



Lehrveranstaltung:

Operatives  
Management

-

Wintersemester 2008/2009

# Motivationstheorien

**Prozesstheorien**

**Anreizsysteme**

## Motivationstheorien (Geführte)

### Inhaltstheorien

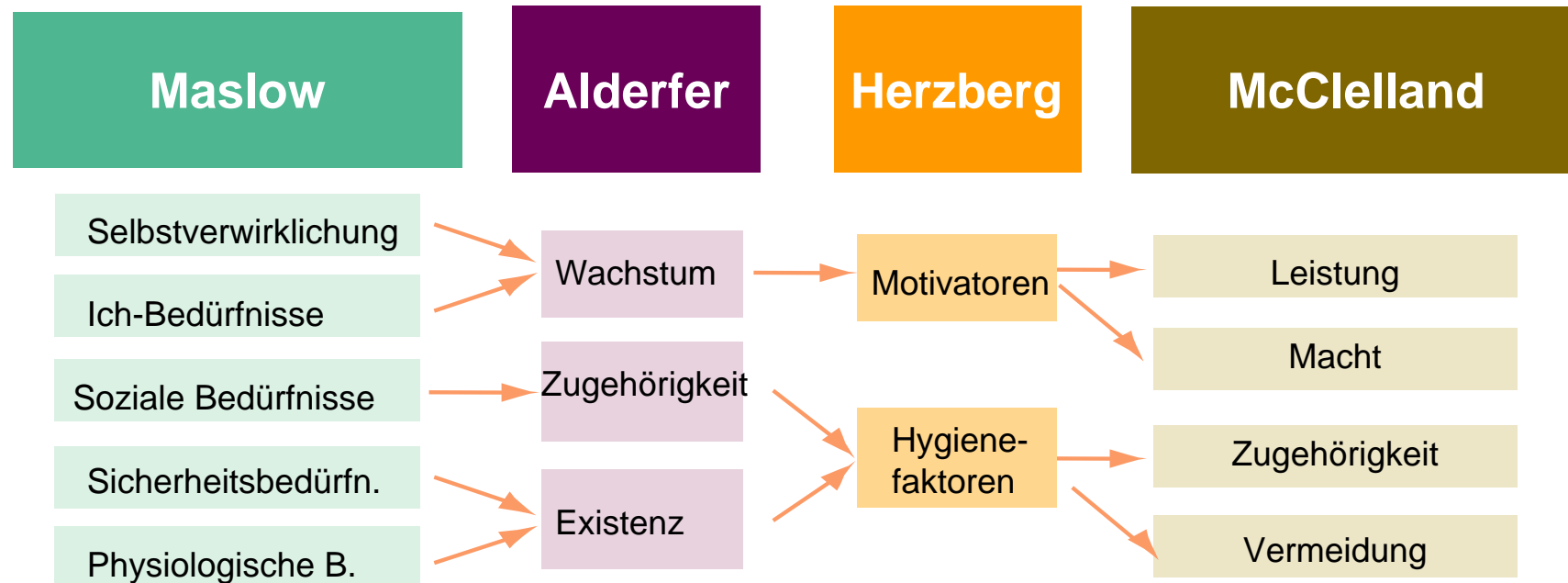
- Bedürfnis-Hierarchie (Maslow, 1943)
- Grundfaktoren (Herzberg, 1968)
- ERG Modell (Alderfer 1969)
- Bedürfnisarten, Leistungsmotivation (McClelland 1961- 1985)

### Prozesstheorien

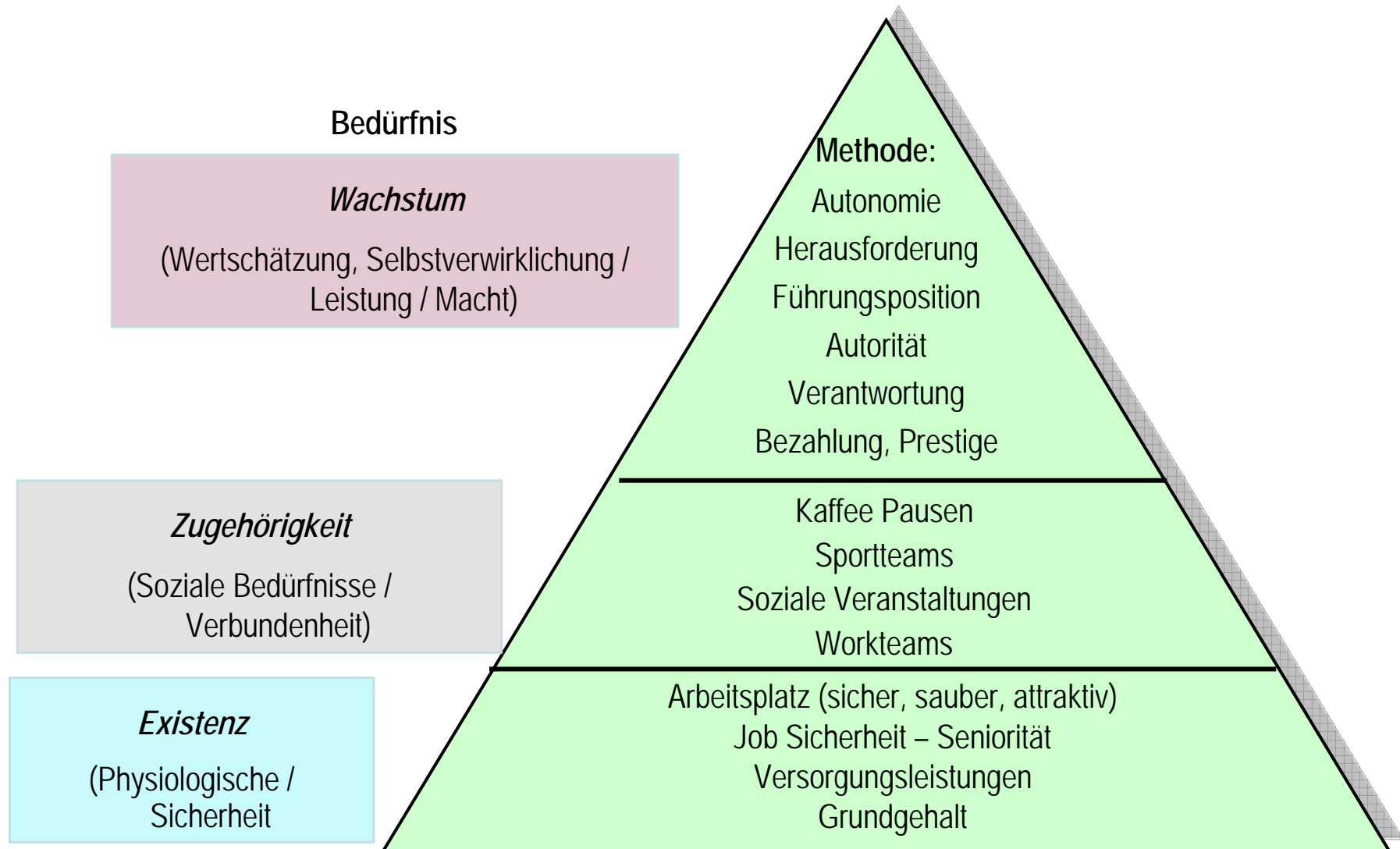
- Gerechtigkeitstheorie (Adams, 1963)
- Erwartungs-Valenz Theorie (Vroom, 1967)
- Rückkopplungsmodell (Porter/Lawler, 1968)
- Reinforcement Theorie (Skinner, 1969)

## Führungsstilmodelle (Führende)

# Zusammenfassung: Inhaltstheorien



# Was machen Unternehmen? Beispiel ERG



# Prozesstheorien der Motivation

**Gerechtigkeitstheorie (Adams)**

**Erwartungs-Valenz-Theorie (Vroom)**

**Rückkopplungsmodell (Porter/Lawler)**

**Reinforcement-Theorie (Skinner)**

## Kerngedanke

- ✚ Organisationsmitglieder stellen Vergleiche an zwischen ...
  - ... ihren eigenen Leistungen und dafür erhaltene Belohnungen
  - ... und den wahrgenommenen Leistungen und Belohnungen von Kollegen in vergleichbaren Arbeitssituationen
  
- ✚ Wahrgenommene Ungleichheiten werden als ungerecht empfunden und beeinflussen Verhalten:
  - der Mitarbeiter verändert den Input (z.B. arbeitet weniger)
  - man verändert den Output (z.B. Gehaltserhöhung)
  - man korrigiert die Sichtweise von Input und Output
  - man wechselt die Vergleichsperson

## ⇒ Konsequenzen für die Praxis:

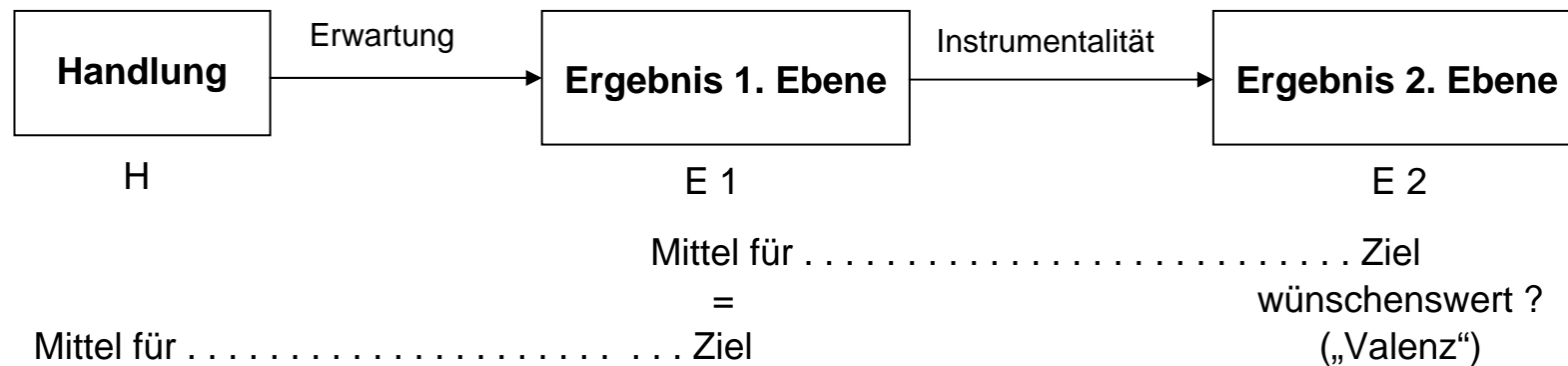
- Büros standardisieren, Gehälter nicht offen legen

## Erwartungs-Valenztheorie (Vroom, 1967)

- ✚ **Motivation** beruht nicht nur auf der Stärke des Wunsches, sondern auch auf der Wahrnehmung der Person, wie wahrscheinlich eine Belohnung zu erwarten ist
- ✚ Je mehr man eine **Belohnung für wahrscheinlich** hält, z.B. aufgrund von gegenwärtigen Fakten oder Anzeichen, und **desto wichtiger die Belohnung ist (Valenz)** desto stärker wird man sich anstrengen

## Vereinfachte Zusammenfassung (nach Vroom 1964/67)

### Logisches Modell:



### Valenzmodell:

Valenz (E 1) = Instrumentalität (E 1 → E 2) \* Valenz (E 2)

### Kraftmodell:

Anstrengung (H) = Erwartung (H → E 1) \* Valenz (E 1)

### Gesamtmodell:

Anstrengung (H) = Erwartung (H → E 1) \* Instrumentalität (E 1 → E 2) \* Valenz (E 2)

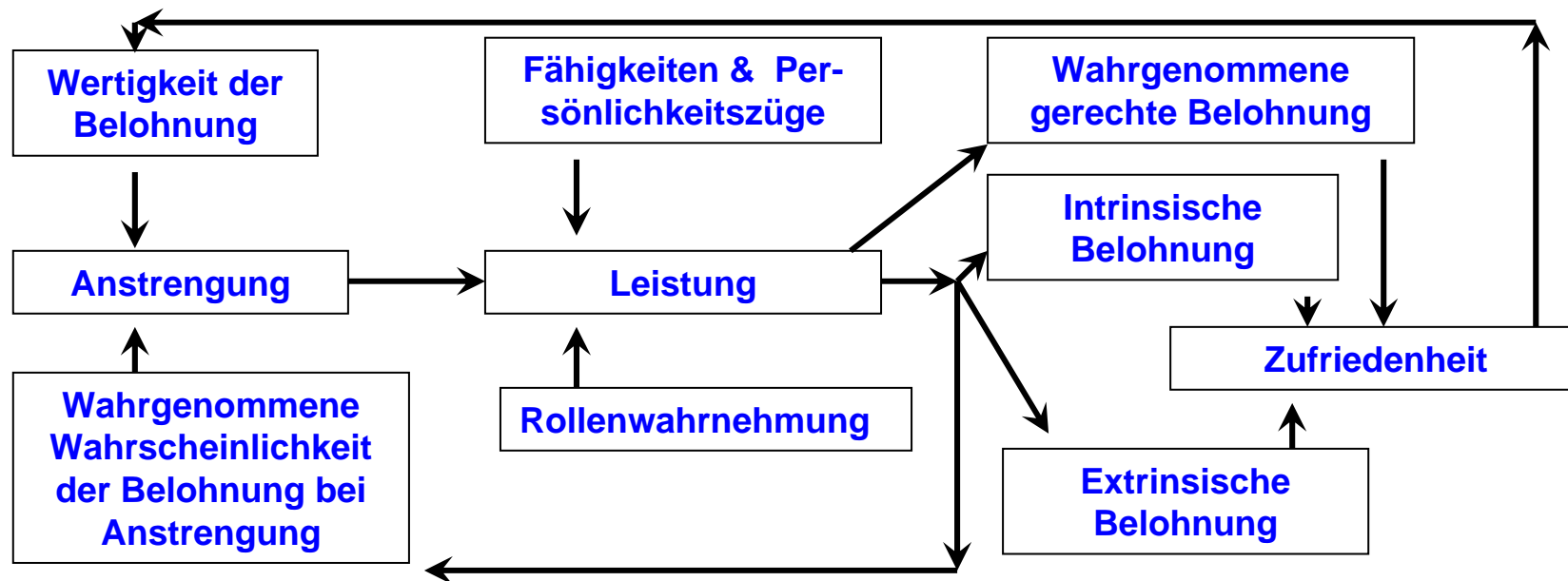
## Anwendung der **Erwartungs-Valenztheorie**

- ✚ Klare Definition von Zielen und der erforderlichen Leistung, die notwendig sein wird
- ✚ Leistung sollte belohnt werden
- ✚ Die Belohnungen müssen für den Mitarbeiter wichtig sein
- ✚ Versprechen einhalten: die Mitarbeiter müssen sich sicher sein, dass sie versprochene Belohnungen erhalten werden

# Rückkopplungsmodell von Porter / Lawler

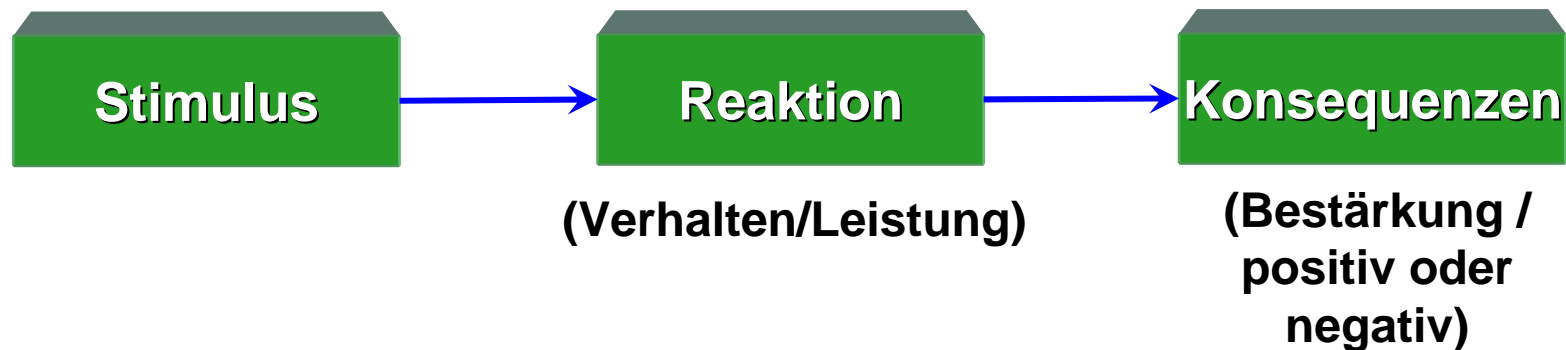
(nach Porter/Lawler 1968, S. 165)

- Leistung und Zufriedenheit sind ein mehrfach rückgekoppeltes System und alle Bestandteile des Systems sind mögliche Ansatzpunkte zur Veränderung von Motivation und Leistung
- Zufriedenheit ist eher ein *Resultat* der Leistung als ein *Grund* für Leistung (= ein glücklicher Mitarbeiter ist nicht unbedingt ein produktiver Mitarbeiter)



# Reinforcement-Theorie von Skinner (= Lernen durch Belohnung)

- ✚ Verhalten kann durch den Einsatz von Belohnung gesteuert werden
- ✚ Verhalten wird durch Erfahrungen, welche positive und negative Konsequenzen hatten, erlernt



## Fortlaufende Bestärkung

Jedes gewünschte Verhalten wird bestärkt

- Sofortiges Feedback
- Stückraten-Belohnung für jede Output Unit

## Periodische Bestärkung

Die Belohnung wird nach einer Zeitperiode oder nach Erreichen eines Output-Levels gegeben

## Anwendung der **Reinforcement-Theorie**

- ✚ Mitarbeiter sollten genau wissen, was von Ihnen erwartet wird: Ziele müssen klar definiert sein
- ✚ Die Belohnungen müssen angemessen sein; dies erfordert auch Kenntnis über die Bedürfnisse der Mitarbeiter
- ✚ Es sollte ein klares Feedback System, entweder ständig oder periodisch, eingehalten werden
- ✚ Nur sehr gute Leistungen belohnen; mittelmäßige oder schwache Leistungen auf keinen Fall belohnen
- ✚ Fokus sollte auf dem positiven Reinforcement und Lob anstatt auf negativem Reinforcement und Bestrafung liegen; Mitarbeiter sollen sich bestärkt und nicht verunsichert fühlen
- ✚ Jeden Tag sollte gelobt werden

## Ausgewählte Motivationstheorien:

Gegenüberstellung von Maslow, Herzberg und McClelland

Maslow	Herzberg	McClelland
Selbstverwirklichung	Arbeit selbst, Verantwortung Beförderung	Leistungsstreben
Anerkennungsbedürfnis		Machtstreben
Soziale Bedürfnisse	Beziehungen zu Vorgesetzten, Unter- gebenen und Mitarbeitern	Zugehörigkeitsstreben
Sicherheitsbedürfnisse	Sicherheit	Vermeidungsstreben
Physiologische Bedürfnisse	Arbeitsbedingungen, Gehalt	

## Anwendungen der Modelle für die Praxis

**Kenntnisse der Bedürfnisse der Mitarbeiter müssen den strategischen Entscheidungen im Personalmanagement des Unternehmens zu Grunde liegen**

Beispiele

- **Personaleinsatz:** Gestaltung der Arbeitsplätze, Arbeitszeiten
- **Personalentwicklung:** Ausbildungsprogramme, Führungskräfteprogramme
- **Personalkostenmanagement:** Gehaltsstruktur, Anreizsysteme

**Im operativen Personalmanagement als Mitarbeiterführung**

- Wahl des Führungsstils
- Erstellung von persönlichen Zielen
- Frequenz und Art des Feedback und Anerkennung
- Distribution von Delegation und Verantwortung



# Forderung der Motivationsforschung an die Gestaltung der Arbeitsorganisation

## Entwicklung und Änderung der Arbeitsorganisation bezüglich:

- Arbeitszerlegung
- Qualifikationen
- Erweiterung der Handlungsräume
- Personaleinsatzflexibilität
- individueller Mitgestaltung

## Zielrichtung:

- Erstellung sach- und personenbezogener Ziele

## Humanisierung der Arbeit:

- Quality of Working Life Programme
- Organizational Development Programme

# Anreizsysteme

**Überblick Anreizarten**  
**operatives immaterielles Anreizsystem**  
**operatives materielles Anreizsystem**

# Überblick Anreizarten

## Generelle Managementfunktionen

Zielgruppe	Operative Systeme	Strategische Systeme	Anreizart
<b>Gruppe</b>	Kollektive Gewinn- / Erfolgsbeteiligung Prämienlohnsystem	Gruppenbonus für strategische Aktivitäten Projektprämien	materiell
	Quality Circle Delegation/Selbst- steuernde Gruppe Personalentwicklung	Projektmgmt. / Team - arbeit Dezentralisation Org. Entwicklung	immateriell
<b>Individuum</b>	Individuelle Prämien Betriebl. Vorschlagwesen Außertarifl. Zulagen	Tantieme, Erfolgs- beteiligung Strategische Werte Incentives	materiell
	Aufstiegschancen Schulungen Initiavrechte Mitarbeitergespräche	Karriereplanung Qualitative Personalplanung Entscheidungs- delegation	immateriell



## Das operative **immaterielle** Anreizsystem:

### **Arbeitsstrukturierung, Arbeits-Reorganisation**

✚ Veränderung des Handlungsspielraums

### **Quality Circles**

### **Formen der Arbeitszeitgestaltung**



# Das operative **immaterielle** Anreizsystem: **Arbeitsstrukturierung/Re-Organisation**

## Veränderung des Handlungsspielraums

- Veränderung des Tätigkeitsspielraums
- Veränderung des Entscheidungs- und Kontrollspielraums

## Traditionelle Verfahren hierzu:

- **Aufgabenbereicherung (Job Enrichment)**  
Anreicherung der Arbeitsinhalte
- **Aufgabenerweiterung (Job Enlargement)**  
quantitative Erweiterung des Arbeitsumfangs
- **Aufgabenwechsel (Job Rotation)**  
geplante qualitative Erweiterung der Arbeitsinhalte
- **Autonome Gruppen (Autonomous Work Groups)**  
Arbeitsauftrag zur gemeinsamen Durchführung








## Das operative **immaterielle** Anreizsystem: **Quality Circles**

- Formation kleiner Teams von gleichgestellten Mitarbeitern, meist der unteren Hierarchieebenen, auf freiwilliger Basis
- Ziel der Gruppe: Qualitätssicherung z.B. technische, Prozesse oder soziale Qualität
- Teams erhalten geeignete Methoden und Unterstützung um Probleme zu erarbeiten und lösen
- Ziele von Quality Circles:
  - Verbesserung der betrieblichen Effizienz
  - Sicherung der umfassenden Qualitätspolitik
  - Verbesserung der Arbeitsmotivation durch Integration der Mitarbeiter
  - Verbesserung der persönlichen Entwicklung der Mitarbeiter

## Flexible Arbeitszeit

 Vollzeit

 Teilzeit

-  Flexible Teilzeit
-  Job Sharing
-  Jahresarbeitsverträge
-  Kapazitätsorientierte variable Arbeitszeit
-  Beurlaubungsmodelle

## Arbeitszeit-Flexibilisierung

Handlungsspielraum  
bei Unternehmen

Handlungsspielraum  
bei Untern. & MA

Handlungsspielraum  
bei Mitarbeiter

Kapazitätsorientierte  
Arbeitszeit

- Gleitende AZ
- Freie AZ
- Teil AZ
- Jahresarbeitsvertrag
- Sabbatical
- Vorruhestand
- Flex. Altersgrenze

Job Sharing

## Arbeitnehmer

- Rückgewinnung der Zeitsouveränität
- Möglichkeit der indirekten Selbstbestimmung
- Anpassung an andere Bedürfnisse (Familie, Interessen)

## Arbeitgeber

- bedarfsgerechte Personaleinsatzplanung
- höhere Leistungsbereitschaft, längere Betriebszeiten, intensivere Nutzung der Anlagen
- Verringerung der Fehlzeitquoten
- zusätzliche Flexibilität und Produktivität
- mögliche Kommunikations- und Informationsverluste
- höhere Lohnnebenkosten

## Das operative **materielle** Anreizsystem

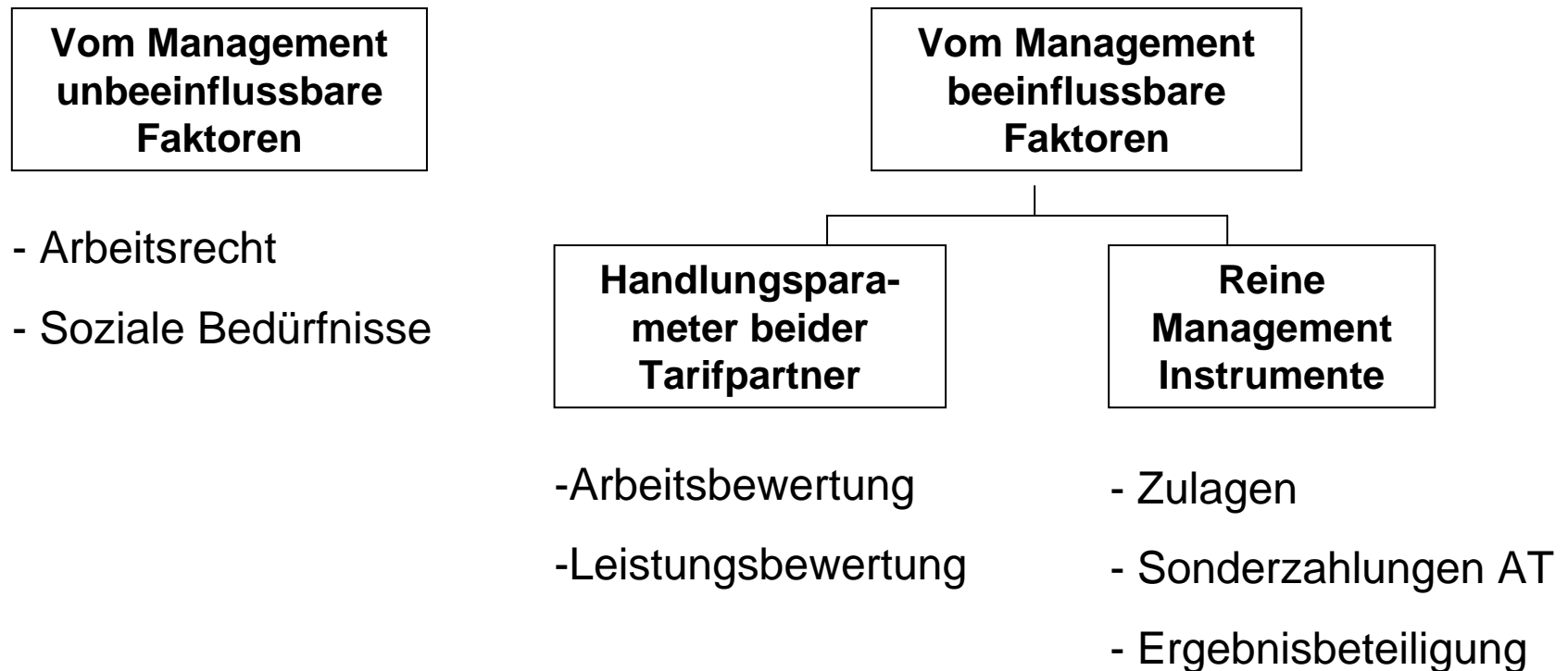
- ✚ Anforderungsabhängige Entgelt differenzierung  
(Arbeitsbewertung)
- ✚ Leistungsabhängige Entgelt differenzierung mit Hilfe  
der Leistungsbewertung  
Durch Wahl und Anwendung der Lohnform
- ✚ Gehaltspolitik im außertariflichen Bereich  
Variable Bestandteile

## Das operative **materielle** Anreizsystem: **Lohngestaltung als Motivationsinstrument**

- ✚ „Die Bezahlung ist unwichtig“ (Maslow, Herzberg, McGregor)
- ✚ „Allein die Bezahlung ist wichtig“ (Taylor)
- ✚ Empirische Befunde  
Das arbeitsmäßige Leistungsverhalten wird von monetären Anreizsystemen und gegebenen Arbeitsbedingungen **kombinatorisch** bestimmt. Der relative Effekt des monetären Anreizes auf des Leistungsverhalten des einzelnen Mitarbeiters ist unterschiedlich und abhängig von der Stärke der Bedürfnisse.
- ✚ „**Leistungsgerechte**“ **Bezahlung** ...  
... ist in den meisten Fällen eines der wichtigsten Kriterien für Arbeitszufriedenheit und erbrachtes Leistungsverhalten.

# Das operative **materielle** Anreizsystem: **Lohngestaltung als Motivationsinstrument**

## Die betriebliche Lohngestaltung



# Übung: Auswirkungen verschiedener Vergütungskomponenten

Ziel	Personal- gewinnung	Personal- erhaltung	Personal- motivation
Verg. Elemente			
Festgehalt			
Anerkennungsprämien (Spontan)			
Kurzfr. Variable Vergütung (Bonus)			
Langfr. Variable Vergütung (Incentive)			
Versorgungsleistungen			
Nebenleistungen			

**Aufgabe: Welche Auswirkungen (hoch, mittel, niedrig) haben diese Vergütungselemente auf eine intrinsisch motivierte Führungskraft in einem ausgetrockneten Arbeitsmarkt?**

# Das operative **materielle** Anreizsystem: **Leistungsbeurteilungssysteme**

## Ziele

- ✚ Differenzierung der Leistungslöhne oder anderer leistungsabhängigen monetären Entlohnung
- ✚ Erläuterung des Leistungsstandes des Mitarbeiters
- ✚ Motivierung durch Anerkennung / konstruktive Kritik
- ✚ Personalorganisation und –führung
- ✚ Organisationsentwicklung

## Anlässe/Häufigkeit

- ✚ regelmäßig, besondere Anlässe

# Das operative **materielle** Anreizsystem: **Leistungsbeurteilungssysteme**

**Beurteilungsverfahren** muss systematisch sein

- ✚ **Summarische Methoden**  
Beurteilung im Ganzen, ohne auf spezifische Merkmale einzugehen
  
- ✚ **Analytische Methoden**  
anhand festgelegter Beurteilungsmerkmale
  - Rangreihenverfahren
  - Einstufungsverfahren
  - Kennzeichnungsverfahren

## **Problematik**

- Beurteilungskriterien festzulegen, zu objektivieren und zu messen, speziell unter Berücksichtigung
- heterogener Mitarbeitergruppen
  - unterschiedlicher Anforderungen
  - Beurteilung von Aufgaben versus Verhalten



## Das operative **materielle** Anreizsystem: **Instrumente/Verfahren zur Leistungsbeurteilung**

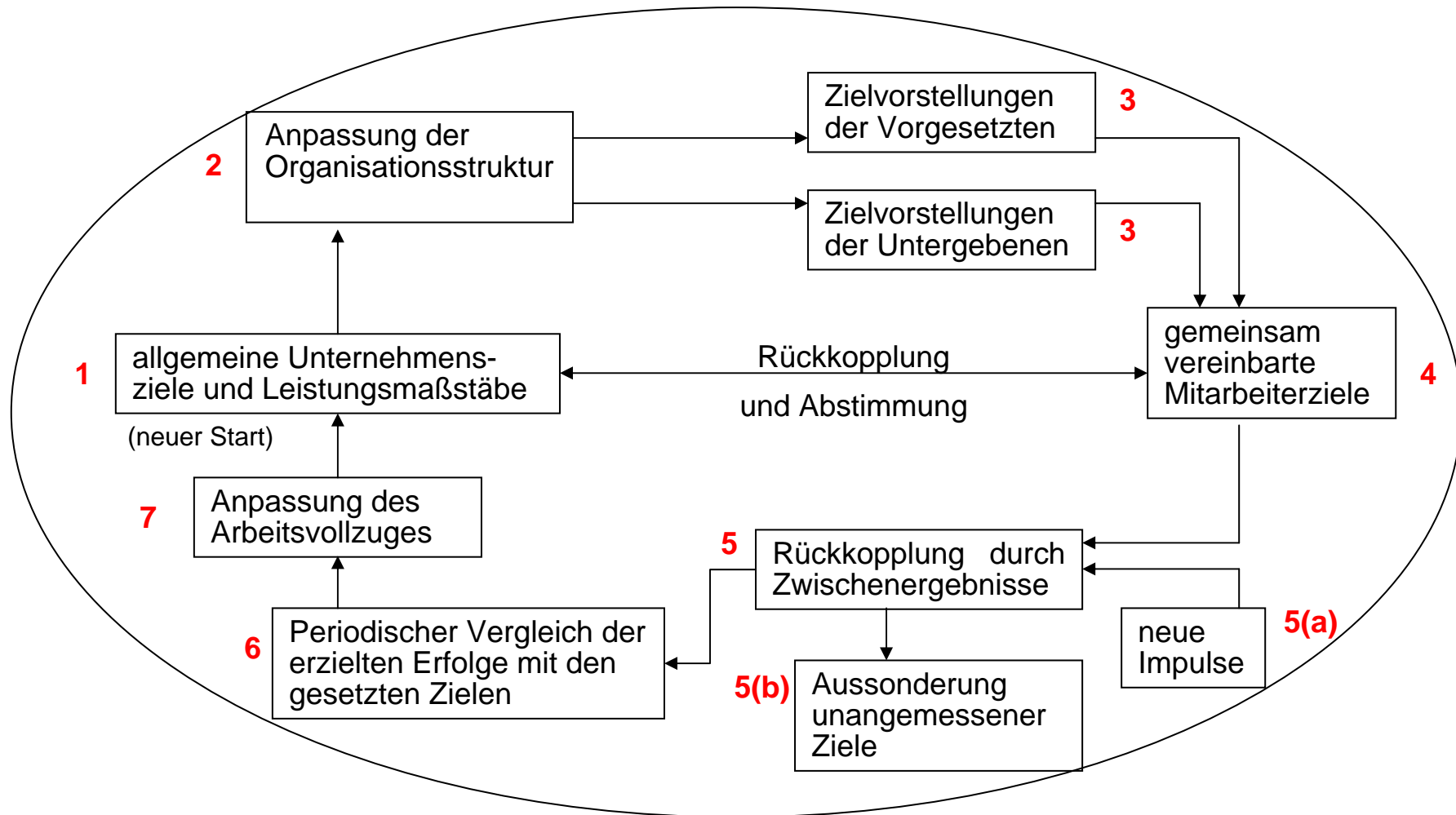
- Beurteilungsbögen  
Meist nach Kompetenz-Dimensionen
- 360 Grad Feedback  
Selbstbeurteilung, Fremdbeurteilung  
(durch Vorgesetzten, Kollegen, Kunden)
- MbO (Management by Objectives) Erfolgsorientierte  
Leistungsbeurteilung
  - Kooperative Festlegung der persönlichen Ziele, die an  
Unternehmensziele (z.B. durch Balanced Scorecard) gekoppelt  
sind
  - Soll-Ist Vergleich im Beurteilungsgespräch

## Definition des „Management by Objectives“ (MbO)

**MbO** ist ein Führungskonzept, bei dem Vorgesetzte und nachgeordnete Manager ***gemeinsam Ziele festlegen***, ihren jeweiligen ***Verantwortungsbereich für bestimmte Ergebnisse abstecken*** und auf dieser Grundlage ihre Abteilung führen und die ***Leistungsbeiträge der einzelnen Mitarbeiter bewerten***.

# Führungstechniken MbO als Kreislaufschema

(Odiorne 1967, S-102)





**Vielen Dank  
für die Aufmerksamkeit !!!**