



Lehrveranstaltung:

Operatives
Management

-

Wintersemester 2008/2009

Personalbezug: Personalführung und Mitarbeiterführung

-

**Grundlagen
X-Y –Theorie nach McGregor**

Personalführung

= Die zielorientierte Beeinflussung von Einstellungen und Verhaltensweisen der Mitarbeiter durch die / den Vorgesetzte(n)
(Scholz)

Auf der operativen Ebene steht der einzelne Mitarbeiter im Mittelpunkt:

- ✚ **Führungsinstrumente**
konkrete Vorschläge zur Personalführung, z.B. Führungstechniken, Führungsstile
- ✚ **Führungsmodelle**
systematisieren mehrere Komponenten der Personalführung
- ✚ **Führungstheorien**
liefern erklärende oder beschreibende Aussagen zum Verhältnis zw. Vorgesetzten / Untergebenen

Menschenbilder als Grundlage

(alle Beteiligte)

- Extrem-Theorien X und Y (McGregor, 1960)
- Grundtypen (Schein, 1965)
- Managertypen (Maccoby, 1976)

Verhaltenstheoretische Grundlagen

(Geführte)

- Anreiz-Beitrags-Theorie (March / Simon, 1958)
- Stimulus-Response Modell (Atkinson, 1956)
- Kognitive Dissonanz (Festinger, 1957)

Motivationstheorien

(Geführte)

Inhaltstheorien

- Bedürfnis-Hierarchie (Maslow, 1943)
- Grundfaktoren (Herzberg, 1968)
- ERG-Modell (Alderfer 1969)
- Bedürfnisarten, Leistungsmotivation (McClelland 1961- 1985)

Prozesstheorien

- Gerechtigkeitstheorie (Adams, 1963)
- Erwartungs-Valenz-Theorie (Vroom, 1967)
- Rückkopplungsmodell (Porter / Lawler, 1968)
- Reinforcement-Theorie (Skinner, 1969)

Führungsstilmodelle

(Führende)

Warum so viel Theorie?

- ✚ Mitarbeiterführung geschieht durch und richtet sich an Menschen
- ✚ Die Aufgabe des Führenden ist es, den Mitarbeiter zur Erreichung der Unternehmensziele zu führen
- ✚ Beide Individuen bringen ihre subjektiven Sichtweisen und Ansprüche an diese Aufgabe heran
- ✚ Menschen verhalten sich ihrem Gegenüber so wie sie sich behandelt fühlen
- ✚ Die Theorie hilft grundsätzliche Wesenszüge des menschlichen Verhaltens zu beschreiben / zu erklären, aber bietet keine Patentlösungen für Einzelfälle

Extrem-Theorien X und Y (McGregor)

Polarisierende Grundtypen von Menschenbildern

- Theorie X

Der Mensch hat eine Abneigung gegen Arbeit, scheut Verantwortung, hat wenig Ehrgeiz, strebt nach Sicherheit und leistet erst dann Beiträge zur Erfüllung von Organisationszielen, wenn Kontrolle und Strafandrohung gegeben sind.

- Theorie Y

Arbeit ist natürlich und wird nicht abgelehnt. Eigeninitiative und Selbstkontrolle werden zur Zielerreichung eingesetzt und die Identifikation mit Organisationszielen ist eine Funktion der erreichbaren Belohnungen, von denen die wichtigste die Befriedigung der Selbstverwirklichung ist. Unter den richtigen Umständen sucht und übernimmt der Mensch Verantwortung. Das Kreativitätspotenzial ist weit verbreitet, aber das intellektuelle Potenzial des Einzelnen oft nur teilweise genutzt.

Extrem-Theorien X und Y (McGregor)

Bewertung und Praxis

Theorie X

Lenkung der Mitarbeiter durch Kontrolle und Autorität

- Die organisatorischen Bedürfnisse nehmen keine Rücksicht auf die Bedürfnisse des Einzelnen, der für die gebotene Belohnung (= Entgelt) Kontrolle und Autorität akzeptiert
- Ungenutzte Fähigkeiten werden nicht erkannt und gefördert

McGregor: Führungskräfte mit diesem Menschenbild können Mitarbeiter nicht motivieren, da sie von falschen Auffassungen über die Bedürfnisstruktur ausgehen (siehe Maslow)

Extrem-Theorien X und Y (McGregor) Bewertung und Praxis

Theorie Y

Prinzip der Integration - Übereinstimmung zwischen Organisationszielen und den individuellen Zielen erreichen, da der Mitarbeiter nach Selbstverwirklichung strebt

- Das Leistungsniveau der Mitarbeiter steigt je mehr deren persönliche Wünsche und Ziele berücksichtigt werden
- Führungskräfte müssen über Entgelt hinaus andere Bedürfnisse im Mitarbeiter ansprechen

Leistung und Motivation

Motivationstheorien
Grundlagen
Frustration



Leistung und Motivation

Leistung = Fähigkeit x Motivation x Ressourcen

Fähigkeit und **Motivation** sind die treibenden Kräfte für Verhalten, welches zu einem gewünschten Leistungsniveau führt

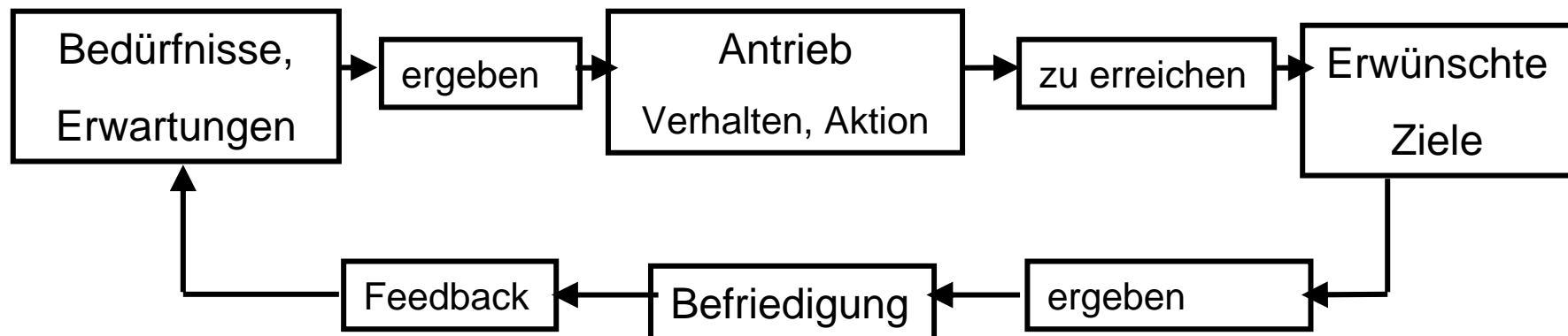
Um eine hohe Leistung zu erreichen, müssen alle drei Faktoren in hoher Ausprägung vorliegen

Motivationstheorien: Grundlagen

Motivation ist...

- ✚ ... ein individuelles Phänomen
- ✚ ... meistens absichtlich und steuert daher bewusst Verhalten
- ✚ ... vielschichtig mit den Hauptfaktoren des Anreizes (Stimulus) und der Reaktion (**resultierendes Verhalten**)

Zweck der Motivationstheorien ist es, Verhalten zu erklären und vorausszusagen:



2 Grundrichtungen der Motivationstheorien

- ✚ Zuordnung der menschlichen Bedürfnisse in Kategorien, häufig an Maslow angelehnt
- ✚ Unterscheidung in **extrinsische** und **intrinsische** Arbeitsmotive
 - **Extrinsische Motive**: aus den **Folgen der Arbeit** befriedigt, z.B. Wunsch nach Geld, Sicherheit, gutes Verhältnis zu Kollegen
 - **Intrinsische Motive**: werden durch **die Arbeit selbst** befriedigt, z.B. Wunsch nach Abwechslung, Probleme eigenständig zu lösen
- ✚ Die Forschung geht davon aus, dass ein intrinsisch motivierter Mitarbeiter langfristig wirkungsvoller agiert

Frustration

Definition

Die negative Reaktion, die bei einer Verhinderung des erwünschten Zieles eintritt und sich in einem Abwehrverhalten äußert:

- ✚ Aggression
- ✚ Regression
- ✚ Fixation
- ✚ Rückzug

Faktoren, die Frustration beeinflussen:

- ✚ Ebene und Stärke des Bedürfnisses
- ✚ Stärke der Zielverbundenheit
- ✚ Wahrnehmung des Widerstandes
- ✚ Persönlichkeit des Individuums

Maßnahmen zur Verhinderung oder Abbau von Frustration

Leistung und Motivation

- **Inhaltstheorien**
- **Maslow'sche Bedürfnispyramide**
- **ERG-Modell (Alfelder)**
- **McClelland's Bedürfnisartentheorie**
- **Herzbergs 2-Faktoren-Theorie**

Maslow's Bedürfnishierarchie



Theorie der Rangfolge

- ✚ Befriedigung einer Stufe ist Voraussetzung für die Entwicklung der Bedürfnisse der nächsten Stufe - allerdings muss die Stufe nicht vollständig befriedigt sein
- ✚ Bedürfnisse haben im Zustand des Unbefriedigt Seins ihre stärkste Antriebskraft
- ✚ Selbstverwirklichung gilt als Wachstumsbedürfnis, nach dem der Mensch strebt
- ✚ Die vorgeschlagene Hierarchie muss nicht unbedingt für alle Menschen in dieser Reihenfolge gelten




Inhaltstheorien: **Maslows Bedürfnishierarchie**

Bewertung und Praxis

- ✚ Empirisch nicht nachweisbar
- ✚ Schichtspezifische Sozialisationsprozesse sind nicht berücksichtigt
- ✚ Die Stärke des gleichen Bedürfnisses kann unterschiedlich ausgeprägt sein
- ✚ Das Modell bietet einen guten Rahmen für die Kategorisierung von Bedürfnissen (siehe McClellan oder ERG Modell von Alderfer)
- ✚ Das Modell wurde nicht speziell für die Arbeitswelt entworfen und Menschen erfüllen ihre Bedürfnisse auch außerhalb der Arbeit
- ✚ Maßnahmen wie z.B. Belohnungen erfüllen oft mehr als ein Bedürfnis

Inhaltstheorien: **ERG-Modell (Alderfer)**

Alderfer reduziert Maslow's Hierarchie auf drei Bedürfnisklassen:

-  **E**xistence Needs
Existenzbedürfnisse: physiologische, Sicherheit, Bezahlung, Arbeitsbedingungen
-  **R**elatedness Needs
Interpersonelle Bedürfnisse: Zugehörigkeit und Wertschätzung durch andere
-  **G**rowth Needs
Wachstumsbedürfnisse: Selbstverwirklichung, Selbstständigkeit, Lernen, Leistung

Alle Bedürfnisse können gleichzeitig wirken und sind nicht hierarchisch angeordnet

Inhaltstheorien: **McClelland's Bedürfnisarten Theorie**

Menschliches Verhalten erklärt sich aus dem Zusammenspiel des Strebens nach den folgenden Bedürfnisarten:

- ✚ **Leistung**
die Erfüllung einer Aufgabe und Erreichung eines gesetzten Zieles
- ✚ **Macht**
Versuch eine Position der Überlegenheit gegenüber anderen zu realisieren
- ✚ **Zugehörigkeit**
Bestandteil einer Gruppe zu sein und dort Sicherheit zu finden
- ✚ **Vermeidung**
Reduktion der Eintrittswahrscheinlichkeit von Versagen, Ablehnung, Erfolg oder Macht von anderen

Die Ausprägung dieser Bedürfnisse ist eine Funktion der Situation, persönlicher Erfahrung und Kultur, und sie unterliegen kurzfristigen Schwankungen und langfristigen Veränderungen

Inhaltstheorien: **McClelland's Bedürfnisarten Theorie** - Bewertung und Praxis

Stellt man eine direkte Koppelung der Bedürfnisse mit einer Belohnung her, erzielt man die häufige Wiederholung des gewünschten Arbeitsverhaltens: Man kann es durch Anreize verändern

Vorgesetzte sollten ihre eigene Motivstruktur und die der Mitarbeiter erfassen (letzteres ist schwierig)

Beispiel: Mitarbeiter mit stark ausgeprägtem Leistungsbedürfnis:

- Die Erfüllung der Aufgabe ist Selbstzweck und Sonderanreize wirken nur begrenzt
- Die Schwierigkeit der Aufgabe muss im Rahmen der Fähigkeiten des Mitarbeiters sein
- Sie wollen Individualverantwortung für die Zielerreichung
- Sie brauchen klares Feedback über ihre Leistung
- Sie sind innovativ in ihren Lösungsansätzen

Inhaltstheorien: McClelland's Erklärung der Leistungsmotivation (Achievement Theory)

Grundannahme

Menschen können ein Streben nach Leistung haben und dieses Streben kann erlernt werden

Profil von High Achievers

- ✚ Sie mögen Situationen, in denen sie Verantwortung für die Lösung von Problemen übernehmen
- ✚ Sie gehen moderate Risiken ein und werden so viel wie möglich tun, um mehr über eine Situation zu lernen, um somit das Risiko zu vermindern
- ✚ Sie wollen konkretes Feedback über ihre Leistung

Die „dunkle Seite“

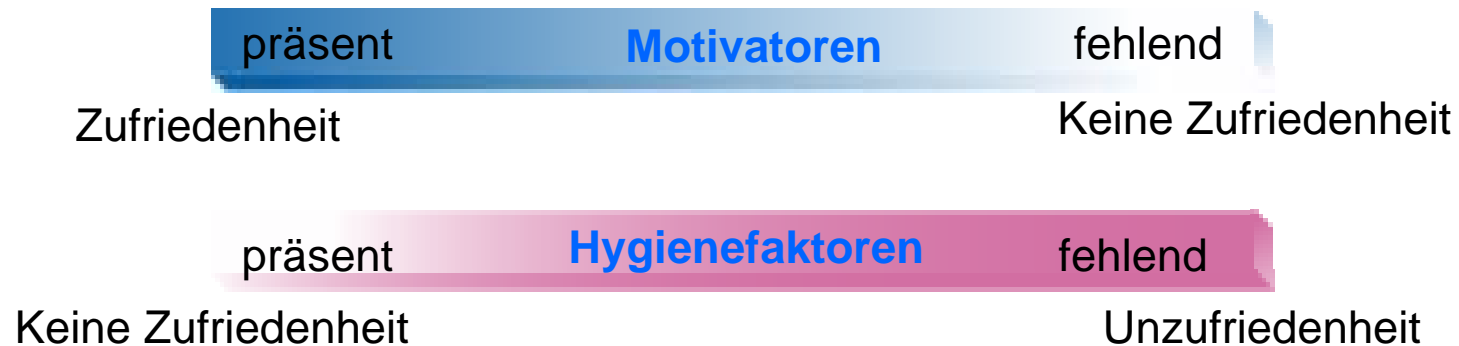
Menschen sind oft Einzelgänger mit wenig Einfühlungsvermögen für andere

Inhaltstheorien: Herzbergs 2-Faktoren-Theorie

Traditionelle Sicht



Herzbergs Sicht



Inhaltstheorien: Herzbergs 2-Faktoren-Theorie

Satisfaktoren (= Motivatoren) erhöhen Zufriedenheit

- Leistung
- Anerkennung
- Arbeit selbst
- Verantwortung
- Aufstieg
- Möglichkeit zur Selbstverwirklichung

Dissatisfaktoren (Hygienefaktoren) bauen Unzufriedenheit ab, aber erwirken keine Zufriedenheit

- Überwachung
- Unternehmenspolitik
- Arbeitsbedingungen
- Beziehungen am Arbeitsplatz
- Status
- Arbeitsplatzsicherheit
- Gehalt

Daraus folgt nach Herzberg, dass sich **Hygienefaktoren nur sehr begrenzt als Anreiz zur Leistungssteigerung** eignen und Vorgesetzte sich **an Motivatoren orientieren** sollen

Bewertung: sehr einfaches Modell, das nichts über die unterschiedlichen individuellen Ausprägungen der einzelnen Faktoren aussagt

Zusammenfassung: Inhaltstheorien

