Beliebtheitsführer und Tüchtigkeitsführer) zu beobachten ist.

1.3. Ziele und Normen von Gruppen

Die Produktivität einer Gruppe hängt stark von der Übereinstimmung von Management- und Gruppenzielen ab. Eine **Norm** definiert die Zielvorstellung des Handelns. Sie stellt eine Verhaltensanforderung an den Rolleninhaber dar, deshalb erfordert Gruppenmitgliedschaft, daß man sich konform zu bestimmten Normen und Regeln verhält.

Gruppennormen werden eher dann durchgesetzt, wenn sie:

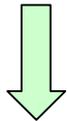
- den Bestand der Gruppe fördern, ihr Überleben sichern,
- das von den Gruppenmitgliedern erwartete Verhalten einfacher vorhersehbar machen
- beschämende interpersonelle Probleme u. individuellen Gesichtsverlust vermeiden helfen
- zentrale Werte der Gruppe, ihre Identität und Besonderheit verdeutlichen

Organisatorische Normen sind i.d.R. schriftlich fixiert und unterscheiden sich von **Gruppennormen** die als informelle Verhaltensstandards nur unbewußt befolgt werden. Die folgenden Strategien erhöhen die Konformität von Gruppenzielen mit Managementvorgaben:

- Weg-Ziel Theorie: Ziele/Mittel zu ihrer Erreichung müssen eindeutig sein
- Beteiligung aller Gruppenmitglieder an der Formulierung der Ziele
- Herausfordernde, aber erreichbare Ziele (Leistungsmotivation)
- Häufiger Feedback über Qualität der Arbeitsergebnisse
- Belohnung erfolgreicher Gruppen
- Entwicklung eines Anreizsystems

1.4. Gruppen- und Kohäsionsentwicklung

Bei der Gruppenbildung sind im Vergleich zur Einstellung eines neuen Mitarbeiters zusätzliche Überlegungen anzustellen. Tuckman hat die Entwicklung des sozialen Gebildes Gruppe in vier Phasen eingeteilt:



- Forming:** Gegenseitiges Abtasten und Verhaltensmuster austesten (Kennenlernen)
- Storming:** Konflikte schüren emotionale Ablehnung der Aufgaben (Verhaltenskonflikte)
- Norming:** Gefühls-/Meinungsaustausch läßt Gruppenkohäsion entstehen
- Performing:** Interpersonelle und aufgabenbezogene Problemlösung

Gruppen verfügen über ein Mindestmaß an Gemeinschaftsgefühl (Solidarität). Diese wichtigste Gruppenvoraussetzung wird **Kohäsion** genannt. Einige aus den zahlreich vorhandenen Forschungsarbeiten haben gezeigt, daß eine erhöhte Kohäsion erreicht wird, bei:

- kleineren Gruppe (max. 20 Personen)
- erfolgreichen Gruppen, Anerkennung
- Homogenen Gruppen (ähnliches Ausbildungsniveau)
- Gruppen mit einer Vielzahl von sozialen Kontakten
- Geringer Wettbewerb innerhalb der Gruppe
- Gruppen, in denen Einigkeit über die Gruppenziele herrscht

Im Gegensatz dazu kann man auch eine Reduzierung der Gruppenkohäsion fördern durch:

- Individuelle Leistungserstellung/-beurteilung → Erhöhung des Konkurrenzdenkens
- Räumliche Trennung der Gruppenmitglieder → weniger soziale Kontakte
- Erhöhung der Gruppengröße → schwierigere Kommunikation, erhöhte Normenvarianz
- Gruppenbesprechungen reduzieren

Nach heutigem Kenntnisstand beeinflusst eine stark erhöhte Gruppenkohäsion die Leistungsstreuung, die Einzelleistungen nehmen um einen Gruppendurchschnitt ab, d.h. der Konformitätsdruck innerhalb von Gruppen bewirkt eine geringe Leistungsstreuung. Die Schachter-Studie zeigte jedoch, daß eine hochkohäsive, *gut geführte* Gruppe eine erhöhte Produktivität aufweist. Einer guten Führung gelingt es, Konformität zwischen Gruppen- und Managementzielen zu erreichen.

Eine hohe Gruppenkohäsion bewirkt eine Verstärkung der Wirksamkeit von Gruppennormen, eine Abnahme von Angst und Anspannung und eine höhere Widerstandskraft gegen Bedrohungen. Das **Partizipationsmodell** von Likert versucht die positiven Eigenschaften hochkohäsiver, kleinerer Gruppen für die Organisation zu nutzen.

1.5. Bedingungen erfolgreicher Gruppenarbeit

Gruppen sind nicht für jede Problemart in gleicher Weise geeignet. Trist/Bamforth konnten nachweisen, daß **teilautonome Arbeitsgruppen**, Gruppen die ihre Arbeit selbst einteilen dürfen, den hochspezialisierten Gruppen in jeder Beziehung überlegen sind.

Vorteile von Gruppenarbeit:

- Gruppenmitgliedschaft steigert die individuelle Motivation
- Gruppenmitgliedschaft steigert die Selbstkritik
- Gruppen entdecken Fehler schneller
- Unmittelbarer Feedback durch erhöhten Kontakt
- Erhöhte Problemlösungskapazität in der Gruppe

Nachteile von Gruppenarbeit:

- sinkende Anpassungsfähigkeit der Organisation wegen Gruppenkohäsion
- Konformitätszwang unterdrückt abweichende Lösungsvorschläge
- Illusion der Unverwundbarkeit
- Illusion der Einstimmigkeit; Schweigen bedeutet Zustimmung
- Gruppendruck gegenüber potentiellen Abweichlern

1.6. Risikobereitschaft von Gruppen

Die Risikobereitschaft von Gruppen gegenüber Individuen (**Risky-Shift-Phänomen**) zeigt, daß die Gruppe risikoreicher entscheidet, als die einzelnen Gruppenmitglieder. Folgende Erklärungsansätze für das Risikoschub-Phänomen werden geboten:

- Verteilung von Verantwortung auf alle Gruppenmitglieder
- Höheres Informationsniveau
- Ein risikobereiteres Gruppenmitglied beeinflusst die restliche Gruppe

1.7. Problemlösen in Gruppen

Ein „Problem besteht darin, Mittel und Wege zu finden, um eine gegebene, als unerwünscht erachtete Situation ... in eine erwünschte Situation zu überführen. ... Unter einem **Problemlösungsprozeß** wird die Abwicklung sämtlicher Aktivitäten verstanden, die vom Entstehen eines Problems bis zu dessen Lösung durchgeführt werden.“ Im gesamten Problemlösungsprozeß ist die Phase der Problemerkennung die schwierigste. Gerade für die zweite Phase der Problemdefinition (Was? Wo? Wann? ...) eignet sich die Gruppenarbeit.

Darstellung des Problemlösungsprozesses (siehe [Kapitel 7](#)):

- Problemerkennung
- Problemdefinition
- Bildung von Alternativen
- Bewertung aller und Wahl einer Alternative
- Durchführung und Kontrolle
- Problem gelöst

2. Motivation und Leistungsverhalten ²

Aus Managementperspektive ist Motivation der Hauptansatzpunkt für leistungssteigernde Maßnahmen. **Motivation** soll über Beweggründe des Handelns und Verhaltens eines Menschen Aufschluß geben. Motivationstheorien zielen ab auf „die Beschreibung und Erklärung des Aufbaus, der Aufrechterhaltung und des Abbaus von Verhalten sowie dessen Richtung, Intensität und Dauerhaftigkeit.“ Zur empirischen Überprüfung hat Rosenstiel vier Ansätze zur Messung der Motivation unterschieden:

- Selbstbeobachtung (mangelnde Objektivität)
- Fremdbeobachtung
- Analyse der Verhaltensergebnisse (nicht das Verhalten selbst)
- Physiologische Methoden, z.B. Blutdruck, Herz-, Atemfrequenz, usw.

Motivation = f (Zufriedenheit, Anreizsystem, Angst vor Arbeitsplatzverlust, Gruppennormen)

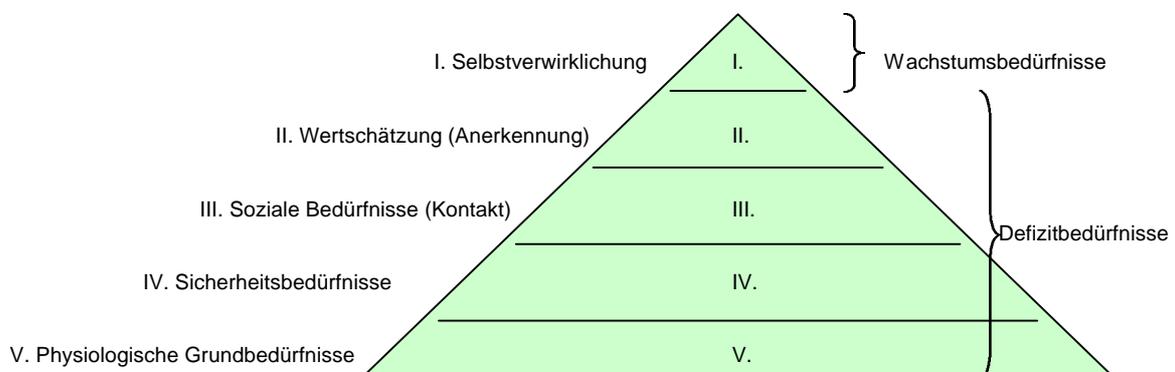
Die jeweilige Gestaltungskonzeption ist in hohem Maße durch die zugrundegelegte Motivations-Theorie geprägt. Die Unterscheidung der Theorien zur Motivation läßt sich in zwei Lager spalten:

- **Inhaltstheorien:** Was und welche Faktoren motivieren Individuen?
 - Bedürfnispyramide (Maslow)
 - ERG-Theorie (Alderfer)
 - Zwei-Faktoren-Theorie (Herzberg)
 - Leistungsmotivationstheorie (McClelland/Atkinson)
- **Prozeßtheorien:** Wie wird Handeln angeregt, ausgerichtet und beendet?
 - Valenz-Instrumentalitäts-Erwartungs-Theorie (Vroom)
 - Weg-Ziel-Theorie (Locke)
 - Motivationsmodell (Porter/Lawler)
 - Gleichheitstheoretische Motivationsmodelle
 - Attributionstheoretische Motivationsmodelle

2.1. Inhaltstheorien

Diese Theorien versuchen zu erklären, was im Individuum oder in seiner Umwelt Verhalten erzeugt und aufrechterhält, primär wird auf die materielle Struktur der individuellen Bedürfnisse eingegangen.

Maslows Bedürfnispyramide: Der Mensch ist durch bestimmte Bedürfnisse motivierbar. Befriedigte Bedürfnisse dienen nicht mehr als Motivation, sondern aktualisieren die nächsthöhere Motivklasse. Unbefriedigte Bedürfnisse erzeugen einen Spannungszustand, den es abzubauen gilt. Seine Rangfolge lautet:³



² Staehle, W. H. (1994): Management, 7. Aufl., München, S. 204 - 226

³ Steinmann, H.; Schreyögg, G. (1993): Management, 3. Aufl., Wiesbaden, S. 474 ff

Selbstverwirklichung	Streben nach Unabhängigkeit, nach Entfaltung der eigenen Persönlichkeit
Wertschätzung (Anerkennung)	Wunsch nach Anerkennung und Achtung
Soziale Bedürfnisse (Kontakt)	Streben nach Gemeinschaft, Zusammengehörigkeit und befriedigende soziale Beziehungen
Sicherheitsbedürfnisse	Verlangen nach Schutz vor unvorhersehbaren Ereignissen, z.B Unfall, Krankheit, ...
Physiologische Grundbedürfnisse	Elementares Verlangen nach Essen Trinken, Kleidung und Wohnung

Seine Anregungen werden in Unternehmungen zur klassischen Befriedigung von Sicherheitsbedürfnissen (z.B. Lohn, Versicherung, Sozialleistung, usw.) eingesetzt, jedoch fehlen Führungskräfte, die Konzepte zur Befriedigung höherer Bedürfnisse (z.B. Delegation, Teamarbeit, Partizipation, usw.) anwenden können.

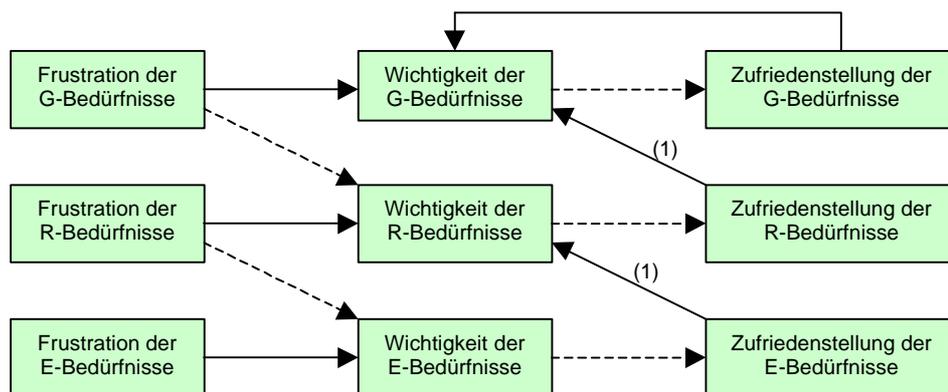
ERG-Theorie von Alderfer: Im Gegensatz zu Maslow unterscheidet er drei Motivklassen, die eher auf einem Kontinuum als in einer Hierarchie angeordnet sind:

- **Existence:** Existenzbedürfnisse (Physisches Wohlergehen)
- **Relatedness:** Sozial-/Beziehungsbedürfnisse (Einbettung in soziale Beziehungen)
- **Growth:** Wachstumsbedürfnisse (Personales Wachstum)

Im Unterschied zu Maslow behauptet er, dass bei Nichtbefriedigung eines höherrangigen Bedürfnisses (= Frustration) auch niedere Motivklassen eine Rolle spielen (**Frustrations-Regressions-Prinzip**).⁴ Es ist damit ein realistischeres Modell, das unterschiedliche Reaktionen der Menschen miteinbezieht. Die wesentlichen Divergenzen zwischen Maslow und Alderfer sind:⁵

- Bedürfnisse der unteren Ebene müssen nicht zuerst erfüllt werden
- Bedürfnishierarchie arbeitet auch in umgekehrter Richtung, d.h.
- Bereits zufriedengestellte Bedürfnisse dienen noch als Motivatoren

Als Folge der divergierenden Annahmen der beiden Modelle sind unterschiedliche Erklärungen und Vorhersagen für das Verhalten eines Individuums am Arbeitsplatz möglich. Alderfer's Modell:



- (1) Fortschreiten zu den nächst höheren Bedürfnissen nach Bedürfnisbefriedigung
 (2) Zurückschreiten und In-Aktion-Treten der bereits befriedigten Bedürfnisse bei Nichterfüllung (gestrichelt)

Zwei-Faktoren-Theorie (Motivationstheorie) von Herzberg: Sie basiert auf einer empirischen Untersuchung, der sogenannten Pittsburgh-Studie. Herzberg postuliert, daß Arbeitszufriedenheit und Arbeitsunzufriedenheit zwei völlig getrennte Phänomene darstellen. In der Studie wurde nach angenehmen und unangenehmen Arbeitssituationen gefragt. Alle Individuen in Organisationen haben zwei „Sätze“ von Grundbedürfnissen:

- **Hygiene-Faktoren** verhindern Unzufriedenheit (extrinsische Faktoren)
- **Motivatoren** können Zufriedenheit herstellen (Intrinsische Faktoren)

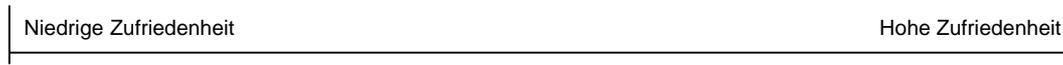
Extrinsische Faktoren sind externe Faktoren der Arbeitsumwelt: Arbeitsbedingungen, Entlohnung, Führung, Kollegen, Unternehmenspolitik, usw. **Intrinsische Faktoren** sind interne Faktoren des Arbeitsinhalts: Leistungserfolg, Anerkennung, Aufstieg, Verantwortung, etc.

⁴ Steinmann, H.; Schreyögg, G. (1993): Management, 3. Aufl., Wiesbaden, S. 476

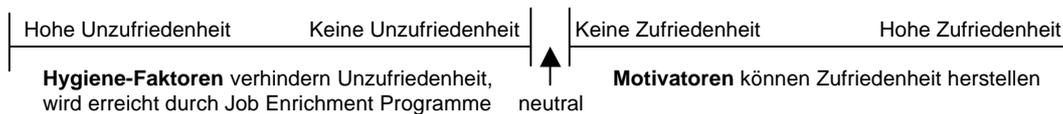
⁵ Weinert, A.B. (1992): Lehrbuch der Organisationspsychologie, 3. Aufl., Weinheim, S. 266 ff

Das klassische Zufriedenheitskonzept, das von einem Kontinuum von zufrieden bis unzufrieden ausgeht, lehnt er ab. Das Gegenteil von Unzufriedenheit sei nicht Zufriedenheit, sondern das Fehlen von Unzufriedenheit. Seine Theorie wird als Rechtfertigung von Arbeitsstrukturierungsmaßnahmen und Job Enrichment Programmen eingesetzt.⁶

Traditionelle Theorien (Maslow, Alderfer):



Herzberg's Theorie:



Durch Verbesserung der Hygiene-Faktoren wird der Zustand des Mitarbeiters von der Unzufriedenheit weg auf eine neutrale Position verändert, und nur die Vermehrung der Motivations-Faktoren holt den Mitarbeiter von diesem neutralen Punkt weg in den Zustand der Arbeitszufriedenheit. Erreicht werden soll das am besten dadurch, daß der Aufgaben- und Arbeitsbereich des einzelnen mit interessanten, stimulierenden Tätigkeiten angereichert wird (Job Enrichment), um dadurch Motivationsbedürfnisse mit ihrer impliziten Anziehungskraft entstehen zu lassen.

Leistungsmotivationstheorie (Theorie der gelernten Bedürfnisse) von McClelland/Atkinson: McClelland vertritt die Meinung, die meisten menschlichen Bedürfnisse sind erlernt. Als Resultat dieses Lernprozesses entwickeln Individuen bestimmte Bedürfniskonfigurationen, die ihr Verhalten wie auch ihre Arbeitsleistung beeinflussen. Er unterteilt seine Grundbedürfnisse in:

- Leistungsbedürfnis (Leistungs- bzw. Erfolgsstreben)
- Zugehörigkeitsbedürfnis (Streben nach sozialen Kontakten)
- Machtbedürfnis (Machtstreben: Überlegenheit und Macht über andere)

Das wesentlichste Ergebnis ist, daß die Anwesenheit anderer Menschen angstreduzierend wirkt, d.h. Angst- und Krisensituationen lieber gemeinsam anstatt allein gemeistert werden.

Das *Leistungsmotiv* ist das Streben des Individuums nach Leistung und Erfolg in der Organisation. Diese Motivation [M] wird allerdings erst dann in Gang gesetzt, wenn sie durch Anreize ([I] = Valenz) stimuliert wird, die dem Individuum Anlaß dazu geben, daß sein Arbeitsverhalten als Leistungsgefühl empfunden wird, d.h. mit einer gewissen Wahrscheinlichkeit [P = probability] belohnt wird.

Die Tendenz [T = tendence] des Individuums eine Aufgabe anzupacken, mit der Intention erfolgreich zu arbeiten (Erwartungs-Valenz-Modell des Motivationsprozeß) ist eine multiplikative Funktion:

- (1) [M = motivation] der Stärke der Motivation,
- (2) [I = Instrumentalität] der Valenz (Attraktivität des Anreizes der die Motivation anregt) und
- (3) [P = probability] der Erwartung des Individuums, daß ein bestimmtes Verhalten mit einer bestimmten *Wahrscheinlichkeit* zum Erhalt des Anreizes führt

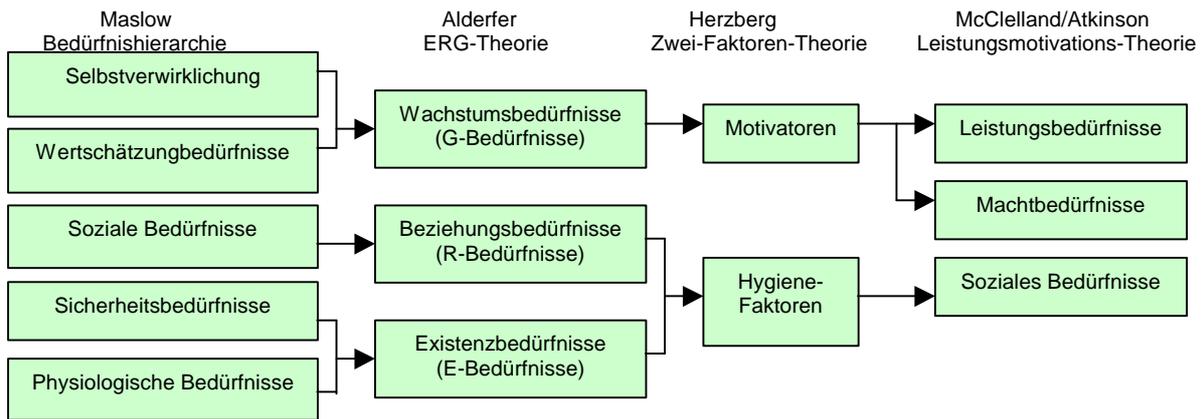
Leistungsmotivation ist für McClelland die Voraussetzung für einen erfolgreichen Manager. Atkinson ist es gelungen ($T = M \times P \times I$) eine Brücke von den Inhalts- zu den Prozeßtheorien der Motivation zu schlagen.

	Ausdauer bei Aufgabenerfüllung	Aufgabenwahl
Erfolgsmotivierte (Hoffnung auf Erfolg)	bevorzugt einfache Aufgaben	Aufgaben mittlerer Schwierigkeit
Mißerfolgsmotivierte (Furcht vor Mißerfolg)	bevorzugt schwierige Aufgaben	die Extrema (sehr leichte/schwere), weniger mittelschwere Aufgaben

Erfolgsmotivation = Erfolgsmotiv x Erfolgserwartung x Erfolgsbelohnung

Mißerfolgsmotivation = Mißerfolgsvermeidungsmotiv x Mißerfolgserwartung x Mißerfolgsstrafe

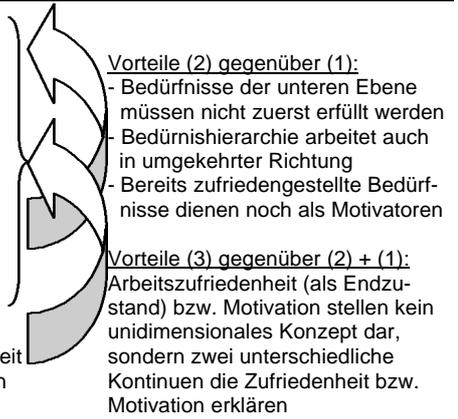
⁶ Weinert, A.B. (1992): Lehrbuch der Organisationspsychologie, 3. Aufl., Weinheim, S. 268 ff



Das Problem von Bedürfnistheorien sind die Vernachlässigung der kognitiven Komponente und der Situationskomponente. Zielkriterien sind lediglich Produktivität (Arbeitsqualität, Fluktuation, Absentismus) und Gesundheitszustand der Mitarbeiter (Krankenstand, Arbeitsunfälle).

Inhaltstheorien können zwar Denkanstöße liefern, welches Motiv möglicherweise für ein bestimmtes Verhalten ursächlich ist, jedoch können sie nicht erklären wie ein bestimmtes Verhalten zustande kommt. Der Schlüssel zum Verständnis motivierten Verhaltens liegt in der Erweiterung der Inhalts- zu den Prozeßtheorien.

Inhaltstheorien: Was und welche Faktoren motivieren Individuen?	Kerndimensionen
(1) Bedürfnispyramide (Maslow) → nicht befriedigte Bedürfnisse	<p><u>Bedürfnisse (Hierarchie):</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - I. Selbstverwirklichung - II. Wertschätzung (Anerkennung) - III. Soziale Bedürfnisse - IV. Sicherheitsbedürfnisse - V. Physiologische Bedürfnisse
(2) ERG-Theorie (Alderfer) → nicht befriedigte Bedürfnisse	<p><u>Motivklassen (Kontinuum):</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - Growth (Wachstumsbedürfnisse = I. + II.) - Relatedness (Beziehungsbedürfnisse = III.) - Existence (Existenzbedürfnisse = IV. + V.)
(3) Zwei-Faktoren-Theorie (Herzberg) → Motivations- und Hygienebedürfnisse	<p><u>Grundbedürfnisse:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - Hygiene-Faktoren verhindern Unzufriedenheit - Motivatoren können Zufriedenheit herstellen
Leistungsmotivations-Theorie (McClelland/Atkinson)	<p><u>Schlüsselbedürfnisse:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - Leistungsbedürfnisse - Machtbedürfnisse - Beziehungsbedürfnisse <p><u>Theorie der Leistungsmotivation (T = M x P x I):</u> Das <i>Leistungsmotiv</i> ist das Streben des Individuums nach Leistung und Erfolg in der Organisation. Diese Motivation [M] wird allerdings erst dann in Gang gesetzt, wenn sie durch Anreize ([I] = Valenz) stimuliert wird, die dem Individuum Anlaß dazu geben, daß sein Arbeitsverhalten als Leistungsgefühl empfunden wird, d.h. mit einer gewissen Wahrscheinlichkeit [P = probability] belohnt wird</p>



2.2. Prozeßtheorien

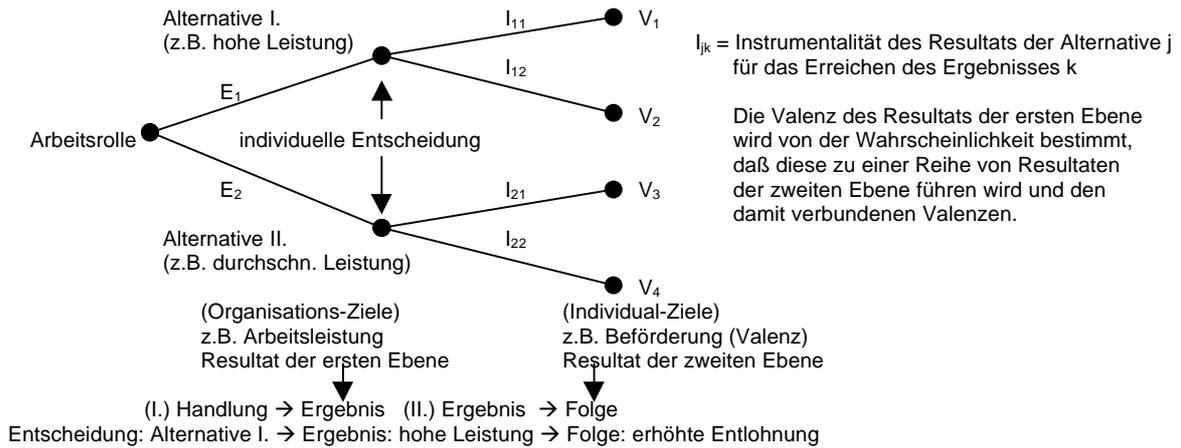
Prozeßtheorien führen Verhaltenswirkungen auf Annahmen über die Verknüpfung bestimmter Variablen zurück.

Valenz-Instrumentalitäts-Erwartungs-(VIE)-Theorie von Vroom:⁷ Dieses Grundmodell beruht auf dem Weg-Ziel-Ansatz, wonach Leistung (Weg) von Individuen nur dann als erstrebenswert angesehen wird, wenn damit ein erwünschtes Ziel erreicht werden kann. Ob ein Individuum Leistungsmotivation zeigt, ist also im Gegensatz zu den Annahmen der Inhaltstheoretiker nicht nur eine Frage der Anlage

⁷ Steinmann, H.; Schreyögg, G. (1993): Management, 3. Aufl., Wiesbaden, S. 464 ff

oder Sozialisation, sondern auch situativ abhängig. Es stehen drei Grundbegriffe im Mittelpunkt der Erwartungstheorie:

- **Valenz:** Wertigkeit des Endergebnisses (Stärke des individuellen Verlangens/Nutzens)
 - positive Valenz (Streben nach diesem Ereignis, z.B. Geld oder Bezahlung)
 - eine Valenz von Null
 - negative Valenz (Wunsch, dieses Ergebnis zu vermeiden, z.B. Gefahr oder Schmutz)
- **Instrumentalität:** Erwartung erwünschtes Ziel zu erreichen, d.h. Eignung eines bestimmten Handlungsergebnisses für die Erreichung der persönlichen Ziele (Ergebnis-Folge-Erwartung)
- **Erwartungen:** Wahrscheinlichkeit, daß auf eine bestimmte Handlung (= j) ein bestimmtes Ergebnis (= k) folgen wird (Handlungs-Ergebnis-Erwartung)



- (I.) **Handlungs-Ergebnis-Erwartungen** hängen überwiegend von Persönlichkeitsmerkmalen des Individuums selbst ab.
- (II.) **Ergebnis-Folge-Erwartungen** werden überwiegend durch Vorgesetztenverhalten und organisatorische Regeln beeinflusst.

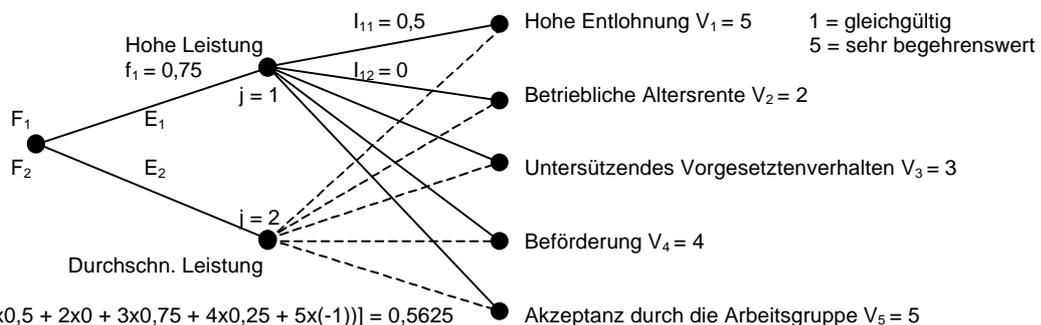
j = Handlungsalternative (Resultat der ersten Ebene) k = Ergebnis (Resultat der zweiten Ebene)
 F_j = Motivation eine Handlung j auszuführen

Erwartung (E_j): Mit welcher Wahrscheinlichkeit kann ich die gewünschte Leistung erzielen?
 → Management-Implikation: Personalauswahl, Fortbildung

Instrumentalität [-1, ..., +1] (I_{jk}): Welche meiner Ziele kann ich mit den verschiedenen Leistungsgraden erreichen?
 → Management-Implikation: Enge Koppelung von Leistung und Anreiz

Valenz (V_{jk}): Wie wichtig sind mir die Ziele, die ich mit Arbeitsergebnissen erreichen kann?
 → Management-Implikation: Ausrichtung der Anreizsysteme auf die Mitarbeiterziele

Beispiel:



$$F_1 = [0,75 \times (5 \times 0,5 + 2 \times 0 + 3 \times 0,75 + 4 \times 0,25 + 5 \times (-1))] = 0,5625$$

Vroom glaubt, daß die Leistungsbereitschaft eines Individuums von den Faktoren Valenz und Erwartung abhängt. Die Grundidee ist einleuchtend, zugleich ist sie aber eine relativ komplexe Theorie und zur Zeit die dominante Motivationstheorie.

Zusammenfassend gilt, Individuen haben:

- unterschiedliche Präferenzen für unterschiedliche Ziele
- Erwartungen, daß bestimmtem Verhalten ein bestimmtes Ergebnis folgt
- Erwartungen, daß eigene Handlungen zu erwünschtem Verhalten führen

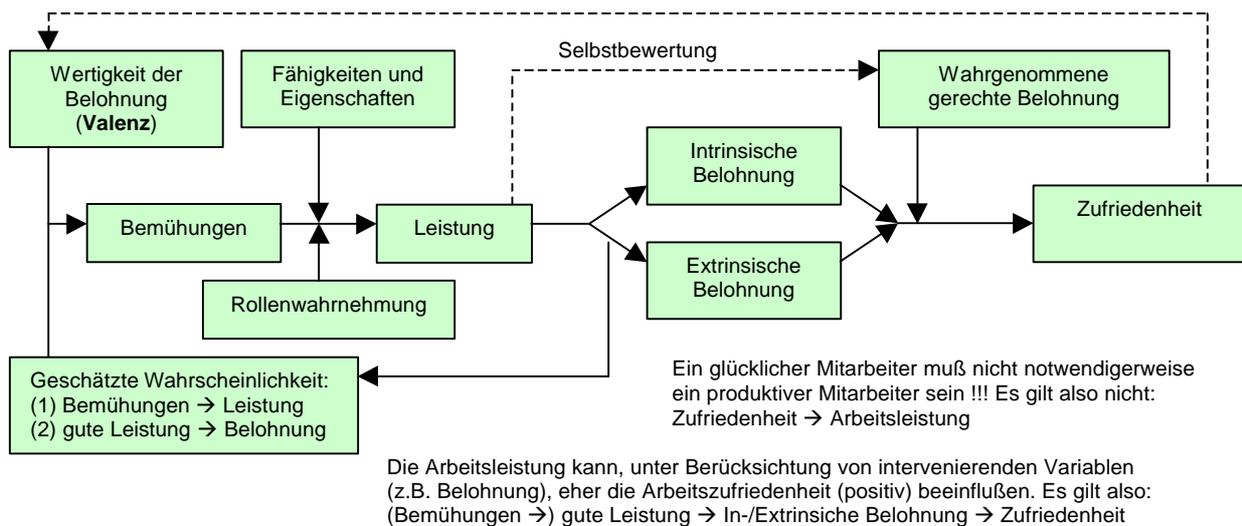
Nach Vroom's Theorie würde ein Mitarbeiter gute Leistungen vollbringen, wenn er eine hohe Wahrscheinlichkeit (Erwartungen) sieht, daß:

- (1) (I.) seine persönlichen Bemühungen (Handlungen) zu hoher Arbeitsleistung (Ergebnis I.) führen
- (2) (II.) gute Arbeitsleistung (Ergebnis I.) zu erwünschten pers. Zielen/Ergebnissen (Folge II.) führt
- (3) falls diese Ziele/Ergebnisse attraktiv empfunden werden (hohe Valenz besitzen)

Zieltheorie von Locke: Die zentrale These von Locke lautet, je anspruchsvoller das Ziel, desto höher die Leistung. Er spricht sogar von einer Zieltheorie der Arbeitsmotivation, die davon ausgeht, daß nach Akzeptanz des Ziels dessen Schwierigkeitsgrad der Haupteinflußfaktor der Leistung sei. Ziele beeinflussen die Leistung, jedoch motivieren sie nicht zu hohen Anstrengungen bzw. Leistungen. Es müssen eine Reihe von Vorbedingungen erfüllt sein, damit eine hohe Arbeitsleistung konsequent zu einer hohen Arbeitszufriedenheit führen kann.

Motivationsmodell von Porter/Lawler: Untersucht die Frage, wie Motivation, Leistung und Zufriedenheit zusammenhängen. Die zentralen Variablen des durch zahlreiche Studien belegten Motivationsmodells sind:

- **Anstrengung:** Ausmaß an Energie, die von einem Mitarbeiter zur Erfüllung einer Aufgabe aufgewendet wird, hängt von der Wertigkeit der Belohnung ab
- **Leistung:** das von der Organisation meßbare Ergebnis einer Handlung.
- **Belohnung:** Folge von Leistungsverhalten, entweder intrinsischer Art (Erfolgserlebnis) oder extrinsisch (Bezahlung).
- **Zufriedenheit:** die effektive Belohnung wird als angemessen erlebt.



- Valenz, die verschiedene Ergebnisse der getanen Arbeit besitzen
- Bemühung, die ein Organisationsmitglied aufbringt, um eine Leistung auf einem gewissen Niveau zu erbringen
- Fähigkeiten des Individuums setzen der Leistung Grenzen
- Rollenwahrnehmung, basiert darauf, wie der Mitarbeiter an seiner Arbeitsstelle erfolgreiche Arbeitsausführung definiert
- Leistung wird auf einem hohen Niveau erbracht

Die beiden Kernpunkte dieses Motivationsmodells sind: Die individuelle Motivation am Arbeitsplatz wird bestimmt von den Wahrscheinlichkeiten, daß

- (1) erhöhte Bemühungen zu verbesserter Arbeitsleistung führen wird, und
- (2) gute Arbeitsleistungen führen auch zu den gewünschten Zielen (die Valenz besitzen)

Intrinsische Belohnung wird von innen bewirkt, durch herausfordernde Aufgaben, Erfolgserlebnisse, Kompetenzerweiterung, Gefühl sinnvolle Arbeit zu leisten, usw.

Extrinsische Belohnung sind nicht mit der Arbeit selbst verbunden, sondern fließen der Person aus Quellen der Organisation zu: finanzielle Belohnung, Gewinnbeteiligung, Karriere/Beförderung, Freundschaften, usw.

Gleichheitstheoretische Motivationsmodelle: Ausgleichstheorien verfolgen das zentrale menschliche Bedürfnis bzw. Motiv des Erreichens eines Gleichgewichtszustandes, der Zufriedenheit zur Folge hat. Das Individuum strebt nach Harmonie und versucht Diskrepanzen abzubauen.

Attributionstheoretische Motivationsmodelle: Solche Theorien sind vermehrt in jüngerer Zeit zur Erklärung von Leistungsmotivation herangezogen worden. Danach ist Verhalten abhängig von:

- Fähigkeit: Verhältnis Erfolge/Mißerfolge
- Anstrengung
- Aufgabenschwierigkeit:
- Glück: Unabhängigkeit/Zufälligkeit der Ergebnisse

Verhalten = f (Fähigkeit, Anstrengung, Aufgabenschwierigkeit, Glück)

Kritisch ist anzumerken daß Prozeßtheorien lediglich einen Ausschnitt aus dem gesamten Handlungsfluß einer Person beleuchten.

Unternehmerische Motivierungstechniken lassen sich ganz allgemein zusammenfassen mit:

- Zielsetzungstheorie
- Leistungsrückmeldung (Feedback)
- Arbeitsstrukturierung durch humanisierende Arbeitsmaßnahmen
 - Team-/Gruppenarbeit
 - Job-Rotation, -Enlargement und -Enrichment
- Einsatz von Führungsstilen
- Leistungsvergütung in Form von Lohn und Gehalt (Belohnungs-/Anerkennungssystem)
- Aufstiegs-/Entwicklungschancen
 - finanzielle Verbesserung
 - Kompetenzerwerb/-erweiterung
 - Persönlicher Wachstum
- Potentialerweiterung durch Aus-/Weiterbildung (Gefühl der eigenen Tüchtigkeit)

Das Konzept des **Job-Rotation** zielt auf eine Erhöhung des Tätigkeitsspielraums von Stelleninhabern durch einen geplanten periodischen Tausch der Stellenaufgaben mit anderen Stelleninhabern ab. Demgegenüber versucht man beim **Job-Enlargement** das permanente Tätigkeitsfeld eines Stelleninhabers im Produktionsprozeß durch Angliederung vor- und nachgelagerter Bearbeitungsschritte zu erweitern.

Während Job-Rotation und Job-Enlargement in erster Linie auf den Tätigkeitsspielraum abzielen, geht **Job-Enrichment** insofern weiter, als die Stellenaufgaben gezielt auch um planende, steuernde und kontrollierende Komponenten angereichert werden.

3. Arbeitszufriedenheit^{8 9}

Die Verbindung zwischen den oben besprochenen Motivationsmodellen und der Arbeitszufriedenheit liefert uns Erklärungen der Arbeitszufriedenheit:

- die **Bedürfnistheorien** sehen in der AZ einen Lösungs- und Entspannungsmechanismus, der den Übergang von einer Bedürfnisebene zu nächsten signalisiert
- die **Instrumentalitätstheorien** sehen in der AZ einen Zustand, der sich auf die positiven Gefühle bezieht, die durch die erhaltenen Belohnungen verursacht werden.
- die **Balance-Theorien** sehen in der AZ einen emotionalen Spannungszustand, der aus der Beziehung zwischen erwartetem und erhaltenem Ergebnis resultieren.

Arbeitszufriedenheit entsteht durch:

- Befriedigung arbeitsbezogener Bedürfnisse, nach Leistung, Macht, Kontakt, Sicherheit, Wertschätzung, Selbstverwirklichung (Maslow)
- Erreichen von Werten, etwa Leistung, Menschlichkeit, Pflicht, Wohlstand, Autonomie, Selbstentfaltung
- Innere Ausgeglichenheit und Entspannung (seelische Verfassung)
- Bewertung der Arbeitssituation: Arbeitsinhalt, Kollegen, soziale Beziehungen, Vorgesetzter, Führungsstil, usw.
- Selbstbeschreibung: Zufriedenheit ist, was ein Antwortender darunter versteht

Wiederholt wurde festgestellt, daß die Mehrzahl der Organisationsmitglieder am Arbeitsplatz Verantwortung, Selbstbestimmung, Kontrolle und Autonomie sucht, daß sie Möglichkeiten zur Anwendung ihrer Fähigkeiten und zum Erlernen neuer Fähigkeiten hoch bewertet und abwechslungsreiche, kreative, herausfordernde Arbeit bevorzugt. Allerdings sind nicht alle Individuen gleich, manche Erwünschten oder suchen keine Verantwortung bei der Arbeit oder sehen dies nicht als erstrebenswert an.

Große Bedeutung für die Arbeitszufriedenheit kommt auch dem Führungsstil zu. Mitarbeiter schätzen die Vorgesetzten mehr, die ihm mehr Aufmerksamkeit schenken und seine Belange im Arbeitsprozeß berücksichtigen.

Verteilungsmerkmale:

Bei Befragungen bezeichnen sich regelmäßig 80 – 90 % als zufrieden oder sehr zufrieden. Gründe dafür sind i.a. die Bejahungstendenzen bei schriftlichen Befragungen. Zugeben von Unzufriedenheit läßt erwarten, um nähere Angaben gebeten zu werden. Weit mehr als der Durchschnitt glaubt, daß es ihm besser geht als dem Durchschnitt.

In mehreren Studien wurden Populationsunterschiede untersucht:

- Geschlecht spielt kaum eine Rolle
- (Dienst-)Alter: Mit zunehmendem (Dienst-)Alter steigt die Zufriedenheit
- Beruflicher Status: Je höher die Position in der Hierarchie, desto zufriedener der Inhaber
- Einkommen: Höherverdienende sind tendenziell zufriedener

Interne Struktur und Kennwerte

Fragt man direkt nach der Gesamtzufriedenheit, z.B. „Alles in allem: Wie zufrieden sind Sie in ihrer Arbeit?“, dann korrelieren die Einzelmaße mit diesem Gesamtmaß nur zu 50 – 70 %, d.h. in die Bewertung der Gesamtzufriedenheit fließen noch andere Aspekte ein.

⁸ Neuberger, O. (1992): Arbeitszufriedenheit, in: Frese, E. (Hrsg): HWO 3. Aufl. Sp. 198 - 208

⁹ Weinert, A. B. (1992): Lehrbuch der Organisationspsychologie: menschliches Verhalten in Orga., 3. Aufl., Weinheim, S. 285 ff

Externe Validität (Wertigkeit)

Der durchschnittliche Zusammenhang zwischen Zufriedenheit und Leistung ist sehr niedrig, dagegen korreliert **Mitarbeiterorientierung** deutlich häufiger mit Zufriedenheit als Aufgabenorientierung. Das läßt auf eine Überlegenheit von kooperativer versus direkter Führung schließen. Die Erwartung, daß zufriedene Mitarbeiter mehr leisten und es sich deshalb lohne, deren Zufriedenheit zu erhöhen, wurde enttäuscht. Fehlzeiten und auch Fluktuation werden durch viele andere Gründe neben der Arbeitszufriedenheit bedingt, unter anderem durch Familienstand, Arbeitsweg, Konjunkturlage, Gruppenkohäsion, Mobilität, usw.

Theorien der Arbeitszufriedenheit

Theorien der Arbeitszufriedenheit:

- Zwei-Faktoren-Theorie (Herzberg)
- Human-Relations-Ansatz (Mayo)
- Diskrepanz-Theorie (Lawler)

Bezeichnend für den Entwicklungsstand war die **Zwei-Faktoren Theorie** von Herzberg. Näher betrachtet, erweist sich diese Theorie als methodologisch unbefriedigend, dennoch hat sie die allgemeine Erkenntnis und das Verständnis über die Natur der Arbeitszufriedenheit enorm beeinflusst.

Die Hawthorne-Untersuchungen verdeutlichen das Auftreten der **Human-Relations-Bewegung**. Sowohl die Versuchsgruppe (mit verbesserter Arbeitsplatzbeleuchtung), als auch die Kontrollgruppe (mit unveränderter Beleuchtung) steigerten die Arbeitsleistung. Bei Reduzierung der Beleuchtung unter den Ausgangswert blieb die Leistung unverändert hoch. Dies verdeutlicht den **Hawthorne-Effekt**: Aufmerksamkeit und Zuwendung der Forscher steigerten den Einsatzwillen.

In der Gesellschaft vollzieht sich ein gewisser Wertewandel. Toleranz, Menschenkenntnis, Selbstbestimmung und Lebensgefühl (das Leben genießen) nehmen zu. Dagegen nehmen Anpassung, Gehorsam (Unterordnung) und Leistungswille ab.¹⁰

Ein anderer wichtiger Beitrag stammt von Lawler. Die **Diskrepanz-Theorie** beruht zu einem erheblichen Teil auf Einsichten der Hawthorne-Studien. Sie ist im Grunde eine Weiterentwicklung des Motivationsmodell von Porter/Lawler. Kernstück der Annahme ist, daß das Verhältnis zwischen tatsächlich erhaltener Belohnung und der erwarteten, angemessenen Belohnung abhängig ist: (a = erwartete Belohnung, b = tatsächliche Belohnung)

- $a = b \rightarrow$ Arbeitszufriedenheit
- $a > b \rightarrow$ Arbeitsunzufriedenheit
- $a < b \rightarrow$ Arbeitszufriedenheit, aber auch Schuldgefühle und Unbehagen

Eigentlich hat Thorndike schon konstatiert, daß die Arbeitsleistung gar nicht oder nur bescheiden vom Grad der Zufriedenheit abhängt (Bisher: Arbeitszufriedenheit \rightarrow Arbeitsleistung). Im Gegensatz dazu hat sich die Meinung gebildet, daß die Arbeitsleistung, unter Berücksichtigung von intervenierenden Variablen (z.B. Belohnung), eher die Arbeitszufriedenheit beeinflusst, wie im Motivationsmodell von Porter/Lawler veranschaulicht wird:

(Bemühungen \rightarrow) gute Arbeitsleistung \rightarrow intervenierende Variablen \rightarrow Arbeitszufriedenheit
in-/extrinsische Belohnung

¹⁰ (1986): ZfO, S. 90

4. Absentismus und Fluktuation

Eine amerikanische Studie schätzt, daß die durchschnittliche **Absentismusrate** (Fernbleiben vom Arbeitsplatz) bei 5 % liegt. Während vergleichbare Studien in Japan und Korea gerade mal 0,5 % aufweisen. Trotzdem entstehen erhebliche Kosten.

Unzufriedene Mitarbeiter tendieren dazu mehr Ausfalltage aufzuweisen als zufriedene. Auch Erwartungen, Werte und Ziele jedes Einzelnen spielen dabei eine große Rolle. So ist zum Beispiel in Hochkonjunktur-Phasen die Absentismusrate höher als in schlechten Zeiten.

4.1. Absentismus

Motivation allein reicht nicht aus um Absentismus zu reduzieren. Unglückliche Umstände beeinflussen die Anwesenheit. Mitarbeiter können tatsächlich krank werden, Transportprobleme haben (Auto kaputt, Glatteis) oder Familienereignisse (Kind krank) machen ein Erscheinen unmöglich. Große Unternehmen können hiergegen einschreiten, indem sie Wellness-Programme einführen, Firmenfahrzeuge zur Verfügung stellen oder Tagesstätten für Kinder einrichten.

Absentismus wird stark dadurch bestimmt, ob ein Mitarbeiter dazu motiviert ist zu Erscheinen und ob es ihm überhaupt möglich ist.

Absentismus = f (Zufriedenheit, Arbeitsbedingungen, pers. Charakteristika, Gruppennormen)
oder

Absentismus = f (Motivation x Fähigkeit zu kommen)

Motivation = f (Zufriedenheit, Anreizsystem, Angst vor Arbeitsplatzverlust, Gruppennormen)

Fähigkeit zu kommen = f (Gesundheit, Familie, Transportprobleme)

4.2. Fluktuation

Fluktuation, freiwilliges Ausscheiden aus der Organisation, resultiert typischerweise aus der Unzufriedenheit mit dem Job, was zu dem Wunsch führt das Unternehmen zu verlassen und eine besseres Stellenangebot anzunehmen. Wenn eine Positionsverbesserung durch einen Wechsel ermöglicht wird, ist die Kündigung die logische Konsequenz. Falls die Unzufriedenheit sehr stark ausgeprägt ist, kann es auch sein, daß der Mitarbeiter ohne ein vergleichbares Jobangebot die Firma verläßt.

Negative Aspekte von Fluktuation sind:

- Teuer: Einstellung/Einarbeitung macht 50 – 200 % des Gehalts p.a.
- Produktivitätsverluste
- Demoralisierung/Demotivierung des Personals

Positive Aspekte von Fluktuation sind:

- Kompetentere Bewerber können nachfolgen
- Größere Flexibilität in der Personalpolitik
- Neue Ideen durch neue Leute
- Zufriedene bleiben, Nörgler gehen

5. Individuelles und organisationales Lernen

Lernen wird definiert als relativ überdauernder Wandel des langfristigen Verhaltens, der das Ergebnis von Übungen und Erfahrungen darstellt. Hierzu ist ein Langzeit-Speicher erforderlich, dessen Behaltenskapazität weit über die Merkfähigkeit des Kurzzeitspeichers hinausgeht. Es muß ein besonderes Interesse (Motivation) vorhanden sein um zu lernen. Dazu gibt es unterschiedliche Lerntheorien.

- **Individuelles Lernen**
 - Stimulus-Response-(S-R)-Theorien (Reiz-Reaktions-Lernen)
 - Klassisches Konditionieren (Kontiguitätsprinzip): Reiz → Reaktion
 - Operantes Konditionieren (Verstärkungsprinzip): Reaktion → Reiz
 - Kognitive Lerntheorien (Reiz-Organismus-Reaktion)
 - Soziale Lerntheorien (kopieren von anderen)
- **Organisationales Lernen**

5.1. Individuelles Lernen

Stimulus-Response-(S-R)-Theorien (Reiz-Reaktions-Lernen)

Verwendung der Black-Box-Methode, der Mensch wird als schwarzer Kasten gesehen, erhält Reize aus der Umwelt, verarbeitet sie und antwortet mit bestimmten Reaktionen. Ändert sich daraufhin die Verhaltensweise, kann Lernen angenommen werden. Es werden dafür zwei Erklärungsansätze angeboten:

- Klassisches Konditionieren: Lernen nach dem Kontiguitätsprinzip (Individuum passiv)
- Operantes Konditionieren: Lernen nach dem Verstärkungsprinzip (Individuum aktiv)

Lernen aufgrund von Stimuli, das **klassische Konditionieren** (Reiz → Reaktion). Pawlowscher Hund: Vor der Darbietung von Fleischpulver ertönt ein Glockenton. Nach einiger Zeit sondert der Hund Speichel schon beim Ertönen der Glocke ab.

Operantes Konditionieren: Lernen aufgrund der Konsequenz positiver/negativer Verhaltensweisen (Reaktion → Reiz). Thorndike's hungrige Katzen: Die mit Futter belohnten Katzen fanden immer häufiger den Ausgang aus einem Problemkäfig. Ausübung von Macht durch Belohnung ist im Grunde mit dem Lernen nach dem Verstärkungsprinzip identisch und führt kaum zu Leistungssteigerung.

Wichtig ist die Unterscheidung positiver (Lob, Anerkennung) oder negativer (Zurechtweisung, Tadel) **Verstärker**. Den höchsten Bekanntheitsgrad unter den Lerntheorien nach dem Verstärkungsprinzip hat Skinner erlangt. Seine Versuche mit der Skinnerbox haben gezeigt, daß die kontinuierliche Verstärkung, d.h. jede gewünschte Reaktion wird belohnt, sich lediglich zum erstmaligen Verhaltensaufbau eignet. Die zeitlich unterbrochene Verstärkung hat die Führungstheorie stark beeinflusst.

- Einfache Situation → neue Verhaltensweisen werden eher durch Anerkennung gelernt
- Komplexe Situation → eine begleitende Kritik ist förderlicher für den Verhaltensaufbau

Bestrafungen sind wirkungslos, wenn bestrafte Verhalten von starkem Bedürfnis gesteuert (Drogenabhängigkeit), sie als unangemessen erlebt werden (Ungerechtigkeit) oder sie als unbedeutend erlebt werden (Strafhöhe zu gering: Kartellamt, Absprachen).

Kognitive Lerntheorien (Reiz-Organismus-Reaktion)

Im Gegensatz zu den S-R-Theorien konzentrieren sich kognitive Theorien (S-O-R-Paradigma) auf das O (= Organismus), als ein selbständiges System, das durch Nachdenken (kognitiv = auf Erkenntnis beruhend) zu Einsichten kommt (**Lernen durch Einsicht**). Der Mensch lernt nicht einfach durch zielloses Herumprobieren, sondern er strukturiert Umweltwahrnehmungen. Gelerntes Verhalten ist nicht das Ergebnis von Triebreduktion oder Verstärkung, sondern zielgerichtetes Problemlösungsverhalten durch Informationsaufnahme, -verarbeitung und -bewertung.

Soziale Lerntheorien

Mit den Prinzipien des klassischen und operanten Konditionierens bzw. durch kognitive Lerntheorien menschliches Lernen zu erklären ist schwierig. Menschen können nicht nur aus selbst gemachten Erfahrungen durch Verstärkung oder Verhaltensformung lernen, sondern auch durch Erfahrung anderer, d.h. Imitation und Beobachtung. Dies bezeichnet man als **soziales Lernen**:

- **Erfahrungslernen**: aus eigener Erfahrung durch Versuch und Irrtum (Experimente)
- **Beobachtungslernen**: aus der Erfahrung anderer durch Imitation (Spionage)
- **Modelllernen**: aus abstraktem Wissen durch Schlußfolgerungen (Literatur)

Eine Person glaubt an **interne Kontrolle**, wenn das Eintreffen/Ausbleiben eines Ereignisses vom eigenen Verhalten und den persönlichen Eigenschaften abhängt. Ein Ereignis wird als **extern kontrolliert** aufgefaßt, falls das Ereignis nicht von einem selbst abhängt, sondern von externen Faktoren, z.B. Zufall. Diese Situation wird als **gelernte Hilflosigkeit** wahrgenommen und führt zu Passivität und negativen Einstellungen gegenüber Lernen.

Die Reaktanztheorie dagegen prognostiziert aggressives, aktives Verhalten mit dem Streben nach Wiederherstellung des Urzustandes. Dieser motivationale Zustand einer Person wird als **Reaktanz** bezeichnet.

5.2. Organisationales Lernen

Man möchte die Erkenntnisse individueller Lerntheorien auf organisationales Lernen übertragen. Jedoch stellt man nicht den Menschen mit seiner Veränderung von Verhalten in den Mittelpunkt, sondern Lernen steht im Erwerb immer komplexerer Strukturen, die Lernprozesse ermöglichen. Einschneidende Veränderungen des Verhaltensrepertoires laufen über folgende Prozesse ab:

- **Assimilation**: Versuch, Erfahrungen in das vertraute Schema einzuordnen
- **Akkommodation**: Lernprozess höherer Ordnung ermöglicht neue Assimilation
- **Aquilibrium**: Gleichgewicht herstellen zwischen Erhaltungs- und Erweiterungsstreben

Organisationales Lernen läßt sich als Weiterentwicklung eines von allen Organisationsmitgliedern geteilten Wissensbestandes deuten, d.h. es lernt nicht nur eine Person, sondern die ganze Organisation. Es ist also ein Prozeß der Entpersonifizierung erkennbar.

Die zentrale Frage ist also wie Organisationen lernen: Wie schafft man den Sprung vom individuellen zum kollektiven Lernen? Auslöser organisationaler Lernprozesse ist eine negative Abweichung, die zuerst den Versuch bestehender, systemkonformer Lösungsansätze hervorbringt. Erst wenn diese scheitern öffnet sich die Organisation alternativen Lösungsansätzen. Dieser Öffnungsprozeß ist mikropolitisch ausgelegt, da für solch einen Wechsel nicht die Mehrheit der Organisationsmitglieder, sondern machtvolle Managementeliten den Ausschlag geben.

- Informationsgewinnung: Erfahrungs-, Beobachtungs- und Modell-Lernen
- Informationsverteilung: Informationssysteme, Handbücher, Intranet
- Informationsverarbeitung und Evaluation
- Informationsspeicherung: Dokumentation, Programme, Organisationsstruktur

6. Führung

Führung ist lediglich *eine* Form der zielbezogenen, persönlichen und/oder unpersönlichen Verhaltensbeeinflussung neben anderen. Damit Verhalten anderer verändert werden kann wird Kommunikation vorausgesetzt, die Interaktionen initiiert. Diese Einflüsseinnahme auf Organisationsmitglieder wird zum einem unter dem Aspekt der Ausübung von Herrschaft und zum anderen unter dem Aspekt der Motivation und Information analysiert. Jedoch ist Koordination die Hauptaufgabe von Führung.

6.1. Führungseigenschaften

Die Verehrung erfolgreicher Manager (in den USA) gehen auf sozialdarwinistische Ideen zurück, wonach nur die Besten und Fähigsten im Wettbewerb überleben. Stogdill und viele andere kommen zu dem Ergebnis, daß die bedeutsamsten Führungsfaktoren sich auf folgende Eigenschaften reduzieren lassen:

- **Fähigkeiten:** Intelligenz, Ausdrucksfähigkeit, Urteilkraft
- **Leistungen:** Schulerfolg, Wissen, sportliche Erfolge
- **Verantwortung:** Zuverlässigkeit, Initiative, Ausdauer
- **Partizipation:** Kooperation, Anpassungsfähigkeit, Humor
- **Status:** Position, Popularität
- **Situation:** geistiges Niveau, Bedürfnisse/Interessen der Geführten, Aufgabenziele

Interessant ist jedoch, daß Führer nicht in jedem Fall erfolgreich sind. Ein erfolgreicher Führer im Sinne der **Eigenschaftstheorie** kann bei neuartigen Führungssituationen oder ungewohntem Gruppenverhalten versagen. Andere Führungstheorien verfolgen konsequent diese situative Sicht des Führungsphänomens. Die Führungsforschung ist inzwischen zu der Erkenntnis gekommen, daß Erfolg nicht nur von den persönlichen Eigenschaften des Führers abhängen.

6.2. Führungsstile

Führungsverhalten wird als beobachtbarer Beeinflussungsversuch eines Führers bezeichnet. Unter **Führungsstil** versteht man ein langfristig relativ stabiles, situationsvariantes Verhaltensmuster eines Führers. Diese Definition macht deutlich, daß der Führungsstil ein *situationsbeständiges* Führungsverhalten beschreibt.

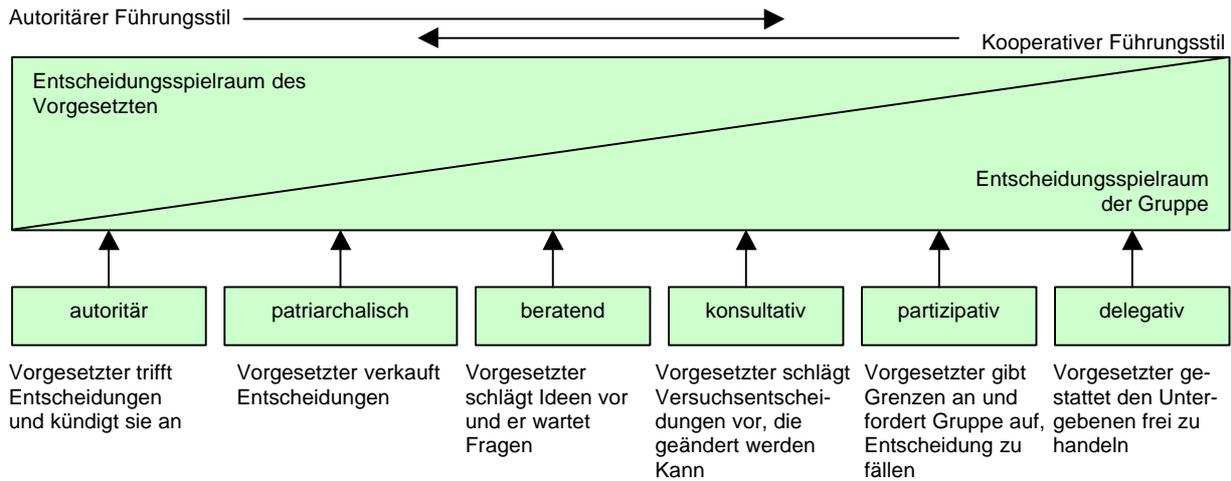
- Idealtypische Ansätze (nur theoretische Führungsstiltypologie)
 - Traditionelle Bildung von Idealtypen (Weber)
 - Kontinuum-Theorie (Tannenbaum/Schmidt)
- Realtypische Ansätze (aufgrund empirischer Untersuchungen)
 - Iowa Studien: demokratisch – autoritär
 - Ohio-State Studien: Beziehungsorientierung – Aufgabenorientierung
 - Michigan Studien: Mitarbeiterorientierung – Leistungsorientierung
 - Group-Dynamics Studien: Zielerreichung – Gruppenstärkung

6.2.1. Idealtypische Ansätze

Die **traditionelle Bildung von Idealtypen** nach Max Weber unterscheidet vier Führungsstile:

- **Patriarchalisch:** Autorität des Patriarchen (Familienvaters) setzt sich durch
- **Charismatisch:** Herrschaftsanspruch aufgrund einmaliger Persönlichkeitszüge
- **Autokratisch:** Hierarchie unterstützt Willkür des Autokraten
- **Bürokratisch:** Sachkompetenz wird als Legitimation der Herrschaft akzeptiert

In der amerikanischen Literatur wird die **Kontinuum-Theorie** von Tannenbaum/Schmidt favorisiert. Sie ordnen das Führungsverhalten nach dem Ausmaß an Entscheidungsfreiheit der Mitarbeiter an. Die Verhaltensspanne reicht von extrem Vorgesetzten-zentriert (autoritär) bis extrem Mitarbeiter-zentriert (kooperativ).



Die Charakteristika des Vorgesetzten, der Mitarbeiter und der Situation erfordern Flexibilität im Führungsverhalten. Dies ist ihrer Meinung nach der Schlüssel zum Erfolg.

6.2.2. Realtypische Ansätze

Die Führungsforschung hat sich nicht nur mit der Entwicklung theoretischer Führungsstiltypologien zufriedengegeben, sondern hat zudem versucht auf empirischer Grundlage Effizienzaussagen über Führungsstile zu treffen.

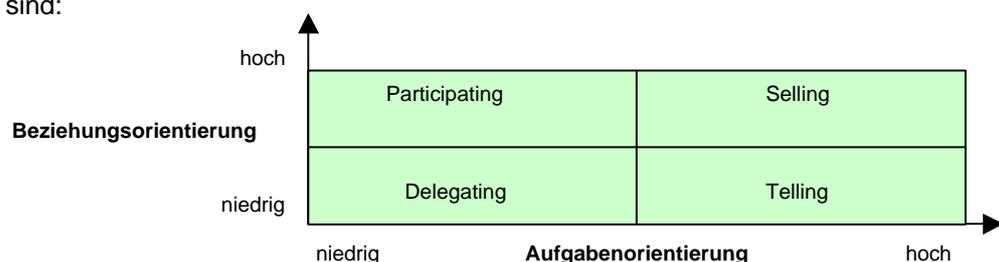
Iowa-Studien (Kurt Lewin): Die Erforschung der Verhaltensweise von Schülern und der gesamten Gruppe unterscheiden sich in Abhängigkeit vom gewählten Führungsstil. Man wollte die Auswirkungen unterschiedlichen Führungsverhaltens auf aggressives Verhalten von Kindern studieren. Die verschiedenen Gruppenführungsstile waren:

- **autoritär:** Spannung, Gehorsam, hohe Leistung
- **demokratisch:** entspannte Atmosphäre, hohe Kohäsion und hohes Aufgabeninteresse
- **(laissez faire:** Was Aufgabeninteresse, Gruppenkohäsion und Zufriedenheit anbetrifft, erzielte diese Gruppe die schlechtesten Resultate, d.h. irgendeine Führungsaktivität ist besser als keine. Ausgeklammert, da kein Beeinflussungsversuch im Sinne der Definition von Führung vorliegt.)

Manipuliertes Führungsverhalten in den ersten Iowa-Studien:

	autoritär	demokratisch	laissez faire
Ziele	Vorgabe durch den Führer	Ergebnis einer Gruppenentscheidung bei Unterstützung durch den Führer	Einzel- oder Gruppenentscheidung bei minimaler Beteiligung des Führers
Schritte	werden vom Führer vorgegeben	Gruppe legt Vorgehensweise fest Führer hat beratende Funktion	Führer stellt Arbeitsmaterial und liefert auf Wunsch Informationen
Arbeitsverteilung	Führer verteilt Arbeit und bildet Arbeitsgruppen	Mitglieder verteilen Arbeit und bilden Arbeitsgruppen	

Ohio State Studien: Befassen sich mit der Entwicklung eines Instrumentariums zur Beschreibung des Führungsverhaltens. Die beiden gewonnenen, unabhängigen Hauptfaktoren dieser situativen Führungstheorie sind:



Unterschieden werden vier Führungsstile, aber keiner wird für den allzeit überlegenen angesehen. Die Ohio-Schule behauptet nun, daß der erfolgreiche Führer hohe Ausprägungen in beiden Dimensionen aufweist und daß Beziehungsorientierung zu hoher Zufriedenheit führt. In Folgeuntersuchungen wurde jedoch deutlich, daß diese Aussagen in ihrer Allgemeinheit nicht aufrechterhalten werden können.

Kritisiert wird vor allem das Führungserfolg nicht linear mit Beziehungs-/Aufgabenorientierung zusammenhängt, sondern zusätzlich durch andere Variablen, wie etwa das Organisationsklima oder die Organisationsstruktur, beeinflusst wird.

Michigan Studien: Analysiert wird das Führungsverhalten unter dem Gesichtspunkt der Effizienz (Produktivität, Fluktuation, Absentismus, Motivation, Ausschluß, Zufriedenheit). Das sogenannte Michigan Stilkontinuum sind zwei Stile auf einem eindimensionalen Kontinuum von:

- **Mitarbeiterorientierung:** Betonung der zwischenmenschlichen Beziehungen
- **Leistungsorientierung:** Betont die technischen und Leistungsaspekte der Aufgabe

Zunächst vermutete man, je höher die Mitarbeiterorientierung eines Führers, desto geringer die Leistungsorientierung (Stilkontinuum). Später revidierte man diese Meinung dahingehend, daß Mitarbeiter- und Leistungsorientierung genauso wie bei den Ohio-Studien als unabhängige Dimensionen angesehen werden. Dennoch muß man eingestehen, daß Führungsverhalten allein nicht die Effizienz oder Ineffizienz einer Organisation zu erklären vermag.

Group Dynamics Studien: Hier werden die beiden wesentlichen Führungsfunktionen, nämlich Erreichen eines/mehrerer Gruppenziele und Aufrechterhaltung der Gruppe. Das Konzept teilt sich in die Begriffe:

- **Lokomotionsfunktion:** Zielerreichung
- **Kohäsionsfunktion:** Gruppenstärkung

Letztlich zieht sich die Dichotomie (Zweigliederung) durch die gesamte Führungsliteratur und dient eher als Basis von Führungskonzepten. Die Ergebnisse werden zu global beschrieben, als daß sie von großem praktischen Nutzen wären. Empirische Führungsstilforschung vernachlässigt:

- die Bedeutung der Persönlichkeit des Führers,
- die Relevanz der Führungssituation
- die Führungsbeziehungen zu den Geführten

Die Pauschalklassifizierung von Verhaltensmustern stellt eine Sackgasse dar. Es wird jedoch Bestandteil der nachfolgenden Führungstheorien sein, diese Muster einzubinden.

6.3. Führungstheorien

Von Führungstheorien kann man Aussagen über die Zusammenhänge zwischen Führer, Geführten, organisatorischen Anforderungen und sogar von Führungserfolg erwarten, mehr also als von den Eigenschafts- und Führungsstilansätzen.

- Situationstheorien, z.B. Kontingenz-Theorie
- Interaktionstheorien
- Erwartungstheorien, z.B. Weg-Ziel-Theorie
- Austauschtheorien, z.B. transaktionale und transformative Führung
- Attributionstheorien, z.B. eigenschaft-/verhaltensorientierte Attributionstheorie

6.3.1. Situationstheorien

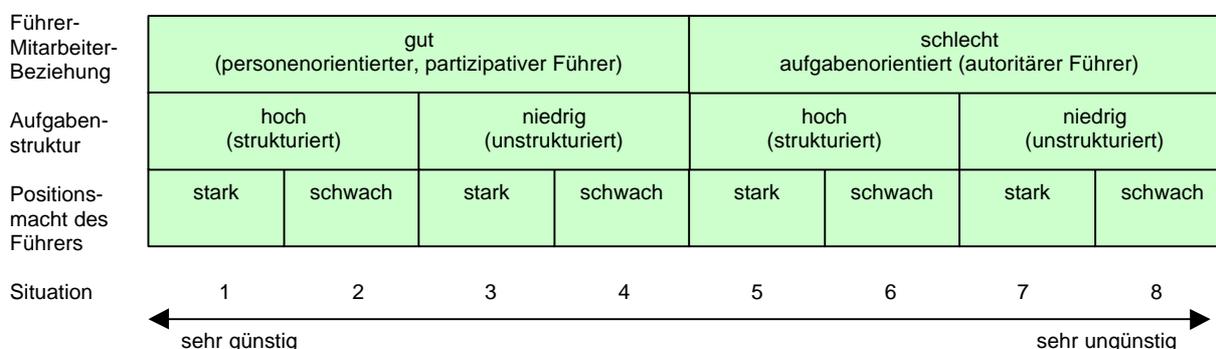
Hiernach sind Führerwahl und Führungserfolg nicht eine Funktion bestimmter Führungseigenschaften, sondern nur in Abhängigkeit vom *situativen Kontext*. Es gibt nicht den idealen, in allen Situationen erfolgreichen Führungsstil. Unterschiedliche Gruppen- und Führungssituationen erfordern andere Führungsstile. Es gibt keinen *one best way* und auch keinen *great man*, der immer und überall erfolgreich ist. In der Praxis wird situativ geführt, Führungsverhalten wird flexibel in Abhängigkeit von der Situation gewählt.

Vor allem die **Kontingenztheorie** von Fiedler¹¹ hat besondere Beachtung gefunden. Zur Messung des Führungsstils eines Führers entwickelte er ein Wahrnehmungsmaß, den LPC-Wert (least preferred coworker), der mit Hilfe eines Fragebogens gewonnen wird. Dieser Wert gibt den eindimensional konzipierten Führungsstil an, wie der Führer den von ihm am wenigsten geschätzten Mitarbeiter beschreibt. Eine eher günstige Beurteilung läßt einen personenorientierten, partizipativ eingestellten Führer vermuten, eine negative Beurteilung einen aufgabenorientierten, autoritären Führer. Er unterscheidet die zwei Führungsstile:

- aufgabenorientiert (autoritärer Führer): Bedürfnis nach Zielerreichung
- personenorientiert (partizipativer Führer): Bedürfnis nach zwischenmensch. Beziehungen

Zur Beschreibung der Führungssituationen wählt er die Dimensionen:

- **Führer-Mitarbeiter-Beziehung** (Führerpersönlichkeit)
 - Wie wird der Führer von der Gruppe akzeptiert (Gruppenatmosphäre)? gut – schlecht
- **Aufgabenstruktur** (Organisation)
 - Ist die Aufgabe *routinemäßiger* oder *komplizierter* Natur? hoch – niedrig
- **Autorität und Positionsmacht des Führers** (Organisation)
 - Seine Möglichkeiten zu *belohnen* oder zu *bestrafen*? stark – schwach



Somit erhält man durch Kombination dieser drei Dimensionen, die jeweils nach zwei Ausprägungen dichotomisiert wurden, acht unterschiedliche Führungssituationen.

Hauptpostulat des Fiedlerschen Modells ist, daß die Gruppenleistung abhängig von:

- (a) einem geeigneten Zusammenpassen von Führungsstil (partizipativ – autoritär) und
- (b) dem Grad der Günstigkeit der Gruppensituation (Aufgabenstruktur) für den Führer ist, also ob die Situation erlaubt, Einfluß auf die Gruppenmitglieder auszuüben.

Erfolg oder Effektivität eines Führers/Führungsstils wird gemessen an:

- Gruppenleistung im Hinblick auf die Aufgabenstellung
- Zufriedenheit der einzelnen Gruppenmitglieder

Man soll nicht durch entsprechende Auslese und/oder Training den Führer an die Situation anpassen, sondern zunächst den Führungsstil eines Managers verändern und die Situation, durch Manipulation der Aufgabenstruktur, an den Manager anpassen. Trotz der hohen Plausibilität der Annahmen konnten keine empirische Bestätigung erbracht werden. Die Vernachlässigung makrostruktureller Bedingungen (Organisationsumwelt, -struktur, Technologie) führt zur tendenziellen Überbewertung von Führung.

6.3.2. Interaktionstheorien

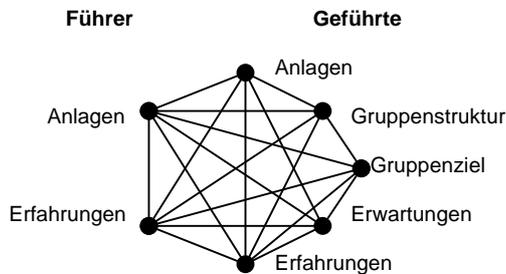
Interaktionen, eines der Definitionsmerkmale von Führung, sind wechselseitige interpersonale Beziehungen. Hofstätter hat im Gegensatz zur klassischen Eigenschaftstheorie auf die Interdependenz der Führer- und Geführten-Variablen hingewiesen.

¹¹ Weinert, A.B. (1992): Lehrbuch der Organisationspsychologie, 3. Aufl., Weinheim, S. 362 ff

Betrachtet man alle Einflußfaktoren des Interaktionsprozesses, so ist das Beziehungsgeflecht wesentlich komplizierter:

- Persönlichkeitsstruktur des Führers: Begabungen, Fähigkeiten und Erfahrungen
- Persönlichkeiten der Geführten: Erwartungen, Bedürfnisse
- Struktur und Funktion der Gruppe: Status-Rollen-Beziehungen, Normen
- Spezifische Situation: Aufgabe, Gruppenziel

Die Interdependenzen von Führer- und Geführteneigenschaften:



6.3.3 Erwartungstheorien

Ganz im Mittelpunkt steht hier die **Weg-Ziel Theorie**, die sich an erster Stelle mit dem Verhalten der Geführten beschäftigt, was in vielen Führungstheorien vernachlässigt wurde. Ein rationaler Entscheider versucht sich für jene Handlungsalternative zu entscheiden, die den größten Nutzen verspricht. Effizientes Führungsverhalten ist davon abhängig, ob man Mitarbeiter motivieren kann.

In der Sprache der Erwartungstheorie sagt man, die Erwartungen über Instrumentalitäten (= Erwartung erwünschtes Ziel zu erreichen), Wertigkeiten von Zielen sowie Wahrscheinlichkeiten des Eintritts von Belohnung positiv zu beeinflussen. Der Vorgesetzte muß anspruchsvolle Ziele klar und deutlich formulieren.

Beim Einsatz situationsgerechten Führungsverhaltens lassen sich beim Geführten (nicht der Gruppe) folgende Resultate erzielen:

- Arbeitszufriedenheit
- Führungsakzeptanz
- Motivation

Das Individuum wird diejenige Handlungsalternative ergreifen, die ihm die beste Zielerreichung (den höchsten Erwartungs-Valenz-Wert) verspricht:

Anstrengung → Leistung → Belohnung → Befriedigung persönlicher Bedürfnisse

Bei Routinetätigkeiten, mit klaren Weg-Ziel Verhältnissen, kann weitere unnötige Weg-Klärung durch den Vorgesetzten zu sinkender Arbeitszufriedenheit führen. Die Aufgabenstrukturiertheit hat einen starken Einfluß im Weg-Ziel Ansatz. In der Praxis hat der Ansatz aber kaum Resonanz gefunden

6.3.4. Austauschtheorien

Führung als wechselseitigen, sozialen Austauschprozeß anzusehen, bedeutet einen Bruch mit den Ansätzen, die Führung als einen einseitig gerichteten Beeinflussungsprozeß eines Führers auf Geführte ansehen. *Führung ist keine Einbahnstraße, sondern ein sozialer Interaktionsprozeß.*

Das **transaktionale Führungsmodell** (Gruppenebene) von Burns beruht auf der Grundlage von Leistung und Gegenleistung (Transaktionen), Führung wird im wesentlichen als Austauschprozeß verstanden. Der Führer bietet Kompetenz, Einsatz bei der Aufgabenerfüllung und Konformität mit den Gruppennormen. Er erhält dafür Gehorsam, Unterstützung und Anerkennung von den Geführten. Eine Erfüllung der vorgegebenen Aufgaben erfolgt durch:

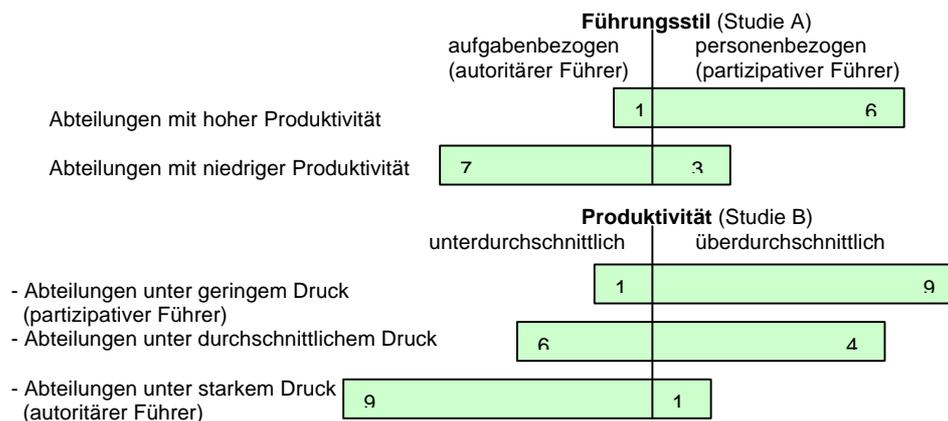
- Klare Vorgabe der Erwartungen und Ziele durch die Vorgesetzten
- Klare Benennung der Belohnungen für Leistungserfüllung
- Belohnungen entsprechen den Wünschen der Untergebenen
- Eingehen auf Wünsche/Interessen der Untergebenen

Wenn die Verhaltensweisen auf folgende Kernpunkte aufgebaut werden, läßt sich ein transaktionaler Führungsstil einbringen:

- Belohnungen: verspricht Belohnung für gute Leistungen
- Management-by-Exception (aktiv): sucht Standardabweichungen + greift korrigierend ein
- Management-by-Exception (passiv): Interveniert nur wenn der Standard nicht erreicht wird
- Laissez-Faire: Verzichtet auf Verantwortung, vermeidet Entscheidungen

Eine Untersuchung bei Xerox hat ergeben, daß effektives Führungsverhalten charakterisiert wird durch: Versprechen und belohnen für gute Leistung und Androhung und bestrafen für schlechte Leistungen. Dieses Führungsverhalten basiert auf Transaktionen zwischen Führer und Untergebenen und wird als transaktionale Führung bezeichnet.

Allerdings sind Organisationen mit transformativen Führern noch effektiver. Nur die transformative Führung kann herausragende Leistungen erzielen. Mit transaktionaler Führung, können dagegen nur durchschnittliche Leistungen erzielt werden. Likert hat schon sehr früh die Wirkung von aufgaben- und personenbezogenen Vorgesetztenverhalten auf die Produktivität erkannt:¹²



In jüngster Zeit hat die transaktionale Führung wieder hohe Aktualität gewonnen, und zwar als Ausgangs- bzw. Kontrapunkt zur Analyse eines besonderen Führungsverhaltens, der **transformativen Führung** (Gruppenebene). Ein politischer Führer wird dann als transformativ bezeichnet, wenn er Veränderungen (Transformationen) ankündigt und herbeiführt, selbst auf die Gefahr hin, daß diese den aktuellen Bedürfnissen der Wähler entgegensteht.

Transformative Führung entsteht, falls der Vorgegebene die Interessen der Untergebenen steigern und ausdehnen kann, wenn sie das Bewußtsein und die Akzeptanz des Gruppenziels über die Interessen des einzelnen hinwegstellen. Dies können Führungskräfte erreichen, indem sie ihre Verhaltensweisen auf folgende Aspekte aufbauen:

- Charisma: Verschafft Visionen und Ziele, macht Stolz, verdient Respekt und Vertrauen
- Inspiration: Überträgt hohe Erwartungen, drückt wichtige Ziele einfach aus
- Intellektuelle Stimulation: Fördert Intelligenz, Rationalität und behutsame Problemlösung
- Individuelle Ansprache/Orientierung: Trifft emotionale Bedürfnisse, berät und unterstützt

Charismatische Führer haben große Macht und Einfluß auf die Mitarbeiter, die sich mit ihnen identifizieren. Transformative, charismatische Führung kann man und sollte man lernen (Management-Training).

¹² Weinert, A.B. (1992): Lehrbuch der Organisationspsychologie, 3. Aufl., Weinheim, S. 557 ff

Das **Führungsdyaaden-Modell** (Zwei-Personenebene) von Graen bezieht sich auf die dyadische Beziehung zwischen einem Führer und einem Geführten. Er geht sogar soweit, ganze Organisationen als Netzwerke horizontaler, vertikaler und diagonaler dyadischer Beziehungen zu interpretieren. Dabei enthält insbesondere die vertikale Dyade die Prozesse, die Untergebene und Vorgesetzte miteinander verbindet. Es wird dabei nicht unterstellt, daß sich ein Vorgesetzter gegenüber jedem Untergebenen identisch verhält.

Die Geführten, die mit einem vergleichsweise großem Spielraum ausgestattet sind, haben weniger Probleme mit ihrem Vorgesetzten. Diese Untergebenen nennt Graen Mitglieder des Vertrauenskaders. Sie zeichnen sich durch eine höhere Zufriedenheit aus und neigen weniger zu Kündigungen. Studien bestätigen diesen Zusammenhang zwischen Verhandlungsspielraum und Zufriedenheit, aber die wichtige situative Rahmenbedingungen, wie z.B. die Beziehung der Geführten untereinander, bleibt unberücksichtigt.

6.3.5. Attributionstheorien

Die **eigenschaftsorientierte Attributionstheorie** von Calder untersucht, warum bestimmte Eigenschaften als Führungseigenschaften wahrgenommen werden. Als Führer gilt man immer nur für eine bestimmte Gruppe, für eine Straßenbande gelten andere Führungskriterien als in einem Industriebetrieb. Calder vertritt die These, daß Führung nicht *an sich*, sondern nur als **Wahrnehmungsphänomen** existiert. Der Attributionsprozeß verläuft in vier Stufen, der Geführte:

- (1) beobachtet das Verhalten seines Gegenüber
- (2) prüft das beobachtete Verhalten auf Charakteristika
- (3) vergleicht seine Wahrnehmungen mit den eigenen Erwartungen (Führungsverhalten)
- (4) das Verhalten wird dem Beobachteten als Führeigenschaft attribuiert (oder auch nicht)

Geführte akzeptieren eine Person als Führer, wenn im Vergleich mit dem Führerprototyp, wesentliche Merkmale dieses Typs übereinstimmen. Hiermit gelingt auch das Entstehen von Führung in Gruppen zu erklären, da keine Generalisierung von Führeigenschaften versucht wird.

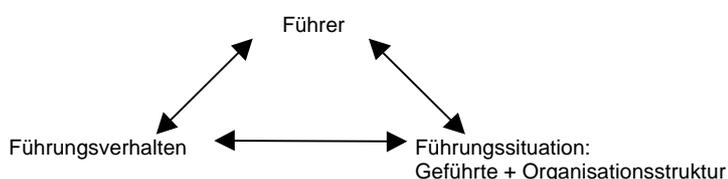
Mitchell geht bei seiner **verhaltensorientierten Attributionstheorie** davon aus, daß das Führungsverhalten als Reaktion des Führers auf das wahrgenommene Verhalten des Geführten zu analysieren ist. Führer neigen dazu (anders als bei sich selbst) Erfolge des Geführten extern (Aufgabe, Situation), Mißerfolge dagegen intern (der Person) zu attribuieren.



6.3.6. Lerntheorien

Lerntheorien knüpfen ausschließlich an beobachtbarem Verhalten an. Skinner's Lerntheorie (**operantes Konditionieren**) basiert nicht nur auf der Auswahl des angemessenen Verstärkers, sondern auch auf darauf das Ausmaß und Timing exakt zu dosieren.

Bei **sozialen Lerntheorien** wird das Führungsverhalten durch den Führer, dessen Führungsverhalten und die Führungssituation (incl. Geführte und Organisationsstruktur) gegenseitig (reziprok) beeinflusst:



Grenzen personaler Führung und Möglichkeiten der Führungssubstitution

Persönliche Führung in Organisationen ist nur *eine* Form der sozialen Einflußnahme, die in vielen Fällen durch andere Einflußformen ersetzt werden kann (**Substitution**). Historisch gesehen hängt die Vernachlässigung von organisationalen Kontexten mit der Erforschung von Kleingruppen zusammen. Genauso berücksichtigen Organisationstheorien kaum die Bedeutung von Führungsverhalten. Führung im organisationalen Kontext betrachtet:

- **Organisationssituation:** Leistungsprogramm, Fertigungs- und Informationstechnologie, Rechtsform, Organisationsgröße, usw.
- **Arbeitssituation des Geführten:** Arbeitsinhalt, Formalisierung, Arbeitsgruppe/Hierarchie, Personalentwicklung, Bezahlung, Arbeitsbedingungen, Arbeitsplatzsicherheit, usw.
- **Geführter:** Einstellungen, Erwartungen, Valenzen, Informationsverarbeitungskapazität, Fähigkeiten, usw.
- **Führungserfolg:** Arbeitsleistung, -zufriedenheit

Als besonders bedeutsame Substitute gelten:

- professionelle Orientierung: Fachkollegen-Urteil gilt mehr als das des formellen Führers
- Arbeitsgruppen: kohäsive Gruppen steuern sich selbst
- Organisations- und Personalentwicklung

Personalführungsbedarf sinkt mit:

- zunehmenden (Dienst)-Alter
- höheren Managementebenen
- steigender Unternehmensgröße

Vergleiche hierzu die Verteilungsmerkmale zur Arbeitszufriedenheit:

- Geschlecht spielt kaum eine Rolle
- (Dienst-)Alter: Mit zunehmendem (Dienst-)Alter steigt die Zufriedenheit
- Beruflicher Status: Je höher die Position in der Hierarchie, desto zufriedener der Inhaber
- Einkommen: Höherverdienende sind tendenziell zufriedener

Insgesamt konnte ein ständiger Rückgang personaler Führung und ein Anstieg entpersonalisierter also indirekter Führung verzeichnet werden. Scheinbar hat man den Prozeß der Substitution (durch unpersönliche Führung/Kontrolle) vor allem in großen Unternehmungen zu weit getrieben und mit der Re-Personalisierung begonnen.

7. Entscheidungsverhalten

Organisationen sind „*systems for making decisions*“. Betriebliche Entscheidungsprozesse setzen eine Beschreibung und Erklärung menschlichen Verhaltens voraus. Nicht die Art und Weise, sondern die Instrumente, die zur Erforschung von Entscheidungsprozessen verwendet werden, sind der neue Aspekt. Unter **Entscheidung** versteht man:

- die Wahl einer Handlung aus einer Menge von Alternativen und
- einen Prozeß von Entscheidungsakten über einen längeren Zeitraum

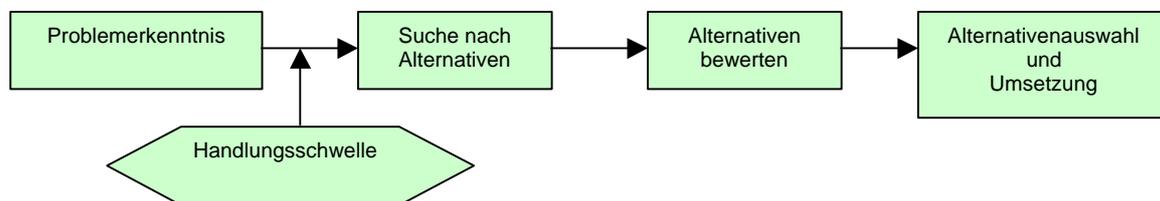
Entscheidungstheorien:

- Theorie der rationalen Wahl
- Theorie der begrenzt rationalen Wahl
- Modell des Inkrementalismus (Methode des Durchwurstelns)
- Konflikt-Modell der Entscheidung
- Politik-Modell der Entscheidung
- Modell der organisierten Anarchie (Mülleimermodell)

7.1. Theorie der rationalen Wahl

Der Entscheider handelt rational und strebt nach Nutzenmaximierung. Als Einzelperson handelt er unbeeinflusst von persönlichen Werten und Gruppennormen. Er durchläuft dabei folgende Phasen:

- (1) Problemerkentnis: Kritisches Ereignis, Diskrepanz zwischen SOLL- und IST-Zustand
- (2) Zielsetzung: klare, eindeutig formulierte Ziele
- (3) Alternativsuche: Alternativen und deren Konsequenzen sind bekannt
- (4) Alternativbewertung: möglich bzw. kann beschafft werden
- (5) Wahl der besten Alternative: Feststellung der nutzenmaximalen Entscheidung
- (6) Implementation der besten Entscheidung



In der Praxis können aufgrund begrenzter Ressourcen, z.B. Zeit, nicht alle Alternativen untersucht werden. Man neigt dazu eine Wahl zu treffen, die bestimmtes Anspruchsniveau erfüllt. Die totale Nutzenmaximierung ist und bleibt ein Wunsch.

7.2. Theorie der begrenzt-rationalen Wahl

Realitätsnaher ist daher begrenzt-rationales Verhalten. Davon spricht man, wenn die Generierung und Bewertung von Alternativen nur so lange dauert bis eine befriedigende Lösung gefunden wird. Zeitlich gesehen kommt es nicht nur am Ende zu einem Entscheidungsakt, sondern der Prozeß besteht aus einer Menge von Teilentscheidungen.

Die Höhe des Anspruchsniveaus hängt in entscheidendem Maße von Erwartungen ab, mit welcher Wahrscheinlichkeit ein Individuum den Eintritt bestimmter (siehe Vroom's VIE-Theorie):

- Ergebnisse als Folge eigener Verhaltensweisen (Handlungs-Ergebnis-Erwartung)
- Konsequenzen, z.B. Belohnung von Handlungsergebnissen (Ergebnis-Folge-Erwartung)

Ein Entscheider stellt sich zunächst die Frage, ob er mit einem bestimmten Aufwand eine Lösung erreicht und welche Folgen damit verbunden sind.

7.3. Modell des Inkrementalismus

Der **Inkrementalismus**, das schrittweise Fortbewegen von vertrauten Lösungen, geht ebenso nur von begrenztem Suchverhalten nach einer lediglich befriedigenden Lösung aus. Abwertend spricht man von der Methode des Durchwurstelns, was aber keineswegs als ineffizient betrachtet wird. Es wird sogar eine Überlegenheit der schrittweisen gegenüber einer synoptischen (übersichtlichen) Vorgehensweise behauptet.

Bei der synoptischen Vorgehensweise verläuft der Entscheidungsprozeß analog der Theorie einer rationalen Wahl. Die inkrementale Vorgehensweise dagegen unterteilt sich in folgende Phasen:

- Entscheider sucht nur vertraute Ziele und Mittel
- Modifikation des Bestehenden in kleinen Schritten
- Keine endgültige Problemlösung, sondern immer nur neue Korrekturen

Nachteil: Nur geringfügige Änderungen und Verbesserungen lassen innovative, umfassende Lösungen vermissen auch wenn sie erforderlich wären.

Lindblom spricht von der Methode des **Durchwurstelns**, d.h. der Entscheider vergleicht nacheinander alternative Handlungsweisen, bis er eine zufriedenstellende gefunden hat; Zielbestimmung sowie umfassende Analysen von Alternativen und Konsequenzen sind überflüssig.

7.4. Konflikt-Modell der Entscheidung

Entscheider versuchen Situationen zu vermeiden die mit Gefühlen, wie Haß, Angst oder Streß verbunden sind. Gerade wichtige Entscheidungen mit unsicheren Konsequenzen verwickeln jedoch in massive Konflikte. Um Verluste und negative Gefühle zu minimieren kommt es zu Fehlentscheidungen aufgrund fehlerhafter Kommunikation, Mißtrauen u.a. Gerade in hochkohäsiven Gruppen (Groupthink-Syndrom: Führer ist nicht länger der Einzelkämpfer, sondern der wendige Taktiker, der es versteht Beziehungen zu knüpfen und zu pflegen) besteht die Gefahr zu mangelhaften Entscheidungen.

Die zentrale These ist, daß die Entscheidung im großen Maße von einer sorgfältigen Informationssuche abhängt. Ein mittleres Streßniveau sei dazu ideal. Bei zu geringem Streß wird die Informationssuche vernachlässigt und bei zu viel Streß resigniert man.

Bei Auftauchen eines Problems stellen sich dem Entscheider bewußt oder unbewußt folgende Fragen, deren Beantwortung ein spezifisches Entscheidungsverhalten zur Folge hat:

- Entstehen ernsthafte Risiken, wenn ich nichts tue?
Wenn Nein → Konfliktfreies Nichtstun
- Entstehen ernsthafte Risiken, wenn ich etwas ändere?
Wenn Nein → Konfliktfreie marginale Veränderung
- Ist es realistisch zu glauben, eine bessere Lösung zu finden?
Wenn Nein → Verlagerung der Entscheidungsverantwortung auf andere
- Ist die Zeit ausreichend, Informationen zu suchen, nachzudenken?
Wenn Nein → extreme Streßsituation führt zur Wahl der erst besten Lösung

7.5. Politik-Modell der Entscheidung

Die zentrale Annahme ist, daß die Ziele einer Organisation in Verhandlungsprozessen zwischen Organisationsmitgliedern entwickelt werden. Zielbildungsprozesse laufen multipersonal ab, d.h. arbeitsteilig und interaktiv, zwischen allen am Zielbildungsprozeß beteiligten. Im Modell werden zwei Arten von Akteuren unterschieden:

- Kerngruppe: legitimierte Gruppe, die die Ziele der Organisation festlegen, z.B. Vorstand
- Satellitengruppen: die auf den Prozeß der Zielsetzung einflußnehmenden Gruppen, z.B. Betriebsrat

Entscheidungen sind Resultat äußerst verwickelter, auf mehreren Ebenen ausgetragener politischer Prozesse (Machtspiele), an denen verschiedene Interessengruppen mit unterschiedlichen Zielen teilnehmen. Zudem sind Entscheidungen stark von den Machtverhältnissen in der Organisation abhängig.

7.6. Modell der organisierten Anarchie

Organisierte Anarchien, wie oft in Universitäten, Schulen und sogar in manchen Unternehmungen zu sehen, weisen keinen wohlstrukturierten Entscheidungsprozeß auf. Entscheidungen werden nach dem Mülleimermodell gefällt, d.h. ungeordnet und zufällig. Das Entscheidungsverhalten erscheint typisch für Organisationen mit:

- inkonsistenten und schlecht-definierten Zielen
- wechselnde Entscheider und wechselnde Interessen an anstehenden Entscheidungen
- beschränktes Wissen und unvollkommene Technologien

Es liegt kein wohlstrukturierter Entscheidungsprozeß vor, sondern man handelt nach dem Mülleimermodell. Folgende Ströme fließen in den Mülleimer (Input-Ströme):

- **Probleme:** Interessen, Forderungen und Ansprüche der einzelnen Gruppen
- **Lösungen:** Ein Potential an Lösungsmöglichkeiten (Ideen, Technologien, Produkte)
- **Entscheidungsgelegenheiten:** Situationen, in denen etwas entschieden werden muß
- **Aktoren:** Teilnehmer, die Probleme/Lösungen zu Entscheidungsgelegenheiten beitragen

Die Entscheidungsparameter, die eine Output erzeugen sind:

- Zeitpunkte des Eintritts der Ströme
- Für Problemlösung benötigte Energie
- Zugang von Problemen/Teilnehmern zu Entscheidungsgelegenheiten
- Verteilung der Energie zwischen Entscheidern

Mögliche Entscheidungsfindung erfolgt nach Cohen/March/Olsen durch (Entscheidungs-Output):

- **Übersehen der Probleme:** trotzdem sofortige Entscheidungsfindung
- **Flucht vor Problemen:** Aufschieben der Entscheidung bis es sich von selbst löst
- **Lösung des Problems:** intensive Problembearbeitung (eher selten)

Eine Computer-Simulation des Mülleimer-Modell hat folgende Ergebnisse geliefert:

- Entscheidungen fallen meist durch Flucht oder Übersehen (nicht durch Problemlösung)
- Die für die Problemlösung benötigte Energie ist die wichtigste Determinante des Entscheidungs-Outputs
- Entscheidungsgelegenheiten aktivieren Entscheider und Probleme
- Wichtige Probleme werden eher gelöst als unwichtige
- Wichtige Probleme werden meist durch Flucht oder Übersehen gelöst
- Unwichtige Probleme werden durch Problemlösung beendet

Der Stand der Forschung zeigt, daß viele konkurrierende Theorien mit hoher Komplexität wenig aussagekräftige Erklärungen liefern, die oft nicht umsetzbar sind. Die Mikrosicht auf Organisationen vermag Verhalten nicht zu erklären. Zusammenfassend folgt eine vergleichende Übersicht der wichtigsten Merkmale:

Theorien \ Merkmal	Entscheider und Ziele	Macht und Kontrolle	Entscheidungsgrundlage	Entscheidungsprozeß
Rationale Wahl	ein Entscheider/ ein Ziel	zentralisiert	Nutzenmaximierung	sehr geordnet, rational
Begrenzt-rationale Wahl	mehrere Entscheider/ konfliktäre Ziele	zentralisiert	zufriedenstellende Lösung	geordnet und verfahrensrational
Inkrementalismus	mehrere Entscheider/ keine Ziele	zentralisiert	marginale Veränderungen	verfahrensrational
Konflikt-Modell	Individuum, Gruppe/ unklare Ziele	zentralisiert	sorgfältige Informa- tionsverarbeitung	konfliktär, streßerzeugend
Politik-Modell	mehrere Entscheider/ unterschiedliche Ziele	dezentral (Koalitionen)	Machtkämpfe	konfliktär, politisch
Organisierte Anarchie	mehrere Entscheider/ unterschiedliche Ziele	dezentral (Kommission)	Konvergenz der Probleme/Lösungen	ungeordnet, zufällig

8. Konflikte und Verhandlungen

Interessenkonflikte spiegeln Herrschaftskonflikte der Gesellschaft wider. Die Folgen sind gravierend: Entlassungen, Materialverschwendung, Absentismus, Fluktuation, usw.

8.1. Ebenen und Arten von Konflikten

Kubicek unterscheidet drei Konfliktebenen: Organisationsumwelt, Organisationsebene und Gruppenebene. Eine Definition von Konflikt zu versuchen scheint wenig sinnvoll, wegen der Unterschiedlichkeit von Konfliktursachen, -parteien, -gegenständen und -verläufen. Hilfreich dagegen ist die Beschreibung einer **Konfliktsituation**:

- mindestens zwei interagierende Personen/Gruppen
- konträre Ziele oder Mittel
- Interessendurchsetzung zielt ab auf Beeinflussung und Unterdrückung anderer
- Aktionen stehen im Widerspruch zueinander

Konflikte auf Gruppenebene (Gegenstand vieler Untersuchungen) sind vor allem auf Rollenkonflikte zurückzuführen. Die Folgen sind Streß, Unzufriedenheit und Verschlechterung des Organisationsklimas. Man hat vier Arten von Rollenkonflikten erkannt:

- **Intra-Sender-Konflikt**: zu hohe Erwartungen/Anforderungen an den Untergebenen
- **Inter-Sender-Konflikt**: versch. Rollensender haben unvereinbare Erwartungen (Matrix)
- **Inter-Rollen-Konflikt**: gleichzeitiges Erfüllen mehrerer Rollen führt zu Konflikten
- **Personen-Rollen-Konflikt**: Aufgabe ist mit den Werten, Motiven und Einstellungen des Rollenträgers unvereinbar

Inter-Sender-Konflikt, in Matrixorganisation können Konflikte entstehen durch konfligierende Anforderungen vom Funktions- und Projektmanager. Inter-Rollen-Konflikte entstehen, wenn die Forderung des Chefs nach Mehrarbeit und Erwartungen der Familie stehen in Konflikt. Personen-Rollen-Konflikt sind, z.B. ein Personalleiter soll Kostensenkung durch Personalabbau realisieren.

8.2. Ursachen und Folgen von Konflikten

Folgende Zusammenstellung soll einen Eindruck von der Vielfalt möglicher Konfliktursachen geben: begrenzte Ressourcen, dominierende Gruppe, konkurrierende Ziele, geteilte Verantwortung, unklare Kompetenz- und Aufgabenbereiche (Matrixorganisation), Reorganisationsmaßnahmen (Personalabbau, Fusion, Organisationsentwicklung), usw.

Die ausschließlich negative Sicht des Konfliktphänomens ist überholt. Die Entwicklung von Personen und Organisationen hat auf die **positiven Aspekte von Konflikten** aufmerksam gemacht:

- Entwicklung neuer Energien (starker Wettbewerb)
- Stimuliert zu Innovation und Kreativität
- Erhöht Gruppenkohäsion
- Voraussetzung für organisatorischen Wandel
- **Management-by-Conflict**: kleine Konflikte provozieren, um größere zu verhindern (Spannungsabbau)

Negative Konsequenzen sind:

- Streß und Unzufriedenheit
- Absentismus und Fluktuation erhöhen sich
- Störung im Kommunikations-, Kooperations- und Organisationsablauf

Ein mittleres Konfliktniveau wirkt effizienzsteigernd. Sowohl zu niedriges (keine Ideen, Innovationen) als auch zu hohes (Streß, Intrigen) Konfliktniveau sind mit geringer Effizienz verbunden.

8.3. Ziele und Formen der Konfliktbehandlung

Konfliktmanagement umfaßt nicht nur Konfliktlösung, sondern gezielte Konfliktstimulierung, d.h. bewußte Anhebung des Konfliktniveaus in einer Gruppe/Organisation. Thomas unterscheidet folgende Konfliktbehandlungsformen:

Wunsch nach Befriedigung eigener Interessen	hoch	Wettbewerb (Zwang eigene Interessen durchzusetzen wollen)		Kooperation (Verhandlung bzw. gemeinsame Problemlösung)
			Kompromiß (neutrale Konfliktlösung)	
	niedrig	Rückzug (Verzicht auf Streit)		Anpassung (Nachgeben, falls eigene Interessen nicht so wichtig)
		niedrig	Wunsch nach Befriedigung gemeinsamer Interessen	hoch

Verhandlungstaktiken nach Adler:

Verhalten	Erfahrene Verhandler	Durchschnittliche Verhandler
Planung der Verhandlung	keine	Unterschiede
Ergebnisse je Problem	5,1	2,6
Kommentare zu Gemeinsamkeiten	38 %	11 %
Kommentare zu längerfristigen Fragen	9 %	4 %
Kommentare zu eigenen Gefühlen	12 %	8 %
Lösungsvorschläge	als Bandbreite	als feste Größe

Erfahrene Verhandler fragen nach (aktives Zuhören) und fassen Ergebnisse zusammen.

Zunehmend verbreitet sich die Meinung, unterschiedliche Konfliktursachen erfordern unterschiedliche Konfliktbehandlungsformen, sodass eine situative Komponente des Konfliktmanagements.

9. Macht und Mikropolitik ¹³

Schon Weber versteht unter **Macht**: Jede Chance, innerhalb einer sozialen Beziehung den eigenen Willen auch gegen Widerstreben durchzusetzen.

9.1. Macht

Autorität als legitime Macht

Autorität setzt im Gegensatz zur Macht die Anerkennung des ausgeübten Einflusses durch den Untergeordneten voraus, schließt im Gegensatz zur Macht den Zwang aus.

Macht ist eine Form des sozialen Einflusses bzw. der sozialen Kontrolle. Einfluß auf Personen, eine Position oder die Organisation Verhaltensänderungen durchzusetzen auch gegen den Willen anderer. Autorität wird als legitime Macht bezeichnet. Herkömmlicherweise wird unterschieden zwischen:

- formalen (strukturellen) Machtgrundlagen: Amtsautorität an die Position gebunden
- personalen Machtgrundlagen: basiert auf persönlichen Eigenschaften, z.B. Fähigkeiten, Charisma

Voraussetzung von erfolgreicher Machtausübung ist, daß man über etwas verfügt oder kontrolliert, was andere haben wollen. Dies sind Ressourcen wie: Belohnungen, Bestrafungen, Informationen, Expertentum, usw.

Quellen der Macht

Personale Machtgrundlagen:

Macht durch Bestrafung verzeichnet nur kurzfristig Erfolg, sie führt langfristig zu Frustration, Angst, Unzufriedenheit und damit zu schlechter Leistung. Macht durch Belohnung ist im Grunde mit dem Lernen nach dem Verstärkungsprinzip identisch und führt kaum zu Leistungssteigerung.

Nicht nur die Art der Machtgrundlage und die Persönlichkeit des Machtunterworfenen spielen eine Rolle, offensichtlich auch die situative Bedingung (Beispiel: Bestrafungsexperiment mit Stromstößen, Autoritätsperson, hier der Versuchsleiter anwesend – abwesend). Ein Blick in Betriebe zeigt, daß nicht Manager aufgrund ihrer Position Macht erwerben, sondern auch Nichtmanager.

Formale Machtgrundlagen:

Allein die Kontrolle über Ressourcen (z.B. Belohnungen, Expertentum) allein noch nicht ausreicht, um Macht zu erwerben. Je mehr Ressourcen eine Stelle kontrolliert und je weniger Alternativen andere Stellen haben, um an diese zu gelangen, desto größer wird die Macht (Wartungspersonal). Die zentrale Quelle struktureller Macht ist der Besitz einer Ressource, die andere benötigen. Machtquellen sind:

- Verfügen über Ressourcen
- Verfügen über technische Fertigkeiten und Fähigkeiten
- Verfügen über Wissen
- Verfügen über Rechte und Privilegien
- Zugang zu Personen, die über obige Quellen verfügen

Vorgesetzte bevorzugen mündliche Kommunikation, dadurch sind wichtige Informationen in den Köpfen gespeichert, was eine bedeutende Machtquelle darstellt. Dies bringt den Vorgesetzten in ein Delegations-Dilemma. Um sich zu entlasten sollten Aufgaben abgegeben werden, die dazu nötigen Informationen sind aber nicht einfach weitergebbar. Bevor nun delegiert wird, erledigen Vorgesetzte die Aufgabe selbst und überlasten sich dadurch noch mehr.

¹³ Neuberger, O. (1990): Führen und geführt werden, 3. Aufl., Stuttgart, S. 261 - 277

Politik als Form der Machtausübung

In Einliniensystemen kann jedes Mitglied nur eine Führungskraft angeben, der er unmittelbar unterstellt ist und die allein dazu autorisiert ist Anweisungen zu geben. Die Mikropolitik weicht diesen Ansatz auf. Jede Position in Organisationen ist sowohl Quelle als auch Ziel von Einfluß.

9.2. Mikropolitik

Mikropolitik ist die Bemühung, die systemeigenen materiellen und menschlichen Ressourcen zur Erreichung persönlicher Ziele, insbesondere des Aufstiegs im System, zu verwenden, sowie zur Sicherung und Verbesserung der eigenen Existenzbedingungen. Determinanten der Intensität von Mikropolitik sind:

- Ressourcenknappheit
- Unsicherheit von Zielen oder Zweck-Mittel-Relationen
- Wichtigkeit der betroffenen Probleme oder Ressourcen für das Individuum oder die Organisation

Die Anwendung von Macht in Organisationen wird als Politik bezeichnet. Entscheidungsprozesse verlaufen nicht immer rational, sondern spiegeln Machtkämpfe wider. Der politische Charakter in Organisationen wird deutlich, wenn Koalitionen um Macht und Einfluß kämpfen und versuchen ihre Interessen durchzusetzen. Mikropolitik wird als endlose Folge von Machtspielen angesehen, unter denen sind besonders bedeutsam:

- Autoritätsspiele: Wie widersetzt man sich Autorität, bzw. wie wird Widerstand gebrochen?
- Machtaufbauspiele: Machterringung durch Sponsoren, Koalitionen, Budgets, usw.
- Rivalitätsspiele: Bekämpfung von Rivalen
- Veränderungsspiele: organisatorische/personelle Veränderungen, um Macht zu erringen

Manager auf dem Weg nach oben versuchen, gemäß der **Machtdistanzreduktionstheorie**, den Abstand zu Mächtigeren zu verringern und zu weniger Mächtigen zu vergrößern.

Mikropolitik ist unvermeidlich und nützlich, aber auch gefährlich. Deshalb ist es wichtig Mikropolitik zu kontrollieren oder einzudämmen. Folgende Kontrollmöglichkeiten sind vorstellbar:

- Regeln, Rechte, Vorschriften, Programme
- Sachzwänge, Technologien, Ökologie der Arbeit
- Ressourcenzuteilung (Personal, Budget, Informationen)
- Ziele, Pläne, Strategien, Projekte
- Werte, Philosophien, Ideologien, Ethik
- Selbstabstimmung in Gruppen, Vereinbarungen
- Personaler Einfluß (Positionsautorität, Charisma)

Kapitel 1.

Kleingruppe	= Die kleinste soziale Einheit, in der Menschen zusammenkommen, Rollen übernehmen und spielen
Soziale Gruppe	= Eine überschaubare Personenmehrheit, die längere Zeit in Interaktion stehen
Kleingruppe	= Besteht aus ca. 3 – 5 Gruppen-Mitgliedern
Kritische Größe	= Die kritische Gruppengröße wird erreicht, wenn direkte Interaktion nicht mehr möglich ist und sich Untergruppen (Cliques) bilden
Primärgruppe	= Kleingruppe, die emotional begründete, intime und direkte Kontakte erlaubt, z.B. Familie
Sekundärgruppe	= Bewußt geplante, rational organisierte Gruppe mit spezieller Aufgabenstellung
Formelle Gruppe	= Sind innerhalb einer Organisation im Organisationsplan vorgesehen, z.B. Abteilungen
Informelle Gruppe	= Gruppe mit spontanen, ungeplanten und längerfristigen Kontakten
Position	= Innerhalb der Organisation wird einem Stelleninhaber ein bestimmter Platz zugeordnet
Orga. Status	= Ergibt sich aus der Position in der Hierarchie
Rollen	= Verhaltenserwartung der Organisation und ihrer Mitglieder an den Rolleninhaber
Norm	= Definiert die Zielvorstellung des Handelns
Org. Normen	= Verhaltensanforderung i.d.R. schriftlich fixiert, fördert einheitliche Zielvorstellung (Konformität)
Kohäsion	= Gemeinschaftsgefühl (Solidarität)
Sozialer Status	= Entsteht als subjektives Ergebnis von Bewertungsprozessen außerhalb der Organisation durch Verwandte, Freunde, Nachbarn, usw.
Gruppennormen	= Informelle Verhaltensstandards die unbewußt befolgt werden
Teilautonome Arbeitsgruppe	= Gruppe, die ihre Arbeit selbst einteilen darf
Risky-Shift-Phänomen	= Gruppen entscheiden risikoreicher, als die einzelnen Gruppenmitglieder
Problemlösungsprozeß	= Die Abwicklung sämtlicher Aktivitäten, die vom Entstehen eines Problems bis zu dessen Lösung durchgeführt werden

Kapitel 2.

Motiv	= Beweggrund (Antrieb), für eine Handlung
Motivation	= Innere Bereitschaft für Motiv
Extrinsische Faktoren	= Externe Faktoren der Arbeitsumwelt: Arbeitsbedingungen, Entlohnung, Führung, Kollegen, Unternehmenspolitik, usw.
Intrinsische Faktoren	= Arbeitsbedingungen, die sich auf die Arbeit selbst beziehen, z.B. Leistungserfolg, Anerkennung, Aufstieg, Verantwortung, etc.
Valenz	= Wertigkeit/Stärke des individuellen Verlangens/Nutzens eines Endergebnisses, z.B. Beförderung
Instrumentalität	= Erwartung gewünschtes Endergebnis zu erreichen, z.B. wenn man hohe Leistung bringt, dann wird mit (111=0,85) 85 prozentiger Wahrscheinlichkeit eine höhere Entlohnung herauspringen
Erwartung	= Wahrscheinlichkeit, daß auf eine bestimmte Handlung ein bestimmtes Ergebnis folgt

Kapitel 4.

Absentismus	= Fernbleiben vom Arbeitsplatz
Fluktuation	= Freiwilliges Ausscheiden aus der Organisation

Kapitel 5.

Lernen	= Relativ überdauernder Wandel des langfristigen Verhaltens als Ergebnis von Übungen/Erfahrungen
Klassisches Konditionieren	= Lernen aufgrund von Stimuli (Pawlovscher Hund: Reiz durch Glocke → Reaktion Speichel)
Operantes Konditionieren	= Lernen nach dem Verstärkungsprinzip
Kognitiv	= Auf Erkenntnis beruhend
Kognitives Lernen	= Lernen durch Einsicht
Soziales Lernen	= Lernen durch Erfahrung anderer, z.B. Imitation und Beobachtung
Erfahrungslernen	= Lernen aus eigener Erfahrung durch Versuch und Irrtum (Experimente)
Beobachtungs-Lernen	= Lernen aus der Erfahrung anderer durch Imitation (Spionage)
Modell-Lernen	= Lernen aus abstraktem Wissen durch Schlußfolgerungen (Literatur)
Interne Kontrolle	= Ein Ereignis hängt vom eigenen Verhalten und den persönlichen Eigenschaften ab
Gelernte Hilflosigkeit	= Ein Ereignis hängt nicht von einem selbst ab, sondern wird extern kontrolliert, z.B. Zufall
Assimilation	= Versuch, Erfahrungen in das vertraute Schema einzuordnen
Akkommodation	= Lernprozeß höherer Ordnung, ermöglicht neue Assimilation
Äquilibration	= Gleichgewicht herstellen zwischen Erhaltungs- und Erweiterungsstreben

Kapitel 6.

Führung	= Eine Form der zielbezogenen, persönlichen und/oder unpersönlichen Verhaltensbeeinflussung
Führungsstil	= Ein langfristig relativ stabiles, situationsvariantes Verhaltensmuster eines Führers
Interaktion	= Wechselseitige interpersonale Beziehung

Kapitel 7.

Kapitel 8.

Konfliktsituation = Mindestens zwei interagierende Personen/Gruppen, konträre Ziele oder Mittel, Interessendurchsetzung zielt ab auf Beeinflussung und Unterdrückung anderer Aktionen stehen im Widerspruch zueinander

Management-by-Conflict = Kleine Konflikte provozieren, um größere zu verhindern (Spannungsabbau)

Kapitel 9.

Macht = Jede Chance, innerhalb einer sozialen Beziehung den eigenen Willen auch gegen Widerstreben durchzusetzen

Mikropolitik = Bemühung, die systemeigenen materiellen und menschlichen Ressourcen zur Erreichung persönlicher Ziele, insbesondere des Aufstiegs im System, zu verwenden, sowie zur Sicherung und Verbesserung der eigenen Existenzbedingungen