

Verwaltungs- und Wirtschaftsakademie  
und Berufsakademie Göttingen  
Prof. Dr. Antje-Britta Mörstedt

**Möglichkeiten und Grenzen  
der Mitarbeitermotivation im Unternehmen**

Thesis

Mario Hellrung  
Hinterdorfstraße 3  
37339 Ecklingerode

09.W.001

16. April 2012

# Inhaltsverzeichnis

Inhaltsverzeichnis .....	I
Abbildungsverzeichnis .....	III
1. Einleitung .....	1
2. Motivation und Motivationsprozesse .....	3
2.1 Abgrenzung Motiv und Motivation .....	3
2.2 Intrinsische Motivation .....	6
2.3 Extrinsische Motivation .....	7
2.4 Möglicher Ablauf eines Motivationsprozesses .....	7
3. Skizzierung möglicher Motivationstheorien .....	12
3.1 Inhaltstheorien .....	12
3.1.1 Zwei-Faktoren-Theorie nach Herzberg .....	12
3.1.2 Theorie der gelernten Motivation nach McClelland .....	15
3.2 Prozesstheorien .....	16
3.2.1 Zieltheorie nach Locke .....	16
3.2.2 Erwartungs-Valenz-Theorie nach Vroom .....	17
3.3 Praktische Relevanz der vorgestellten Theorien .....	18
4. Wichtige Motivationsinstrumente .....	21
4.1 Immaterielle Motivationsinstrumente .....	21
4.1.1 Personalführung .....	21
4.1.2 Gegenüberstellung autoritärer und kooperativer Führungsstile .....	22
4.1.3 Unternehmenskultur .....	24
4.1.4 Kommunikation und Mitarbeitergespräche .....	25
4.1.5 Zielvereinbarungen .....	27
4.2 Materielle Motivationsinstrumente .....	29
4.2.1 Variable Vergütung .....	29
4.2.2 Geld- und Sachprämien .....	30
4.2.3 Materielle Mitarbeiterbeteiligungen .....	32

4.3 Kritische Bewertung von immateriellen und materiellen Motivationsinstrumenten durch den Vorgesetzten.....	33
5. Fazit.....	40
Literaturverzeichnis.....	43
Abbildungsnachweise .....	47
Eidesstattliche Erklärung .....	48

## **Abbildungsverzeichnis**

Abbildung 1: Der Motivationsprozess.....	4
Abbildung 2: Die Maslowsche Bedürfnispyramide .....	6
Abbildung 3: Der Motivationsprozess im Kreismodell.....	8
Abbildung 4: Phasen eines Motivationsprozesses .....	9
Abbildung 5: Motivationsmodell laut Porter/ Lawler.....	11
Abbildung 6: Auswirkungen einzelner Einflussgrößen auf die Arbeitseinstellung laut Herzberg.....	14
Abbildung 7: Grundmotive nach McClelland .....	15
Abbildung 8: Die Zieltheorie von Locke.....	17
Abbildung 9: Die VIE-Theorie .....	18
Abbildung 10: Klassifizierung verschiedener Führungsstile.....	24
Abbildung 11: Verantwortungsbewusste Zielverfolgung.....	29
Abbildung 13: Möglichkeiten materieller Mitarbeiterbeteiligung .....	32



# 1. Einleitung

Das wichtigste Ziel einer Unternehmung ist das Streben nach Erfolg. Dies stellt die Grundvoraussetzung für ein Überleben am Markt dar, jedoch wird der dauerhafte Unternehmenserfolg von vielen unterschiedlichen Faktoren beeinflusst: Ein erfolgversprechendes Produkt, ökonomisches Handeln und der systematische Einsatz der vorhandenen technischen Möglichkeiten sind genauso entscheidend für Erfolg wie die Erfahrung und die Qualifikation der verfügbaren Human Resources. In einer Organisation mit unterschiedlichen Rangordnungen wird die Mitarbeitermotivation maßgebend von der vorherrschenden Unternehmenskultur, dem Führungsverhalten und dem Führungsstil beeinflusst.

Die Frage, wie Menschen motiviert werden können, beschäftigt schon seit Anfang der 1940er Jahre Wissenschaftler der unterschiedlichsten Fachrichtungen wie z. B. Psychologie, Soziologie oder Arbeitswissenschaft. Von den aus den unterschiedlichen Disziplinen hervorgegangenen Motivationstheorien werden in dieser Arbeit einige zentrale Ansätze behandelt.<sup>1</sup>

Die Motivation stellt die Grundlage allen Erfolgs dar. Die Entlohnung hingegen ist nur die Auswirkung, also die äußerliche, positive Begleiterscheinung motivierten Handelns. Allein um dieser Bestätigung willen ist ein dauerhaft stetiges Handeln unwahrscheinlich; so gibt es vermutlich keinen erfolgreichen Künstler, der allein des Geldes wegen arbeitete. Das Gewinnen, das Aufrechterhalten, aber auch das Weitergeben von Motivation sind komplexe Themengebiete.<sup>2</sup> So gelingt nur wenigen Managern, innerhalb ihres Teams ein vertrautes Arbeitsklima zu schaffen und Visionen zu entwickeln, von denen Mitarbeiter begeistert sind. Der Grund dafür findet sich weder in ihrer als zu gering einzuschätzenden Fachkompetenz noch in ihrer mangelnden Erfahrung, sondern die Tatsache ist in erster Linie darauf zurückzuführen, dass Führungskräfte sich nur selten mit dem konsequenten Ausbau ihrer sozialen Kompetenzen beschäftigen. Die Folgen sind häufig eine hohe Fluktuationsrate der Mitarbeiter, ein schlechtes Image des Unternehmens auf dem Arbeitsmarkt und nur durchschnittliche Leistungen des Teams. Die Anforderungen der Mitarbeiter an ihre Arbeitgeber haben sich verändert. Die Vorgesetzten werden dadurch, dass sich die Mitarbeiter selbst verwirklichen, sich einbringen und nicht nur ausführen wollen, vor neue Anforderungen gestellt. Das Erteilen von Anweisungen weicht dem Unterstützen oder dem Motivieren.<sup>3</sup>

---

<sup>1</sup> Vgl. Loffing, C. u. a. (Mitarbeitermotivation), S. 22.

<sup>2</sup> Vgl. Zanetti, D. (Mitarbeitermotivation), S. 11.

<sup>3</sup> Vgl. Zanetti, D. (Mitarbeitermotivation), S. 11.

In dieser Thesis sollen die Möglichkeiten und die Grenzen der Mitarbeitermotivation im Unternehmen aufgezeigt werden. Ziel ist es, die Frage zu beantworten, von welchen Faktoren die Mitarbeitermotivation im Unternehmen abhängt und wodurch sie begrenzt wird.

## 2. Motivation und Motivationsprozesse

### 2.1 Abgrenzung Motiv und Motivation

Ein *Motiv* ist eine aus dem menschlichen Streben nach Bedürfnisbefriedigung heraus resultierende Verhaltensbereitschaft, die eine zielgerichtete Handlung auslöst.<sup>4</sup> Es stellt eine Eigenschaft dar, die sich erst dann auswirkt, wenn sie aktiviert wird.<sup>5</sup> Umgangssprachlich umschreibt man Motiv auch mit *Drang, Trieb* oder *Streben*<sup>6</sup>, was den Grundcharakter des Begriffes treffend erfasst: Motive sind die Antriebsgründe des Handelns.<sup>7</sup> Man kann sie auch als Beweggründe des menschlichen Verhaltens, welche zwischen einem Mangel und einer Sättigung zyklisch hin und her schwanken, bezeichnen. In einem Motiv ist ein aus einem Mangel empfinden heraus resultierendes Bedürfnis enthalten und die Erwartung, dieses Bedürfnis durch ein bestimmtes Verhalten zu befriedigen. Der Antrieb und die Richtung eines bestimmten menschlichen Verhaltens werden durch Motive vorgegeben. Sie beschreiben subjektive Werte, die nur dann zu einem gewünschten Ziel führen, wenn sie als positiv empfunden werden. Negative Beurteilungen dieser Werte lösen hingegen Abwehrreaktionen aus. Die Wirkung von bestimmten Motiven kann zum einen durch eine bewusste Ebene und zum anderen durch eine unbewusste Ebene ausgelöst werden.<sup>8</sup> Motive werden durch die Erfahrungen, welche auf Erfolgen oder Misserfolgen beruhen, ständig neu definiert.<sup>9</sup> Ein Bedürfnis hat nicht zwangsläufig ein Motiv zur Folge, jedoch beruht ein Motiv immer auf Bedürfnissen.<sup>10</sup>

Die *Motivation* stellt keine Eigenschaft dar, denn sie unterliegt starken Schwankungen; sie ist vielmehr das Ergebnis eines komplexen Prozesses. Würde es sich bei Motivationen um Eigenschaften handeln, gäbe es einen ein Leben lang stets konstanten Motivationszustand. Die angedeuteten Schwankungen werden zum einen durch verschiedene, miteinander vernetzte Faktoren und zum anderen durch eine zeitliche Komponente verursacht (vgl. Abb. 1). Letztere ist dafür verantwortlich, dass gegenwärtige Situationen die zukünftige Motivation beeinflussen.<sup>11</sup>

---

<sup>4</sup> Vgl. Jung, H. (Personalwirtschaft), S. 367.

<sup>5</sup> Vgl. Trommsdorff, V. (Konsumentenverhalten), S. 108.

<sup>6</sup> Vgl. Jung, H. (Personalwirtschaft), S. 367.

<sup>7</sup> Vgl. Stroebe, R./ Stroebe, G. (Motivation), S. 30f.

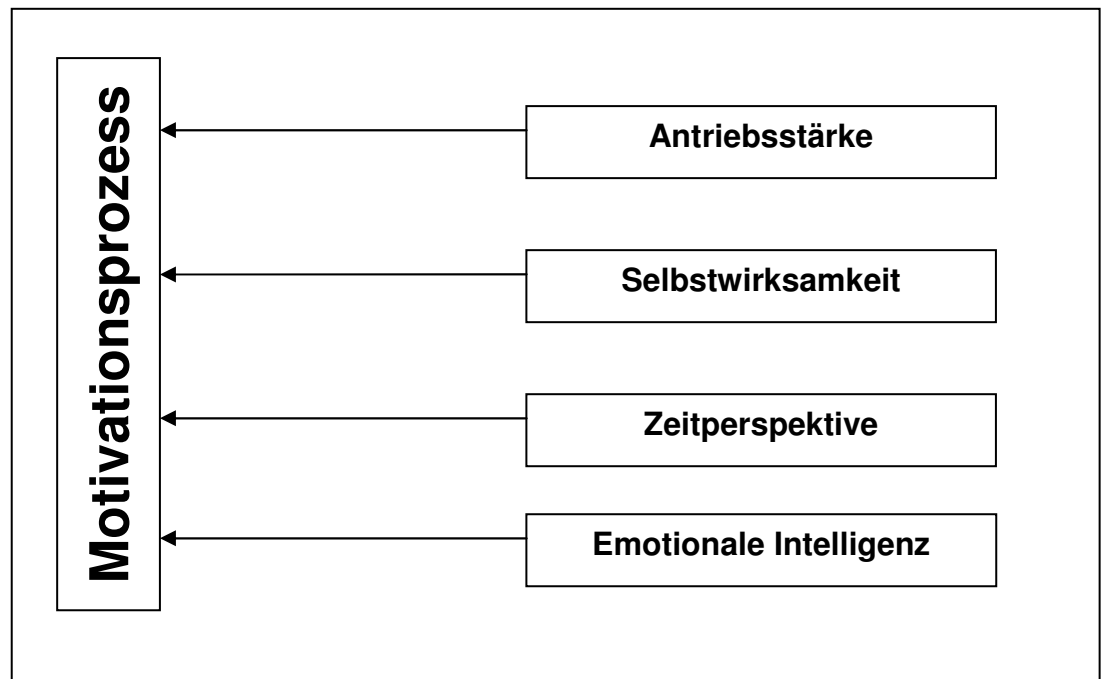
<sup>8</sup> Vgl. Jung, H. (Personalwirtschaft), S. 367.

<sup>9</sup> Vgl. Gonschorrek, U. (Personalmanagement), S. 84ff.

<sup>10</sup> Vgl. Fakesch, B. (Führung), S. 18ff.

<sup>11</sup> Vgl. Niermeyer, R./ Seyffert, M. (Motivation), S. 10f.





**Abbildung 1: Der Motivationsprozess**

Die *Antriebsstärke* ist die innere Triebfeder des Menschen, die in Abhängigkeit von der Anspannung stärker oder schwächer sein kann. *Selbstwirksamkeit* meint die Überzeugung, sein eigenes Leben nach seinen Maßstäben leben und gestalten zu können. Die *psychologische Zeitperspektive* bestimmt darüber, wie bedeutend verschiedene Ziele, je nach Lebensphase, für den Mitarbeiter sind. Die *Emotionen* wirken als innere Konstanten während des Entscheidungsfindungsprozesses.<sup>12</sup>

Aus dem lateinischen Begriff *movere* (dt. *bewegen, antreiben*)<sup>13</sup> leitet sich der heutige Ausdruck eines Maßstabs für die Leistungsbereitschaft eines Mitarbeiters ab – die Motivation.<sup>14</sup> Umwelteinflüsse, die ein bestimmtes menschliches Verhalten auslösen, werden als Motivatoren bezeichnet.<sup>15</sup> Motivation bezeichnet die Wechselwirkung von persönlichen Motiven in bestimmten Situationen<sup>16</sup> Bei der Motivation handelt es sich um einen aktivierenden Prozess mit richtunggebender Tendenz. Sie wird durch Ziele ausgelöst, welche einen ausreichend hohen Reiz bieten. Motive können nur in Verbindung mit Zielen existieren, da erstere durch letztere und die von ihnen ausgehende Anreizwirkung immer wieder aktualisiert werden. Demzufolge wird das menschliche Verhalten durch Motive bestimmt und nicht durch Reize.<sup>17</sup>

<sup>12</sup> Vgl. Niermeyer, R./ Seyffert, M. (Motivation), S. 12.

<sup>13</sup> Vgl. Züger, R.-M. (Teamführung), S. 160.

<sup>14</sup> Vgl. Sprenger, Reinhard K. (Mythos Motivation), S. 23f.

<sup>15</sup> Vgl. Jung, H. (Personalwirtschaft), S. 367.

<sup>16</sup> Vgl. Züger, R.-M. (Teamführung), S. 160.

<sup>17</sup> Vgl. Withauer, K. F. (Führungskompetenz), S. 55.

Grundlage für Motivationen bilden die individuellen Bedürfnisse des Menschen.<sup>18</sup> Überträgt man dieses Wissen auf die oben dargestellte Problematik innerhalb eines Unternehmens, bedeutet dies, dass, um einen Mitarbeiter zu motivieren, also ihn zum Ausführen einer bestimmten Handlung anzuregen, eine persönliche Bedürfnisbefriedigung des jeweiligen Arbeitnehmers stattfinden muss. Konkret heißt das, dass die Motivationsanreize auf die Mitarbeiterbedürfnisse abgestimmt sein müssen, zugleich sollten sie aber dem Unternehmensziel dienen und mit einem angemessenen Aufwand realisiert werden können.<sup>19</sup>

Ein *Bedürfnis* bezeichnet zum einen die biologische Notwendigkeit (z. B. Nahrungsbedarf) und zum anderen psychologische Mangelzustände. Man unterscheidet primäre und sekundäre Bedürfnisse, wobei als primäre Bedürfnisse die vitalen Grundbedürfnisse, wie z. B. Durst, Hunger oder Neugierde, gelten, als sekundäre Bedürfnisse diejenigen zu bezeichnen sind, die im Lernprozess erworben wurden, wie beispielsweise Bedürfnisse nach Geld, Macht oder Prestige.<sup>20</sup>

Abraham *Maslow* hat die menschlichen Bedürfnisse in eine Rangfolge unterteilt: Er unterscheidet fünf, einer Rangfolge unterliegenden, Bedürfnisgruppen, die nacheinander, beginnend mit der untersten Ebene, befriedigt werden. Diese Ebenen werden im *Modell der Maslowschen Bedürfnispyramide* dargestellt (vgl. Abb. 2).<sup>21</sup>

Maslow grenzt keine einzelnen Motive voneinander ab, sondern er unterscheidet nur verschiedene Bedürfnisgruppen.<sup>22</sup> Laut seiner Theorie kann ein Mensch durch bestimmte Bedürfnisse motiviert werden, die sich in einer Rangfolge anordnen lassen. Bereits befriedigte Bedürfnisse besitzen keine Motivationswirkung mehr. Durch unbefriedigte Bedürfnisse entsteht ein Spannungszustand, den der Betroffene versucht abzubauen. Der Mensch bleibt unzufrieden, solange seine individuellen Bedürfnisse unbefriedigt bleiben. Maslow differenziert zwischen niedrigeren und höheren Bedürfnissen (Wachstumsbedürfnisse). Letztere zeichnen den Menschen zwar aus, sind aber nicht lebensnotwendig; erstere bezeichnet man auch als Defizitbedürfnisse. Das bedeutet, die höheren Bedürfnisse entstehen erst, wenn die Defizitbedürfnisse befriedigt sind. Die Wachstumsbedürfnisse sind für den einzelnen Menschen weniger dringlich, jedoch führen sie zu tieferem Glück, Reichtum oder Gelassenheit.<sup>23</sup>

---

<sup>18</sup> Vgl. Jung, H. (Personalwirtschaft), S. 367.

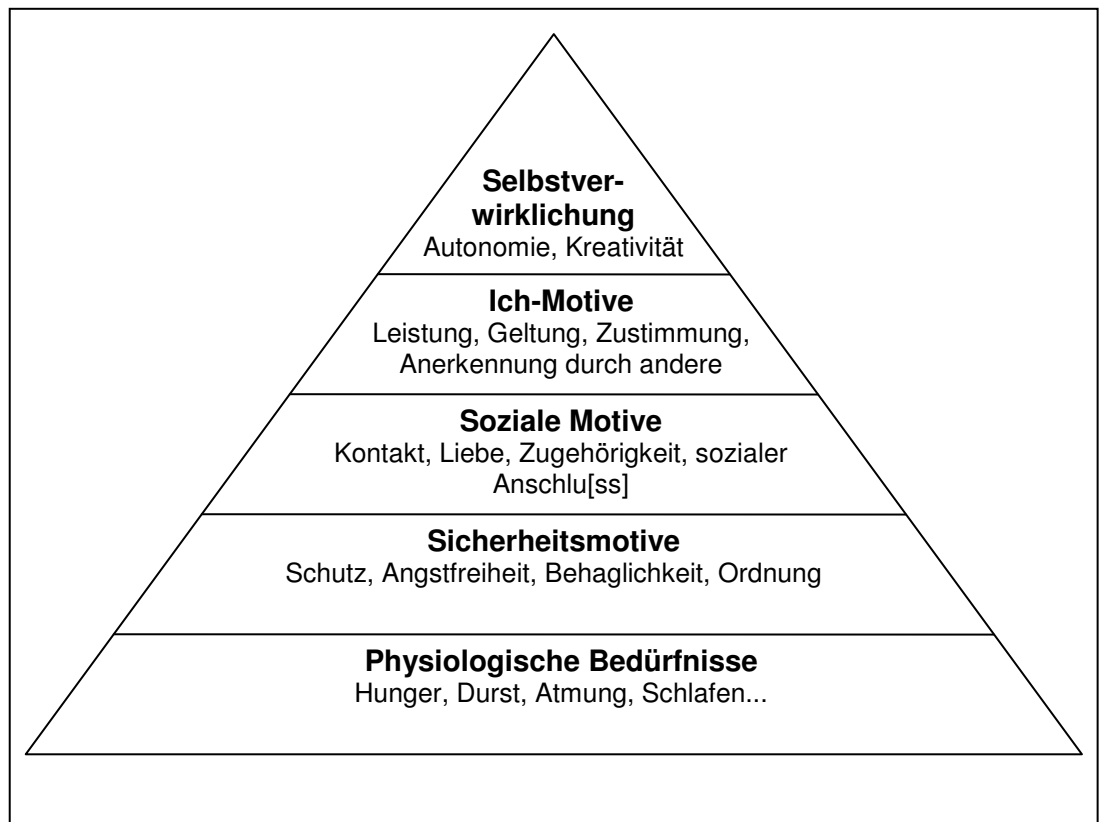
<sup>19</sup> Vgl. Laufer, H. (Mitarbeiterführung), S. 110ff.

<sup>20</sup> Vgl. Tewes, U./ Wildgrube, K. (Psychologie-Lexikon), S. 53.

<sup>21</sup> Vgl. Schanz, G. (Personalwirtschaftslehre), S. 55ff.

<sup>22</sup> Vgl. Fürstler, G./ Hausmann, C. (Psychologie), S. 63.

<sup>23</sup> Vgl. Bohinc, T. (Führung), S. 110f.



**Abbildung 2: Die Maslowsche Bedürfnispyramide**

## 2.2 Intrinsische Motivation

Die Motivation ist intrinsisch, wenn sie darauf gerichtet ist, innere Überzeugungen und Werte zu realisieren. Das bedeutet, für sie sind festgesetzte Ziele und soziale Erwartungen eher unbedeutend.<sup>24</sup> Die intrinsische Motivation, auch Primärmotivation genannt, führt zu einer optimalen Verknüpfung von Leistungsbereitschaft und Arbeitszufriedenheit und ist demzufolge nicht nur dem Unternehmen, sondern auch dem Mitarbeiter von Nutzen.<sup>25</sup>

Diese Form der Motivation resultiert aus der Aufgabenerfüllung selbst und wird nicht durch äußere Anreize geschaffen. Sie kommt dadurch zustande, dass Mitarbeiter in der Regel das Ausüben einer komplexen Tätigkeit einer hoch arbeitsteiligen Tätigkeit, vorziehen und somit die eigene Arbeit als selbstbestimmt und nicht als fremdbestimmt wahrnehmen können.<sup>26</sup>

Die Grundlage für die intrinsische Motivation wird durch intrinsische Motive geschaffen. Dabei handelt es sich um Motive, die durch die Tätigkeit selbst befriedigt werden: Je mehr Spaß ein Mitarbeiter an seiner Tätigkeit hat, umso produktiver ist er. Demzufolge ist die Motivation bei individuell leichten Aufgaben gering und bei kom-

<sup>24</sup> Vgl. Maus, H. Arne (Motivation), S. 122.

<sup>25</sup> Vgl. Laufer, H. (Mitarbeiterführung), S. 111f.

<sup>26</sup> Vgl. Kieser, K./ Walgenbach, P. (Organisation), S. 77.

plexen Aufgaben relativ hoch.<sup>27</sup> Führt ein Mitarbeiter eine Handlung aufgrund eigener Wünsche aus, da er diese Tätigkeit als interessant, spannend oder herausfordernd empfindet, liegt ein intrinsisch motiviertes Verhalten vor.<sup>28</sup>

## 2.3 Extrinsische Motivation

Die extrinsische Motivation wird auch als Sekundärmotivation bezeichnet.<sup>29</sup> Im Gegensatz zur intrinsischen Motivation wird sie durch äußere Reize geschaffen.<sup>30</sup>

Extrinsische Motive bilden die Grundlage für diese Form des Ansporns. Diese sind z. B. das Geldmotiv, das Sicherheitsmotiv oder das Prestigemotiv. Eine Befriedigung dieser Motive findet sich nur in den Begleitumständen der Arbeit, jedoch nicht in der Tätigkeit selbst. Die Arbeit stellt somit nur ein Mittel zur Verfolgung anderer Motive dar.<sup>31</sup> Das Engagement des Mitarbeiters ist auf einen außerhalb der Arbeitsaufgabe liegenden persönlichen Zweck ausgerichtet und zeitlich begrenzt, da es nachlässt, sobald sich das persönliche Bedürfnis befriedigt findet.<sup>32</sup>

Eine extrinsisch motivierte Handlung liegt dann vor, wenn sie ausgeführt wird, um bestimmte äußere erstrebenswerte Faktoren (z. B. Geld) zu erlangen oder um äußere negative Folgen (z. B. eine Abmahnung) abzuwenden.<sup>33</sup>

## 2.4 Möglicher Ablauf eines Motivationsprozesses

Im Motivationsprozess werden vorhandene Motive durch Anreize aktiviert und gewisse Erwartungen ausgelöst. Diese Erwartungen richten sich darauf aus, wie sehr bestimmte Handlungen dazu geeignet sind, ein angestrebtes Ziel zu erreichen. Der Mensch stellt mittels seines Verstandes Vergleiche zu ähnlichen Lebenssituationen (Reflexionen) an. Diese wirken sich einerseits auf den Grad des Willens aus, mit dem ein Ziel erlangt werden soll, andererseits haben die Reflexionen auch Rückwirkungen auf das Schaffen neuer Motive und/ oder auf die Verstärkung oder die Abschwächung vorhandener Motive. Erwartungen, Anreize und Motive unterliegen bestimmten Lernprozessen, die zum einen auf die eigenen Erfahrungen des Men-

---

<sup>27</sup> Vgl. Jung, H. (Personalwirtschaft), S. 370.

<sup>28</sup> Vgl. Wagner, R.-F. (Psychologie), S. 51.

<sup>29</sup> Vgl. Laufer, H. (Mitarbeiterführung), S. 111.

<sup>30</sup> Vgl. Kieser, K./ Walgenbach, P. (Organisation), S. 77.

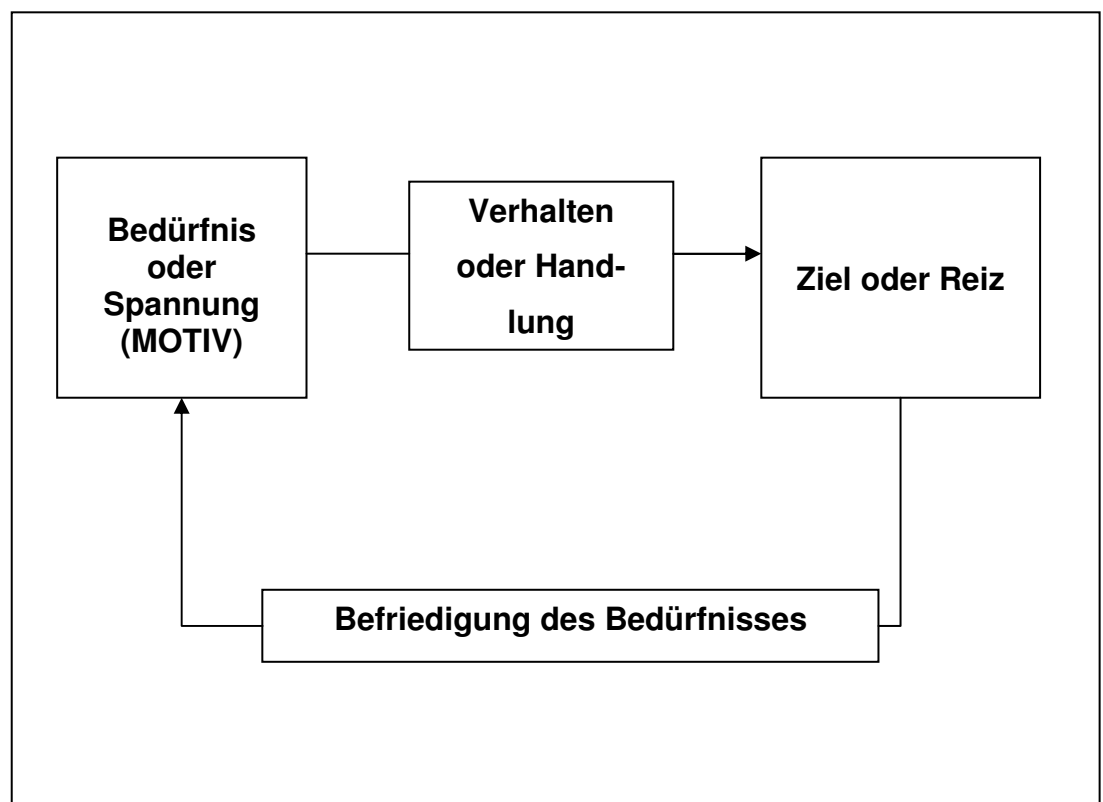
<sup>31</sup> Vgl. Jung, H. (Personalwirtschaft), S. 370.

<sup>32</sup> Vgl. Laufer, H. (Mitarbeiterführung), S. 112.

<sup>33</sup> Vgl. Wagner, R.-F. (Psychologie), S. 51.

schen zurückzuführen sind und zum anderen aus der Umwelt, aus Beobachtungen und mitgeteilten Erfahrungen resultieren.<sup>34</sup>

Der Motivationsprozess lässt sich durch ein geschlossenes Kreismodell (vgl. Abb. 3) beschreiben, das die Beziehungen zwischen Ursache, Motivation und Zielrichtung darstellt. Die Reizwirkung wird durch zielgerichtetes Verhalten reduziert und mit der Befriedigung des Motivs endet das Verhalten. Die Motive existieren in der Psyche des Menschen, wobei Ziele und Reize der Umwelt angehören. Von einem einzelnen Motiv zu sprechen, bedeutet eine Vereinfachung gegenüber der Realität, da das menschliche Verhalten stets mehrfach und komplex motiviert ist. Dies ist jedoch für eine theoretische Analyse des Motivationsprozesses gerechtfertigt.<sup>35</sup>



**Abbildung 3: Der Motivationsprozess im Kreismodell**

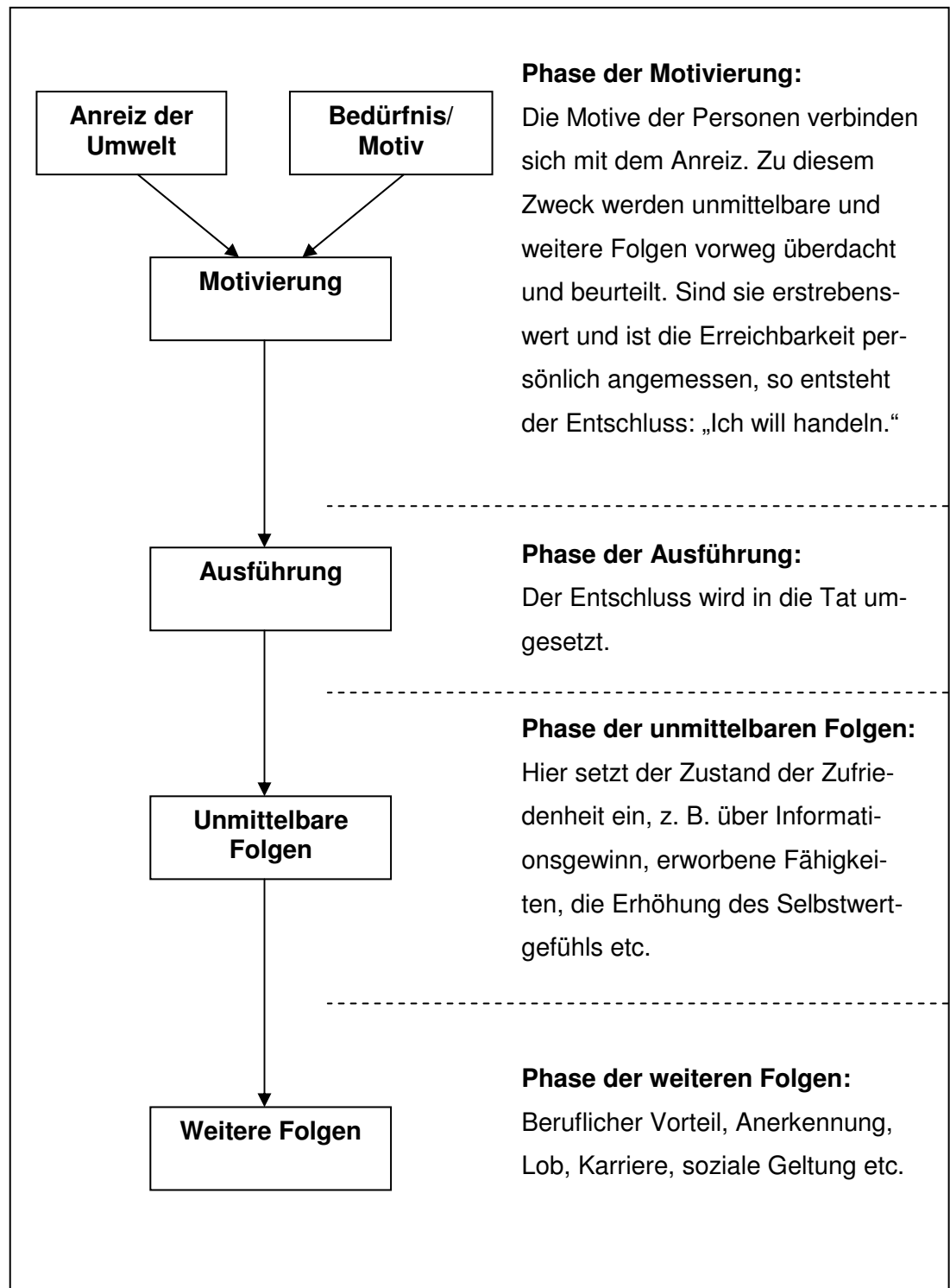
Ist ein Mensch motiviert, so konzentriert er seine durch individuelle Bedürfnisse produzierte Energie auf das Erreichen eines Zieles.<sup>36</sup> Der Motivationsprozess kann in fünf Phasen eingeteilt werden, die die nachfolgende Abbildung dargestellt. Zuerst entsteht ein Bedürfnis, dann wird eine Bedürfnisspannung aufgebaut. Im Anschluss daran werden bestimmte Handlungen ausgelöst. Mit steigender Bedürfnisbefriedigung nimmt die Bedürfnisspannung ab und es entstehen neue Bedürfnisse.<sup>37</sup>

<sup>34</sup> Vgl. Jung, H. (Personalwirtschaft), S. 368.

<sup>35</sup> Vgl. Withauer, K. F. (Führungskompetenz), S. 55.

<sup>36</sup> Vgl. Stroebe, R./ Stroebe, G. (Motivation), S.30f.

<sup>37</sup> Vgl. Jung, H. (Personalwirtschaft), S. 368.



**Abbildung 4: Phasen eines Motivationsprozesses**

Die Theorie von Porter/ Lawler befasst sich mit dem Entstehungsprozess, der Stärke und der Ausrichtung einer Motivation. In dieser Theorie geht es um die Frage, wie ein Motivationsprozess abläuft, d. h., wie die Aktivitäten des Mitarbeiters ange- regt werden, auf welches Ziel die Aktivitäten ausgerichtet sind und wie intensiv oder von welcher Dauer das daraus resultierende Verhalten ist. Der Ansatz von Porter/

Lawler geht nicht davon aus, dass alle Menschen von gleichen Motiven geleitet werden, sondern er betont die subjektiven Bewertungen und Urteile.<sup>38</sup>

Gemäß dem Motivationsmodell von Porter/ Lawler steht am Anfang des Motivationsprozesses die von einem Mitarbeiter erbrachte Anstrengung. Hiermit ist die Energiemenge gemeint, die er zur Erfüllung einer Aufgabe aufwendet. Diese Energie ist nach der VIE-Theorie abhängig von der gewährten Belohnung (Valenz) und der wahrgenommenen Wahrscheinlichkeit, dass auf eine Anstrengung auch die versprochene Belohnung folgt. Dies wird als *Ergebnis-Folge-Erwartung* bezeichnet.<sup>39</sup>

Die Leistung ist das vom Führenden bewertete Ergebnis der Anstrengung und muss nicht zwangsläufig mit der Anstrengung übereinstimmen. Das Ergebnis hängt von den Fähigkeiten, den Persönlichkeitsmerkmalen und den Rollenwahrnehmungen des Geführten ab.<sup>40</sup>

Die durch die Unternehmung gewährten Belohnungen können entweder intrinsisch (z. B. Erfolgserlebnis) oder extrinsisch (z. B. Bezahlung) sein. Die wahrgenommene Gerechtigkeit der Belohnung ist entscheidend für das Ausmaß der empfundenen Zufriedenheit.<sup>41</sup>

Das Gefühl, eine schwierige Aufgabe bewältigt zu haben, stellt für den Mitarbeiter die intrinsische Belohnung dar. Die extrinsische Belohnung ergibt sich aus den mit der Arbeitsaufgabe verbundenen Faktoren. Diese können z. B. eine Erfolgsprämie oder ein Lob des Führenden sein. Bedingung für die abschließende Zufriedenheit ist, dass der Mitarbeiter die erhaltene Belohnung als gerecht empfindet, was bedeutet, dass sowohl die intrinsische als auch die extrinsische Belohnung den Erwartungen des Arbeitnehmers entsprechen muss. Der Mitarbeiter bewertet die Belohnung anhand seiner eigenen Vorstellungen von Gerechtigkeit und seiner erbrachten Leistung. Sind diese Bedingungen erfüllt, so war der Motivationsprozess erfolgreich. Wurde ein Motivationsprozess erfolgreich abgeschlossen, sind Verstärkereffekte bei der Übertragung von neuen Aufgaben zu erwarten, allerdings kann umgekehrt ein Misserfolg zukünftig zu reduzierten Anstrengungen führen. Zufriedenheit als Ergebnis des Motivationsprozesses tritt dann ein, wenn die tatsächlichen Belohnungen den als angemessen empfundenen Belohnungen entsprechen oder diese übersteigen.<sup>42</sup> Die Wertigkeit der zu erwartenden Belohnung in Verbindung mit der angenommenen Wahrscheinlichkeit, dass diese Belohnung auch erfolgt, bestimmen die Intensität der Anstrengung des jeweiligen Mitarbeiters. Dies bedeutet, dass die Leis-

---

<sup>38</sup> Vgl. Withauer, K. F. (Führungskompetenz), S. 56.

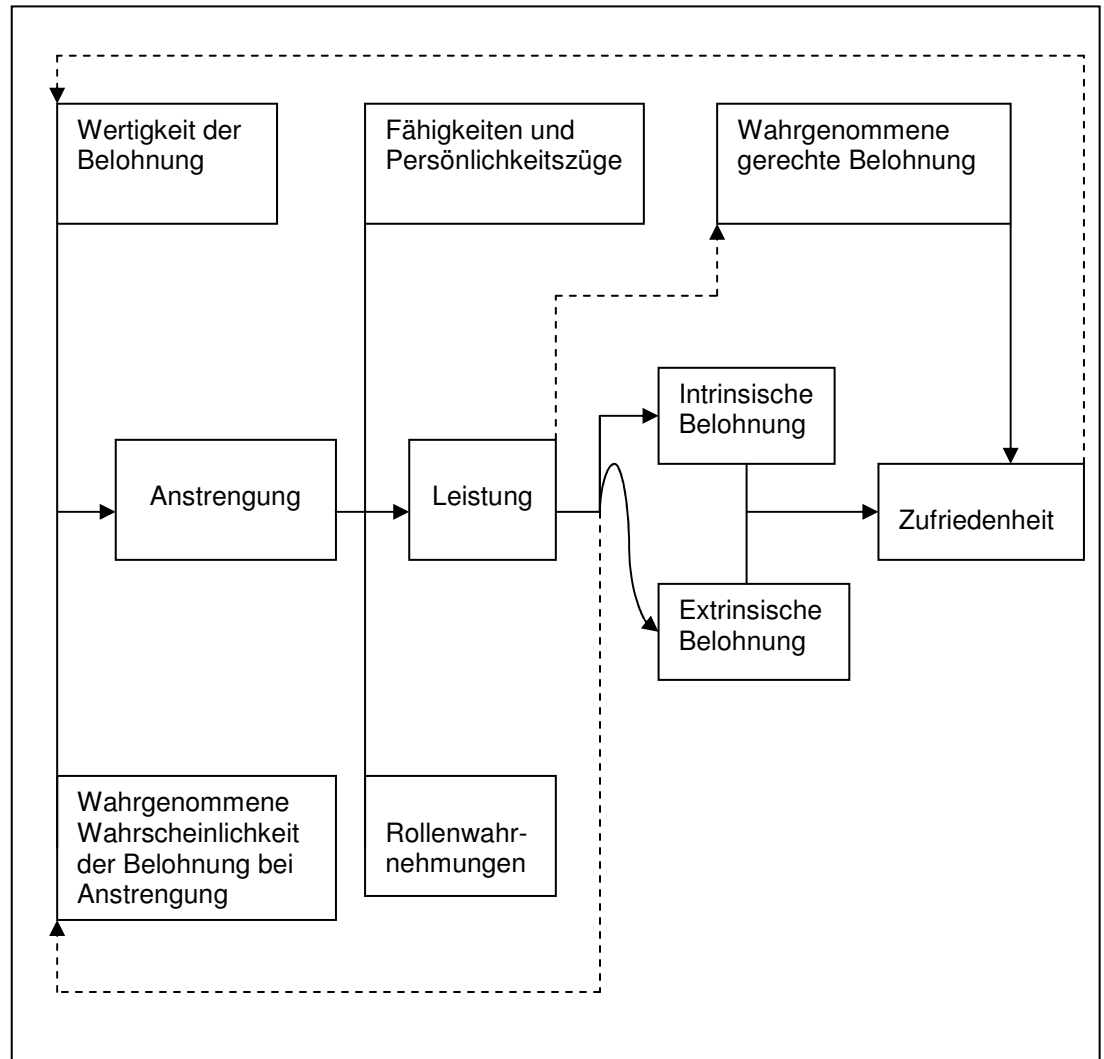
<sup>39</sup> Vgl. Holtbrügge, D. (Personalmanagement), S. 23.

<sup>40</sup> Vgl. Holtbrügge, D. (Personalmanagement), S. 23.

<sup>41</sup> Vgl. Holtbrügge, D. (Personalmanagement), S. 23.

<sup>42</sup> Vgl. Holtbrügge, D. (Personalmanagement), S. 24.

tung den messbaren Output einer Handlung darstellt, welcher aufgrund einer bestimmten Anstrengung, unter Abhängigkeit von den Fähigkeiten und der Persönlichkeit des Mitarbeiters, in einer Arbeitssituation bestimmt ist.<sup>43</sup>



**Abbildung 5: Motivationsmodell laut Porter/ Lawler**

<sup>43</sup> Vgl. Bechtel, P. u. a. (Mitarbeitermotivation), S. 34f.



## 3. Skizzierung möglicher Motivationstheorien

### 3.1 Inhaltstheorien

#### 3.1.1 Zwei-Faktoren-Theorie nach Herzberg

Die Pittsburgh-Studie bildet die Grundlage für diese Theorie. Hierfür wurden teilstrukturierte Interviews mit rund 200 Buchhaltern und Technikern durchgeführt, in denen sie über positive und negative Arbeitssituationen befragt wurden. Herzberg fand hierbei heraus, dass im Zusammenhang mit positiven und negativen Arbeitserlebnissen, identische Faktoren von den Befragten genannt wurden (vgl. Abb. 6).<sup>44</sup>

Arbeitszufriedenheit und Arbeitsunzufriedenheit stellen zwei voneinander unabhängige Faktoren dar. Parallel zu diesen Faktoren gibt es zwei verschiedene Gattungen von Anreizen, die von Herzberg als *Motivatoren* und *Hygienefaktoren* bezeichnet werden.<sup>45</sup>

Folgende Faktoren zählen zu den *Motivatoren*:

- die eigene Leistung
- die Anerkennung für die Leistung
- die Arbeit selbst
- die Verantwortung
- der Aufstieg
- die Möglichkeiten zum Wachstum und zur Weiterentwicklung.

Zu den *Hygienefaktoren* zählen:

- der Führungsstil
- die Unternehmenspolitik und Unternehmensverwaltung
- die Beziehung zu Gleichgestellten
- die Beziehung zu Mitarbeitern
- die Beziehung zu Vorgesetzten

---

<sup>44</sup> Vgl. Holtbrügge, D. (Personalmanagement), S. 17.

<sup>45</sup> Vgl. Holtbrügge, D. (Personalmanagement), S. 18.

- die äußeren Arbeitsbedingungen
- die Arbeitsplatzsicherheit
- die Entlohnung und andere monetäre Anreize
- Prestige und Status
- Persönliche, berufsbezogene Lebensumstände.<sup>46</sup>

Mithilfe der *Motivatoren* kann Arbeitszufriedenheit erreicht werden. *Hygienefaktoren* können lediglich Arbeitsunzufriedenheit verhindern, entsprechend wird durch Hygienefaktoren keine positive Wirkung auf die Motivation erzielt.<sup>47</sup>

Motivatoren finden eine Beeinflussung durch intrinsische Anreize, Hygienefaktoren durch extrinsische. Mögliche *intrinsische Anreize* stellen dar:

- die körperliche Betätigung
- das mit anderen Menschen gemeinsame Erreichen von Zielen
- das Einflussnehmen und das Tragen von Verantwortung.

Einige Beispiele für *extrinsische Anreize* sind:

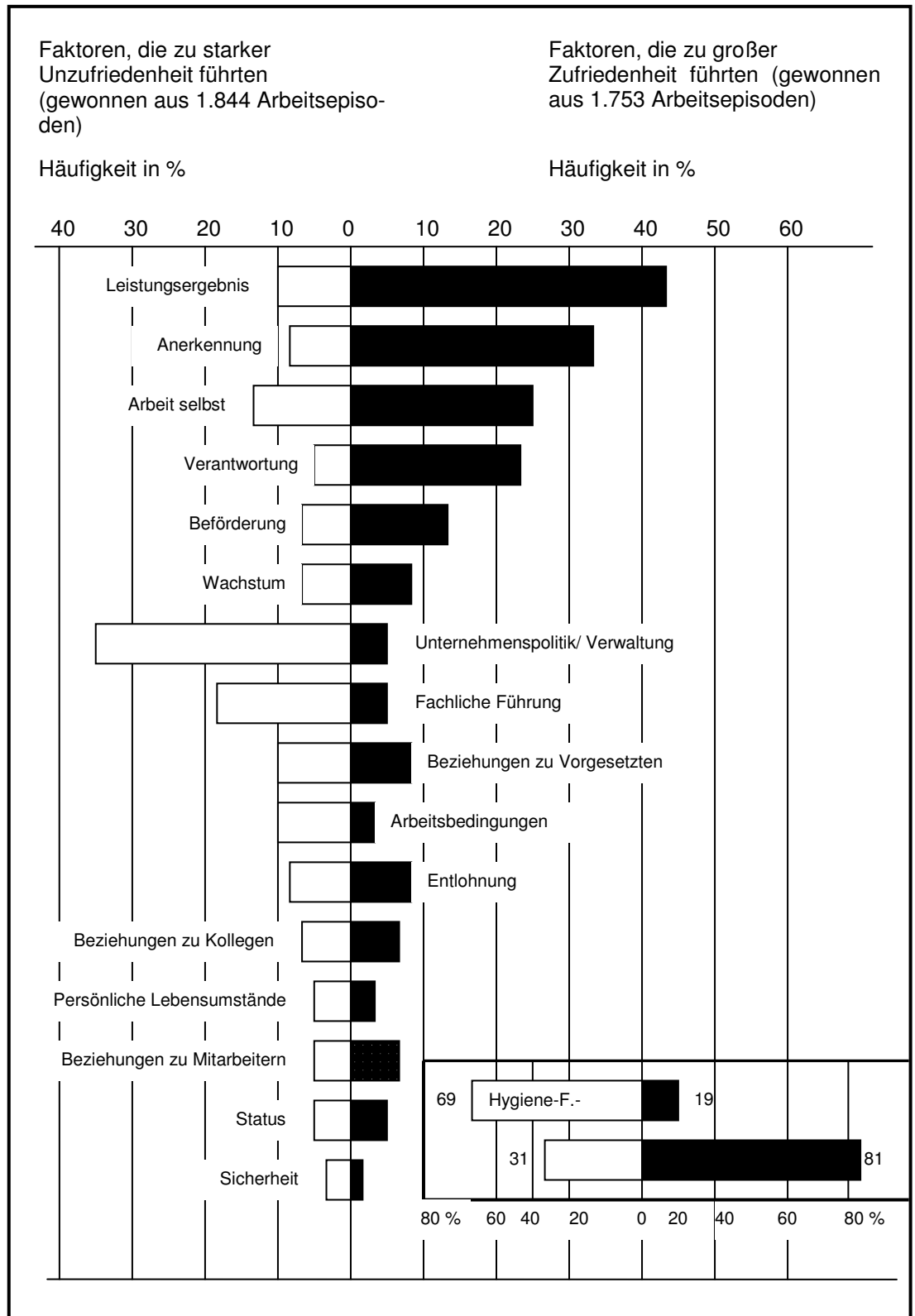
- der Wunsch nach Geld zur Existenzsicherung
- das Sicherheitsbedürfnis zur Erhaltung des erreichten Lebensstandards
- das Geltungsbedürfnis.<sup>48</sup>

---

<sup>46</sup> Vgl. Knecht, M./ Pifko, C. (Psychologie am Arbeitsplatz). S. 114.

<sup>47</sup> Vgl. Holtbrügge, D. (Personalmanagement), S. 18.

<sup>48</sup> Vgl. Knecht, M./ Pifko, C. (Psychologie am Arbeitsplatz). S. 115.



**Abbildung 6: Auswirkungen einzelner Einflussgrößen auf die Arbeitseinstellung laut Herzberg**

### 3.1.2 Theorie der gelernten Motivation nach McClelland

McClelland versucht ebenfalls zu erklären, welche Faktoren in Arbeitsorganisationen motivierend auf die Mitarbeiter wirken. Seine Theorie wurde stark von Murray (1938) beeinflusst. Murray stellte als Erster anhand einer Auswahl von 20 menschlichen Grundbedürfnissen die Existenz des Leistungsmotivs fest und entwickelte den thematischen Apperzeptionstest zur Messung dieser Bedürfnisse. Jener wurde von McClelland zur Erforschung des Leistungsmotivs angewendet. Er nennt folgende drei Schlüsselbedürfnisse:

- 1 Leistungsmotiv (Need for Achievement)
- 2 Anschlussmotiv (Need for Affiliation)
- 3 Machtmotiv (Need for Power).<sup>49</sup>

<b>Grundmotive nach McClelland</b> (mit besonders starkem Einfluss auf das Verhalten)	
Motive, Wünsche, Hoffungen	Ängste, Befürchtungen
<b>Zugehörigkeit</b> (Sicherheit, Zuwendung, Geborgenheit, Freundschaft) → <b>Beitrag beachten und integrieren</b>	... unbeliebt, zurückgewiesen, isoliert, ausgeschlossen, alleingelassen Gefühl: <b>Wertlosigkeit</b>
<b>Macht</b> (Kontrolle, Dominanz, Bedeutung, Status, Einfluss, Kampf, Wettbewerb) → <b>in Entscheidungen einbinden</b>	... Kontrollverlust, unwichtig, abhängig, unbedeutend, missachtend Gefühl: <b>Ohnmacht</b>
<b>Leistung</b> (Erfolg, Fortschritt, Kreativität, Abwechslung, Neugier, Fantasie) → <b>Leistung anerkennen</b>	... unfähig, schwach, erniedrigt, nutzlos, dumm, „Verlierer“, „Versager“ Gefühl: <b>Versagen</b>

**Abbildung 7: Grundmotive nach McClelland**

Mitarbeiter mit einem stark ausgeprägten *Leistungsmotiv* bevorzugen Aufgaben, bei denen sie durch den Einsatz ihrer Fähigkeiten erfolgreich sein können. Ausdrücke dieser Orientierung sind Erfolgssuche, Eigeninitiative und Selbstvertrauen. Haben

<sup>49</sup> Vgl. Hentze, J. u. a. (Personalführungslehre), S. 120f.

Menschen ein stark ausgeprägtes *Anschlussmotiv*, so streben sie positive soziale Beziehungen an. Ausdruck dieses Motivs ist der Wunsch des Mitarbeiters nach Akzeptanz, Beliebtheit, Kooperation und Harmonie. Geführte mit einem hohen Machtmotiv versuchen, die Verhaltensweisen und Einstellungen ihrer Kollegen zu beeinflussen. Zeichen dieses Motivs ist der Wunsch nach Status und Aufstieg.<sup>50</sup>

Gemäß der Auffassung von McClelland werden die Bedürfnisse aufgrund der Sozialisation des Individuums bereits in der frühen Kindheit erlernt. Das Verhalten und die Arbeitsleistung werden durch die, in diesem Lernprozess entstehende, Bedürfnisstruktur beeinflusst. Dies bedeutet, dass ein belohntes Arbeitsverhalten mit hoher Wahrscheinlichkeit wieder auftreten wird.<sup>51</sup>

## 3.2 Prozesstheorien

### 3.2.1 Zieltheorie nach Locke

Edwin Locke, ein amerikanischer Psychologe, erforschte den Einfluss von Zielen auf das Leistungsverhalten. Er ging von der Alltagserfahrung aus, dass bestimmte Ziele einen Mitarbeiter dazu veranlassen, sämtliche Unterbrechungen abzublocken, um sein Ziel zu erreichen. Solange das Ziel nicht erreicht ist, wirkt eine Kraft auf den Menschen, wobei die Stärke dieser Kraft von der persönlichen Bedeutung des Ziels abhängig ist und mit dem Begriff *Motivation* beschrieben werden kann.<sup>52</sup> Lockes zentrale These lautet, dass die Leistung des Mitarbeiters umso besser ist, je schwieriger sich das ausgewählte Ziel gestaltet. Die Leistung wird durch schwierige Aufgaben gesteigert, bei denen der Mitarbeiter besonders herausgefordert wird. Jedoch müssen folgende Voraussetzungen erfüllt sein, damit dieser Zusammenhang gilt:

- 1 Das Ziel muss eindeutig definiert sein.
- 2 Es handelt sich um ein schwierig zu erreichendes, aber angemessenes Ziel.
- 3 Der Mitarbeiter muss sich mit dem Ziel identifizieren können.
- 4 Der Mitarbeiter muss Rückmeldungen erhalten.<sup>53</sup>

Es ist jedoch zu berücksichtigen, dass die Erfolgswahrscheinlichkeit mit steigendem Schwierigkeitsgrad des gewählten Zieles abnimmt. Sind die Zielvorgaben und die Erwartungshaltungen zu hoch angesetzt, kann dies zu Demotivation oder Resigna-

---

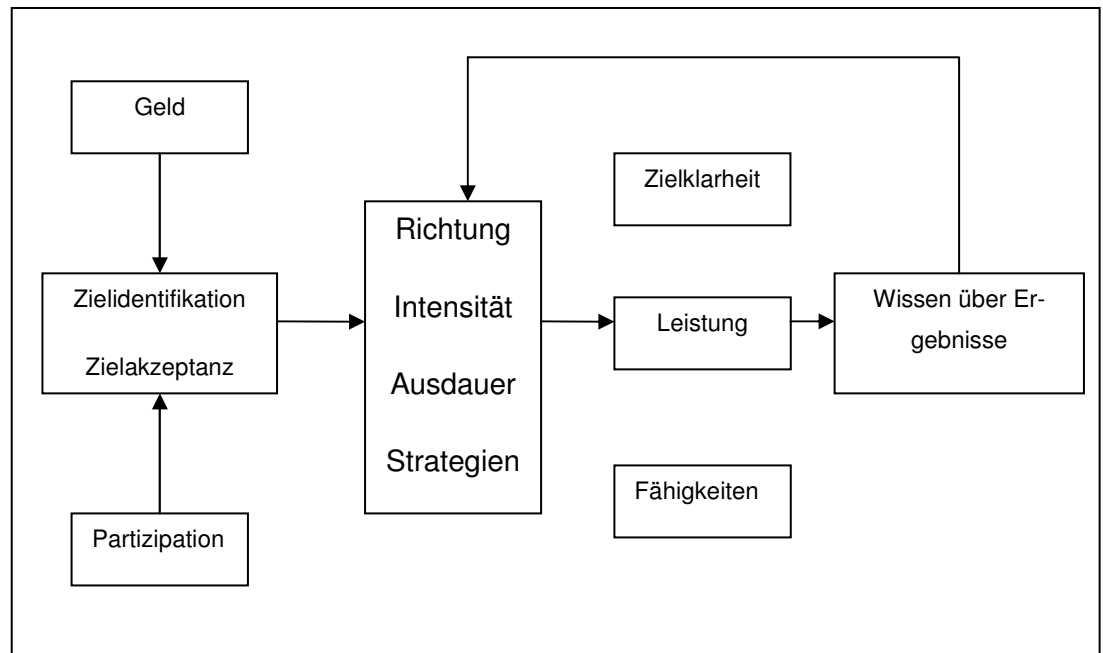
<sup>50</sup> Vgl. Hentze, J. u. a. (Personalführungslehre), S. 121.

<sup>51</sup> Vgl. Hentze, J. u. a. (Personalführungslehre), S. 122.

<sup>52</sup> Vgl. Staehle, W. (Management), S. 221f.

<sup>53</sup> Vgl. Lippold, D. (Individualisierung der Organisation von Banken), S. 153.

tion des Arbeitnehmers führen. Resignation bedeutet, dass sich der Mitarbeiter im Klaren darüber ist, dass sein Leistungsvermögen nicht ausreicht, um das vorgegebene Ziel zu erreichen. Er leitet dann daraus negative Konsequenzen seitens des Vorgesetzten für sich ab.<sup>54</sup>



**Abbildung 8: Die Zieltheorie von Locke**

### 3.2.2 Erwartungs-Valenz-Theorie nach Vroom

Die Prozesstheorie von Victor Vroom stellt die Dynamik von Motivationsprozessen und deren Auswirkungen auf Arbeitsorganisationen dar.<sup>55</sup> Diese Theorie wird auch als Konzept des rationalen Entscheidens bezeichnet, da sie davon ausgeht, dass Menschen unter den möglichen Alternativen genau diejenige auswählen, die ihren erwarteten Nutzen maximiert. Die Motivation eines Menschen ist zum einen davon abhängig, ob das Ziel seiner Handlung erstrebenswert ist und zum anderen davon, ob es realistisch erscheint. Ein begehrenswertes Ziel wirkt nur dann motivierend auf den Mitarbeiter, wenn er weiß, wie er es erreichen kann. Vrooms Grundmodell stellt daher einen Weg-Ziel-Ansatz dar.<sup>56</sup>

Vroom hat seine Theorie in folgender Funktionsgleichung zusammengefasst:

$$MF = f ( V * E )$$

Die Motivationsstärke (MF) ist eine Funktion, die sich aus der Multiplikation von Valenz (V) und Erwartung (E) ergibt. Eine modifizierte Darstellung der vorgenannten Motivationsformel lautet (VIE-Theorie):

<sup>54</sup> Vgl. Seitz, H. (Arbeitsmotivation), S. 63.

<sup>55</sup> Vgl. Steinmann, H./ Schreyögg, G. (Grundlagen der Unternehmensführung), S. 484ff.

<sup>56</sup> Vgl. Schanz, G. (Anreizsysteme), S. 210f.

$$M = V * I * E^{57}$$

Der Valenzfaktor drückt aus, welche Bedeutung das Ergebnis für den Mitarbeiter hat. Die Instrumentalität (I) steht für die positive Mittel-Zweck-Beziehung, welche zwischen einer Handlung, dem Ergebnis der Handlung und dem angestrebten Ergebnis besteht. Die Erwartung drückt aus, wie hoch die Wahrscheinlichkeit ist, das Ergebnis zu erreichen. Ein Beispiel für eine Mittel-Zweck-Beziehung lautet wie folgt (vgl. Abb. 9):

- Handlung: Mitarbeiter leistet Überstunden.
- Ergebnis: Mitarbeiter wird durch Bezahlung dafür belohnt.
- Angestrebtes Ziel: Mitarbeiter hat mehr Geld für sein Hobby.<sup>58</sup>

**V** = Die **Valenz** ist die subjektive Belohnung, die mit der Zielerreichung verbunden ist. Sie wird bestimmt durch die Motive des Mitarbeiters und den Anreiz, der von der Leistung ausgeht.

**I** = Die **Instrumentalität** gibt an, inwieweit eine bestimmte Handlung und deren Ergebnis von dem Mitarbeiter als geeignetes Mittel (Instrument) zur Zielerreichung, d. h. zur Erlangung des angestrebten Anreizes gehalten wird.

**E** = Die **Erwartung** stellt eine subjektive Einschätzung der Wahrscheinlichkeit des Mitarbeiters dar, mit der eine bestimmte Handlung auch zu einem erfolgreichen Ergebnis führt.

**Abbildung 9: Die VIE-Theorie**

### 3.3 Praktische Relevanz der vorgestellten Theorien

Durch Anwendung der *Zwei-Faktoren-Theorie nach Herzberg* können Vorgesetzte gezielt an einer Verbesserung der genannten Faktoren arbeiten. Hierdurch können Unzufriedenheiten seitens der Mitarbeiter abgebaut werden. Hat der Vorgesetzte Kenntnisse von dieser Theorie, so weiß er, dass Zufriedenheit und Unzufriedenheit zwei voneinander unabhängige Größen darstellen und kann sein Führungsverhalten entsprechend anpassen.<sup>59</sup> Nach Herzberg wirken nur solche Faktoren motivierend, die sich auf die gestellten Aufgaben und die persönliche Bedürfnisbefriedigung beziehen, sodass es ohne diese Motivatoren keine Zufriedenheit und damit keine Mo-

<sup>57</sup> Vgl. Lippold, D. (Individualisierung der Organisation von Banken), S. 17ff.

<sup>58</sup> Vgl. Jung, H. (Personalwirtschaft), S. 399.

<sup>59</sup> Vgl. Knecht, M./ Pifko, C. (Psychologie am Arbeitsplatz). S. 114.

tivation geben kann. Die Hygienefaktoren beziehen sich auf den Arbeitskontext und definieren sich aus dem Bestreben, negative Erfahrungen zu vermeiden. Werden die Arbeitsumstände verbessert, führt dies lediglich zur Beseitigung dieses Leides, jedoch wird hierdurch keine Zufriedenheit erreicht. Sollen eine hohe Motivation und damit auch eine hohe Leistung erzielt werden, muss der Vorgesetzte Motivatoren und Hygienefaktoren gleichermaßen einsetzen, da eine starke Unzufriedenheit die Wirkung der Motivatoren behindert.<sup>60</sup>

Besitzen Vorgesetzte Kenntnisse über die *Theorie der gelernten Motivation nach McClelland*, so können sie gezielter über die Motivation ihrer Mitarbeiter nachdenken.<sup>61</sup> Personen mit einer hohen Leistungsmotivation zeichnen sich durch folgende Merkmale aus:

- Sie sind mit der Fähigkeit ausgestattet, sich selbst hohe, aber realistische (erreichbare) Ziele zu setzen.
- Ihnen ist die persönliche Leistung wichtiger als die Belohnung von Erfolg.
- Das Bedürfnis nach einer arbeitsrelevanten Rückmeldung ist ihnen wichtiger als die persönliche Rückmeldung.

Entscheidend für die praktische Relevanz dieser Theorie ist, dass das Leistungsmotiv trainiert werden kann. Es ist so möglich, vorhandene emotionale Assoziationen mithilfe von leistungsthematischen Situationen auszubauen, sie begrifflich bewusst zu machen, mit den alltäglichen Situationen des Berufslebens zu verbinden und nicht zuletzt die neuen leistungsthematischen Assoziationen mit übergeordneten kulturellen Werten in Verbindung zu setzen. Leistungsorientierte Mitarbeiter werden in jedem Unternehmen benötigt.<sup>62</sup>

Die *Zieltheorie von Locke* kann in Unternehmen als Grundlage für eine Leistungsvergütung mittels Zielvereinbarungen dienen. Die Schwierigkeit hierbei besteht allerdings darin, die Ziele der Mitarbeiter auf die Unternehmensziele auszurichten und umgekehrt.<sup>63</sup> Spezifische und anspruchsvolle Ziele wirken dann leistungssteigernd, wenn sie akzeptiert werden.<sup>64</sup> Diese Theorie geht davon aus, dass der Schwierigkeitsgrad des Ziels den größten Einfluss auf die Leistung hat. Voraussetzung dabei ist, dass das Ziel akzeptiert wurde. Ziele an sich motivieren nicht zu hohen Leistungen, vielmehr sind Zielklarheit, Zielakzeptanz, Schwierigkeitsgrad und Feedback

---

<sup>60</sup> Vgl. Steinmann, H./ Schreyögg, G. (Grundlagen der Unternehmensführung), S. 504.

<sup>61</sup> Vgl. Drumm, H. J. (Personalwirtschaft), S. 480.

<sup>62</sup> Vgl. Kirchler, E./ Rodler, C. (Motivation in Organisationen), S. 25.

<sup>63</sup> Vgl. Seitz, H. (Arbeitsmotivation und Arbeitszufriedenheit), S. 65.

<sup>64</sup> Vgl. Hugenberg, H./ Wulf, T. (Grundlagen der Unternehmensführung), S. 282.



über das Zielerreichen ausschlaggebende Motivationsfaktoren.<sup>65</sup> Will der Vorgesetzte die Zieltheorie von Locke umsetzen, so muss er beachten, dass sich zu hohe Erwartungen auch leistungsmindernd auswirken können. Sind die Zielvorgaben zu hoch, führt dies dazu, dass der betroffene Mitarbeiter eher resigniert, als sich kooperativ verhält, da ihm bewusst ist, dass er nicht in der Lage sein wird, seine Zielvorgaben zu erreichen.<sup>66</sup>

Die *Erwartungs-Valenz-Theorie nach Vroom* kann in der Praxis dazu dienen, die organisationalen Ziele mit den individuellen Zielen der Mitarbeiter zu verbinden. Eine hohe Mitarbeitermotivation kann nur dann erreicht werden, wenn es dem Management gelingt, die Aufgaben so zu gestalten, dass mit ihrer Erfüllung zugleich individuelle Wünsche der Mitarbeiter erreicht werden. Die Aufgabenerfüllung muss zuverlässig die von Mitarbeitern hochgeschätzten Ziele mit einbeziehen. Die Schwierigkeit besteht darin, die Aufgabenziele so zu wählen, dass sie von den Organisationsmitgliedern als tatsächlich erreichbar wahrgenommen werden.<sup>67</sup> Wird beispielsweise Lohn als Motivationsanreiz eingesetzt, muss sichergestellt sein, dass Geld von den Mitarbeitern besonders hochgeschätzt wird.<sup>68</sup> Aus Vrooms Motivationsmodell können Ansatzpunkte für individuelle Leistungsanreize abgeleitet werden, die der individuellen Motivationsförderung dienen. Diese Theorie zeigt, dass der Vorgesetzte bereits bei der Aufgabenverteilung darauf achten sollte, ob das Unternehmen die von dem entsprechenden Mitarbeiter hoch bewerteten Ansprüche überhaupt umsetzen kann.<sup>69</sup>

---

<sup>65</sup> Vgl. Staehle, W. (Management), S. 222.

<sup>66</sup> Vgl. Cornelli, G./ Rosenstiel, L. (Führung durch Motivation), S. 82.

<sup>67</sup> Vgl. Schreyögg, G./ Koch, J. (Grundlagen des Managements), S. 185.

<sup>68</sup> Vgl. Kirchler, E./ Rodler, C. (Motivation in Organisationen), S. 42.

<sup>69</sup> Vgl. Schanz, G. (Anreizsysteme), S. 211.

## 4. Wichtige Motivationsinstrumente

### 4.1 Immaterielle Motivationsinstrumente

#### 4.1.1 Personalführung

Die Personalführung stellt den auf die Mitarbeiter bezogenen Teil der Unternehmensführung dar. Die Unternehmensführung wird mittels der Personalführung umgesetzt.<sup>70</sup> Andere Bezeichnungen für den Begriff *Personalführung* sind *Gruppenführung* oder *Menschenführung*.<sup>71</sup> Es wird eine Beziehung dargestellt, in der eine Person durch einen anderen Menschen angewiesen, koordiniert und überwacht wird.<sup>72</sup> Die Personalführung ist eine Managementfunktion, die dazu dient, die Mitarbeiter innerhalb einer organisierten Arbeitssituation ziel- und ergebnisorientiert zu beeinflussen.<sup>73</sup> Personalführung ist immer dann erforderlich, wenn die Selbststeuerbereitschaft und/ oder die Selbststeuerfähigkeit der Mitarbeiter allein nicht mehr ausreichend sind.<sup>74</sup>

Die folgenden Aufgaben der Personalführung ergeben sich aus den Unternehmenszielen:

- 1 Personalplanung
- 2 Personalbeschaffung
- 3 Personalentwicklung
- 4 Personalbeurteilung.<sup>75</sup>

Macht und Autorität sind die Grundlagen jeder Führung: Der Vorgesetzte kann durch verschiedenste Maßnahmen Macht ausüben, wie z. B.:

- Belohnung (z. B. Gehaltserhöhung oder Beförderung)
- Bestrafung (z. B. Lohnkürzung, Kündigung oder durch Erteilung unangenehmer Aufgaben)
- Legitimation (aufgrund der Organisationsstruktur im Unternehmen).

<sup>70</sup> Vgl. Bröckermann, R. (Personalführung), S. 25.

<sup>71</sup> Vgl. Bleicher, K./ Meyer, E. (Führung in der Unternehmung). S 41 f.

<sup>72</sup> Vgl. Fiedler, F.E. (Engineer the Job ), S. 115.

<sup>73</sup> Vgl. Züger, R.-M. (Teamführung), S. 122.

<sup>74</sup> Vgl. Schanz, G. (Personalwirtschaftslehre), S. 652.

<sup>75</sup> Vgl. Hering, E./ Draeger, W. (Betriebswirtschaft), S. 524.

Durch die vorgenannten Maßnahmen wird der Mitarbeiter zu einer Handlung bewegt und sie erlauben dem Vorgesetzten, direkt auf die Motivation des entsprechenden Mitarbeiters einzuwirken. Die Autorität des Vorgesetzten beruht auf der Bereitschaft des Arbeitnehmers, sich unterzuordnen und demzufolge auf der Anerkennung der Über- und Unterordnungsverhältnisse.<sup>76</sup> Die Personalführung sollte von dem Vorgesetzten als Mittel zur Mobilisation, Koordination und Führung menschlicher Energien, Potentiale und Willensmöglichkeiten angesehen werden. Das im Idealfall wichtigste Ziel des Vorgesetzten hinsichtlich der Personalführung ist es, seine Mitarbeiter zu motivieren und für betriebliche Zwecke zu begeistern.<sup>77</sup>

#### **4.1.2 Gegenüberstellung autoritärer und kooperativer Führungsstile**

Der Begriff autoritärer Führungsstil hat seinen Ursprung in dem lateinischen Wort *autoritas*, welches so viel wie Geltung oder persönliches Ansehen bedeutet. In Bezug auf seine Herkunft beschreibt das Wort autoritär eindeutig positive Führungsmerkmale, die eine Grundvoraussetzung für die erfolgreiche Unternehmensführung sind. Heute wird dieser Begriff meistens im negativen Sinne gebraucht, da mit ihm ein diktatorisches Verhalten assoziiert wird.<sup>78</sup> Den autoritären Führungsstil bezeichnet man auch als befehlenden oder direkten Führungsstil: Der Führende gibt durch Anweisungen vor, welche Aufgaben es zu bewältigen gilt und erwartet eine unverzügliche Umsetzung seiner Arbeitsanweisungen. Diese Art der Führung setzt beim Vorgesetzten emotionale Fähigkeiten wie Tatkraft und Selbstkontrolle voraus.<sup>79</sup>

Die autoritäre Personalführung geht von einem Vorgesetzten aus, der mit einer hohen Machtfülle ausgestattet ist. Da der Führende alle Entscheidungen trifft und seine Mitarbeiter diese Entscheidungen unverfälscht auszuführen haben, wobei sie einer stetigen Kontrolle unterworfen sind, ist das Verhältnis des Vorgesetzten zu seinen Mitarbeitern distanziert. Das Primärziel des Führenden ist die Aufgabenerfüllung im sachlichen Bereich; die individuellen Bedürfnisse seiner Mitarbeiter hingegen werden vernachlässigt.<sup>80</sup>

Der kooperative Führungsstil ist charakterisiert durch den Einbezug der Mitarbeiter in den Entscheidungsprozess: Dies bedeutet, dass Mitarbeiter und Vorgesetzte gemeinschaftlich entscheiden. Die Geschwindigkeit und Effizienz der erbrachten Leistungen sind zwar eher gering, jedoch sowohl die Qualität und die Originalität der Leistungen als auch die Motivation der Mitarbeiter sind höher.<sup>81</sup>

---

<sup>76</sup> Vgl. Jung, H. (Personalwirtschaft), S. 405.

<sup>77</sup> Vgl. Behr, T. (Personalführung), S. 6f.

<sup>78</sup> Vgl. Laufer, H. (Mitarbeiterführung), S. 85.

<sup>79</sup> Vgl. Lieber, B. (Personalführung), S. 70.

<sup>80</sup> Vgl. Oppermann-Weber, U. (Führungspraxis), S. 51.

<sup>81</sup> Vgl. Weber, W. u. a. (Personalwirtschaft), S. 112.

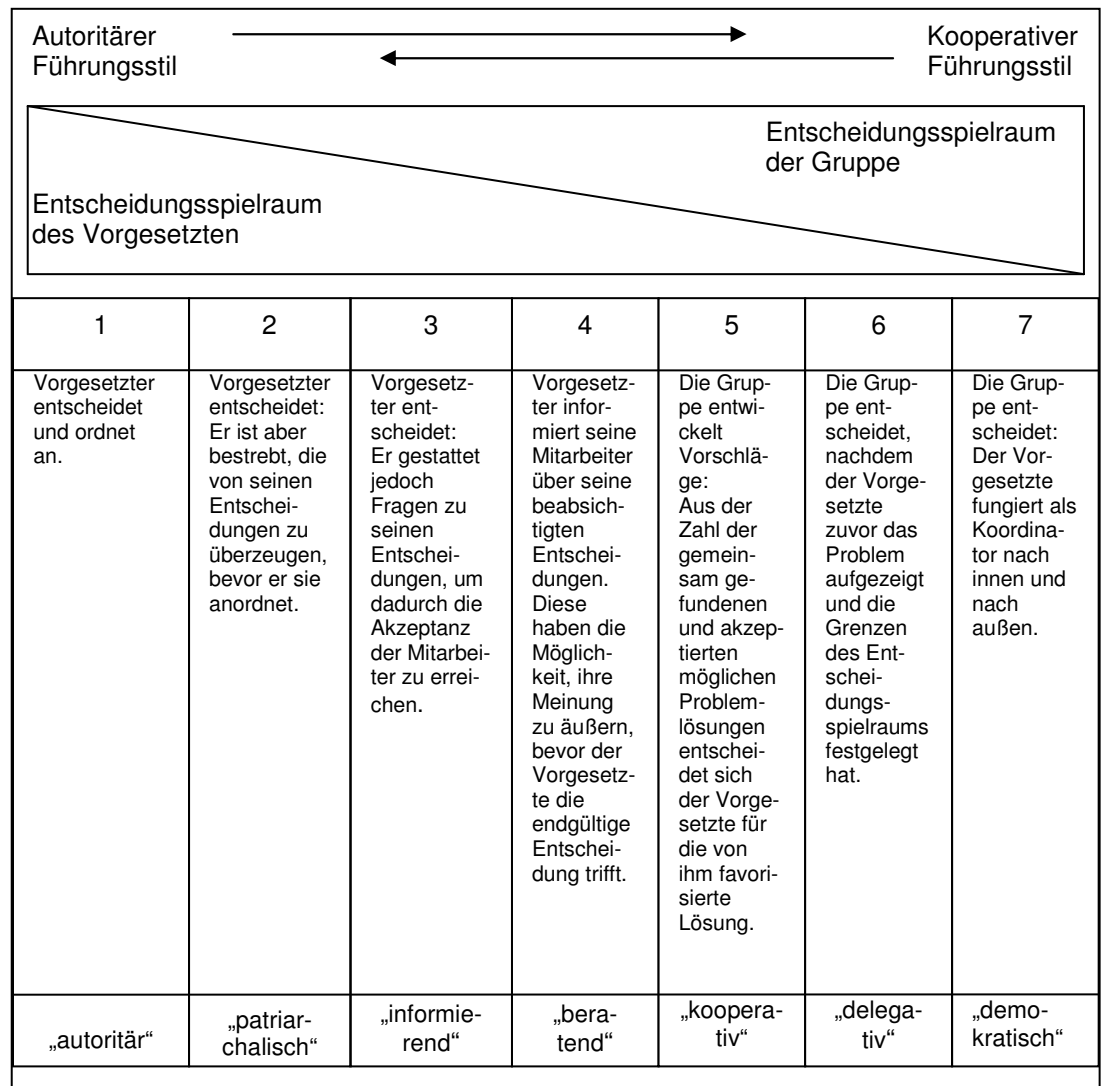
Ziel der kooperativen Personalführung ist es, eine bestmögliche Aufgabenerledigung zu bewirken und gleichzeitig für eine hohe Mitarbeiterzufriedenheit zu sorgen. Es werden die wesentlichen Merkmale des autoritären Führungsstils, wie klare Anweisungen und Ziele, Kontrolle und Strategieentwicklungen, mit Merkmalen des Laissez-faire-Führungsstils, wie beispielsweise Interessenberücksichtigung, menschliche Gleichberechtigung und Kommunikation, verknüpft. Der Vorgesetzte betrachtet seine Mitarbeiter als Partner, die im Rahmen ihrer Fähigkeiten, ihres Wissens und ihrer Erfahrung aktiv am Entscheidungsprozess mitwirken. Alle Parteien arbeiten gemeinsam auf ein unternehmerisches Ziel hin und sowohl der Vorgesetzte als auch die Mitarbeiter übernehmen Verantwortung für ihr betriebswirtschaftliches Handeln und ihr persönliches Verhalten. Durch das gemeinsame Festlegen von Aufgaben, Kompetenzen und Verantwortungsbereichen wird dem Arbeitnehmer ein hohes Maß an Selbstständigkeit ermöglicht. Das partnerschaftliche Denken soll durch den Verzicht auf Zwang und persönliches Geltungs- und Machtstreben erreicht werden.<sup>82</sup> Den Entscheidungsspielraum in Abhängigkeit vom angewendeten Führungsstil veranschaulicht Abb. 10.

Heute geht man davon aus, dass kooperative Führung die Grundlage für ein zeitgemäßes Führungsverhalten ist. In Abhängigkeit von verschiedenen Bedingungen leidet die Akzeptanz des Vorgesetzten nicht bei einem Wechsel des Führungsstils. So reagieren Mitarbeiter in Krisensituationen vielfach positiv auf eine autoritäre Führung. Zur Bewältigung unterschiedlicher Situationen sind unterschiedliche Führungsstile erforderlich.<sup>83</sup>

---

<sup>82</sup> Vgl. Oppermann-Weber, U. (Führungspraxis), S. 52.

<sup>83</sup> Vgl. Oppermann-Weber, U. (Führungspraxis), S. 53.



**Abbildung 10: Klassifizierung verschiedener Führungsstile**

### 4.1.3 Unternehmenskultur

Die spezifischen Denkmuster, Wertvorstellungen, Einstellungen und Verhaltensweisen, die von den Mitarbeitern eines Unternehmens geteilt werden, bezeichnet man als Unternehmenskultur. Die gemeinsamen Wertvorstellungen sind hierbei von besonderer Bedeutung. Einige Beispiele für Wertaussagen sind:

- „Ein Vorgesetzter sollte die Distanz zu seinen Mitarbeitern wahren.“
- „Kleine Konflikte sind positiv, da sie die Konzentration anregen.“
- „Erst die Arbeit, dann das Vergnügen.“

Die Denkmuster sind ebenfalls wichtig für die Unternehmenskultur. Beispiele hierfür sind:

- Sieht man die Umwelt als Bedrohung oder als Herausforderung?

- Wird die Natur des Menschen eher kritisch oder positiv eingeschätzt?
- Sollte man neue Vorgehensweisen riskieren oder Fehler vermeiden?<sup>84</sup>

Die Unternehmenskultur stellt ein Orientierungs- und Verhaltensmuster für die Mitarbeiter der Unternehmung dar.<sup>85</sup> Man versteht darunter die Gesamtheit der Normen, Wertvorstellungen und Denkweisen, welche das Verhalten dieser Personen kennzeichnet.<sup>86</sup> Eine wertorientierte Personalpolitik und Führung bilden eine langfristige Grundlage für den dauerhaften Erfolg eines Unternehmens. Innerhalb der Unternehmensorganisation muss ein Wertkonsens bestehen, nach welchem die Mitarbeiterprinzipien den Unternehmensprinzipien entsprechen. Das Unternehmen sollte langfristige, durch den gesellschaftlichen Wandel bedingte, veränderte Bedürfnisse seiner Mitarbeiter überprüfen und möglichst bei der Unternehmensphilosophie berücksichtigen. Auf lange Sicht gesehen wird ein Mitarbeiter, dessen moralische Vorstellungen von denen seines Arbeitgebers abweichen und der sich nicht mit den Leitsätzen der Unternehmung identifizieren kann, nicht zu maximalen Leistungen fähig sein. Letztendlich geht es um die Sinnggebung der Arbeit, die eine treibende Kraft im Unternehmen darstellt.<sup>87</sup> Um diese Sinnggebung zu erreichen, ist eine wertorientierte Personalpolitik von Nöten, die entsprechende Konzepte und Anreize entwickelt, um die Identifikation der Arbeitnehmer mit dem Unternehmen zu erhöhen.<sup>88</sup>

#### 4.1.4 Kommunikation und Mitarbeitergespräche

Der Begriff *Kommunikation* stammt aus dem Lateinischen und bedeutet so viel wie *Gemeinsamkeit* oder *Mitteilung*. Er beschreibt die Verständigung und die Übermittlung von Informationen und Signalen. Kommunikation ist im weitesten Sinne die Übertragung von Nachrichten zwischen einem Sender und einem oder mehreren Empfängern. Kommunikation im engeren Sinn (soziale Kommunikation) beschreibt die Verständigung zwischen Personen.<sup>89</sup> Eine derartige Verständigung zeichnet einen Hauptbestandteil des miteinander Arbeitens aus und ist somit auch das wohl bedeutendste Führungsinstrument.<sup>90</sup> Von ihr sind viele Mitarbeiterbedürfnisse betroffen, aus diesem Grund dient die Verständigung sowohl dem sozialen Kontakt als auch der Sinnggebung.<sup>91</sup>

<sup>84</sup> Vgl. Lieber, B. (Personalführung), S. 16f.

<sup>85</sup> Vgl. Scholz, U. (variable Vergütungsinstrumente), S. 224.

<sup>86</sup> Vgl. Heinen, E./ Fank, M. (Unternehmenskultur), S. 2f.

<sup>87</sup> Vgl. Schanz, G. (Anreizsysteme), S. 962.

<sup>88</sup> Vgl. Schanz, G. (Anreizsysteme), S. 963.

<sup>89</sup> Vgl. Birker, K. (Kommunikation), S. 8.

<sup>90</sup> Vgl. Jung, H. (Personalwirtschaft), S. 457.

<sup>91</sup> Vgl. Schanz, G. (Anreizsysteme), S. 45.

Als Mitarbeitergespräch werden alle Gespräche zwischen Vorgesetzten und ihren Mitarbeitern bezeichnet, die über die routinemäßige Kommunikation im Tagesgeschäft hinausgehen. Diese Gespräche sind durch folgende Merkmale gekennzeichnet:

- Die Gespräche können regelmäßig (z. B. Beurteilungsgespräche) oder anlassbezogen (z. B. Feedbackgespräche) stattfinden.
- I. d. R. führt der Vorgesetzte die Gespräche selbst.
- Größtenteils handelt es sich um Vier-Augen-Gespräche.
- Mitarbeitergespräche besitzen immer einen bestimmten Sachinhalt und eine Zielsetzung.

Mögliche Themen und Anlässe von Mitarbeitergesprächen sind beispielsweise:

- Informationsgewinnung und Informationsweitergabe
- Zielvereinbarungen
- Übertragung von Kompetenzen und Sachaufgaben
- Anerkennung von guten Leistungen
- Kritik an unzureichenden Leistungen
- Motivation.<sup>92</sup>

Ein Mitarbeitergespräch gliedert sich in acht Phasen:

- 1 Warm-up
- 2 Gesprächsziel
- 3 Ausgangssituation
- 4 Sicht des Mitarbeiters
- 5 Argumentation
- 6 Teilübereinstimmung
- 7 Vereinbarung
- 8 Cool Down.<sup>93</sup>

---

<sup>92</sup> Vgl. Mentzel, W. u. a. (Mitarbeitergespräche), S. 12f.

Um seine Mitarbeiter zu motivieren, kann der Vorgesetzte das jährliche Mitarbeitergespräch als lösungsorientiertes Entwicklungsgespräch nutzen. Hier stehen die Arbeitszufriedenheit und Verbesserungsvorschläge im Mittelpunkt. Ziel des Gesprächs sollte es sein, dass der Vorgesetzte dem Mitarbeiter sein Interesse an dessen Arbeit und dessen Verbesserungsvorschlägen zeigt und dass gemeinsam das letzte Jahr in seinen Stärken und Schwächen reflektiert wird.<sup>94</sup>

Die Qualität des Mitarbeitergesprächs hängt davon ab, wie gut Vorgesetzter und Mitarbeiter miteinander kommunizieren können. In diesem Zusammenhang ist unter anderem auch entscheidend, wie bis dato Führung und Zusammenarbeit praktiziert wurden; gerade Faktoren wie Vertrauen, Offenheit und Glaubwürdigkeit dürfen nicht erst im Gespräch geschaffen werden, sondern sie müssen sich im Zusammenarbeitsprozess bereits herausgebildet haben.<sup>95</sup> In einem Mitarbeitergespräch soll sowohl die Vergangenheit reflektiert, als auch in die Zukunft geschaut werden.<sup>96</sup> Letztendlich ist das Ziel einer solchen Kommunikation die Wiederherstellung oder die Förderung der Zufriedenheit und der Leistungsbereitschaft des Mitarbeiters.<sup>97</sup>

#### 4.1.5 Zielvereinbarungen

Jeder Mensch verfolgt mit seiner Handlung ein bestimmtes Ziel. Wie intensiv danach gestrebt wird, das Ziel zu erreichen, hängt unter anderem davon ab, wie deutlich dieses Ziel definiert ist. Entsprechend bedeutet Personalführung auch immer „zielorientierte Verhaltensbeeinflussung“.<sup>98</sup>

Es ist die Aufgabe einer Führungskraft, die wirtschaftlichen Unternehmensziele mit den persönlichen Zielen der Mitarbeiter abzugleichen und ggf. in Übereinstimmung zu bringen. Die Führung mithilfe von Zielen, die auch als *Management by Objectives* bezeichnet wird, verfolgt im Wesentlichen drei Ziele:

- 1 Ausrichten der Arbeitsleistung der Mitarbeiter auf ein bestimmtes Ziel
- 2 Verbesserung der Arbeitsergebnisse der Mitarbeiter
- 3 Motivation und Förderung der Mitarbeiter

---

<sup>93</sup> Vgl. Augspurger, T. u. a. (Personalarbeit), S. 76.

<sup>94</sup> Vgl. Schmitz, L./ Billen, B. (Mitarbeitergespräche), S. 59.

<sup>95</sup> Vgl. Bullinger, H.-J. u. a. (Organisationsformen), S. 1030f.

<sup>96</sup> Vgl. Schanz, G. (Anreizsysteme), S. 919.

<sup>97</sup> Vgl. Jung, H. (Personalwirtschaft), S. 471.

<sup>98</sup> Vgl. Wolff, G./ Göschel, G. (Führung), Einleitung.



Je überzeugter Vorgesetzte und Mitarbeiter von dem Nutzen der vereinbarten Ziele sind, desto größer ist die Wirkung der vorgenannten drei Instrumente.<sup>99</sup> Ein Vorgesetzter kann durch eine klare Formulierung von Zielen und Erwartungen seine Mitarbeiter aktiv steuern. Dadurch wird er seinen ergebnisorientierten Aufgaben besser gerecht und trägt zum wirtschaftlichen Unternehmenserfolg bei. Er kann die Entwicklung seiner Mitarbeiter kontinuierlich begleiten und deren Potentiale ausschöpfen.<sup>100</sup>

Durch Zielvereinbarungen wird der Mitarbeiter aktiv in das Unternehmensgeschehen mit einbezogen und direkt am Zielfindungsprozess beteiligt. Auf diese Art und Weise bekommt der Arbeitnehmer Frei- und Gestaltungsräume, um an der Durchsetzung der Unternehmensziele aktiv mitwirken zu können. Folge hiervon sind wiederum eine hohe Motivationswirkung und eine Identifikation des Mitarbeiters mit seinem Unternehmen. Der Mitarbeiter wird über die Unternehmensziele informiert und gleichzeitig dazu angehalten, seinen Beitrag zum Unternehmenserfolg zu leisten.<sup>101</sup>

Die vereinbarten Ziele sollten möglichst verständlich formuliert werden, messbar sein – da nur messbare Ziele prüffähig und motivierend sind –, sich fordernd und zugleich fördernd gestalten, denn die Herausforderung ist umso größer, je anspruchsvoller ein Ziel ist. Des Weiteren ist der realistische Gehalt der Zielsetzungen von Bedeutung, der im Idealfall auch schriftlich festgehalten wird, um somit den Verpflichtungscharakter zu stärken.<sup>102</sup>

Eine mitarbeiterfreundliche und partnerschaftliche Unternehmenskultur stellt eine wichtige Voraussetzung für den erfolgreichen Einsatz von Zielvereinbarungen dar.<sup>103</sup> Doch nicht nur das Erstellen, sondern auch das konsequente Verfolgen der vereinbarten Arbeitsziele, wie in der folgenden Abbildung dargestellt, gehört zu den wichtigsten Führungsaufgaben.<sup>104</sup>

Dieses Führungsinstrument schafft eine Grundlage zur Übertragung von unternehmerischer Verantwortung und bietet den Arbeitnehmern zugleich die Möglichkeit zur Selbstverwirklichung. Durch Zielvereinbarungen werden Kreativität und Eigeninitiative der Mitarbeiter gefördert, was wiederum die Grundlage für Innovationen bildet.<sup>105</sup>

---

<sup>99</sup> Vgl. Proske, H./ Reiff, E. (Zielvereinbarungen), S. 11.

<sup>100</sup> Vgl. Proske, H./ Reiff, E. (Zielvereinbarungen), S. 12.

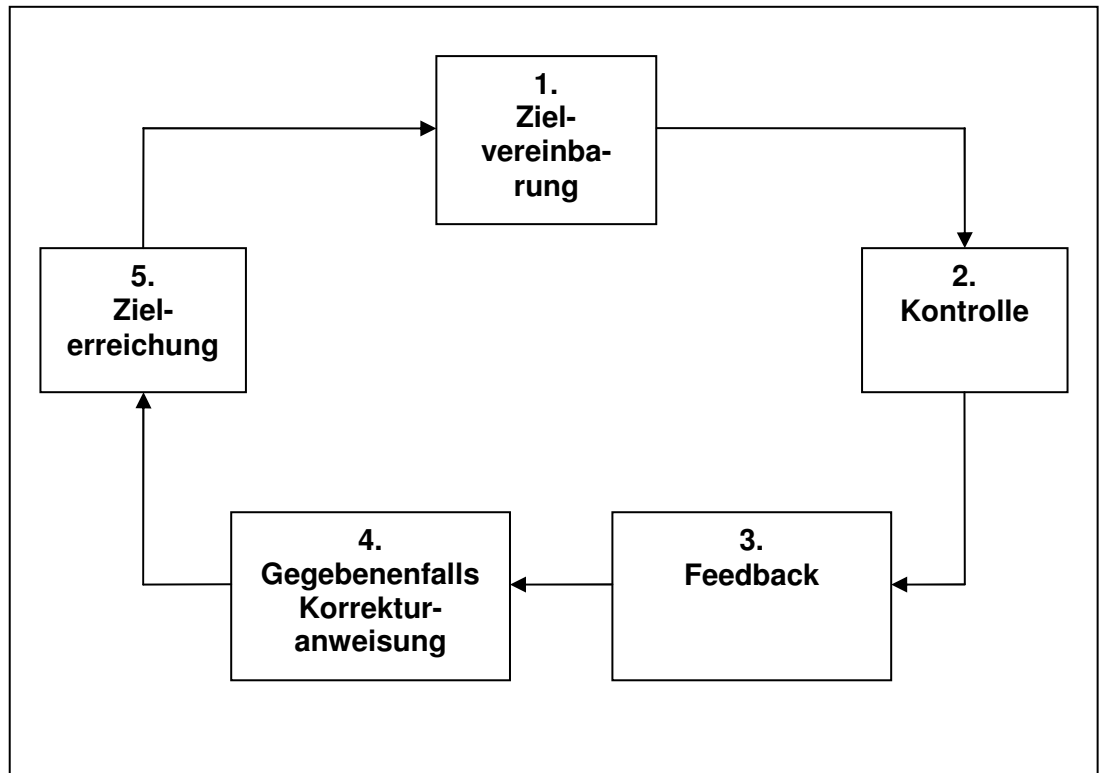
<sup>101</sup> Vgl. Fischer, M. (Coaching), S. 188.

<sup>102</sup> Vgl. Fischer, M. (Coaching), S. 191.

<sup>103</sup> Vgl. Müller, R. / Brenner, D. (Mitarbeiterbeurteilungen), S. 37.

<sup>104</sup> Vgl. Laufer, H. (Zielvereinbarungen), S. 82.

<sup>105</sup> Vgl. Sprenger, R.-K. (Selbstverantwortung), S. 170ff.



**Abbildung 11: Verantwortungsbewusste Zielverfolgung**

Mithilfe von Zielvereinbarungen kann die Ausrichtung der Mitarbeiter auf den Gesamterfolg des Unternehmens auf eine verpflichtende und zugleich partnerschaftliche Art erreicht werden.<sup>106</sup>

## 4.2 Materielle Motivationsinstrumente

### 4.2.1 Variable Vergütung

Auf Dauer kann eine erfolgreiche Arbeitsmotivation nur aus der Arbeit selbst resultieren (intrinsische Motivation), jedoch kann durch die Vergütung die intrinsische Motivation der Mitarbeiter wirkungsvoll unterstützt werden.<sup>107</sup>

Vergütung stellt einen Oberbegriff für Lohn und Gehalt dar und wird in drei Komponenten aufgeteilt:

- 1 Grundvergütung (eine fest zugesagte Vergütung)
- 2 variable Vergütung (eine erfolgsgebundene Vergütung)
- 3 Nebenleistungen (Bsp.: betriebliche Altersvorsorge).

Der Anspruch auf Vergütung ergibt sich aus dem Arbeitsvertrag. Aufgrund des steigenden Wettbewerbsdrucks stellen qualifizierte und leistungsstarke Mitarbeiter ei-

<sup>106</sup> Vgl. Müller, R./ Brenner, D. (Mitarbeiterbeurteilungen), S. 39.

<sup>107</sup> Vgl. Steinmann, H./ Schreyögg, G. (Grundlagen der Unternehmensführung), S. 748.

nen immer größeren Vorteil gegenüber der Konkurrenz dar. Neben der Verbesserung von Produkt- oder Dienstleistungsqualität rückt entsprechend momentan die Anstellung und die langfristige Bindung von guten Mitarbeitern immer mehr in das Zentrum des Interesses eines jeden Arbeitgebers. Dies erfordert eine variable Vergütung, die gezielte Leistungsanreize setzt.<sup>108</sup>

Gewöhnlich geht die Unternehmensleitung davon aus, dass Mitarbeiter nicht ihre komplette Leistungsbereitschaft zeigen, sondern einen Teil ihrer Leistungen zurückhalten. Variable Zusatzvergütungen sollen einen Anreiz zur höheren Leistung bieten, sodass Leistung und Vergütung gegeneinander solange getauscht werden können, bis beide Seiten einander entsprechen. Es stellt eine große Herausforderung dar, die Leistungsbereitschaft auch dann zu erhalten, wenn das Unternehmen seinen Mitarbeitern aufgrund von wirtschaftlichen Schwierigkeiten nur wenig oder keine Leistungsanreize bieten kann. Rein anreizbasierende Vergütungssysteme stoßen in wirtschaftlich schlechten Zeiten schnell an ihre Grenzen.<sup>109</sup>

Mithilfe der variablen Vergütung werden die bestehende Unternehmenskultur, der Führungsstil, die Zusammenarbeit, die Einstellung der Mitarbeiter oder das Betriebsklima nicht verändert, sondern die Effekte dieser Instrumente lediglich verstärkt.<sup>110</sup> Derartige Anreizsysteme sollen zur aktiven Verhaltensbeeinflussung und Verhaltenskontrolle beitragen.<sup>111</sup>

Der größte Teil der Unternehmen versucht eine Kopplung von variabler Vergütung und individueller Leistung. Hierbei wird davon ausgegangen, dass die Lösung zu einer erfolgreichen Mitarbeitermotivation und zu einem gleichzeitigen Unternehmenserfolg in der richtigen Mischung von Zielen und Anreizen innerhalb der Vergütungsvereinbarung liegt.<sup>112</sup>

#### **4.2.2 Geld- und Sachprämien**

Üblicherweise werden zusätzliche finanzielle Anreize als Prämien bezeichnet. Eine Prämie ist dadurch gekennzeichnet, dass sie in Ergänzung zum normalen Entgelt gezahlt wird und dass der Arbeitnehmer keinen rechtlichen Anspruch auf diese Sonderzahlungen hat. Um in den Genuss einer Prämie zu gelangen, muss der Arbeitnehmer die in einem Prämienmodell klar definierten Kriterien erfüllen. Beispiele

---

<sup>108</sup> Vgl. Gutmann, J./ Klose, I. (Vergütung), S. 6f.

<sup>109</sup> Vgl. Albs, N. (Wie man Mitarbeiter motiviert), S. 140.

<sup>110</sup> Vgl. Albs, N. (Wie man Mitarbeiter motiviert), S. 141.

<sup>111</sup> Vgl. Pfläging, N. (Beyond Budgeting), S. 317.

<sup>112</sup> Vgl. Pfläging, N. (Beyond Budgeting), S. 318.

für solche Kriterien sind die Einhaltung betriebswirtschaftlicher Kennzahlen oder das Erreichen bestimmter Verkaufszahlen.<sup>113</sup>

Die Geldprämie stellt einen traditionellen Leistungsanreiz dar, um Mitarbeiter zu motivieren.<sup>114</sup> Es bestehen drei klassische Möglichkeiten, Ziele mit Prämien zu verbinden:

- 1 Festlegen einer fixen, individuell zu erreichenden Prämie
- 2 eine lineare, direkte Kopplung des Zielerreichungsgrades mit einer bestimmten Prämie
- 3 Verteilung von individuellen Zielprämien am Jahresende, wobei die Höhe der Prämie in Abhängigkeit von dem Unternehmensergebnis definiert wird.<sup>115</sup>

Bei definierten Wirtschaftlichkeits- und Leistungszielen können Zielerreichung und Prämie linear, nach oben nicht begrenzt miteinander verknüpft werden. Dies wäre in folgendem Exempel der Fall:

Ein Außendienstmitarbeiter erhält einen individuellen Anteil an seinem durch Verkaufsleistung erzielten Ertrag. Er hat folgendes, fest definiertes Ziel erhalten: „Erreichung eines Rohertrages von 200.000 EUR bis zum Jahresende.“ Für dieses Ziel wird ihm eine zusätzliche, linear verknüpfte Prämie in Höhe von 20.000 EUR in Aussicht gestellt. Erreicht er sein Ziel zu 100 %, so erhält er diesen Betrag. Bei einer Zielerreichung von 50 % erhält er 10.000 EUR und bei Erreichung von 150 % bekommt er 30.000 EUR.

Der Vorteil dieser Vorgehensweise liegt darin, dass der Zusammenhang zwischen Zielerreichung und Prämie leicht verständlich ist, und dass ein klarer Anreiz zur Übererfüllung des Ziels gegeben wurde. Nachteilig ist jedoch, dass diese Vorgehensweise nur bei wirtschaftlichen Zielen eingesetzt werden kann, da bei anderen Zielen meistens keine lineare Messung des Erreichens möglich ist. Ein deutlicher Nachteil der Methode: Die Übererfüllung der wirtschaftlichen Ziele rechtfertigt meist keine proportional steigende Prämie.<sup>116</sup>

Durch eine Sachprämie kann der Erinnerungswert des Mitarbeiters verstärkt werden, denn der erhaltene Gegenstand lässt sich einer bestimmten Leistung zuordnen. Besonders attraktiv für den Mitarbeiter sind wertvolle Sachprämien und Status-

---

<sup>113</sup> Vgl. Hering, E./ Modler, K.-H. (Grundwissen des Ingenieurs), S. 1097.

<sup>114</sup> Vgl. Scholz, U. (variable Vergütungsinstrumente), S. 132.

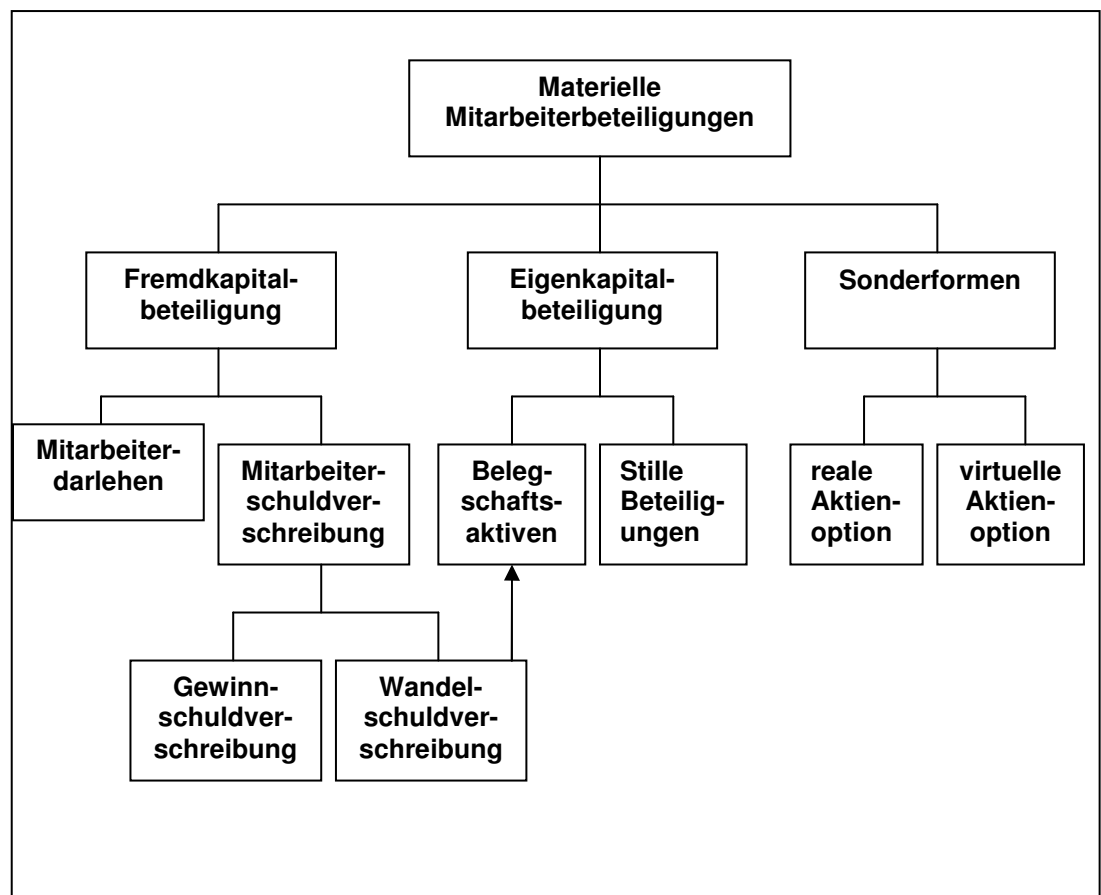
<sup>115</sup> Vgl. Stöwe, C./ Weidemann, A. (Mitarbeiterbeurteilung), S. 298.

<sup>116</sup> Vgl. Stöwe, C./ Weidemann, A. (Mitarbeiterbeurteilung), S. 300.

symbole.<sup>117</sup> Wichtig ist, dass die Sachprämien nicht mit der beruflichen Tätigkeit des Mitarbeiters zusammenhängen; es sollte also demzufolge eine Auswahl an möglichen Gegenständen angeboten werden, um dem individuellen Geschmack des Prämienberechtigten entsprechen zu können.<sup>118</sup>

### 4.2.3 Materielle Mitarbeiterbeteiligungen

Die materielle Mitarbeiterbeteiligung in Form einer vermögenswirksamen Kapitalbeteiligung zählt zu den monetären Entgeltformen. Ziel dieses Motivationsinstrumentes ist es, den Gegensatz zwischen Kapital (Aktieninhaber) und Arbeit (Mitarbeiter) aufzuheben. Gleichzeitig soll die Verbundenheit der Mitarbeiter mit dem Unternehmen erhöht werden. Diese Entgeltform wird durch das Vermögensbildungsgesetz begünstigt, da hierdurch den Arbeitnehmern eine Arbeitnehmersparzulage zur Vermögensbildung gewährt wird. Gleichzeitig wird durch dieses Vorgehen die Unternehmung steuerlich entlastet. Verschiedene Möglichkeiten der materiellen Mitarbeiterbeteiligung sind in Abb. 12 veranschaulicht.<sup>119</sup>



**Abbildung 12: Möglichkeiten materieller Mitarbeiterbeteiligung**

<sup>117</sup> Vgl. Scholz, U. (variable Vergütungsinstrumente), S. 226f.

<sup>118</sup> Vgl. Schanz, G. (Anreizsysteme), S. 1029f.

<sup>119</sup> Vgl. Holtbrügge, D. (Personalmanagement), S. 161.

Belegschaftsaktien sind die häufigste Form der Kapitalbeteiligung. Hier wird den Mitarbeitern in der Regel ein Kaufpreis eingeräumt, der unter dem aktuellen Börsenkurs liegt. Aus diesem Grund weisen die Aktien bei ihrer Veräußerung, die nach Ablauf einer Sperrfrist möglich ist, eine höhere Gewinnchance auf.<sup>120</sup>

Die wichtigste Grundlage, auf der die Beteiligungssysteme aufbauen, ist Vertrauen zwischen den Beschäftigten und dem arbeitgebenden Unternehmen.<sup>121</sup> Unternehmen, die sich mit der Mitarbeiterbeteiligung auseinandersetzen, haben klare Vorstellungen davon, was sie mit dieser Maßnahme erreichen wollen, wie z. B.:

- Motivation der Mitarbeiter
- Erzielen von Finanzierungseffekten
- Betriebliche Partnerschaft
- Qualifizierung der Mitarbeiter.

Der Großteil der Unternehmen nutzt die Mitarbeiterbeteiligung, um Motivationseffekte zu erzielen und um die Liquidität zu verbessern.<sup>122</sup>

### **4.3 Kritische Bewertung von immateriellen und materiellen Motivationsinstrumenten durch den Vorgesetzten**

Die *Personalführung* dient der effizienten Leistungserstellung. Zu diesem Zweck ist sie auf die Erfüllung der Aufgabenziele und der Mitarbeiterziele ausgerichtet.<sup>123</sup> Der Vorgesetzte muss die ihm unterstellten Mitarbeiter planmäßig nutzen, effizient einsetzen und vielfältig entwickeln. Dabei muss er stets auf eine vorteilhafte Kostenentwicklung hinarbeiten. Aus diesem Grund bilden Personalplanung, Personalbeschaffung, Personalentwicklung und Personalbeurteilung einen ständigen Bestandteil seiner Führungsaufgaben.<sup>124</sup> Der Vorgesetzte ist dafür verantwortlich, seine Mitarbeiter so zu beeinflussen, dass zum einen die wirtschaftlichen Ziele innerhalb des Leistungsprozesses, wie z. B. rationaler Materialeinsatz oder geringe Ausschussquote, erreicht, und zum anderen die übergeordneten wirtschaftlichen Ziele, wie beispielsweise Gewinn oder Rentabilität, erfüllt werden. Um diese Ziele zu verwirklichen, muss die Führungskraft die relevanten Einstellungen seiner Mitarbeiter (z. B.

<sup>120</sup> Vgl. Holtbrügge, D. (Personalmanagement), S. 162.

<sup>121</sup> Vgl. Fritz, S. (Mitarbeiterbeteiligung), S. 34.

<sup>122</sup> Vgl. Schneider, H. J./ Klaus, H. (Mensch und Arbeit), S. 546f.

<sup>123</sup> Vgl. Hentze, J./ Graf, A. (Personalwirtschaftslehre), S. 261.

<sup>124</sup> Vgl. Hering, E./ Draeger, W. (Betriebswirtschaft), S. 524.

die Einstellung zu Initiative, zur Aufgabe oder zu Fehlzeiten) so beeinflussen, dass daraus die gewünschten Verhaltensweisen resultieren.<sup>125</sup> Er muss für das Unternehmen eine Gewinnmaximierung erzielen, ebenso aber auch der Erfüllung der sozialen und wirtschaftlichen Aufgaben gerecht werden und die ihm zur Verfügung stehenden Mitarbeiter optimal für das Unternehmen und für den Mitarbeiter selbst einsetzen. Der Führende hat ein sehr komplexes Aufgabengebiet zu bewältigen. Damit ein optimaler Personaleinsatz erzielt werden kann, müssen die Aufgaben des Leitenden verschiedene Bereiche abdecken: so reichen die Aufgaben von volkswirtschaftlichen über betriebswirtschaftliche, aber gehen auch bis in die Gebiete der Soziologie und Psychologie hinein.<sup>126</sup>

Durch den *autoritären Führungsstil* wird der Handlungsspielraum und die Flexibilität der Mitarbeiter eingeschränkt und es besteht die Gefahr, dass die Mitarbeiter sich nicht mehr mit dem Unternehmen identifizieren können, da sie nicht erkennen können, welche Bedeutung ihre Tätigkeit für das gesamte Unternehmen hat. Somit verzichtet der Vorgesetzte bei der autoritären Führung auf ein wichtiges Motivationsinstrument. Jedoch in bestimmten Ausnahme- oder Extremsituation wird auch der sonst zu einem anderen Führungsstil Tendierende auf diesen zurückgreifen und die Nachteile bewusst in Kauf nehmen. Beispiele hierfür sind Zeitdruck bei einer Entscheidungsumsetzung, besonders schwierige Mitarbeiter oder Katastrophen.<sup>127</sup> Ein Vorgesetzter wird seinen Führungsstil stets ziel- und aufgabenorientiert wählen und somit sein Führungsverhalten an die jeweiligen Situationen anpassen und emotional intelligent führen. Dies bedeutet, dass die Unternehmensziele im Vordergrund stehen, da er Resultate erzielen muss.<sup>128</sup> Wenn ein Unternehmen beispielsweise aus einer Verlustzone herausgehoben werden muss, tritt die Mitarbeitermotivation hinter dem Unternehmensziel zurück und der Vorgesetzte wird autoritär führen.<sup>129</sup>

Wendet ein Vorgesetzter den *kooperativen Führungsstil* an, so stärkt er die Identifikation seiner Mitarbeiter mit dem Unternehmen, da er sie in die Entscheidungsfindung mit einbezieht. Die Mitarbeiter sind motivierter, da sie selbst am Entscheidungsprozess beteiligt waren. Dieser Führungsstil kann aber auch innere Konflikte oder sogar Frustration auslösen. Ein Beispiel hierfür wäre, dass bei vielen, den Mitarbeitern eventuell endlos erscheinenden Besprechungen keine konkreten Entscheidungen oder Ergebnisse produziert werden.<sup>130</sup> Ein Vorgesetzter wird diese Führungsvariante wählen, wenn er bereits über leistungsstarke Mitarbeiter verfügt

---

<sup>125</sup> Vgl. Wollenberg, K. u. a. (Betriebswirtschaft), S. 332f.

<sup>126</sup> Vgl. Haberkorn, K. (Mitarbeiterführung), S. 15.

<sup>127</sup> Vgl. Lieber, B. (Personalführung), S. 70.

<sup>128</sup> Vgl. Golemann, D. u. a. (Emotionale Führung), S. 114ff.

<sup>129</sup> Vgl. Lieber, B. (Personalführung), S. 70.

<sup>130</sup> Vgl. Lieber, B. (Personalführung), S. 61.

und selbst Kooperations-, Kommunikations- und Teamfähigkeit besitzt.<sup>131</sup> Ziel dieser Art der Führung sollte es sein, zwischen dem Vorgesetzten und seinen Kollegen einen Konsens zu schaffen und gegenseitig voneinander zu lernen.<sup>132</sup>

Eine gute Führungskraft wird schnell erkennen, welchen Führungsstil die jeweilige Situation erfordert, und sich entsprechend anpassen, da sie ein großes Repertoire an emotionalen Kompetenzen besitzt.<sup>133</sup>

Die im Unternehmen vorherrschende *Unternehmenskultur* beeinflusst die Informationsaufnahme und die Informationsverarbeitung von Vorgesetzten und Mitarbeitern. Demzufolge haben Erfolg und Misserfolg Rückkopplungseffekte zur vorhandenen Unternehmenskultur, da Strategien, Informationsverarbeitung und Arbeitspraktiken von ihr geprägt werden. Durch ihre Umsetzung und Anwendung werden bestimmte Ergebnisse erzielt, die wiederum die grundlegenden Überzeugungen beeinflussen und verstärken. Erfolgsstrategien können zu Misserfolg führen, wenn sie zu lange unreflektiert angewandt werden. Ein solcher Fall kann beispielsweise eintreten, wenn sich die unternehmensrelevante Umwelt unbemerkt in der Art verändert hat, sodass neue Strategien und Verhaltensweisen notwendig werden. Sollten Handlungsstrategien nur noch routinisiert und unreflektiert angewandt werden, ist es nötig, die vorhandene Unternehmenskultur regelmäßig kritisch zu überprüfen, um eventuelle Umweltveränderungen frühzeitig zur Kenntnis zu nehmen.<sup>134</sup>

Es stellt eine Führungsaufgabe dar, Krisen vorzubeugen und kritische Situationen zu erkennen und zu verhindern. Hierzu sind die folgenden Erfolgsparameter erforderlich:

- kulturprägende Fähigkeiten
- kommunikative Fähigkeiten
- Überzeugungs- und Umsetzungskraft.

Die Führungskraft muss ein Wegweiser für eine Unternehmenskultur sein. Sie sollte sich als fähig erweisen, gemeinsame Wertvorstellungen zu entwickeln und mit deren Hilfe die Gesamtheit der Mitarbeiter auf gemeinsame Ziele zu verpflichten. Hierzu ist eine entsprechende Überzeugungs- und Umsetzungskraft erforderlich, da die Ansprüche im betrieblichen Alltag ständig zunehmen. In einem Unternehmen sind nur dann Höchstleistungen denkbar, wenn die vorherrschende Unternehmenskultur

---

<sup>131</sup> Vgl. Lieber, B. (Personalführung), S. 71.

<sup>132</sup> Vgl. Peters, T./ Ghadiri, A. (Neuroleadership), S. 115.

<sup>133</sup> Vgl. Lieber, B. (Personalführung), S. 73.

<sup>134</sup> Vgl. Badura, B. u. a. (Gesundheitsmanagement), S. 21.



zeitgemäß ist und diese auch täglich praktiziert wird.<sup>135</sup> Eine moderne Unternehmensführung zeichnet sich durch den verantwortlichen Umgang mit Freiheit und sozialer Verantwortung – aus ethnischen Gründen und aus wirtschaftlichem Eigeninteresse – aus. Engagement, Motivation, Gesundheit und Zufriedenheit der Mitarbeiter tragen wesentlich zur Wettbewerbsfähigkeit und zum Unternehmenserfolg bei, da der Wettbewerbsvorteil heute meistens durch innovative Prozesse wie effektive Kommunikations- und Geschäftsabläufe und durch Beschäftigte mit hoher Leistungsfähigkeit entsteht. Ein Vorgesetzter sollte nicht mit seinen Mitarbeitern um Kompetenz konkurrieren, sondern die vorhandenen Stärken seiner Arbeitskräfte fördern. Es obliegt ihm zugleich, eigene Schwächen zu minimieren und neue Stärken zu entwickeln.<sup>136</sup>

Mithilfe der *Kommunikation und der Mitarbeitergespräche* will der Vorgesetzte seinen Planungs- und Steuerungsanspruch mit einer aktiven, mitverantwortlichen Beteiligung des Mitarbeiters verbinden. Es sollte sein Bestreben darstellen, seinen Mitarbeitern die Unternehmensziele und die beschlossenen Strategien verständlich zu vermitteln, damit jeder einzelne Mitarbeiter genug Orientierung für sein – in der Ausführung größtenteils selbst gesteuertes – Handeln findet. Der Kommunikationsprozess muss auch dem Anspruch der Partnerschaftlichkeit gerecht werden, was bedeutet, dass dem Mitarbeiter Mitgestaltungsmöglichkeiten geboten werden müssen. Der Vorgesetzte ist zum einen für die Arbeitszufriedenheit seiner Mitarbeiter verantwortlich, jedoch muss er zum anderen auch alle ihm zur Verfügung stehenden Ressourcen zur Unternehmensentwicklung nutzen.<sup>137</sup> Er wird das Mitarbeitergespräch in den Fällen einsetzen, die über die täglichen Routinearbeiten hinausgehen. Da der Mitarbeiter sich durch seine Tätigkeit Erfahrungen und Kenntnisse angeeignet hat, kann der Vorgesetzte dieses Wissen für seine Entscheidungen fruchtbar machen und seine eigenen Vorstellungen auf Wirksamkeit und Ausführbarkeit prüfen. Mithilfe der Mitarbeitergespräche testet der Vorgesetzte die Annahme seiner Entscheidungen und begründet und erläutert Urteile der Geschäftsleitung. Auf diese Weise sollten Widerstände seitens der Arbeitnehmer von vornherein vermieden oder reduzieren werden. Zusätzlich beurteilt die Führungskraft in diesen Gesprächen seine Mitarbeiter im Hinblick auf Arbeitsweise und unternehmerisches Verhalten, um unter anderem zu klären, ob eine ausreichende Qualifikation vorliegt.<sup>138</sup>

Der Vorgesetzte wird die folgenden Vorteile der Mitarbeitergespräche nutzen:

- Förderung der sachlichen Kommunikation

---

<sup>135</sup> Vgl. Noè, M. (Crash-Management), S. 113ff.

<sup>136</sup> Vgl. Hinterhuber, H. H. u. a. (Leadership), S. 107.

<sup>137</sup> Vgl. Kießling-Sonntag, J. (Mitarbeitergespräche), S. 238.

<sup>138</sup> Vgl. Neges, G. u. R. (Führungskraft), S. 11f.

- Verstärkung des Dialogs
- zeitnahes Ansprechen von Problemen und somit eine zeitnahe Problemlösung
- der Mitarbeiter erfährt seinen Standpunkt aus der Sicht des Vorgesetzten
- Aufzeigen und Entwickeln von Perspektiven
- die Mitarbeiterbedürfnisse werden deutlich
- Reduzierung von Missverständnissen und Vorurteilen.<sup>139</sup>

Im Hinblick auf die *Zielvereinbarungen* wird der Vorgesetzte seinen Mitarbeitern kein „blindes“ Vertrauen entgegenbringen. Ein vertrauensvolles Zusammen Arbeitsklima ist zwar erstrebenswert, aber es darf nicht durch grenzenloses Vertrauen erkauf werden. Das sogenannte „blinde“ Vertrauen wird mit großer Wahrscheinlichkeit in der Zukunft zu Enttäuschungen führen. Demzufolge sollte ein Vorgesetzter immer ein angemessenes Maß an Vorsicht in seine Entscheidungen einfließen lassen. Der Vorgesetzte und die Mitarbeiter müssen sich stets vollständig in Bezug auf ihre unterschiedlichen Erwartungen im Klaren sein.<sup>140</sup>

Eine Führungskraft hat nicht nur eine Verantwortung gegenüber ihren Mitarbeitern, sondern auch eine Gesamtverantwortung gegenüber dem Unternehmen. Letzterer kann sie nur gerecht werden, wenn sie rechtzeitig Kontrollen durchführt, die an den drei folgenden Punkten ansetzen:

- 1 Werden die angestrebten Arbeitsziele tatsächlich erreicht?
- 2 Werden die bestehenden Vorschriften und Regeln eingehalten?
- 3 Werden die Ressourcen (Zeit, Werkstoffe, Energie) sparsam eingesetzt?

Kontrollen sichern einerseits dem Unternehmen das Erreichen der Arbeitsziele und andererseits bieten sie den Vorgesetzten Möglichkeiten zur Mitarbeitermotivierung und -entwicklung.<sup>141</sup> Die Kontrolle stellt eine unverzichtbare Führungsaufgabe dar, da durch sie folgende Mängel aufgedeckt werden:

- unrealistische Zielvereinbarungen
- missverständliche Zielformulierungen
- unzweckmäßige Arbeitsorganisation

<sup>139</sup> Vgl. Oppermann-Weber, U. (Führungspraxis), S. 89.

<sup>140</sup> Vgl. Laufer, H. (Zielvereinbarungen), S. 83.

<sup>141</sup> Vgl. Laufer, H. (Zielvereinbarungen), S. 87.

- nicht ausreichend qualifiziertes und motiviertes Personal
- fehlende oder mangelhafte Arbeitsmittel
- Störungen durch äußere Einflüsse.

Ohne eine stetige Kontrolle der vorgenannten Punkte bliebe der Arbeitserfolg dem Zufall überlassen.<sup>142</sup>

Die Unternehmensführung sieht die *variable Vergütung* als eine Möglichkeit zur Kostensenkung. Ein fixes Entgelt wird in ein variables Entgelt umgewandelt, wodurch die Mitarbeiter an den Risiken ihrer Arbeit beteiligt werden. In der Regel erfolgt der Einstieg über eine Teilumwandlung von Einmalzahlungen. Das Ziel der Kosteneinsparung stellt hohe Ansprüche an den Einführungsprozess, da bei den Mitarbeitern zum einen Akzeptanz erreicht werden muss und zum anderen auch ein positiver Motivationseffekt zu erreichen ist.<sup>143</sup>

Durch die variable Vergütung entsteht ein für das Unternehmen gefährlicher Selbstselektionseffekt. Diese Vergütungsform wirkt anziehend auf extrinsisch motivierte Mitarbeiter, was eine Demotivation intrinsisch motivierter Mitarbeiter zur Folge hat. Der Extremfall wäre, dass sich die intrinsische Motivation im Laufe der Zeit in eine extrinsische umwandelt. Dieses strategische Verhalten der Arbeitskräfte kann dazu führen, dass die finanzielle Vergütung in den Vordergrund tritt und beispielweise die freiwillige Unterstützung und die Förderung von Kollegen vernachlässigt werden.<sup>144</sup>

Boni haben eine Reihe von Negativauswirkungen auf das Verhalten:

- Sie verleiten zu risikoaverserem Verhalten bei Entscheidern.
- Sie können zu einer Abnahme der Identifikation mit dem Unternehmen führen, da die Leistung ausschließlich zum Zweck der Belohnung erfolgt.
- Boni haben bestrafenden Charakter für die Mitarbeiter.
- Sie können das Organisationsklima verschlechtern.<sup>145</sup>

Werden variable Vergütungen, wie z. B. *Prämien*, an Unternehmensziele gekoppelt, so wird grundsätzlich in das Gehalts- und Vergütungsgefüge eingegriffen. Es sind eine Vielzahl von steuerlichen, betriebswirtschaftlichen und juristischen Faktoren zu berücksichtigen. Um mögliche Risiken auszuschließen, sollten die einzelnen Ideen mit einem Vergütungsberater diskutiert werden. Auch können ungedeckte Prämien,

<sup>142</sup> Vgl. Laufer, H. (Zielvereinbarungen), S. 87.

<sup>143</sup> Vgl. Albs, N. (Wie man Mitarbeiter motiviert), S. 140.

<sup>144</sup> Vgl. Maus, H. A. (Motivation), S. 41.

<sup>145</sup> Vgl. Pfläging, N. (Beyond Budgeting), S. 317f.

die linear an eine bestimmte wirtschaftliche Entwicklung geknüpft sind, zu einer „Prämienexplosion“ führen. Ist die Verknüpfung von Zielerreichung und variabler Prämie nach oben nicht begrenzt, so besteht die Gefahr, dass unerwünschte Kompensationseffekte entstehen. Dies wäre der Fall, wenn ein Mitarbeiter zwei gleich gewichtete Ziele hat. Er könnte ein Ziel zu 120 % übererfüllen und ein anderes Ziel lediglich zu 80 % umsetzen. Trotzdem würde er 100 % seiner Prämie erhalten.<sup>146</sup>

Innerhalb des Betriebes ist Teamarbeit gefragt, dies bedeutet:

- 1 Unternehmenswohl geht vor Einzelwohl.
- 2 Der Unternehmenserfolg ist entscheidend, nicht die Einzelleistung.
- 3 Teamziel geht vor Einzelziel.

Der Anreiz auf Erhalt von Geld- oder Sachprämien kann eine Förderung der „*Einzelkämpfermentalität*“ bewirken. In diesem Fall streben die Mitarbeiter nach individuellen Topleistungen, um Prämien zu erhalten und verlieren dabei das Teamziel oder das Unternehmensziel aus den Augen. Diese so entstehende „*Ellenbogenmentalität*“ geht zu Lasten der Teamfähigkeit. Der Führende muss sich im Klaren sein, welche Rahmenbedingungen und welche Unternehmenskultur in seinem Betrieb vorherrschen. Entsprechend muss er prüfen, ob seine bisher gewählte Strategie hierzu passt oder ob Änderungsbedarf besteht. Die Einführung der variablen Vergütung sollte mit seiner Strategie und den vorherrschenden Umfeldbedingungen harmonisieren. Die variable Vergütung ist ein wichtiges Instrument, um strategische Veränderungen im Unternehmen zu begleiten und zu fördern, allein ist sie jedoch nicht das passende Mittel um einen Wandel herbeizuführen.<sup>147</sup>

Durch die *materielle Mitarbeiterbeteiligung* ist kein dauerhaft positiver Einfluss auf den Unternehmenserfolg zu erwarten. Aus diesem Grund erscheint es für die Unternehmen wirtschaftlich rational, zur Mitarbeitermotivation andere materielle Anreize zu wählen. Auch wird durch die materielle Beteiligung der Mitarbeiter am Unternehmen ein Teil des wirtschaftlichen Risikos auf die Beschäftigten verlagert, was aus Sicht vieler Mitarbeiter nicht attraktiv wirkt, sodass ihr Interesse an einer Unternehmensbeteiligung nur gering ausfällt. Außerdem ist zu bedenken, dass die Vermögensbildung des Arbeitnehmers sinnvollerweise losgelöst vom Arbeitsverhältnis realisiert wird, denn vorhandenes Kapital sollte dort investiert werden, wo die höchste Rendite zu erwarten ist und nicht dort, wo der Beschäftigte zufällig arbeitet.<sup>148</sup>

---

<sup>146</sup> Vgl. Stöwe, C./ Weidemann, A. (Mitarbeiterbeurteilung) S. 298ff.

<sup>147</sup> Vgl. Albs, N. (Wie man Mitarbeiter motiviert), S. 151.

<sup>148</sup> Vgl. Institut für Mittelstandsforschung Bonn (Jahrbuch), S. 8.

## 5. Fazit

Die Hauptaufgabe eines Vorgesetzten liegt darin, seine Mitarbeiter so zu beeinflussen, dass die Unternehmensziele erreicht werden können.<sup>149</sup> Letztendlich ist es vonnöten, Resultate zu erzielen und die Unternehmensziele haben höchste Priorität, unabhängig davon, welche Art der Führung der Vorgesetzte anwendet. Er sollte jedoch stets flexibel und situationsbedingt das passende Führungsverhalten anwenden sowie emotional intelligent führen.<sup>150</sup>

Dem Führenden bieten sich intrinsische und extrinsische Motivationsinstrumente, um seine Mitarbeiter anzuspornen. Durch die intrinsische Motivation gehen Arbeitszufriedenheit und Leistungsbereitschaft eine optimale Verbindung ein.<sup>151</sup> Die extrinsische Motivation wird nur durch äußere Anreize geschaffen<sup>152</sup>; sie sollte lediglich ergänzend zur intrinsischen Motivation verwendet werden. So stellt beispielsweise die Erledigung einer komplizierten Aufgabe die intrinsische Motivation dar. Diese könnte durch Zahlung einer Erfolgsprämie extrinsisch ergänzt werden.<sup>153</sup> Hierbei ist jedoch zu berücksichtigen, dass die wahrgenommene Gerechtigkeit der erhaltenen Belohnung entscheidend für die Zufriedenheit des Mitarbeiters ist.<sup>154</sup> Faktoren, von denen die Mitarbeitermotivation abhängt, sind z. B. Personalführung, Unternehmenskultur, jährliche Mitarbeitergespräche, Zielvereinbarungen, Vergütung, Prämien und Mitarbeiterbeteiligungen.

Die Personalführung sollte der Vorgesetzte dazu nutzen, die menschliche Energie seiner Mitarbeiter zu mobilisieren und zu koordinieren, um seine Arbeitskräfte für die betrieblichen Ziele zu begeistern.<sup>155</sup> Eine kooperative Führung bildet die Grundlage für ein zeitgemäßes Führungsverhalten. Die Akzeptanz des Vorgesetzten muss jedoch nicht zwangsläufig unter dem Wechsel des Führungsstils leiden: In Krisensituationen reagieren Mitarbeiter oft sogar positiv auf eine autoritäre Führung.<sup>156</sup> Erfahrene Führungskräfte erkennen schnell, welcher Führungsstil am besten zu der jeweiligen Situation passt und können sich aufgrund ihres Repertoires an emotionalen Kompetenzen anpassen.<sup>157</sup>

---

<sup>149</sup> Vgl. Behr, T. (Personalführung), S. 6f.

<sup>150</sup> Vgl. Golemann, D. u. a. (Emotionale Führung), S. 114ff.

<sup>151</sup> Vgl. Laufer, H. (Mitarbeiterführung), S. 111f.

<sup>152</sup> Vgl. Kieser, K./Walgenbach, P. (Organisation), S. 77.

<sup>153</sup> Vgl. Holtbrügge, D. (Personalmanagement), S. 24.

<sup>154</sup> Vgl. Holtbrügge, D. (Personalmanagement), S. 23.

<sup>155</sup> Vgl. Behr, T. (Personalführung), S. 6f.

<sup>156</sup> Vgl. Oppermann-Weber, U. (Führungspraxis), S. 53.

<sup>157</sup> Vgl. Lieber, B. (Personalführung), S. 73.

Die Bedürfnisse der Mitarbeiter verändern sich aufgrund des gesellschaftlichen Wandels. Ein Unternehmen sollte diese Bedürfnisse regelmäßig überprüfen und in der Unternehmenskultur berücksichtigen, da nur ein Mitarbeiter, der sich mit den Leitsätzen des Unternehmens identifizieren kann, zu Maximalleistungen fähig ist. Die Sinnggebung der Arbeit ist die treibende Kraft im Unternehmen.<sup>158</sup>

Auch das jährliche Mitarbeitergespräch ist für den Vorgesetzten zur Motivation seiner Mitarbeiter nutzbar, indem er ein lösungsorientiertes Entwicklungsgespräch führt. Er verdeutlicht dem Mitarbeiter sein Interesse an dessen Arbeit und reflektiert gemeinsam mit ihm das vergangene Jahr.<sup>159</sup>

Mithilfe von Zielvereinbarungen kann der Mitarbeiter aktiv in das Unternehmensgeschehen mit einbezogen werden, sodass er Frei- und Gestaltungsräume zur Realisierung der Unternehmensziele erhält. Durch diese Maßnahme erreicht man eine hohe Motivationswirkung und der Mitarbeiter kann sich mit dem Unternehmen identifizieren.<sup>160</sup>

Mittels der Vergütung kann der Führende die Motivation seiner Mitarbeiter wirkungsvoll unterstützen.<sup>161</sup> Durch eine variable Vergütung können gezielte Leistungsanreize gesetzt werden, wodurch gute Mitarbeiter gebunden werden können und sich gleichzeitig die Produkt- und Dienstleistungsqualität verbessert findet. Der richtige Einsatz dieses Motivationsinstrumentes verschafft im Idealfall dem Unternehmen einen Vorteil gegenüber der Konkurrenz.<sup>162</sup>

Bei klar definierten Wirtschaftlichkeits- und Leistungszielen hat der Vorgesetzte die Möglichkeit, mittels Prämien einen Leistungsanreiz zur Zielerreichung zu schaffen.<sup>163</sup> Der traditionellste Leistungsanreiz zur Mitarbeitermotivation ist die Geldprämie.<sup>164</sup> Eingesetzte Sachprämien sollten immer einer bestimmten Leistung zugeordnet sein, um den Erinnerungswert des Mitarbeiters zu verstärken. Voraussetzung hierfür ist, dass es sich um besonders wertvolle Sachprämien oder um Statussymbole handelt.<sup>165</sup>

Mithilfe von Mitarbeiterbeteiligungen können zum einen hohe Motivationseffekte bei den Mitarbeitern erzielt werden und zum anderen kann dadurch die Liquidität ver-

---

<sup>158</sup> Vgl. Schanz, G. (Anreizsysteme), S. 962.

<sup>159</sup> Vgl. Schmitz, L./ Billen, B. (Mitarbeitergespräche), S. 59.

<sup>160</sup> Vgl. Fischer, M. (Coaching), S. 188.

<sup>161</sup> Vgl. Steinmann, H./ Schreyögg, G. (Grundlagen der Unternehmensführung), S. 748.

<sup>162</sup> Vgl. Gutmann, J./ Klose, I. (Vergütung), S. 6f.

<sup>163</sup> Vgl. Stöwe, C./ Weidemann, A. (Mitarbeiterbeurteilung), S. 300.

<sup>164</sup> Vgl. Scholz, U. (variable Vergütungsinstrumente), S. 132.

<sup>165</sup> Vgl. Scholz, U. (variable Vergütungsinstrumente), S. 226f.

bessert werden.<sup>166</sup> Gleichzeitig wird die Verbundenheit der Mitarbeiter mit dem Unternehmen erhöht.<sup>167</sup>

Eine Begrenzung findet die Mitarbeitermotivation dadurch, dass die Motivationsanreize zwar einerseits auf die Mitarbeiterbedürfnisse abgestimmt sind, andererseits jedoch auch dem Unternehmensziel dienen müssen und in diesem Zusammenhang mit einem ihnen angemessenen Aufwand umgesetzt werden sollten.<sup>168</sup> Des Weiteren ist zu berücksichtigen, dass mit steigendem Schwierigkeitsgrad des gesetzten Zieles die Erfolgswahrscheinlichkeit sinkt: Setzt der Vorgesetzte seine Erwartungen zu hoch an, kann es zu einer Demotivation seiner Mitarbeiter kommen. In diesem Fall leiten die Mitarbeiter negative Konsequenzen seitens des Vorgesetzten für sich ab, da ihnen bewusst ist, dass sie die vorgegebenen Ziele nicht erreichen können.<sup>169</sup> In Ausnahmesituationen wird ein Vorgesetzter die Nachteile einer autoritären Führung bewusst in Kauf nehmen, da sich hier diese Führungsweise als effektiv erweist.<sup>170</sup> Eine Führungsperson sollte die Stärken ihrer Mitarbeiter kennen und diese fördern, sie sollte jedoch nicht versuchen, Stärken zu entwickeln, die nicht vorhanden sind.<sup>171</sup> Wichtig ist auch, dass durch eine variable Vergütung ein Selbstselektionseffekt entstehen kann: Die vorhandene intrinsische Motivation wandelt sich in eine extrinsische um, wodurch die finanzielle Vergütung in den Vordergrund tritt und die Förderung von Kollegen vernachlässigt wird.<sup>172</sup> Auch die Motivation der Mitarbeiter durch Prämien ist begrenzt, da in den meisten Fällen eine Übererfüllung der wirtschaftlichen Ziele keine proportional steigende Prämie rechtfertigt.<sup>173</sup>

Jeder Vorgesetzte sollte wissen, dass seine Mitarbeiter unterschiedliche Persönlichkeitsmerkmale besitzen und sich auch in unterschiedlichen Lebenssituationen befinden. Demzufolge muss er die ihm zur Verfügung stehenden Motivationsinstrumente individuell einsetzen, um eine optimale Motivationswirkung zu schaffen. Es ist ein Teil seiner Führungsaufgabe, die persönlichen Ziele seiner Untergebenen herauszufiltern, um mitarbeiterspezifisch die richtigen Motivationsinstrumente einsetzen zu können. Seine Beschäftigten sind nur dann ausreichend motiviert, wenn ihre persönlichen Ziele mit den Unternehmenszielen übereinstimmen.

---

<sup>166</sup> Vgl. Schneider, H. J./ Klaus, H. (Mensch und Arbeit), S. 546f.

<sup>167</sup> Vgl. Holtbrügge, D. (Personalmanagement), S. 161.

<sup>168</sup> Vgl. Laufer, H. (Mitarbeiterführung), S. 110ff.

<sup>169</sup> Vgl. Seitz, H. (Arbeitsmotivation), S. 63.

<sup>170</sup> Vgl. Lieber, B. (Personalführung), S. 70.

<sup>171</sup> Vgl. Hinterhuber, H. H. u. a. (Leadership), S. 107.

<sup>172</sup> Vgl. Maus, H. A. (Motivation), S. 41.

<sup>173</sup> Vgl. Stöwe, C./ Weidemann, A. (Mitarbeiterbeurteilung), S. 300.

## Literaturverzeichnis

- Albs, N.: Wie man Mitarbeiter motiviert. Motivation und Motivationsförderung im Führungsalltag, Berlin, 2005.
- Augspurger, T. [u. a.]: Englisch für die Personalarbeit, 2. Auflage, München, 2009.
- Badura, B. [u. a.]: Betriebliches Gesundheitsmanagement: Kosten und Nutzen, Heidelberg, 2009.
- Bechtel, P. [u. a.]: Mitarbeitermotivation ist lernbar. Mitarbeiter in Gesundheitseinrichtungen motivieren, führen und coachen, Berlin u. a., 2010.
- Behr, T.: Personalführung und Personalentwicklung, Hannover, 2005.
- Birker, K.: Betriebliche Kommunikation – Lehr- und Arbeitsbuch für die Fort- und Weiterbildung, 3., erweiterte und überarbeitete Auflage, Berlin, 2004.
- Bleicher, K./ Meyer, E.: Führung in der Unternehmung, Reinbek bei Hamburg, 1976.
- Bohinc, C.: Führung im Projekt, Berlin u. a., 2012.
- Brökermann, R.: Personalführung: Arbeitsbuch für Studium und Praxis, Köln, 2000.
- Bullinger, H.-J. [u. a.]: Neue Organisationsformen im Unternehmen. Ein Handbuch für das moderne Management, 2., neu bearbeitete und erweiterte Auflage, Berlin u. a., 2003.
- Cornelli, G./ Rosenstiel, L.: Führung durch Motivation. Mitarbeiter für Organisationsziele gewinnen, München, 1995.
- Drumm, H.J.: Personalwirtschaft, 5. Auflage, Berlin u. a., 2005.
- Fakesch, B.: Führung durch Mitarbeiterbeteiligung. Ein Konzept zur Steigerung der Mitarbeitermotivation, München, 1991.
- Fischer, M.: Erfolgreiches Coaching für das Personalwesen, Zürich, 2009.
- Fiedler, F.E.: Engineer the Job to Fit the Manager; in: Harvard Business Review 43, No. 5, S. 115, 1965.
- Fritz, S. (Hrsg.): Mitarbeiterbeteiligung im Mittelstand. Ein Atlas erfolgreicher Beteiligungsmodelle, Düsseldorf, 2008.
- Fürstler, G./ Hausmann, C.: Psychologie für Pflegeberufe und Sozialwissenschaft 1 – Grundlagen der Psychologie, Entwicklungspsychologie, Pädagogik, Sozialhygiene, Wien, 2000.
- Golemann, D. [u. a.]: Emotionale Führung, Berlin, 2003.
- Gonschorrek, U.: Personalmanagement, Berlin, 1997.
- Gutmann, J./ Klose, I.: Vergütung. Wie Sie Mitarbeiter leistungsgerecht bezahlen, München, 2005.
- Haberkorn, K.: Praxis der Mitarbeiterführung. Ein Grundriss mit zahlreichen Checklisten zur Verbesserung des Führungsverhaltens, 10., erweiterte Auflage, Renningen-Malmsheim, 2002.



- Heinen, E./ Fank, M.: Unternehmenskultur: Perspektiven für Wissenschaft und Praxis, 2. Auflage, München, 1997.
- Hentze, J., u. a.: Personalführungslehre: Grundlagen, Funktionen und Modelle der Führung, 4., neu bearbeitete Auflage, Bern u. a., 2005.
- Hentze, J./ Graf, A.: Personalwirtschaftslehre 2, 7. Auflage, Stuttgart, 2005.
- Hering, E./ Draeger, W.: Handbuch Betriebswirtschaft für Ingenieure, 3., überarbeitete und erweiterte Auflage, Berlin u. a, 2000.
- Hering, E./ Modler, K.-H. (Hrsg.): Grundwissen des Ingenieurs, 14. Auflage, München, 2007.
- Herzberg, F.: One more time: How do you motivate employees?; in: Harvard Business Review 46, No. 1, 1968.
- Hinterhuber, H. H. [u. a.]: Servant Leadership. Prinzipien dienender Unternehmensführung, Berlin, 2007.
- Holtbrügge, D.: Personalmanagement, 3., überarbeitete und erweiterte Auflage, Berlin, 2007.
- Hugenberg, H./ Wulf, T.: Grundlagen der Unternehmensführung, 2. Auflage, Berlin u. a, 2006.
- Institut für Mittelstandsforschung Bonn (Hrsg.): Jahrbuch zur Mittelstandsforschung 1/2007, Wiesbaden, 2007.
- Jung, H.: Personalwirtschaft, 9. Auflage, München, 2011.
- Kieser, K./ Walgenbach, P.: Organisation, 6. Auflage, Stuttgart, 2010.
- Kießling-Sonntag, J.: Handbuch Mitarbeitergespräche. Führen durch Gespräche, Zentrale Gesprächstypen, Mitarbeiterjahresgespräch, Berlin, 2000.
- Kirchler, E./ Rodler, C.: Motivation in Organisationen, Arbeits- und Organisationspsychologie 1, Wien, 2001.
- Knecht, M./ Pifko, C.: Psychologie am Arbeitsplatz. Eine praxisorientierte Darstellung mit zahlreichen Replikationsfragen und Lösungen, 4., überarbeitete Auflage, Zürich, 2010.
- Laufer, H.: Grundlagen erfolgreicher Mitarbeiterführung, Führungspersönlichkeit, Führungsmethoden, Führungsinstrumente, 11. Auflage, Offenbach, 2011.
- Laufer, H.: Zielvereinbarungen – kooperativ, aber konsequent. Ziele gemeinsam vereinbaren, beharrlich verfolgen, erfolgreich verwirklichen, Offenbach, 2011.
- Lieber, B.: Personalführung... leicht verständlich!, Stuttgart, 2007.
- Lippold, D.: Individualisierung der Organisation von Banken: Aufgrund einer Untersuchung der Leistungsmotivation und Arbeitsmotivation von Bankmitarbeitern, Spardorf, 1982.
- Loffing, C. [u. a.]: Mitarbeitermotivation leicht gemacht. Tipps für die Motivationsarbeit, Stuttgart, 2006.
- Maus, H. A.: Herausforderung Motivation. Denkpräferenzen und ihr Einfluss auf Engagement und Handeln im Beruf, Bielefeld, 2009.
- Mentzel, W. [u. a.]: Mitarbeitergespräche. Mitarbeiter motivieren, richtig beurteilen, effektiv einsetzen, 9. Auflage, Freiburg, 2010.
- McClelland, D.C.: Human Motivation, Cambridge, 1987.

- Müller, R./ Brenner, D.: Mitarbeiterbeurteilungen und Zielvereinbarungen. Von der Planung über die Durchführung bis zur Auswertung, 2. Auflage, München, 2008.
- Neges, G. u. R.: Führungskraft und Mitarbeiter – Wahrnehmung der Führungsaufgaben, Effektiv kommunizieren und informieren, Mitarbeitergespräche, Wien, 2007.
- Niermeyer, R./ Seyffert, M.: Motivation, 4., aktualisierte Auflage, Planegg, 2009.
- Noè, M.: Crash-Management in Projekten. Vorbeugen, Erkennen, Analysieren und Überwinden von Konflikten und Krisen, Erlangen, 2006.
- Oppermann-Weber, U.: Handbuch Führungspraxis. Führung, Führungskräfte, Führungskompetenzen, Organisation der Bereiche der Mitarbeiterführung, Zielvereinbarungen, Motivation und Delegationen, Berlin, 2001.
- Peters, T./ Ghadiri, A.: Neuroleadership. Grundlagen, Konzepte, Beispiele, Erkenntnisse der Neurowissenschaften für die Mitarbeiterführung, Wiesbaden, 2011.
- Pfläging, N.: Beyond Budgeting – Better Budgeting – Ohne feste Budgets zielorientiert führen und erfolgreich steuern, München, 2003.
- Proske, H./ Reiff, E.: Zielvereinbarungen und Jahresgespräche, München, 2008.
- Schanz, G.: Personalwirtschaftslehre, 3., neu bearbeitete und erweiterte Auflage, München, 2000.
- Schanz, G.: Handbuch Anreizsysteme in Wirtschaft und Verwaltung, Stuttgart, 1991.
- Schmitz, L./ Billen, B.: Lösungsmittelorientierte Mitarbeitergespräche, 3. Auflage, München, 2008.
- Schneider, H. J./ Klaus, H.: Mensch und Arbeit. Handbuch für Studium und Praxis, 11. Auflage, Düsseldorf, 2008.
- Scholz, U.: Anreize und Auswirkungen variabler Vergütungsinstrumente: Eine praktische Untersuchung monetärer Anreizmodelle die der DaimlerChrysler Ludwigsfelde GmbH, Hamburg, 2002.
- Schreyögg, G./ Koch, J.: Grundlagen des Managements. Basiswissen für Studium und Praxis, Wiesbaden, 2007.
- Seitz, H.: Arbeitsmotivation und Arbeitszufriedenheit: Dargestellt am Beispiel operativ und nicht operativ tätiger Krankenhausärzte, Wien, 2011.
- Sprenger, Reinhard K.: Das Prinzip Selbstverantwortung. Wege zur Motivation, 2. Auflage, Frankfurt/ Main, 1995.
- Sprenger, Reinhard K.: Mythos Motivation. Wege aus einer Sackgasse, 19. aktualisierte und erweiterte Auflage, Frankfurt/ Main, 2010.
- Stahle, W.: Management. Eine verhaltenswissenschaftliche Perspektive, 6. Auflage, Berlin, 1991.
- Steinmann, H./ Schreyögg, G.: Management: Grundlagen der Unternehmensführung. Konzepte – Funktionen – Fallstudien, 6. Auflage, Wiesbaden, 2006.
- Stöwe, C./ Weidemann, A.: Mitarbeiterbeurteilung und Zielvereinbarung, 2. erweiterte und aktualisierte Auflage, München, 2007.
- Stroebe, R./ Stroebe, G.: Motivation, 6. Auflage, Mannheim, 1994.
- Tewes, U./ Wildgrube, K.: Psychologie-Lexikon, 2. Auflage, München, 1999.

- Trommsdorf, V.: Konsumentenverhalten, 7., vollständig überarbeitete und erweiterte Auflage, Stuttgart, 2009.
- Weber, W. [u. a.]: Grundbegriffe der Personalwirtschaft, Stuttgart, 1993.
- Wagner, Rudi F.: Modul Pädagogische Psychologie, Bad Heilbronn, 2009.
- Withauer, K. F.: Führungskompetenz und Karriere: Begleitbuch zum Stufen-Weg ins Topmanagement, Wiesbaden, 2011.
- Wolff, G./ Göschel, G.: Führung 2000. Höhere Leistung durch Kooperation, Frankfurt/ Main, 1987.
- Wollenberg, K. [u. a.]: Taschenbuch der Betriebswirtschaft, 2. Auflage, München u. a, 2004.
- Zanetti, D.: 1001 Tipps zur Mitarbeitermotivation. Verblüffende Ideen für einen motivierten Geschäftsalltag, 3. Auflage, Heidelberg, 2006.
- Züger, R.-M.: Teamführung – Leadership-Basiskompetenz: Theoretische Grundlagen und Methoden mit Beispielen, Praxisaufgaben, Repititionsfragen und Antworten, 2., überarbeitete Auflage, Zürich, 2007.

## Abbildungsnachweise

- Abbildung 1: Der Motivationsprozess, vgl. Niermeyer, R./ Seyffert, M. (Motivation), S. 12.
- Abbildung 2: Die Maslowsche Bedürfnispyramide, vgl. Bohinc, T. (Führung), S. 110f.
- Abbildung 3: Der Motivationsprozess im Kreismodell, vgl. Withauer, K. F. (Führungskompetenz), S. 55.
- Abbildung 4: Phasen eines Motivationsprozesses, vgl. Jung, H. (Personalwirtschaft), S. 369.
- Abbildung 5: Motivationsmodell laut Porter/ Lawler, vgl. Holtbrügge, D. (Personalmanagement), S. 23.
- Abbildung 6: Auswirkungen einzelner Einflussgrößen auf die Arbeitseinstellung laut vgl. Herzberg, F. (How do you motivate employees?), S. 57.
- Abbildung 7: Grundmotive nach McClelland, vgl. McClelland, D. C. (Human Motivation), 1987.
- Abbildung 8: Die Zieltheorie von Locke, vgl. Staehle, W. (Management), S. 237.
- Abbildung 9: Die VIE-Theorie, vgl. Jung, H. (Personalwirtschaft), S. 399.
- Abbildung 10: Klassifizierung verschiedener Führungsstile, vgl. Jung, H. (Personalwirtschaft), S. 425.
- Abbildung 11: Verantwortungsbewusste Zielverfolgung, vgl. Laufer, H. (Zielvereinbarungen), S. 82.
- Abbildung 12: Möglichkeiten materieller Mitarbeiterbeteiligung, vgl. Holtbrügge, D. (Personalmanagement), S. 161.

## **Eidesstattliche Erklärung**

Hiermit versichere ich, dass ich die vorliegende Arbeit selbstständig und ohne fremde Hilfe angefertigt habe. Ich versichere auch, dass ich bei allen Gedanken, Befunden und anderen Inhalten, die nicht von mir stammen, direkt vor Ort auf die entsprechenden Quellen verwiesen habe. Alle wörtlichen Zitate sind als solche kenntlich gemacht.

Göttingen, 16. April 2012