



MICHAEL BARTNIK

# Was Mitarbeiter antreibt

## Ansätze der Motivationstheorien

April 2008

## Entwicklung der Motivationstheorien

- 1930er Jahre: Erste motivationstheoretische Ansätze als Gegenbewegung zum Taylorismus
- Mechanistisches Menschenbild:  
„Arbeiter gehorchen ähnlichen Gesetzen wie Teile einer Maschine“ (Taylor)
- Verdrängt zu Gunsten einer humanistischer Vorstellungen:  
Menschen als sozial motivierte Gruppenwesen

- 
- Intensive Forschung in den 1950er bis 1970er Jahren
  - Keine universale, allgemein gültige Motivationstheorie
  - Mehrere Modelle nebeneinander – nicht ganzheitlich und abgeschlossen
  - Unterschiedliche Erklärungsansätze, die auf unterschiedlichen Annahmen beruhen

# Motivation und Motive

## Heckhausen

- Gesamtheit der in einem individuellen Gefüge wirksamen Motive
- „summarischer Konstrukt“ der das Verhalten beeinflussenden Faktoren
- Appetenz (Verlangen) –  
Aversion (Vermeiden)

## Rheinberg (2002)

- Keine fest umrissene und naturalistisch gegebene Erlebens- oder Verhaltens-einheit → eine Abstraktion
- Motivation = aktivierende Ausrichtung des momentanen Lebensvollzugs auf einen positiv bewerteten Zielzustand

Q: Falko Rheinberg: Motivation. Stuttgart, 2002.

## Motivation und Motive

### MOTIVATION

- Verhaltensbereitschaft
- Gesamtheit der Motive eines Individuums
- Beeinflusst Entscheidungen und Handlungen einer Person
- wenn im Ergebnis einer Handlung das Erreichen von Zielen erwartet wird

### MOTIV

- mehr oder weniger stabile Persönlichkeitseigenschaft
- Vorliebe für eine bestimmte Art von Zielen
- Beweggrund für menschliches Verhalten
- Synonym oft: Bedürfnis, Wunsch, Trieb, Streben, Drang
- angeborene/primäre Motive: z.B. Hunger, Durst, Sexualtrieb
- erworbene/sekundäre Motive: z.B. Macht, Lust, Attraktivität

# Motivation und Motivierung

## Sprenger (2007)

- Motivation – Warum?
  - Eigensteuerung des Individuums
- Motivierung – Wie ?
  - Fremdsteuerung
  - Erzeugen/Steigern/Erhalten von Verhaltensbereitschaft durch den Vorgesetzten oder ein Anreizsystem

Q: Reinhard K. Sprenger. Mythos Motivation. Frankfurt am Main, 2007.

# Motivation und Motivierung

## McClelland+Yukl: Fünf psychische Basismotive

- Leistung
- Macht
- Anschluss
  
- Status
- Sicherheit



## Reiss (2000): 15 Antriebskräfte

- Essen
- Familie
- Ehre
- Sex
- Macht
- Ordnung
- Rache
- Status
- Unabhängigkeit
- Sammeln
- Neugier
- Idealismus
- körperliche Aktivität
- Anerkennung
- Beziehungen

# Einflussfaktoren im Motivationsprozess in Organisationen

## PERSONEN-VARIABLEN

Wahrnehmungen  
Einstellungen  
Werte  
Persönlichkeit

## ORGANISATIONS-VARIABLEN

Arbeitsplatz  
Ebene  
Struktur  
Kontrollspanne  
Gruppe  
Führungsstil

## BEDÜRFNIS-DEFIZIT

Physiologische  
Soziologische  
Psychologische

## ZIEL-SUCHE-ENTSCHEIDUNG

Frühere Erfahrungen  
Wahrscheinlichkeit des Erfolgs  
Wichtigkeit

Aufgewandte Bemühungen und Fähigkeiten

Individuelle Leistung

Be- bzw. Entlohnung

## ARBEITS-ZUFRIEDENHEIT

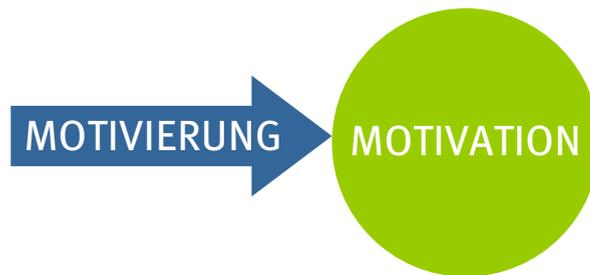
z.B.  
Arbeit selbst  
Bezahlung  
Führung  
Mitarbeiter

## 3 Stufen der Bindung ans Unternehmen

COMMITMENT  
internalisierte Motivation („Verinnerlichung“)

ENROLMENT  
belohnte Motivation („Beitritt“)

COMPLIANCE  
erzwungene Motivation („Gehorsam“)



## Intrinsische vs. extrinsische Motivation

### INTRINSISCHE MOTIVATION

- vom Einzelnen selbst bestimmte Faktoren der Motivation
- z.B. Streben nach verantwortungsvollen Tätigkeiten, Entscheidungsfreiheiten, persönliche Entwicklungsmöglichkeiten, interessante Arbeitsinhalte

### EXTRINSISCHE MOTIVATION

- Von außen bestimmte Faktoren der Motivation
- z.B. Gehaltserhöhung, Belobigung, Beförderung, auch Bestrafungen, Gehaltsreduzierung



KURZFRISTIGE WIRKUNGSINTENSITÄT



LANGFRISTIGE WIRKUNGSDAUER



## Forschungsrichtungen

### INHALTSTHEORIEN

- Was beim Einzelnen oder in seiner Umwelt Verhalten erzeugt (Welche Bedürfnisse mobilisieren & lenken)
- Annahmen über Motive und Bedürfnisse eines Individuums

Maslow: Bedürfnishierarchie

Alderfer: ERG-Theorie

Herzberg: Zwei-Faktoren-Modell

McClellands: Gelernte Bedürfnisse

### PROZESSTHEORIEN

- Kognitive Prozesse
- Wie bestimmtes Verhalten generiert, gelenkt und beendet wird
- Prozesse und Einflussfaktoren

Adams: Gerechtigkeitstheorie

Vroom: VIE-Theorie

### WEITERE MODELLE: VERHALTENSBIOLOGISCHE ANSÄTZE

Cube: Führung/Leistung

Csikszentmihályi: Flow-Konzept

## Forschungsrichtungen

### INHALTSTHEORIEN

- Was beim Einzelnen oder in seiner Umwelt Verhalten erzeugt (Welche Bedürfnisse mobilisieren)
- Annahmen über Motive und Bedürfnisse eines Individuums

Maslow: Bedürfnishierarchie

Alderfer: ERG-Theorie

Herzberg: Zwei-Faktoren-Modell

McClellands: Gelernte Bedürfnisse

### PROZESSTHEORIEN

- Kognitive Prozesse
- Wie bestimmtes Verhalten generiert, gelenkt und beendet wird
- Prozesse und Einflussfaktoren

Adams: Gerechtigkeitstheorie

ARBEITSZENTRIERTE THEORIEN

BEDÜRFNISZENTRIERTE THEORIEN

### WEITERE MODELLE: VERHALTENSBIOLOGISCHE ANSÄTZE

Cube: Führung/Leistung

Csikszentmihályi: Flow-Konzept

## Maslow: Bedürfnishierarchie

1943



**Abraham Maslow (1908-1970)**

US-amerikanischer Psychologe,  
Gründervater der humanistischen  
Psychologie

A.H. Maslow: A Theory of Human Motivation.  
In: Psychological Review 50 (1943): S.370-96

## Maslow: Bedürfnishierarchie

- Fünf grundlegende aufeinander aufbauende Bedürfniskategorien
- Ist ein Bedürfnis erfüllt, ist nächst höheres Bedürfnis die treibende Rolle im Handeln
- höheres Bedürfnis: höchste Motivationswirkung
- Niedrigeres Bedürfnis: niedrige Motivationswirkung
- Auch zeitliche Entwicklung in Lebensphasen: Kleinkind – Erwachsener



## Maslow: Bedürfnishierarchie



## Maslow – Kritik

- ⇒ Festlegung der Bedürfnisse in fünf, empirisch nicht belegte Klassen
- ⇒ Annahme, dass die Bedürfnisse für alle Menschen gelten (Universalität der Bedürfnisstärke)
- ⇒ stufenweise Abhängigkeit
- ⇒ Behauptung, dass befriedigte Bedürfnisse im Endzustand nicht mehr motivieren (Ausnahme: Selbstverwirklichung)
- ⇒ Annahme, dass unbefriedigte Bedürfnisse notwendigerweise motivieren müssen

## Maslow – Untersuchungsergebnisse



Existenz einer Hierarchie von Bedürfnissen wird kaum bestätigt



Probanden sehen ein Bedürfnis unterschiedlich schnell als befriedigt an, ehe sie nächst höheres Bedürfnis entwickeln



Für Einzelne können höher liegende Bedürfnisse wichtiger als die die unteren



Überlappung der Kategorien, z.B. kann Einkommen physiologische und Bedürfnisse nach Anerkennung befriedigen



Ersatzweise Befriedigung anderer Bedürfnisse bei Nicht-Erfüllung (Substitution), z.B. für Arbeitsplatzsicherheit



Abhängigkeit von realen Möglichkeiten: Streben muss auch möglich sein, z.B. in der Organisation, in der Person

## Maslow – Unterschiede zwischen Berufsgruppen

- Art der zu befriedigenden Bedürfnisse hängt ab von
- Berufsgruppe und deren Werte, Normen, Ziele
- Möglichkeiten, die sich innerhalb dieser Berufsgruppe bieten
- Welche Art von Bedürfnisse bereits zufrieden gestellt sind

### Ungelernte mit wenig Möglichkeiten für selbstständiges Arbeiten und Beförderung

 Betonen stärker: Arbeitsplatzsicherheit und physische Arbeitsbedingungen

### Gelernte Arbeiter und Angestellte

 Heben zu verrichtende Arbeit hervor, die sie zufrieden/unzufrieden macht  
Dienstleistungen: soziale Bedürfnisse

### Ingenieure und Buchhalter

 Ingenieure: Leistungsbedürfnisse am Arbeitsplatz  
Buchhalter: Karriereorientiert (Herzberg et. al 1967)

### Angestellte verschiedener Ränge

 Führungskräfte: überdurchschnittlich höhere Zufriedenheit (Porter 1964)  
Mit steigender Hierarchie steigt Zufriedenheit

## Maslow – Was er heute noch nützt

- Attraktive und populäre Theorie
- Kein guter Prädiktor für Arbeitsverhalten  
(zeigt empirische Überprüfung)
- Untersuchungen zu Anzahl, Funktion und Abgrenzbarkeit der Bedürfnisebenen → Variationen der Bedürfnistheorie

## Alderfer: ERG-Theorie

- Weiterentwicklung von Maslows  
Bedürfniskategorien: überlappen sich
- Reduziert auf 3 Bedürfnisklassen
- Bedürfniskategorien der unteren  
Ebene müssen nicht befriedigt sein



## Alderfer: ERG-Theorie

Selbstverwirklichung,  
Selbstständigkeit, Leistung

Wertschätzung, Achtung, Verständnis,  
Akzeptanz, Anerkennung

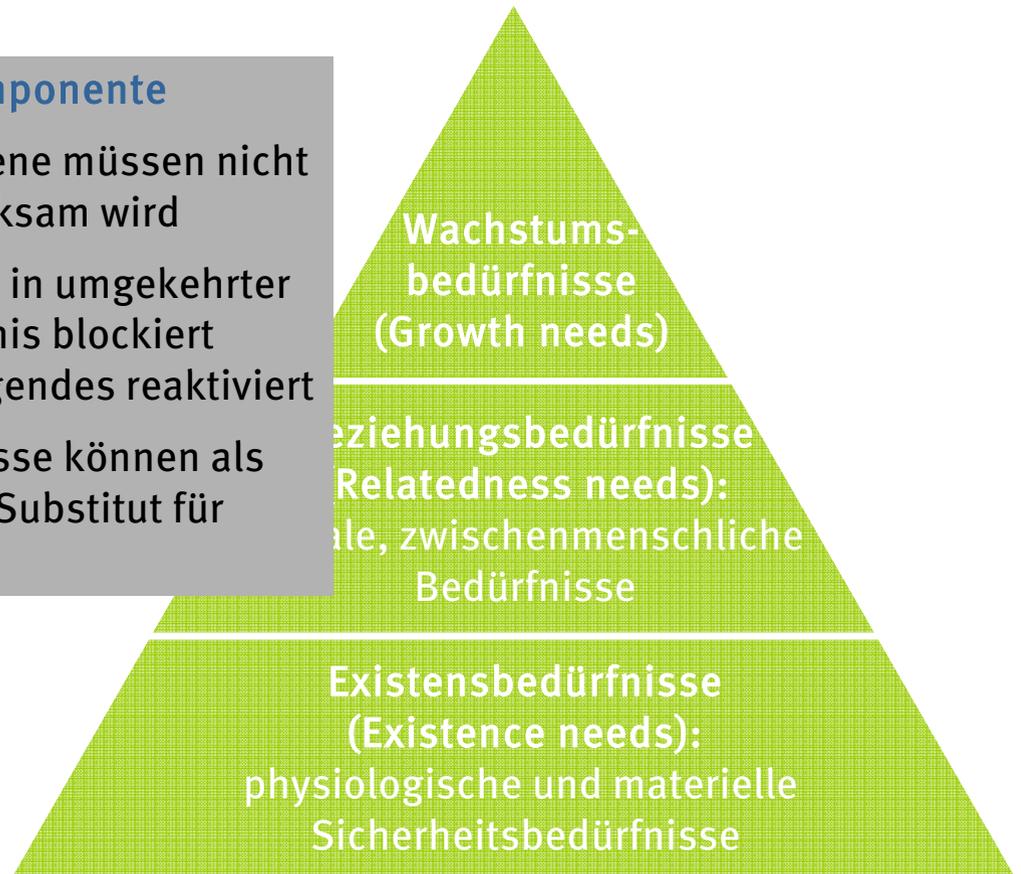
Arbeitsbedingungen,  
Bezahlung/Belohnung,  
Grundbedürfnisse



## Alderfer: ERG-Theorie

### Frustrations-Regressions-Komponente

- Bedürfnisse der unteren Ebene müssen nicht erfüllt sein, damit obere wirksam wird
- Hierarchie funktioniert auch in umgekehrter Richtung: ist oberes Bedürfnis blockiert (Frustration) → darunter liegendes reaktiviert
- Zufriedengestellte Bedürfnisse können als „Motivatoren“ gelten → als Substitut für unbefriedigte Bedürfnisse



## Exkurs McClellands: Theorie der gelernten Bedürfnisse 1989

- Mensch lernt viele Bedürfnisse aus der kulturellen Umwelt, in dem er sich mit ihr auseinandersetzt und sie bewältigen muss
- Lernprinzip: Verhaltensweisen, die belohnt werden, am meisten gezeigt

### 3 unbewusste Schlüsselbedürfnisse

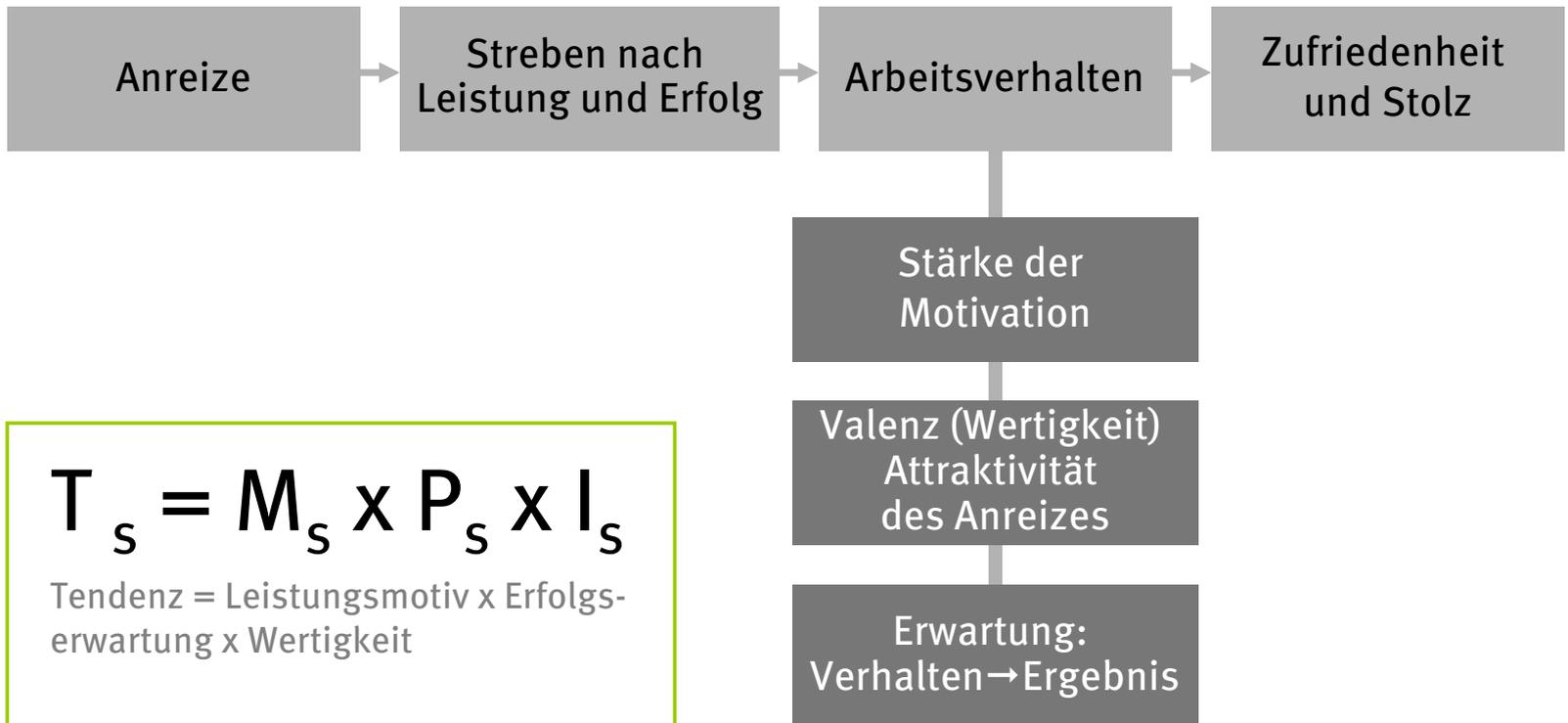
- Bedürfnis zur Leistungsmotivation
- Bedürfnis Affiliationsbedürfnis
- Machtbedürfnis



Einfluss auf kurz-/langfristiges Verhalten  
Leistung kontinuierlich gesteigert  
Zusammenhalt, -arbeit, Liebe  
Überzeugungsfähigkeit, Wettbewerb

## Exkurs: Theorie der Leistungsmotivation (Atkinson)

1966



## Exkurs: Theorie der Leistungsmotivation (Atkinson)

- **Leistungsorientierte Personen** bevorzugen Arbeitssituationen,
  - in denen sie Verantwortung tragen,
  - regelmäßig Feedback erhalten,
  - eine moderate Risikofreundlichkeit erhalten.
  - Sind oft selbstständig, haben wenig Interesse, Einfluss auf die Leistungen anderer auszuüben, sind deshalb häufig keine guten Führungskräfte
- **Weniger Leistungsorientierte Personen**
  - Oft haben Manager in großen Organisationen geringere Leistungsorientierung,
  - geringes Machtbedürfnis,
  - geringes Affiliationsbedürfnis,
  - Wahrscheinlich für Führungseffizienz notwendige Konstellation

## Exkurs: 5 Schlüsselmotive des Führungsverhaltens

1990

MCCLELLAND YUKL FÜGT HINZU

### ■ Leistungsbedürfnis

- besser sein als die Konkurrenten
- überwinden eines schwierigen Zieles
- lösen eines komplexen Problems
- bessere Methoden entwickeln

### ■ Machtbedürfnis

- beeinflussen anderer, um deren Einstellungen/Verhalten zu ändern
- Menschen und Dinge kontrollieren
- Autoritätsposition ggüb. anderen
- Information/Ressourcen kontrollieren

### ■ Affiliationsbedürfnis

- von anderen gern gesehen werden
- Als Teil der Gruppe akzeptiert sein
- Harmonie statt Konflikte
- Angenehme gesellschaftl. Aktivitäten

### ■ Sicherheitsbedürfnis

- Arbeitsplatzsicherheit
- Schutz gegen Einkommensverluste
- Risiken und Misserfolg meiden
- Schutz vor Krankheit/Arbeitsunfähigkeit

### ■ Bedürfnis nach Status

- das richtige Auto, die richtige Kleidung
- bei der richtigen Firma in der richtigen Position
- Führungsprivilegien haben
- richtigen Nachbarschaft, richtiger Club

## Herzberg: Zwei-Faktoren-Theorie

1968



**Frederick Herzberg (1923-2000)**

US-amerikanischer Psychologe und  
Arbeitswissenschaftler

F. Herzberg: One more time: how do you  
motivate employees? In: Harvard Business  
Review 46 (1968) 1, S. 53 - 62.

## Herzberg: Zwei-Faktoren-Theorie

- Pittsburgh-Studien (1950er und 1960er)
- Arbeitnehmer wurden nach Situationen befragt, in denen sie hohe Zufriedenheit und hohe Unzufriedenheit verspürten

Faktoren, die Zufriedenheit erzeugen  $\neq$  Faktoren, die Unzufriedenheit erzeugen

- Beide Gefühle stehen nicht im Gegensatz zueinander
- Gegenteil von „Arbeitszufriedenheit“ ist nicht „Arbeitsunzufriedenheit“ sondern „keine Arbeitszufriedenheit“ → Zwei-Faktoren-Theorie

### Motivatoren

- Faktoren, die die individuellen Bedürfnisse des Einzelnen befriedigen → Leistungssteigerung

### Hygienefaktoren

- Faktoren, die Unzufriedenheit auslösen können → Minderleistung

## Herzberg: Zwei-Faktoren-Theorie

### Motivatoren

- Faktoren, die die individuellen Bedürfnisse des Einzelnen befriedigen → Leistungssteigerung

### Hygienefaktoren

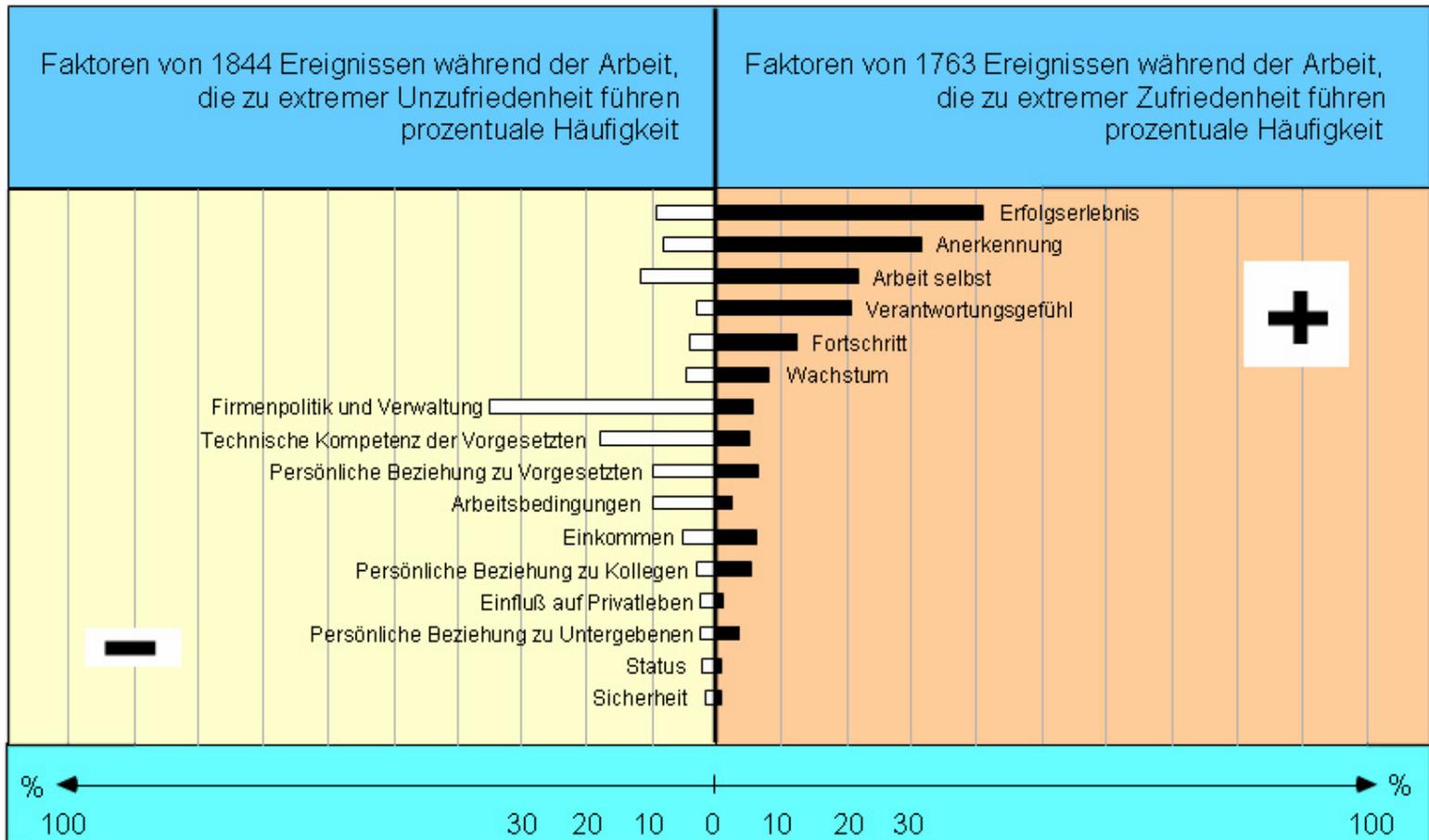
- Faktoren, die Unzufriedenheit auslösen können → Minderleistung

### Bezug zu Maslow

Bedürfnisse „höherer Ordnung“  
Geistig-seelisches Wachsen,  
Selbstverwirklichung

Grundbedürfnisse  
„gesunde“ Arbeitswelt

# Herzberg: Zwei-Faktoren-Theorie



## Herzberg: Implikationen für die Praxis

### Motivatoren „Höhenflüge“

- Glücksgefühl eigener Leistung
- Anerkennung
- die Arbeit selbst
- Verantwortung
- Persönliche/berufliche Entwicklung
- Selbstverwirklichung
- Fortschritt
- Wachstum



intrinsisch

### Hygienefaktoren „Senkblei“

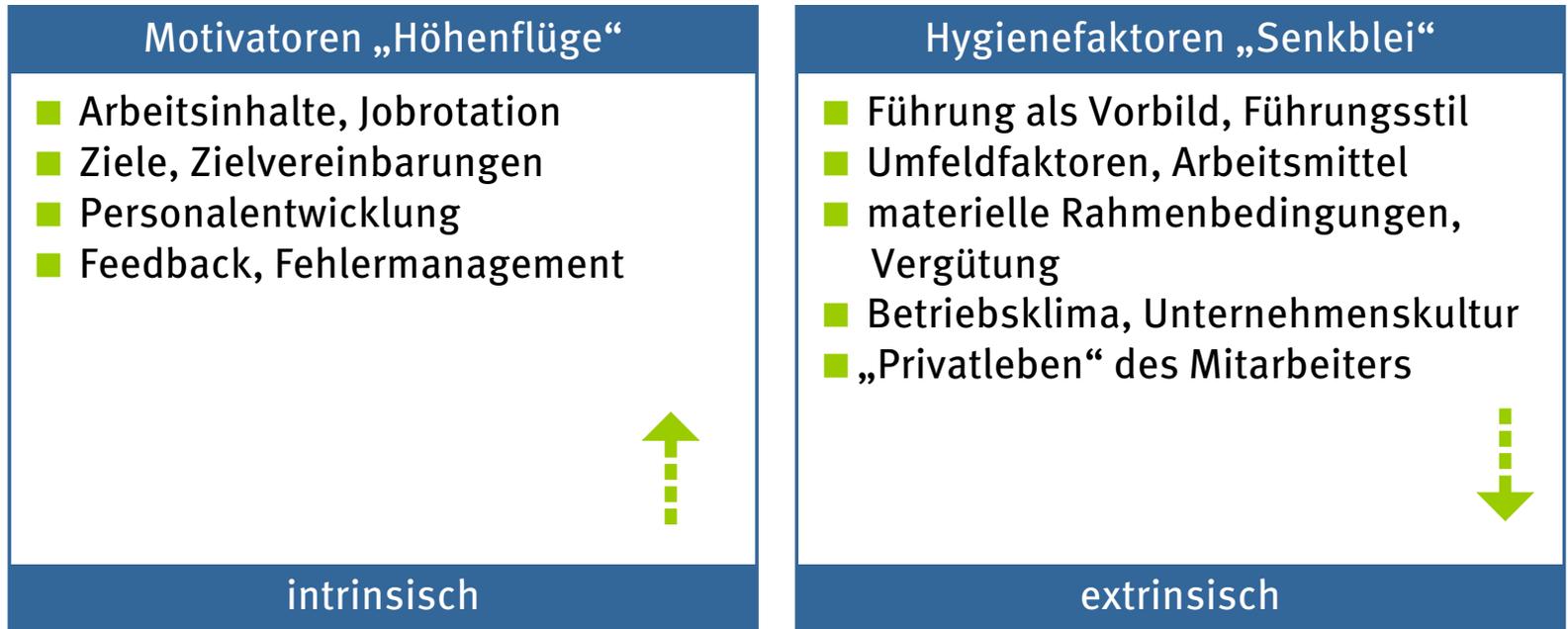
- Unternehmenspolitik
- Führungsstil
- Kontrolle und Überwachung
- Verhältnis zu Kollegen, Vorgesetzten
- Arbeitsbedingungen
- Lohn und Gehalt
- Status
- Sicherheit
- eigenes, privates Leben



extrinsisch

Herzberg: Beseitigung von Hygienefaktoren → noch keine Motivation →  
Anreicherung der Arbeit durch interessante, stimulierende Tätigkeiten →  
Motivationsbedürfnisse entstehen lassen

## Herzberg: Handlungsfelder der Motivierungsarbeit



Job-Enlargement  
Job-Enrichment  
Job-Rotation

↔ Arbeitserweiterung: weitere Tätigkeiten auf gleichem Niveau  
↑ Arbeitserweiterung: weitere Tätigkeiten auf höherem Niveau  
↻ Systematischer Arbeitsplatzwechsel

## Herzberg – Kritik

- **Methodengebundenheit**  
„Methode der kritischen Ereignisse“
- **Generalisierbarkeit**  
Daten basieren nur auf 2 Berufsgruppen → begrenzte Gültigkeit
- **Übersimplifizierung**  
Konstrukt zu einfach → Gründe für Arbeitszufriedenheit/-unzufriedenheit im Kontext und/oder in der Arbeit selbst
- **Separate Dimension**  
einige Faktoren können beide Dimensionen betreffen
- **Unbewusste Faktoren unberücksichtigt**  
nicht messbar
- **Recency-of-Events-Effekt**  
zunehmende Verallgemeinerung/Abstrahierung je länger Ereignis zurückreicht
- **Ignorieren von Situationsvariablen**  
intervenierende Variablen unberücksichtigt
- **Gesamt-Arbeitszufriedenheit unberücksichtigt**

## Forschungsrichtungen

### INHALTSTHEORIEN

- Was beim Einzelnen oder in seiner Umwelt Verhalten erzeugt (Welche Bedürfnisse mobilisieren & lenken)
- Annahmen über Motive und Bedürfnisse eines Individuums

Maslow: Bedürfnishierarchie

Alderfer: ERG-Theorie

Herzberg: Zwei-Faktoren-Modell

McClellands: Gelernte Bedürfnisse

### PROZESSTHEORIEN

- Kognitive Prozesse
- Wie bestimmtes Verhalten generiert, gelenkt und beendet wird
- Prozesse und Einflussfaktoren

Adams: Gerechtigkeitstheorie

Vroom: VIE-Theorie

### WEITERE MODELLE: VERHALTENSBIOLOGISCHE ANSÄTZE

Cube: Führung/Leistung

Csikszentmihályi: Flow-Konzept

# Forschungsrichtungen

## INHALTSTHEORIEN

- Was beim Einzelnen oder in seiner Umwelt Verhalten erzeugt (Welche Bedürfnisse mobilisieren & lenken)
- **Vergleich – Unterschiede - Spannungsreduktion**  
Bedürfnisse eines Individuums

### BALANCE-THEORIEN

M

## PROZESSTHEORIEN

- Kognitive Prozesse
- Wie bestimmtes Verhalten generiert, gelenkt und beendet wird
- Prozesse und Einflussfaktoren

Adams: Gerechtigkeitstheorie

### INSTRUMENTALITÄTS-THEORIEN

Al

Vroom: VIE-Theorie

Herzberg: Zweifaktoren-Modell

**Erwartungen und deren Einfluss auf das Verhalten**

M

## WEITERE MODELLE: VERHALTENSBIOLOGISCHE ANSÄTZE

Cube: Führung/Leistung

Csikszentmihályi: Flow-Konzept

## Exkurs Festinger: Dissonanztheorie

1957

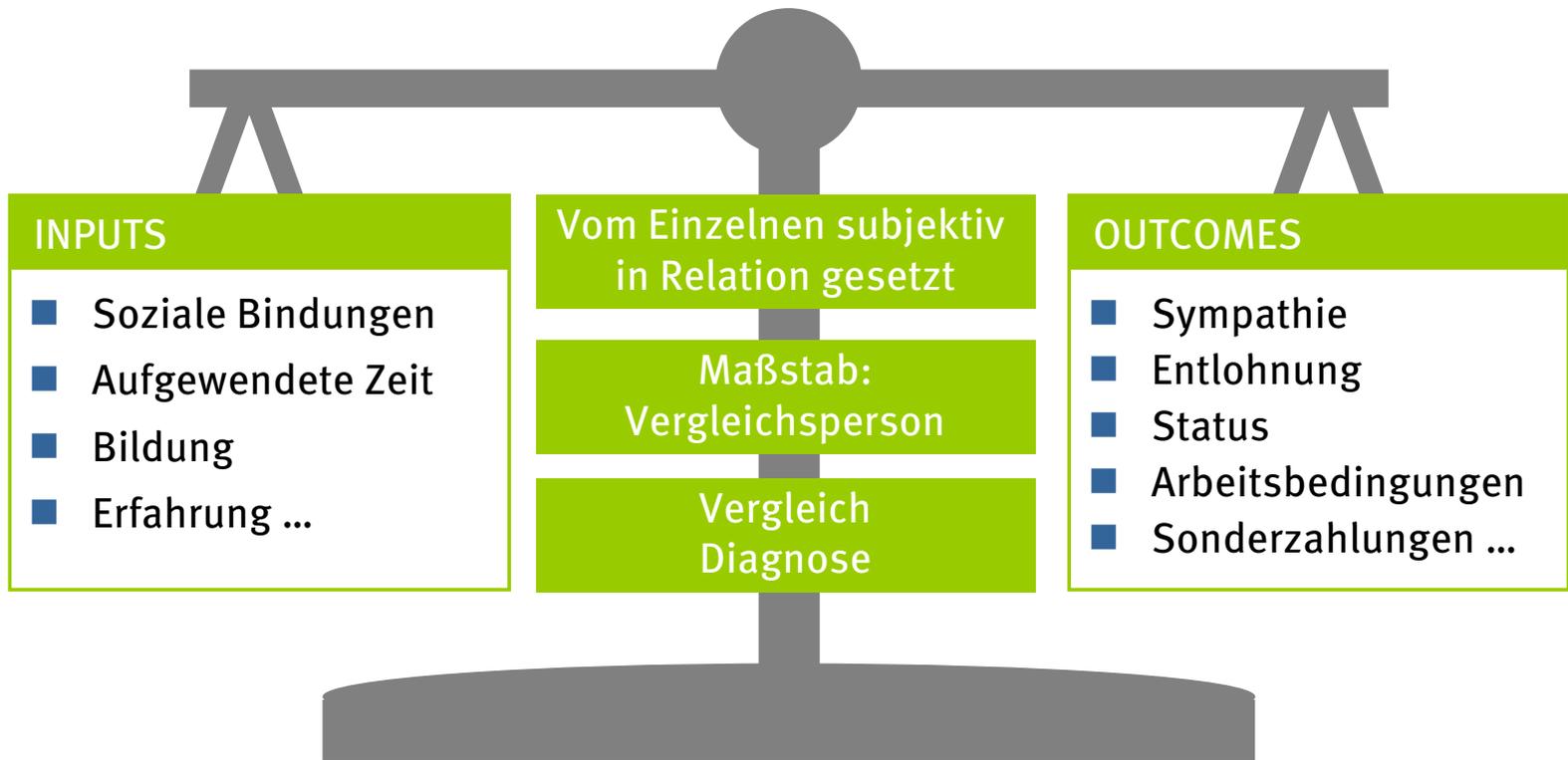
- Diskrepante Kognitionen verursachen psychische Spannungen
- Spannungen werden als unangenehm empfunden
- Handeln, um Spannungen zu reduzieren

Zwei widersprüchliche Kognitionen: aversiver Motivationszustand  
„kognitive Dissonanz“

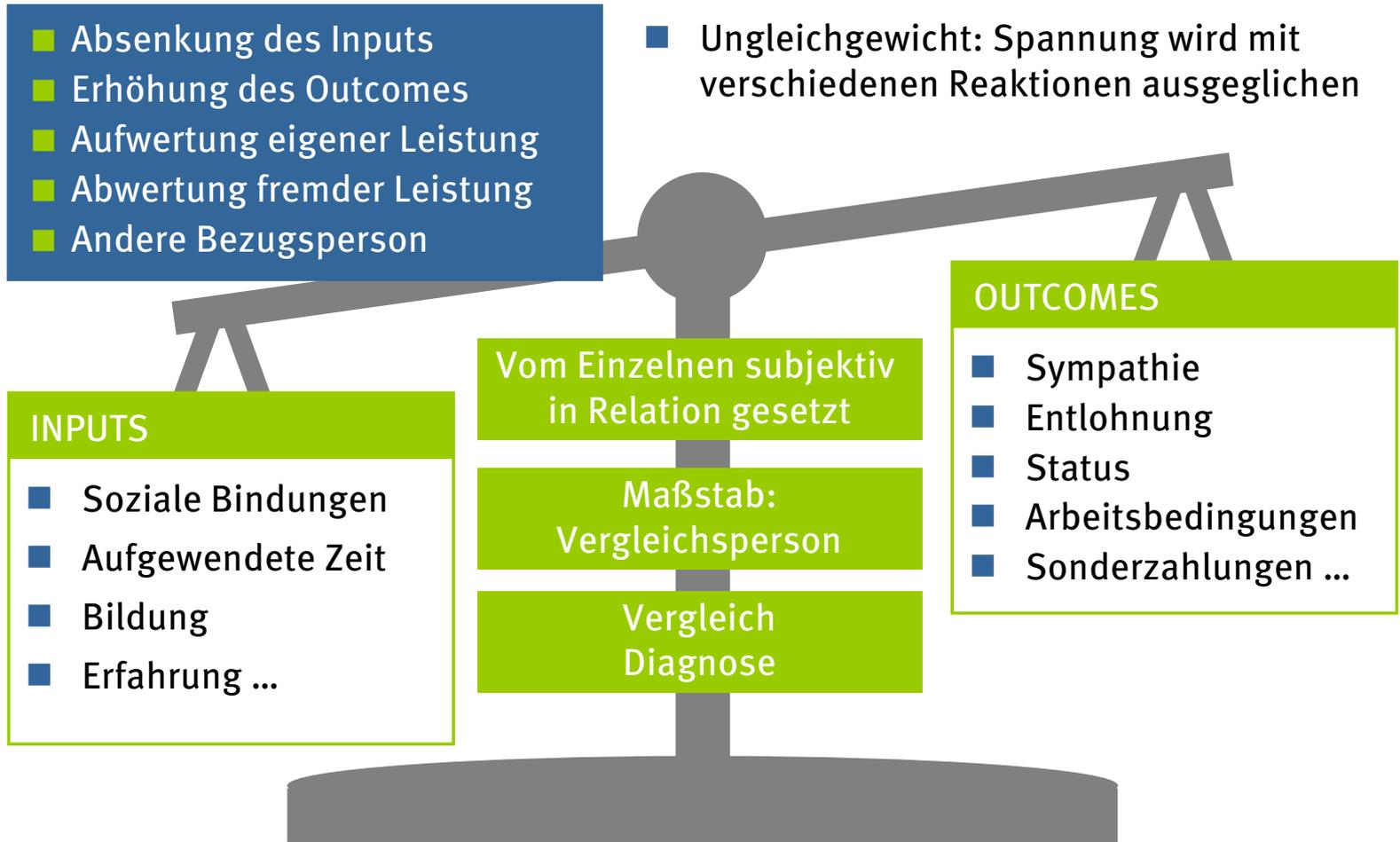
Ziel: Herstellen von Konsonanz

## Adams: Gerechtigkeitstheorie

- Personen trachten in sozialen Beziehungen nach fairen Gegenleistungen für ihren Einsatz
- Gleichgewicht (faire Beziehung): keine motivationale Wirkung



## Adams: Gerechtigkeitstheorie



## Adams – Untersuchungsergebnisse und Kritik

	QUALITÄT DER ARBEIT		QUANTITÄT DER ARBEIT	
ZUSTAND DER ÜBERBEZAHLUNG	+	+	—	+
	Stück- lohn	Stunden- lohn	Stück- lohn	Stunden- lohn
ZUSTAND DER UNTERBEZAHLUNG	—	—	+	—
	Stück- lohn	Stunden- lohn	Stück- lohn	Stunden- lohn

- Nur verifiziert: Unterbezahlung/Stundenlohn-Bedingung
- Nicht verifiziert: Überbezahlung/Stücklohn-Bedingung (Steers et al. 1996)
- Offen: Wahl der Bezugsperson, Strategie der Spannungsreduktion, Untersuchung anderer Belohnungen außer finanzielle
- Einstellungen/Reaktionen von Mitarbeitern bzgl. Leistung/Lohn vorhersehbar

## Adams – Differenzierung der Gerechtigkeitstheorie

- **Distributive Gerechtigkeit**  
Mitarbeiter nimmt Ergebnis/Resultat → gerecht/ungerecht
- **Prozedurale Gerechtigkeit**  
Mitarbeiter nimmt Verfahrensweise, die zum Ergebnis/Resultat führt,  
→ gerecht/ungerecht

## Georgopoulos et al.: Weg-Ziel-Theorie

1957

- Weg (Leistung) wird nur gewählt, wenn er zum gewünschten Ziel (Nutzen) führt
- Z.B. bessere Arbeitsleistung für mehr Lohn
- Auch umgekehrt: wird Arbeitsleistung nicht als Mittel zur Zielerreichung gesehen, sinkt sie
- Konkurrenz der Wege: wenn mehrere Handlungsentscheidungen zur Verfügung stehen, wird der für das Ziel nützlichste und am meisten realisierbare Weg ausgewählt

# Vroom: Valenz-Instrumentalitäts-Erwartungs-Theorie

1964



**Victor Harold Vroom (\*1932)**

kanadischer Psychologe  
(Yale School of Management)

Valenz-Instrumentalitäts-Erwartungs-  
Theorie

## Vroom: Valenz-Instrumentalitäts-Erwartungs-Theorie

- Mehrere Anreize und Handlungsalternativen können für das Erreichen eines Zieles attraktiv sein
- Einzelner trifft durch emotionales Vorleben eine Entscheidung darüber, welcher Anreiz/welche Handlungsalternative am wertvollsten zur Zielerreichung ist
- Ergebnis dieser Überlegung bestimmt maßgeblich das Handeln

## Vroom: Valenz-Instrumentalitäts-Erwartungs-Theorie

### VALENZ

- Abstoßende und anziehende Fähigkeit eines Objektes
- z.B. positiv = Beförderung, negativ = Gehaltskürzung
- welche Wichtigkeit einem Ziel/Zustand zugesprochen wird

### INSTRUMENTALIÄT

- Handlung ausgewählt, um ein Ziel zu erreichen
- Handlung = Instrument

### ERWARTUNG

- Erwartung/Wahrscheinlichkeit
- Handlung wird zum Ziel führen (performance to outcome)
- Bemühung führt zu höherer Leistung (effort to performance)

## Vroom: Valenz-Instrumentalitäts-Erwartungs-Theorie

Vier zentrale Ideen: Individuen haben...

- 1 ...unterschiedliche Präferenzen für unterschiedliche Ergebnisse
- 2 ...Erwartungen über die Wahrscheinlichkeit, dass Handlungen zu einem Ziel führen
- 3 ...Erwartungen über die Wahrscheinlichkeit, dass auf ein Verhalten ein Ergebnis folgt
- 4 In jeder Situation werden die vom Individuum gewählten Handlungen von momentanen Erwartungen und Präferenzen bestimmt.

## Vroom: Bedingungen für gute Arbeitsleistung

Ein Mitarbeiter würde gute Leistungen vollbringen, wenn er...

- hohen Wahrscheinlichkeit sieht, dass Bemühung zu hoher Arbeitsleistung führt
- hohe Wahrscheinlichkeit darin sieht, dass gute Arbeitsleistung zu erwünschten Zielen führt
- Ziele und Ergebnisse als positiv für sich empfindet



Eine der drei Bedingungen nicht erfüllt  
→ keine Verhaltensänderung

## Vroom – Kritik

- Keine Faktoren genannt, die Erwartungen beeinflussen  
denkbar: Selbstwertschätzung, frühere Erfahrungen in ähnlichen Situationen
- Fehleinschätzung der Mitarbeiter  
z.B. aufgrund bestimmter Bedürfnisse, Emotionen, Werte
- Wenig geklärt, wie sich Erwartungen und Instrumentalitäten entwickeln.  
Von welchen Faktoren beeinflusst

## Motiviert Geld?

- Herzberg: Geld = Hygienefaktor
- Maslow: untere Bedürfnisklassen (physiologische und Sicherheitsbedürfnisse)
- Vroom: „Ergebnis der zweiten Ebene“ → bestimmte Valenz
- Adams: geht in Vergleichsverhältnis mit ein
  
- US-Studien → Kulturelle Unterschiede unberücksichtigt
- Polis-Umfrage (2002) unter Büro-Angestellten: „nette Kollegen“, „anspruchsvollen Tätigkeiten“, „Gestaltungsspielraum“ spornen stärker zu Leistungsbereitschaft an als „Gehalt und Sonderleistungen“
- Ähnlich eine Umfrage bei Münchner Softwarehersteller: „Enthusiasmus für die Arbeit“, „Qualität der Kollegen“ stärkste Motivatoren
- Gruppenunterschiede: Spielt für Ältere größere Rolle als für Jüngere
  
- 3 Beeinflussungsphasen: Bewerber anziehen → Leistung → Verweildauer
- Übertarifliche Löhne: keine Beziehung zwischen Leistung und Entlohnung

## Anforderungen an ein Kompensationssystem

- Leistungsunterschiede zwischen Mitarbeitern/Führungskräften exakt messbar und dokumentierbar
- Faires System, so dass Gehaltssteigerungen Leistungsunterschiede reflektieren
- Lohnerhöhung groß genug, um als bedeutsam und aussagekräftig empfunden zu werden

### Instrumente

- Leistungslohn
- Provisionssystem
- Bonuszahlungen
- Betriebliche Erfolgsprämien und Aktien → Nachteil: Bezug herstellen
- Flexible (gemischte) Vergütungsformen
- Mitarbeiter-Beteiligungsmodelle
- Gehaltszusatzleistungen, auch Cafeteria-Modelle

Metaanalyse (Jenkins et al. 1998)  
Korrelation zwischen finanziellen Anreizen und Quantität der Leistung  
 $r = .34 \rightarrow$  kaum Einfluss messbar

## Neue Trends in der finanziellen Kompensation

- **Flachere Organisationen**
- Weniger Hierarchiestufen → weniger Beförderungen
- Mehr Leistung ohne Kompensation → Job-Enrichment, Job-Enlargement
- **Keine klar definierten, stabilen Arbeitsrollen**
- Arbeitsrollen/-beschreibungen verändern sich → Gehalt weniger elastisch
- **Bezahlung nach erworbenen Fähigkeiten/Fertigkeiten**
- Kultivierung lebenslangen Lernens
- **Gruppierung von Arbeitsrollen**
- Gruppierung der Gehaltsskalen in größere Gehaltscluster mit vglb. Aufgaben
- **Variable Kompensation**
- Z.B. Gewinnbeteiligung, Aktienoptionen, Bonuszahlungen (kein Verlustrisiko)

## Immaterielle Belohnungen

- Lob und Anerkennung
- Auszeichnungen
- Statussymbole
- Autonomie und Freiheit

Wissenschaft: Kaum erforscht  
Thesen: wirken stark, wenn sie  
direkt nach Abschluss der Leistung  
erfolgen

### ■ Empowerment: Ermächtigung

- Mehr Macht und Einfluss des Mitarbeiters
  - kann eigene Arbeitsziele setzen und Entscheidungen treffen
  - Ziel: höheres Commitment gegenüber Organisation
  - Gefühl der Wertschätzung und Anerkennung
  - Z.B. Arbeit selbst (Werkzeuge/Material), Teams/Projekte
- 
- Komplexität der Aufgaben bevorzugt (Vielfalt, Autonomie, Verantwortlichkeit, Fachwissen/Fertigkeit, soziale Beziehungen und Kommunikation)

## Restrukturierung

Job-Enlargement	↔ Arbeitserweiterung: weitere Tätigkeiten auf gleichem Niveau
Job-Enrichment	↕ Arbeitserweiterung: weitere Tätigkeiten auf höherem Niveau
Job-Rotation	↻ Systematischer Arbeitsplatzwechsel

### JOB-ROTATION

- Vielfalt, neue Herausforderungen → motivierend
- Nachteile:
  - Trainings- und Ausbildungskosten
  - Mitarbeiter wechselt Position, wenn er am produktivsten ist
  - muss sich an neuem Arbeitsplatz erst einarbeiten
  - eingespielte Teams
  - Karriereorientierung am vorhandenen Arbeitsplatz

## Restrukturierung

Job-Enlargement	↔ Arbeitserweiterung: weitere Tätigkeiten auf gleichem Niveau
Job-Enrichment	↕ Arbeitserweiterung: weitere Tätigkeiten auf höherem Niveau
Job-Rotation	↻ Systematischer Arbeitsplatzwechsel

### JOB-ENLARGEMENT

- Horizontale Aufgabenerweiterung
- Höhere Anzahl/Vielfalt der Aufgaben → diversifizierende/motivierende Rolle
- Enttäuschende Ergebnisse der Forschung (Campion/McClelland, 1993)
- Oft nur Effizienzsteigerung ohne Lohnsteigerung

## Restrukturierung

Job-Enlargement	↔ Arbeitserweiterung: weitere Tätigkeiten auf gleichem Niveau
Job-Enrichment	↕ Arbeitserweiterung: weitere Tätigkeiten auf höherem Niveau
Job-Rotation	↻ Systematischer Arbeitsplatzwechsel

### JOB-ENRICHMENT

- Vertikale Aufgabenerweiterung → Herzberg: Einbau von Motivatoren
  - Anforderungen
  - Selbstbestimmung, Selbstregulierung, Selbstkontrolle
  - Verantwortlichkeit
  - Möglichkeiten zum ständigen, neuen Lernen
  - Größere inhaltliche Vielfalt
  - Anspruchsvolles Wissen und Kenntnisse
  - Qualitäten, die sich von anderen Arbeiten unterscheidet
- 
- Forschungsergebnisse
  - Größte Zufriedenheit bei aktiver Teilnahme an Entscheidungen

## Herzberg: Jobloading (Jobenrichment)

PRINZIP	BETEILIGTE MOTIVATOREN
Eigene Kontrollen abschaffen, aber Verantwortlichkeiten beibehalten	Verantwortung + Leistung
Verantwortung der Einzelnen für die Arbeit ausdehnen	Verantwortung + Anerkennung
Mitarbeiter in eine in sich zusammenhängende Arbeitseinheit zu teilen	Verantwortung + Leistung + Anerkennung
Mitarbeiter bei der Tätigkeit mehr Befugnisse und Unabhängigkeit geben	Verantwortung + Leistung + Anerkennung
Period. Berichte den Mitarbeitern zugänglich machen, nicht nur den Vorgesetzten	Interne Anerkennung
Schwierige und neue Aufgaben einführen	Entwicklung + Lernen
Mitarbeitern spezialisierte Aufgaben anvertrauen, um Expertenwissen zu entwickeln	Verantwortung + Entwicklung + Aufstieg

## Fünf Interventionsmethoden

- Vertikales Ausdehnung (Job-Enrichment)
- Gruppieren/Zusammenfassen mehrerer Aufgaben zu größeren Einheiten
- Bilden „natürlicher“ Arbeitseinheiten: logisch identifizierbar, Gesamtüberblick
- Aufbauen von internen/externen Kundenbeziehungen
- Öffnen von Feedbackkanälen für die Leistung

## Literatur

- Ansfried B. Weinert:  
Organisations- und Personalpsychologie. Weinheim/Basel, 2004.
- Boris von der Linde, Anke von der Heyde:  
Psychologie für Führungskräfte. 2007
- Lutz von Rosenstiel et al.: Führung von Mitarbeitern. Handbuch für ein erfolgreiches Personalmanagement. Stuttgart, 2003.
- Falko Rheinberg:  
Motivation. Stuttgart, 2002.
- Frederick Herzberg:  
Was Mitarbeiter in Schwung bringt. In: Harvard Business Manager. 4/2003.
- Reinhard K. Sprenger:  
Mythos Motivation. Wege aus der Sackgasse. Frankfurt am Main, 2007.