

HRM Basics

Zentrale Arbeitsfelder und Theorien im Personalmanagement

Bearbeitet von
Prof. Dr. Bruno Staffelbach

1. Auflage 2016. Buch. IX, 109 S. Kartoniert
ISBN 978 3 8006 5151 1
Format (B x L): 12,8 x 19,4 cm
Gewicht: 163 g

[Wirtschaft > Spezielle Betriebswirtschaft > Personalwirtschaft, Lohnwesen,
Mitbestimmung](#)

Zu [Inhalts-](#) und [Sachverzeichnis](#)

schnell und portofrei erhältlich bei

The logo for beck-shop.de features the text 'beck-shop.de' in a bold, red, sans-serif font. Above the 'i' in 'shop' are three red dots of varying sizes, arranged in a slight arc. Below the main text, the words 'DIE FACHBUCHHANDLUNG' are written in a smaller, red, all-caps, sans-serif font.

beck-shop.de
DIE FACHBUCHHANDLUNG

Die Online-Fachbuchhandlung beck-shop.de ist spezialisiert auf Fachbücher, insbesondere Recht, Steuern und Wirtschaft. Im Sortiment finden Sie alle Medien (Bücher, Zeitschriften, CDs, eBooks, etc.) aller Verlage. Ergänzt wird das Programm durch Services wie Neuerscheinungsdienst oder Zusammenstellungen von Büchern zu Sonderpreisen. Der Shop führt mehr als 8 Millionen Produkte.

Tendenzen. Wer sich primär vor Misserfolg fürchtet, wird seine Energien vor allem darauf verwenden, Misserfolg zu vermeiden. Wenn diese Misserfolgsvermeider die Wahl haben, werden sie ganz einfache Aufgaben wählen, um den Misserfolg zu minimieren, oder ganz schwierige, weil dann die Ursache für den Misserfolg offensichtlich nicht bei ihnen liegt. Erfolgssucher hingegen wählen Aufgaben mit mittlerem Schwierigkeitsgrad. Das gibt ihnen am meisten Erfolgsgefühle.

Je nach persönlicher Risikopräferenz werden in dieser Sicht Anspruchsniveaus unterschiedlich definiert und „Erfolge“ subjektiv anders interpretiert. Menschen mit ausgeprägten Erfolgsmotiven haben Freude am Erfolg und streben ihn an, indem sie Herausforderungen mit Erfolgspotenzial suchen, wohingegen Menschen, die Misserfolge vermeiden wollen, aus Furcht vor Scham Herausforderungen ausweichen. Dieses unterschiedliche „Ticken“ der Menschen in der Wahl von Anspruchsniveaus von Arbeitsaufgaben hat Konsequenzen für die Personalauswahl, für die Führung, für die Zielvereinbarung und für die Karriereplanung.

Kahneman und Tversky (1979) erweitern unter der Bezeichnung „**Prospect Theory**“ die Erwartungstheorie mit für den Homo Oeconomicus **irrationalen Vorlieben**. Auslöser bilden die Befunde der experimentellen Wirtschaftsforschung, die zeigen, dass sich die Welt nicht wie ein Dia oder wie ein Film im Kopf der Menschen abbildet, wo sie durch einen emotionslosen Computer verarbeitet wird, sondern dass die menschlichen Wahrnehmungs- und Verarbeitungsprogramme aus evolutionspsychologischen Gründen besonders „verdrahtet“ sind. Die zentralen Erkenntnisse der Prospect Theory sind:

- Gewinne und Verluste werden nicht absolut wahrgenommen, sondern relativ zu einem **Referenzpunkt**. Beispiel: der Wert eines Bonus von 1.000 Euro ist nicht für alle gleich: Ein Top-Manager mit einem Millionengehalt beurteilt den Wert dieses Bonus geringer als ein Studierender, der einem Nebenjob nachgeht. Der Wert des Bonus ist somit abhängig vom aktuellen Einkommen. Dieses ist der Referenzpunkt.
- Verluste werden, wie in Abbildung 8 dargestellt, stärker gewichtet als Gewinne: Ein Verlust schmerzt mehr, als ein gleich

hoher Gewinn Freude macht. Oder in anderen Worten, der Schmerz aus einem Verlust von 1.000 Euro ist größer als die Freude aus einem Gewinn von 1.000 Euro. Menschen sind **verlustavers**. Beispiel: kleine Kürzungen bei Löhnen und Gehältern wiegen schwerer als eine gleich hohe Anhebung der Löhne und Gehälter.

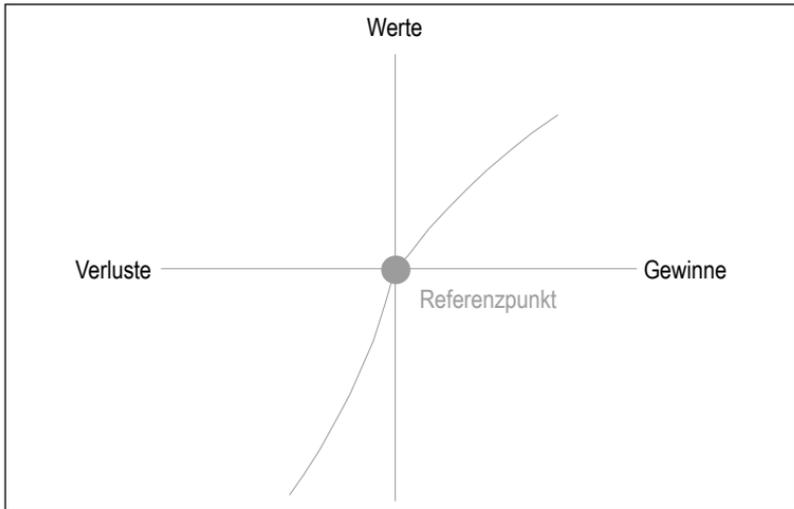


Abbildung 8: Wertefunktion (Kahneman & Tversky, 1979, S. 279)

Diese und weitere Befunde zeigen, dass das menschliche Verhalten in der Realität keineswegs so rational ist, wie es die Annahmen des Homo Oeconomicus zugrunde legen. Zum Beispiel

- sind Entscheidungen davon abhängig, wie ein Problem dargestellt wird: liegt ein Gewinn- oder ein Verlustszenario zugrunde? Menschen bevorzugen beispielsweise einen Gewinn von 900 CHF gegenüber einem Gewinn von 1.000 CHF und gleichzeitigen Abzügen von 100 CHF.
- erhöht der **Besitz** eines Gutes dessen Wert (Besitztumseffekt).
- haben Menschen die Tendenz, am Status quo zu „kleben“.

„**Expectation-Management**“ im Sinne der Erwartungstheorien der Motivation heisst für das Human Resource Management demnach unter anderem:

- sich neben den persönlichen Bedürfnissen auch an den individuellen Erwartungen, Einschätzungen und Wahrscheinlichkeitsannahmen auszurichten;
- die Zuversicht der Menschen in den eigenen Erfolg durch Schaffung günstiger Leistungsvoraussetzungen zu fördern (zum Beispiel durch entsprechende Personalauswahl, Ausbildung, Arbeitsorganisation, Ressourcen, Begleitung und Unterstützung);
- Erwartungssicherheit durch berechenbare Leistungsbedingungen und durch klare, realistische und wenn möglich messbare Leistungsziele und -resultate zu schaffen und diese mit subjektiv wertvollen Belohnungen zu koppeln;
- den Menschen ein Ownership-Feeling, das heißt Verantwortlichkeitsgefühl, für ihre Arbeit und für ihre Projekte zu vermitteln.

2.3 Eigenes Selbstvertrauen

Erfolgsmotivierte Personen suchen den Grund für ihre (Miss-)Erfolge überwiegend bei sich: „Mein Erfolg ist das Ergebnis meines Könnens“, „Ich habe mich angestrengt“, „Mein Misserfolg hat nichts mit der Schwierigkeit der Aufgabe zu tun“, „Hätte ich mich mehr angestrengt, hätte ich es geschafft“. Misserfolgsvermeidende Menschen tendieren dazu, (Miss-)Erfolge über äußere Bedingungen zu erklären: „Glück gehabt!“, „Das war ja wirklich leicht!“, „Ich habe sofort gewusst, dass ich das nicht kann!“. Die beiden Personengruppen schreiben die Ursachen für ihre (Miss-)Erfolge anderen Quellen zu. Die einen attribuieren intern (Person), die anderen extern (Situation) (Weiner 1979).

Menschen mit einer Tendenz zur **internen Attribution** sehen die Beweggründe ihres Verhaltens primär bei sich. Sie sind innen-geleitet. Demgegenüber sind **extern Attribuierende** außen-geleitet. Sie sind nicht Beweger ihrer Welt, sondern Bewegte. Ihr sogenannter „**Locus of Control**“ ist extern, nicht intern. In der Psychologie spricht man von sogenannten Kontrollüberzeugungen (Rotter 1996). Innengeleitete sind überzeugt, dass man eine Fremdsprache durch Übung verbessern kann, dass der Erfolg in

der Schule davon abhängt wie stark man blüffelt und dass man im Beruf gut vorankommt, wenn man hart arbeitet. Diesen gegenüber sind Außengeleitete davon überzeugt, dass das Lernen von Sprachen Verantwortungssache ist, dass die Noten vom Lehrer und von der Prüfung abhängen und dass man es im Beruf dann zu etwas bringt, wenn der Vorgesetzte einen mag.

Offensichtlich haben Innen- und Außengeleitete nicht nur andere Attributionsstile, sondern in ihnen kommt auch ein anderes Selbstwertgefühl zum Ausdruck, sie bewegen sich auf einem anderen Energieniveau und ihr Leistungsverhalten ist anders konfiguriert. Innengeleitete Personen sind eher aktiv und autonom, wohingegen die Außengeleiteten eher reaktiv, heteronom und allenfalls sogar hilflos sind. Das hat Konsequenzen für das Human Resource Management:

- Bei der Personal- und Kaderauswahl an der Eintrittspforte zum Unternehmen oder für bestimmte Laufbahnkorridore geht es darum, Kandidatinnen und Kandidaten nach ihrem Selbstwertgefühl zu „sortieren“. Ein zu geringes Selbstvertrauen kann dazu führen, dass man sich zu wenig zutraut, Potenziale nicht ausreichend nutzt und Entwicklungschancen nicht wahrnimmt. Tiefe Anspruchsniveaus, hoher Führungsbedarf und Verschwendung von Humanressourcen sind die Folge. Ein zu großes Selbstvertrauen kann umgekehrt zu Selbstüberschätzung, Arroganz und unrealistischen Zielen führen.
- Bei der Personalentwicklung und -beurteilung geht es beispielsweise darum, Feedbacksysteme so aufzubauen, dass Außengeleitete internes Attribuieren lernen, dass sie ein Gefühl von Kompetenz entwickeln, dass sie erfahren, dass sie ihre Welt selbst verändern können und dass sie in der Führung nicht als Folge, sondern als Ursache wahrgenommen werden.

2.4 Subjektives Gerechtigkeitsempfinden

Menschen haben eine Abneigung gegen Ungleichheit. Nicht die absolute Höhe des Einkommens ist entscheidend, mindestens ebenso wichtig ist die relative Höhe bezogen auf eine Vergleichsgruppe. In einer Studie unter dem Titel „Social Comparison in the Workplace: Evidence from a Field Experiment“ (Cohn et

al., 2011) organisierte eine Forschergruppe um Ernst Fehr von der Universität Zürich Verkaufsveranstaltungen in Zweier-Teams, welche mit einem Stundenlohn von 12 Euro arbeiteten. In der zweiten Phase wurde die Bezahlung verändert. In einigen Teams verdienten beide Verkäufer nur noch 9 Euro, in anderen erfolgte die Lohnkürzung nur für einen der beiden Verkäufer und in der dritten Gruppe wurde der Lohn unverändert belassen. Ergebnis: In Teams wo der Stundenlohn bei beiden Verkäufern sank, reduzierte sich die Verkaufsleistung um 15 %. Wenn hingegen der Lohn nur für ein Teammitglied gekürzt wurde, reduzierte sich dessen Leistung um 34 %. Die ungleiche Behandlung führte zu einem Gefühl der Benachteiligung, die mit einer überproportionalen Reduktion der Leistung „gerächt“ wurde.

Theoretisch wies bereits 1965 J. Stacey Adams auf die Problematik der relativen Benachteiligung (oder Überprivilegierung) hin. Demnach vergleichen Personen ihr eigenes Verhältnis von Ertrag (Outcomes bzw. Entschädigungen) und Aufwand (Inputs bzw. Beiträgen) mit denen von Bezugspersonen oder -gruppen. Entstehen dabei Gefühle der Benachteiligung („Das ist nicht fair!“), dann werden diese inneren Spannungen beseitigt, indem die Personen

- ihren Aufwand reduzieren,
- einen höheren Ertrag einfordern oder erschwindeln,
- ihre Wahrnehmung verändern,
- die Bezugsperson/-gruppe wechseln, oder
- die Organisation verlassen.

Wenn sich Menschen unfair behandelt fühlen, werden sie sich also weniger anstrengen, nach Schleichwegen suchen um zu ihrem „Recht“ zu kommen, sie werden sich weniger mit dem Unternehmen identifizieren, keine Extrameile mehr gehen, innerlich kündigen und die Firma wechseln. Ungerechtigkeit ist also teuer.

(Organisationale) Gerechtigkeit hat verschiedene Dimensionen. Mit **Verteilungsgerechtigkeit (distributive Fairness)** wird das bezeichnet, was Stacy Adams und Ernst Fehr fokussieren: die Bewertung des eigenen Aufwandes und Ertrages verglichen mit dem von Referenzpersonen/-gruppen. Dabei handelt es sich um

ein Verteilungsergebnis. Bei der **Verfahrensgerechtigkeit** geht es um Verfahren, Prozesse und Regeln, die zu einer Verteilung führen. Menschen finden solche Prozeduren vor allem dann fair, wenn sie die Möglichkeiten haben, den eigenen Standpunkt zu artikulieren und wenn die Verfahren unparteilich, konsistent, akkurat, bei Bedarf korrigierbar und moralisch integer sind. Die **interaktionelle Gerechtigkeit** (bzw. Fairness) bezieht sich auf die Umgangsformen und das Informationsverhalten. Für die Motivation von Menschen in Unternehmen sind demnach – neben ihren Bedürfnissen, Erwartungen und Selbstwertgefühlen – wichtig:

- Transparenz von Kriterien und Prozessen der Auswahl, Beurteilung, Beförderung und Belohnung,
- Entwicklung, Kommunikation und Durchsetzung von Regeln, die den Bedingungen prozeduraler Fairness genügen,
- Gleichbehandlung und faire Umgangsformen untereinander.

3 Arbeitszufriedenheit

Motivierte Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter sind nicht nur glücklicher, sie sind auch engagierter, ihre Kunden sind zufriedener und sie verbreiten eine gute Stimmung. Zufriedene haben weniger Fehlzeiten, sie wechseln seltener den Betrieb und sie arbeiten mehr. Sie sind offensichtlich produktiver. „Glückliche Kühe geben mehr Milch!“ sagt der Volksmund. Motivation und Zufriedenheit in der Arbeit sind also ökonomisch und psychologisch, aber auch moralisch und politisch von Interesse. Entsprechend häufig werden Umfragen zur Arbeitszufriedenheit durchgeführt.

3.1 Formen

Bei Erhebungen geben in der Regel 70 bis 80 % der Antworten an, dass sie mit ihrer Arbeit zufrieden sind. Diese positiven Globalaussagen täuschen allerdings darüber hinweg, dass die Arbeitszufriedenheit ganz unterschiedlich zustande kommt und

deshalb ganz verschiedene Bedeutungen haben kann. Agnes Bruggemann (1974) entwickelte gemäß Abbildung 9 ein Modell, das diesem Umstand Rechnung trägt.



Abbildung 9: Formen der Arbeitszufriedenheit (Bruggemann, 1974, S. 283)

Je nach individuellem Vergleich zwischen den eigenen Bedürfnissen und Erwartungen, der Wahrnehmung ihrer Erfüllung und der Entwicklung des eigenen Anspruchs- und Erwartungsniveaus unterscheidet sie verschiedene Formen der Arbeits(un)zufriedenheit:

- **Progressive Arbeitszufriedenheit:** „Ich bin mit meiner Arbeit wirklich zufrieden, gerade auch, weil ich es dabei noch weiter bringen kann.“
- **Stabilisierte Arbeitszufriedenheit:** „Ich bin mit meiner Arbeit wirklich zufrieden und wünsche mir, dass für die nächste Zukunft alles so gut bleibt.“
- **Resignative Arbeitszufriedenheit:** „Ich bin mit meiner Arbeit zufrieden – ich sage mir, es könnte viel schlimmer sein.“
- **Pseudo-Arbeitszufriedenheit:** „Ich rede mir ein, mit meiner Arbeit zufrieden zu sein.“
- **Konstruktive Arbeitsunzufriedenheit:** „Ich bin mit meiner Arbeit nicht zufrieden, weil mich wichtige Punkte ärgern. Ich glaube aber, dass sich in Zukunft einige Punkte ändern.“
- **Fixierte Arbeitsunzufriedenheit:** „Ich bin mit meiner Arbeit nicht zufrieden, aber ich weiss auch nicht, was ich tun soll.“

Das bedeutet für das Management, dass globale Äußerungen zur Arbeitszufriedenheit interpretationsbedürftig sind. Es gibt

verschiedene Qualitäten von Arbeits(un)zufriedenheit. Zudem wird mit pauschalen Zufriedenheitszahlen auch nichts darüber ausgesagt, weshalb und bezogen auf welche Aspekte des HRM die Menschen im Betrieb (un)zufrieden sind. Offen ist auch, welche Motivationstheorie man den Interpretationen zugrunde legt. Trotzdem sind Erhebungen zur Arbeitszufriedenheit weit verbreitet.

3.2 Diagnostik

Es gibt zwei **Vorgehensweisen um die Arbeitszufriedenheit mittels Fragebogen zu erfassen**: entweder man nimmt einen standardisierten Fragebogen oder man entwickelt einen eigenen. Konstruiert man einen eigenen Fragebogen mit selbst gewählten Fragen oder Items, so ermöglicht dies, maßgeschneidert diejenigen Punkte abzufragen, die im Moment als wichtig beurteilt werden, beispielsweise spezifische Facetten der Arbeit oder darüber hinausgehende Aspekte zur Führung und Organisation. Die mangelnde Validierung und Standardisierung erschweren aber die Aussagekraft und den Vergleich mit anderen Untersuchungen.

Der „Arbeits-Beschreibungsbogen“ (ABB) von Oswald Neuberger und Mechthild Allerbeck (1978) ist ein Beispiel eines hochstrukturierten, empirisch validierten Fragebogens. Mit 81 Items wird auf anreiztheoretischer Grundlage die Zufriedenheit mit den folgenden Aspekten der Arbeitssituation erfasst: Kollegen, Vorgesetzte(r), Tätigkeit, Arbeitsbedingungen, Organisation und Leitung, Entwicklung, Bezahlung und Arbeitsplatzsicherheit.

Aus zahlreichen Untersuchungen zur Arbeitszufriedenheit lassen sich unter anderem die folgenden praktischen Konsequenzen ableiten (Grote/Staffelbach 2009, Frey/Frey 2010):

- Die Mehrheit der Menschen ist in ihrer beruflichen Tätigkeit zufrieden.
- Dies ist besonders dann der Fall, wenn die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter an ihrem Arbeitsplatz genügend Selbstbestimmung und Autonomie und interessante und vielfältige Aufgaben haben (Kontextfaktoren, intrinsische Merkmale der Arbeit).