

Nadine Sobe

# Wege zur Mitarbeitermotivation

Extrinsische versus  
intrinsische Motivationsinstrumente

**Edition Wirtschaft und Recht**  
Herausgegeben von Prof. Dr. Andreas Wien



**Edition Wirtschaft und Recht**

**Band 10**

*Wege zur  
Mitarbeitermotivation*

Extrinsische versus intrinsische  
Motivationsinstrumente

von

Nadine Sobe

Herausgegeben von Prof. Dr. Andreas Wien

Tectum Verlag

Nadine Sobe

Wege zur Mitarbeitermotivation.  
Extrinsische versus intrinsische Motivationsinstrumente  
Edition Wirtschaft und Recht  
Band 10

© Tectum Verlag Marburg, 2012

ISBN 978-3-8288-5579-3

(Dieser Titel ist zugleich als gedrucktes Buch unter der  
ISBN 978-3-8288-2952-7 im Tectum Verlag erschienen.)

Besuchen Sie uns im Internet  
[www.tectum-verlag.de](http://www.tectum-verlag.de)  
[www.facebook.com/tectum.verlag](http://www.facebook.com/tectum.verlag)

**Bibliografische Informationen der Deutschen Nationalbibliothek**

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

## Vorwort

Die Schriftenreihe „Edition Wirtschaft und Recht“ hat sich zum Ziel gesetzt, herausragend gut gelungene wissenschaftliche Arbeiten junger Autoren aus den Bereichen Wirtschaftswissenschaften, Steuern und Recht der interessierten Öffentlichkeit vorzustellen. Die Publikationen zeichnen sich insbesondere dadurch aus, dass die wissenschaftlichen Erkenntnisse einen engen Praxisbezug aufweisen und damit in der Regel auch eine praktische Umsetzung im Unternehmen respektive im Berufsalltag bieten.

Im vorliegenden zehnten Band der „Edition Wirtschaft und Recht“ beschäftigt sich die Autorin, Frau Nadine Sobe, mit einem Thema, welches insbesondere für Praktiker im Personalbereich von Interesse sein dürfte: Sie widmet sich dem äußerst komplexen Thema der Mitarbeitermotivation. Im Rahmen der Darstellung wird explizit auf die theoretischen Grundlagen sowie auf mögliche Motivationsinstrumente eingegangen. Darüber hinaus wird der Zusammenhang von Zufriedenheit, Leistung und Motivation aufgezeigt. Die Arbeit von Frau Sobe gibt in gelungener Weise grundlegende Hinweise zu der Frage, wie die Motivation von Mitarbeitern nachhaltig verbessert und die Leistungsbereitschaft gefördert werden kann. Insofern eignet sich die Arbeit insbesondere auch als Leitfaden und Nachschlagewerk für Personalverantwortliche, um eine unternehmensangepasste Strategie für eine sinnvolle Mitarbeitermotivation zu entwickeln.

Hildesheim im Februar 2012

Prof. Dr. jur. Andreas Wien



# Inhaltsverzeichnis

<b>1</b>	<b>Einleitung .....</b>	<b>7</b>
1.1	Problemstellung und Zielsetzung .....	7
1.2	Vorgehensweise .....	8
<b>2</b>	<b>Motivationstheoretische Grundlagen .....</b>	<b>9</b>
2.1	Begriffsklärung .....	9
2.1.1	Motive .....	9
2.1.2	Motivation .....	14
2.1.3	Arbeitsmotivation .....	19
2.1.4	Extrinsische Motivation .....	21
2.1.5	Intrinsische Motivation .....	22
2.2	Die zunehmende Bedeutung der Mitarbeitermotivation .....	24
2.3	Motivationstheorien .....	27
2.3.1	Inhaltstheorien der Motivation .....	29
2.3.1.1	Das hierarchische Motivationsmodell von Maslow .....	30
2.3.1.2	Herzbergs Zwei-Faktoren-Theorie .....	37
2.3.1.3	Gegenüberstellung der Inhaltstheorien .....	41
2.3.2	Prozesstheorien der Motivation .....	44
2.3.2.1	Die VIE-Theorie von Vroom .....	45
2.3.2.2	Das Erwartungs-Wert-Modell von Porter und Lawler .....	51
2.3.2.3	Gegenüberstellung der Prozesstheorien .....	54
2.3.3	Abschließender Vergleich der Theoriegruppen und deren Bedeutung für die Praxis .....	55



<b>3</b>	<b>Motivationsinstrumente.....</b>	<b>59</b>
3.1	Extrinsische und intrinsische Anreize .....	61
3.2	Materielle Anreize.....	62
3.2.1	Entgelt.....	63
3.2.2	Zusatzleistungen.....	70
3.3	Immaterielle Anreize .....	75
3.3.1	Mitarbeiterführung.....	75
3.3.1.1	Kommunikationsinstrumente.....	76
3.3.1.2	Koordinationsinstrumente .....	77
3.3.2	Work-Life-Balance .....	80
3.3.2.1	Flexibilisierung der Arbeitsorganisation .....	83
3.3.2.2	Work-Life-Balance am Beispiel der Reha Vita GmbH Cottbus.....	88
3.3.3	Personalentwicklung.....	93
3.4	Die Wirkung von Motivationsinstrumenten .....	96
3.4.1	Geld als Motivationsquelle.....	103
3.4.2	Grenzen der Mitarbeitermotivation.....	111
<b>4</b>	<b>Der Zusammenhang von Zufriedenheit, Leistung und Motivation .....</b>	<b>115</b>
<b>5</b>	<b>Fazit.....</b>	<b>125</b>
<b>6</b>	<b>Literaturverzeichnis .....</b>	<b>127</b>
<b>7</b>	<b>Abbildungsverzeichnis .....</b>	<b>137</b>

# 1 Einleitung

## 1.1 Problemstellung und Zielsetzung

Es dürfte als unumstritten gelten, dass der Betrieb eines Unternehmens ohne Menschen nicht möglich ist. Selbst in der hochtechnisierten Zeit, in welcher viele Arbeiten von Maschinen und Computern übernommen werden, können diese die menschliche Arbeit nicht voll ersetzen. Es liegt immer noch in seinem Ermessen, beispielsweise beratende Funktionen zu übernehmen, zu informieren, zu entwickeln und organisatorische Aufgaben auszuführen. Gerade im Dienstleistungsbereich nimmt der Faktor Mensch eine wesentliche Rolle ein. Dabei kann die Technik nur unterstützend wirken.

Das Paradoxe daran ist, dass viele Unternehmen Anlagen und Maschinen regelmäßigen Wartungsarbeiten unterziehen. Das Personal jedoch findet wenig Beachtung und wird lediglich als hoher Kostenfaktor gesehen. Menschen sollen funktionieren und möglichst einfach zu handhaben sein. Dabei wird vernachlässigt, dass ein Mensch, im Gegensatz zu zwei Maschinen derselben Baureihe, nicht dem anderen gleicht.

Maschinen wird von außen Energie zugeführt, damit sie die gewünschte Arbeitsleistung erbringen. Es gilt zu klären, ob das auch beim Menschen ausreicht.

Dabei wird die Bedeutung des Faktors Mensch oft verkannt. So können betriebliche Ziele nur erreicht werden, wenn dem Unternehmen ausreichend leistungsfähige sowie leistungsbereite Mitarbeiter zur Verfügung stehen.

Es gilt nun zu klären, wie Motivation und folglich Engagement nachhaltig erzeugt werden kann.

Dem Geld als Motivationsgrundlage wird dabei häufig ein hoher Stellenwert beigemessen. Doch sind es immer finanzielle Anreize, die zu hoher Motivation führen oder existieren darüber hinaus weitere Maßnahmen, die für zufriedene, engagierte Mitarbeiter sorgen?

Es wird deutlich, dass Mitarbeitermotivation ein sehr komplexes Thema darstellt. Dennoch soll versucht werden, wesentliche Grundregeln für eine nachhaltige Motivation der Beschäftigten herauszufiltern. Hierfür ist es relevant, die Diskussion zu führen, ob Mitarbeitermotivation von außen zu beeinflussen ist.

## **1.2 Vorgehensweise**

Das erste Kapitel dieser Diplomarbeit setzt sich aus der Problemstellung mit Zielsetzung und der Vorgehensweise zusammen.

Im zweiten Kapitel der Arbeit soll der Leser zunächst mit grundlegenden Begrifflichkeiten zur vorliegenden Motivations-thematik vertraut gemacht werden. Anschließend folgt eine an die Einleitung anknüpfende Zusammenstellung von Gründen für die Beschäftigung mit der Mitarbeitermotivation. Darüber hinaus wird der zunehmende Stellenwert für das Unternehmen verdeutlicht. Der letzte Abschnitt des zweiten Kapitels befasst sich mit ausgewählten Theorien, die ein besseres Verständnis der Zusammenhänge zwischen menschlichem Verhalten und der Motivation erzeugen sollen.

Auf Grundlage der gewonnenen Erkenntnisse wurden zahlreiche Instrumente entwickelt, die sich positiv auf die Motivation auswirken sollen. In Kapitel drei werden verschiedene Maßnahmen vorgestellt, deren Wirkungen aufgezeigt aber auch Grenzen der Mitarbeitermotivation verdeutlicht.

Kapitel vier geht intensiv auf die Zusammenhänge von Leistung, Motivation und Zufriedenheit ein.

Mit Kapitel fünf, in welchem die gewonnenen Erkenntnisse noch einmal zusammengefasst und Empfehlungen für einen praxisgerechten Einsatz gegeben werden, schließt diese Arbeit.

## 2 Motivationstheoretische Grundlagen

### 2.1 Begriffsklärung

#### 2.1.1 Motive

Der Begriff des Motivs kann umschrieben werden mit Antrieb, Ansporn, Beweggrund oder auch mit Bedürfnis. Beispiele sind das Verlangen nach Nahrung, Zuwendung oder Einflussnahme.<sup>1</sup>

Die Motive stellen separate Impulse dar, die sich auf das menschliche Verhalten auswirken und zu zielgerichteten Handlungsweisen mobilisieren.<sup>2</sup> Dabei findet ein Wechselspiel zwischen einer subjektiv wahrgenommenen Mangelerscheinung und seiner Befriedigung statt.<sup>3</sup> Motive sind solange nur unterschwellig vorhanden, bis der Zustand eines Mangels als zu stark empfundenen wird. Das aktivierte Motiv wirkt sich sodann auf das unmittelbare Verhalten eines Menschen aus.<sup>4</sup> Es wird deutlich, dass sich Motive aus dem Bedürfnis Defizite auszugleichen und der Erwartung, dieses durch ein bestimmtes Verhalten zu erlangen, zusammensetzen.<sup>5</sup>

---

1 Vgl. Kempe, Hans-Joachim/Kramer, Rolf: Mitarbeiter-Motivation, Bergisch Gladbach 1993, S. 9.

2 Vgl. Kempe, Hans-Joachim/Kramer, Rolf: Mitarbeiter-Motivation, Bergisch Gladbach 1993, S. 9.; Vgl. Rosenstil, Lutz von: Motivation im Betrieb, 11. Aufl., Leonberg 2010, S. 6.; Vgl. Kals, Elisabeth/Gallenmüller-Roschmann, Jutta: Arbeits- und Organisationspsychologie, 2. Aufl., Basel/Weinheim 2011, S. 178.

3 Vgl. Kempe, Hans-Joachim/Kramer, Rolf: Mitarbeiter-Motivation, Bergisch Gladbach 1993, S. 9.; Vgl. Rosenstil, Lutz von: Motivation im Betrieb, 11. Aufl., Leonberg 2010, S. 9.; Vgl. Jung, Hans: Personalwirtschaft, 8. Aufl., München 2008, S. 367.; Vgl. Rosenstil, Lutz von/Regnet, Erika/Domsch, Michel (Hrsg.): Führung von Mitarbeitern, 5. Aufl., Stuttgart 2003, S. 198.

4 Vgl. Rosenstil, Lutz von: Motivation im Betrieb, 11. Aufl., Leonberg 2010, S. 9.; Vgl. Rosenstil, Lutz von/Regnet, Erika/Domsch, Michel (Hrsg.): Führung von Mitarbeitern, 5. Aufl., Stuttgart 2003, S. 198.; Vgl. Jung, Hans: Personalwirtschaft, 8. Aufl., München 2008, S. 368.

5 Vgl. Jung, Hans: Personalwirtschaft, 8. Aufl., München 2008, S. 367.

Zahlreiche Motive sind bereits von Geburt an vorhanden. Sie sichern seit jeher das Fortbestehen der menschlichen Spezies.

Es existieren allerdings keine Vorgaben darüber, wie das Ziel der Motivbefriedigung erlangt werden kann. Somit stehen dem Menschen verschiedene Möglichkeiten offen.<sup>6</sup> Im Normalfall wird eine Person den Weg wählen, von dem erwartet wird, dass er zuverlässig und schnellstmöglich zur Zielerreichung beiträgt.<sup>7</sup>

Beispielsweise erfährt eine Person einen Mangel in Form von Durst.<sup>8</sup> Diese geht davon aus, dass ein Getränk aus dem Kühlschrank die trockene Kehle erfrischen kann. Sofern ein Getränk vorhanden ist, wird sich die Person ein Glas einschenken und trinken. Somit ist der Durst beseitigt und die Person ist zufrieden.

Die Erwartung, dass Handlungen zum Ziel führen, ist dabei von enormer Bedeutung. Eine fehlerhafte Erwartung kann zu Frustration führen, da Mängel weiterhin bestehen bleiben. So wird sehr süßer Saft nur schwer den Durst löschen. Auch das individuelle Empfinden spielt eine Rolle. So kann die Erwartung, dass ein gewähltes Verhalten zur Beseitigung eines Defizits führt, in unterschiedlichster Weise bewertet werden. Eine hohe Sicherheit, aber auch eine sehr geringe Erwartungswahrscheinlichkeit, können Handlungen veranlassen. Letzteres stellt möglicherweise eine Herausforderung für die betreffende Person dar.<sup>9</sup>

Es wird deutlich, dass die Erfahrungen, in Form von Erfolg oder Misserfolg einer gewählten Handlungsalternative, Einfluss auf das Motiv nehmen und es folglich neu formen. Spätere Situationen werden dann unter Umständen neu bewertet und das

---

6 Vgl. Comelli, Gerhard/von Rosenstiel, Lutz: Führung durch Motivation, 4. Auflage, München 2009, S. 20.

7 Vgl. Rosenstiel, Lutz von: Motivation im Betrieb, 11. Aufl., Leonberg 2010, S. 8.

8 Vgl. Kempe, Hans-Joachim/Kramer, Rolf: Mitarbeiter-Motivation, Bergisch Gladbach 1993, S. 9.; Vgl. Comelli, Gerhard/von Rosenstiel, Lutz: Führung durch Motivation, 4. Auflage, München 2009, S. 7, 10.

9 Vgl. Rosenstiel, Lutz von/Regnet, Erika/Domsch, Michel (Hrsg.): Führung von Mitarbeitern, 5. Aufl., Stuttgart 2003, S. 197.; Vgl. Rosenstiel, Lutz von: Motivation im Betrieb, 11. Aufl., Leonberg 2010, S. 7f.; Vgl. Comelli, Gerhard/von Rosenstiel, Lutz: Führung durch Motivation, 4. Auflage, München 2009, S. 10.

Verhalten dementsprechend angepasst.<sup>10</sup> So können vorhandene Motive verstärkt bzw. abgeschwächt werden.<sup>11</sup> Auch die Erziehung, die Idealvorstellungen sowie die gesellschaftlichen Normen und Werte üben Einfluss auf die Motivbildung aus. Somit können im Laufe des Lebens immer neue Motivabsichten durch Lernprozesse sowie Umwelteinflüsse hinzukommen.<sup>12</sup>

Nach einer gewissen Zeit wird sich ein vorerst erfülltes Motiv erneut melden. So werden physische Bedürfnisse, wie der lebensnotwendige Sauerstoff, das Verlangen nach Nahrung und Getränken, häufiger und in kürzeren Abständen ihre Beachtung einfordern. Das Verlangen nach Freizeitbeschäftigung hingegen, wird im Gegensatz dazu, eher selten auftreten.<sup>13</sup>

Das Verhalten eines Menschen ist ein sehr komplexer Vorgang, der es nahezu unmöglich macht, einzelne Motive im Moment ihres Wirkens greifbar zu machen.<sup>14</sup> Daher wird eine vereinfachte Betrachtungsweise der menschlichen Beweggründe herangezogen. Diese erlaubt eingehende Untersuchungen der Thematik in Wissenschaft und Praxis.<sup>15</sup>

Somit kann man die Verhaltensweisen von Menschen beobachten und diesen Beweggründe zuordnen.<sup>16</sup> Die Fremdbeobach-

---

10 Vgl. Rosenstiel, Lutz von/Regnet, Erika/Domsch, Michel (Hrsg.): Führung von Mitarbeitern, 5. Aufl., Stuttgart 2003, S. 199.; Vgl. Jung, Hans: Personalwirtschaft, 8. Aufl., München 2008, S. 367.

11 Vgl. Jung, Hans: Personalwirtschaft, 8. Aufl., München 2008, S. 368.

12 Vgl. Comelli, Gerhard/von Rosenstiel, Lutz: Führung durch Motivation, 4. Auflage, München 2009, S. 21.; Vgl. Jung, Hans: Personalwirtschaft, 8. Aufl., München 2008, S. 368.

13 Vgl. Rosenstiel, Lutz von/Regnet, Erika/Domsch, Michel (Hrsg.): Führung von Mitarbeitern, 5. Aufl., Stuttgart 2003, S. 197.

14 Vgl. Rosenstil, Lutz von: Motivation im Betrieb, 11. Aufl., Leonberg 2010, S. 6.; Vgl. Comelli, Gerhard/von Rosenstiel, Lutz: Führung durch Motivation, 4. Auflage, München 2009, S. 21;

15 Vgl. Rosenstil, Lutz von: Motivation im Betrieb, 11. Aufl., Leonberg 2010, S. 6., Vgl. Kühlmann, Torsten M.: Mitarbeiterführung in internationalen Unternehmen, Stuttgart 2008, S. 60.

16 Vgl. Rosenstiel, Lutz von/Regnet, Erika/Domsch, Michel (Hrsg.): Führung von Mitarbeitern, 5. Aufl., Stuttgart 2003, S. 196.