

**Hochschule für öffentliche  
Verwaltung und Finanzen  
Ludwigsburg**

University of Applied Sciences

Mitarbeitermotivation – eine geeignete Maßnahme  
gegen Unzufriedenheit am Arbeitsplatz?

## **Bachelorarbeit**

zur Erlangung des Grades einer  
Bachelor of Arts (B.A.)

vorgelegt von

Julia Scherny

Studienjahr 2011/2012

Erstgutachter: Prof. Günther Pfeifer  
Zweitgutachter: Prof. Günther Becker

# Inhaltsverzeichnis

Abkürzungsverzeichnis .....	IV
Abbildungsverzeichnis.....	V
Anlagenverzeichnis .....	VI
<b>1 Einleitung.....</b>	<b>1</b>
<b>2 Arbeitszufriedenheit .....</b>	<b>3</b>
2.1 aktuelle Situation in Deutschland.....	3
2.2 Arbeitszufriedenheit im internationalen Vergleich .....	5
2.3 Bedeutung von Arbeitszufriedenheit heute und früher .....	6
2.3.1 Scientific Management .....	7
2.3.2 Human Relations Movement .....	10
2.4 Faktoren der Arbeitszufriedenheit.....	12
<b>3 Motivation .....</b>	<b>15</b>
3.1 Ausgewählte Motivationstheorien .....	18
3.1.1 Theorie der Bedürfnishierarchie nach Maslow.....	19
3.1.2 Zwei-Faktoren-Theorie nach Herzberg .....	22
3.1.3 Theorie der Arbeitszufriedenheit von Porter und Lawler .....	24
3.1.4 Valenz-Instrumentalitäts-Erwartungs-Theorie nach Vroom ..	26
3.2 Zusammenhang zwischen Motivation und Zufriedenheit .....	28
<b>4 Methoden der Mitarbeitermotivation .....</b>	<b>29</b>
4.1 Arbeitsplatzgestaltung.....	29
4.2 Arbeitsumfeld.....	31
4.3 Motivation durch Führungskräfte.....	32
4.3.1 Vorbildfunktion.....	33
4.3.2 Informationspolitik.....	34
4.3.3 Führungsstil .....	34
4.3.3.1 Zielvereinbarung .....	37
4.3.3.2 Mitarbeitergespräch .....	41

<b>5</b>	<b>Eignung der Methoden als Maßnahme gegen Unzufriedenheit</b>	<b>42</b>
5.1	Methoden am Arbeitsplatz .....	42
5.2	Methoden der Führungskräfte.....	44
<b>6</b>	<b>Schlussfolgerungen</b> .....	<b>46</b>
	Anlagen .....	49
	Literaturverzeichnis .....	50
	Erklärung.....	54

## **Abkürzungsverzeichnis**

ESS	European Social Survey
Geva (Institut)	Gesellschaft für Verhaltensanalyse und Evaluation mbH
SOEP	Sozial-ökonomisches Panel
u.a.	unter anderem
VIE-Theorie	Valenz-Instrumentalitäts-Erwartungs-Theorie

## Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Ausschnitt aus dem Personenfragebogen des SOEP .....	4
Abbildung 2: Arbeitszufriedenheit für Ost-/ Westdeutschland .....	5
Abbildung 3 internationaler Vergleich der Arbeitszufriedenheit .....	6
Abbildung 4: Ergebnisse der Geva-Mitarbeiterbefragung.....	13
Abbildung 5: Bedürfnispyramide nach Maslow .....	20
Abbildung 6: Hygiene-Faktoren und Motivatoren .....	23
Abbildung 7: Theoriemodell nach Porter und Lawler .....	25
Abbildung 8: VIE-Theorie nach Vroom .....	27
Abbildung 9: Situationsbezogener Führungsstil .....	37
Abbildung 10: SMART-Formel.....	39

## Anlagenverzeichnis

Alle Anlagen befinden sich in folgender Reihenfolge auf der CD:

Anlage 1: **Schlitz, Christoph B.:**

„So viele Stunden arbeiten die Europäer pro Woche“, in: Welt Online, veröffentlicht 2009, unter <http://www.welt.de/wirtschaft/article4224039/So-viele-Stunden-arbeiten-die-Europaeer-pro-Woche.html>, 09.04.2012

Anlage 2: **Bkz-Online:**

„Forscher warnen: Herzinfarkte durch mehr Büro-stress“, veröffentlicht 2012, unter <http://www.bkz-online.de/node/340631>, 09.04.2012

Anlage 3: **Nink, Marco:**

„Engagement Index Deutschland 2011 – Pressegespräch“, veröffentlicht 2012, unter <http://eu.gallup.com/Berlin/153299/Praesentation-Gallup-Engagement-Index-2011.aspx>, 09.04.2012

Anlage 4: **Süddeutsche Zeitung:**

„Arbeitnehmer sind immer unzufriedener“, veröffentlicht 2011, unter [http://archiv.sueddeutsche.de/sueddz/index.php?id=A49919619\\_EGTPOGWPOOPHPAGRTTOTAOT](http://archiv.sueddeutsche.de/sueddz/index.php?id=A49919619_EGTPOGWPOOPHPAGRTTOTAOT) 15.02.2012

Anlage 5: **Universität Duisburg-Essen:**

„Arbeitszufriedenheit in Deutschland sinkt langfristig“, veröffentlicht 2011, unter <http://www.iaq.uni-due.de/iaq-report/2011/report2011-03.pdf>, 15.02.2012

- Anlage 6: **Deutsches Institut für Wirtschaftsforschung e.V.:**  
„Kurzbeschreibung“ über das Sozio-oekonomische Panel,  
unter [http://www.diw.de/de/diw\\_02.c.221178.de/ueber\\_uns.html#299767](http://www.diw.de/de/diw_02.c.221178.de/ueber_uns.html#299767), 15.02.2012
- Anlage 7: **SOEP:**  
„Leben in Deutschland – Befragung 2010 zur sozialen Lage der Haushalte“, veröffentlicht 2010, unter <http://panel.gsoep.de/soepinfo2010/>, 15.02.2012
- Anlage 8: **European Social Survey:**  
„ESS DATA – The European Social Survey“, unter <http://ess.nsd.uib.no>, 15.02.2012
- Anlage 9: **Niefer, Werner:**  
Zitat „Meine wichtigste Erfahrung als Manager(...)“, unter <http://www.zitate.de/kategorie/Mitarbeiter/>, 15.02.2012
- Anlage 10: **Geva-Institut:**  
„Länderporträt Deutschland – Arbeitszufriedenheit und Führungsstil“, unter [http://www.mitarbeiterbefragungen.de/angebot/unser\\_angebot\\_266.htm](http://www.mitarbeiterbefragungen.de/angebot/unser_angebot_266.htm), 17.02.2012
- Anlage 11: **Pisani, Edgar:**  
Zitat „Chef ist nicht der, der etwas tut, sonder der, der das Verlangen weckt, etwas zu tun“,  
unter <http://www.zitate.de/kategorie/Chef/>, 17.02.2012
- Anlage 12: **Pelz, W.:**  
Kompetent führen, Wiesbaden 2004, Abbildung unter Wikimedia: „Weg-Ziel-Modell der Motivation nach Porter und Lawler“, unter [http://upload.wikimedia.org/wikipedia/de/5/55/Weg\\_Ziel\\_Modell\\_der\\_Motivation.png](http://upload.wikimedia.org/wikipedia/de/5/55/Weg_Ziel_Modell_der_Motivation.png), 15.03.2012

Anlage 13: **Huft, Gerald W.:**

Zitat „Mitarbeiter sind wie wertvolle Uhren. Man muß sie schonend behandeln und immer wieder aufziehen.“, unter <http://www.zitate.de/db/ergebnisse.php?sz=3&stichwort=&kategorie=Motivation&autor=>



# 1 Einleitung

Vollzeitbeschäftigte in Deutschland arbeiten durchschnittlich 41,2 Stunden pro Woche.<sup>1</sup> Lässt man arbeitsfreie Tage wie Wochenenden und Feiertage außer Betracht, so kann man sagen, dass Arbeitnehmer einen Großteil ihrer Zeit dem Unternehmen zur Verfügung stellen. Für diejenigen, die ihrer Arbeit gerne nachgehen, mag diese Tatsache kein Problem darstellen. Hört man sich jedoch auf dem Weg zum eigenen Arbeitsplatz aufmerksam um, so fällt auf, dass viele über ihre aktuelle Arbeitssituation klagen, wobei unter anderem unzureichendes Gehalt oder mangelnde Anerkennung durch den Vorgesetzten häufig Anlass zu Unmutsäußerungen geben.<sup>2</sup> Grundsätzlich sind gelegentliche negative Bemerkungen über die eigene Arbeitsplatzsituation nichts Außergewöhnliches; besteht eine Arbeitsunzufriedenheit jedoch dauerhaft über einen längeren Zeitraum hinweg, hat dies ernstzunehmende volkswirtschaftliche Konsequenzen. Unzufriedene und unmotivierte Arbeitnehmer haben eine geringe bis keine emotionale Bindung zu ihrem Unternehmen, was „höhere Fehlzeiten“<sup>3</sup>, „innere Kündigung“<sup>4</sup> und eine „gesteigerte Fluktuationsneigung“<sup>5</sup> zur Folge hat. Der dadurch entstehende wirtschaftliche Schaden für Deutschland beläuft sich auf über 122 Milliarden Euro pro Jahr.<sup>6</sup>

Herauszufinden, wie sich die Zufriedenheit der Mitarbeiter steigern lässt, sollte daher im Interesse eines jeden Arbeitgebers liegen.

Die vorliegende Bachelorarbeit befasst sich mit der Frage, inwieweit Mitarbeitermotivation hierbei eine geeignete Maßnahme ist und ob die

---

<sup>1</sup> <http://www.welt.de/wirtschaft/article4224039/So-viele-Stunden-arbeiten-die-Europaeer-pro-Woche.html>, Anlage 1, 09.04.2012, Anm.: Die Angaben stammen aus 2009

<sup>2</sup> <http://www.bkz-online.de/node/340631>, Anlage 2, 09.04.2012

<sup>3</sup> <http://eu.gallup.com/Berlin/153299/Praesentation-Gallup-Engagement-Index-2011.aspx>, Anlage 3, S.15, 09.04.2012

<sup>4</sup> ebd., S.12

<sup>5</sup> ebd., S.20

<sup>6</sup> ebd., S.11

angesprochenen Konsequenzen von Arbeitsunzufriedenheit mithilfe der untersuchten Motivationsmethoden behoben werden können.

Die Arbeit wurde inhaltlich in die drei Themen Arbeitszufriedenheit, Motivation und Methoden der Mitarbeitermotivation aufgeteilt. Im ersten Part wird Arbeitsunzufriedenheit definiert und anhand von Studien geprüft, ob in Deutschland Handlungsbedarf besteht oder nicht. Um dabei einen Vergleichswert zu haben, wird im Anschluss eine Gegenüberstellung mit anderen Ländern vollzogen. Ein darauffolgender Abriss der Entwicklung der Arbeitspsychologie mit Fokus auf die Zeit des Taylorismus und der Human-Relations-Bewegung zeigt, wie sich das Denken von Unternehmern und Führungskräften hinsichtlich der Arbeitszufriedenheit im Laufe der Jahre verändert hat. Am Ende des ersten Parts werden die Faktoren der Arbeitszufriedenheit dargelegt.

Das Augenmerk des zweiten Abschnittes richtet sich auf das Thema der Motivation. Zum Einstieg werden die bekanntesten Theorien nach Maslow, Herzberg, Porter, Lawler und Vroom vorgestellt. Anschließend erfolgt eine Erklärung des Zusammenhangs zwischen Motivation und Zufriedenheitserzeugung.

Der dritte Abschnitt bezieht sich auf das Thema der Mitarbeitermotivation. Aufgrund der Vielfalt der Motivationsarten - Motivation durch Führung, Arbeitsgestaltung, Aufgabenstellung, Eigenantrieb, etc.<sup>7</sup> - ist das Augenmerk dieser Arbeit auf Motivation durch Arbeitsumfeld- bzw. Arbeitsplatzgestaltung und Motivation durch Führungskräfte gerichtet, da sich diese beiden Faktoren von Unternehmensseite direkt beeinflussen lassen.

Aus Gründen der besseren Lesbarkeit wird für weibliche und männliche Begriffe jeweils die männliche Form verwendet. Die Wörter Arbeitnehmer, Mitarbeiter, Angestellter und Arbeiter werden im Folgenden synonym verwendet.

---

<sup>7</sup> Comelli, Gerhard; v. Rosenstiel, Lutz; Führung durch Motivation, 4. Aufl., S. VI (Vorwort)

## 2 Arbeitszufriedenheit

### 2.1 aktuelle Situation in Deutschland

„Arbeitnehmer sind immer unzufriedener“<sup>8</sup>

So lautete die Schlagzeile eines kleinen Artikels der Zeitung Süddeutsche vom 06.08.2011. In dem Beitrag berichtet die Zeitung über die Situation von Arbeitnehmern in deutschen Unternehmen hinsichtlich ihrer Zufriedenheit am Arbeitsplatz. Diesem Beitrag zufolge habe sich die Stimmung der Arbeitnehmer in den letzten Jahren verschlechtert. Als Ursachen für dieses Phänomen gibt der Artikel Faktoren wie hohe Belastung am Arbeitsplatz, Schwierigkeiten bei der Vereinbarung von beruflichen und familiären Wünschen, schlechte Bezahlung, sowie Angst und Unsicherheit in beruflichem Zusammenhang an.<sup>9</sup> Das Tageblatt stützt seine Aussage hierbei auf eine Studie der Universität Duisburg-Essen, die sich im Jahr 2011 mit der Entwicklung der Arbeitszufriedenheit in Deutschland beschäftigte und hierzu einen Bericht verfasst hat.

Das Institut für Arbeit und Qualifikation der Universität Duisburg-Essen veröffentlichte im März 2011 ihren Report: „Arbeitszufriedenheit in Deutschland sinkt langfristig“.<sup>10</sup> Grundlage ihrer Messungen bildeten die Daten des SOEP, einer regelmäßig durchgeführten Wiederholungsbefragung, die seit 1984 in ganz Deutschland Erhebungen zu unterschiedlichen Lebensbereichen durchführt. Dabei werden jährlich etwa 11.000 Haushalte und über 20.000 Personen befragt. Aufgrund der Tatsache, dass immer wieder dieselben Menschen befragt werden, sind die Ergebnisse besonders repräsentativ.<sup>11</sup>

---

<sup>8</sup> <http://archiv.sueddeutsche>, Anlage 4, 15.02.2012




<sup>9</sup> ebd., 15.02.2012

<sup>10</sup> <http://www.iaq.uni-due.de/iaq-report/2011/report2011-03.pdf>, Anlage 5, S.1, 15.02.2012

<sup>11</sup> [http://www.diw.de/de/diw\\_02.c.221178.de/ueber\\_uns.html#299767](http://www.diw.de/de/diw_02.c.221178.de/ueber_uns.html#299767), Anlage 6, 15.02.2012

Für die Erstellung der Datensätze benutzt das SOEP unter anderem einen Personenfragebogen, in welchem nicht nur nach der aktuellen Lebenssituation, sondern auch nach der beruflichen Zufriedenheit gefragt wird.<sup>12</sup>

Abbildung 1 zeigt einen Ausschnitt des SOEP-Personenfragebogens. Relevant für diese Arbeit und auch für die Studie der Universität Duisburg-Essen ist die Frage nach der Zufriedenheit mit der Arbeit des Befragten.

Wie zufrieden sind Sie ...	ganz und gar unzufrieden	ganz und gar zufrieden
– mit Ihrer Gesundheit?		
– mit Ihrem Schlaf?		
(falls Sie erwerbstätig sind) – mit Ihrer Arbeit?		

**Abbildung 1: Ausschnitt aus dem Personenfragebogen des SOEP**

Quelle: <http://panel.gsoep.de/soepinfo2010/>, Anlage 7, S.3

Um die Fragestellung zu beantworten, konnten die befragten Personen einen Wert zwischen 0 und 10 angeben, wobei 0 in diesem Fall für starke Unzufriedenheit steht und 10 bedeutet, dass der Befragte sehr zufrieden mit seiner Arbeit ist.

In Abbildung 2 wird dann aufgezeigt, wie sich die Arbeitszufriedenheit in den Jahren 1984 bis 2009 für Westdeutschland sowie von 1991 bis 2009 für Ostdeutschland entwickelt hat.

Die Werte für Ost- und Westdeutschland weichen zu Beginn der Messung voneinander ab, gleichen sich jedoch im Laufe der Jahre an, bis sie letztendlich denselben Wert aufweisen. Was jedoch auffällt ist die

<sup>12</sup> <http://panel.gsoep.de/soepinfo2010/>, Anlage 7, S.3, 15.02.2012

Tatsache, dass der Trend – insbesondere für Westdeutschland – kontinuierlich sinkt. Lag der Wert 1984 noch bei etwa 7,6 Punkten, erreicht er für 2009 nur noch 6,8 Punkte.

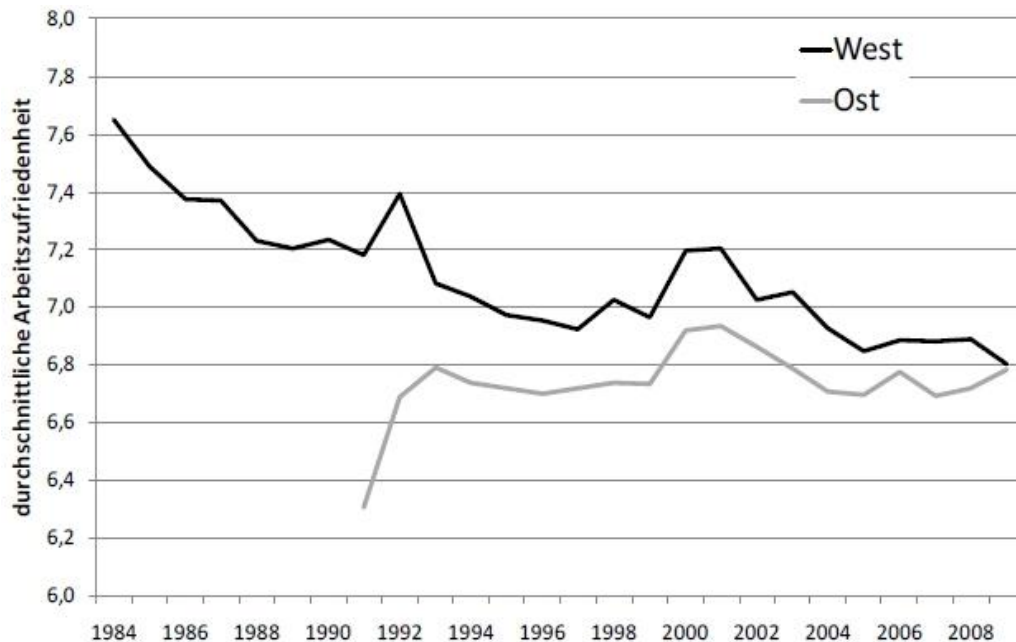


Abbildung 2: Arbeitszufriedenheit für Ost-/ Westdeutschland

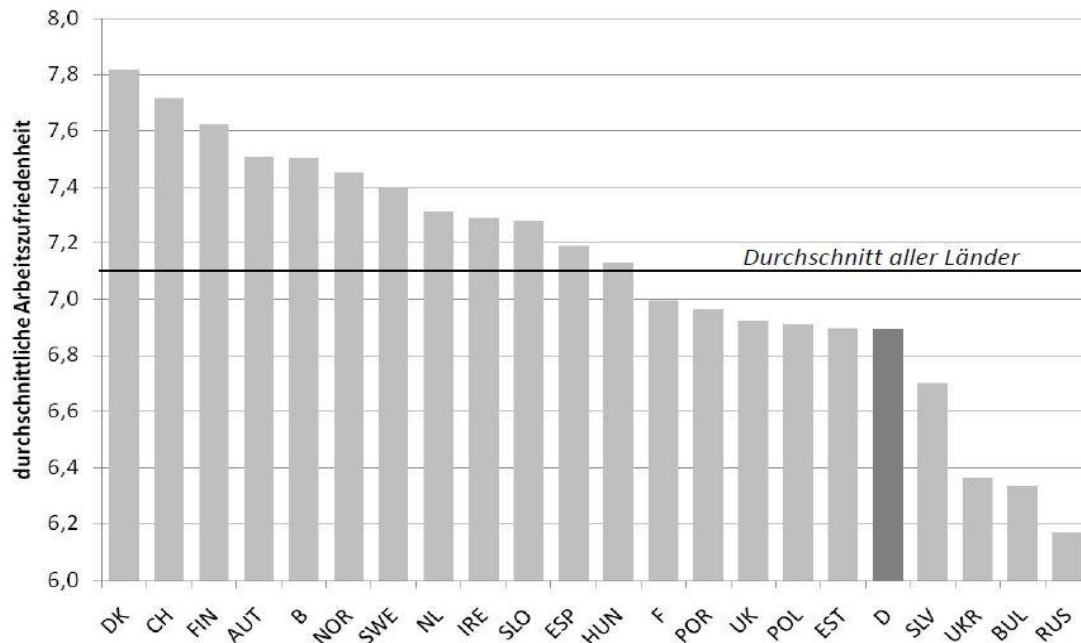
Quelle: <http://www.iaq.uni-due.de/iaq-report/2011/report2011-03.pdf>, Anlage 5, S.2

Das mag auf den ersten Blick nicht weiter gravierend erscheinen; vergleicht man jedoch die Werte Deutschlands mit den Werten aus anderen Ländern, zeigt sich, dass es durchaus Anlass gibt, das Thema ernst zu nehmen.

## 2.2 Arbeitszufriedenheit im internationalen Vergleich

Um einen internationalen Vergleich Deutschlands mit anderen Ländern ziehen zu können, erstellte das Institut in seinem Report ein Schaubild mit insgesamt 22 Ländern, dargestellt in Abbildung 3. Die Daten für diese Abbildung stammen aus den Erhebungen des ESS aus dem Jahre 2006.<sup>13</sup>

<sup>13</sup> <http://www.iaq.uni-due.de/iaq-report/2011/report2011-03.pdf>, Anlage 5, S.5, 15.02.2012



**Abbildung 3 internationaler Vergleich der Arbeitszufriedenheit**

Quelle: <http://www.iaq.uni-due.de/iaq-report/2011/report2011-03.pdf>, Anlage 5, S.5

Das ESS ist eine länderübergreifende Umfrage, die alle zwei Jahre durchgeführt wird.<sup>14</sup> Der Grafik zufolge belegt Deutschland von insgesamt 22 Ländern gerade mal den 18. Platz und liegt mit 6,9 Punkten sogar unter dem angezeigten Durchschnitt von 7,1 Punkten.

Dieses Ergebnis wird durch einen Zusammenhang von Arbeits- und allgemeiner Lebenszufriedenheit begründet. Deutschland befindet sich, was die Lebenszufriedenheit anbelangt, weit hinter Ländern wie Finnland, Schweden, etc.<sup>15</sup>

### 2.3 Bedeutung von Arbeitszufriedenheit heute und früher

Unter dem Begriff Arbeitszufriedenheit versteht man „die Einstellung der Mitarbeiter gegenüber ihrer Arbeit.“<sup>16</sup> Eine Analyse des amerikanischen Professors T. A. Judge ergab, dass es einen positiven Zusammenhang

<sup>14</sup> <http://ess.nsd.uib.no>, Anlage 8, 15.02.2012

<sup>15</sup> <http://www.iaq.uni-due.de/iaq-report/2011/report2011-03.pdf>, Anlage 5, S.6, 15.02.2012

<sup>16</sup> Kanning, Uwe; Staufienbiel, Thomas: Organisationspsychologie, S.214

zwischen Arbeitszufriedenheit und Arbeitsleistung gibt.<sup>17</sup> Ist Jemand mit seinem Beruf zufrieden, so kann davon ausgegangen werden, dass seine Einstellung gegenüber seinem Arbeitsplatz positiv ausfällt. Ein glücklicher Arbeiter leistet demnach mehr in seinem Beruf, als es ein unzufriedener Kollege tun würde. Daraus lässt sich schließen, dass die Produktivität eines Unternehmens mit Zunahme der Arbeitszufriedenheit ansteigt und die Wirtschaftlichkeit erhöht wird. Der deutsche Unternehmer Werner Niefer sagte dazu treffenderweise:

„Meine wichtigste Erfahrung als Manager ist die Erkenntnis, daß die Mitarbeiter das wertvollste Gut eines Unternehmens sind und damit auch das wichtigste Erfolgskapital. (...)“<sup>18</sup>

Für Niefer gehören Mitarbeiter zu den wichtigsten Faktoren, die zum Erfolg eines Konzerns beitragen. Wer sich also nicht mit den Anliegen seiner Angestellten beschäftigt und sich nicht darum kümmert, ob diese zufrieden sind, wird es schwer haben, Gewinne zu erzielen.

Diese Erkenntnis hat jedoch eine lange, zeitliche Entwicklung hinter sich.

### **2.3.1 Scientific Management**

Früher war die Zufriedenheit der Mitarbeiter ein nebensächlicher Faktor; wichtig war vielmehr, dass die Produktion und der Betrieb so effizient wie möglich liefen.<sup>19</sup> Der wohl bekannteste Vertreter dieser Auffassung war Frederick Winslow Taylor (1856–1915). Er entwickelte Anfang des 20. Jahrhunderts ein System, das zu eben genannten Zielen beitragen sollte. Bekannt ist dieses Konzept unter dem Namen „Scientific Management“<sup>20</sup> oder „Taylorismus“.<sup>21</sup>

---

<sup>17</sup> Kanning, Uwe; Staufenberg, Thomas: Organisationspsychologie, S.226

<sup>18</sup> Werner Niefer (1928-93), dt. Topmanager, 1989-93 Vorstandsvors. Mercedes-Benz-AG, Zitat aus: <http://www.zitate.de/kategorie/Mitarbeiter/>, Anlage 9, 15.02.2012

<sup>19</sup> Kanning, Uwe; Staufenberg, Thomas; Organisationspsychologie, S.215

<sup>20</sup> Übersetzung: wissenschaftliche Betriebsführung, aus: Becker, Manfred; Personalwirtschaft, S.200

<sup>21</sup> Kanning, Uwe; Staufenberg, Thomas; Organisationspsychologie, S.215

Grundlage des Scientific Managements waren von Taylor durchgeführte Zeitmessungen und Beobachtungen einzelner Arbeitsabläufe in einem Betrieb. Sein Ergebnis dabei war, dass die durchgeführten Arbeitsprozesse in kleine Einheiten geteilt werden müssten, um die Effizienz der Produktion zu steigern.<sup>22</sup> Die auch heute noch bekannte Fließbandarbeit wurde somit perfektioniert.

Jedem Arbeiter wurde dabei ein Teilarbeitsschritt zugeteilt; durch die ständigen Wiederholungen wurden die Abläufe schneller und mechanischer und damit auch effizienter. Weitgehende Qualifikationen waren aufgrund der einfachen, kurzen Arbeitsabläufe nicht vonnöten. Auch die Anlernzeit wurde dadurch „auf ein Minimum reduziert und der Arbeiter selbst (...) austauschbar“.<sup>23</sup> Diese Art der Betriebsführung wurde innerhalb kürzester Zeit in sämtlichen Ländern angewandt.<sup>24</sup>

Das Scientific Management mag zwar effizient gewesen sein, doch wie muss sich ein Arbeiter gefühlt haben, wenn er jeden Tag über mehrere Stunden immer nur ein und dieselbe Tätigkeit ausführen durfte, ohne jegliche Abwechslung?

Taylor stellte das effiziente Arbeiten klar vor den einzelnen Menschen, der hinter der Arbeit stand. Es erweckt den Anschein, als hätte Taylor in den Arbeitern nicht mehr als Maschinen gesehen, ohne zu berücksichtigende Interessen und Wünsche.

Auch war er der Ansicht, dass Arbeitgeber und Arbeitnehmer im Grunde genommen nur einen Wunsch haben: Beide streben danach, möglichst viel Gewinn zu erzielen. Daher sei das einzig wirksame Mittel zur Motivation der Mitarbeiter eine angemessene Bezahlung.<sup>25</sup> Das bedeutet im Umkehrschluss, dass für Taylor Arbeiter durch nichts als durch Geld zu motivieren sind; andere Faktoren spielten für ihn kaum eine Rolle.

---

<sup>22</sup> Becker, Manfred; Personalwirtschaft, S.13

<sup>23</sup> Ulich, Eberhard, Arbeitspsychologie, S.11

<sup>24</sup> ebd., S.11

<sup>25</sup> Taylor, F.W., 1913, Die Grundsätze wissenschaftlicher Betriebsführung, S.8, zitiert in: Ulich, Eberhard, Arbeitspsychologie, S.9



Weiterhin war er der Meinung, dass jeder Betrieb eine Trennung von Kopf- und Handarbeit durchführen sollte, denn „(...)selbst wenn der Arbeiter geeignet wäre, solche wissenschaftlichen Gesetze(...) zu verwerten, so würde es doch physisch für ihn unmöglich sein, gleichzeitig an Maschine und Pult zu arbeiten“<sup>26</sup> Demnach sind Arbeiter nicht in der Lage, körperliche und geistige Arbeit gleichzeitig zu vollbringen und müssen sich daher ausschließlich einem von beiden widmen. Ob sie Spaß an der Arbeit hatten oder zufrieden mit ihrer Tätigkeit waren, wurde nicht hinterfragt.

Dies war wohl einer der Hauptgründe, warum das Scientific Management nicht nur Anhänger hatte. 1914 wurde durch den amerikanischen Kongress eine Kommission einberufen, die prüfen sollte, welche Folgen diese Art der Betriebsführung hatte. Wie zu erwarten war stellte die Kommission fest, dass die Trennung von geistiger und körperlicher Arbeit, sowie die Einfältigkeit der Aufgaben stark demotivierend auf die Arbeiter wirkten. Sie hatten keine Chance, sich zu entfalten und aufzusteigen. Dadurch konnten die Menschen auch keine Freude an ihrer Arbeit entwickeln.<sup>27</sup>

Ein Vertreter der Kommission, John P. Frey, brachte es auf den Punkt: „Namentlich versagt die wissenschaftliche Betriebsführung vollständig mit Rücksicht auf die Bewertung des menschlichen Faktors bei der Arbeit.“<sup>28</sup> Wenn der Mensch, der hinter der Arbeit steht, keine Leistung erbringen möchte – egal aus welchen Gründen – so sind alle Kalkulationen und Berechnungen, die den Betrieb theoretisch gesehen optimieren sollen, unbedeutend.

---

<sup>26</sup> Taylor F.W., 1913, Die Grundsätze wissenschaftlicher Betriebsführung, S.40, zitiert in: Ulich, Eberhard; Arbeitspsychologie, S.10

<sup>27</sup> Ulich, Eberhard; Arbeitspsychologie, S. 11-14

<sup>28</sup> Frey, John P.; Die wissenschaftliche Betriebsführung und die Arbeiterschaft, 1920,S.4 zitiert in: Ulich, Eberhard, Arbeitspsychologie, S.14

### 2.3.2 Human Relations Movement

Der Gedanke, dass der soziale Aspekt eine wichtige Rolle bei der Produktivitätssteigerung spielen könnte, kam zum ersten Mal im Zusammenhang mit der Human-Relations-Bewegung in den 30er Jahren auf.<sup>29</sup>

Der amerikanische Professor und Soziologe George Elton Mayo (1880-1949) gilt als einer der Mitbegründer des Human-Relations-Ansatzes. Ihm war es wichtig, dass Unternehmen vermehrt auf zwischenmenschliche Aspekte bei der Arbeit achten, um dadurch ihre Produktivität steigern zu können. Ausgangspunkt hierzu waren Untersuchungen, die von 1927 bis 1932 in den Hawthorne-Werken einer amerikanischen Firma durchgeführt wurden und bis heute unter dem Namen Hawthorne-Studie bekannt sind. Mayo und seine Kollegen wollten herausfinden, inwiefern sich die äußeren Arbeitsbedingungen auf die Arbeitsmoral der Angestellten auswirken, und ob eine Veränderung dieser Bedingungen zu einer gesteigerten Produktivität führten.<sup>30</sup>

Hierzu wurden zwei Testräume erstellt, in denen jeweils eine Gruppe von Menschen arbeitete. Während die eine Gruppe ohne Veränderung der Verhältnisse ihrer Arbeit nachging, veränderte Mayo bei der anderen systematisch die Arbeitsbedingungen, indem er zum Beispiel die Beleuchtung verbesserte oder verschlechterte, Pausen einführte und wieder strich, sowie die Arbeitszeit verlängerte oder verkürzte.<sup>31</sup>

Mayo ging davon aus, dass bei der Gruppe, die bei konstanten Bedingungen arbeitete, weder eine Verschlechterung, noch eine Verbesserung der Produktivität eintreten würde, während die andere Gruppe entsprechend der Veränderungen der Verhältnisse schlechter oder besser arbeiten würde.

---

<sup>29</sup> Kanning, Uwe; Staufenbiel, Thomas; Organisationspsychologie, S.215

<sup>30</sup> Becker, Manfred; Personalwirtschaft, S.210

<sup>31</sup> Ulich, Eberhard; Arbeitspsychologie, S.40

Das überraschende Ergebnis der Studie war jedoch, dass beide Gruppen effektiver arbeiteten.<sup>32</sup> Auch ließ sich feststellen, dass fast jede Veränderung zu einer Besserung der Leistung führte, egal, ob die Arbeitsbedingungen dabei verschlechtert oder verbessert wurden. Als Grund gab man die sozialen Bindungen zwischen Arbeitern, Vorgesetzten und Forschern an, die sich im Laufe des Experiments entwickelt hatten.<sup>33</sup> Auch die Aufmerksamkeit, die den Arbeitern seitens der Forscher geschenkt wurde, galt als Argument für das unerwartete Resultat.<sup>34</sup>

In darauf folgenden Testreihen wurde außerdem festgestellt, dass sich die Mitarbeiter als Teil einer Gruppe ansahen. So fand man heraus, dass manche Arbeiter weniger leisteten, als sie eigentlich konnten, weil sie sonst ihre langsameren Kollegen in ein schlechtes Licht gerückt hätten, und das, obwohl die Mehrarbeit zu einem höheren Verdienst geführt hätte. Der Arbeiter wurde Teil eines sozialen Systems am Arbeitsplatz.<sup>35</sup>

Die Schlussfolgerung war, dass das Gruppengefühl der Mitarbeiter die Arbeitsleistung mehr verstärkte als monetäre Anreize oder Veränderungen der Arbeitsbedingungen.<sup>36</sup> Für Mayo war damit klar, dass der soziale Faktor von großer Bedeutung war. Allein durch die Optimierung von Arbeitsprozessen konnte keine Leistungssteigerung herbeigeführt werden. Auch heute noch richten sich Organisationen bei ihrer Gestaltung nach diesen Erkenntnissen. Im Gegensatz zu früher wird heute verstärkt darauf geachtet, dass die Mitarbeiter zufrieden sind und gerne an ihrem Arbeitsplatz verweilen.<sup>37</sup>

Der Schwerpunkt wird somit nicht mehr nur auf die Optimierung von Arbeitsplatz und Arbeitsprozessen gelegt, sondern auf das zwischenmenschliche Miteinander sowie das Arbeiten und Verhalten in

---

<sup>32</sup> Becker, Manfred; Personalwirtschaft, S. 210

<sup>33</sup> Ulich, Eberhard; Arbeitspsychologie, S.40

<sup>34</sup> Becker, Manfred; Personalwirtschaft, S. 210

<sup>35</sup> Ulich, Eberhard; Arbeitspsychologie, S.41

<sup>36</sup> ebd., S.44

<sup>37</sup> Becker, Manfred; Personalwirtschaft, S. 210-211

der Gruppe. Das Bild vom Arbeiter als reine Arbeitskraft, die fast ausschließlich durch Geld zu motivieren ist, wurde damit abgelöst. Ein neues Bild entstand, das den Arbeiter als soziales Wesen darstellte.

Allerdings gab es damals auch Kritiker, die das Forschungsergebnis Mayos als Hawthorne-Effekt bezeichneten. Sie behaupteten, die positiven Feststellungen der Wissenschaftler wären nur kurzfristig eingetreten, und zwar so lange, wie sie sich die Forscher mit den Arbeitern beschäftigten. Diese Aufmerksamkeit hätte bei den Testpersonen zu einer gesteigerten Leistungsbereitschaft geführt. Damit seien die Ergebnisse nicht repräsentativ.<sup>38</sup>

Es mag sein, dass die Kritiker mit ihren Vorwürfen zum Teil Recht hatten. Trotzdem bedeutet dies nicht, dass Mayos Erkenntnisse grundsätzlich falsch waren. Inwiefern soziale und andere Faktoren in Zusammenhang mit der Arbeitszufriedenheit stehen, zeigt eine Studie des Geva-Institutes.

## **2.4 Faktoren der Arbeitszufriedenheit**

Die schlechten Ergebnisse der Universität Duisburg-Essen werfen die Frage auf, weshalb bei deutschen Arbeitnehmern eine vergleichsweise hohe Unzufriedenheit herrscht. Es muss Gründe dafür geben, warum der Eine sich an seinem Arbeitsplatz wohl fühlt, während ein Anderer morgens gar nicht erst aufstehen möchte, um zur Arbeit zu gehen.

Wie in Kapitel 2.1 bereits erwähnt, haben die Forscher der Universität Duisburg-Essen einige Ursachen für die schlechten Resultate angegeben. Aber auch die Thesen von Mayo und seinen Kollegen geben einen möglichen Hinweis darauf. Um die Hintergründe der hohen Unzufriedenheit jedoch genauer zu untersuchen, führte das Geva-Institut im Herbst 2006 eine Mitarbeiterbefragung in über zwanzig Ländern durch, unter anderem auch in Deutschland. Bei dieser Umfrage wurde versucht,

---

<sup>38</sup> v. Rosenstiel, Lutz; Nerdinger, Friedemann W.; Grundlagen der Organisationspsychologie, S.116

die maßgeblichen Faktoren, die für eine Zufriedenheit oder Unzufriedenheit am Arbeitsplatz verantwortlich sind, herauszufinden. Anschließend erstellte das Unternehmen einen kurzen Bericht über die gewonnenen Erkenntnisse.<sup>39</sup>

In Abbildung 4 ist prozentual aufgelistet, was den deutschen Durchschnittsarbeiter mit seiner Arbeit zufrieden macht. Der Darstellung zufolge spielen das soziale Umfeld, die Arbeit selbst und Eigenverantwortung im Beruf eine große Rolle für die Deutschen. Elemente, die in Zusammenhang mit Karriere und beruflichem Erfolg stehen, wurden dagegen als weniger befriedigend eingestuft.



Abbildung 4: Ergebnisse der Geva-Mitarbeiterbefragung

Quelle: [http://www.mitarbeiterbefragungen.de/angebot/unser\\_angebot\\_266.htm](http://www.mitarbeiterbefragungen.de/angebot/unser_angebot_266.htm), Anlage 10

Diese Ergebnisse unterstützen in erster Linie Mayos Theorie, dass der soziale Faktor maßgebend für eine Arbeitszufriedenheit ist.

Da jedoch ein Großteil der Befragten ein gutes Verhältnis zu ihren Kollegen angegeben hat, ist es sehr unwahrscheinlich, dass die hohe

<sup>39</sup> [http://www.mitarbeiterbefragungen.de/angebot/unser\\_angebot\\_266.htm](http://www.mitarbeiterbefragungen.de/angebot/unser_angebot_266.htm), Anlage 10, 17.02.2012

Unzufriedenheit allein von sozialen Aspekten herrührt. Im Gegenteil, mehr als die Hälfte der Teilnehmer war mit genau diesem Faktor zufrieden. Der entscheidende Punkt bildet hier eher das Thema Karriere. Nur wenige Arbeitnehmer schätzen die Chancen, in ihrem Betrieb aufzusteigen oder sich weiterbilden zu können, als besonders gut ein. Das führt zu der Annahme, dass fehlende Karrieremöglichkeiten zu der hohen Unzufriedenheit am Arbeitsplatz geführt haben.

Gleichzeitig widerspricht das Geva-Institut jedoch dieser Hypothese. In seinem Bericht gibt es an, dass weniger als 30% der Befragten starke Ambitionen haben, Karriere zu machen.<sup>40</sup> Dies kann also nicht die alleinige Ursache sein.

Dem Bericht zufolge gehört die Vergütung zu den wichtigsten Gründen für eine Zufriedenheit. Doch nur etwa 37% sind auch wirklich glücklich damit.<sup>41</sup> Damit wäre zumindest Taylors These des monetären Anreizes bekräftigt.

Weiterhin wurde festgehalten, dass der Führungsstil bzw. das Verhalten des Vorgesetzten ausschlaggebend sein kann. Nach den Ergebnissen des Instituts wünschen sich dreiviertel der Teilnehmer, dass ihre Vorgesetzten alle Mitarbeiter gleich behandeln sowie für ein angenehmes Betriebsklima sorgen.

Zudem wurde angegeben, dass die Deutschen gerne selbstständig arbeiten und damit mehr Verantwortung übertragen bekommen wollen. Ihre Vorgesetzten sollen lediglich Richtlinien vorgeben, an die sich alle zu halten haben. Zwar sind etwa zweidrittel der Arbeitnehmer der Meinung, dass sie genügend Handlungsspielraum haben, was über die Hälfte jedoch kritisiert, ist die Tatsache, dass sie von ihrem Chef zu wenig Anerkennung und Lob für ihre Arbeit bekommen.<sup>42</sup>

---

<sup>40</sup> [http://www.mitarbeiterbefragungen.de/angebot/unser\\_angebot\\_266.htm](http://www.mitarbeiterbefragungen.de/angebot/unser_angebot_266.htm), Anlage 10  
23.02.2012

<sup>41</sup> ebd., 23.02.2012

<sup>42</sup> ebd., 23.02.2012

Geld, Anerkennung, Aufstiegsmöglichkeiten, soziales Umfeld und Spaß an der Arbeit sind allesamt Faktoren, die im Rahmen der Umfrage in Erscheinung treten und zu einer Arbeitszufriedenheit führen können.

Fraglich ist, ob und wie ein Vorgesetzter diese Faktoren mithilfe von Motivation beeinflussen kann. Um diese Frage zu beantworten, sollte zunächst geklärt werden, was Menschen generell motiviert und welche Bedürfnisse sie haben.

### 3 Motivation

In der heutigen Literatur finden sich unzählige Definitionen und Beschreibungen, die versuchen, den Begriff der Motivation zu erklären.

Eine dieser Definitionen beschreibt Motivation als „die Summe der Beweggründe, die das menschliche Handeln in Bezug auf den Inhalt, die Richtung und die Intensität hin beeinflussen.“<sup>43</sup> Diese Beweggründe, auch Motive genannt, verleiten einen Menschen demnach dazu, ein bestimmtes Ziel zu erreichen, sofern er sich von der Erfüllung dessen etwas verspricht. Man könnte sagen, dass Motive das Verhalten eines Menschen beeinflussen und ihn zu Handlungen bewegen. Dies lässt sich auch aus dem sprachlichen Ursprung des Wortes Motivation ableiten. Der lateinische Ausdruck *movere* bedeutet, etwas in Bewegung zu versetzen.<sup>44</sup> Damit Motivation entstehen kann, müssen Ziele und Anreize gesetzt werden, die sich mit den individuellen Interessen der betroffenen Person decken.<sup>45</sup>

„Konnte ein Motiv erfolgreich angeregt werden, so entsteht Motivation. Motivation kann als innere Kraft zur Befriedigung von Motiven angesehen werden.“<sup>46</sup> Bei Motivation geht es demnach nicht um ein Gefühl, das aus dem Nichts heraus entsteht. Sie ist ein Zusammenspiel von Motiven. Je nachdem, um welche Person und welche Motive es sich handelt, bewirkt

---

<sup>43</sup> Albs, Norbert; Wie man Mitarbeiter motiviert, S.15

<sup>44</sup> Loffing, Christian; Hofmann, Cindy; Splietker, Marcus; Mitarbeitermotivation leicht gemacht, S.17

<sup>45</sup> Kirchler, Erich; Rodler, Christa; Motivation in Organisationen, S.10

<sup>46</sup> Kanning, Uwe; Staufenbiel, Thomas; Organisationspsychologie, S.160

dieses Zusammenspiel ein zielgerichtetes Verhalten der betroffenen Person.<sup>47</sup>

Jeder Mensch besitzt solche Motive und damit Anreize, die für ihn als wertvoll erachtet werden. Dabei spielt es in erster Linie keine Rolle, welcher Art diese Motive sind. Sie können sich auf materielle Dinge, zum Beispiel Geld oder ein Statussymbol oder auf immaterielle Dinge wie etwa ein berufliches Vorankommen beziehen. Dabei ist zu beachten, dass jeder Mensch individuell ist und demnach auch Motive haben kann, die sich von denen eines Anderen unterscheiden. Zudem können Motive je nach Person unterschiedlich stark ausgeprägt sein.<sup>48</sup>

Es gibt zwei Arten der Motivation: eine innere und eine äußere. Dabei wird eine von innen hergeleitete Motivation als intrinsisch, eine von außen herbeigeführte als extrinsisch bezeichnet.<sup>49</sup> Begriffe, die sich mit der intrinsischen Motivation gleichsetzen lassen und zu einem besseren Verständnis dieser führen, sind zum Beispiel: Antrieb, Bedürfnis, Wunsch oder Wille. Bei der extrinsischen Motivation tauchen eher Wörter wie Anregung, Anreiz oder Lob auf.<sup>50</sup>

Bei der intrinsischen Form ist es die Aufgabe selbst, die eine Person motiviert, wohingegen ein extrinsisch motiviertes Verhalten von äußeren Einflüssen herrührt. Dies kann zum Beispiel eine Belohnung sein, die demjenigen, der eine Tätigkeit ausführen soll, in Aussicht gestellt wird. Ein wichtiger Unterschied zwischen ex- und intrinsischer Motivation ist, dass eine von innen her motivierte Handlung grundsätzlich Freude bereitet. Intrinsisch Motivierte können sich scheinbar mühelos stundenlang mit ihrer Aufgabe beschäftigen, bei einer rein extrinsischen Motivation hingegen kann es passieren, dass die Person sich überfordert oder sogar gelangweilt fühlt.<sup>51</sup>

---

<sup>47</sup> von Rosenstiel, Lutz; Motivation im Betrieb, S.6

<sup>48</sup> Kanning, Uwe, Staufenberg, Thomas; Organisationspsychologie, S.158,159

<sup>49</sup> Rudolph, Udo; Motivationspsychologie, S.198

<sup>50</sup> Comelli, Gerhard; v. Rosenstiel, Lutz; Führung durch Motivation, 3. Aufl., S.6

<sup>51</sup> Kirchner, Erich; Motivation in Organisationen, S.12-13



Wieder ist hier die Individualität des einzelnen Menschen maßgebend. Genauso wie sich Interessen und Fähigkeiten von Person zu Person unterscheiden, so mag eine Tätigkeit für den einen intrinsisch, für den anderen extrinsisch motiviert sein. Ein Schüler, der sehr gute Fähigkeiten im Bereich der Mathematik besitzt und gerne rechnet, wird bei seinen Hausaufgaben eher intrinsisch motiviert sein. Ein anderer hingegen, der Schwierigkeiten mit den Aufgaben hat und sie nur deshalb erledigt, weil sein Lehrer ihm dann eine gute Note geben wird, handelt aus extrinsischer Motivation heraus.

Zu beachten ist auch die wechselseitige Wirkung beider Motivationsarten. Mehrere Studien weisen darauf hin, dass eine vorhandene intrinsische Motivation durch den Versuch, die Person extrinsisch anzutreiben, geschwächt wird oder sogar ganz verschwindet. Als Beispiel hierfür dient ein Experiment von Lepper, Greene und Nisbett aus dem Jahre 1973. In ihrem Versuch wurden drei Gruppen von Kindergartenkindern gebildet, die alle malen sollten. Das Malen wurde von allen Kindern aus Spaß ausgeführt.

Der ersten Gruppe wurde noch vor dem Malen eine Belohnung versprochen. Die zweite Gruppe erhielt die Belohnung, ohne dass sie vorher angekündigt wurde. Die dritte und letzte Gruppe bekam weder eine Belohnung für das Malen versprochen, noch wurde sie gegeben. Sie bildete bei dem Versuch die Kontrollgruppe. Wenige Wochen später wollten die Forscher herausfinden, mit welcher Wahrscheinlichkeit die Kinder aller Gruppen aus intrinsischen Motiven heraus wieder Bilder malten. Es stellte sich heraus, dass die Kinder der beiden letzten Gruppen eine höhere Wahrscheinlichkeit aufwiesen, als die extrinsisch motivierten Kinder der ersten Gruppe.

Die Aussicht auf eine Belohnung verstärkte die extrinsischen Motive und schwächte die vorher vorhandenen intrinsischen Beweggründe ab.

Dieses Phänomen wird so erklärt, dass eine Person durch die in Aussicht gestellte Belohnung das Gefühl hat, nicht selbst für das Verhalten – in

diesem Fall das Malen - verantwortlich gewesen zu sein. Vielmehr waren andere dafür zuständig, nämlich diejenigen, die mit der Belohnung gelockt hatten. Dass die Kinder der zweiten Gruppe keinen Abfall der intrinsischen Motivation erlebten, liegt wohl daran, dass sie sich der Belohnung nicht bewusst waren und ihr Handeln – das Malen – allein aus eigenem Antrieb und Willen erfolgte.<sup>52</sup>

Im Endeffekt bedeutet das, dass bei jeder Art von Motivation darauf geachtet werden muss, ob die zu motivierende Person bereits intrinsisch motiviert ist. Ist dies der Fall, sollten Maßnahmen ergriffen werden, die diese Motivation verstärken. So könnte man den Kindern in dem Versuch mehr Stifte zu Verfügung stellen, damit diese verschiedene Farben benutzen und somit vielleicht noch mehr Freude an ihrer Aktivität entwickeln. Genauso können extrinsische Motive verstärkt werden, indem eine Belohnung angeboten wird. In einem Betrieb ist es daher wichtig zu wissen, ob ein Mensch zur Erfüllung einer Aufgabe von selbst motiviert ist, oder ob man ihn durch äußere Anreize dazu bewegen muss. Falsch gesetzte Anreize könnten sonst negative Folge haben.

### **3.1 Ausgewählte Motivationstheorien**

Wird ein Mensch dadurch motiviert, dass seine Bedürfnisse erfüllt werden? Ist er zufriedener, wenn man seine Motive befriedigt? Es gibt zahlreiche Theorien, die der Frage nachgehen, wie Motivation entsteht und wie sie sich auf das Verhalten von Menschen auswirkt. Man unterscheidet bei diesen Motivationstheorien zwischen Inhaltstheorien und Prozesstheorien. Erstere beschäftigen sich mit „Art, Inhalt und Wirkung der Bedürfnisse von Individuen“<sup>53</sup> und fragen danach, was einen Menschen motiviert.

Die Zweite hingegen zeigt auf, wie Motivation generell, also unabhängig von Motiven und Bedürfnissen, entsteht und sich auf das Verhalten von

---

<sup>52</sup> Rudolph, Udo; Motivationspsychologie, S.199-200

<sup>53</sup> Drumm, H.J., 2008, S.391; zitiert in: Becker, Manfred; Personalwirtschaft, S.37

Menschen auswirkt.<sup>54</sup> Sie stellt also die Frage, mit welchen Mitteln man einen Menschen motivieren kann.<sup>55</sup> Die bekanntesten Vertreter der Inhaltstheorien sind Abraham Maslow und Frederick Herzberg. Lyman W. Porter, Edward E. Lawler und Victor Vroom hingegen gehören zu den Vertretern der Prozesstheorien.<sup>56</sup>

### **3.1.1 Theorie der Bedürfnishierarchie nach Maslow**

Der Psychologe Abraham Maslow versuchte 1954, die verschiedenen Motive und die daraus resultierenden Verhaltensweisen von Menschen zu erklären und erstellte daraus ein geeignetes Modell. Seiner Auffassung nach gibt es zwei Arten von Motiven: Defizitmotive und Wachstumsmotive.

Defizitmotive treten nur bei Defiziten, also Mängeln auf. Die Motivation dient in diesem Fall der Beseitigung des Mangels. Dies kann zum Beispiel der Fall sein, wenn eine Person Hunger bekommt und diesen Mangel zu beheben versucht, indem sie etwas isst.

Innerhalb der Defizitmotive bildete Maslow vier verschiedene Klassen bzw. Stufen, dazu gehören zunächst physiologische Bedürfnisse wie Hunger oder Durst. Darauf folgen die sogenannten Sicherheitsmotive, wie die Sicherheit vor Schmerzen, Angst, aber auch vor dem Verlust des Arbeitsplatzes. Das Motiv der sozialen Bindung, geprägt von dem Wunsch nach Liebe, sozialen Kontakten und Anschluss, bildet die dritte Stufe. Die höchste Stufe der Defizitmotive bilden die Ich-Motive. Hierzu gehören zum Beispiel das Bedürfnis nach Anerkennung oder Prestige.<sup>57</sup> Werden die Defizitmotive über einen längeren Zeitraum nicht gesättigt, so entsteht laut Maslow eine Frustration, die letztendlich zu einem krankheitsähnlichen Zustand führt. Die Erfüllung der Motive führt hingegen zu psychologischer Gesundheit.<sup>58</sup> In diesem Fall ist der Mensch zufrieden und fühlt sich wohl.

---

<sup>54</sup> Becker, Manfred; Personalwirtschaft, S.37

<sup>55</sup> Hugo-Becker, Annegret; Becker, Henning; Motivation – Neue Wege zum Erfolg, S.32

<sup>56</sup> Becker, Manfred, Personalwirtschaft, S.37

<sup>57</sup> Nerdinger, Friedemann W.; Motivation von Mitarbeitern, S.15

<sup>58</sup> Hugo-Becker, Annegret; Becker, Henning; Motivation – Neue Wege zum Erfolg, S.33

Wachstumsmotive hingegen bestehen nur aus dem Motiv der Selbstverwirklichung. Im Gegensatz zu den Defizitmotiven kann das Wachstumsmotiv nicht einfach erreicht und befriedigt werden, sondern ist ein immer weiter führender Prozess. Hat jemand ein Ziel erreicht, strebt er Maslows Ansicht nach immer weiter danach, sich weiterzuentwickeln und mehr zu erreichen.<sup>59</sup>

Defizit und Wachstumsmotive sind hierarchisch angeordnet. Maslow benutze dabei die Form einer Pyramide, dargestellt in Abbildung 5.

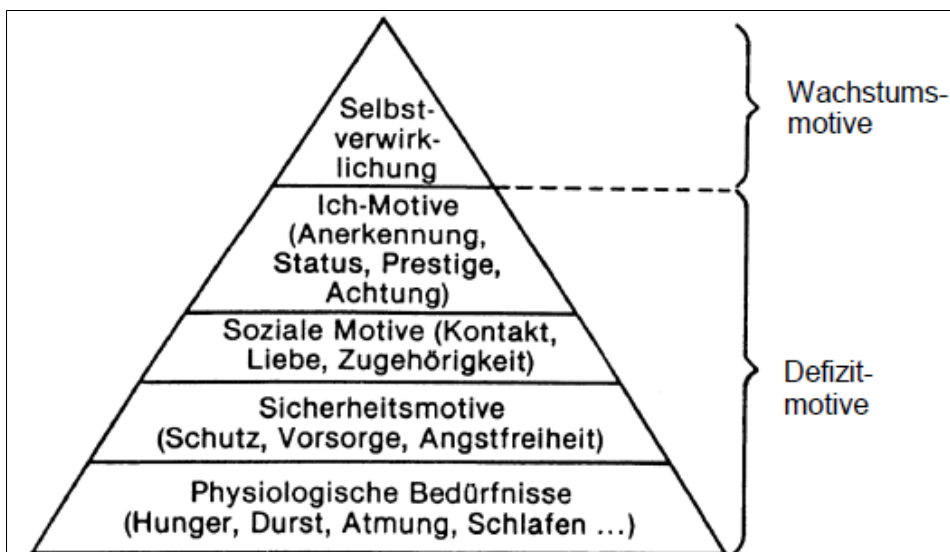


Abbildung 5: Bedürfnispyramide nach Maslow

Quelle: Nerdinger, S. 16

Die Physiologischen Bedürfnisse bilden die Basis des Modells. Erst, wenn diese Grundlagen befriedigt werden, ist es möglich, auf die nächsthöhere Stufe der Sicherheitsmotive zu gelangen und diese zu aktivieren. Diese Regel gilt für das gesamte Modell.

Nach Maslow konnten die Motive nicht gleichzeitig nebeneinander existieren, sondern waren an die hierarchische Ordnung gebunden. Diese These wird inzwischen allerdings als kritisch begutachtet und nicht mehr als unbedingt nötig angesehen.<sup>60</sup> Es ist nach Auffassung der heutigen

<sup>59</sup> Nerdinger, Friedemann W.; Motivation von Mitarbeitern, S.16

<sup>60</sup> Albs, Norbert; Wie man Mitarbeiter motiviert, S.21-22

Literatur sehr wohl möglich, dass mehrere Motive und Bedürfnisse aus unterschiedlichen Stufen gleichzeitig angestrebt werden können; dennoch bietet das Konzept von Maslow eine sehr gute Beschreibung der Vielfalt menschlicher Bedürfnisse<sup>61</sup> und ist zudem auf alle Menschen anwendbar, da diese meist gleiche oder ähnliche Bedürfnisse haben.

Darüber hinaus stellt die Pyramidenform des Modells anschaulich dar, dass ein befriedigtes Bedürfnis nicht mehr motivierend wirkt. Mit dem Aufsteigen in die jeweils höhere Stufe und dem Anstreben neuer Motive wird das vorige Bedürfnis sozusagen abgehakt.<sup>62</sup>

Die einzelnen Motive lassen sich auf bestimmte Situationen und Maßnahmen am Arbeitsplatz übertragen. Für die Befriedigung der Grundbedürfnisse beispielsweise könnte man den Mitarbeitern eine Kantine anbieten oder für ergonomische Arbeitsmittel sorgen, die den Angestellten das Arbeiten erleichtern sollen.

Um die Sicherheitsmotive zu erfüllen, sollte ein Arbeitgeber für angemessene Sicherheit am Arbeitsplatz sorgen. Dies kann im Bereich des Unfallschutzes liegen, aber auch darin, den Mitarbeitern langfristige Verträge und damit einen zukunftsicheren Arbeitsplatz zu ermöglichen. Soziale Motive werden meist durch die Arbeit im Team und gemeinsame Aktivitäten, wie etwa ein Betriebsausflug, zufrieden gestellt. Bei der vierten Stufe der Defizitmotive genügt es, dem Mitarbeiter gegenüber Anerkennung und Wertschätzung zu zeigen und als Vorgesetzter auch Lob auszusprechen. Für die Erfüllung des Wachstumsmotives ist es vonnöten, den Angestellten eigenständig und eigenverantwortlich handeln zu lassen. Er sollte die Möglichkeit haben, vorgegebene Rahmenbedingungen und Vorschriften gelegentlich zu umgehen und selbst kreativ zu sein sowie seine eigenen Fähigkeiten durch Weiter- oder Fortbildung auszubauen.<sup>63</sup>

---

<sup>61</sup> Becker, Manfred; Personalwirtschaft, S.38

<sup>62</sup> Hugo-Becker, Annegret; Becker, Henning; Motivation – Neue Wege zum Erfolg, S.32

<sup>63</sup> Comelli, Gerhard; v. Rosenstiel, Lutz; Führung durch Motivation, 3.Aufl., S.14

In Bezug auf die Ergebnisse der Geva-Studie dürfte die Erfüllung der Grundbedürfnisse wohl kein Problem darstellen; auch Sicherheit ist heutzutage in Deutschland kein vernachlässigtes Thema, zumindest, was den Unfallschutz anbelangt. Teamarbeit wird ebenfalls immer wichtiger.

Anders sieht es da bei der vierten Stufe aus. Wie in Kapitel 2.4 bereits beschrieben, klagen etwa die Hälfte der Deutschen über zu wenig Anerkennung durch ihren Chef. Der Ursprung der Unzufriedenheit und Demotivation läge also nach Maslows Theorie im Bereich der Ich-Motive. Im Umkehrschluss bedeutete dies, dass Führungskräfte ihre Mitarbeiter durch Lob motivieren könnten, um deren Zufriedenheit zu steigern.

### **3.1.2 Zwei-Faktoren-Theorie nach Herzberg**

Frederick Herzberg nahm an, dass ein Arbeitnehmer je nach Wahrnehmung seines Arbeitsplatzes und Empfindung einer bestimmten Arbeitssituation entweder zufrieden oder unzufrieden ist. Dabei ging er in seiner Theorie von zwei verschiedenen Motivationswegen aus: der Defizit- und der Expansionsmotivation.

Bei einer Defizitmotivation kommt es nur darauf an, dass die Motive wie Vorschriften, Beziehungen zu Kollegen und Vorgesetzten, Gehalt, etc. nicht unerreicht bleiben bzw. nicht zu negativ ausfallen. Sie müssen aber auch nicht stark positiv sein; die Person will sozusagen lediglich eine Unzufriedenheit vermeiden. Die Erfüllung dieser sogenannten Hygiene-Faktoren führt laut Herzberg zu einem neutralen Zustand, die Nicht-Erfüllung zu einer Unzufriedenheit.<sup>64</sup>

Die Expansionsmotivation hingegen wird durch Motivatoren beeinflusst wie Leistung, Arbeitsinhalt, Verantwortung und Anerkennung. Sie bezieht sich daher eher auf die intrinsische Motivation eines Menschen. Werden die oben genannten Motivatoren als positiv erlebt und erfüllt, so entsteht laut Herzberg eine Zufriedenheit. Eine negative Auffassung hingegen

---

<sup>64</sup> v. Rosenstiel, Lutz; Nerdinger, W. Friedemann, Grundlagen der Organisationspsychologie, S.88

sorgt für eine Zufriedenheitsabnahme. Allerdings führen sie in keinem Fall zu einer Unzufriedenheit.<sup>65</sup>

Um seine Theorie nachweisen zu können, führte Herzberg in den 50er Jahren die Pittsburgh-Studie, bei welcher über 200 Mitarbeiter aus verschiedenen Unternehmen der Industriebranche befragt wurden, durch. Die Arbeitnehmer sollten angeben, in welchen arbeitsbezogenen Situationen sie sich besonders wohl, bzw. schlecht gefühlt haben. Hieraus wurde, wie in Abbildung 6 erkennbar, eine Gegenüberstellung von Situationen erzeugt, die auf der einen Seite zu einer Zufriedenheit, auf der anderen Seite zu einer Unzufriedenheit am Arbeitsplatz führen, also zu eben jener Unterscheidung von Motivatoren und Hygiene-Faktoren.<sup>66</sup>

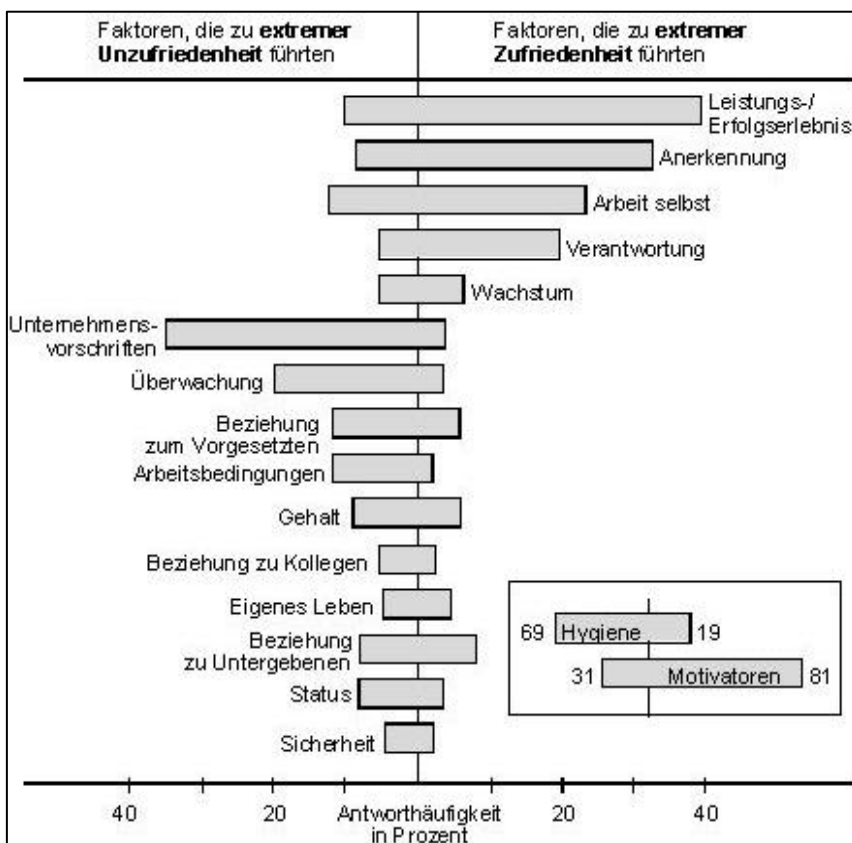


Abbildung 6: Hygiene-Faktoren und Motivatoren

Quelle: vgl. Nerdinger, S.18

<sup>65</sup> v. Rosenstiel, Lutz; Nerdinger, W. Friedemann, Grundlagen der Organisationspsychologie, S.89-90

<sup>66</sup> Kanning, Uwe; Staufenbiel, Thomas; Organisationspsychologie, S.218-219

Hygiene-Faktoren waren die Elemente, die häufig in Zusammenhang mit Unzufriedenheit auslösenden Situationen standen, wie etwa Unternehmenspolitik oder Arbeitsbedingungen. Es fällt auf, dass nach Herzbergs Theorie und Studie vor allem intrinsisch geprägte Motive zu einer Zufriedenheit führen können, wie etwa ein Erfolgserlebnis, der Arbeitsinhalt oder die Übernahme von Verantwortung. Herzberg behauptete auch, dass sich nur die Motivatoren auf die Leistungsbereitschaft auswirken können.<sup>67</sup>

Möchte man demnach zufriedene Mitarbeiter haben, die gerne Leistung erbringen, sollte man sich nach der Zwei-Faktoren-Theorie an den intrinsischen Motiven der Mitarbeiter orientieren. Hauptsächlich über diese lasse sich ein Zustand der Zufriedenheit einstellen. Dennoch betonte Herzberg, dass Motivatoren generell nicht wichtiger sind als Hygiene-Faktoren; lediglich der Schwerpunkt sei im Bereich der Motivatoren zu suchen.<sup>68</sup>

Diese Aussage wird durch die Studie des Geva-Instituts unterstützt. Die Punkte, die nach der Umfrage des Instituts (vgl. Kapitel 2.4) für viele deutsche Arbeitnehmer an erster Stelle für ihre Arbeitszufriedenheit verantwortlich waren, sind eine Mischung aus Hygiene-Faktoren – zum Beispiel die Zusammenarbeit mit den Kollegen – und Motivatoren, wie etwa der Arbeitsinhalt.

### **3.1.3 Theorie der Arbeitszufriedenheit von Porter und Lawler**

In diesem Modell von 1968 wird davon ausgegangen, dass durch Motivation - und damit einer von vorne herein positiven Einstellung hinsichtlich Arbeit bzw. Arbeitsleistung - eine Leistungssteigerung entsteht. Die Aussicht auf eine darauf folgende Belohnung soll dann dafür

---

<sup>67</sup> v. Rosenstiel, Lutz; Nerdinger, W. Friedemann, Grundlagen der Organisationspsychologie, S.90

<sup>68</sup> ebd., S.92



sorgen, dass bei den Mitarbeitern eine höhere Arbeitszufriedenheit entsteht.<sup>69</sup> Abbildung 7 stellt diese These bildlich dar. Der Arbeiter ist motiviert, wenn er danach strebt, die Belohnung zu erreichen. Hat diese Belohnung keinen Wert für ihn, ist er hingegen nicht motiviert. Daneben spielt der Erfolgsfaktor eine entscheidende Rolle.

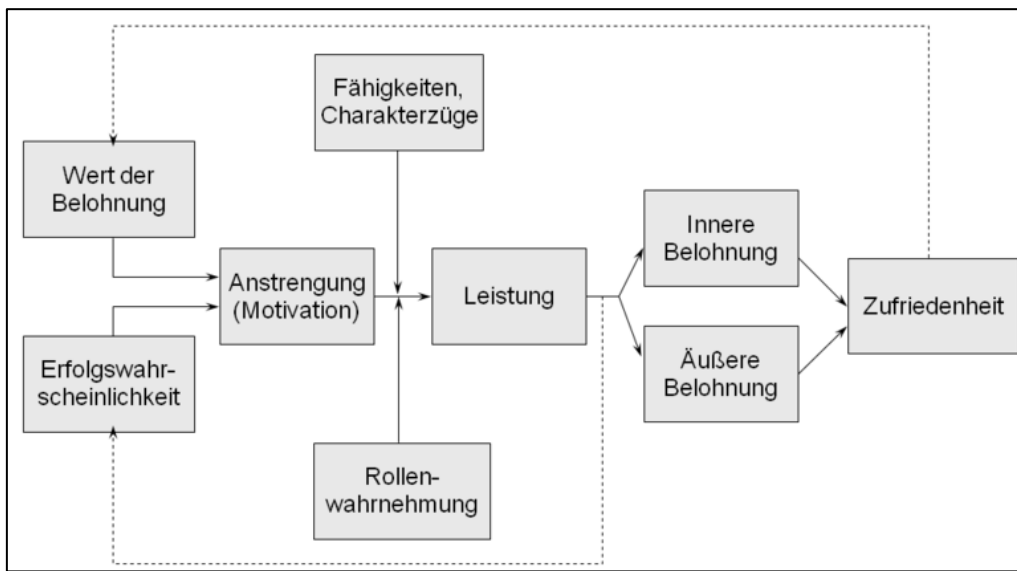


Abbildung 7: Theoriemodell nach Porter und Lawler

Quelle: [http://upload.wikimedia.org/wikipedia/de/5/55/Weg\\_Ziel\\_Modell\\_der\\_Motivation.png](http://upload.wikimedia.org/wikipedia/de/5/55/Weg_Ziel_Modell_der_Motivation.png),  
Anlage 12

Geht der Mitarbeiter mit hoher Wahrscheinlichkeit davon aus, dass seine Bemühungen erfolgversprechend sind, erhöht sich sein Bestreben, Leistung zu erbringen. Je nachdem, welche Persönlichkeit und welche Fähigkeiten hinter der Person stehen, wird die Motivation noch weiter verstärkt. Auf die erbrachte Leistung erfolgt dann die Belohnung, die wiederum den Mitarbeiter zufrieden stellt.

Während man im Rahmen der Human-Relations-Bewegung der Meinung war, dass auf eine hohe Zufriedenheit eine Leistungssteigerung folgt, behaupteten Porter und Lawler somit das Gegenteil. Erst durch die Leistungssteigerung kann ein Zustand von Zufriedenheit erfolgen, da mit den durch die Mehrleistung einhergehenden Belohnungen die Motive und

<sup>69</sup> Kanning, Uwe; Staufenbiel, Thomas; Organisationspsychologie, S.225

Bedürfnisse der Mitarbeiter erfüllt werden. Die Theorie besagt also, dass vor der Anstrengung die Aussicht auf ein zu erreichendes Ziel bestehen muss. Der Arbeitnehmer soll etwas bekommen, allerdings nur, wenn er sich auch dafür anstrengt. Durch die Belohnung, sei sie extrinsisch oder intrinsisch, soll eine Zufriedenheit bei den Mitarbeitern erreicht werden.<sup>70</sup>

Allerdings spielt hier eine Vielzahl von Variablen eine Rolle, die das Konzept von Porter und Lawler beeinflussen können.

Denn: warum sollte eine Belohnung motivieren, wenn sie für denjenigen, der sie erhalten soll, nicht erstrebenswert ist? Welchen Nutzen hat die Aussicht auf eine Beförderung für jemanden, der kein höheres Maß an Verantwortung in seinem Beruf haben möchte, sondern eher Wert darauf legt, mehr Freizeit zu haben? Die Belohnung, der Motivator, müsste demnach dem Individuum angepasst werden. Die Führungskraft sollte wissen, womit sie welchen Mitarbeiter dazu bewegen kann, mehr zu leisten. Auch die Kompetenz des Mitarbeiters ist von Bedeutung. Nur Aufgaben, denen die jeweilige Person gewachsen ist, können auch erfüllt werden.

#### **3.1.4 Valenz-Instrumentalitäts-Erwartungs-Theorie nach Vroom**

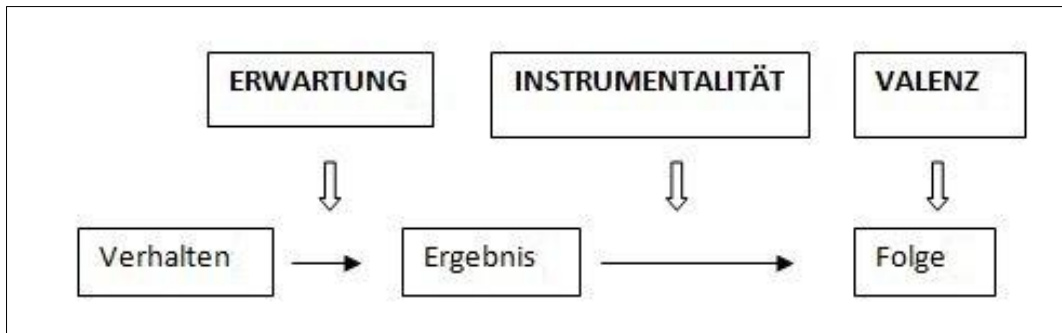
Der Psychologieprofessor Victor Vroom entwickelte 1964 eine weitere Theorie zur Erklärung motivierten Verhaltens. Nach dieser Theorie entscheidet sich ein Mensch immer für den Weg, von dem er sich einen maximalen Nutzen verspricht.<sup>71</sup> Die Grundlage dieses Ansatzes bilden die drei Elemente Valenz, Instrumentalität und Erwartung. Daher wird Vrooms Konzept auch als Valenz-Instrumentalitäts-Erwartungs-Theorie, oder kurz VIE-Theorie, genannt. Alle drei Variablen sind nach Vrooms Auffassung nötig, um wirksam Motivation erzeugen zu können.<sup>72</sup>

---

<sup>70</sup> Kanning, Uwe; Staufenberg, Thomas; Organisationspsychologie, S.225

<sup>71</sup> Becker, Manfred; Personalwirtschaft, S. 42

<sup>72</sup> Kanning, Uwe; Staufenberg, Thomas; Organisationspsychologie, S.167



**Abbildung 8: VIE-Theorie nach Vroom**

Quelle: vgl. Kanning, S.168

Wie in Abbildung 8 erkennbar, führt jedes Verhalten zu einem bestimmten Ergebnis oder Ziel. Dieses Ergebnis hat für die betreffende Person Folgen, in positivem oder negativem Sinne. Wird einem Angestellten zum Beispiel aufgetragen, ein Projekt zu Ende zu bringen und dadurch eine Beförderung zu bekommen, so ist die Fertigstellung des Projektes das Ergebnis, die daraus folgende Konsequenz die Beförderung.

Im ersten Schritt wird mit dem Faktor der Erwartung die Höhe der Wahrscheinlichkeit angegeben, dass durch die eigene Handlung das gewünschte Ergebnis erreicht wird. Liegt die Erwartung in diesem Bereich bei einem sehr hohen Wert, fällt die Anstrengung bezüglich der Zielerreichung stärker aus als bei einer geringen Erwartungshaltung.<sup>73</sup> Der zweite Faktor, die Instrumentalität, schildert die Höhe der Wahrscheinlichkeit, dass mit dem Ergebnis die zu erwartende Folge eintritt.<sup>74</sup> Der letzte Punkt, die Valenz, beschreibt den Wert, den eben diese Folge für eine Person hat. Dabei kann der Wert von Individuum zu Individuum unterschiedlich hoch sein.<sup>75</sup> Je höher der Wert liegt, desto eher wird die Person geneigt sein, ein bestimmtes Ziel erreichen zu wollen.

Möchte man also seinen Mitarbeiter zu mehr Leistung motivieren, indem man eine höhere finanzielle Entlohnung dafür anbietet, sollte sichergestellt

<sup>73</sup> Kanning, Uwe; Staufenbiel, Thomas; Organisationspsychologie, S.168

<sup>74</sup> ebd. S.169

<sup>75</sup> Kirchler, Erich; Rodler, Christa; Motivation in Organisationen, S.40

sein, dass der Mitarbeiter an einer Gehaltserhöhung interessiert ist (Valenz). Zudem ist es wichtig, dass der Arbeiter davon ausgeht, durch seine Mehrleistung tatsächlich auch mehr Geld zu bekommen (Instrumentalität). Weiterhin muss eine gewisse Erwartungshaltung seitens des Mitarbeiters vorliegen, nach der er davon ausgeht, dass sein Verhalten auch tatsächlich zu einer Leistungssteigerung führt und als solche von seinem Vorgesetzten wahrgenommen wird.<sup>76</sup>

Als gute Führungskraft sollte man daher die Einstellung und Fähigkeiten seiner Mitarbeiter kennen und Aufgaben sowie Belohnungen entsprechend verteilen.

### **3.2 Zusammenhang zwischen Motivation und Zufriedenheit**

Wie bereits in Kapitel 3 erwähnt, entsteht Motivation durch die Erfüllung von Motiven. Die Geva schreibt in ihrer Studie von zufrieden stellenden Faktoren, die bei genauerer Betrachtung nichts anderes als Motive und Motivatoren sind. Werte wie Anerkennung, soziale Zugehörigkeit oder Selbstverwirklichung sind eben jene Faktoren, die auch im Kern von Maslows und Herzbergs Theorien stehen.

Insbesondere die Motivatoren der Zwei-Faktoren-Theorie decken sich mit den Studienergebnissen. Daneben stellen Porter und Lawler in ihrem Modell den Zusammenhang zwischen Motivation und Zufriedenheit her, indem sie die extrinsischen und intrinsischen Motive als Belohnung in den Vordergrund stellen und daraus eine Zufriedenheit schlussfolgern.

Ebenso wichtig ist die Folge einer Handlung für Vroom. Nur wer sich seines Motivs bewusst ist, kann danach streben, es zu erfüllen und sein Handeln danach ausrichten. Bei Erfüllung des Motivs oder Erreichung der Belohnung stellt sich ein Gefühl der Zufriedenheit ein.

Betrachtet man die Aussagen über Motivationstheorien und die Ergebnisse der beiden vorgestellten Studien, so kann man durchaus auf einen generellen Zusammenhang zwischen Motivation und

---

<sup>76</sup> Becker, Manfred; Personalwirtschaft, S.43

Arbeitszufriedenheit schließen. Es bleibt jedoch die Frage, ob dies auch im Bereich der Mitarbeitermotivation möglich ist und ob die gängigen Methoden zur Motivation tatsächlich geeignet sind, eine Zufriedenheit am Arbeitsplatz zu erzeugen.

## **4 Methoden der Mitarbeitermotivation**

Die Methoden Mitarbeiter zu motivieren, sind sehr vielfältig. Es gibt unzählige Ansichten und ebenso viele verschiedene Techniken. Dabei setzt jedes Unternehmen auf seine eigene Philosophie, das Personal positiv zu beeinflussen.<sup>77</sup> Die wohl wichtigsten Methoden der Motivation sind die Wege über das Arbeitsumfeld und die Führungskräfte. Mit ihrer Hilfe lassen sich direkte Eingriffe in das Mitarbeiterverhalten vollziehen. Doch egal welche Technik gewählt wird, es gilt immer der Grundsatz, dass Motivation nur möglich ist, wenn Motive und Bedürfnisse vorhanden sind.<sup>78</sup> Im Folgenden wird beschrieben, welche Möglichkeiten sich durch die Gestaltung des Arbeitsplatzes und den Einfluss der Führungskräfte auf die Motivation der Mitarbeiter ergeben.

### **4.1 Arbeitsplatzgestaltung**

Betriebe können Arbeitsplätze und Arbeitsinhalt gestalten und bestimmen. Herzberg zufolge gehört der Arbeitsinhalt zu den Motivatoren. Damit ist er eines der wichtigeren Elemente in Bezug auf die Erzeugung von Zufriedenheit. Um optimale Bedingungen für die Mitarbeiter zu schaffen, muss für jede Aufgabe oder Stelle geprüft werden, welche Anforderungen an sie gestellt werden. Passend dazu kann dann ein entsprechender Mitarbeiter ausgewählt werden, der über die nötigen Qualifikationen verfügt.<sup>79</sup> Auch sollte ein gewisses Maß an Interesse bereits vorliegen, so dass die Motivation zur Aufgabenbewältigung leichter fällt.

---

<sup>77</sup> Albs, Norbert; Wie man Mitarbeiter motiviert, S.13

<sup>78</sup> ebd., S.20

<sup>79</sup> ebd., S.53f.

Bei einfacheren Tätigkeiten – wie etwa die Fließbandarbeit, bei der oft stundenlang ein und dieselbe Handbewegung ausgeführt wird - entsteht oft eine Monotonie. Um Abwechslung in diesen Arbeitsalltag zu bringen, werden die einfachen Routineaufgaben mit anspruchsvolleren Aufgaben gemischt. Dadurch hat der Arbeiter die Möglichkeit, nach anstrengenden Arbeitsphasen mithilfe von Routineaufgaben Erholung zu finden. Die schweren Aufgaben, die oft viel Kreativität und Engagement benötigen, fördern und fordern hingegen sein volles Potenzial.<sup>80</sup>

Neben dieser Methode existieren im Bereich der Arbeitsgestaltung weitere Systeme. Hierzu gehören die *job rotation*, das *job enlargement* und das *job enrichment*.

Die *job rotation* beinhaltet eine Rotation der Arbeitsplätze. Hier findet insbesondere ein Austausch von spezialisierten Arbeitsplätzen statt, bei denen oft nur ein und derselbe Arbeitsschritt benötigt wird. Die Mitarbeiter wechseln in einem vorgegebenen Rhythmus ihre Position. Monotonie und eine einseitige körperliche Belastung sollen damit vermieden werden. Im Unterschied dazu bleiben die Mitarbeiter im Rahmen des *job enlargements* auf ihrem eigenen Arbeitsplatz. Sie haben aber innerhalb ihres Bereiches die Möglichkeit, mehrere Tätigkeiten auszuführen. Sie erledigen dabei Aufgaben, die normalerweise auf mehrere, spezialisierte Arbeitskräfte verteilt werden.<sup>81</sup> Diese Technik legt Wert auf eine Erweiterung des Arbeitspensums. Das Niveau der Aufgaben bleibt jedoch gleich. Das *job enrichment* hingegen setzt auf Qualität statt Quantität. Neue, zusätzliche Aufgaben beinhalten ein anspruchsvolleres Niveau, sie werden gegenüber den bisherigen, einfacheren Aufgaben qualitativ aufgewertet. Dadurch erweitert sich auch der Aufgabenbereich des Mitarbeiters.<sup>82</sup> Das *job enrichment* ist folglich – im Gegensatz zum *job enlargement* – darauf bedacht, die einzelnen Arbeitsplätze mit in sich

---

<sup>80</sup> Albs, Norbert; Wie man Mitarbeiter motiviert, S.57

<sup>81</sup> Kirchner, Erich (Hrsg.); Arbeits- und Organisationspsychologie, S.306

<sup>82</sup> Albs, Norbert; Wie man Mitarbeiter motiviert, S.56

komplexeren Aufgaben zu gestalten. Ein Wechsel mit anderen Arbeitsplätzen findet dabei nicht statt.<sup>83</sup>

Bei allen Aspekten der Arbeitsgestaltung dürfen Pausen nicht fehlen. Diese sind zwar gesetzlich festgelegt, es ergeben sich jedoch einige Spielräume, die der Betrieb für seine Mitarbeiter nutzen kann.<sup>84</sup> Frühstückspausen, die außerhalb der regulären Pausenzeit liegen, sind nur ein Beispiel hierfür. Die Pause dient der Erholung und dem sozialen Miteinander. In ihnen kann der Mitarbeiter neue Kraft für weitere Aufgaben tanken und sich mit seinen Kollegen austauschen.

## 4.2 Arbeitsumfeld

Das Aussehen des Arbeitsplatzes wirkt sich auf die Stimmung und die Arbeitsweise der Mitarbeiter aus. Ein ordentliches Umfeld verleitet den Mitarbeiter dazu, seine Arbeit sorgfältig auszuführen.<sup>85</sup> Er sollte sich an seinem Arbeitsplatz so wohl fühlen, dass er sich gerne dort aufhält. Dazu gehört auch, dass er zum Beispiel ausreichend Beleuchtung, genug Platz und ein angenehmes Raumklima erfahren darf.<sup>86</sup>

Ebenso erleichtern ihm Vordrucke, Bearbeitungssoftware und andere Hilfsmittel die Arbeit. Durch sie wird dem Personal ermöglicht, sich gezielt auf ihre Tätigkeiten zu konzentrieren, ohne von unnötigen Arbeitsschritten aufgehalten zu werden. Diese Arbeitsmittel sollten, um ihren Zweck erfüllen zu können, in einwandfreiem Zustand sein, da veraltete Technik oder kaputte Ressourcen den Mitarbeiter nur in seinem Arbeitsfluss behindern.<sup>87</sup>

---

<sup>83</sup> Kirchner, Erich (Hrsg.); Arbeits- und Organisationspsychologie, S.306

<sup>84</sup> Albs, Norbert; Wie man Mitarbeiter motiviert, S.80

<sup>85</sup> ebd., S.77

<sup>86</sup> Albs, Norbert; Wie man Mitarbeiter motiviert, S.79

<sup>87</sup> ebd., S.76f.

### 4.3 Motivation durch Führungskräfte

„Chef ist nicht der, der etwas tut, sondern der das Verlangen weckt, etwas zu tun.“<sup>88</sup>

Motivation gehört zu den zentralen Aufgaben einer Führungskraft. Durch sie sollen Führungskräfte das Verhalten ihrer Mitarbeiter beeinflussen können, indem sie sich klar machen, was ihre Mitarbeiter bewegt und welche Bedürfnisse sie haben.<sup>89</sup>

Dabei gilt Mitarbeitermotivation - neben Durchsetzungsvermögen und dem Treffen von Entscheidungen - als die wichtigste Fähigkeit einer Führungskraft.<sup>90</sup> Natürlich gibt es in jedem Unternehmen Vorschriften und Regeln, an die sich das Personal zu halten hat und die seine Aufgaben definieren. Oft sind diese sogar schriftlich niedergelegt. Aber durch gezielte Führung kann viel mehr erreicht werden, als es durch ein Stück Papier möglich wäre. Führungskräfte können Werte und Teamgefühl vermitteln.<sup>91</sup> Sie können sowohl kritisieren, als auch loben, delegieren und Freiraum lassen, und damit das Personal in seinem Tun bestätigen oder sie zu neuen Aufgaben anspornen.<sup>92</sup>

Kurz gesagt: „Führung kann (...) das Wollen, die Motivation des Mitarbeiters stärken.“<sup>93</sup> Dabei ist zu beachten, dass vor allem das Verhalten des Leitenden Auswirkungen auf die Arbeitsmoral der Mitarbeiter hat.<sup>94</sup> So wie dieser sich verhält und seine Mitarbeiter behandelt, so verhalten sich meist auch die Angestellten.<sup>95</sup> Die Art seiner Führung und Motivationsmethoden hat Einfluss darauf, ob das Ziel der Mitarbeitermotivation erreicht wird oder nicht.

---

<sup>88</sup> Edgar Pisani (\*1918), frz. Politiker (Sozialist), 1981-89 EG-Kommissar  
<http://www.zitate.de/kategorie/Chef/>, Anlage 11, 17.02.2012

<sup>89</sup> Hugo-Becker, Annegret; Becker, Henning; Motivation – Neue Wege zum Erfolg, S.3

<sup>90</sup> Altmann, Hans Christian; Motivation der Mitarbeiter, S.11

<sup>91</sup> Comelli, Gerhard; v. Rosenstiel, Lutz; Führung durch Motivation, 3.Aufl., S.86

<sup>92</sup> ebd., S.87

<sup>93</sup> ebd., S.89

<sup>94</sup> Albs, Norbert; Wie man Mitarbeiter motiviert, S.32

<sup>95</sup> Comelli, Gerhard; v. Rosenstiel, Lutz; Führung durch Motivation, 3.Aufl., S.85



### 4.3.1 Vorbildfunktion

Wer eine leitende Position inne hat, wird von anderen, insbesondere von denen, die unter ihm stehen, beobachtet.<sup>96</sup> Ihm wird immer eine besondere Aufmerksamkeit geschenkt. Alles, was er tut oder sagt, wird von den Mitarbeitern gesehen, gehört und zum Teil sogar nachgeahmt. Daher ist es umso wichtiger, dass er selbst als Vorbild fungiert.<sup>97</sup> Ein Vorgesetzter muss das, was er von seinen Mitarbeitern verlangt, auch selber vorleben können. In einschlägiger Literatur findet sich dazu die passende Aussage: „Langfristig betrachtet, hat jeder Vorgesetzte die Mitarbeiter, die er verdient.“<sup>98</sup>

Problematisch wird es, wenn Handlung und Aussage des Vorgesetzten nicht übereinstimmen, wenn also der Vorgesetzte beispielsweise zu Fleiß auffordert, selber aber dem Anschein nach so wenig wie möglich arbeitet. Das bedeutet, dass er nicht von seinen Mitarbeitern erwarten kann, voller Tatendrang zur Arbeit zu gehen, wenn er dies nicht selbst tun kann.<sup>99</sup> Eine Führungskraft muss seinem Mitarbeiter das Gefühl geben, dass er voll und ganz von seinen Werten überzeugt ist.<sup>100</sup> Jede Einstellung und Überzeugung muss aktiv vorgelebt werden, und zwar so, dass jeder Arbeitnehmer sie auch erkennen kann.<sup>101</sup>

Dem Personal sollte bewusst werden, was ihr Vorgesetzter tagtäglich leistet. Ist der Chef motiviert, mit Freude bei der Arbeit und auch mal bereit, Überstunden zu leisten, ist es nur eine Frage der Zeit, bis seine Mitarbeiter ihm folgen und mit eben so viel Elan zur Arbeit gehen.<sup>102</sup> Es ist leichter, mehr zu leisten, wenn gesehen wird, dass der Vorgesetzte sich

---

<sup>96</sup> Comelli, Gerhard; v. Rosenstiel, Lutz; Führung durch Motivation, 3.Aufl., S.108

<sup>97</sup> ebd., S.109

<sup>98</sup> Comelli, Gerhard; v. Rosenstiel, Lutz; Führung durch Motivation, 4.Aufl., S.83

<sup>99</sup> Comelli, Gerhard; v. Rosenstiel, Lutz; Führung durch Motivation, 3.Aufl., S.109

<sup>100</sup> Altmann, Hans Christian; Motivaton der Mitarbeiter, S.104

<sup>101</sup> ebd., S.105

<sup>102</sup> ebd., S.106

ebenfalls Mühe gibt und sich an die Regeln hält, die er selber vorgegeben hat.<sup>103</sup>

### **4.3.2 Informationspolitik**

Durch mangelnde Informationen und das Gefühl, nicht beteiligt zu sein, kann Unzufriedenheit und Demotivation entstehen. Mitarbeiter wollen hinsichtlich dessen informiert werden, warum sie bestimmte Aufgaben erledigen sollen, wozu sie dienen und was letztendlich mit den erledigten Aufgaben passiert. Dabei geht es nicht darum, seinem Personal alle Geheimnisse der Unternehmenspolitik zu verraten, sondern darum, den Menschen ein Gefühl von Sicherheit und Beteiligung zu vermitteln. Wenn Informationen nicht herausgegeben werden dürfen, sollte Ehrlichkeit bewahrt werden. Anstatt den Mitarbeiter abzuweisen oder unaufrichtig zu sein, sollten ihm die Gründe für eine Geheimhaltung erläutert werden. Durch das Gefühl, ein Teil des Ganzen zu sein und über die grundlegenden Dinge informiert zu werden, wird der Arbeiter motiviert.<sup>104</sup>

### **4.3.3 Führungsstil**

Die Führung in einer Abteilung oder einem Team ist ein wertvolles und nicht zu unterschätzendes Werkzeug der Mitarbeitermotivation. Nicht umsonst wird sie in vielen Fachbüchern mit einer „zielbezogenen Einflussnahme“<sup>105</sup> definiert, denn durch Personalführung werden Handlungen und Verhaltensweisen der Mitarbeiter gesteuert und zielgerichtet gelenkt, um ein gewünschtes Ergebnis zu erreichen.<sup>106</sup> Eine Führungskraft hat zum einen die Möglichkeit, andere zu beeinflussen, und zum anderen die Macht, die notwendigen Mittel hierfür einzusetzen. Dabei kann sie diese Macht auf unterschiedliche Art und Weise nutzen. Im

---

<sup>103</sup> Loffing, Christian; Hofmann, Cindy; Splietker, Marcus; Mitarbeitermotivation leicht gemacht, S.54

<sup>104</sup> ebd., S.51f.

<sup>105</sup> v. Rosenstiel, Lutz; Führung von Mitarbeitern, S.3

<sup>106</sup> Kirchner, Erich (Hrsg.); Arbeits- und Organisationspsychologie, S.412

Rahmen der so genannten Belohnungsmacht kann sie ihre Mitarbeiter belohnen, loben und mit unterschiedlichen Anreizen motivieren. Im Gegensatz dazu steht die Bestrafungsmacht, die durch Androhung von Sanktionen unpassende Verhaltensmuster zu unterdrücken versucht.<sup>107</sup>

Neben diesen beiden Aspekten ist nicht zu vergessen, dass sich im Bereich der Organisationsgestaltung unzählige Formen und Stile der Personalführung entwickelt haben. Grob gegliedert ergeben sich daraus zunächst die Führung durch Strukturen und die Führung durch den Menschen selbst, wobei sich innerhalb dieser beiden Versionen die Führungsstile noch weiter verfeinern und gliedern lassen.

Die erste Variante - Führung mithilfe von Strukturen - zeichnet sich dadurch aus, dass innerhalb des Unternehmens Regeln und Vorschriften gelten, die von allen einzuhalten sind. Diese geben vor, was zu tun ist und lenken dadurch das Verhalten des Personals.<sup>108</sup> Die Führungsperson an sich ist bei dieser Form der Leitung lediglich eine ausführende Kraft.

In diesem Kapitel geht es jedoch vermehrt um die Einflussnahme des Vorgesetzten auf seinen Mitarbeiter, also der Führung durch den Menschen. Instanzen haben neben den Vorgaben der Organisation direkten Einfluss auf ihre Mitarbeiter, sowohl in Bezug auf deren Motivation, als auch auf die Ausübung der Aufgaben.<sup>109</sup> Auch hier lassen sich verschiedene Führungsstile herausgliedern.

Bei dem sogenannten Verfahrensstil wird auf eine präzise Einhaltung von Regeln geachtet. Die Mitarbeiter sollen sich an die Vorschriften halten und sauber arbeiten. Bedürfnisse rücken hierbei eher in den Hintergrund.

Weniger auf Vorschriften und mehr auf die Mitarbeiter als Menschen bedacht ist der Beziehungsstil. Hier wird der Arbeiter in den Mittelpunkt gestellt und bei Entscheidungen mit einbezogen, der soziale Faktor dient

---

<sup>107</sup> Kirchler, Erich (Hrsg.); Arbeits- und Organisationspsychologie, S.413

<sup>108</sup> v. Rosenstiel, Lutz; Führung von Mitarbeitern, S.3

<sup>109</sup> ebd., S.4

hier als Motivator. Führungskräfte, die diesen Stil anwenden, wollen, dass ihr Team sich wohlfühlt und zufrieden ist. Sie kümmern sich außerdem um die Belange des Einzelnen und achten auf eine gute Zusammenarbeit.

Der Aufgabenstil stellt die Aufgabe in den Mittelpunkt. Diese Führungskräfte sind sehr kompetent, erwarten dies aber auch von ihren Mitarbeitern. Sie können Lob aussprechen, geizen aber auch nicht mit Kritik. Sie wirken wie eine treibende Kraft und spornen die Arbeiter zu mehr Leistung an. Das wirkt natürlich als guter Motivator, kann aber auch bei Übertreibung dazu führen, dass die Arbeiter sich überfordert fühlen.<sup>110</sup>

Bei dem Integrationsstil wird speziell mit Zielvereinbarungen gearbeitet, wobei oft darauf geachtet wird, dass sowohl die Interessen des Mitarbeiters, als auch die Interessen des Unternehmens vertreten werden. Im optimalen Fall sollen die Mitarbeiter die gleichen Visionen und Ziele haben, wie das Unternehmen.<sup>111</sup> Diese Führungskräfte erwarten von ihren Mitarbeitern, dass sie Verantwortung übernehmen können. Dadurch haben diese die Chance auf Selbstverwirklichung und Beteiligung am unternehmerischen Geschehen.

Mithilfe des autoritären Führungsstils werden klare Anweisungen erteilt. Gegenseitige Verhandlungen sind ausgeschlossen. Die Führungskraft muss dabei darauf achten, dass ihre Anweisungen deutlich formuliert sind. Bei Verstößen muss der Mitarbeiter mit Sanktionen rechnen. Anwendbar ist diese Methode zum Beispiel bei Kündigungen, Notfällen oder ungehorsamen Mitarbeitern.<sup>112</sup>

Das Gegenstück der autoritären Methode bildet der demokratische Stil, bei dem Chef und Mitarbeiter nahezu gleichberechtigt sind. Meinungsäußerungen und Diskussionen sind hier erwünscht, der Mitarbeiter darf eigene Ideen in seine Arbeit mit einfließen lassen. Dadurch, und durch die Tatsache, dass der Vorgesetzte auf das Potenzial

---

<sup>110</sup> Albs, Norbert; Wie man Mitarbeiter motiviert, S.37

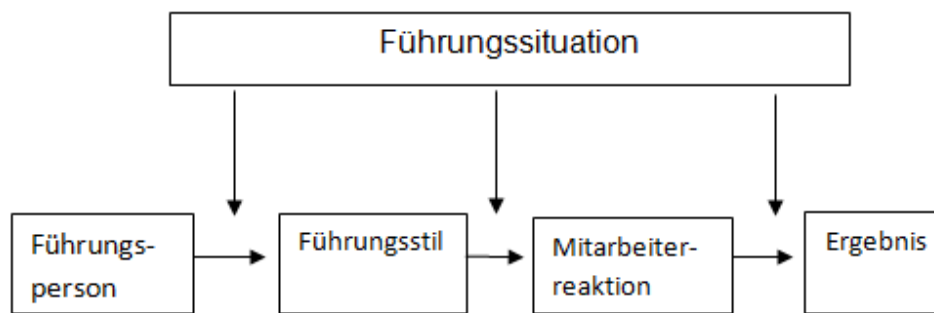
<sup>111</sup> ebd., S.38

<sup>112</sup> Loffing, Christian; Hofmann, Cindy; Splietker, Marcus; Mitarbeitermotivation leicht gemacht, S.47

seiner Mitarbeiter eingeht, können die Mitarbeiter aktiv bei Entscheidungen und Neuentwicklungen mitwirken.<sup>113</sup>

Neben den genannten Methoden gibt es noch weitere, unzählige Führungsstile. Dabei ist zu erwähnen, dass meist nicht nur ein Weg gewählt und konstant beschritten, sondern je nach Situation ein anderer Stil verwendet wird. Nur so wird gewährleistet, dass die Methoden auch den gewünschten Effekt haben.<sup>114</sup>

Abbildung 9 stellt dieses Schema vereinfacht dar; es ist immer situationsabhängig, welcher Stil sich am besten eignet.<sup>115</sup>



**Abbildung 9: Situationsbezogener Führungsstil**

Quelle: vgl. Rosenstiel; Führung von Mitarbeitern, S.8

#### 4.3.3.1 Zielvereinbarung

Eine besondere Form der Personalführung ist das Management by Objectives, also das „Führen durch Zielvereinbarungen.“<sup>116</sup> Es gehört der einschlägigen Literatur zufolge zu den erfolgreichsten Methoden der Mitarbeitermotivation.<sup>117</sup> Das mag daran liegen, dass bei Motivation das Erreichen von Motiven und damit die Erfüllung von Bedürfnissen, angestrebt werden. Ein gesetztes Ziel, dass sich mit den Motiven des

<sup>113</sup> Loffing, Christian; Hofmann, Cindy; Splietker, Marcus; Mitarbeitermotivation leicht gemacht, S.49

<sup>114</sup> ebd., S.45

<sup>115</sup> v. Rosenstiel, Lutz; Führung von Mitarbeitern, S.13

<sup>116</sup> Becker, Manfred; Personalwirtschaft, S.168

<sup>117</sup> Albs, Norbert; Wie man Mitarbeiter motiviert, S.100

Mitarbeiters deckt, führt bei seinem Erreichen nicht nur zur Zufriedenstellung des Vorgesetzten, sondern auch zu einer Arbeitszufriedenheit des Mitarbeiters.

Durch Setzen von Zielen wird dem Mitarbeiter verdeutlicht, was von ihm erwartet wird<sup>118</sup>. Je nach Person kann dies allein schon motivierend wirken, sofern der Mitarbeiter selbst in diesem Ziel ein für sich wichtiges Motiv erkennt und dieses Ziel daher auch erreichen möchte. Besonders motivierend wirkt aber das sich bei der Zielerreichung einstellende Erfolgserlebnis. Der Mitarbeiter ist sich nun bewusst, zu welcher Leistung er fähig ist und wird sich in Zukunft auch dementsprechend verhalten<sup>119</sup>. Ist er besonders motiviert, ist es sogar möglich, dass er in Zukunft versuchen wird, höhere Ziele erreichen zu wollen, ohne dass der Vorgesetzte ihn dazu anspornen muss.

Um eine optimale Effektivität mit dieser Methode zu erreichen gilt es jedoch, einige Regeln zu beachten. So ist es zum Beispiel sinnvoll, wenn Vorgesetzter und Arbeiter bei einer Zielvorgabe in einem Gespräch zusammensitzen und die Vorgaben schriftlich fixieren.<sup>120</sup> So hat der Mitarbeiter ein festes, visuelles Konzept zur Hand. Außerdem kann in einem direkten Gespräch unmissverständlich klar gemacht werden, was von dem Mitarbeiter erwartet wird. Umgekehrt kann dieser sich zu den Anweisungen äußern und verteidigen, sollte er zum Beispiel durch eine anderweitig hohe Arbeitsbelastung nicht in der Lage sein, anspruchsvolle Ziele in Angriff zu nehmen. Gegebenenfalls müssen Kompromisse eingegangen werden, mit denen beide Seiten einverstanden sind.<sup>121</sup> Es ist immer von Vorteil, wenn der Mitarbeiter selbst mit dem Ziel zufrieden ist und in ihm einen für sich wertvollen Charakter sieht. Dadurch wird es leichter, ihn zur Zielerreichung zu motivieren.<sup>122</sup>

---

<sup>118</sup> Comelli, Gerhard; v. Rosenstiel, Lutz; Führung durch Motivation, 3.Aufl., S.90

<sup>119</sup> ebd., S.90

<sup>120</sup> ebd., S.90

<sup>121</sup> Albs, Norbert, Wie man Mitarbeiter motiviert, S.102

<sup>122</sup> ebd., S.100

Ist es dem Vorgesetzten nicht möglich, den Mitarbeiter ausreichend für ein Ziel zu motivieren - aus welchen Gründen auch immer - so wird er ihn immer wieder mit Druck und Befehlen antreiben müssen. Statt also einfach ein Ziel vorzugeben, lohnt es sich, mit dem Mitarbeiter zu sprechen und mit ihm ein Ziel zu vereinbaren, so dass beide Parteien damit einverstanden sind.<sup>123</sup> Dabei kann für jedes einzelne Ziel die sogenannte SMART-Formel angewendet werden, nach der die Eignung eines Ziels festgestellt werden kann.<sup>124</sup> Die Bedeutung dieser ist in Abbildung 10 dargestellt.



**Abbildung 10: SMART-Formel**

Quelle: vgl. Becker, S.169

Ein Ziel sollte nach dieser Formel spezifisch, messbar, attraktiv, realistisch und terminiert gestaltet sein, um erfolgreich bewältigt werden zu können. Daraus ergeben sich neben den oben genannten Bestimmungen weitere Regeln für die Zielvereinbarung.

Vorgaben und Erwartungen sind klar zu formulieren. Der Angestellte sollte wissen, bis wann er das Ziel erreicht haben soll, in welcher Qualität seine Arbeit abzuliefern ist, und welche Ergebnisse dabei anzustreben sind.<sup>125</sup> Die Resultate müssen dabei messbar sein, andernfalls eine Überprüfung des erfolgreich zu Ende geführten Ziels unmöglich ist.<sup>126</sup> Der Mitarbeiter sollte außerdem erkennen können, warum er welche Ziele zu erreichen

<sup>123</sup> Albs, Norbert, Wie man Mitarbeiter motiviert, S.102

<sup>124</sup> Becker, Manfred; Personalwirtschaft, S.168

<sup>125</sup> Comelli, Gerhard; v. Rosenstiel, Lutz; Führung durch Motivation, 3.Aufl., S.95

<sup>126</sup> ebd., S.91

hat und welche positiven Folgen diese für sein Unternehmen haben.<sup>127</sup> Ein sinnvolles und wichtiges Ziel wird leichter vermittelbar sein, als ein Ziel, welches nicht einmal die Führungskraft selbst als sinnvoll erachtet.<sup>128</sup> Auch sollte das Ziel selbst so anspruchsvoll sein, dass es für den Mitarbeiter zwar möglich, aber nicht einfach zu erreichen ist. Bei einfachen Zielen fehlt der Ansporn und damit die Motivation, sie zu erreichen. Sind sie zu schwer, kann es passieren, dass der Arbeiter demotiviert wird, das Erfolgserlebnis kann nicht eintreten.<sup>129</sup>

Größere und langwierige Ziele sollten in kleineren Etappen erledigt werden. Solche Zwischenziele geben die Möglichkeit, den Prozess der Zielerreichung zu überprüfen. Außerdem bringt jedes erreichte Zwischenziel ein Erfolgserlebnis. Der Mitarbeiter hat dadurch schon etwas erreicht und wird sich weiterhin engagieren.<sup>130</sup> Existieren mehrere Ziele, so ist darauf zu achten, dass sie einander nicht im Wege stehen, sondern sich entweder gegenseitig fördern, oder einfach nebeneinander existieren, ohne sich zu beeinflussen.<sup>131</sup>

Am Ende eines End- oder Zwischenziels steht das Feedback durch den Vorgesetzten. Da oft nicht leicht zu erkennen ist, ob und wie gut ein Ziel erreicht worden ist, muss der Vorgesetzte dem Mitarbeiter eine Rückmeldung geben, damit dieser sich sicher sein kann, wirklich Erfolg gehabt zu haben – und damit ein Erfolgserlebnis zu haben. Wird der Mitarbeiter durch das Feedback bestätigt, sind Motive wie Erfolg, Stolz, Zufriedenheit, etc. erfüllt. Aber auch bei einem weniger positiven Feedback muss es nicht unbedingt zu einer Demotivation kommen. Im Gegenteil; der Arbeiter kann aus seinen Fehlern lernen und durch die Führungskraft erneut motiviert werden. Wichtig ist, dass Art und Inhalt der Kritik für den Mitarbeiter nachvollziehbar sind.<sup>132</sup>

---

<sup>127</sup> Albs, Norbert; Wie man Mitarbeiter motiviert, S.100

<sup>128</sup> Comelli, Gerhard; v. Rosenstiel, Lutz; Führung durch Motivation, 3.Aufl., S.91

<sup>129</sup> ebd., S.94

<sup>130</sup> Albs, Norbert; Wie man Mitarbeiter motiviert, S.100

<sup>131</sup> Comelli, Gerhard; v. Rosenstiel, Lutz; Führung durch Motivation, 3.Aufl., S.91,92

<sup>132</sup> Albs, Norbert; Wie man Mitarbeiter motiviert, S.101



#### 4.3.3.2 Mitarbeitergespräch

Das Gespräch zwischen Mitarbeiter und Vorgesetztem ist ein grundlegendes Mittel der Mitarbeitermotivation.<sup>133</sup> Es hat sich im Laufe der Jahre als effektives Instrument der Personalführung bewährt und wird daher in vielen Unternehmen angewandt.<sup>134</sup> Die Art des Mitarbeitergespräches ist sehr vielseitig einsetzbar. Im Rahmen des Managements by Objectives angewandt, beinhaltet das Gespräch hauptsächlich die Vereinbarung von zukünftigen Zielen. Aber auch bereits absolvierte Ziele werden analysiert und besprochen.<sup>135</sup>

Neben dem Zielvereinbarungsgespräch besteht die Möglichkeit eines Beurteilungs- oder Fördergespräches,<sup>136</sup> in dem über vergangene und zukünftige Leistungen, sowie über die Verhaltensweise des Mitarbeiters gesprochen wird.<sup>137</sup> Ein Gespräch dieser Art kann der Förderung des Mitarbeiters dienen,<sup>138</sup> indem der Vorgesetzte ihm Möglichkeiten zur Weiter- oder Fortbildung vorlegt. Außerdem wird der Arbeiter darüber informiert, wie seine Leistung vom Arbeitgeber eingestuft wird.<sup>139</sup> Dies wird durch die Einbringung von Anerkennung und Kritik erreicht. Wichtig ist, dass das Mitarbeitergespräch rechtzeitig geplant und gut vorbereitet wird, denn sowohl Lob, als auch Kritik müssen im richtigen Moment erfolgen. Ein Hinweis auf falsches Verhalten oder schlechte Arbeit sollte so eingebracht werden, dass der Mitarbeiter noch die Gelegenheit hat, etwas an seiner Arbeitsweise zu ändern.<sup>140</sup>

Da innerhalb des Gespräches keine Leistungsbeurteilung erfolgt – wie etwa bei einem Vorstellungsgespräch – kann der Angestellte zudem recht

---

<sup>133</sup> Nerdinger, Friedemann W.; Motivation von Mitarbeitern, S.41

<sup>134</sup> Kirchler, Erich (Hrsg.); Arbeits- und Organisationspsychologie, S.380

<sup>135</sup> ebd., S.375

<sup>136</sup> Comelli, Gerhard; v. Rosenstiel, Lutz; Führung durch Motivation, 3.Aufl., S.100

<sup>137</sup> Becker, Manfred; Personalwirtschaft, S.167

<sup>138</sup> ebd., S.166

<sup>139</sup> ebd., S.167

<sup>140</sup> Comelli, Gerhard; v. Rosenstiel, Lutz; Führung durch Motivation, 3.Aufl., S.94

offen mit seinem Chef über Wünsche, Probleme und Anregungen sprechen.<sup>141</sup> Außerdem können Konflikte zwischen beiden Parteien durch ein ungezwungenes Gespräch aus dem Weg geräumt werden, was das Verhältnis zwischen Vorgesetztem und Angestellten verbessern kann.<sup>142</sup>

## **5 Eignung der Methoden als Maßnahme gegen Unzufriedenheit**

### **5.1 Methoden am Arbeitsplatz**

Durch den Arbeitsplatzwechsel im Rahmen der *job rotation* wird eine Abwechslung im Arbeitsalltag ermöglicht und der Mitarbeiter kann seine Tätigkeiten erweitern. Das verbessert in einem bestimmten Maße seine Arbeitsbedingungen, die von Herzberg als Hygiene-Faktor beschrieben werden. Dennoch - und das ist und bleibt der größte Kritikpunkt – bleiben die bisherigen einfachen und wenig fordernden Aufgaben trotzdem noch anspruchslos, auch wenn sie ausgetauscht werden. Der Arbeitnehmer bekommt keine weiterreichenden Befugnisse,<sup>143</sup> durch die er seinen Wunsch nach Selbstständigkeit oder Selbstverwirklichung befriedigen könnte. Eine direkte Erzielung von Zufriedenheit wird hier nur schwer zu erreichen sein.

Ähnliches gilt für das *job enlargement*. Der Arbeiter erhält zwar einen höheren Tätigkeitsspielraum und vermeidet Eintönigkeit; das Niveau der Aufgaben wird jedoch ebenfalls nicht erhöht. Ebenso werden die Befugnisse des Betroffenen nicht erweitert.<sup>144</sup> Der Motivator des Arbeitsinhalts kann somit nicht durch bloße Vermehrung der Arbeit erreicht werden, wenn der Mitarbeiter schon davor kein Interesse an seiner Tätigkeit hatte. Dies gilt selbstverständlich für alle Arten der Arbeitsgestaltung. Allerdings werden bei Ausübung des *job enrichments*

---

<sup>141</sup> Kirchner, Erich (Hrsg.); Arbeits- und Organisationspsychologie, S.380

<sup>142</sup> Becker, Manfred; Personalwirtschaft, S.167

<sup>143</sup> Kirchner, Erich (Hrsg.); Arbeits- und Organisationspsychologie, S.306

<sup>144</sup> ebd., S.306

durch die zusätzlichen, höherwertigen Aufgaben mehr Befugnisse und ein erweiterter Handlungsspielraum benötigt. Diese werden dem Arbeiter auch zugesprochen.<sup>145</sup> Außerdem wird ihm durch die neuen Aufgaben wesentlich mehr Verantwortung übertragen als bisher. Dadurch weiß der Mitarbeiter, dass seine Fähigkeiten und seine Arbeitsweise wahrgenommen und geschätzt werden.<sup>146</sup> Der erweiterte Spielraum trägt daneben zu einer vermehrten selbstständigen Arbeit bei. Das Bearbeiten von Zielsetzungen ist dadurch freier gestaltbar.<sup>147</sup> Hier werden mehrere der Herzberg'schen Motive berücksichtigt, wie etwa das Gefühl der Verantwortung oder das Wachsen an den neuen Aufgaben. Auch nach den Umfrageergebnissen des Geva-Instituts war ein ausreichender Handlungs- und Entscheidungsspielraum von maßgebender Bedeutung für eine Arbeitszufriedenheit. Möglicherweise entsteht dem Mitarbeiter sogar die Chance auf eine Beförderung, wenn er die höherwertigen Aufgaben zur Zufriedenheit seines Vorgesetzten bewältigt. Im Grunde genommen stellt sich das *job enrichment* sehr positiv dar. Es besteht jedoch die Gefahr einer Demotivation, wenn der Mitarbeiter durch die erweiterten Aufgaben überfordert wird.<sup>148</sup>

Pausen erfüllen, wie bereits in Kapitel 4.1 erwähnt, einen sozialen Zweck und sind damit ein wichtiger Motivationsfaktor. Ein gutes Verhältnis zu Kollegen wird sowohl in Maslows Theorie aufgeführt als auch im Rahmen der Zwei-Faktoren-Theorie. Hier wird es jedoch in den Bereich der Faktoren eingeordnet, die eine Unzufriedenheit lediglich abwenden können, nicht jedoch Zufriedenheit erzeugen. Dennoch trägt der soziale Aspekt zu einem Gefühl der Zufriedenheit bei.<sup>149</sup>

Das Vorhandensein nützlicher Arbeitsmittel führt ebenfalls nicht direkt zu einer durch Motivation erzeugten Arbeitszufriedenheit. Sie verhindern aber

---

<sup>145</sup> Kirchler, Erich (Hrsg.); Arbeits- und Organisationspsychologie, S.306

<sup>146</sup> Albs, Norbert; Wie man Mitarbeiter motiviert, S.57

<sup>147</sup> Kirchler, Erich (Hrsg.); Arbeits- und Organisationspsychologie, S.307

<sup>148</sup> ebd., S.307

<sup>149</sup> vgl. [http://www.mitarbeiterbefragungen.de/angebot/unser\\_angebot\\_266.htm](http://www.mitarbeiterbefragungen.de/angebot/unser_angebot_266.htm), Anlage10

eine Unzufriedenheit und legen somit den Weg frei für andere Motivatoren.<sup>150</sup>

## 5.2 Methoden der Führungskräfte

Dass die Vorbildfunktion und das Informationsmanagement einen positiven Effekt auf das Verhalten der Mitarbeiter haben, ist nachvollziehbar. Der Führungsstil jedoch hat aufgrund seiner unterschiedlichen Methoden in sich ungleiche Reaktionen zufolge. Während ein bestimmter Stil motivierend sein kann, bewirkt der andere eher das Gegenteil. Wie auch in vielen Bereichen des Privatlebens kommt es bei der Wahl des Führungsstils auf den jeweiligen Mitarbeiter, vor allem aber auf die Situation an.<sup>151</sup> Ein Mensch, der klare Anweisungen braucht, um seine Arbeit ausführen zu können, wird mit einem autoritären Führungsstil wesentlich besser zurechtkommen, als ein Mensch, der viel Wert auf selbstständiges Arbeiten legt. Aufgrund dessen kann ein Führungsstil, wenn er im falschen Moment angewandt wird, von dem Untergebenen als negativ bewertet werden, anstatt positiv und motivierend. Eine straffe Führung kann zum Beispiel als eine Art Diktatur empfunden werden, eine Lockere führt mitunter zu Verlust der Autorität.<sup>152</sup> Unter besonders ungünstigen Bedingungen droht sogar eine Kündigung seitens des Mitarbeiters.<sup>153</sup> Er flüchtet sozusagen vor den schlechten Verhältnissen.

Hat der Vorgesetzte jedoch ein Gespür dafür entwickelt, in welchen Momenten er bestimmte Führungselemente benutzen muss, so hat er die Möglichkeit, die Motive seiner Mitarbeiter zu erfüllen. Er kann ihnen Verantwortung übertragen, Anerkennung aussprechen und sie für neue Aufgaben motivieren.

---

<sup>150</sup> Albs, Norbert; Wie man Mitarbeiter motiviert, S.77

<sup>151</sup> ebd., S.39

<sup>152</sup> ebd., S.38

<sup>153</sup> Kirchner, Erich (Hrsg.); Arbeits- und Organisationspsychologie, S.413

Mithilfe von Zielvereinbarungen wird zum einen das Bedürfnis nach einem Erfolgserlebnis erfüllt, zum anderen erhält der Mitarbeiter bei erfolgreicher Absolvierung der Aufgaben Lob und Anerkennung.<sup>154</sup> Voraussetzung hierfür ist natürlich, dass das Ziel erreicht wurde und der Vorgesetzte dem Personal gegenüber seine Wertschätzung erkennen lässt.

Wie bereits in vorigen Kapiteln erwähnt benötigt es zur Motivation generell ein Motiv. Durch Führen eines Mitarbeitergespräches ist es dem Vorgesetzten möglich, die Beweggründe seiner Mitarbeiter herauszufinden. Das setzt voraus, dass Vorstellungen, Hoffnungen und Probleme gezielt erfragt werden.<sup>155</sup> Wichtig ist ebenfalls, dass der Vorgesetzte seinem Gesprächspartner aufmerksam zuhört und dieser ihm so offen und ehrlich wie möglich antwortet.<sup>156</sup> Leider können solche Gespräche auch nachteilig verlaufen. Geht die Führungskraft nicht auf seinen Arbeitnehmer ein und berücksichtigt dessen Vorschläge und Anmerkungen nicht oder gibt er ihm unklare Ziele vor, die nur sehr schwer zu erreichen sind,<sup>157</sup> so ist der Sinn und Zweck des Gespräches nicht erfüllt. Zudem gibt es manche Vorgesetzte, die ihr Gegenüber innerhalb des Gespräches nicht gleichberechtigt behandeln. So kann kein offenes und ungezwungenes Gespräch entstehen.<sup>158</sup>

Das wohl größte Problem ist aber, dass Mitarbeiter sich ihrer eigenen Motive nicht bewusst sind<sup>159</sup> oder sich gegenüber ihrem Vorgesetzten nicht ehrlich äußern möchten. Aus Angst davor, als unwissend oder unfähig da zustehen, wollen viele Arbeiter keine Fragen stellen oder Probleme anmerken.<sup>160</sup> Sie versuchen, nur das zu sagen, was ihr Gesprächspartner ihrer Meinung nach hören möchte.<sup>161</sup>

---

<sup>154</sup> Comelli, Gerhard; v. Rosenstiel, Lutz; Führung durch Motivation, 3.Aufl., S.98

<sup>155</sup> Nerdinger, Friedemann W.; Motivation von Mitarbeitern, S.15

<sup>156</sup> Kirchler, Erich (Hrsg.); Arbeits- und Organisationspsychologie, S.413

<sup>157</sup> ebd., S.380

<sup>158</sup> ebd., S.381

<sup>159</sup> Nerdinger, Friedemann W.; Motivation von Mitarbeitern, S.5

<sup>160</sup> ebd., S.40

<sup>161</sup> v. Rosenstiel, Lutz; Motivation im Betrieb, S.21

Das Mitarbeitergespräch mag theoretisch gesehen ein idealer Weg der Motivation sein, weil hier Motive und Bedürfnisse direkt erfragt werden können. Praktisch gesehen jedoch scheitert es oft daran, dass Vorgesetzte entweder nicht aufmerksam genug zuhören, oder die Mitarbeiter nicht ehrlich genug antworten. Dabei bietet diese Motivationsart - wenn sie optimal durchgeführt wird – sehr viele Vorteile. Schon während des eigentlichen Gespräches kann eine Motivation in Form von Lob und Anerkennung erfolgen, wenn beispielsweise die Leistungen des Arbeitnehmers besser beurteilt werden, als dieser sie selbst eingeschätzt hätte.<sup>162</sup> Weiterhin können sich beide Parteien ein Feedback über die vergangenen und zukünftigen Arbeitssituationen geben. Probleme werden besprochen und nach Möglichkeit behoben. Auch dem Wunsch nach beruflichem Aufstieg oder Weiterbildung kann durch gezieltes Fördern abgeholfen werden. Die Ergebnisse des Gespräches werden meist wie besprochen umgesetzt,<sup>163</sup> sodass der Mitarbeiter sich auf das Wort seines Vorgesetzten verlassen kann und Vertrauen aufbaut. Das motiviert für weitere Aufgaben und Ziele. Alles, was den Mitarbeiter stört oder ihn demotiviert, kann angesprochen und gemeinsam gelöst werden.

## **6 Schlussfolgerungen**

Es wurde festgestellt, dass die angesprochenen Methoden zwar viele Vorzüge, aber auch einige Nachteile haben. Um die Nachteile auszugleichen, gibt es mehrere Möglichkeiten. Zunächst sollte bereits im Bereich der Personalplanung darauf geachtet werden, dass neue Mitarbeiter für die jeweiligen Stellen geeignet sind, um Über- bzw. Unterforderungen zu vermeiden. Hierbei bieten sich Anforderungs- oder Qualifikationsprofile an. Auch sollten Führungskräfte entsprechend ausgebildet sein und eventuell mithilfe von Seminaren auf ihre Tätigkeit

---

<sup>162</sup> Becker, Manfred; Personalwirtschaft, S.167

<sup>163</sup> ebd., S.166

vorbereitet werden. Das kann bei der Wahl des Führungsstils und der Einschätzung der Mitarbeiterfähigkeiten hilfreich sein.

Hinsichtlich des Arbeitsplatzes sollten ausreichende Hilfsmittel, die den Mitarbeiter bei seinen Tätigkeiten zweckmäßig unterstützen, vorhanden sein

Für die Pausen bietet es sich an, gesonderte Räumlichkeiten, die eine Rückzugsmöglichkeit darstellen und dem Arbeiter die Möglichkeit geben, seine Pause effektiv zu nutzen, zur Verfügung zu stellen.

Darüber hinaus wirkt das Verhalten des Vorgesetzten im Bereich der Vorbildfunktion und der Informationspolitik positiv auf den Mitarbeiter ein.

Um die weiteren Motive und Bedürfnisse des Arbeitnehmers berücksichtigen zu können, sollten für Mitarbeitergespräche und Zielvereinbarungen genügend Zeit eingeplant werden. Die Führungskraft muss auf ihr Gegenüber eingehen können, dessen Anliegen ernst nehmen und dabei Qualifikation und Fähigkeiten des Arbeiters berücksichtigen. Der Aufbau von gegenseitigem Vertrauen erleichtert es dem Mitarbeiter, offen seine Wünsche zu äußern.

Eine Möglichkeit wäre es, die Leitungsspanne innerhalb von Abteilungen möglichst klein zu halten – sofern es die betrieblichen Umstände zulassen – um der Führungskraft die Gelegenheit zu bieten, ihre Mitarbeiter besser kennenzulernen und einschätzen zu können. Ziel ist es, dem Arbeitnehmer das Gefühl zu vermitteln, dass seine Bedürfnisse bekannt sind und sich ernsthaft um seine Belange gekümmert wird.

Alle genannten Methoden haben die Eigenschaft, die individuellen Beweggründe von Mitarbeitern zu berücksichtigen und ihre Bedürfnisse befriedigen zu können<sup>164</sup>. Werden die Methoden so angewandt, dass Motive – insbesondere Motivatoren – erfüllt werden, führt Motivation zu einer Steigerung der Arbeitszufriedenheit. Damit ist Mitarbeitermotivation

---

<sup>164</sup> vgl. Kapitel 5

in der Theorie eine geeignete Maßnahme um die Zufriedenheit von Arbeitnehmern zu erhöhen.

Leider gibt es dafür in der Praxis keine Erfolgsgarantie. Motivation ist eine situationsabhängige Variable, die je nach Charakter eines Mitarbeiters unterschiedlich wirken kann.<sup>165</sup> Sie ist und bleibt ein unberechenbarer Prozess, der nur sehr schwer einzukalkulieren ist und immer wieder vorangetrieben werden muss. Gerald W. Huft, Herausgeber des Incentive Journal sagte dazu einst passenderweise: „Mitarbeiter sind wie wertvolle Uhren. Man muss sie schonend behandeln und immer wieder aufziehen.“<sup>166</sup> Daher ist es wohl umso wichtiger, dass Führungskräfte und Unternehmen flexibel agieren können.<sup>167</sup>

Dennoch ist die fehlende Erfolgsgarantie der Motivationsmethoden kein Grund, diese nicht oder nur unzureichend anzuwenden. Sie stellt lediglich eine größere Herausforderung dar, die zu überwinden es sich lohnt. Motivation ist, wenn sie richtig angewandt wird, der Schlüssel zu zufriedenen Mitarbeitern und damit zu einer erfolgreichen Unternehmensführung.

---

<sup>165</sup> Comelli, Gerhard; v. Rosenstiel, Lutz; Führung durch Motivation, 3.Aufl., S.88

<sup>166</sup> Gerald W. Huft, Herausgeber des Incentive Journal,  
Zitat aus: <http://www.zitate.de/db/ergebnisse.php?sz=3&stichwort=&kategorie=Motivation&autor=>, Anlage 13, 10.04.2012

<sup>167</sup> ebd., S.88



## **Anlagen**

Alle Anlagen befinden sich auf beigefügter CD

## Literaturverzeichnis

### **Albs, Norbert:**

Wie man Mitarbeiter motiviert – Motivation und Motivationsförderung im Führungsalltag, 2005

### **Altmann, Hans Christian:**

Motivation der Mitarbeiter – Methoden, Konzepte, Erfolgsbeispiele, 2.Auflage, 1990

### **Becker, Manfred:**

Personalwirtschaft - Lehrbuch für Studium und Praxis, 2010

### **Bkz-Online:**

„Forscher warnen: Herzinfarkte durch mehr Büro-stress“, veröffentlicht 2012, unter <http://www.bkz-online.de/node/340631>, 09.04.2012

### **Comelli, Gerhard/ v. Rosenstiel, Lutz:**

Führung durch Motivation – Mitarbeiter für Unternehmensziele gewinnen, 3. Auflage, 2003

### **Comelli, Gerhard/ v. Rosenstiel, Lutz:**

Führung durch Motivation – Mitarbeiter für Unternehmensziele gewinnen, 4. Auflage, 2009

### **Deutsches Institut für Wirtschaftsforschung e.V.:**

„Kurzbeschreibung“ über das Sozio-oekonomische Panel, unter [http://www.diw.de/de/diw\\_02.c.221178.de/ueber\\_uns.html#299767](http://www.diw.de/de/diw_02.c.221178.de/ueber_uns.html#299767), 15.02.2012

### **European Social Survey:**

„ESS DATA – The European Social Survey“, unter <http://ess.nsd.uib.no>, 15.02.2012

**Geva-Institut:**

„Länderporträt Deutschland – Arbeitszufriedenheit und Führungsstil“, unter [http://www.mitarbeiterbefragungen.de/angebot/unsere\\_angebote\\_266.htm](http://www.mitarbeiterbefragungen.de/angebot/unsere_angebote_266.htm),  
17.02.2012

**Huft, Gerald W.:**

Zitat „Mitarbeiter sind wie wertvolle Uhren. Man muß sie schonend behandeln und immer wieder aufziehen.“, unter <http://www.zitate.de/db/ergebnisse.php?sz=3&stichwort=&kategorie=Motivation&autor=>

**Hugo-Becker; Annegret/Becker, Henning:**

Motivation – Neue Wege zum Erfolg, 1997

**Kanning, Uwe Peter/Staufenbiel, Thomas:**

Organisationspsychologie – Bachelorstudium Psychologie, 2012

**Kirchler, Erich (Hg.):**

Arbeits- und Organisationspsychologie, 2. Auflage, 2008

**Kirchler, Erich/Rodler, Christa:**

Motivation in Organisationen, 2001

**Loffing, Christian/Hofmann, Cindy/Splietker, Marcus:**

Mitarbeitermotivation leicht gemacht – Tipps für die Motivationsarbeit, 2006

**Nerdinger, Friedemann W.:**

Motivation von Mitarbeitern, 2003

**Niefer, Werner:**

Zitat „Meine wichtigste Erfahrung als Manager(...)“, unter <http://www.zitate.de/kategorie/Mitarbeiter/>, 15.02.2012

**Nink, Marco:**

„Engagement Index Deutschland 2011 – Pressegespräch“, veröffentlicht 2012, unter <http://eu.gallup.com/Berlin/153299/Praesentation-Gallup-Engagement-Index-2011.aspx>, 09.04.2012

**Pelz, W.:**

Kompetent führen, Wiesbaden 2004, Abbildung unter Wikimedia: „Weg-Ziel-Modell der Motivation nach Porter und Lawler“, [http://upload.wikimedia.org/wikipedia/de/5/55/Weg\\_Ziel\\_Modell\\_der\\_Motivation.png](http://upload.wikimedia.org/wikipedia/de/5/55/Weg_Ziel_Modell_der_Motivation.png), 15.03.2012

**Pisani, Edgar:**

Zitat „Chef ist nicht der, der etwas tut, sondern der, der das Verlangen weckt, etwas zu tun“, unter <http://www.zitate.de/kategorie/Chef/>, 17.02.2012

**Rudolph, Udo:**

Motivationspsychologie, 2003

**Schlitz, Christoph B.:**

„So viele Stunden arbeiten die Europäer pro Woche“, in Welt Online, veröffentlicht 2009, unter <http://www.welt.de/wirtschaft/article4224039/So-viele-Stunden-arbeiten-die-Europaeer-pro-Woche.html>, 09.04.2012

**SOEP:**

„Leben in Deutschland – Befragung 2010 zur sozialen Lage der Haushalte“, veröffentlicht 2010, unter <http://panel.gsoep.de/soepinfo2010/>, 15.02.2012

**Süddeutsche Zeitung:**

„Arbeitnehmer sind immer unzufriedener“, veröffentlicht 2011, unter [http://archiv.sueddeutsche.de/sueddz/index.php?id=A49919619\\_EGTPOG WPOOPHPAGRTTOTAOT](http://archiv.sueddeutsche.de/sueddz/index.php?id=A49919619_EGTPOG WPOOPHPAGRTTOTAOT) 15.02.2012

**Ulich, Eberhard:**

Arbeitspsychologie, 5. Auflage, 2001

**Universität Duisburg-Essen:**

„Arbeitszufriedenheit in Deutschland sinkt langfristig“, veröffentlicht 2011,  
unter <http://www.iaq.uni-due.de/iaq-report/2011/report2011-03.pdf>,  
15.02.2012

**v. Rosenstiel, Lutz/Nerdinger, Friedemann W.:**

Grundlagen der Organisationspsychologie – Basiswissen und  
Anwendungshinweise, 7.Auflage, 2011

**v. Rosenstiel, Lutz/Regnet, Erika/Domsch, Michael E.:**

Führung von Mitarbeitern – Handbuch für erfolgreiches  
Personalmanagement, 6. Auflage, 2009

**v. Rosenstiel, Lutz:**

Motivation im Betrieb – mit Fallstudien aus der Praxis, 10. Auflage, 2001

## Erklärung

### Erklärung

„Ich versichere, dass ich diese Bachelorarbeit selbstständig und nur unter Verwendung der angegebenen Quellen und Hilfsmittel angefertigt habe.“

\_\_\_\_\_ Datum

\_\_\_\_\_ Unterschrift