

Frage 5.1: Salutogenetische Ansatz

Was bedeutet der salutogenetische Ansatz?

Aaron Antonovsky prägte den Begriff der **Salutogenese**. Das Konzept stellt sich in Abgrenzung zur pathogenetischen Sichtweise (Was macht den Menschen krank?) die Frage: „*Was hält den Menschen trotz vielfältiger Belastungen gesund?*“ Der Expositionsschutz vor schädlichen Belastungen reicht nicht aus, um ein modernes proaktives **Gesundheitsverständnis** im Unternehmen zu verankern. Ein zentraler Begriff ist hier das **Kohärenzgefühl**, das sich v. a. im Vertrauen hinsichtlich Verstehbarkeit, Handhabbarkeit und Sinnhaftigkeit des Handelns ausdrückt („gesundes Urvertrauen“). Aus personalpsychologischer Sicht sollte daher die **Selbstwirksamkeit** gestärkt werden. Ferner gilt es, die **Widerstandsfähigkeit** in Bezug auf physische und psychische Belastungen im Sinne der Arbeitsfähigkeit auszubauen (Hardiness). Die **Steigerung der Gesundheitskompetenz** als gesundheitsförderliche Strategie setzt dabei auf Eigenverantwortung und Partizipation.

Frage 5.2: Gesundheitskompetenz**Definieren Sie den Begriff Gesundheitskompetenz!**

Kompetenz berücksichtigt Wissens-, Verhaltens- und Einstellungskomponenten im Sinne des Dürfens, Könnens und Wollens. Gesundheitskompetenz ist aber mehr als nur eine Sammlung von Wissensbestandteilen und Fertigkeiten rund um das Thema Gesundheit, sondern eine **Erwartung**, selbstwirksam und aktiv Belastungen und Beschwerden begegnen und das eigene Gesundheitsverhalten positiv verändern zu können. Damit fokussiert die Gesundheitskompetenz auf die **Eigenverantwortung**. Gesundheitskompetenz offenbart sich in der handlungsorientierten Regulation im Umgang mit Belastungen. Die Steigerung der Gesundheitskompetenz als Präventionsmaßnahme reicht aber im Unternehmen nicht aus, sondern die Wirksamkeit einer auf die Eigenverantwortung und Selbstregulation ausgerichteten Gesundheitsförderung hängt von der **Zubilligung entsprechender Ressourcen** ab.

Frage 5.3: Handlungsphasen der Motivation

Welche Handlungsphasen der Motivation kennen Sie?

Die **Phasenabhängigkeit** ist einer der grundlegenden Attribute der Motivation. Motivation ist also nicht gleich Motivation, sondern sie verändert ihr Gesicht in Abhängigkeit von der Handlungsphase (Rubikon-Modell). Es geht in den **Handlungsphasen** stets um die Wahl von Handlungsalternativen sowie deren Realisierung und Bewertung.

- **Abwägen:** Die erste Phase bezeichnet man als prädezisionale, denn hier muss zwischen verschiedenen konkurrierenden Handlungsalternativen gewählt werden. Die Wahl wird durch das Nutzenmaximierungsprinzip bestimmt. Die Handlungsalternative, die die höchste Attraktivität und Umsetzbarkeit sowie den höchsten persönlichen Nutzen aufweist, setzt sich meistens durch.
- **Planen:** Mit Abschluss der abwägenden Phase überschreitet man bildlich den Rubikon. Es gibt kein Zurück mehr. Jetzt dominieren volitionale Prozesse, weil man bestrebt ist, die gewählte Handlungsalternative zu verwirklichen. Die Planungsphase bezeichnet man als präaktional, da es im ersten Schritt um die Ausrichtung des Handelns auf Ziele geht.
- **Handeln:** Nach der Planung geht es um das Handeln, daher bezeichnet man diese Phase auch als aktional. Das konkrete Handeln muss vor ablenkenden Alternativen abgeschirmt, der Fortschritt kontrolliert und die Energetisierung auf das Handeln ausgerichtet werden. Hier dominiert ebenfalls die willentliche Anstrengung, also die Volition.
- **Bewerten:** In dieser letzten Phase wird das Erreichte bewertet (postaktional). Der motivationale Charakter nimmt wieder zu. In Abhängigkeit von der Bewertung wird die motivationale Landschaft geprägt und damit auch die zukünftige Wahl der Handlungsalternativen (Phase des Abwägens).

Ein **ganzheitliches Motivationsmanagement** muss alle Phasen berücksichtigen und darf sich nicht nur auf die Phase der Wahl von Handlungsalternativen beschränken. Das Anreizmanagement kann in allen Phasen wichtige Verstärker- und Ausrichtungsfunktionen wahrnehmen. Im Unternehmen wird v. a. die volitionale Phase durch Zielvereinbarungssysteme gestärkt. Feedbacksysteme könnten in der postaktionalen Handlungsphase die Bewertung unterstützen.

Frage 5.4: Zielsetzungstheorie

Erläutern Sie die gestalterischen Implikationen der Zielsetzungstheorie!

Die **Zielsetzungstheorie** ist die empirisch am besten untersuchte Theorie. Sie weist viele gestalterische Implikationen auf. **Ziele** sind hervorragende motivationale Verstärker für leistungsorientiertes Handeln im Unternehmen. Dabei dominiert das **Schwierigkeitsgesetz der Motivation**: Je schwieriger Ziele sind, desto höher die Motivation. Damit dieses Gesetz aber funktioniert, müssen Ziele herausfordernd, konkret und spezifisch formuliert sein und der Erfüllende sollte an den Erfolg der Umsetzung glauben (Selbstwirksamkeit). Zudem müssen ausreichende Ressourcen zur Umsetzung vorhanden sein.

Aus **gestalterischer Sicht** sind Partizipation und Feedback die Erfolgsfaktoren von Zielvereinbarungssystemen. **Partizipation** erhöht das Commitment bzw. die Zielbindung. **Feedback** kann die Selbstwirksamkeit stärken. Dabei ist wichtig, dass die Rückmeldung nicht zu einem Instrument der Kontrolle entartet, sondern im laufenden Zielprozess als Motivationsverstärker fungiert. Aus motivationaler Sicht muss ferner gewährleistet sein, dass das **Ziel- und Belohnungssystem** aufeinander ausgerichtet sind. Im Zielgespräch sollte gemeinsam das Ziel bestimmt und die jeweiligen Pflichten und Lasten schriftlich fixiert werden. Informationsdefizite gilt es abzubauen und das gegenseitige **Vertrauen** zu stärken. Bei der Zielfindung sollte ferner darauf geachtet werden, dass die neuen Ziele nicht ressourcentechnisch im Konflikt mit anderen Aufgabenzielen stehen.

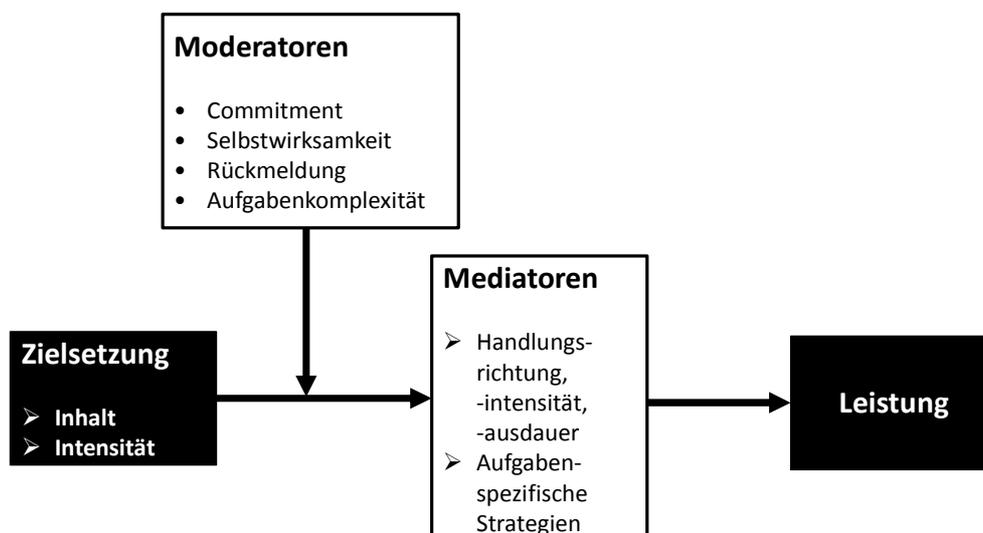


Abbildung 1 Konzept der Zielsetzungstheorie

Frage 5.5: Vermeidung des Motivationsinfarkts im Unternehmen

Wie können wir einen Motivationsinfarkt vermeiden?

Der **Motivationsinfarkt** entsteht dann, wenn keine Spannungen in Bezug auf kognitive und affektive Momente im System vorliegen. Man könnte diesen Status als gesättigt, als träg und bewegungslos bezeichnen. Es kommt zu Deckeneffekten. Anreize sind vorhersehbar, fest eingeplant und verlieren ihren Charakter als Motivationsfaktor.

- **Respondente Motivationsgestaltung:** Aus der Perspektive des extrinsisch ausgerichteten respondenten Motivationsmanagements müssen die Anreize in Bewegung bleiben und von ihrer Angebotsstruktur vielseitig gestaltet sein (Cafeteria-Systeme). Dies führt jedoch aus austauschtheoretischer Sicht zu ständigen Verhandlungen und Neuausrichtungen und ggf. sogar zu einer Übersteuerung mit fatalen Folgen für die Motivation.
- **Operante Motivationsgestaltung:** Daher sollte der Motivationsbypass möglichst auch intrinsische Faktoren des operanten Motivationsmanagements berücksichtigen. Dazu zählen beispielsweise Aufgabengestaltung, Gesundheitsförderung oder Wertemanagement. Sie wirken im Motivationsgefüge stabilisierend.

Die **Ausgeglichenheit** der motivationalen Bezugsmenge hinsichtlich intrinsischer und extrinsischer Faktoren gilt als wichtigster Präventionsfaktor, um einen Motivationsinfarkt zu vermeiden (Harmoniegesetz).

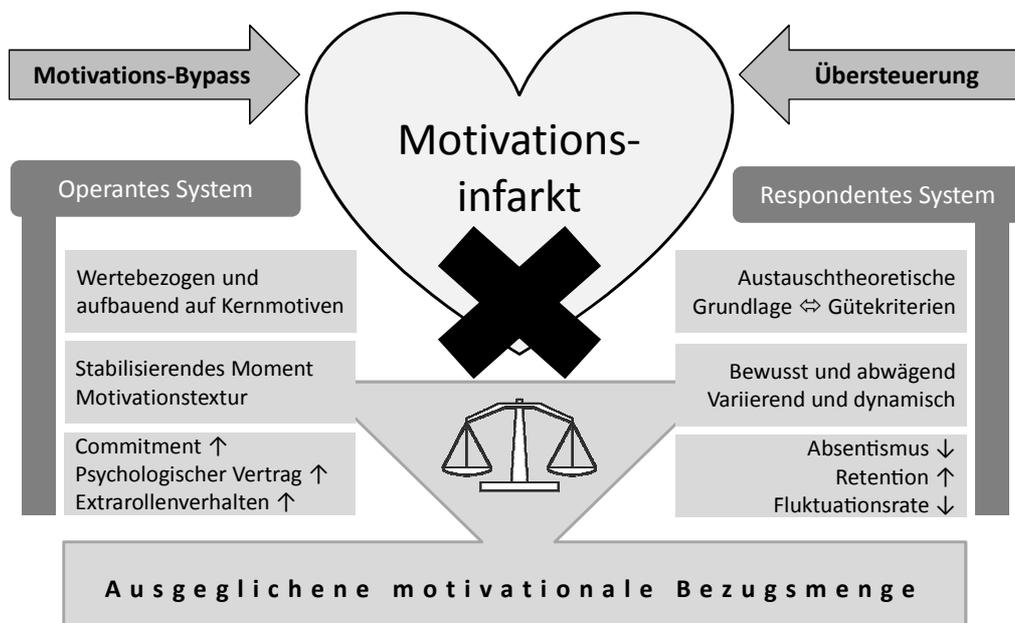


Abbildung 2 Konzept der Zielsetzungstheorie

Frage 5.6: Steigerung der Handlungskompetenz

Wie lässt sich die Handlungskompetenz im Unternehmen steigern?

Der in der Pädagogik eingeläutete Paradigmenwechsel von der Erzeugungs- zur Ermöglichungsdidaktik offenbart das moderne Verständnis **handlungsorientierter Kompetenzentwicklung** im Unternehmen. Die Zunahme der Komplexität der Aufgaben, der Flexibilisierungsdruck und der Anspruch auf lebenslanges Lernen in interaktiven Strukturen verdeutlichen mit Nachdruck, dass das Lernen in der Arbeitswelt situativer, authentischer, sozialer und aktiver als bisher zu gestalten ist. Dazu gehören moderne Lerndesigns, das lernförderliche Gestalten von Arbeitsbedingungen bis zur Lernkultur und die Förderung selbstgesteuerten Lernens als Antworten der Moderne. Dabei bestimmt sich die **Handlungskompetenz** als die Gegenbewegung zum trägen Schubladenwissen – Transfer wird gefördert und gefordert. Die Menschen sollen problemlösungsorientiert und situationsgerecht ihre Fähigkeiten, ihr Wissen und ihre Einstellungen umsetzen können. Das praktische und implizite Wissen nimmt an Bedeutung zu. Dieser Umsetzungsprozess stellt ein regulatives Geschehen zwischen Anforderungen und Ressourcen dar. Aus Sicht der **Ermöglichungsdidaktik** geht es also nicht um Instruktion und deklarative Wissensanreicherung, sondern darum, den Lernenden in seiner Regulationskompetenz in der Realsituation zu unterstützen und zu begleiten sowie Ressourcen zur Entfaltung zur Verfügung zu stellen. Wir schaffen ein Lerngerüst innerhalb und nicht außerhalb der Arbeitswelt (arbeitsorientiertes Lernen). Der Lehrende ist Begleiter, Coach und Moderator. Eine der wichtigsten Strategien zur Steigerung der Handlungskompetenz ist das **Empowerment**, denn Eigenverantwortung und Selbstbestimmung sind wesentliche Erfolgsfaktoren für handlungsorientiertes Lernen im Unternehmen.

Frage 5.7: Empowerment

Was bedeutet Empowerment?

Empowerment ist eine bedeutsame Maßnahme zur Steigerung der Handlungskompetenz der Mitarbeiter und damit zum Management des individuellen Leistungsverhaltens. Empowerment soll die Autonomie und Eigenverantwortung sowie das unternehmerische Denken und Handeln durch Übernahme von Verantwortung steigern. Der wichtigste Ansatzpunkt ist die **Aufgabe**. Sie muss genügend Freiheitsgrade aufweisen und Planung und Eigensteuerung erlauben (Handlungsspielraum). Weitere Maßnahmen setzen an die **Persönlichkeit** an (Coaching, Persönlichkeitstraining usw.). Das Mentoring kann hier eine hilfreiche Strategie sein, damit Mitarbeiter in dem zugestandenen Handlungsspielraum von erfahrenen, meistens älteren Kolleginnen/Kollegen profitieren können. Zudem gilt es, die **Netzwerke** innerhalb der Organisation zu flexibilisieren und **Führungskräfte** als Multiplikatoren und Schnittstellenmanager zu aktivieren, um Grenzen im Hinblick auf Austausch, Kontaktaufnahme und Kommunikation zu vermeiden. Oft vernachlässigt werden beim Empowerment die **Familie** oder andere Lebensdomänen. Empowerment sollte sich nicht nur auf die Arbeits-, sondern auch auf andere Lebensressourcen erstrecken, denn diese durchdringen und beeinflussen sich gegenseitig. Ob Empowerment-Programme erfolgreich sind oder nicht, hängt auch von **Werten** in der Organisation ab. Empowerment bedeutet keinesfalls einen artifiziell aufgebauchten Wettbewerb, sondern baut im Gegenteil auf **Vertrauen** und Respektierung auf. **Partizipative Kooperationsbeziehungen** sollten an dieser Stelle den Demokratisierungstrend abbilden, denn eine Beteiligungskultur fördert Engagement, Commitment und Zufriedenheit und steigert das Leistungspotenzial.

Frage 5.8: Werteorientiertes Personalmanagement

Was verstehen Sie unter werteorientiertem Personalmanagement?

Leistung bleibt eine wichtige Zielgröße im Personalmanagement. Aber sie reicht nicht aus, um nachhaltige Personalarbeit zu ermöglichen und schöpft das Potenzial der Humanressourcen unzureichend aus. Das Engagement wird bestimmt durch **Werte**, die einen wichtigen Wertbeitrag zum Unternehmenserfolg leisten. Viele Personalthemen befassen sich direkt mit den Werten wie Work-Life-Balance, interkulturelles Management, Führungsgrundsätze oder Unternehmenskultur. Die Wertearbeit legt ihr Augenmerk v. a. auf die **Mitarbeiterbindung** als psychologisches Band zwischen Mitarbeitern und Unternehmen. Die Steigerung der Identifikation mit dem Unternehmen und mit der eigenen Tätigkeit sind Ansatzpunkte für eine werteorientierte Personalarbeit (Human Value Management). Die **Bindungsqualität** soll gestärkt werden, was gerade im Kontext des Fachkräftemangels aus Sicht des Bindungsmanagements (Retention) von großer Bedeutung ist. **Unternehmenskultur** ist nicht nur eine soziale, sondern auch eine ökonomische Notwendigkeit: Steigerung des freiwilligen Arbeitsengagements, des Arbeitgeberimages, der gegenseitigen Unterstützung und der Bindungsstärke zum Unternehmen sowie der konstruktive Umgang mit sozialen Konflikten und Störungen sind nur einige relevante Zielgrößen. Das Unternehmen wird gesund und setzt auf **Vertrauen und Beteiligung**.

Frage 5.9: Wertebezogene Konstrukte der Personalpsychologie

Skizzieren Sie die wertebezogenen Konstrukte der Personalpsychologie!

Werte sind in Organisationen wichtig, denn sie helfen, richtiges und falsches Handeln in kollektiven Systemen zu bestimmen. Sie sind die **Gütemaßstäbe** für das organisationale Verhalten. Die Bedeutung der Werte korreliert jedoch auch mit der Komplexität, weshalb die Personalpsychologie bemüht ist, wertebezogene Konstrukte zu operationalisieren, also handhabbar und messbar zu machen. In der Personalpsychologie werden folgende nicht trennungsscharfe **Konstrukte** diskutiert, um Werten in Organisationen ein Gesicht zu geben:

- **Commitment:** Hiermit wird die psychologische Bindung an die Organisation beschrieben. Es handelt sich um ein stabiles Merkmal (Haltung zur Organisation), das auf gemeinsame Werte basiert (affektiv), aber auch durch Verantwortung und Verpflichtung (normativ) sowie durch eine Kosten-Nutzen-Reflexion (kalkulatorisch) bestimmt sein kann.
- **Einstellung:** Meinungsbilder, die das Wissen, die affektive Einordnung und die Verhaltensbereitschaft subsumieren, helfen uns, Objekte bzw. Handlungen zu bewerten.
- **Freiwilliges Arbeitsengagement:** Das freiwillige Arbeitsengagement hat viele Facetten. Allgemein geht es um ein organisationsförderliches Verhalten, das v. a. durch soziale Unterstützung und intrinsische Motivation gekennzeichnet ist.
- **Identifikation:** Dieses sozialpsychologische Konstrukt bildet eine Selbstkategorisierung als Mitglied einer Gruppe auf der Wissens-, Emotions-, Bewertungs- und Handlungsebene ab. Im Vergleich zum Commitment überwiegt der kognitive Aspekt, denn Identifikation erfolgt über die Wahrnehmung von Ähnlichkeiten und über geteilte Überzeugungen.
- **Involvement:** Das Commitment beschreibt eine Haltung zur Organisation. Das Involvement stellt eine Haltung zur konkreten Tätigkeit (Job Involvement) bzw. zur Arbeit allgemein (Work Involvement) dar. Wichtig ist dabei, dass hohes Job Involvement nicht unbedingt mit einem hohen organisationalen Commitment einhergehen muss.
- **Organisationaler Selbstwert:** Hier wird der eigene Selbstwert mit der Organisation verknüpft. Der organisationale Selbstwert stellt den wahrgenommenen individuellen Beitrag zum Organisationserfolg dar. Man definiert damit seinen eigenen Selbstwert durch die Tätigkeit in der Organisation, indem man davon überzeugt ist, dass man für die Organisation einen wichtigen Beitrag leistet.
- **Psychologischer Vertrag:** Dieser Vertrag ist nicht schriftlich fixiert, sondern drückt sich in den Erwartungen der Vertragsparteien aus. Vertrauen spielt hier eine wesentliche Rolle. Ein Bruch des psychologischen Vertrages kann zu emotionalen Reaktionen wie Wut oder Frustration führen und die Bindungsqualität zwischen dem Mitarbeiter und der Organisation signifikant reduzieren.

- **Vertrauen:** Vertrauen in Organisationen ist eine seltene Orchidee, denn Organisationen bieten selten optimale Rahmenbedingungen für eine erlebte Vertrauensbeziehung. Die werteorientierte Personalarbeit versucht daher, die Vertrauenswürdigkeit der Organisation zu steigern und die Wahrscheinlichkeit für Vertrauensbildung bei Personen zu erhöhen. Alle anderen wertebezogenen Konstrukte setzen letztlich Vertrauen voraus. Der Vertrauensbruch ist eine meist nicht mehr zu reparierende Sollbruchstelle, die oft innere Kündigung oder freiwillige Fluktuation nach sich zieht.

Frage 5.10: Multifacettenmodell des Commitments

Erläutern Sie das Multifacettenmodell des Commitments!

In vielen Studien wird das Commitment als eine Art **Wunderwaffe** der Personalpsychologie gepriesen. Die positiven Effekte wie Erhöhung der Loyalität, der verstärkten Bindung zum Unternehmen oder die Reduktion von Absentismus und die Steigerung des freiwilligen Arbeitsengagements reihen sich nacheinander an. Man sollte an dieser Stelle aber auch an die **Risiken** eines überbordenden Commitments denken. Commitment ist aber nicht einfach Commitment, sondern ein vergleichsweise **komplexes Konstrukt** aus wertebbezogener Sicht. Wir sprechen von einem **Multifacettenmodell**. Aus Forschungssicht differenziert man zwischen drei Facetten:

- **Emotionale Facette:** Hier geht es um die affektive Bindung. Sie entsteht v. a. dann, wenn gemeinsame Werte vorliegen. Sie stellt eine allgemeine positive Haltung zur Organisation dar.
- **Rationale Facette:** Das abwägende, kalkulatorische, fortschreitende Commitment beschreibt eine Kosten-Nutzen-Relation. Der Betroffene fragt sich, ob es Alternativen gibt. Stellt er fest, dass seine bisherigen Investitionen zu hoch sind und ein Wechsel mit hohen Kosten einhergeht, bildet er ein Commitment zur Organisation aus. Dieses Commitment weist aber nicht die gleiche Bindungsqualität wie das affektive Commitment auf.
- **Moralische Facette:** Die Organisation investiert in den Mitarbeiter direkt oder indirekt. Beispielsweise bietet es dem Mitarbeiter Entwicklungs- und Karrieremöglichkeiten an. Oder die Organisation ermöglicht den Kindern eine Ausbildung. Dadurch entsteht eine Art Verpflichtung, die als normatives Commitment bekannt ist. Sie wirkt ähnlich wie das affektive Commitment.

Commitment entsteht aber nicht nur aus dem Unternehmen (**internes Commitment**), sondern auch außerhalb des Unternehmens. So kann die Berufstätigkeit oder die Familie einen positiven Einfluss auf die Arbeitstätigkeit und auf die Wahrnehmung der Organisation ausüben (**externes Commitment**).