

I. DEFINITION UND THEORIEN DER PSYCHOLOGIE

DEFINITION DER PSYCHOLOGIE

Gegenstand der Psychologie: systematische und kontrollierte Beschreibung (**Diagnostik**), Erklärung (mit Hilfe von **Theorien**, Überlegungen und Modellen) und Veränderung (**Intervention**) des menschlichen Erlebens und Verhaltens.

PSYCHOANALYSE (im 19./20. Jh. formuliert von Sigmund Freud)

- Untersuchungsgegenstand: **Triebe** (die dem Menschen angeboren sind) und **unbewußte** (verdrängte) **Inhalte** (triebtheoretische Ausrichtung)
- **Determinismus**: psychische **Vorbestimmung menschlichen Verhaltens**
- **Macht des Unbewußten**: viele Vorgänge werden durch unbewußte Prozesse bestimmt
- Grundaussage: Formung der Persönlichkeit durch Auseinandersetzung mit den Hindernissen.
- **Instanzenmodell**: Differenzierung in **Es** (Aufruf der Triebe, Anforderungen - unbewußt), **Ich** (Umsetzung der Triebe, Vorgänge - z.T. bewußt) und **Über-Ich** (Anforderungen der Gesellschaft - z.T. unbewußt).
- **Abwehrmechanismen** (unbewußt):
 - Verdrängung: Zurückdrängung ins Es unter Einsatz von Energie
 - Reaktionsbildung: gegenteilige Reaktion auf den Trieb
 - Sublimierung: Umlenkung in eine sozial akzeptierte Reaktion
 - Projektion: auf eine andere Person, dadurch Selbstenthebung
- Phasen der psychosexuellen Entwicklung: orale Phase (1) - anale Phase (2-3) - phallische Phase (5)
- Diagnostik und Intervention: **Bewußtwerdung von Defiziten**
- Merkmale: Determinismus, frühkindliche Fixierung, **Dynamik** (Entwicklung als Ergebnis früherer Erwartungen und der Kindheit), ganzheitliche Betrachtung und Analyse
- Menschenbild:
 - **Mensch als Gefangener seiner Triebe**
 - Orakel von Delphi: erkenne dich selbst und mache dir bewußt, was dich antreibt!

LERNTHEORIE (BEHAVIOURISMUS, VERHALTENSTHEORIE)

- Untersuchungsgegenstand: **äußeres Verhalten** (**Reaktion**, Reflex)
- Grundannahme: Lernen umfaßt alle Zustände des Verhaltens und des Lebens
- Der Mensch kommt als **tabula rasa** (unbeschriebene Tafel) zur Welt. Reize und individuelles Verhalten werden durch Konsequenzen aus Erfahrungen bestimmt.
- Arten des Lernens:
 - Prägung: bspw. Folgeverhalten von Enten
 - **klassische Konditionierung**: Experiment von **Pawlow**: Speichelfluß von Hunden setzt ein, wenn sie Futter sehen. Bei Koppelung mit einem Glockenton reicht dieser nach einiger Zeit aus, um den Speichelfluß auszulösen (**SOR-Modell**: Stimulus - Organismus - Reaktion)
 - **operante Konditionierung**: Verhalten wird durch die Konsequenz gesteuert (sog. **SORK-Modell**: **Stimulus** (wirkt auf Person) - **Organismus** (Verarbeitung in der Person) - **Reaktion** (der Person) - **Konsequenz** (die sich aus der Reaktion ergibt). Möglichkeiten: Belohnung, Bestrafung, Entlohnung, Entstrafung
 - Beobachtungslernen: Lernen durch Beobachtung sichtbarer Verhaltensweisen
- Diagnostik und Intervention: Alles, was erlernt wurde, kann auch wieder verlernt werden.
- Merkmale: elementaristisch, **milieuoptimistisch** (Verhalten durch Umgebung bedingt und modifizierbar), materialistisch (nur beschreibbare Verhaltensweisen)
- Menschenbild: Person ist der Umwelt ausgesetzt

KOGNITIVISMUS

- Untersuchungsgegenstand: **Bewußtsein, Rationalismus**, Untersuchung **kognitiver Strukturen** und Prozesse
- **Kognition** bedeutet **Denken** oder Wahrnehmung
- Kognitivismus stellt **individuelles Denken** eines Menschen in den Mittelpunkt. Das Verhalten ist demnach dem Denken nachgeordnet (**Prinzip der Erkenntnis** und Einsicht).
- Konzepte des Kognitivismus:
 - **Handlungspläne** und Strategien werden vom Menschen **selbst gebildet**
 - **Selbstregulation**: Der Mensch reguliert sein eigenes Verhalten
 - **Selbstbild einer Person**
 - Vermittlung zwischen eigenem Gefühl (intrapersonaler Aspekt) und sozialmenschlichen Eindrücken (interpersonale Aspekte)
 - verantwortliche Instanz ist das Ich (äquivalent zur Psychoanalyse)
 - Komponenten sind das **Realbild** und das **Idealbild**. Im Rahmen eines vorgegebenen Selbstbildes finden Gedankenprozesse statt (funktional und nicht funktional)
 - **kognitive Trias der Depression**: negative Bilder von Vergangenheit, Gegenwart und Zukunft
 - **Denkfehler**: Über- bzw. Untertreibung, falsche Rückschlüsse, Übergeneralisierung
 - **Attribution: Zuschreibung von Ursachen** für bestimmte Ereignisse
 - Internalität vs. Externalität
 - globale (umfassende) vs. spezifische Betrachtung
 - Stabilität vs. Instabilität
- Diagnostik und Intervention: Was und wie denkt jemand? Strategie: Man bereitet der Person **Erfolgs-erlebnisse**. Dabei werden die perfektionistischen Maßstäbe gelockert, die sonst Depressionen verursachen können.
- Menschenbild: Der Mensch kann logisches **Denken in Handlung umsetzen** und sich ständig neu erkennen (**komplexes Wesen** mit Einsicht, Voraussicht, Verantwortung, Entscheidungsfreiheit).

EVOLUTIONSPSYCHOLOGIE (Darwin: The Origin of species 1859)

- Ableitung des individuellen Verhaltens aus der menschlichen Evolution, da die Evolution soziale, überlebensfähige Prozesse formte.
- die **menschliche Motivation** dient drei Zielen: **Überleben, Fortpflanzung** und **Einfluß auf den Genpool der Species**
- Komponenten der menschlichen Situation: **intrasexual competition, mate selection** (Partnerwahl), **parentale Investition** (Aufwand um Nachwuchs)
- **Partnerpräferenzen** bei der "mate selection":
 - bei beiden Geschlechtern: **Freundlichkeit, Verlässlichkeit, Intelligenz, psychische Stabilität**
 - bei Männern zusätzlich: Aussehen, Alter; bei Frauen zusätzlich: Status, Ressourcen
- vererbungsgebundene Geschlechterunterschiede:
 - Frauen: Einfühlungsvermögen (**Empathie**), Pflegeverhalten
 - Männer: **Aggressivität, Durchsetzung**, räumliches Vorstellungsvermögen
- **Stabilität und Vererbbarkeit von Persönlichkeitsmerkmalen**: Verhalten leitet sich sowohl aus **Vererbung** als auch aus der Umwelt ab
- Merkmale: **Milieupessimismus** (Umwelt nicht entscheidend), Materialismus, Universalismus
- Menschenbild: Reduktion auf Genmaterial

II. ORGANISATIONSPSYCHOLOGIE

ORGANISATIONSPSYCHOLOGIE

- Definition: Beschreibung, Erklärung und Veränderung von **Zusammenhängen zwischen menschlichem Verhalten und Erleben und den Struktur-, Prozeß- und Zielcharakteristika von Unternehmen**
- Gegenstand: **Erleben und Verhalten** von Menschen in **zielorientierten, strukturierten sozialen Gebilden**

- Übertragung der generellen Psychologie auf den Bereich "Organisation"
- Definitionsmerkmale von Organisationen: **funktionale Differenzierung** und Arbeitsteilung, offene Systeme, **spezifische Ziele**, medierte Kommunikation, Autoritätshierarchie, Relationen, externe Umgebung, Tiefensteuerung
- Grundintention: Utilitarismus (größter Nutzen für die Organisation)
- Geschichte:
 - Pionierzeit: Psychologie soll für Industrie nutzbar gemacht werden
 - **Taylor (Taylorismus): Grundlagen wissenschaftlicher Betriebsführung:** Zergliederung von Aufgaben, **Auswahl und Schulung** bestgeeigneter Arbeitskräfte, Erkennen von Problemfeldern (Eintönigkeit, Identifikation, Kontrolle), **Harmonie**, Trennung von Kopf- und Handarbeit
 - **Ford:** Typisierung zur Nutzung der Fließ(band)fertigung
 - Expansion und Wissenserweiterung: viele Veränderungen (Politik), Arbeitskräftemangel, Massenproduktion
 - **Hawthorne-Studien** (durch Mayo): Untersuchung von Produktionsverschlechterungen
 - **Hawthorne-Effekt:** Verhalten von Menschen wird beeinflusst mit der Durchführung von Untersuchungen
 - Ergebnis der Untersuchung: **Leistungssteigerung** durch die **freundlichere Arbeitsatmosphäre**
 - zwischenmenschliche Beziehungen sind prägend (Human Relations) → **Human-Relation-Bewegung**
 - Wehrmachtpsychologie
 - Kurt Lewin nach USA, daher starker Einfluß der USA in der Organisationspsychologie
 - **Humanisierung der Arbeit** rückt in den Vordergrund
 - Stabilisierung und Professionalisierung:
 - Bedürfnisse kreieren (Werbe-psychologie)
 - Menschen sind Individualisten
 - im Vordergrund steht die Auswahl, Entwicklung und Führung von Personen

THEORIEN DER ORGANISATIONSPSYCHOLOGIE

- **Maslows Theorie der menschlichen Motivation (Maslows Hierarchie der Bedürfnisse)** → Individuum
 - Hierarchie (von unten):
 - fundamentale **physiologische Bedürfnisse**: Essen, Schlafen, Wohnen
 - **Sicherheitsbedürfnisse**: Freiheit von Bedrohung
 - **soziale Bedürfnisse**: Freundschaft, Liebe, Kontakt
 - **Ich-Bedürfnisse**: Anerkennung, Selbstachtung
 - Bedürfnis nach **Selbstverwirklichung**
 - **Präpotenzannahme**: Bedürfnisse können nur verwirklicht werden, wenn **alle untergeordneten Bedürfnisse befriedigt** sind (Achtung: in Extremsituationen nicht richtig)
 - **Defizit-Motive** (Stufe 1-4, Mangelbedürfnisse) können nur befriedigt werden.
 - Bedürfnis nach Selbstverwirklichung ist ein **Wachstumsmotiv**, was durch Befriedigung noch verstärkt wird.
 - Annahme: jeder Mensch hat den Drang nach der Befriedigung höherer Bedürfnisse
 - Probleme: Zuordnung von Bedürfnissen zu einer bestimmten Bedürfnisklasse, Vernachlässigung individueller Unterschiede
- **Hollands Interessentheorie** → Individuum
 - Interessen sind Handlungstendenzen, die durch gewisse Anreize determiniert werden
 - Die Interessentheorie gliedert sich in **6 Interessentypen** (kurz **RIASEC**):
 - **R (realistic)**: Tätigkeiten mit konkreten Ergebnissen
 - **I (investigative)**: Analyse von Tatbeständen
 - **A (artistic)**: Tätigkeiten mit künstlerischer Selbstdarstellung und Kreativität
 - **S (social)**: Umgang mit anderen Menschen
 - **E (enterprising)**: Beeinflussung anderer zum Erfolg des Unternehmens
 - **C (conventional)**: systematischer Umgang mit Daten
 - Neben einem Individuum kann auch die Umwelt mit dieser Theorie beschrieben werden
 - Eine genauere Charakterisierung erfolgt durch eine Reihenfolge (z.B. Betriebswirt ECI)
 - Ein Individuum ist zufriedener in seiner Umwelt, wenn **Kongruenz** (Übereinstimmung der Typen) vorliegt.

- **Likerts Theorie der überlappenden Gruppen** → Gruppe
 - Inhalt: **Auswirkungen von Gruppenstrukturen** auf die Kommunikations- und Entscheidungsprozesse
 - Problem nach Likert: mangelnde Kommunikation, da Informationsfluß nur von oben nach unten
 - Lösung mit den **Linking-Pin-Modell**: Verzahnung der Gruppen verbessert den Informationsfluß
- **ASA-Theorie von Schneider** (ASA = **attraction - selection - attrition**) → Organisation
 - individuelle Merkmale von Organisationen sind entscheidend für ihre Anziehungskraft
 - individuelle Merkmale von Personen konstituieren Merkmale von Organisationen, auch weil die Personen nach ihren Merkmalen für die Organisation ausgewählt werden
 - **Varianzhypothese**: In einer Organisation ist die Unterschiedlichkeit in einem Merkmal kleiner als in einer zufälligen Stichprobe
 - **Homogenisierungshypothese**: Personen in einer Organisation gleichen sich immer mehr an
 - Merkmale des Organisationsgründers sind entscheidend für die Besetzung strategisch wichtiger Stellen
 - Die Produktivität wird dadurch erhöht, daß Personen mit anderen Merkmalen in die Organisation geholt werden.
- **Kriterien der Bewertung** von Theorien der Organisationspsychologie: Präzision, logische Konsistenz, empirische Stützung, Reichweite

III. BEDEUTUNG UND WIRKUNG VON ARBEIT, GESTALTUNG VON ARBEITSTÄTIGKEITEN

FUNKTION UND WERT DER ARBEIT

- **Definition** von Arbeit:
Arbeit ist **zielgerichtete Tätigkeit** zum Zwecke der **Transformation und Aneignung der Umwelt** aufgrund **selbst- und fremddefinierter Aufgaben**, mit gesellschaftlicher, materieller oder ideeller Bewertung, zur Realisierung oder Weiterentwicklung individueller oder kollektiver Bedürfnisse, Ansprüche und Kompetenzen.
- **psychosoziale Funktionen** der Arbeit
 - Gelderwerb
 - **Entwicklung von Fähigkeiten und Fertigkeiten**, Erweiterung von Kenntnissen und Qualifikationen
 - Freude an der Leistung (eigene Kompetenz)
 - Zeitstrukturierung
 - **Kooperation und sozialer Kontakt**
 - **soziale Anerkennung** (Beitrag für die Gesellschaft)
 - Entwicklung von Identität und Selbstwertgefühl
- **Stellenwert** der Arbeit
 - Pflicht- und Akzeptanzwerte werden zu Selbstentfaltungswerten
 - zentrale Stellung im Leben
- **Ansprüche** an die Arbeit
 - **Arbeitsinhalt**: Interesse, Abwechslung, Eigenverantwortung, Ganzheitlichkeit
 - **Arbeitsbedingungen**: Arbeitszeit, Belastung
 - **organisationale Rahmenbedingungen**: Arbeitsplatzsicherheit, Aufstiegschancen
 - **soziale Bedingungen**: Betriebsklima, Kontaktmöglichkeiten
 - **finanzielle Bedingungen**: Löhne, Sozialleistungen

MOTIVATION

- Arbeitsmotivation läßt sich grob in zwei Herangehensweisen einteilen: **Inhaltskonzepte** und **Prozeßmodelle**
- **Inhaltskonzepte**
 - **Motivklassifikation**: analog zur **Maslowschen Bedürfnispyramide**
 - Klassifikation nach **Anreizbedingungen**: **Herzbergs Zwei-Faktoren-Theorie**
 - Faktor 1: **Inhaltsfaktoren** (Arbeit selbst, Verantwortung, Anerkennung, Wachstumsmöglichkeiten) sorgen für **intrinsische Motivation** - im positiven Fall Zufriedenheit, im negativen Fall neutral

- Faktor 2: Hygiene-Faktoren (**Kontextfaktoren**: soziale Beziehungen, Bezahlung) sorgen für extrinsische Motivation - im positiven Fall neutral, im negativen Fall Unzufriedenheit
- **Job-Characteristics-Modell nach Hackman und Oldham**
 - Gliederung des Arbeitsinhalts in 5 Kernvariablen, die **drei kritische psychische Zustände** bestimmen, welche sind wiederum positiv auf intrinsische Motivation auswirken.
 - **Motivationspotential** = $\frac{\text{Variabilität} + \text{Ganzheitlichkeit} + \text{Bedeutung}}{3} \times \text{Autonomie} \times \text{Feedback}$
 - Variabilität, Ganzheitlichkeit und Bedeutung → **erlebte Sinnhaftigkeit**
 - Autonomie → **erlebte Verantwortlichkeit**
 - Feedback → **Kenntnis der Ergebnisse** der eigenen Aktivität
- **Prozeßtheorien**: Prozeßtheorien versuchen Mechanismen zu beschreiben, wie bestimmte Bedürfnisse oder Werten in Motivation umgesetzt werden.
 - **Wert-Erwartungstheorie: VIE-Modell von Vroom**
 - Die Motivation hängt dabei ab von der Wahrscheinlichkeit, einen bestimmten Wert zu erreichen (Ergebniserwartung) und der Wertschätzung des Wertes (Valenz)
 - **Motivation = Bewertung × Instrumentalitätserwartung × Ergebniserwartung** (Valence × Instrumentality × Expectancy)
 - **Zielsetzungstheorie (Locke)**: Zielsetzung führt zu besserer Leistung unter den Voraussetzungen, daß die Ziele hoch, spezifisch und vom Individuum akzeptiert sind und ein Feedback über die Zielerreichung erfolgt
 - **Wirkung** von Zielsetzungsprozessen: Aufmerksamkeit und Anleitung, Mobilisieren von Energie, Erhöhung der Ausdauer, Förderung der Suche nach adäquaten Handlungsstrategien

ARBEITSZUFRIEDENHEIT

- Begriff der **Arbeitszufriedenheit**: gefühlsmäßige **Einstellung** von Personen zu ihrer Arbeit
- Arbeitszufriedenheit ist neben der Leistung wichtigstes Maß für Erfolg organisationspsychologischer Maßnahmen
- Arbeitszufriedenheit und **Motivation** sind eng miteinander verbunden
- **Korrelate** der Arbeitszufriedenheit: Höhe der Bezahlung, Fehlzeiten, Fluktuation, Lebenszufriedenheit, Commitment (Identifikation), Arbeitsinhalt, Arbeitsbedingungen
- **Formen der Arbeitszufriedenheit nach Bruggeman** als Ergebnis einer Soll-Ist-Vergleichs:
 - bei positivem Soll-Ist-Vergleich:
 - **progressive** Arbeitszufriedenheit durch **Erhöhung** des Anspruchsniveaus
 - **stabilisierte** Arbeitszufriedenheit durch Beibehaltung des Anspruchsniveaus
 - bei negativem Soll-Ist-Vergleich:
 - **resignative** Arbeitszufriedenheit durch **Senkung** des Anspruchsniveaus
 - **Pseudo-Arbeitszufriedenheit** bei Beibehaltung des Anspruchsniveaus, aber **verfälschter Wahrnehmung**
 - **fixierte Arbeitsunzufriedenheit** bei Beibehaltung des Anspruchsniveaus **ohne Versuche** der Problemlösung
 - **konstruktive Arbeitsunzufriedenheit** bei Beibehaltung des Anspruchsniveaus **mit Problemlösungsversuchen**

STRESS UND BELASTUNG

- Begriffsbestimmungen nach Rohmert:
 - **Belastung**: alle **von außen** auf den Organismus **einwirkenden Faktoren**
 - **Beanspruchung**: subjektive **Auswirkung der Belastung** auf den Organismus
 - **Streß**: von **negativen Emotionen** begleitete **Beanspruchung**, ausgelöst durch negative Einschätzung der Situation
- **Streß- und Belastungsfaktoren (Stressoren in drei Ebenen nach Semmer)**
 - **Makro-Ebene**: Probleme im Verhältnis von Arbeit und anderen Lebensbedingungen (Familienrolle)
 - **Meso-Ebene**: organisationale Faktoren (mangelnde Aufstiegschancen, Diskriminierung, soziale Konflikte, Benachteiligung)

- **Mikro-Ebene:** aufgabenbezogene Probleme (Zeitdruck, Überforderung, Zielunsicherheit)
- **Streßindikatoren:** unmittelbare Symptome, Dauer der Nachwirkung des Zustandes, persönliche Einschätzung der Situation
- Beanspruchungsfolgen
 - **positive kurzfristige** Beanspruchungsfolgen: **Anpassung und Gewöhnung**, Lernen und Übung
 - negative kurzfristige Beanspruchungsfolgen: Ermüdung, Monotonie, psychische Sättigung
 - **positive langfristige** Beanspruchungsfolgen: **Zufriedenheit**, Wohlbefinden, Erwerb von Fähigkeiten
 - **negative langfristige** Beanspruchungsfolgen: Unzufriedenheit, **gesundheitliche Konsequenzen**
- Umgang mit Streß
 - **Coping:** Streßbewältigung durch **Beanspruchungsregulation**
 - **problembezogenes** Coping: Änderung der Arbeitsstrategie, Hilfeanforderung, Aussprache
 - **emotionsbezogenes** Coping: Entspannung, Ablenkung, Neudefinition der Situation
 - **Ressourcen** (Entlastungsfaktoren)
 - **situationsbezogen:** Handlungsspielraum, soziale Unterstützung
 - **personenbezogen:** Gesundheitszustand, Selbstvertrauen, soziale und fachliche Kompetenz
- **chronischer Streß** entsteht bei Verlust von Kontrolle und Handlungsspielraum über die Streßsituation

GESTALTUNG VON ARBEITSTÄTIGKEITEN

- Strategien der Arbeitsgestaltung:
 - **korrektive** Arbeitsgestaltung: Korrektur erkannter Mängel
 - **präventive** Arbeitsgestaltung: vorwegnehmende Vermeidung gesundheitlicher Schädigung und psychosozialer Beeinträchtigung
 - **prospektive** Arbeitsgestaltung: Schaffung von Möglichkeiten der Persönlichkeitsentwicklung
- Merkmale der Aufgabengestaltung, die Motivation, Qualifikation und Flexibilität fördern: **Ganzheitlichkeit**, **Anforderungsvielfalt**, Möglichkeiten der **sozialen Interaktion**, **Autonomie**, Lern- und **Entwicklungsmöglichkeiten**
- Konzept der vollständigen Arbeitsaufgabe
 - Ziel: bessere Nutzung menschlicher Fähigkeiten durch **Einheit von Planen, Ausführen und Kontrollieren**
 - Merkmale **vollständiger Tätigkeiten**:
 - selbständiges Setzen von Zielen
 - selbständige Handlungsvorbereitung (Planungsfunktion)
 - Auswahl der erforderlichen Mittel
 - Ausführungsfunktion mit Ablauffeedback (Handlungskorrektur)
 - Kontrolle mit Resultatfeedback (Ergebniskontrolle)

IV. DIFFERENTIELLE PSYCHOLOGIE (PERSÖNLICHKEITSFORSCHUNG)

INTELLIGENZ

- **Alltagsverständnis** von Intelligenz:
 - praktische Problemlösungsfähigkeit (logisches Schlußfolgern, Zurechtfinden in neuen Situationen, geistige Anpassungsfähigkeit, Kernerfassung, Betrachtung von Problemen)
 - verbale Fähigkeiten (Ausdrucksfähigkeit, übersichtliche Darstellung, Artikulation)
 - soziale Kompetenz (Kritikfähigkeit, Einsicht, Interesse am Weltgeschehen, Toleranz, Akzeptanz)
- **wissenschaftliche Definitionsmerkmale** der Intelligenz
 - Problemlösungsfähigkeit
 - Einsicht in neue Situationen
 - Informationsverarbeitung
 - operationale Definition: personales, meßbares Merkmal
 - gesellschaftlicher Erfolg

INTELLIGENZTHEORIEN

- **Generalfaktortheorie (g-Faktor-Theorie) von Spearman**
 - 2-Faktoren-Theorie: ein Faktor der **allgemeinen** Intelligenz (**g-Faktor**) und ein **spezifischer** Faktor bestimmen die Leistung einer Person in einem Test
 - Theorie ist **mit der Faktorenanalyse zu widerlegen**: es gibt neben der allgemeinen Intelligenz mehrere weitere Faktoren
- **Mehrfaktorentheorie nach Thurstone**
 - Intelligenz ist die Bündelung **unkorrelierter Fähigkeiten** - Thurstone identifiziert 7 unabhängige Fähigkeiten:
 - verbal comprehension: Kenntnis von Wörtern und ihrer Bedeutung
 - word fluency: "Wortproduktion"
 - number: Geschwindigkeit und Präzision bei einfachen arithmetischen Operationen
 - space: räumliches Vorstellungsvermögen
 - memory: Erinnerungsvermögen
 - perpetual speed: Auffassungsgeschwindigkeit
 - reasoning: schlußfolgerndes Denken
- **Berliner Intelligenzstrukturmodell nach Jäger (BIS-Modell)**
 - **Matrix aus 3 inhaltlichen Dimensionen und 4 operationalen Dimensionen**:
 - **inhaltliche** Dimensionen: F (figural) - V (verbal) - N (numerisch)
 - **operationale** Dimensionen: B (Bearbeitungsgeschwindigkeit), G (Gedächtnis), E (Einfallreichtum), K (Verarbeitungskapazität)
 - Es ergeben sich Matrixfelder aus der Kombination beider Dimensionen, die im faktorenanalytischen Sinn nicht unabhängig voneinander sind.
 - Hinter allen Leistungen wird ein Generalfaktor postuliert, der aber an Leistungen unterschiedlich beteiligt ist.
 - **Synthese von Generalfaktortheorie und Mehrfaktorenmodell**

KREATIVITÄT

- Kreativität ist **nach Maslow** das Aufsteigen unbewußter Gedankeninhalte (Reaktion auf unbewußte Reize)
- **Korrelate der Kreativität**
 - **allgemeine Intelligenz**: notwendige Voraussetzung (Korrelation .40)
 - Physiologie: Aktivität der rechten Gehirnhälfte
 - Elternhaus: Freiheit und Selbständigkeit, Respekt
 - **Persönlichkeitsmerkmale**: Sensibilität, Toleranz, Flexibilität, Autonomie, Nonkonformismus, weniger Selbstkontrolle, weniger Impression Management (Selbstdarstellung)
 - **Motivation**: Faszination, Ambiguitätstoleranz (Akzeptanz widersprüchlicher Zustände), Anstrengung

PERSÖNLICHKEITSPSYCHOLOGIE

- Persönlichkeit beschreibt die individuelle Eigenart eines Menschen
- Persönlichkeitsmerkmale (**Traits**) müssen zeitstabil und situationsübergreifend sein, um sie einer Person zuzuschreiben. Traits stehen in der Hierarchie über Facetten, Verhaltensdispositionen und Verhalten.
- **Persönlichkeitstypologie von Kretschmer** (Psychiater der 30er - 50er Jahre): Menschen unterscheiden sich in ihrem Körperbau. Persönlichkeitstypen sind daher abhängig von der physischen Konstitution:
 - **zyklothyme Persönlichkeit (pyknischer Körperbau [dick])**: langsames Arbeitstempo, ungleichmäßige Arbeitsweise, gesellig, tatkräftig, realistisch, rasch abklingende Gefühle, gutmütig
 - **schizothyme Persönlichkeit (leptosomer Körperbau [schlank])**: rasches gleichmäßiges Arbeiten, zielstrebig, kontaktscheu, überempfindlich
 - **athletische Persönlichkeit (athletischer Körperbau)**: ruhig, bedächtig, unerschütterlich
- **Lerntheoretische Ansätze**
 - Persönlichkeitsmerkmale entstehen daraus, daß Personen **Lernsituationen ausgesetzt** sind.
 - Persönlichkeit entsteht aus Lernerfahrungen (**Habits**, Erfahrungen mit anderen Menschen und Objekten)

- **16-Persönlichkeitsfaktorenmodell nach Cattell**
 - aus 4500 persönlichkeitsbeschreibenden Begriffen bildete Cattell **mittels Faktorenanalyse** 16 Persönlichkeitsfaktoren. Zu den **16 Faktoren** gibt es **16 Gegenpole**.
 - Eine Person kann in jedem Faktor individuell eingeordnet werden.
 - Die Faktoren sind nach ihrer Wichtigkeit geordnet, korrelieren aber untereinander noch
- **Fünf-Faktoren-Modell:** Reduktion des 16-PF-Modells auf 5 unkorrelierte Faktoren
 - **Emotionale Stabilität:** Emotionalität, leichte Verärgerung, Unsicherheit, Besorgnis
 - **Verträglichkeit:** Versöhnlichkeit, Altruismus, Flexibilität, Kooperation
 - **Gewissenhaftigkeit:** Verlässlichkeit, Verantwortungsbewußtsein, Pünktlichkeit, Selbstkontrolle
 - **Offenheit** (für Erfahrungen): Originalität, Aufgeschlossenheit, Progressivität, Kultiviertheit
 - **Extraversion:** Herzlichkeit, Durchsetzung, Erlebnishunger, Geselligkeit, Aktivität, Frohsinn
 - physiologische Basis von Extraversion nach **Eysenck**: **ARAS** = aufsteigendes reticuläres Aktivierungssystem (Großhirnrinde) - bei Extraversion reizundurchlässig

THEORET. MODELL ZUR INTEGRATION VON INTERESSE, PERSÖNLICHKEIT U. KOGNITIVEN FÄHIGKEITEN

Persönlichkeit	Interessen	kognitive Fähigkeiten
Extraversion	sozial, unternehmerisch	word fluency, verbal comprehension
Gewissenhaftigkeit	konventionell	number, perpetual speed
Verträglichkeit	sozial	memory
Offenheit	künstlerisch-sprachlich, wissenschaftlich	Kreativität, reasoning, maths
Emotionale Stabilität	-	-
-	praktisch-technisch	space, perpetual speed

SOZIALER EINFLUSS

- sozialer Kontext hat Einfluß auf Individuum (Verhalten im Zwang der Situation)
- **Interaktionismus von Person und Situation:** Person und Situation sind gleichermaßen an der Manifestierung von Verhalten beteiligt.
- Unter Beobachtung ändert sich das Verhalten (Küchenschabenexperiment): Einfache Aufgaben werden erleichtert, schwierige Aufgaben noch erschwert
- Zajonc: Die Anwesenheit anderer ruft dominante Reaktionen (gewohnte Aktionen) hervor
- Cottrell: Die Anwesenheit anderer führt zu einer Bewertungsangst, weswegen dominante Reaktionen erfolgen
- **Theorie der sozialen Einwirkung von Latané**
 - Verhalten ist Resultat sozialer Kräfte
 - Faktoren des Einflusses sind Nähe, Anzahl und Stärke anderer Personen
 - Einfluß anderer auf ein Individuum nimmt mit steigender Zahl anderer Personen ab
- **Asch-Experiment zur Beurteilung von Konformität unter dem Einfluß anderer Personen**
 - das individuelle **Einstellungsäußerungsverhalten ändert sich dramatisch** bei Einfluß anderer Personen
 - mögliche Erklärungen der Konformität: Informationseinfluß, normativer Einfluß (Gruppenzugehörigkeit)
 - **Determinanten der Konformität:**
 - Größe der Gruppe
 - Status der Personen (Wichtigkeit der anderen, eigener Status)
 - wahrgenommene Kompetenz (Eigeneinschätzung)
 - Maß der Einstimmigkeit
 - Selbstvertrauen
- **Ansteckung:** Bsp. Werther-Phänomen: Selbstmordrate steigt nach Lektüre von "Tod eines Schülers"
- **Autorität: Milgram-Experiment** (ethisch problematisch: Strafreize des Lehrers bei Falschantworten)
 - **Determinanten autoritätsgeleiteten Handelns:**
 - Status der Institution (hoch bei wissenschaftlichem Hintergrund)
 - soziale Unterstützung (hoch bei 1:1-Situation)
 - Nähe zum Opfer
 - Persönlichkeit des Lehrers

- Umdefinition des Sinns des Experiments

THEORIE BERUFLICHER LEISTUNG

- **Definition** beruflicher Leistung: zielorientierte Handlungen einer Person unter der Kontrolle des Individuums
- **Facetten** beruflicher Leistung nach **Campbell**:
 - task performance: unmittelbar jobbezogene Leistung
 - contextual performance: erweitert jobbezogene Leistung
 - schriftliche und mündliche Kommunikation
 - Anstrengung (Bereitschaft zum Engagement)
 - Selbstdisziplin
 - Beitrag zur Teamleistung
 - Führung (Mitarbeiterförderung)
 - Management und Administration
- **Leistungsgleichung nach Campbell**: berufliche Leistung ist eine Funktion von **deklarativem Wissen** (beruflich relevantes Faktenwissen) x **prozeduralem Wissen** und Fähigkeiten x **Motivation**
- **Prädiktoren des Berufserfolgs**:
 - **Intelligenz: Korrelation .51** (hochkomplexe Tätigkeiten sind höher korreliert) - Korrelation unabhängig vom Beruf
 - **Persönlichkeit: Korrelation .20** (recht geringe Validität)
 - **Kundenorientierung: Korrelation .50**
 - **Interessen: Korrelation zum Berufserfolg .10**, aber Korrelation zur Arbeitszufriedenheit .30

EIGNUNGSDIAGNOSTISCHE VERFAHREN

- **Konstruktvalidität**: Maß, in dem ein Testverfahren das mißt, was gemessen werden soll
- **prädikative Validität**: Maß, in dem ein Testverfahren Vorhersagen treffen kann
- **Bewerbungsunterlagen**
 - Beurteilungsaspekte: Bewerbungsmotive, Arbeitszeugnisse, Selbstdarstellung, formale Aspekte wie Ausdruck, Plausibilität früherer Stellenwechsel
 - Validität zum Berufserfolg .18
- **Biographischer Fragebogen**
 - Prüfung der prädikativen Validität durch Fragen, die von der Vergangenheit auf die Zukunft schließen sollen
 - **Validität zum Berufserfolg .40**
- **Interview**
 - **Funktionen** des Interviews: Auswahl, Information für den Bewerber (offene Fragen), Kennenlernen der Erwartungen, Darstellung der Organisationsziele
 - **Inhalte** des Interviews: berufliche Erfahrung, Ausbildung, Lebenslauf
 - **Klassifizierung: offene Form, teilstandardisierte Form, vollstandardisierte Form**
 - Validität des unstrukturierten Interviews .10 - Gründe: erster Eindruck, Berücksichtigung irrelevanter Informationen, Attraktivität
 - Verbesserung des Interviews: anforderungsbezogene Gestaltung, Beschränkung, **strukturierte Form** (Vergleichbarkeit der Bewerber möglich)
 - **Validität des strukturierten Interviews** zum Berufserfolg .40
 - Komponenten des **multimodalen Interviews**: Gesprächsbeginn - Selbstvorstellung des Bewerbers - freies Gespräch - biographiebezogene Fragen - realistische Tätigkeitsinformation - situative Fragen - Gesprächsabschluß
- **Arbeitsproben**: Tätigkeiten von späterer Relevanz (z.B. Rollenspiele)
 - Validität zum Berufserfolg .38
- **Videotest**: dem Bewerber wird eine Situation per Video vorgespielt. Dazugehörige Aussagen werden per Multiple Choice als passend zugeordnet.

- **Assessment Center:**
 - Kennzeichen: **mehrere Teilnehmer, mehrere Beurteiler, mehrere Übungen** (Durchführung von Einzel- und Gruppenübungen)
 - **Übungs-Anforderungs-Matrix:** Anforderungen werden in unterschiedlichen Übungen operationalisiert
 - Verwendungszweck von ACs: Personalauswahl, Personalanalyse, Potentialanalyse der Mitarbeiter (Potentialfeststellung oder Ermittlung von Trainingsbedarf)
 - **Anforderungsdimensionen**, die in ACs gemessen werden sollen:
 - Kommunikation und Kooperation
 - systematisches Denken und Handeln
 - Konfliktfähigkeit
 - Ausdruck und Argumentation
 - Leistungsverhalten
 - Führungsverhalten
 - unternehmerisches Denken
 - tatsächliche Messung: Globalurteile der Beurteiler (gut/schlecht)
 - Die **Konstruktvalidität ist zu gering**, um die Anforderungsdimensionen hinreichend zu messen
 - Validität zum Berufserfolg .37
- Graphologie: Validität .02
- **Inkrementelle Validität:** Erhöhung der Validität durch Hinzunahme eines geeigneten weiteren Testverfahrens
- **eigenschaftsorientierte Verfahren:** Aus einem Testverhalten wird zunächst auf eine **Eigenschaft** geschlossen, anhand der dann berufliches Verhalten und berufliche Leistung vorausgesagt werden sollen. Dazu zählen Tests, herkömmliche Interviews und Videotests
- **simulationsorientierte Verfahren:** Aus dem Testverhalten wird **direkt** auf berufliches Verhalten und berufliche Leistung geschlossen. Dazu zählen biographische Fragebögen, multimodale Interviews und Arbeitsproben.
- **Effizienz von Auswahlverfahren:**
 - niedrige Grundquote (Anteil der geeigneten Bewerber)
 - niedrige bis mittlere Selektionsquote (Anteil der ausgewählten Bewerber)
 - hohe Validität

SOZIALE URTEILSBILDUNG

- Unter **sozialer Urteilsbildung (soziale Kognition)** versteht man die **Ableitung** von Persönlichkeitsmerkmalen aus Merkmalen, die in einem Experiment konkret untersucht wurden.
- **Drei-Ebenen-Modell der sozialen Urteilsbildung**
 - **Verhaltensebene**
 - Verhaltenstatbestände: Beurteilung unterschiedlicher Verhaltenstatbestände (negatives Verhalten bedeutender)
 - Beobachtungshäufigkeit: Beobachtung in vielen verschiedenen Situationen
 - Beobachtungsrepräsentativität: für die Aussage
 - situative Einflußbedingungen: höherer Informationsgehalt durch Beobachtung eines unnormalen Verhaltens
 - **Eindrucksebene**
 - erster Eindruck: Wirkung der ersten wahrgenommenen Eigenschaften
 - Informationsverarbeitungskapazität: bessere, differenzierte Wahrnehmung des Verhaltens
 - Gedächtnis: Verknüpfung mit Erinnerungen
 - Gefühle und Motive: Stimmungsabhängigkeit
 - Attributionsmodus: Attributionsunterschiede zwischen Beobachter und beobachteter Person
 - Selbstbild des Beurteilers: Einfluß auf die Beurteilung
 - implizite Persönlichkeitstheorien: oberflächliche Einschätzung
 - Sympathie: individuelle Auswahl der Beurteilungsaspekte
 - **Aussageebene**
 - Sprachverständnis, Sprachkompetenz und Wortgebrauch
 - Ziele und Konsequenzen der Beurteilung

KOGNITIVES LERNEN

- **Kognition** ist ein Inhalt der Wahrnehmung, des Gedächtnisses, der menschlichen Informationsverarbeitung.
- Kognitives Lernen ist in der Personalentwicklung von zentraler Bedeutung
- Der Abruf aus dem Gedächtnis ist stimmungs- bzw. zustandsabhängig. Es besteht also ein enger Zusammenhang zwischen Kognition und Emotion.
- **Kurve des Vergessens** (nach Ebbinghaus): das Erinnerungsvermögen sinkt schnell bei ungeliebten Themen.
- **Kurzzeitgedächtnis: sensorische Ordnung** (Speicherung durch Nähe der Wahrnehmung) - Vergessen durch Spurenverfall
- **Langzeitgedächtnis: semantische Ordnung** (Speicherung durch inhaltliche Nähe) - kein Vergessen im eigentlichen Sinne, aber Verdrängung durch Überlagerung mit neuen Inhalten (Interferenz)
- **Prozedurales Gedächtnis:** Erinnerungsvermögen bezüglich **Prozessen oder Verhaltensmustern**
- **Deklaratives Gedächtnis:** Erinnerungsvermögen bezüglich **Faktenwissen**
- Beim **Lernen durch Einsicht** ist die Vergessenkurve praktisch gleichbleibend.
- Einflußgrößen des Lernens: Aufmerksamkeit, Intentionalität (Lernabsicht), Strukturierung, Gliederung, Sinnhaftigkeit, Einsichtigkeit, Veranschaulichung, Assoziation, Wiederholungen, Reihenstellungs- und Positionseffekte, Überlagerungen, Ablenkung, Zustand, Interesse
- **Primacy-Effekt** des Vergessens: die ersten Reihenglieder werden besser reproduziert
- **Recency-Effekt:** die letzten Reihenglieder werden gut reproduziert, wenn die Abfrage kurz nach der Lernphase folgt
- Strategien für **bessere Erfolge beim Wissenserwerb**
 - **Illustration** und Graphik: Markierung weniger, aber dafür zentraler Inhalte. Förderung der Übersichtlichkeit
 - **Reduktion:** Merken weniger Einzelheiten, die notfalls im Kurzzeitgedächtnis gespeichert werden können
 - **Elaboration:** Verinnerlichen durch Anknüpfung an vorhandenes Wissen (Sinngruppen)

V. ÜBUNG PSYCHOLOGIE: INDIVIDUUM

PSYCHOLOGISCHE PERSONALAUSWAHL UND BERUFLICHE EIGNUNGSDIAGNOSTIK

- **Korrelationen zwischen Tätigkeiten und Personen**
 - Anforderungen der Tätigkeit vs. Fähigkeiten und Kenntnisse der Person
 - Befriedigungspotential der Tätigkeit vs. Interessen und Bedürfnisse der Person
 - Entwicklungspotential in der Tätigkeit vs. Entwicklungsbedürfnis der Person
 - Ziel ist Kongruenz zur erfolgsversprechenden Berufsausübung
- Berufserfolg ist ein **mehrdimensionales Konstrukt** aus beruflicher **Leistung** und beruflicher **Zufriedenheit**
- **Prädiktoren beruflicher Leistung**
 - **Intelligenz** .50 als Prädiktor für die Aspekte Problemlösungsfähigkeit, Auffassungsgabe, Sprachverständnis, Redegewandtheit
 - **Persönlichkeit** .20. Vor allem emotionale Stabilität und Gewissenhaftigkeit sind Voraussetzung für Berufserfolg.
 - **Kundenorientierung** .50
 - **Interessen** .10 - wenig Einfluß auf die Leistung, allerdings auf die berufliche Zufriedenheit
- Vergleich von Eignungsdiagnostischen Verfahren nach ihrer **prognostizierten Validität**:
 - höhere prognostizierte Validität: **strukturiertes, anforderungsbezogenes Einstellungsgespräch**, Schulnoten (für Ausbildungserfolg), kognitiver Fähigkeitstest, biographischer Fragebogen, **Arbeitsproben**, **Assessment Center**
 - geringere prognostizierte Validität: **unstrukturiertes Interview**, Schulnoten (für Berufserfolg), Persönlichkeitsverfahren, Bewerbungsunterlagen, graphologisches Gutachten

- **Arbeitsanalyse (Arbeitsplatzanalyse)**
 - Ansätze der Arbeitsanalyse
 - **aufgaben- und ergebnisbezogen:** Beschreibung eines Arbeitsplatzes anhand der Tätigkeiten und Ziele
 - **verhaltensbezogen:** CIT-Technik (critical incidents) soll herausfinden, welches Verhalten in dem jeweiligen Beruf mit Erfolg verbunden ist.
 - **eigenschaftsbezogen:** Beschreibung der Anforderungen in Eigenschaftsbegriffen
 - Hauptinformationsquellen:
 - Durchführende: Arbeitsplatzinhaber, Vorgesetzte, Analytiker
 - Analysemethoden (v.a. Datenerhebungen): **Verhaltensbeobachtungen, mündliche Befragung, Fragebogenerhebung**, Beschäftigung mit dem Datenmaterial, Arbeitsanweisungen
 - Ziel: Ableitung von
 - **Eigenschaftsanforderungen:** Fähigkeiten, Interesse, strukturelle Eigenschaften der Person
 - **Verhaltensanforderungen**
 - **Ergebnisanforderungen:** geforderte Aufgabenlösungen bzw. Arbeitsergebnisse
 - Probleme: Veränderung von Anforderungsprofilen, Handlungsspielraum

PERSONALENTWICKLUNG

- Definition: Personalentwicklung beinhaltet alle planmäßigen **person-, stellen- und arbeitsplatzbezogenen Maßnahmen zur Ausbildung, Erhaltung oder Wiedererlangung der beruflichen Qualifikation**
- Überzeugung: erfolgskritische **Merkmale** von Personen sind durch Personalentwicklung **veränderbar**
- **Ansatzpunkte:**
 - **personenbezogene Maßnahmen:** Schulung, Aufstiegsqualifikation
 - traditionelle Methoden: Vorträge, Frontalunterricht
 - computerunterstütztes Training: EDV-Kurse
 - 4-Stufen-Methode: Vorbereitung - Vorstellung - Ausführung - Abschluß und Beurteilung
 - Lernen anhand heuristischer Regeln (Hinweise auf Lösungsmöglichkeiten als Denkhilfen)
 - Rollenspiele, Planspiele, Fallstudien
 - Zielsetzungsmethode: Verhalten unter Zielbedingungen mit hohem Schwierigkeitsgrad
 - **stellenbezogene Maßnahmen:** Veränderung von Hierarchieverhältnissen
 - **arbeitsplatzbezogene Maßnahmen:** Jobdesign, job enrichment
- Analyse des **Personalentwicklungsbedarfs:**
 - **Ist-Analyse** der bestehenden Qualifikationen über eignungsdiagnostische Verfahren (Personanalyse)
 - **Soll-Analyse** der organisatorischen Ziele und der individuellen Ziele der Mitarbeiter
 - **Organisationsanalyse:** Klärung der erreichten und zukünftigen organisatorischen Ziele
 - **Analyse der individuellen Ziele:** Betroffenenbefragungen, Gespräche mit Vorgesetzten
 - **Aufgaben- und Anforderungsanalyse:** Feststellung der arbeitsplatzspezifischen Anforderungen
 - Ziel ist die **Anpassung** des Ist-Zustandes an den Soll-Zustand
- Inhalte der Personalentwicklung (**veränderbare personale Merkmale**):
 - **Sensumotorik:** Training neuer Tätigkeiten
 - **Kognition:** berufliche Kenntnisse, Problemlösung, Kreativität
 - **soziale Interaktion:** Führung, Konfliktmanagement, Kommunikation, Rhetorik
 - **Motivation,** Werthaltungen, Einstellung
 - allgemeine **Arbeitstechniken:** Arbeitssicherheit, Fremdsprachen, EDV-Kenntnisse
- **Evaluation** (Bewertung) der Personalentwicklung:
 - Analyse von Transfereffekten von Trainingsmaßnahmen (**Baldwin & Ford 1988**):
 - **Transfer:** Übertragung der Lernresultate auf den Arbeitskontext
 - **Transferbedingungen:** Generalisierung und Aufrechterhaltung des gelernten Verhaltens
 - **Trainingsinputs** (Merkmale der Mitarbeiter, Trainingsdesign, Arbeitsumgebung) wirken direkt und indirekt (über die **Trainingsoutputs** = Lernen und Behalten) auf die Transferbedingungen ein.
 - Merkmale der teilnehmenden Mitarbeiter: Fähigkeiten, Persönlichkeit, Motivation
 - Trainingsdesign: Lernprinzipien, zeitliche Struktur, Trainingsinhalt
 - Arbeitsumgebung: Unterstützung, Möglichkeiten zur Anwendung

- **Gruppen** von Personalentwicklungsmaßnahmen
 - Verfahren zur Veränderung der **beruflichen Kompetenz** (vor allem Maßnahmen der **Aus- und Weiterbildung**): Anpassungsqualifikationen, Aufstiegsqualifizierung, Ergänzungsqualifikationen, Umschulung, berufliche Rehabilitation, berufliche Reaktivierung, berufliche Resozialisierung
 - Verfahren zur Veränderung der **beruflichen Anforderungen**, insbesondere durch Änderung von organisatorischen Bedingungen und **Arbeitsbedingungen**: job enlargement, job enrichment, Gruppenarbeit
 - Verfahren zur **Steuerung der Personalentwicklung** durch Information, Planung, Beratung und Feedback: systematische Informationen über berufliche Möglichkeiten, Leistungsfeedback
 - Sammelverfahren der obigen Gruppen, z.B. sozio-technische Maßnahmen

LEISTUNGSBEURTEILUNG

- wichtige **Funktionen** der **Leistungsbeurteilung** für das Individuum und für die Organisation:
 - Grundlage für personelle Entscheidungen
 - Gehalts- und Lohnbestimmungen
 - **Leistungsverbesserung durch Verhaltenssteuerung** (Feedback)
 - Planung, Auswahl und Gestaltung von Personalentwicklungsmaßnahmen
 - Ausgangspunkt für Organisationsdiagnose und Organisationsentwicklung
- Ebenen der Leistungsbeurteilung:
 - **ergebnisbezogene Beurteilung** (Beurteilung danach, ob Ergebnis erreicht wurde oder nicht)
 - Vorteile: Repräsentation der eigentlichen Leistungsziele, Verhaltensspielraum (individueller Weg zum Ziel), **Anwendbarkeit auf individuelle, Gruppen- und Unternehmensziele**
 - Probleme: Überbewertung von zähl- oder meßbaren Einheiten, schwierige individuelle Zurechnung von Ergebnissen
 - **verhaltensbezogene Beurteilung** (Beurteilung des individuellen Verhaltens danach, ob es mit den vorgegebenen Verhaltenskriterien übereinstimmt)
 - Voraussetzung: **Kenntnis von Verhaltens-Erfolgs-Zusammenhängen**
 - Vorteile: **Informationsgehalt für den Beurteilten**, Bezug zur Verhaltenssteuerung und Leistungsverbesserung
 - Probleme: **tatsächliche Beobachtbarkeit des Verhaltens**, globale Einschätzungen des Beurteilers
 - **eigenschaftsbezogene Beurteilung** (Beurteilung von Eigenschaften zur Feststellung von **anforderungsunabhängigem Potential**)
 - Einsatz dort, wo Ziele nicht meßbar sind und Verhalten nicht beobachtbar ist
 - Vorteile: Allgemeinheitsgrad, Verwendbarkeit für viele Arbeitsplätze
 - Problem: geringe Tauglichkeit für Feedback und Verhaltenssteuerung
- Methoden der Leistungsbeurteilung:
 - **freie Eindruckschilderungen** (wenn Vergleichbarkeit von Beurteilungen nicht erforderlich) unter Berücksichtigung von Urteilsaspekten oder Begriffslisten
 - **Einstufungsverfahren**: Zuordnung der Beurteilung zu einer mehrstufigen Skala
 - Kennzeichnungs- und Auswahlverfahren: laufende Registrierung erfolgskritischer Verhaltensweisen
 - Rangordnungsverfahren: Einstufung in einer Rangreihe
- Fehlerquellen bei der Leistungsbeurteilung
 - **Beurteilungsinstrument** (Kategorien, Bewertungsstufen, Maßstäbe)
 - **Beurteiler** (Schulung, Beobachtungsmöglichkeiten, absichtliche Verfälschung, Überforderung)
 - **Urteilstendenzen** (Beurteilungsfehler): allgemeine Beobachtungsfehler, Großzügigkeit, Halo-Effekt, logische Fehler, Kontrastfehler, zentrale Tendenz, identifikatorische Annahme
- **personelle Entscheidungen**
 - Zuordnung und Veränderungen
 - **Zuordnungsstrategien**: möglichst optimale Zuordnung von Personen und Arbeitsplätzen
 - **Veränderungsstrategien**: Modifikation der betreffenden Personen oder der Umgebung
 - Typen von Personalentscheidungen bei Entscheidungen mit Hilfe statistischer Modelle
 - **Selektion**: Zuweisung der Attribute Annahme und Ablehnung auf Basis univariater Daten

- **Plazierung:** Zuweisung auf ordenbare Bedingungen (Ausbildung) ohne Möglichkeit der Zurückweisung von Personen
- **Klassifikation:** Zuweisung zu unterschiedlichen, nicht ordenbaren Bedingungen

VI. ÜBUNG PSYCHOLOGIE: GRUPPE UND FÜHRUNG

SOZIALPSYCHOLOGIE DER GRUPPE

- **Bedingungen der Gruppenbildung**
 - **personale Bedingungen:**
 - **Wahrscheinlichkeit personaler Kontakte** nach Homans: eine Gruppe wird um so sympathischer, je mehr Kontakte es gibt
 - **wahrgenommene Ähnlichkeit** nach Bass: Attraktivität der Gruppe nimmt zu, je größer die **Belohnungen** sind, die man durch die Gruppenmitgliedschaft zu erwerben hofft. In einer Organisation besteht eine Ähnlichkeit der angestrebten Ziele.
 - **organisationale Bedingungen**
 - räumliche Nähe
 - **Möglichkeiten zur unmittelbaren und informellen Kommunikation** (face-to-face)
 - Formalisierung von Kommunikationsmöglichkeiten (Arbeits- oder Abteilungsbesprechungen)
 - Schaffung **kleiner Arbeitseinheiten**
 - Verflechtung der Arbeitsinhalte, so daß durch Kooperation Erfolgserlebnisse ermöglicht werden
 - Zusammensetzung der Gruppe nach fachlichen und Ähnlichkeitsaspekten
- **Folgen der Gruppenbildung**
 - Experiment von **Rabbie & Horwitz**: Herausbildung von Sympathien zur eigenen Gruppe
 - generelle **Abwertung der Außengruppe** und/oder **Aufwertung der Binnengruppe**
 - Wahrnehmung überakzentuierter Unterschiede in anderen Merkmalen zwischen Binnen- und Außengruppe
 - Handlungen, die die Binnengruppe relativ bevorzugen
 - in Organisationen: größere Distanz zu Mitgliedern anderer Gruppen, daher gemeinsame Ziele notwendig
- **Subgruppenbildung** innerhalb einer Gruppe:
 - **Ingroup**: vom Vorgesetzten als loyal und kompetent angesehene Mitglieder (**informell**, spezielle Aufgaben)
 - **Outgroup**: problematische Mitarbeiter, daher **Distanz, Formalität, Hierarchiestruktur**
- **Typologie von Gruppenaufgaben**
 - **teilbare vs. unteilbare Aufgaben**: teilbare Aufgaben sind tendenziell besser für Gruppenarbeit geeignet
 - **Maximum- vs. Optimumaufgaben**: Maximumaufgaben zielen auf Quantität, Optimumaufgaben auf Qualität
 - **disjunktive vs. konjunktive Aufgaben**: Disjunktive Aufgaben hängen vom besten Gruppenmitglied, konjunktive vom schlechtesten Gruppenmitglied ab
 - **additive vs. kompensatorische Aufgaben**
 - **Ringelmann-Effekt**: Rückgang der Leistung des einzelnen bei steigender Gruppengröße (**social loafing**)
 - Differenzierung nach Art der Leistung: psychomotorische Leistung, Schätzaufgaben, Problemlöseaufgaben
 - Der Fehlerausgleichsmechanismus in Gruppen muß nicht zwingend funktionieren.
- **Arten der Zusammenarbeit:**
 - **koagierende Zusammenarbeit**: nebeneinander arbeiten (für sich selbständige, aber auf ein gemeinsames Ziel ausgerichtet)
 - **kontraagierende Zusammenarbeit**: gegeneinander arbeiten (auch mit unterschiedlichen Zielvorstellungen). Kontraagierende Zusammenarbeit führt zu Leistungsverminderungen
 - **interagierende Zusammenarbeit**: miteinander arbeiten (eigentliche Gruppenarbeit)

GRUPPENDYNAMISCHE PROZESSE

- **Ausgangsbedingungen** für Gruppendenken bei kollektiver Entscheidungsfindung
 - **Primärbedingung: ausgeprägte Kohäsion**
 - Sekundarbedingungen: strukturelle Bedingungen (Isolierung, parteiische Führung, keine Verfahrensregeln), situative Einflüsse
- Group think
 - **8 Merkmale von Group think:**
 - Illusion der Unverwundbarkeit
 - Glaube an moralische Rechtfertigung der gemeinsamen Handlungspläne
 - Kollektive Rationalisierung
 - Stereotypisierung Außenstehender (Einordnung in Klischees)
 - Illusion der Einmütigkeit
 - Interner Gruppendruck gegenüber abweichendem Verhalten (Konformität)
 - Selbstzensur bei Abweichung vom Gruppenkonsens (Nichtäußerung von Zweifeln)
 - Selbsternannte "mind guards"
 - **10 Regeln zur Vermeidung von Group think**
 - Ermutigung zu sachlicher Kritik
 - Zurückhaltung der Führungsperson (Abgabe wertneutraler, sachlicher Erklärungen)
 - Unterstützung durch unabhängige Planungsgruppen
 - getrennte Problembearbeitung durch Untergruppen (mehrere Ansätze)
 - breites Abstützen der zu treffenden Entscheidungen
 - Beizug externer Beobachter und Kritiker
 - Bestimmung eines Advocatus Diaboli (einer, der grundsätzlich alles in Frage stellt)
 - Stakeholder-Analyse
 - erneutes Überdenken getroffener Entscheidungen
 - überlappende Gruppenstrukturen
- **Gruppenpolarisierung: Risky Shift** (Tendenz zum Risiko)
 - Ergebnis des Experiments von **Stoner**: Eine Gruppe wählt von zwei Varianten die mit dem **höheren Risiko**, während ein Individuum die risikoärmere Variante bevorzugt. Kritik: Laborsituation
 - mögliche Gründe:
 - Verantwortungsdiffusion (weniger negative Konsequenzen für den einzelnen)
 - Einfluß risikofreudiger dominanter Personen (auch wenn alle Mitglieder gleich risikofreudig sind)
 - soziale Vergleiche (Risiko als kultureller Wert): Stärke zeigen
 - überzeugende Argumente sorgen für höheres Informationsniveau

BESTIMMUNGSMERKMALE DER GRUPPE

- Mehrzahl von Personen (**3-20 Mitglieder**, 2 Personen bilden eine **Dyade**)
- unmittelbare **Interaktion durch Kommunikation**
 - typische Kommunikationsstrukturen: Rad (X-Form), Y, Kette, Kreis, Totale (bei komplexen Aufgaben die effektivste Struktur)
 - Sachebene und Beziehungsebene im **TALK-Modell**:
 - T = Tatsachen (es ist)
 - A = Ausdruck (**ich** will)
 - L = Lenkung (**du** sollst)
 - K = Klima (**wir** sind)
- **Dauer: Phasenkonzept nach Tuckman**
 - Forming: Unsicherheit über Gruppenstruktur, eigene Stellung und optimale Verhaltensweisen
 - Storming ("Sturm-und-Drang-Phase"): gegenseitige Herausforderung, Widerstand gegen Gruppenziele, Testen der Führungsperson
 - Norming: offener Austausch, verteilte Rollen, Zusammenhalt, Definition von Normen
 - Performing: Leistungsphase, in der alle Energie auf die Zielerreichung gesetzt wird

- **Rollendifferenzierung**
 - formale Rollendifferenzierung (festgelegte Rollen durch den Organisationsplan) vs. informelle Rollendifferenzierung (vertikal und horizontal)
 - **vertikal (top-down)**: Herausbildung eines **Führungsduals** nach **Bates & Slater** mit zwei Arten von Führern:
 - **Beliebtheitsführer** (Führer auf sozio-emotionaler Ebene): **Kohäsion** (Gruppenzusammenhalt als oberstes Ziel)
 - **Tüchtigkeitsführer** (Führer auf intellektuell-sachlicher Ebene): **Lokomotion** ("Anschieben" der Gruppe zur Zielerreichung)
 - **Divergenztheorem**: Führung muß dual sein
 - **horizontal**: Herausbildung von **Betas** (Experten für ein Spezialgebiet) und **Gammas** (nicht hierarchisierte Mitläufer)
- **Konformität/gemeinsame Normen**:
 - Einfluß von Majoritäten (**Konformität mit der Gruppe**): Experimente von **Sherif** (Lichtquellenradius) und **Asch** (Strichlänge) zeigen die Angleichung an die Gruppenmeinung
 - Begründung der **Vorteile von Normen**: Normen sorgen für eine **Standardisierung des Denkens**, da sie in bestimmten immer wiederkehrenden Situationen ein bestimmtes Verhalten fordern.
 - Normabweichungen durch ein Gruppenmitglied durch hohes Leistungsverhalten führt zur **Leistungsrestriktion**
 - Problem: Normen **behindern innovative Gedanken** in Problemlösungs- und Entscheidungsgruppen
- **Wir-Gefühl und Kohäsion**
 - **Kohäsion**: **Ausmaß wechselseitiger positiver Gefühle**. Kohäsion führt zu erlebter Zusammengehörigkeit (**Wir-Gefühl**)
 - Kohäsion als **abhängige Variable** (Bedingungen für Kohäsion): Häufigkeit der Kontakte, Ähnlichkeiten, kleine Gruppengröße, Arbeitsinhalt
 - Kohäsion als **unabhängige Variable** (Folgen von Kohäsion): hohe Zufriedenheit, striktere Einhaltung von Gruppennormen (Normbeachtung)
 - möglicher Nachteil zu hoher Kohäsion: abnehmende Leistung durch schlechtere Arbeitseinstellung, wenn zu hohe Leistungen sanktioniert werden (**Leistungsrestriktion**)
 - Nachteil zu niedriger Kohäsion: hohe Streuungsmöglichkeiten
- Funktion von **Soziogrammen (Moreno)**: **Verdeutlichung von Kleingruppen**. Darstellung abhängig von der Fragestellung

FÜHRUNG

- Führung ist **absichtliche, unmittelbare und zielbezogene Beeinflussung**
- Definitionen von Führung:
 - **Weber**: Führung ist **Ausübung von Macht** (Macht ist jede Chance innerhalb einer sozialen Beziehung, den eigenen Willen auch gegen Widerstand durchzusetzen).
 - **Eisenhower**: Führung heißt, **jemanden dazu zu bringen**, das zu tun, was man will, wie man will und wann man will, **weil er es selbst will** (Auslegungsfrage: kooperativ oder manipulativ)
 - **von Rosenstiel**: Führung ist unmittelbare, **absichtliche und zielbezogene Einflußnahme** (Machtposition) durch Inhaber von Vorgesetztenpositionen auf Unterstellte mit Hilfe der Kommunikationsmittel

PERSONALISTISCHE FÜHRUNGSTHEORIEN

- Merkmale der Person des Führenden sind Ursache des Führungserfolgs
- **Eigenschaftstheorien** (Merkmale sind Ursache des Erfolgs)
 - Intelligenz, Dominanzstreben, Leistungsmotivation; Gewissenhaftigkeit
 - Alter, Körpergröße
- **Führungsstilforschung nach Kurt Lewin** (an Rollenspielen getestet)
 - autoritärer Führungsstil: beste Leistung, aber Frustration und Aggressivität, falls Führer anwesend
 - demokratischer Führungsstil: hohe Zufriedenheit
 - "laissez-faire"-Führungsstil: schlechteste Leistung, Ratlosigkeit

- Führungsverhalten (**Ohio vs. Michigan** - mittels Faktorenanalyse getestet)
 - Ohio-Schule (**Fleishman**): Führungsverhalten in **2 Dimensionen**: **Consideration** (mitarbeiterorientiert) und **Initiating structure** (aufgabenorientiert) - Dimensionen praktisch unabhängig
 - Michigan-Schule (**Likert**): Führungsverhalten äußert sich in **einer Dimension** mit den beiden Polen **employee-centered** und **production-centered**. Es sind nicht beide Ausprägungen gleichzeitig möglich
 - Kritikpunkte:
 - 2 Dimensionen reichen nicht (**Graen**: Vertical Dyad Linkage)
 - hohe Streuung der Urteile
 - Dimensionen nicht als einheitliche Konzepte
 - fehlende situative Relativierungen (ja nach Situation unterschiedliche Reaktionen der Mitarbeiter)

KONTINGENZANSÄTZE

- Merkmale der **Situation** sind zu berücksichtigen
- Es gibt keine optimale Führungseigenschaft, den besten Führungsstil und das beste Führungsverhalten
- Die Kontingenzansätze fordern **unterschiedliches Führungsverhalten** für bestimmte Situationen
- **Kontingenzmodell von Fiedler**
 - **Zusammenpassen von Führungsstil und Günstigkeit der Situation**
 - **LPC-Maß** (least preferred coworker) zur Erfassung der bipolar konzipierten motivationalen Orientierung
 - positive Sicht des LPC: **Mitarbeiterorientiertheit** (nach Fiedler in **mittleren Situationen** erfolgreich)
 - negative Sicht des LPC: **Aufgabenorientiertheit** (nach Fiedler in sehr günstigen und sehr ungünstigen Situationen erfolgreich)
 - **Situationserfassung** wird durch 3 Parameter operationalisiert: **Beziehungen zwischen Führer und Geführten, Aufgabenstruktur, Positionsmacht des Führers** ($2^3 = 8$ Situationen durch je 2 gegensätzliche Ausprägungen. Die günstigste Situation liegt bei guter Beziehung, hoher Aufgabenstruktur und starker Positionsmacht vor). Die Kombination der 3 Variablen ergibt ein Günstigkeitsmaß für die Situation
 - Der Führer muß die Situation ändern, nicht sich selbst
 - Kritikpunkte:
 - empiristischer Ansatz
 - Fragwürdigkeit des LPC-Maßes: eindimensional, instabil, abhängig von der Gruppenleistung und Günstigkeit der Situation
 - Auswahl und Gewichtung der Situationsvariablen
 - Einschätzung der Situationsvariablen durch den Führer
 - Ideologie: Führer unveränderbar
- **Weg-Ziel-Ansätze (Path-Goal-Theorien)** → Zielsetzungstheorie
 - Operationalisierung der Führungssituation über die Motivstruktur der Gruppenmitglieder
 - gemeinsame Grundannahmen aller Ansätze:
 - Jeder Mensch verfolgt **Ziele**, die entsprechend ihrer Attraktivität spezifische **Valenzen** (Wertigkeiten) enthalten
 - Bestimmte **Handlungen sind Wege** zu diesen Zielen
 - Es gibt **verschiedene Wege** zu einem angestrebten Ziel
 - Durch die subjektive Wahrscheinlichkeit der Zielerreichung erhält auch ein Weg bereits eine Valenz
 - **intrinsische Valenzen**: Befriedigung liegt unmittelbar in der Tätigkeit oder im Ergebnis
 - **extrinsische Valenzen**: Befriedigung erfolgt erst durch Vermittlung
- **3-D-Modell von Reddin** (Erweiterung der Ohio-Studie):
 - neben den Dimensionen Aufgabenorientierung und Mitarbeiterorientierung Einführung einer **dritten, relativierenden Dimension: Effektivität**
 - Die Effektivität einer Mischung von Aufgaben- und Mitarbeiterorientierung kann **je nach Kontext** gegeben sein
- **Reifegrad-Ansatz von Hersey und Blanchard** (Ohio-Studie als Basis)
 - Der Reifegrad der Mitarbeiter ist der einzig relevante Parameter für den Führungsstil
 - bei geringer Reife: unterweisen ("**telling**") - stark aufgabenorientiert, wenig mitarbeiterorientiert
 - bei geringer bis mäßiger Reife: verkaufen ("**selling**") - stark aufgaben- und stark mitarbeiterorientiert

- bei mäßiger bis hoher Reife: partizipieren ("**participating**") - wenig aufgaben-, stark mitarbeiterorientiert
- bei hoher Reife: delegieren ("**delegating**") - wenig aufgabenorientiert, stark mitarbeiterorientiert
- **normativer** (Empfehlungen werden gegeben) **Ansatz von Vroom und Yetton**
 - kaum als Führungstheorie zu interpretieren, sondern eher **Ratgeber für Entscheidungsverhalten**
 - Annahme: **subjektive Rationalität** des Vorgesetzten
 - 5 mögliche Entscheidungsstile:
 - A1: **autoritäre Entscheidung** ohne Rücksprache
 - A2: autoritäre Entscheidung nach Informationsbeschaffung bei den Mitarbeitern
 - C1: **consultative Entscheidung** nach **Beratung** durch einzelne Mitarbeiter
 - C2: consultative Entscheidung nach Beratung durch ganze Gruppen
 - G: **Gruppenentscheidung**
 - **Entscheidungsbaum** mit 7 **situationsdiagnostischen** Fragen, anhand dessen der Führende seinen Führungsstil erkennen soll
 - hierarchische Kriterien zur Beurteilung eines "besseren" Führungsverhaltens
 - **Qualität** der Entscheidung
 - **Akzeptanz** der Entscheidung
 - **Ökonomie** des Entscheidungsverhaltens
 - Personalentwicklung der Geführten

GRUPPENORIENTIERTE INTERVENTIONSTECHNIKEN

- **Qualitätszirkel**
 - Annahme: kleine Gruppen von Mitarbeitern der **unteren Hierarchieebene** treffen sich regelmäßig **freiwillig**, um in gemeinsamen Gesprächsrunden **selbstgewählte Probleme** ihres Arbeitsbereichs zu **bearbeiten**
 - Grundidee: Nutzung kognitiver Ressourcen (**Mitarbeiter als Experten** für ihren Arbeitsplatz)
 - Ziele: Verbesserung von Produktivität und Produktqualität, Zufriedenheit, Zusammenarbeit, Qualifikation
 - Probleme: mangelnde Unterstützung durch das mittlere Management
 - Zusammensetzung: 5-9 **Mitarbeiter der ausführenden Ebene** und ein Moderator
- **Lernstatt**
 - Ziel: Lösung der **Kommunikationsprobleme ausländischer Mitarbeiter**
 - Vermittlung fach- und umgangssprachlicher Kenntnisse durch einen eigens ausgebildeten Vorgesetzten an eine kleine Gruppe ausländischer Mitarbeiter
- **Werkstattzirkel**
 - Aufgabe: Lösung **konkreter betrieblicher Produktionsprobleme** in einer **nicht freiwilligen** Kleingruppe
- **Projektgruppen**
 - Einsatz: Bearbeitung **neuartiger und komplexer Problemstellungen**, die **mehrere Unternehmensbereiche** tangieren
 - Zielsetzung des Projekts wird vom Management vorgegeben
 - vorrangiges Ziel: **effiziente Auftragsbearbeitung** durch Führungskräfte und/oder Experten
 - 4 Typen der Projektorganisation
 - **Stabs-Projektorganisation**: Projektkoordination durch Stäbe, Projektmitarbeiter erhalten lediglich Weisungen von ihren Vorgesetzten
 - **Matrix-Projektorganisation**: Kompetenzaufteilung in funktions- und projektorientiertes Leistungssystem, Projektmitarbeiter erhalten fachliche Weisungen von dem Projektmanager
 - **projektorientierte Teilbereiche**: Aufgliederung von Fachbereichen nach Projekten
 - **reine Projektorganisation**: komplette Freistellung für einen Projektbereich
- **teilautonome Arbeitsgruppen (TAG)**
 - Begriff: **kleine funktionale Einheit** der regulären Organisationsstruktur, die **konstant zusammenarbeitet** und die **eigenverantwortlich** ein Produkt, ein Teilprodukt oder eine Dienstleistung herstellt
 - Fundament: sozio-technischer Systemansatz
 - Aufgaben: neben Ausführungstätigkeiten auch **Organisations-, Planungs- und Kontrollaufgaben**
 - **kollektive Handlungsspielraumerweiterung** durch Vereinigung von job enlargement, job enrichment und job rotation

- Vorteil: Abbau horizontaler und vertikaler Differenzierung
- Nachteil: umfassende Organisationsentwicklung erforderlich
- tiefgreifende Veränderung der bestehenden Arbeitsorganisation

VII. ÜBUNG PSYCHOLOGIE: ORGANISATION

ORGANISATIONSDIAGNOSE

- **Definition** der Organisationsdiagnose:
Organisationsdiagnose ist die **systematische und wissenschaftlich fundierte Erfassung, Analyse und Darstellung** des in einer Organisation oder in einem abgegrenzten Organisationsteil **regelmäßig auftretenden Verhaltens und Erlebens** ihrer Mitglieder einschließlich ihrer Wirkungszusammenhänge
- Fragen der Organisationsdiagnose:
 - Erfassung: Datenquellen? Datengewinnung?
 - Analyse: Diagnoseinstrumente? Gütekriterien?
 - Darstellung: Nutzen der Ergebnisse?
- **Einsatzmöglichkeiten (Verwendung)**
 - **Organisationsmitglieder** (Geschäftsführung, Mitarbeiter)
 - Betonung der **Wichtigkeit des Verhaltens und Erlebens**: Humanitäts- und Arbeitsplatzbetrachtung neben Effizienzdenken
 - **Schwachstellenanalyse**: Defizite gegenüber anderen Organisationen
 - Programmevaluation: Einrichtung von Qualitätszirkeln zur Bewertung von Programmeinrichtungen
 - **Entscheidungsunterstützung**: Erfolgskontrolle als Basis zukünftiger Entscheidungen
 - Korrektur von Fehlentwicklungen
 - **externe Personen** (Aktionäre, Behörden)
 - **Informationsbasis für Entscheidungen**
 - Grundlage des Berichtswesens
 - Beeinflussung politischer Entscheidungen
 - **Wissenschaftler**
 - Theorieentwicklung
 - vergleichende Analyse
- **Datenquellen und Instrumente** der Organisationsdiagnose
 - **Analyse von Dokumenten**: Begutachtung eines Organigramms (Erfassung der wichtigen Personen)
 - Statistiken (Informationen in Zahlen oder Kennziffern)
 - Befragung von Experten
 - **Befragung** von Mitarbeitern (Geschäftsleitung, Management, Mitarbeiter am Arbeitsplatz)
 - **Beobachtung** am Arbeitsplatz und Kontakt des Beobachtenden
 - Gruppengespräche
 - Analyse von Interaktionen: Sozioanalyse über Soziogramme (Ermittlung von Führern, Untergruppen, Außenseitern, informellen Führern)
- **Durchführung** der Organisationsdiagnose in der Praxis
 - Kombination der Datenquellen und Methoden
 - zunächst **offene Organisationsdiagnose** zur **Feststellung eines Grundproblems** und zur Generierung einer Hypothese
 - später **geschlossene Organisationsdiagnose** zur **Beschreibung und Aufklärung von Zusammenhängen**, zur **Unsicherheitsreduktion** und zur **Entscheidungsvereinfachung**
 - Probleme:
 - Schulung des Diagnostikers erforderlich (z.B. für offene Interviews)
 - **Untersuchungsleitungseffekte** (ungewöhnliche Antworten durch Testsituation)
 - **Rosenthal-Effekt**: Beeinflussung durch den Interviewer in Richtung der Wunschhypothese. Zielgerichtete Wahrnehmung des Interviewers

- **Effekte der Reaktivität:** unkontrollierbare Verhaltensänderungen der Mitarbeiter durch Anwesenheit externer Beobachter
- **Gütekriterien zur Beurteilung von Instrumenten:**
 - **Objektivität: Unabhängigkeit** vom Diagnostiker in Durchführung und Interpretation
 - **Reliabilität: Meßgenauigkeit und Zeitstabilität**
 - **Validität:** Meßeffekt des angewandten Verfahrens. Objektivität und Reliabilität sind **notwendige, aber keine hinreichenden Bedingungen** für die Validität
 - **Ökonomie:** Finanzierbarkeit und Kosten für Zusatzinformationen
- **MTMM** (multi trait, multi method) zur Bestimmung der Validität:
 - **hohe Korrelation zwischen verschiedenen Verfahren** in Bezug auf ein getestetes Merkmal
 - **niedrige Korrelation zwischen verschiedenen Eigenschaften** innerhalb eines Verfahrens
- Datenauswertung
 - **deskriptiv:** beschreibend über Möglichkeiten der deskriptiven Statistik
 - **inferenzstatistisch:** verschiedene Analyseansätze, z.B. Faktorenanalyse
- **Teile eines Fragebogens** in einer Organisationsdiagnose:
 - Arbeit: Arbeitsplatz, Arbeitsbedingungen, Arbeitszeit, Kundenverkehr
 - Kollegen: Kollegenverhältnis, Betriebsklima
 - Organisation: Information, Organisation, Personalsituation
 - Führung: Leistungsbeurteilung, Motivation, Beziehung zum Vorgesetzten, Vorgesetztenbeurteilung
 - Bindung: Image, Einkommen, Weiterbildung, Aufstieg
 - statistische Angaben
- **Phasen beim Ablauf** einer Organisationsdiagnose:
 - **Einführungsphase:** Entwicklung eines Vorverständnisses der bedeutsamen Variablen und Zusammenhänge, Interessensklärung
 - **Erkundungsphase:** sondierende Studien zur Abwägung von Fragestellungen und Untersuchungsansätzen, Prüfung von Kriterien zur Auswahl der Untersuchungseinheiten, Schulung freier Mitarbeiter
 - **Planungsphase:** Auswahl der diagnostischen Methoden, Kosten-Nutzen-Analyse, Umfangsbestimmung
 - Durchführung der **Hauptuntersuchung**
 - **Datenverarbeitungsphase:** statistische Auswertung, Kontrolle der Datenqualität
 - **Interpretationsphase:** Evaluation (Bewertung) der Ergebnisse
 - Zusammenfassung und **Präsentation**

ORGANISATIONSENTWICKLUNG

- **Definition** der Organisationsentwicklung (nach der Gesellschaft für Organisationsentwicklung 1980):
Organisationsentwicklung ist ein **längerfristig angelegter, organisationsumfassender Entwicklungs- und Veränderungsprozeß** von Organisationen und der in ihnen tätigen Menschen. Der Prozeß beruht auf **Lernen aller Betroffenen** durch direkte Mitwirkung und praktische Erfahrung. Sein Ziel besteht in der **gleichzeitigen Verbesserung** der Leistungsfähigkeit der Organisation (**Effektivität**) und der Qualität des Arbeitslebens (**Humanität**).
- Humanität: Förderung der **Selbstverwirklichung** der Mitarbeiter in der Arbeit
- Effektivität: **Rationalisierung** zur **Steigerung der Produktivität** unter gleichzeitiger **Verbesserung der Arbeitsqualität**
- **Ziele der Organisationsentwicklung:**
 - **bezüglich der Organisation**
 - **Flexibilisierung**
 - Verbesserung der **Innovationsbereitschaft**
 - **Motivationsverbesserungen**, stärkere **Bindung** an die Organisation
 - **bezüglich des Individuums**
 - Verbesserung der **Kommunikationskompetenzen**
 - Vermehrung des **Wissens** über Gruppenprozesse
 - Verbesserung der **Arbeitszufriedenheit**

- **Methoden der Organisationsentwicklung, um Lernprozesse in der Organisation zu initiieren**
 - **Gruppendynamische Trainings** (aus der **Laboratoriumsmethode** 1946 [nach Lewin])
 - Bildung einer Gruppe aus fremden Personen
 - Betrachtung der sich bildenden Gruppe und der entstehenden Prozesse
 - Sensibilisierung von Gruppenprozessen und Zunahme von Offenheit
 - Problem: Transfer hin zur Organisation
 - **Survey-Feedback-Ansatz** (Untersuchung mit Rückmeldung)
 - Daten aus der Untersuchung werden auch **an die betroffenen Mitarbeiter** weitergegeben.
 - **Transparenz** schafft Einsicht und Vertrauen in eventuelle Maßnahmen
 - Ziel: **Selbstdiagnose** zur Verbesserung von Kontrollempfinden, Zielsetzungsverhalten und Leistungskontrolle
 - **Betroffenen-Partizipation durch Betroffenen-Integration**
 - **Soziotechnischer Ansatz**: Untersuchung der Auswirkung einer Strukturveränderung auf die Sozialstruktur
 - **Prozeßberatung**: Begleitung und Koordination der Veränderungsprozesse durch den Prozeßberater
 - Schritte der **Teamentwicklung** (gemeinsame Entwicklung der Veränderung)
 - im Vorfeld Durchführung einer Organisationsdiagnose zur Feststellung von Schwachstellen
 - Rollenerwartungen definieren: Sammlung der Erfahrungen und Erwartungen
 - Rollenerwartungen visualisieren: Auswertung der Erfahrungen und Erwartungen
 - strittige Rollenerwartungen verhandeln: Diskussion der Ergebnisse
 - neue Spielregeln schriftlich festlegen: Festlegung von Veränderungen
 - Ziel ist die **Lösung von Problemen über Kommunikation**
- **Ansatzpunkte der Organisationsentwicklung**
 - **personaler Ansatz**: Veränderung der **inneren Situation** (Person) durch **Aus- und Weiterbildung**
 - **fachlich**: Schulungen, Kurse, Trainings
 - **sozial**: Rollenspiele zur Streßbewältigung, Konfliktbehebung
 - **strukturaler Ansatz**: Veränderung der **äußeren Situation** (Umwelt) durch **Veränderung der Arbeitsstruktur und neue Formen der Arbeitsgestaltung**
 - **job enrichment**: qualitative Erweiterung zur Erhöhung der Eigenverantwortlichkeit
 - **job enlargement**: quantitative Erweiterung der Handlungsspielräume
 - **job rotation**: planmäßiger Stellenwechsel zur Vermeidung von Monotonie
 - Bildung von **teilautonomen Arbeitsgruppen** zur besseren **sozialen Interaktion**
- **Rolle des Beraters**
 - **inhaltsbezogene Beratung**: Erarbeitung von Problemlösungen
 - **Prozeßberatung**: Bewußtmachung von Problemen und Steuerung der Kommunikation
 - **Change agent**: permanente Beratung im Genesungsprozeß, aber nur Aktivierung der Lösungsvorschläge der Mitarbeiter
- **Ansatzpunkte für eine Organisationsentwicklungsstrategie in der Betriebshierarchie**
 - **Top-Down-Strategie**: von oben nach unten
 - **Bottom-Up-Methode**: von unten nach oben
 - Keilstrategie: in der Mitte
 - Sandwich-Strategie: oben und unten
 - Bildung von hierarchieübergreifenden Projektgruppen
 - Stichprobe mit gleicher Zusammensetzung
- **Bedingungen für den Erfolg einer Organisationsentwicklung**
 - Bevorzugung einer Top-Down-Strategie
 - klare **Definition der Veränderungen**
 - **gründliche Problemdiagnose**
 - kein ungesunder Zeitdruck, Kontinuität der Köpfe
 - **Offenheit, Vertrautheit und Transparenz** der Prinzipien
 - Organisation dort abholen, wo sie steht
 - Planung von nicht zu großen Schritten

- **Erfolgskriterien**
 - **weiche Erfolgskriterien: klima- oder zufriedenheitsbezogene Kriterien**
 - Arbeitszufriedenheit
 - Engagement
 - Organisationsklima
 - Verbesserung von Kommunikation und Kooperation
 - Verbesserung der Einstellung (gegenüber Kollegen, Vorgesetzten, Organisation insgesamt)
 - **harte Erfolgskriterien: leistungsbezogene Kriterien**
 - Indikatoren der Qualität von Arbeitsergebnissen
 - Indikatoren der Quantität von Arbeitsergebnissen
- Erfolg von Organisationsentwicklungsmaßnahmen laut Wissenschaft
 - höchste Korrelationen bei:
 - **harte Kriterien zu strukturelem Ansatz** (job enrichment, teilautonome Arbeitsgruppen)
 - **weiche Kriterien zur Prozeß-Intervention** (survey-feedback, Teamentwicklung, Prozeßberatung)
 - **alle anderen Korrelationen sind ebenfalls eher positiv**
 - Die **Streuung** ist in allen Fällen **groß**
- **Phasen (Ablauf) einer Organisationsentwicklung**
 - **Kontaktphase:** Kontakt zwischen Berater und Klientenorganisation
 - **Kontraktphase:** Dokumentation der Vereinbarungen in schriftlichem Vertrag
 - **Diagnosephase:** Eruierung der Problemlage mit Hilfe von diagnostischen Verfahren
 - **Interventionsphase:** Ableitung von Aktionsplänen und Maßnahmen
 - **Evaluationsphase:** Durchführung des Soll-Ist-Vergleichs
- Phasen einer Organisationsentwicklung nach **Kurt Lewin: Unfreezing - Change - Refreezing**