



David Scheffer · Julius Kuhl

# Erfolgreich motivieren

Mitarbeiterpersönlichkeit und  
Motivationstechniken

HOGREFE



Erfolgreich motivieren



# Erfolgreich motivieren

Mitarbeiterpersönlichkeit und  
Motivationstechniken

von  
David Scheffer und Julius Kuhl

HOGREFE  GÖTTINGEN · BERN · WIEN  
TORONTO · SEATTLE · OXFORD · PRAG

*Dr. David Scheffer*, geb. 1970. 1990-1996 Studium der Psychologie in Osnabrück. 2001 Promotion. Seit 1998 Wissenschaftlicher Mitarbeiter am Lehrstuhl von Ansfried B. Weinert im Fachgebiet Organisationspsychologie und Personalmanagement der Helmut-Schmidt-Universität Hamburg.

*Prof. Dr. Julius Kuhl*, geb. 1947. 1967-1972 Studium der Psychologie in Bochum. 1976 Promotion. Forschungsaufenthalte in den USA, unter anderem an der University of Michigan und im Center for Advanced Study in the Behavioral Sciences an der Stanford University. 1982 Habilitation. 1982-1986 Leiter der Forschungsgruppe: „Motivation und Entwicklung“ am Max-Planck-Institut für psychologische Forschung in München. Seit 1986 Inhaber des Lehrstuhls für Differentielle Psychologie und Persönlichkeitsforschung an der Universität Osnabrück.

#### **Bibliografische Information Der Deutschen Bibliothek**

Die Deutsche Bibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <http://dnb.ddb.de> abrufbar.

© 2006 Hogrefe Verlag GmbH & Co. KG  
Göttingen · Bern · Wien · Toronto · Seattle · Oxford · Prag  
Rohnsweg 25, 37085 Göttingen

<http://www.hogrefe.de>

Aktuelle Informationen · Weitere Titel zum Thema · Ergänzende Materialien



Das Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung außerhalb der engen Grenzen des Urheberrechtsgesetzes ist ohne Zustimmung des Verlages unzulässig und strafbar. Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen und die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen.

---

Umschlaggrafik: © Royalty-Free / Corbis  
Satz: Grafik-Design Fischer, Weimar  
Druck: Druckerei Hubert & Co, Göttingen  
Printed in Germany  
Auf säurefreiem Papier gedruckt

ISBN-10: 3-8017-1779-8  
ISBN-13: 978-3-8017-1779-7

*Für Werner Sarges, der die Entstehung diese Bandes  
angestoßen und mit vielen erhellenden und ermutigenden  
Kommentaren begleitet hat.*



# Inhalt

<b>1 Begriff und Konzept der Motivation von Mitarbeitern</b> .....	9
1.1 Definition des Begriffes .....	9
1.2 Vier Formen der Motivation .....	12
1.2.1 Ergebnisorientierte Motivation .....	14
1.2.2 Wirkungsorientierte Motivation .....	15
1.2.3 Entwicklungsorientierte Motivation .....	15
1.2.4 Integrative Motivation .....	15
1.3 Abgrenzung zu ähnlichen Begriffen .....	15
1.3.1 Motivation und Leistung .....	16
1.3.2 Motivation und Zufriedenheit .....	16
1.3.3 Motivation und Aktivierung .....	18
<b>2 Motivationsmodelle</b> .....	19
2.1 Vrooms Erwartungstheorie .....	19
2.2 Die Zielsetzungstheorie von Locke und Latham .....	23
2.3 Entwicklung der Aufgabe: Job Design nach Herzberg .....	26
2.4 Die Equity-Theorie von Adams .....	30
2.5 Persönlichkeitspsychologische Grundlagen der Motivation .....	32
2.5.1 Verstand versus Gefühl .....	34
2.5.2 Vier kognitive Systeme der Motivation .....	36
2.5.3 Die Bedeutung der Persönlichkeit .....	42
<b>3 Analyse der Ist-Situation im Unternehmen als Basis für Maßnahmeempfehlungen</b> .....	45
3.1 Probleme bei der Messung der Motivation von Mitarbeitern .....	46
3.1.1 Warum Motivation zum Teil implizit (unbewusst) ist .....	48
3.1.2 Exkurs: Zum Zusammenhang zwischen Zufriedenheit und Leistung .....	51
3.2 Eine Methode zur Messung von Arbeitsmotivation .....	53
3.2.1 Bildung eines Teams zur Konstruktion einer BES .....	53
3.2.2 Die Auswahl von Dimensionen .....	55
3.2.3 Die Skalierung der Dimensionen .....	57
3.2.4 Einsatzphase (360°-Bewertung) .....	58
3.2.5 Praxisbeispiel einer BES zur Messung der ergebnisorientierten Motivation .....	60
3.2.6 Praxisbeispiel einer BES zur Messung der wirkungsorientierten Motivation .....	62
3.2.7 Praxisbeispiel einer BES zur Messung der entwicklungsorientierten Motivation .....	62
3.2.8 Praxisbeispiel einer BES zur Messung der integrativen Motivation .....	63



3.2.9 Nutzen der BES zur Messung von Motivation .....	65
3.2.10 Nachteile der BES zur Messung von Motivation .....	66
3.3 Persönlichkeitsdiagnostik im Dienste der Motivierung von Mitarbeitern .....	67
3.3.1 Machtvolle Gestalter (nur das Machtmotiv ist stark ausgeprägt) .....	72
3.3.2 Harmonische Teamplayer (nur das Bindungsmotiv ist stark ausgeprägt) .....	72
3.3.3 Anspruchsvolle Macher (nur das Leistungsmotiv ist stark ausgeprägt) .....	73
3.3.4 Engagierte Anführer (Leistungs- und Machtmotiv sind hoch) ..	73
3.3.5 Ehrgeizige Networker (Leistungs- und Bindungsmotiv sind hoch) .....	74
3.3.6 Freundliche Strategen (Bindungs- und Machtmotiv sind hoch) ...	74
3.3.7 Kraftvolle Antreiber (alle drei Motive sind hoch) .....	75
3.3.8 Ruhige Genießer (alle drei Motive sind niedrig) .....	75
3.3.9 Vielseitige Ausprobierer (alle drei Motive sind mittelstark ausgeprägt) .....	76
3.4 Zusammenfassung .....	77
<b>4 Vorgehen bei der Steigerung von Motivation im Unternehmen ...</b>	<b>79</b>
4.1 Darstellung der Interventionsmethoden .....	79
4.1.1 Management by Objectives (MBO) .....	79
4.1.2 Empowerment/Intrapreneurship .....	80
4.1.3 Job Enrichment und Job Enlargement .....	84
4.1.4 Corporate Culture .....	86
4.2 Wirkungsweisen der Methoden .....	90
4.2.1 Die Wirkung von Management by Objectives: Vorhersagbarkeit .....	90
4.2.2 Die Wirkung von Empowerment und Intrapreneurship: Kommunizierte Vision .....	91
4.2.3 Die Wirkung von Job Enrichment/Enlargement: Neugier und Lernen .....	93
4.2.4 Die Wirkung von Corporate Culture: Gemeinsame Werte .....	97
4.3 Effektivität der Methoden .....	98
4.4 Probleme bei der Durchführung .....	103
<b>5 Literaturempfehlung .....</b>	<b>105</b>
<b>6 Literatur .....</b>	<b>107</b>
Stichwortverzeichnis .....	115
Autorenverzeichnis .....	120

# 1 Begriff und Konzept der Motivation von Mitarbeitern

Motivierte Mitarbeiter sind in modernen Wissensgesellschaften das wichtigste Kapital von Unternehmen. Nur motivierte Mitarbeiter sind bereit, sich lebenslang Wissen neu anzueignen, effizient anzuwenden und mit anderen zu teilen. Personalverantwortliche beschäftigt daher in zunehmenden Maße die Frage, wie sich die Motivation von Mitarbeitern erhalten und steigern lässt. In diesem Buch werden zu dieser Fragestellung vier Motivations-Typen aus der Motivationsforschung abgeleitet. Es werden vier Motivations-Modelle vorgestellt, die sich in der internationalen Forschung und Managementpraxis als die effektivsten erwiesen haben. Mit diesen Motivationsmodellen lassen sich die vier Motivationstypen optimal erreichen und motivieren. Auf der Basis dieser Modelle werden konkrete Empfehlungen zu Maßnahmen abgeleitet und Methoden für die praktische Umsetzung beschrieben.

Voraussetzung dafür ist die Analyse der Ist-Situation, da je nach Ausgangslage auf eines der vier Motivationsmodelle zurückgegriffen werden kann. Um einen für die Praxis möglichst einfachen und anwendungsnahen Einstieg zu ermöglichen, beschränken wir uns auf die wesentlichen Merkmale der vier Motivationsformen und auf eine diagnostische Methode (*Behavior Expectation Scales*), mit der Mitarbeiter, Abteilungen und Unternehmen hinsichtlich der Ausprägung der vier Motivationsformen beurteilt werden können.

## 1.1 Definition des Begriffes

Trotz der unterschiedlichen Erscheinungsformen von Motivation gibt es eine allen Formen gemeinsame Definitionsgrundlage (Bischof, 1985):

<b>Eine allgemeine Definition von Motivation</b>
Motivation ist die Abweichung eines angestrebten Zustandes (Sollwertes) von einem aktuellen Zustand (Istwert). Diese Abweichung gibt dem Verhalten Energie, Richtung und Ausdauer.

Aus der Definition wird deutlich, dass Motivation immer in Bezug zu der aktuellen Situation steht, also eine Analyse des Istwertes am Arbeitsplatz erfordert. Die verschiedenen Motivationstheorien, die im zweiten Kapitel näher vorgestellt werden, unterscheiden sich darin, wie sie die Ist- und Sollwerte definieren und aufeinander beziehen.

Die Sollwerte liegen dabei im Inneren des Individuums; sie sind also „hypothetische Konstrukte“, die man nicht direkt beobachten, sondern nur indirekt aus dem motivierten Verhalten erschließen kann. Der Begriff „Motivation“ bezieht sich auf den Zustand, der das Verhalten unmittelbar beeinflusst. Motivation liefert die Energie für das Verhalten, die dabei hilft, Barrieren auf dem Weg zum Ziel zu überwinden und Ausdauer auch

unter erschwerten Umständen zu zeigen. Motivation hilft dabei, das Verhalten auf ein bestimmtes Ziel oder eine Bedürfnisbefriedigung zu fokussieren, sodass andere Ziele und Bedürfnisse aus dem Bewusstsein ausgeblendet werden. Motivation ist daher selektiv, auch in der Wahl der Mittel auf dem Weg zum Ziel (Handlungsoptionen). Sie ist deshalb auch daran erkennbar, dass nur ganz bestimmte Aspekte der Umwelt, die dem Erreichen des Ziels dienen, wahrgenommen werden. Dementsprechend können wir nur das lernen, was durch den Filter der motivationsgesteuerten Aufmerksamkeit ins Bewusstsein gelangt.

Es ist zunächst wichtig, die verschiedenen Formen der Motivation zu definieren. Die erste Unterscheidung betrifft die Aufgaben- versus Kontextmotivation, die zweite die intrinsische versus extrinsische Motivation. Durch Kombination lassen sich aus diesen zwei Dimensionen vier wohlunterscheidbare Formen der Motivation bilden, die in Tabelle 1 dargestellt sind.

**Tabelle 1:** Vier Motivationsformen als Funktion des Wahrnehmungs- und Entscheidungsfilters

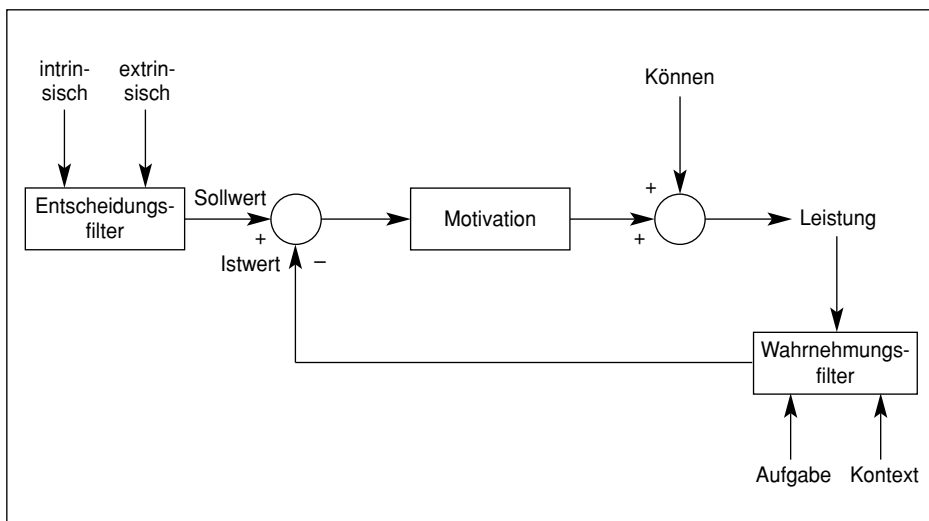
Bewertungs- bzw. Entscheidungsfilter	Wahrnehmungsfiler	
	Aufgabenmotivation	Kontextmotivation
<i>extrinsische Motivation</i>	1.	2.
<i>intrinsische Motivation</i>	3.	4.

Auf der einen Seite lässt sich Motivation nach einem Wahrnehmungsfiler unterscheiden. Nur das, was wir aus der Vielzahl auf uns einströmender Reizinformationen selektiv herausfiltern, kann uns motivieren. Dieses Gesetz, dass unterschiedliche Formen der Motivation sich u. a. an der selektiven Wahrnehmung festmachen lassen, ist bereits von Murray (1938) formuliert worden. Wie wir später noch ausführen werden, achten manche Menschen in ihrer Umwelt stärker auf Aspekte der Macht, andere auf Aspekte der Bindung und Nähe zu anderen, und wieder andere auf Aspekte der Qualität und Leistung. Und diese selektive Wahrnehmung richtet ihre Energie und Ausdauer auf eben diese Inhalte aus.

Wir wollen hier aber zunächst eine noch grundlegendere und unmittelbar arbeitsrelevante Form der selektiven Wahrnehmung voranstellen. Sie ist bereits von Herzberg, Mausner und Snyderman (1967) angedacht und später von Borman (1974) weiterentwickelt worden. Demnach achten manche Menschen vorrangig auf die *Aufgabe* (bspw. die Quantität und Qualität der Produktion einer Maschine), andere dagegen auf das Arbeitsumfeld bzw. den Kontext, in den die Aufgaben eingebettet sind (den gesamten Produktionsprozess bei der Erstellung eines Produkts). Bildlich gesprochen fokussieren manche Menschen also eher das Detail, während andere in die Totale wechseln (und natürlich kann auch beides notwendig sein). Es lässt sich leicht nachvollziehen, dass so eine unterschiedliche Art der Wahrnehmungsausrichtung, die tief in der Persönlichkeit von Menschen verankert ist, unmittelbare Auswirkungen auf die Motivation und das Handeln hat.

Die selektive Wahrnehmung ist aber nur ein Aspekt nach dem sich verschiedene Formen der Motivation unterscheiden lassen. Ein anderer ist nach welcher Art Entscheidungen darüber getroffen werden, ob eine Ist-Situation befriedigend ist oder nicht. Wie Abbildung 1 entnommen werden kann, ist auch der Aspekt der Entscheidungsfindung Bestandteil der Motivationsdefinition. Nur wenn wir bei einer Aufgabe oder im Kontext etwas wahrnehmen, was wir noch nicht voll befriedigend finden, strengen wir uns weiter an, um diese sog. Ist-Soll-Diskrepanz abzubauen! Und wie wir die Ausgangslage bewerten, hängt von einem Bewertungs- und Entscheidungsfilter ab. Wenn diese Entscheidung bzw. Bewertung einer Situation auf Grund eines von außen vorgegebenen Zwecks vorgenommen wird, spricht man von extrinsischer Motivation; hängt die Entscheidung dagegen davon ab, ob das lustvolle Erleben von *in der Tätigkeit liegenden Anreizen* möglich ist, so spricht man von intrinsischer Motivation (Rheinberg, 2004). Der Bewertungs- bzw. Entscheidungsfilter von Motivation (Erreichen von externen Anreizen wie Geld, Anerkennung usw. oder Verstärkung durch lustvolles Erleben und Lernen bei der Tätigkeit an sich) macht die zweite Dimension unserer Betrachtung von Motivation in diesem Buch aus – die erste Dimension, die wir näher betrachten werden, betrifft wie gesagt den Wahrnehmungsfilter.

Die vier zentralen Begriffe dieses Bandes (Aufgaben- vs. Kontextwahrnehmung sowie extrinsische vs. intrinsische Bewertung von Ergebnissen) werden in Abbildung 1 in die Motivdefinition (= Ist-Sollwert-Diskrepanz) eingebettet. Wie wir sehen werden, setzt jedes der später vorgestellten Modelle an einem bestimmten Aspekt an und versucht dadurch das Motivationssystem positiv zu beeinflussen. Ob damit dann allerdings nicht nur die Motivation von Mitarbeitern, sondern auch deren Leistung positiv beeinflusst wird, hängt auch vom Können der Mitarbeiter ab. Auch diese additive Verknüpfung zwischen Motivation und Können bei der Leistung wird in Abbildung 1 dargestellt.



**Abbildung 1:** Ein Modell der Arbeitsmotivation