



SRH Hochschule  
Heidelberg

# Personal & Organisation

## P&O II Kurs (1)

### 1. Veranstaltung

Handlungstheoretische  
Grundlagen des  
Interventionsproblems

SRH Hochschule Heidelberg

Staatlich anerkannte Hochschule der SRH

Prof. Dr. Janicke Kirksæter



# Organisatorisches - Kontakt

---



SRH Hochschule  
Heidelberg

- **Prof. Dr. Janicke Kirksaeter**
- Arc 316
- Terminvereinbarung telefonisch
- 0176/963.951.91 (*bitte die Nummer in Ihrem Handy speichern!*)
  
- [www.fh-heidelberg.de](http://www.fh-heidelberg.de)
- [www.kirksaeter.de](http://www.kirksaeter.de)  **Vorlesungsunterlagen!**
- [www.ressourcenentwicklung.eu](http://www.ressourcenentwicklung.eu)
- Ausserdem: Xing

# Organisatorisches – Ihre Vorlesungsteilnahme



SRH Hochschule  
Heidelberg

## Vorbereitung der Vorlesung (ca. 1 Stunde / Woche)

- Bitte Vorlesungsfolien ausdrucken / in die Veranstaltung mitbringen (strukturierte Mitschreibhilfe).
- Gehen Sie die Folien vor der jeweiligen Veranstaltung durch, insbesondere Einbindung des Themas, Lernziele und die Struktur der Inhalte. Schlagen Sie unbekannte Wörter nach, machen Sie sich Notizen.

## Abwesenheit

- Wenn Sie zu einer Vorlesung nicht kommen können, brauche ich die Gründe nicht zu wissen, aber bitte sagen Sie mir per sms oder Mail kurz Bescheid.
- Sollte ich einmal eine Veranstaltung halten können, fällt diese prinzipiell nicht aus (!), sondern wird nachgeholt, notfalls indem wir die darauffolgenden Vorlesungsblöcke verlängern.

**-> Vor- und Nachbereitung in Arbeitsgruppen!**

# Organisatorisches – Ihre Vorlesungsteilnahme



SRH Hochschule  
Heidelberg

## Nachbereitung der Vorlesung (ca. 3-4 Stunden / Woche)

- Bearbeiten Sie die Übungsfragen gemeinsam in Ihrer Arbeitsgruppe. Wenn Sie dabei auf Unklarheiten stossen, rufen Sie mich gerne an! (*bitte tun Sie es wirklich*), oder stellen Sie Ihre Fragen zu Beginn der nächsten Veranstaltung.

## Literaturarbeit

- Die Literaturarbeit fällt prinzipiell in Ihre eigene Verantwortung. Gern berate ich Sie hierzu über die Hilfestellung zu den Vorlesungen hinaus; rufen oder sprechen Sie mich an!

## Klausurvorbereitung (ca. 2 Wochen intensiv)

- Wenn Sie an jeder Veranstaltung aktiv teilgenommen haben einschliesslich gewissenhafter Vor- und Nachbereitung der Vorlesung, werden Sie die Klausur mit grosser Wahrscheinlichkeit bestehen.

**-> *Eigeninitiative: „wer nicht fragt, verliert!“***

# Organisatorisches - Unterlagen

---



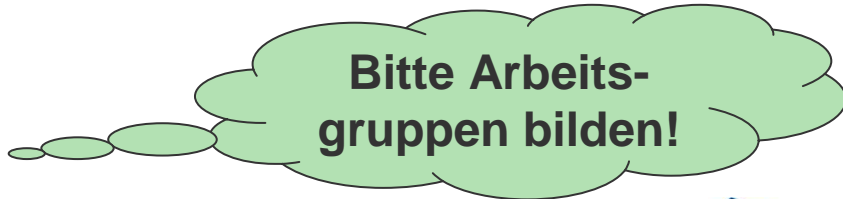
## Die Unterlagen sind wie folgt aufgebaut:

- Zur Einbindung des Themas  
*beschreibt des Rahmen des Vorlesungsthemas*
- Lernziele  
*sollen Ihnen helfen, das Wesentliche zu erfassen und Ihren Lernprozess gezielt zu gestalten*
- Inhalt  
*gibt Ihnen einen Überblick über die inhaltliche Struktur*
- ...
- Selbstlernzeit – Literaturstudium  
*Anregungen zum Nachlesen der Vorlesungsinhalte, andere Titel / Quellen freibleibend*
- Selbstlernzeit – Übungsfragen  
*Hilfestellung für das gemeinsame Nacharbeiten der Vorlesung in Ihrer Arbeitsgruppe*

# Überblick Wahlpflichtfach P&O



SRH Hochschule  
Heidelberg

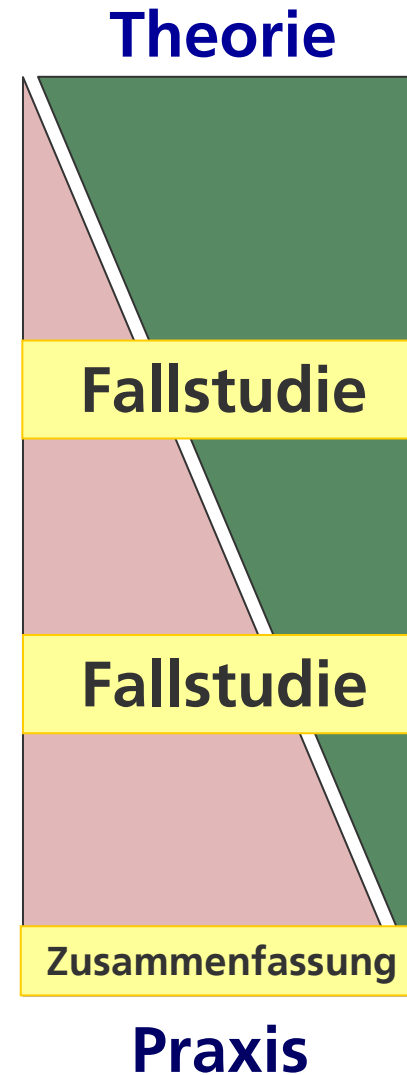
- **Thema: Die Organisation als Rahmenbedingung (I) für Führungshandeln und personalerische Interventionen (II)**
- **Gestalterische Perspektive** im Fokus im Sinne von **Handlungssteuerung in Organisationen**
- **Für wen / warum?:**
  - Sie streben eine Führungsposition an
  - Sie könnten sich eine Beratertätigkeit vorstellen
  - Sie haben ein ausgezeichnetes Info-Management
  - Sie sind theoretisch interessiert und lesen gern und viel
- **Anspruch: Lerngemeinschaft**  **Bitte Arbeitsgruppen bilden!**

# Veranstaltungsüberblick P&O II Orga



SRH Hochschule  
Heidelberg

1. Handlungstheorie
2. Organisationstheorie
3. Gomez et.al.
4. Orga-Kultur
5. Orga-Strukturen
6. Orga-Tools
7. Teams / Konflikte
8. Projektmanagement
9. Meetings
10. Change Management



## 1. Handlungstheoretische Grundlagen

- Was versteht man unter dem Interventionsproblem?
- Welche generellen Möglichkeiten und Grenzen von Handlungssteuerung in Organisationen gibt es überhaupt?
- Wie ist eine Organisation prinzipiell fassbar?
- -> Sie lernen ein analytisches Raster für die Verortung von Einflussfaktoren in Organisationen sowie einige Grundmechanismen im Zusammenspiel zwischen Organisation und Akteur kennen



## 2. Organisationstheoretische Ansätze

- Was wurde bisher in der empirischen / analytischen Forschung über Organisationen herausgefunden?
- Was können wir damit im Sinne der Handlungssteuerung in Organisationen anfangen?
- Welche Schlussfolgerungen leiten sich daraus für die Gestaltung von Organisationen ab?
- -> Sie lernen prominente organisationstheoretische Ansätze kennen und exemplarisch auf Fallsituationen anwenden

## 3. Organisationspositionierung

- Wie könnte es möglich sein, Organisationen ganz prinzipiell und möglichst aussagekräftig zu charakterisieren?
- Gibt es eine idealtypische („natürliche“) Kurve für die Entwicklung eines Unternehmens im Zeitverlauf?
- Welche Schlussfolgerungen lassen sich daraus für die proaktive Unternehmenssteuerung ableiten?
- -> Sie lernen anhand des Gomezmodells das Prinzip der Selbstbewertung von Organisationen kennen und leiten aus idealtypischen Entwicklungsphasen mögliche Massnahmen ab

## 4. Organisationskultur / Fallstudie

- Was ist überhaupt unter einer Organisationskultur zu verstehen?
- Warum ist sie so wichtig?
- Wie kann man sie erkennen oder verändern?
- -> Anhand ausgewählter Modelle der Unternehmenskultur arbeiten Sie mit unterschiedlichen Dimensionen der Diagnose und Gestaltung. Mit Hilfe einer Fallstudie simulieren Sie Anwendungssituationen und werfen einen ersten Blick auf die damit verbundenen Schwierigkeiten.

## 5. Organisationsstrukturen

- Was sind die wichtigsten Strukturmerkmale einer Organisation, und inwiefern können sie handlungssteuernd wirken?
- Welchen Zusammenhang gibt es zwischen diesen einzelnen Strukturmerkmalen?
- In welchem Sinne ist das Zentralitätsproblem als Destillat handlungssteuernder Strukturentscheidungen zu verstehen?
- -> Sie rekapitulieren Ihr gesamtes Strukturwissen über Organisationen unter einem neuen Blickwinkel und entwickeln dadurch ein erstes praktisches Verständnis für das Interventionsproblem.

## 6. Organisationsinstrumente

- Welche Rolle spielen Regeln im Unternehmen?
- Wie müssen sie gesetzt werden, um einen bestimmten Effekt zu erzielen?
- Auf welche Standardlösungen können wir für typische Problemsituationen zurückgreifen?
- -> Sie lernen eine Reihe von Organisationsinstrumenten als machtvolles Arsenal der Handlungssteuerung in Organisationen kennen und exemplarisch anwenden.

## 7. Teams und Konflikte / Fallstudie

- Was sind jenseits von Strukturen und Regeln in Organisationen wichtige Faktoren der Zusammenarbeit?
- Wie kann die Produktivität von Teams erhöht werden?
- Welche Rolle spielen hierbei Konflikte, und wie können sie konstruktiv gehandhabt werden?
  
- -> Sie lernen generelle Mechanismen der Zusammenarbeit kennen und auf praktische Beispielsituationen anwenden. Anhand der Fallstudie werden produktivitätsrelevante Aspekte der Interaktion in Teams deutlich sowie Ansatzpunkte für Führung herausgearbeitet.

## 8. Projektmanagement

- Was ist das Besondere an Projektarbeit in Organisationen?
- Welche Steuerungsaspekte gibt es zu berücksichtigen?
- Wie kann die Wahrscheinlichkeit des Projekterfolges durch das Projektteam selbst erhöht werden?
  
- -> In sehr komprimierter Form werden Sie hier mit dem „kleinen 1x1“ des Projektmanagements vertraut gemacht und üben anhand kleiner Beispiele den praktischen Einsatz ausgewählter Instrumente.

## 9. Regelkommunikation und Meetings

- „Meeten“ kann doch jeder, oder? - Warum gute Meetings das Rückrat der Gremien- und Projektarbeit in Organisationen sind.
- Was gibt es im Detail bei der Planung, Durchführung und Nachbereitung von Sitzungen zu beachten?
- Was kann jeder Einzelne als Sitzungsteilnehmer zum Gelingen beitragen?
- -> Sie bekommen einen praktischen Leitfaden an die Hand, mit dem Sie selbst eine Sitzungsleitung übernehmen und zum Erfolg bringen können.



## 10. Change Management / Fallstudie

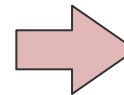
- Worin genau besteht der Unterschied zwischen inkrementalem und fundamentalem Wandel, und welche Rolle spielt das Change Management hierbei?
- Was sind wesentliche Ansätze des Change Management?
- Welche typischen Verläufe und Widerstände gibt es?
- -> In einer abschliessenden Fallstudie werden alternative Vorgehensweisen für eine Change Situation erarbeitet. Dabei wird der Stoff des bisherigen Kurses systematisch zusammengebunden und mit dem Masterplan einer möglichen Vorgehensweise verknüpft.

# Ausblick: Veranstaltungsüberblick P&O II PER

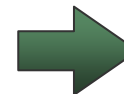


SRH Hochschule  
Heidelberg

1. Einstieg in die Personalarbeit
2. Ressourcensteuerung
3. Führung
4. Rekrutierung
5. Assessmentcenter
6. Leistungsbeurteilung
7. Personalentwicklung
8. Internationales Personalmanagement
9. Gesellschaftlichkeit
10. PER Dienstleister



**Fallstudie**



**Fallstudie**

## ... und nun:

---



- ... noch Fragen?
- ...
- ...
- ...
- ... los geht's!

## Zur Einbindung des Themas H'theorie

---



- Handlungssteuerung in Organisationen findet entweder in persönlicher Interaktion statt (Führungslehre), oder durch die Gestaltung organisationaler Rahmenbedingungen (Zielgruppensteuerung).
- Für beides ist es hilfreich zu verstehen, wie Handeln ganz generell sich vollzieht, d.h. diese Einheit ist zugleich eine wichtige Grundlage für das Personalthema, auf die immer wieder zurück gegriffen wird.
- Für die Zielgruppensteuerung ist es darüber hinaus wichtig zu verstehen, welche Logiken und Mechanismen hier greifen, denn nur auf dieser Grundlage können sinnvolle Interventionen gesetzt werden.

# Lernziele

---



- Sie lernen die wichtigsten Handlungskonzepte (homo oeconomicus, Schemata, hierar.-sequ. Handeln, Rubikon) als Raster für Handlungsvoraussagen kennen und „anwenden“.
- Sie verstehen anhand des Badewannenmodells, wie Handeln in Organisationen sich ...
  - a) anhand von Einzelakteuren vollzieht und
  - b) zu einer neuen Unternehmenssituation aggregiert.
- Ihnen wird klar, dass Handlungssteuerung in Organisationen sich nur über Zielgruppen erschliessen und realisieren lässt und dass dadurch zugleich das Interventionsproblem (nicht lokalisierbare Gefahr der Fehlsteuerung) entsteht.

# Inhalt handlungstheoretische Grundlagen

---



- **Ökonomische** Handlungskonzepte
  - Akteursmodell Homo Oeconomicus
  - Bestimmung des Alternativensuchraums
  - Werterwartungstheorie und Entscheidungsregeln
  - Die Präferenzordnung
  - Sanktionen: relative Attraktivität von Handlungsoptionen
  - „Anomalien“
- **Psychologische** Handlungskonzepte
  - Hierarchisch-sequentielles Handeln
  - Zur Subjektivität der Wahrnehmung
  - Skripte und Schemata
  - Das Rubikon-Modell
- Zum **Interventionsproblem**
- **Organisationssoziologische** Handlungskonzepte
  - Entscheidungsprogramme in Organisationen
  - Der Beitrag der Rollentheorie
  - Das Badewannenmodell

# Handlungskonzepte - Überblick



SRH Hochschule  
Heidelberg

**Unter Handeln versteht man die Wahl einer Option aus einem situativ umrissenen Alternativensuchraum**

-> **Funktion von Handlungskonzepten** für organisationale Analyse und Massnahmendesign:

- Die unterschiedlichen Disziplinen der Sozialwissenschaften stellen **Handlungskonzepte** als Verständnishilfe (Heuristiken) zur Verfügung
- Dadurch soll es möglich werden, *unabhängig vom individuellen Akteur* zuverlässige **Handlungsvoraussagen** treffen zu können (aggregierte Ebene)
- Auf solche Handlungsvoraussagen sind wir angewiesen, wenn wir Handlungssteuerung in Organisationen betreiben wollen

## *Fokus ökonomischer Handlungskonzepte*

- Was sind generelle Handlungsprämissen? (Akteursmodell)
- Wie definiert der Akteur in Frage kommende Optionen (Alternativensuchraum), wie vergleicht er diese (Nettonutzen / Werterwartungstheorie) und nach welchem Verfahren findet die Entscheidung statt? (Entscheidungsregeln,)
- Was bestimmt die *relative* Attraktivität von Handlungsoptionen? (Sanktionen, Präferenzordnung)

*-> sehr vereinfachtes (schematisches) Handlungsverständnis*

*-> angelegt auf die mikroökonomische Analyse*

*-> zentrale Rolle der Rationalität*



# Ökonomische Handlungskonzepte

---



**Akteursmodell:** Bündelung grundsätzlicher Annahmen zu Handeln („Idealtypus“)

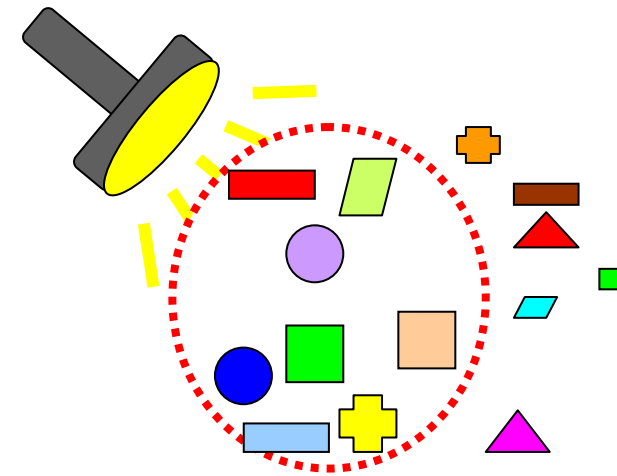
**Homo Oeconomicus** (Neoklassik):

- Grundkonstellation: ***minimale ökonomische Situation***
- Nutzenmaximierer („desinteressierter Eigennutz“)
- Konsistente, transitive (in sich widerspruchsfreie) Präferenzordnung (gegeben)
- Totale (Markt)transparenz
- Einheitliche Entscheidungsregel, eindeutige Zielfunktion (N  $\rightarrow$  max! unter Nebenbedingungen); eindeutiges metrisches Ergebnis der Nutzenfunktion

***-> Modifikation notwendig!***

## Der Alternativensuchraum ...

- umfasst nur solche Optionen, die wenigstens *potentiell* in der Reichweite des Akteurs liegen
- resultiert aus der *subjektiven* Situationsdefinition des Akteurs
- Beitrag zur Zielerreichung?
- ist stark gewohnheitsgeprägt
- umreisst den Bewertungsraum
- kann sich im Verlauf der Handlung ändern (neue Impulse / Informationen etc.)



-> *permanente Hypothesenprüfung*

**Werterwartungstheorie (WET):** Ein Akteur wählt diejenige Alternative, von der er sich im Vergleich zu den anderen Optionen den **grössten Nettonutzen** verspricht.

- -> Handlungskosten: geschätzter Aufwand für Zielerreichung, Informationssuche, mangelnde Übung / Kenntnis, unsichere ...
- ->... Erwartungsbildung: unbekanntes „Terrain“, viele Einflussfaktoren, geringe aktive Beeinflussbarkeit, viele Unwägbarkeiten, weiter Zeithorizont, etc.
- -> Opportunitätskosten: Nachteil, der dadurch entsteht, dass eine Alternative nicht gewählt wird
- -> abhängig von individuellen Präferenzen

## Entscheidungsregeln als *Präzisierung* der WET, z.B.:

- Im besten Falle den besten Erfolg erzielen (Maximax-Regel)
- Auch im ungünstigsten Falle externer Konstellationen noch den besten Erfolg erzielen (Minimax-Regel)
- Wahrscheinlichkeitsgewichtet im Verhältnis des besten und schlechtesten Falles externer Konstellationen den besten Erfolg erzielen (Hurwicz-Regel)
- Den kleinsten Nachteil einbringen („Enttäuschungsmatrix“ der Savage-Niehans-Regel)
- Bei Risikoneutralität des Akteurs den grössten Gesamtnutzen erzielen (Laplace-Regel)
- Bei gewichtetem Risiko den höchsten Nutzen erzielen (Krelle-Regel)

## Die Präferenzordnung

- Präferenzen sind der Bezugspunkt für Nutzenentscheidungen!
- Präferenzordnungen haben die Form  $A > B > C$  etc.
- Es gibt eine Vielzahl von Präferenzordnungen für einen Akteur
- Die Situationsdefinition bedeutet zugleich die *Selektion* der jeweils relevanten Präferenzordnung:
- Typische Situationen / Institutionen wie Kauf, Ehe, Nachbarschaft, etc. sind an typische Präferenzordnungen gekoppelt, z.B.

... Kauf: wichtige Attribute der Interaktion?

... Ehe: wichtige Attribute der Interaktion?

# Ökonomische Handlungskonzepte



- Sanktionen *sollen* die relative Attraktivität von Handlungsoptionen verändern
- -> *systematischer* Unterschied zwischen positiven und negativen Sanktionen

	<b>POSITIVE Sanktionen</b>	<b>NEGATIVE Sanktionen</b>
<b>Erkennen der Sanktions-situation</b>	Relativ einfach wegen vermutetem Eigeninteresse des Akteurs	Relativ schwierig wegen vermuteter Verhüllungsabsicht des Akteurs
<b>Beweislast</b>	Beim Akteur	Beim Sanktionierer
<b>Exekution der Sanktion</b>	Angenehm und leicht praktikierbar	Unangenehm und aufwendig, falls keine Erzwingungsstäbe
<b>Handlungs-steuerungseffekt</b>	Nachhaltig, Vorbildfunktion	Abhängig von Entdeckungsrisiko, Ausschlussprinzip, ggf. schlecht übertragbar

# Ökonomische Handlungskonzepte



## Beispiele für Entscheidungs“anomalien“

- *Besitztums- oder Certainty-Effekte*: der sichere aktuelle Besitz ist subjektiv wertvoller als der vermutete künftige -> real zahlbare Kosten werden höher bewertet als bspw. entgangene Gewinne
- *Zwang der guten Gelegenheit*: Opportunitätskosten werden systematisch überschätzt
- *Framing*: Situationsbezug kann die individuelle Wertung einer Alternative bei gleichem Inhalt beeinflussen (auch: Diktion)
- *Vergangenheitsorientierung*: eine künftige Entscheidung ist von einer vorhergehenden nie ganz trennbar:
  - bereits getätigte Investitionen werden berücksichtigt („sunk costs“), auch wenn künftiger Erfolg davon unabhängig ist
  - Je länger eine Handlung / „Marschrichtung“ andauert, desto schwieriger scheint ein Richtungswechsel zu sein.

-> *Anomalien, da ökonomische, nicht psychologische Sichtweise*

# Psychologische Handlungskonzepte

---



## *Fokus psychologischer Handlungskonzepte*

- Was lässt sich generell über komplexe Handlungsfolgen sagen? (Hierarchisch-sequentielles Handeln)
- Warum spielen die subjektive Wahrnehmung und die Gewohnheit für Handeln so eine grosse Rolle? (Hypothesentheorie d.W., Persistenz von Handlungspfaden)
- Wann kommt überhaupt Handeln zustande? (Rubikon)  
*[Im Gegensatz zu: Es bleibt beim vagen Vorsatz / Handlung wird abgebrochen]*

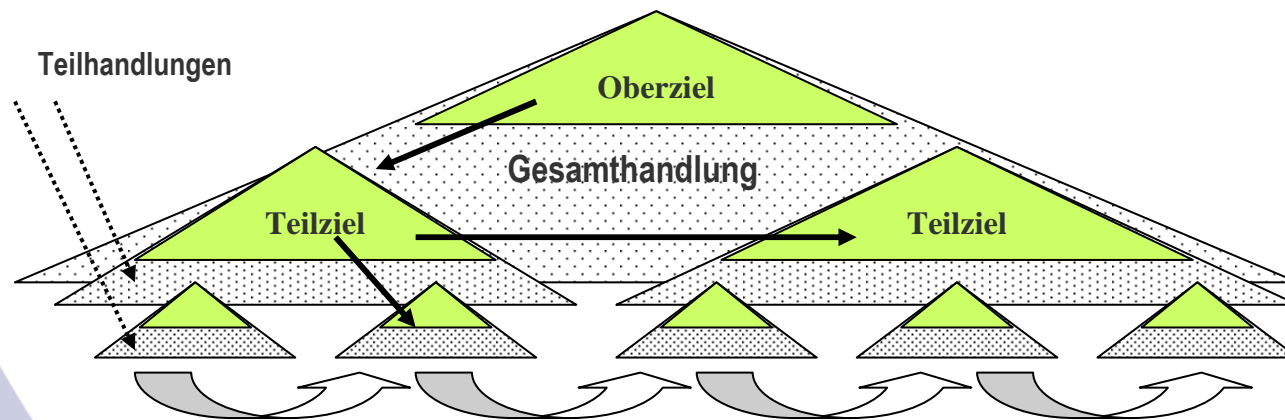
*-> detaillierteres, prozessorientiertes Handlungsverständnis*

*-> lässt generelle Aussagen über Handlungen zu ohne konkreten Bezug zum individuellen Akteur*



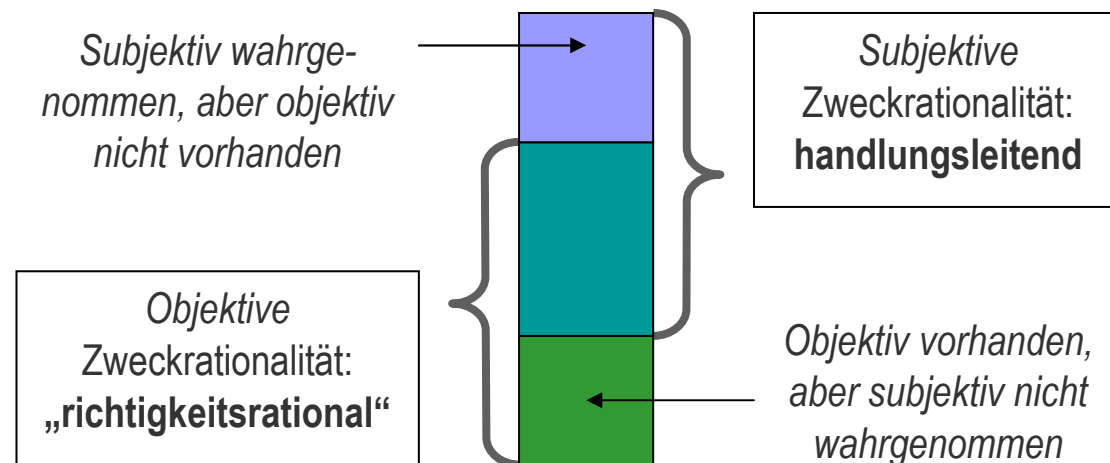
## Das Modell hierarchisch-sequentiellen Handelns

- Organisationales Handeln findet in komplexen Bezügen statt
- Einzelhandlungen sind in ein übergreifendes Zielsystem eingebunden
- Für jede Aufgabe („Gesamthandlung“) eines Akteurs lässt sich ein solches Zielsystem herleiten
- Die Teilhandlungen werden nicht zwingend chronologisch nacheinander, sondern auch „sprunghaft“ vollzogen



## Zur Subjektivität der Wahrnehmung

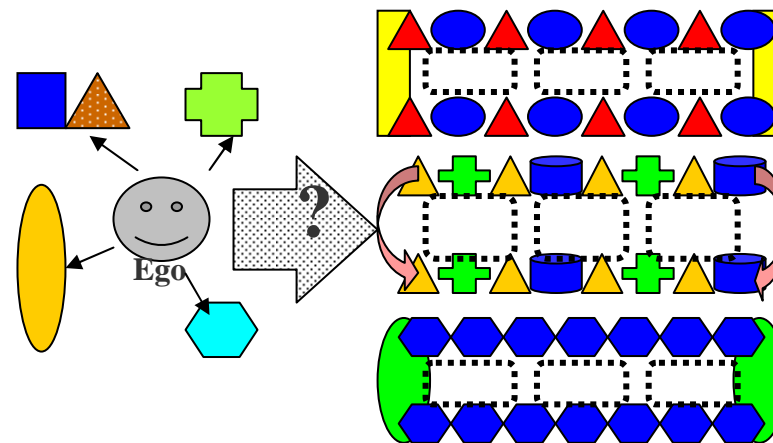
- Wahrnehmung => **Selektionsvorgang!** Aus der Menge der Situationsmerkmale werden *signifikante* herausgefiltert
- Wahrnehmung => **hypothesengeleitet!** Aus signifikanten Merkmalen wird die Realität individuell *rekonstruiert*



## Zur Rolle der Gewohnheit: Skripte und Schemata

- Eine Vielzahl täglicher Ereignisse sind als Skripte (typische Handlungsverläufe) oder Schemata (typische Situationen / Kategorien, etc.) hinterlegt.
- Vorteile: schnelles Handeln mit absehbarem Erfolg möglich; Ziele und Mittel klar (typisiert); Anschlussfähigkeit an andere Akteure (Interaktion)

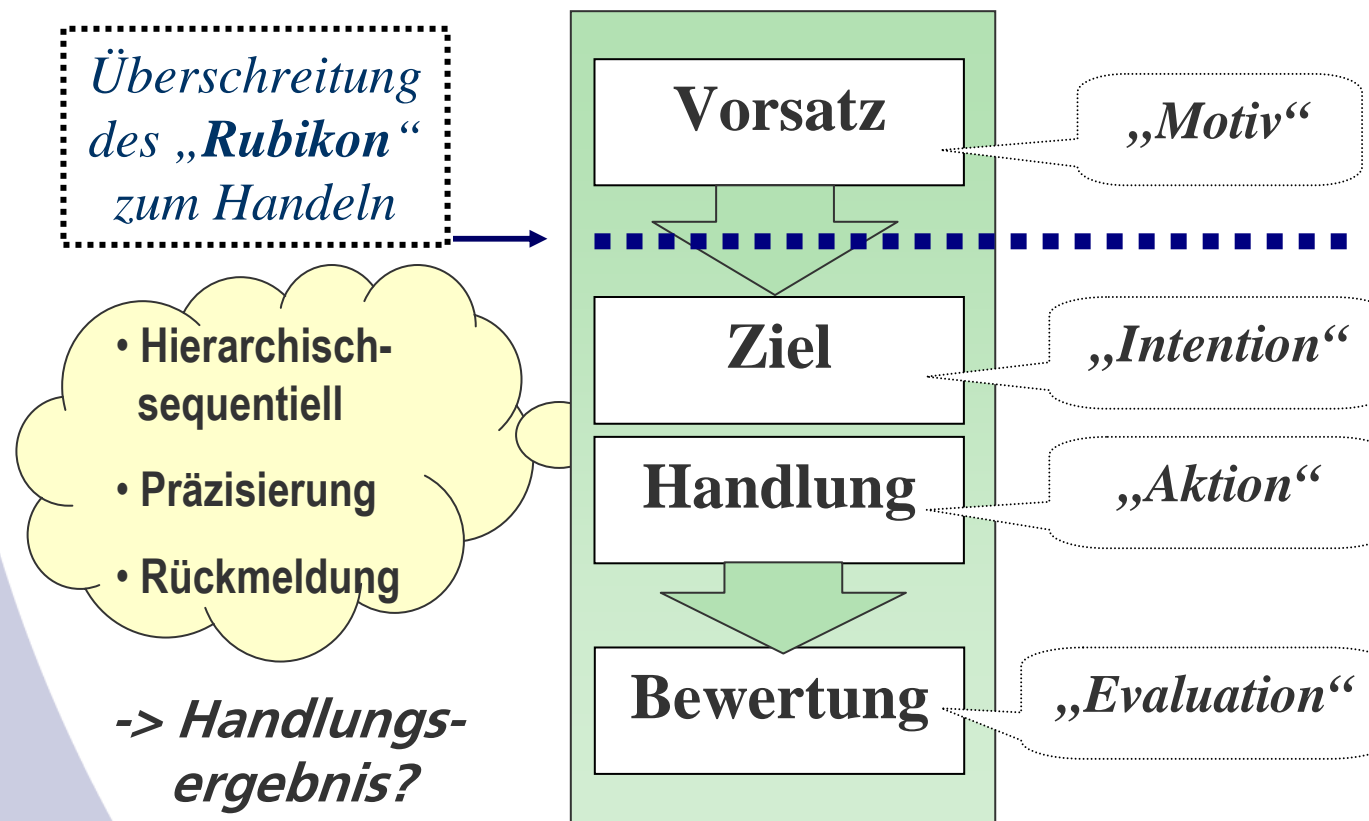
*Schemaselektion  
anhand  
signifikanter  
Merkmale*



# Psychologische Handlungskonzepte



- > Energetisierung: **Das Rubikon-Modell**  
Wie aus einem Vorsatz eine Handlung wird



# Zum Interventionsproblem

---



- > Wieso **Zielgruppen** statt Einzelakteure?
- Das Wissen über Handeln einzelner Akteure ist lediglich eine *notwendige*, keine *hinreichende* Bedingung für **Handlungssteuerung in Organisationen**.
  - Denn diese besteht nicht darin, dass Frau Müller-Lüdenscheid zum Zeitpunkt x die Handlung Y vollzieht (das ist Thema der personalen Führung).
  - Sondern sie besteht darin, dass z.B. alle Projektleiter in einer Situation der Kategorie X eine Entscheidung / Handlung der Kategorie Y vollziehen.
  - Es geht also darum, organisationale Rahmenbedingungen so zu gestalten, dass bestimmte Zielgruppen bestimmte Entscheidungen auf eine bestimmte Art und Weise treffen.

# Zum Interventionsproblem

---



-> Definition von **Zielgruppen** über gemeinsame Merkmale, z.B.:

- Hierarchische Position im Unternehmen  
(Führungskräfte, Projektleiter, Sachbearbeiter, ...)
- Zugehörigkeit zu einer Organisationseinheit  
(Vertriebsmitarbeiter, alle Gewerblichen im Werk Fallingb. bostel, alle Marketingmitarbeiter, ...)
- Qualifikationen  
(mehr als drei Fremdsprachen, Promovierte, Führungsnachwuchs, Auslandserfahrung, ...)
- Soziale Kriterien  
(über fünfzig, Wiedereinsteiger nach Elternzeit, MA mit Migrationshintergrund, ...)
- Vertragliche Kriterien  
(befristet, Teilzeit, Zeitarbeit, Entsendungen, ...)

## Zum Interventionsproblem

---



Aus diesen gemeinsamen Merkmalen werden Interessen, Bedürfnisse und **Präferenzen** abgeleitet, wie z.B.:

1. Ein Aussendienstmitarbeiter fährt viel, er braucht ein gutes Auto.
2. Ein Fertigungsmitarbeiter kann seine Arbeit weitgehend erledigen, ohne mit einem PC umgehen zu müssen. Deswegen ist die Hemmschwelle, sich damit befassen, besonders hoch.
3. Manchmal fühlen sich Führungskräfte durch die Ansprüche ihrer Mitarbeiter überfordert. Dann erscheint es einfacher, Anweisungen zu geben anstatt „endlos zu diskutieren“.

# Zum Interventionsproblem

---



Beispiele für Zielgruppensteuerung:

1. „Wir wollen, dass unsere Aussendienstmitarbeiter auch kleinere Kunden regelmässig besuchen. Deswegen wurde die Dienstwagenflotte erneuert.“
2. „Nicht alle Fertigungsmitarbeiter können mit dem PC umgehen. Dass die Kantinengutscheine jetzt nur noch über das Intranet verfügbar sind, könnte ein nützlicher Anreiz sein.“
3. „Unsere Führungskräfte sollen ihre Mitarbeiter mehr in Entscheidungen einbeziehen. Die nächsthöheren Vorgesetzten müssen überwachen, ob die Abteilungssitzungen wöchentlich abgehalten werden.“



## Zum Interventionsproblem

---



### **Das Interventionsproblem besteht nun darin, dass ...**

- ... die Intervention an den Rahmenbedingungen ansetzt, und damit die Handlungssteuerung nur indirekt sein kann.
- ... lediglich der kleinste gemeinsame Nenner der Rahmenbedingungen berücksichtigt werden kann.
- ... die Werterwartungstheorie nur im Lichte der subjektiven Akteurswahrnehmung Voraussagekraft hat, die durch „Anomalien“ verzerrt werden kann
- ... der Akteur nicht im Vakuum handelt, sondern mit anderen interagiert (Interdependenzen, externe Effekte, etc.)
- ... die gewünschte Handlung zwar stattfindet, aber vielleicht nicht zum gewünschten Ergebnis führt.

**-> *analytisches Raster für Synopse / Aggregation fehlt!***

# Organisationssoziologische H.-konzepte

---



## *Fokus organisationssoziologischer Handlungskonzepte*

- Handeln in Organisationen als Entscheidungsketten: Komplexitätsreduktion, Prämissen und Programme
- Was sind *allgemeingültige* Einflussfaktoren der subjektiven Wahrnehmung? (Rollentheorie)
- Synopse: Wie verändert Handeln Organisationen? (Badewannenmodell)

*-> gedankliche Loslösung vom einzelnen / individuellen Akteur*

*-> übergreifendes, aggregiertes Handlungsverständnis*

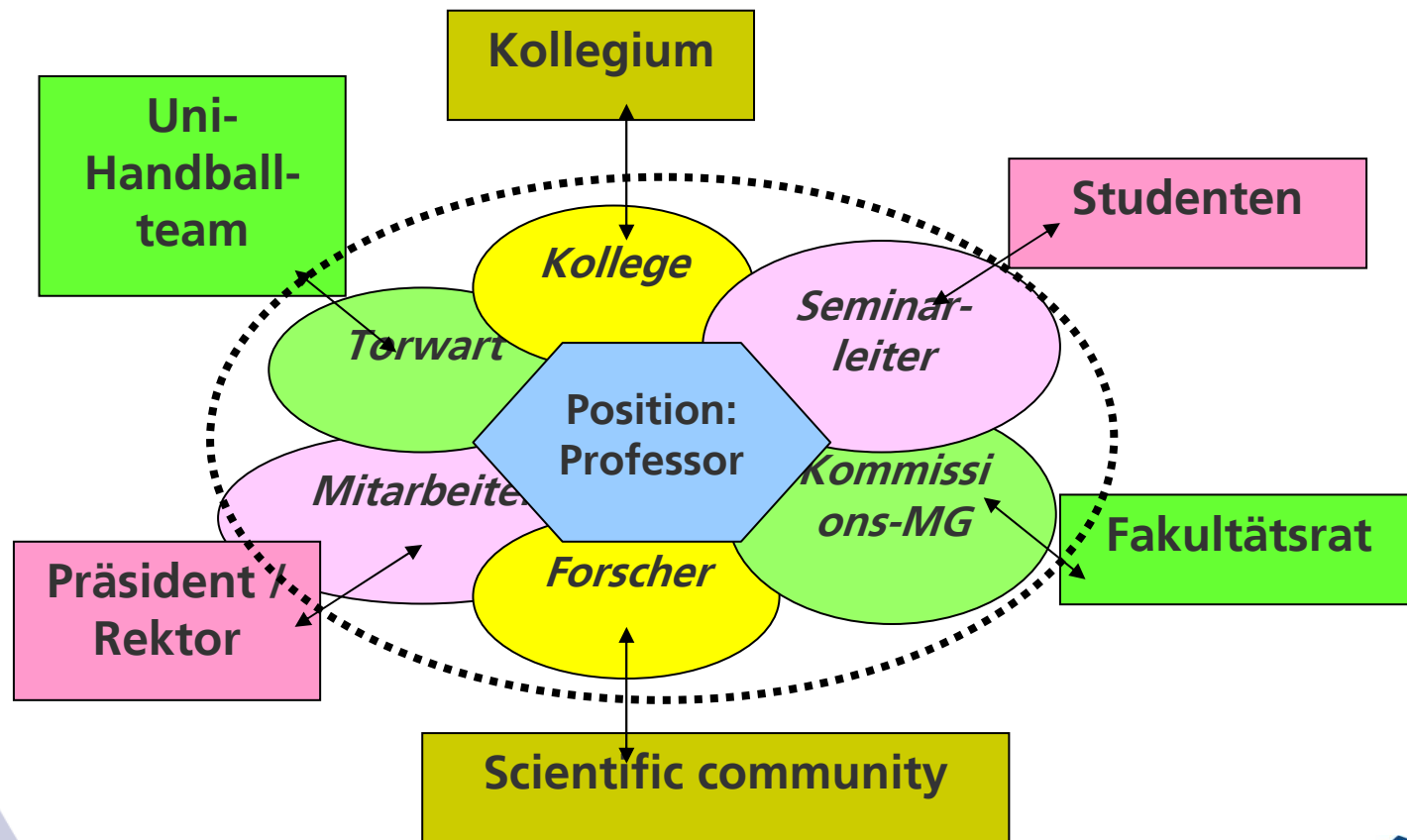
*-> zeigt auf, wie Handlungen von Einzelakteuren organisational bedingt sind und zu neuen Organisationszuständen führen*

# Organisationssoziologische H.-konzepte



## Beitrag der Rollentheorie:

Zielgruppendefinition über Positionen / Rollen



## Beitrag der Rollentheorie

- Durch organisationale Positionen und Rollen sind viele Handlungssituationen bereits typisiert.
- Es können bestimmte Alternativensuchräume und Präferenzen unterstellt werden.
- Je präziser Rollen definiert und je weniger Rollenkonflikte vorhanden sind, desto wahrscheinlicher können Handlungen vorausgesagt / gesteuert werden.
- Die Einflussnahme erfolgt durch die Veränderung der relativen Attraktivität von Handlungsoptionen.

# Organisationssoziologische H.-konzepte

---



In der **Rollentheorie** steht die Rolle als analytische Elementarkategorie steht am Schnittpunkt des Einzelnen und einer sozialen Ganzheit. Dabei gehört zu jeder sozialen Position eine soziale Rolle, die mit Hinblick auf die jeweiligen Bezugsgruppen (bei der Position eines Professors wären dies z.B. Studierende, Kollegium, Fakultätsrat, etc.) segmentiert ist. Die Gesamtheit der zu einer Position gehörenden Rollen werden als Rollenset (z.B. Kollege, Seminarleiter, Kommissionsmitglied, etc.) bezeichnet. Jeder Akteur nimmt eine erkleckliche Anzahl von Positionen ein (Bürger, Studienrat, Vater, Linksausen im FC Dorfheim, etc.), die jeweils entweder erworben sind, z.B. durch Leistung im Falle des Professors, oder zugeschrieben wie z.B. die Rolle als Deutscher, Katholik, oder als Mann. Die Rollenerwartungen / -normen werden oft nicht gänzlich erfüllt: Erstens weil dies für den Akteur aufgrund der Vielzahl seiner Rollen / Positionen gar nicht möglich wäre, und zweitens weil die Normen oft einen Freiheitsgrad aufweisen (Ambiguität von Rollen). Je mehr Positionen ein Akteur innehat, desto grösser ist die Gefahr der *Rolleninkonsistenz*, d.h. der *prinzipiellen* Unvereinbarkeit der Rollenerwartungen innerhalb des individuellen Rollenhaushalts, und damit von Rollenkonflikten des Akteurs. Der Lösungsdruck ist dabei abhängig vom Grad der Inkompatibilität sowie von der individuellen Hierarchie der Verbindlichkeit der konfligierenden Rollenerwartungen, die wiederum an die Präferenzstruktur des Individuums sowie die Legitimität der Rollenerwartungen geknüpft ist.

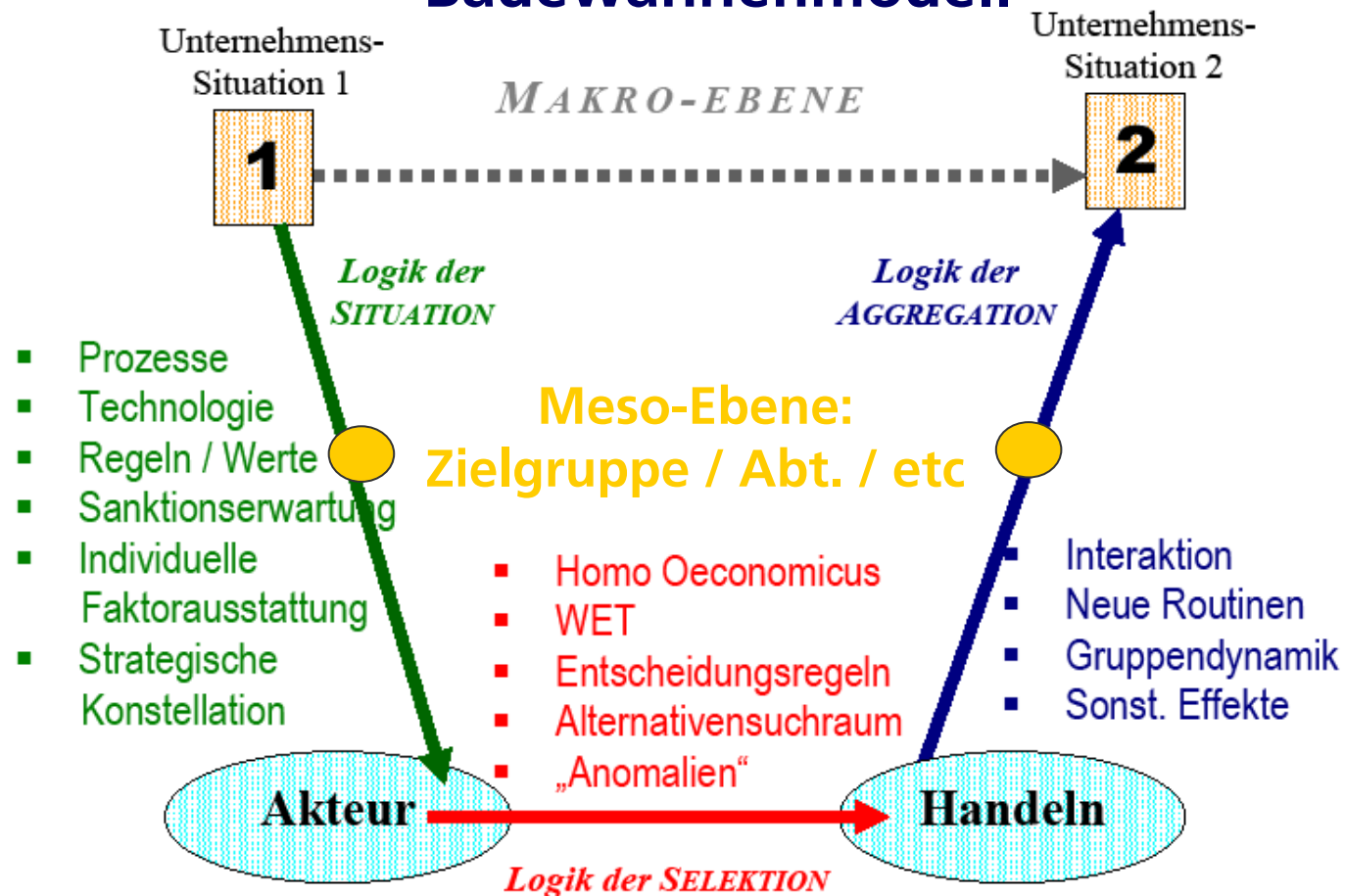
## Beitrag der Rollentheorie

- Jeder Akteur befindet sich durch seine Rolle bzw. Position in einer Sphäre unterschiedlichster Einflussfelder.
- Zielgruppensteuerung muss deswegen **hier** (und nicht am Individuum) ansetzen.
- Das geschieht durch gezielte Gestaltung der Rahmenbedingungen, innerhalb derer er **in seiner Rolle** handelt.
- Durch **Intervention** wird somit die Wahrscheinlichkeit bestimmten Handelns erhöht.
- Ob das Interventionsziel erreicht wird, ist dennoch fraglich, weil: ...

## Das Badewannenmodell: Grundüberlegungen

- Der Kern des Interventionsproblems besteht somit in der Verbindung zwischen der Mikroebene des einzelnen Akteurs und der Makroebene der Organisation:
- Welche Rahmenbedingungen für Handeln generiert die Organisation, und wie wird durch Handeln eine neue Organisationssituation herbeigeführt?
- Für die Beantwortung dieser Fragen bietet das sog. „Badewannenmodell“ (Modell der soziologischen Tiefenerklärung oder Makro-Mikro-Makro-Modell) ein analytisches Raster, in dem wesentliche Faktoren verortet und die Zusammenhänge aufgezeigt werden können.

## Badewannenmodell





## Badewannenmodell: Bedeutung der **Situationslogik** für Handlungssteuerung

- Vorsteuerung von Handlungen durch die Bedingtheit der Situation vorgesteuert
- Allgemeingültige Randbedingungen für Handeln z.B. Orientierung an übergreifenden Werten, Gewohnheit, Vermeidung von Bestrafung, ... (-> „gesunder Menschenverstand“)
- Trotz individueller „Situationsdefinition“ oft ähnliche Deutungen / soziale Wirklichkeiten (-> interpretativer Ansatz)
- Situationsdefinition / gedeutete Situationslogik als Ausgangssituation für Handeln von Akteuren

## Badewannenmodell: Bedeutung der **Selektionslogik** für Handlungssteuerung

- Handeln = Wahl einer Option aus Alternativensuchraum
- Homo Oeconomicus will Nutzen optimieren (Varianten möglich)
- Relevant ist die *relative* Attraktivität einer Option
- Werterwartungstheorie = Entscheidungsregel
- Anomalien (= „Bewertungsfehler“) führen zu objektiv suboptimalen Entscheidungen
- Beeinflussung der relativen Attraktivität von Optionen z.B. durch Sanktionen (*subjektiv -> objektiv*)

## Badewannenmodell: Bedeutung der **Aggregationslogik** für Handlungssteuerung

- Die neue (kollektive) Unternehmenssituation 2 entsteht aus der Aggregation der Einzelhandlungen der Akteure
- Nicht arithmetisch berechenbar!!  
(*Zeitversatz, Interferenzen, Interdependenzen, Kontingenz von Interaktion etc.*)
- „Restverdacht“: es gibt emergente Phänomene!; Trotzdem Analyse möglich und relevant.
- Fokus: Welcher Teil der neuen Situation U 2 ist aus der Aggregation heraus erklärbar? Wie kann man eine neue U 2 vom Typ „xy“ gezielt hervorbringen? Erwartbare Streuverluste / Fehlentwicklungen?

## **Nutzen des Badewannenmodells** bzw. des handlungstheoretischen Ansatzes in der Betriebswirtschaftslehre:

- Faktoren können als abhängige oder unabhängige Variablen im Analyseraster verortet werden und ermöglichen dadurch wenigstens vorläufige Aussagen.
- Es wird eine Verbindung zwischen BWL-typischen individualpsychologischen Aspekten und solchen hergestellt, die völlig unabhängig vom Individuum in der Organisation bzw. auf organisationales Handeln wirken.
- Das Interventionsproblem wird im Zusammenhang visualisiert. Das erleichtert die Perspektive der Handlungssteuerung aus Unternehmensführungssicht.

- Arbeiten Sie den Text zur Rollentheorie durch. Inwiefern ist die Rolle nicht nur im soziologischen, sondern auch im organisationalen Zusammenhang die zentrale Größe („analytische Elementarkategorie“)? Welche relevanten Aspekte finden Sie zusätzlich zu denen in der Vorlesung besprochenen?
- Lesen Sie bei Bedarf im Text zur Handlungstheorie diejenigen Passagen nach, die Ihnen in der Vorlesung noch nicht ganz klar geworden sind.

# Selbstlernzeit - Übungsfragen

---



- 1) Vollziehen Sie Ihre Studienentscheidung anhand der WET nach! Skizzieren Sie für sich persönlich Handlungskosten, Nutzen, und *relative* Attraktivität (Alternativen?) dieser Option.
- 2) Wodurch unterscheidet sich der Alternativensuchraum eines Mitarbeiters der Kantine von dem des Einkäufers im gleichen Unternehmen? 3-5 Stichpunkte.
- 3) Was ist mit dem systematischen Unterschied zwischen positiven und negativen Sanktionen genau gemeint? Erklären Sie anhand eines einfachen Erziehungsbeispiels.
- 4) Wenn von „Anomalien“ die Rede ist – was wird dem als „Normalität“ entgegengesetzt?
- 5) Skizzieren Sie das Modell hierarchisch-sequentiellen Handelns anhand eines Ihnen passend erscheinenden persönlichen Beispiels (z.B. Anfertigung eines Bücherregals, Organisation einer Party, etc.)
- 6) Was ist genau damit gemeint: die Wahrnehmung ist ein hypothesengeleiteter Selektionsvorgang? (ca. 5 Punkte)

# Selbstlernzeit - Übungsfragen

---



- 6) Benennen Sie zwei bis drei Beispiele von Skripten / Schemata aus den täglichen Leben mitsamt der signifikanten Symbole!
- 7) Nennen Sie einige Einflussfaktoren, die es wahrscheinlicher machen, dass der „Rubikon“ der Handlung überschritten, d.h. aus einem vagen Vorsatz tatsächlich auch konsequente Zielverfolgung wird.
- 8) Erklären Sie das Interventionsproblem in drei Sätzen.
- 9) Führungskräfte sind eine prominente Zielgruppe in Organisationen, u.a. für Personalentwicklungsmassnahmen. Welche weiteren Kriterien zur sinnvollen Segmentierung dieser Zielgruppe fallen Ihnen ein, und inwiefern könnten sie PE-relevant sein?
- 10) Visualisieren Sie denkbare Rollensegmente eines Ingenieurs bei den Stadtwerken. Wer sind die jeweiligen Bezugsgruppen, und welche Erwartungen stellen sie?
- 11) Übertragen Sie das Beispiel 3) aus Folie 38 / 39 (Führungskräfte) auf das Badewannenmodell. Welche Entdeckungen machen Sie hierbei?

## Das Letzte ...

---



SRH Hochschule  
Heidelberg

In Hamburg lebten zwei Ameisen,  
Die wollten nach Australien reisen.  
Bei Altona auf der Chaussee  
Taten ihnen die Beine weh,  
Und so verzichteten sie weise  
Auf den letzten Teil der Reise.