

Norbert Schäfer

Organisationspsychologie

für die Praxis

3., überarb. u. erw. Auflage



Verlag Wissenschaft & Praxis



Norbert Schäfer

Organisationspsychologie für die Praxis

Mit Erläuterungen zur Personalauswahl
nach DIN 33430

3., überarbeitete und erweiterte Auflage

Verlag Wissenschaft & Praxis

Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek

Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <http://dnb.d-nb.de> abrufbar.

ISBN 978-3-89673-546-1

© Verlag Wissenschaft & Praxis

Dr. Brauner GmbH 2010

D-75447 Sternenfels, Nussbaumweg 6

Tel. +49 7045 930093 Fax +49 7045 930094

verlagwp@t-online.de www.verlagwp.de

© Einbandfoto: Bertold Werkmann - Fotolia.com

Alle Rechte vorbehalten

Das Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung außerhalb der engen Grenzen des Urheberrechtsgesetzes ist ohne Zustimmung des Verlages unzulässig und strafbar. Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen und die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen.

Printed in Germany

Vorwort

Dieser Band "Organisationspsychologie für die Praxis" wendet sich ausdrücklich nicht in erster Linie an Arbeits-, Betriebs- und Organisationspsychologen (ABO-Psychologen). Es sollen vielmehr Praktiker angesprochen werden, die in ihrer Funktion als Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen im Personalbereich Kontakt zu den behandelten Themen bekommen.

Besonders im Bereich der Ausbildung, Fort- und Weiterbildung und der Personalentwicklung kann das Buch gute Dienste leisten.

Es wird aufgezeigt, zu welchen Themenkomplexen ABO-Psychologen Beiträge liefern können. Der Praxis soll damit deutlich gemacht werden, dass die Organisationspsychologie anwendungsbezogene, für die Praxis relevante Forschungsergebnisse vorzeigen kann und es deshalb sinnvoll ist, sich bei bestimmten Fragestellungen der praktischen Personalarbeit der Unterstützung von ABO-Psychologen zu bedienen.

Ein weiterer Leserkreis sind die Studierenden von Universitäten und Fachhochschulen, für die psychologische Kenntnisse für ihre spätere Berufsausübung von großer Bedeutung sein können, z. B. Dipl.-Betriebswirte, Dipl.-Verwaltungswirte, aber auch Absolventen technischer Fachrichtungen, die sich auf mögliche Aufgaben als Führungskräfte vorbereiten wollen.

Für Leser, die sich intensiver mit den angesprochenen Themen befassen wollen, sei auf die umfangreichen Literaturhinweise am Ende des Buches verwiesen. Auch stehen als weitere Informationsquellen, insbesondere zur Erläuterung von Theorien und Modellen, verschiedene Lehrbücher der Organisationspsychologie zur Verfügung.

Ludwigsburg, im Frühjahr 1997

Vorwort zur 3. Auflage

Die nun vorliegende 3. Auflage von "Organisationspsychologie für die Praxis" hat sich gegenüber den ersten beiden Auflagen in vielen Teilen verändert.

In vielen Kapiteln werden neuere Forschungsergebnisse berücksichtigt und für Praktiker aufbereitet. Im Rahmen der Globalisierung werden notwendige Informationen zur ‚Interkulturellen Kommunikation‘ und zum Begriff ‚Kultur‘ gegeben.

Der enge Bezug zur DIN 33430 im Kapitel "Personalauswahl" bleibt natürlich erhalten. Diese DIN beschäftigt sich mit "Anforderungen an Verfahren und deren Einsatz bei berufsbezogenen Eignungsbeurteilungen" und stellt damit einen Rahmen zur Durchführung von Personalauswahlverfahren dar. Es wurde versucht, die theoretischen Überlegungen der DIN 33430 für Praktiker handhabbar zu machen.

Das Kapitel mit praxiserprobten und bewährten Lösungsvorschlägen für Probleme der Organisationspsychologie wurde stark erweitert und beinhaltet aktuelle Problemstellungen.

Ludwigsburg, im Frühjahr 2010

Inhalt

1	Das Lernen.....	15
1.1	Der eigene Lernstil	15
1.2	Lernprinzipien	15
1.2.1	Das klassische Konditionieren.....	16
1.2.2	Das operante Konditionieren	16
1.2.3	Das Modelllernen	16
1.2.4	Das kognitive Lernen	18
1.2.4.1	Das rezeptive Lernen.....	18
1.2.4.2	Das entdeckende Lernen	19
1.2.5	Lernen durch das Prinzip der Mediation	20
1.3	Förderliche Lernhaltung.....	20
1.4	Vorteile des Lernens in der Gruppe	21
1.4.1	Voraussetzungen für die Zusammenarbeit.....	21
1.4.2	Schwierigkeiten beim kooperativen Lernen.....	21
1.4.3	Phänomene bei kooperativen Lernen	22
1.4.4	Ursachen für Probleme beim Lernen in der Gruppe	22
1.5	Methoden kooperativen Lernens	23
1.5.1	Das Vygotsky-Prinzip	23
1.5.2	Das Gruppenpuzzle ("Jigsaw-Methode")	23
1.5.3	Das reziproke Paarlernen (wechselseitiges Lernen)	24
1.6	Prozesse beim Vergessen.....	24
1.6.1	Die Vergessenskurve.....	25
1.6.2	Überlegungen dem Vergessen entgegen zu wirken	27
1.6.3	Verhinderung des Vergessensverlustes	27
1.6.4	Moderne Vorstellungen dem Vergessensverlust entgegen zu wirken.....	27
1.6.4.1	Das selbstständige Durchdringen des Stoffes	28
1.6.4.2	Lernphasen und Lernpausen.....	29
1.7	Das Erinnern.....	30
1.7.1	Die Bedeutung der Gedächtnisinhalte und ihre Encodierung.....	30
1.7.2	Gedächtnis und Emotionen	30
1.7.3	Bildhafte Vorstellungen und Gedächtnis	30
1.7.4	Encodierspezifität und Gedächtnis	31
1.7.5	Kontextabhängigkeit des Erinnerns.....	31
1.7.6	Erinnern als konstruktiver Prozess	32
1.8	Tipps zum effektiven Lernen.....	33

2	Kommunikation	35
2.1	Grundbegriffe der Kommunikation	35
2.1.1	Kommunikationsformen	35
2.1.2	Die wichtigsten Kommunikationssysteme	35
2.2	Kommunikationsmodelle (Erklärungsansätze)	36
2.2.1	Das Modell von SHANNON und WEAVER (1949)	36
2.2.2	Axiome der Kommunikation von P. WATZLAWICK (1969)	36
2.2.3	Das 4-Seiten-Modell der Kommunikation (SCHULZ VON THUN 1981).....	37
2.2.3.1	Die Kommunikation aus Sicht des Senders.....	37
2.2.3.2	Die 4 Ohren des Empfängers.....	39
2.2.3.3	Expliziten und impliziten Botschaften	41
2.2.3.4	Kongruente und inkongruente Nachrichten.....	42
2.2.3.5	Störungen.....	42
2.3	Kommunikation in Mehrpersonengruppen	45
2.4	Kommunikation in großen Organisationen	46
2.5	Interkulturelle Kommunikation	47
2.5.1	Kulturunterschiede in der verbalen Kommunikation.....	47
2.5.2	Kulturunterschiede in der paraverbalen Kommunikation	48
2.5.3	Kulturunterschiede in der nonverbalen Kommunikation.....	49
2.5.4	Kulturunterschiede in der extravervalen Kommunikation	50
2.5.5	Kulturunterschiede in der Wahl des Kommunikationsstils.....	51
2.5.6	Kulturunterschiede in den Zielen der Kommunikation	52
2.5.7	Interkulturelle Kommunikationskompetenz.....	53
3	Psychologie der Gruppe, das Arbeitsteam	55
3.1	Die Gruppe	55
3.1.1	Charakteristika von Gruppen.....	55
3.1.2	Gründe sich einer Gruppe anzuschließen oder sie zu gründen	56
3.1.3	Prozess der Gruppenbildung.....	56
3.1.4	Gruppenbildende Faktoren	57
3.1.5	Normen und Rollen	57
3.1.5.1	Normen.....	57
3.1.5.2	Rollen	58

3.2	Teamarbeit	60
3.2.1	Teamarbeit in verschiedenen Kulturen	61
3.2.2	Die Teamzusammensetzung	61
3.2.3	Typologie von Arbeitsteams	62
3.2.3.1	Gruppenmitglieder	62
3.2.3.1.1	Aspekte der Heterogenität	62
3.2.3.2	Projektarbeit als Beispiel für Teamtätigkeiten....	62
3.2.3.3	Technologie	63
3.3	Ein Modell für heterogene Gruppen – Der Integrativ-Multikulturelle Ansatz	63
3.3.1	Die Dynamik der Heterogenität	65
3.3.2	Typen von Arbeitsgruppen	66
3.3.2.1	Crew (Mannschaft, Besatzung)	66
3.3.2.2	Task Force (Sondereinheit, Projektgruppe).....	66
3.3.2.3	Team (Arbeitsgruppe im engeren Sinn).....	66
3.4	Kultur	69
3.4.1	Überlegungen von NORBERT ELIAS zu den Begriffen „Zivilisation“ und „Kultur“	69
3.4.2	Der Kulturbegriff von GEERT HOFSTEDÉ.....	71
3.4.2.1	Dimensionen nationaler Kulturen.....	74
3.4.2.1.1	Der Begriff der "Machtdistanz"	75
3.4.2.1.2	Individualismus vs Kollektivismus....	76
3.4.2.1.3	Maskulinität vs Femininität	81
3.4.2.1.4	Weitere Dimensionen nach HOFSTEDÉ	84
3.4.2.2	Vom Umgang mit anderen Kulturen.....	88
3.4.2.3	Methodische Probleme bei HOFSTEDÉ.....	90
3.4.2.4	Der Zusammenhang zwischen den Kulturdimensionen nach HOFSTEDÉ und den Ergebnissen der PISA-Studie 2001	91
3.4.3	Die Überlegungen von EDWARD T. HALL	92
3.4.3.1	Verhältnis zur Zeit.....	93
3.4.3.2	Kontext.....	94
3.4.3.3	Einstellung zum Raum.....	95
3.4.4	Die GLOBE Studie	96
3.4.4.1	Die 9 Kulturdimensionen der GLOBE Studie....	97
4	Stress – Bedeutung und Folgen	113
4.1	Stress – wichtig zum Überleben	113
4.2	Die Stressreaktion nach SELYE (1950).....	113
4.3	Die Bedeutung der Stressreaktion oder: Warum reagiert der Körper mit der Stressreaktion auf die Stressoren?	115

4.4	Die positive Seite des Stress: Der Eustress.....	116
4.5	Life-Event Forschung.....	116
4.6	Weitere Modellvorstellungen zum Thema Stress	118
4.6.1	Stress aufgrund eines operanten Konditionierungsvorgangs.....	118
4.6.2	Der Coping-Ansatz (LAZARUS et al)	118
4.7	Besondere Stresssituationen.....	119
4.7.1	Arbeitslosigkeit	119
4.7.2	P-E-Fit.....	121
4.7.3	Stress bei Managern	121
4.8	Das Burnout-Syndrom	122
4.8.1	Theoretischer Hintergrund des Burnouts	122
4.9	Stressmanagement	126
4.10	Das Posttraumatische Stresssyndrom	128
4.11	Die Zunahme der Stressbelastung durch die Arbeitstätigkeit....	129
4.12	Stressprävention als Aufgabe für Führungskräfte	130
5	Arbeitszufriedenheit, Arbeitsmotivation und Commitment.....	131
5.1	Arbeitszufriedenheit	131
5.1.1	Die ZWEI-FAKTOREN-THEORIE von HERZBERG (1959)	132
5.1.2	Die Hierarchie der Bedürfnisse nach MASLOW (1943)	139
5.1.3	Die Gleichheits-Theorie (Equity-Theory) von ADAMS (1965).....	139
5.2	Arbeitsmotivation	142
5.2.1	Überlegungen zur Motivation	142
5.3	Commitment	147
5.3.1	Das Modell von DUNHAM et al. (1994).....	147
5.3.2	Möglichkeiten der stärkeren Berücksichtigung des Commitments in Organisationen	149
6	Führung	151
6.1	Historische Überlegungen	151
6.2	Führung – Meilensteine der empirischen Forschung.....	154
6.2.1	Hawthorne-Untersuchungen (20er/30er Jahre)	154
6.2.2	Die Ohio-Untersuchungen (Fleishman, 50er Jahre)	154
6.3	Das Führungs-Tandem (BALES).....	155
6.4	Eine lerntheoretisch begründete Theorie zur Führung (BASS 1985)	156
6.4.1	Forschungsergebnisse zur Theorie von BASS	157

6.5	360°-Beurteilungs- und Entwicklungssystem für Führungskräfte.....	158
6.6	Der aktivierende Führungsstil nach KLAGES (2002).....	159
6.7	Möglichkeiten zur Verbesserung des Führungsverhaltens	161
6.8	Das Konzept des Super-Leaderships	161
7	Schlüsselqualifikationen	163
8	Personalauswahl gemäß DIN 33430.....	169
8.1	Anwendungsbereich der DIN-Norm	169
8.1.1	Begriffe	169
8.1.2	Eignungsmerkmale	171
8.1.3	Eignungsbeurteilung.....	172
8.2	Eignungsdiagnostische Verfahren.....	174
8.2.1	Das Interview.....	174
8.2.1.1	Ursachen für Schwächen des Einstellungs- interviews (in Anlehnung an SCHULER 1992)..	175
8.2.1.2	Verbesserungsmöglichkeiten des Einstellungs- interviews (in Anlehnung an SCHULER 1992)..	175
8.2.1.3	Fazit zum traditionellen Einstellungsinterview ..	176
8.2.1.4	Das Multimodale Interview (nach SCHULER 1992)	176
8.2.1.5	Das Multiphasen-Interview (SCHÄFER, 2003)	177
8.2.2	Assessment Center	180
8.2.3	Psychologische Tests.....	190
8.2.4	Arbeitsproben und ähnliche Verfahren.....	194
8.2.5	Biografische Fragebögen	195
8.2.6	Berufsbezogene Persönlichkeitsfragebögen	198
8.3	Planung, Durchführung und Auswertung.....	200
8.3.1	Informationen über den Arbeitsplatz	201
8.3.2	Vorauswahl.....	201
8.3.3	Untersuchungssituation.....	201
8.3.4	Gesetzliche Vorgaben	202
8.4	Planung, Durchführung und Dokumentation.....	203
8.5	Auswertung, Interpretation, Urteilsbildung	204
8.6	Qualitätskriterien und -standards	204
8.6.1	Verantwortlichkeiten beim Vorgehen.....	204
8.6.2	Qualitätskriterien der eingesetzten Verfahren	205
8.6.3	Qualifikationsanforderungen an die Durchführenden ...	205
8.7	Outplacement	209
8.8	Perspektiven der Personalauswahl in den nächsten Jahren.....	210

9	Personalentwicklung.....	213
9.1	Zum Begriff Personalentwicklung	214
9.2	Gründe für Personalentwicklung	215
9.3	Methoden der Personalentwicklung	216
9.4	Talent Management.....	217
9.4.1	Grundprinzipien des Talent Managements.....	218
9.4.2	Instrumente des Talent Managements	218
9.4.3	Rahmenbedingungen des Talent Managements.....	218
10	Methodische Grundlagen der Organisationspsychologie.....	221
10.1	Grundlagen der psychologischen Methodik	221
10.1.1	Verteilung von Messwerten.....	221
10.1.2	Elementare Auswertungen Deskriptive Statistik	222
10.1.3	Schlussfolgernde Auswertungen = Inferenzstatistik	223
10.2	Fragebogenerhebungen	224
10.3	Planung und Durchführung einer Befragung.....	225
10.4	Fragebogengestaltung	229
10.4.1	Die Konstruktion von Fragebogenitems.....	231
10.5	Die Auswertung von Fragebogenergebnissen	233
10.6	Die Akzeptanz der Fragebogenerhebung.....	234
10.6.1	Die Akzeptanz von Bürger-/Kundenbefragungen.....	234
10.6.2	Die Akzeptanz von Mitarbeiterbefragungen	234
10.7	Die Darstellung der Ergebnisse.....	235
10.7.1	Struktur-Vergleich	235
10.7.2	Rangfolge-Vergleich	236
10.7.3	Zeitreihen-Vergleich	236
10.7.4	Häufigkeits-Vergleich	237
10.7.5	Korrelationsvergleich	238
10.7.6	Tabellendarstellung.....	238
10.7.7	Textdarstellung.....	238
10.8	Statistik.....	239
10.8.1	Deskriptive Statistik.....	239
10.8.1.1	Parametrische Verfahren	240
10.8.1.2	Nonparametrische Verfahren.....	242
10.8.2	Inferenzstatistik	243
10.8.2.1	Mittelwertvergleiche.....	243
10.8.2.2	Varianzanalyse	243
10.8.2.3	Multivariate Verfahren.....	244
10.8.2.4	Faktorenanalyse	244
10.8.2.5	Multiple Regressionsanalyse.....	244
10.8.2.6	Clusteranalyse	245
10.8.2.7	Nonparametrische Verfahren.....	245

10.9	Hypothesenbildung	246
10.9.1	Hypothesenformulierung	246
10.9.2	Fehlermöglichkeiten	246
11	Praxislösungen.....	247
11.1	Durchführung von strukturierten Interviews.....	247
11.2	Durchführung von Mitarbeitergesprächen	250
11.2.1	Ziel des Mitarbeitergesprächs.....	250
11.2.2	Feedback	250
11.2.3	Gesprächsnotiz	251
11.2.4	Struktur des MA-Gesprächs:	251
11.2.5	Ablaufschema	252
11.2.6	Dokumentation des MA-Gesprächs	252
11.3	Konfliktmanagement.....	252
11.3.1	Konflikte zwischen Gruppen.....	253
11.3.2	Konfliktmanagement	254
11.3.3	Mediation	255
11.3.4	Konfliktlösungen am Arbeitsplatz	256
11.4	Strukturierte Personalauswahl.....	258
11.4.1	Anforderungen an Stellenbewerber.....	258
11.4.2	Die Umsetzung des Anforderungsprofils in den Auswahlprozess	259
11.5	Training und Durchführung von Mitarbeitergesprächen zu ver- schiedenen Zwecken – Ablauf und Umgebungsbedingungen ..	262
11.6	Bewertungen für eine Zulagenbemessung in der Praxis durchführen.....	266
11.6.1	Vorbemerkungen	266
11.6.2	Übliche Leistungskriterien für die Zulage	266
11.6.3	Die Rolle der Bewerber/innen und Anforderungen an Bewerber/innen.....	267
11.6.4	Erkennen von Problemfeldern bei der Leistungsdifferenzierung	268
11.6.5	Von der Beobachtung zur Bewertung.....	268
11.6.6	Vorgehensweise.....	269
11.6.7	Die Unterschiede zwischen wahrnehmen, beobachten, beschreiben und bewerten.....	270
11.6.8	Typische Wahrnehmungs-, Beobachtungs- und Bewertungsfehler	270
11.6.9	Sammeln von Informationen für die Bewertung	273

11.7 Verantwortlichkeiten von Führungskräften	273
11.7.1 MA-Leistung verbessern	274
11.7.2 Arbeitszufriedenheit/Commitment.....	274
11.7.3 Entwicklung der MA	274
11.7.4 Elementare Kommunikationsfähigkeiten.....	275
11.7.5 Kooperatives Führungsverhalten – aktivierendes Führungsverhalten	277
11.7.6 Instrumente	279
11.7.7 Spezialgebiete.....	280
11.7.8 Superleadership	282
11.7.9 Psychologische Analyseverfahren.....	283
Literatur	285

1 Das Lernen

Grundlegende Gesetzmäßigkeiten des Lernens sollen am Beispiel des Lernens an Hochschulen aufgezeigt werden.

Selbstverständlich gelten die gleichen Grundlagen auch für Seminare und Trainings, die im Rahmen von Fort- und Weiterbildungen im betrieblichen Umfeld durchgeführt werden.

Auch sind Überlegungen zum sogenannten „Lebenslangen Lernen“ ohne die Kenntnis zugrundeliegender Lerngesetzmäßigkeiten nicht möglich.

Selbstständig und systematisch zu lernen ist eine grundlegende Anforderung des Studiums und der Arbeitswelt. Dies gilt für die Entwicklung wissenschaftlicher Arbeitstechniken und die Organisation des Lernens.

1.1 Der eigene Lernstil

Es geht darum, einen **eigenen Arbeits- und Lernstil** zu finden.

Viele Menschen kennen ihren eigenen Arbeits- und Lernstil nicht. Dies ist also **kein individuelles Problem**, und – es lässt sich etwas dagegen tun.

Für eine bestimmte Problemstellung ist der Lernzugang optimal, bei dem die Relation von Aufwand zu Nutzen am günstigsten ist.

1.2 Lernprinzipien

Die klassische Lernpsychologie unterschied im Wesentlichen zwei elementare Formen des Lernens: das klassische Konditionieren und das operante Konditionieren (Lernen am Erfolg).

Die neuere Lernpsychologie versuchte darüber hinaus, komplexeres menschliches Lernen durch das Modelllernen und kognitive Lerntheorien zu erklären.

1.2.1 Das klassische Konditionieren

Das klassische Konditionieren kann man sich praktisch zunutze machen, indem man sich bestimmte **Gewohnheiten und Lernrituale** aneignet, um so die Kontinuität im Lernen zu erleichtern und häufige neue Entscheidungen im Lernprozess zu ersparen.

Hierzu gehören:

- Lernen zu festen Zeiten
- Lernen an einem festen Arbeitsplatz

1.2.2 Das operante Konditionieren

Zwar ist gewohnheitsmäßiges Verhalten im Leben wichtig, aber viele Lernvorgänge bedürfen einer anderen Erklärung. Beim operanten Konditionieren geht man davon aus, dass **Belohnung und Erfolg** den Lernprozess fördern. Dies führt auch zu einer stärkeren **Motivation**.

Beim selbstorganisierten und selbständigen Lernen erfährt man von außen eher wenige Belohnungen, sondern man bekräftigt (belohnt) sich immer wieder selbst.

Die Erkenntnisse der operanten Konditionierung lassen sich z. B. folgendermaßen umsetzen:

- Zerteilen großer Lernblöcke in sinnvolle kleine Lernschritte
- Belohnen nach jedem Lernschritt

Hierbei handelt es sich um die Prinzipien des sogenannten Programmierten Lernens. Die Belohnung soll unmittelbar auf das gewünschte Verhalten folgen!

1.2.3 Das Modelllernen

Modelllernen bedeutet Lernen durch Nachahmung sensu BANDURA (1963).

Durch die Beobachtung des Verhaltens anderer Menschen und der daraus für diese resultierenden Konsequenzen werden neue Verhaltensmuster erworben oder bereits vorhandene Verhaltensmuster geändert. Das Vorbild (Modell) kann dabei **real** sein (persönlicher Kontakt) oder **symbolisch** in Textform beschrieben oder bildlich dargestellt.

Lernen durch Beobachtung verknüpft Prinzipien des klassischen Konditionierens (Lernen durch Kontinuität) mit Prinzipien des operanten Konditionierens (Lernen durch Verstärkung) und kognitiver Vermittlungsprozesse, die den Erfolg dieser Lernstrategie ausmachen. Die gleichen kognitiven Vermittlungsprozesse finden auch bei der RSA (Rationale-Selbst-Analyse) und der RSVM (Rationale-Selbst-Verhaltens-Modifikation) Anwendung.

Der Prozess des Lernens am Modell

- Die relevanten Modellreize werden aufmerksam beobachtet.
- Sie werden durch Verschlüsselungsprozesse (kognitive Vermittlungsprozesse) sowie symbolische (Sprache) oder motorische Wiederholung gespeichert.
- Die Reize werden in Abhängigkeit von ihrer Reproduzierbarkeit und zurückgemeldeten Korrektheit und den jeweiligen Verstärkerbedingungen in offenes Verhalten umgesetzt.

Folgende Faktoren beeinflussen die Nachahmung

- Merkmale des Modells (Alter, Geschlecht, sozialer Status, Prestige, besondere Fähigkeiten), deshalb sollte man Ausschau nach erfolgreichen Personen halten!
- Merkmale des Modellverhaltens (Konsistenz, Komplexität, Neuheit)
- Merkmale des Beobachters (Aufmerksamkeit, Motivation, Fähigkeit zur differenzierten Wahrnehmung, zur Verarbeitung, zum Behalten und zum Nachvollzug des Beobachteten)
- Die Art des Verhältnisses von Beobachter und Modell (Grad der Abhängigkeit, der Sympathie, der wahrgenommenen Ähnlichkeit)

Modelle mit sozialer Macht, hohem Prestige und besonderen Fähigkeiten werden stärker nachgeahmt, insbesondere wenn der Beobachter ein positives emotionales Verhältnis zum Modell hat oder sich diesem ähnlich fühlt.

Ob ein beobachtetes Verhalten nachgeahmt wird, hängt entscheidend davon ab, ob dieses Verhalten belohnt wurde.

Unter Umständen wird durch Beobachtung kein neues Verhalten erlernt, sondern ein bereits im Repertoire befindliches Verhalten quasi „hervorgeholt“. Man spricht dann von Sozialer Erleichterung (social facilitation).