

# 13 Motivierung

von Friedemann W. Nerdinger

<b>Inhaltsübersicht</b>	
<b>1 Grundlagen</b>	350
1.1 Motiv, Anreiz, Motivation und Motivierung	350
1.2 Ziele der Motivierung: Leistung und Zufriedenheit	351
1.3 Theorien der Arbeitsmotivation	352
<b>2 Prädeziotionale Phase: Wählen</b>	354
2.1 VIE-Theorie	354
2.2 Folgerungen für die Motivierung	356
<b>3 Präaktionale Phase: Ziele setzen</b>	357
3.1 Theorie der Zielsetzung	357
3.1.1 Moderatoren	358
3.1.2 Wirkmechanismen	359
3.2 Folgerungen für die Motivierung	360
<b>4 Aktionale Phase: Handlungen regulieren</b>	362
4.1 Theorie der Selbstregulation	362
4.2 Folgerungen für die Motivierung	364
<b>5 Postaktionale Phase: Handlungsergebnisse bewerten</b>	365
5.1 Gerechtigkeitstheorien	365
5.2 Folgerungen für die Motivierung	367
<b>Zusammenfassung</b>	368
<b>Weiterführende Literatur</b>	369
<b>Literatur</b>	369

# 1 Grundlagen

Motivation ist ein basaler Begriff der Personalpsychologie, Motivierung wird gewöhnlich als eine der wichtigsten Aufgaben der Personalführung betrachtet. Die große Bedeutung, die Motivation und Motivierung in den Unternehmen beigemessen wird, ist allerdings der begrifflichen Klarheit des Feldes nicht gut bekommen. Zunächst werden daher die grundlegenden Konzepte „Motiv, Anreiz und Motivation“ geklärt, dann die wichtigsten Ziele der Motivierung – Leistung und Zufriedenheit – besprochen und schließlich ein theoretischer Rahmen für die Darstellung der verschiedenen Aspekte der Motivierung entwickelt.

## 1.1 Motiv, Anreiz, Motivation und Motivierung

Motivation erklärt Richtung, Intensität und Ausdauer menschlichen Verhaltens (vgl. zum folgenden Heckhausen, 1989; Nerdinger, 1995). „Richtung“ bezeichnet die Entscheidung für ein bestimmtes Verhalten: Warum entscheidet sich z. B. ein Bewerber, der zwei Stellenangebote hat, für das eine Angebot und lehnt das andere ab? Intensität betrifft die Energetisierung des Verhaltens, Ausdauer die Hartnäckigkeit angesichts von Widerständen: Warum setzt sich ein Mitarbeiter mit voller Kraft für eine Aufgabe ein und läßt sich auch durch Hindernisse nicht von seinem Weg abbringen, während ein anderer eher lustlos arbeitet und bei der ersten Schwierigkeit resigniert?

Zur Erklärung dieser Merkmale des Verhaltens müssen immer die Person *und* die Situation, in der Verhalten auftritt, berücksichtigt werden. Die Person kann durch Bedürfnisse, z. B. Hunger, Durst etc. ebenso zu Verhalten bewegt werden wie durch die gedankliche Vorwegnahme von Zielzuständen, z. B. die Vorstellung, daß eine bestimmte Leistung zu einer Prämie führt. Menschen verfügen über eine Vielzahl von Bedürfnissen und Zielen, die sich nach thematischen Gemeinsamkeiten zusammenfassen lassen. So werden z. B. alle Bedürfnisse und Ziele, die im weitesten Sinne mit dem Thema „Leistung“ verbunden sind, zu einer Motivklasse menschlichen Verhaltens zusammengefaßt – dem Leistungsmotiv. Als *Motive* werden in der Psychologie Wertungsdispositionen bezeichnet, die für Individuen charakteristisch sind (Heckhausen, 1989), d.h. Menschen lassen sich danach unterscheiden, wie sie zeitlich überdauernd auf bestimmte Merkmale von Situationen reagieren.

Damit es zu Verhalten kommt, müssen Motive durch Merkmale von Situationen „angeregt“ werden. Situationen bieten Gelegenheiten zur Realisierung von Bedürfnissen und Zielen, sie können aber auch Bedrohliches signalisieren. Situationen fordern dazu auf, bestimmte Handlungen zu zeigen und andere zu unterlassen. Dieses Merkmal von Situationen wird als *Anreiz* bezeichnet. Wenn ein Unternehmen für das Erreichen seiner Ziele Prämienzahlungen verspricht oder Sicherheitsvorschriften erläßt, bei deren Zuwiderhandeln die Entlassung droht, setzt es Anreize für erwünschtes bzw. für das Unterlassen unerwünschten Verhaltens. Ob ein Motiv angeregt wird oder nicht, darüber entscheidet die subjektive Wahrnehmung und Beurteilung der situativen Merkmale.

Anreize regen ganz bestimmte Motive an, angeregte Motive führen zu Verhalten. Die Wechselwirkung von Person und Situation, von Motiv und Anreiz wird in der Psychologie als *Motivation* bezeichnet. Motivation ist eine momentane Gerichtetheit auf ein Handlungsziel (Heckhausen, 1989), der Begriff umfaßt die vielfältigen gedanklichen und emotionalen Prozesse, die zur Ausrichtung des Verhaltens auf Handlungsziele führen. Damit kann auch der Begriff *Motivierung* näher bestimmt werden – im folgenden wird darunter verstanden, Menschen auf Handlungsziele auszurichten und die Bedingungen des Handelns so zu gestalten, daß sie diese Ziele erreichen können. Im Betrieb wird unter Motivierung gewöhnlich die Steigerung der Leistung von Mitarbeitern durch den gezielten Einsatz von Anreizen und Motivationsinstrumenten verstanden. Dem haftet der Geruch von Beeinflussung,

**Motivation erklärt Richtung, Intensität und Ausdauer menschlichen Verhaltens.**

**Motive sind Wertungsdispositionen, die für Individuen charakteristisch sind.**

**Anreize sind Merkmale von Situationen, die Motive anregen können.**

**Die Wechselwirkung von Motiv und Anreiz wird als Motivation bezeichnet.**

**Motivierung bedeutet, Menschen auf Handlungsziele auszurichten und die Bedingungen des Handelns so zu gestalten, daß sie diese Ziele erreichen können.**

ja Manipulation an. Motivierung bedeutet dagegen, sich in andere einzufühlen und die Situation für sie so zu gestalten, daß sie selbstbestimmt Ziele verfolgen können. Motivierung wird hier also als Aufgabe der direkten Personalführung verstanden. Diese Aufgabe ist zielbezogen und setzt ein Wissen um die grundlegenden Prozesse der Motivation, d.h. die wichtigsten Theorien der Motivation voraus.

## 1.2 Ziele der Motivierung: Leistung und Zufriedenheit

In Unternehmen werden gezielt Anreize zur Motivierung der Mitarbeiter gesetzt. Damit soll die Intensität und Ausdauer bei der Bearbeitung der Arbeitsaufgaben optimiert werden. Das Ergebnis der Aufgabebearbeitung wird als *Leistung* (vgl. Kapitel 15) bezeichnet. Leistung wird bestimmt über den Vergleich des Arbeitsverhaltens mit einem Standard, der von der Organisation gesetzt und gewöhnlich von den Vorgesetzten gemessen wird (Mitchell, 1997). In der Leistung kumuliert das Arbeitsverhalten, das in einem bestimmten Zeitraum in bestimmten Aufgaben und Situationen gezeigt wird. Leistung ist damit nicht nur von der individuellen Motivation, sondern auch von den Fähigkeiten und Fertigkeiten und vor allem von der Arbeitssituation – der zur Verfügung stehenden Technologie, der Unterstützung durch Vorgesetzte und Kollegen usw. – abhängig. Somit ist zwar die Leistung das wichtigste Ziel der Motivierung in Unternehmen, Motivierung ist aber nur *ein* Weg zur Erhöhung der Leistung.

Aus Sicht der Psychologie dient die Motivierung nicht nur der Leistung, sondern auch den Mitarbeitern, d.h. Motivierung sollte zur Zufriedenheit mit der Arbeit beitragen. Die Forderung, durch Motivierung *Arbeitszufriedenheit* anzustreben, hat nicht nur ethische Gründe – Arbeitszufriedenheit hat positive Auswirkungen auf das körperliche und psychische Wohlbefinden –, sondern auch betriebswirtschaftliche: Arbeitszufriedenheit *kann* auch zu höherer Leistung führen, die Fluktuation verringern und die Bindung an das Unternehmen erhöhen (Moser, 1996). Arbeitszufriedenheit ist also nicht nur ein Ziel der Motivierung, sie wirkt unter Umständen auch motivierend. Daher hat das Konzept in der personalpsychologischen Forschung besondere Beachtung gefunden – mit gemischten Ergebnissen (Fischer, 1989).

Arbeitszufriedenheit wird in der Regel als *Einstellung zur Arbeit* verstanden. Einstellungen sind zeitlich relativ stabile, emotionale, kognitive und verhaltensbezogene Reaktionen gegenüber Objekten. Arbeitszufriedenheit umfaßt demnach die emotionale Reaktion auf die Arbeit, die Meinung über die Arbeit und die Bereitschaft, sich in der Arbeit zu engagieren. Arbeit hat aber viele Facetten, u.a. die Aufgabe, die äußeren Arbeitsbedingungen, die Beziehung zu Vorgesetzten, Aufstiegsmöglichkeiten, Bezahlung, Sozialleistungen etc. Die Einstellung zu den verschiedenen Facetten der Arbeit kann bei einer Person durchaus unterschiedlich ausfallen, z. B. kann man mit seiner Arbeitsaufgabe sehr zufrieden und gleichzeitig mit der Bezahlung und der Unternehmenspolitik äußerst unzufrieden sein (Nerdinger, 1995).

In den meisten empirischen Untersuchungen wird die Einstellung zur Arbeit trotzdem als globales Maß der Zufriedenheit erhoben. Dabei äußern sich in der Regel mehr als 80% aller Befragten als zufrieden oder sehr zufrieden mit ihrer Arbeit (Six & Kleinbeck, 1989). Dieser Befund verweist darauf, daß Arbeitszufriedenheit ein relationales Konzept ist, d.h. die Einschätzung der Zufriedenheit erfordert immer ein Bezugssystem, an dem die bestehende Situation gemessen wird (Fischer, 1989). Besonders wichtig ist das individuelle *Anspruchsniveau*, das durch Merkmale der Person – z. B. Alter und Qualifikation – und durch die Situation beeinflusst wird: In Zeiten hoher Arbeitslosigkeit sinken gewöhnlich die Ansprüche, die an die Arbeit gestellt werden. In Abhängigkeit vom individuellen Anspruchsniveau kann die Aussage „ich bin zufrieden mit meiner Arbeit“ unterschiedliches bedeuten – es kann eine vorübergehende Zufriedenheit vorliegen, die bei Erhöhung des Anspruchs-

**Leistung bezeichnet das Ergebnis des Arbeitsverhaltens.**

**Arbeitszufriedenheit umfaßt die emotionale Reaktion auf die Arbeit, die Meinung über die Arbeit und die Bereitschaft, sich in der Arbeit zu engagieren.**

**Arbeitszufriedenheit ist das Ergebnis eines Vergleichs der erlebten Situation mit dem individuellen Anspruchsniveau.**

niveaus auf eine Verbesserung der Arbeitssituation drängt; es kann eine resignative Zufriedenheit vorliegen, hinter der sich eine Senkung des Anspruchsniveaus verbirgt (im Sinne „man muß zufrieden sein mit dem, was man hat“); und natürlich kann die Arbeit die Ansprüche des Arbeitenden ganz erfüllen und damit eine stabile Arbeitszufriedenheit vorliegen (zu weiteren Formen der Arbeitszufriedenheit vgl. Bruggemann, Großkurth & Ulich, 1975).

Aussagen zur Arbeitszufriedenheit spiegeln demnach nicht einfach die Situation in der Arbeit wider, sie sind immer auch durch die Person beeinflusst. Das kommt nicht nur in der Wahl des Bezugssystems, in der Höhe der Ansprüche und der Art, wie mit Differenzen zwischen Ansprüchen und wahrgenommener Realität umgegangen wird, zum Ausdruck, es finden sich auch direkte Zusammenhänge zwischen Persönlichkeitsmerkmalen und der Arbeitszufriedenheit (Judge, Locke & Durham, 1997) bzw. Wahrnehmungen der Arbeitssituation. So konnte Schallberger (1995) zeigen, daß pflichtbewußte Mitarbeiter sowohl höhere Anforderungen als auch bessere persönliche Entwicklungsmöglichkeiten in der Arbeit erleben. Angepaßte Mitarbeiter sehen ebenfalls bessere Entwicklungsmöglichkeiten, und Mitarbeiter mit geringem Selbstvertrauen sehen sich leicht von der Arbeit überfordert. Arbeitszufriedenheit ist das Ergebnis eines komplexen Zusammenwirkens von Person und Situation, das sich nicht beliebig herstellen läßt.

### 1.3 Theorien der Arbeitsmotivation

Theorien der Arbeitsmotivation werden häufig in zwei Klassen eingeteilt – Inhalts- und Prozeßtheorien (Campbell & Pritchard, 1976). *Inhaltstheorien* gehen von Taxonomien menschlicher Motive aus und versuchen zu zeigen, welche Anreize diese Motive aktivieren und Arbeitsverhalten motivieren. Ein besonders populäres Beispiel ist die Theorie von Maslow (1981[1954]), an der sich die Probleme inhaltstheoretischer Ansätze exemplarisch verdeutlichen lassen. Maslow unterscheidet fünf Klassen von Motiven:

- Physiologische Motive (Streben nach Befriedigung von Hunger, Durst etc.);
- Sicherheitsmotive (Streben nach Sicherheit und Schutz vor Schmerz und Furcht);
- Soziale Bindungsmotive (Streben nach Liebe und sozialem Anschluß);
- Selbstachtungsmotive (Streben nach Geltung und Ansehen);
- Selbstentfaltungsmotive (Selbsterfüllung durch Realisierung der in der Persönlichkeit angelegten Möglichkeiten und Fähigkeiten).

Diese Motivklassen sind nach Maslow hierarchisch geordnet, d.h. daß das nächsthöhere Motiv nur dann aktiviert wird, wenn das darunterliegende befriedigt ist – das jeweils hierarchisch niedrigste noch nicht befriedigte Motiv ist das stärkste.

Inhaltstheorien wirken anschaulich und sind daher in der Praxis sehr beliebt, sie weisen aber gravierende Mängel auf. Davon abgesehen, daß sie sich empirisch kaum bestätigen lassen (Kanfer, 1990), ist ihre praktische Nützlichkeit extrem gering: Inhaltstheorien postulieren universelle Motivstrukturen und können deshalb die individuellen Unterschiede in der Arbeitsleistung nicht erklären. Die Motivklassen haben ein solch hohes Abstraktionsniveau, daß sich konkrete Verhaltensweisen kaum durch ein bestimmtes Motivniveau erklären lassen.

Daher hat sich die psychologische Forschung auf die *Prozeßtheorien* konzentriert, mit denen die Dynamik der Motivation erklärt wird. Ausgehend von der Frage, wie sich Menschen in einer konkreten Situation für eine bestimmte Handlungsalternative entscheiden, ist in der Prozeßperspektive zu klären, mit welcher Intensität und Ausdauer diese Handlungsalternative verfolgt wird und wie die dabei erzielten Ergebnisse bewertet werden. Heckhausen (1989; Gollwitzer, 1996) hat diesen Prozeß in vier Phasen unterteilt, die in Abbildung 1 dargestellt sind:

Motivation	Wille		Motivation
prädeziSIONal	präaktional	aktional	postaktional
<b>Wählen</b>	<b>Zielsetzung</b>	<b>Handeln</b>	<b>Bewerten</b>

**Abbildung 1:**

Das Handlungsphasenmodell (modifiziert nach Heckhausen, 1989)

In der ersten Phase steht die Wahl zwischen verschiedenen Handlungsalternativen an, die entsprechend als *prädeziSIONale Phase* bezeichnet wird: Kennzeichnet ist diese Phase durch Wünsche und das Abwägen ihrer Realisierbarkeit. Übertragen auf das Berufsleben kann die prädeziSIONale Phase durch die Wahl eines bestimmten Arbeitgebers veranschaulicht werden. Bei der Stellenwahl steht immer eine Entscheidung an, sei es zwischen mehreren Stellenangeboten oder zwischen einem Stellenangebot und der Alternative weiterer Suche nach einem Arbeitsplatz (vgl. dazu Kapitel 4). Diese Alternativen werden gegeneinander abgewogen, wobei theoretisch angenommen wird, daß man sich für die Alternative entscheidet, die den maximalen subjektiven Nutzen verspricht. Die Motivationspsychologie erklärt solche Entscheidungen mit Erwartungs-mal-Wert-Theorien, deren wichtigste – die VIE-Theorie von Vroom (1964) – im zweiten Abschnitt dargestellt wird.

Nach der Entscheidung für eine Alternative kommt es darauf an, die gewählte Handlung auch zu realisieren. Das ist eine Frage des Willens (Heckhausen, 1989). Willensprozesse lassen sich wiederum in zwei Phasen einteilen. Vor der Handlung – daher wird diese Situation als *präaktionale Phase* bezeichnet – muß das Ziel des Handelns geklärt werden. Zum Beispiel ist mit der Entscheidung für ein Unternehmen die Bereitschaft verbunden, im Unternehmen eine bestimmte Leistung zu zeigen – bildlich gesprochen handelt es sich dabei um die Energie, die für die gewählte Alternative bereitgestellt wird. Diese Leistungsbereitschaft der Mitarbeiter sollen die Führungskräfte des Unternehmens auf die Erfüllung der Arbeitsaufgaben ausrichten: Sie müssen den Mitarbeitern ihre Aufgaben vermitteln und klar machen, was sie bei der Erfüllung ihrer Aufgaben erreichen sollen. Mit anderen Worten, Ziele des Leistungshandelns verdeutlichen den Mitarbeitern, was von ihnen erwartet wird und an welchen Maßstäben sie ihr Handeln ausrichten sollen. Die damit verbundenen Prozesse thematisiert die Theorie der Zielsetzung (Locke & Latham, 1990), die im dritten Abschnitt dargestellt wird.

Nach der Entscheidung für eine Handlungsalternative und der Ausrichtung auf bestimmte Ziele kommt es zum Handeln. Da Ziele mehr oder weniger weit in die Zukunft weisen, müssen die Handlungen immer wieder auf Zielkurs gehalten werden. Auch dies ist eine Aufgabe des Willens, deshalb spricht Heckhausen (1989) von einer *aktionalen Willensphase*. Angenommen, ein neuer Mitarbeiter der Personalabteilung erhält das Ziel, bis zum Jahresende ein Assessment Center (vgl. Kapitel 6) für die Auswahl von Führungsnachwuchskräften zu entwickeln. Um dieses Ziel zu erreichen, muß er eine Vielzahl von Problemen bewältigen, er muß Hindernisse überwinden und seine Handlungen immer wieder auf das Ziel ausrichten. Vor allem wenn ein Mitarbeiter relativ großen Handlungsspielraum hat, erfordert die Realisierung von Zielen ein hohes Maß an Selbstdisziplin und die Fähigkeit, sich selbst zu motivieren. Die dabei auftretenden Prozesse erklären Theorien der Selbstregulation, die exemplarisch im vierten Abschnitt beschrieben werden.

Nach Abschluß der Handlungen, wenn das Ziel erreicht (oder verfehlt) wurde, kommt es gewöhnlich zu einer Bewertung der Ergebnisse – es tritt eine *postaktionale Phase* auf. Wenn der als Beispiel gewählte neue Mitarbeiter am Ende des Jahres ein Konzept für ein Assessment Center vorgelegt hat, dann wird nicht nur der Vorgesetzte, sondern auch er selbst seine Leistung bewerten (vgl. Kapitel 15). Solche Bewertungen haben verschiedene Konsequenzen: Sie können Gefühle des Stolzes oder der Scham auslösen, sie führen aber auch über die Abschätzung, ob die vom Unternehmen gezollte Anerkennung den Einsatz gerechtfertigt hat, zu Zufriedenheit oder Unzufriedenheit. Solche Bewertungen wirken wiederum auf künftige Motivations-

**In der prädeziSIONalen Phase werden Handlungsalternativen nach ihrer Erwünschtheit und nach ihrer Realisierbarkeit abgewogen.**

**In der präaktionalen Phase werden Ziele des Handelns festgelegt.**

**In der aktionalen Phase werden Handlungen durch Selbstregulation auf Zielkurs gehalten.**

**In der postaktionalen Phase werden Handlungsergebnisse bewertet.**

prozesse: Stehen wieder Entscheidungen für den Mitarbeiter an – z. B. über den beruflichen Aufstieg oder einen Wechsel des Arbeitgebers – dann werden die Erfahrungen in den nächsten Entscheidungsphasen ebenso berücksichtigt wie bei der Realisierung neuer Ziele. Das Problem der Handlungsbeurteilung wird im fünften Abschnitt dargestellt.

Selbstverständlich darf das Modell der Handlungsphasen nicht mechanistisch verstanden werden – auch in Willensphasen können motivationale Prozesse des Abwägens auftreten, motivationale Prozesse des Wählens werden gelegentlich vom Willen unterstützt (z. B. um die „Qual der Wahl“ zu verringern). Außer der stringenten Gliederung der Handlungsphasen hat das Modell aber vor allem einen Vorteil: Ausgehend von den einzelnen Phasen der Motivation lassen sich Schlußfolgerungen für die Motivierung von Mitarbeitern ziehen. Dadurch wird verdeutlicht, daß sich Motivierung nicht in der Anwendung von Anreizen und Instrumenten der Motivation erschöpft, sondern immer ein auf die individuelle Person des Mitarbeiters abgestimmter Prozeß sein muß!

## 2 Prädeziotionale Phase: Wählen

Entscheidungen zwischen Handlungsalternativen werden in der Personalpsychologie durch Erwartungs-mal-Wert-Theorien erklärt. Die Grundidee dieser Theorien entstammt dem volkswirtschaftlichen Modell der Nutzenmaximierung: Steht jemand vor der Wahl unterschiedlicher Handlungsmöglichkeiten mit jeweils ungewissem Ausgang und verschiedenen Konsequenzen, dann soll er diejenige Alternative wählen, bei der das Produkt der Wahrscheinlichkeit eines bestimmten Ergebnisses und seines Nutzens am höchsten ist (Neuberger, 1985). Ist die Wahrscheinlichkeit eine subjektive Einschätzung, daß eine Handlung zu einem bestimmten Ergebnis führt, dann spricht man in der Psychologie von einer Erwartung. Der Nutzen dieses Ergebnisses wird als Wert oder als Valenz bezeichnet. Wert und Erwartung werden zur Berechnung der Handlungsalternativen gewöhnlich multiplikativ verknüpft, weshalb solche Ansätze als Erwartungs-mal-Wert-Theorien bezeichnet werden. Zu dieser Klasse von Theorien zählt auch die sogenannte VIE-Theorie von Vroom (1964), die in der Personalpsychologie den größten Einfluß hat.

### 2.1 VIE-Theorie

Vroom (1964) hat darauf verwiesen, daß bei wichtigen Entscheidungen das Abwägen von Valenz und Erwartung nicht ausreichend ist, da Handlungsergebnisse Folgen nach sich ziehen, die wiederum bewertet werden. Nach seiner Meinung muß daher berücksichtigt werden, in welcher Beziehung Handlungsergebnisse zu wahrgenommenen Folgen stehen. Diese Beziehung nennt er Instrumentalität, d.h. Handlungsergebnisse können günstige oder ungünstige Auswirkungen haben. Damit berücksichtigt Vroom (1964) drei Größen, *Valenz*, *Instrumentalität* und *Erwartung*, seine Theorie wird nach den Anfangsbuchstaben dieser Größen als VIE-Theorie bezeichnet.

Die Logik der VIE-Theorie läßt sich am Beispiel der Entscheidung über beruflichen Aufstieg verdeutlichen. Angenommen, einem erfolgreichen Mitarbeiter wird die Leitung der Personalabteilung angeboten. Nach der VIE-Theorie stellt die Position „Abteilungsleitung“ in diesem Beispiel keinen eigenständigen Wert dar – sie erhält ihren Wert über die Instrumentalität der Position für die damit verbundenen Folgen. So wird die Übernahme der Position vermutlich zu einer erheblichen Einschränkung der Freizeit führen, die Position hat demnach eine negative Instrumentalität für die Freizeit. Wenn der Anwärter auf die Position seine Freizeit hoch bewertet, dann ergibt sich aus der Verknüpfung der Valenz von Freizeit mit der negativen Instrumenta-

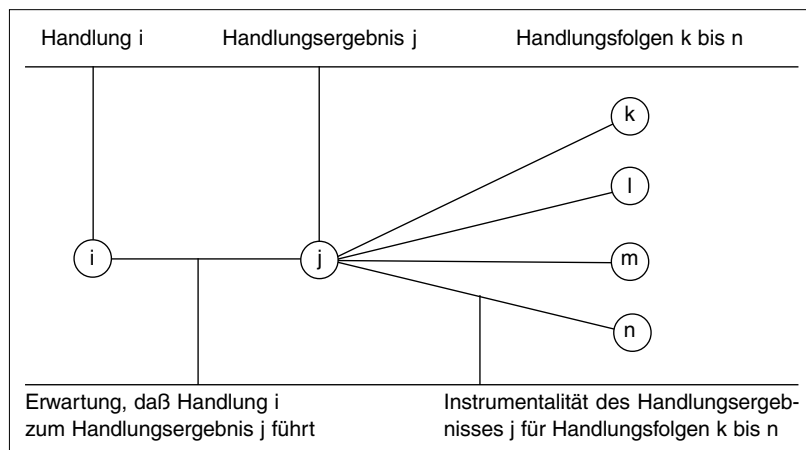
**Erwartungs-mal-Wert-Theorien postulieren, daß bei der Wahl unterschiedlicher Handlungsmöglichkeiten diejenige Alternative gewählt wird, bei der das Produkt der Wahrscheinlichkeit eines bestimmten Ergebnisses (Erwartung) und seines Nutzens (Wert oder Valenz) am höchsten ist.**

**Als Instrumentalität wird die Erwartung bezeichnet, daß ein Handlungsergebnis bestimmte Konsequenzen nach sich zieht.**

lität der Position für Freizeit eine geringe Valenz der Position. Dem steht aber möglicherweise entgegen, daß die Position gut dotiert und angesehen ist, d.h. die Position hat positive Instrumentalität für Folgen, die möglicherweise hoch bewertet werden. Der Wert der Position läßt sich nach diesen Überlegungen bestimmen als Summe der Produkte der Valenz der Handlungsfolgen und der Instrumentalität.

Weiter wird sich der Mitarbeiter überlegen, ob er sich die damit verbundenen Aufgaben zutraut, d.h. er bildet sich eine Erwartung darüber, ob er die Position erfolgreich ausfüllen kann. Diese Erwartung setzt er in Beziehung zur Valenz der angebotenen Position, d.h. die subjektive Wertschätzung der Leitung der Personalabteilung (die nach dem eben dargestellten Muster kalkuliert wird). Wenn die Erwartung eines Erfolgs in der Position hoch ist und die Position gleichzeitig hoch bewertet wird (höher als die Alternativen, z. B. in der aktuellen Position zu verbleiben), dann wird er sich für die Position entscheiden.

Die Logik der Verknüpfung von Valenz, Instrumentalität und Erwartung veranschaulicht Abbildung 2.



**Abbildung 2:**

Die VIE-Theorie (nach Heckhausen, 1989)

Im gewählten Beispiel bildet die Übernahme der Position das Handlungsergebnis, Handlungsfolgen sind alle Auswirkungen des Handlungsergebnisses auf andere Lebensbereiche (Freizeit, Ansehen, Einkommen ...). Abbildung 2 verdeutlicht, daß sich die Valenz des Handlungsergebnisses als Summe der Produkte von Instrumentalität und Handlungsfolgen berechnen läßt, die Entscheidung über eine Handlung ergibt sich aus dem Produkt von Erwartung und Valenz des Ergebnisses (wobei diese Berechnung für alle Entscheidungsalternativen durchzuführen ist – die Alternative mit dem höchsten Wert wird bei theoriekonformem Verhalten gewählt).

Die mathematische Formulierung ermöglicht die präzise empirische Überprüfung der Theorie, wobei die Mehrzahl der Untersuchungen belegt, daß mit den Variablen der VIE-Theorie subjektiv wichtige Entscheidungen gut prognostizierbar sind (allerdings sind häufig einfachere Modelle den von Vroom geforderten Verknüpfungen empirisch überlegen; van Eerde & Thierry, 1996). Auch Mitarbeiterbefragungen können nach dem Modell durchgeführt werden (vgl. Kapitel 14). Für die Frage der Motivierung im Sinne einer Führungsaufgabe ist dagegen die präzise mathematische Formulierung weniger wichtig – für Führungskräfte kommt es darauf an, in Gesprächen mit Mitarbeitern deren Erwartungen, Valenzen und Instrumentalitäten zu ermitteln, um durch gezielte Beeinflussung dieser Größen ihre Leistungsbereitschaft zu erhöhen.

**Die Valenz des Handlungsergebnisses wird als Summe der Produkte von Instrumentalität und Handlungsfolgen berechnet, die Entscheidung über Handlungsalternativen folgt aus dem Produkt von Erwartung und Valenz der Ergebnisse.**

**In Mitarbeitergesprächen können Valenz, Instrumentalität und Erwartung erfragt werden, sie bilden daher das wichtigste diagnostische Mittel der Motivierung.**

**Die Erwartung wird durch die Wahrnehmung der Situation oder das Selbstvertrauen beeinflusst.**

**Aufbau von Selbstvertrauen**

**Wie bewertet der Mitarbeiter gebotene Belohnungen für Leistung?**

## 2.2 Folgerungen für die Motivierung

Für die Motivierung von Mitarbeitern genügt es davon auszugehen, daß Menschen verschiedene Konsequenzen ihrer Handlungen eher intuitiv abwägen, die Wahrscheinlichkeit dieser Konsequenzen lediglich grob abschätzen, die Handlungsergebnisse positiv oder negativ bewerten und im Hinblick auf ihren instrumentellen Charakter zur Erreichung weiterer Ziele betrachten (Semmer, 1995). Die ins Auge gefaßten Konsequenzen beschränken sich häufig auf das Naheliegende, das aktuell wichtig Erscheinende. Unter Berücksichtigung dieser Annahmen können Vorgesetzte in Mitarbeitergesprächen (vgl. Kapitel 16) herausfinden, wie die Mitarbeiter ihre Arbeitssituation erleben, welche Wünsche und Erwartungen sie hegen und wie sie betriebliche Zusammenhänge (Instrumentalitäten) wahrnehmen. Solche Gespräche bilden demnach die diagnostische Basis zur Motivierung von Mitarbeitern (von Rosenstiel, 1988).

Die erste zentrale Frage, die in diesen Gesprächen zu klären ist, zielt darauf, ob ein Mitarbeiter die *Erwartung* hat, gewünschte Arbeitsergebnisse selbst herbeiführen zu können. Fragen nach der Erwartung sind von besonderer Bedeutung, denn in der Praxis schließen Führungskräfte bei schwachen Leistungen allzu schnell auf mangelnde Motivation des Mitarbeiters. Der sogenannte fundamentale Attributionsfehler (Ross, 1977), die Tendenz, die Ursachen eines Verhaltensergebnisses bevorzugt den Handelnden zuzuschreiben, läßt sich durch die Frage nach den Erwartungen kontrollieren. Die Erwartung kann durch die Wahrnehmung der Situation – am Arbeitsplatz, im Unternehmen, am Markt – oder durch die Selbsteinschätzung des Mitarbeiters beeinflusst werden. Sieht der Mitarbeiter Probleme in der Situation, z. B. in organisatorischen Schwierigkeiten oder mangelnder Unterstützung, so muß genau geklärt werden, wie diese Deutung zustande kommt: Kann der Mitarbeiter konkrete Beispiele für seine Sicht nennen, schätzt er die Situation realistisch ein? Wichtig ist vor allem zu klären, was der Mitarbeiter unternehmen kann, um solche Probleme zu lösen, und wie ihn der Vorgesetzte dabei unterstützen soll.

Hat der Mitarbeiter dagegen Zweifel an seinen Fähigkeiten bzw. ist seine geringe Erfolgszuversicht auf mangelndes Selbstvertrauen zurückzuführen, dann sollte der Vorgesetzte versuchen, das notwendige Selbstvertrauen systematisch aufzubauen. Dabei ist folgendes zu beachten:

### Aufbau von Selbstvertrauen

- Für erste Verhaltensschritte in die erwünschte Richtung Anerkennung zollen;
- bei Fehlern konstruktive Kritik üben, d.h. aufzeigen, wie sich solche Fehler vermeiden lassen;
- durch gezielte Qualifizierungsmaßnahmen notwendige Fähigkeiten aufbauen und im Arbeitsalltag Gelegenheiten einräumen, bei denen sich die neu erworbenen Fähigkeiten erfolgreich anwenden lassen;
- die Arbeitssituation so gestalten, daß erwünschtes Verhalten gefördert wird.

Die zweite Frage zielt auf die *Valenzen*, die ein Mitarbeiter mit möglichen Folgen von Handlungsergebnissen verbindet. Diese lassen sich nur durch intensive Gespräche und Verhaltensbeobachtungen ermitteln. Entscheidend ist, ob die von der Firma gebotenen Belohnungen für erwünschtes Leistungsverhalten von den Mitarbeitern auch hoch bewertet werden, und wenn nicht, ob sich alternativ solche Belohnungen anbieten lassen, die hohe Valenz für sie haben. Das ist ein besonderes Problem, da in vielen Unternehmen eine sehr schematische Anreizpolitik betrieben wird, die letztlich auf ein eher schlichtes Menschenbild zurückzuführen ist („der Mensch arbeitet für Geld“).

Das führt zu einem weiteren wichtigen Aspekt der Valenz: Nach der Theorie von Vroom (1964) erhält Arbeit ihren Wert, weil sie instrumentell für

bestimmte, hoch bewertete Folgen der Arbeit ist. Arbeit wäre nach dieser Theorie *extrinsisch* motiviert, sie wird nicht um ihrer selbst willen ausgeführt, sondern um der damit verbundenen Belohnungen willen. Arbeit kann aber auch ganz einfach interessant sein, Spaß machen, d.h. aus sich heraus – *intrinsisch* – motivierend sein. Daher sollten Führungskräfte versuchen herauszufinden, was den Mitarbeitern an der Arbeit besonders wichtig ist: Wünscht sich der Mitarbeiter größere Entscheidungskompetenzen, mehr Mitsprachemöglichkeiten, größere Verantwortung? Durch entsprechende Maßnahmen kann die Motivation längerfristig gesteigert und damit die Aufgabe der Motivierung vereinfacht werden.

Bei der Arbeitsgestaltung zur Erhöhung intrinsischer Motivation ist allerdings folgendes zu beachten: Zwar mag z. B. mehr Verantwortung große Valenz für Mitarbeiter haben, gleichzeitig können sich damit aber auch Befürchtungen verbinden (Semmer, 1995) – z. B. die Befürchtung, nicht mehr mit denselben Kollegen zusammenarbeiten zu können, die man so schätzt; daß die Arbeitsbelastung stark ansteigt, daß man der Aufgabe nicht gewachsen ist oder daß es dem Unternehmen nur darum geht, Arbeitskräfte einzusparen. Wenn ein Mitarbeiter eine verantwortungsvollere Aufgabe ablehnt, dann bedeutet das nicht unbedingt, daß er dieser Aufgabe keinen Wert beimißt.

Die dritte Frage zielt auf die wahrgenommenen *Instrumentalitäten* zwischen Handlungsergebnissen und Handlungsfolgen. Angenommen, für einen Mitarbeiter hat beruflicher Aufstieg hohe Valenz, er glaubt aber, daß in seiner Firma nicht die Leistung zählt, sondern nur diejenigen aufsteigen, die gute Beziehungen haben. In diesem Fall scheint Leistung nicht instrumentell für beruflichen Aufstieg, und nach der Logik der VIE-Theorie hat Leistung deshalb nur geringe Valenz für den Mitarbeiter. Hier liegt es am Vorgesetzten herauszufinden, wie eine solche Deutung der betrieblichen Situation zustande kommt. Wenn der Mitarbeiter für seine Sicht gute Belege anführen kann, sollte der Vorgesetzte versuchen, auf die Beförderungspraxis im Unternehmen dahingehend Einfluß zu nehmen, daß individuelle Leistung stärker gewichtet wird. Innerhalb seines Kompetenzrahmens kann er in Beurteilungen (vgl. Kapitel 15), durch informelle Anerkennung und v.a. durch den aktiven Einsatz für die Entwicklung des Mitarbeiters – als Reaktion auf kontinuierlich gezeigte gute Leistungen – dazu beitragen, daß in seinem Einflußbereich eine instrumentelle Beziehung zwischen Leistung und beruflichem Aufstieg wahrgenommen wird.

### 3 Präaktionale Phase: Ziele setzen

Die Entscheidung für eine Handlungsalternative ist verbunden mit der Bereitschaft, diese zu realisieren. Im Unternehmen kommt es darauf an, wie diese Bereitschaft in Handlungen und Leistungen umgesetzt wird. Bei dieser Aufgabe haben Zielsetzungen entscheidende Bedeutung. Wie Ziele beschaffen sein müssen, damit Handeln zu optimalen Leistungen führt, thematisiert die Theorie der Zielsetzung von Locke (Locke & Latham, 1990; Kleinbeck, 1996).

#### 3.1 Theorie der Zielsetzung

Den Kern der Theorie der Zielsetzung bilden zwei Aussagen, die mittlerweile in mehreren hundert empirischen Studien bestätigt wurden (Kleinbeck & Schmidt, 1996):

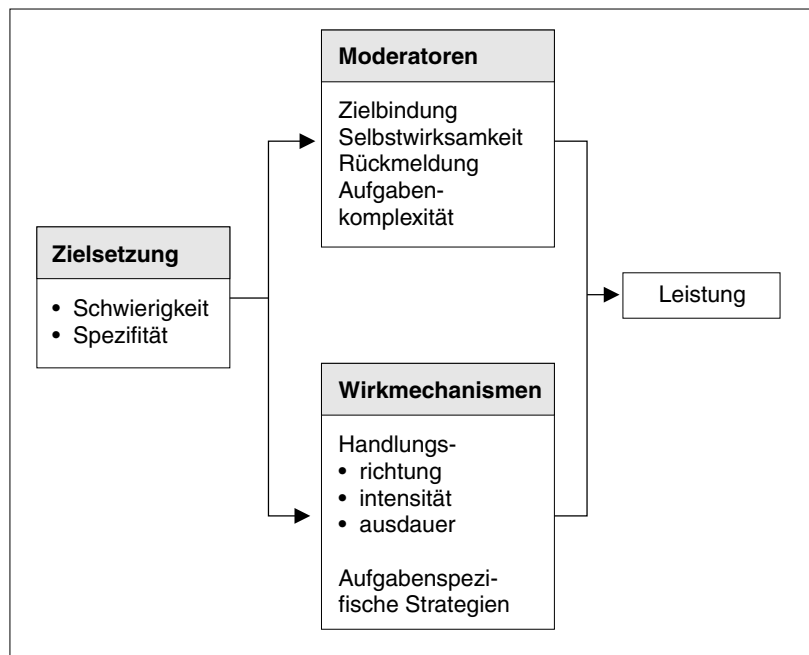
1. Schwierige, herausfordernde Ziele führen zu besseren Leistungen als mittlere oder leicht zu erreichende Ziele.
2. Herausfordernde *und* präzise, spezifische Ziele führen zu besseren Leistungen als allgemeine, vage Ziele (im Sinne eines „geben Sie Ihr Bestes“).

**Arbeit als Mittel zum Zweck wird als extrinsisch motiviert bezeichnet; Arbeit um ihrer selbst willen dagegen als intrinsisch motiviert.**

**Instrumentalitäten zwischen Leistung und hoch bewerteten Belohnungen herstellen.**

**Herausfordernde und spezifische Ziele führen zu besseren Leistungen als leichte bzw. vage Ziele.**

Der für personalpsychologische Theorien erstaunlich hohe Bestätigungsgrad dieser Aussagen hat zu einer intensiven Untersuchung der Moderatoren und der Wirkmechanismen des Zusammenhangs zwischen schwierigen, spezifischen Zielen und der Leistung geführt. Die wesentlichen Befunde sind in Abbildung 3 dargestellt.



**Abbildung 3:**

Die Theorie der Zielsetzung (nach Locke & Latham, 1990)

### 3.1.1 Moderatoren

Moderatoren entscheiden über die Enge des Zusammenhangs zwischen zwei Variablen. Die wichtigsten Moderatoren der Beziehung zwischen Zielen und Leistung sind Zielbindung, Selbstwirksamkeit, Rückmeldung und die Komplexität der Aufgabe. *Zielbindung* umschreibt das Gefühl der Verpflichtung gegenüber einem Ziel: Je stärker sich Mitarbeiter an ihre Ziele gebunden fühlen, desto enger ist der Zusammenhang zwischen Zielen und Leistung. Entscheidend ist die Frage, wie Zielbindung entsteht. Dabei ist zunächst an die Wirkung von Partizipation zu denken: Wenn Mitarbeiter über die Ziele im Sinne einer Zielvereinbarung mitentscheiden können, sollten sie sich stärker an die Ziele gebunden fühlen. In empirischen Untersuchungen zeigt sich zwar eine höhere Zielbindung durch Zielvereinbarung im Vergleich zu reinen Zielvorgaben, allerdings findet sich kein Unterschied zu sogenannten „tell and sell“ Zielen. Bei „tell and sell“ Zielen wird die Zielhöhe vorgegeben und lediglich erläutert, warum es wichtig ist, dieses Ziel zu erreichen (Latham, Erez & Locke, 1988).

Warum „tell and sell“ Ziele genauso wirksam sind wie Zielvereinbarungen, ist momentan noch nicht vollständig geklärt: Möglicherweise ist der Effekt auf die Autorität dessen, der die Ziele setzt, zurückzuführen – verschiedene Untersuchungen belegen, daß Ziele, die anerkannte Autoritäten vorgeben, als sehr verpflichtend erlebt werden (Locke & Latham, 1990). Denkbar ist allerdings auch, daß „tell and sell“ Ziele nicht dauerhaft zu Zielbindung führen – zwar ist einleuchtend, daß die glaubhafte Darstellung der Notwendigkeit für bestimmte Zielhöhen ein oder mehrere Male akzeptiert wird, erscheint dieses Vorgehen dagegen als Strategie des Vorgesetzten zur dauernden Leistungssteigerung, dann können sich Mitarbeiter dadurch manipuliert fühlen.

**Zielbindung bezeichnet das Gefühl der Verpflichtung gegenüber einem Ziel: Zielbindung kann durch Partizipation i.S. von Zielvereinbarung bzw. durch Begründung der geforderten Zielhöhe erreicht werden.**

Einen weiteren wichtigen Moderator bildet die *Selbstwirksamkeit*, das aufgabenspezifische Selbstvertrauen (Bandura, 1991). Selbstwirksamkeit ist in allen Phasen des Motivationsprozesses wichtig: Es beeinflusst die Wahl in Entscheidungssituationen, die Ansprüche an die eigene Leistung, den erlebten Streß bei der Aufgabenerfüllung und die Anfälligkeit für Selbstanklagen als Folge des Scheiterns in Leistungsaufgaben. In der Phase der Zielsetzung ist v.a. bedeutsam, daß Selbstwirksamkeit die Zielbindung und das Leistungshandeln positiv beeinflusst. Wer sich als selbstwirksam erlebt, fühlt sich auch eher an herausfordernde Ziele gebunden. Außerdem wirkt Selbstwirksamkeit direkt auf die Leistung ein, da in Leistungsaufgaben mehr Energie investiert wird und die Ausdauer angesichts von Schwierigkeiten und Rückschlägen bei der Zielverfolgung größer ist (Locke & Latham, 1990).

Verschiedene empirische Studien belegen, daß *Rückmeldung* ohne Zielsetzung keine Wirkung auf die Leistung hat, aber die Wirkung schwieriger und spezifischer Ziele auf die Leistung deutlich verstärkt (Kleinbeck & Schmidt, 1996). Rückmeldung kann als ein ganz wesentlicher Moderator der Beziehung zwischen Zielen und Leistung betrachtet werden. Rückmeldung ist aber lediglich eine Form der Information, entscheidend ist, wie der Empfänger die Daten interpretiert, bewertet und welche Folgerungen er daraus zieht (Kluger & DeNisi, 1996). Wenn Rückmeldung signalisiert, daß die Ziele erreicht werden, dann wird gewöhnlich das Leistungsverhalten beibehalten. Weist Rückmeldung dagegen auf ein Defizit in bezug auf die Zielerreichung, dann erfolgt eine Leistungssteigerung unter der Bedingung, daß der Empfänger unzufrieden mit dem Erreichten ist, das Gefühl hoher Selbstwirksamkeit hat und sich vornimmt, die bisherige Leistung zu steigern.

Schließlich hat auch die *Komplexität der Arbeitsaufgabe* erheblichen Einfluß auf den Zusammenhang zwischen herausfordernden, spezifischen Zielen und der Leistung. Komplexe Aufgaben sind durch eine Vielzahl von Handlungsschritten und informationshaltige Hinweise gekennzeichnet, die untereinander zu koordinieren sind und sich im Zeitablauf ändern können. Auch bei solchen Aufgaben führen Ziele zu besseren Leistungen, allerdings ist der Zusammenhang nicht so eng wie bei einfachen Aufgaben (Wood, Mento & Locke, 1987). Die Bewältigung komplexer Aufgaben erfordert elaborierte Pläne und Strategien des Vorgehens, so daß die Leistung stark von der Qualität dieser Pläne und Strategien abhängt. Bei einfachen Aufgaben dagegen genügt häufig der bloße Wille zur Leistung, auf den Zielsetzungen unmittelbar einwirken (Wood & Locke, 1990).

### 3.1.2 Wirkmechanismen

Herausfordernde, spezifische Ziele wirken unmittelbar auf die Richtung, die Anstrengung und die Ausdauer des Handelns, mittelbar wirken sie über die Stimulierung aufgabenspezifischer Pläne und Strategien. Ziele bestimmen die *Richtung* des Handelns durch die Steuerung der Aufmerksamkeit: Mitarbeiter mit spezifischen Zielen suchen solche Informationen, die für die Zielerreichung bedeutsam sind. Informationen, die in keinem unmittelbaren Zusammenhang zu den Zielen stehen, werden dagegen ausgeblendet. In der Praxis kann diese Wirkung durchaus problematisch sein: Werden z. B. Verkäufern allein umsatzbezogene Ziele gesetzt, dann besteht die Gefahr, daß sie andere Aufgaben – wie die längerfristige Kundenbindung – vernachlässigen.

Menschen regulieren die *Anstrengung* bei ihren Handlungen entsprechend der Schwierigkeit der Aufgaben – dieser Zusammenhang wurde bereits von der deutschen Willenspsychologie entdeckt und als „Schwierigkeitsgesetz der Motivation“ bezeichnet (vgl. dazu Heckhausen, 1989). Liegt das Ziel in einem realistischen Maß über dem bislang gezeigten Leistungsniveau, dann werden automatisch mehr Energien mobilisiert, um das Ziel zu erreichen (sofern man sich an das Ziel gebunden fühlt).

Herausfordernde und spezifische Ziele können die *Ausdauer* erhöhen, mit der Handlungen über die Zeit aufrecht gehalten werden. Dieser Effekt zeigt

**Selbstwirksamkeit bezeichnet aufgabenspezifisches Selbstvertrauen.**

**Rückmeldung über Zielfortschritte verstärkt die Wirkung schwieriger und spezifischer Ziele auf die Leistung.**

**Der Zusammenhang zwischen Zielen und Leistung ist bei einfachen Aufgaben enger als bei komplexen.**

**Ziele bestimmen die Richtung des Handelns durch die Steuerung der Aufmerksamkeit.**

**Nach dem Schwierigkeitsgesetz der Motivation paßt sich die Anstrengung der Schwierigkeit der Aufgaben automatisch an.**

**Wenn keine zeitliche Begrenzung gesetzt wird, erhöhen Ziele die Ausdauer, mit der an ihrer Realisierung gearbeitet wird.**

**Bei einfachen Aufgaben aktivieren Ziele gelernte Pläne und Strategien, bei komplexen Aufgaben müssen solche Pläne zunächst entwickelt werden.**

**Für jede Aufgabe genau sagen, was erreicht werden soll.**

**Ziele sollen in einem realistischen Maß über den bislang gezeigten Leistungen liegen.**

sich allerdings nur, wenn keine zeitlichen Begrenzungen für die Realisation der Ziele gesetzt werden. Bei zeitlichen Begrenzungen wird schneller oder härter gearbeitet, um die Ziele zu erreichen. In diesem Fall verrechnen Mitarbeiter ihre Anstrengung mit der Dauer, um die eigene Leistungsfähigkeit zu erhalten. Das wird besonders deutlich beim sogenannten Menge-Güte-Austausch (Erez, 1990): Werden allein quantitative Ziele gesetzt, dann besteht die Gefahr der Realisierung dieser Ziele auf Kosten der Qualität der Leistungen (wobei dieser Effekt auch von der Art der Anforderungen der Aufgabe abhängig ist; vgl. Schneider, Wegge & Konradt, 1993).

Schließlich wirken Ziele vermittelt durch aufgabenbezogene *Pläne und Strategien* auf die Leistung ein. Hierbei lassen sich gespeicherte Pläne von der Entwicklung neuer Pläne unterscheiden (Wood & Locke, 1990). Für die Lösung wenig komplexer Aufgaben liegen häufig bereits gelernte Pläne und erprobte Vorgehensweisen vor. Herausfordernde Ziele begünstigen das Abrufen solcher Pläne und führen somit zu einer besseren Aufgabenbewältigung. Bei komplexeren Aufgaben dagegen müssen erst neue Strategien und Vorgehensweisen entwickelt werden, u.a. durch Studium der Problemlage, Versuch-Irrtum-Strategien, Einsatz kreativer Problemlösetechniken etc. Der damit verbundene Zeitaufwand erklärt, warum in solchen Fällen kein so enger Zusammenhang zwischen herausfordernden Zielen und der Leistung besteht.

### 3.2 Folgerungen für die Motivierung

Die Theorie der Zielsetzung ist ein guter Beleg für den häufig Kurt Lewin zugeschriebenen Satz, daß nichts so praktisch ist wie eine gute Theorie. Alle Aussagen der Theorie lassen sich unmittelbar in Handlungsanweisungen für Führungskräfte zur Motivierung von Mitarbeitern überführen, die in Zielvereinbarungsgesprächen zu beachten sind (Nerdinger, 1996). Entscheidend ist zunächst die Formulierung der Ziele, die möglichst spezifisch sein soll, d.h. es ist für jede Aufgabe ganz genau zu benennen, was geleistet werden soll – möglichst in quantitativer Form. Hier ergeben sich allerdings Probleme: Quantitative Zielsetzungen (z. B. Umsatzziele) lassen sich natürlich sehr viel präziser formulieren als qualitative (z. B. optimale Beratung von Kunden). Daher besteht die Gefahr, daß qualitative Ziele vernachlässigt werden, weil sie weniger präzise formuliert sind. In diesem Fall müssen Vorgesetzte die Bedeutung der qualitativen Ziele nachdrücklich darstellen und durch regelmäßige Rückmeldungen über Zielfortschritte die Realisierung unterstützen. Gleichzeitig ist zu beachten, daß quantitative und qualitative Ziele nicht in Konflikt zueinander stehen, da solche Konflikte die Leistung beeinträchtigen (Locke, Smith, Erez, Chah & Schaffer, 1994).

Weiter sollen Ziele schwierig im Sinne von herausfordernd formuliert werden. Schwierigkeit bezieht sich auf das Leistungsniveau der Mitarbeiter: Eine Zielsetzung ist dann herausfordernd, wenn sie in einem realistischen Maß über den bislang gezeigten Leistungen liegt. Hier findet sich ein wesentlicher Unterschied zu der häufig praktizierten Führungsmethode des „management by objectives“ (Rodgers & Hunter, 1991), bei der ausgehend von der Unternehmensplanung geschäftliche Ziele definiert und dann über die verschiedenen Bereiche des Unternehmens bis zu den Mitarbeitern heruntergebrochen werden. Dadurch ergeben sich nicht selten für einzelne Mitarbeiter Ziele, die deutlich über ihrer Leistungsfähigkeit liegen und eher demotivierend wirken (Mitchell, 1997).

Um leistungsförderliche Wirkungen zu erzielen, sollten Führungskräfte versuchen, Zielbindung herzustellen – z. B. durch Partizipation in Form von Zielvereinbarungen – und gleichzeitig das Gefühl der Selbstwirksamkeit zu stärken. Den Mitarbeitern soll im Zielvereinbarungsgespräch das Vertrauen in ihre Fähigkeit, die Ziele zu erreichen, verdeutlicht werden. Außerdem ist darzustellen, daß es für das Unternehmen wichtig ist, die Ziele zu erreichen. Dabei ist auf folgende Punkte zu achten:

- die legitime Autorität des Vorgesetzten muß bewahrt bleiben;
- aufzeigen, welche Möglichkeiten zur persönlichen bzw. beruflichen Weiterentwicklung mit der Realisierung der Ziele verbunden sind;
- aufzeigen, daß die Mitarbeiter durch die Zielerreichung ihre Leistungsfähigkeit unter Beweis stellen können;
- Unterstützung anbieten und Vertrauen in die Leistungsfähigkeit zeigen;
- überzeugende Begründungen für die Zielhöhe liefern;
- bei der Diskussion von Realisierungsmöglichkeiten zeigen, daß die Aufgabe der Mitarbeiter inhaltlich genau bekannt ist;
- als Rollenmodell für gewünschtes Verhalten dienen.

Wird dem Mitarbeiter eine sehr komplexe Aufgabe übertragen, zu deren Bewältigung er zunächst geeignete Pläne und Strategien entwickeln muß, dann sollte eine solche Aufgabe nicht sofort mit einer herausfordernden Zielsetzung verknüpft werden. Vielmehr ist zunächst dafür zu sorgen, daß der Mitarbeiter die notwendigen Fähigkeiten und Fertigkeiten entwickeln kann, z. B. im Rahmen eines Trainings (vgl. Kapitel 9 und 10).

Nach dem Zielvereinbarungsgespräch ist es besonders wichtig, Rückmeldungen über die erreichten Zielfortschritte zu geben (sofern Rückmeldung nicht der Aufgabe inhärent ist – z. B. kann ein Verkäufer mit Umsatzzielen den Grad der Zielerreichung immer relativ leicht feststellen). Damit Rückmeldungen die erwünschten Wirkungen zeigen, ist folgendes zu beachten (Farr, 1991):

#### Grundlagen der Rückmeldung

- Die meisten Menschen wünschen sich bei ihrer Arbeit mehr Feedback über ihre Leistung, als sie gewöhnlich erhalten – das gilt besonders für neue Mitarbeiter, die ihre Leistungen noch nicht einschätzen können, sowie für Mitarbeiter, deren Aufgabenbereich nicht eindeutig festgelegt ist. Solche Mitarbeiter suchen aktiv Rückmeldung in ihrer Umwelt, z. B. indem sie versuchen, aus dem Verhalten des Vorgesetzten Hinweise auf ihre Leistung zu entnehmen (Farr, 1993). Da auf diesem Wege leicht Fehlschlüsse entstehen, ist es wichtig, diesen Mitarbeitern regelmäßig Rückmeldung zu geben.
- Rückmeldungen sollten spezifisch, verhaltensbezogen und konstruktiv sein. *Spezifisch* meint, nicht allgemein im Sinne einer pauschalen Bewertung der Gesamtleistung, sondern immer konkret bezogen auf den aktuellen Stand der Zielerreichung. *Verhaltensbezogen* heißt, keine Aussagen über die Persönlichkeit des Mitarbeiters rückmelden, sondern nur konkret beobachtetes Verhalten. Schließlich sollte Feedback *konstruktiv* sein, indem Wege aufgezeigt werden, wie sich die Leistung verbessern läßt.
- Wenn die Realisierung der Ziele bedroht ist, dann muß in der Rückmeldung verdeutlicht werden, daß sich durch größere Anstrengung der Rückstand wettmachen läßt (natürlich nur, wenn es sich wirklich so verhält). Ist der Mitarbeiter dagegen auf Zielkurs, dann sollte diese Rückmeldung nach Möglichkeit mit seiner Anstrengung bzw. Fähigkeit verknüpft werden – auf diesem Wege steigt das Gefühl der Selbstwirksamkeit.
- Häufig erzwingt die Unternehmensorganisation regelmäßige Rückmeldungen, z. B. in Form sogenannter Controllinggespräche. Solche „ritualisierten“ Rückmeldungen führen aber bei den Mitarbeitern leicht zu einer defensiven Haltung, da sie die Situation eher als Kontrolle denn als Hilfestellung erleben. Regelmäßige informelle Rückmeldung durch den Vorgesetzten ist daher vorzuziehen.
- Rückmeldungen werden in Abhängigkeit von der Persönlichkeit der Mitarbeiter unterschiedlich interpretiert – dieselbe Aussage kann den einen Mitarbeiter verletzen, einen anderen dagegen anfeuern. Daher muß die Reaktion auf Rückmeldungen immer genau beobachtet und die Form künftiger Rückmeldungen daran ausgerichtet werden.

**Vor allem neue Mitarbeiter brauchen regelmäßig Rückmeldung.**

**Rückmeldungen sollen spezifisch, verhaltensbezogen und konstruktiv sein.**

**Rückmeldungen sollen das Gefühl der Selbstwirksamkeit stärken.**

**Regelmäßige informelle Rückmeldung ist wirksamer als betrieblich festgelegte Formen der Rückmeldung.**

**Rückmeldungen werden unterschiedlich interpretiert.**

**Nicht nur Ergebnis-, sondern auch Prozeßrückmeldung ist hilfreich.**

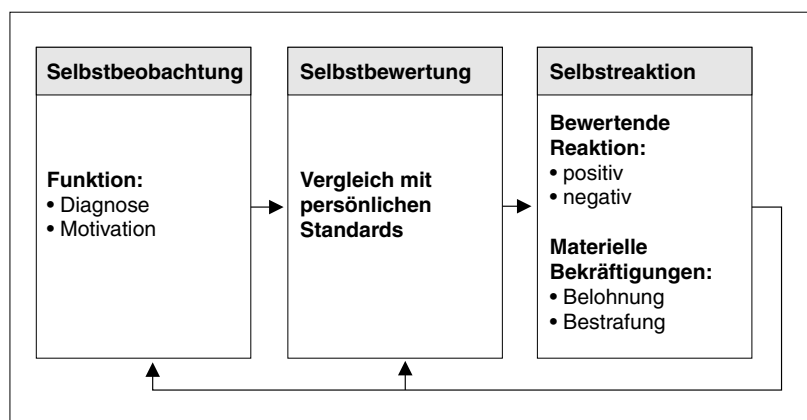
- Wenn möglich, sollte nicht nur Ergebnis-, sondern auch Prozeßrückmeldung gegeben werden, d.h. auch der Weg zum Ziel sollte Thema sein. Dabei darf allerdings niemals eine totale Kontrolle entstehen, denn nach dem Delegationsprinzip sollte der Mitarbeiter innerhalb festgelegter Grenzen eigene Vorgehensweisen entwickeln können.

## 4 Aktionale Phase: Handlungen regulieren

In Zielvereinbarungsgesprächen werden gewöhnlich Ziele gesetzt, die relativ weit in die Zukunft weisen (sie sollen den Zeitraum bis zum nächsten Zielvereinbarungsgespräch umfassen; wenn damit Mitarbeiterbeurteilungen verbunden sind, dann handelt es sich in der Regel um einen Zeitraum von einem Jahr; vgl. Kapitel 15). Wie es gelingt, Ziele über die Zeit und die verschiedensten situativen Anforderungen hinweg zu verfolgen, erklären Theorien der Selbstregulation (häufig wird auch von Selbstmotivation, Willenskontrolle, Selbstdisziplin etc. gesprochen).

### 4.1 Theorie der Selbstregulation

Die bei der Selbstregulation ablaufenden Prozesse lassen sich am Beispiel der Theorie von Bandura (1991) verdeutlichen (Abbildung 4).



**Abbildung 4:**  
Mechanismen der Selbstregulation (nach Bandura, 1991)

Das Modell beschreibt einen Selbstregulationszyklus von drei aufeinanderfolgenden, selbstreferentiellen Prozessen der Selbstbeobachtung, Selbstbewertung und Selbstreaktion. In der Beobachtungsphase wird das eigene Verhalten im Bezug zur Situation registriert, und die Beobachtungen werden mit internen Standards – Anspruchsniveaus oder persönlichen Zielen – verglichen. Bei Erreichen der Standards kommt es zu positiven Selbstbekräftigungen, bei Verfehlen zu negativen Selbstbekräftigungen. Durch diese Selbstreaktionen im Sinne von selbstverabreichten Belohnungen oder Bestrafungen motiviert sich der Handelnde zur Beibehaltung geeigneter bzw. zur Aufgabe ungeeigneter Verhaltensweisen (vgl. zum folgenden Bandura, 1991; Nerdinger, 1995).

*Selbstbeobachtung* erfüllt zwei wichtige Funktionen – Selbstdiagnose und Selbstmotivation. Durch systematische Beobachtung der Gedanken, der emotionalen Reaktionen, des Verhaltens sowie der situativen Bedingungen, die solche Reaktionen auslösen, werden wichtige Informationen über die eigene Person und ihre Wirkung gewonnen. Solches Wissen erlaubt es, das

**Selbstbeobachtung dient der Selbstdiagnose und der Selbstmotivation.**

eigene Verhalten besser zu kontrollieren bzw. den jeweiligen Anforderungen anzupassen. Die selbstmotivierende Funktion entsteht durch die Neigung, sich bei genauer Beobachtung der eigenen Handlungen im Schwierigkeitsgrad steigende Ziele zu setzen (in dieser Neigung finden sich allerdings relativ große Persönlichkeitsunterschiede; Bandura & Cervone, 1983). Solche Zielsetzungen ziehen bewertende Selbstbegründigungen nach sich, die erhöhte Anstrengungen zur Zielerreichung bewirken.

In Arbeitsorganisationen muß Selbstbeobachtung häufig durch Rückmeldungen aus der Arbeitsumgebung ergänzt werden. Das gilt sowohl für den sozialen als auch für den fachlichen Bereich. Im sozialen Bereich können Mitarbeiter zwar durch Beobachtung ihres Verhaltens herausfinden, gegen welche Normen und „ungeschriebenen Gesetze“ im Unternehmen sie verstoßen, doch ist dies gewöhnlich ein leidvoller Weg des Lernens. Günstiger ist es, wenn z. B. im Rahmen eines Patensystems ein erfahrener Mitarbeiter einem neuen Kollegen zugeordnet wird, der diesem die betriebsinternen Verhaltensregeln erklärt (vgl. Kapitel 8). Im fachlichen Bereich benötigen häufig gerade Spezialisten Rückmeldungen. Weil sie in ihrem Spezialgebiet über großes Wissen verfügen, besteht die Gefahr, daß sie die betriebliche Realität allein aus ihrer fachlichen Perspektive betrachten. So neigen z. B. Informatiker gelegentlich dazu, ihre Aufgabe nicht aus Sicht der Nutzer, sondern aus der Kenntnis der Möglichkeiten ihrer Wissenschaft zu analysieren. Negative Reaktionen aus der Umwelt auf solch ein Verhalten werden dann allzu leicht mit dem Hinweis auf deren mangelndes fachliches Wissen abgewertet.

*Selbstbewertungen* entspringen dem Vergleich des Beobachteten mit persönlichen Standards oder Zielen. Im Gegensatz zu fremdgesetzten Zielen, deren Wirkung durch die Theorie der Zielsetzung erklärt wird, beschreiben persönliche Standards die eigenen Maßstäbe, die an das Verhalten angelegt werden. Im Laufe der Erziehung werden Maßstäbe erworben, die u. a. soziales Verhalten betreffen, im betrieblichen Kontext werden neue Standards aus der Beobachtung des Verhaltens anderer sowie aus den Informationen, die im Rahmen von Aus- und Weiterbildungsveranstaltungen vermittelt werden (vgl. Kapitel 9 und 10), gewonnen.

Selbstbewertungen führen in der Regel unmittelbar zu *Selbstreaktionen*, die letztlich für die Beibehaltung oder Änderung von Verhaltensweisen verantwortlich sind. Selbstreaktionen haben belohnenden oder bestrafenden Charakter und verstärken oder schwächen dadurch die bewerteten Verhaltensweisen. Die wichtigsten Formen der Selbstreaktion sind materielle Belohnungen und selbstbewertende affektive oder kognitive Reaktionen. Typische *materielle Belohnungen* im Arbeitsleben sind die kleine Erholungspause, das Gespräch mit Kollegen, die Zigarette und die Tasse Kaffee im Anschluß an eine subjektiv als erfolgreich bewertete Handlung. Werden solche „Belohnungsrituale“ unmittelbar im Anschluß an bestimmte Handlungen selbst inszeniert, dann steigt die Wahrscheinlichkeit, daß in vergleichbaren Situationen wieder dasselbe Verhalten gezeigt wird.

Materielle Belohnungen motivieren für die Anstrengungen bei der Realisierung von Zielen. Denselben Effekt zeigen affektive und kognitive Reaktionen. *Affektive Reaktionen* bestehen im Erleben von Stolz und Zufriedenheit nach der Realisierung von Zielen bzw. von Unzufriedenheit oder gar Scham nach Mißerfolgen. Vor allem die bekräftigende Wirkung von Zufriedenheit im Anschluß an erfolgreiche Handlungen kann wiederum als Anreiz für künftige Zielrealisierungen wirken. Die *kognitiven Reaktionen* betreffen das Erleben von Selbstwirksamkeit – nach der erfolgreichen Bewältigung von Aufgaben steigt das Vertrauen, auch künftige, vergleichbare Aufgaben bewältigen zu können. Selbstwirksamkeit beeinflusst wiederum die Art der Selbstbeobachtung, die Selbstbewertung und die wahrgenommenen Ursachen für Erfolg oder Mißerfolg. Verallgemeinernd läßt sich sagen, daß Vertrauen in die eigene Wirksamkeit zu effizienterer Selbstregulation führt.

**Selbstbeobachtung muß durch Rückmeldung ergänzt werden.**

**Selbstbewertungen folgen aus dem Vergleich des Beobachteten mit persönlichen Standards oder Zielen.**

**Durch Selbstreaktionen wird Verhalten verstärkt.**

„Schlanke“ Unternehmen erfordern selbständig und eigenverantwortlich handelnde Mitarbeiter.

Bausteine von Selbstregulationstrainings

Trainingsteilnehmer lernen, sich selbst für die beruflichen Aufgaben zu motivieren.

## 4.2 Folgerungen für die Motivierung

Die Theorie der Selbstregulation erhält ihre Bedeutung für die Praxis über das Training der damit verknüpften Fähigkeiten. Solche Trainings richten sich bislang vorwiegend an Führungskräfte, z. B. in der speziellen Form von Zeitmanagement-Seminaren (Rühle, 1995). Im Zuge der Reorganisationen, die in den letzten Jahren die Unternehmen der Wirtschaft erfaßt haben, werden aber Selbstregulationstrainings auf allen betrieblichen Ebenen wichtiger. Reorganisation mit dem Ziel der „Verschlankung“ des Unternehmens geht in der Regel mit der Verlagerung von Kompetenzen nach unten einher (Nerdinger & von Rosenstiel, 1996). Das erfordert Mitarbeiter, die eigenverantwortlich und weitgehend selbständig im Interesse der Firma handeln. Zur Vorbereitung auf solche Aufgaben bieten Selbstregulationstrainings die geeigneten Übungsbausteine. Diese Trainings umfassen sechs Komponenten, die je nach Fragestellung unterschiedlich gewichtet werden: Selbsteinschätzung, Zielsetzung, Selbstüberwachung, Selbstbewertung, schriftliche Kontrakte und Aufrechterhalten des Gelernten (Kanfer & Gaelick-Buys, 1991).

### Bausteine von Selbstregulationstrainings

- *Selbsteinschätzung*: Zunächst lernen die Teilnehmer, systematisch Daten über ihr eigenes Verhalten und die Situationen, in denen es auftritt, zu sammeln. So entsteht Einsicht in die Ursachen des eigenen Verhaltens, kritische Verhaltensweisen werden ermittelt, und der zu verändernde Ausgangszustand (die „baseline“) wird festgelegt.
- *Zielsetzung*: Im nächsten Schritt werden Ziele festgelegt, die zur Veränderung der kritischen Verhaltensweisen führen sollen. Wichtig ist die Festlegung der konkreten Form des anzustrebenden Verhaltens.
- *Selbstüberwachung*: Im dritten Schritt üben die Teilnehmer, wie das Auftreten bzw. Nicht-Auftreten des durch die Ziele definierten Verhaltens aufgezeichnet wird. Die Teilnehmer lernen, ein für sie geeignetes Meßinstrument zu wählen (z. B. Diagramme, Tagebücher, Verhaltensbeschreibungen etc.) und es zeitlich und formal korrekt zu handhaben (die Aufzeichnung sollte möglichst unmittelbar nach Auftreten des Verhaltens erfolgen).
- *Selbstbekräftigung*: Damit wird der entscheidende motivationale Aspekt der Selbstregulation trainiert. Die Teilnehmer entwickeln Formen der Bekräftigung, die für sie persönlich bedeutsam sind, und lernen, sich dann selbst zu belohnen, wenn sie ein angezieltes Verhalten realisiert haben.
- *Schriftliche Kontrakte*: Gewöhnlich treffen Teilnehmer von Selbstregulationstrainings eine Abmachung mit sich selbst, wobei sie die gesetzten Ziele, die Handlungen zur Zielerreichung und die Bedingungen für Selbstbekräftigungen schriftlich festlegen. So soll die Bindung an die Ziele und die Änderungsmaßnahmen erhöht werden.
- *Aufrechterhalten*: Ein entscheidendes Problem ist die Übertragung des Gelernten in die Praxis. Zu diesem Zweck werden im Training Probleme der Umsetzung analysiert und Strategien entwickelt, wie sich solche Probleme bewältigen lassen.

Je nach Zielsetzung des Trainings können die einzelnen Schritte natürlich modifiziert werden. Möglich ist es auch, einzelne Bausteine in das Training neuer Fähigkeiten zu integrieren (Hacker & Skell, 1993). Entscheidend ist in jedem Fall, daß die Teilnehmer lernen, ihr eigenes Verhalten bewußter zu steuern und sich selbst für die beruflichen Aufgaben zu motivieren (zu Methoden der Selbstregulation von Gruppen vgl. Kapitel 18).

## 5 Postaktionale Phase: Handlungsergebnisse bewerten

Im Anschluß an die Zielerreichung bzw. -verfehlung erfolgt gewöhnlich ein Rückblick, in dem die Erwartungen, die Handlungspläne, die vermuteten Ergebnisse und deren Folgen, die in der prädeziSIONalen Phase antizipiert wurden, mit dem Verlauf der Handlung und den realen Ergebnissen verglichen werden. Eine solche Rückschau bildet eine wichtige Erfahrungsquelle: Sie beeinflusst künftige Entscheidungen und die Bereitschaft, sich für fremdgesetzte Ziele zu engagieren. Im Arbeitsleben sind zwei Arten handlungsbeurteilender Rückblicke besonders wichtig: Zum einen legen Unternehmen regelmäßig solche Rückblicke nahe, z. B. im Rahmen jährlicher Gehalts- oder Beurteilungsrunden (vgl. Kapitel 15), sowie in unregelmäßig auftretenden Situationen, z. B. nach dem Abschluß umfangreicher Projekte. Daneben stellen sich Mitarbeiter auch spontan, manchmal ausgelöst durch Ereignisse außerhalb des Arbeitslebens, die Frage, ob sich der Einsatz für das Unternehmen „lohnt“. Die dabei auftretenden Überlegungen richten sich entweder auf Kalkulationen von Aufwand und Ertrag oder aber auf die Verfahren, nach denen Belohnungen verteilt werden (Cropanzano & Greenberg, 1997). Entsprechend werden Theorien der Verteilungs- und der Verfahrensgerechtigkeit unterschieden.

### 5.1 Gerechtigkeitstheorien

Ein ganz wesentliches menschliches Merkmal ist es, Beziehungen daraufhin zu bewerten, ob sie gerecht oder fair sind, d.h. ob die Belohnungen in der Beziehung gerecht verteilt sind. Das betrifft auch die Beziehung zu einem Unternehmen. Mitarbeiter investieren u.a. ihre Arbeitskraft, Gesundheit, Intelligenz und erhalten dafür vom Unternehmen Bezahlung, Sozialleistungen, Statussymbole etc. Die entscheidende motivationale Frage ist, unter welchen Bedingungen ein solcher Austausch als gerecht bzw. ungerecht erlebt wird. Nach der Theorie von Adams (1965; Kanfer, 1990) ist eine *gerechte Verteilung* nicht objektiv definiert, sondern ergibt sich aus dem Vergleich des eigenen Aufwand-Ertrags-Verhältnisses mit dem anderer Personen. Ungerechtigkeit wird dann erlebt, wenn eine Person wahrnimmt, daß das Verhältnis ihrer Erträge zu ihren Einsätzen und das Verhältnis der Erträge zu den Einsätzen einer Vergleichsperson ungleich ist. Formal läßt sich das so darstellen:

$$\begin{array}{l} \frac{\text{eigener Einsatz}}{\text{eigener Ertrag}} > \frac{\text{Einsatz der Vergleichsperson}}{\text{Ertrag der Vergleichsperson}} \\ \text{oder} \\ \frac{\text{eigener Einsatz}}{\text{eigener Ertrag}} < \frac{\text{Einsatz der Vergleichsperson}}{\text{Ertrag der Vergleichsperson}} \end{array}$$

Einsatz und Ertrag sind in diesen Gleichungen Summenwerte: Ein Mitarbeiter investiert z. B. Zeit, Erfahrung, Bildung und Anstrengung und erhält vom Unternehmen Lohn, interessante Aufgaben, Statussymbole und Aufstiegsmöglichkeiten. Was in diese Bilanz eingeht, hängt ganz von den Wahrnehmungen und Gewichtungen des einzelnen ab. Gewöhnlich vergleicht ein Mitarbeiter sein Aufwand-Ertrags-Verhältnis mit dem von Kollegen, wobei die Theorie nicht genau festlegt, wie eine Vergleichsperson gefunden wird. In Frage kommen Kollegen aus einer anderen Abteilung, möglich ist aber auch der Vergleich mit Kollegen innerhalb einer Abteilung, die als ähnlich wahrgenommen werden. Wer dagegen erst seit kurzem in einem Betrieb arbeitet, wird sein Aufwand-Ertrags-Verhältnis mit dem an der letzten Arbeitsstelle vergleichen. Schließlich finden sich auch Vergleiche zum Management – werden die Einkommensunterschiede als ungerechtfertigt hoch empfunden, dann kann eine schlechtere Arbeitsqualität folgen (vgl. zusammenfassend Cropanzano & Greenberg, 1997).

**Verteilungsgerechtigkeit wird über den Vergleich des eigenen Aufwand-Ertrags-Verhältnisses mit dem einer Bezugsperson ermittelt.**

**Erlebte Verteilungsgerechtigkeit erzeugt Spannung, die nach Lösung drängt. Dazu können die Ergebnisse oder die Einsätze verändert werden, es kann eine andere Vergleichsperson gewählt oder das Feld verlassen werden.**

Motivationspsychologisch entscheidend sind die Konsequenzen erlebter Ungerechtigkeit. Nach Adams (1965) erzeugt jede Ungerechtigkeit im Individuum Spannungen, die als aversiv erlebt werden und nach Lösung drängen. Verschiedene Möglichkeiten der Spannungslösung stehen zur Verfügung:

- *Veränderung der Ergebnisse:* In Frage kommen die eigenen Ergebnisse oder die der Vergleichsperson, die Änderung kann objektiv (z.B. durch eine Gehaltserhöhung) oder subjektiv erfolgen (durch Umdeutungen oder Umbewertungen von Aufwand und Ertrag).
- *Veränderung der Einsätze:* Auch in diesem Fall können die eigenen oder die Einsätze der Vergleichsperson objektiv oder subjektiv betroffen sein.
- *Wahl einer anderen Vergleichsperson* (mit deren Aufwand-Ertrags-Verhältnis ein Gleichgewicht besteht).
- *Verlassen des Feldes* (durch Bitte um Versetzung oder Kündigung).

Die Theorie postuliert, daß die eigenen Ergebnisse eher in Richtung auf größere Gewinne und die eigenen Einsätze eher in Richtung auf geringere Mühe und Anstrengung geändert werden. Außerdem sollte ein Mitarbeiter erst dann das Feld verlassen, wenn er keine andere Möglichkeit mehr sieht, die Ungleichheit zu korrigieren.

Die meisten empirischen Überprüfungen der Theorie haben sich auf den Fall des Erlebens von Über- oder Unterbezahlung beschränkt, wobei als Erträge finanzielle Belohnungen unter Zeit- und Stücklohn experimentell manipuliert, die Einsätze über die Quantität und Qualität der Leistung erfaßt wurden. Die wesentlichen Ergebnisse zeigt Abbildung 5:

Entlohnung	Überbezahlung	Unterbezahlung
Stücklohn	geringere Quantität der Leistung bei höherer Qualität	geringere Qualität der Leistung bei höherer Quantität
Zeitlohn	höhere Quantität der Leistung	geringere Quantität der Leistung

#### **Abbildung 5:**

Leistung in Abhängigkeit von der Form der Belohnung (nach Gebert & von Rosenstiel, 1996)

Tendenziell bestätigen die Befunde die Aussagen der Theorie, da sich die Reaktionen auf Über- bzw. Unterbezahlung als Versuch der Reduktion von Ungerechtigkeit interpretieren lassen. Auf die Situation im Unternehmen ist allerdings nur der Befund zur Unterbezahlung übertragbar, da in experimentellen Untersuchungen gewöhnlich das Gefühl der Überbezahlung durch die Suggestion mangelnder Befähigung ausgelöst wird – die Reaktionen darauf sind daher eher als Folge des verletzten Selbstwertgefühls zu werten (Gebert & von Rosenstiel, 1996).

Die Theorie von Adams (1965) thematisiert Fragen der Verteilungsgerechtigkeit. Seit der bahnbrechenden Arbeit von Thibault und Walker (1975) wurde in einer Vielzahl von Untersuchungen belegt, daß die Reaktionen der Mitarbeiter auf Belohnungen darüber hinaus auch von der wahrgenommenen Fairneß der *Prozeduren*, die zur Verteilung von Belohnungen führen, abhängen. Thibault und Walker (1975) kamen zu dem Ergebnis, daß solche Verfahren als fair eingeschätzt werden, in denen Mitarbeiter beteiligt werden (indem sie ihre Sicht zu Problemen äußern können, die sie betreffen). Leventhal (1980) hat sechs Prinzipien ausgemacht, anhand derer die Gerechtigkeit von Verfahren eingeschätzt wird.

Personalpsychologische Interventionen werden von den Mitarbeitern auch nach ihrer Verfahrensgerechtigkeit eingeschätzt, mit erheblichen Folgen: Die Wahrnehmung fairer Verfahren führt zu größerer Loyalität gegenüber dem und Bindung an das Unternehmen, größeres Vertrauen wird in das Management investiert, die Bereitschaft zum Wechsel des Unternehmens ist geringer, es werden weniger das Unternehmen schädigende Verhaltensweisen gezeigt, und – darauf deuten zumindest einige Untersuchungsergebnisse hin

**Die Reaktion der Mitarbeiter auf Belohnungen ist auch abhängig von der Fairneß der Verteilungsverfahren.**

### Prinzipien der Verfahrensgerechtigkeit

- *Konsistenz*: Zuteilungen müssen sowohl über die Zeit als auch über Personen hinweg konsistent gehandhabt werden;
- *Unvoreingenommenheit*: Verfahren sollen nicht durch das persönliche Eigeninteresse derjenigen, die es anwenden, beeinflusst sein;
- *Genauigkeit*: Alle für die Verteilung wichtigen Informationsquellen müssen ausgeschöpft werden, fehlerhafte Annahmen sind zu vermeiden;
- *Korrekturmöglichkeit*: Ein Verfahren sollte Möglichkeiten der Revisi- on von Entscheidungen enthalten (im Sinne eines Einspruchsrechts);
- *Repräsentativität*: Die Interessen aller Beteiligten sollten bei Entscheidungsprozessen berücksichtigt werden;
- *Ethische Rechtfertigung*: Das Verfahren sollte bestehenden Vorschriften und allgemeingültigen moralischen Standards nicht widersprechen.

– die Leistung ist höher (zu empirischen Belegen für diese Zusammenhänge vgl. Folger & Cropanzano, 1997).

Kritisch ist zu den Theorien der Verteilungs- und Verfahrensgerechtigkeit anzumerken, daß sie relativ vage formuliert sind und daher kaum empirisch überprüfbare Prognosen erlauben. In der Frage der Motivierung können sie aber dazu beitragen, Führungskräfte für die Reaktionen ihrer Mitarbeiter zu sensibilisieren.

## 5.2 Folgerungen für die Motivierung

Betriebliche Belohnungen werden gewöhnlich in Bezug zu den eigenen Investitionen gesetzt und an subjektiven Bezugssystemen – Vergleichspersonen oder persönlichen Standards – gemessen. Das Wissen um die gewählten Vergleichspersonen kann dabei helfen, Ursachen der Unzufriedenheit von Mitarbeitern zu ergründen. Vor allem im Bereich der Entlohnung wird häufig der Fehler gemacht, von der absoluten Höhe auszugehen und zu unterstellen, daß ein bestimmtes Gehalt als solches zufriedenstellend sei. Ob ein Gehalt als gerecht erlebt wird, hängt aber auch davon ab, wie die eigene Leistung beurteilt bzw. wie das Verhältnis von Leistung und Gehalt von Vergleichspersonen eingeschätzt wird. In Beurteilungsgesprächen (vgl. Kapitel 16) ist es daher besonders wichtig herauszufinden, wie die Mitarbeiter ihre Leistung einschätzen bzw. mit welchen Bezugspersonen sie sich vergleichen. Das gibt den Führungskräften zum einen Hinweise darauf, wie die Mitarbeiter sich selbst und ihre Leistung bewerten, zum anderen enthüllt die Wahl der Bezugsperson die individuellen Bewertungsmaßstäbe.

Das Gefühl der Ungerechtigkeit ist ein mächtiges Motiv, das Führungskräfte bei Fehlwahrnehmungen durch aufklärende Informationen korrigieren müssen. Besonders wichtig ist dies in der Frage des Gehalts. Das erfordert aber eine transparente Gehaltspolitik, die nicht in allen Unternehmen gewährleistet ist (zu motivationspsychologischen Anforderungen an die Gestaltung von Entgeltsystemen vgl. Kleinbeck, 1996). Darüber hinaus ist zu beachten, daß als „Erträge“ nicht nur die Entlohnung kalkuliert wird, sondern eine Vielzahl von Anreizen – das Prestige der Arbeit, die Ausstattung des Arbeitsplatzes, Aufstiegsmöglichkeiten, Statussymbole etc. So konnte Greenberg (1988) zeigen, daß z. B. die Zuweisung von Arbeitszimmern erhebliche Auswirkungen auf die Arbeitsleistung hat: Wurde Mitarbeitern für die Zeit der Renovierung ihrer angestammten Zimmer ein Raum zugewiesen, der normalerweise statusniederen Mitarbeitern vorbehalten war, so senkten sie ihre Leistung. Im umgekehrten Fall dagegen – bei Zuweisung von Räumen, die über dem Status lagen – steigerten die Mitarbeiter ihre Leistung. Das verweist auf die hohe menschliche Sensibilität für jedwede Form von Belohnung bzw. Bestrafung und das Erleben von Ungerechtigkeit. Im Sinne der Verfahrensgerechtigkeit sollte den Betroffenen nach Möglichkeit eine Korrekturmöglichkeit (Einspruchsrecht) eingeräumt und die grundle-

**Damit Verfahren als gerecht eingeschätzt werden, müssen sie gekennzeichnet sein durch Konsistenz, Unvoreingenommenheit, Genauigkeit, Korrekturmöglichkeit, Repräsentativität und ethische Rechtfertigung.**

**Vorgesetzte müssen herausfinden, mit wem sich ihre Mitarbeiter vergleichen.**

genden Prinzipien gerechter Verfahren beachtet werden (Konsistenz, Unvoreingenommenheit, Genauigkeit, Repräsentativität und ethische Rechtfertigung der Verfahren). Das in diesen Prinzipien beschriebene Verhalten kann als Grundlage jedes Versuchs der Motivierung angesehen werden.

## Zusammenfassung

### Zusammenfassung

Aufgrund der hohen Bedeutung der Motivierung von Mitarbeitern für den Führungs- und den Unternehmenserfolg besteht in der betrieblichen Praxis ein großes Bedürfnis nach erfolgversprechenden „Tips und Tricks“ (und eine große Nachfrage führt schnell zu einem entsprechenden Angebot). Die Ausführungen zur Motivierung sollten dagegen verdeutlichen, daß Motivierung nach den Erkenntnissen der Personalpsychologie eine komplexe Führungsaufgabe darstellt, die vor allem die Kenntnis der grundlegenden Prozesse der Motivation und ihre Übertragung auf die je individuelle Persönlichkeit verlangt.

Die Prozesse der Motivation menschlichen Handelns lassen sich in vier Phasen unterteilen, in denen sich den Handelnden jeweils spezifische Aufgaben stellen. In einer ersten, motivationalen Phase wird zwischen verschiedenen Handlungsalternativen gewählt. Geprägt ist diese Phase durch Wünschen und Abwägen – die Handlungsalternativen werden hinsichtlich ihrer Valenzen und der Erwartung ihrer Realisierbarkeit überprüft, wobei ihre Instrumentalität für übergeordnete Lebensziele berücksichtigt wird. Durch die Wahl wird eine Handlungsalternative mit einer Bereitschaft ausgestattet, diese zu realisieren. In der nächsten Phase kommt es darauf an, diese Bereitschaft optimal in die Erfüllung der Arbeitsaufgabe umzusetzen. Dem dienen Zielsetzungen, wobei die empirische Forschung gezeigt hat, daß herausfordernde und spezifische Ziele zu den besten Arbeitsergebnissen führen.

Ziele bestimmen die Orientierung des Handelns, ihre Realisierung erfordert eine Vielzahl einzelner Handlungsschritte. Solche Handlungsschritte unterliegen der willentlichen Kontrolle und Regulation, die sich in drei aufeinander bezogene Prozesse aufspalten läßt: Selbstbeobachtung, -bewertung und -reaktion. Selbstbeobachtung liefert Daten über das eigene Handeln, die im Zuge der Selbstbewertung mit persönlichen Standards und Zielen verglichen werden. Die Ergebnisse solcher Vergleiche führen zu emotionalen und materiellen Selbstreaktionen, die eine Selbstmotivierung bewirken und das Handeln auf Zielkurs halten.

Ziele geben dem Handeln nicht nur Richtung, sie liefern gleichzeitig einen Maßstab, anhand dessen die Ergebnisse des Handelns bewertet werden. Die Bewertung führt zu Zufriedenheit oder Unzufriedenheit, die wiederum das künftige Engagement in der Arbeit beeinflusst. Ob Unzufriedenheit entsteht, ist aber v.a. auch davon abhängig, wie das Unternehmen auf die Ergebnisse der Arbeit reagiert. Die betrieblichen Belohnungen werden gewöhnlich in einer vierten Phase in Bezug zu den eigenen „Kosten“ gesetzt und mit dem Aufwand-Ertrags-Verhältnis relevanter Bezugspersonen verglichen. Kommt ein Mitarbeiter bei dieser Kalkulation zu dem Ergebnis, daß er ungerecht behandelt wird, dann kann sich dies in Unzufriedenheit niederschlagen, die möglicherweise Auswirkungen auf das künftige Leistungsverhalten hat. Dabei wird nicht nur die Verteilung der Belohnungen berücksichtigt, sondern auch die Verfahren, die zu einer bestimmten Verteilung geführt haben, werden nach ihrer Fairneß bewertet.

## Weiterführende Literatur

- Heckhausen, H. (1989). *Motivation und Handeln* (2. Aufl.). Berlin: Springer.
- Kanfer, R. (1990). Motivation theory and industrial and organizational psychology. In M.D. Dunnette & L.M. Hough (Eds.), *Handbook of Industrial and Organizational Psychology* (Vol. 1, pp. 75-170). Palo Alto, CA: Consulting Psychologists Press.
- Kleinbeck, U. (1996). *Arbeitsmotivation*. Weinheim: Juventa.
- Mitchell, T.R. (1997). Matching motivational strategies with organizational contexts. *Research in Organizational Behavior*, 19, 57-149.
- Nerdinger, F.W. (1995). *Motivation und Handeln in Organisationen*. Stuttgart: Kohlhammer.

## Literatur

- Adams, J.S. (1965). Inequity in social exchange. *Advances in Experimental Social Psychology*, 2, 267-299.
- Bandura, A. (1991). Social cognitive theory of self-regulation. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 50, 248-287.
- Bandura, A. & Cervone, C. (1983). Self-evaluative and self-efficacy mechanisms governing the motivational effects of goal systems. *Journal of Personality and Social Psychology*, 45, 1017-1028.
- Bruggemann, A., Großkurth, P. & Ulich, E. (1975). *Arbeitszufriedenheit*. Bern: Huber.
- Campbell, J.P. & Pritchard, R.D. (1976). Motivation theory in industrial and organizational psychology. In M.D. Dunnette (ed.), *Handbook of Industrial and Organizational Psychology* (vol. 1, pp. 63-130). Chicago: Rand McNally.
- Cropanzano, R. & Greenberg, J. (1997). Progress in organizational justice: Tunneling through the maze. *International Review of Industrial and Organizational Psychology*, 12, 317-372.
- Eerde, W. van & Thierry, H. (1996). Vroom's expectancy models and work-related criteria: A meta-analysis. *Journal of Applied Psychology*, 81, 575-586.
- Erez, M. (1990). Performance quality and work motivation. In U. Kleinbeck, H.H. Quast, H. Thierry & H. Häcker (Eds.), *Work Motivation* (pp. 53-65). Hillsdale, NJ: Lawrence Erlbaum.
- Farr, J.L. (1991). Leistungsfeedback und Arbeitsverhalten. In H. Schuler (Hrsg.), *Beurteilung und Förderung beruflicher Leistung* (S. 57-80). Stuttgart: VAP.
- Farr, J.L. (1993). Informal Performance Feedback. In H. Schuler, J.L. Farr & M. Smith (Eds.), *Personnel Selection and Assessment* (pp. 163-180). Hillsdale, NJ: Lawrence Erlbaum.
- Fischer, L. (1989). *Strukturen der Arbeitszufriedenheit*. Göttingen: Hogrefe.
- Folger, R. & Cropanzano, R. (1977). *Organizational Justice and Human Resource Management*. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Gebert, D. & Rosenstiel, L. von (1996). *Organisationspsychologie* (4. Aufl.). Stuttgart: Kohlhammer.
- Gollwitzer, P.M. (1996). Das Rubikonmodell der Handlungsphasen. In J. Kuhl & H. Heckhausen (Hrsg.), *Motivation, Volition und Handlung. Enzyklopädie der Psychologie C/IV/4* (S. 531-582). Göttingen: Hogrefe.
- Greenberg, J. (1988). Equity and workplace status: A field experiment. *Journal of Applied Psychology*, 73, 606-613.
- Hacker, W. & Skell, W. (1993). *Lernen in der Arbeit*. Berlin: Bundesinstitut für Berufsbildung.
- Heckhausen, H. (1989). *Motivation und Handeln* (2. Aufl.). Berlin: Springer.
- Judge, T.A., Locke, E.A. & Durham, C.C. (1997). The dispositional causes of job satisfaction: A core evaluations approach. *Research in Organizational Behavior*, 19, 151-188.
- Kanfer, F.H. & Gaelick-Buys, L. (1991). Self-management methods. In F.H. Kanfer & A.P. Goldstein (Eds.), *Helping People Change* (pp. 283-315). New York: Pergamon.

## Weiterführende Literatur

## Literatur

## Fortsetzung Literatur

- Kanfer, R. (1990). Motivation theory and industrial and organizational psychology. In M.D. Dunnette & L.M. Hough (Eds.), *Handbook of Industrial and Organizational Psychology* (Vol. 1, pp. 75-170). Palo Alto, CA: Consulting Psychologists Press.
- Kleinbeck, U. (1996). *Arbeitsmotivation*. Weinheim: Juventa.
- Kleinbeck, U. & Schmidt, K.-H. (1996). Die Wirkung von Zielsetzungen auf das Handeln. In J. Kuhl & H. Heckhausen (Hrsg.), *Motivation, Volition und Handlung. Enzyklopädie der Psychologie C/IV/4* (S. 875-907). Göttingen: Hogrefe.
- Kluger, A.N. & DeNisi, A. (1996). The effects of feedback interventions on performance: A historical review, a meta-analysis, and a preliminary feedback intervention theory. *Psychological Bulletin*, *119*, 254-284.
- Latham, G.P., Erez, M. & Locke, E.A. (1988). Resolving scientific disputes by the joint design of crucial experiments by the antagonists: Application to the Erez-Latham dispute regarding participation in goal setting. *Journal of Applied Psychology*, *73*, 753-772.
- Leventhal, G. S. (1980). What should be done with equity theory? In K.J. Gergen, M.S. Greenberg & R.H. Willis (Eds.), *Social Exchanges: Advances in Theory and Research* (pp. 27-55). New York: Plenum.
- Locke, E.A. & Latham, G.P. (1990). *A Theory of Goal Setting and Task Performance*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.
- Locke, E.A., Smith, K.G., Erez, M., Chah, D.-O. & Schaffer, A. (1994). The effects of intra-individual goal conflict on performance. *Journal of Management*, *20*, 67-91.
- Maslow, A. (1981). *Motivation und Persönlichkeit*. Reinbek bei Hamburg: Rowohlt. [original: 1954]
- Mitchell, T.R. (1997). Matching motivational strategies with organizational contexts. *Research in Organizational Behavior*, *19*, 57-149.
- Moser, K. (1996). *Commitment in Organisationen*. Bern: Huber.
- Nerdinger, F.W. (1995). *Motivation und Handeln in Organisationen*. Stuttgart: Kohlhammer.
- Nerdinger, F.W. (1996). *Führung durch Gespräche*. München: Bayr. Staatsministerium für Arbeit.
- Nerdinger, F.W. & Rosenstiel, L. von (1996). Führung und Personalwirtschaft bei dezentralisierten Kompetenzen. In B. Lutz, M. Hartmann & H. Hirsch-Kreinsen (Hrsg.), *Produzieren im 21. Jahrhundert* (S. 295-323). Frankfurt/M.: Campus.
- Neuberger, O. (1985). *Arbeit*. Stuttgart: Enke.
- Rosenstiel, L. von (1988). Motivationsmanagement. In M. Hofmann & L. von Rosenstiel (Hrsg.), *Funktionale Managementlehre* (S. 214-264). Berlin: Springer.
- Rodgers, R. & Hunter, J.E. (1991). Impact of management by objectives on organizational productivity. *Journal of Applied Psychology*, *76*, 322-336.
- Ross, L. (1977). The intuitive psychologist and his shortcomings: Distortions in the attribution process. *Advances in Experimental Social Psychology*, *10*, 173-220.
- Rühle, H. (1995). Zeitmanagement. In L. von Rosenstiel, E. Regnet & M. Domsch (Hrsg.), *Führung von Mitarbeitern* (S. 103-118). Stuttgart: Schäffer-Poeschel.
- Schallberger, U. (1995). Die Persönlichkeitsabhängigkeit von Beschreibungen der eigenen Arbeitssituation. *Zeitschrift für Experimentelle Psychologie*, *42*, 111-131.
- Schneider, K., Wegge, J. & Konradt, U. (1993). Motivation und Leistung. In J. Beckmann, H. Strang & E. Hahn (Hrsg.), *Aufmerksamkeit und Energetisierung* (S. 101-131). Göttingen: Hogrefe.
- Semmer, N. (1995). Die Komplexität der Motivation. *Psychoscope*, *16* (10), 11-15.
- Six, B. & Kleinbeck, U. (1991). Arbeitsmotivation und Arbeitszufriedenheit. In E. Roth (Hrsg.), *Organisationspsychologie. Enzyklopädie der Psychologie D/III/3* (S. 348-398). Göttingen: Hogrefe.
- Thibault, J. & Walker, L. (1975). *Procedural justice: A psychological analysis*. Hillsdale, NJ: Lawrence Erlbaum.
- Vroom, V. (1964). *Work and Motivation*. New York: Wiley.

- Wood, R.E. & Locke, E.A. (1990). Goal setting and strategy effects on complex tasks. *Research in Organizational Behavior*, 12, 73-109.
- Wood, R.E., Mento, A.J. & Locke, E.A. (1987). Task complexity as a moderator of goal effects: A meta-analysis. *Journal of Applied Psychology*, 72, 416-425.

**Fortsetzung Literatur**