

Personalmanagement

Träger

2021

ISBN 978-3-8006-5749-0

Vahlen

schnell und portofrei erhältlich bei
beck-shop.de

Die Online-Fachbuchhandlung beck-shop.de steht für Kompetenz aus Tradition. Sie gründet auf über 250 Jahre juristische Fachbuch-Erfahrung durch die Verlage C.H.BECK und Franz Vahlen.

beck-shop.de hält Fachinformationen in allen gängigen Medienformaten bereit: über 12 Millionen Bücher, eBooks, Loseblattwerke, Zeitschriften, DVDs, Online-Datenbanken und Seminare. Besonders geschätzt wird beck-shop.de für sein umfassendes Spezialsortiment im Bereich Recht, Steuern und Wirtschaft mit rund 700.000 lieferbaren Fachbuchtiteln.

- **Wachstumsbedürfnisse (Growth):** Die Wachstumsbedürfnisse stellen das Bedürfnis nach individueller Selbstverwirklichung dar und stimmen mit der Spitze der Hierarchie nach Maslow überein.

Durch die Reduzierung der Anzahl von Bedürfniskategorien werden mehrere Bedürfnisse in einer Kategorie zusammengefasst. Dadurch wird deutlich, dass mehrere Bedürfnisse (einer Kategorie) zur gleichen Zeit auftreten können. Der Ansatz von *Alderfer* sieht, anders als der von *Maslow*, somit keine strikte hierarchische Trennung von Bedürfnissen, sondern vielmehr dessen simultanes Wirken nebeneinander.¹⁸⁶

In der ERG-Theorie unterliegen diese Bedürfnisklassen den folgenden **Dominanzprinzipien**:¹⁸⁷

- **Frustrations-Hypothese:** Ein unbefriedigtes Bedürfnis wird dominant.
- **Befriedigungs-Progressions-Hypothese:** Wenn ein Bedürfnis befriedigt ist, wird das Bedürfnis der nächsthöheren Bedürfnisklasse dominant.
- **Frustrations-Regressions-Hypothese:** Wenn ein Bedürfnis nicht befriedigt werden kann, wird das Bedürfnis der hierarchisch niedrigeren Bedürfnisklasse dominant.
- **Frustrations-Progressions-Hypothese:** Wenn ein Bedürfnis auf Dauer nicht befriedigt werden kann, können dennoch Bedürfnisse hierarchisch höherstehender Bedürfnisklassen dominant werden. In dem Zusammenhang kann das Erlebte zu einem höheren Anspruchsdenken führen.

8.2.2 Prozesstheorien der Motivation

Die Prozesstheorien der Motivation beschäftigen sich mit der Frage, *wie* Motivation entsteht und so ggf. auch damit, wie das Handeln eines Menschen zielgerichtet gesteuert werden kann. Konkret geht es um den Prozess der Motivierung.

8.2.2.1 VIE-Theorie von Vroom

Die **VIE-Theorie** von **Vroom** basiert auf der Annahme, dass sich ein Mensch bei verschiedenen Handlungsmöglichkeiten mit ungewissem Ausgang für diejenige mit der größten Nutzenerwartung entscheidet.¹⁸⁸

¹⁸⁶ Vgl. Drumm, Personalwirtschaft, 2008, S. 393.

¹⁸⁷ Vgl. Alderfer, An Empirical Test of a New Theory of Human Needs, 1969, S. 151–154.

¹⁸⁸ Vgl. Vroom, Work and motivation, 1964, S. 15–17.

Nach Vroom wird eine Handlung durch drei zentrale Faktoren ausgelöst und gesteuert: die Valenz, die Instrumentalität und die Erwartung:¹⁸⁹

- **Valenz:** Die Valenz stellt den subjektiven Wert eines Ergebnisses dar. Die Valenz kann positiv, negativ und null sein. Bei einer positiven Valenz ist das Ergebnis attraktiv, da es für die persönlichen Ziele förderlich ist. Bei einer negativen Valenz wird es vermieden. Eine Valenz von 0 bedeutet Gleichgültigkeit. Die Valenz bezieht sich auf den *erwarteten* Belohnungswert des Ergebnisses, nicht auf den tatsächlichen.
- **Instrumentalität:** Die Instrumentalität ist die Einschätzung über die Bedeutung einer Handlung in Bezug auf das Ergebnis. Die Instrumentalität kann einen Wert zwischen -1 (die Handlung verhindert das Erreichen des Ergebnisses) und +1 (die Handlung garantiert das Erreichen des Ergebnisses) annehmen.
- **Erwartung:** Die Erwartung ist die Wahrscheinlichkeit, dass eine bestimmte Handlung zu einem bestimmten Ergebnis führen wird. Die Erwartung stellt einen Wert zwischen 0 und 1 dar. Die Erwartung ist 0, wenn keine Wahrscheinlichkeit besteht, dass eine bestimmte Handlung zu einem bestimmten Ergebnis führt. Die Erwartung ist 1, wenn ein Zusammenhang zwischen Handlung und Ergebnis sicher ist.

Nach Vroom wählt der Mensch die Handlungsvariante, die seiner persönlichen Vorstellung von Wert, Verwendung und Wahrscheinlichkeit des zu erwartenden Ergebnisses am meisten entspricht. Mathematisch lässt sich dies durch die folgende Gleichung ausdrücken:

Verhaltenstendenz = $\Sigma(\text{Erwartung} * \text{Valenz} * \text{Instrumentalität})$

Die Motivation ergibt sich somit aus dem Produkt von Erwartung, Valenz und Instrumentalität. Das Fehlen lediglich einer Komponente führt dazu, dass keine Handlung erfolgt.¹⁹⁰

8.2.2.2 Motivationstheorie von Lawler/Porter

Lawler/Porter veröffentlichten 1968 eine auf der VIE-Theorie von Vroom aufbauende **Motivationstheorie**, die formale Erklärungsansätze für die Wechselwirkung von Arbeitsleistung und Arbeitszufriedenheit bietet. Die wesentlichen Einflussgrößen des Modells sind **Anstrengung, Leistung, Belohnung und Zufriedenheit**. Das Zusammenspiel dieser Größen visualisiert die folgende Abbildung:

¹⁸⁹ Vgl. Vroom, Work and motivation, 1964, S. 15–17.

¹⁹⁰ Vgl. Vroom, Work and motivation, 1964, S. 15–17.

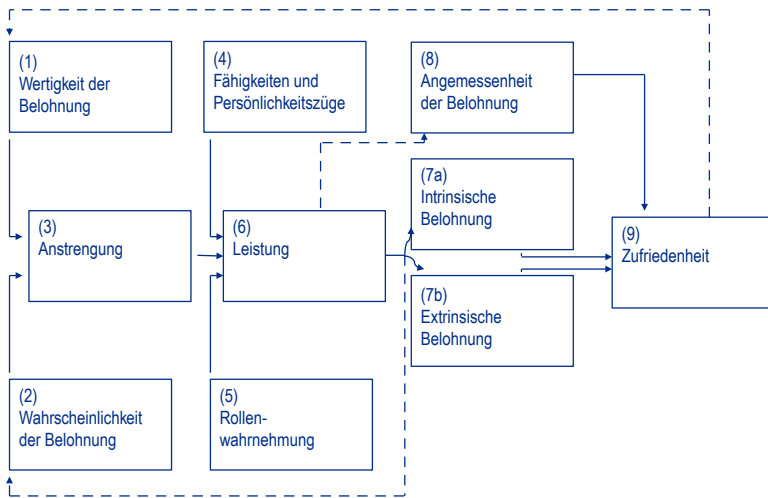


Abbildung 23: Motivationstheorie nach Lawler/Porter¹⁹¹

Das Modell umfasst neun Variablen:¹⁹²

- (1) **Wertigkeit der Belohnung:** Subjektiver Wert, den die Belohnung für den Mitarbeiter hat.
- (2) **Wahrscheinlichkeit der Belohnung:** Wahrscheinlichkeit, dass die aufgebrauchte Anstrengung zu einer Belohnung führt.
- (3) **Anstrengung:** Die Anstrengung ist die vom Mitarbeiter aufgebrauchte Energie zur Erfüllung der Aufgabe.
- (4) **Fähigkeiten und Persönlichkeitszüge:** Die Erreichung der Belohnung ist abhängig von den individuellen Fähigkeiten des Mitarbeiters.
- (5) **Rollenwahrnehmung:** Wahrnehmung der eigenen Rolle des Mitarbeiters, um die Belohnung zu erreichen.
- (6) **Leistung:** Die Leistung ist das messbare Ergebnis der Mitarbeiterhandlung und stellt das Ergebnis der Anstrengung dar.
- (7) **Intrinsische und extrinsische Belohnung:** Die Folge des Leistungsverhaltens ist die Belohnung. Dabei kann es sich um eine intrinsische Belohnung (7a) handeln, wie ein Erfolgserlebnis. Oder um eine extrinsische Belohnung (7b), z. B. in Form einer Bezahlung.
- (8) **Angemessenheit der Belohnung:** Erwartung an die Belohnung für die aufgebrauchte Anstrengung.

¹⁹¹ In Anlehnung an Porter/Lawler, *Managerial Attitudes and Performance*, 1968, S. 165.

¹⁹² Vgl. Drumm, *Personalwirtschaft*, 2008, S. 402–403.

(9) **Zufriedenheit:** Befriedigung als Differenz aus Anspruchsniveau und tatsächlicher Höhe der Belohnung.

Die beiden Kernpunkte des Modells sind einerseits die Wahrscheinlichkeit, durch große Bemühungen ein Ziel zu erreichen, und andererseits der Wert, den die Erreichung des Zieles für den jeweiligen Mitarbeiter hat.¹⁹³

8.2.2.3 Erweitertes kognitives Motivationsmodell nach Heckhausen

Das aus dem Jahre 1977 stammende erweiterte kognitive Motivationsmodell nach Heckhausen basiert ebenfalls auf den Grundlagen der VIE-Theorie nach Vroom. Zentraler Baustein des Modells ist die Valenz, also der Wert, der einem zu erwartenden Ergebnis beigemessen wird. Das Modell von Heckhausen basiert auf vier wesentlichen Grundbausteinen, anhand deren sich untersuchen lässt, wann ein Mensch handeln wird, um ein bestimmtes Ziel zu erreichen. Dazu zählen die wahrgenommene **Situation**, die mögliche **Handlung**, das **Ergebnis** dieser Handlung und die möglichen **Folgen**, die aus der Handlung resultieren. Die Theorie von Heckhausen basiert auf den folgenden Annahmen:¹⁹⁴

- **Situations-Ergebnis-Erwartung:** Die Situations-Ergebnis-Erwartung ist die Annahme, wie das Ergebnis ausfallen wird, wenn der Mensch nicht durch eine zielgerichtete Handlung in die Situation eingreift.
- **Handlungs-Ergebnis-Erwartung:** Die Handlungs-Ergebnis-Erwartung ist die Annahme, mit welcher Wahrscheinlichkeit die eigene Handlung zum gewünschten Ergebnis führen wird.
- **Ergebnis-Folge-Erwartung:** Die Ergebnis-Folge-Erwartung ist die Annahme, mit welcher Wahrscheinlichkeit das erzielte Ergebnis relevante Folgen nach sich ziehen wird.

8.3 Führungstheorien

Die Führungstheorien sind theoretische Ansätze zur Erklärung von Führung mit dem Ziel der Beeinflussung des Mitarbeiterverhaltens. Die Führungstheorien stellen dabei unterschiedliche Faktoren in den Mittelpunkt ihrer Betrachtung – die Eigenschaften einer Führungskraft, das Führungsverhalten und das Führungsverhalten in Abhängigkeit der jeweiligen Situation. Sie lassen sich in **Eigenschaftstheorien**, **Verhaltenstheorien** und **Situationstheorien** differenzieren.

¹⁹³ Vgl. Porter/Lawler, *Managerial Attitudes and Performance*, 1968, S. 165.

¹⁹⁴ Vgl. Heckhausen, *Achievement motivation and its constructs: A cognitive model*, 1977, S. 283–285.

8.3.1 Eigenschaftstheorien

Die Eigenschaftstheorien sind einer der ältesten Ansätze, um Führung zu erklären. Sie basieren auf der Annahme, dass die Charaktereigenschaften und Wesenszüge einer Führungskraft entscheidend für dessen Führungserfolg sind.¹⁹⁵ Die Eigenschaftstheorien stellen somit einen Ansatz zur Ermittlung und Benennung zeitlich überdauernder Eigenschaften dar, die eine erfolgreiche Führungskraft kennzeichnen.

8.3.1.1 Grundfaktoren nach Stogdill

Die Grundfaktoren von Stogdill aus dem Jahre 1948 sind eine Zusammenstellung der wesentlichen Eigenschaften, die für Führungskräfte und den Führungserfolg kennzeichnend sind.¹⁹⁶

- Befähigung
- Leistung
- Verantwortlichkeit
- Teilnahme
- Status

Stogdill weist darauf hin, dass die Führungseigenschaften je nach Situation variieren können. Der situationsgerechte Einsatz der Eigenschaften hat somit entscheidenden Einfluss auf den Führungserfolg.¹⁹⁷

8.3.1.2 Charisma-Theorie nach Conger/Kanungo

Die 1998 veröffentlichte Charisma-Theorie von Conger und Kanungo ist eine Aufzählung der wesentlichen Persönlichkeitseigenschaften, die eine charismatische Führungskraft kennzeichnen.¹⁹⁸

- **Kommunikation einer Vision:** Die Führungskraft entwickelt inspirierende Zukunftsvisionen.
- **Politisches Gespür:** Die Führungskraft hat ein Gespür für Chancen, aber auch für Risiken.
- **Unkonventionelles Verhalten:** Die Führungskraft weicht von gewohnten Strukturen ab und überrascht durch ungewöhnliche Ansätze.
- **Persönliche Risikobereitschaft:** Die Führungskraft scheut nicht vor persönlichen Risiken.

¹⁹⁵ Vgl. Bühner, Personalmanagement, 2005, S. 275.

¹⁹⁶ Vgl. Bass, Stogdill's Handbook of Leadership, 1981, S. 66.

¹⁹⁷ Vgl. Bühner, Personalmanagement, 2005, S. 276.

¹⁹⁸ Vgl. Conger, Kanungo, Charismatic Leadership in Organizations, 1998, S. 121–125.

- **Sensibilität für die Bedürfnisse der Mitarbeiter:** Die Führungskraft hat Interesse an den individuellen Mitarbeiterbedürfnissen und handelt respektvoll im Umgang miteinander.
- **Empowerment:** Die Führungskraft gibt Verantwortung ab, indem Aufgaben durch Delegation an die Mitarbeiter weitergegeben werden.

Charismatische Führungskräfte treiben Neuerungen aktiv voran und schaffen es, Einfluss auf die Mitarbeiter zu nehmen und diese zu Veränderungen zu bewegen. Damit kann angenommen werden, dass Führungskräfte mit den oben genannten Eigenschaften ihre Mitarbeiter in von Schnelligkeit und Dynamik geprägten Zeiten strategisch besser führen können.

8.3.2 Verhaltenstheorien

Die Verhaltenstheorien basieren auf der Annahme, dass das Verhalten einer Führungskraft das entscheidende Kriterium für dessen Führungserfolg ist.¹⁹⁹ Sie beschreiben typische Verhaltensweisen und grenzen erfolgreiche von weniger erfolgreichen Führungsverhaltensweisen ab.

8.3.2.1 Führungsstilkontinuum von Tannenbaum/Schmidt

Das 1958 veröffentlichte eindimensionale Führungsstilkontinuum nach Tannenbaum und Schmidt ist eine Klassifizierung von sieben Führungsstilen anhand des Grades der Mitbestimmung von Führungskraft bzw. Mitarbeiter. Die beiden Extrempunkte dieses Kontinuums sind der autoritäre und der demokratische Führungsstil. Die folgende Abbildung visualisiert das Führungsstilkontinuum:

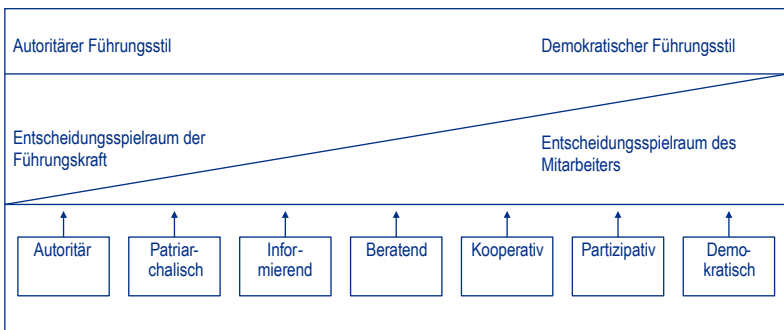


Abbildung 24: Führungsstilkontinuum nach Tannenbaum/Schmidt²⁰⁰

¹⁹⁹ Vgl. Bühner, Personalmanagement, 2005, S. 277.

²⁰⁰ In Anlehnung an Tannenbaum/Schmidt, How to Choose A Leadership Pattern, 1958, S. 98–100.

Tannenbaum und Schmidt unterscheiden sieben Führungsstile:²⁰¹

- **Autoritärer Führungsstil:** Die Führungskraft entscheidet und ordnet an. Die Mitarbeiter führen es aus, ohne die Entscheidung zu hinterfragen.
- **Patriarchalischer Führungsstil:** Die Führungskraft entscheidet und begründet. Die Mitarbeiter sollen von der Entscheidung überzeugt werden.
- **Informierender Führungsstil:** Die Führungskraft entscheidet und ermöglicht Fragen. Es soll eine Akzeptanz der Entscheidung bei den Mitarbeitern erreicht werden.
- **Beratender Führungsstil:** Die Führungskraft kündigt die beabsichtigte Entscheidung an. Die Mitarbeiter haben die Möglichkeit ihre Meinung zu äußern, bevor die die Führungskraft dann die endgültige Entscheidung trifft.
- **Kooperativer Führungsstil:** Die Führungskraft zeigt das Problem auf. Die Mitarbeiter entwickeln Vorschläge zur Lösung des Problems. Die Führungskraft entscheidet sich für eine der vorgestellten Lösungen.
- **Partizipativer Führungsstil:** Die Führungskraft zeigt das Problem auf und legt den Entscheidungsspielraum fest. Die Mitarbeiter treffen die Entscheidung.
- **Demokratischer Führungsstil:** Die Mitarbeiter entscheiden. Die Führungskraft fungiert als Koordinator.

8.3.2.2 Verhaltensgitter von Blake/Mouton

Blake und Mouton nutzen zur Charakterisierung des Verhaltens einer Führungskraft ein zweidimensionales „**Verhaltensgitter**“, im englischen Sprachgebrauch *Managerial Grid* genannt. Es ermöglicht die Klassifizierung von Führungsstilen anhand von zwei Führungsdimensionen – der **Mitarbeiterorientierung** und der **Aufgabenorientierung**.

Für jede dieser beiden Dimensionen nutzen Blake/Mouton eine eigene Skala mit neun Ausprägungen:

²⁰¹ Vgl. Tannenbaum/Schmidt, How to Choose A Leadership Pattern, 1958, S. 98–100.

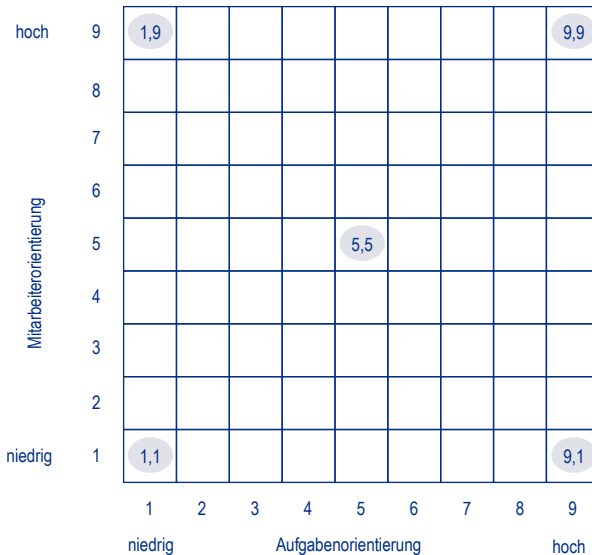


Abbildung 25: Verhaltensgitter nach Blake/Mouton²⁰²

Die **Mitarbeiterorientierung** wird auf der senkrechten Achse des Modells in neun Abstufungen bestimmt. Die waagerechte Achse, mit identischer Skala, stellt die Ausprägung der **Aufgabenorientierung** dar. Daraus ergibt sich ein Gitter mit 81 Kästchen, die symbolisch für je einen Führungsstil stehen.

Fünf dieser Führungsstile bezeichnen Blake und Mouton als **Schlüssel-Führungsstile**. Alle anderen Stile leiten sich aus diesen ab, stellen jedoch lediglich neue Variationen dar und werden daher nicht näher betrachtet. Blake und Mouton unterscheiden zwischen den Schlüssel-Führungsstilen anhand von Kennziffern:²⁰³

- **9,9:** Der Führungsstil zeichnet sich durch eine hohe Mitarbeiterorientierung und eine hohe Aufgabenorientierung aus. Er gilt als ideal und ist in jeder Situation anzustreben.
- **9,1:** Der Führungsstil ist gekennzeichnet durch eine niedrige Mitarbeiterorientierung und eine hohe Aufgabenorientierung. Die Arbeitsergebnisse stehen für die Führungskraft im Mittelpunkt. Die individuellen Mitarbeiterbedürfnisse haben dabei keine Relevanz.
- **5,5:** Der Führungsstil strebt ein Gleichgewicht zwischen Mitarbeiter- und Aufgabenorientierung an. In seiner Umsetzung führt er lediglich zu einem Kompromiss.

²⁰² In Anlehnung an Blake/Mouton, Verhaltenspsychologie im Betrieb, 1968, S. 33.

²⁰³ Vgl. Blake/Mouton, Verhaltenspsychologie im Betrieb, 1968, S. 33–34.