
Zusammenfassung

Motivation bildet einen Schlüsselbegriff von HRM. Insbesondere Leistungsmotivation wird als Einflussfaktor für Produktivität und Zufriedenheit von Mitarbeitern angenommen. Motivation ergibt sich aus dem Zusammentreffen der Motive von Mitarbeitern und der sozialen Situation in der Organisation, die Chancen zur Realisierung der Motive eröffnet. Die Psychologie unterscheidet intrinsische und extrinsische Motivation. Intrinsische Motivation resultiert aus der Begeisterung für die Aufgabe selbst und extrinsische Motivation aus Anreizsystemen zur Leistungserfüllung. Entscheidend für die Leistungsmotivation sind die Übereinstimmung der persönlichen Ziele des Mitarbeiters mit den Unternehmenszielen und die Erfahrung der Selbstwirksamkeit durch sein erfolgreiches Handeln im Unternehmen.

2.1 Motiv, Situation und Motivation

HRM hat die Aufgabe, der Organisation Mitarbeiter zur Verfügung zu stellen, die durch hohe Produktivität und Leistung zum Unternehmenserfolg maßgeblich beitragen. Diese Aufgabe erfüllt HRM durch die Nutzung geeigneter Personalmanagementsysteme, durch die Bereitstellung effektiver Services entlang des Kernprozesses von der Suche bis zum Ausscheiden von Mitarbeitern, durch die Mitarbeit an der Strategieentwicklung und deren Implementierung sowie durch ein Personalcontrolling, um den Effekt der HRM-Maßnahmen zu messen und bei Abweichungen von der Zielsetzung Gegensteuerungsmaßnahmen anzustoßen. Bei dieser Aufgabenbeschreibung kommt man ohne den Begriff der *Motivation* aus, den Reinhard K. Sprenger in seinem Buch (2010) als *Mythos* im Sinne einer stumpfen Allzweckwaffe gegen Personalprobleme beschreibt.

Handelt es sich bei dem Thema Motivation um eine Mode, die HRM zwar Legitimation beim Management verschafft, aber den Leistungsstandard der Produktion und

der Dienstleistungserbringung nicht wesentlich beeinflusst? Der Neo-Institutionalismus (Abschn. 1.4) hat die Diffusion von Managementmoden analysiert, die zwar das Ansehen der Manager bei den Stakeholdern erhöhen, aber nicht zwingend zum Unternehmenserfolg beitragen. Um diese Frage zu beantworten und die Bedeutung des Themas Motivation für die praktische Personalarbeit zu bewerten, ist einige begriffliche und konzeptuelle Vorarbeit erforderlich. Gemessen an der langen theoretischen und praktischen Tradition und dem Umfang, den Motivation in den Lehrbüchern der Personalarbeit einnimmt, ist anzunehmen, dass es sich um mehr als ein Modethema handelt. Innerhalb der Organisations-, Personal- und Arbeitspsychologie ist zu Motivation eine große Vielfalt von Theorien und Modellen entwickelt und empirisch untersucht worden.

Im Kontext von HRM versteht man unter Motivation im engeren Sinne *Arbeitsmotivation*: „Der Begriff Arbeitsmotivation beschreibt den psychischen Zustand eines Menschen, durch den Richtung, Intensität und Ausdauer seines Handelns bestimmt werden“ (Kleinbeck und Kleinbeck 2009, S. 12). Obwohl sich HRM vorwiegend auf Arbeitsmotivation bezieht, wird in der Regel der Begriff *Motivation* anstelle von Arbeitsmotivation verwendet. Die Arbeitsmotivation wird durch eine soziale Situation in der Organisation beeinflusst, z. B. Arbeitsklima, Wertschätzung durch den Vorgesetzten oder materielle Anreize wie Bonuszahlungen. Auf der Seite des Individuums werden Motivkonstellationen oder Motivierungspotenziale (2009, S. 12) angenommen, die in einer sozialen Situation zu motiviertem Handeln aktiviert werden können. *Motive* bestimmen, was für ein Individuum attraktiv und wichtig ist (Brandstätter et al. 2013, S. 4). *Anreize* bilden das Bindeglied zwischen den Motiven und den Zielzuständen, die das Individuum in Organisationen anstrebt. Innerhalb der Arbeitssituation eröffnen Anreize dem Individuum Chancen, Präferenzen zu verwirklichen, die auf seinen Motiven beruhen.

Der Psychologie ist es gelungen, die Vielfalt der Anreize und der dahinterliegenden psychischen Konstellationen in *Anreizklassen* zu gruppieren (Brandstätter et al. 2013, S. 5). Motive sind damit als Verhaltensdeterminanten der Persönlichkeit des Mitarbeiters zugeordnet. Von dem Begriff *Motiv* unterscheidet sich der Begriff der *Motivation* durch die „Komponente einer *aktivierenden Ausrichtung des momentanen Lebensvollzugs auf einen positiv bewerteten Zielzustand*“ (Rheinberg und Vollmeyer 2012, S. 15). Da sich Motivation aus der Motivkonstellation des Individuums *und* der sozialen Situation ergibt, ist es begrifflich präziser, von *motiviertem Handeln* zu sprechen, das sich aus dem Streben nach Wirksamkeit und der Organisation von Zielengagement und Zieldistanzierung ergibt. In Abb. 2.1 wird die Motivationstheorie Heckhausens dargestellt (Abb. 1.1 in Heckhausen und Heckhausen 2010, S. 3; © Springer-Verlag Berlin Heidelberg 2010).

Die 1. Kategorie betrifft das Individuum (Person) mit drei Dimensionen (Heckhausen und Heckhausen 2010, S. 3):

1. Universelle Verhaltenstendenzen und Bedürfnisse
2. Motivdispositionen (implizite Motive) einzelner Individuen
3. Zielsetzungen (explizite Motive), die eine Person gefasst hat und verfolgt.

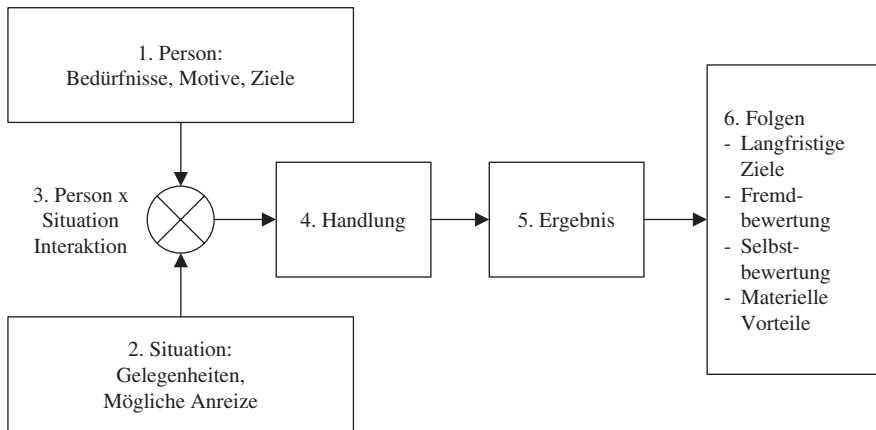


Abb. 2.1 Grundmodell des motivierten Handelns

Die soziale Situation als 2. Kategorie bietet der Person Gelegenheiten, ihre Motive zu verwirklichen und bietet *Anreize*: „Alles was Situationen an Positivem oder Negativem einem Individuum verheißen oder andeuten, wird als ‚Anreiz‘ bezeichnet“ (2010, S. 5). Aus der Interaktion (3. Kategorie) von Person und Situation ergibt sich das *motivierte Handeln* (4. Kategorie), aus dem bestimmte *Ergebnisse* (5. Kategorie) und *Folgen* (6. Kategorie) resultieren.

Als Zwischenfazit für die HRM-Praxis ergibt sich, dass *Motive* dem Mitarbeiter als Individuum zuzurechnen sind und sich im Verlauf der Biografie individuell ausgeprägt haben: „Motive sind Wertungsdispositionen, die für einzelne Menschen Ausprägungen haben“ (Nerdinger et al. 2014, S. 420). In Auswahlverfahren oder in Potenzialanalysen von Mitarbeitern ist die Ermittlung der Motivkonstellation daher relevant (vgl. Abschn. 3.6). Zusätzlich werden Vorgesetzte und Kollegen dem Mitarbeiter bestimmte Motive zuschreiben und sich in ihrem Verhalten in gewissem Umfang darauf einstellen. Die zweite Komponente bildet die soziale Situation des Arbeitsplatzes mit Anreizen, die Motive des Mitarbeiters mehr oder weniger ansprechen. Aus dieser theoretischen Annahme leiten sich die Konzepte und Maßnahmen zur Gestaltung der Arbeitssituation, des Arbeitsklimas und der Anreizsysteme als Elemente von HRM ab (vgl. Abschn. 7.2).

Erst die Kombination von Motiven und Anreizen der Situation erzeugt die *Motivation*: „Motivation ist das Produkt aus individuellen Merkmalen von Menschen, ihren Motiven, und den Merkmalen einer aktuell wirksamen Situation, in der Anreize auf die Motive einwirken und sie aktivieren“ (2014, S. 421). Motivation ist ein wissenschaftliches Konstrukt, das durch die Psychologie in zwei Richtungen ausgeleuchtet wird. Eine Richtung blickt auf die *Persönlichkeit* und entwickelt Theorien, die Motive aus universellen menschlichen Bedürfnissen herleiten. Die andere Richtung blickt auf die Ergebnisse und Folgen der Motivation. Das bekannteste Beispiel der ersten Blickrichtung ist die Bedürfnispyramide von Maslow (2010, S. 62–87) mit der Unterscheidung

in Mangel- und Wachstumsbedürfnisse. Die Bedürfnisse werden in einer Hierarchie des aufsteigenden Strebens nach Bedürfnisbefriedigung angeordnet. Setzt man dieses Streben mit Motiven gleich, so ergibt sich die maslowsche Pyramide als Motivklassifikation mit absteigender Rangfolge von 5. bis 1 (Kleinbeck und Kleinbeck 2009, S. 28):

5. Selbstentfaltungsmotive: Selbsterfüllung in der Realisierung der eigenen Möglichkeiten und Fähigkeiten, Streben nach Verstehen und Einsicht
4. Selbstachtungsmotive: Streben nach Leistung, nach Geltung, nach Zustimmung
3. Soziale Bindungsmotive: Streben nach Liebe, nach Zärtlichkeit, nach Geborgenheit, nach sozialem Anschluss, nach Identifikation
2. Sicherheitsmotive: Streben nach Sicherheit und Schutz vor Schmerz, Angst und Ungeordnetheit, nach schützender Abhängigkeit, nach Ordnung, Gesetzlichkeit und Verhaltensregelung
1. Physiologische Motive: Streben nach Befriedigung von Hunger, Durst, Sexualität etc.

Obwohl die Theorie von Maslow wissenschaftlich weder widerlegt noch empirisch bestätigt wurde und sich als Instrument für Personalmanagementsysteme nicht bewährt hat (Drumm 2008, S. 393), bildet sie eine lebensweltliche Orientierung und Legitimation von Organisationsmitgliedern, die der HRM-Experte kennen sollte, auch wenn sie ihm für die professionelle Arbeit mit Personalmanagementsystemen keine wissenschaftlich abgesicherte Unterstützung bietet.

Die Bedürfnispyramide gehört zu den *Inhaltstheorien* der Motivation, die Motivklassen bilden. Für die Forschung und die Entwicklung von Methoden und Instrumenten für HRM bedeutsamer ist die Unterscheidung in Leistungsmotiv, Anschlussmotiv und Machtmotiv. Die Arbeits- und Organisationspsychologie hat sich auf das *Leistungsmotiv* konzentriert (vgl. Abschn. 2.4). David McClelland hat das Leistungsmotiv durch das *Machtmotiv* ergänzt (Drumm 2008, S. 396). Das Modell des Machtmotivs wird in den Führungstheorien genutzt. Macht in Organisationen wurde von Clegg et al. (2007) und Friedberg (1995) erforscht. Die dritte Motivklasse bildet das *Anschlussmotiv*: „Mit Anschluss (Kontakt, Geselligkeit) ist eine Inhaltsklasse von sozialen Interaktionen gemeint, die alltäglich und zugleich fundamental ist mit dem Ziel, mit bisher fremden oder noch wenig bekannten Menschen Kontakt aufzunehmen und in einer Weise zu unterhalten, die beide Seiten als befriedigend, anregend und bereichernd erleben“ (Heckhausen und Heckhausen 2010, S. 194). Die Kontakte insbesondere zu Kollegen bilden ein zentrales Merkmal des Arbeitsklimas, das wiederum die Arbeitszufriedenheit fördert (vgl. Abschn. 2.2).

Auf die zweite Blickrichtung der Ergebnisse und Folgen von motiviertem Handeln sind die *Prozesstheorien* der Motivation spezialisiert. Die bekanntesten Prozesstheorien stammen von Viktor H. Vroom und Philip W. Yetton sowie von Lyman W. Porter und Edward E. Lawler III. Diese Theorien werden in den Lehrbüchern der Arbeitspsychologie dargestellt, z. B. Drumm (2008, S. 400–404). Die Prozesstheorien versuchen, die für HRM entscheidende Frage zu beantworten, welchen Einfluss

Personalmanagementsysteme auf das Verhalten von Mitarbeitern nehmen können, um in der Arbeitssituation individuelle Motivkonstellationen in motiviertes Handeln zu überführen, das hohe Leistung und Produktivität im Sinne der Unternehmensziele zur Folge hat. In Abb. 2.1 ist das erweiterte Prozessmodell von Heckhausen dargestellt. Zur Klärung dieser Kernfrage beschäftigt sich die Personalpsychologie im ersten Schritt mit der grundsätzlichen Frage, warum die Mitarbeiter nicht ein zufälliges motiviertes Handeln auswählen, sondern das motivierte Handeln auf bestimmte Ergebnisse und Folgen ausrichten, die den Unternehmenszielen entsprechen.

Die Antwort ergibt sich bereits aus dem Alltagsverständnis: Individuen haben bestimmte *Erwartungen* an mögliche Ergebnisse und bewerten diese Erwartungen mit Wahrscheinlichkeiten, dass die erwarteten Ergebnisse eintreten werden. Die meisten Mitarbeiter haben das Bedürfnis, mehr Geld und Macht zu erreichen. Dazu bieten z. B. die Positionen der Geschäftsführung die Chance, diese Motive auszuleben. Trotzdem reagieren nur wenige Mitarbeiter auf diese Anreizkonstellation, indem sie zielstrebig eine Position in der Geschäftsführung anstreben. Der Grund liegt in der eingeschätzten Wahrscheinlichkeit, dieses Ziel auch tatsächlich erreichen zu können. Die Psychologie und die Wirtschaftswissenschaften haben Theorien entwickelt, um zu erklären, wie aus persönlichen Präferenzen und Erwartungen das konkrete Handeln resultiert.

Innerhalb der Psychologie wird die *Erwartungs-Wert-Theorie* verwendet. *Erwartung* ist definiert als die wahrgenommene Chance, dass sich aus einer Situation ein bestimmter Zielzustand ergibt, und *Wert* entspricht dem Gewicht eines Anreizes, das sich in einer Situation aus der Motivkonstellation des Individuums ergibt. Gemäß der Erwartungs-Wert-Theorie schätzt das Individuum seine Chancen auf Zielverwirklichung ein und verbindet diese Wahrscheinlichkeit mit dem Wert, den es der Erreichung seiner Ziele beimisst: „Diese Modellvorstellung geht davon aus, dass Verhalten aus einer, zumeist multiplikativ gedachten Verknüpfung von Erwartung und Wert (= individuell gewichteter Anreiz) zu erklären ist. Wert und Erwartung müssen nicht notwendigerweise bewusst sein, um verhaltenswirksam zu werden“ (Heckhausen und Heckhausen 2010, S. 107).

Ein Beispiel stellt das Ergebnis einer Befragung von Versicherungsvermittlern dar, die vor maximal drei Jahren eingestellt worden waren. Zu jedem Vermittler wurde die Erfolgskennzahl der Provision auf Versicherungsabschlüsse mit seinen Kunden ermittelt. Mit diesen Daten lässt sich ein Kausalmodell statistisch bestimmen, mit dem der Einfluss von unabhängigen Variablen auf den Erfolg geschätzt wird. Zwei der erfragten Variablen wiesen den größten Einfluss auf den Erfolg aus: *Realistische Zielvorgaben* und *Persönliche Wertschätzung durch den Vorgesetzten* (zu diesem Praxisbeispiel "ERFOLG" vgl. Kap. 9). Trotz der hohen Bedeutung der Wertschätzung besaß die Variable *Realistische Zielvorgaben* relativ zur Wertschätzung einen doppelt so hohen Einfluss auf den Erfolg. Die theoretische Begründung liefert die Erwartungs-Wert-Theorie, indem bei der realistischen Zielvorgabe die Wahrscheinlichkeit (= Erwartung) hoch ist, die vom Unternehmen vorgegebenen Zielgrößen zu erreichen und sich als erfolgreicher Vermittler zu erweisen. Als noch junger Mitarbeiter sichert der Vermittler damit seine Stelle und sein Einkommen und die Aussicht auf ein berufliches Fortkommen ab. Setzt man voraus, dass diese

Ziele als Anreize für den Vermittler ein hohes Gewicht (= Wert) besitzen, so wird er bei realistischen Zielvorgaben motiviert sein, viel zu lernen und mit hohem Einsatz dem Kunden Finanzdienstleistungen zu verkaufen.

Das Modell der Wirtschaftswissenschaften zur Erklärung von Entscheidungsverhalten bildet die *Wert-Erwartungstheorie* (WE-Theorie). Es handelt sich um ein formales Entscheidungsmodell, mit dem ein Akteur „genau die Alternative wählt, bei der die sog. Nutzenerwartung maximiert wird“ (Esser 1996, S. 95). Im Englischen hat sich die Abkürzung *SEU* für *Subjective Expected Utility* durchgesetzt (Hill 2002, S. 47). Eine kritische Betrachtung der SEU-Theorie aus psychologischer Sicht findet sich in Heckhausen und Heckhausen (2010, S. 128–129).

HRM-Praxis

Die Arbeits- und Organisationspsychologie unterscheidet zwischen den Motivkonstellationen von Individuen und der Motivation zum Handeln in einer sozialen Situation, die der Person Chancen eröffnet, Bedürfnisse zu befriedigen und persönliche Ziele zu erreichen. Die Systeme des Personalmanagements sind ausschließlich im sozialen System verankert. Sie müssen aber die Bedürfnisse und Anforderungen der Individuen berücksichtigen, um die Mitarbeiter erfolgreich an das Unternehmen zu binden.

2.2 Arbeitszufriedenheit

Das Thema der *Arbeitszufriedenheit* betrifft HRM aus zwei Gründen:

1. Hohe Arbeitszufriedenheit stellt für Unternehmen einen Wert dar, den das Management als Leitziel formuliert und Maßnahmen zur Verbesserung oder zur Gegensteuerung gegen Defizite veranlasst
2. Die Leistung und Produktivität steigt mit höherer Arbeitszufriedenheit, sodass die Steigerung der Arbeitszufriedenheit ein strategisches Unternehmensziel bildet.

Allgemein lautet die Definition von Arbeitszufriedenheit: „positive Gefühle und Einstellungen eines Beschäftigten gegenüber seiner Arbeit“ (Weinert 2004, S. 245). Genauer lassen sich folgende Aspekte der Arbeitszufriedenheit unterscheiden (Treier 2009, S. 231):

- Operationale Definition: Was wird im Fragebogen gemessen?
- Bedürfnisbefriedigung: Realisierung von Motivkonstellationen
- Affektive Bewertungsreaktion: Folge der Bewertung der Arbeit
- Kognitive Bewertung: Bewertung der Soll-Ist Differenz von Bedingungen.

Analog zur Arbeitsmotivation wird, wie in Abb. 2.2 dargestellt, die Arbeitszufriedenheit erstens aus der Perspektive der psychologischen Faktoren des Individuums (Bedürfnisse und Persönlichkeitsmerkmale) und der situativen Faktoren der Organisation (Aufgabenmerkmale und Gratifikationsbilanz) und zweitens im Hinblick auf die Ergebnisse (Leistung, Gesundheit, Fluktuation und Unfallhäufigkeit) betrachtet.

Aus der HRM-Perspektive ist die Arbeitszufriedenheit erstens eine abhängige Variable, indem sie von individuellen und situativen Faktoren *abhängt* und damit durch Personalmanagementsysteme positiv beeinflusst werden kann. Zweitens bildet die Frage nach der *Wirkung* der Arbeitszufriedenheit auf andere Variablen eine zentrale Frage der Forschung, die sich in vier Hypothesen aufteilt (von Rosenstiel 1999, S. 199):

- Je höher die Arbeitszufriedenheit, desto geringer die Fehlzeiten
- Je höher die Arbeitszufriedenheit, desto geringer die Fluktuation
- Je höher die Arbeitszufriedenheit, desto geringer die Unfallhäufigkeit
- Je höher die Arbeitszufriedenheit, desto höher die Leistung.

Die Metaanalysen empirischer Studien stufen die Abhängigkeit von Zufriedenheit und Leistung lediglich als „hoffnungsvoll“ ein mit einem Korrelationswert von $r = 0,30$ (Treier 2009, S. 233).

Es gibt zwar einzelne empirische Nachweise für diese Hypothesen, allerdings ist die Messung von Arbeitszufriedenheit nicht eindeutig: „Das Problem ist jedoch, dass das Konstrukt Arbeitszufriedenheit nicht eindeutig definiert, ja sogar ambivalent ist“ (Treier 2009, S. 231). Daraus ergibt sich, dass die Arbeitszufriedenheit nicht mit standardisierten Maßnahmen gefördert werden kann, sondern nur mit Personalmanagementsystemen, die auf die spezifische Arbeitssituation und auf die individuellen Bedürfnisse der Mitarbeiter zugeschnitten sind. Für die meisten Unternehmen bildet eine hohe Arbeitszufriedenheit ein Unternehmensziel und eine moralische Verpflichtung gegenüber den Mitarbeitern.

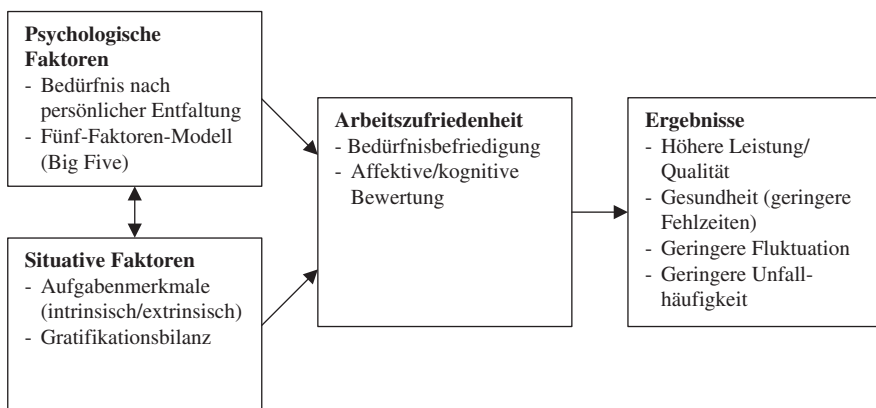


Abb. 2.2 Modell der Arbeitsergebnisse

Daher hat der HR-Bereich die Aufgabe, die Arbeitszufriedenheit zu erfassen und durch geeignete Personalmanagementsysteme zu fördern.

Wie lässt sich diese Anforderung in der HRM-Praxis erfüllen? Erstens durch gute theoretische Kenntnisse der Zusammenhänge von Motivation, Zufriedenheit und Leistung und zweitens durch geeignete Messverfahren der Arbeitszufriedenheit.

Aus den theoretisch begründeten Zusammenhangsmodellen ergeben sich zwei Grundfragen: Wovon hängt die Arbeitszufriedenheit ab und welche Wirkung hat sie? Das bekannteste Modell der Einflussfaktoren auf die Arbeitszufriedenheit ist das *Job Characteristic Model* von Hackman und Oldham (1980, S. 90). In diesem Modell werden die Arbeitsmotivation und die Arbeitszufriedenheit als abhängige Variablen angenommen und nicht als intermediäre Variablen, wie in Abb. 2.2 dargestellt wird. Erwartungsgemäß finden sich in der Organisations- und Arbeitspsychologie eine Vielzahl von Ansätzen und Modellen zu den Einflussfaktoren auf die Arbeitszufriedenheit. Eine Übersicht bietet Fietze (2011, S. 3–6). In Abb. 2.3 wird dieses Zusammenhangsmodell dargestellt.

Die Gruppe der unabhängigen Variablen bilden die Aufgabenmerkmale der Anforderungsvielfalt, Ganzheitlichkeit der Aufgabe, Bedeutsamkeit der Aufgabe, Autonomie und Rückmeldung aus der Aufgabenerfüllung. Alle Merkmale sind intrinsischer Natur und beziehen sich nicht auf extrinsische Anreiz- und Belohnungssysteme. Sie sind durch Elemente von HRM beeinflussbar, insbesondere durch das Führungssystem, die Gestaltung der Arbeitsaufgaben und der vom Mitarbeiter erfahrbaren Kopplung der Arbeit mit den positiven Folgen für das Unternehmen.

Diese Merkmale der *Arbeitsituation* werden wirksam durch *psychologische Erlebniszustände* (Hackman und Oldham 1980, S. 90), um eine hohe Arbeitszufriedenheit und eine hohe Arbeitsmotivation zu generieren. In der Sprache der Motivationstheorie handelt es bei den psychologischen Erlebniszuständen um die Hauptfaktoren der

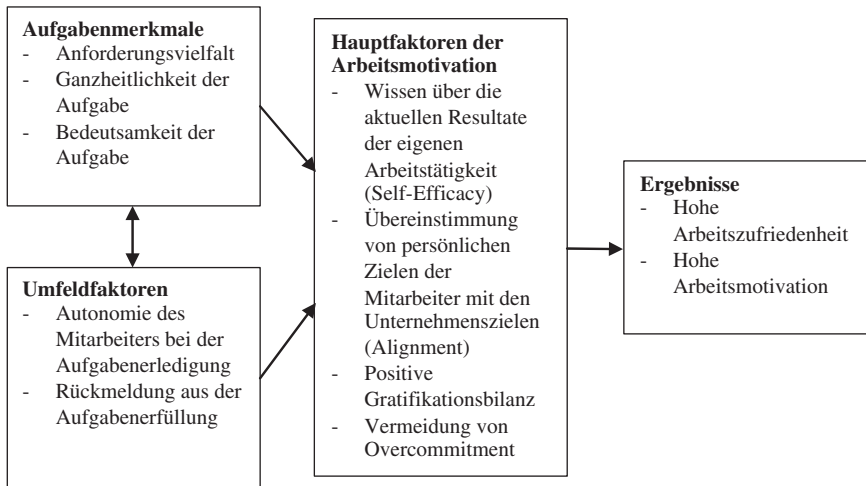


Abb. 2.3 Modell der Arbeitszufriedenheit

Arbeitsmotivation. Erstens sollte der Mitarbeiter das Erlebnis der Selbstwirksamkeit (Self-Efficacy) mit seiner Arbeitsleistung verbinden. Dies schlägt sich in dem Wissen über die Resultate der eigenen Arbeitstätigkeit nieder. Zweitens ist wichtig, dass die persönlichen Ziele der Mitarbeiter mit den Unternehmenszielen übereinstimmen (Alignment), damit sich die Mitarbeiter mit den Unternehmenszielen identifizieren und selbstständig zu deren Erreichung Anstrengungen und Kreativität einbringen.

Analog zu Heckhausens Strategie, mit dem Konstrukt der *Erwartung* einen psychologischen Mechanismus zu identifizieren, der die Ergebnisse und Folgen motivierten Handelns genauer erklärt, versucht auch die Arbeitspsychologie die Ursachen für Arbeitszufriedenheit genauer zu fassen. Wie im Alltagsverständnis „zu viel Stress“ als Ursache für Unzufriedenheit und Gesundheitsprobleme gebräuchlich ist, so hat auch die Forschung sich mit Stress und Stressoren intensiv beschäftigt. Das *Modell der beruflichen Gratifikationskrise* ($ERI = \text{Effort-Reward Imbalance}$) „stellt das Verhältnis von beruflichen Anforderungen (Effort) und erhaltener Anerkennung (Reward) in den Mittelpunkt und geht davon aus, dass sich ein Ungleichgewicht von Verausgabungen und Belohnungen auf die Gesundheit auswirkt“ (Fietze 2011, S. 11). Die Diskrepanz zwischen Verausgabung und Wertschätzung führt zu einer *Gratifikationskrise* mit negativer Auswirkung auf die Gesundheit und die Arbeitszufriedenheit (Fietze 2011, S. 11). Die Analyse der Ursachen psychischer Belastungen mit Krankheitsfolge wird in Abschn. 7.7 dargestellt.

Erschwerend kommt hinzu, wenn Mitarbeiter eine „übersteigerte Verausgabungsbereitschaft“ entwickeln, die sich z. B. in der empfundenen Verpflichtung niederschlägt, dauerhaft und an jedem Ort mobil erreichbar zu sein. „Personen mit einem ausgeprägt übersteigerten Engagement reagieren mit einem höheren Ausmaß an Stress bei einer Gratifikationskrise als Personen, die weniger ‚overcommitted‘ sind“ (Fietze 2011, S. 11). Aus dem Modell ergeben sich zwei Konsequenzen für die HRM-Praxis: Erstens besteht die Anforderung an die intrinsischen und extrinsischen Belohnungssysteme, eine gerechte Balance zwischen Aufwand und Belohnung sicher zu stellen. Dass ein Ungleichgewicht im Sinne einer hohen Arbeitsleistung im Verhältnis zu geringer Entlohnung wirtschaftlich sei, ist dauerhaft unrealistisch und kann nur in Krisenfällen oder außergewöhnlicher Umständen, wie familiärer Geborgenheit oder persönlicher Bindung an den Unternehmensleiter, funktionieren. Die zweite Konsequenz ist, wie bereits in der Einschränkung der Verfügbarkeit mobiler Kommunikationsgeräte außerhalb der Arbeitszeit von Unternehmen praktiziert, den Mitarbeiter vor seiner Neigung zum Overcommitment zu schützen.

Die Gratifikationsbilanz, die positiv auf Arbeitszufriedenheit wirken kann, wenn die Entlohnung als angemessen im Verhältnis zur Anstrengung erlebt wird, oder zur Gratifikationskrise und damit verbundener geringerer Arbeitszufriedenheit führt, wenn die Bilanz negativ ausfällt, lässt sich den situativen Faktoren zuordnen. Allerdings ist der Antrieb zur übersteigerten Verausgabungsbereitschaft (Overcommitment) im Persönlichkeitssystem des Mitarbeiters verankert. Eine zweite Gruppe von Einflussvariablen des Persönlichkeitssystems gehören zu den Inhaltstheorien der Motivation: das

Five-Factor-Model (FFM), bekannter unter der Abkürzung *Big Five*, mit den Faktoren Extraversion, Verträglichkeit, Gewissenhaftigkeit, Neurotizismus und Offenheit für Erfahrungen (McCrae und Costa 2006). Die Big Five sind in Abschn. 1.6 (Abb. 1.1) dargestellt. Der Zusammenhang zwischen den Big Five und Arbeitszufriedenheit findet sich in Abschn. 2.3 (Abb. 2.7).

Eine sichtbare Auswirkung von mangelnder Arbeitszufriedenheit ist eine hohe *Fluktuationsrate*, die bei Vermittlern der Finanzdienstleister in den ersten drei Jahren nach Einstellung zwischen 40 und 80 % liegt. Diese Prozentwerte wurden im Rahmen der Beratungsprojekte *Fluktuationsanalyse Vermittler (FLUKTUATION)* und *Erfolgsmodell für Vermittler (ERFOLG)* ermittelt (siehe Kap. 9). Im Zusammenhang mit der Arbeitszufriedenheit sind insbesondere Kündigungen durch Mitarbeiter wesentlich, in die das Unternehmen viel investiert hat und die gute Leistungen bringen. Hier ergeben sich neben den finanziellen Nachteilen auch Wettbewerbsrisiken, wenn der Mitarbeiter zur Konkurrenz geht.

HRM-Praxis

Die Arbeitszufriedenheit wird in der Forschung als Resultat von Arbeitsbedingungen und psychologischen Mechanismen der Erfolgserfahrung analysiert. Zusätzlich wird ein Zusammenhang zwischen Arbeitszufriedenheit und Leistung nachgewiesen. Das Job Characteristic Model ist als Zusammenhangsmodell dieser Variablen in der Praxis von HRM anerkannt. Das Modell der beruflichen Gratifikationskrise erklärt, wie ein subjektiv wahrgenommenes Ungleichgewicht zwischen persönlichem Einsatz und Belohnungen zu Arbeitsunzufriedenheit führen kann. Damit gehören die Gestaltung der Arbeitsbedingungen und die regelmäßige Erfassung der Arbeitszufriedenheit im Unternehmen zu den Aufgaben des HR-Bereichs.

2.3 Mitarbeiterbefragung

Die Standardmethode zur Erfassung der Arbeitszufriedenheit ist der Fragebogen mit Itemfragen und einer Skala zum Ankreuzen. In Abb. 2.4 wird ein Beispiel aus der Befragung von Versicherungsvermittlern dargestellt, die in einer Agentur des Finanzdienstleistungsunternehmens seit ca. 2 Jahren arbeiten. Dieses Beispiel ist dem Projekt *Erfolgsmodell Vermittlerauswahl (ERFOLG)* entnommen, das in Kap. 9 dargestellt wird.

Verwendet man eine Software zur Online-Befragung, so werden die Antwortwerte der Items automatisch in ein Statistikprogramm wie SPSS übernommen und können ausgewertet werden. Am häufigsten werden bei Itemfragen mit Skalen, z. B. mit Ausprägungen von 1 bis 5, die Mittelwerte über alle Befragten ermittelt. In Abschn. 7.8 (Abb. 7.32 und 7.33) werden die Mittelwerte pro Item für die Fluktuationsbefragung grafisch dargestellt. Die einfachste Auswertung besteht aus der Prozentberechnung, wie häufig die jeweilige Antwort gewählt wurde. Eine solche Auswertung ist in Abb. 2.5 dargestellt.

Wie zufrieden sind Sie mit...? (Bitte bei jeder Aussage ankreuzen)

	gar nicht zufrieden			voll zufrieden	
	1	2	3	4	5
dem aktuell erzielten Verdienst	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Verdienstmöglichkeiten	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Potenzial der übertragenen Bestandskunden	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Akquisitionsunterstützung	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Entwicklungsmöglichkeiten im Konzern	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Entwicklungsmöglichkeiten in Agentur	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Ihrem zeitlichen Einsatz	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Wettbewerbsfähigkeit der Produkte	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
IT-Unterstützung	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Nestwärme	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Was könnte aus Ihrer Sicht besser laufen?

.....

.....

.....

.....

.....

Abb. 2.4 Itemfragen zu Einkommen und Perspektive

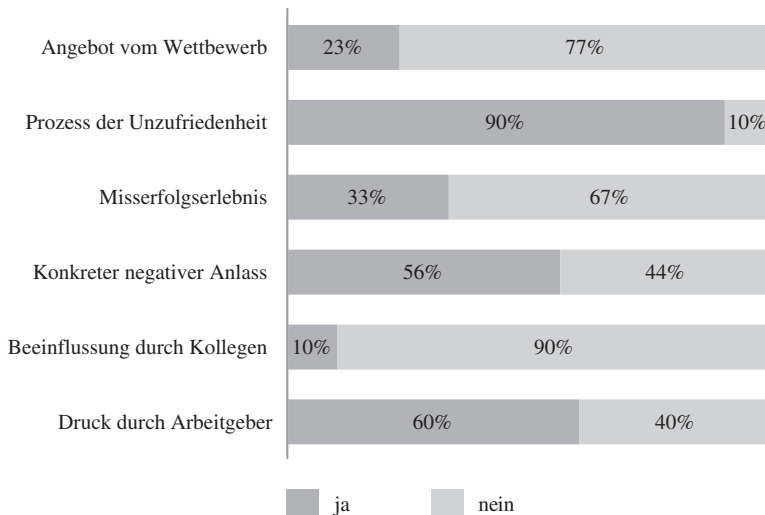


Abb. 2.5 Hauptgründe für das Ausscheiden (Prozentwerte)

Abb. 2.5 ist dem Praxisbeispiel *Fluktuationsanalyse Vermittler (FLUKTUATION)* entnommen, (vgl. Kap. 9).

Um die Gründe für Unzufriedenheit zu erkennen, ist es empfehlenswert, zusätzlich eine offene Frage zu stellen: „Was könnte aus Ihrer Sicht besser laufen?“ Zu den offenen Fragen wird eine Liste mit Stichwörtern (Codes) erstellt, die den Inhalt der Fragen insgesamt abdecken. Dann werden die Antworten zu den offenen Fragen jeweils einem der Codes zugeordnet (Codierung) und in dem Statistikprogramm erfasst und ausgewertet, indem z. B. die Anzahl der Nennungen berechnet wird. Zur Veranschaulichung fügt man Beispielantworten ein, wie in Abb. 2.6 dargestellt wird. Abb. 2.6 ist dem Praxisbeispiel *Fluktuationsanalyse Vermittler (FLUKTUATION)* entnommen, das in Kap. 9 dargestellt wird.

Eine zweite Verwendung der offenen Fragen besteht darin, sie im Original zu zitieren, um dem Leser des Berichts einen anschaulichen Eindruck von den Gründen der Unzufriedenheit zu vermitteln. Aus Gründen der Anonymität werden Wörter und Satzteile, die dem Befragten leicht zuzuordnen wären, in dem Zitat weggelassen. Anstelle der nicht gedruckten Texte werden Auslassungspunkte (...) eingefügt.

Fragen zur Arbeitszufriedenheit finden sich standardmäßig in Fragebögen zur *Mitarbeiterbefragung (MAB)*. Arbeitspsychologen haben auch spezialisierte Fragebögen entwickelt, z. B. der „Arbeits-Beschreibungs-Bogen (ABB)“ von Neuberger und Allerbeck (Nerdinger et al. 2014, S. 421–422). Zur Entwicklung eines eigenen Fragebogens zur Mitarbeiterbefragung ist z. B. der „Standardfragebogen“ von Domsch und Schneble (1992, S. 168–177) geeignet. Ein Standardwerk zur Mitarbeiterbefragung ist das Buch „Führungsinstrument Mitarbeiterbefragung“ (Borg 2000). Mit der MAB werden die folgenden *Standardthemen* abgefragt:

- Arbeits(platz)bedingungen
- Ziele und Aufgaben
- Entwicklung und Aufstieg

Gründe	Beispielantworten	%
Konflikt mit Vorgesetztem	„Ich kam mit meinem Vorgesetzten nicht zurecht.“ „Mein Agenturleiter hat mich gemobbt.“	30
Mangelnde Vertriebsbeignung	„Der Verkauf in der Versicherungsbranche ist nicht mein Ding.“	29
Unzureichende Reaktion auf Veränderungswünsche	„Als ich um eine Versetzung aus privaten Gründen bat, kam man mir nicht entgegen.“	20
Mangelnde Verdienstmöglichkeiten	„Ich habe zu wenig Geld verdient.“	16
Besseres Angebot	„Ich hatte woanders eine gute Perspektive, ein besseres Angebot.“	5

Abb. 2.6 Gründe für das Ausscheiden der Fluktuierten

- Bezahlung und Sozialleistungen
- Kollegen und Team
- Vorgesetzte und Führungskräfte
- Information und Kommunikation
- Allgemeine Arbeitszufriedenheit.

Falls sich HRM als Strategisches Personalmanagement versteht, so werden *neuere Themen* in die MAB aufgenommen:

- Unternehmenskultur
- Produktivität
- Qualität
- Kundenorientierung
- Empowerment
- Arbeitsplatzunsicherheit
- Stress und Burn-out
- Arbeit, Familie und Privatleben.

Entscheidend für den praktischen Nutzen sind die *Folgeprozesse der Mitarbeiterbefragung* (Borg 2000, S. 187–336):

- Datenauswertung und Berichte
- Identifikation von Handlungsfeldern
- Information über die Ergebnisse
- Bearbeitung der Handlungsfelder in Workshops
- Festlegung von Aktivitäten und Nachverfolgung der Realisierung
- Evaluation der Ergebnisse, z. B. durch Wiederholungsbefragung.

Checklisten zur Durchführung von MAB-Workshops und die kommunikativen Spielregeln finden sich in Borg (2000, S. 251–258). Der erste Schritt der Auswertungen von Fragebögen besteht in der Darstellung der Ergebnisse, also die Angabe von Prozentzahlen und Mittelwerten zu den einzelnen Items. Diese Ergebnisse sind zwar informativ, geben aber wenig Auskunft zur Bewertung der Zahlenwerte. Ist ein Mittelwert von 3,9 auf einer 5er-Skala hoch? Oder liegt der statistische Durchschnitt bei 4,3, sodass der ermittelte Wert als eher niedrig zu bewerten ist? Eine Bewertung der ermittelten Ergebnisse ergibt sich daher aus Vergleichszahlen *zwischen Gruppen*, z. B. zwischen Abteilungen, Unternehmen der Firmengruppen oder der Branche, und zwischen unterschiedlichen *Erhebungszeitpunkten*, z. B. bei jährlicher Befragung der Mitarbeiter (MAB). Viele Unternehmen führen die MAB nicht selbst durch, sondern beauftragen Dienstleistungsunternehmen, die über Vergleichsdaten verfügen. Analysiert man Vergleichszahlen, so fällt es leichter, die Ergebnisse zu analysieren, zu bewerten und gezielte Maßnahmen abzuleiten.

Eine weitere Orientierung zur Bewertung der MAB-Daten bieten allgemeine Umfragen von Forschungseinrichtungen. Auf nationaler Ebene beinhaltet das sozio-oekonomische Panel (SOEP) Fragen zur Arbeitszufriedenheit. Der Begriff *Panel* bedeutet eine Datenerhebung zu unterschiedlichen Zeitpunkten. Beim SOEP erfolgt die Datenerhebung jährlich (Bohulskyy et al. 2011, S. 2). Für Europa werden diese Daten durch den European Social Survey (ESS) erhoben. ESS besteht aus unterschiedlichen Erhebungsmodulen. Im IAQ-Report wird auf das „rotierende“ Modul zurückgegriffen, weil hier die Arbeitszufriedenheit enthalten ist (Bohulskyy et al. 2011, S. 5). Für Deutschland zeigt die Panel-Befragung des SOEP eine Verringerung der Arbeitszufriedenheit seit Mitte der 1980er Jahre (Bohulskyy et al. 2011, S. 2). „Die Ursachen dafür sind in Entwicklungen wie der Intensivierung der Arbeit in den Betrieben, Problemen der Vereinbarkeit von Familie und Beruf, geringen Lohnsteigerungen und wachsender Unsicherheit bezüglich der beruflichen Zukunft zu suchen“ (2011, S. 3). Auch im internationalen Vergleich sind deutsche Arbeitnehmer unzufriedener als ihre Kollegen im Ausland (2011, S. 3).

In Abb. 2.7 (Auszug aus Tab. 1 in Fietze 2011, S. 21; © DIW Berlin 2011) werden die Mittelwerte (M) und Standardabweichungen (SD) von Arbeits- und Lebenszufriedenheit dargestellt, die auf einer 11-stufigen Skala erhoben wurden. Die Frage nach dem Gesundheitszustand (Wie würden Sie Ihren gegenwärtigen Gesundheitszustand beschreiben?) wurde auf einer 5-stufigen Skala erhoben (sehr gut, gut, zufriedenstellend, weniger gut, schlecht). Zusätzlich sind die Korrelationen zwischen den Variablen angegeben, die den Zusammenhang messen, wobei positive Werte „je höher die Werte der 1. Variable, desto höher die Werte der 2. Variable“ und negative Werte „je höher..., desto niedriger...“ bedeuten. Korrelationen höher als 0,40 gelten als hoch, während Werte über 0,30 als mittlere Zusammenhänge bewertet werden sollten.

Variablen	M	SD	AZ	LZ	GZ
Arbeitszufriedenheit (AZ)	6.91	1.94	1.00		
Lebenszufriedenheit (LZ)	7.02	1.60	.46***	1.00	
Gesundheitszustand (GZ)	3.52	.83	.32***	.43***	1.00
<i>Arbeitsbedingungen</i>					
Effort-Reward-Ratio	.93	.40	-.39***	-.27***	-.20***
Overcommitment	13.47	3.74	-.24***	-.19***	-.20***
Autonomieim Beruf	2.84	1.09	.14***	.17***	.08***
<i>Persönlichkeitseigenschaften</i>					
Extraversion	.01	.99	.10***	.11***	.08***
Verträglichkeit	-.10	.99	.11***	.11***	.05***
Gewissenhaftigkeit	.17	.87	.12***	.09***	.02
Neurotizismus	-.11	.98	-.21***	-.26***	-.24***
Offenheit für Erfahrungen	-.01	.94	.09***	.11***	.03**
* p<0.05, ** p<0.01, *** p<0.001; Daten aus 2005-06; N=6.605					

Abb. 2.7 Einflussvariablen auf Arbeitszufriedenheit

Die Sterne an den Werten geben die statistische Signifikanz an: Je mehr Sterne, desto größer ist die statistische Signifikanz. Die hohe statistische Signifikanz ist allerdings mit Vorsicht zu interpretieren, da die Signifikanz von der Fallzahl N abhängt. Je höher die Fallzahl, desto eher wird der Zusammenhang als statistisch signifikant bestätigt. Der statistischen Auswertung des SOEP in Abb. 2.7 liegt eine Fallzahl von 6605 zugrunde (Fietze 2011, S. 15). Damit wird praktisch jeder noch so kleine Korrelationswert als signifikante Abhängigkeit bestätigt. Der Grund für die Abhängigkeit von der Fallzahl ist, dass statistische Tests von einer Stichprobe auf die Grundgesamtheit schließen. Je größer die Fallzahl der Stichprobe, umso vertrauenswürdiger sind die Ergebnisse im Hinblick auf die Grundgesamtheit. Für die direkte Interpretation der Korrelationsmaßzahl ist allerdings die Größe maßgeblich, sodass eine Maßzahl über 0,20 eine Tendenz, über 0,30 eine mittlere Korrelation und über 0,40 eine größere Korrelation darstellt. Allerdings ist bei diesen „Daumenregeln“ auch Vorsicht geboten, weil in anderen Kontexten andere Regeln gelten können. Die hier genannten Grenzwerte beziehen sich auf Einstellungsisems, die in dem SOEP-Fragebogen verwendet werden. Die Korrelationsmaßzahl und die statistischen Tests sind in Standardlehrbüchern der Statistik beschrieben, z. B. Bortz (1999). In Fachartikeln wird die Null vor dem Komma häufig weggelassen, also z. B. ,30 anstatt 0,30 verwendet.

Aufschlussreich sind die Korrelationen zwischen den Variablen der Arbeitsbedingungen (Effort-Reward-Ratio, Overcommitment und Autonomie im Beruf) und der Arbeitszufriedenheit. Insbesondere der hohe Wert von $-0,39$ zwischen Arbeitszufriedenheit und Effort-Reward-Ratio bestätigt das *Modell der beruflichen Gratifikationskrise* (siehe Abschn. 7.7).

Der negative Wert von $-0,39$ ergibt sich, weil die Arbeitszufriedenheit auf der Skala von 0 bis 10 mit 10 als höchste Ausprägung gemessen wird, während ein hoher Wert des Effort-Reward Ratio sich ergibt, wenn die Anstrengung überproportional höher als die Belohnung ist und somit ein Indikator für eine hohe Gratifikationskrise vorliegt. Nach dem Modell sollte daher ein negativer Zusammenhang zwischen der Höhe des Effort-Reward Ratio und der Arbeitszufriedenheit bestehen, wie durch die SOEP-Daten bestätigt wird. Von den Persönlichkeitseigenschaften des FFM-Modells weist der *Neurotizismus* den höchsten Korrelationswert mit $-0,21$ auf.

HRM-Praxis

Für die HRM-Praxis sind Mitarbeiterbefragungen ein bewährtes Instrument zur Messung der Arbeitszufriedenheit. In der Regel werden standardisierte Befragungen mit Itemskalen verwendet, in denen der Befragte eine Ziffer ankreuzt, um das Item zu bewerten. Die Auswertung erfolgt gemäß den Methoden der empirischen Sozialforschung mit statistischen Kennzahlen, z. B. Prozentwerten oder Mittelwerten. Die Mitarbeiterbefragung stiftet allerdings nur dann einen Nutzen für das Unternehmen, wenn erstens Vergleichswerte zur Interpretation verwendet und zweitens im Rahmen eines Nachfolgeprozesses die Ergebnisse kommuniziert und mit den betroffenen Mitarbeitern diskutiert werden, um konkrete Maßnahmen abzuleiten und umzusetzen.

2.4 Leistungsmotivation, Leistung und Produktivität

Um das Thema der *Leistungsmotivation* in das *Grundmodell des motivierten Handelns* (siehe Abb. 2.1 in Abschn. 2.1) einzuordnen, liegt es nahe, „motiviertes Handeln“ durch „leistungsmotiviertes Handeln“, „Ergebnisse“ durch „Leistung/Produktivität“ und „Folgen“ durch „Unternehmenserfolg“ zu ersetzen. Die Bedingungsfaktoren des leistungsmotivierten Handelns bestehen erstens aus der *Person* mit „Leistungsmotiv“ und „Persönlichkeitseigenschaften (FFM/Big Five)“ und zweitens aus der *Situation* mit „Zielen“ und „Anreizsystemen“, wie in Abb. 2.8 dargestellt wird.

Wie in dem Modell motivierten Handelns sind drei Fragen zu beantworten:

1. Welche Faktoren beeinflussen das leistungsmotivierte Handeln?
2. Durch welche Mechanismen werden Ergebnisse und Folgen erzeugt?
3. Wie lauten die Definitionen und Messverfahren der Begriffe?

Bei der ersten Frage ist zu klären, wie sich leistungsmotiviertes Handeln von dem allgemeinen Konstrukt des motivierten Handelns unterscheidet. Die zweite Frage ist entscheidend für die HRM-Praxis, wenn der Anspruch des Strategischen Personalmanagements besteht, die von den Mitarbeitern erbrachte Leistung differenziert zu messen.

Zur Beantwortung der dritten Frage werden in der Literatur unterschiedliche Begriffe und Messverfahren dargestellt und empfohlen. Daher ist es notwendig, die Begriffe zu definieren, um das Ergebnis und die Folgen des leistungsmotivierten Handelns zu analysieren:

- *Leistungsmotiviertes Verhalten*: „Bei leistungsmotiviertem Verhalten wird an das eigene Handeln ein Gütestandard angelegt und die Bewertung des Handlungsergebnisses wird mit der Tüchtigkeit der eigenen Person in Verbindung gebracht“ (Heckhausen und Heckhausen 2010, S. 146). Gütestandards zu erreichen bedeutet konkret, dass „man also bestrebt ist, eine Aufgabe zu meistern, etwas besonders gut

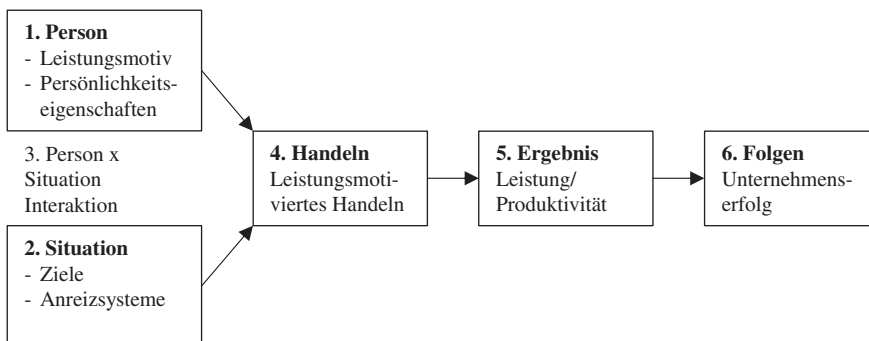


Abb. 2.8 Grundmodell des leistungsmotivierten Handelns

zu machen, sich selbst zu übertreffen oder auch sich im Wettbewerb mit anderen zu beweisen“ (Brandstätter et al. 2013, S. 26).

- *Leistung*: „*Leistung* (engl. *Performance*) ist ein Aggregat von Verhaltensweisen, die für das Erreichen der angegebenen Ziele relevant sind (z. B. der Einsatz von Handlungsstrategien, die als zielführend beim Problemlösen bekannt sind)“ (Brodbeck 2004, S. 417).
- *Produktivität*: „*Produktivität* (engl. *productivity*) ist die Effizienz (i. S. v. Kosten pro Ertrag), mit der ein bestimmtes Ausmaß der Zielerreichung erfolgt“ (Brodbeck 2004, S. 417).
- *Erfolg*: „*Erfolg* (engl. *output* oder *effectiveness*) ist das Ausmaß, in dem Leistungsresultate den angegebenen Zielen entsprechen“ (Brodbeck 2004, S. 417).
- *Effizienz*: „Effizienz bedeutet eine Maßzahl des Outputs, dividiert durch Inputs“ (Pritchard et al. 2012, S. 7, Übersetzung des Verf.).
- *Effektivität*: „Effektivität ist die Relation des Outputs zu einem Standard oder Erwartungen“ (Pritchard et al. 2012, S. 7, Übersetzung des Verf.).

Falls eine Abteilung effizient arbeitet, so erreicht sie bestimmte Leistungen mit minimalem Aufwand. Sie hat also rationelle Arbeitsverfahren und optimierte Prozesse implementiert, und die Mitarbeiter nutzen die Arbeitszeit zur Leistungserbringung voll aus. Effizienz führt allerdings nicht automatisch zu Effektivität. So kann ein veraltetes Produkt mit hoher Effizienz produziert werden, ohne allerdings Gewinn zu erzielen, weil am Markt ein zu niedriger Preis gezahlt wird oder aufgrund geringer Absatzzahlen die Kosten relativ zum Wettbewerb höher sind. Dann ist der Produktionsprozess zwar effizient, aber nicht effektiv im Sinne der Gewinnerzielungsabsicht.

Während die meisten Autoren Produktivität auf Effizienz beziehen, wird *Produktivität* auch definiert als „Kombination von Effizienz und Effektivität; insbesondere die Nutzung der Ressourcen durch die Organisationseinheiten, um ihre Ziele zu erreichen“ (Pritchard et al. 2012, S. 8, Übersetzung des Verf.). Mit *ProMES* hat die Forschungsgruppe um Pritchard ein anerkanntes Messverfahren von Produktivität entwickelt. Im klassischen Personalcontrolling wird die *Arbeitsproduktivität* gemessen (Wunderer und Jaritz 2007, S. 39). Die Kennzahlen zur Messung der Arbeitsproduktivität werden in Abschn. 7.9 dargestellt.

Nach der *Theorie der beruflichen Leistung* besteht Leistung aus acht Komponenten (Nerding et al. 2014, S. 445):

- Positionsspezifische Tüchtigkeit zur Aufgabenerfüllung
- Generelle Tüchtigkeit zur Aufgabenerfüllung
- Kommunikationsfähigkeit (schriftlich und mündlich)
- Anstrengung (Ausmaß und Konstanz)
- Persönliche Disziplin
- Kooperation und Unterstützung von Kollegen/der Arbeitsgruppe
- Mitarbeiterführung

- Management/Administration (nicht direkt personenbezogene Führungsaufgaben wie Organisation).

Der Vorteil dieses differenzierten Katalogs ist, dass die Merkmale durch eine Skala „trifft überhaupt nicht zu ... trifft voll zu“ bewertet und damit messbar gemacht werden können. Die Merkmale messen das *In-role-Verhalten*, das sich auf Leistungen bezieht, die vom Mitarbeiter erwartet werden: „Diese Verhaltensweisen und Ergebnisse sind meist in Arbeitsverträgen geregelt oder in Stellen- bzw. Aufgabenbeschreibungen ausdrücklich geregelt“ (Felfe 2012, S. 122). Ein Beispiel für eine Stellen- und Aufgabenbeschreibung wird in Abschn. 3.4 (Abb. 3.8) dargestellt.

Die Anforderungen des strategischen Managements und die Bedeutung, die dem Engagement und der Kreativität von Mitarbeitern zukommen, erfordern vom Mitarbeiter neben dem *In-role-Verhalten* zusätzlich ein *Extra-Rollenverhalten*. Das bekannteste Konzept zu *Extra-Rollenverhalten* bildet *Organizational Citizenship Behavior (OCB)*: „Organizational Citizenship Behavior ist freiwilliges Verhalten, das sich positiv auf die Funktionsfähigkeit der Organisation auswirkt und im Rahmen des formalen Anreizsystems nicht direkt oder explizit berücksichtigt wird“ (Nerdinger et al. 2014, S. 445). OCB besteht aus fünf Verhaltensdimensionen (2014, S. 446):

- *Altruismus*: im Sinne von Hilfeleistungen für Kollegen, Kunden oder Vorgesetzte
- *Gewissenhaftigkeit*: im Sinne besonders sorgfältiger Erfüllung der Aufgaben
- *Arbeitsrelevante Höflichkeit*: sich zuerst mit anderen abstimmen, bevor Handlungen gezeigt werden, die deren Arbeitsbereich betreffen
- *Sportsmanship*: gelassenes Ertragen der Ärgernisse, die unweigerlich aus der Zusammenarbeit zwischen Menschen entstehen
- *Bürgertugenden*: die Teilhabe am ‚öffentlichen Leben‘ der Organisation.

Die zweite Hauptgruppe von *Extra-Rollenverhalten* bildet *proaktives Verhalten* als „selbstinitiiertes, zukunftsorientiertes und problemorientiertes Verhalten“ (2014, S. 446). Das bekannteste Modell proaktiven Verhaltens bildet das *Job-Crafting*: „*Job Crafting* umfasst selbstinitiierte, aktive (Um-)gestaltung der eigenen Arbeitstätigkeit, ohne dass die Mitarbeiter dazu angewiesen oder bevollmächtigt wurden“ (2014, S. 448). Das Thema der organisationalen Veränderungen wird in Abschn. 8.4 dargestellt.

Extra-Rollenverhalten passt in die Diskussion des strategischen Managements und der Verantwortung des Individuums, über seine Rollenpflichten hinaus Initiative und Engagement einzubringen. Trotz der theoretischen Plausibilität stellt sich die empirische Frage, welchen Einfluss diese Variablen auf andere Merkmale haben. Insbesondere für OCB liegen bereits gesicherte Ergebnisse aus Studien vor. In Metaanalysen wurden interpretierbare Korrelationen nachgewiesen: erstens zwischen *Altruismus/Gewissenhaftigkeit* als Unterdimensionen von OCB und *Arbeitszufriedenheit*, zweitens zwischen OCB und *Führung*, und drittens zwischen OCB und *Handlungsspielraum* als Unterdimension von Arbeitsinhalt (Felfe 2012, S. 126–127). Der Einfluss

von Extra-Rollenverhalten auf die Leistungsbeurteilung durch Vorgesetzte ist für OCB eindrucksvoll in Studien nachgewiesen worden: „Man kann davon ausgehen, dass Führungskräfte OCB ihrer Mitarbeiter sehr wohl wahrnehmen und bei Leistungsbeurteilungen mit mindestens so großem Gewicht berücksichtigen wie das produktive Verhalten!“ (Nerdinger et al. 2014, S. 451).

Das Leistungsmotiv der Person beeinflusst das leistungsmotivierte Verhalten und damit die Leistung. Messen lässt sich das Leistungsmotiv wie die anderen Motive mit dem *Thematischen Auffassungstest (TAT)*: „Der TAT gehört zu den Bilder-Geschichten-Tests, die auch als projektive Verfahren bezeichnet werden. Die Testperson beschreibt Handlungen, Gedanken und Gefühle, die sich auf andere, nämlich die abgebildeten Personen beziehen“ (Heckhausen und Heckhausen 2010, S. 147). Die Big Five Persönlichkeitseigenschaften haben sich zusätzlich zum Leistungsmotiv als Einflussfaktoren für das Leistungsverhalten erwiesen.

In Abb. 2.9 (Auszug aus Abb. 5.3 in Felfe 2012, S. 144; © W. Kohlhammer GmbH 2012) werden Korrelationen zwischen den Big Five Merkmalen (Spalten) und den Merkmalen des Leistungsverhaltens (Zeilen) dargestellt. Neben den Leistungsdimensionen *Gesamtleistung*, *Vorgesetztenbeurteilung*, *Team-* und *Verkaufsleistung* und *Führung* wird die *Selbstwirksamkeitserwartung* als Motivation zu Extra-Rollenverhalten mit angegeben. Bei den Leistungsdimensionen hat das Persönlichkeitsmerkmal *Gewissenhaftigkeit* durchgehend hohe Korrelationswerte. *Neurotizismus* (negative Korrelationen) und *Extraversion* (positive Korrelationen) haben mittleren Einfluss auf die *Führungsleistung* und hohen Einfluss auf die *Selbstwirksamkeitserwartung*.

	Neurotizismus	Extraversion	Offenheit	Verträglichkeit	Gewissenhaftigkeit
Gesamtleistung	-0.13	0.15	0.07	0.13	0.27
Vorgesetztenbeurteilung	-0.13	0.13	0.07	0.13	0.31
Objektive Leistung	-0.1	0.13	0.03	0.17	0.23
Teamleistung	-0.22	0.16	0.16	0.34	0.27
Verkaufsleistung	-0.05	0.11	-0.03	0.01	0.25
Führung	-0.24	0.31	0.24	0.08	0.28
Selbstwirksamkeitserwartung	-0.35	0.33	0.2	0.11	0.22

Abb. 2.9 Leistung und Persönlichkeit

HRM-Praxis

Leistungsmotivation hat einen positiven Effekt auf Produktivität und Unternehmenserfolg und ergibt sich als Kombination zwischen den Persönlichkeitsmerkmalen der Big Five und situativen Faktoren. Von den Big Five hat die Gewissenhaftigkeit den höchsten Effekt auf die Leistung des Mitarbeiters. Die Teamleistung wird zusätzlich von der Verträglichkeit beeinflusst. Daher sind diese Dimensionen der Big Five zur Auswahl, Förderung und Beurteilung von Mitarbeitern geeignet und spielen eine besondere Rolle in der Gestaltung der Unternehmenskultur. Für Stellen mit Führungsverantwortung und hohen Anforderungen an Extra-Rollenverhalten hat Extraversion einen positiven Effekt, während sich Neurotizismus negativ auswirkt. Dies sollte bei Auswahlverfahren und Potenzialanalysen entsprechend beachtet werden. Die besondere Bedeutung der Ziele für leistungsmotiviertes Verhalten wird im nachfolgenden Kapitel dargestellt.

2.5 Ziele

Ziele sind angestrebte Zustände oder Ergebnisse. Auf der Ebene der Unternehmung werden Ziele durch die Unternehmensplanung generiert (Frese 2000, S. 175). Beispiele für strategische Ziele auf *Unternehmensebene* sind „Steigerung der Kapitalrendite um 10 % gegenüber dem Vorjahr“ oder „Erhöhung der Mitarbeiterzufriedenheit auf einen Durchschnittswert über 4.0 auf der 5-stufigen Skala“. Die nächste Ebene bildet die *Organisationseinheit*. Ein Ziel für den Vertrieb wäre z. B. „Steigerung des Umsatzes im Stammkundengeschäft um 10 %“, für die Auslieferungslogistik „Reduzierung der durchschnittlichen Auslieferungszeit von 8 auf 4 Tage“. *Gruppen* bilden die dritte Ebene, z. B. Termin-, Budget- und Ergebnisziele von Projektgruppen zur Implementierung einer Unternehmenssoftware. Die vierte Ebene von Zielen bilden die *Mitarbeiter*, auf die sich die Personalpsychologie konzentriert: „Ziele sind Vorwegnahmen von Handlungsfolgen, die mehr oder weniger bewusst zustande kommen. Sie beziehen sich auf zukünftige, angestrebte Handlungsergebnisse und beinhalten zugleich auch eine kognitive Repräsentation dieser Handlungsergebnisse“ (Heckhausen und Heckhausen 2010, S. 286). Die Zielvorgaben von Vermittlern in Finanzdienstleistungen für den „Verkauf von Versicherungen pro Jahr, gemessen mit einem bestimmten Provisionswert“ wäre ein Beispiel auf der *Mitarbeiterebene*.

Ziele werden erstens *hierarchisch* zerlegt, indem z. B. das Gewinnziel des Unternehmens auf die einzelnen Geschäftsbereiche heruntergebrochen wird oder die Verkaufsziele von Versicherungsvermittlern auf Lebens- und Sachversicherungen aufgeteilt werden. Eine zweite Gliederungsmöglichkeit ist die *zeitliche* Zielzerlegung, z. B. nach Jahren oder kurz-, mittel- und langfristigen Zielen. Ziele können in einer *komplementären* Relation zueinander stehen, wenn z. B. der Unternehmensgewinn von den Gewinnen der Geschäftsbereiche abhängt. Falls keine Abhängigkeit besteht, sind die Ziele *neutral*

zueinander. In der Regel werden Ziele mit Prioritäten belegt, sodass eine *Präferenzordnung* entsteht (Kirsch 1977, S. 147–149).

Für das Thema der Beziehung zwischen Zielen und leistungsmotiviertem Verhalten hat die Arbeits- und Organisationspsychologie Theorien entwickelt, von denen die *Goal Setting Theory* von Locke und Latham (2002) die bekannteste ist. Die Theorie basiert auf empirischen Studien: „Die Erkenntnisse der Goal-Setting-Theorie wurden induktiv aus der Analyse von mehr als 400, meist experimentellen Studien, gewonnen, mit mehr als 40.000 Probanden und 88 verschiedenen Aufgaben“ (Waldforst 2007, S. 8). Die Goal Setting Theory integriert andere arbeitspsychologische Ansätze, z. B. die Theorie der *Selbstwirksamkeit (Self-Efficacy)* von Bandura (1997). Grundsätzlich bilden Ziele die unabhängigen Variablen und das leistungsmotivierte Verhalten die zu erklärende (abhängige) Variable, wie in Abb. 2.10 dargestellt wird. Entscheidend für die theoretische und praktische Bedeutung der Goal Setting Theory ist ihre theoretische Erklärung, wie aus Zielen eine bestimmte Leistung resultiert.

Die erste Aussage der Goal Setting Theory stellt eine direkte kausale Beziehung zwischen Zielen und Leistung her: „*um eine hohe Leistung zu erreichen, ist der beste Weg, die Ziele sowohl spezifisch als auch schwierig zu machen*“ (Locke 2001, S. 45; Übersetzung des Verf.). Durch spezifische Ziele werden die Zielinhalte präzise formuliert, sodass Unklarheiten und Doppeldeutigkeiten vermieden werden (Waldforst 2007, S. 18). In Bezug auf die Zielschwierigkeit wurde empirisch nachgewiesen, dass sich die Arbeitsleistung mit dem Anstieg der Zielschwierigkeit erhöht, wobei ein Produktivitätsgewinn durch anspruchsvolle gegenüber leichten Zielen zwischen 10 und 16 % nachgewiesen wurde. Der positive Effekt schlägt um in abfallende Leistung, wenn die Ziele zu hoch und damit nicht erreichbar sind (Waldforst 2007, S. 19).

Ziele wirken auf Leistung über drei Mechanismen (Locke 2001, S. 45; Übersetzung des Verf.):

- Ziele lenken die Aufmerksamkeit (Attention) auf zielrelevante Aktivitäten
- Ziele intensivieren die Anstrengung (Effort)
- Ziele beeinflussen die Ausdauer (Persistence) der Verfolgung der Ziele.

Ein wichtiges Instrument zur Vereinbarung von Zielen in Unternehmen stellt das *Zielvereinbarungsgespräch* zwischen Vorgesetztem und Mitarbeiter dar, das als Führungsmethode in Abschn. 5.12 erläutert wird. In vielen Unternehmen wird der variable Gehaltsbestandteil (Bonus) an den Grad der Zielerreichung gekoppelt, wie in Abschn. 7.2 dargestellt wird.

Die Beziehung zwischen Zielen und Leistung wird durch intermediäre Variablen erzeugt, die in Moderatorvariablen (Moderators) und Mediatorvariablen (Mediators) aufgeteilt werden (Locke und Latham 2002). Die *Moderatorvariablen* bestehen erstens aus *Zielbindung (Goal Commitment)*, die darauf beruht, dass die Personen die Ziele persönlich für wichtig halten und sich zutrauen, sie zu erreichen (2002, S. 707). Dieser zweite Aspekt der *Selbstwirksamkeit (Self-Efficacy)* bildet einen zweiten

Moderator: „Führungskräfte können die Selbstwirksamkeit ihrer Mitarbeiter erhöhen durch (a) Gewährleistung adäquaten Trainings, um Fähigkeiten zu verbessern, die zu Erfolgserlebnissen führen, (b) Rollenmodellierung oder Finden von Modellen, mit denen sich die Person identifizieren kann, und (c) durch überzeugende Kommunikation, die Vertrauen ausdrückt, dass die Person das Ziel erreichen kann“ (2002, S. 798; Übersetzung des Verf.). Ein dritter Moderator ist die *Bedeutsamkeit (Importance)*, die durch monetäre und nicht-monetäre Anreize hervorgehoben werden kann (2002, S. 708). Viertens ist die *Rückmeldung (Feedback)* wichtig, ob das Ziel erreicht, über- oder unterschritten wurde. Bei Zielerreichung oder Zielüberschreitung setzen sich die Personen in der Regel anschließend höhere Ziele (2002, S. 708).

Als fünfte Moderatorvariable fordert die *Aufgabenkomplexität (Task Performance)* die Person zu erhöhter Leistung heraus, falls es der Person gelingt, für die Aufgabenbewältigung eine geeignete Aufgabenstrategie (Task Strategy) zu entwickeln (2002, S. 708–709). Die aufgabenspezifische Strategie gehört zu der Gruppe der *Mediatorvariablen*, weil sie der *Person* zugeordnet ist. Die wichtigsten Mediatoren sind die *persönlichen Ziele* in Abgrenzung von den zugewiesenen (assigned) Zielen. In dem Motivationsmodell von Heckhausen entsprechen die persönlichen Ziele den Anreizen als bewertete Motivkonstellation des Individuums. In Abgrenzung zu der Motivationstheorie sind die persönlichen Ziele in der Goal Setting Theory dynamisch angelegt, indem sie von der Selbstwirksamkeit abhängen. Die Selbstwirksamkeit hängt wiederum von der Erfahrung der Person ab, in der Vergangenheit die Ziele erreicht oder überschritten zu haben (2002, S. 709). Die *emotionale Befriedigung (Satisfaction)* als Folge der Erreichung oder Überschreitung der persönlichen Ziele verstärkt die Anstrengung, in Zukunft noch höhere Ziele zu erreichen (Locke 2001, S. 48).

Die Zuordnung der Variablen zu Moderatoren und Mediatoren erfolgt im Verlauf der Weiterentwicklung der Goal Setting Theory nicht konsistent. So weicht die Darstellung von Locke und Latham aus dem Jahr 1990 (Nerdinger 2014, S. 434) von Abb. 2.10 ab, die sich an Locke und Latham (2002) orientiert.

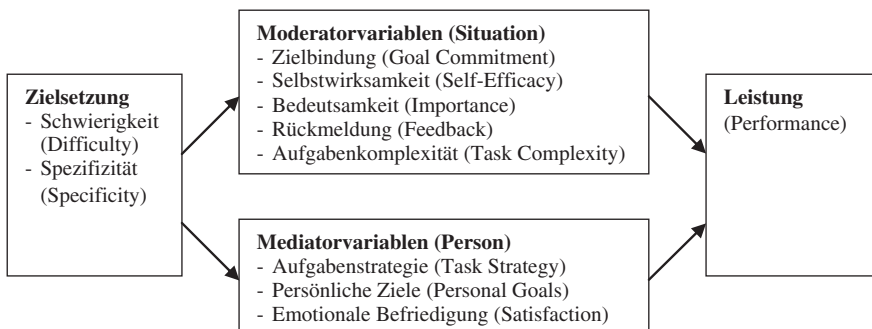


Abb. 2.10 Goal setting theory

HRM-Praxis

Für die HRM-Praxis ergeben sich aus dem Zusammenhang von Zielen und Leistung drei Konsequenzen. Die theoretische Begründung und empirische Bestätigung rechtfertigt Zielvereinbarungen zwischen Vorgesetzten und Mitarbeitern als Führungsinstrument sowie die Einführung von Anreizsystemen wie Bonus als variabler Gehaltsbestandteil oder Unternehmensbeteiligungen. Zweitens gibt es keinen Automatismus zwischen Zielen und Leistung. Stattdessen sind situative Faktoren wie Aufgabenkomplexität und Feedback sowie personale Faktoren wie die Identifikation der Person mit den Zielen und das Zutrauen in die eigene Leistungsfähigkeit entscheidend für das Leistungsniveau. Drittens wirkt Geld als Anreiz für hohe Leistung nur in Kombination mit Mediatorvariablen (Person) und Moderatorvariablen (Situation).

2.6 Intrinsische Motivation, Commitment und Line of Sight

Um die Wirkung von Geld als Anreizmittel zur Erreichung von Zielen präziser zu fassen, unterscheidet man zwischen intrinsischer und extrinsischer Motivation: „Die motivierende Wirkung, die von der Tätigkeit ausgeht, wird als *intrinsische*, der Arbeit als solcher innewohnende Motivation bezeichnet. ... Arbeitet dagegen ein Mensch aus Gründen, die nicht in der Arbeit liegen, bezeichnet man ihn als *extrinsisch* motiviert“ (Nerdinger 2003, S. 22). Geld, Karriere oder Arbeitsplatzsicherheit sind Beispiele für extrinsische Motivationsmittel. Der Begriff der intrinsischen Motivation ist schwieriger zu fassen. So erleben Ingenieure von Steuerungssystemen für Windkraftanlagen ihre Arbeit als technisch anspruchsvoll und herausfordernd und erleben Freude und Befriedigung bei der Arbeit. Zusätzlich ist die Arbeit für sie bedeutsam, wenn sie ökologisch erneuerbare Energien für wertvoll halten. Als Nebeneffekt bekommen sie von ihren Freunden und Bekannten ein positives Feedback, weil sie etwas Gutes für die Umwelt tun.

Das Beispiel zeigt, dass die intrinsische Motivation aus der Tätigkeit heraus mit Belohnungen verbunden sein kann, z. B. mit sozialer Anerkennung, die der extrinsischen Motivation zugerechnet werden können. Ein Grenzfall wäre, wenn die Gewissheit, mit der Tätigkeit seine eigenen Wertvorstellungen zu erfüllen, innerlich als belohnend empfunden wird. Ist die emotionale Befriedigung durch die Zielerreichung intrinsisch oder extrinsisch? Ein plausibler Ansatz zur klaren Trennung ist die zeitliche Reihenfolge: „Innen“, also intrinsisch, wären demnach die Anreize, die im Vollzug der Tätigkeit liegen, „außen“, also extrinsisch, wären die anreizbesetzten Ereignisse oder Veränderungen, die sich einstellen, wenn diese Tätigkeit erfolgreich erledigt ist“ (Heckhausen und Heckhausen 2010, S. 367). Die Anreize, die sich aus der Tätigkeit selbst ergeben, lassen sich in vier Dimensionen aufteilen, die in Abb. 2.11 dargestellt werden (Adaptiert nach Abb. 1-1 aus Frey und Osterloh 2002, S. 25; © Springer 2012).

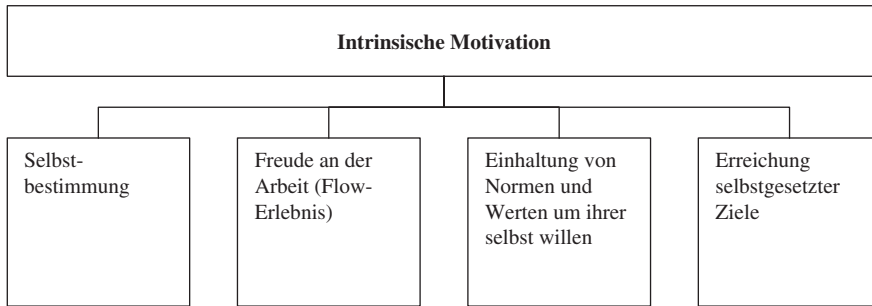


Abb. 2.11 Intrinsische Motivation

Das Erreichen selbst gesetzter Ziele wird durch die emotionale Befriedigung mit der Goal Setting Theory begründet, während die Einhaltung von Normen und Werten um ihrer selbst willen dem soziologischen Handlungstyp des *wertrationalen Handelns* entspricht: „wertrational: durch bewußten Glauben an den – ethischen, ästhetischen, religiösen oder wie immer sonst zu deutenden – unbedingten Eigenwert eines bestimmten Sichverhaltens rein als solchen und unabhängig vom Erfolg“ (Weber 1972, S. 12).

In der Ökonomie dominiert das extrinsische *zweckrationale Handeln*: „zweckrational: durch Erwartungen des Verhaltens von Gegenständen der Außenwelt und von anderen Menschen und unter Benutzung dieser Erwartungen als ‚Bedingungen‘ oder als ‚Mittel‘ für rational, als Erfolg, erstrebte und abgewogene eigne Zwecke“ (Weber 1972, S. 12).

Spezieller auf HRM bezogen wird intrinsische Motivation durch das Merkmal der *Selbstbestimmung (Free Choice)* während der Tätigkeit (Deci et al. 1999, S. 635) im Rahmen der *Kognitiven Bewertungstheorie (Cognitive Evaluation Theory: CET)* definiert. Selbstbestimmung befriedigt die psychologischen Bedürfnisse nach Autonomie und Kompetenz (1999, S. 628). Diese Studie der Gruppe experimenteller Psychologen hat große Aufmerksamkeit in der Psychologie und in den Wirtschaftswissenschaften erregt, weil sie die These belegt, dass extrinsische Belohnungen einen negativen Effekt auf die intrinsische Motivation haben können. Dieser Zusammenhang wird *Korruptionseffekt* (Heckhausen und Heckhausen 2010, S. 372) genannt und hat zwei Ausprägungen. Erstens vermindern Belohnungen, die vom *Ergebnis* der Tätigkeit abhängen (Completion-Contingent Rewards) die intrinsische Motivation (Deci et al. 1999, S. 641). Zweitens haben Belohnungen der *Leistungserbringung* (Performance-Contingent Rewards) einerseits den negativen Effekt, die intrinsische Motivation zu korrumpieren, und andererseits die positive Wirkung, das Interesse und die Freude an der Tätigkeit zu verstärken (1999, S. 644).

Ein Beispiel für die erste Belohnungsart wäre eine Bonuszahlung in Abhängigkeit von den verkauften Versicherungen eines Vermittlers, während die zweite Belohnungsart in Lob und Anerkennung für die Anstrengung und den Einsatz während der Kundenberatung besteht, auch wenn die Abschlüsse die Ziele nicht voll erfüllt haben. Wie die Goal Setting Theory hat der Korruptionseffekt praktische Konsequenzen für die Führung

von Mitarbeitern durch Zielvereinbarungen mit Kopplung an einen Bonus, indem sich die Zielvorgabe des Vorgesetzten ohne das Commitment des Mitarbeiters negativ auf die intrinsische Motivation auswirken kann. Das Führungsinstrument der Zielvereinbarung wird in Abschn. 5.12 dargestellt.

Die Schweizer Ökonomen Frey und Jegen haben den Korrumpierungseffekt in die *Crowding Theory* integriert. Der Ausgangspunkt ist die Annahme, dass mehr Belohnung den Arbeitseffekt erhöht, also zu höherer Leistung führt. Wenn eine Person intrinsisch motiviert arbeitet, so kann eine auferlegte extrinsische Belohnung, z. B. durch einen ergebnisabhängigen variablen Gehaltsbestandteil, den „Crowding out“ Effekt der Leistungsverminderung haben. Theoretisch wird dieser Effekt erstens dadurch begründet, dass die Selbstbestimmung als Merkmal der intrinsischen Motivation verringert wird. Zweitens wird die Selbstachtung (Self-esteem) als Quelle der emotionalen Befriedigung verletzt. Externe Belohnungen sind abhängig von kontrollierbaren Ergebnissen und werden daher als eine Form der *Kontrolle* wahrgenommen, die den Bedürfnissen nach Autonomie und Kompetenz entgegenwirken (Frey und Jegen 2001).

In Abb. 2.12 (Adaptiert nach Fig. 1 in Frey und Jegen 2001, S. 594; © John Wiley & Sons Ltd 2001) wird als durchgezogene Linie der lineare Anstieg der Arbeitsleistung in Abhängigkeit von der Belohnungshöhe dargestellt. Die durchgezogene Linie des Funktionsgraphen verschiebt sich zu der gestrichelten Linie im Falle von *Crowding out*: Auf der horizontalen gestrichelten Linie ist ablesbar, dass nach dem *Crowding out* Effekt die gleiche Belohnungseinheit R weniger Arbeitsleistung A'' zur Folge hat als die vorherige Arbeitsleistung A' . Der umgekehrte *Crowding in* Effekt entsteht, wenn externe Anreize

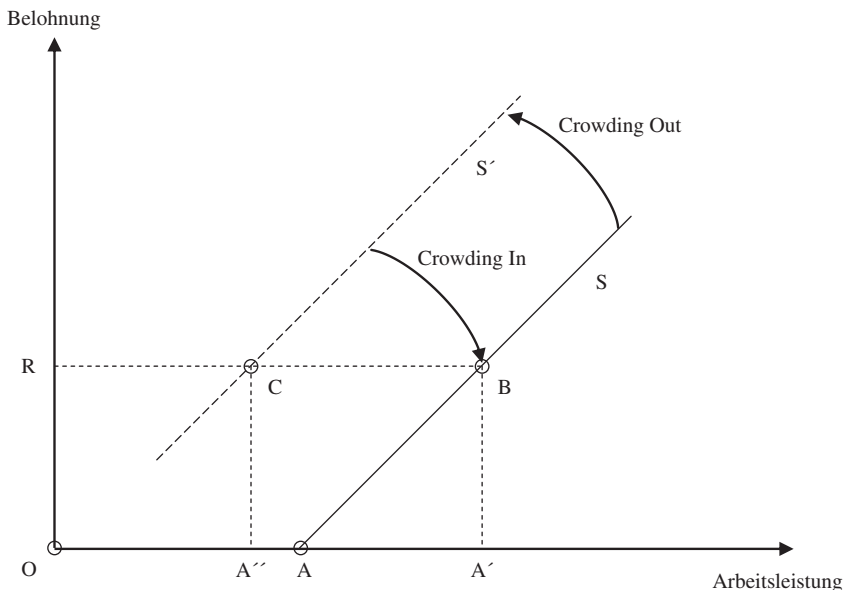


Abb. 2.12 Crowding Theory. (Frey/Jegen)

dazu führen, dass die Person sich selbst motiviert, mehr Leistung zu erbringen (Frey und Jegen, S. 593). Es kommt darauf an, ob die Person den extrinsischen Anreiz als Kontrolle und Verletzung ihres Selbstwertgefühls wahrnimmt (Crowding out), oder ob die Person sich an das Ziel bindet und damit in ihre persönlichen Ziele integriert (Crowding in).

Einen besonderen praktischen Nutzen hat die Crowding Theory im Zusammenhang mit *Crowdsourcing* entfaltet, indem sie Handlungsempfehlungen für die Art und das Ausmaß von Entlohnungen für Beiträge begründet, wie in Abschn. 8.2 dargestellt wird.

Für den Zusammenhang zwischen Belohnungen und Leistung fällt dem *Commitment* somit eine Schlüsselrolle zu. Commitment als allgemeines Konstrukt wird in drei Dimensionen aufgeteilt (Meyer und Herscovitch 2001, S. 316):

- *Affektives Commitment*: Bindung basiert erstens auf der Bedeutsamkeit für die eigenen Bedürfnisse und Wünsche und zweitens auf der persönlichen Identifikation
- *Kalkulatorisches Commitment*: Fortführung auf Basis erstens der rationalen Abwägung von Nutzen und Kosten und zweitens der Abhängigkeit aufgrund fehlender Alternativen
- *Normatives Commitment*: Bindung auf Basis erstens von internalisierten Werten und Normen und zweitens von Reziprozitätsverpflichtung gegenüber erhaltenen Zuwendungen.

Organisationales Commitment (Nerdinger et al. 2012, S. 80) bindet an die Organisation. Commitment kann auch an *Gruppen* binden (Felfe 2012, S. 154) oder sich auf die *Arbeit (Workplace Commitment)* selbst beziehen (Meyer und Herscovitch 2001, S. 317). *Zielcommitment* kann im Falle auferlegter Unternehmensziele auf die Organisation und bei Bindung an persönliche Ziele auf den Mitarbeiter bezogen sein. Der entscheidende Effekt von Arbeitscommitment ist, dass die Mitarbeiter selbstständig ein zielrelevantes Verhalten entwickeln, wie in Abb. 2.13 (Adaptiert nach Fig. 2 in Meyer und Herscovitch 2001, S. 317; © Elsevier 2001) dargestellt wird.

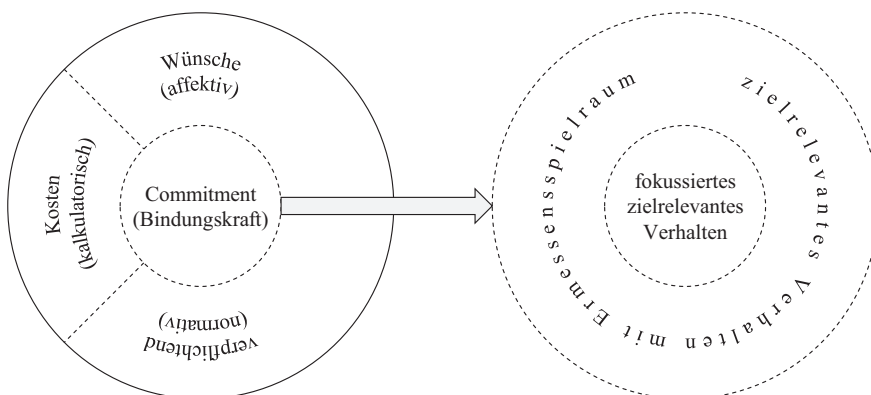


Abb. 2.13 Modell des Arbeits-Commitments

Mit dem Modell der *Sichthöhe* (*Line of Sight*, kurz: *LOS*) greift Boswell den Gedanken der Übereinstimmung zwischen den persönlichen Zielen von Mitarbeitern und den Unternehmenszielen auf: „Sichthöhe mit den strategischen Zielen der Organisation ist konzeptualisiert als das Verständnis eines Mitarbeiters der strategischen Ziele der Organisation und seines Verständnisses, wie er zur Erreichung dieser Ziele beitragen kann“ (Boswell 2006, S. 1491; Übersetzung des Verf.). LOS lässt sich in die erweiterte Theorie des Abgleichs von Handlungen und Unternehmenszielen (Action Alignment) einbetten: „Action Alignment ist der Abgleich von Handlungen der Mitarbeiter mit den Zielen der Organisationsstrategie. Durch das Verhalten der Mitarbeiter, das aus angepassten Aktionen besteht, sind Organisationen in der Lage, die Umsetzung ihrer Strategie zu verbessern und auf diese Weise einen Anstieg des Beitrags der Mitarbeiter zur organisationalen Wertsteigerung zu leisten“ (Colvin und Boswell 2007, S. 40; Übersetzung des Verf.). HRM-Systeme stiften nach diesem Modell nur dann einen Unternehmensnutzen, wenn sie bei den Mitarbeitern genau die Fähigkeiten unterstützen, die zur Erreichung der strategischen Ziele des Unternehmens beitragen (2007, S. 42).

Die Grundlage von Action Alignment ist das *Interest Alignment* der Mitarbeiter, das die persönlichen Interessen und Ziele an die Unternehmensstrategie koppelt (2007, S. 45). Die erste Stufe des Interest Alignment ergibt sich aus dem *Verständnis* (*Understanding*) der organisationalen Strategie (Boswell 2006, S. 1504) durch den Mitarbeiter. Die zweite Stufe besteht aus extrinsischen *Anreizsystemen* (*Incentive Compensation*), wie einem leistungsabhängigen variablen Gehaltsbestandteil (Colvin und Boswell 2007, S. 44–46). Die dritte Stufe umfasst *intrinsische* Faktoren von Interest Alignment, die sich aus der Überzeugung der Mitarbeiter ergeben, dass die Übereinstimmung ihres Handelns mit der Unternehmensstrategie im Ergebnis einen *Wert an sich* (*Intrinsically Valuable*) darstellt (2007, S. 47). Beispiele für diese dritte Stufe sind das Engagement von Feuerwehrteams oder der Einsatz von Mitarbeitern in Berufen des Gesundheitsbereichs mit dem ethischen Motiv des Helfen-Wollens (2007, S. 47). Das LOS-Modell verwendet Bausteine der intrinsischen und extrinsischen Leistungsmotivation durch Ziele. Das Neue an dem Modell ist der Fokus auf die drei Mechanismen, wie die persönlichen Ziele und die Unternehmensziele in Übereinstimmung (Action Alignment) gebracht werden können.

HRM-Praxis

Entscheidend für leistungsmotiviertes Verhalten als Voraussetzung für Unternehmenserfolg sind erstens differenzierte und herausfordernde *Ziele*, die der Mitarbeiter zu seinen persönlichen Zielen macht. Zweitens ist die *Selbstwirksamkeit* als Vertrauen in die eigene Kompetenz der Zielerreichung und die laufende Aufmerksamkeit gegenüber der Tätigkeit und dem Feedback ein wesentlicher Einflussfaktor für die Leistungsmotivation. Aus diesen Dimensionen der Motivation ergeben sich konkrete Regeln für die Gestaltung von Arbeitsbedingungen, Führungs- und Anreizsystemen. Das mit Zielvereinbarungssystemen verbundene

Risiko des Korrumpierungseffekts von intrinsischer Motivation durch extrinsische Belohnungen (Bonus) stellt besondere Anforderungen an die Führung durch Ziele. Insbesondere wird die intrinsische Motivation dann vermindert, wenn mit extrinsischer Motivation die verstärkte Kontrolle des Mitarbeiters durch den Vorgesetzten verbunden ist. Aus dem Modell *Line of Sight (LOS)* ergeben sich für die HRM-Praxis Kriterien, um die persönlichen Ziele erfolgreich an die Unternehmensziele zu koppeln.

2.7 Flow und autotelische Persönlichkeit

Der Psychologe Csikszentmihalyi (1990) hat mit dem Begriff *Flow* eine Situation beschrieben, in der Menschen durch ihre Tätigkeit Glück und Freude erleben. Intuitiv denkt man bei diesen Begriffen an nicht-berufliche Erlebnisse wie Liebe, Musikgenuss oder Glückszustände beim Sport. Aus den beiden Prämissen des Flow-Modells lässt sich ableiten, dass das Konzept auch auf berufliche Situationen anwendbar ist: Erstens kann jede Aktivität so transformiert werden, dass Flow produziert wird (1990, S. 97). Zweitens erfordert das Flow-Erlebnis eine *autotelische Persönlichkeit (Autotelic Self)*, die vier Merkmale aufweist (1990, S. 209–213):

- *Zielsetzung (Setting Goals)*: Die Person ist in der Lage, Herausforderungen zu erkennen und sich darauf bezogene Ziele zu setzen und zu verfolgen. Insbesondere ist sie in der Lage, den Fortschritt subjektiv zu messen und immer feinere Unterscheidungen der Herausforderungen und Zielsetzungen vorzunehmen (1990, S. 97).
- *Tiefe Involviertheit in der Tätigkeit (becoming immersed in the activity)*: Die Person geht so sehr in der Tätigkeit auf, dass nichts außer der momentanen Handlungsführung wichtig ist.
- *Hohe Aufmerksamkeit (paying attention to what is happening)*: Die Person konzentriert sich nicht nur am Anfang, sondern hält ein hohes Maß von Aufmerksamkeit und Konzentration während des gesamten Tätigkeitsverlaufs auch in langweiligen Phasen aufrecht.
- *Lernen, sich an dem unmittelbaren Erlebnis zu erfreuen (learning to enjoy immediate experience)*: Mit Hilfe von Zielorientiertheit und Disziplin gelingt es der Person, auch unter ungünstigen Umständen ein positives Feedback aus den erreichten Schritten zum Ziel wahrzunehmen.

Verbunden mit Flow sind das Gefühl der Kontrolle über die Situation, das Vergessen der Zeit, das Ausblenden von Reflexion und Zweifeln sowie der Eindruck, dass alles glatt läuft (Brandstätter et al. 2013, S. 97). Die Flow Theorie baut auf den wichtigsten Theorien zur Erklärung von Leistungsverhalten auf: Die *Zielbindung* geht auf die *Goal Setting Theory* von Locke und Latham zurück, und das *Kompetenzerlebnis* durch

immer differenziertere Zielerreichung knüpft an das Modell der *Selbstwirksamkeit* an. Das Flow-Modell ist innerhalb der Psychologie anerkannt (Heckhausen und Heckhausen 2010, S. 380–386; Rheinberg und Vollmeyer 2012, S. 153–165). Rheinberg hat das Modell weiterentwickelt zu dem Konzept der *Motivationalen Kompetenz* (Brandstätter et al. 2013, S. 98). Den entscheidenden Beitrag zur Motivationspsychologie leistet das Flow-Modell, indem es über die beiden anerkannten Quellen der Motivation mit dem eigentlichen Flow-Effekt hinausgeht: Das völlige Aufgehen in der Leistungsaktivität erzeugt einen intrinsischen Anreiz.

Der Lernerfolg ist unter Flow-Bedingungen höher (Heckhausen und Heckhausen 2010, S. 385). Ein zweites Ergebnis ist zunächst erstaunlich: „Das Flow-Erleben trat bei der Arbeit dreimal häufiger auf als in der Freizeit“ (Brandstätter et al. 2013, S. 100). Dieses „Paradoxon der Arbeit“ löst sich auf durch die starke Zielfokussierung des Flow-Erlebens, die für Arbeitssituationen im Gegensatz zur Freizeit typisch ist. Ein Vorteil des Flow-Modells ist, dass zuverlässige Messverfahren entwickelt wurden, z. B. die *Flow-Kurzskala (FKS)* mit folgenden Items, die mit einer 7-stufigen Skala gemessen werden (Heckhausen und Heckhausen 2010, S. 384):

1. Ich fühle mich optimal beansprucht.
2. Meine Gedanken bzw. Aktivitäten laufen flüssig und glatt.
3. Ich merke gar nicht, wie die Zeit vergeht.
4. Ich habe keine Mühe, mich zu konzentrieren.
5. Mein Kopf ist völlig klar.
6. Ich bin ganz vertieft in das, was ich gerade mache.
7. Die richtigen Gedanken/Bewegungen kommen wie von selbst.
8. Ich weiß bei jedem Schritt, was ich zu tun habe.
9. Ich habe das Gefühl, den Ablauf unter Kontrolle zu haben.
10. Ich bin völlig selbstvergessen.

Die These der autotelischen Persönlichkeit begründet spezielle Verfahren der Auswahl und Potenzialförderung von Mitarbeitern für Tätigkeiten, bei denen die Flow-Fähigkeit die Leistung deutlich fördert.

HRM-Praxis

Neben dem *Alignment (Übereinstimmung)* der vorgegebenen Unternehmensziele mit den persönlichen Zielen des Mitarbeiters und dem Erlebnis der *Selbstwirksamkeit* durch das Ergebnis der eigenen Arbeit bildet das *Flow-Erlebnis* den dritten Erfolgsfaktor zu leistungsorientiertem Verhalten. Flow bedeutet das Erlebnis von Freude und Glück durch die souveräne Beherrschung der Tätigkeit. Die theoretische Grundlage des Flow-Konzepts bildet das Modell der autotelischen Persönlichkeit, die zielorientiert handelt und im Flow-Erlebnis aufgeht. Durch die Verankerung der autotelischen Persönlichkeit in der Theorie der Ziele stützt sich

das Flow-Modell auf abgesicherte psychologische Grundlagen, geht allerdings durch die Betonung des Glücksgefühls im Flow-Erlebnis darüber hinaus.

Weiterführende Literatur

Lehrbücher Personal- und Organisationspsychologie

- Landy, F. J., & Conte, J. M. (2013). *Work in the 21st century. An introduction to industrial and organizational psychology* (4. Aufl.). Hoboken: Wiley.
- Nerdinger, F. W., Blickle, G., & Schaper, N. (2014). *Arbeits- und Organisationspsychologie*. Berlin: Springer.
- Weinert, A. B. (2004). *Organisations- und Personalpsychologie*. Weinheim: Beltz.

Motivationstheorie

- Heckhausen, J., & Heckhausen, H. (2010). *Motivation und Handeln*. Berlin: Springer.
- Nerdinger, F. W. (2003). *Motivation von Mitarbeitern*. Göttingen: Hogrefe.
- Rheinberg, F., & Vollmeyer, R. (2012). *Motivation*. Stuttgart: Kohlhammer.

Mitarbeiterbefragung

- Borg, I. (2000). *Führungsinstrument Mitarbeiterbefragung*. Göttingen: Verlag für Angewandte Psychologie.

Ziele

- Locke, E. A., & Latham, G. P. (2002). Building a practically useful theory of goal setting and task motivation. *American Psychologist*, 57(9), 705–717.
- Waldforst, S. (2007). *Die Wirkung von Zielen auf die Arbeitsleistung von Akteuren. Eine experimentelle Untersuchung*. Wiesbaden: Deutscher Universitäts-Verlag.

Flow

- Csikszentmihalyi, M. (1990). *Flow. the psychology of optimal experience*. New York: HarperCollins.

Literatur

- Bandura, A. (1997). *Self efficacy: The exercise of control*. New York: Palgrave Macmillan.
- Bohulskyy, Y., Erlinghagen, M., Scheller, F. (2011). *Arbeitszufriedenheit in Deutschland sinkt langfristig* (IAQ-Report 2011-03). Duisburg: Universität Duisburg-Essen.
- Bortz, J. (1999). *Statistik für Sozialwissenschaftler*. Berlin: Springer.
- Boswell, W. R. (2006). Aligning employees with the organization's strategic objectives: Out of 'align of sight', out of mind. *International Journal of Human Resource Management*, 17, 1489–1511.
- Brandstätter, V., Schüler, J., Puca, R. M., & Lozo, L. (2013). *Motivation und Emotion. Allgemeine Psychologie für Bachelor*. Berlin: Springer.
- Brodbeck, F. C. (2004). Analyse von Gruppenprozessen und Gruppenleistung. In H. Schuler (Hrsg.), *Lehrbuch Organisationspsychologie* (S. 415–438). Bern: Huber.
- Clegg, S. R., Courpasson, D., & Phillips, N. (2007). *Power and organizations*. Los Angeles: Sage.
- Colvin, A. J. S., & Boswell, W. R. (2007). The problem of action and interest alignment: Beyond job requirements and incentive compensation. *Human Resource Management Review*, 17, 38–51.
- Deci, E. L., Koestner, R., & Ryan, R. M. (1999). A meta-analytic review of experiments examining the effects of extrinsic rewards on intrinsic motivation. *Psychological Bulletin*, 125(6), 627–668.
- Domsch, M., & Schneble, A. (1992). *Mitarbeiterbefragungen*. Heidelberg: Physica.
- Drumm, H. J. (2008). *Personalwirtschaft*. Berlin: Springer.
- Esser, H. (1996). *Soziologie – Allgemeine Grundlagen*. Frankfurt a. M.: Campus.
- Felfe, J. (2012). *Arbeits- und Organisationspsychologie 1. Arbeitsgestaltung, Motivation und Gesundheit*. Stuttgart: Kohlhammer.
- Fietze, S. (2011). *Arbeitszufriedenheit und Persönlichkeit: „Wer schaffen will, muss fröhlich sein“* (SOEP papers on Multidisciplinary Panel Data Research). Berlin: Deutsches Institut für Wirtschaftsforschung (DIW).
- Frese, E. (2000). *Grundlagen der Organisation. Konzept – Prinzipien – Strukturen*. Wiesbaden: Betriebswirtschaftlicher Verlag Dr. Th. Gabler.
- Frey, B. S., & Jegen, R. (2001). Motivation crowding theory. *Journal of Economic Surveys*, 15(5), 589–611.
- Frey, B. S., & Osterloh, M. (2002). Motivation – der zwiespältige Produktionsfaktor. In B. S. Frey & M. Osterloh (Hrsg.), *Managing Motivation. Wie Sie die neue Motivationsforschung für Ihr Unternehmen nutzen können* (S. 19–42). Wiesbaden: Gabler.
- Friedberg, E. (1995). *Ordnung und Macht*. Frankfurt: Campus.
- Hackman, J. R., & Oldham, G. R. (1980). *Work redesign*. Reading: Addison-Wesley.
- Hill, P. B. (2002). *Rational-Choice-Theorie*. Bielefeld: transcript.
- Kirsch, W. (1977). *Einführung in die Theorie der Entscheidungsprozesse*. Wiesbaden: Betriebswirtschaftlicher Verlag Dr. Th. Gabler.
- Kleinbeck, U., & Kleinbeck, T. (2009). *Arbeitsmotivation Konzepte und Fördermaßnahmen*. Lengerich: Pabst Science.
- Locke, E. A. (2001). Motivation by goal setting. In R. T. Golembiewski (Hrsg.), *Handbook of organizational behavior* (S. 43–56). New York: Dekker.
- Maslow, A. H. (2010). *Motivation und Persönlichkeit*. Reinbek bei Hamburg: Rowohlt.
- McCrae, R. R., & Costa, P. T., Jr. (2006). *Personality in adulthood. A five-factor theory perspective*. New York: Guilford Press.
- Meyer, J. P., & Herscovitch, L. (2001). Commitment in the workplace. Toward a general model. *Human Resource Management Review*, 11, 299–326.

- Pritchard, R. D., Weaver, S. J., & Ashwood, E. L. (2012). *Evidence-based productivity improvement. a practical guide to the productivity measurement and enhancement system (ProMES)*. New York: Routledge.
- Treier, M. (2009). *Personalpsychologie im Unternehmen*. München: Oldenbourg.
- Rosenstiel, L. von. (1999). Arbeitszufriedenheit. In L. von Rosenstiel, E. Regnet, & M. E. Domsch (Hrsg.), *Führung von Mitarbeitern. Handbuch für erfolgreiches Personalmanagement* (S. 193–204). Stuttgart: Schäffer-Pöschel.
- Weber, M. (1972). *Wirtschaft und Gesellschaft*. Tübingen: Mohr.
- Wunderer, R., & Jaritz, A. (2007). *Unternehmerisches Personalcontrolling Evaluation der Wertschöpfung im Personalmanagement*. Köln: Luchterhand.



<http://www.springer.com/978-3-658-10238-8>

Handbuch Human Resource Management
Das Individuum und seine Potentiale für die
Organisation

Miebach, B.

2017, XVII, 548 S. 188 Abb., Hardcover

ISBN: 978-3-658-10238-8