
Theoretische Perspektiven des Personalmanagements

2

Jürgen Stierle, Roland Hormel und Tatjana Seibt

*Ja, jetzt wird wieder in die Hände gespuckt. Wir steigern das
Bruttosozialprodukt, ...*

Songtext von Geier Sturzflug, 1983.

Zusammenfassung

Zunächst werden die ökonomischen Ansätze zum Personalmanagement erörtert. Schon Adam Smith analysierte in seinem 1776 erschienenen Buch über die Ursachen des Wohlstands der Nationen den hohen Produktivitätsanstieg durch Arbeitsteilung und Spezialisierung und stellte damit die Personalarbeit als eines der Kernprobleme der Wirtschafts- und Sozialwissenschaften dar.

J. Stierle (✉)

Stierle-Consulting, Recklinghausen, Deutschland

E-Mail: stierle@stierle-consulting.de

URL: <http://www.stierle-consulting.de>

R. Hormel

AGO GmbH, München, Deutschland

E-Mail: roland.hormel@ago-muenchen.de

T. Seibt

Hochschule für angewandtes Management GmbH, Erding, Deutschland

E-Mail: tatjana.seibt@fham.de

2.1 Ökonomische Ansätze (Jürgen Stierle)

2.1.1 Überblick

Im Rahmen der wissenschaftlichen Betrachtung der Unternehmensführung – speziell in Personalmanagement und -controlling – existieren, je nach Blickwinkel, unterschiedliche theoretische Grundlagen bzw. Perspektiven. **Ökonomische Ansätze** betrachten schwerpunktmäßig die Erfolgsauswirkungen verschiedener Maßnahmen des Personalmanagements und analysieren beispielsweise die Kosten der Beziehung zwischen Unternehmen und Beschäftigten (in der Transaktionskostentheorie bzw. der Prinzipal-Agent-Theorie) sowie der Gewinnung einzigartiger Ressourcen zur Steigerung der Wettbewerbsfähigkeit durch das Personalmanagement (im ressourcenbasierten Ansatz; vgl. Stock-Homburg 2010, S. 40). Die Stakeholder-Analyse und die Mikropolitik werden als Teil der politischen Methoden erläutert.

2.1.2 Branchenstrukturanalyse

Die Personalstrategie ist abhängig von der Unternehmensstrategie, die wiederum von Branchenstruktur und Wettbewerbsintensität beeinflusst wird. Das Innovationsverhalten, das Beschaffungs- und Vertriebsmarketing, das **Personalmanagement**, die Preis- und Entlohnungspolitik, die Unternehmenskultur sowie die Karriereemöglichkeiten werden von der Branchenstruktur stark beeinflusst. Der Erfolg eines Unternehmens (z. B. Preisniveau, Output) sowie seiner Beschäftigten ist abhängig von Produktdifferenzierung, Konzentrationsgrad und Kostenstruktur, die das Verhalten der Beschäftigten und des Unternehmens (z. B. Strategie, Forschung, Preis- und Entlohnungspolitik) bestimmen (vgl. Müller-Stewens und Lechner 2011, S. 129).

- In den 1980er-Jahren entwickelte *Michael Porter* sein Konzept der fünf Wettbewerbskräfte („Five Forces“), um die Attraktivität einer Branche zu analysieren. Diese Wettbewerbskräfte sind: Verhandlungsstärke von Lieferanten und Abnehmern, Bedrohung durch neue Anbieter und durch Ersatzprodukte sowie die Intensität der Rivalität zwischen den Wettbewerbern.

Die Branchenstrukturanalyse betrachtet die Zusammenhänge zwischen diesen **fünf Kräften**, die langfristig auf ein Unternehmen wirken und die Wettbewerbsstrategie des Unternehmens bestimmen. Die einzelnen Wettbewerbskräfte werden durch eine Vielzahl ökonomischer, juristischer und technischer Merkmale beeinflusst. Daneben beeinflussen auch kurzfristige Faktoren den Wettbewerb und das strategische Verhalten des Unternehmens (vgl. Bamberger und Wrona 2012, S. 369).

Die Analyse der Branchenstruktur mit seinen fünf Wettbewerbskräften erfolgt **unter statischen** Aspekten, d. h., die Branche wird langfristig als stabil/unveränderbar

angesehen. Obwohl sich Branchenstrukturen nicht permanent fundamental verändern, unterliegen Branchenbedingungen aber einem Wandel. Ursachen für den Branchenwandel („**Branchenevolution**“), die innerhalb und außerhalb der Branche liegen können, sind beispielsweise Änderungen im langfristigen Branchenwachstum, Verschiebung von Konsumentenbedürfnissen, Erfahrungskurveneffekte, Innovationen, Markteintritte, Marktaustritte, Branchenkrisen, Strukturveränderungen in benachbarten Branchen, Veränderungen in der staatlichen Politik oder exogene Schocks (vgl. Müller-Stewens und Lechner 2011, S. 137; vgl. Bamberg und Wrona 2012, S. 375).

Die **Analyse der Branchenstruktur** erfolgt nach *Porter* in den folgenden sechs Schritten (vgl. Bamberger und Wrona 2012, S. 376; vgl. Porter 1999, S. 33 ff.):

1. Definition und Identifikation der relevanten Branche: Welche Produkte bzw. Dienstleistungen werden angeboten? Welche sind hierbei Teil einer verwandten Branche? Welche geografischen Grenzen des Wettbewerbs können identifiziert werden?
2. Identifikation der relevanten Marktteilnehmer und deren Segmentierung in möglichst homogene Gruppen
3. Beurteilung der beschreibenden Merkmale der fünf Wettbewerbskräfte: Welche sind besonders stark bzw. schwach und warum?
4. Überblicksanalyse der gesamten Branchenstruktur: Welche Einflussfaktoren beeinflussen die Rentabilität?
5. Analyse der aktuellen sowie der zukünftigen Veränderung der fünf Wettbewerbskräfte in einer Szenarioanalyse.
6. Welche Faktoren im Rahmen der Branchenstruktur werden besonders durch das eigene Unternehmen, Wettbewerber oder mögliche Neuanbieter beeinflusst?

2.1.3 Transaktionskostentheorie

Im Rahmen des Personalmanagements besteht ein Interesse zur optimalen Gestaltung der Austausch- bzw. Transaktionsbeziehungen zwischen dem Unternehmen und seinen Beschäftigten. Das Instrumentarium entstammt der **Neuen Institutionenökonomik** (NIÖ), die sich u. a. mit den Problemen einer optimalen Vertragsgestaltung beschäftigt. Transaktionskosten sind Kosten, die beim Tausch von Leistung und Gegenleistung anfallen, wie z. B. die Suche nach Vertragspartnern, die Festlegung von Vertragsbedingungen und die Durchsetzung der resultierenden Verträge (vgl. Graf Lambsdorff 1999, S. 57).

- Die Transaktionskostentheorie geht davon aus, dass die Transaktionspartner sich beschränkt rational und opportunistisch verhalten. Die Verhaltensannahme der beschränkten Rationalität der Transaktionspartner besagt, dass die Vertragspartner aufgrund bestimmter Beschränkungen (z. B. Datenschutz, menschlicher kognitiver Verarbeitungskapazitäten, Emotionen) nur begrenzt in der Lage sind, rational zu handeln (vgl. Picot et al. 2008, S. 58 f.).

Die Verhaltensannahme des opportunistischen Verhaltens der Transaktionspartner besagt, dass die Transaktionspartner ihre eigenen Interessen auch unter Missachtung sozialer Normen (z. B. Gesetze, Dienst- und Arbeitsanweisungen) verfolgen. Aufgrund dieser beiden Verhaltensannahmen wird die Höhe der Transaktionskosten durch die Spezifität der Investitionen in der Austauschbeziehung sowie der Unsicherheit der beteiligten Transaktionspartner beeinflusst. Die Spezifität erklärt, wie schwer die in einer Transaktionsbeziehung getätigten Investitionen auf andere Transaktionsbeziehungen übertragbar sind.

Die **Unsicherheit** kann sowohl bei dem Unternehmen als auch bei dem Beschäftigten existieren. Hohe Unsicherheit entsteht aus Unternehmenssicht, wenn Rahmenbedingungen oder Prozesse sehr komplex bzw. dynamisch sind. Die Unsicherheit entsteht bei Beschäftigten beispielsweise durch Angst vor Kontrollen, Mobbing, Bossing sowie Arbeitsplatzverlust (vgl. Stock-Homburg 2010, S. 45 f.).

Nach der Transaktionskostentheorie werden die Kosten danach systematisiert, ob sie ex ante oder ex post anfallen. Ex-ante-Transaktionskosten entstehen im Vorfeld einer Austauschbeziehung zwischen Unternehmen und Beschäftigten. Zur Vorbereitung der Arbeitsbeziehung entstehen folgende drei Kostenarten (vgl. Picot et al. 2008, S. 57; vgl. Stock-Homburg 2010, S. 44):

1. **Informations- bzw. Anbahnungskosten**, z. B. bei der Personalgewinnung und Personalauswahl.
2. **Vereinbarungskosten**, die durch Verhandlungen und Vertragsabschlüsse zwischen den Vertragspartnern verursacht werden.
3. **Abwicklungskosten**, die durch das Einrichten eines Arbeitsplatzes bzw. das Einarbeiten neuer Mitarbeiter verursacht werden. Auch für die Beschäftigten entstehen Kosten durch die Aneignung neuen Wissens oder die Entwicklung eines neuen Arbeitsnetzwerkes zu Kollegen, Vorgesetzten, Kunden und Lieferanten.

Ex-post-Transaktionskosten entstehen in Arbeitsbeziehungen zwischen Unternehmen und Beschäftigten; sie werden in folgende Kostenarten gegliedert (vgl. Stock-Homburg 2010, S. 45):

1. **Kontrollkosten**, die aus der Überprüfung der Einhaltung von Verträgen und Vereinbarungen resultieren. Sie haben insbesondere in der Compliance, bei der Personalbeurteilung, der Mitarbeiter- und Teamführung, im Controlling sowie in der Revision eine wichtige Funktion.
2. **Anpassungskosten** entstehen beispielsweise, wenn durch Personal- oder Organisationsentwicklung der Reifegrad von Beschäftigten bzw. der Organisation erhöht werden soll.
3. **Auflösungskosten** entstehen bei der Beendigung von Arbeits- bzw. Geschäftsbeziehungen, z. B. durch Abfindungszahlungen oder juristischen Prüfungen einer Kündigung.

Bei der **effizienten Gestaltung des Personalmanagements** (z. B. bei der Personalgewinnung, der Personalentwicklung) können wichtige Aussagen mithilfe der Transaktionskostentheorie getroffen werden. Hierbei werden folgende drei Koordinationsformen unterschieden: der Markt, die Hierarchie und die Hybridform (vgl. Stock-Homburg 2010, S. 46):

1. Der Markt steuert die Transaktionsbeziehungen der Transaktionspartner mithilfe des Preises.
2. Im Rahmen der Hierarchie erfolgt die Steuerung der Transaktionsbeziehungen auf der Basis zuvor festgelegter Machtstrukturen durch Weisungen.
3. Hybridformen sind Koordinationsformen, die zwischen Markt und Hierarchie liegen. Die Transaktionspartner beispielsweise vereinbaren Kooperationen.

Die Transaktionskostentheorie nimmt an, dass die Höhe des Kostenanstiegs von der Art der Koordination abhängt. Es wird unterstellt, dass die Koordination über den Markt im Falle hoher Spezifität bzw. Unsicherheit mit sehr hohen Transaktionskosten verbunden ist. In diesem Fall ist es für Unternehmen schwierig, sich gegen opportunistisches Verhalten ihrer Austauschpartner abzusichern. Aus diesem Grund ist der Markt als Koordinationsform bei niedriger Spezifität bzw. Unsicherheit am besten geeignet. Bei hoher Unsicherheit bzw. Spezifität führt die hierarchische Koordination zu den niedrigsten Kosten. Die Hybridform ist bei mittlerer Spezifität bzw. Unsicherheit am effizientesten (vgl. Picot et al. 2008, S. 59; vgl. Stock-Homburg 2010, S. 47).

2.1.4 Prinzipal-Agenten-Theorie

Die Prinzipal-Agenten-Theorie ist ein Teilgebiet der NÖ. Sie hat sich als Forschungszweig der Volkswirtschaftslehre – speziell der Mikroökonomik – seit den 1970er-Jahren entwickelt (vgl. Picot et al. 2008, S. 72; vgl. Pindyck und Rubinfeld 2009, S. 816 f.; vgl. Krüger 2015, S. 227).

Die Delegations-Beziehung zwischen Prinzipal und Agent wird in der betriebswirtschaftlichen Literatur als „Agency-Beziehung“ bezeichnet. Spezielle Anwendungsmöglichkeiten hat die Agency-Theorie im Bereich der Betriebswirtschaft insbesondere im Bereich des Personalmanagements, der Produktion, des Controllings sowie der innerbetrieblichen Aufgabenverteilung und Delegation (vgl. Jost 2001, S. 11 f.). Stierle entwickelte 2008 ein **Prinzipal-Agenten-Klienten-Modell** zur Korruptionsprävention und 2012 zur Gesundheitsprävention und untersuchte in den jeweiligen Modellen u. a. Ziele, Normen, Regelverstöße und Handlungen der einzelnen Akteure (vgl. Stierle 2012, S. 17 sowie 2008).

Eine Agency-Beziehung entsteht häufig, wenn der Agent über besondere Fähigkeiten oder spezielles Wissen im Hinblick auf die Ausführung von Dienstleistungen verfügt. Im Hinblick auf einzelne Wirtschaftszweige lassen sich die Aspekte der Agency-Theorie

auch auf die Beziehungen zwischen Eigentümer und Management, zwischen Management und Personal, zwischen Kreditgeber und -nehmer, zwischen Arzt und Patient, zwischen Unternehmensberater und Kunde sowie zwischen Rechtsanwalt und Mandant übertragen (vgl. Picot et al. 2008, S. 72; vgl. Erlei o. J., o. S.).

Im Prinzipal-Agent-Ansatz trifft der Prinzipal mit einem Agenten eine Vereinbarung (Kooperationsvertrag), aufgrund dessen der Agent eine **Leistung** erbringen muss. Die Kooperationsbeziehung basiert auf unterschiedlichen Interessen der Akteure, Interessenkonflikten, Informationsasymmetrien sowie opportunistischen Handlungsweisen.

Beispielsweise lassen sich im Rahmen des Gesundheits- und Leistungscontrollings folgende drei Arten asymmetrischer Informationen unterscheiden (vgl. Picot et al. 2008, S. 74 f.; vgl. Erlei und Schmidt-Mohr 2014, S. 2546 sowie Stierle 2014, S. 13):

- Kann der Prinzipal die Handlungen des Agenten nicht beobachten und kann er auch im Nachhinein nicht auf die Handlung des Agenten zurückschließen, liegt ein Prinzipal-Agent-Modell mit versteckter Handlung (**Hidden Action**) vor.
- Ist dem Prinzipal im Gegensatz zum Agenten der Umweltzustand nicht bekannt, von dem es abhängt, welche beobachtbare Aktion der Agent wählt, spricht man von versteckter Information (**Hidden Information**). Hier liegt ein Modell des moralischen Wagnisses (**Moral Hazard**) vor, da beide Informationsasymmetrien nach Vertragsabschluss auftreten.
- Verfügt der Agent bereits zum Zeitpunkt des Vertragsabschlusses über Informationen im Hinblick auf seinen Typ (z. B. seine Gesundheits- und Leistungsfähigkeit), die der Prinzipal nicht hat, so handelt es sich um ein Prinzipal-Agent-Modell mit versteckten Eigenschaften (Hidden Characteristics). Hier liegt ein Modell der **Adverse Selection** vor.

Die Gestaltung von Kooperationsbeziehungen kann im Unternehmen im Rahmen des Controllings durch die Entwicklung und Anwendung von Anreiz- und Sanktionssystemen erfolgen (vgl. Jost 2001, S. 359 f.). Es ist hierbei jedoch zu beachten, dass finanzielle Anreize die intrinsische Motivation des Agenten verdrängen können sowie Kontrollen zusätzliche Kosten verursachen und bei den Mitarbeitern zu psychischen Kosten (z. B. Stress, Ängstlichkeit, Unsicherheit, höhere Fehlerhäufigkeit) führen (vgl. Jost und von Bieberstein 2013, S. 161).

Aus psychologischer Sichtweise verdeutlicht der Prinzipal-Agenten-Klienten-Ansatz die Bedingung, dass aufgrund der Informationsasymmetrien alle beteiligten Personen Vertrauen und/oder Planungs- und Kontrollsysteme aufbauen müssen. Die Förderung einer Vertrauenskultur verringert die (Kontroll-)Kosten und beschleunigt die Geschäftsprozesse des Unternehmens. Besonders in virtuellen Unternehmen, Netzwerken oder auch in der zwischenbetrieblichen Kooperation ist die Entwicklung und Pflege der Vertrauensbeziehungen bei einem Mindestmaß an Kontrolle ein wichtiger Erfolgsfaktor (vgl. Wirtz 2013, S. 1639).

2.1.5 Ressourcenbasierter Ansatz

Bei der ressourcenorientierten Strategie stellen überlegene Ressourcen die Quelle des Unternehmenserfolgs bzw. langfristige Wettbewerbsvorteile dar (vgl. Stock-Homburg 2010, S. 51; vgl. Müller-Stewens und Lechner 2011, S. 346 f.). Diese sind beispielsweise: Technologien, Standort, Patente, Lizenzen, Ausbildung, Kenntnisse, Fähigkeiten, Erfahrungen, Motivation, Flexibilität, Markenname, Image. Ein großer Teil der Ressourcen ist kurzfristig stabil, kann jedoch langfristig durch Personal- und Organisationsentwicklung als veränderbar betrachtet werden. Hierdurch kann der Reifegrad der Beschäftigten sowie des Unternehmens erhöht werden. Im Rahmen der Evolutionstheorie werden ökonomische und soziale Phänomene als Veränderungsprozesse und nicht als statische Zustände verstanden (vgl. Müller-Stewens und Lechner 2011, S. 137).

Im Rahmen des strategischen Personalmanagements sind zunächst wettbewerbsentscheidende Ressourcen (**Kernkompetenzen**) zu identifizieren (vgl. Eschenbach und Silber 2011, S. 184; vgl. Krüger 2015, S. 228). Anschließend sind kurz- bis mittelfristige Wettbewerbsstrategien festzulegen und die Kernkompetenzen (sowohl des Unternehmens als auch der Beschäftigten) zu bestimmen, die zusätzlich zur Stärkung der Marktposition entwickelt und eingesetzt werden können. Bei diesem Ansatz wird von einer Wirkungskette ausgegangen, in der sich die Verfügbarkeit strategischer Ressourcen über das Verhalten der Organisationsmitglieder auf den Unternehmenserfolg auswirkt (vgl. Stock-Homburg 2010, S. 52).

Kernkompetenzen sind für Unternehmen nachhaltige Wettbewerbsvorteile und zeichnen sich durch folgende Merkmale aus (vgl. Osterloh et al. 2002, S. 952 sowie Schmelzer und Sesselmann 2010, S. 15):

► Kernkompetenzen

- basieren auf spezifischen Kenntnissen, Fähigkeiten und Erfahrungen;
- sind nicht auf dem Markt verfügbar, nur schwer imitierbar und substituierbar;
- stiften hohen Kundennutzen und erschließen neue Märkte;
- sind transferierbar, d. h., die Ressourcenbündel müssen bzw. können immer wieder auf innovative Produkte und Märkte angewendet werden.

Kritische Erfolgsfaktoren haben starke Wirkung auf den Geschäftserfolg. Diese sind beispielsweise ein attraktives Leistungsprogramm, innovative Problemlösungen, hohe Produktqualität, günstiges Preis-Leistungs-Verhältnis, hohe Flexibilität, kreative Mitarbeiter, ein passender Führungsstil, kurze Lieferzeiten, hohe Liefertreue, hervorragender Kundenservice, Reputation, Image und Kundenbindung.

Der Wert humaner Ressourcen besteht in ihrem Beitrag zur Entwicklung und zur Implementierung von Strategien, die den Erfolg eines Unternehmens steigern.

Die **Seltenheit humaner Ressourcen** resultiert daraus, dass Beschäftigte mit bestimmten relevanten Fähigkeiten nur begrenzt auf dem Arbeitsmarkt zur Verfügung stehen und in Verbindung mit dem steigenden Führungskräfte- und Fachkräftemangel sowie dem demografischen Wandel große Bedeutung für die Zukunft haben.

Die **schwere Imitierbarkeit humaner Ressourcen** ergibt sich durch die Sozialisierung und die Personalentwicklung im Unternehmen. Die Beschäftigten passen sich an bestimmte Besonderheiten des Unternehmens (Werte, Praktiken, Kundenerfordernisse, Organisationskultur) an. Die Humanressourcen Persönlichkeit und Unternehmenskultur sind nur mittel- bzw. langfristig veränderbar und somit für andere Unternehmen nur schwer imitierbar und somit u. U. sehr wertvoll.

Die beschränkte Substituierbarkeit humaner Ressourcen lässt sich dadurch erklären, dass bestimmte menschliche Eigenschaften sowie besondere Begabungen nicht von anderen Menschen bzw. Maschinen ersetzt werden können (vgl. Stock-Homburg 2010, S. 52 f.). Mithilfe gezielter Methoden des Personalmanagements und des Personalcontrollings muss eine Organisation danach trachten, nachhaltig zentrale Wettbewerbsvorteile zu entwickeln bzw. auszubauen.

2.1.6 Politische Methoden

Als „politische“ Methoden werden Methoden bezeichnet, die sich auf **spezifische Prozesse** in Organisationen beziehen. Sie zeichnen sich durch folgende Merkmale aus (vgl. Bamberger und Wrona 2012, S. 391):

1. Erkennung relevanter Akteure und ihrer Werte (Zielen, Interessen) sowie Machtpositionen;
2. Durchsetzung eigener Interessen;
3. Identifizierung möglicher Widerstände;
4. Suche nach Unterstützung oder Gewinnung und Ausübung von Macht;
5. Erkennung der Strukturen und Prozesse politischer Systeme;
6. Konflikt-handhabung und Konsensbildung (Verhandlungen).

Als politische Methoden werden im Folgenden die Stakeholder-Analyse sowie die mikropolitischen Methoden kurz erläutert.

2.1.6.1 Stakeholder-Analyse

Die Stakeholder-Analyse betrachtet die Beziehungen einer Organisation zu den relevanten Akteuren in ihrer Umwelt. **Stakeholder** bzw. Anspruchsgruppen sind jene Personen, Gruppen oder Organisationen, die durch die Entscheidungen bzw. das Verhalten der Organisation betroffen sind und folglich ein Interesse daran haben, auf sie Einfluss zu nehmen (vgl. Schermann et al. 2013, S. 30 f.). Stakeholder sind beispielsweise Anteilseigner, Mitarbeiter, Kunden, Lieferanten, der Staat, die Kommune sowie auch

Umweltschutzorganisationen. In Stakeholder-Analysen werden bestehende Anspruchsgruppen sowie ihre Ziele bzw. Interessen identifiziert, um aus Sicht des Unternehmens optimale Steuerungs- und Regelungsmaßnahmen zur Unterstützung bzw. Vermeidung von Widerständen zu entwickeln (vgl. Bamberger und Wrona 2012, S. 391 f.).

Die **Cost-Constraint-Analyse** kann bei der Stakeholder-Analyse angewendet werden, um potenzielle Widerstände und ihre Konsequenzen in strategischen bzw. politischen Prozessen zu ermitteln. Die Quantifizierbarkeit von Nutzen und Kosten wird in der Unternehmenspraxis schwierig sein und oft unterbleiben. Diese Methode beinhaltet folgende vier Schritte (vgl. Bamberger und Wrona 2012, S. 396 f.):

1. Identifizierung und Analyse potenzieller Widerstände;
2. Ermittlung der Kosten zur Abwehr bzw. Neutralisierung der Widerstände;
3. Ermittlung des Nutzens aus der Abwehr bzw. Neutralisierung der Widerstände;
4. Abwägen und Auswahl einer politisch befriedigenden Alternative mithilfe der Kosten-Nutzen-Methode.

Die **Kräftefeld-Analyse** basiert auf der Feldtheorie von *Levin* (1943) und kann von der Unternehmensführung bei Vorhaben strategischen bzw. organisationalen Wandels, insbesondere bei Stakeholder-Analysen, angewendet werden, um die fördernden Kräfte zu stärken und/oder die hindernden Faktoren zu reduzieren. Diese Methode kann in den folgenden Schritten erfolgen (vgl. Bamberger und Wrona 2012, S. 398):

- Beschreibung der Situation oder des behandelten Problems;
- Festlegung des Ziels sowie der Maßnahmen zur Erreichung des Ziels;
- Sammlung und Gewichtung der fördernden und hemmenden Kräfte;
- Entwicklung eines Handlungs- bzw. Veränderungsplans;
- Entwicklung einer Strategie zur Lösung der Probleme bzw. Zielerreichung und Analyse notwendiger Ressourcen;
- Erfolgskontrolle.

2.1.6.2 Mikropolitische Methoden

Mikropolitik bezieht sich auf politische Prozesse innerhalb einer Organisation, abgegrenzt von politischen Prozessen, in denen eine Organisation als Akteur in ihrer Umwelt zu Wettbewerbern oder Lieferanten auftritt („Makropolitik“, Bamberger und Wrona 2012, S. 394).

Mikropolitische Methoden dienen im engeren Sinne der **Gewinnung und Ausübung von Macht**, um eigene Interessen durchzusetzen. Sie werden als „unfares“ Verhalten bewertet und können offen oder verdeckt, einzeln oder in Kombination mit anderen Akteuren erfolgen (vgl. von Rosenstiel und Nerdinger 2011, S. 15; vgl. Bamberger und Wrona 2012, S. 395). Neuberger fasst die Vielzahl unterschiedlicher **Beeinflussungsmethoden** in folgende sieben Klassen zusammen (vgl. Bamberger und Wrona 2012, S. 394):

1. Zwang oder Druck ausüben: mit Strafe drohen, einschüchtern, Belohnungsentzug
2. Belohnen, Vorteile verschaffen, Anerkennung
3. Koalitionsbildung mit Höherrangigen; Mobilisierung von Beziehungsmacht
4. Rationales Argumentieren: überzeugen, Einsatz von Expertenwissen, an Logik, Sachverstand oder an empirische Fakten appellieren
5. Koalitionsbildung, Ressourcenzusammenlegung, solidarisieren
6. Persönliche Anziehungskraft: Referenzmacht einsetzen, Vorbild oder Modell sein
7. Idealisierung und Ideologisierung: an höhere Werte appellieren, emotionalisieren

Weitere Methoden sind das Filtern, Zurückhalten oder Schönen von Informationen, das Verbreiten von Gerüchten, das Wegloben, **Nudging** (Anschubsen, d. h. durch (Alltags-) List jemanden zu einem bestimmten Verhalten bewegen), Intrigieren, die Kontrolle oder das Verfälschen oder Ausdehnen von Regeln und Normen, Bluffen oder Schmeicheln (vgl. Bamberger und Wrona 2012, S. 394 f.). Die soziale Beeinflussung der Akteure kann nicht nur durch direktes Handeln, sondern auch über die Gestaltung von Prozessen und Strukturen wie z. B. „Getreue in Schaltstellen bringen“, „allgemeine Leitlinien und Regeln vorgeben“ erfolgen.

Der Einsatz mikropolitischer Methoden kann im Unternehmen **durch jeden Beschäftigten** sowie auch von der Unternehmensleitung mit ihren Regelungs- bzw. Kontrollorganen (z. B. Controlling, Revision) erfolgen. Ein wichtiger Aspekt ist die Verhinderung mikropolitischen Handlungen von Stakeholdern in Veränderungsprojekten (z. B. Reorganisationen) durch die Geschäftsleitung (vgl. Bamberger und Wrona 2012, S. 395).

Während einzelne Akteure von mikropolitischen Taktiken kurzfristige Vorteile haben, führen sie für das Gesamtunternehmen oft zu Effizienzverlusten, Motivations- und Leistungsdefiziten, innerer Kündigung, einer Misstrauenskultur sowie zu einem negativen Betriebsklima.

Aus Sichtweise des Personalmanagements können im Unternehmen folgende Maßnahmen zur Prävention eingesetzt werden: Stakeholder-Analysen, die Schaffung klarer Regelungen zu Kompetenzen, Entscheidungs- und Kommunikationswegen, Maßnahmen zur Gestaltung des Berichtswesens, des Personalcontrollings, der Personalentwicklung, Beeinflussung von Koalitionsverhalten, Konfliktmanagementstrategien, Entwicklung und Implementierung von gelebten Ethikgrundsätzen und Leitbildern, Beeinflussung der politischen Kultur bzw. Aufbau einer Kultur des Vertrauens (vgl. Bamberger und Wrona 2012, S. 395).

Eine besondere Form mikropolitischer Methoden sind **Verhandlungsmethoden**. Sie haben in politischen Prozessen der Unternehmens- bzw. Personalführung große Bedeutung (z. B. bei Einstellung von Führungskräften oder beim Abschluss von Verträgen mit Gewerkschaften). In Entscheidungssituationen haben die einzelnen Akteure im Unternehmen hinsichtlich einer Problemsituation unterschiedliche Sichtweisen (Werte, Ziele, Interessen, Überzeugungen) und versuchen, in wechselseitigen Beeinflussungsprozessen einen Konflikt durch Übereinkommen zu lösen. Verhandlungen können auf unterschiedliche Art geführt werden und zeichnen sich durch die Merkmale der institutionellen Rahmenbedingungen (Räume, Ort, Sitzanordnung, Ressourcen), sozioemotionale Bezie-

hungen (z. B. Vertrauen bzw. Misstrauen, Neid, Hass, Freundschaft), soziale Normen, Kommunikation sowie Machtaspekte aus (vgl. Bamberger und Wrona 2012, S. 399 ff.).

2.2 Verhaltenswissenschaftliche Ansätze (Roland Hormel/Tatjana Seibt)

2.2.1 Überblick

Viele Maßnahmen des Personalmanagements zielen darauf ab, das (im weitesten Sinne arbeitsbezogene) Verhalten der Mitarbeiter (im Sinne der Organisation) zu beeinflussen. Um den potenziellen Nutzen dieser Aktivitäten einschätzen zu können, bedarf es wissenschaftlicher Erklärungsansätze, mit denen sich Zusammenhänge zwischen betrieblichen Maßnahmen und dem Erleben und Verhalten der Mitarbeiter herstellen lassen.

In der personalwirtschaftlichen Literatur ist die Einordnung und Bewertung der gängigen Erklärungsansätze durchaus unterschiedlich. Stock-Homburg (vgl. 2010) unterscheidet z. B. austausch- und motivationstheoretische Ansätze, wobei sie die **Anreiz-Beitrags-Theorie** (vgl. Barnard 1970; vgl. March und Simon 1958; vgl. Simon 1997) den austauschtheoretischen Modellen zuordnet. Berthel und Becker (vgl. 2010) beschreiben nur **motivationstheoretische Ansätze**, wobei für sie die Anreiz-Beitrags-Theorie die Basis „der auf ihr aufbauenden motivations- und führungstheoretischen Ansätze“ (Berthel und Becker 2010, S. 45) ist. Bei Bartscher et al. (2012) wird auf die Anreiz-Beitrags-Theorie überhaupt nicht eingegangen. Dafür finden sich unter den verhaltensorientierten Ansätzen neben den motivationstheoretischen noch führungs- und beziehungstheoretische Modelle.

Im Folgenden werden die Anreiz-Beitrags-Theorie und die motivationstheoretischen Ansätze näher dargestellt.

2.2.2 Anreiz-Beitrags-Theorie

Austauschtheoretische Ansätze wie die Anreiz-Beitrags-Theorie „versuchen zu erklären, warum Mitarbeiter in ein Austauschverhältnis mit einem Unternehmen eintreten bzw. dieses aufrechterhalten“ (Stock-Homburg 2010, S. 57). Demnach bleiben Mitarbeiter nur so lange in einem Unternehmen, wie die gebotenen Anreize größer sind als die geforderten Beiträge:

Nach diesem theoretischen Ansatz wird ein Mitarbeiter bei freier Wahl des Arbeitsplatzes seine Mitgliedschaft (Teilnahme- und Bleibemotivation) und sein leistungsorientiertes Verhalten (Leistungsmotivation) in einem Betrieb beibehalten bzw. steigern, wenn und solange sein **Anreiznutzen** (alle materiellen und immateriellen Belohnungen, die die Person von einem Betrieb erhält) den **Beitragsnutzen** (Kosten für die Beiträge bzw. maximaler Anreizwert der Belohnung, die eine Person bei einer anderen oder weniger intensiven Tätigkeit erwarten könnte) übersteigt bzw. ihm entspricht (Berthel und Becker 2010, S. 44; Hervorhebungen im Original).

- Dieser Kosten-Nutzen-Vergleich basiert auf der subjektiven Wahrnehmung jedes einzelnen Mitarbeiters bzw. Bewerbers und hängt im Wesentlichen von zwei Einflussfaktoren ab: der Bindung an das Unternehmen (Commitment) und den Opportunitäts- bzw. Wechselkosten (vgl. Stock-Homburg 2010, S. 58 f.).

Die Bindung zeigt sich u. a. in der Identifikation mit dem Unternehmen, der emotionalen Beteiligung und der inneren Verpflichtung dem Arbeitgeber gegenüber. Die Opportunitätskosten beinhalten den möglichen Nutzen von alternativen Beschäftigungsmöglichkeiten, auf die der Mitarbeiter zurzeit zugunsten seines aktuellen Arbeitgebers verzichtet.

Die Wirkungskette muss noch insofern erweitert werden, als Bindung und Opportunitätskosten ihrerseits von der Arbeitszufriedenheit und von der Verfügbarkeit von Alternativen abhängen.

Abb. 2.1 stellt den Gesamtprozess von den Einflussfaktoren über den kognitiven Vergleichsprozess hin zum konkreten Entscheidungsverhalten dar.

Die Anreiz-Beitrags-Theorie wird durchaus auch kritisch betrachtet. So beruht sie auf der Verhaltensannahme der Nutzenmaximierung und sie unterstellt, dass Personen in der Lage sind, Anreize und Beiträge zu messen und zu einer einzigen Vergleichsgröße zusammenzufassen (vgl. Stock-Homburg 2010, S. 60).

Diesen grundsätzlich richtigen Einwänden zum Trotz muss bei der Gestaltung von Maßnahmen zum Finden und Halten von Mitarbeitern davon ausgegangen werden, dass auf beiden Seiten – egal, in welcher Form und mit welchen konkreten Kriterien – immer Vergleiche zwischen Aufwand und Nutzen, Anreizen und Beiträgen usw. stattfinden. Die Anreiz-Beitrags-Theorie macht aber auch klar, dass Bewertungen zwangsläufig subjektiv und damit individuell sind. Was das für die Gestaltung von Anreizsystemen bedeutet, darauf wird in Kap. 5 näher eingegangen.



Abb. 2.1 Einflussfaktoren von Eintritts-, Verbleib- und Austrittsentscheidungen von Beschäftigten gemäß der Anreiz-Beitrags-Theorie. (Stock-Homburg 2010, S. 60)

2.2.3 Motivationstheoretische Ansätze

2.2.3.1 Begriffsbestimmung

Motivation „ist der allgemeine Begriff für alle Prozesse, die der Initiierung, der Richtungsgebung und der Aufrechterhaltung physischer und psychischer Aktivitäten dienen“ (Gerrig und Zimbardo 2008, S. 414). Einschränkend muss hinzugefügt werden, dass es im betrieblichen Zusammenhang letztlich immer um die Arbeitsmotivation geht: um die Teilnahmemotivation als „prinzipielle Bereitschaft zur Annahme des angebotenen Arbeitsplatzes“ (Berthel und Becker 2010, S. 48), die Bleibemotivation als „motivationale Tendenz zum Verbleib beim Arbeit gebenden Betrieb und/oder auf dem aktuellen Arbeitsplatz“ (Berthel und Becker 2010, S. 48) – und darum, „die auf die Leistung gerichtete Motivation der Mitarbeiter zu erhalten oder gar zu steigern“ (von Rosenstiel 2007, S. 426). Es geht nicht um die Erklärung oder Beeinflussung „physischer und psychischer Aktivitäten“ im Allgemeinen.

Unabhängig davon, ob von einem allgemeinen oder betrieblichen Blickwinkel aus betrachtet, sind diese Aktivitäten auf bestimmte Ziele gerichtet, durch die wiederum bestimmte Bedürfnisse, Motive, befriedigt werden sollen. „Der Begriff ‚**Motiv**‘ bezeichnet dabei eine zeitlich relativ überdauernde, inhaltlich spezifische Disposition“ (von Rosenstiel 2007, S. 240). Etwas konkreter ausgedrückt sind Motive „positiv bewertete und potentiell angestrebte (Ziel-)Zustände, bezüglich denen entsprechende Verhaltensbereitschaften bestehen“ (Berthel und Becker 2010, S. 46) und die festlegen, was Menschen wollen oder wünschen, wie ihre Beziehungen zur Umwelt aussehen sollen usw.

Motive liefern also sozusagen die inneren Beweggründe des Verhaltens. Auch wenn Berthel und Becker (vgl. 2010) kausale Bezüge (z. B. hohes Engagement wird mit dem Motiv „Karriere machen zu wollen“ erklärt) als laienpsychologisch und naiv bezeichnen, ist u. E. gerade der Versuch, solche Zusammenhänge herzustellen, für die betriebliche Praxis von großer Relevanz. Natürlich sind Motive „theoretische Konstrukte“ und keine direkt mess- oder beobachtbaren Sachverhalte, aber ohne Annahmen über Ursache-Wirkungs-Zusammenhänge kann man im Personalmanagement kaum Maßnahmen zur Stabilisierung oder Veränderung von Verhalten ableiten.

Um „Motivation“ entstehen zu lassen, müssen zu den innerpersonalen, endogenen, Motiven situationsbezogene, exogene, Faktoren hinzukommen: „**Motivation** ergibt sich also demnach aus dem **Zusammenspiel einer Person** (die spezifische Motive hat, die als überdauernde Persönlichkeitskonstrukte angesehen werden) **mit einer Situation**, in der bestimmte Bestandteile so wahrgenommen werden, dass sie zu Anreizen werden, die die Motive in der Person aktivieren und dadurch das Verhalten in seiner Intensität, Richtung, Form und Dauer bestimmen“ (von Rosenstiel 2007, S. 241; Hervorhebungen im Original).

Bei der tatsächlichen Umsetzung einer Motivationstendenz kommt zusätzlich der Begriff der **Willensbildung**, der Volition, ins Spiel: „Der Übergang von der Motivation zur Handlung vollzieht sich über die Schritte der Intentionsbildung und der Handlungs-

initiiierung, die unter dem Begriff der Volition zusammengefasst werden“ (Berthel und Becker 2010, S. 48). Eine akzentuierende, u. E. aber sehr wesentliche Unterscheidung der Begriffe Motivation und Volition findet sich bei Rosenstiel (vgl. von Rosenstiel 2007).

- Demnach fallen bei einem motivierten Handeln Weg und Ziel zusammen. Die Handlung, die zu erledigende Tätigkeit, entspricht den persönlichen Kompetenzen und trägt „das Potential der Befriedigung in sich selbst. ... Demgegenüber ist ein auf **Volition** begründetes Verhalten an einem attraktiv oder doch notwendig erscheinenden **Ziel** orientiert; der Weg dorthin wird aber eher als lästig und nicht als lustvoll erlebt“ (von Rosenstiel 2007, S. 243; Hervorhebungen im Original).

Diese Unterscheidung zwischen „innerer Befriedigung“ durch eine Tätigkeit und einem instrumentellen Verhalten als „notwendigem Übel“ lässt einen klaren Bezug zu einer anderen begrifflichen Unterscheidung, der intrinsischen und der extrinsischen Motivation, erkennen: „Intrinsisch motiviertes Handeln befriedigt durch die Handlung selbst, während extrinsisch motiviertes Handeln Befriedigung nur im Erreichen eines Endzustandes oder in den Begleitumständen der Handlung findet“ (von Rosenstiel 2007, S. 243). Kontrastierend formuliert: Einem intrinsisch motivierten Mitarbeiter macht es Freude, ein Produkt zu entwickeln, knifflige Probleme zu lösen oder **stimmige Zahlen im Personalcontrolling** abzuliefern. Ein extrinsisch motivierter Mitarbeiter erledigt seine Aufgaben, weil er sich davon ein höheres Gehalt oder einen schnelleren Aufstieg erhofft.

Häufig wird davor gewarnt, dass extrinsische Motivation, insbesondere gezielte betriebliche „Motivierungsversuche“ mit finanziellen Anreizen, die intrinsische Motivation beeinträchtigen, ja zerstören könnten (vgl. von Rosenstiel 2007, S. 426 f.). Bei Sprenger ist der Versuch der **(aus seiner Sicht korrumpierenden und kontraproduktiven)** Motivierung der Kern seiner Kritik an gängigen Anreizsystemen (vgl. Sprenger 2014).

Zur Erklärung, was denn nun eigentlich die Grundprinzipien der Motivation sind, gibt es zahlreiche Theorien bzw. Ansätze (vgl. Abb. 2.2). Die Bedürfnistheorien oder homöostatischen Ansätze postulieren, dass jede Abweichung von einem gegebenen Gleichgewicht zu Reaktionstendenzen führt, dieses Gleichgewicht wiederherzustellen.

Die Anreiztheorien erklären gegenwärtiges Verhalten als Folge antizipierter Lustzustände des Organismus. Kognitive Theorien ähneln teilweise den homöostatischen Ansätzen, wobei es hier um ein Gleichgewicht im kognitiven System, um die Bewältigung und Auflösung widersprüchlicher Kognitionen, geht. Bei den humanistischen Ansätzen oder Wachstumstheorien ist die individuelle **Selbstverwirklichung** das zentrale Erklärungsprinzip.

Bezogen auf die Arbeitsmotivation hat sich allerdings eine andere Klassifizierung, die Unterscheidung in Inhalts- und Prozesstheorien, durchgesetzt (vgl. Campell und Pritchard 1976). Bei den Inhaltstheorien stehen vorab definierte Motive oder Bedürfnisse im

Name	Prinzip	Ziel
Bedürfnistheorien	Homöostase	Bewahrung des organischen Gleichgewichts
Anreiztheorien	Nutzenmaximierung	„So viel wie möglich“
Kognitive Theorien	Kognitives Gleichgewicht	Kognitive Harmonien und erlebte Gerechtigkeit
Wachstumstheorien	„Werde der, der Du bist“	Psychisches Wachstum

Abb. 2.2 Klassifikation der Motivationstheorien nach von Rosenstiel (2007, S. 242)

Mittelpunkt, die nach den jeweiligen theoretischen Annahmen das Verhalten beeinflussen. Bei den Prozesstheorien wird die Frage nach den Motiven nicht gestellt, und es steht die Annahme im Vordergrund, dass das Verhaltensziel weitgehend unbestimmt bzw. von Fall zu Fall verschieden ist, das Individuum jedoch danach strebt, den subjektiv erwarteten Nutzen zu maximieren (vgl. von Rosenstiel 2007, S. 241 ff.). Hier interessiert, in welcher Weise das Motivationsgeschehen abläuft und mit welchen kognitiven Prozessen es verbunden ist (vgl. Berthel und Becker 2010, S. 56). *Berthel* und *Becker* weisen u. E. zu Recht darauf hin, dass diese Unterscheidung nicht ganz trennscharf ist, weil manche Inhaltstheorien Prozesselemente und manche Prozesstheorien Motivinhalte thematisieren (vgl. Berthel und Becker 2010, S. 49).

2.2.3.2 Inhaltstheorien

Die Bedürfnispyramide nach Maslow (vgl. Maslow 1943, 1954)

Die Bedürfnistheorie *Maslows* mit seiner Bedürfnispyramide ist vermutlich der bekannteste und zugleich umstrittenste motivationstheoretische Ansatz. Die Theorie *Maslows* ist durch folgende Annahmen gekennzeichnet (vgl. Stock-Homburg 2010, S. 71 ff.; Berthel und Becker 2010, S. 50 ff.; vgl. von Rosenstiel und Nerdinger 2011, S. 395 f.):

- Menschen sind durch immanente, den tierischen Instinkten gleichwertige Bedürfnisse motivierbar.
- Bedürfnisse haben nur so lange eine verhaltensbestimmende Kraft, wie sie nicht (vollständig) befriedigt sind.
- Bedürfnisse sind hierarchisch angeordnet.
- Bedürfnisse einer höheren Ebene werden nur dann verhaltensbestimmend, wenn die Bedürfnisse der unteren Ebenen weitgehend befriedigt sind (Rangfolgethese).

Die Bedürfnispyramide beinhaltet fünf Bedürfnisklassen (vgl. Abb. 2.3):

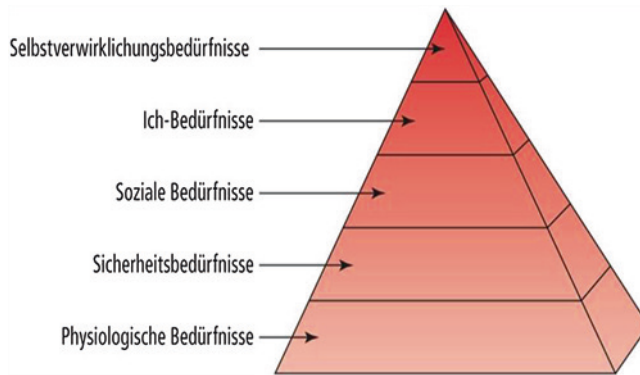


Abb. 2.3 Die Bedürfnispyramide nach Maslow. (Bartscher et al. 2012, S. 75)

- **Physiologische Bedürfnisse** (Nahrung, Schlaf usw.)
- **Sicherheitsbedürfnisse** (Schutz vor Gefahren, wirtschaftliche Sicherheit usw.)
- **Soziale Bedürfnisse** (Zuwendung, Anerkennung, Liebe usw.)
- **Ich-Bedürfnisse** (auch als Wertschätzungs- oder Achtungsbedürfnisse übersetzt; Selbstachtung, Respekt, Status usw.)
- **Selbstverwirklichungsbedürfnisse** (Nutzung der eigenen Potenziale, anspruchsvolle Betätigung usw.).

Die Bedürfnispyramide und die mit ihr verknüpften Annahmen sind vielfältig kritisiert worden. *Berthel* und *Becker* fassen diese Kritik im Überblick zusammen (vgl. *Berthel* und *Becker* 2010, S. 51 f.) und ziehen dann folgendes Fazit:

- „Das Vorhandensein einer Bedürfnispyramide nach dem beschriebenen Modell gilt als empirisch nicht hinreichend gestützt. Vielfach besteht jedoch Einigkeit über die folgende **Tendenzaussage**, deren Informationsgehalt jedoch eher als bescheiden einzustufen ist: Bevor die Grundbedürfnisse (physiologische und z. T. Sicherheitsbedürfnisse) einer Person nicht befriedigt sind, können Bedürfnisse höherer Ordnung nicht handlungsleitend werden. Bedürfnisse höherer Ordnung lassen sich dabei jedoch nicht in eine spezifische Reihenfolge bringen, sondern sie existieren vielfach nebeneinander, sind simultan wirksam sowie individuell und situationsspezifisch durchaus unterschiedlich“ (*Berthel* und *Becker* 2010, S. 52; Hervorhebung im Original).

Die ERG-Theorie von Alderfer (vgl. Alderfer 1969, 1972)

Alderfer hat seine ERG-Theorie (Existence, Relatedness, Growth) in Anlehnung an *Maslow* entwickelt, allerdings mit dem Ziel einer besseren empirischen Untermauerung

und einem direkten Bezug zum organisationalen Kontext. *Alderfer* unterscheidet nur drei Bedürfniskategorien:

- **Existenzbedürfnisse** („existence needs“) umfassen die materiellen und physiologischen Bedürfnisse und ähneln damit den unteren beiden Stufen von Maslows Pyramide.
- **Beziehungsbedürfnisse** („relatedness needs“) beinhalten soziale Bedürfnisse und das Bedürfnis nach Anerkennung und Wertschätzung.
- Wachstumsbedürfnisse („growth needs“) entsprechen im Wesentlichen den Selbstverwirklichungsbedürfnissen im Sinne *Maslows*.

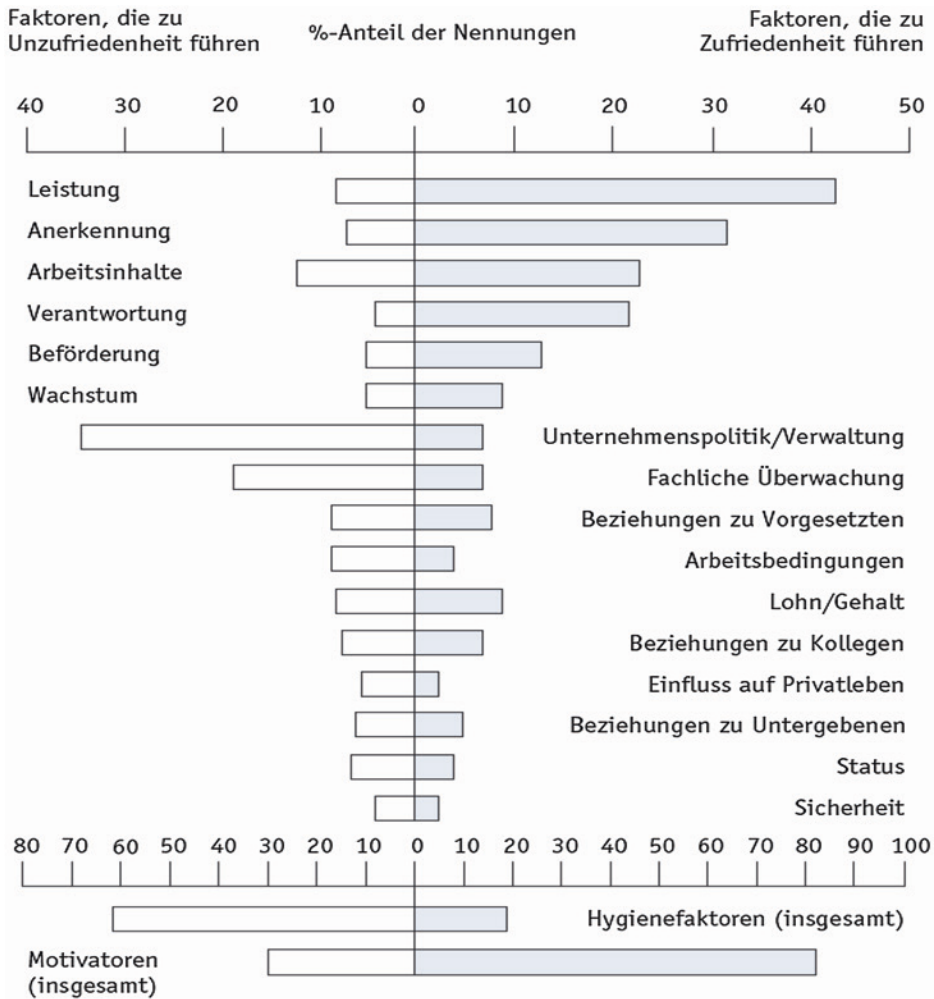
Im Unterschied zu *Maslow* geht *Alderfer* davon aus, dass Bedürfnisse grundsätzlich simultan aktiviert werden können und Menschen damit auch mehrere Bedürfnisse parallel verfolgen. Zudem beinhaltet die ERG-Theorie noch verschiedene Annahmen zur Wirkweise von Frustration und Befriedigung, die ebenfalls im Gegensatz zu *Maslows* Theorie stehen (vgl. Berthel und Becker 2010, S. 53; vgl. Stock-Homburg 2010, S. 73 f.). Das Fazit zur ERG-Theorie fällt letztlich auch eher ernüchternd aus: „Obwohl zur ERG-Theorie eine Reihe empirischer Studien vorliegt und sie als empirisch besser gestützt als die von *Maslow* gelten darf, hat sie insgesamt wenig nachhaltige Resonanz gefunden“ (von Rosenstiel 2007, S. 405).

Herzbergs Zwei-Faktoren-Theorie (vgl. Herzberg et al. 1959; Herzberg 1968)

Die Zwei-Faktoren-Theorie von *Herzberg* dürfte ähnlich populär sein wie die Bedürfnispyramide von *Maslow*. Sie entstand auf Basis einer empirischen Untersuchung, der sog. Pittsburgh-Studie, bei der etwa 200 Techniker und Buchhalter zu angenehmen und unangenehmen Arbeitssituationen befragt wurden.

Auf Basis der Ergebnisse kam *Herzberg* zu dem Schluss, dass **Arbeitszufriedenheit** und **Arbeitsunzufriedenheit** als zwei unterschiedliche Dimensionen mit den Ausprägungen „zufrieden – nicht zufrieden“ und „unzufrieden – nicht unzufrieden“ anzusehen sind. Faktoren, die zu Zufriedenheit führen, nennt *Herzberg* Motivatoren, Faktoren, die Unzufriedenheit verhindern, Hygienefaktoren. Abb. 2.4 zeigt die Liste von Faktoren und deren Zuordnung zu den Motivatoren bzw. zu den Hygienefaktoren.

Zu den Hygienefaktoren, die demgemäß Unzufriedenheit verhindern, aber keine Zufriedenheit herstellen können, zählen in erster Linie Rahmenbedingungen wie Unternehmenspolitik oder Arbeitsbedingungen sowie die Beziehungen zu Führungskräften und Kollegen. Die **Motivatoren**, mit denen Arbeitszufriedenheit erreicht werden kann, sind in erster Linie der Tätigkeit selbst zuzuordnen: Arbeitsleistung und deren Anerkennung, Arbeitsinhalt, Verantwortung usw.



Quelle: Herzberg, 1968, S. 57

Abb. 2.4 Die Zweifaktorentheorie nach Herzberg. (Bartscher et al. 2012, S. 78)

Berthel und Becker bringen die Implikationen für ein betriebliches „Motivationsmanagement“ auf den Punkt:

- „In der Konsequenz bedeutet dies, dass (nach Herzberg) Motivation in Betrieben über intrinsische Faktoren zu erfolgen hat, weil nur über diese die Arbeitszufriedenheit und damit indirekt die Leistungsbereitschaft von Mitarbeitern gefördert werden kann. Extrinsische Faktoren führen im günstigsten Fall zum Zustand der Nicht-Arbeitszufriedenheit, über den sich keine Steigerung der Leistungsbereitschaft von Mitarbeitern erzielen lässt“ (Berthel und Becker 2010, S. 55).

Die Zwei-Faktoren-Theorie wurde schon früh kritisiert und die empirischen Ergebnisse konnten nur selten bestätigt werden. Weitere Kritikpunkte waren die Auswahl der Befragten, die Vagheit des Erklärungsansatzes bzw. überhaupt das Fehlen von Erklärungen, warum und wie einzelne Faktoren wirken usw. (vgl. Stock-Homburg 2010, S. 79; vgl. Berthel und Becker 2010, S. 55 f.).

Nichtsdestotrotz hat die Zwei-Faktoren-Theorie in positiver Weise den Blick auf die **Bedeutung arbeitsinhaltlicher Aspekte** gelenkt, weg von den sehr stark auf materielle Anreize gerichteten Motivierungsansätzen.

2.2.3.3 Prozesstheorien

Die VIE-Theorie von Vroom (vgl. 1964)

Die VIE-Theorie basiert auf der Weg-Ziel-Theorie (vgl. Georgopoulos et al. 1957) und wird den Erwartungs-Wert-Theorien zugeordnet (vgl. Bartscher et al. 2012, S. 87).

- Deren Kernannahme besteht darin, „dass Menschen danach streben, ihren subjektiv erwarteten Nutzen zu maximieren. Folglich hängt die Leistungsmotivation eines Menschen von dem subjektiven Nutzen eines angestrebten Ziels ab“ (Stock-Homburg 2010, S. 80). Oder anders ausgedrückt: „Menschen werden sich für Arbeiten engagieren, die sie als attraktiv ... und erreichbar wahrnehmen“ (Gerrig und Zimbardo 2008, S. 447).

Die Buchstaben „V“, „I“ und „E“ stehen für die drei zentralen Begriffe in der Theorie von Vroom, der wohl am weitesten verbreiteten Prozesstheorie der Motivation: Valenz, Instrumentalität und Erwartung (vgl. von Rosenstiel und Nerdinger 2011, S. 398 f.). Der Verständlichkeit wegen werden die Begriffe nachfolgend in anderer Reihenfolge erläutert.

Wesentlich beim Begriff der Erwartung ist die Unterscheidung von Handlungsergebnissen und Handlungsfolgen. Die Erwartung kennzeichnet zum einen die subjektive Einschätzung, dass eine Handlung zu einem bestimmten Ergebnis führt. Beispiel: Für wie wahrscheinlich erachtet es ein Mitarbeiter, dass er durch sein Leistungsverhalten vorgegebene betriebliche Ziele erreichen kann? Dies wird als Handlungs-Ergebnis-Erwartung bezeichnet, die Wahrscheinlichkeit des Eintretens hängt dabei wesentlich vom Mitarbeiter selbst ab. Zum anderen bezieht sich die Erwartung auf die Einschätzung des Zusammenhangs zwischen Handlungsergebnis („gute Leistung“) und einer bestimmten Handlungsfolge (z. B. „Lob“, „Prämie“, „schnellere Beförderung“). Dies wird als Ergebnis-Folge-Erwartung bezeichnet. Hier hängt die Wahrscheinlichkeit des Eintretens überwiegend vom Unternehmen bzw. dem jeweiligen Vorgesetzten ab.

Instrumentalität bezeichnet, vereinfacht ausgedrückt, die Erwartung, dass mit den Handlungsfolgen das zugrunde liegende subjektive Bedürfnis befriedigt wird. Dieses subjektive Bedürfnis bzw. dessen Bedeutung bestimmt wiederum die Valenz.

Unter Valenz versteht *Vroom* den wahrgenommenen Wert oder die Attraktivität eines Ereignisses bzw. eines Handlungsergebnisses. Beispiele: Für den einen Mitarbeiter ist ein möglichst hohes Einkommen sehr wichtig, für den anderen eine möglichst große Flexibilität in der Gestaltung seiner Arbeitszeiten. Für den einen haben damit Handlungskonsequenzen, die zu einer Gehaltserhöhung führen, eine hohe (positive) Valenz, bei dem anderen solche, die ihm den Gestaltungsspielraum sichern.

In Abb. 2.5 ist der Zusammenhang zwischen den zentralen Begriffen grafisch dargestellt.

Schwierig (aber realistisch!) wird es, wenn man davon ausgeht, dass Menschen (natürlich) mehrere Bedürfnisse gleichzeitig haben können, z. B. das nach einem höheren Einkommen bei gleichzeitig großer zeitlicher Flexibilität. Wird durch ein entsprechendes Leistungsverhalten nun tatsächlich eine Führungsposition erreicht, ist die **Instrumentalität für das „Geld-Motiv“ positiv**, die für das „Freizeit-Motiv“ aber mit hoher Wahrscheinlichkeit negativ!

- Die Stärke der Handlungsmotivation ergibt sich nach *Vroom* aus dem Produkt der drei Faktoren:

$$\text{Handlungsmotivation} = \text{Valenz} * \text{Instrumentalität} * \text{Erwartung.}$$

Trifft diese Gleichung zu, gilt: Wenn einer der Faktoren nicht gegeben ist, ist die **Handlungsmotivation gleich null!** Man sollte dies aber nicht „mathematisch wörtlich“ nehmen. Es finden sich bei *Vroom* auch noch weitere Formeln, z. B. zur Berechnung der Valenz, die u. E. aber auch nur dem grundsätzlichen Verständnis der Zusammenhänge

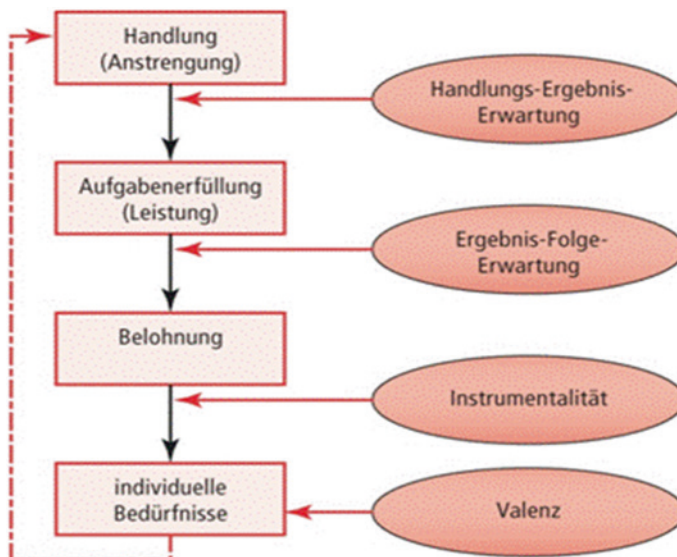


Abb. 2.5 Zusammenspiel der Variablen in Vrooms VIE-Theorie. (Bartscher et al. 2012, S. 87)

dienen sollten. Und folgendes Fazit sollte, bei aller am VIE-Modell geäußerten Kritik (vgl. z. B. Berthel und Becker 2010, S. 58 f.; vgl. Bartscher et al. 2012, S. 89), bei der Gestaltung personalwirtschaftlicher Aktivitäten immer bedacht werden:

- Bedürfnisse des Mitarbeiters bilden die Grundlage des Verhaltens. Also gilt es, diese Bedürfnisse nach Möglichkeit zu identifizieren.
- Der Mitarbeiter muss die Wahrscheinlichkeit, Leistungsziele zu erreichen, als möglichst hoch einschätzen. Dazu müssen diese Ziele angemessen sein, der Mitarbeiter muss durch Personalentwicklung entsprechend gefördert werden, und natürlich spielt auch die Personalauswahl in diesem Zusammenhang eine grundsätzliche und bedeutende Rolle.
- Handlungsfolgen müssen berechenbar sein, Belohnungsversprechen müssen konsequent eingehalten werden!

Ausführliche Darstellungen der Konsequenzen der VIE-Theorie für das Personalmanagement finden sich z. B. bei Stock-Homburg (vgl. 2010, S. 83), Berthel und Becker (vgl. 2010, S. 59 f.), von Rosenstiel und Nerdinger (vgl. 2011, S. 399 f.) oder Bartscher et al. (vgl. 2012, S. 88 f.).

Die Zielsetzungstheorie von Locke (vgl. 1968; vgl. Locke und Latham 1990)

Während bei den Erwartungs-Wert-Theorien die Erfolgserwartung und der subjektive Wert der angenommenen Folgen im Zentrum stehen (vgl. Berthel und Becker 2010), basiert die Zielsetzungstheorie „auf der zentralen Annahme, dass die Motivation und die Leistung maßgeblich durch **Ziele und Rückmeldung** über deren Erreichung beeinflusst werden“ (Stock-Homburg 2010, S. 84). Die zwei zentralen Hypothesen von Locke und Latham (vgl. 1990) lauten:

- ▶ „1. Schwierige, herausfordernde Ziele führen zu besseren Leistungen als mittlere und leicht zu erreichende Ziele.
- 2. Herausfordernde **und** präzise spezifische Ziele führen zu besseren Leistungen als allgemeine, vage Ziele (im Sinne eines ‚Geben Sie Ihr Bestes!‘)“ (Nerdinger et al. 2011, S. 403; Hervorhebung im Original).

Dabei ist zu beachten, dass „schwierig“ subjektiv definiert ist: Was für den einen völlig problemlos ist, mag einen anderen bereits überfordern. Hier ist in der Praxis die Führungskraft in der Pflicht einzuschätzen, wo für den jeweiligen Mitarbeiter die Grenze liegt.

Der Weg von der Zielsetzung hin zur Leistung erfolgt dabei über verschiedenen Wirkmechanismen und Moderatoren (vgl. Nerdinger et al. 2011, S. 403 ff.; vgl. Berthel und Becker 2010, S. 64 f.; vgl. Abb. 2.6).

Die **Wirkmechanismen** beziehen sich auf folgende vier Aspekte:

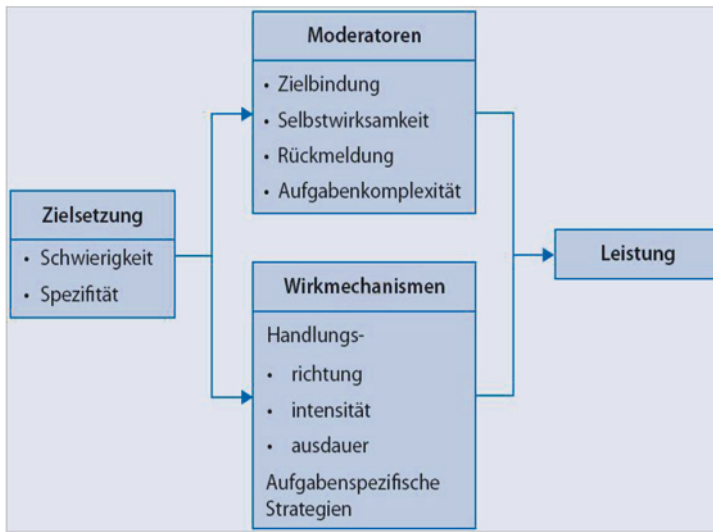


Abb. 2.6 Die Zielsetzungstheorie nach Locke und Latham. (Nerdinger et al. 2011, S. 404)

1. Durch die Zielsetzung wird die Richtung des Handelns verdeutlicht, wahrgenommen und auch beachtet.
2. Die Anstrengung steigt mit der Schwierigkeit, sofern die Ziele prinzipiell erreichbar erscheinen.
3. Spezifische und herausfordernde Ziele erhöhen die Ausdauer des Leistungsverhaltens.
4. Ziele führen zur Entwicklung von spezifischen Problemlösungsstrategien.

Die Enge des Zusammenhangs zwischen Zielen und resultierender Leistung wird dabei von einer **Reihe von moderierenden Variablen** beeinflusst. „Die wichtigsten Moderatoren der Beziehung zwischen Zielen und Leistung sind Zielbindung, Selbstwirksamkeit, Rückmeldung und Komplexität der Aufgabe“ (Nerdinger et al. 2011, S. 404):

1. Die Zielbindung bezeichnet das Gefühl der Verpflichtung gegenüber einem Ziel. Dieses hängt u. a. davon ab, ob Ziele vorgegeben, gemeinsam vereinbart oder selbst gesetzt sind. Auch vorgegebene Ziele können motivierend sein, wenn sie entsprechend erklärt und als wichtig akzeptiert werden.
2. Mit Selbstwirksamkeit ist das aufgabenbezogene Selbstvertrauen gemeint. Je höher die Selbstwirksamkeit erlebt wird, desto höher sind auch die Zielbildung und die Bereitschaft, Energie in die Zielerreichung zu investieren.
3. Ein dritter, und ganz wesentlicher, Moderator zwischen Zielen und Leistung ist die Rückmeldung über die Zielerreichung (Feedback). Dabei ist allerdings nicht nur die Rückmeldung an sich wichtig, sondern auch die Bewertung durch den Empfänger. Ist ein Mitarbeiter nach einer Rückmeldung über Defizite bei der Zielerreichung unzufrieden mit dem Ergebnis, wird er seine Leistung steigern.

4. Der vierte Moderator ist die Komplexität der Aufgaben. Bei einfachen Aufgaben ist der Zusammenhang zwischen Zielen und Leistung am größten, aber auch bei komplexen Aufgaben ist eine Leistungssteigerung durch Ziele erkennbar.

Die Zielsetzungstheorie gilt als eine der empirisch am besten bestätigten Modelle der Arbeits- und Organisationspsychologie (vgl. Nerdinger et al. 2011, S. 405) und hat in der Führungspraxis mit dem Konzept des Management by Objectives weite Verbreitung gefunden. Weitere Bezüge zu Aufgaben des Personalmanagements und des **Personalcontrollings** finden sich z. B. bei Stock-Homburg (vgl. 2010, S. 85 ff.).

2.3 Kontrollfragen

- Welche Bedeutung hat die Branche für den Unternehmenserfolg?
- Erläutern Sie die Grundaussagen der Agency-Theorie und nennen Sie zwei Anwendungsgebiete!
- Erläutern Sie den Begriff Transaktionskosten sowie die verschiedenen Kostenarten!
- Erläutern Sie den ressourcenbasierten Ansatz zur Erzielung von Wettbewerbsvorteilen!
- Erläutern Sie die Grundaussage der Anreiz-Beitrags-Theorie.
- Was versteht man unter „Teilnahmemotivation“, was unter „Bleibemotivation“?
- Nennen Sie die wichtigsten Klassen von Motivationstheorien nach von *Rosenstiel*.
- Was sind die wesentlichen Kennzeichen bzw. Unterschiede zwischen Inhalts- und Prozesstheorien der Motivation?
- Was sind die wesentlichen Aussagen der Bedürfnistheorie von *Maslow*? Nehmen Sie kritisch Stellung zu dieser weitverbreiteten Theorie.
- Beschreiben Sie die wesentlichen Aussagen der Zwei-Faktoren-Theorie von *Herzberg*.
- Welche Rolle spielen die „Moderatoren“ in der Zielsetzungstheorie von *Locke/Latham*?

Literatur

- Alderfer, C. (1969). An empirical test of a new theory of human needs. *Organizational Behavior and Human Performance*, 4(2), 142–175.
- Alderfer, C. (1972). *Existence, relatedness, and growth: Human needs in organizational settings*. New York: Free Press.
- Bamberger, I., & Wrona, T. (2012). *Strategische Unternehmensführung: Strategien, Systeme, Methoden, Prozesse* (2. Aufl.). München: Vahlen.
- Barnard, C. (1970). *Die Führung großer Organisationen*. Essen: Girardet.
- Bartscher, T., Stöckl, J., & Träger, T. (2012). *Personalmanagement*. München: Pearson Deutschland GmbH.

- Berthel, J., & Becker, F. G. (2010). *Personal-Management. Grundzüge für Konzeptionen betrieblicher Personalarbeit* (9. Aufl.). Stuttgart: Schäffer-Poeschel.
- Campbell, J. P., & Pritchard, R. D. (1976). Motivation theory in industrial and organizational psychology. In M. D. Dunette (Hrsg.), *Handbook of industrial and organizational psychology* (S. 63–130). Chicago: Brealey.
- Erlei, M. (o. J.). Agency-Theorie <http://wirtschaftslexikon.gabler.de/Definition/agency-theorie.html>. Zugegriffen: 5. Apr. 2016.
- Erlei, M., & Schmidt-Mohr, U. (2014). Prinzipal-Agent-Theorie. In E. Winter (Hrsg.), *Gabler Wirtschaftslexikon* (S. 2546). Wiesbaden: Springer Gabler.
- Eschenbach, R., & Siller, H. (2011). *Controlling professionell* (2. Aufl.). Stuttgart: Schäffer-Poeschel.
- Georgopoulos, B. S., Mahoney, C. M., & Jones, N. W. (1957). A path goal approach to productivity. *Journal of Applied Psychology*, 41, 599–611.
- Gerrig, R. J., & Zimbardo, P. J. (2008). *Psychologie* (18. Aufl.). München: Pearson Studium.
- Graf Lambsdorff, J. (1999). Korruption als mühseliges Geschäft – eine Transaktionskostenanalyse. In M. Pieth & P. Eigen (Hrsg.), *Korruption im internationalen Geschäftsverkehr* (S. 56–85). Neuwied: Luchterhand.
- Herzberg, F. (1968). One more time: How do you motivate employees? *Harvard Business Review*, 46(1), 53–62.
- Herzberg, F., Mausner, B., & Snyderman, B. (1959). *The motivation to work*. New York: Transaction Publishers.
- Jost, P. J. (2001). *Die Prinzipal-Agenten-Theorie in der Betriebswirtschaftslehre*. Stuttgart: Schäffer-Poeschel.
- Jost, P. J., & von Bieberstein, F. (2013). Strategische Anreizgestaltung. In R. Stock-Homburg (Hrsg.), *Handbuch Strategisches Personalmanagement* (S. 151–170). Wiesbaden: Springer Gabler.
- Krüger, W. (2015). *Unternehmensführung, Grundlagen des Managements*. Stuttgart: Schäffer-Poeschel.
- Locke, E. (1968). Toward a theory of task motivation and incentives. *Organizational Behavior and Human Performance*, 3(2), 157–189.
- Locke, E. (1990). *A theory of goal setting and task performance*. Englewood Cliffs: Prentice Hall.
- March, J., & Simon, H. (1958). *Organizations*. New York: Wiley.
- Maslow, A. H. (1943). A theory of human motivation. *Psychological Review*, 50, 370–396.
- Maslow, A. H. (1954). *Motivation and personality* (2. Aufl.). New York: Harper & Brothers.
- Müller-Stewens, G., & Lechner, C. (2011). *Strategisches Management. Wie strategische Initiativen zum Wandel führen* (4. Aufl.). Stuttgart: Schäffer-Poeschel.
- Nerdinger, F. W., Blickle, G., & Schaper, N. (2011). *Arbeits- und Organisationspsychologie* (2. Aufl.). Berlin: Springer.
- Osterloh, M., Frost, J., & Wartburg, I. v. (2002). *Kernkompetenzen in Handwörterbuch Unternehmensrechnung und Controlling*. Stuttgart: Schäffer-Poeschel.
- Picot, A., Dietl, H., & Franck, E. (2008). *Organisation. Eine ökonomische Perspektive* (5. Aufl.). Stuttgart: Schäffer-Poeschel.
- Pindyck, R., & Rubinfeld, D. (2009). *Mikroökonomie*. München: Pearson Studium.
- Porter, M. (1999). *Wettbewerbsstrategie: Methoden und Analyse von Branchen und Konkurrenten*. Frankfurt a. M.: Campus.
- Schermann, M., Siller, H., & Volcic, K. (2013). *Strategische Managementpraxis in Fallstudien* (2. Aufl.). Wien: Linde.
- Schmelzer, H. J., & Sesselmann, W. (2010). *Geschäftsprozessmanagement in der Praxis – Kunden zufrieden stellen – Produktivität steigern – Wert erhöhen*. München: Hanser.

- Simon, H. (1997). *Administrative Behaviour*. New York: Free Press.
- Sprenger, R. (2014). *Mythos Motivation* (20. Aufl.). Frankfurt a. M.: Campus.
- Steiner, E., & Baake, K. (2013). Anreizsysteme. In M. Landes & E. Steiner (Hrsg.), *Psychologie der Wirtschaft* (S. 613–640). Wiesbaden: Springer.
- Stierle, J. (2008). *Korruptionscontrolling in öffentlichen und privaten Unternehmen*. München: Hampp.
- Stierle, J. (2012). Gesundheitscontrolling. *Gesundheitsökonomie und Qualitätsmanagement*, 17(4), 176–177.
- Stierle, J. (2014). Ein Prinzipal-Agenten-Modell des Gesundheitsmanagements. In J. Stierle & A. Vera (Hrsg.), *Handbuch Betriebliches Gesundheitsmanagement* (S. 12–23). Stuttgart: Schäffer-Poeschel.
- Stock-Homburg, R. (2010). *Personalmanagement. Theorien – Konzepte – Instrumente* (2. Aufl.). Wiesbaden: Gabler.
- Von Rosenstiel, L. (2007). *Grundlagen der Organisationspsychologie* (6. Aufl.). Stuttgart: Schäffer-Poeschel.
- Von Rosenstiel, L. (2010). *Motivation im Betrieb* (11. Aufl.). Leonberg: Rosenberger.
- Von Rosenstiel, L., & Nerdinger, F. W. (2011). *Grundlagen der Organisationspsychologie* (7. Aufl.). Stuttgart: Schäffer-Poeschel.
- Vroom, V. (1964). *Work and Motivation*. New York: Wiley.
- Wirtz, M. A. (Hrsg.). (2013). *Dorsch – Lexikon der Psychologie* (16. Aufl.). Bern: Huber.

Über die Autoren



Dr. Jürgen Stierle (Jg. 1957), Diplom-Kaufmann, promovierte im Jahr 2005 an der Bergischen Universität Wuppertal mit dem Dissertationsthema „Korruptionscontrolling in öffentlichen und privaten Unternehmen“. Er ist Lehrbeauftragter an verschiedenen Hochschulen für die Lehrgebiete Controlling, Personalmanagement und QM/Organisation. Er hat verschiedene Aufsätze zu den Themen ethisches Management, Führung und Gesundheits- sowie Leistungscontrolling in wissenschaftlichen Zeitschriften veröffentlicht. Jürgen Stierle leitet seit 1996 als Geschäftsführer das Trainings- und Beratungsunternehmen Stierle-Consulting und führt mit seinem Team u. a. Seminare, Coaching und Projekte in verschiedenen öffentlichen und privaten Unternehmen durch.

Trainings- und Beratungsgebiete: ethische und strategische Unternehmensführung und Personalmanagement, Motivation, Selbst-Zeit- und Erfolgsmanagement, Konfliktmanagement und Mediation, Strategieentwicklung, Gesundheits- und Leistungscontrolling, Burn-out-Prävention, Korruptionscontrolling/Compliance, Risikomanagement, Change-Management.

Ausgewählte Publikationen:

- Stierle, J. und Vera, A. (Hrsg.) (2014): *Handbuch Betriebliches Gesundheitsmanagement*, Stuttgart.
- Stierle, J. und Siller, H. (2015): *Praxishandbuch Korruptionscontrolling*, Berlin.



Prof. Dr. Roland Hormel (Jg. 1957), Diplom-Psychologe univ., promovierte 1993 mit dem Dissertationsthema „Arbeitspsychologische Unterstützung betrieblicher Planungs- und Problemlöseprozesse“ in Kassel.

Von 1986 bis 1992 Assistent am Lehrstuhl für Organisations- und Wirtschaftspsychologie der Universität München. Von 2005 bis 2016 Professor an der Hochschule für angewandtes Management in Erding mit den Lehrgebieten Personalmanagement und Arbeits- & Organisationspsychologie. Seit 1993 geschäftsführender Gesellschafter der AGO GmbH in München, einem arbeits- und organisationspsychologischen Beratungs- und Forschungsunternehmen.

Beratungs- und Forschungsgebiete: Veränderungsmanagement, Team- und Bereichsentwicklung, Mitarbeiterbefragungen, Gesundheitsmanagement, praxisorientierte Forschung z. B. zum demografischen Wandel und zur Personal- und Organisationsentwicklung in KMU.



Prof. Dr. Tatjana Seibt (Jg. 1975), B.A., M.A., M.Sc., promovierte 2005 mit dem Dissertationsthema „Intuitive & Rational Cognitive Styles in the Personnel Selection“ an der LMU, München. Von 1998 bis 2004 Tätigkeit in Personalabteilungen renommierter internationalen Unternehmen, z. T. studienbegleitend.

Seit 2004 zuerst als Lehrkraft für besondere Aufgaben, anschließend Professorin an der Hochschule für angewandtes Management in Erding mit den Lehrgebieten Personalmanagement und Diagnostik.

Seit 2009 Lehrtätigkeit an der Privatuniversität Seeburg, Österreich und an der Riga Universität, Lettland.

Beratungs- und Forschungsgebiete: Angewandte Forschung zu verschiedenen psychologisch-diagnostischen Fragestellungen.

Praxiswissen Personalcontrolling
Erfolgreiche Strategien und interdisziplinäre Ansätze für
die Ressource Mensch
Stierle, J.; Glasmachers, K.; Siller, H. (Hrsg.)
2017, VI, 533 S. 85 Abb., Hardcover
ISBN: 978-3-658-14886-7