

1. Nennen Sie einen der frühen Wirtschaftspsychologen und schildern Sie sein Wirken. [S. 16 - 19]

ökonomische Psychologie entwickelte sich in drei Wellen

Erste Welle um die Jahrhundertwende 19./20. Jhd.

- **Gabriel Tarde**

- Franzose, Jurist, Soziologe, 1843 – 1904
- verwendete 1882 erstmals den Begriff „La psychologie economique“ und verfasste 1902 ein zweibändiges Werk mit dem gleichen Titel.
- forderte Kooperation von Psychologie und Nationalökonomie* (österr. Schule ohne Bindung an empir. Psychologie)
- kritisierte v. a. die individualistische Perspektive der Nationalökonomie* (betrachtet Mensch als Einzelwesen)
- plädierte für den Einbezug des sozialen Kontextes und sozialer Interaktionen („Interpsychologie“)
- gilt als Wegbereiter einer „Sozialpsychologie des Wirtschaftslebens“, die sich weitgehend mit dem heutigen Verständnis von Wirtschaftspsychologie deckt
- bekannt geworden sind v. a. seine „Gesetze der Nachahmung“ „Les lois de l'imitation“ (1890)
- Für ihn beruht Soziologie auf den psychologischen Wechselbeziehungen zwischen Individuen

- **Hugo Münsterberg**

Deutscher, Wundt-Schüler, 1863 – 1916
Deutscher „Vater der Wirtschaftspsychologie“
Empirisch-experimentelle Ausrichtung
Schwerpunkt auf arbeits- und betriebspsychologischem Bereich
Psychologie und Wirtschaftsleben (1912)
entwickelte erste Berufseignungstests etwa für Straßenbahnfahrer und Telefonistinnen
erforschte z.B. die Auswirkungen der Monotonie am Arbeitsplatz

sowohl Tarde als auch Münsterberg bleiben relativ folgenlos, was die Entwicklung einer einheitlichen Wirtschaftspsychologie angeht

zweite Welle in den 50er Jahren

- Katona & Reynaud

Dritte Welle in den 80ern

- gekennzeichnet durch Erscheinen von Fachzeitschriften und Handbüchern

* Psychologisierung des Grenznutzenprinzips

Makroökonomischer Bereich

- Psychologie gesamtwirtschaftlicher Prozesse
bezieht sich auf den Makrobereich wirtschaftspsychologischer Fragestellungen
 - Psychologie wirtschaftlicher Entwicklung,
 - Psychologie entwickelter Gesellschaften

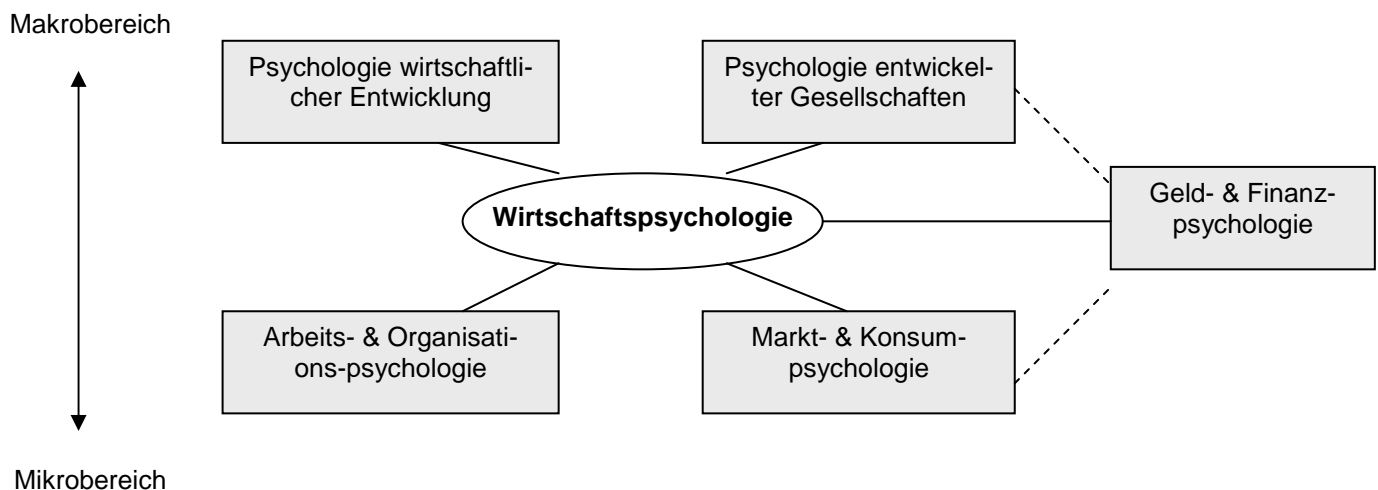
Mikroökonomischer Bereich / spezielle Wirtschaftspsychologien

- Bereich Produktion
 - Arbeitspsychologie in engem Bezug zu Ergonomie und Physiologie (Ingenieurwissenschaften)
 - Organisationspsychologie in engem Bezug zur Sozialpsychologie, beeinflusst von Betriebspsychologie
 - Führungsforschung als eigenständiges Teilgebiet
- Bereich Konsumtion
 - Konsumpsychologie: Untersuchung des Konsumentenverhaltens (Angebot, Nachfrage, Kaufentscheidung)
 - Marktpsychologie: Analyse absatzpolitischer Instrumente, deshalb eigentlich „Marketingpsychologie“, Preispsychologie, Produktpsychologie
 - Werbepsychologie als eigenständiges Teilgebiet

Sowohl auf makro- als auch auf Mikroebene

Geld- & Finanzpsychologie

Verbindung zur Betriebswirtschaftslehre nicht zu übersehen!



Gemeinsamkeiten

- Erkenntnisbereich fast gleich
- beide Disziplinen verfolgen einen individualistischen Ansatz, Untersuchungseinheit ist das Individuum
- Rationalprinzip der Ökonomie entspricht kognitiver Perspektive in der Psychologie
- Wirtschaftliche Nutzentheorien ähnlich zu psychologischen Nutzentheorien
- Grundannahmen der Ökonomie z.B. zu rationalen Erwartungen kompatibel mit lerntheoretischen Ansätzen

Unterschiede

- Methodisches Vorgehen
- Ökonomie = Formalwissenschaft → logische Sätze als Wahrheitskriterium (wie z.B. in Mathematik) → Theorie wirtschaftlicher Entscheidungen würde nicht mehr das Studium dessen, wie tatsächlich entschieden wird (deskriptiv), sondern wie entschieden werden sollte (präskriptiv)
- Ökonomie = ökonomische Analyse wirtschaftlicher Beziehungen
- Wirtschaftspsychologie = psychologische (nicht-ökonomische) Analyse wirtschaftlicher Beziehungen
- Wirtschaftspsychologie = empirische Wissenschaft → empirische Ergebnisse als Wahrheitskriterium

Fazit

Annäherung beider Bereiche nicht durch unterschiedliche Erkenntnisse blockiert, sondern durch die Art des methodologischen Vorgehens

Ausnahme

Die anwendungsorientierten Bereiche der Betriebswirtschaftslehre (vor allem in den Funktionsbereichen Produktion und Absatz) müssen sich mit empirischen Forschungsergebnissen befassen und wurden deshalb mit psychologischen Inhalten angereichert („verhaltensorientierte BWL“, pragmatisch) – hier Zusammenarbeit eher möglich

Ökonomik

- Versuch, menschliches Verhalten dadurch zu erklären, dass man unterstellt, dass sich die einzelnen Individuen 'rational' verhalten
- Individuen handeln dadurch, dass sie aus den ihnen zur Verfügung stehenden Möglichkeiten eine rationale Auswahl treffen

4. Warum lässt sich die Wirtschaftspsychologie nicht grundsätzlich auf das Entscheidungsproblem reduzieren? [S. 24 – 25]

- Wirtschaftspsychologie untersucht *Erleben und Verhalten im wirtschaftlichen Kontext insgesamt*
- Beschränkung auf Entscheidungsbegriff stellt Verkürzung dar
- Entscheidungsprozesse sind nur für ein Ausschnitt wirtschaftlichen Verhaltens relevant

- Entscheidungen haben zwei Voraussetzungen:
 - a) Existenz von mind. 2 Alternativen (möglicher Konflikt; Entscheidungsfreiheit)
 - b) Abwägungs- und Auswahlprozess (mind. halbwegs bewusst, also kognitive Beteiligung)
- extensive („echte“) Entscheidungen setzen zur gründlichen Abwägung hohe Ich-Beteiligung/Involvement voraus
- Katona: andere Entscheidungsformen vorhanden: basieren auf impulsivem oder habituellem Handeln (Alltag, Routine)
- v.a. bei Alltagshandlungen im Arbeits- und Konsumbereich sind Gewohnheit, Routine und vereinfachte Entscheidungen wahrscheinlicher

Wenn man Wirtschaftspsychologie auf Entscheidungsproblem reduziert, blendet man andere Verhaltensdimensionen aus, wie z.B. Routine-, Gewohnheitsverhalten

Extensive Entscheidungsprozesse sind nur für einen Ausschnitt wirtschaftlichen Verhaltens relevant
Außerdem betreffen Entscheidungen nur eine Teilklasse von Verhaltensweisen

Wirtschaftliches Verhalten

- Von ökonomischen Gegebenheiten abhängiges Verhalten (Reaktion auf Preisveränderungen, Leistungsverhalten bei Betriebsklima)
 - Mensch als Betroffener
- Auf ökonomische Gegebenheiten bezogenes Verhalten (Führungsverhalten, Unternehmensgründung)
 - Mensch als Verursacher

Knappe Ressourcen

- In Überflussgesellschaft kein Mangel an Gütern, dafür Problem, Überfluss zu verteilen; Bedarf muss künstlich stimuliert werden
- Subjektive Mangel-Erlebnisse treten in Überflussgesellschaft in Form sozialer Deprivation auf
- Knappheit auf sozialer Ebene

Güter als Geldwerte Objekte

- Ökonomische Güter haben einen Preis
- Geld ist oberflächlich betrachtet gemeinsamer Nenner von Interaktion in Tauschvorgängen

Rationalitätsdruck

- Menschen verhalten sich im ökonomischen Kontext nicht vollständig rational, tendieren aber zu rationalem Verhalten bzw. zur nachträglichen Rationalisierung von Entscheidungen (rationales Verhalten = Epiphänomen)
- Rationalitätsdruck resultiert aus Knappheit, Sachzwängen, Normen und Rollen (rationales Verhalten erwünscht)
- im Produktionsbereich stärker ausgeprägt als im Konsumtionsbereich

- Die meisten Ökonomen gehen von der Überlegung aus, dass sich interindividuell unterschiedliche Reaktionsformen aufgrund differenzieller Einstellungen, Erwartungen oder Motivationen auf aggregierter Ebene nivellieren, und deshalb vernachlässigt werden können
- Verhaltensvariationen einzelner Individuen sind also vorhanden, können aber ignoriert werden
- Psychologische Variablen sind vor diesem Hintergrund überflüssig; werden als „endogene“ unerklärte Variablen ins Modell übernommen

Aber

- Bei der These der Gleichrichtung des Verhaltens geht es um systematische Abweichungen von der (erwarteten, rationalen) Reiz-Reaktions-Verbindung durch ähnliche Erwartungs-/Motivationslagen oder interaktionelle Einflüsse
- Diese bewirken eine psychische Gleichrichtung von Verhaltensweisen (durch psych. Variablen!), ohne dass dies aus der ökonomischen Datenlage direkt abgeleitet werden könnte
- Statt nivellierender Effekte kommt es zu kumulierenden Wirkungen
- Erwartungshaltung der Individuen können sich abrupt ändern, z.B. Börsenstimmung, Kaufzurückhaltung, Moden

2 Faktorengruppen, die die Gleichrichtung des ökonomischen Verhaltens bewirken können

- Einflussmöglichkeiten, denen die Individuen unabhängig voneinander ausgesetzt sind
 - gleiche oder ähnliche Situations(um)deutungen (nicht unbed. rational!) Bsp.: Inflationsrate wird kollektiv i.S.v. schlechten Wirtschaftsaussichten“ interpretiert und die Sparquote entgegen ökonomischer Annahmen erhöht
 - gleiche oder ähnliche Erfahrungen können zu kollektiven, ggf. generalisierten Lerneffekten führen
 - gleiche oder ähnliche Einstellungen und Erwartungshaltungen
- Einflussmöglichkeiten, die auf Interaktionen bzw. sozialen Austausch- und Kommunikationsprozessen beruhen
 - Individual- und Massenkommunikation über ökonomisch relevante Informationen (Medien, self fulfilling prophecy, Glaubwürdigkeit des Kommunikators entscheidend)
 - affektive Ansteckwirkungen, v. a. wenn objektive Informationen fehlen, es werden Überreaktionen ausgelöst
 - soziale Vergleichsprozesse und Modellimitation aufgrund von Gruppendruck, Unsicherheit oder Zugehörigkeitsgefühl
 - organisierte Bündelung von Einzelinteressen (z.B. Bürgerinitiativen, Verbände)

7. Was sind die ökonomischen Vorteile und die psychologischen Risiken einer wissenschaftlichen Nutzung des Rationalprinzips? [S. 29 – 30]

- Rationalprinzip als Verhaltensmaxime des Menschen
- Rationalprinzip = „formales Prinzip der Entscheidungslogik“ (logische, normative, fiktive Bedeutung)
- Handle so, dass der Zweck deines Handelns mit kleinstmöglichem Mitteleinsatz erreicht wird, oder dass mit den gegebenen Mitteln die gesetzten Ziele in möglichst vollkommener Weise erreicht werden (Kommt noch die Annahme hinzu, dass alle relevanten Informationen bekannt sind, so wird vom Homo oeconomicus gesprochen)
- Voraussetzung für das Rationalprinzip sind Markttransparenz und unendliche Anpassungsgeschwindigkeit
- Folgerung: Rationalprinzip sollte generell im wirtschaftlichen Bereich gut greifen, wg. Ressourcenknappheit und Rationalitätsdruck
- aber Rationalprinzip greift insbesondere im Produktionsbereich, weniger im Konsumtionsbereich (hier eher affektiv-emotionale Komponenten wichtiger)
- günstige Auftretensbedingungen für Rationalprinzip (dann empirisch nachweisbar)
 - wenn Knappheit der Ressourcen wahrgenommen wird (mit dem Ausmaß der Knappheit nimmt der Rationalitätsdruck zu)
 - wenn entsprechende Normen und Wertvorstellungen verhaltenswirksam werden
 - wenn entsprechende Ausbildungsformen verhaltenswirksam werden, die rationale Entscheidungsregeln für wirtschaftliches Handeln zur Anwendung bringen
- oft kognitive Anstrengungen, um ex post nicht-rationale Handlungen zu rationalisieren

Vorteile

- „einfaches“ mathematisch-logisches Berechnen von Entscheidungsverhalten – daran Ausrichtung wirtschaftlichen Handelns

Nachteile

- Rationalprinzip in vielen Situationen nicht gegeben (z.B. Konsumtionsbereich)
- Menschliches Verhalten nicht allein durch „formales Prinzip der Entscheidungslogik“ abbildbar:
 - häufig affektiv-emotionales Verhalten, Entscheidungen oft nur nachträglich rationalisiert
 - Katona unterscheidet beim Konsumentenverhalten impulsive Handlungen, habituelle Verhaltensweisen und echte Entscheidungen
 - Kosten einer extensiven Entscheidung werden nur dann übernommen, wenn die Konsequenzen der Entscheidung bedeutsam und ungewiss sind
 - In allen übrigen Fällen dominieren Satisficing-Strategien
 - Verhalten aber auch beeinflusst durch Sachzwänge (z.B. Bürokratie), Verhaltens-Routinen (häufig unreflektiert)
- Zur Annäherung an die empirische Realität „weichere“ Formulierungen der Rationalität im Sinne von „genügsamer Rationalität“ (Satisficing-Strategie¹) vorgeschlagen: Der Unternehmer strebt lediglich nach einem befriedigenden Gewinn, der Verbraucher nach einem befriedigenden Nutzen (dazu: psycholog. Erklärungsmodelle nötig, z.B. Anspruchsniveau)

¹ Satisficing ist eine Wortschöpfung aus "satisfy" und "suffice" und bedeutet soviel wie genügend, um das Überleben zu sichern

8. Welche Schwierigkeiten stellen sich einer empirischen Umsetzung des Prinzips der Nutzenmaximierung entgegen? [S. 30 – 32]

Von zwei Alternativen wird diejenige gewählt, die den größeren (subjektiven) Nutzenwert hat.
Empirische Umsetzung des Nutzenprinzips → Aussagen über faktisches Verhalten; damit realwissenschaftliche, deskriptive Orientierung

- der Gesamtnutzen einer Handlungsalternative ist die Summe der Nutzenwerte der einzelnen (unsicheren) Konsequenzen → additiver Ansatz
- Nutzenwert einer einzelnen Konsequenz = subj. Eintretenswahrscheinlichkeit x subj. Wert
- Den meisten Modellen liegt die Annahme zugrunde, dass die subjektive Präferenzskala stabil ist

Probleme

- Der absolute Nutzen ist von sozialen Umständen und anderen ökonomischen Größen (z.B. von Einkommen und Preis) abhängig
- Mit ökonomischen Handlungen werden oft mehrere Ziele gleichzeitig verfolgt, so dass die Aggregation heterogener Einzelziele zu einem Gesamtnutzen problematisch erscheint
- wg. subj. „Saldierung“ ist es wichtig, wie die einzelnen Ergebnisse zustande kommen, d.h. es macht einen psychologischen Unterschied, aus welchen einzelnen Ergebnissen der Nettonutzen zustande gekommen ist
- Die Konsistenz- und Konstanzannahmen sind nicht zutreffend, denn Präferenzen sind dem Wandel unterworfen und variieren mit dem situativen Kontext
- Individuen müssen ihre Präferenzen nicht nur auf die für sie relevanten Güter verteilen, sondern diese auch entsprechend ihrer Wahrscheinlichkeit gewichten: Sie müssen den erwarteten Nutzen maximieren
- Im Hinblick auf diesen Zusammenhang wird die Nutzentheorie über die Maximierungsthese hinaus häufig als „Wert-Erwartungs-Theorie“ (subjective expected utility –Theorie) formuliert. (Erwartung = höher, wenn > Wahrscheinlichkeit, dass Handlung entspr. Konsequenzen hat)

9. Nennen Sie sechs Entscheidungsanomalien! [S. 32 – 34]

Entscheidungsanomalien erklären „unrationale“ Entscheidungen (abseits der rationalen Nutzenoptimierung) durch asymmetrische Bewertungen von Gewinnen + Verlusten, Risiko-Fehleinschätzung Vgl. Prospect-Theory von Kahnemann & Tversky

1. **Sunk-cost-effect**

An Entscheidungen wird umso fester gehalten, je höher die Kosten, die dadurch schon angefallen sind → Rechtfertigung des Aufwands

Bsp.: Rhein-Main-Donau-Kanal wurde weitergebaut, obwohl klar war, dass er sich nicht rentiert

2. **Opportunity-cost-effect**

Opportunitätskosten (Nutzenverlust durch eine nicht gewählte Alternative) werden systematisch niedriger bewertet als direkte Geldkosten gleicher Höhe (Abwertung der nicht-gewählten Alternative)

3. **Kontrollillusion**

Überschätzung der individuellen Möglichkeiten, bestimmte Konsequenzen beeinflussen zu können, selbst wenn klar ist, dass ein Ergebnis lediglich zufallswahrscheinlich auftritt

Bsp.: Unternehmensgründer überschätzen ihren zukünftigen Erfolg

4. **Anchoring**

Vorhandene Informationen dienen als Anker der Urteilsbildung. Neue Informationen werden untergewichtet und im Lichte der Vorinformation selektiert und interpretiert

Bsp.: DAX-Werte dienen Vpn, die Börsenkurse vorhersagen sollten, als Anker

5. **Base-rate-fallacy**

Informationen über Grundwahrscheinlichkeiten von Ereignissen werden im Vergleich zu konkreten Informationen vernachlässigt. Das Individuum orientiert sich an augenfälligen Merkmalen (representative bias) oder an leicht erinnerbaren Informationen (availability bias)

Bsp.: objektive Testergebnisse werden gegenüber Betroffenenbericht vernachlässigt

6. **Framing-effect**

Die Art und Weise, in der Alternativen beschrieben werden, beeinflusst die Entscheidungsfindung

Bsp.: 25% Sterberate vs. 75% Überlebenschance

7. **Outcome-bias**

Die Beurteilung von Entscheidungen stützt sich mehr auf die konkreten Handlungsergebnisse als auf die ursprünglich gegebene Wahrscheinlichkeit

Bsp.: der risikofreudige Unternehmer wird gelobt, weil er Erfolg hatte, nicht weil seine Risikofreudigkeit angebracht war

8. **Allais-Paradox (certainty effect bei Kahnemann & Tversky)**

Sichere Ergebnisse werden stärker gewichtet als unsichere, die den gleichen oder sogar einen höheren Erwartungsnutzen haben (risikoaversives Verhalten)

9. **Myopisches Verhalten**

In der Zukunft liegende Verhaltenskonsequenzen werden nur unzureichend berücksichtigt (Meliorationsprinzip)

Bsp.: geringere Belohnung heute wird höherer Belohnung in 2 Monaten vorgezogen

10. Welche Gründe sprechen dagegen, dass wirtschaftliches Verhalten primär rational gesteuert ist? [S. 34 – 36]

1. Strukturelle Zwänge

- eingeengte Handlungsspielräume
- geringe Systemrationalität

2. Fehlende Motivation zum rationalen Handeln

- zu hohe Kosten der Rationalität
- Irrationalität ohne Bedauern (z.B. Altruismus)
- Kognitive Faulheit

3. Mangel an Fähigkeit zu rationalem Handeln

- begrenzte Infokapazität
- begrenzte Verarbeitungsgeschwindigkeit
- Anwendung vereinfachender Heuristiken
- Kognitive Fehler (vgl. Anomalien)
- Kurzsichtigkeit (myopischer Effekt)

4. Quasi-automatisches Handeln

- simple Konditionierungseffekte
- eingefahrene dominante Reaktionen
- eingeschliffene Gewohnheiten

5. Diffusion und Verlagerung von Handlungszielen

- Ziele verändern sich beim Handlungsablauf
- Ziele werden unklar, konfliktär
- Fixierung an Teilzielen

6. Affektiv-emotionale Zustände

- positive Emotionen (Sympathie)
- negative Emotionen (Ärger)
- Stimmungen (Euphorie)

7. Normen und Regeln des Handelns

- Gerechtigkeit und Fairness
- Gruppendruck
- Solidarität, Kooperation und Rücksicht
- Pflichtethos, Commitment

Rationales Verhalten

Entscheidungen möglichst rational treffen

Streben nach einem möglichst positiven Nettonutzen

Die Tendenz zum rationalen Entscheiden variiert positiv mit:

- Involvement (*will*)
- positiven Erfahrungen mit rationalem Verhalten
- erwarteten Konsequenzen
- Fähigkeit zu rationalem Verhalten (*kann*)
- Verfügbarkeit verhaltensrelevanter Informationen
- Erwartungsdruck für rationales Verhalten (*soll*)

Rationales Verhalten ist gefährdet durch

- Gefühle, Affekte, Stimmungen
- Systematische Denk- und Einschätzungsfehler
- Gewohnheiten und Automatismen
- Orientierung an sozialen Normen

Rationalisiertes Verhalten

Wenn zwischen rational intendiertem Verhalten und tatsächlichen Verhalten eine merkliche Differenz besteht, neigen Individuen dazu, das eigene Verhalten vor sich selbst und vor anderen zu begründen und zu rechtfertigen (Dissonanzreduktion)

Die Neigung zur Rechtfertigung ist umso größer

- je größer die Differenz zwischen rationalem und tatsächlichen Verhalten
- je sozial sichtbarer das Verhalten
- je stärker der soziale Rechtfertigungsdruck
- je mehr in das Verhalten investiert wurde
- je stärker es mit dem Selbstkonzept verknüpft ist
- je größer der Relevanzbereich des Verhaltens
- je deutlicher die Verantwortlichkeit des Individuums je größer der Handlungsspielraum war

Gewählt werden solche Begründungs- und Rechtfertigungsstrategien, die

- rational und plausibel sind
- bereits in der Vergangenheit erfolgreich eingesetzt wurden
- mit gezeigtem Verhalten kompatibel sind

12. Welches sind typische Menschenbilder in der Wirtschaftspsychologie und welches herrscht in der A & O-Psychologie, der Konsumpsychologie und der Psychologie makroökonomischer Prozesse vor? [S. 38 – 39]

Normative Menschenbilder

beziehen sich auf Wunschvorstellung eines zu verwirklichenden Ideals, eher allgemein, wenig konkret

- humanistische Menschenbilder (z.B. Emanzipation, Selbstverwirklichung)
- rationale Menschenbilder

Paradigmatische Menschenbilder

Nicht normativ intendiert

entstehen zwangsläufig durch die Wahl einer Forschungsperspektive (z.B. Psychoanalyse = Mensch als lustgetriebenes Wesen)

- hedonistische Menschenbilder (basieren auf dem angenommenen universellen Prinzip der Maximierung positiver Affekte)
- utilitaristische Menschenbilder basieren auf dem Nützlichkeitskriterium → in der pragmatisch orientierten Wirtschaftspsychologie häufig

Psychologie makroökonomischer Prozesse

(Psychologie der wirtschaftlichen Entwicklung, des Wertewandels, des Geldes)

Normativ-rationales Menschenbild, wenn es um idealtypische Modelle und Theorien geht

Bei nicht-normativer Betrachtung eher utilitaristische Menschenbilder, z.B. Nutzentheorien, Lerntheorien

A&O-Psychologie

Utilitaristisches Menschenbild, wenn es um Nützlichkeit i.S. angestrebter Effizienz geht, z.B. Effizienz eines Führungsstils

Konsumpsychologie

Utilitaristisches Menschenbild, wenn z.B. Nützlichkeit eines Webestils

Hedonistisches Menschenbild, Maximierung der Sinneslust, z.B. bei Kaufentscheidungen

13. Welchen Stellenwert haben die verschiedenen empirischen Erhebungsverfahren in der Wirtschaftspsychologie? [S. 40/46 – 51]

Wirtschaftspsychologie verwendet Methoden der empirischen Sozialforschung, ggs. modifiziert
In Makropsychologie wirtschaftlicher Prozesse v.a. Feldstudien, surveys oder cross-national-studies

Kernmethoden

Befragung / Interview

- Am häufigsten eingesetzt
- Untersuchungen zur Wirtschaftslage vs. Befragung in Betrieben im Haushalt, z.B. Marktforschung
- Befragungsinhalte: Faktenfragen vs. Meinungsfragen (Achtung wg. sozialer Erwünschtheit)
- Strukturierungsgrad: offene vs. geschlossene Fragen, Auswertung, projektives Vorgehen z.B. Tiefeninterview
- Interaktionssituation: Reaktivitätsproblematik Befragter reagiert nicht nur auf Fragen, sondern auch auf zahlreiche Faktoren der Erhebungssituation; Interviewer-Effekte: Suggestivfragen, Beeinflussung; Befragten-Effekte: ausweichen, täuschen
- Stichworte: Indices, Skalen, Testverfahren

Beobachtung

- Eher selten
- Bewegungsstudien im ergonomischen Bereich
- Feld vs. Laborbeobachtung
- Fehlerquellen im Beobachtungsinstrument (falsche Zeitpläne, zu enges B-schema...), im Beobachter (zu wenig Distanz zum Gegenstand, zu viel Distanz) oder im Beobachteten (verhält sich unter B. anders)
- Z.B. Aufzeichnung von Verkaufsgesprächen

Experiment

Einzigste Methode zur Kausalanalyse, zu selten angewendet

1. Sozialpsychologische Experimente, die zufällig ökonomische Variablen benutzen, z.B. Brehm / Reaktanztheorie
2. Wirtschaftspsychologische Experimente, die ein psychologisches Design auf ökonomische Sachverhalte übertragen, z.B. Asch-Linien zu Konformität im Konsumbereich
3. Wirtschaftspsychologische Experimente mit spezifisch wirtschaftspsychologischem Design
 - Quasi-experimentelle Verfahren (unvollständige Kontrolle über exp. Bedingungen)
 - Störeinflüsse: Versuchsleitereffekte, Versuchspersoneneffekte (Wissen um exp. Situation)
 - Fehlender experimenteller Realismus: Realität zu komplex für Abbildung im Labor; mangelnde Generalisierbarkeit
 - Am bekanntesten: Hawthorne-Experimente (Mayo, Feldexperiment) allein Aufmerksamkeit und Zuwendung steigerten Leistungsfähigkeit → Hawthorne-Effekt
 - Experimente zur Entscheidungsfindung von Kahnemann und Tversky

Sehr Selten eingesetzte Methoden

Introspektion (subjektiv!), Inhaltsanalyse, Simulationen (Rollenspiel) – quasi-exp., Szenario-Technik (dem Befragten werden verschiedene Szenarien mit der Aufforderung zur Beurteilung vorgelegt), Aktionsforschung (Wissenschaftler als Forscher und Verändernder), quantitative Metaanalyse

Wichtige Parameter speziell für Wirtschaftspsychologische Fragestellungen

Ökonomisches Handeln unterliegt spezifischen Normen

- Rationalität als sozial erwünschtes Verhalten
- Rollenspezifisches Verhalten (Berufsrolle)

- Tendenz Verhaltensweisen nachträglich zu rationalisieren (z.B. Käufermotivation → Scheinmotive)
- Unbewusste Widerstände, z.B. Frage nach Einkommen
- Forschung zu abweichendem Verhalten schwierig, z.B. Steuerhinterziehung

Es liegen verschiedene Interessenkonstellationen vor, z.B. Betriebsklima
Interessengebundenheit von Forschungsvorhaben v.a. im Mikrobereich

Aktivierungstheorien = Motivationstheorie (Motivation = aktivierender Prozess mit richtunggebender Tendenz)

Aktivationskomponente fokussiert auf den energetischen Aspekt des Motivationsgeschehens (andere Beispiele, bei denen Scherpunkt auf energetischem Bereich: Triebtheorie, Bedürfnistheorie) neuere Motivationstheorien eher kognitiv orientiert, z.B. Leistungsmotivationstheorie

Es besteht eine umgekehrt u-förmige Beziehung zwischen Aktivierung / Erregungsgrad und

- | | | |
|----------------------------|-------------------|--|
| - Allg. Empfinden/Affekt | → mittlere Aktiv. | → angenehme Empfindungen |
| - Leistungsverhalten | → mittlere Aktiv. | → hohe Leistung |
| - Informationsverarbeitung | → mittlere Aktiv. | → hohe Aufmerksamkeit, effiziente Infoverarbeitung |

Motiv der Erregungsoptimierung:

Tendenz des Individuums, mittlere Aktivierung anzustreben bzw. extrem hohe und niedrige Erregungszustände (levels of arousal) zu vermeiden

Abweichungen vom Optimum (GIAL = general incongruity adaption level) führen zu Verhaltensweisen oder kognitiven Strategien, die dorthin zurückführen:

→ Tendenz nach Stimulierung (sensation seeking) bzw. Reizabwehr (sensation avoidance)

Wirtschaftspsychologische Relevanz

Arbeit

- z.B. Gefahren der Überaktivierung (Stress); abhängig von Belastbarkeit des Individuums und vom Aufgabentyp → Überaktivierung wirkt sich am schädlichsten bei hochkomplexen Aufgaben aus
- Überaktivierung am schädlichsten bei hochkomplexen Aufgabenstellungen; kreatives Verhalten am ehesten in entspannter Atmosphäre (Atkinson, 1964)
- Wirkung von Frustrationen im Arbeitsbereich (Aufgabenunterbrechung)

Werbung/Konsum

- Aufladung von Werbebotschaften mit aktivierenden, emotionalisierenden Inhalten sowie Überraschungs- und Neuigkeitseffekten (Benetton?!)
- Wirkung von Frustrationen, z.B. Ärger über Verkäufer
- Effiziente Infoverarbeitung nach vorheriger positiver Emotionalisierung (Werbung, bei Verhandlungen)
- schwache Furchtappelle bei Werbung bleiben wirkungslos, zu intensive Appelle werden psychisch abgewehrt

Beschäftigung mit Aktivationsgeschehen notwendiges Gegengewicht zur vorherrschenden kognitiven Perspektive

Niemand bezweifelt Einflüsse von Gefühlen, Stimmungen, Impulsen, Launen, Ärger, Schuldgefühlen, Freude, Frucht etc. im wirtschaftlichen Bereich

15. Beschreiben Sie die Bedürfnistheorie von MASLOW! [S. 62 – 63]

- Es gibt eine begrenzte Anzahl von Bedürfnissen
- Bedürfnisse stehen in hierarchischer Ordnung, wobei übergeordnete Bedürfnisse erst befriedigt werden, wenn die darunter liegenden zufrieden stellend erfüllt wurden
- Unbefriedigte Bedürfnisse motivieren
- Befriedigte Bedürfnisse haben keine motivationale Wirksamkeit mehr (außer 5.)
- Motive 1 – 4 sind Defizitmotive: Sättigungsprinzip; Motiv 5 ist ein Wachstumsmotiv
- Entwicklungspsychologisch besteht der Trend zu höheren Bedürfnissen

1. Physiologische Bedürfnisse, Existenzbedürfnisse
2. Sicherheitsbedürfnisse
3. Soziale Bedürfnisse der Zugehörigkeit und Zuneigung
4. Wertschätzungsbedürfnisse
5. Selbstverwirklichung, Bedürfnisse der Selbstaktualisierung

Kritik

- Bedürfniskategorien empirisch nicht nachgewiesen und Streitbar
- Vollständigkeit der Bedürfnisse Streitbar, z.B. Macht-, Leistungsmotiv
- Zwangsläufigkeit der Aufeinanderfolge Streitbar
- Sättigungsgesetze gelten lediglich im Bereich physiologischer Bedürfnisse
- Empirie belegt deutliche interindividuelle Unterschiede bzgl. Befriedigungsgrad der einzelnen Bedürfnisse (manchen Menschen ist Selbstverwirklichung wichtiger als Zugehörigkeit und Achtung)
- Bedürfniskonstellationen sind abhängig von Werten, Zielen und Normen, diese können interindividuell oder interkulturell variieren

Anwendungsbereiche in der Wipsy:

- Motiventwicklung und –dominanz im Arbeitsbereich (im Laufe der Entwicklung verschiedene Motivkonstellationen; daher differenzierte Anreizsysteme notwendig!)
- Individuelle Motivunterschiede in Abhängigkeit von hierarchischer Position
- Konsumverhalten: mit steigendem Wohlstand treten materielle Bedürfnisse zurück, expressive Bedürfnisse dominieren (Erleben, Selbstverwirklichung)
- Basis für Wertewandeltheorie

16. Inwieweit verhalten sich Personen bei einer Dominanz der Erfolgssuche anders als bei Dominanz der Tendenz zur Misserfolgsvermeidung? [S. 64 – 65]

Theorie der Leistungsmotivation (McClelland & Liberman, 1949, Atkinson, Heckhausen)

Leistungsmotivation wird als Verhaltensdisposition verstanden

Aktivierung des Leistungsmotivs erfolgt situationsspezifisch (unwahrscheinlich, dass eine leistungsmotivierte Person in allen geeigneten Situationen nach Wettbewerb und hoher Leistung strebt)

Leistungsmotiv besteht aus 2 Komponenten

- Motiv nach Erfolgssuche (M_e)
- Motiv nach Misserfolgsvermeidung (M_m)

Konkrete Verhaltenstendenz (Tendenz zur Leistung RT^2) in einer spezifischen Situation ergibt sich aus der Differenz der beiden Werte, unter Einbezug der subj. Wahrscheinlichkeiten des (Miss-) Erfolgs (P_e/P_m) und Anreizwerte (positiver Anreiz des Erfolgs (A_e) bzw. negativer Anreiz des Misserfolgs (A_m))

$$RT = (M_e \times P_e \times A_e) - (M_m \times P_m \times A_m)$$

Erfolgssucher

- Personen mit einer positiven Motivdifferenz ($M_e > M_m$)
- werden in höherem Maße durch Aufgaben mittlerer Schwierigkeit angereizt

Misserfolgsmeider

- Personen mit negativer Motivdifferenz ($M_e < M_m$)
- werden durch Aufgaben mit extrem leichter oder extrem hoher Schwierigkeit angezogen (Erfolgserlebnis bei leichten Aufgaben, externe Attribution bei schwierigen: liegt nicht in ihrer Verantwortung/eigene Unfähigkeit ist somit kein Thema)

Anwendungen

- Auslese zwischen Misserfolgsmeidenden und Erfolgssuchenden Personen: differenzierte Zuweisung von Aufgaben und Zielvorgaben
- Förderung der Leistungsmotivation (mittel-herausfordernde Aufgaben für Erfolgssucher)
- Trainingsprogramme zur Stärkung erfolgssuchenden Verhaltens
- Erfolgssucher dominieren bei unternehmerischem und innovativem Verhalten
- Konsum- und Sparverhalten: Erfolgssucher eher Konsumpioniere und Meinungsführer
- In hoch entwickelten Ländern mehr Erfolgssucher

TAT – als beliebtes Forschungsinstrument zur Erfassung der Leistungsmotivation

Konzept attributionstheoretisch von Weiner ergänzt worden → worauf führen Personen eigenen oder fremden Erfolg/Misserfolg zurück (extern: Aufgabenschwierigkeit / Glück; intern: Anstrengung / Begabung)

² RT = resultierende Tendenz

Instrumentalitätstheorie von Vroom

- zählt zu Wert x Erwartungs-Theorien (Motivationstheorie)
- Wurde zunächst für den wirtschaftspsychologischen Gebrauch entwickelt → Arbeitsverhalten
- Erwartung = subjektive Wahrscheinlichkeit, dass ein Ereignis auftritt
- Wert = Valenz, Anreiz
- Instrumentalität = Zweck zum Ziel

Vroom

- unterscheidet Ergebnisse und Valenzen 1. und 2. Ordnung
- bestimmtes Ergebnis (Beförderung) ist mit dahinter stehendem Ziel (Prestige) verknüpft
- Person wird Wert eines Sachverhalts subjektiv danach bestimmen, welchen Beitrag (Instrumentalität) dieser zur Verwirklichung des primären (oder nachgeordneten) Zieles hat
- Je höher die Wahrscheinlichkeit, mit der eine Person erwartet, dass eine bestimmte Handlung zu einem hochbewerteten Ergebnis führt (Instrumentalität), desto eher wird sie die Handlung ausführen
 - die Motivation ist eine Funktion des Produkts der Erwartung, ein Resultat der ersten Ebene erreichen zu können, und der Valenz dieses Resultats:
 $Motivation = f(Erwartung_{\text{Resultat 1}} \times Valenz_{\text{Resultat 1}})$
 - die Valenz eines Resultats erster Ebene ist eine Funktion der Summe der Produkte der Valenzen von Resultaten zweiter Ebene und der Instrumentalität des Resultats der ersten Ebene für die Resultate der zweiten Ebene:
 $Valenz_{\text{Resultat 1}} = f(Valenz_{\text{Resultat 2}} \times Instrumentalität_{\text{Resultat 1}})$

$$M_1 \leftarrow [E_1; V_1]$$
$$V_1 \leftarrow [V_2; Instr_{1 \rightarrow 2}]$$

So wird bspw. die Motivation zur Steigerung der Arbeitsleistung von der Valenz der gesteigerten Arbeitsleistung abhängen. Diese Valenz wiederum ist abhängig von der Instrumentalität der gesteigerten Arbeitsleistung für ein übergeordnetes Resultat (z. B. für eine Beförderung) und der Valenz des übergeordneten Resultats.

Anwendung auf wirtschaftliches Verhalten eher heuristisch

- Steuerung der Motivation durch Beeinflussung von Erwartungen und deren Verknüpfung mit Valenzen („management by motivation“)
- Analyse von Nutzenerwartungen in Bezug auf Verbrauchermotivation (erwartete Konsequenzen der Produktnutzung)

Empirie

- Einige kritische Einschätzungen bezüglich der Operationalisierbarkeit und Problematik, inwiefern sich Endziele von Individuen feststellen lassen
- Optimistischere Einschätzungen durch Heckhausen – am ehesten dort einsetzbar, wo klare langfristige Ziele und –erreichungsstrategien erkennbar sind

18. Was sind die zentralen Elemente des Modelllernens nach BANDURA? [S. 71 – 73]

Individuum lernt nicht nur aus eigenen Erfahrungen, sondern auch durch Beobachtung
Ist „kostengünstiger“: stellvertretende Verstärkung effizienter und schneller als sukzessives Versuch-Irrtum-Lernen → man erspart sich eigene negative Erfahrungen

BANDURA differenziert zwischen eigentlichem Lernen (Erwerb/Akquisition) und Ausführung eines Verhaltens:

- In der Akquisitionsphase ist die Verstärkung des Modells keine notwendige Bedingung, sie erleichtert lediglich das Lernen
- In der Ausführungsphase zeigt das Individuum aber nur solche Verhaltensweisen, von denen es positive Konsequenzen erwartet!

Voraussetzungen für die Akquisition eines Verhaltens

- Beachtung des Modells (Aufmerksamkeit, z.B. in Abhängigkeit von der Attraktivität des Modells, oder Deutlichkeit)
- Erinnerung an das Beobachtete (z.B. durch Wdh., Probehandeln)
- Fähigkeit gleiches oder ähnliches Verhalten zu zeigen (z.B. physisch, sozial, Feedback)

In der Ausführungsphase ist die Motivation des Individuums zentral
Verhaltensausführung abhängig von Konsequenz- und Effizienzerwartungen

Anwendungsmöglichkeiten

- Ökonomische Sozialisation: Konsumentensozialisation
- Ökonomische „Leitbilder“: der Vorgesetzte als Modell, der „Schwarzarbeiter“ als Modell), Leitbilder in der Werbung
- Übernahme wirtschaftlicher Rollen: Arbeitsrollen, Berufsrollen
- Modellwirkung prosperierender Länder

19. Was ist die Aussage der Bewertungsfunktion nach KAHNEMAN & TVERSKY (1979)? [S. 73 – 75]

Prospect-Theory

Kognitive Motivationstheorie

prospects: risikoreiche Konsequenzen

Kahnemann & Tversky beschäftigten sich mit hypothetischen Wahlen zwischen unterschiedlich risikobehafteten Alternativen

Deskriptive Entscheidungstheorie

Kann z.B. Allais-Paradox erklären

Wahrscheinlichkeits- und Wertfunktion verlaufen nicht proportional

Wahrscheinlichkeitsfunktion

- Geringe Wahrscheinlichkeiten werden überschätzt, hohe Wahrscheinlichkeiten unterschätzt
- Kleine Wahrscheinlichkeiten werden dabei übergewichtet und mittlere und große Wahrscheinlichkeiten untergewichtet, wodurch z.B. die Teilnahme an Lotterien und der gleichzeitige Abschluss von Versicherungen erklärt werden kann.

Wertfunktion

- Risikobereitschaft steigt nach Verlusten und sinkt nach Gewinnen
- Im Gewinnbereich werden Risiken gemieden und im Verlustbereich sind die Entscheider risikofreudig
- Wertfunktion für Gewinne verläuft konkav → bei Gewinnchancen scheuen Menschen das Risiko
- Wertfunktion für Verluste verläuft konvex und steiler, was bedeutet dass Verluste schwerer wiegen als Gewinne, ein Phänomen das auch als Verlustaversion bezeichnet wird → im Verlustbereich neigen Menschen zu größeren Risiken

Beispiel:

- a) sicherer Gewinn von 80€
 - b) 85%ige Chance auf 100€ Gewinn
- bzw.
- c) sicherer Verlust von 80€
 - d) 85%ige Chance auf Verlust von 100€

→ Personen wählen a und d, obwohl weniger Nettoprofit bzw. höherer Nettoverlust

Bei Gewinnen wählt man sicheren Weg und scheut Risiko (konkave Bewertungsfunktion im Gewinnbereich)

Bei Verlusten wird gezockt (konvexe Bewertungsfunktion im Verlustbereich), hier ist die Diskrepanz noch höher (Steilheit der Funktion)

ist auch abhängig von individueller Veranlagung, Situation und sozialem Kontext (Gruppendruck etc.)

Einzigste Theorie, die konsistent Verletzungen der ökonomischen Grundannahmen deskriptiv erklärt

Swalm 1966

- Abweichung von Maximierungszielsetzungen bei Managern → wird durch Risikomeidung gedämpft
- Manager unterbreitet kein Projekt, bei dem die Firma eine 50%ige Chance hätte entweder 300.000\$ zu verdienen oder 60.000\$ zu verlieren
- Manager sind nicht daran orientiert, den Gewinn zu maximieren, sondern eher, sich selbst nicht in Gefahr zu bringen

20. Was besagt der Diskontierungseffekt bei der Wertefunktion nach MOWEN & MOWEN? [S. 75 – 77]

Erweiterung des Ansatzes der prospect theory durch Einbezug der Zeitdimension
Gewinne und Verluste werden diskontiert

- künftige Gewinne werden gegenüber derzeit realisierbaren gleichen Gewinnen geringer geschätzt
- Verluste, die erst in einer fernen Zukunft auftreten, werden sehr viel geringer eingeschätzt

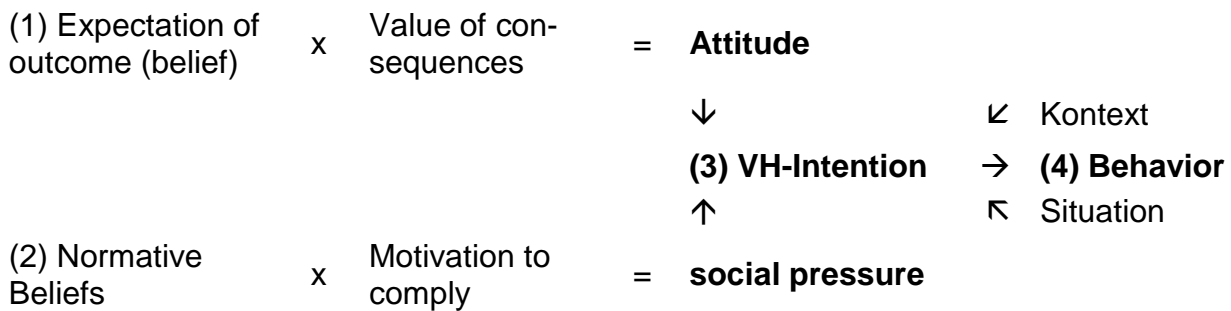
Anwendung

- In allen wirtschaftlichen Entscheidungssituationen
- Kaufentscheidungen, Geldanlageentscheidungen, Managemententscheidungen
- auf Gewinnseite Risikoaversion, auf Verlustseite risikofreudig bei Vernachlässigung ggf. später auftretender negativer Konsequenzen
- z.B. Swalm (1966): Manager nicht an Gewinnmaximierung des Konzerns interessiert, sondern daran, sich selbst nicht in Gefahr zu bringen (Risikovermeidung)

Theorie des überlegten Handelns von Fishbein

Aussagen über den Einfluss von Einstellungen auf Verhalten machen bzw. weitere Einflussgrößen, die indirekt über Einstellungen verhaltenswirksam werden

1. Einstellungen = Produkt aus beliefs und values
 Beliefs = Überzeugungen zu einem Objekt (Objekt A hat Attribut B) oder zu einem Verhalten (Verhalten C führt zu Konsequenz D)
 Values = Intensitäten, mit denen Attribut oder Konsequenz positiv oder negativ bewertet wird
2. Sozialer Druck besteht aus normativen beliefs (soziale Ge-/ Verbote) und motivation to comply (will ich den Normen folgen?)
3. Verhaltens-Intention wird beeinflusst durch Einstellungen und sozialen Druck
4. Die Verhaltens-Intention führt – moderiert durch Kontext und Situationsvariablen – zum Verhalten



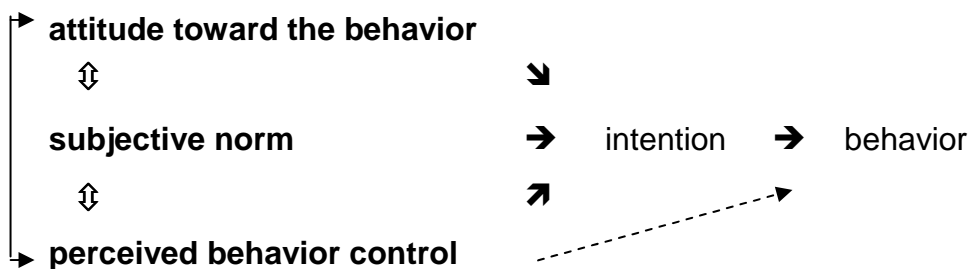
Beispiel:

- Expectation of outcome: Ich glaube, dass Marke X einen guten Wiederverkaufswert hat.
- Value of consequences: Auf einen guten Wiederverkaufswert kommt es mir besonders an.
- Normative beliefs: Ich nehme an, dass meine Freunde die Marke Y schätzen.
- Motivation to comply: Am positiven Urteil meiner Freunde ist mir sehr gelegen.

Erweiterung durch Ajzen (1985): Theorie des geplanten Verhaltens

Unterscheidung drei verschiedener beliefs:

- behavioral beliefs
- normative beliefs
- control beliefs (=Kontrollüberzeugungen / wahrgenommene Verhaltenskontrolle: Ausmaß, in dem Personen annehmen, dass sie Ergebnisse / Konsequenzen beeinflussen können)



Anwendungen

sämtliche wirtschaftlichen Vhweisen, die durch ein hohes Involvement oder kognitive Überlegungen gekennzeichnet sind, z.B.: Ergänzung durch Kontrollvariable erklärt gut wirtschaftl. Entscheidungen (da meist geplantes VH)

Produktbeurteilung und entspr. Kaufendenzen werden oft beeinflusst durch implizite Produkttheorie (=Gesamt der Annahmen über/Einstellungen zu Produkt)

22. Nennen Sie typische Anwendungsbeispiele für die Dissonanztheorie in der Wirtschaftspsychologie! [S. 81 – 82]

Dissonanztheorie nach Festinger

Dissonanz = zwischen Elementen besteht psychologische Unvereinbarkeit; bestimmte Hypothesen über („richtige“) Beziehung zw. kognitiven Elementen (Einstellungen, Informationen), die durch Erfahrung widerlegt werden

Zwei unvereinbare Antezedenzbedingungen

Bsp. Rauchen: „Ich rauche viel“ ist dissonant zu „Rauchen erzeugt Lungenkrebs“

Bsp. Konsum: „Ich habe Produkt X gekauft“ ist dissonant zu „Produkt X hat ein schlechtes Testurteil“

→ Entstehung von Spannung

Dissonanzreduktion = Konsistenz wiederherstellen: Erhöhung der Zahl/Bedeutung konsonanter Kognitionen, Verringerung der Zahl/Bedeutung dissonanter Kognitionen durch Rückgängigmachen einer Entscheidung, Aufwertung der gewählten Alternative, Abwertung der nicht-gewählten Alternative, selektive Infosuche oder -abwehr,

Es wird die auf Dauer kostengünstigste Reduktionsform gewählt

Anwendung v.a. auf Konsumverhalten

- Dissonanz nach erfolgter Kaufentscheidung: Die verworfene Alternative wird kurzzeitig aufgewertet (Regret-Effekt), dann abgewertet und die gewählte Alternative aufgewertet
- Das Produktimage beeinträchtigende Inkonsistenzen (bspw. zwischen Preis, Verpackung und Markenname) bei Produktwahrnehmung und –beurteilung
- Dissonanzreduktion, wenn Inkonsistenzen durch Innovationen oder Moden entstehen, erhöht werden

Arbeitsbereich

- Hohe Arbeitszufriedenheit bei objektiv schlechten Arbeitsbedingungen erklärbar durch Dissonanzreduktion (kognitive Selbstheilungsprozesse)

Gesamtwirtschaftlicher Bereich

- ökonomische Maßnahmen (z. B. Einführung marktwirtschaftlicher Elemente in sozialistische Planwirtschaften) können in Abhängigkeit von der Inkompatibilität mit bestehenden Struktur- und Wertemustern kognitive Inkonsistenzen auslösen

Einschränkung des Gültigkeitsbereichs der Theorie

Absolute Konsistenz wird nicht angestrebt, im Sinne der Erregungstheorien ist ein gewisses Maß an Dissonanz, das situations- und individuumsspezifisch variiert, durchaus erwünscht.

23. Welche Attributionstheorien werden in der Führungsforschung verwendet? Beschreiben Sie eines dieser Modelle! [S. 82 – 85]

Um sich Sachverhalte selbst zu erklären und vorherzusehen bildet man Hypothesen über Ursachen aus

→ Was sind Ursachen von Ereignissen / des eigenen Verhaltens / des Verhaltens anderer?

Attributionen betreffen dann z.B. Zuschreibung von Merkmalen, Dispositionen, Ursachen, Intentionen

1. Kelley (1967)

- Zuschreibung von Ereignissen auf 3 Ursachenbereiche:
 - Objekt/Stimulus (Schwierigkeit einer Aufgabe)
 - Person (Begabung)
 - Umstände (heikle Situation)
- Worauf zugeschrieben wird, hängt von Verfügbarkeit bestimmter Infos ab:
 - Konsensus (viele/wenige tun das)
 - Distinktheit (Auftreten nur bei bestimmten Ereignissen/immer)
 - Konsistenz (Ereignis ist oft/selten aufgetreten bzw. jemand tut etwas manchmal/immer so)

Zuschreibungsschema

→ Konsensus	hoch	gering	gering
→ Distinktheit	hoch	gering	hoch
→ Konsistenz	hoch	hoch	gering
	↓ Stimulus	↓ Person	↓ Umstände

- Ereignis wird dem Objekt zugeschrieben, wenn hoher Konsensus, hohe Distinktheit und hohe Konsistenz vorliegen
- wenn Infos nicht (vollständig) eingeholt werden können, wird nach Heuristiken entschieden (z.B. FKs sollten groß sein)

2. Weiner (1974)

Attributionsschema v.a. in der Leistungsmotivationsforschung angewendet

	Lokation	internal	external
Stabilität			
Stabil		Fähigkeiten/Intelligenz	Aufgabenschwierigkeit
instabil		Anstrengung/Fleiß	Glück/Zufall

3. Erweiterung von Weiner (1995) Kontrollüberzeugung (locus of control) (ob man glaubt, die Umstände kontrollieren zu können)

Anwendungen Führungsforschung:

- Attribution von Erfolg (Misserfolg) auf sich selbst als Führungskraft oder auf glückliche/unglückliche Umstände (Fähigkeit, sich selbst als Verursacher zu sehen entscheidend für positive Verstärkung des Handelns und Stabilisierung der Leistungsmotivation)
- Häufig werden Führungseigenschaften attribuiert, aufgrund spez. Merkmale, z.B. Größe
- Arbeitslosigkeit kann man entweder auf sich selbst attribuieren oder auf äußere Umstände, bei interner stabiler Zuschreibung am ehesten Resignation und Lethargie
- Motivierend: internale Attribution bei Erfolgen, externale bei Misserfolgen (z.B. auch bei Bewältigung von Arbeitslosigkeit)

Anwendungen Konsum

- Ursachen bei Verwendung von Konsumgütern: z.B. warum ist ein Gerät defekt?

24. Was sind die Kennzeichen der Handlungs- und der Lageorientierung nach KUHL und in welchem wirtschaftlichen Kontext gewinnt dieses Paradigma eine besondere Relevanz? [S. 86 – 87]

Zustände eines Individuums, die die Kontrolle der Handlungen beeinflussen

Kontrollverlust als aversiver Stimulus

Locus of control = hypothetisches Kontinuum zwischen den Polen totale interne Kontrolle und totale externe Kontrolle (Rotter)

Lageorientierung

Die Aufmerksamkeit wird auf nur einen von vier Handlungsaspekten fixiert

Handlungskontrolle in Lageorientierung vermindert

Unkontrollierbarkeit durch Zustand der Lageorientierung verursacht

Angestrebter Soll-Zustand	→	Zielzentrierung: Individuum ist zu strikt am Ziel orientiert, ohne Wege zum Ziel zu beachten
Gegenwärtiger Ist-Zustand	→	Misserfolgszentrierung: Individuum ist durch Furcht vor Misserfolg blockiert
Diskrepanz Soll-Ist	→	Planungszentrierung: Planung übermäßig fixiert, Umsetzung der Planung gerät aus dem Blick
Handlungsmöglichkeiten	→	Erfolgszentrierung: mögliche Gefahren, Misserfolge werden nicht beachtet, Individuum ist sich seiner Sache zu sicher

Handlungsorientierung

Individuum verteilt seine Aufmerksamkeit in annähernd gleichem Maße auf die vier Handlungsaspekte

generelle Hilflosigkeit = Lageorientierung in allen Situationen

Anwendung vor allem im A&O-Bereich

- Personen mit Disposition zur Lageorientierung zeigen nach unkontrollierbaren Misserfolgen schlechtere Leistungen als Personen mit Handlungsorientierung, ohne geringere Kontrollerwartungen zu haben
- Kontrollüberzeugungen werden von Kuhl als Persönlichkeitsmerkmal (nicht situationspezifisch) angesehen
- Gebert (1981): Stress am Arbeitsplatz: resignative Verhaltenstendenzen umso ausgeprägter, je geringer Ausmaß der Situationskontrolle

Anwendung im Konsumbereich

Einstellungen bei Handlungsorientierung stärker verhaltensrelevant als bei Lageorientierung (hier eher subjective norms von Bedeutung)

25. In welchen wirtschaftspsychologischen Kontexten gewinnt die Reaktanztheorie an Bedeutung?
[S. 87 – 89]

BREHM, 1966

- Theorie des (drohenden/eingetretenen) Kontrollverlustes
- Individuen beantworten eine Einschränkung ihres Entscheidungs- oder Handlungsspielraumes mit kognitiver Reaktanz
- Reaktanz = motivationaler Spannungszustand, der darauf gerichtet ist, sich der Einengung zu widersetzen
- Verhaltens- oder kognitive Strategien zielen auf die Wiederherstellung der Freiheit oder die Abwehr der äußeren Kontrolle ab
- Stärke der Reaktanz ist abhängig von der Wichtigkeit und vom Umfang der eingeengten Freiheit, von der Ernsthaftigkeit der Bedrohung und der vermutlichen Dauer des Kontrollverlustes
- Antezedenzbedingungen: Beeinflussungsversuche, Angebotsverknappung, strukturelle Einengung
- Stärke der Reaktanz hängt von Wichtigkeit der eingeengten Freiheit ab

Anwendungsmöglichkeiten (bisher unterschätzt)

- Analyse des Steuerwiderstandes (Besteuerung wird als unangemessen erlebt)
- Analyse des Preiswiderstandes (Ausweichen wenn Preise als illegitim betrachtet)
- Wirkungen der Angebotsverknappung (bedrohte Alternativen werden aufgewertet)
- Wirkungen durchschaubarer Beeinflussungsversuche (z.B. in der Werbung oder bei Verkaufsgesprächen)
- Einengung von Handlungsspielräumen im Arbeits- und Organisationsbereich (z.B. durch bürokratische Strukturen oder repressive Führung)
- Einengung von ökonomischen Handlungsspielräumen in totalitären Gesellschaften (z. B. genug Alternativen im Konsumbereich)
- Am meisten Empirie zu Produktbeurteilung nach verschiedenen experimentellen Bedingungen

26. Wie sieht die Grundstruktur des Modells der Informationsverarbeitung nach VAN RAAIJ aus? [S. 89 – 90]

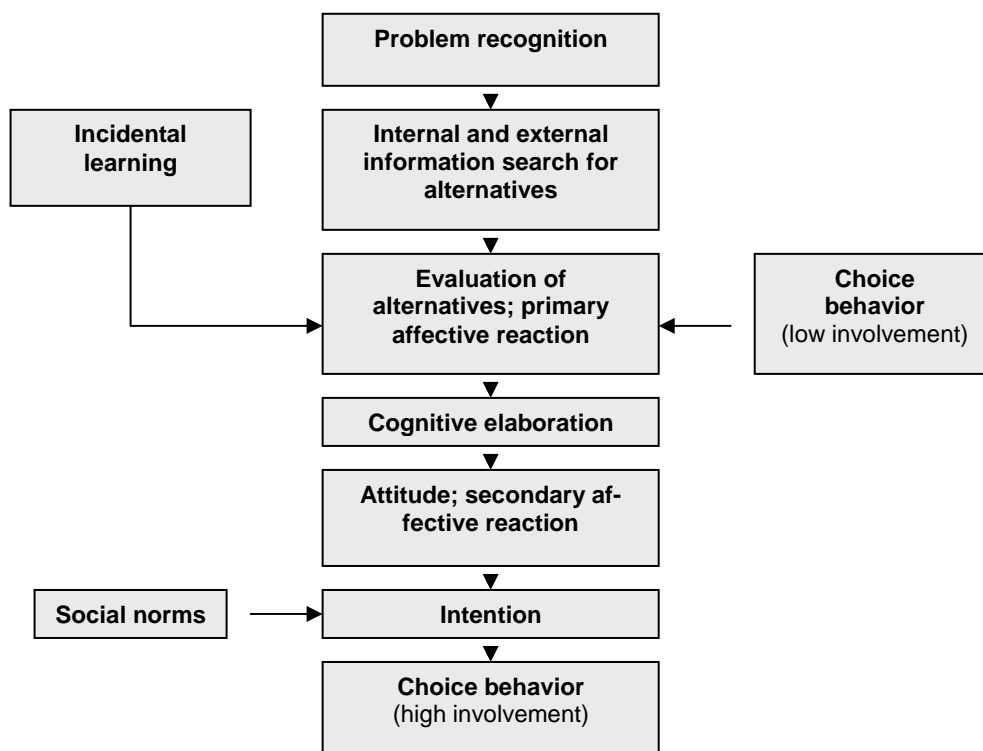
- Forschungsparadigma der kognitiven Psychologie
- Kognitive Prozesse und Strukturen stehen im Mittelpunkt
- Merkmale des Informationsverarbeitungsprozesses sind Input-Output-Mechanismen, Speichereinheiten (Kurzzeit-, Langzeitspeicher) und Verarbeitungseinheiten (Prozessoren)
- Encodierung erfolgt durch Schemata, neue Informationen werden mit Hilfe dieser Schemata interpretiert, und zwar mit denen, die am einfachsten und schnellsten verfügbar sind
- Abruf von Informationen nach Verfügbarkeit (Speicher) und Repräsentativität (Grad der Übereinstimmung)

Van Raaij

Verbindung des Information-Processing-Konzepts (Denkprozesse entsprechen Computerprozessen) mit dem Einstellungskonzept, außerdem Affektvariablen

Affektvariablen

- a) primäre Affektreaktion mobilisiert den kognitiven Apparat oder führt direkt zu Impuls- bzw. Affekthandlungen
- b) Sekundäre Affektreaktion = veranlasst die Bewertungen der beliefs



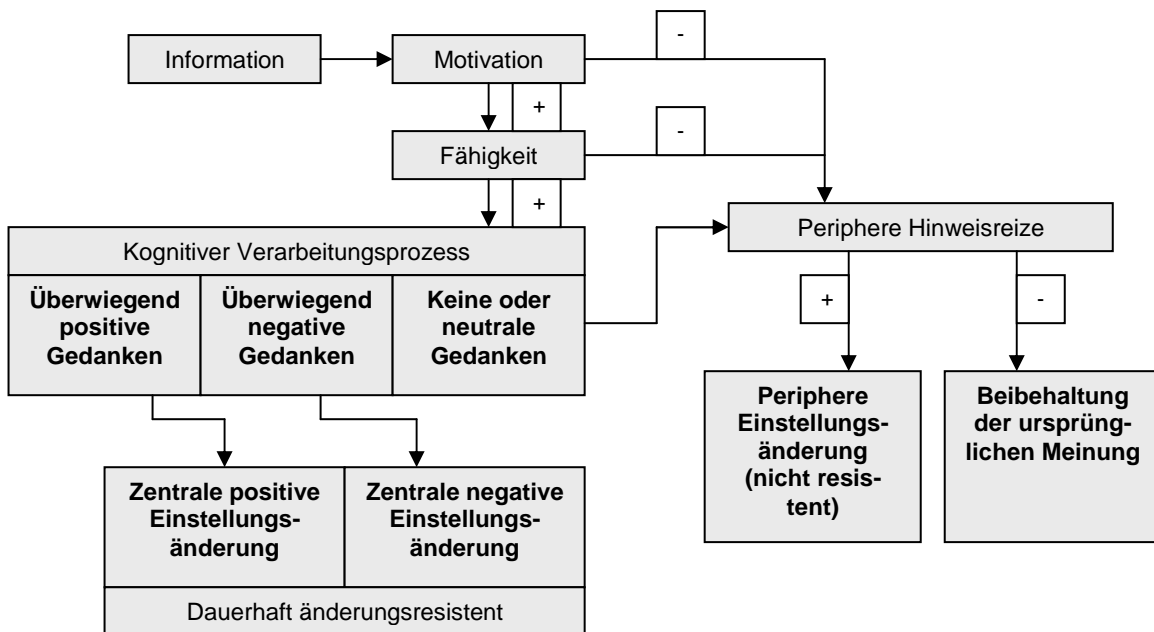
Ablauf

1. Problemerkennung
 2. Infosuche (2.b: beiläufiges Lernen)
 3. **Bewertung der Alternativen; primäre Affektreaktion**
 4. a) Verhaltenswahl bei niedr. Involv.
 4. b) Kognitive Elaboration
 5. **Einstellung; sekundäre Affektreaktion**
 6. Intention (beeinflusst von sozialen Normen)
 7. Verhaltenswahl bei hohem Involvement
- (hat schon Ähnlichkeit mit ELM → bei low involvement „Abkürzung“)

Elaboration-likelihood-model

Zwei Formen der Einstellungsänderung durch Information

1. gründliche Informationsverarbeitung → **zentrale Route**: Einstellungsänderung aufgrund sorgfältiger Informationsverarbeitung
 2. oberflächliche Informationsverarbeitung → **periphere Route**: Nutzung simpler Urteilsheuristiken, die sich auf oberflächliche Hinweisreize beziehen, oder Konditionierung (z.B. Markenartikel, sympathischer Verkäufer)
- Welcher Weg der Informationsverarbeitung gewählt wird ist abhängig von
 - Motivation (involvement) ist abhängig von der persönlichen Relevanz, dem Wunsch nach Klarheit, der Einstellungsdiskrepanz und der persönlichen Verantwortung.
 - Fähigkeit (z.B. Argumentation folgen zu können) ist abhängig von Vorwissen, Ablenkung, Strukturierung und Wiederholung.
 - (CHAIKEN: zusätzliche Bedeutung der Auffälligkeit bzw. Anschaulichkeit (saliency) der peripheren Hinweisreize) Durch zentrale Informationsverarbeitung zustande gekommene Einstellungen oder Urteile sind stabiler und änderungsresistenter, und verhaltensrelevant



Anwendungsbereiche

- Hauptanwendung bisher Konsumentenentscheidungen
- Infoverarbeitung beim Konsumverhalten, z.B. Werbepsychologie (involvement steigern? > Auffälligkeit?) oder Verkaufskommunikation
- Erforschung von Entscheidungsbäumen bei wirtschaftlichen Entscheidungssituationen

Empirie

z.B. Stephan, 1992: Kursvorhersagen weniger durch Ankereffekte beeinflusst, wenn zentrale Informationsverarbeitung

Gerechtigkeits-theorie

- Equity zwischen zwei Personen ist gegeben, wenn Ergebnisse (outcome) proportional zu Beiträgen (input) sind
- Regel der distributiven Gerechtigkeit von ADAMS 1965: (Un-)Ausgewogenheit (equity) der Verhältnisse der Ergebnisse (outcome) und Beiträge (input) der Personen A und B – z.B. höhere Bezahlung o.k., wenn auch mehr Verantwortung, Arbeitszeit etc.
- Inequity bewirkt einen kognitiven Spannungszustand bei Über- oder Unterprivilegierung, der sich auf das Ziel richtet, equity wieder herzustellen (Gefühl der Benachteiligung oder schlechtes Gewissen)

Wiederherstellung von Ausgewogenheit

- Änderung einer oder mehrerer Komponenten auf verhaltensaktivem oder kognitivem Weg
- Abbruch der Beziehung und/oder Wechsel der Vergleichspersonen
 - in Defizit-Situationen dominiert tendenziell die verhaltensaktive Strategie, es wird die kostengünstige Alternative gewählt
 - in Profizit-Situationen dominiert die kognitive Strategie (innere Rechtfertigung), Streben nach Selbstbestätigung steht im Vordergrund
- Normen über distributive Gerechtigkeit können das Prinzip der Beitragsproportionalität (jeder hat seinem Einsatz entsprechende Ansprüche) beeinflussen, z.B. durch Macht oder ein Sozialprinzip
- Möglichkeit „ausgleichender Gerechtigkeit“: ein Benachteiligter kann dritte Personen ausbeuten, ein Begünstigter kann sich dritten Personen gegenüber großzügig verhalten
- In intimen Partnerschaften kann der Gedanke der Beitragsproportionalität als unpassend empfunden werden

Anwendungsbereich

- Austauschgerechtigkeit bei Verhandlungen und in Geschäftsbeziehungen
- Bezahlungs- und Belohnungsgerechtigkeit in Organisationen
- Verteilungsgerechtigkeit zwischen Individuen, Gruppen, Personenkategorien und auf gesamtgesellschaftlicher Ebene
- Vorstellungen über Gerechtigkeit bei Haushaltsentscheidungen (Mann/Frau)
- Vorstellungen von Verfahrensgerechtigkeit z.B. bei der Rekrutierung von Arbeitskräften mittels eignungsdiagnostischer Verfahren

Empirie

- Am meisten zu Unter-/Überbezahlung
- Bei Unterbezahlung erfolgt Abnahme der Produktivität bzw. Einbuße der Qualität
- Bei Überbezahlung Ansteigen der Produktivität / Qualität
- Max Weber: die Glücklichen freuen sich nicht einfach ihres Glücks, sondern versuchen zu belegen, dass sie dieses Glück auch verdienen

29. Was sind die Anwendungsbereiche der Rollentheorie in der Wirtschaftspsychologie? [S. 101 – 102]

- soziale Rolle = Bündel normativer Erwartungen an Individuum in sozialer Position
- Verhalten von Individuen in sozialen Positionen kann aus den Rollenerwartungen der relevanten Umwelt und der Rollenperzeption des Betroffenen abgeleitet werden
- Intensive/klare Rollenerwartungen führen zu entsprechendem Verhalten, in Abhängigkeit von der Motivation der Person zu rollenkonformem Verhalten
- Bei unterschiedlichen Rollenerwartungen folgt das Individuum derjenigen Erwartung,
 - die ihm am legitimsten erscheint
 - oder mit der stärksten Sanktion verbunden ist
 - oder für die Verfolgung eigener Ziele am ehesten instrumentell erscheint
- Rollenbilanz
 - Entscheidung für diejenige Rollenkombination, die die meisten Rollenerträge abzüglich Rollenkosten einbringt
 - erlebter sozialer Übernahmepressur = soziale Verpflichtung eine Rolle zu übernehmen
 - Effizienzerwartungen (anderer, Rolle erfolgreich ausfüllen können)

Anwendungsmöglichkeiten

- Bereitschaft, eine soziale Rolle im wirtschaftlichen Bereich anzustreben und auszuüben (z.B. Position im Betriebsrat)
- Rollenverteilung in Verhandlungen (z.B. Käufer/Verkäufer, Tarifpartei)
- Rollenstruktur des Haushalts (Diskussion von Entscheidungen entspr. familialer Rollenaufteilung)
- Katz & Kahn: Organisationen als Netzwerke von Rollenbeziehungen (Rollensysteme) / Rollenkonflikte in Organisationen
- Studium von Rollenkonflikten in Organisationen (Rollenstress) z.B. bei belastenden oder unklaren Rollenerwartungen
- Einfluss von Berufs- und Arbeitsrollen auf Verhalten, zusätzlich zu Motivation und Persönlichkeit
- Analyse von Führungsrollen (höherer Gestaltungsspielraum bei höherer Position), Erwartungen an Vorgesetzte oder auch an Mitarbeiter
- Analyse des Verhaltens von Wirtschaftspolitikern, die verschiedenen Erwartungen genügen müssen

(Rollenkonflikte und Arbeitsunzufriedenheit)

- Inter-Sender-Konflikt: zwei verschiedene Rollensender stellen unvereinbare Anforderungen an das Verhalten des Rollenträgers
- Intra-Sender-Konflikt: von ein und demselben Rollensender gehen widersprüchliche Anforderungen an den Rollenträger aus
- Inter-Rollen-Konflikt: ein Rollenträger muss verschiedenen miteinander unvereinbaren Rollen entsprechen
- Person-Rollen-Konflikt: die Rollenerwartungen stehen in Konflikt mit den Merkmalen oder Wertesystem des Rollenträgers
- Rollenambiguität: wenn die Informationen über Erwartungen der Arbeitskollegen, Vorgesetzten etc. nicht ausreicht, um die Rolle angemessen zu realisieren, d.h. wenn Unklarheit über Rollenerwartungen besteht
-

30. In welchen Kontexten spielen Gruppeneinflüsse im Wirtschaftsleben eine Rolle? [S. 102 – 103]

1. Individuen vergleichen sich mit anderen Personen

- Tendenz zum sozialen Vergleich nimmt mit der Intransparenz einer Situation zu (Festinger: „physikalische Realität“ wird durch „soziale Realität“ ersetzt, ergänzt)
- Auswahlkriterien für Vergleichsgruppe → Attraktivität und Ähnlichkeit, unter bestimmten Bedingungen auch Vergleich mit weniger attraktiven und unähnlichen Personen
- Bei Leistungsvergleichen dominiert der Vergleich „nach oben“, obwohl Abwärtsvergleiche selbstwertdienlicher sein können

2. Individuen passen sich in ihrer Meinung an Normen von Bezugsgruppen an

Das Individuum beugt sich dem normativen Einfluss, wenn

- ähnliche Normen bereits internalisiert wurden
- soziale Motive stark ausgeprägt sind (z.B. das Anschlussmotiv)
- die Einhaltung der Normen instrumentell für das Erreichen bestimmter Ziele ist
- soziale Sanktionen erwartet werden

nach FESTINGER ist die Bereitschaft zur Konformität von Gruppendruck, Gruppensog (Attraktivität der Gruppe) und der Existenz alternativer (und attraktiver) Gruppen abhängig

→ Das Individuum verhält sich konform, wenn die erwartete Verstärkungsbilanz für konformes Verhalten günstiger ist als für abweichendes Verhalten

Wirtschaftspsychologische Relevanz

- Sozialer Vergleich bei Übernahme neuer Aufgaben und Rollen (Berufsanfänger)
- Sozialer Einfluss in intransparenten wirtschaftlichen Situationen (Produktbeurteilung ohne Einblick in Qualität)
- Anpassung und Ausrichtung des Konsumverhaltens
- Gruppendruck in Arbeitsgruppen und Entwicklung gruppengeprägter Leistungsnormen (Kohäsion)
- Entwicklung eines Wir-Gefühls innerhalb von Gruppen bis hin zur Konvergenz von Meinungen und Zielen („Corporate Identity“)

Empirie

Am besten untersucht ist Einfluss der Gruppenkohäsion, z.B. auf Produktpräferenzen

z.B. Übertragen des Asch-Experiments auf Konsumverhalten, Konvergenz der Urteile bei geringer physikalischer Realität

31. Erläutern Sie den Zusammenhang der puritanischen Ethik und der wirtschaftlichen Entwicklung einer Region! [S. 111 – 114]

- Die puritanische Ethik wird als Auslöser der wirtschaftlichen Entwicklung von der agrarisch dominierten Gesellschaft hin zur industriellen Gesellschaft betrachtet
- Max WEBER: Ratio des Kapitalismus ist durch bestimmte Glaubensinhalte mitbedingt → calvinistischer Puritanismus und lutherischer Pietismus
 - „Die protestantische Ethik und der „Geist“ des Kapitalismus“ 1904 → Gibt es einen Zusammenhang zwischen Religion und wirtschaftlichem Erfolg?
Auf der Suche nach dem "Geist des Kapitalismus" stieß Weber auf den Schweizer Reformator Johannes Calvin (1509 bis 1564) und dessen protestantische Weltsicht. Calvin war kein Ökonom, er predigte eine neue Prädestinationslehre, die Gott als allmächtigen Weltregierer beschreibt, der schon seit Ewigkeiten festgelegt habe, wer als Erwählter in den Himmel und wer als Verdammter in die Hölle komme. Nur der Erwählte ist beruflich erfolgreich und kann durch harte Arbeit Gottes Ruhm vermehren. Gelungene Arbeit galt als ein Zeichen dafür, wonach der religiöse Mensch sein Leben lang strebt: "Gnadengewissheit". Der Erfolg - und damit die Gnadengewissheit - war um so größer, je intelligenter und disziplinierter die Arbeit erledigt wurde. Doch was tun mit dem Reichtum, der leicht zum Luxusleben verführt? Calvins Antwort: "Es ist nicht sündhaft, reich zu sein. Sondern in Sünde fällt nur, wer sich auf seinem Vermögen ausruht und es zur Befriedigung seiner lasterhaften Begierden missbraucht."
Zwei Tugenden des modernen Berufsmenschen führten, so glaubte Weber, zum Geist des Kapitalismus: der ungeheure Wille zur Arbeit und der asketische Konsumverzicht. Es formierte sich ein im Privatleben anspruchsloser Unternehmertyp heraus, der nichts anderes im Sinn hatte, als zu sparen und sein Kapital zu vergrößern. Das unternehmerische Scheitern der katholischen Glaubenslehre erklärte Weber mit einer fehlenden Berufsethik.
 - Im Protestantismus ist Arbeit ein „gottgefälliges Werk“
 - Leistung und Erfolg im Diesseits sind Indikatoren der Erwählung für die jenseitige Welt (Eintrittskarte ins Paradies)
 - Erfüllung innerweltlicher Pflichten = legitimes Mittel gottgefällig zu leben → materieller Erfolg = göttlicher Gunstbeweis
- Puritanische Ethik = ein Phänomen der nordeuropäischen Länder (+ „Export“ in die USA)
- im Wertsystem traditionaler Gesellschaften wurden solche (für die moderne Wirtschaft typischen) Verhaltensweisen nicht toleriert bzw. gefördert
- Später bedurfte die Werteverlagerung nicht mehr solcher religiöser Rechtfertigungen. Die Ratio wurde funktionell autonom und trug zur Herauslösung aus traditionellen Strukturen bei (Wertewandel).
- MCCLELLAND knüpft an WEBER an: Protestantismus = höhere Leistungsmotivation
protestantischer Glaube bringt nur dann Kapitalismus hervor, wenn er zu leistungsstimulierenden Erziehungsstilen (Sozialisierungstechniken) führt, die wiederum zu mehr Wirtschaftswachstum veranlassen
- Im Rahmen anderer Ansätze wird dieses Erklärungsmodell durch Einbezug des locus of control („Glaube an die Machbarkeit der Welt“) attributionstheoretisch erweitert
- Evtl. konnten statusberaubte Adlige ihre Elitelücke durch die neuen calvinistischen Werte schließen

Unternehmer = Träger der wirtschaftlichen Entwicklung

1. Definition bzw. Beschreibung des Unternehmers

Kernvorstellungen des „Unternehmers“:

1. antizipative Komponente: Vorausschau, Belohnungsaufschub
2. spekulative Komponente: Risikobereitschaft auf realistischer Basis
3. innovative Komponente: Entdeckung / Schaffung von Marktlücken
4. applikative Komponente: Ausbeutung / Anwendung solcher Gelegenheiten
5. profitiven Komponente: Hinwendung des Innovativen auf gewinnträchtige Gelegenheiten

2. Psychologische Erklärungen für das Auftreten unternehmerischen Handelns

Persönlichkeitsvariablen:

- diskutiert werden Selbstbewusstsein, Ausdauer / Beharrlichkeit, Dynamik, Profitorientierung, Optimismus, Flinkheit / Wachsamkeit) → eher definitorisch, nicht empirisch
- Untersuchungen mit Cattells Persönlichkeitsinventar: Unternehmer sind besonders sozial-initiativ und flexibel, starker Individualismus sowie Dominanzstreben
- Hinsichtlich der Risikobereitschaft = uneinheitliche Ergebnisse / wohl mittlere am besten
- Versuch, Unternehmertypologien zu unterscheiden: Leistungsmotivierter, Superverkäufer, Manager, Experte (Miner) → Wert solcher Typologien eher begrenzt

Motivationsvariablen:

- McClelland: Leistungsmotivation (Erfolgssucher vs. Misserfolgsmeider): Wert des Konzeptes unklar, differenzierungsbedürftig (z.B. bzgl. kultureller Unterschiede: LM in Japan etwas anderes als in USA)
- Korrelationen zwischen Leistungsmotivation und Unternehmertum eher bescheiden
 - o neg.: Hohe Leistungsmotivation begünstigt stark individualistisches Verhalten → hinderlich für Kooperation
 - o pos.: Für moderne Führungsaufgaben: Mittlere Leistungsmotivation und hohes Machtmotiv = Quelle unternehmerischen Wachstums
- Machtmotivation: hier eher sozialer Gebrauch von Macht (Schaffung und Gestaltung und Veränderung der Welt; schöpferische Macht)

Kognitive Variablen:

- locus of control (Rotter): Unternehmer sind stark internal kontrolliert (internals/originals)
- Unternehmer eher innovativer als adaptiver kognitiver Stil = Dinge anders machen
- Unternehmer unterliegen wahrscheinlich aber auch oft der Kontrollillusion = überschätzen systematisch ihre Fähigkeiten und unterschätzen das Risiko (vgl. aber auch Prospect Theory: demnach nur dann risikofreudig, wenn Verlustsituation, in Gewinnsituationen risikoavers)

Sozial-strukturelle Variablen:

- Voraussetzungen für Entfaltung unternehmerischer Fähigkeiten ist Existenz bestimmter Rollenmodelle und deren Nachahmung (role-model-availability)
 - o Wenn Unternehmer von der Gesellschaft in positivem Licht betrachtet werden und sozial belohnt werden, wächst Bereitschaft, diese Rolle zu übernehmen
- Push-theory: negative Situationen (eigene Arbeitslosigkeit) können bei starker Kontrollüberzeugung unternehmerisches Verhalten begünstigen

33. Welche „pattern variables“ (PARSONS) unterscheiden traditionale und moderne Gesellschaften?
[S. 117 – 118]

pattern variables dienen zur Beschreibung des Wertesystems einer Gesellschaft
Zweck: Analyse des sozialen Wandels auf Wertebene

Traditional (vorindustriell)	Modern (industriell)
1. <u>Affektivität</u> unkontrollierte Befriedigung expressiver, gegenwärtiger Bedürfnisse	1. <u>Affektive Neutralität</u> diszipliniertes, zukunftsorientiertes Handeln; delay of gratification
2. <u>Kollektivbezogenheit</u> kollektive Interessen stehen im Vordergrund	2. <u>Selbstbezogenheit</u> Verfolgung privater, eigennütziger Anliegen
3. <u>Partikularismus</u> Orientierung an den Interessen ganz spezifischer Personen oder Gruppen	3. <u>Universalismus</u> Orientierung an allgemeingültigen Wertemaßstäben oder Gesetzen
4. <u>Zuschreibung</u> Bewertung eines Status aufgrund von Herkunft und Zuschreibung	4. <u>Leistung</u> Bewertung eines Status aufgrund von Leistung
5. <u>Diffusität</u> Soziale Beziehungen sind funktional diffus, wenig spezialisiert und differenziert	5. <u>Spezifität</u> klar abgegrenzte Rollenmuster, die nicht miteinander konfundieren

34. Inwieweit stützen Unterschiede zahlreicher Länder im Individualismus-Index von HOFSTEDE die Hypothese der Relevanz von gesellschaftlichen Werten im Zusammenhang mit wirtschaftlicher Entwicklung? [S. 118 – 119]

interkultureller Vergleich (1980) zwischen individualistischer Einstellung und Wohlstand

- je höher die individualistische Einstellung, desto höher der Wohlstand eines Landes
- „reiche“ Länder (USA, Australien, GB, Nordeuropa) individualistischer
- „arme“ Länder (Guatemala, Ecuador, Panama) eher kollektivistisch
- Deutschland = Platz 15 von 53, Frankreich = 10

→ Individualismus und Wohlstand korrelieren!

Nicht kausal interpretierbar!

- Entweder: individualistische Einstellungen → Wohlstand
- Oder: Wohlstand und modernisierende Institutionen (Schule, Beruf, Fabrik, Massenmedien) → ermöglichen unabhängige Existenz & individualistische Einstellungen

Fazit:

gesellschaftliche Akzeptanz/Förderung von Individualität > beeinflusst wirtschaftliche Entwicklung positiv

35. Wie lauten die vier Wertdimensionen von HOFSTEDE und wie unterscheiden sich Deutschland, Frankreich, USA und Schweden auf diesen Dimensionen? [S. 119; 121 – 122]

einen Versuch, kulturgebundene Variationen des Denkens, Fühlens und Handelns systematisch zu erfassen machte Hofstede (niederländischer Kulturwissenschaftler)

Hofstede befragte in den 70ern über 100.000 IBM-Mitarbeiter, die in den jeweiligen Niederlassungen des multinationalen Konzerns arbeiteten. Er ermittelte faktorenanalytisch vier Kulturdimensionen:

1. Machtdistanz bzw. Respekt/Abstand → power distance
 Respekt vor und Akzeptanz von Autoritäten
 Ausmaß, bis zu welchem die weniger mächtigen Mitglieder von Institutionen bzw. Organisationen erwarten und akzeptieren, dass Macht ungleich verteilt ist
2. Kollektivismus vs. Individualismus → individualism/collectivism
 Handlungsspielraum, persönliche Wahlentscheidung
 Sehr stabile Dimension
3. Unsicherheitsvermeidung → uncertainty avoidance
 Grad, in dem die Mitglieder einer Kultur sich durch ungewisse oder unbekannte Situationen bedroht fühlen.
 Wie viel Angst (ausgedrückt als Aggressivität und Emotionalität) erleben die Menschen angesichts mehrdeutiger, unbestimmter Situationen?
4. Maskulinität vs. Femininität → femininity/masculinity
 (Betonung von Reichtum und Aufstiegsmöglichkeiten vs. Kooperationsbereitschaft und interpersonelle Harmonie)
 Maskulin sind Kulturen, in denen die Geschlechtsrollen deutlich voneinander abgegrenzt werden und die männliche Rolle durch Leistungsstreben und materielle Ziele definiert ist
 Feminin sind Kulturen ohne klare Geschlechtsrollendifferenzierung, in denen Wärme, Bescheidenheit und soziale Verantwortung wichtige Werte sind.

	power distance	individualism	uncertainty avoidance	masculinity
Deutschland	3. niedrig	3. niedriger (R 15)	2. mittel (R 29)	1. hoch (R 10)
Frankreich	1. hoch (R 15)	2. hoch (R 9)	1. hoch (R 10)	3. mittel (R 36)
USA	2. niedrig (R 38)	1. hoch (R 1)	3. niedrig (R 43)	2. hoch (R 15)
Schweden	4. sehr niedrig	3. hoch (R 10)	4. sehr niedrig (R 50)	4. feminin (R 53)

36. Welche Rolle spielen Attributionsprozesse im Zusammenhang mit interkultureller Begegnung? [S. 122 – 123]

Theorie der sozialen Identität (Tajfel)

- Wahrnehmung des Andersseins wirkt Harmonisierung der Intergruppenbeziehung entgegen.
- Eigene Gruppe wird auf-, Fremdgruppe abgewertet (Ethnozentrismus).
- die Beliefs bzgl. der Outgroup-members hauptsächlich von **Stereotypen** getragen.

fundamentaler Attributionsfehler

- positives Verhalten der In-group-Mitglieder wird auf Persönlichkeitsmerkmale attribuiert, in der Fremdgruppe hingegen auf die Situation
- bei negativen Verhaltensweisen der In-group-Mitglieder wird auf Situation attribuiert, in der Fremdgruppe auf Persönlichkeit

Attribution auf die Nationalität

- häufig ökologischer Fehlschluss: Japaner neigen zu höherer Konformität (richtige Einschätzung) → wird auf Person P übertragen, nur weil sie Japanerin ist

Wichtig für Auslandsentsendungen

Trainings zum expatriate management, z.B. cultural assimilator

37. Wie lassen sich Entscheidungsstile westlicher und östlicher (kollektivistischer) Kulturen unterscheiden? [S. 126]

Europäer:

- tendieren dazu Entscheidungen auf vergangenen Erfahrungen zu fällen
- Erfolge werden auf Intuition und Improvisation zurückgeführt
- Schnelligkeit, mit der Entscheidungen getroffen werden, ist wichtiger als Informationssuche und das Abwägen von Alternativen

Orientalische Kulturen:

- paternalistischer Entscheidungsstil (bevormundend)
- ganze Familie bzw. Bezugsgruppe wird in eine familistisch geprägte Entscheidungsfindung einbezogen

Japan:

- Entscheidungen werden von unten nach oben entwickelt

hoch industrialisierte Länder:

- partizipativer Führungsstil

Entwicklungsländer:

- tendenziell eher autokratischer oder paternalistischer Führungsstil

38. In welchen wirtschaftlichen Zusammenhängen wird Kultur als Wertesystem einer Gesellschaft relevant? [S. (121 –) 128 – 134]

Differenzielle Wertvorstellungen zeigen sich in unterschiedlichen Lebensstilen, die aber auch durch Lebenslagen (wirtschaftliche Situation, Lebensstandard, Arbeitsbedingungen etc.) mitbestimmt werden

lerntheoretische Sichtweise: Kultur mit Wertesystem bestimmt, welche Ereignisse und Konsequenzen des Handelns als wünschenswert angesehen werden und entscheidet insofern auch darüber, welche Verhaltensweisen verstärkt und welche gelöscht werden

Interkulturell unterschiedliche Wertesysteme sind im Hinblick auf die zunehmende Internationalisierung der ökonomischen Beziehungen bedeutsam

- Interkulturelles Marketing:
Globales oder differentielles internationales Marketing? Marketingrelevante interkulturelle Unterschiede bestehen insbesondere in den Bereichen
 - **Sprache** (mit sprachlichen Begriffen werden unterschiedliche Assoziationen hervorgerufen)
 - **Lebensstil** (im Hinblick auf Alltagsstruktur, Zeitempfinden und soziale Einbindung in kollektivistischen vs. individualistischen Kulturen)
 - **Werte/Einstellungen** (postmaterialistisch, soz. Umgangsnormen)
 - **Motive** (z.B. interkulturell unterschiedliches Ausmaß der Leistungsmotivation, des Affiliationsbedürfnisses und der Konformitätsneigung). Z.B.: interkult. unterschiedliches Produktinvolvement bzgl. selbem Produkt, Verhandlungsstile
- Interkulturelles Management: und internat. Firmen/Fusionen: Frage der Kulturintegration (von Mutterfirma übernehmen oder anpassen?)
- internationaler Personalaustausch und internationale Kommunikationsprozesse

Auswirkungen des Wertewandels:

- Arbeitsbereich:
Einstellungsänderungen und Motivationsverschiebungen: dosiertes Arbeitsengagement bei gleichzeitiger Aufwertung des Privatbereichs, verminderte Bedeutung von Pflicht und Akzeptanzwerten, Motivationswandel zu Lasten extrinsischer Motive und zugunsten von Entfaltung- und Autonomiewerten; wenn alte Anreizsysteme nicht mehr wirken: Verfall d. Arbeitsmotivation
- Freizeit- und Konsumbereich:
diskutiert werden: Zunahme hedonistischer, gegenwartsorientierter oder individualisierter Konsumhaltungen, Lebensstil dominiert Lebensstandard, aufgrund finanzieller Restriktionen: „selektiver Luxus“

39. Was besagt die These des Wertewandels? [S. 129 – 131]

1. **These vom Werteverfall / -verlust** (z.B. Noelle-Neumann, 1978)

- vormals verbindliche Werte sind veraltet
- z.B. Pflichterfüllung, Gehorsam, Arbeitsethos → Unsicherheit über zentrale und verbindliche Werte
- **Folge:** zielloses, fluktuierendes & außengeleitetes Verhalten
- Im Arbeitsbereich verfällt in den Industrieländern das puritanische Ethos und mit ihm die Arbeitsmotivation (wird aber teilweise kompensiert durch Aufwertung des Freizeitbereichs; Polarisierung zwischen Arbeitsinvolvierten und Freizeitorientierten)

2. **These der Wertsubstitution** (Postmaterialismus: Inglehart, 1977)

- Postmaterialismus-Theorie: wachsender ökonomischer Wohlstand führt schrittweise zu einem Wertewandel von materialistischen Werten (Streben nach Wohlstand), hin zu postmaterialistischen Werten
- Ökonomische und physische Sicherheit erlaubt den Menschen, nach "höheren", postmaterialistischen Werten wie Selbstverwirklichung, Umweltschutz, Gleichstellung der Geschlechter etc. zu streben
- Knappheitshypothese: knappe Dinge werden für besonders wertvoll gehalten, d.h. Personen, die in materiellem Wohlstand aufgewachsen sind, schätzen Wohlstandsgüter weniger
- Postmaterialistische Werte sind nach Inglehart ein Produkt der Sozialisation in entwickelten (Wohlstands-)Gesellschaften: Personen, die während der sog. „formative years“ in Kargheit und Entbehrung aufgewachsen sind, entwickeln stärkere materielle und Sicherheitsbedürfnisse als Personen, die in wirtschaftlichem Wohlstand aufgewachsen sind
- Vgl. Bedürfnishierarchie von MASLOW: Bedürfnisse erhalten ihr unterschiedliches Bedeutungsgewicht in Abhängigkeit vom Grad ihrer Erfüllung
- Aber: Wandel von Wertvorstellungen durch die versch. Rollenstadien des Lebenszyklus & tatsächlicher Wertewandel überlagern sich

3. **These vom mehrdimensionalen Wertewandel** (z.B. Klages, 1984)

Verschiebung von Werten auf mehreren Dimensionen, anstatt nur „Postmaterialismus“

vgl. Pattern Variables von Parsons oder Dimensionen bei Hofstede

Verlagerungen:

- Von Pflicht und Gehorsam hin zu Autonomie und Selbstverwirklichung
- Von Opferbereitschaft und Disziplinierung zu hedonistischen Werten
- Von akquisitiv-extrinsischen Werten (z.B. Einkommen oder Karriere) hin zu non-akquisitiv-intrinsischen Werten (z.B. Leistungslust, Spaß, Selbstverwirklichung)

40. Was sind mögliche Fallgruben der Wertewandel-Forschung? [S. 129]

- Der Wertewandel-Forschung wird zuweilen vorgeworfen, dass sie konkrete Einstellungsänderungen mit Wertewandel verwechselt (Einstellungen = konkret, direkter Bezug zu einem Einstellungsobjekt oder einem Verhalten, viele // Werte = übergeordnet, wenige zentrale // Einstellungen von Werten ableitbar) → Kritik empirisch nicht bestätigt, denn es sind viele Lebensbereiche in ähnlicher Weise von den Wandlungsprozessen betroffen (=übergeordnet, nicht nur auf Einstellungsebene!)
- Unklar, ob Wertewandel Ursache oder Folge veränderter materieller Bedingungen
 - Materielle Wandlungsprozesse stellen Rahmenbedingungen dar, innerhalb derer der Wertewandel sich vollziehen kann
 - Wertewandel kein reines Epiphänomen / keine Begleiterscheinung materieller Veränderung
 - Materieller Hintergrund kann aber nicht die spezifische inhaltliche Ausfüllung/Ausrichtung des Wertewandels erklären
 - Wertehaltungen sind als Bewusstseinsprozesse nicht vollkommen durch materielle Bedingungen determiniert → zusätzlich kognitive Prozesse nötig, welche Werte ausgewählt werden
- Fraglich, ob Wandel der Wertvorstellungen nicht eher durch die verschiedenen Rollenstadien des Lebenszyklus bedingt ist (Wertewandel findet nur lebenszyklisch statt)
 - Lebenszyklisch bedingte Wertänderungen sind in allgemeine Wandlungsprozesse eingelagert, darüber hinaus existiert aber ein genereller Wertewandel
 - (s. Abb. S. 131: jüngere Kohorten haben ein höheres Level an postmaterialistischen Werten, Entwicklung verläuft aber relativ parallel. Hier lassen s. Lebenszyklus-Veränderungen nicht ablesen)

eigene Anm.:

bei Befragungen müssen sich unterschiedliche Werte nicht auch in entsprechendes Verhalten umsetzen

Bsp. Erziehungspsychologie: gleichberechtigte Erziehung von Jungen und Mädchen als Erziehungsziel in Deutschland, aber empirisch Unterschiede in der Erziehung der Geschlechter

41. Welche Milieus lassen sich nach der Sinus-Studie unterscheiden? [S. 132 – 133]

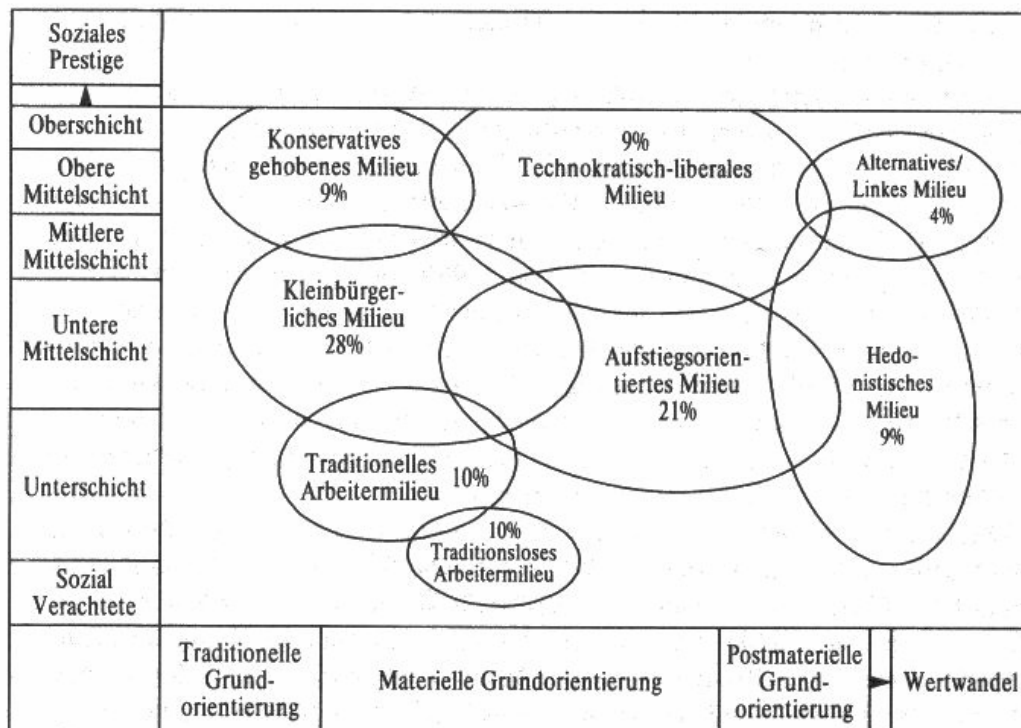
Komplexe Typologie (SINUS-Institut, Heidelberg) in Studie über unterschiedliche Lebensstile und Werthaltungen anhand verschiedener sozialer Milieus

- Grundgedanke: Art und Tempo des Wertewandels variieren sozialspezifisch
- Achtung: die sozialen Milieus sind theoretische Konstrukte und keine realen Milieus im Sinne gemeinsamer Lebenslagen (z.B. Arbeitermilieu)
- Rückschritte sind nicht als Werteumkehr zu interpretieren, sondern als Anpassungsleistung auf ein neues Gleichgewicht

Milieus

- Segmentierung anhand von 2 Dimensionen:
 - „Soziale Stellung“: Sozial Verachtete → Unterschicht → Untere Mittelschicht → mittlere Mittelschicht → obere Mittelschicht → Oberschicht
 - „Grundorientierung“: traditionell → materiell → postmateriell
- traditionell bis materiell:
 1. Traditionelles Arbeitermilieu (Unterschicht, 10%)
 2. Kleinbürgerliches Milieu (untere [+/-] M.schicht, 28%)
 3. Konservatives gehobenes Milieu (ob. M.schicht bis Oberschicht, 9%)
- materiell:
 4. Traditionsloses Arbeitermilieu (soz. verachtet, 10%)
- materiell bis postmateriell:
 5. Aufstiegsorientiertes Milieu (U.schicht bis unt. M.schicht, 21%)
 6. Technokratisch-liberales Milieu (m. M.schicht bis Oberschicht, 9%)
- postmateriell:
 7. Hedonistisches Milieu (U.schicht bis m. M.schicht, 9%)
 8. Alternatives/ Linkes Milieu (obere [+/-] M.schicht, 4%)

Problem, in Zeitreihenstudien handfeste Belege zu finden



42. Welche beruflichen Sozialisationswirkungen lassen sich nach ROSENSTIEL & NERDINGER beim Führungsnachwuchs beobachten? [S. 133 – 134]

Anwendung des Wertewandel-Konzeptes auf die veränderte Karrieremotivation beim Führungsnachwuchs (1986)

- Kritische Haltung zur Karriere als einer dominanten Leitlinie des Verhaltens, aber wahrscheinlich Abschwächung durch berufl. Sozialisierung
- 3 Grundtypen:
 1. Personen mit Karriereorientierung: positivstes Bild von Karriere
 2. Personen mit freizeitorientierter Schonhaltung
 3. Personen mit alternativem Engagement: negativstes Bild von Karriere
- Nach einem Jahr Berufspraxis deutliche Sozialisierungseffekte in Richtung Karriereorientierung:
 1. Karriereorientierung bleibt weitgehend stabil (82% der ursprünglich Karriereorientierten verblieben in dieser Kategorie)
 2. Freizeitorientierung verlagerte sich teilweise, hauptsächlich in den Bereich der Karriereorientierung (77% verblieben in der Kategorie)
 3. alternative Orientierung verlagerte sich am stärksten, in den Bereich der Freizeitorientierung (53% verblieben in der Kategorie)

Sozialisierungseffekt in Richtung Karriereorientierung kann durch die direkte Erfahrung mit den Anreizsystemen und durch die Orientierung an neuen Bezugsgruppen (Modellen) erklärt werden.

43. Wie lässt sich die Unzufriedenheit von Ostdeutschen zehn Jahre nach der Wiedervereinigung erklären? [S. 134 – 135]

Inflationäre Entwicklung der Ansprüche (vgl. Maslow' Bedürfnishierarchie) = kennzeichnend für Situation in DDR vor der Wiedervereinigung (seit Mitte der 70er ebbt Anspruchsinflation in BRD ab)

Konzept der relativen Deprivation (= Frustration) und Aspekte des Modell-Lernens

1. relative Deprivation zu DDR-Zeiten:
 - wirtschaftliche Entwicklung konnte mit dem konstanten Erwartungsniveau nicht Schritt halten
 - mediennahe BRD war das Modell für westlichen Luxus, verstärkte das Diskrepanzerleben
 - wirtschaftliche Defizite konnten durch Überlegenheitsgefühle hinsichtlich Solidarität, kultureller Aktivitäten und sportliche Erfolge nicht ausgeglichen werden
 2. erneute relative Deprivation nach der Wiedervereinigung:
 - durch die besondere Stimulierung von Erwartungen
 - bedingt durch Modell-Ansteckwirkungen, politische Versprechungen, Unterschätzung von Anpassungsproblemen, Mobilisierung von Vorstellungen über ausgleichende Gerechtigkeit
- Diese Deprivationsgefühle sind bis heute nicht abgeklungen

44. Was meint der Begriff „Staatsattribution“ und welche Rolle kann ihr in unterschiedlichen wirtschaftlichen Zusammenhängen zugeschrieben werden? [S. 135 – 136]

- Dem Staat wird die Verantwortung dafür zugeschrieben (=attribuiert), dafür zu sorgen, dass ein bestimmter Anspruch eingelöst wird
- In Wohlfahrtsstaaten wie Schweden ist die Staatsattribution deutlich höher als in den USA; Deutschland nimmt eine Mittelstellung ein

Staat als Auslöser der Anspruchsinflation:

- Staat stellt Stimuli bereit, indem er subventioniert oder soziale Leistungen freizügig gewährt; auf diese Weise erscheinen bestimmte Ansprüche berechtigt oder selbstverständlich

Staat als Opfer von Anspruchsinflation:

- Tendenz, Ansprüche als Forderung an den Staat heranzutragen
- höhere Chance zur Geltendmachung staatsbezogener Ansprüche, wenn:
 - Wahrnehmung von günstigen Gelegenheiten, Ansprüche anzumelden
 - perzipierte Legitimität der Ansprüche
 - Einlösung der Ansprüche (Staatsleistungen)
→ höhere Staatsattribution → höhere staatsbezogene Ansprüche
- Staatsleistungen begünstigen bestimmte Verhaltensmuster:
 - Equity-Typ (mindestens das raus bekommen, was man investiert hat)
 - Mitnehmer-Typ (man nimmt mit, was man kriegen kann)
 - Schmarotzer-Typ (man soll den Staat schädigen, wo man kann)

45. Erläutern Sie den Begriff „EASTERLIN-Paradox“! [S. 136 – 137]

Berühmte Studie von Easterlin (1974):

- Beziehung zwischen Sozialprodukt und persönlichem Wohlbefinden im interkulturellen Vergleich
- Kein systematischer Zusammenhang (Korrelation) zwischen durchschnittlichem Realeinkommen eines Landes und Glück / Zufriedenheit der Bevölkerung (Paradox!)

Erklärungen

- **Anspruchsinflation** (Ansprüche wachsen gleichsam / schneller als wirtsch. Wachstum)
- Einschätzung des Versorgungsniveaus erfolgt unter Bezugnahme auf verschiedene **Vergleichsebenen**: Vergleich mit der eigenen Vergangenheit, mit sozialen Bezugspersonen und –gruppen, mit medienvermittelten Modellen etc. sowie erwartete (erhöhen Zufriedenheit nicht) vs. unerwartete Verbesserung (erhöhen Zufriedenheit) (→ **relative Deprivation**)
- Zufriedenheit auch von einer Reihe von **anderen Faktoren** abhängig, die nichts mit der materiellen Güterwelt zu tun haben (Arbeit, Gesundheit, Liebe)
- Manche **Personengruppen** scheinen leichter saturierbar als andere (in Abhängigkeit von der Berufsgruppe oder dem Ausmaß intrinsischer Motivation)

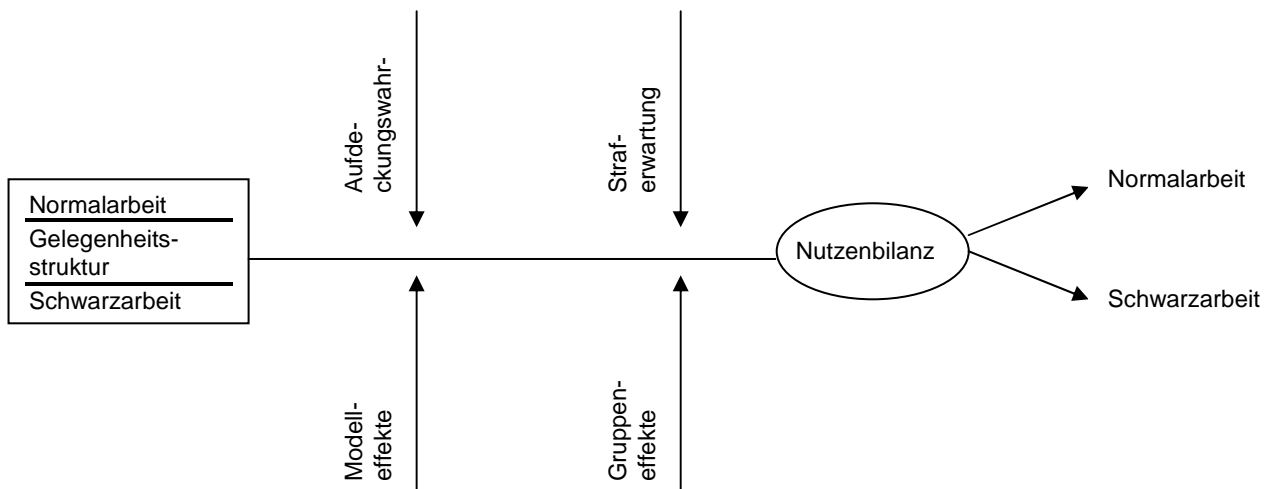
Neuere Untersuchungen

- Überschätzung der Bedeutung sozialer Vergleichsprozesse in Easterlin-Studie
- Bis zum mittleren Wohlstandsbereich zeigen sich doch hohe Korrelationen zwischen Wohlstand und Zufriedenheit
- Möglicherweise kurvilinearere Zusammenhang, da bei zunehmendem Wohlstand die Kosten des ökonomischen Wachstums die Erträge übersteigen – social welfare etc.

Nutzenbilanz: Schwarzarbeit tritt auf, wenn der erwartete Nutzen aus illegaler Beschäftigung für eine Person höher ist als der aus legaler Arbeit

Relevante Variablen

1. Gelegenheitsstrukturen / Zugangschancen
 - variieren nach Berufszweigen
 - soziale Beziehungsnetze (Ansteckungswirkung, positive Modelle)
2. Abschreckung
 - Aufdeckungswahrscheinlichkeit (staatliche Kontrollmöglichkeiten begrenzt)
 - Straferwartung (Höhe der Strafe?)
 - Ggf. Unrechtsbewusstsein der Handelnden wenig ausgeprägt, SA als „legitim“ gesehen
3. staatliche Reglementierungen
 - Steuern- Sozialversicherungsabgaben / Vorschriften über Arbeitszeit, Kündigungsfristen und sonstige Auflagen: „verführen“ diese zu umgehen, um Arbeitsprozess flexibler zu gestalten und kostengünstiger zu produzieren (Interaktionsbeziehung: beide Parteien profitieren)
4. strukturelle Veränderungen im Arbeitsmarkt
 - Arbeitszeitverkürzung + Frühpensionierung → liefern ausreichend zeitliche Flexibilität für Schwarzarbeit, auch Zusammenhang mit Möglichkeiten der Eigenkontrolle und Eigengestaltung durch Schwarzarbeit



47. Welche psychologischen Faktoren können über die wirtschaftlichen Rahmendaten hinaus zur Erklärung hoher Arbeitslosenzahlen beitragen? [S. 145 – 146]

(sozial-strukturelle und ökonomische Ursachen für Arbeitslosigkeit)

- fortschreitende Rationalisierung als wichtigste strukturelle Rahmenbedingung
- die von Arbeitslosigkeit Betroffenen:
 - oft ohne Berufsausbildung, zu gering ausgebildet
 - oft wenig flexibel und mobil (Frauen, ältere Arbeitnehmer)
 - oft verhindern soziale Vorurteile eine Beschäftigung (Ausländer, Vorbestrafte, Behinderte, Langzeitarbeitslose)

mögliche psychische Faktoren

- veränderte Einstellung zur Arbeit
- Abnahme der Arbeitsmotivation, nachlassendes Engagement
- geringere Mobilitätsneigung, gedämpfte Kompromissbereitschaft etc.
- das soziale Sicherungsnetz könnte ein Anreizsystem darstellen, das in Verbindung mit Schwarzarbeit und Steuerhinterziehung zur Nutzenmaximierung einlädt
- Studien zum Wohlbefinden von Arbeitslosen: „freiwillige Arbeitslosigkeit“ (als Folge des Verfalls von Arbeitsmotivation und Arbeitsengagement) auf wenige Fälle eingeschränkt – allenfalls von Bedeutung, wo Arbeitslosigkeit durch Schwarzarbeit kompensiert wird

psychische Belastungen der Arbeitslosigkeit werden als stärker empfunden als ökonomische Einschränkungen

1. Arbeit und Beruf als wichtigste Quelle von sozialer Geltung

Selbstwertgefühl sinkt, Identitätskrise, Gefühl nicht nützlich zu sein
Rollenschrumpfung

2. soziale Desintegration

- Wegfall von Kontakten zu Kollegen
- Soziales Umfeld führt Arbeitslosigkeit auf interne Faktoren zurück (mangelnde Arbeitsmotivation) → Bild individueller Verschuldung → Ablehnung des Arbeitslosen
- veränderte Zeitperspektive und Destrukturierung des Alltags verstärken Desintegration
- anfänglicher finanzieller, sozialer, familiärer Druck zur Intensivierung der Arbeitssuche motiviert nur anfangs, wird im Laufe der Zeit als belastend erlebt

3. AL als Hinderungsgrund für Wiederbeschäftigung:

- Resignation und Apathie bei den Betroffenen
- abnehmende Qualifikation, Unfähigkeit zur Wiedereingliederung
- potentielle Arbeitgeber räumen umso weniger Chancen ein, je länger arbeitslos
- Vorbehalte bei Arbeitgebern: vermuten bei längerer AL Motivationslosigkeit, Leistungsunvermögen, psych. + phys. Probleme

subjektive Reaktion auf Arbeitslosigkeit (Kirchler)

- Dauer der Arbeitslosigkeit (gel. Hilflosigkeit)
- Subjektive Bedeutung von Arbeit (hoch → AL schlimm)
- Subjektive Ursachenzuschreibung (intern = ungünstig)
- Spezifische Persönlichkeitsmerkmale, z.B. Veränderungsbereitschaft, Selbstvertrauen, Kontrollüberzeugung (subj. perzipierte Möglichkeit, neue Arbeit zu finden)
- Soziographische Merkmale (Alter/Geschlecht)
- Persönliche Aktivitäten sinnvolle Tätigkeiten, die Alltag strukturieren
- Erfahrungen mit der Arbeitslosigkeit, wiederholte Arbeitslosigkeit kann Resignation fördern aber auch entgegenwirken (bereits Bewältigungsstrategien gebildet)
- soziale, emotionale und informationelle Unterstützung

Attributionsschema von Weiner oft auf Arbeitslosigkeit angewendet worden

Internal/labil → selbstverschuldet, vorübergehende Episode

Internal/stabil → selbstverschuldet, nicht zu ändern

External/labil → vorübergehend, konjunkturell bedingt

External/stabil → dauerhaft, ins Abseits gedrängt

Geld = generelles Austauschmedium → legt rationales Kalkül nahe, Umgang mit Geld hat jedoch auch irrationale psychologische Aspekte

Psychoanalytische Deutung

Geld als symbolische Verlagerung der Exkreme → analer Typ hat inniges Verhältnis zu Geld

Entwicklungspsychologische Interpretation (Piaget)

Geld hat je nach Entwicklungsstufe unterschiedliche Bedeutung

lerntheoretische Perspektive

Geld als Verstärker

austauschtheoretische Perspektive

Geld als symbolisches Tauschmedium in Interaktionsprozessen

- sekundärer (gelernter) Verstärker: es gibt kein angeborenes Bedürfnis nach Geld
- generalisierter Verstärker: kann alle primären Bedürfnisse (Hunger, Sicherheit) abdecken und tangiert viele sekundäre Bedürfnisse/Verstärker (Macht, Anerkennung)
- Verfügung über Geld = Verfügung über Verstärker

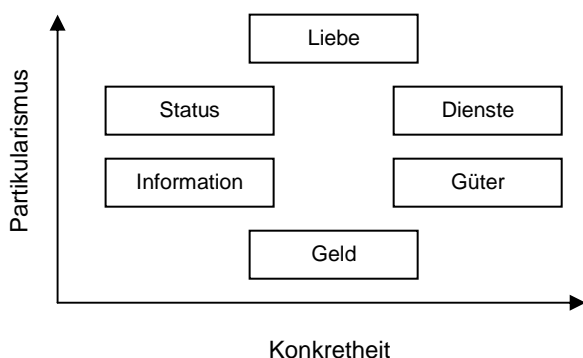
Kontrolltheoretischer Aspekt:

- Geld ermöglicht Erweiterung des Handlungsspielraumes / Unabhängigkeit von drohenden Umweltereignissen & Einflussnahme anderer Menschen
- erhöht Kontrolle & Beeinflussung der Umwelt (das wirkt verstärkend)
- Anreizwirkung des Geldes ist abhängig von Verstärkungswirkung in Vergangenheit (=gelernt).
- Sättigungseffekte: nur ein begrenzter Kreis von Verstärkern über das Medium Geld zugänglich, während andere Verstärker ausgeschlossen bleiben (z. B. Liebe) // zunehmendes Einkommen/Wohlstand → Wert des Geldes wird im Vergleich zu anderen Werten geringer geschätzt
- Expansionseffekte: Geld als Symbol für Erfolg (gemeinsamer Nenner des sozialen Vergleichsniveaus). Geld kann jenseits seiner Instrumentalität zum intrinsischen Motiv werden (selbstverstärkend, Suchtpotential!).
- Geld ausgeben = ggf. Strafreiz, je nach Persönlichkeitstyp und Situation (Geld erarbeitet oder geschenkt bekommen? Urlaub, Geschenke)
 - Münzgeld geringer bewertet als Notengeld, Strafreizcharakter zudem abnehmend mit wachsender Geldabstraktion (z.B. Kreditkarte - Unmittelbarkeit und Konkretheit der Geldhergabe reduziert). Euroakzeptanz → für D schwierig wg. Stolz auf D-Mark (in anderen Ländern andere Gründe)
 - Geld scheidet oft aus normativen Gründen als Tauschmedium aus (Geldgeschenke, vermeintliche Absicht der Bestechung etc.)
 - Anbieten von Geld kann sich in Interaktionsbeziehungen neg. auswirken (gegenseitiger Gefallen, Ehrenamt...).

Die möglichen Ressourcenklassen (Ressourcen = Austauschmedium) werden in 2 Dimensionen eingeordnet:

- **Partikularismus:** richtet sich das Austauschmedium auf besondere, ausgewählte Personen (hoher P-Wert) oder auf alle möglichen Personen
- **Konkretheit:** richtet sich Austauschmedium auf handfeste, konkrete Güter (hoher K-Wert) oder eher symbolisch, wie Status oder Informationen (niedrig)

Hypothese → je ähnlicher 2 Aktionen in Bezug auf Konkretheit und Partikularismus, desto wahrscheinlicher ist ein Austausch (Liebe gegen Geld eher nicht; Dienstleistung gegen Geld ja)



Kritik

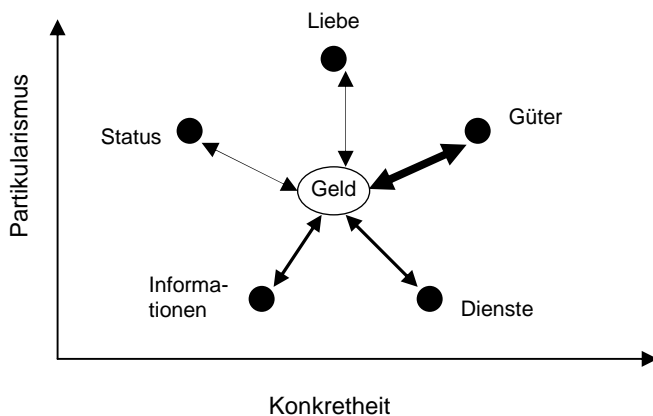
- Hypothese nur schwach empirisch belegt
- Gleichbehandlung des Geldes mit anderen Interaktionsressourcen vernachlässigt die besondere Rolle des Geldes; z.B.: Geld wird nicht gegen sich selbst getauscht Liebe jedoch gegen Liebe tauschbar
- Rolle als generalisiertes Tauschmedium wird nicht deutlich → Reformuliertes Ressourcenmodell (nach Wiswede)

Verbesserung

Geld in der Mitte des Modells und starke und schwache Verbindungen zu den übrigen Tauschmedien

stark: Geld – Güter, mittel: Geld – Infos + Dienste

schwach: Geld – Status + Liebe



Das Einkommen signalisiert zahlreiche psychologisch relevante Sachverhalte: Sozialprestige, soziale Einordnung, Marktwert, Selbstwertempfinden, Leistungswürdigung – und wird dem entsprechend bewertet.

Männliche abhängig Beschäftigte verbinden mit Einkommen wesentlich den sozialen Status, bei Frauen und Selbständigen ist dies nicht so ausgeprägt

Bedeutungsgehalt des Einkommens variiert in Abhängigkeit vom kulturellen Wertsystem und Kontext des Einkommens

- Einkommensrhythmus
Monatlich/wöchentlich, regelmäßig/unregelmäßig
- Einkommenserfahrung
Höchstes/niedrigstes Einkommen in der Vergangenheit, Stetigkeit/Unstetigkeit
- Einkommenserwartung
abhängig von Einkommenserfahrung., optimistisch/pessimistisch
- Relatives Einkommen
Vergleich auf verschiedenen Aspekten:
 1. Soziales Vergleichsniveau (Vergleich mit relevanten Bezugspersonen): Niedriges Einkommen führt nur dann zu Frustration bzw. relativer Deprivation, wenn man schlechter abschneidet als die relevanten anderen & die Verteilung als illegitim empfunden wird (vgl. Equity-Theorie)*
 2. Individuelles Vergleichsniveau (früheres Einkommen und Einkommensentwicklung)
 3. Vergleichsniveau für Alternativen (welche Marktchancen stehen offen? Wo ist mehr zu bekommen? Gibt es kompensierende Gratifikationen?)
- Müheerinnerung
Gesamtheit der aversiven Reize, die mit dem Erwerb des Geldes verbunden waren: hängt zusammen mit Strafreizcharakter des Ausgebens von Geld (geschenktes Geld wird leichter ausgegeben; mühevoll erworbenes Einkommen steigert Sparneigung und Konsumresistenz)
Generation von Erben → freizügigere Einstellung, lockerer Umgang mit Geld

Eigene Anm.: Beispiel Selbständigkeit

***Equity-Theorie**

Bei Konstellationen zu eigenen Gunsten eher kognitive Strategien (Rechtfertigung)
Bei Konstellation zu eigenen Ungunsten eher verhaltensaktive Strategien

52. Welche Faktoren beeinflussen das Steuerbelastungsgefühl? [S. 159]

Es gibt kein Motiv, was als incentive fungieren könnte

Steuerbelastung wird als **einseitiges Opfer** ohne Gegenleistung empfunden auch bedingt durch Zwangscharakter, Anonymität des Staates und fehlenden Einfluss auf die Verwendung des Geldes
Steuern zahlen = Strafreiz → Tendenz zur Vermeidung

Beeinflussende Faktoren:

- Gewöhnungseffekte
- absolute bzw. relative Besteuerung, insbesondere im Vergleich zu anderen Personen oder Gruppen (z.B. Staaten)
- Empfinden, im Sinne der distributiven Gerechtigkeit fair oder unfair behandelt zu werden
- Empfinden, dass der Staat die Steuergelder ineffizient oder verschwenderisch verwaltet
- perzipierte Dauerhaftigkeit der Belastung einschließlich vorgebrachter Begründungen (Soli)
- „Merklichkeit“ der Steuern (gering bei Verbrauchssteuern), d.h. ob und inwieweit sie ins Auge fallen

Wichtiger deutscher Forscher zum Thema Steuern: Schmölder

In einzelnen Berufsgruppen gibt es große Unterschiede in der Wahrnehmung der Steuerbelastung
Korrelation zwischen wahrgenommener Steuerbelastung und Steuermoral

Sparquote abhängig von **Sparfähigkeit** (einkommensbedingt) und **Sparwilligkeit** (psychologisch bedingt)

Arten, Möglichkeiten zu sparen

- Katona unterscheidet kontraktuelles Sparen (Vertraggebunden/automatisch vom Konto, z.B. Bausparvertrag) vs. diskretionäres („freiwilliges“) Sparen → beim kontraktuellen Sparen tritt durch die Vertragsbindung ein Gewöhnungseffekt ein
- Vorsorgesparen (für konkrete bzw. abstraktere Fälle z.B. Ausbildung der Kinder, Altersvorsorge) vs. Konsumsparen: Konsumnah (begehrtes Objekt ist schon konkret bestimmt, „größere Anschaffung“) vs. konsumfern
- Instrumentelle Sparmotive
- zur Kapitalmehrung
- als Selbstzweck („Geld sammeln“ = intrinsisch belohnend)

Sparmotive (faktorenanalytisch bestimmt)

- Sicherheitsmotiv (Vorsorge, Lebensstandard aufrecht erhalten)
- Kontrollmotiv (Macht; Unabhängigkeit)
- Leistungsmotiv (Ertrag, Erfolgssuche)
- Prestigemotiv (Anerkennung)
- Intrinsisches Motiv (Sparen als Selbstzweck)
- Altruismus-Motiv (Vorsorge für andere, z.B. Kinder)
- Spielmotiv (sensation seeking)

Sparziele und –motive variieren situationsspezifisch (Stellung im Lebenszyklus) und personenspezifisch (soziodemographische Merkmale+ Persönlichkeit)

Life-cycle-Hypothese

Im Verlauf der verschiedenen Rollenstadien des Lebens ändert sich die Sparquote (auch bedingt durch das veränderte Einkommen)

- **Jugendliche:**
 - hauptsächlich Konsumsparen (hedonist. Motiv hier besonders stark)
 - starke Gegenwartsorientierung
- **mittleres Alter:**
 - Konsum, Vorsorgesparen für bestimmte (Hausbau) und unbestimmte Zwecke (Alter → Lebensstandard halten)
 - 30-50-jährige sind risikofreudiger als Ältere, was sich auch in der Präferenz für bestimmte Sparformen äußert
 - Generation der Erben: (erhebliches Vermögen in Lebensmitte; geringes Müheempfinden): Konsumorientierung, große Dynamik in Anlagedispositionen
 - in dieser Altersgruppe erhöhtes Involvement
- **Ältere: (50-80jährige):**
 - Konsumsparen (für Hobbies), altruistisches Sparen (für Kinder, Enkel) und Vorsorgesparen (für Alter)
 - Sparquote einkommensbedingt zwischen dem 55. und 65. Lebensjahr am höchsten (Längsschnittstudie „Soll+Haben“), nimmt aber danach nicht stark ab
 - „neue Alte“: Pensionsstadium als neuer Lebensansatz (nicht „Warten aufs Ende“), daher hier ggf. expansive Konsumwünsche

54. Welche Faktoren begünstigen einen Übergang von der Verschuldung zur Überschuldung privater Haushalte? [S. 170 – 171]

die wichtigsten Auslöser in dieser Reihenfolge:

1. Arbeitslosigkeit,
2. Probleme bei der Haushaltsführung,
3. Niedrigeinkommen,
4. Bildungsdefizite,
5. Trennung/Scheidung

unabhängig von den auslösenden Ereignissen persönlichkeitsbedingte Faktoren bzgl. Umgang mit Geld & Haushaltsführung:

- nicht gelernte Budgetplanung
- nicht gelernte Kontrolle eigener Konsumwünsche
- nicht gelernte Einschätzung des Kreditangebots
- myopischer Effekt bedingt mit Faszination durch Konsumwünsche: Verführung durch zeitlich benachbarte Verstärker; kein delay of gratification (wird von Kreditgebern verstärkt)

Kontrolltheoretische Gesichtspunkte / Prozess des Kontrollverlusts:

- objektive und subjektiv perzipierte Kontrolle fallen auseinander → Kontrollillusion eines momentanen Engpasses, den man leicht bewältigen kann
- kognitiver Kontrollverlust (finanzieller Überblick geht verloren)
- Sozialer Kontrollverlust (Spielball der Gläubiger)

Wertewandel:

Sparmentalität → Verschuldungsmentalität

- Kredite jederzeit verfügbar
- „delay of costs“: Rückzahlung samt Zinsen stellt verzögerte Realität dar → Strafreiz setzt erst spät ein
- Bank stellt keine moralische Instanz mehr dar, sondern anonymes Institut, das Kreditnahme automatisiert und depersonalisiert abwickelt

Aber: „Schulden machen“ für konsumtive Zwecke gesellschaftlich nicht anerkannt; 2 Ausnahmen: Hypothek bei Immobilienkauf, große Anschaffungen, die nur zum Teil finanziert werden müssen

Determinanten der Anlageentscheidung in dieser Reihenfolge:

1. Sicherheit (geringes Risiko) am wichtigsten
 2. Rendite (hohe Verzinsung)
 3. Liquidität (Verfügbarkeit)
- } **magisches Dreieck**
4. Bequemlichkeit bzw. Unkompliziertheit (Sinn und Konsequenzen einer Geldanlage sind rasch durchschaubar, man muss sich nicht weiter um die Anlage „kümmern“)

Determinanten des Anlageverhaltens:

- ökonomische Variablen (z.B. Einkommen und Vermögen)
- situative Faktoren (z.B. Lebenszyklus)
- wirtschaftliche Erwartungen
- folgende Motivationsvariablen korrelieren positiv mit der Risikobereitschaft des Anlegers
 - Hohes Renditestreben
 - Hohe Leistungsmotivation
 - Hohe Risikolust (sensation seeking)
 - Hohes Involvement = Interesse
 - geringe Bequemlichkeit
- über die Medien vermittelte Modellwirkungen (z.B. steigt Neigung zum Aktienkauf in jüngster Zeit durch selektive positive Berichterstattung in den Medien (Modelllernen))

risikoreiche Geldanlagen, Börsenspekulation (Untersuchung von Müller, 1995)

- risikobehaftete Papiere haben hohen Erwartungswert hinsichtlich der Rendite
- privater Aktienbesitz in Deutschland aber nicht hoch (steigt in letzter Zeit)
 - Prospect-Theory: risikomeidendes Verhalten auf Gewinnseite
 - Annäherungs-Vermeidungs-Konflikt: Furchttendenz steigt später, steiler an
- Bei Spekulationen systematische Urteilsfehler: Verfügbarkeits-, Verankerungsheuristiken, einfache kognitive Schemata, dissonanzvermindernde Informationssuche, Dispositionseffekt (Anleger halten im Verlustfall zu lange an Aktien fest und verkaufen im Gewinnfall zu früh), Kontrollillusion

Wichtig ist person-environment-fit = Passung zwischen Merkmalen der Person und Merkmalen der Arbeitstätigkeit

Theorie der Berufswahl (Super & Bohn, 1970)

- der Wählende vergleicht sein berufsbezogenes Selbstkonzept mit den Berufsrollenbildern der in Erwägung gezogenen Berufe (z.B. künstlerisch-kreativer Typ ≠ bürokratisches Milieu)
- es wird der Beruf mit der höchsten Übereinstimmung gewählt
- bei bereits getroffener Wahl wird versucht, eine größtmögliche Übereinstimmung herzustellen durch
 - verhaltensaktive Strategien (Einwirkung auf Berufsrolle, Anpassung des eigenen Verhaltens)
 - kognitive Strategien (dissonanzmindernd)

Konzept ist ein spezieller Fall der Rollentheorie, bezogen auf die Dynamik zwischen Rolle und Selbst

Konzept kann auch auf Organisationswahl übertragen werden

57. Anhand welcher Untersuchungen lässt sich der Begriff „organisationale Pathologie“ verdeutlichen? [S. 180 – 181]

organisationale Sozialisation kann als tertiäre Sozialisation verstanden werden nach 1. familärer und 2. durch peers

bestimmte Persönlichkeitsmerkmale werden durch Arbeitsplatz Erfahrungen verändert, z.B. soziale Kompetenz, Leistungsmotivation, Attributionsstil etc.

Studien zur organisationalen (Psycho-)Pathologie untersuchen empirisch, unter welchen Bedingungen welche Fehlentwicklungen auftreten (können)

- Depressivität und psychosomatische Erkrankungen bei geringer Unterstützung am Arbeitsplatz (HOLOHAN & MOOS, 1981)
- Einfluss der Arbeitserfahrungen auf die Veränderung von Kontrollüberzeugungen (ANDRISANI & NESTEL, 1976)
- Einfluss der Arbeitserfahrungen auf Wertorientierungen der Organisationsteilnehmer (HINRICHS, 1972)
- Entwicklung und Veränderung kognitiver Fähigkeiten aufgrund vorliegender Aufgabenkomplexität (KOHN & SCHOOLER, 1973)

Arbeitsplatz Erfahrungen führen zu Persönlichkeitsveränderungen, die umso gewichtiger ausfallen, je länger Individuen einer Organisation angehören

Allerdings sind empirisch festgestellten Zusammenhänge oft nur gering; Grund: prä- und außerorganisationale Sozialisationsbedingungen

58. Was ist unter einem „Realistic Job Preview“ zu verstehen und was sind dessen Wirkungen? [S. 182]

- In der Phase der Bewerbung und Einstellung von Mitarbeitern ist es wichtig, die gegenseitigen Erwartungen (Arbeitgeber-Bewerber/Mitarbeiter) abzustimmen, um Erwartungsenttäuschungen zu vermeiden und Fit zwischen Arbeitsplatz und Beschäftigtem von vornherein „klarer zu machen“
- Gegenseitige Rollenerwartungen: solche die der Arbeitgeber an Positionsinhaber hat und solche, die der Bewerber in Hinblick auf die Stelle hat (z.B. Gratifikationen, Aufstiegsmöglichkeiten)
- die Eintrittsphase (organizational entry) ist besonders sensibel: Praxisschock, Akzeptanz durch die Mitarbeiter, generelle Orientierung im Job etc.
- Fit = Prozess, in dem sich die Erwartungen an die Realität angleichen müssen
- Wanous (1992) unterscheidet 4 Phasen:
 - a) Konfrontation mit der Organisationsrealität
 - b) Allmähliches Gewinnen von Rollenklarheit
 - c) Sich selbst verorten innerhalb der Organisation
 - d) Sichtbare Zeichen der gelungenen Sozialisation setzen
- Die Problematik enttäuschter Erwartungen gab Wanous Anlass zu der Frage, ob es sinnvoll ist, Bewerbern eine möglichst realistische Tätigkeitsvorschau (realistic job preview = RJP) zu bieten
- Ziel: Abstimmung der Erwartungen des Arbeitgebers und des Bewerbers (Fit), der Enttäuschung von Erwartungen soll vorgebeugt werden
- Problematik: Gefahr der Abschreckung geeigneter Bewerber (wenden sich vermeintlich attraktiveren Arbeitsplätzen zu)
- Wirkungen:
 - a) generelle Erwartungssenkung
 - b) bessere Übereinstimmung zwischen individuellen Bedürfnissen und organisationalen Merkmalen
- größere Rollenklarheit → Diskrepanzen zwischen beruflichen Rollenanforderungen und Selbstbild werden bereits im Vorfeld ausgeräumt
- Impfung gegenüber unrealistischen Erwartungen

Nach dem Prinzip der zweiseitigen Information (neben positiven auch negative Aspekte einer Alternative herausstellen) erhöht die RJP die Glaubwürdigkeit des Anwerbers und dämpft unrealistische Erwartungen (Angleichung der Erwartungen an die Realität).

Eigene Anm.: BA-Studenten, die nach Übernahme wie Industriekaufleute eingesetzt werden

59. Beschreiben Sie die Entwicklung eines ACs! [S. 183 – 184]

Ziel = berufs-/aufgabenrelevante Persönlichkeitsmerkmale vor dem Hintergrund verschiedener **situativer Erfordernisse** diagnostizieren

- Mehrere Bewerber werden, oft über mehrere Tage hinweg, mit unterschiedlichsten Tests konfrontiert
 - Aufgabenstellungen werden mit Situationen verknüpft, die den Realitätsanforderungen möglichst gut entsprechen sollen
 - Einsatz mehrerer Beurteiler soll Reliabilität erhöhen
 - zu beurteilende Merkmalsdimensionen: z.B. Stressresistenz, soz. Kompetenz/Teamwork, Planungssicherheit etc.
 - Interviews, Formen der Selbstbeschreibung (Selbstpräs.), Postkorb, Gruppendiskussion, simulierte Fabrikationsaufgaben etc.
 - projektive Tests (z.B. Satzergänzungsverfahren), Intelligenztests, Biographischer Fragebogen, Persönlichkeitstests
1. Bedarfsanalyse, Erstellung eines Anforderungsprofils
 2. Auswahl/Entwicklung der Einzelverfahren/Messinstrumente
Arbeitsproben und Aufgabensimulationen (z.B. Postkorb, Gruppendiskussionen & -aufgaben, Rollenspiel, Vorträge etc)
 3. Test: Durchführung, Auswertung der Daten → Bewährung? (prognost. Validität), ggf. Optimierung
 4. Endgültiger Einsatz (Auswahl und Schulung von Beurteilern, Materialerstellung, Kandidatenauswahl, Durchführung, Auswertung, Rückmeldung+Entscheidung)

prognostische Validität

- ca. .40, im Durchschnitt doppelt so hoch wie die üblichen eignungsdiagnostischen Verfahren
- Grund: Bündelung verschiedenster Verfahren führt zu einer Erhöhung der Validität

Kritik

- künstliche Erhöhung der Validität durch Vergleich von (subj.) Beurteilungen (AC=Prädiktor) mit Beurteilungen (Leistungsbeurteilungen=Kriterium), keine „harten“ Daten; Übereinstimmung wahrscheinlich! (gleichgerichtete Attribution)
- breite Streuung der Validitätswerte. Grund: ggf. Änderung der Stellenanforderungen zw. Testentwicklung und –einsatz; AC basiert nicht auf einer Theorie: Kombination unterschiedlichster Verfahren, die auf ebenso unterschiedlichen Theorien basieren erscheint problematisch, ggf. auch die Zusammenfassung der einzelnen Beurteiler/-ungen zu einer Gesamtbeurteilung

Ziele der MA-Beurteilung:

- Personalentscheidungen (Beförderungen etc.)
- Personalentwicklung
- Effizienzkontrolle für beide Seiten

Vorteile:

- gibt zumindest ansatzweise begründete Grundlage für weitere Entwicklung
- Feedback zur wahrgenommenen Leistung ermöglicht durch Rückkopplung Verhaltensanpassung
- Rückmeldung wirkt motivierend (→ Verstärkungseffekte): Arbeitsergebnis ist FK wichtig. Voraussetzung: Beurteilter akzeptiert Beurteilungssystem und Ergebnis der Beurteilung

Nachteile:

- Erarbeitung von Effizienzkriterien als Beurteilungskriterien (insbesondere bei höheren Positionen können Rolleninhalte nur diffus beschrieben werden; generell problematisch bei Aspekten, die über reine Leistungsaspekte hinaus gehen, z.B. Beitrag zum Betriebsklima)
- Beurteilungsmessung (Urteilstendenzen & -fehler, mangelnde Objektivität, kognitive Beurteilungsschemata, Interaktions-/Beziehungserfahrung mit MA)
- Zuschreibung von Ursachen und Verantwortlichkeit (Attributionsschema von Weiner): Konsequenzen, die man aus einer Beurteilung zieht, unterscheiden sich, je nachdem ob auf Person oder der Situation attribuiert wird (z.B. woran lag Erfolg...) bzw. stabil / variabel /spezifisch (nur für diese Aufgabe/generell unfähig)

unerwünschte Nebeneffekte:

- Wahrnehmung als Verschärfung von Kontrolle (Disziplinierungs- und Sanktionsinstrument) → Reaktanz und Angst
- Belastung sozialer Beziehungen (Verkrampfung, Beunruhigung, Verschärfung der Hierarchie im Sinne stärkerer Abhängigkeiten, Förderung von Fügsamkeit, demonstrativ sichtbares beurteilungsrelevantes Arbeitsverhalten etc.)

Alternative Lösung:

- Gezielte Verstärkung für gewünschte Verhaltensänderungen ggf. Erfolg versprechender. Zielvereinbarungen!

Fazit: geplantes management by reinforcement = beste Beurteilungskonsequenz

61. Welche Trainingsformen würden Sie als Personalentwickler in Ihrem Unternehmen besonders fördern? [S. 185 – 188]

Vorabüberlegungen:

- konkrete Zielsetzung? Bestehende Defizite? Mögliche/bereits aufgetretene Wirkungen eines Trainings? → dann entspr. Methodenauswahl:
- in Lern- und Stimulussituation sollten identische Stimulus- und Responseelemente bestehen (erleichtert Transfer)
- positive Konsequenzen im Praxisbereich fördern → nur mit entspr. Verstärkung wird das neu gelernte Verhalten auch in der Praxis angewendet!
- besonders effektive Verfahren: Verhaltensmodifikation mittels Modell-Lernen

Trainingsformen:

- Fertigkeitstraining
Einübung motorischer Fähigkeiten zur Leistungssteigerung (tayloristische Arbeitssegmentierung → heute veraltet, kogn. Anteile wichtig, lean production)
- Wissenstraining
Kognitive Erweiterung berufsspezifischer Aspekte – hier besonders didaktische Aspekte beachten („lernfreundlich“), z.B. programmierte Unterweisung
- Leistungstraining
Förderung der Leistungsmotivation durch Verstärkung von Hoffnung auf Erfolg und Abbau von Furcht vor Misserfolg
durch soziale Verstärkung + Wecken von Erfolgszuversicht
realistische Teilziele setzen lernen
- Attributionstraining
günstige Attributionsmuster: interne Kontrollüberzeugung, Handlungsorientierung
- Persönlichkeitstraining
z.B.: s.o., auch Selbstvertrauen, selbstsicheres Verhalten
- Belastungstraining
Entwicklung von Stresskontrolle/-resistenz, bzw. Stressabbau (z.B. Isabelle eplus)
- Führungstraining
Umsetzung bestimmter Führungskonzepte, Führungsstile
Einüben situativer Konzepte, um Gespür für unterschiedliche Führungssituationen zu entwickeln
Sehr stark Trends unterworfen
- Gruppentraining
Verbesserung der Kommunikation in Gruppen, verbessertes Teamwork, Wahrnehmung von gruppendynamischen Prozessen, z.B. Selbstbild-Fremdbild-Seminar

Personalentwicklung umfasst alle Lernprozesse des Individuums in Organisationen (auch informelles Lernen, Sozialisationserfahrungen)

Bei der Evaluation ist wichtig, ob Transfer des Gelernten in die Praxis

Scientific Management bzw. Taylorismus:

- Prinzip der Arbeitsteilung. Planungs-, Fertigungs- und Kontrollprozesse sowie Denken und Ausführen (Kopf-/Handarbeit) werden strikt voneinander getrennt
- Der gesamte Arbeitsablauf wird analysiert, rechnerisch in seine Teile aufgelöst, atomisiert und dann konstruktiv wieder künstlich zusammengesetzt, so dass – zumindest aus technologischer Perspektive – ein Optimum an Effektivität erreicht wird

Negative Effekte

- Arbeitsmotivation und Arbeitszufriedenheit gehen zurück
- Arbeitsentfremdung (eigene Anm.: wenig Identifikation → Klauen)
- einseitige physiologische Belastung
- restriktive Sozialisationserfahrungen, die das Individuum in seiner Persönlichkeitsentwicklung behindern

→ Effizienzgrenzen der Arbeitsteilung!

Gegenbewegung humanistische Arbeitspsychologie

- Ziel = Überwindung von Partikularisierung und Fragmentierung der Arbeitsabläufe; Auflockerung starrer Strukturen und Vorgaben, Ausweitung der Verantwortlichkeit mit dem Ziel von mehr Attraktivität, Ganzheitlichkeit und Herausforderungscharakter von Arbeitsinhalten

Heute

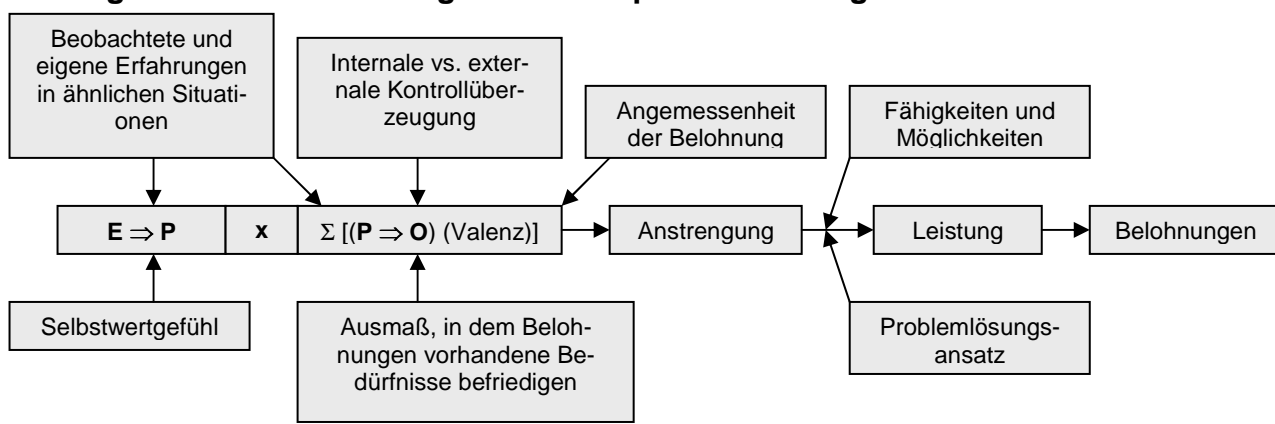
- Individualisierung, Flexibilisierung, Aufgabenintegration, Funktionsverschmelzung... (Teamarbeit, lean production etc.)
- Job-Enlargement, Job-Enrichment, Job-Rotation, teilautonome Arbeitsgruppen (Teamarbeit), Qualitätszirkel.... auch: mehr Teilzeit-, Heimarbeit (informeller)

1. Motivationsmodell von Porter & Lawler (1968):

2 Arten von Erwartungen

- **Effizienzerwartung** (Kann das Aufgabenziel bei entsprechender Anstrengung erreicht werden? Effort \Rightarrow Performance Association) wird beeinflusst von beobachteten und eigenen Erfahrungen, Selbstwertgefühl [wie in Instrumentalitätstheorie, Ebene1]
- **Konsequenzerwartung** (Führt die obige Leistung zu bestimmten Konsequenzen? Performance \Rightarrow Outcome Association) [wie Instrumentalitätstheorie, Ebene2 / „beliefs“ bei Fishbein / Bandura (Bedingung zur Ausführung es. gel. VH) \rightarrow wird gewichtet nach Valenzen]
- Unterscheidung zwischen den beiden Erwartungstypen ist sinnvoll, da Erwartungswahrscheinlichkeiten, die von der Leistung abgekoppelt sind (nur Konsequenzerwartungen), nicht motivierend wirken (z. B. Aufstieg bei Beamten unabhg. von Effizienz).

Wichtig ist die Beeinflussung der Konsequenzerwartungen



(Erwartungsmodell der Motivation von LAWLER, ohne Rückkopplungen)

Kritik:

Zu starke individualpsychologische Konzeption

Wirkung sozialer Vergleichsprozesse und Normen werden kaum berücksichtigt

2. Prozessmodell der Arbeitsmotivation von Wiswede (Abb. S. 198!)

- interne Erwartungen: Effizienzerwartungen (Schaffe ich das?) und Konsequenzerwartungen (Was bringt mir das?)
- **externe Erwartungen:** normative Erwartungen anderer Personen an die Situation (was wird in dieser Situation von mir erwartet?) und Position der Person (was wird in meiner Position von mir erwartet?)
- Verhalten des Mitarbeiters ist somit eine Funktion eigener interner Erwartungen und des empfundenen Erwartungsdrucks, gewichtet mit seiner Neigung, solchen Erwartungen zu entsprechen (**motivation to comply**)
- (Valenzen: additiv mit Normen verknüpft, da sie durch diese komp. wd. können)
- [vs. Fishbein: erklärt (statt Anstrengung) *Einstellung*, enthält nicht Effizienzerwartung (nur Kons.erw.)]

64. Definieren Sie die Begriffe intrinsische und extrinsische Motivation und beschreiben Sie ihre Bedeutung in der Arbeitswelt! [S. 199 – 201]

extrinsisch motiviertes Verhalten

- äußere Belohnungen werden angestrebt
- Lob des Vorgesetzten, Gehaltserhöhung etc.
- Lerntheoretische Erklärung: kontinuierliche Intervallverstärkung

intrinsisch motiviertes Verhalten

- Handlungsergebnis wird um seiner selbst Willen angestrebt
- Quelle der Verstärkung ist das Ich (Selbstverstärkung)
- Verhalten, das durch das Interesse an der Sache selbst charakterisiert ist
- Lerntheoretische Erklärung: Belohnung in diskontinuierlichen Quoten
- intrinsische teils auch mangels äußerer Gründe attribuiert → dann bei Verstärkung Gefahr der Korruption/Überveranlassung
- intrinsische Motivation – wenn einmal gelernt – generalisierbar zur Verhaltens-Selbststeuerung (durch Setzung von Verhaltens-Standards)
- weitere Unterscheidung intrins. Mot: Freude an der Arbeit (z.B. flow), an der Pflichterfüllung, am Erfolg

- Unterscheidung intrinsisch/extrinsisch motiviert ist theoretisch sinnvoll, aber empirisch kaum zugänglich
Personen nennen meist extrinsische Belohnungen, da diese nahe liegender Übergangsfelder zwischen intrinsischer und extrinsischer Belohnung intrinsisch meist durch extrinsisch gelernt!

- Gedanke vom Wandel extrinsischer zu intrinsischer Motivation spielt implizit oder explizit in vielen Modellen der Arbeitsmotivation (z.B. Maslow; Herzberg) und Maßnahmen zur Arbeitsgestaltung (attraktivere Arbeitsinhalte, Handlungsspielräume etc.) eine Rolle. Aber nicht immer sinnvoll/möglich (z.B. Fließbandarbeiter?)

Flow-Erleben als emotional aufgeladene Sonderform intrinsischer Motivation

Leistung bei Bewältigung von Aufgaben hängt direkt von aufgabenbezogenen Zielen ab

- Die schwierigsten Aufgaben haben den höchsten Anreizwert (im Gegensatz zur Theorie der Leistungsmotivation)
- Zielsetzungskonzept gilt lediglich für volitionale Prozesse, nicht aber für die (prä?)dezionale Phase
- umso höher Schwierigkeit und konkreter die Ziele, umso höher die Leistung durch 4 Mechanismen:
 1. Ausrichtungs-Effekte: lenken Aufmerksamkeit und Handlungsbereitschaft in eine bestimmte Richtung und strukturieren das Handlungsfeld
 2. Impuls-Effekte: verstärken den Einsatz des Akteurs, sein Involvement und sein Bemühen
 3. Persistenz-Effekte: fördern die Zähigkeit, mit der der Akteur sich einer Aufgabe widmet, auch im Hinblick auf die Überwindung von Barrieren
 4. Strategie-Effekte: veranlassen den Akteur zur Entwicklung einer Handlungsstrategie im Hinblick auf die Bewältigung von Aufgaben

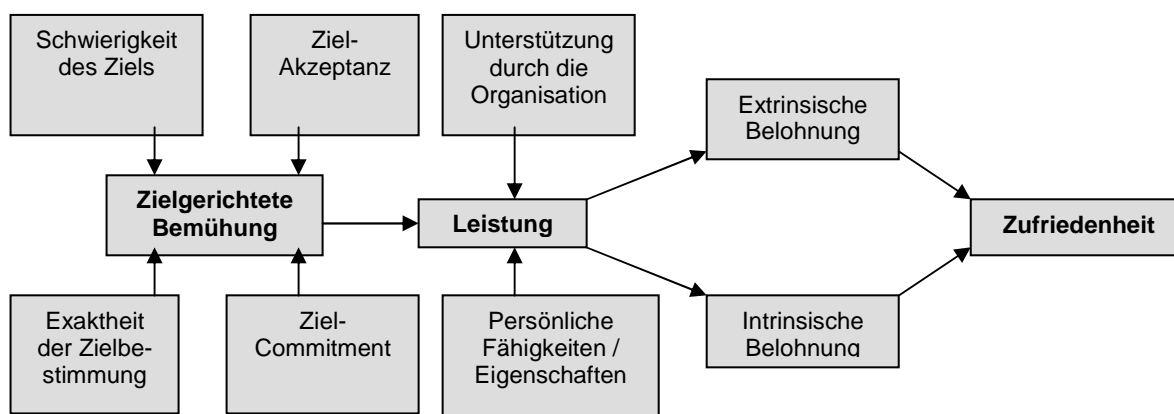
Auch von Bedeutung sind Charakteristik, Entstehung und Formulierung von Zielen

- Spezifische Zielvorgaben sind motivierender
- Schwierige (aber realistische) Ziele sind motivierender
- Mitwirkung bei der Zielbestimmung erhöht die Zielakzeptanz
- Ziele sind umso motivierender, je deutlicher & spezifischer das Feedback bzgl. Ergebnis sowie Realisierungsprozess der (Teil-)Ziele

Nachträglich hinzugefügte Variablen

- Zielakzeptanz = Identifikation mit den Zielen
- Zielcommitment = Selbstverpflichtung, die Ziele zu erreichen

Leistung ist hauptsächlich von der zielgerichteten Bemühung abhängig, zusätzlich aber auch von organisationalen (Unterstützung) und personalen Variablen (Fähigkeiten/Eigenschaften) (s. Abb. S. 202)



Verhinderung der Demotivierung bzw. Erhaltung hoher Ausgangsmotivation zentral – wichtiger als konkrete „Motivierungstechniken“

Weniger Schaffen von Motivation als Verhinderung von Demotivierung (vgl. Herzbergs 2-Faktorentheorie der Arbeitszufriedenheit)

Hauptfaktoren der Demotivierung:

- Ungerechtigkeit (z.B. bzgl. Bezahlung)
- Bestrafungsorientierte Führung bzw. Form der Bestrafung (rüder Ton, generalisierend, vor anderen etc.)
- Unterforderung (insbesondere für leistungsmotivierte Individuen)
- Überforderung (Aufgabe muss zu bewältigen sein, Stress = negativ)
- Fehlende Rückkopplung (Verhalten wird durch seine Konsequenzen gesteuert – ohne FB nicht klar – keine VH-verstärkung bzw. Korrektur möglich)
- Fehlende Information (zurückgehaltene oder verfälschte Informationen im Sinne eines beschränkten Informationszuganges für bestimmte Mitarbeiter)
- Mangelnde Partizipation (der Ausschluss von Entscheidungsprozessen und Verantwortung führt i. d. R. zur Reduzierung des Engagements)
- Externe Kontrolle (insbesondere wenn die Mitarbeiter gelernt haben sich selbst zu kontrollieren, empfinden sie strikte Vorgaben und kontrollierende Maßnahmen als Eingriff in die Handlungsautonomie und reagieren mit Reaktanz)
- Erzeugung falscher (hoher) Erwartungen (z.B. bzgl. Karriere; besser RJP, s. Fr. 58)

67. Wie sollten in Anlehnung an das Job-Characteristics-Modell von HACKMAN & OLDHAM Arbeitsplätze strukturiert werden? [S. 206 – 208]

Job Characteristics Modell = Konzept zur Bestimmung von Arbeitszufriedenheit (AZ)

- Individual-differences-Ansatz (s. Abb. S. 208): Arbeitszufriedenheit ist weder ausschließlich von den objektiven Arbeitsbedingungen abhängig, noch ausschließlich von der Befriedigung angeblich universeller Bedürfnisse
- Arbeitszufriedenheit reflektiert unterschiedliche soziale Ausgangsbedingungen, die zu differenzieller Sozialisation und damit zu unterschiedlicher Aufnahmebereitschaft für bestimmte Arbeitscharakteristika führen können
- lediglich diejenigen, die Wachstumsbedürfnisse entwickelt haben, reagieren in positiver Weise auf herausfordernde und komplexe Arbeitsstrukturen
- (beliebte Prüfungsfrage: Unterschied dieses Modells zu Modellen der LM? Hier bevorzugen bestimmte Individuen komplexe Aufgaben, um hohe Leistungen zu zeigen; nach der Theorie der LM ist (pauschal) ein mittleres Anregungsniveau optimal
- Die Beziehung zwischen
 1. Arbeitssituation
 2. psychologischen Zuständen der Person
 3. Ergebnissen (s.u.)wird also moderiert von der Variablen „Bedürfnis nach persönlicher Entfaltung“ (Zusammenhang ist umso enger, je stärker dieses Bedürfnis ausgeprägt)

1. Kerndimensionen der Arbeitssituation:

- a. Anforderungswechsel
 - b. „Identität“ der Aufgabe
 - c. Wichtigkeit der Aufgabe
 - d. Autonomie → beeinflusst Erleben von Verantwortlichkeit
 - e. Rückmeldung → beeinflusst Wissen um Ergebnisse der Arbeit
- } Beeinflussen erlebte Bedeutsamkeit der Arbeit

2. kritische psychologische Zustände:

- a. erlebte Bedeutsamkeit der Arbeit
- b. Verantwortlichkeit
- c. Wissen um die Ergebnisse der Arbeit

3. persönliche und arbeitsbezogene Ergebnisse:

- Allgemeine Arbeitszufriedenheit
- Ausmaß intrinsischer Motivation
- Qualität der Arbeitsleistung
- Zufriedenheit mit den Entfaltungsmöglichkeiten
- Absentismus & Fluktuation

Rückmeldung und Identität der Aufgabe sind ggf. verzichtbar (möglicherweise auf eine Konfundierung der Variablen zurückführbar)

Arbeitszufriedenheit wird nicht nur durch Arbeitsbedingungen determiniert, sondern auch durch das jeweilige Anspruchsniveau und innere Variablen

- WISWEDE unterscheidet vier **Bezugssysteme des Anspruchsniveaus**:
 1. Erfahrungsniveau: bisherige Erfahrungen in ähnlichen Situationen
 2. Soziales Vergleichsniveau: Maßstäbe, die durch relevante Bezugspersonen, -gruppen gewonnen werden
 3. Vergleichsniveau für Alternativen: Bewertung verfügbarer alternativer Positionen, Tätigkeiten etc.
 4. Adaptationsniveau: Grad der Abweichung vom gewohnten Standard, der als (un)angenehm empfunden wird
- 1. – 3. von Austauschtheorie (Thibaut & Kelley), 4. Theorie des Adaptionsniveaus

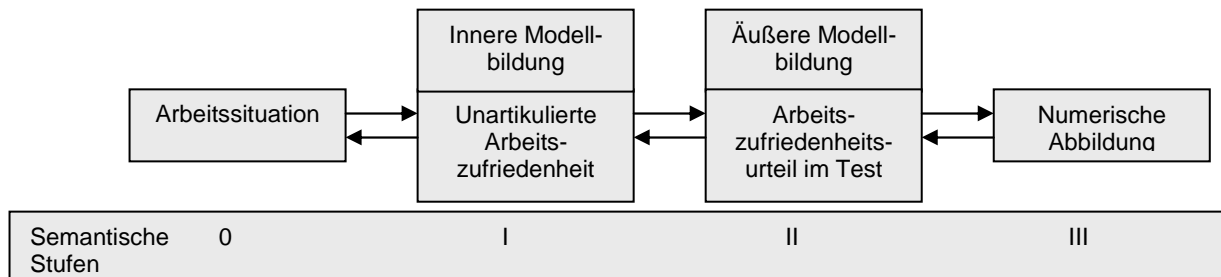
- FISCHER : „innere Modellbildung“ aufgrund **innerer Bezugssysteme** der Arbeitszufriedenheit:
 1. Selbstkonzept:

Personen mit positivem und/oder stabilem Selbstbild schätzen die Herausforderung durch den Arbeitsinhalt und reagieren auf Karriereerfolg in besonderem Maße positiv, weil sie Erfolg internal (auf sich) attribuieren.
könnten in Abhängigkeit vom Vergleichsniveau für Alternativen ihre Position so lange wechseln, bis sich Zufriedenheit einstellt. Die Beziehungen zwischen Selbstkonzept und Anspruchsniveau bedürfen allerdings weiterer Klärung
 2. Implizite Arbeitstheorie:

Zusammengehöriger Satz von Hypothesen des Individuums über die Arbeit oder bestimmte Aspekte der Arbeit, der Wahrnehmung und Bewertung der Arbeit steuert und organisiert
- In die innere Modellbildung gehen nicht nur kognitive Aspekte ein, sondern auch Empfindungen und Gefühle
- Sie ist durch Aspekte der Instrumentalität und Selbstwertdienlichkeit geprägt

69. Ein methodisches Problem der Messung von Arbeitszufriedenheit ist in den Übergängen von vier semantischen Stufen der Modellbildung zu sehen. Erläutern Sie dieses Problem! [S. 210]

- Es existieren verschiedene semantische Stufen im Rahmen der Modellbildung, die voneinander abhängig sind / sich aufeinander beziehen
- Sie stehen für den Prozess der Operationalisierung und Messung des Konstrukts



- Die Arbeitssituation (0) führt zur inneren (I) und äußeren Modellbildung (II) über die Situation, das wird durch Verfahren numerisch erfasst (III) und bildet ein Arbeitszufriedenheits-Urteil im Test (II, z.B. in Form eines AZ-Index)
- von diesen numerischen Testdaten muss nun ein Rückschluss gezogen werden auf die unartikulierte AZ (I)

(Erklärungen nicht im Buch – von Martina überlegt?)

0. Arbeitssituation

I. Innere Modellbildung/unartikulierte AZ

Solange der Mitarbeiter seine AZ noch nicht artikuliert hat, handelt es sich um eine implizite Arbeitstheorie, die Wahrnehmung & Bewertung von Arbeit steuert. Schon diese implizite Arbeitstheorie ist keine Abbildung der realen Arbeitssituation, denn Anspruchsniveau & selbstwertdienliche Attributionen (psychische Aufwertung der eigenen Arbeitssituation sowie fundamentaler Attributionsfehler) sowie Instrumentalität gehen hier ein → Fraglichkeit der Validität!

II. Äußere Modellbildung/AZ im Testurteil

Das innere Modell wird in der Erhebungssituation in Form von freier Rede bzw. durch die Beantwortung von Fragen artikuliert. Die innere Modellbildung entspricht nicht unbedingt der äußeren Modellbildung (z. B. durch mangelnde Verbalisierungsfähigkeit, soziale Erwünschtheit, kognitive Verarbeitungsprozesse). Insgesamt ist das Konstrukt der AZ außerordentlich methodenlabil (enge Verbindung von Methode & Ergebnis), die Ergebnisse variieren schon mit der Frageformulierung

III. Numerische Abbildung

Das abgegebene Urteil wird numerisch, z. B. durch Skalierungstechniken, aufbereitet. Frage der Angemessenheit der numerischen Verarbeitung

- Im Übergang von einer Stufe zur nächsten wird das ursprüngliche Zufriedenheitserleben „übersetzt“, weshalb mit Infoverlust & Verzerrungen zu rechnen ist
- Alle aufgeführten Aspekte beeinflussen sich gegenseitig
- Der innerbetriebliche Forschungsprozess muss selbst schon als Interventionsstrategie angesehen werden (häufig übersehender Faktor bei der Ergebnisinterpretation)
- Erhebung & Messung von AZ ist als sozialer Prozess aufzufassen, da sich der Gegenstand nicht unabhängig vom Mess- & Erkenntnisprozess selbst manifestiert (die meist implizit unterstellten Merkmale einer physikalisch feststellbaren konstanten Größe weist AZ nicht auf)

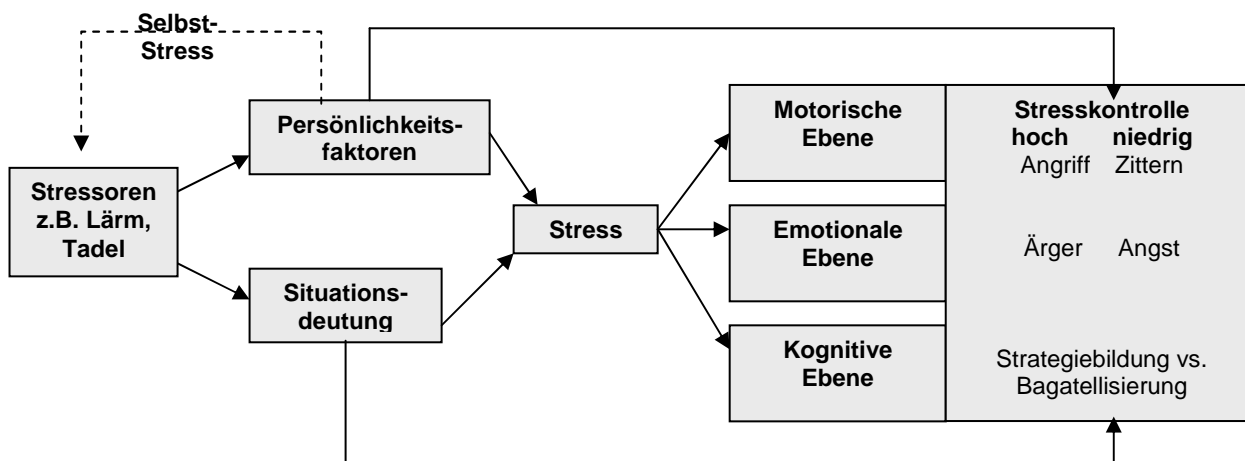
- Da nicht nur kognitive Aspekte in die Modellbildung eingehen, sondern ebenfalls Empfindungen & Gefühle, dürften die Transformationen zwischen den Stufen messtechnisch schwierig zu präzisieren sein
- schwierig über die im Forschungsprozess ermittelten Zufriedenheitsdaten die Validität der Ergebnisse zu erschließen, d.h. aus den numerischen Daten kann nicht ohne weiteres auf die unartikulierte AZ geschlossen werden

70. Welche Formen von Stress lassen sich unterscheiden? [S. 210 – 217]

- Selye: positiver Eustress & negativer Distress (veraltet)
- heute Stress = unangenehmer Spannungszustand, der aber auch positive Folgen haben kann, z.B. Erhöhung der Handlungskompetenz bei der Bewältigung von Stresssituationen
- S-O-R-Modell: Stressoren → Stress → Stressreaktion

Modell von Wiswede (Stress als intervenierende Variable):

- Stress als AV:
Stressoren bedingen in Verbindung mit Persönlichkeitsfaktoren & Situationsdeutung Stress
z.B. Selbststress: Bei intrinsischer Motivation setzt Individuum sich seine eigenen Leistungsziele und erhöht ständig sein Anspruchsniveau → verschafft sich selbst seine Stressoren
- Stress als UV:
die Reaktion auf der motorischen, emotionalen, kognitiven (und physischen) Ebene (=Ausmaß subjektiver Belastung) wird vom Ausmaß der Stresskontrolle bedingt, die wiederum von Persönlichkeitsfaktoren & Situationsdeutung beeinflusst wird (reziproker Determinismus)
- Stresskontrolle:
Bewältigter Stress vermittelt in lern- und kontrolltheoretischem Sinne das Gefühl der Zuversicht, stressauslösende Situationen beherrschen zu können → individuelle Belastbarkeit reflektiert ein durch Lerneffekte erreichtes Adaptationsniveau
Coping = alle Handlungen, die die Bedrohlichkeit einer Situation abwenden sollen



Klassifikation von Stressoren im Arbeitsbereich

- Organisationsbedingter Stress (bürokratische Strukturen, steile Hierarchien etc.)
- Aufgabenbedingter Stress (Aufgabenkomplexität, Über-/Unterforderung etc.)
- Rollenbedingter Stress (Rollenambiguität, Rollenkonflikte etc.)
- Ökologisch bedingter Stress (Crowding, Lärm, Hitze etc.)
- Sozial bedingter Stress (Gruppendruck, Isolation, Rivalität etc.)
- Personbedingter Stress (Übermotivierung, Ängste, Konflikte zwischen Familie und Karriere etc.)
- aber auch Stress durch einseitige physische Belastungen, oder Techno-Stress

drei Bereiche der Stressquellen der Arbeit (McGrath)

- a. materiell-technisches System (z.B. Lärm)
- b. soziales System (z.B. soziale Konflikte)
- c. personales System (z.B. Ängstlichkeit)

sowie deren Überlappungsbereiche (z.B. materiell-technisch/sozial: Crowding oder sozial/personal: Rollenkonflikte)

71. Wie lässt sich das psychologische Problem einer Durchsetzung von Organisationszielen gegenüber Individualzielen konkretisieren? [S. 218 - 220]

- Organisationsziele:
Offizielle (verkündete, geplante) vs. operative (faktisch verfolgte) Ziele, unterschiedliche Ziele in einzelnen Segmenten eines Unternehmens (Gewinn, Marktanteil, Image...)
z.B. Finanzabteilung: Liquiditätsziel, Verkauf: Absatzziele, Fertigung: Produktionsziele
- Individualziele:
Beruhen auf differenziellen Lebenslagen und Bedürfnissen, sind höchst unterschiedlich, stimmen oft nicht mit den Organisationszielen überein (z.B. Streben nach Macht, Einkommen oder Ansehen)

Ziele wirken einerseits handlungsleitend → Motivationsforschung
Ziele können handlungseinengend wirken

Durchsetzung von Organisationszielen gegenüber Individualzielen

→ Einengung von Handlungsfreiheit

→ ggf. Reaktanz, Unzufriedenheit etc.

Andererseits können O.-Ziele positiv i. S. v. Handlungsleitung für MA genutzt werden (MbO)

3 Möglichkeiten der Anpassung zwischen Organisations- und Individualzielen

Synthese/Kompromiss (gut)

Repression des Individuums

Repression der Organisation

Ziel = Kopplung von Organisations- und Individualzielen

- Minimalziel ist Vereinbarkeit, optimal wäre Deckungsgleichheit
- Wichtig ist Mitwirkung der Mitarbeiter bei Formulierung & Etablierung der Ziele, angestrebt wird Akzeptanz oder sogar Identifikation mit den Organisationszielen (MbO)
- drei Möglichkeiten der Zielintegration (Weinert):
 1. **Austausch:** Der Mitarbeiter erwartet für seinen zielkonformen Einsatz entsprechende Belohnungen; es kommt zu einem „kalkulierten“ Engagement.
 2. **Sozialisation:** Internalisierung zielkonformer Verhaltensweisen bis hin zur Identifikation mit dem Unternehmen und seinen Zielen.
 3. **Anpassung:** Anpassung an bestimmte Zielvorgaben aufgrund von Druck, der Mitarbeiter möchte negative Sanktionen vermeiden.

Definition

- Organisationskultur = Muster von Normen, Regeln und Werten einer Organisation, die vielfach mit Symbolgehalten aufgeladen sind und die in den kognitiven Strukturen der Beteiligten ihren Niederschlag finden
- oft implizite Wertvorstellungen und Selbstverständlichkeiten, die sich im Lauf der Zeit einspielen, die man nicht wahrnimmt und selten hinterfragt

„Symptome“ einer Organisationskultur (nach Schein in der Tiefenstruktur des U.):

- Vorherrschende Werte, die die Organisation unterstützen
- Unternehmensphilosophie, die die Aktivitäten einer Organisation gegenüber Mitarbeitern und Kunden bestimmt
- Spielregeln, um in der Organisation voranzukommen und als Mitarbeiter anerkannt zu werden
- Normen, die sich in Arbeitsgruppen entwickeln
- Interpersonale Verhaltensriten und Umgangsformen sowie Sprache
- Klima, das in einer Organisation durch die strukturellen Verhältnisse und den Umgang der Mitarbeiter mit Außenstehenden vermittelt wird

Entstehung

- infolge der Sozialisation der Organisationsmitglieder
- Durch instrumentelle Konditionierung etablieren sich erfolgreiche Verhaltensweisen, kulturelles Wissen in Form von Werten, Normen und Spielregeln wird gelernt und tradiert
- Gefahr: Im Managementbereich geht man davon aus, dass O-kultur im Sinne eines Instruments beliebig gestaltbar sei → Überschätzung der Machbarkeit, wenn dann ernsthaft, top down, umfassend und langfristig, eigene Anm.: Bsp. Unternehmens-Leitbild

1. Affektstruktur / soziometrische Struktur

- Ausmaß der Zuneigung/Abneigung
- Affekte, Emotionen & Stimmungen, die die Gruppenmitglieder untereinander empfinden
- Bei freiwilliger Interaktion (in Organisationen selten!) steigt Sympathie mit Interaktionshäufigkeit

2. Kommunikationsstruktur

- Zahl & Beschaffenheit formeller & informeller Kommunikationskanäle
- Verknüpfung der Kanäle
- Einsatz der Kommunikationsmittel
- Richtung des Informationsflusses
- Effizienz (bei einfachen Aufgaben zentralisierte Kommunikation besser – auch wenn weniger angenehm – bei kompl. Aufgaben aber Überforderung der zentralen Person)
- Lokalisierung möglicher Kommunikationsstörungen

3. Rollenstruktur

- Wechselseitige Erwartungen der Organisationsmitglieder hinsichtlich angemessenen Verhaltens
- Richten sich nach den Aufgabenstellungen, sowie darüber hinausgehend, z.B. bzgl. loyalem Verhalten, Gruppensolidarität
- Bildung formeller + informelle Rollen → zwangsläufig oft Rollenkonflikte (auch gruppenintern/interpersonell, da Organisationsmitglieder nicht selten mehreren Gruppierungen zugleich angehören)

4. Statusstruktur

- unterschiedliche Bewertung sozialer Rollen → Statusstruktur
- Verfügung über Macht = zentrales Statusmerkmal → Statusstruktur folgt im wesentlichen der Machtstruktur, enthält jedoch auch andere Merkmale (z.B. Titel, Ansehen, traditionelle Bewertungsmuster)
- Bedeutsam: stereotype Unterscheidung Arbeiter-Angestellte, Akademiker-Nicht-Akademiker

5. Machtstruktur

- Verteilung der Macht auf bestimmte Positionen (formell) bzw. Personen (faktisch)
- Die tatsächlich ausgeübte Macht ist nicht immer identisch mit den festgelegten Befugnissen (wird entweder nicht ausgeschöpft oder stärker als vorgesehen ausgeweitet)
- spezifische Verbesserungsmöglichkeiten für jeden Aspekt bei zu großen Abweichungen von den formellen Vorgaben
- Optimale Gruppengröße: In kleinen Gruppen höhere Kohäsion, effizientere Kommunikation, kleinere Gefahr der Aufspaltung in Subeinheiten. Bei komplexen Aufgabenstellungen empfiehlt sich die Kleingruppe eher als bei überschaubaren Aufgaben, bei denen auch weniger Koordinationsprobleme auftauchen.
- Homogenität der Gruppe: Die Gruppenmitglieder sollten grundsätzlich ähnliche Merkmale aufweisen (z. B. in Bezug auf Ausbildungsniveau, Motivation usw.). Bei Arbeitsteams gilt jedoch häufig ein Prinzip komplementärer Eigenschaften bzw. Fähigkeiten.

Je kohäsiver die Gruppe, desto stärker werden die Gruppennormen beachtet (interindividuelle Streuung der Leistung der Gruppenmitglieder wird geringer)

Kohäsion sinkt mit zunehmender Gruppengröße, Wahrscheinlichkeit für Subgruppen steigt

Weiterbestehen einer Gruppe als Ganzes kann auch durch Dependenz der Gruppenmitglieder von der Gruppe bedingt sein

Geringe Kohäsion + hohe Dependenz → hoher Absentismus und geringe Fluktuation

Leistungsnorm

individuelle Streuung der Leistung der Gruppenmitglieder umso geringer je höher Kohäsion
Höhe der gesetzten Leistungsnorm aber unabhängig von Kohäsion

1. Chancen

- Kohäsion kann über hohe Leistungsnorm zur Leistungssteigerung führen.

2. Risiken

- **Leistungsrestriktion:** (→ Hawthorne-Experimente) Kein Mitglied einer Gruppe überschreitet ganz bestimmte Werte, obwohl das nach individuellen Leistungsmessungen möglich wäre (=niedrige Leistungsnorm)

Ob eine positive Beziehung zwischen Kohäsion & Gruppenproduktivität besteht (=Leistungshöhe nimmt mit zunehmender Kohäsion zu), ist neben der Leistungsnorm auch abhängig von anderen Bedingungen:

- Art der Bezahlung
- Einstellungen zur Arbeitsaufgabe,
- Zielinduktion/Akzeptanz der Ziele (nur dann steigt die Leistungsnorm! s. Abb. S. 234)

kann verbessert werden durch

- vermehrte Partizipation an Entscheidungen
- eigene Strukturierung von Aufgaben
- Transparenz von übergeordneten Zielen
- besseren Informationsaustausch zwischen Abteilungen
- Schaffung gemeinsamer Gremien
- etc.

viele Effekte in Gruppen wirken keineswegs im Sinne einer Leistungssteigerung, z.B. durch

- Angst vor Blamage
- Überaktivierung
- Sozialer Stress
- Cliquesbildung
- Prestigedenken

Beispiele für problematische Effekte in Gruppen

- **Group shift** (risky-shift oder seltener auch cautious-shift)
Höhere Risikofreudigkeit von Gruppenentscheidungen, verursacht durch Verantwortungsdiffusion und/oder entsprechende Gruppennormen (Wertschätzung des Mutes zum Risiko vs. Feigling, Führungseinflüsse)
- **Groupthink**
 - bei sehr abgeschlossenen Gruppen
 - die spezifischen Interessen und somit auch eingeeengte Perspektiven werden unangemessen in den Vordergrund gestellt
 - Überschätzung der Gruppe, hoher Uniformitätsdruck und geringe Aufgeschlossenheit gegenüber anderen Standpunkten (closed-mindedness)
 - „kollektive Dummheit“, Gruppen nutzen ihre Gesamtheit an Infos nicht, da sie schnellstmöglich eine Einigung treffen können: Nivellierung aufs Mittelmaß
- **RINGELMANN-Effekt**
Koordinationsverluste, da nicht alle Gruppenmitglieder optimal „am gleichen Strang ziehen“
- **Social Loafing (soziales Bummeln)**
„soziale Faulheit“, die zu einem Motivationsverlust führt
 - Trittbrettfahrer-Effekt / Freerider-Effekt – sich weniger anstrengen in der Annahme, auch so in den Genuss des Gruppenvorteils zu gelangen
 - Sucker-Effekt – beruht auf der Befürchtung, in der Gruppensituation ausgenutzt zu werden

Gegenmaßnahmen gegen soziales Bummeln

Instrumentalität herstellen

- Zwischen eigener Leistung und Gruppenleistung
- Zwischen Gruppenleistung und prinzipiell erreichbaren Ergebnissen der Gruppe
- Zwischen Gruppenresultaten und eigenen Ergebnissen

Vorteile der Gruppenarbeit hängen von verschiedenen Voraussetzungen ab, v.a. Merkmale der Gruppe

- Gruppengröße
- Gruppenstruktur
- Homogenität
- Komplementarität der Gruppenmitglieder (Synergieeffekte)
- Gruppenklima
- Statusdifferenzierung der Gruppe
- Kommunikationsstruktur der Gruppe usw.
- & Merkmale die Aufgabe betreffend

Arbeitsgruppe = interagierende, in gegenseitiger Abhängigkeit stehende Personen, die vereinbartes Ziel erreichen wollen, Infos austauschen und Entscheidungen fällen
Jedes Mitglied hat aber eigenen Verantwortungsbereich
Leistung der Arbeitsgruppe = Summe der Einzelbeiträge

Macht = Verfügen über Verstärker

Macht = asymmetrische Interaktionsbeziehung

→ Machtausübung nur dann möglich, wenn Person A („Mächtiger“) über Verstärker irgendeiner Art verfügt + über deren Auswahl bestimmt **und** eine andere Person B („Untergebener“) in Bezug auf diese Verstärker ein Bedürfnis hat (angewiesen) bzw. depriviert ist

Einsatz von Machtmitteln führt nicht zu Konflikten, wenn

- Macht als legitim angesehen wird
- Die Folgeleistung internalisiert oder habitualisiert wurde
- Fügsamkeit oder Akzeptanz belohnenden oder instrumentellen Charakter hat

French & Raven unterscheiden

• **Belohnungsmacht:**

Durch Positive/negative Verstärkung

z.B. durch Zuweisung von Verstärkern wie finanzielle Mittel, Verteilung von Lob und Wertschätzung, Eröffnung von Aufstiegschancen, Verlust des Arbeitsplatzes abwenden (=neg. Verstärker) nur unter best. Bedingungen wirksam (ggf. Korrumpierung internaler Motivation!)

• **Bestrafungsmacht:**

Beruhet auf Androhung oder Durchführung von Bestrafung

z.B. Ausüben von Druck, Drohung, Kontrolle, Ankündigung von Sanktionen wie Versetzung o.ä. Achtung, besonders kostspielig! Nebenwirkungen wie Frustration etc.

• **Legitime Macht:**

allseits akzeptierte Machtgrundlage aufgrund von Befugnissen

Herrschaft im Sinne *Max Webers*

erklärt lediglich gehorsames Verhalten

• **Identifikationsmacht:**

beruht auf Vorbild- und Modellwirkung, charismatische Macht

Bezugspersonen- und Gruppeneinfluss im Hinblick auf Einbindung und Commitment

Achtung, schwer steuerbar, wirkt nur unter best. Bed. (Unsicherheit, Krise)

• **Expertenmacht:**

beruht auf Fachkompetenz, Sachverstand, Expertenwissen, jedoch auch Verfügung über bestimmte strategisch wichtige Informationen

bes. hohe Korrelation mit Leistung + Zufriedenheit

2 Macht-Dimensionen (YUKL & FABLE):

• **Positionsmacht**

die Macht formaler Autorität: legitime, Belohnungs- und Bestrafungsmacht; tritt unter bestimmten Bedingungen hinter die personale Macht zurück

• **personale Macht**

Vorgesetzte, die über gute kommunikative Verbindungen, Kompetenz und (charismatische) Überzeugungskraft verfügen, werden im Falle eigenverantwortlicher und kooperativer Führung mehr Effizienz entfalten als jene, die sich vorwiegend auf ihre Positionsmacht stützen)

strukturelle Macht

- Machtausübung nicht interpersonell
- strukturelle oder normative Festlegungen als depersonalisierte Kontrollinstrumente in Unternehmen (z.B. Stechuhren, bürokratische Prozeduren), ferner Situationsstrukturierungen (Ablaufregelungen, Festsetzung von Tagesordnungen u. ä.) → „non-decisional-power“, jenseits sozialer Sichtbarkeit

Die unterschiedlichen Machtgrundlagen variieren in ihren Kosten, in ihrer Verfügbarkeit (Mobilisierungskosten) und nach ihren Auswirkungen

Befunde hins. Leistung + Zufriedenheit (Luthans):

- **Belohnungsmacht:**
hat nur unter bestimmten Bedingungen Leistung und Zufriedenheit zur Folge
- **Bestrafungsmacht:**
Erzeugt nur kurzfristigen Gehorsam
Erzeugt Frustration, schlechte Leistung und Unzufriedenheit
besonders kostspielig, kann u. a. zu einem Attraktionsverlust des Mächtigen, Reaktanz, Vermeidungslernen und der Ausbildung von Gegenmacht führen
Kontrollkosten
- **Legitime Macht:**
Gehorsam
- **Identifikations-/Referenzmacht:**
schwer steuerbar, zeigt nur unter bestimmten Bedingungen positive Wirkung
- **Expertenmacht:**
höchste Korrelation mit Leistung und Zufriedenheit

Welche Machtformen eingesetzt werden, ist abhängig von

- Verfügbarkeit der Ressourcen
- Persönlichkeit des Mächtigen (z.B. Dominanzstreben)
- Kosten des Machteinsatzes
- Organisationsstruktur
- Organisationskultur

Allgemeine Kosten des Führers

- muss Vorbild sein
- Sandwichposition zwischen Untergebenen und eigenen Vorgesetzten
- Muss überwachen, kontrollieren
- Muss Dinge tun, die gegen sein Selbstkonzept gehen z.B. Entlassung

78. Wie steigern Sie Ihre persönliche mikropolitische Wirksamkeit in einem Unternehmen am Besten? [S. 240 - 241]

- Mikropolitik = informelle Machtstrategien und Techniken, zum Erreichen des eigenen Vorteils (oder des der eigenen Gruppe), meist auf Kosten anderer, in oft verdeckter Weise
- Beschreibt Arsenal von alltägl. Techniken zum Machtaufbau/-ausweitung/-nutzung auf Mikroebene um eigene Interessen durchzusetzen, eigenen Spielraum zu erweitern oder sich fremder Kontrolle zu entziehen
- Günstlingswirtschaft, Intrigenspiele, Seilschaften, Gefälligkeiten, Loyalität, Beziehungen, Kuhhandel, Absprachen, Mobbing, ...

Chance, verdeckter mikropolitischer Aktionen besonders hoch, wenn

- Geringe soziale Kontrolle
- Geringe Sichtbarkeit von Handlungsvollzügen, intransparente Organisationsstrukturen, Komplexe und mehrdeutige Beziehungen
- Starke Turbulenz von Ereignissen, instabile Machtverhältnisse, wechselnde Koalitionen
- Strategische Position des Handelnden: Akkumulation von Rollen oder Ämtern, Verfügbarkeit informeller kommunikativer Netze oder Hintergrund- und Geheimwissen sowie Fähigkeit, organisationale Normen für eigene Zwecke auszulegen und zu nutzen.
- Persönlichkeitsvariablen des Handelnden als wesentliche moderierende Variable: z. B. eher ein machiavellistischer Persönlichkeitstyp mit einem hohen Geschick in der Machthandhabung und Machtbedürfnis in Bezug auf P-Macht (P-Macht: Ego-Interesse vs. S-Macht: Bezogen auf ein übergeordnetes Ganzes).
- Bsp: Aufwärts-Mobbing (gegen Chef) – horizontales Mobbing – Abwärtsmobbing

Unterschied zur Politik ist nur marginal

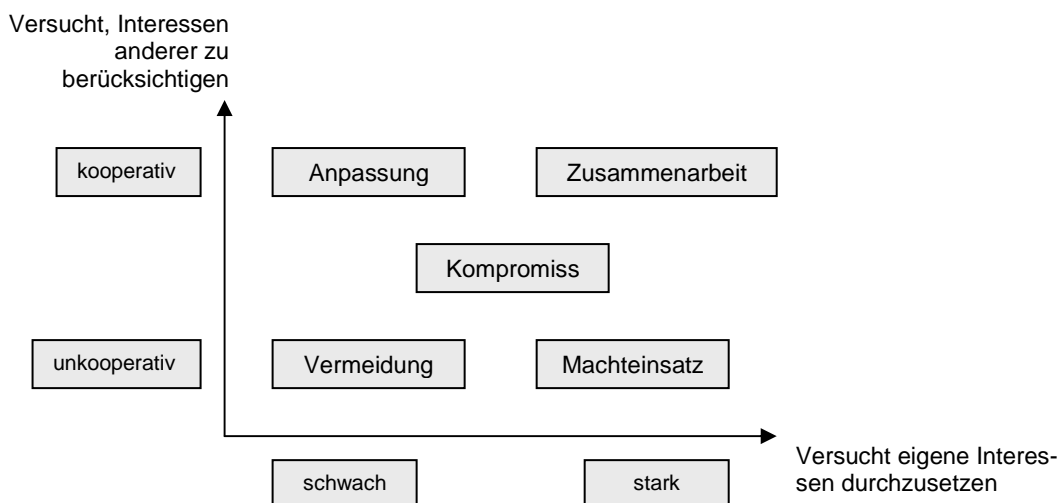
Mikropolitik vermeidet offene Frontstellung, verheimlicht und verschleiert Gegnerschaft, ist kurzatmiger und hat einen engeren Themenhorizont

79. Wie lassen sich nach THOMAS Konfliktstile differenzieren? [S. 243 - 244]

Thomas (1976) unterscheidet fünf Konfliktstile anhand der zwei Dimensionen (s. Abb. u.)

1. Grad des Versuchs die **Interessen der anderen** zu berücksichtigen (kooperativ/unkooperativ) und
2. Grad des Versuchs die **eigenen Interessen** durchzusetzen (schwach/stark).

1. **Anpassung**: kooperativ + schwach
„Klein-Beigeber“, Orientierung an den Interessen anderer, Zurückstellen der eigenen Interessen
2. **Vermeidung**: unkooperativ + schwach
Verdrängung und Verlagerung des eigentlichen Konflikts, evtl. totaler Rückzug aus dieser Beziehung (ignorieren, vertagen)
3. **Kompromiss**: mittelmäßig kooperativ + mittelmäßig stark
Mindestens eine der Konfliktparteien senkt ihr Anspruchsniveau um zu einer brauchbaren (anstelle einer optimalen) Lösung zu kommen (feilschen, drohen, kämpfen oder einlenken).
4. **Zusammenarbeit**: kooperativ + stark
starke, beiderseitige Versuche, eigene Interessen möglichst weitgehend durchzusetzen, gepaart mit gleichzeitigem Wunsch, hierbei auch die Interessen des anderen zu berücksichtigen. (diskutieren, Interessen offen legen gemeinsame Lösungssuche (win-win).
→ Produktivster Konfliktstil, erfordert aber bestimmte Voraussetzungen der Beteiligten, z. B. kooperative Einstellungen, Einsicht in die Möglichkeiten der Kooperation, soziale Kompetenz und Kreativität im Finden innovativer Lösungen.
5. **Machteinsatz**: unkooperativ + stark:
Autorität nutzen, Informationen manipulieren, Koalitionen bilden, vollendete Tatsachen schaffen, Gegner diffamieren oder nicht beteiligen. Ist immer mit Kosten verbunden.



je nach eingesetztem Konfliktstil kann es zu Konfliktverschiebung oder –eskalation kommen.

- Mit der Komplexität der Aufgabe und der Größe der Gruppe nimmt der erforderliche **Koordinationsbedarf** erheblich zu
- Die Kooperation innerhalb der Ingroup kann sich **gegen Ausgeschlossene** richten
- Die in kooperativen Gruppen auftretende Solidarisierung kann zu „**falscher**“ **Loyalität** führen (kuscheln)
- Kooperation kann **individualistische Tendenzen dämpfen**, z.B. auch eine starke individualistische Leistungsmotivation (Kohäsion)
- Kooperation kann mit **social loafing** einhergehen (niemand fühlt sich für eine Entscheidung verantwortlich)
- Zwang zur Kooperation bewirkt **Reaktanz**, sofern er als Einschränkung der Verhaltensfreiheit erlebt wird
- Erfolgreiche Kooperation setzt **Willigkeit und Fähigkeit** zur Kooperation voraus, wobei die Schaffung solcher Voraussetzungen kostspielig sein kann

Spieltheoretische Befunde zeigen, dass kooperatives Verhaltensmuster v.a. bei langfristigen Interaktionen den größten gemeinsamen Gewinn bringt

Aber:

Konkurrenz birgt ein ungleich größeres Konfliktpotential, kann zu schweren Störungen der Kommunikation, zu Wahrnehmungsverzerrungen und zur Ausbildung feindlicher Einstellungen führen. Ein kooperatives Verhaltensmuster garantiert vor allem bei langfristigen Interaktionen den größten gemeinsamen Gewinn.

Studien zur Evaluation der Kooperation (Axelrod, 1987)

Kooperation kommt am wahrscheinlichsten dann zustande, Wenn Eröffnungszug das Interesse der anderen Partei mitberücksichtigt und wenn die Antwort ebenfalls kooperativ ausfällt

81. Unter welchen Voraussetzungen ist nach SHERIF & SHERIF mit Konflikten zwischen Gruppen/Abteilungen zu rechnen? [S. 247]

- Sherif & Sherif (Ferienlagerexperiment) gehen davon aus, dass zwischen Gruppen, die **im Wettbewerb um knappe Ressourcen** stehen, automatisch **Interessenkonflikte** ausbrechen
- Die wahrgenommene Bedrohung durch die Fremdgruppe führt demnach zu einer feindseligen Haltung und erhöht gleichzeitig Kohäsion und Solidarität innerhalb der Eigengruppe
- bei Aufhebung der Wettbewerbssituation durch Verkündung übergeordneter, nur gemeinsam erreichbarer Ziele können die Feindseligkeiten abgebaut werden
- vorprogrammiert, wenn z.B. unklare Machtverhältnisse oder ungerechte Belohnungssysteme

eigene Anm.: Beispiel Outdoor-Training mit Produktion vs. Vertrieb

82. Unter welchen Voraussetzungen ist nach TAJFEL mit Konflikten zwischen Gruppen/ Abteilungen zu rechnen? [S. 247]

- bereits der Vorgang der **sozialen Kategorisierung** leitet Prozesse der Stereotypisierung und Diskriminierung ein
- d.h. Interessenkonflikte sind keine notwendige Bedingung für Intergruppenkonflikte
- das Motiv nach positiver **sozialer Identität** (Erfahrung positiver Eigenarten über Vergleichsprozesse) führt zu hoher Kohäsion in der Eigengruppe aber gleichzeitig zu Abschottung und Abwertung von anderen Gruppen
- Ähnlichkeit innerhalb der Eigengruppe wirkt als Anreiz, bei Intergruppenvergleichen als Strafreiz

Strategien zum Abbau von Intergruppenkonflikten:

- gemeinsame Ziele und Aufgaben, die Kooperation erfordern
- Geringere Kategorisierungssalienz (Gruppenunterschiede nicht betonen) →
- Betonung der Attraktivität übergreifender Gruppenzusammenhänge (z. B. Corporate Identity), gemeinsame Veranstaltungen
- Verbesserung der Kontakt- und Kommunikationsmöglichkeiten zwischen den Gruppen/nach außen
- Rollenumkehrung und Rotationsverfahren

Strategien gehen ggf. gegen Kohäsion → Ziel ist also eine gewisse Balance zwischen innerer Kohäsion und Integration/Öffnung nach außen

- LEWIN (1939) autoritärer – demokratischer – laissez-faire Erziehungsstil
beim demokratischen Stil: hohe Leistung (aber höher bei autoritär) und hohe Zufriedenheit
- BALES: aufgabenorientierter (instrumenteller) vs. mitarbeiterorientierter (sozio-emotionaler) Führungsstil
Diese Unterscheidung wurde vielfach verarbeitet, insbesondere im Rahmen der Ohio- und der Michigan-Schule → Führungspersonen sollten sowohl bei Aufgaben- als auch Mitarbeiterorientierung hoch ausgeprägt sein

Ohio-Studien (50er Jahre)

2 unabhängige Führungsfaktoren

- Initiating structure (I-S-Führungsstil):
Definition und Strukturierung der Arbeitsrollen im Hinblick auf das Erreichen des Arbeitszieles durch die Führungsperson
- Consideration (C-Führungsstil):
Aufmerksamkeit und Rücksichtnahme gegenüber den Erwartungen, Gefühlen und Bedürfnissen der Geführten

Michigan-Studien (50er Jahre)

Production-centered vs. Employee-centered

- Aufgabenzentrierter Führungsstil = bzgl. momentaner Arbeitsleistung überlegen
- langfristig ist aber der personenzentrierte Führungsstil weitaus günstiger (z.B. bzgl. Dauerleistung, Verantwortlichkeit, Eigeninitiative, Arbeitszufriedenheit, Entscheidungseffizienz oder Kündigungshäufigkeit)

Zeitdimension moderiert die Beziehung zwischen Führungsstil und Führungseffizienz!

GRAEN ET AL. (1978) bringen Führungsstilforschung ins Wanken

- Annahme eines konsistenten Führungsstils empirisch selten nachweisbar
- Wahrscheinlich ist das faktische Führungsverhalten eine Komposition aus einmaligen dyadischen Beziehungen und einem generellen Stil.

Aus diesen Untersuchungen Entwicklung vieler weiterer Verfahren, wie managerial grid mit den Dimensionen: 1. Betonung des Menschen (hoch/niedrig), 2. Betonung der Produktion (hoch/niedrig), Hersey & Blanchard (Mitarbeiterreifegradmodell)

Kontingenzmodell (Fiedler, 1967)

Modell zur situativen Führung

unterschiedliche Kontextbedingungen/Situationen machen unterschiedliche Vorgehensweisen erforderlich

angemessenes Führungsverhalten hängt von der Situation ab → Interaktionstheoretischer Ansatz

Fragebogenstudie: Erfassen des Führungsstils des Führers durch:

1. **LPC-Wert:** Least Preferred CoWorker (= Beurteilung des am wenigsten geschätzten MA's → wenn trotzdem gut beurteilt, mitarbeiterorientierter Führungsstil zugeschrieben)
2. **Situationsvariablen** der Führung:
 - Aufgabenstruktur (strukturiert vs. unstrukturiert)
 - Führer-Mitarbeiter-Beziehungen (gut vs. schlecht)
 - Positionsmacht des Führers (hoch vs. niedrig)

Kernthese

- LPC hoch: Mitarbeiterorientierter Führungsstil → erfolgreich bei mittlerer Günstigkeit der Situation.
- LPC niedrig: Aufgabenorientierter Führungsstil → erfolgreich bei extrem günstiger/ungünstiger Situation.
- Situationen mit strukturierten Aufgaben, guten Beziehungen und hoher Positionsmacht sind günstig für Führer
- Bei sehr günstigen oder sehr ungünstigen Konstellationen aufgabenorientierter Führungsstil am besten
- Bei mittlerer Günstigkeit mitarbeiterorientierter Führungsstil am besten

Kritik

- Positiv: Darstellen der Wechselbeziehung zwischen Führungsstil und Situation
- Negativ:
 - fragwürdige Operationalisierung: Was wurde nun genau mit **LPC**-Wert gemessen?
 - eindimensionale Dichotomie: Mitarbeiterorientierung vs. Aufgabenorientierung
 - Situationsvariablen = erweiterungsbedürftig (Vernachlässigen von Organisationsklima, -kultur, Größe und Homogenität der Gruppe, Entlohnungssysteme...), sollten feiner abgestuft werden
 - Empfehlung, die Situation dem eigenen Stil anzupassen!

generell problematisch an den situativen Konzepten (z.B. auch am situativen Führungskonzept von HERSEY & BLANCHARD):

- Auswahl der relevanten Situationen wenig theoriegeleitet
- struktureller Kontext der Organisation kaum thematisiert
- semi-normativer Charakter in Bezug auf weitgehend ungeklärte Effizienzkriterien
- Verhalten nicht nur Folge situativer Gegebenheiten, sondern gestaltet selbst Situationen
- Leistungsverhalten der Mitarbeiter verursacht einen bestimmten Führungsstil mit (Interaktionsbeziehung zwischen Führer und Geführten bleibt weitgehend unberücksichtigt – es handelt sich aber um einen sich wechselseitig steuernden Interaktionsprozess!)

1. Grundgedanke:

- Wandlungsprozesse sind weniger das Produkt bewusster Gestaltung im Sinne der Organisationsentwicklung, sondern durch die Umwelt herbeigeführte Auslesevorgänge, die darüber entscheiden, welche organisationalen Variationen von Nutzen sind und zum Überleben der Organisation beitragen (lerntheoretisch)
- → menschliche Einflüsse (Managementhandeln) sind eine Variation, die sich unter bestimmten Umwelteinflüssen bewähren können oder nicht

2. Begründung:

- Organisationen sind zu komplex, um durch geplante Eingriffe in kontrollierter Weise in einen gewünschten Zustand überführt werden zu können (systemisch)
- Trägheit der Organisationen verhindert, dass die Bemühungen der Gestalter mit der Schnelligkeit der von Umweltveränderungen Schritt halten zu können.
- Die Gestalter haben nur unvollständige Informationen über Zweck-Mittel-Relationen, sodass sie in weitgehend intransparenten Räumen handeln
- Innerhalb einer Organisation verfolgen verschiedene Interessengruppen unterschiedliche Ziele und verhindern durch politische Manöver, dass rationale Anpassungsprozesse an Umweltveränderungen stattfinden können.

Kritik

- evolutionstheoretische Sicht impliziert, dass Lern- und Anpassungsprozesse dem Stimulus-Response-Schema folgen (simple Konditionierungsprozesse). Organisationale Lernprozesse schließen aber auch komplexe Informationsverarbeitungsprozesse ein
 - Z. B. wird Modell-Lernen (wie beim Benchmarking) verhindern, dass eigene negative Erfahrungen gemacht werden müssen
 - die Antizipation von Handlungskonsequenzen begünstigt die Wahl „richtiger“ Entscheidungen (ohne vollkommenes Vermeiden von unbedachten und/oder unerwünschten Nebenwirkungen)
- es handelt sich nicht nur um Anpassung an Umweltveränderungen (**adaptives Lernen**), sondern auch um **generatives Lernen** (double-loop-learning) (z.B. offene Neubewertung der Zielvorstellungen etc.)

zentrale Aussage des Kontingenzkonzepts

Eine Organisation ist umso effizienter, je besser die Übereinstimmung („Fit“) zwischen dem System (der inneren Umwelt) und seiner (äußeren) Umwelt

Bürokratisch-formalistische Struktur ok bei statischer, homogener und sicherer Umwelt. Andernfalls (prekäre Absatzmärkte, schwindende Exportchancen, fluktuierende Finanzmärkte usw.) darf Ausmaß formaler Regelungen nicht zu hoch sein; die organisationale Struktur muss sich Flexibilität, Reagibilität und Wandlungsfähigkeit erhalten

= generatives Lernen (Gegensatz: adaptives Lernen → bloße Anpassung der Organisation an Umweltveränderungen)

- z.B. Neubewertung von Organisationszielen und –prozessen, Abkehr von problematischen Prämissen
- Veränderungen im Voraus erwarten (vorhersehen) und ihnen evtl. zuvorkommen
- Oft ist Veränderung nicht antizipiert, sondern nur Reaktion auf Veränderungen „sich Anpassen“
- reaktive (sich an Veränderungen anpassende) vs. proaktive (antizipierende) Organisationen

die lernende Organisation (Argyris)

2 Modi des Lernens

1. Single Loop:

Einfacher Modus des Lernens, adaptives Lernen, Lernen erster Ordnung

Der bisherige Bezugsrahmen, die Theory-in-use & Handlungsmuster werden beibehalten
keine größeren Veränderungen in Grundannahmen und Werten

2. Double-Loop:

Generatives Lernen, Lernen zweiter Ordnung

Lernen wie man lernt

Modifikation des kognitiven bzw. normativen Bezugsrahmens des Handelns

Organisation beobachtet ihre Reaktion auf externe Ereignisse

Neubewertung von Zielen & Werten

Veränderungen antizipieren & ihnen zuvorkommen

- Gradueller Übergang von single zu double-loop
- McGill & Slocum unterscheiden vier Arten/Stufen der „lernenden Organisation“
 1. die wissende Organisation
adaptive Form, überlebensfähig, solange Umfeld statisch bleibt
 2. die verstehende
 3. die denkende
 4. die lernende
Problemstellungen und Aufgaben werden in neuer Weise gesehen, kontinuierliches Experimentieren, Feedback, Denken außerhalb gewohnter Strukturen
- Deutero-Lernen (Bateson): Nachdenken über Lernprozesse, das Lernen lernen (Meta-Lernen)
→ warum haben welche Lernprozesse in welchen situativen Kontexten Erfolg?

Organisationsentwicklung (OE)

Herbeiführung geplanter und gezielter Veränderungen in Organisationen der „absichtliche“ Anteil am Organisationswandel

Definition (Gebert, 1974)

Organisationsentwicklung ist ein zusammenfassender Begriff für die Bemühungen, zur Humanisierung der Arbeitsbedingungen sowie zur Steigerung der Flexibilität und Veränderungsbereitschaft einer Organisation beizutragen. Orientiert sich an der „Theorie Y“ von McGregor: Der Mensch ist ein verantwortungsuchendes, auf Erweiterung seiner Möglichkeiten bedachtes und in eigeninitiative handelndes Wesen.

Ansatzpunkt für Maßnahmen können sein

- Strukturen (Produktionssystem, bürokratische Strukturen)
strukturaler Ansatz = Beeinflussung der Strukturen, z.B. Dezentralisierung und neue Tätigkeitsbeschreibungen
- Verhaltensweisen (Führungsstil, Personalentwicklung)
personaler Ansatz = Beeinflussung der Personen einer Organisation
Schwerpunkt entweder auf Merkmale des Individuums (z. B. Belastbarkeit) oder auf die Beziehungen zwischen den MA (z. B. Formen des informellen Umgangs miteinander). Beeinflusst werden entweder nur die Vorgesetzten (elitärer Ansatz) oder aber alle MA bzw. besonders die unteren (demokratischer Ansatz).
- Änderungsprozesse können intern (z. B. durch das Führungspersonal oder durch besondere Stäbe) oder extern (z. B. durch Change Agents oder durch sogenannte Krisenmanager) initiiert werden

Zur Effizienz von OE-Maßnahmen

1. **sozio-technologische Strategien** überschätzen Machbarkeit organisatorischer Strukturen und Prozesse
oft Kontrollillusion, um Management selbstwertdienliche Attributionsspielräume zu vermitteln
Schlagwort: „Change Management“
2. **Evolutionismus** hat Vorstellung der Begrenztheit planerischen Einwirkens auf die Organisation
Wandel vollzieht sich nach systemimmanenten Gesetzen organisationaler Entwicklung, innerhalb derer die Handelnden (Manager) lediglich Erfüllungsgehilfen oder Reaktionsbeschleuniger sind
mit Eingriffen kann nicht allzu viel bewirkt werden
Schlagwort: „lernende Organisation“

Evaluationen sind vorsichtig positiv bei bewährten Konzepten wie Teilautonomie, Survey-Feedback, Team-Entwicklung, Benchmarking oder Qualitätszirkel, allerdings meist nur kurzfristige Effekte (vgl. Hawthorne-Effekte)

88. Wozu dient(e) die Imageforschung? [S. 264 - 265]

- im Bereich des Produktmarketing geht es nicht um ein Objekt/Produkt an sich, sondern um das „innere Abbild“ → Wahrnehmung, Vorstellung, Beurteilung
- Einführung des Begriffs von Gardner & Levy (1955)
- Verwendung des Begriffs war und ist inkonsistent
- in der kommerziellen Marktforschung muss das Image als „Mädchen für alles“ herhalten:
 - Zur Produktpositionierung
 - um absatzpolitische Märkte festzulegen
 - Kaufverhalten vorherzusagen
 - die Aufnahmefähigkeit des Marktes zu bestimmen
 - Erkennen geheimer Beweggründe
 - Innovationsförderung (Erkennen von Chancen und Trends)
 - Frühwarnung (Erkennen von Risiken)
- Der Begriff könnte durch den schärfer explizierten, theoretisch besser fundierten und empirisch greifbaren Einstellungsbegriff ersetzt werden
- Definiert man das Image als Insgesamt der Einstellungen zu einem Produkt, so setzt dies eine gewisse Homogenität und Konsistenz der zugrunde liegenden Einstellungen voraus, was bei starker Streuung der Messwerte problematisch erscheint und impliziert, dass die Ermittlung von Images zumindest segmentspezifisch erfolgen muss
- Zur Ermittlung von Images wurden zunächst hauptsächlich das semantische Differenzial sowie indirekte, qualitative und projektive Verfahren eingesetzt (unstandardisierte Verfahren)
- In jüngerer Zeit werden verstärkt Multiattribut-Modelle eingesetzt
- Trommsdorff-Modell als Weiterentwicklung des semantischen Differentials → Einstellung zu einem idealen Produkt ermitteln

89. Welche Ausstrahlungseffekte bei der Produktbeurteilung (implizite Produkttheorien) sind zu unterscheiden? [S. 265 - 267]

- Produktwahrnehmung unterliegt den Prinzipien der Selektion und Inferenz
- Aufmerksamkeit wird durch Emotionen und Hypothesen (Erwartungen, Einstellungen) gesteuert
- Wahrgenommen wird, was den jeweiligen Wünschen und Bedürfnissen entspricht
- Auch Produktbeurteilung ist selektiv v.a. im Hinblick auf die verfügbaren Produktinformationen → Ein geringer Anteil der gebotenen Infos wird genutzt → Schlüsselinformationen (z.B. Preis, Marke, Testurteil oder Verwendung des Produkts von einer Bezugsperson) werden bevorzugt
- Inferenz: Das Individuum verallgemeinert so, dass sich ein geschlossenes Bild ergibt
- der Konsument entwickelt eine implizite Produkttheorie, zugehörige Hypothesen treten auch in Gestalt von Merkmalsattributionen auf

Ausstrahlungseffekte (Merkmalsattributionen, nicht Kausalattributionen)

Assoziative Verknüpfungen, Folgen Gesetzmäßigkeiten der Attributions- und Konsistenztheorien

1. Detaildominanz

Schluss von einem Merkmal auf die Gesamtbeschaffenheit des Produkts (z.B. Schluss vom Preis auf die Qualität)

tritt besonders dann auf, wenn ausgeprägte Schlüsselreize (z. B. ein Markenname) vorliegen.

2. Irradiation

Schluss von einem Merkmal auf ein anderes

tritt insbesondere bei Vorliegen diffuser, wenig thematischer Merkmale oder assoziativer Verbindungen auf.

3. Halo-Effekt

Schluss vom Gesamteindruck auf eine oder mehrere Teilbeschaffenheiten (z.B. Schluss von „Sportwagen“ auf „hoher Benzinverbrauch“)

besonders deutlich, wenn ein Produkt unvertraut oder sehr beliebt ist sowie wenn seine Eigenschaften nur schwer interpretierbar sind

4. Kontexteffekt

Schluss vom Eindruck des Kontextes (z.B. Ladengestaltung) auf das Produkt als Ganzes oder einzelne Produktattribute

tritt besonders dann auf, wenn ein Produkt als Teil seines Umfeldes wahrgenommen wird (situative Feldabhängigkeit)

Erklärung der Ausstrahlungseffekte

Unpassende Produktmerkmale, in sich unstimmmige Bedeutungselemente und widersprüchliche Stilelemente (z.B. Widersprüche zwischen Werbe- und Produktstil) können im Sinne dissonanter kognitiver Elemente interpretiert werden, die zu Harmonisierungseffekten (Dissonanzreduktion) oder zur Abwertung des Produkts führen.

Produkte werden auf Eigenschaftsausprägung beurteilt (z.B. von 1-10) und auf der Wichtigkeit dieser Eigenschaft (z.B. von 1-4)

nicht-kompensatorische Auswahlmodelle: Die Produktauswahl folgt bei **geringem Involvement** nicht-kompensatorischen heuristischen Entscheidungsregeln:

- Konjunktive Regel: Elimination aller Alternativen, die einen Mindestwert auf einer oder mehreren Dimensionen verfehlen
- Disjunktive Regel: Elimination aller Alternativen, die nicht auf mindestens einer Dimension einen hohen Wert erreichen
- Lexikographische Regel: Elimination derjenigen Alternativen, die auf der wichtigsten Dimension am schlechtesten abschneiden

Multiattributmodelle

Die Produktauswahl folgt bei **hohem Involvement** kompensatorischen Entscheidungsregeln.

1. ROSENBERG-Modell

Die Ausprägungen relevanter Produkteigenschaften werden mit der jeweiligen Wichtigkeit der Eigenschaft für den Konsumenten multipliziert

2. FISHBEIN-MODELL

Die Wahrscheinlichkeit des Vorliegens einer Eigenschaft (belief) wird mit der Bewertung dieser Eigenschaft (affektive Komponente) multipliziert

bei Rosenberg & Fishbein multiplikative Verknüpfungen von kognitiven und affektiven Ratingwerten. Kritik: Elementenpsychologisch wirkende Analyse, Gestalthaftigkeit von Images wird nicht berücksichtigt, Annahme einer multiplikativen Verknüpfung der Eindruckskomponenten und einer additiven Verknüpfung im Hinblick auf das Gesamturteil erscheint fragwürdig

3. TROMMSDORFF-MODELL

Ausprägungen der Merkmale eines Objekts werden mit den von der befragten Person als ideal empfundenen Ausprägungen verglichen

Diskrepanz zwischen Wirklichkeit und Ideal wird ermittelt

Probleme: Idealvorstellungen sind segmentspezifisch, Idealvorstellung ist i.d.R. kognitiv am Marktführer fixiert

- Multiattributmodelle vernachlässigen ganzheitliche Aspekte der Eindrucksbildung (insbesondere das Problem der Zentralität) sowie die Gestalthaftigkeit von Images
- Die Ausstrahlungseffekte sind ebenfalls nicht mit einer attributiv-partikularistischen Sichtweise vereinbar
- Folgende Konzepte fokussieren die systemische Verbundenheit der einzelnen Teilaspekte:
 - Verbundmessung (conjoint measurement): Die Aufgabe der Probanden besteht darin, eine Präferenzrangreihe aus hypothetischen Produkten mit verschiedenen Merkmalskombinationen zu bilden
 - Kognitive Netzwerke: Es wird davon ausgegangen, dass die einzelnen Wissens-elemente über eine Marke assoziativ miteinander verbunden sind. Als relevante Dimensionen gelten Verwendung, Merkmale und Alternativen (Verbindung V-M: Anforderungen, V-A: Produkterfahrungen und M-A: Produktwissen).

- **Dissonanztheorie:**
Regret-Effect nach einem Kauf → erste Bedauern, dann Aufwertung der gewählten Alternative
- **Diskonfirmationsmodell** (Erwartungs-Bestätigungs-Modell) von Anderson:
 - Die tatsächlichen Ergebnisse nach dem Kauf werden den Nutzenerwartungen vor dem Kauf gegenübergestellt.
 - Sind Erwartungen und Ergebnisse identisch, so besteht ein Gleichgewicht.
 - Positive Diskrepanzen führen zu einer besonders innigen Bindung an das Produkt
 - Negative Diskrepanzen zu Unzufriedenheit
- **Produktbeurteilung unterliegt einem Lernprozess:**
 - Je länger die Nutzungsphase, desto stärker wird das Beurteilungsspektrum mit Erfahrungen angereichert. Anreicherungsprozess unterliegt der Tendenz kognitiver Aufwertung.
 - Positive Konsequenzen führen zur Zufriedenheit → Zufriedenheit stabilisiert die Bindung an das Produkt → kann zur Reduzierung der kognitiven Anstrengung bei Folgekäufen mit dem möglichen Endeffekt der Habitualisierung bzw. Produkttreue führen
- Negative Konsequenzen werden – insbesondere bei hohem Commitment – durch Dissonanzreduktionsmechanismen oder Attributionsprozesse abgepuffert. Unzufriedenheit kann aber auch „Abwanderung“, „Widerspruch“ oder Beschwerdeverhalten auslösen
- Die Wahrscheinlichkeit von Beschwerdeverhalten ist abhängig von der Diskrepanz zwischen Nutzenerwartung und Nutzen, der wahrgenommenen Instrumentalität der Beschwerde und einer erworbenen Persönlichkeitsdisposition („Beschwerdeneigung“)
- Wann Zufriedenheit? Bei idealer, typischer oder tolerierbarer Dienstleistung? Da die Erfüllung der Erwartungshaltung i.d.R. selbstverständlich wird und somit keine Bewertungsprozesse mehr provoziert, sollte zwischen Zufriedenheit und Nicht-Unzufriedenheit (vgl. Herzberg) differenziert werden. Zu berücksichtigen ist neben dem intraindividuellen Vergleichsniveau (Erfahrung) auch das Vergleichsniveau für Alternativen

92. Was sind typische Merkmale der Dienstleistung und was ergibt sich daraus für die Kundenzufriedenheit? [S. 271 - 276]

Nach Nerdinger vier Definitionsmerkmal:

1. Face-to-Face-Interaktion
2. Lösen eines persönlichen Problems
3. keine über die Dienstleistungsbeziehung hinausgehende Verpflichtung
4. Leistung erfolgt gegen Geld

Besonderheiten von Dienstleistungen im Vergleich zu materiellen Produkten

1. Immaterialität (nicht-greifbares Gut)
das Individuum muss sein Urteil an der sozialen Realität orientieren (Theorie der sozialen Vergleichsprozesse)
2. Komplexität
Beurteilung ist schwieriger, Bedürfnis nach Komplexitätsreduktion (z.B. durch Vertrauensbildung) wird ausgelöst
3. Synchronizität (Produktion und Konsumtion fallen i.d.R. zeitlich zusammen)
Oft bedarf es der Mitwirkung des Bedienten (z.B. beim Steuerberater)
kennzeichnet eine interaktive Dienstleistungsbeziehung
4. Persönliche Kommunikation
2 Kategorien von Austauschhandlungen
- Instrumentelle (aufgabenbezogene und zielorientierte) Handlungen
- sozio-emotionale (an Aufnahme, Wahrung und Verbesserung der persönlichen Beziehung orientierte) Handlungen
Entscheidend sind Abstimmung und Komplementarität der Merkmale von Dienstleister und Bedientem
5. Heterogenität der Qualität
Qualität schwankt mit der Person des Dienstleisters, mit seinen unterschiedlichen Kompetenzen und seiner Motivation

Modelle zu Dienstleistungsqualität & Kundenzufriedenheit

- Diskonfirmationsmodelle (Erwartungsbestätigungsmodelle):
- Parasuraman et al. ohne Einbezug von Attributionen, erlebte Dienstleistungsqualität aus Sicht des Kunden wird mit Idealvorstellung verglichen
→ 4 Diskrepanzen werden als Unzufriedenheit gedeutet
 - Diskrepanzen zwischen Kundenerwartungen und der Wahrnehmung dieser Erwartungen durch das Management.
 - Diskrepanzen zwischen den wahrgenommenen Kundenerwartungen und dem angestrebten Dienstleistungsstandard.
 - Diskrepanzen zwischen dem angestrebten Standard und der von der Kontaktperson tatsächlich erbrachten Leistung.
 - Diskrepanzen zwischen der erbrachten Leistung und der durch die Firmenkommunikation versprochenen Leistung.
- Auf Nachfrageseite: Diskrepanz zwischen Erwartung und tatsächlichem Erleben
- nach Bitner entscheidet die Einschätzung der Ursache für nicht-erfüllte Erwartungen über die Auslösung von Zufriedenheit oder Unzufriedenheit
- Groß-Engelmann geht von einer diffusen Unzufriedenheit aus, die durch Attributionsprozesse verstärkt oder abgeschwächt wird. Wesentlich ist dabei die Zuschreibung von Verantwortlichkeit (Kontrollierbarkeit sensu Weiner): Unkontrollierbare Ereignisse, über die der Kunde informiert wurde, sind entschuldbar (z. B. Turbulenzen im Flugzeug wegen schlechten Wetters).
- Einbezug des Konzepts von Thibaut & Kelley:
Das durch eigene Erfahrungen und soziale Vergleichsprozesse geformte Anspruchsniveau des Kunden fungiert als Vergleichsniveau und zusätzlich existiert ein Vergleichsniveau für Alternati-

ven. Zufriedenheit entsteht dann, wenn das Vergleichsniveau übertroffen wird und keine „besseren“ Alternativen verfügbar scheinen. Unzufriedenheit entsteht, wenn das Vergleichsniveau unterschritten oder die Aufmerksamkeit auf „bessere“ Alternativen gelenkt wird. Einhaltung der gewohnten Standardqualität erregt keine Aufmerksamkeit, und führt deshalb lediglich zu Nicht-Unzufriedenheit (Indifferenzzone sensu Solomon). Erst erhebliche Abweichungen vom Anpassungsniveau berühren das Bewusstsein. Die Indifferenzzone ist bei wenig riskanten Dienstleistungen, die skriptmäßig (gedankenlos) bewältigt werden, besonders ausgeprägt. Riskante Dienstleistungen zeichnen sich im Gegensatz dazu durch hohes Involvement aus (z.B. Hauskauf oder Operation).

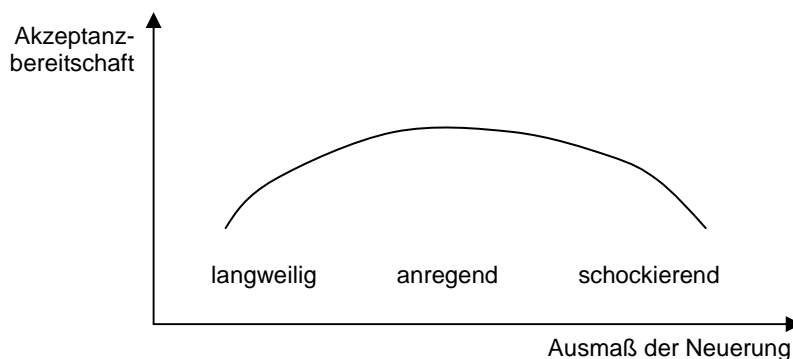
Erhöhung der Kundenzufriedenheit durch Schaffen von Vertrauen:

- Reduktion der Komplexität
- Erleichterung der Kommunikation
- Erfahrungen mit dem Dienstleister
- Interessenungebundenheit des Dienstleisters
- Konsistenz im Verhalten des Dienstleisters
- Eindruck von Freiwilligkeit des Bediensteten
- Glaubwürdigkeit

Psychologischer Innovationsbegriff

Es muss sich nicht um eine objektive Neuerung handeln, entscheidend ist, dass ein Objekt (Produkt, Produktattribut, Verwendungszweck etc.) vom Rezipienten als neu oder neuartig wahrgenommen wird.

- **hohe Belohnungserwartung**
insbesondere die Erwartung hoher Belohnungen mit großer Sicherheit in naher Zukunft
- **geringer Strafreizcharakter**
insbesondere die Wahrnehmung geringen Risikos und geringer Mühe bei der Aneignung der Innovation
- **hohe Aufmerksamkeitslenkung**
Mitteilbarkeit, Zugänglichkeit, Sichtbarkeit und Auffälligkeit der Innovation
- **Modell- und Identifikationswirkungen**
insbesondere kommunikative und persuasive Einflüsse von Bezugspersonen, Diffusionsagenten (Handel, Vertreter, Verkäufer) und Meinungsführern
- **hohe wahrgenommene Kompatibilität**
insbesondere Konsistenz mit bestehenden kognitiven Strukturen, (sub-) kulturellen Werten, Normen und Lebensstilen
- im organisationalen Bereich: **Partizipation bei Entscheidungen**
- invers kurvilinearere Zusammenhang von Akzeptanzbereitschaft & Ausmaß der Neuerung (Neuigkeitsgrad). Geringer Neuigkeitsgrad wird als langweilig, mittlerer als anregend, größer als schockierend erlebt.



Geringfügige Inkongruenzen werden akzeptiert, wenn Belohnungserwartung diese kompensieren kann

94. Welche Funktion kann Mode für das Selbst des involvierten Individuums haben? [S. 283 - 285]

- Modereiz erhält Bedeutung durch Assoziation mit Träger- oder Kontextmerkmalen
- Moden lösen kurzzeitig Dissonanz aus, die durch Gewöhnung reduziert wird
- Modische Neuerungen sind stärker als Innovationen in anderen Konsumbereichen mit sozialen Einflussprozessen verbunden
- Gruppeneffekte in Richtung auf Konformität
- Modelleinflüsse, Modellpersonen oft sog. „Fashion-leaders (Meinungsführer im Modebereich)
- Modelle als Identifikationsangebot
- Modebewusstes Verhalten drückt eine Ambivalenz zwischen Konformitätsbeweisen einerseits und individueller Abhebung und Selbstdarstellung (Stützung des individuellen Selbst) andererseits aus
- Im Sinne der Theorie der sozialen Identität zeigt das modebewusste Individuum Konformität innerhalb seiner Bezugsgruppe, um sich so gleichzeitig von der Outgroup abzuheben
- Mode erhält ihre Bedeutung durch ihren Symbolgehalt sowie Assoziationen mit Träger- und Kontextmerkmalen
- In diesem Sinne kann Kleidung Wissen, Kennerschaft, Zugehörigkeit, Status, Reichtum, einen bestimmten Lebensstil etc. signalisieren
- Kleidung hat also Signalwirkung die auch taktisch-strategisch im Sinne des Impression Management eingesetzt werden kann (z.B. bei Vorstellungsgesprächen)
- Relevante Bezugsbasis für modeorientiertes Verhalten ist das Ideal-Selbst (nicht das Real-Selbst)
- Gleiches gilt für anderes Konsumverhalten mit Bezug zur symbolischen Selbstergänzung.

Jeder hat Vorstellungen darüber, wie viel ein Produkt höchstens oder mindestens kosten muss/darf. Die beiden absoluten Preisschwellen markieren die Grenze, ab der ein Produkt zurückgewiesen wird

- **Obere Preisschwelle**
Was ein Produkt höchstens kosten darf
→ Produkt wird zurückgewiesen aufgrund der Vorstellung von einem unfairen Preis
- **Untere Preisschwelle**
Was ein Produkt mindestens kosten muss
→ Produkt wird zurückgewiesen aufgrund von Misstrauen in die Qualität (evtl. Snob-Effekt s.u.)
- **Dazwischen**
Ankerpreisbereich (gewohnter, fairer Preis)

Adaptationstheorie

- Beurteilung des Preises ist abhängig vom individuellen Adaptionsniveau = neutral bis angenehm bewertete Reizintensität, die als Referenzmaßstab fungiert
- Adaptionsniveau ergibt sich aus dem gewichteten Mittel aller bisher wahrgenommenen Preise
- Moderate Abweichungen vom Adaptionsniveau werden als abwechslungsreich und positiv erregend bewertet (Schmetterlingskurve)

Assimilations-Kontrast-Theorie (Sherif & Hovland)

- Objektives Preiskontinuum wird zur kognitiven Entlastung in grobe Urteilskategorien unterteilt (zu teuer, relativ teuer, normal, preisgünstig, zu billig)
- Nebeneinander liegende Preise innerhalb einer Kategorie werden nicht weiter differenziert (Assimilationseffekt)
- Nebeneinander liegende Preise aus unterschiedlichen Urteilskategorien werden als weit auseinander liegend empfunden (Kontrasteffekt)
- Deshalb treppenartiger Verlauf der Preis-Absatz-Funktion (Veränderung der Stufenzahl, Veränderung der Stufenhöhe, Ansteigen der Treppe)

Als kognitive Verankerungspunkte für die Urteilskategorien & die absoluten Preisschwellen dienen Glattpreise. Gründe: Kognitive Entlastung, Primacy-Effekt in der Wahrnehmungsabfolge, Gestaltqualität eines Glattpreises. Der Preiswiderstand wächst bei Erreichen einer Glattpreisschwelle sprunghaft an.

Die Preis-Absatz-Funktion weist folgende Anomalien auf:

- Bandwagon-Effekt: Man kauft, weil andere dies auch kaufen.
- Snob-Effekt: Man kauft gerade dann nicht, wenn viele dies kaufen.
- Veblen-Effekt: Prestige des hohen Preises.

Preise werden umso eher beachtet, je stärker sie von einem gewohnten Niveau abweichen oder Produkte betreffen, zu denen keine Preiserfahrungen vorliegen oder deren Preise starker öffentlicher Diskussion ausgesetzt sind

Bei starker Markentreue erheblich abgeschwächte Aufmerksamkeit für unterschiedliche Preise

Preisbeachtung beeinflusst durch (a) aufmerksamkeitslenkende Maßnahmen (z.B. Sonderangebotschilder), (b) unterschiedliche Situationen (Verstärkung z. B. bei Misstrauen gegenüber dem Anbieter und Erhöhung z. B. bei Weihnachtseinkäufen), (c) das bereichsspezifische Preisbewusstsein (Einstellungsvariable) und (d) die Stimmung des Konsumenten (z. B. „Kaufstimmung“)

96. Welche psychischen Relationen bestehen zwischen Preis und Qualität? [S. 289]

- Preis dient als Indikator der Produktqualität, insbesondere dann, wenn ein hohes Risiko wahrgenommen wird oder die objektive Beschaffenheit (physikalische Realität) kaum zugänglich ist
- Insbesondere der Markenartikel-Effekt kann den Preiseffekt überlagern

Multicue-Studien

Beim Qualitätsurteil kommt nicht nur auf Preis an
z.B. Marke, Material etc.

Dissonanztheoretische Interpretation

- Hoher Preis löst Dissonanz aus, die dann durch entsprechende Beurteilung des Produkts reduziert wird
- Allerdings ist nicht einsichtig, warum ein hoher Preis Dissonanz auslösen sollte

Attributionstheoretische Interpretation

- gelernte implizite Hypothesen des Konsumenten fungieren im Hinblick auf den Zusammenhang zwischen Preis und Qualität (z.B. „Gute Ware hat ihren Preis“) als stabile Attributionen
- Infolge selektiver Wahrnehmung und Interpretation fällt die Bewährungsprobe für solche Hypothesen i.d.R. positiv aus

97. Welche Rolle spielt eine emotionale Werbung bei schwacher Aufmerksamkeit der Rezipienten?
[S. 290 - 292]

- Werbung = Interessengebundene, intentional beeinflussende Kommunikation, die absatzwirtschaftlichen Zielen dient
- Werbung wirkt über ein Netzwerk zahlreicher Brechungen (präkommunikative Einstellungen, soziale Beziehungsnetze etc.)
- Werbung ist eher dazu geeignet, vorhandene Einstellungen & Verhaltensweisen zu verstärken (Verhaltensstabilisierung) als sie zu verändern

Mediationsmodell McGuire

Werbewirkungskette hat Trichtereffekt

Exposition → Perzeption → Kognition → Akzeptanz → Aktion

Modell der Wirkungspfade (Kroeber-Riel & Meyer-Hentschel):

stark vs. schwach involvierte Konsumenten

- Starke Involvierung führt zu hoher Aufmerksamkeit
- Geringes Involvement führt zu geringer Aufmerksamkeit

informative vs. emotionale Werbung

- bei informativer Werbung kommt es zu kognitiven Verarbeitungsprozessen
 - bei emotionaler Werbung kommt es zu emotionalen Prozessen
1. starke Involvierung* + informative Werbung → intensive kognitive Verarbeitungsprozesse
 2. starke Involvierung + emotionale Werbung → emotionale Vorgänge, die wiederum auf kognitive Prozesse rückwirken (z.B. um zu rationalisieren)
 3. geringes Involvement + informative Werbung → kein Effekt
 4. geringes Involvement + emotionale Werbung → emotionale Prozesse
 - ⇒ bei geringem Involvement werden Kognition und Akzeptanz quasi unterlaufen
 - ⇒ bei schwacher Aufmerksamkeit bzw. geringem Involvement ist emotionale Werbung die einzige Möglichkeit, den Umworbenen zu erreichen

*Involvierung = Aufmerksamkeit

Trommelfeuerhypothese

Werbebotschaften können gar nicht oft genug an Verbraucher herangetragen werden, weil

- es muss von geringem Involvement der Rezipienten ausgegangen werden
- Je mehr Wiederholungen, desto besser
- Durch häufige Wiederholungen (ständige Konfrontation) entsteht eine besondere Vertrautheit (Mere Exposure) mit dem Stimulus
- Es tritt vermutlich kein Abnutzungseffekt („wear out“) auf die Behaltenseffekte auf

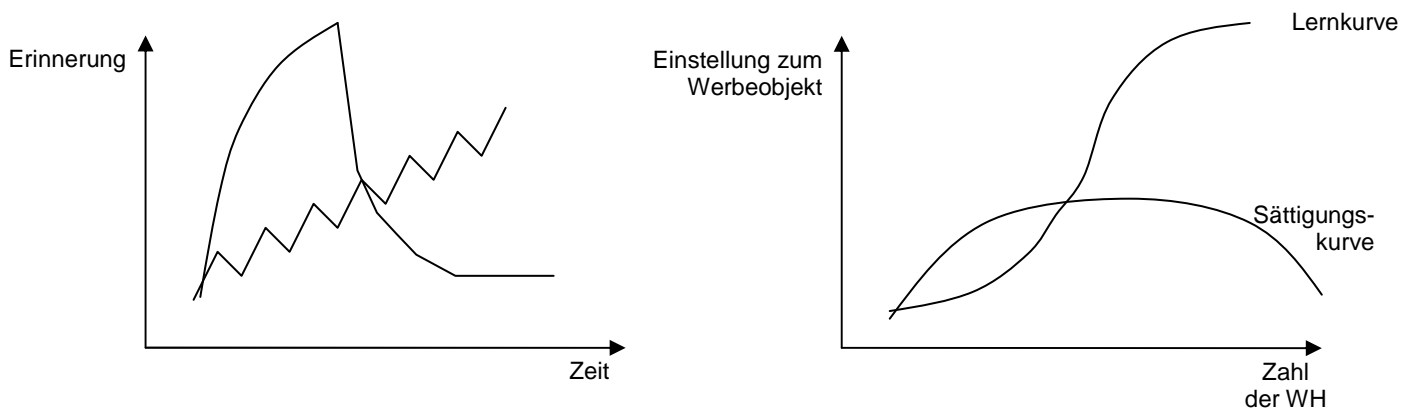
Aber: Unterscheidung zwischen Behaltensleistung und affektiver Ebene

- Behaltensleistung bei Werbebotschaften s-förmige Lernkurve und allgemeine Vergessenskurve
- Behaltensleistung bei verteiltem Lernen besser als bei massiertem Lernen übertrifft
- Bei wiederholter Werbedarbietung Depoteffekte im Sinne überdauernder Erinnerungswerte → Bei graphischer Darstellung ergibt sich statt der steil abflachenden Vergessenskurve eine Sägezahnkurve
- Bei wiederholter Darbietung steigt Behaltensleistung, gleichzeitig aber auch Sättigungseffekte auf der affektiven Ebene (reaktanztheoretisch erklärbar, Reaktanz z.B. auch bei Spielfilmunterbrechungen)
- Sättigungseffekt kann hinausgezögert werden durch
 - Variation der Wiederholungen (z. B. Abwandlung der Gags)
 - Reminder-Spots (Spot in verkürzter Form)

Behaltensleistung von Werbebotschaften wird begünstigt durch

- Salienz (Anschaulichkeit, Konkretheit, Augenfälligkeit)
- Vividness (Lebendigkeit, Dynamik)
- Vertrautheit mit dem Stimulus (Mere Exposure)
- Räumliche und zeitliche „Nähe“ der Information
- Ähnlichkeit der situativen Bedingungen bei Informationsaufnahme und –abruf (Enkodierungsspezifität)
- Bildhaft und sprachlich codierte Informationen werden optimal erinnert

Wirkung der Werbewiederholung



Ziel der Werbung = Motivation zum Kaufverhalten, zielgerichtete Aktivierung von Kaufmotiven

Instrumentelle Konditionierung

- Der motivationale Anreizwert von Werbeappellen ist gleichbedeutend mit dem Verstärkerwert des intendierten Verhaltens
- Verstärkung auf emotional-symbolischer Ebene (z.B. „mit diesen Schuhen bist du ein cooler Typ“)
- Verstärkung auf kognitiver Ebene durch Darstellung einer instrumentellen Nutzenerwartung (z.B. hohe Zinsen)
- Negative Verstärkung (Entfernung eines Strafreizes durch Benutzung des Produkts - z. B. bei Mundgeruch; hierzu zählen Furchtappelle, bei mittlerer Intensität am wirkungsvollsten)

Modell-Lernen

- Modell muss stimmig sein damit der Umworbene sich identifizieren kann und keine Dissonanz ausgelöst wird
- Produkt und Modell müssen zueinander passen (Glamour-Girl, das für Waschmittel wirbt, ist unglaubwürdig)
- Modell muss segmentspezifisch gewählt sein

Klassische Konditionierung

- Neutraler Reiz (das Produkt, z.B. Alkohol) wird mit einem emotional positiv besetzten Reiz gepaart (z.B. schöne Frau), damit es zum emotionalen Transfer kommt
- Insbesondere bei (noch) unbekanntem Herstellernamen oder Einführung eines neuen Produkts wirksam

100. Was lässt sich kritisch zu den Sozialisationswirkungen von Werbung auf Kinder feststellen? [S. 297 - 298]

- Sozialisierungseffekte der Massenkommunikation betreffen die Übernahme von Rollenmustern und Werthaltungen
- Personen in Werbespots agieren als Modelle, deren Verhalten gelernt wird
- Werbung greift i.d.R. gesellschaftlich akzeptierte Realität auf, kann nicht für kritisierbare Rollenmuster verantwortlich gemacht werden
- Kinder können in den frühen Phasen der kognitiven Entwicklung Sachaussagen nicht von Werbebotschaften unterscheiden
- Außerdem üben sie Konsumdruck auf ihre Eltern aus, wodurch sich u. U. übersteigerte Anspruchshaltungen fortsetzen

Langfristige gesellschaftsrelevante Sozialisationswirkungen der Werbung

- geringfügige, aber konstante Modifikation, Verstärkung oder Abschwächung zahlreicher Normen und Rollenbilder
- Förderung materialistischer Wert- & Normvorstellungen
- propagiert wird eine „heile Welt“, die ihr „Heil“ vorwiegend aus Konsumgütern erfährt
- Übernahme von Konsummustern, Entwicklung von -standards
- Erhöhung des Anspruchsniveaus

Einfluss der Massenkommunikation darf nicht überschätzt werden, sie ist lediglich eine unter vielen Einflussgrößen, Sozialisationsinstanzen & das gesellschaftliche System (Elternhaus, Bezugsgruppen etc.) wirken vermittelnd, modifizierend, verstärkend oder abschwächend

101. Was ist aus an den Untersuchungen von BALES orientierten Forschungen von WILLETT & PENNINGTON im Hinblick auf das optimale Verkaufsgespräch abzuleiten? [S. 299 - 304]

- Willett & Pennington beobachteten Verkaufsgespräche & führten eine an Bales orientierte Interaktions-Prozess-Analyse (Zerlegung des Prozesses in soziale Episoden bzw. Skripte) durch
- erfolgreiche Transaktionen zeichnen sich durch eine überdurchschnittlich hohe Anzahl aufgabenorientierter Aktivitäten des Verkäufers aus
- Bei erfolglosen Verkaufsgesprächen traten emotionale Spannungen auf, die i.d.R. vom Verkäufer zu verantworten waren

- Angenommen werden 2 Faktoren, die den Verkaufserfolg bedingen und von einem optimalen Verkäufer gleichermaßen realisiert werden (Verkäufer muss beides können):
 1. Aufgabenorientierung (Zielstrebigkeit, Domination, Ego Drive)
 2. Kundenorientierung (Empathie, Rollenübernahme, Integration)
- Das effiziente Mischungsverhältnis der beiden Faktoren variiert mit den verschiedenen Interaktionsphasen
- Empathie ist v. a. zu Beginn & am Ende der Interaktion zentral
- Der Ansatz bildet die Basis zahlreicher Verkaufsschulungsprogramme

Generell gilt

- Verkaufsgespräch ist Interaktion
- Effizienz wird begünstigt durch
 - Ähnlichkeit von Käufer und Verkäufer (Werthaltungen, Einstellungen, Alter, Status etc.)
 - Kompatibilität im Hinblick auf Ziel, Inhalt & Stil der Kommunikation (aufgabenorientiert-sachlich vs. personorientiert-emotional)
- Kompetenz zieht deutlichere Effekte nach sich als die Ähnlichkeit, die vor allem kurzfristigen Verkaufserfolg bedingen kann
- Bei Vorliegen von Kompetenz & Ähnlichkeit kommt es zu positiven Synergieeffekten
- Glaubwürdigkeit des Senders zentral, abhängig von
 - der wahrgenommenen Kompetenz
 - dem Status
 - der Erfahrung (Erwartung gut beraten zu werden)
 - dem Vertrauen bzw. der wahrgenommenen Interessengebundenheit
 - der emotionalen Beteiligung des Verkäufers
- Aufforderungsdruck, Interessengebundenheit & starke emotionale Beteiligung wirken im Sinne der Reaktanztheorie
- Des weiteren gilt im Sinne des ELM, dass die Bedeutung von Kommunikator-Stimuli und Argumentationsstil bei Informationsverarbeitung über die zentrale Route geringer ist

102. Welche Bedeutung hat die Aktivierung im Zusammenhang mit der Käufermotivation? [S. 305 - 306]

Aktivierungsprozesse und deren Emotionalisierung (angenehm/unangenehm) sind Grundlage der Präferenzbildung (Bewertung) → zentrale Variable für Käufermotivation

- Kognitiver Aspekt ebenfalls wichtig, hat aber lediglich richtungsgebende Tendenz
- Wirkung der Aktivierung auf Infoaufnahme, -verarbeitung & -speicherung
- Invers u-förmige Beziehung zwischen dem Grad der Erregung & positiven Auswirkungen
 - Mittlere Aktivierung → angenehme Empfindungen, hohe Leistung, hohe Aufmerksamkeit, effizienteste Informationsverarbeitung
 - Überaktivierung z.B. wenn unter Zeitdruck entschieden werden muss oder bestimmte Bedürfnisse (insbesondere physiologische) drängen. Bei Werbung nur durch drastische Furchtappelle möglich (Beispiel Werbung für Kaffee-Kaugummis, Schreckeffekt) dann aversive Wirkung
 - Bei Unteraktivierung ist das Stimul水准 zu gering um kognitive Prozesse in Gang zu setzen
- Emotionen wirken vorstrukturierend bei der Bewertung rationaler Appelle, wobei euphorische Stimmungen die Qualität der Informationsverarbeitung negativ beeinflussen und (leicht) pessimistische Stimmungen zu einer Effizienzverbesserung führen

Scitovsky nimmt 2 Formen der Bedürfnisbefriedigung an:

1. Bedürfnisbefriedigung durch auf dem Weg zum Optimum wachsende Erregung
 2. Bedürfnisbefriedigung durch Verweilen innerhalb des Erregungsoptimums („statisches Behagen“)
- in prosperierenden Gesellschaften ist die zweite die dominierende Form der Bedürfnisbefriedigung, in Zusammenhang mit veränderten Werthaltungen (z.B. einem Hang zum Hedonismus)
 - In diesem Kontext seien bspw. auch die Konzepte des Emotions- und Erlebnis-Marketings zu verstehen

103. Welche Motive werden im Zusammenhang mit dem Käuferverhalten als besonders wichtig angesehen? [S. 306 - 310]

- **Leistungsmotiv**
Unterscheidung zwischen HE (erfolgssuchende Konsumenten) vs. MM (sicherheitssuchende Konsumenten) kann z.B. die individuelle Risikoneigung und Spar-Konsum-Relation, die Wahl der Sparform, die Neigung zu Teilzahlungskäufen und das Auftreten als Konsumpionier erklären
- **Geltungsmotiv („Prestigemotiv“)**
Insbesondere von Veblen in die Diskussion eingebracht (Veblen-Effekt: Hoher Preis verursacht besonderes Produkterlebnis)
- **Affiliationsmotiv, Anschlussmotiv**
Wurde bislang kaum untersucht. Es gibt jedoch Hinweise darauf, dass dieses Motiv vor allem in den expressiven Formen des Konsumverhaltens von Kindern & Jugendlichen (z. B. bei Kleidung) wirksam ist.

Das auszuwählende Produkt wird vom Individuum hinsichtlich dessen Eignung, für die verschiedenen Bedürfnisintensitäten passende Befriedigungsmöglichkeiten zu bieten, kognitiv abgetastet (Fit-Modell)

Im Hinblick auf Motivation und Nutzenerwartung gilt eine Wert-Erwartungs-Theorie. Der Wert entspricht der Instrumentalität eines Produkts zur Erreichung bestimmter Endziele und die Erwartung der subjektiven Wahrscheinlichkeit (Ergebnis von Lernprozessen), mit der der Konsument das Eintreten bestimmter Konsequenzen erwartet

- Es müssen zur Gewohnheitsbildung positive Verstärkungsergebnisse vorausgesetzt sein, Gewohnheit ist dann Fortführung von Verhalten, das sich bewährt hat
- Habitualisierung ist Folge dauerhafter Verstärkung und dient der kognitiven Entlastung von Handlungsvollzügen, die kognitive Aktivierung lässt zunehmend nach (automatisiert)
- Entlastung messbar durch Differenz zwischen Zahl der Produkteigenschaften und Anzahl der tatsächlich berücksichtigten Attribute
- Voraussetzung für die Entstehung von Konsumgewohnheiten (in Bezug auf Produkte, Geschäfte, Verkäufer, Kundenberater o.ä.) ist:
 - ⇒ dass ein Verhalten in ähnlichen Situationen häufig auftreten kann (Kaufhäufigkeit). Dementsprechend ist z.B. der Kauf eines Hauses i.d.R. keine Gewohnheitshandlung. Der Kernbereich habitueller Verhaltens betrifft Güter des periodischen Bedarfs (z.B. Zahnpasta)
 - ⇒ Bedeutsamkeit des Kaufobjekts: Mit zunehmender Bedeutung bzw. steigender finanzieller Belastung nimmt die Habitualisierungstendenz ab, da kognitive Anstrengungen lohnender werden

Möglichkeiten der Entstehung von Konsumgewohnheiten

- Gewohnheiten, beruhend auf Versuchs-Irrtums-Lernen (insbesondere bei Bagatellgütern)
- zurückgehend auf assoziative Verknüpfungen
- zurückgehend auf soziale Ansteckungswirkungen (Modelle)
- zurückgehend auf extensive Entscheidungsprozesse

Dreiphasenkonzept von Howard bei extensiven Entscheidungsprozessen

Mit zunehmender Erfahrung nehmen Informationsbedarf & extensive Auswahlüberlegungen ab

1. Phase: extensive Entscheidungsprozesse
2. Phase: vereinfachtes Entscheidungsverhalten
3. Phase: habituelles Entscheidungsverhalten

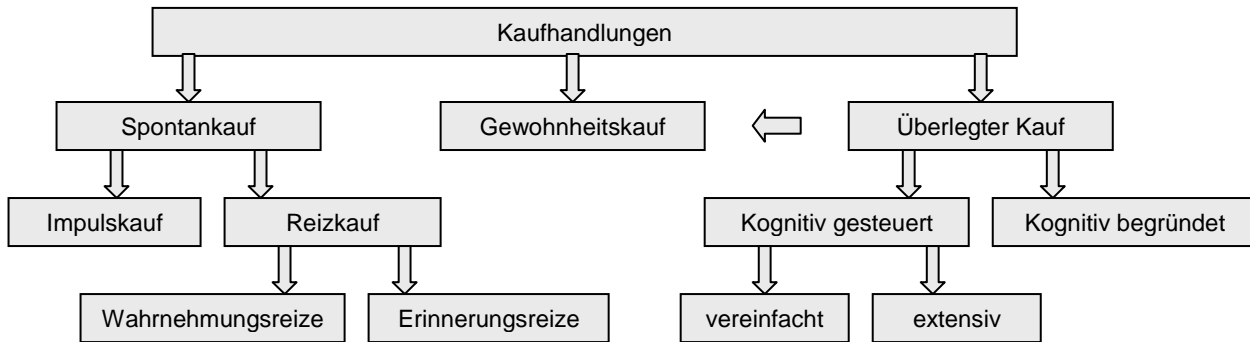
Gegenspieler der Gewohnheit

- Bei risikoarmen Gütern kommt es häufiger zu einem Produktwechsel, der durch das **Bedürfnis nach Abwechslung bzw. Neugier** erklärt werden kann
- Das Beibehalten einer Gewohnheit ist nur dann wahrscheinlich, wenn der Anreizwert der Abwechslung relativ gering & die risikobedingte Strafreizerwartung relativ hoch ist
- Gewohnheitsdurchbrechende Marketingmaßnahmen (z.B. Sonderaktionen) zeigen kaum Nacheffekte
- Aus attributionstheoretischer Perspektive liegt Überveranlassung vor, d.h. der Produktkauf wird nicht auf internale (Produktqualität), sondern auf externale Gründe (Rabatt) zurückgeführt

105. Welche Formen von Kaufhandlungen sind zu unterscheiden? [S. 321 - 323]

Ausgangspunkt der typologischen Überlegungen ist Katonas Unterscheidung zwischen „echten“ Entscheidungen, Gewohnheits- & impulsiven Handlungen

- Spontankauf
- Gewohnheitskauf
- überlegter Kauf



Spontankäufe

- regen ein Motiv nach Begründung des Verhaltens (Rationalisierung) an und leiten somit zum kognitiv begründeten Kauf über
- durch interne Stimuli werden Impulskäufe angeregt, durch externe Stimuli Reizkäufe
- Beim Reizkauf wird weiter zwischen der Wirkung von Wahrnehmungs- oder Erinnerungsreizen differenziert

Überlegte Käufe

- Mehr oder wenig hoher Grad an kognitiver Beteiligung
- Kognition entweder für Entscheidung oder um ex post Begründungen einzusetzen
- Kognitiv gesteuerte Kaufhandlungen lassen sich dahingehend unterscheiden, ob vereinfachte oder extensive Entscheidungsprozesse stattgefunden haben
- Typisch für den vereinfachten Entscheidungstyp ist die Wirkung von Schlüsselinformationen (z.B. Marke oder Preis).

In der Realität sind diese idealtypischen Formen von Kaufhandlungen kaum auszumachen, vielmehr liegen Durchmischungen und Überlagerungen vor

Ablaufmodell nach Engel et al. 5 Phasen

1. Identifizierung des Problems
2. Informationssuche
3. Informationsauswertung
4. Entscheidung (z.B. Kaufakt)
5. Nachentscheidungsphase (Regret-Effekt)

Idealtypisches Ablaufmodell

- in der Realität werden häufig Phasen übersprungen
- es wird zu früheren Phasen des Entscheidungsprozesses zurückgekehrt
- getroffene Entscheidungen werden häufig nicht realisiert

- Bei Informationssuche wird oft nur kleiner Teil aller verfügbaren Infos genutzt
- Wahrscheinlichkeit, dass Individuum sich informiert größer, je höher eingeschätzter Ertragszuwachs durch zusätzliche Infos (Wert zusätzlicher Infos > Kosten für zusätzliche Infos)
- Ertragszuwächse werden mit zunehmender Information geringer

- Entscheidungen bestehen häufig aus vielen Vor- & Teilentscheidungen, die sich nicht in abgrenzbare Phasen einteilen lassen. Howland differenziert zwischen zwei Entscheidungsprozessen: Wahl der relevanten Produktklasse & Wahl einer bestimmten Marke innerhalb dieser Produktklasse.
- Zu erforschen bleibt der Zusammenhang von Affekten & Kognitionen sowie der Stellenwert von sozialen Instanzen innerhalb solcher Phasenfolgen.

- wirtschaftspsychologisches Informationsverarbeitungs(prozess)modell
- Entscheidungsprozess wird von Heuristiken (kognitiven Programmen) gesteuert & läuft nach dem Muster eines Entscheidungsbaumes ab

Schlüsselemente des Modells

- begrenzte **Informationsverarbeitungskapazität**
- **Motivation** gibt eine Zielhierarchie vor, die den Wahlprozess stark beeinflusst; außerdem Scanner- & Unterbrechungsmechanismen (Reaktion auf Unvorhergesehenes)
- **Aufmerksamkeit & Wahrnehmung:** Unterscheidung willentliche vs. absichtslose Aufmerksamkeit; auch hier Scanner- & Unterbrechungsmechanismus, um auf neue Gegebenheiten angemessen reagieren zu können; Kodierungsmechanismus für Wahrnehmungen; Infos aus dem Gedächtnis zur Interpretation von Stimuli
- Hinsichtlich des **Gedächtnisses** wird zwischen einem Kurz- und einem Langzeitspeicher unterschieden. Die Verfügbarkeit der gespeicherten Schemata wird bei Informationsaufnahme und -abruf relevant.
- Die **Verfügbarkeit der Informationen** ist von Salienz, Vividness, Vertrautheit, Mere Exposure, räumlicher und zeitlicher Nähe, Priming, Halo-Effekt, Detail-Dominanz, Irradiation und dem Kontexteffekt abhängig. Die genannten Faktoren beeinflussen die Informationsverarbeitung und somit auch die Verfügbarkeit der Informationen in der Handlungssituation.
- Die **Scanning- und Unterbrechermechanismen** (i.S.v. TOTE-Einheiten) sind für die Prüfung der Übereinstimmung von Ist-Werten (gegenwärtige Umweltbedingungen) und Soll-Werten (Erwartungen) zuständig.
- Der Entscheidungsprozess wird von **Heuristiken** gesteuert, die im Sinne einfacher Entscheidungsregeln (konjunktive, disjunktive oder lexikographische Regel) oder komplexer kompensatorischer Beurteilungsprogramme funktionieren.

Ein alternatives Modell wurde von VAN RAAIJ (1988) entwickelt. Es ist im Vergleich zum Bettman-Modell (1979) überlegen, da Affektvariablen miteinbezogen werden. Auf diese Weise können auch Impulshandlungen erklärt werden.

108. Wie wirken Bezugsgruppen auf Konsumententscheidungen ein und bei welchen Gütern ist dies in besonderem Maße der Fall? [S. 330 - 333]

- Personale Identität (sensu ERIKSON) bedeutet, die persönliche Einzigartigkeit gegenüber anderen Menschen zu betonen
- Soziale Identität (sensu TAJFEL) bedeutet, sich einer bestimmten sozialen Gruppe zuzuordnen und sich mit ihr zu identifizieren
- In beiden Fällen sind Distinktionsleistungen zu erbringen – das Individuum muss sich abgrenzen
- Über Wahl und Nutzung spezifischer sozial sichtbarer Güter ist dies möglich
- Elterlicher Einfluss ist zunächst zentral, später zunehmender Einfluss von Peers, je nach Rollenphase und Sozialkontext andere Bezugsgruppen

2 Arten von Wirkungen der Bezugsgruppe

1. Komparative Wirkungen von Bezugsgruppen

insbesondere bei fehlender physikalischer Realität besteht ein Wunsch nach sozialer Validierung entsteht (Theorie der sozialen Vergleichsprozesse)

Die Bezugspersonen werden nach dem Ausmaß ihrer Ähnlichkeit zum Individuum ausgewählt

2. Normative Wirkungen von Bezugsgruppen

beziehen sich auf die Ausrichtung des individuellen Verhaltens an der Gruppennorm, die Outgroup fungiert als negative Bezugsgruppe (Theorie der sozialen Identität)

Gewählt werden attraktive Bezugsgruppen (Gruppensog) & solche, die Sanktionen verhängen können

- Es konnte nachgewiesen werden, dass der Bezugsgruppeneinfluss auch dann durchgreift, wenn der Konsument ansonsten eine überwiegend negative Einstellung zum Produkt hat. Dies trifft insbesondere dann zu, wenn es sich um sozial auffällige &/oder Luxusgüter handelt (Dissonanztheoretisch erklärbar).
- Childers & Rao konnten zeigen, dass der Einfluss der Peers bei der Wahl von sozial sichtbaren (public vs. private) Luxusgütern (luxury vs. necessity) besonders ausgeprägt ist, und zwar insbesondere hinsichtlich der Markenwahl.
- Man kann zwar davon ausgehen, dass der elterliche Einfluss wie eine Prägeform künftiger Konsummuster wirkt, doch gegenüber den Peer-Einflüssen allmählich verblasst. Später werden je nach Rollenphase & Sozialkontext jeweils andere Bezugsgruppen relevant, z. B. die Arbeitsgruppe, die Nachbarn, etc.

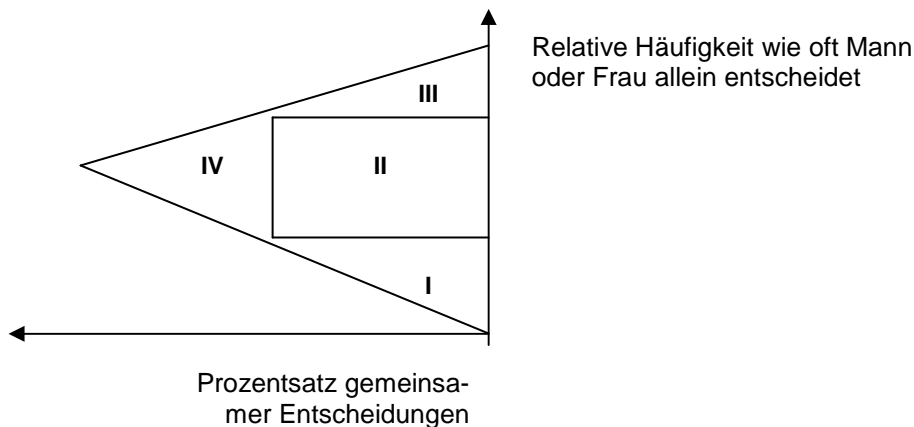
Entscheidungsverhalten von Ehepartnern

Im Verlauf einer Partnerschaft werden Arbeitsteilungen vorgenommen und Kompetenzen zugeordnet, es etablieren sich Gewohnheiten

Rollenverteilung trägt zu Erleichterung des Interaktionsprozesses bei

Rollendreieck:

- Abszisse: relative Häufigkeit gemeinsamer Entscheidungen (Ausmaß der Rollenspezialisierung)
- Ordinate: Einflussverteilung zwischen Mann & Frau (Wert zwischen 1 & 1.5: Mann dominiert; 1.5-2.5: Gemeinsame oder autonome Entscheidung; 2.5-3: Frau dominiert)
- Das Dreieck gliedert sich in vier Bereiche:
 - I. Mann dominiert (bei Lebensversicherung)
 - II. Autonome Entscheidung von Mann oder Frau (alkoholische Getränke)
 - III. Frau dominiert (Lebensmittel, Küchengeräte)
 - IV. Gemeinsame Entscheidung (Urlaub, Möbel)



Empirische Ergebnisse:

- Männer und Frauen üben in etwa gleich viel Einfluss aus
- Einfluss variiert leicht mit der Berufstätigkeit der Frau und der Stellung im Lebenszyklus
- Konventionelle Rollenspezialisierungen, die dem herkömmlichen Rollenstereotyp entsprechen (Frauen dominieren die Entscheidung bei Anschaffung von Küchengeräten, Lebensmitteln o.ä., Männer bei Anschaffung von technischen Geräten oder Geldangelegenheiten)
- Einflussmuster variieren mit der Phase des Entscheidungsprozesses (Anregungsphase, Such- und Auswahlphase, Kaufakt, Verwendungsphase): Gemeinsame Entscheidungen sind eher in der Initiationsphase und der Kaufphase zu beobachten, Frauen und Kinder spielen in der Anregungsphase und bei der Vorauswahl (im Sinne einer Weichenstellung) eine wichtige Rolle
- Vorstellung, dass der Anteil gemeinsamer Entscheidungen mit dem Vordringen egalitärer Verhaltensmuster gestiegen sei, konnte empirisch nicht bestätigt werden. Demgegenüber ist aber eine Zunahme autonomer Entscheidungen zu verzeichnen, bei denen die klassische Rollentrennung verlassen wird
- Beziehungsqualität entscheidet darüber, auf welche Weise Gemeinsamkeit zustande kommt – z.B. durch Streit, Identifikation oder Altruismus
- Ältere ressourcentheoretische Vorstellungen (Macht- und Einflussverteilung je nach den relativen Einkommensbeiträgen) scheinen für moderne Partnerschaften nicht mehr zu gelten

Gemeinsamkeitsanteil von Entscheidungen ist mit Vordringen egalitärer Verhaltensmuster nicht gestiegen, aber Zunahme autonomer Entscheidungen, bei denen die klassische Rollenverteilung verlassen wird

110. Wie kann eine typische Rollenverteilung bei Buying-Centers aussehen? [S. 336 - 338]

- An echten Kaufentscheidungsprozessen in Organisationen sind mehrere Personen beteiligt, wenn der Kauf bestimmte Merkmale aufweist (Ansonsten agieren die Einkäufer eher solistisch, Purchasing Agents)
- sog. Buying Center mit folgenden Eigenschaften
 - Hohes Risiko (Bedeutsamkeit & Konsequenzunsicherheit)
 - Komplexität (Intransparenz & geringe physische Realität)
 - Neuartigkeit (wenig Erfahrung)
 - Konflikthaftigkeit (umstrittene Alternativen)Liegen diese Merkmale nicht vor: purchasing agent z.B. Einkäufer, Einkaufsleiter
- Nach Webster & Wind lassen sich bei einer Mehr-Personen-Entscheidung im Buying Center folgende Rollen aufzeigen, wobei eine Person mehrere Rollen einnehmen kann:
 1. **Benutzer**, die das Gut später verwenden werden
 2. **Einkäufer**, die nach kaufmännischen/juristischen Aspekten Kaufverträge vorbereiten und abschließen
 3. **Beeinflusser** (meist Fachleute), die als Meinungsführer über besondere Informationen verfügen
 4. **Entscheider**, die aufgrund ihrer Positionsmacht über die Entscheidungskompetenz verfügen und die Verantwortung übernehmen müssen
 5. **Informationsselektierer**, die im Vorfeld eine Auswahl treffen, Entscheidungskriterien zusammenstellen, Vorlagen erarbeiten oder Angebotsauswertungen vornehmen
- Die Rolleninhaber bringen unterschiedliche Auswahlaspekte in den Entscheidungsprozess ein (Benutzer legt Wert auf Qualität, Lebensdauer und Benutzerfreundlichkeit, Einkäufer auf einen günstigen Preis etc.)
- Die jeweilige Rollenmacht ist je nach Situation unterschiedlich (z.B. ist die Anschaffung technisch nicht zu komplex, verfügt auch der Einkäufer über ausreichendes technisches Wissen. Dann ist seine Machtstellung bedeutend & er wird die Entscheidung maßgeblich über kaufmännische Gesichtspunkte beeinflussen)