



WISSENSCHAFTLICHE EINBETTUNG DER PERSONALENTWICKLUNG

Dr. Eva Müller (Stellv. Projektleitung & wiss. Mitarbeiterin)
Maren Oberländer (wissenschaftliche Mitarbeiterin)
Prof. Dr. Türkan Ayan (Projektleitung)

1. Ausgewählte Erkenntnisbeiträge aus der Volkswirtschaftslehre
2. Ausgewählte Erkenntnisbeiträge aus der Betriebswirtschaftslehre
3. Ausgewählte Erkenntnisbeiträge aus der Psychologie



GEFÖRDERT VOM

Bundesministerium
für Bildung
und Forschung



Erkenntnisbeiträge aus der VWL

Theoretische Erkenntnis

- Landwirtschaft erzeugt Produkte
- Erzeugnisse fließen als Pacht an die Grundbesitzer
- Landwirtschaft erwirbt Güter von Handwerkern und Gewerbetreibenden

Relevanz für die Personalentwicklung

- Übertragbarkeit der Idee des Kreislaufprozesses
- Qualifikationen sind Inputfaktoren und für den Aufbau marktfähiger Leistungen bedeutend
- Leistung stellt die durch PE erreichte „Ernte“ der arbeitenden Menschen dar

Theoretische Erkenntnis

- Maxime: Das größte Glück für die größte Zahl

Relevanz für die Personalentwicklung

- **Wertkriterium:** Kann das Angebot der PE-Maßnahme bzw. die Teilnahme daran den größtmöglichen Nutzen für alle von der Teilnahme Betroffenen garantieren?
- **Konsequenzkriterium:** Es ist abzuschätzen, welche Konsequenzen eine Handlung nach sich zieht → Die Handlung eines Einzelnen kann durch die Handlung anderer verändert, auf- oder abgewertet werden.

Theoretische Erkenntnis

- Die Arbeitskraft ist Quelle des Wohlstandes
- Produktiv sind die Tätigkeiten, die materiellen Wert generieren (A. Smith)
- Der arbeitende Mensch ist angemessen an den Früchten seiner Arbeit zu beteiligen (Marx)

Relevanz für die Personalentwicklung

- Die Ausbildung einer Person ist als Investition zu begreifen
- PE wird in erheblichem Umfang von Unternehmen finanziert und durchgeführt

Theoretische Erkenntnis

- Grenznutzenbetrachtung
- Individuelle Optimierungsentscheidungen
- Preisbildung erfolgt unter Berücksichtigung der Marktformen aufgrund des Knappheitsprinzips

Relevanz für die Personalentwicklung

- Der neoklassischen Preisbildung für Qualifikationen stehen Absprachen der Tarifvertragsparteien und AN-Schutzgesetze entgegen
- Entlohnung der Qualifikationen nach dem Knappheitsprinzip aber durchaus möglich (z.B. Top-Manager)
- Antizipatorische PE-Strategie, um hohen Preisen entgegenzuwirken

Theoretische Erkenntnis

- Die Humankapitaltheorie betrachtet Aufwendungen für Bildung als eine Form der Investition in das Humankapital
- Unterscheidung allgemeines und spezifisches Humankapital
- Gering, beschränkt und voll fungibles Humankapital

Relevanz für die Personalentwicklung

- Anhaltspunkt für die Finanzierung von Maßnahmen der Bildung & Förderung
- Messung des Wertes der Menschen in einer VW
- Quantität und Qualität des Humankapitals wirkt sich auf die (internationale) Wettbewerbsfähigkeit aus → Schaffung eines Klimas hoher Lern- und Umstellungsbereitschaft sowie förderlicher Lernbedingungen

Theoretische Erkenntnis

- Erklärung menschlichen Verhaltens in **realen** Entscheidungssituationen
- Im Vordergrund steht die realtypische, nicht die idealtypische Beurteilung der Situation
- „Everything goes!“

Relevanz für die Personalentwicklung

- Je nach Reifegrad des Mitarbeiters muss bei PE-Entscheidungen mehr oder weniger in die richtige Richtung gelenkt werden
- Weiche Beeinflussung durch MA-Gespräche, Peer-Coaching, SEB oder Mentoring
- Harte Beeinflussung durch verpflichtende Vorgaben

Theoretische Erkenntnis

- Beschreibung und Analyse sozialer Beziehungen
- Es wird ein Verhalten unterstellt, wonach jeder Spieler bei gegebenen Möglichkeiten seinen eigenen Nutzen maximiert (rationaler Spieler)
- Bildung von Hypothesen über das Verhalten anderer → Verringerung der strategischen Unsicherheiten

Relevanz für die Personalentwicklung

- Spielereigenschaften auf PE übertragbar: Manche suchen Herausforderungen im Lernen, andere meiden sie oder kalkulieren den Nutzen rational
- Ausgestaltung der Vertragsbeziehungen zwischen AG und AN ist strategisches Kalkül und daher durch Anreize steuerbar



GEFÖRDERT VOM

Bundesministerium
für Bildung
und Forschung



Erkenntnisbeiträge der BWL

Theoretische Erkenntnis

- Überdauernde Gewinne sind nur mit exzellenten internen Ressourcen zu erzielen
- Aufbau einzigartiger und unverwechselbarer Fähigkeitspotenziale ist notwendig
- Wettbewerbsvorteil entsteht dann, wenn Ressourcen knapp, nicht substituierbar, nicht imitierbar und nicht an andere Unternehmen übertragbar sind

Relevanz für die Personalentwicklung

- Humankapital ist wichtiger Gestaltungsfaktor der Wettbewerbsfähigkeit
- Ressourcenorientierte PE baut relevante Reserven an Wissen, Können, Erfahrungen und Verhalten auf
- Instrumente sind Stellenbündel, Auswahlverfahren, Potenzialanalyse, strukturierte MA-Gespräche,...

Theoretische Erkenntnis

- Es sind seitens der Unternehmung ausreichend Anreize zu schaffen, so dass Individuen bereit sind, die für das Unternehmen notwendigen Beiträge zu leisten
- Ein Anreiz – Beitrags – Gleichgewicht ist herzustellen

Relevanz für die Personalentwicklung

- Anreize der PE: Sicherung der Handlungskompetenz, Entwicklungsmöglichkeiten, beruflicher Aufstieg, Ausbau sozialer Kompetenzen,...
- Ziel ist es, die Mitarbeiter mit knappen und wertvollen Befähigungen an das Unternehmen langfristig zu binden → PE sorgt für Qualifikationsaufbau → Mitarbeiter sind gewillt, Beiträge für das Unternehmen zu leisten



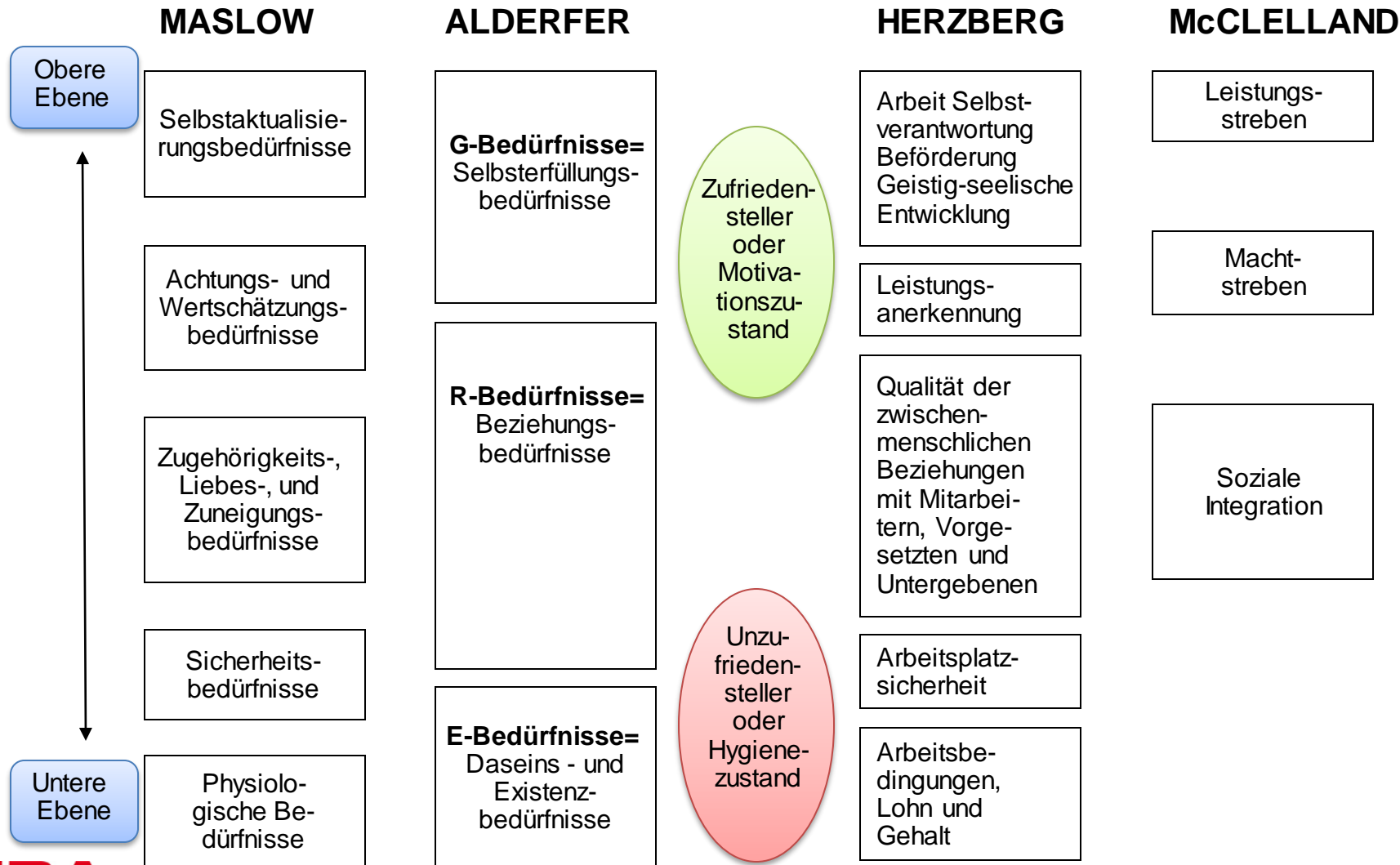
GEFÖRDERT VOM

Bundesministerium
für Bildung
und Forschung



Erkenntnisbeiträge der Psychologie

Bedürfnisse als Grundlage der Motivation



Motivation

Selbstwirksamkeitserwartungen/ self efficacy:

Überzeugung der Person, bestimmte Handlungen ausführen zu können.

Quelle: Bandura, 1977.

Locus of Control:

Ausmaß, zu dem eine Person glaubt, dass das Auftreten eines Ereignisses von ihrem eigenen Verhalten abhängig ist.

Quelle: Rotter, 1966.

Fähigkeitsselbstkonzept:

Wahrgenommene eigene Fähigkeit (unterschiedlich hinsichtlich Spezifität, Bezugsrahmen, evaluativem Gehalt)

- Effekte auf Wahl von Weiterbildungen / Arbeitsaufgaben, ...;
Arbeitsleistung, selbstreguliertes Lernverhalten
- Beeinflussen Verhaltensinitiierung, -ausrichtung, und -dauer

Quelle: Dickhäuser, 2006.

- **Intrinsischer** Wert einer Tätigkeit: Bereitschaft eine Tätigkeit auszuführen, weil die Aktivität in sich selbst befriedigend / belohnend ist (Interesse, Spaß, handlungsinherente Befriedigung; internal, intrinsische Regulation)
- **Extrinsischer** Wert einer Tätigkeit: Handlungen werden durch die Erwartungen an die Ergebnisse bzw. deren Folgen ausgelöst (z.B. Gehalt)
- Extrinsischer und intrinsischer Wert schließen sich bei derselben Tätigkeit nicht gegenseitig aus.

Quelle: Ryan & Deci, 2000.

Goal Orientations

Motivationale Zielorientierung

Präferenz für unterschiedliche Ziele

Lernzielorientierung: Die Person strebt danach, in Lern- und Leistungssituationen neue Kompetenzen zu erwerben

versus

Leistungszielorientierung: Die Person strebt danach, in Lern- und Leistungssituationen eigene Kompetenzen zu demonstrieren (Annäherung) und Schwächen zu verbergen (Vermeidung)

Quelle: VandeWalle, 2003

Motivation: Task Values

- 1) **Intrinsic value:** Antizipierter tätigkeitsspezifischer Vollzugsanreiz
 - ✓ Erhöhung durch Intervention: gebe Autonomie, unterstelle Neugierde, sei selbst enthusiastisch
- 2) **Utility:** Antizipierter Nutzen für längerfristige Ziele
 - ✓ Erhöhung durch Intervention: zeige, wofür etwas inhaltlich nützlich ist, wofür formal und welche Wege dadurch eröffnet werden
- 3) **Attainment value:** Wert der Aufgabe, zentrale Aspekte der Identität der Person zu bedienen („Wichtigkeit“)
 - ✓ Erhöhung durch Intervention: verweise auf großes Wertegerüst, ermögliche identitätsabhängige Wahlen
- 4) **Costs:** Kosten der Beschäftigung mit der Aufgabe, einschließlich Kosten des entgangenen Nutzens
 - ✓ Erhöhung durch Intervention: Stelle notwendigen Aufwand realistisch dar und kennzeichne Ungewisses als ungewiss → Realistische Einschätzung der Cost

Quelle: Wigfield & Eccles, 1992.

Motivation durch Lob

Lob wirkt leistungsförderlich als **positive Verstärkung** im Sinne des operanten Lernens, steigert Selbstwirksamkeitserwartungen und fördert Attributionen von Erfolg auf hohe Fähigkeit

ABER

- Lob kann unter bestimmten Bedingungen als eine indirekte Mitteilung einer niedrigen Fähigkeitseinschätzung gewertet werden (Meyer, 1992): Lob kann bei anstrengungsbasierten Aufgaben leistungsabträglich sein
- Nicht bei allen Aufgaben ist die Leistung anstrengungsabhängig (Baumeister et al., 1990)
- Lob erhöht Selbstaufmerksamkeit und beeinträchtigt so die Ausführung automatisierter Verhaltensabläufe

Quelle: Mueller & Dweck, 1998.

Motivation durch Lob

Die Wirkung hängt von der Qualität ab

Negative Folgen fähigkeitsbezogenen Lobs:

- Entwicklung einer Leistungszielorientierung: man will immer wieder beweisen, dass man intelligent ist
- negative affektive, kognitive & behaviorale Konsequenzen (z.B. Hilflosigkeit bei Misserfolg);
- fähigkeitsbezogenes Lob vermittelt den Eindruck, Fähigkeit sei etwas Stabiles, das man unmittelbar aus der Leistung ablesen kann

Positive Folgen anstrengungsbezogenen Lobs:

- Entwicklung einer Lernzielorientierung: man fokussiert auf den Lernprozess und die sich aus hoher Anstrengung ergebenden positive Konsequenzen (z.B. höhere Leistungsmotivation, Ausdauer trotz Misserfolgserleben)
- Attribution von Leistung auf Anstrengung: anstrengungsbezogenes Lob vermittelt den Eindruck, Leistung sei anstrengungsabhängig und beruhe auf einer variablen Ursache

Loben Sie anstrengungsbezogen – nicht fähigkeitsbezogen!

Quelle: Mueller & Dweck, 1998.

Motivation durch Spaß und Verspieltheit



GEFÖRDERT VOM
Bundesministerium
für Bildung
und Forschung

AUFSTIEG DURCH
BILDUNG >>
OFFENE HOCHSCHULEN

Beispiel-Video:

Odenplan U-Bahnstation, Stockholm, Schweden

<https://www.youtube.com/watch?v=2lXh2n0aPyw>

- **Bandura, A. (1977).** Self-Efficacy: Toward a Unifying Theory of Behavioral Change. *Psychological Review*, 1977, 2, 191–215.
- **Barney, J. (1991).** Firm Resources and Sustained Competitive Advantage. *Journal of Management*, 1, 99–120.
- **Baumeister, R.F., Hutton, D.G., & Cairns, K.J. (1990).** Negative effects of praise on skilled performance. *Basic and Applied Social Psychology*, 11, 131-148.
- **Becker, M. (2013).** *Personalentwicklung. Bildung, Förderung und Organisationsentwicklung in Theorie und Praxis* (6. Aufl.). Stuttgart: Schäffer-Poeschel.
- Eccles & Wigfield (1993).
- **Dickhäuser, O. (2006).** Fähigkeitsselbstkonzepte: Entstehung, Auswirkung, Förderung. *Zeitschrift für Pädagogische Psychologie*, 20, 5–8.

- **Mueller, C. & Dweck, C. (1998).** Praise for intelligence can undermine children's motivation and performance. *Journal of Personality and Social Psychology*, 75, 33-52.
- **Rotter, J. B. (1966).** Generalized expectancies for internal versus external control of reinforcement. *Psychological Monographs: General & Applied*, 1, 1–28.
- **Ryan, R.M. & Deci, E.L. (2000).** Self-determination theory and the facilitation of intrinsic motivation, social development and well-being. *American Psychologist*, 55, 68-78.
- **VandeWalle, D. (2003).** A goal orientation model of feedback-seeking behavior. *Human Resource Management Review*, 13, 581–604.
- **Wigfield, A. & Eccles, J.S. (1992).** The Development of Achievement Task Values: A theoretical analysis. *Developmental Review*, 12, 1–46.