

4.5 Arbeitszufriedenheit

Arbeitszufriedenheit ist eines der am meisten erforschten Konstrukte der Arbeits- und Organisationspsychologie.⁴³

Die Gründe dafür sind vielschichtig:

- Menschen verbringen einen Großteil Zeit mit ihrer Arbeit. Aus humanitären und ethischen Gründen sollte es deshalb für Arbeitgeber verpflichtend sein, dass sich Beschäftigte bei und mit ihrer Arbeit wohlfühlen.
- Arbeitszufriedenheit kann ein Mittel zur Erreichung anderer Organisationsziele sein: Verbesserung der Arbeitsleistung, Reduzierung von Fehlzeiten, geringere Kündigungsquote etc.
- Arbeitszufriedenheit kann auch als gesellschaftliches Ziel begriffen werden. Wenn über Arbeitszufriedenheit das vorherrschende Wirtschafts- und Gesellschaftssystem eine hohe Akzeptanz erfährt, ist die Gefahr von Aufständen geringer.⁴⁴

Je nach Schwerpunkt bedeutet Arbeitszufriedenheit:

- die Einstellung des Mitarbeiters gegenüber seiner Arbeit insgesamt oder einzelnen Arbeitsinhalten gegenüber,
- das Ausmaß, in dem der Mitarbeiter seine Erwartungen (Ansprüche, Bedürfnisse, Motive, Werte) durch die Arbeit erfüllt sieht,
- einen positiven emotionalen Zustand, der sich aus der Bewertung der eigenen Arbeit oder Arbeitserlebnisse ergibt.⁴⁵

In der Praxis werden zur Messung der Arbeitszufriedenheit die üblichen Fragebögen zur Einstellungsmessung verwendet. Sie berücksichtigen die verschiedenen Aspekte, die auf die Arbeitszufriedenheit wirken, wie beispielsweise Arbeitsinhalte, Entlohnung, Vorgesetztenverhalten, Zusammenarbeit mit Kollegen, Arbeitszeiten, Arbeitsbedingungen, Entwicklungsmöglichkeiten oder Sinnhaftigkeit.⁴⁶

Aber wann macht die Arbeit zufrieden?

Unter den vielen Überlegungen, die zur Arbeitszufriedenheit angestellt wurden, ist der theoretisch enge Zusammenhang zwischen Arbeitszufriedenheit und Motivation zu sehen. „In einigen der oben dargestellten Motivationstheorien wird Arbeitszufriedenheit gewissermaßen en passant miterklärt“.⁴⁷

43 Vgl. Kauffeld/Schermuly (2019), S. 238.

44 Ebd.

45 Wiswede (2021), S. 217.

46 Fichter (2018), S. 136 f.

47 Marcus (2011), S. 97.

Als besonders wichtig erwiesen sich die oben erwähnte Zwei-Faktoren-Theorie nach HERZBERG et al. (1959) sowie das bisher noch nicht vorgestellte Job Characteristics Model von Hackman und Oldham (1980).

Kernaussage der **Zwei-Faktoren-Theorie** ist, dass sich Arbeitszufriedenheit aus den Dimensionen Zufriedenheit und Unzufriedenheit zusammensetzt. Arbeitszufriedenheit wird erzeugt durch sogenannte Motivatoren (1. Faktor), wie beispielsweise Leistungsergebnisse, Arbeitsinhalte, Anerkennung, übertragene Kompetenzen und Verantwortung, Ideen realisieren können oder beruflicher Aufstieg. Hygienefaktoren (2. Faktor), wie z. B. Gehalt, Status, Beziehungen am Arbeitsplatz, hygienische Verhältnisse, Arbeitsbedingungen, Arbeitsplatzsicherheit motivieren nicht, sondern können lediglich die Arbeitsunzufriedenheit verhindern.

Auch wenn die Theorie *empirisch* kaum bestätigt wurde bzw. nur unter besonderen Bedingungen⁴⁸, kommt Herzberg das Verdienst der Erkenntnis zu, dass Menschen eben nicht nur für Geld arbeiten, sondern dass es sehr viele Faktoren (Motive) gibt, die die Arbeitsmotivation und -zufriedenheit beeinflussen. Auch *inhaltlich* fehlt es der Theorie an Trennschärfe. So wird z. B. Gehalt als Hygienefaktor beschrieben, kann aber sehr wohl, insbesondere als an die Leistung gekoppelte Entlohnung (Akkordlohn, Prämie), motivierend wirken.

Mit Blick auf die Arbeitsleistung zeigt eine Metaanalyse der Forschung der letzten vierzig Jahre, dass intrinsische, d. h. die Motivatoren berührende Motive und extrinsische, d. h. die Frustratoren betreffende Motive, zusammen die Arbeitsleistung erklären.⁴⁹

Während die Studien von Herzberg et. al. zeigen, dass die Tätigkeit bzw. Arbeitsaufgabe an sich besonders wichtig für die Zufriedenheit und Motivation von Mitarbeitern ist, beschreibt das **Job Characteristics Model** nach Hackman und Oldham⁵⁰, welche *Merkmale einer Tätigkeit* entscheidend sind und über welche *psychischen Erlebniszustände* Arbeitszufriedenheit erzeugt wird.

Folgende Merkmale einer Tätigkeit lösen die psychischen Erlebniszustände aus:

- **Anforderungsvielfalt**

Die Aufgabe soll möglichst viele motorische, intellektuelle und soziale Fähigkeiten beanspruchen.

- **Ganzheitlichkeit**

Die Aufgabe soll möglichst keine reduzierte Teilaufgabe sein, sondern die Herstellung eines zusammenhängenden Produktes oder einer Dienstleistung beinhalten.

- **Bedeutsamkeit**

48 Vgl. Fichter (2018), S. 137; Kauffeld (2019), S. 241 oder Nerdinger et al. (2019), S. 468.

49 Nerdinger et. al. (2019), S. 468.

50 Hackman/Oldham (1980), zitiert nach Nerdinger et al. (2019), S. 468 ff.

Die Aufgabe soll bedeutsam für andere sein, d. h. diesen Nutzen bringen: dem Kunden, dem Kollegen, anderen Abteilungen, der Gesellschaft. Sie soll einen erkennbaren Beitrag zum Erreichen von Unternehmenszielen leisten.

- **Autonomie**

Der Mitarbeiter verfügt über alle notwendigen Handlungsspielräume und Befugnisse, um selbstständig die Aufgabe bearbeiten zu können.

- **Rückmeldung**

Der Mitarbeiter erhält (vom Vorgesetzten) Rückmeldung über seine Leistung und hat so die Möglichkeit, selbstständig Fehler zu korrigieren und seine Leistung zu steigern, sich aber auch über Zuwendung und Anerkennung seiner Leistung zu freuen.

Die wichtigsten Folgen dieser Merkmale sind der Abbildung 4-18 zu entnehmen.

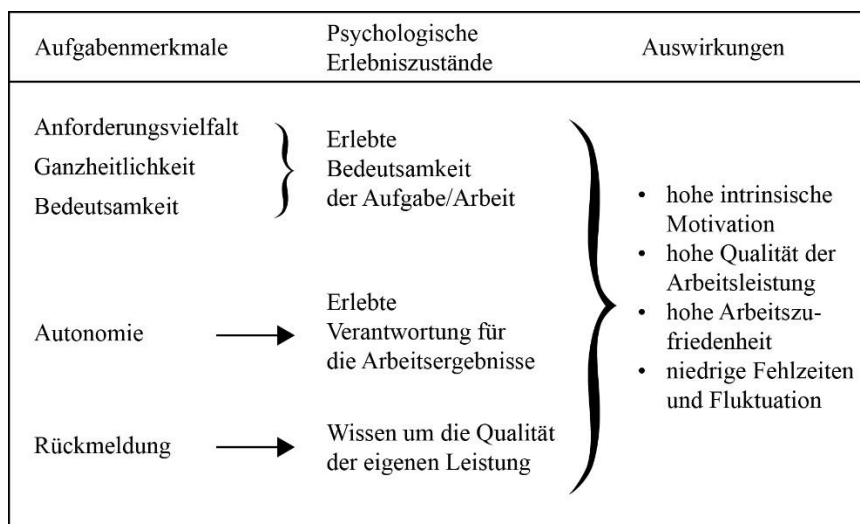


Abbildung 4-18: Wirkungszusammenhänge des Job Characteristics Model⁵¹

Das Job Characteristics Model ist als Rahmentheorie konzipiert, um Hinweise zur motivationsfördernden Gestaltung von Tätigkeiten zu erhalten.

Auf zwei weitere Modelle soll an dieser Stelle noch hingewiesen werden:

In einer Weiterentwicklung des oben dargestellten Motivationsmodells von Porter und Lawler hat LAWLER⁵² ein Modell der Arbeitszufriedenheit entwickelt, das vergleichbar dem Job Characteristics Model Tätigkeitsmerkmale der Arbeit berücksichtigt, aber darüber hinaus auch die Bedeutung wahrgenommener persönlicher Investitionen, wahrgenommener Investitionen und Arbeitsergebnisse von Kollegen sowie die wahrgenommene Höhe der Belohnung berücksichtigt.

51 Nerdinger et al. (2019), S. 469.

52 Lawler (1973), zitiert nach Weinert (2004), S. 254.

Als persönliche Investitionen werden wahrgenommen: Fähigkeiten/Qualifikationen, Fertigkeiten, Berufspraxis/Erfahrungen, Training, Bemühung, Alter, Betriebsloyalität, frühere und gegenwärtige Arbeitsleistungen.

Nach Porter hängt die Arbeitszufriedenheit nun davon ab, welche Belohnung der Mitarbeiter erwartet und welche Belohnung er tatsächlich bekommt. Entspricht die Belohnung, auch im Vergleich zu den Kollegen, der Erwartung, ist er zufrieden.

Beispiel 4.25: Arbeitszufriedenheit – der Vergleich mit dem Kollegen

„Ein Mitarbeiter hat den Eindruck, dass die Aufgabe schwierig war, er viele Fähigkeiten und Zeit in die Arbeit investiert hat, und ein Kollege bei gleicher Arbeit immer wieder gelobt wird. Nun erwartet er, ebenfalls Anerkennung zu bekommen. Ist dies nicht der Fall, wird er unzufrieden sein. Bekommt er mehr Anerkennung als der Kollege, dann wird er Schuldgefühle bekommen und deshalb unzufrieden sein. Hat er den Eindruck, beide bekommen gleich viel Anerkennung, dann ist er zufrieden.“⁵³

Das **Züricher Modell der Arbeitszufriedenheit** unterscheidet verschiedene Formen der Arbeits(un)zufriedenheit. Ausgangspunkt des Modells ist der Vergleich zwischen den eigenen Bedürfnissen und Erwartungen (Soll) und den vorgefundenen Bedingungen in der Arbeitssituation (Ist). Je nachdem, wie das Ergebnis des Vergleichs ausfällt, entwickelt sich eine andere Art der Arbeitszufriedenheit oder -unzufriedenheit. Fällt der Vergleich positiv aus, kann der Mitarbeiter sein Anspruchsniveau erhöhen oder beibehalten. Im ersteren Fall entsteht progressive, im letzteren stabilisierte Arbeitszufriedenheit. Fällt der Vergleich negativ aus und wird das Anspruchsniveau gesenkt entsteht resignative Arbeitszufriedenheit („Im Großen und Ganzen bin ich ja zufrieden“, aber ...). Wird das Anspruchsniveau hingegen beibehalten, gibt es drei verschiedene Szenarien: Wenn die Wahrnehmung der Situation verfälscht wird, kommt es zu Pseudo-Arbeitszufriedenheit; wenn die Person in der Situation verharrt, ohne Versuche zur Problemlösung zu unternehmen, spricht man von fixierter Arbeitsunzufriedenheit; und wenn die Person nach neuen Lösungswegen sucht, um die Probleme zu überwinden, wird dies im Modell als konstruktive Arbeitsunzufriedenheit bezeichnet.

Zusammenfassend lassen sich zur Arbeitszufriedenheit folgende Aussagen treffen:

Zu den Ursachen und Folgen der Arbeitszufriedenheit existieren umfangreiche Forschungsergebnisse. Danach hängt Arbeitszufriedenheit sowohl von den Merkmalen der Arbeit (z. B. Handlungsspielräume) ab, aber auch von der intrinsischen Motivation und den Persönlichkeitsmerkmalen des Mitarbeiters. Sowohl die Arbeitssituation als auch die Person des Mitarbeiters sowie außerdem die Passung zwischen beiden spielt eine Rolle. Ähnlich umfangreich sind die Forschungsergebnisse in Hinblick auf die Korrelation zwischen Arbeitszufriedenheit und beruflicher Leistung, aber auch zu den negativen Konsequenzen geringer Arbeitszufriedenheit wie Leistungsverweigerung, Fehlzeiten oder Fluktuation. Die Annahme einer einfachen Ursache-Wirkungsbeziehung der Arbeitszufriedenheit auf die Leistung ist nicht aufrechtzuerhalten, da sich Zufriedenheit und Leistung auf komplexe Weise gegenseitig beeinflussen.

53 Weinert (2004), S. 254.

Die Messung der Arbeitszufriedenheit als Einstellung gegenüber der Arbeit erfolgt in der Praxis üblicherweise mithilfe von standardisierten Fragebögen. Diese werden für eine isolierte Betrachtung der Arbeitszufriedenheit herangezogen oder als Teil eines strukturieren Verfahrens verwendet, das weitere arbeitsbezogene Einstellungen oder Beurteilungen misst. Ein Beispiel für ein solches Verfahren ist das Job Diagnostic Survey, das als Verfahren der Arbeitsanalyse in Kapitel 5 genauer betrachtet wird.

Für die isolierte Betrachtung steht eine Reihe von Messinstrumenten zur Verfügung, die für eine Verwendung im deutschsprachigen Raum zum Teil aus dem Englischen adaptiert wurden. Konzeptionell muss zwischen Skalen unterschieden werden, die sich auf die Arbeitszufriedenheit im Allgemeinen, das heißt die globale Arbeitszufriedenheit, beziehen oder Einstellungsfacetten differenzieren. Die *globale Arbeitszufriedenheit* wird im Extremfall mit nur einer einzigen Fragestellung erfasst „Wie zufrieden sind Sie mit Ihrer Arbeit?“; für zuverlässigere (reliablere) Ergebnisse jedoch mithilfe mehrerer, sinnähnlicher Items, die auf einer mehrstufigen Antwortskala eingeschätzt werden.

Die globale Arbeitszufriedenheit bietet sich als Überblicksmaß an und kann ökonomisch in wenigen Minuten erfasst werden. Sie liefert jedoch keinerlei Informationen, aus welchen Teilaspekten der Arbeit sich die (Un-)Zufriedenheit mit der Arbeit speist.

Beispiel 4.26: Barkeeper

Gemeinhin anerkannt ist, dass zur Stellenbeschreibung eines Barkeepers dazu gehört, sich die Sorgen und Nöte seiner Kunden anzuhören und darauf einzugehen. Es kann angenommen werden, dass auf die Frage des Barkeepers „Wie zufrieden sind Sie mit Ihrer Arbeit?“ ein Monolog des Gastes zu seiner arbeitsbezogenen Pro-Contra-Liste folgt: „Die Arbeit an sich macht mir Spaß, auch mit meinen Kollegen bin ich sehr zufrieden. Mein Chef allerdings ist das Allerletzte ...“. Dieser Vortrag endet mit einem Fazit: „Alles in allem ist meine Arbeit ganz okay. Wenn nur nicht ...“.

Wie Sie diesem Beispiel entnehmen können, erscheint es sinnvoll, sich neben einer globalen Einschätzung auch ein differenzierteres Bild zu machen, um arbeitspsychologisch bedeutsame Hinweise für Optimierungspotenziale zu erhalten.

Ein klassisches Erhebungsinstrument hierzu ist der „Arbeitsbeschreibungsbogen“ (ABB) auf Basis des „Job Descriptive Index“. Dieser besteht aus insgesamt 79 Items und erfasst die Einstellung gegenüber den Kollegen, der Führungskraft, der Tätigkeit selbst, den Arbeitsbedingungen, der Arbeitsorganisation, der persönlichen Entwicklung und der Bezahlung. Jeder der sieben Facetten ist hierbei eine Anzahl an Items zugeordnet, die auf einer vierstufigen Skala zu beantworten sind. Eingeschätzt werden soll beispielsweise, ob man einen Teilaspekt der Arbeit mit bestimmten Adjektiven beschreiben würde. Eine Gesamtbeurteilung der jeweiligen Facette wird abschließend mithilfe einer Gesichter-Skala (sogenannte „Kunin-Skala“) vorgenommen. Abbildung 4-18 zeigt die Items und die Gesamtbeurteilung zu den Entwicklungsmöglichkeiten in der aktuellen Arbeitssituation.

gut	<input type="radio"/>	ja	<input type="radio"/>	eher ja	<input type="radio"/>	eher nein	<input type="radio"/>	nein
sicher	<input type="radio"/>	ja	<input type="radio"/>	eher ja	<input type="radio"/>	eher nein	<input type="radio"/>	nein
angemessen	<input type="radio"/>	ja	<input type="radio"/>	eher ja	<input type="radio"/>	eher nein	<input type="radio"/>	nein
wenig	<input type="radio"/>	ja	<input type="radio"/>	eher ja	<input type="radio"/>	eher nein	<input type="radio"/>	nein
ungeregelt	<input type="radio"/>	ja	<input type="radio"/>	eher ja	<input type="radio"/>	eher nein	<input type="radio"/>	nein
kaum Möglichkeiten	<input type="radio"/>	ja	<input type="radio"/>	eher ja	<input type="radio"/>	eher nein	<input type="radio"/>	nein
leistungsgerecht	<input type="radio"/>	ja	<input type="radio"/>	eher ja	<input type="radio"/>	eher nein	<input type="radio"/>	nein
enttäuschend	<input type="radio"/>	ja	<input type="radio"/>	eher ja	<input type="radio"/>	eher nein	<input type="radio"/>	nein
gibt mir Auftrieb	<input type="radio"/>	ja	<input type="radio"/>	eher ja	<input type="radio"/>	eher nein	<input type="radio"/>	nein
Alles in allem: wie zufrieden sind Sie mit Ihren Entwicklungsmöglichkeiten?								

Abbildung: 4-18: Beurteilung der Entwicklungsmöglichkeiten im ABB nach Neuberger & Allerbeck ⁵⁴

4.6 Handlungsfelder zur Mitarbeitermotivation

Die psychologische Motivationsforschung hat – wie wir gesehen haben – eine Reihe von Theorien hervorgebracht, die sich in Inhalts- und Prozesstheorien unterscheiden lassen. Die Inhaltstheorien fragen nach dem, *was* menschliches Verhalten erzeugt (Bedürfnisse, Motive). Die Prozesstheorien konzentrieren sich darauf, *wie* und durch welche Einflüsse (eigene Einschätzung bzw. Erwartungen, äußere Gegebenheiten bzw. Konstellationen) menschliches Handeln und Entscheiden bestimmt wird.

Die menschlichen Motivations- und Verhaltensstrukturen sind komplex und nur teilweise aufgeklärt. Anerkannt ist weitgehend, dass sich grundsätzlich „extrinsische“ (auf Grund äußerer Einflüsse) und „intrinsische“ (auf Grund innerer Befindlichkeit) Motivationen unterscheiden lassen. Eine Reihe von Experimenten und praktische Erfahrungen belegen, dass menschliches Verhalten auch beeinflusst und in bestimmten Grenzen gesteuert bzw. geführt werden kann.

Für Mitarbeiter in Organisationen mit ihren Zielen und Bedingungen ist das Verhältnis von Individuum und Organisation, d. h. die Eintritts-, Leistungs- und Bleibemotivation von zentraler Bedeutung. Alle drei lassen sich durch geeignete Maßnahmen (z. B. Führungsweisen, Arbeitsstrukturen, Anreizsysteme) zielfördernd gestalten.

Im Folgenden werden drei Aspekte der Förderung der Leistungsmotivation von Mitarbeitern erörtert: Die Mitarbeiterführung, die materiellen Anreizsysteme sowie der Arbeitsinhalt als Anreiz. Der letzte Punkt wird an dieser Stelle nur überblicksartig unter motivationspsychologischen Aspekten behandelt und gesondert im Kapitel "Arbeitsgestaltung" ausführlich erörtert.

⁵⁴ Neuberger/Allerbeck (2014), S. 6.

4.6.1 Führung und Motivation

Versteht man unter Führung die gezielte Einflussnahme von Personen auf andere⁵⁵, so ist Motivation von Mitarbeitern eine der wichtigsten Führungsaufgaben, die aber auch in der Wahrnehmung anderer Führungsaufgaben wie Mitarbeiterentwicklung, Mitarbeiterauswahl, Information, Kontrolle, Anerkennung, Kritik, etc. gefördert werden kann. Mitarbeiter sollen durch Führung so beeinflusst werden, dass sie optimale Arbeitsergebnisse erbringen bzw. die gesetzten oder mit ihnen vereinbarten Leistungsziele erreichen. Darüber hinaus sind zur Steigerung der Leistung aber auch Humanziele zu realisieren, um eine hohe Arbeitszufriedenheit zu erreichen. Wie bereits ausgeführt, besteht zwischen Leistung und Arbeitszufriedenheit eine beachtliche Korrelation, die im Zusammenhang mit Tätigkeiten, die weite Handlungsspielräume haben, noch deutlich höher ausfällt.⁵⁶

Da Motive zeitlich relativ überdauernd sind, muss sich Führung auf das Setzen von Anreizen stützen. Nach der Zwei-Faktoren-Theorie von Herzberg et al. (siehe Kapitel 3.2.2 in Lerneinheit 1) ist dies – neben der Anerkennung von Leistungen, der gezielten Übertragung von Verantwortung und Befugnissen sowie der Förderung des beruflichen Aufstiegs – die gezielte Gestaltung der Tätigkeit zur Förderung der intrinsischen Motivation.

Die XY-Theorie von McGregor (siehe Kapitel 4.2.3) macht deutlich, welchen Einfluss eine positive Erwartungshaltung auf das Arbeitsverhalten von Mitarbeitern haben kann.

Das Job Characteristics Modell von Hackman und Oldham (siehe Kapitel 4.4) beschreibt zur Steigerung der intrinsischen Motivation Anforderungsvielfalt, Ganzheitlichkeit und Bedeutsamkeit der Aufgabe, Autonomie im Handeln und Feedback zur Leistung, als Ansatzpunkte der Arbeitsgestaltung, auf die die Führungskraft Einfluss hat. Auch Forschungen von Csikszentmihalyi (siehe Kapitel 4.1.4) zum Flow-Erleben sowie das 3K-Modell nach Kehr (siehe Kapitel 4.1.5) bestätigen, dass die Übereinstimmung zwischen Aufgabe und persönlichen Neigungen und Fähigkeiten zu optimalen motivationalen Zuständen führt.

Das wichtigste Führungsinstrument ist die Beeinflussung der Leistung durch Vereinbarung von Zielen, verbunden mit regelmäßigem Feedback über die Zielfortschritte (siehe Kapitel 4.3.4: Theorie der Zielsetzung nach Locke bzw. Locke und Latham). Im Rahmen kontinuierlichen Feedbacks können stabile Leistungssteigerungen erreicht werden, und Attributionen von Erfolgen und Misserfolgen so beeinflusst werden, dass sie die Motivation für zukünftige Aufgaben unterstützen.

Im Folgenden sollen einzelne Aspekte eines motivierenden Führungsverhaltens näher betrachtet werden:

⁵⁵ Vgl. Urs/Steiger (2019), S. 158.

⁵⁶ Vgl. Nerdinger (2004), zitiert nach Schreyögg/v. Werder (2004), S. 911.

Die Rolle der Zielsetzung

Zielklarheit

Viele Probleme zwischen Vorgesetztem und Mitarbeiter kommen dadurch zu Stande, dass Ziele ungenau und unzureichend definiert werden. Derartige Aussagen reichen als Zielvorgabe nicht aus. Sie stiften Verwirrung, tragen bei dem Mitarbeiter zur Verzettelung bei und erhöhen somit die Unzufriedenheit. Ziele müssen möglichst konkret, detailliert und eindeutig messbar formuliert werden. Denn: alle sollen ja auf ein gemeinsames Ziel hinarbeiten. Dies setzt aber voraus, dass der einzelne die Zielsetzung kennt und sie gewissermaßen „verinnerlicht“. Je mehr er seine eigene Arbeit als wichtigen Teil eines Ganzen begreift, desto mehr wird er das Gefühl haben, dass gerade sein Beitrag entscheidend für die Zielerreichung ist. Es sollte dabei allerdings versucht werden, objektive Messzahlen zu berücksichtigen, um Interpretationen weitgehend einzuschränken.

Die Gefahr bei einer detaillierten Zielvorgabe liegt darin, dass viele Vorgesetzte Ziele ausschließlich als Mittel zum Zweck ansehen, um Kontrolle im Übermaß ausüben zu können. Wird für jeden Zeitpunkt des Arbeitsablaufes ein gewünschtes Zwischenergebnis als Teilziel konkret festgelegt, so ist die Freiheit des Mitarbeiters, den Weg zum Endziel selbst bestimmen zu können, zerstört.

Zielschwierigkeit

Beispiel 4.27: Anspornende, realistische Ziele im Verkauf

Wenn ein Verkäufer, dessen Leistungsniveau bei etwa 30 Abschlüssen im Monat liegt, zu einem herausfordernden Ergebnis motiviert werden soll, so wird das nicht der Fall sein, wenn man von ihm nur 10 Abschlüsse im Monat verlangt. Es stellt für ihn keine Herausforderung dar. 60 Abschlüsse pro Monat wären jedoch zu viel. Der Verkäufer wäre sich von vornherein dessen bewusst und würde sich deshalb erst gar nicht anstrengen. Was bedeutet das?

Ziele können und sollten auch schwierig und herausfordernd sein, da das Erreichen oder sogar das Übertreffen derselben den Handelnden stolz macht und ihn anspornt. Diese positiven Effekte treten aber nur ein, wenn Ziele auch realistisch sind. Bei einer von vornherein unrealistischen Zielsetzung, ist der Misserfolg und die damit einhergehende Demotivation vorprogrammiert.

Der Vorgesetzte sollte wissen, dass herausfordernde Ziele realistische Ziele sind, die nicht überfordern oder unterfordern. Hat ein Vorgesetzter mehrere Mitarbeiter zu führen, stößt er zwangsläufig auch auf unterschiedliche Leistungsfähigkeiten seiner Mitarbeiter. Dies bedeutet, dass der Vorgesetzte das Schwierigkeitsniveau der Ziele der wahrgenommenen Leistungsfähigkeit der einzelnen Mitarbeiter anpassen muss. Dies gelingt nur, indem der Vorgesetzte den Mitarbeiter bei dem Zielsetzungsprozess mit einbezieht. Nur durch eine Zielformulierung, die in enger Zusammenarbeit mit dem Mitarbeiter erfolgt, besteht die Chance einer für den Mitarbeiter realistischen Zieldefinition.

Hinzu kommt noch ein weiterer Effekt: Der Mitarbeiter kennt dann die Bedingungen, unter denen das Ziel erreicht werden soll, ganz genau. Missverständnisse in dieser Richtung werden so gut wie ausgeschlossen. Da der Mitarbeiter das Ziel selbst mit formuliert hat, wird er sich vermutlich

auch stärker damit identifizieren. Dies trägt dazu bei, dass sich der Mitarbeiter auch bei auftretenden Problemen mehr engagiert, das Ziel doch noch zu erreichen.

Feedback über Zielerreichung als Mittel für Anerkennung

Beispiel 4.28: Kein Feedback – viel Frust

Eine große Fertighausfirma wollte eine neue, exklusive Hausserie zu ihrem 50-jährigen Jubiläum herausbringen. Der Chef der Firma gab zwei seiner Architekten den Auftrag, Modelle für diese Serie zu entwerfen. Da die Idee, eine „Jubiläumsserie“ zu kreieren, recht kurzfristig entstanden ist, und der Termin nicht mehr weit entfernt war, benutzten die Architekten zusätzlich die Wochenenden, um verschiedene Modelle auszuarbeiten. Sie leisteten viele unbezahlte Überstunden, um fristgerecht fertig zu werden. Als es so weit war, überreichten sie ihrem Auftraggeber drei Entwürfe zur Auswahl und – hörten nie wieder etwas davon. Selbst Rückfragen ergaben ungenaue Auskünfte, es hieß gerüchteweise, dass der Chef ein externes Architekturbüro mit der Aufgabe betraut hat.

Die beiden Architekten der Fertighausfirma waren frustriert und hatten das Gefühl, ihre Zeit sinnlos dafür geopfert zu haben, die „Mülltonne“ zu füllen. Zusätzlich waren sie sehr verunsichert, da sie sich dies alles nicht erklären konnten. Zweifel an der eigenen Arbeitsleistung kamen hoch, gekoppelt mit der Angst, ihren Arbeitsplatz zu verlieren.

Rückmeldung darüber, ob die gesetzten Ziele erreicht wurden, stellt so etwas wie eine persönliche Erfolgskontrolle dar und ist für den Motivationsprozess von entscheidender Bedeutung. Mitarbeiter sollten über ihren Arbeitserfolg eine sofortige Rückmeldung erhalten. Rückmeldung zu geben heißt, Interesse zu zeigen. Nicht nur eine positive Rückmeldung seitens des Vorgesetzten spornt zu weiterem Einsatz an, sondern auch negatives Feedback. Im Sinne von konstruktiver Kritik kann es dazu ermutigen, an sich selbst zu arbeiten und aus Fehlern zu lernen. An dieser Stelle sei nur auf den Zusammenhang zwischen Leistung und dem Aussprechen von Anerkennung hingewiesen. Anerkennung für besondere Leistungen führt dazu, dass dieses Verhalten bestärkt und letztlich beibehalten wird. Werden besondere Leistungen nicht zur Kenntnis genommen, wird also keine Anerkennung gegeben, wird die Motivation geschwächt. Fehlende Resonanz wird gleichgesetzt mit Desinteresse und Geringschätzung. Sie schmerzt insbesondere dann, wenn wir unser „Bestes“ gegeben haben, uns voll und ganz für eine Sache engagiert haben. Warten wir dann vergeblich auf eine Rückmeldung, stellt es den „Motivationskiller“ schlechthin dar. Denn die Folge ist Unsicherheit, Selbstzweifel und Frustration. Persönliches Engagement ist von da an so gut wie ausgeschlossen. Es ist sicherlich richtig, dass jeder für sich selbst verantwortlich ist und sich somit auch selbst motivieren sollte. Insbesondere für Vorgesetzte gilt: „Wenn du dich selbst nicht motivieren kannst, wie willst du andere motivieren?“ Der Begriff „Selbstmanagement“ taucht bei dieser Frage vor unserem geistigen Auge auf. Aber auch als Vorgesetzter hat man Bedürfnisse nach Anerkennung und Beachtung der eigenen Leistung. Auch ein Vorgesetzter ist also in gewissem Maße abhängig von seinen Mitarbeitern und deren Verhalten. Selbstwertgefühl, und damit die Energie, etwas zu bewegen, blüht in einem Klima auf, in dem Leistung auch anerkannt wird, und erstarrt bei menschlicher Kälte.

Praxis der Zielvereinbarung

Es ist die Aufgabe einer Führungskraft, dafür zu sorgen, dass bestimmte Mitarbeiter Ziele haben. Dabei bleibt zunächst offen, ob die Ziele vorgegeben oder vereinbart werden. Zweifellos spricht vieles dafür, Ziele zu vereinbaren und über ihren Inhalt und ihre Gültigkeit Konsens herbeizuführen. Vereinbarte Ziele bewirken mehr Motivation, mehr Verpflichtung und mehr Verantwortung als vorgegebene Ziele.

Sofern Sie sich in Ihrer Praxis hiermit beschäftigen wollen, können Sie das Thema durch folgende Fragen vertiefen:

- Kennen Sie das übergeordnete Zielsystem Ihres Verantwortungsbereiches? Versuchen Sie es möglichst konkret zu umschreiben.
- Leiten Sie konkrete Zielvorstellungen Ihres Verantwortungsbereiches daraus ab.
- Formulieren Sie – umfassend und konkret – Ziele für Ihre aktuelle (Führungs-) Position: Sachziele und Führungsziele mit allen notwendigen Elementen.
- Formulieren Sie übergeordnete Ziele (das übergeordnete Zielsystem) für Ihre Mitarbeitenden.
- Formulieren Sie einen Vorschlag für eine Zielvereinbarung mit einem Mitarbeiter bzw. einer Mitarbeiterin. Was müssen Sie vorher klären, festlegen? Welche Elemente umfasst die Zielvereinbarung?

Wie eine Zielvereinbarung z. B. in der Praxis gefertigt wird, können Sie nachfolgendem Gesprächsprotokoll entnehmen:

Gesprächsprotokoll zur 1. Zielvereinbarung	
Für den Zeitraum vom 01.11. ... bis 31.03. ... werden zwischen NFZ-Gruppe Werkzeugbau/Werkzeugwesen und der Betriebsleitung nachfolgende Ziele vereinbart:	
1. Ziel (Merkmal 1)	Die Gruppe senkt den Stundensatzanteil für Lohn und Gehalt durch Reduzierung der Gemeinkostenstunden und Umsetzung in Produktivstunden im Durchschnitt der Periode um mehr als 5 %. Der bisherige Stundensatzanteil für L + B beträgt 26,- €/h. Bewertungskriterien: Sehr gut: > 10 %, gut: > 7-10 %, genügend: > 5-7 %
2. Ziel (Merkmal 2)	Die Aufwendungen für Werkzeug- und Vorrichtungskosten betragen im GJ ... ca. 15.000 €/Monat. Diese Kosten stehen weitestgehend proportional zu den geleisteten Fertigungsstunden der mechanischen Vorfertigung mit ca. 12.400 h/Monat. Durch eine verbesserte Organisation der Gruppe und Abstimmung mit den Fertigungsbereichen sollen die Aufwendungen für Werkzeug- und Vorrichtungskosten, unter Einbeziehung der tatsächlich geleisteten Fertigungsstunden, um mehr als 10 % reduziert werden. Bewertungskriterien: Sehr gut: > 20 %, gut = > 15-20 %, genügend = >10-15 %
3. Ziel (Merkmal 3)	Die Gruppe verbessert ihre Zusammenarbeit derart, dass Terminverzögerungen vermieden und die Fertigungsdurchlaufzeiten reduziert werden. Bewertungskriterien: Nach summarischen Gesichtspunkten
Sonstiges	Die Gruppe erhält monatlich alle erforderlichen betrieblichen Kennzahlen. Die Bewertung der Zielerfüllung erfolgt im 5. Monat auf Basis der kumulierten Kennzahlen bis einschließlich dem 4. Monat.
Darmstadt, den ...	
_____	_____
Betriebsleitung	Gruppenleiter

Abbildung 4-19: Beispiel einer detaillierten Zielvereinbarung

Die Rolle der Kommunikation

Der Kommunikation kommt im Motivationsprozess eine hohe Bedeutung zu. Wer ständig mit seinen Mitarbeitern im Gespräch steht, lernt viele ihrer Bedürfnisse, Neigungen, Interessen sowie die familiäre Situation etc. kennen und weiß somit, was seinen Mitarbeiter bewegt (motiviert). Zudem dient die Kommunikation wiederum vielen Bedürfnissen der Mitarbeiter selbst:

- Kommunikation dient dem Streben nach Sicherheit, denn so kann man Wesentliches erfahren, sich darauf einstellen und sich somit absichern.
- Kommunikation dient dem Bedürfnis nach Kontakt, denn man kommt miteinander ins Gespräch, erfährt vieles voneinander (auch wenn es nicht direkt mit dem Betrieb zusammenhängt).

- Kommunikation dient dem Bedürfnis nach Sinngebung und Selbstverwirklichung, denn erst, wenn man einen Überblick über das gesamte Unternehmen erhält, über das Ganze informiert wird, erkennt man in diesem Zusammenhang auch den Sinn seiner eigenen Tätigkeit.
- Kommunikation dient dem Vorgesetzten dazu, die Wahrnehmung von Erfolgen und Misserfolgen (Attributionen) so zu beeinflussen, dass der Mitarbeiter eine hohe Motivation für neue herausfordernde Aufgaben behält.

Da eine angemessene Kommunikation viele Bedürfnisse der Mitarbeiter befriedigt, erhöht sich auch deren Zufriedenheit und so über die Motivation die Leistung.

Die Rolle der Information

Jeder von uns hat ein starkes Bedürfnis nach Information. Fehlende Information weckt Unzufriedenheit, Angst und ist der beste Nährboden für Gerüchte.

Je größer die Unsicherheit ist, desto geringer ist die Produktivität. Die Mitarbeiter verwenden ihre Zeit und ihre Energie darauf, sich die fehlenden Informationen irgendwie und irgendwo zu beschaffen. Die eigentliche Arbeit wird vernachlässigt. Deshalb ist es wichtig, dass die Mitarbeiter wissen, was sie zu tun haben, welche Erwartungen ihre Führungskräfte an sie stellen und was in anderen Abteilungen vor sich geht. Insbesondere bei folgenden Themen ist der Bedarf an Informationen sehr hoch:

- Informationen über organisatorische Veränderungen im Unternehmen
- Informationen über die wirtschaftliche Lage (Erfolg, Auslastung) des Unternehmens

Ein Mangel an Informationen und die damit verbundene Ungewissheit verurteilt den einzelnen Mitarbeiter zu Passivität, Misstrauen und letztlich Desinteresse an der Arbeit. Vertrauen in den Vorgesetzten kann sich gar nicht erst entwickeln oder geht verloren. Wer seine Mitarbeiter fortlaufend und systematisch informiert, schafft eine gesunde Vertrauensbasis. Nur unter dieser Voraussetzung kann sich der Mitarbeiter auch mit den Zielsetzungen des Unternehmens identifizieren.

Werden Mitarbeiter rechtzeitig und umfassend über betriebliche Zusammenhänge und Maßnahmen informiert, werden sie automatisch am betrieblichen Geschehen beteiligt. Dies gibt ihnen ein Gefühl von Sicherheit und das nötige Selbstbewusstsein, Eigeninitiative zu entwickeln.

Es gibt eine Vielzahl von Möglichkeiten, Informationen weiterzugeben. Rundschreiben oder andere schriftliche Informationen sind hier ein sehr beliebtes Mittel zum Zweck. Doch wer liest schon gerne Informationen über bevorstehende Entlassungen in einem Rundschreiben oder am „Schwarzen Brett“?

Mitarbeiter persönlich zu informieren, stößt bei vielen Führungskräften auf Ablehnung: Sie haben keine Zeit, sie haben zu viel zu tun, oft verbunden mit der Angst vor schwierigen Situationen im zwischenmenschlichen Bereich. Der Vorgesetzte sollte erkennen, dass der Ruf der Mitarbeiter nach mehr Informationen sehr oft mit dem Bedürfnis nach mehr Aufmerksamkeit, Anerkennung, Vertrauen, Offenheit und vor allem persönlichem Kontakt verbunden ist.

Beispiel 4.29: Ich gehöre nicht dazu!

Frau Anders ist als freie Mitarbeiterin in dem Architekturbüro Häusle beschäftigt. Regelmäßig einmal im Monat finden dort Mitarbeiterbesprechungen statt. Da Frau Anders im Büro Häusle nicht dauerhaft fest angestellt, sondern lediglich für ein zweijähriges Projekt eingestellt ist, wird sie zu diesen Besprechungen nicht eingeladen. Sie übernimmt in der Zeit die anfallenden Telefonanfragen.

Obwohl Frau Anders im Grunde mit den üblichen organisatorischen Abläufen des Büros und den anderen laufenden Projekten nichts zu tun hat, ist sie sehr interessiert an den Vorgängen innerhalb des Betriebes und den Erfolgen oder Schwierigkeiten, die sich ergeben. Sie fühlt sich ausgeschlossen und als „Lückenbüßer“ ausgenutzt. Sie denkt: „Wenn hier alle meinen, dass mich firmeninterne Sachen nichts angehen, dann erledige ich hier eben wirklich nur meine Aufgabe. Warum soll ich mich dann engagieren?“

Auch hier zeigt sich wieder, dass der einzelne Mitarbeiter das Gefühl haben möchte, nützliches Glied im Unternehmen zu sein, gemeinsam mit dem Vorgesetzten in einem „Team“ zu arbeiten. Zugehörigkeit bleibt somit einer der wichtigsten Motivationsfaktoren.

Die beste Form der Information ist das persönliche Gespräch zwischen dem Vorgesetzten und dem Mitarbeiter. Natürlich kann nicht jede Angelegenheit persönlich besprochen werden. Das formelle Informationssystem muss zusätzlich durch ein informelles Informationssystem gestützt werden. Hier ist die Zusammenarbeit der Mitarbeiter untereinander gefragt. Intrigen und das Zurückhalten von Informationen zahlen sich auf Dauer nicht aus. Es ist Aufgabe des Vorgesetzten, Ansätze des „Mauerns“ der Kollegen untereinander zu erkennen und im Keim zu ersticken. Die Fähigkeit zu Kommunikation und die Bereitschaft zur Offenheit ist auch hier wieder Voraussetzung.

Es wird deutlich, dass eine optimale Information nur erreicht werden kann, wenn jeder Einzelne (Vorgesetzte wie Mitarbeiter) immer wieder durch spontane Bereitschaft zur Zusammenarbeit an das notwendige Unterrichten des anderen denkt.

Reduzierung negativer Arbeitsereignisse

Um Zielerreichung, aufgabenbezogenen Erfolg und eine positive Arbeitsatmosphäre zu fördern, ist es Aufgabe der Führungskraft, das Auftreten von negativ wahrgenommenen Ereignissen bei der Arbeit gering zu halten bzw. deren Auftreten vorzubeugen.⁵⁷

Dazu gehören beispielsweise folgende Ereignisse⁵⁸

- Zeitdruck, Überlastung durch Mehrarbeit oder überhöhte Aufgabenzuweisung,
- unzureichende technische Ausrüstung,
- Konflikte und Kommunikationsprobleme,

⁵⁷ Bledow et al. (2011), S. 1246 f.

⁵⁸ Vgl. Schmitt (2016), S. 95 f.

- organisatorisch: unklare Aufgabenstellungen, fehlende Strukturen, fehlende Transparenz,
- Delegationsbereich des Mitarbeiters: Aufgaben, Ziele und Befugnisse nicht eindeutig beschrieben; Schnittstellenprobleme mit anderen Stellen⁵⁹,
- gesundheitliche Probleme, private Sorgen,
- Probleme in der Interaktion mit Kunden etc.

Als die am häufigsten wahrgenommen negativen Ereignisse gelten Probleme, Hindernisse und Barrieren zur Erfüllung der gestellten Arbeitsaufgaben und Ziele sowie Unterbrechungen während der Tätigkeitsausführung.⁶⁰

4.6.2 Motivation durch materielle Anreize

Seit dem Aufstieg der Theorien von Maslow und Herzberg hat die Beschäftigung mit externen Motivatoren (wie Geld) keinen großen Beifall gefunden. Entlohnung wurde bei Herzberg als Hygienefaktor eingestuft, also als Ursache für Unzufriedenheit, nicht dagegen als Grund wirklicher Zufriedenheit. Der Mensch arbeitet sicherlich nicht nur um des Geldes willen. Wir dürfen jedoch nicht übersehen: wenn die Lohnfüte nicht stimmt, nützt auch ein ganzer Katalog von Motivationsmaßnahmen nichts. Entlohnung kann nicht nur als Vorbeugungsmaßnahme genannt werden, sondern stellt einen ganz wesentlichen Motivationsfaktor dar. Hygienefaktor ist Geld dort, wo Bezahlung als „normal“ angesehen wird, ohne besondere persönliche Leistung, z. B. als Tarifentgelt. Dies muss jedoch fair und angemessen sein, da das Fehlen eine stark demotivierende Wirkung hat. Entscheidend für eine faire Bezahlung ist hingegen nicht nur die Höhe des Betrages, sondern auch die Frage: Verdiane ich mehr oder weniger als andere, die mit mir vergleichbar sind? Dabei kann der Gesichtspunkt, nach dem man sich mit anderen vergleicht, von Individuum zu Individuum verschieden sein. Der eine vergleicht nach der Leistung, der andere nach Art der Ausbildung, und der Dritte nach der Dauer der Betriebszugehörigkeit.

Beispiel 4.30: Gerechte Bezahlung

Ein Angestellter merkt, dass er der schlechtbezahlteste Mitarbeiter aus dem gesamten Kollegenkreis ist. Er ist unzufrieden, da er nicht nur dieselbe Ausbildung wie seine Kollegen hat, sondern auch der Meinung ist, dass er mit einer der Besten sei. Er fühlt sich ungerecht behandelt und denkt an Kündigung.

Wie kann Geld also zu einem Motivator werden?

Motivatoren haben stark etwas mit Anerkennung zu tun. Somit kann Geld dort zu einem Motivator werden, wo es unmittelbare Verknüpfungen zwischen Tätigkeit und Leistung gibt.

Wir nennen in diesem Zusammenhang Möglichkeiten, wie durch Innovationen im Gehaltsbereich eine große Wirkung bezüglich des Leistungsverhaltens der Mitarbeiter erzielt werden kann:

⁵⁹ Vgl. auch Borsch/Borsch (2019), S. 102 f.

⁶⁰ Vgl. Schmitt (2016), S. 95.

- Gehaltserhöhungen werden strikt an die Leistung gebunden, ohne Rücksicht auf Position und Alter.
- Prämien werden nicht bloß an die Manager, sondern an alle Mitarbeiter ausgerichtet, welche effektiv zur Gewinnbildung beigetragen haben.
- Wirksame Verbesserungsvorschläge werden nicht nur durch symbolische oder gar lächerliche ‚Prämien‘ abgegolten, sondern in Relation zu der durch den Vorschlag gesteigerten Effizienz.
- Wird der Erfolg durch Gemeinschaftsleistung oder im Team erbracht, dann werden Gruppenprämien ausgerichtet.
- Für Leistungen in besonders expandierenden neuen Bereichen werden spezielle Formen entwickelt wie progressive Provisionen für größere Transaktionen, Sofortprämien für gesuchte Personalkategorien, ertragsgekoppelte Prämien für Erfindungen und Patente usw.

Neben diesen „Barprämien“ gibt es noch eine ganze Reihe Anreize, die zu einer Steigerung des Einsatzes führen können. Derartige Anreize werden als so genannte „Fringe Benefits“ bezeichnet.

„Fringe Benefits“ sind Leistungen, die nicht in Form eines Geldbetrags, sondern in anderer Form dem Mitarbeiter zugutekommen. Dazu zählen u. a.:

- Firmenwagen
- verbilligter Einkauf
- verbilligte Mittagsverpflegung
- Bildungs- und Erholungsurlaub
- zinsgünstige Kredite und Hypotheken
- flexible Arbeitszeiten oder Zeitautonomie
- zusätzliche Versicherungsleistungen

In solchen Situationen wird das Geld zum Motivator im Sinne der Anerkennung.

4.6.3 Der Arbeitsinhalt als Anreiz

Die meisten Versuche, aus den bedürfnisorientierten Motivationstheorien Schlussfolgerungen für die Praxis zu ziehen, münden im Wesentlichen in Maßnahmen zur Umgestaltung der Arbeit. Wichtige Ansätze wurden bei Herzberg gefunden mit der Betonung des Arbeitsinhalts als bedeutendste Motivationsquelle sowie bei Hackman und Oldham, die als wesentliche Ansatzpunkte der Arbeitsgestaltung Anforderungsvielfalt, Bedeutsamkeit und Ganzheitlichkeit der Aufgabe, Autonomie sowie Feedback benannten. Die zentrale Idee ist dabei die bedürfnisrelevante Anreicherung der Arbeit.

Ausgangspunkt der meisten Überlegungen ist die vorher erwähnte Darstellung des Handlungsspielraumes, den der einzelne Mitarbeiter bei seiner Tätigkeit hat. In der Praxis existieren heutzutage vier arbeitsorganisatorische Gestaltungsmöglichkeiten (siehe auch Lerneinheit 1, Kapitel 2):0

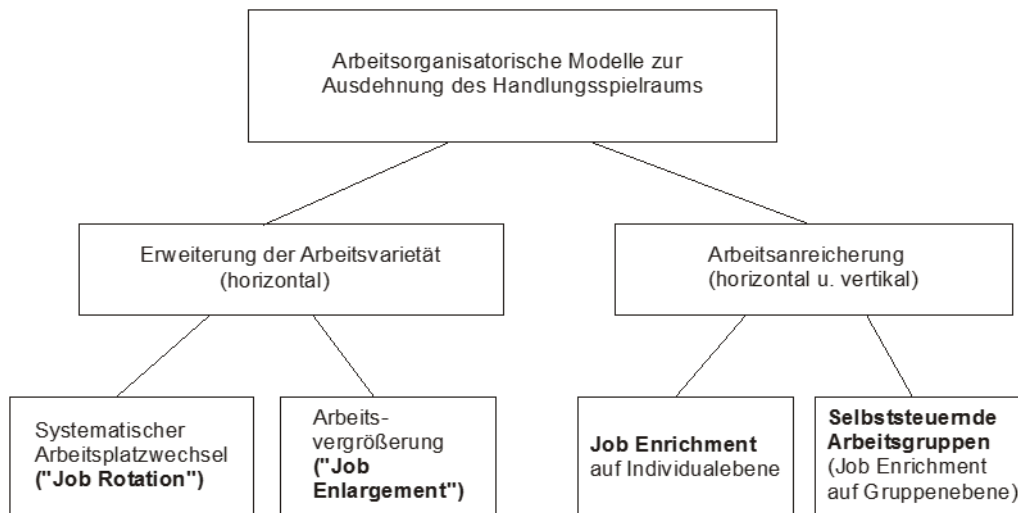


Abbildung 4-20: Erweiterung von Handlungsspielraum durch arbeitsorganisatorische Maßnahmen

- **Geplanter Arbeitsplatzwechsel (Job Rotation)**

Hier wechseln die Mitarbeiter nach vorgeschriebenen oder selbst gewählten Zeit- und Reihenfolgen ihre (strukturell gleichartigen) Arbeitsplätze durch bis hin zu einem totalen Rundumwechsel.

- **Arbeitsvergrößerung (Job Enlargement)**

Ebenfalls auf eine Ausweitung der Aufgabenvielfalt, jetzt allerdings durch gestalterische Eingriffe in den Arbeitsplatz (und den Arbeitsablauf), ist die Arbeitsvergrößerung gerichtet. Hier werden strukturell gleichartige, stark zersplitterte Tätigkeiten, die ursprünglich von verschiedenen Personen durchgeführt wurden, wieder an einem Arbeitsplatz zusammengefasst.

- **Arbeitsanreicherung (Job Enrichment)**

Hier geht es um Arbeitsanreicherung auf einer höheren qualifikatorischen Ebene und damit einhergehend Ausweitung des Entscheidungs- und Kontrollspielraums („vertikale Ladung“)

- **Arbeitsanreicherung auf Gruppenbasis (teilautonome Arbeitsgruppen)**

Selbststeuernde Arbeitsgruppen sind Kleingruppen im Gesamtsystem der Unternehmung, deren Mitglieder zusammenhängende Aufgabenvollzüge gemeinsam eigenverantwortlich zu erfüllen haben, und die zur Wahrnehmung dieser Funktion über entsprechende – vormals auf höheren hierarchischen Ebenen angesiedelte – Entscheidungs- und Kontrollkompetenzen verfügen.

Hinweis: In Abschnitt 6.4.1 (Arbeitsaufgabe und Arbeitsorganisation) werden diese Formen der Arbeitsgestaltung aufgrund ihrer großen Bedeutung ausführlich behandelt.

4.7 Zusammenfassung

Motive veranlassen uns dazu, etwas Bestimmtes zu tun oder es zu unterlassen. *Motivation* umfasst die Gesamtheit der Beziehungen verschiedener Motive und deren verhaltenssteuernde Aktivierung unter konkreten Bedingungen (Situationen). Motivation kann als ein Prozess bezeichnet werden, der abläuft, um individuelle Bedürfnisse zu befriedigen.

Eine Führungskraft wird nur dann erfolgreich sein, wenn sie sich mit der Motivation im Unternehmen auseinandersetzt und die Motive ihrer Mitarbeiter kennt. Dabei berücksichtigt sie egoistische Bedürfnisse, die sich auf die eigene Person beziehen, sowie altruistische, bezogen auf andere Menschen bzw. auf die Gemeinschaft.

Wir unterscheiden weiter externe und interne Motivation. Sind wir intrinsisch motiviert, sind wir an der Leistungserbringung aus eigenem inneren Antrieb heraus interessiert. Extrinsisch motiviert sind wir dagegen, wenn unser Verhalten auf Grund äußerer Einflussfaktoren gesteuert wird.

Die Forschungen zum *Flow-Erleben* und zum *3K-Modell* bestätigen, dass die Beziehung zwischen einer Aufgabe und persönlichen Neigungen, Fähigkeiten und Zielen zu optimalen motivationalen Zuständen führt.

Rangordnungen der Bedürfnisse ändern sich je nach Befriedigungsgrad. Bedürfnisse steigen in der Rangordnung, wenn sie lange nicht befriedigt wurden.

Für die Entstehung eines Motivationszustandes ist der Begriff der *Barriere* von elementarer Bedeutung. Ist sie unüberwindlich, kann es zur Frustration mit den Folgen des Einsatzes von „Abwehrmechanismen“ kommen, wie Aggression, Resignation oder Regression, Rationalisierung, Verschiebung oder Verkehrung ins Gegenteil.

Die Anregung zur Leistung, das Einsetzen für die Unternehmensziele, die Stärke der Bemühungen und das Aufrechterhalten des Arbeitsverhaltens, setzt die Berücksichtigung der Fähigkeiten, Motive, Erwartungen, Bedürfnisse und Erfahrungen der Mitarbeiter voraus.

Inhaltstheorien befassen sich mit den Beweggründen und ihren Wirkungen auf das Verhalten, beschreiben also generelle Motive, nach denen Menschen streben. *Prozesstheorien* versuchen dagegen zu erklären, wie ein bestimmtes Verhalten angeregt, ausgerichtet, erhalten und beendet wird. Sie befassen sich somit mehr mit der Beschreibung der Wege zu den Zielen.

Das *Rubikon-Modell* beschreibt neben der Motivation die *Volition*. Erst durch die Volition, die auf der Motivation beruhende exakte Umsetzungsplanung, kommt es vielfach erst zur Handlung.

Nach einer Handlung erfolgt die Bewertung: Erfolg oder Nicht-Erfolg. Die Motivation und Leistung des Mitarbeiters lässt sich dauerhaft steigern, wenn er lernt, Erfolge den Fähigkeiten der eigenen Person zuzuschreiben (*internale Kausalattribution*), Misserfolge hingegen auch auf andere Ursachen als die eigene Person zurückzuführen (*externale Kausalattribution*).

In Bezug auf seine Leistung und die daraus resultierenden Belohnungen stellt der Mitarbeiter Vergleiche an, vorrangig mit der Leistung von Kollegen und deren Belohnung. Führungskraft und

Betrieb tun gut daran, zur Aufrechterhaltung der Leistungsmotivation für fairen Ausgleich und Gerechtigkeit zu sorgen.

Erkenntnisse der *Theorie der Zielsetzung* kann eine Führungskraft unmittelbar nutzen: Führen mit Zielen ist eines der wichtigsten und eines der wirksamsten Führungsmittel. Allerdings ist für seine Wirksamkeit die Beachtung einiger Grundsätze unverzichtbar: Zielklarheit, Zielschwierigkeit und Feedback über die Zielerreichung.

Ziele müssen konkret, detailliert, realistisch und quantifizierbar (messbar) sein. Realisierbare Ziele sind motivierende Herausforderungen, die weder über- noch unterfordern. Im Sinne „Betroffene sind Beteiligte“ wirken die Mitarbeiter an der Zielfestlegung und Zielerreichung mit.

Indem der Vorgesetzte seine Mitarbeiter in der richtigen Form, zum richtigen Zeitpunkt und in ausreichendem Maße informiert und mit ihnen kommuniziert, schafft er ein Vertrauensklima, das ein Mitdenken und Mithandeln seiner Mitarbeiter ermöglicht.

Ebenfalls Führungsaufgabe ist die Reduzierung negativer Arbeitsereignisse. Zu nennen sind hier insbesondere das Schaffen eines guten Teamklimas, die rechtzeitige Bearbeitung von Konflikten, die Vermeidung von Stress durch (zeitliche) Überforderung oder permanente Unterbrechungen während der Tätigkeitsausübung.

4.8 Aufgaben zur Selbstüberprüfung, Transfer und Reflexion

Aufgabe K1:

Was ist das Entscheidende am Begriff „Motivation“?

Aufgabe K2:

Ist Motivation direkt beobachtbar?

Aufgabe K3:

Was meinen Sie, sind kreative Menschen eher extern oder intern motiviert (ex- oder intrinsisch)?

Aufgabe K4:

Ob die Information über die gültige Betriebsorganisation motivierend wirkt?

Aufgabe K5:

Welche Art der Motivation bezüglich des Zwecks einer Handlung liegt vor:

1. Handlung ist Selbstzweck?
2. Handlung ist Mittel zum Zweck?

Aufgabe K6:

Definieren Sie Frustration.

Aufgabe K7:

Wie nennt man den Prozess des Zuschreibens von Ursachen zu einem bestimmten Ereignis?

Aufgabe K8:

Qualifizierte Mitarbeiter lassen sich langfristig nicht mit „Zuckerbrot und Peitsche“ motivieren. Wie denn und womit denn? Was ist wichtiger?

Aufgabe K9:

Die Geschäftsleitung der Firma Holzhaus AG beschließt, eine Projektgruppe zu gründen, die sich ausschließlich mit der Förderung der Mitarbeitermotivation befassen soll. Die Projektgruppe besteht aus fünf erfahrenen Abteilungsleitern.

Sie als Führungskraft und Teilnehmer dieser Projektgruppe geraten in eine Diskussion mit einem Kollegen über mögliche Maßnahmen zur Motivation von Mitarbeitern. Der Kollege argumentiert, dass Motivation nur eine Frage der Gehaltspolitik, des Führungsstils und der Arbeitsplatzgestaltung ist. Mit Maßnahmen in diesen Bereichen hat die Firma bis jetzt nur gute Erfahrungen gemacht, es wurde bei den Mitarbeitern keine Unzufriedenheit festgestellt. Welche Argumentation würden Sie führen, um die Motivation der Mitarbeiter zu steigern?

Aufgabe K10:

Wozu führt eine Verbesserung der Hygienefaktoren (nach HERZBERG)?

Aufgabe K11:

Welches ist der für uns heute noch wichtigste Punkt in der Theorie nach HERZBERG?

Aufgabe K12:

Geben Sie eine Kurzdefinition für Kausalattribution.

Aufgabe K13:

Sollten Motivationskonzepte bereits bei der Mitarbeiterauswahl ansetzen?

Aufgabe K14:

Herr Max Rösle, Leiter der Unternehmensberatung Rat & Tat, ist überglücklich. Endlich, nach wochenlangem Suchen, ist es ihm gelungen, neue Räumlichkeiten für sein zehnköpfiges Team zu finden. Hier hat jeder seinen eigenen Büroraum, und es ist ganz in der Nähe, nur zwei Straßen weiter. Keine langen Wartezeiten – einziehen können sie sofort.

Herr Rösle, der zu seinen Mitarbeitern ein gutes Verhältnis hat, will ihnen eine Freude machen und plant heimlich mit zwei eingeweihten Mitarbeitern am nächsten Wochenende den Umzug. Am darauffolgenden Montag sollen die Mitarbeiter in ihren alten, dann leergeräumten, Büroräumen empfangen und feierlich zum neuen Büro geleitet werden.

Herr Rösle freut sich wie ein kleines Kind, die Vorfreude steht ihm ins Gesicht geschrieben. Alles ist besser geworden, große helle Räume, eigene Kaffeeküche und erst die zentralere Lage des Büros ... er hat sich einen Traum erfüllt. Was seine Leute wohl sagen werden?

Aber es kam anders als erwartet. Statt Freude machte sich bei den Mitarbeitern Erstaunen, Erregung, Missfallen und Unverständnis breit. Vorwürfe und Misstrauen gegenüber den „Mitwissern“ sorgten noch lange nach der Aktion für „dicke Luft“.

Was sind wohl die Motive für die Unzufriedenheit der Mitarbeiter?

Aufgabe K15:

Ziele sollten „lösungsneutral“ sein. Was könnte das bedeuten?

Aufgabe K16:

Versuchen Sie (auch wenn wir das so konkret nicht behandelt haben) folgende Begriffe zu definieren:

1. Ziel
2. formuliertes Ziel
3. vereinbartes Ziel
4. erreichtes Ziel

Aufgabe K17:

Eine Führungskraft will mit den Mitarbeitern Zielvereinbarungen treffen und fragt Sie um Rat. Was antworten Sie (maximal 5 Punkte)?

Aufgabe K18:

Können Sie sich Maximen (Bedingungen) der Informationstätigkeit vorstellen?

Aufgabe K19:

Wenn das Sicherheitsbedürfnis eines Menschen befriedigt ist, strebt er, nach der Theorie von Maslow, zunächst nach:

- a. Befriedigung der Grundbedürfnisse
- b. Kontakt und Zuwendung
- c. Achtung und Anerkennung
- d. Selbstverwirklichung?

Aufgabe K20:

Im Folgenden sind einige Beispiele genannt. Geben Sie bitte an, welches Schlüsselmotiv nach der Theorie von McClelland vorherrschend ist:

- a) A ist Physikerin. Sie lehnt eine gut bezahlte Position als Führungskraft ab, um in der Forschung tätig zu sein. Dort wird gerade ein besonders schwieriges Projekt initiiert, an dem sie mitarbeiten möchte.
- b) B möchte gern in den Verkaufsinendienst wechseln. Er arbeitet jetzt allein in einem Büro, mit sporadischem Kontakt zu den Kollegen in den Pausen und Besprechungen. Im Verkaufsinendienst arbeitet er Hand in Hand mit den Teammitgliedern und hat vielfältigen Kontakt zu Kunden.
- c) C strebt eine Position als Verkaufsleiter an. Er glaubt, Menschen besser führen und zu Erfolg bringen zu können als sein nun in Rente gehender Chef. Er bewirbt sich auf die Position.

Aufgabe K21:

Welche der folgenden Gehaltserhöhungen dürften die Leistung aller Wahrscheinlichkeit nach positiv beeinflussen?

- a) eine Gehaltserhöhung zum 60. Geburtstag
- b) eine tarifliche Gehaltserhöhung um 4,5%
- c) eine Gehaltserhöhung, die als Überbezahlung empfunden wird
- d) eine Gehaltserhöhung aufgrund der Veränderung des Familienstandes (Heirat)
- e) eine für eine bestimmte Leistung in Aussicht gestellte Gehaltserhöhung

Aufgabe K22:

Was erachten Sie als die wichtigsten beiden Ergebnisse der Hawthorne-Studien?

Aufgabe K23:

Ein Team von Programmierern eines Softwareherstellers besteht aus insgesamt sechs Personen, die in einem Büro arbeiten. Die einzige weibliche Programmiererin, Frau Pinowski, ist die gute Seele des Teams. Sie sorgt dafür, dass das Team zu Besprechungen zusammenkommt, Arbeiten koordiniert und miteinander abgestimmt werden, Arbeitsergebnisse besprochen, Getränke und Lebensmittel eingekauft, Probleme diskutiert werden. Der zuständige Abteilungsleiter ist mit der Leistung von Frau Pinowski nicht zufrieden. Er kann gut belegen, dass sie nur ca. 70% der Normleistung der anderen Kollegen erbringt. Kurzentschlossen versetzt er sie in eine andere Abteilung. Innerhalb von drei Monaten sinkt die Leistung des Restteams rapide ab. Der Abteilungsleiter bittet Frau Pinowski, in das Team zurückzukehren. Sie lehnt ab und kündigt.

Stellen Sie bitte dar, welches Motiv nach der Theorie von Heckhausen vermutlich das dominierende Motiv im Handeln von Frau Pinowski ist. Begründen Sie Ihre Meinung.

Aufgabe K24:

Welche Formen der Generalisierung kennen Sie?

Aufgabe K25:

Wie lautet die Kernaussage des 3K-Modells?

Aufgabe K26:

Worin liegt nach dem Rubikon-Modell der Unterschied zwischen Motivation und Volition? Welches sind die Phasen des Handlungsprozesses?

Aufgabe K27:

Welche Theorien erklären folgendes Mitarbeiterverhalten:

- a) Der Mitarbeiter bemerkt, dass er im Vergleich zum Kollegen weniger verdient. Er reagiert mit Leistungsrückhaltung.

Theorie:

- b) Die Mitarbeiterin kommentiert ihre gute Note in der Prüfung: „Da habe ich aber Glück gehabt!“

Theorie:

- c) Der Kollege fühlt sich ungerecht behandelt: „Nur weil ich so viel Erfahrung habe, schiebt der Vorgesetzte mir die schwierigen Arbeiten zu!“

Theorie:

- d) Mitarbeiterin „Ich bin sehr zufrieden damit, dass der Vorgesetzte mir die herausfordernden Aufgaben überträgt!“

Theorie: