

# Motivation und Motivierung von Mitarbeitern

*Wie lassen sich Mitarbeiter motivieren? Wie ist ihre Leistungsfähigkeit und Arbeitszufriedenheit zu steigern? Das ist eine Frage, die Unternehmer und Führungskräfte immer wieder beschäftigt und deren Erforschung seit langem Aufgabe der Personalpsychologie ist. Es existieren zahlreiche praktische Handlungsempfehlungen zu diesem Thema. Der vorliegende Artikel liefert zunächst eine Übersicht über den aktuellen wissenschaftlichen Forschungsstand zum Thema Motivation und stellt den Unterschied zwischen Motivation und Motivierung dar. Er erläutert zudem die Grundlagen menschlichen (Leistungs-)Verhaltens, um zunächst ein allgemeines Verständnis des Themas zu schaffen. Hierzu wird das Rubikonmodell der Handlungsphasen ausführlich erklärt. Darüber hinaus werden überblicksartig weitere wissenschaftliche Theorien genannt. Danach werden Ansatzpunkte zur Umsetzung von Maßnahmen zur Mitarbeitermotivierung abgeleitet.*

Welche Faktoren veranlassen eine Person, sich arbeitsförderlich zu verhalten und ihre volle Leistungsfähigkeit zur Verfügung zu stellen? Diese Frage befasst sich im Kern mit der Erklärung von menschlichem Leistungsverhalten. Um diesbezüglich Antworten zu finden, ist neben der Person mit ihren individuellen Motiv- und Bedürfnisstrukturen auch die jeweilige Situation zu berücksichtigen. Je nachdem, welche Rahmenbedingungen beziehungsweise Anreize vorliegen (zum Beispiel Arbeitsaufgabe, Führung, Unternehmenskultur etc.), werden unterschiedliche Verhaltensweisen gezeigt. Demzufolge kann das (Leistungs-)Verhalten als Resultat der Interaktion zwischen Person und Situation beschrieben werden. Der Begriff der Motivation spezifiziert diesen Zusammenhang, indem er sich auf das Zusammenspiel aus in der Person befindlichen Motiven und situativen Anreizen/Bedingungen beschränkt (vgl. Abbildung 1). Unter den Motiven einer Person werden dabei Beweggründe und Antriebskräfte des menschlichen Handelns verstanden. Dabei werden implizite von expliziten Motiven unterschieden. Implizite Motive stellen Beweggründe und Antriebskräfte dar, die

der Person nicht bewusst, aber dennoch vorhanden sind. Im Gegensatz dazu sind explizite Motive den Personen bewusst und können in einer Selbstbeschreibung auch angegeben werden. Als Anreize werden Merkmale von Situationen bezeichnet, die dazu anregen, bestimmte Verhaltensweisen zu zeigen und andere zu unterlassen. Im Zusammenhang mit der Arbeitsaufgabe wird dann häufig von intrinsischer und extrinsischer Motivation gesprochen. Bei der intrinsischen Motivation resultiert der Antrieb zur Leistung aufgrund innerer Kräfte und Motive (zum Beispiel Neugier). Die Arbeit/Aufgabe als solche wird daher als belohnend erlebt. Bei der extrinsischen Motivation wird Belohnung durch externe Faktoren, wie zum Beispiel Gehalt, erreicht. Der Begriff der Motivierung bezeichnet die gezielte Einflussnahme durch die Führungskraft auf die Motivation des Mitarbeiters.

## Motivationstheorien

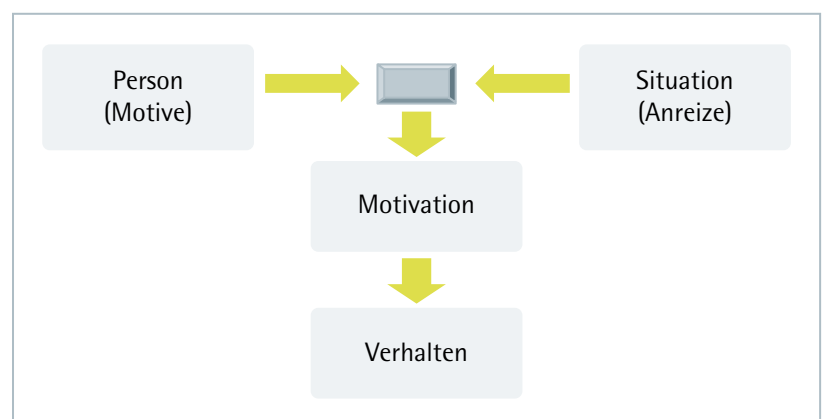
Um gezielt auf den motivationalen Zustand einer Person Einfluss zu nehmen, ist es wichtig, zunächst zu verstehen, wie Verhalten entsteht. Hierzu werden im Folgenden einige Erklärungen beziehungsweise Motivationstheorien aus der Arbeits- und Organisationspsychologie überblicksartig dargestellt. Detaillierte Beschreibungen der angeführten Theorieansätze finden sich bei Nerdinger (2014).

Die zahlreichen existierenden Theorien zum Thema Motivation lassen sich nach Inhalts- und Prozesstheorien unterscheiden. Inhaltstheorien postulieren ein Klassifikationsschema, wel-



Martina C. Frost  
Institut für angewandte  
Arbeitswissenschaft (ifaa)

Abb. 1: Zusammenspiel von personenbezogenen und situationsbezogenen Faktoren bei der Entstehung von Motivation (eigene Darstellung in Anlehnung an Rothermund K, Eder A (2011, S 93))



Zur Abstimmung von Motiven und Anforderungen muss zunächst die Motivstruktur der Mitarbeiter identifiziert werden.

ches aufzeigt, welche Kombinationen aus Motiven und Anreizen bestimmte Verhaltensweisen auslösen können. Die bekanntesten Modelle dieser Art sind die Zwei-Faktoren-Theorie von Herzberg und die Maslowsche Bedürfnispyramide (1981). Maslow unterscheidet dabei fünf hierarchisch voneinander abhängige Motivklassen (Physiologische Bedürfnisse, Sicherheitsmotive, Soziale Bindungsmotive, Selbstachtungsmotive, Selbstentfaltungsmotive). Eine Befriedigung der Selbstentfaltungsmotive sei nur dann möglich, wenn zuvor alle anderen Motive erfüllt wurden. Aufgrund ihrer Anschaulichkeit und Plausibilität ist die Theorie von Maslow daher »...in der Praxis sehr beliebt, wissenschaftlich betrachtet weist sie aber gravierende Mängel auf« (Nerdinger, 2014, S.730). Die wesentliche Kritik an dem Modell besteht darin, dass individuelle Unterschiede in der Arbeitsleistung nicht erklärt werden können. Die Zwei-Faktoren-Theorie von Herzberg (1966) unterscheidet Anreize in Hygienefaktoren (zum Beispiel Arbeitsbedingungen und Unternehmenspolitik) und Motivatoren (zum Beispiel Anerkennung und Verantwortung). Während das Vorliegen von Hygienefaktoren lediglich Unzufriedenheit verhindert, wirken sich Motivatoren positiv auf die Zufriedenheit von Mitarbeitern aus. Kritik an der Theorie von Herzberg wurde sowohl hinsichtlich der methodischen Herangehensweise als auch hinsichtlich der inhaltlichen Annahmen geübt. Insgesamt ist »[...] der empirische Bestätigungsgrad der meisten Inhaltstheorien [...] eher gering« (Nerdinger, 2014, S.730-731). Aus diesem Grund stehen die Prozesstheorien im Vordergrund der psychologischen Motivationsforschung. Schwerpunkt dieser Theorien sind die gedanklichen Abläufe beziehungsweise Kognitionen, die für gezeigtes und beobachtbares Verhalten verantwortlich sind. Nerdinger (2014) stellt in diesem Zusammenhang das Handlungsphasenmodell von Heckhausen (1987; Achtziger & Gollwitzer, 2010) als übergeordnetes Metamodell zur Systematisierung verschiedener

Prozesstheorien der Motivationsforschung vor. Das Modell, auch als Rubikonmodell bezeichnet, beschreibt den Prozess, nach dem sich Menschen für eine konkrete Handlungsalternative entscheiden und mit welcher Intensität und Ausdauer sie diese verfolgen. Es erklärt beispielsweise, welche Phasen ein Mitarbeiter bei der Entscheidung für einen neuen Arbeitgeber durchläuft. Insgesamt werden vier Phasen postuliert (Nerdinger, 2014) (vgl. Abbildung 2):

1. Prädeisionale Phase: Abwägen & Wählen einer Handlungsalternative
2. Präaktionale Phase: Ausrichtung des Handelns auf Ziele
3. Aktionale Phase: Durchführung und Regulation von Handlungen
4. Postaktionale Phase: Bewertung der Handlungsergebnisse

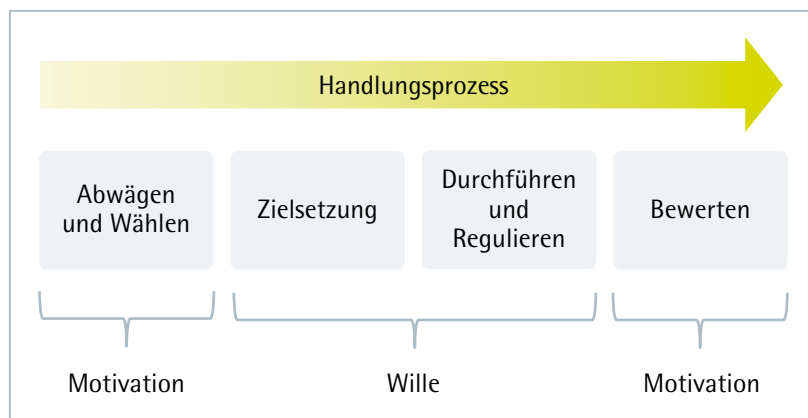
In der ersten Phase wird nach dem Abwägen verschiedener Handlungsoptionen die Entscheidung für eine Alternative gefällt. Wie diese Entscheidungsfindung abläuft, erklärt die VIE-Theorie von Vroom (1964). Sie zählt zu den sogenannten Erwartungs-mal-Wert-Theorien und hat in der Personalpsychologie besonders nachhaltig gewirkt (Nerdinger, 2014).

In der zweiten Phase steht der Wille, die Handlung umzusetzen, im Vordergrund. Bevor die Handlung ausgeführt wird, müssen Ziele festgelegt werden, auf die willentlich hingearbeitet werden kann. Ziele verdeutlichen der handelnden Person, welche Erwartungen an sie gestellt und woran später die Leistung gemessen wird. Die Theorie der Zielsetzung (Locke & Latham, 1990, 2002) erklärt, welche Prozesse mit der Setzung von Zielen verbunden sind. Sie zählt »in den letzten Jahrzehnten zur am häufigsten empirisch überprüften Theorie der Personalpsychologie« (Nerdinger, 2014, S.746).

Phase drei des Handlungsphasenmodells beschreibt den Prozess der Handlungsdurchführung. Wichtig ist es hierbei, die Handlungen willentlich immer wieder auf die angestrebten Ziele auszurichten. Zum Verständnis dieser Selbstregulationsprozesse verweist Nerdinger (2014) auf Theorien der Selbstregulation (zum Beispiel Bandura, 1991, 2001; Bandura & Locke, 2003; Kanfer, Reinecker & Schmelzer, 2005).

Die letzte Phase umfasst die Bewertung der Ergebnisse des Handelns (Ziel erreicht versus Ziel verfehlt). Schlussfolgerungen, die Personen aus diesen Erfahrungen ableiten, beeinflussen das zukünftige Engagement für ähnliche oder im Zusammenhang stehende Ziele. Im Unternehmenskontext haben demzufolge Mitarbeiter-

Abb. 2: das Handlungsphasenmodell (eigene Darstellung in Anlehnung an Nerdinger FW (2014, S 731))



jahresgespräche oder Projektabschlüsse einen wesentlichen Einfluss auf die zukünftige Mitarbeitermotivation und der damit einhergehenden Arbeitsleistung. Theorien der Verteilungs- und Verfahrensgerechtigkeit bieten Erklärungen, wie Menschen Aufwand und Ertrag gegeneinander abwägen und/oder Belohnungen bewerten.

## Vorbereitung von Maßnahmen zur Steigerung der Arbeitsmotivation

Bevor Maßnahmen zur Förderung der Mitarbeitermotivation festgelegt und durchgeführt werden, sollte erstens definiert und festgelegt werden, was mit der Motivierung von Mitarbeitern erreicht werden soll. Denn nur eine Festlegung konkreter Maßnahmenziele ermöglicht die anschließende Überprüfung des Erfolgs und kann Kosten für Fehlplanungen oder -investitionen vermeiden (vgl. Haag, 2015). Mögliche Ziele von Maßnahmen können sein (vgl. auch Nerdinger, 2003):

- Optimierung der Arbeitsleistung
- Steigerung der Arbeitszufriedenheit und Gesundheit
- Steigerung des Commitments

Als zweiter Schritt sollte idealerweise eine Analyse der Anforderungen der Tätigkeit und eine individuelle Analyse der Motive der Mitarbeiter erfolgen. Denn »das Maß an Übereinstimmung zwischen Motivation und Anforderung ist maßgeblich dafür verantwortlich, dass wir uns bei dem einen Job einsetzen und engagieren, durchhalten und Spaß erleben und beim anderen möglicherweise blockiert und antriebschwach sind oder bei den kleinsten Schwierigkeiten die Flinte ins Korn werfen« (Haag, 2013, S.46).

Zur Analyse der Tätigkeit können vorhandene Aufgabenbeschreibungen herangezogen werden. Besteht die Aufgabe beispielsweise zu einem großen Anteil aus Routinetätigkeiten, so eignet sich eine derartige Tätigkeit in der Regel nicht für einen Mitarbeiter mit einem ausgeprägten Autonomie- oder Neugiermotiv. Ein Mitarbeiter mit einem hohen Ordnungs- und Sicherheitsmotiv hingegen ist für diese Art von regelbasierter Tätigkeit möglicherweise besser geeignet.

Zur Abstimmung von Motiven und Anforderungen ist die Motivstruktur der Mitarbeiter zu identifizieren. Dies kann mittels Mitarbeitergesprächen, Verhaltensbeobachtungen sowie dem Einsatz von psychometrischen Fragebogen erfolgen. Empfehlenswert ist dabei eine Kombination von mehreren Methoden, denn allein aus

Verhaltensmustern beziehungsweise -beobachtungen lassen sich keine validen Rückschlüsse ziehen. Grund dafür ist, dass ein und dasselbe Verhalten aus unterschiedlichen Motiven entspringen kann (Haag, 2013). Darüber hinaus können implizite Motive in Form einer Selbsteinschätzung oft nicht erfasst werden und müssen über Fragetechniken identifiziert werden (vgl. Abschnitt Führung). Als zusätzliche Informationsquelle eignen sich Selbstbeschreibungsbogen wie das Leistungsmotivationsinventar (LMI) von Schuler und Prochaska (2001) oder auch das Reiss-Profil von Steven Reiss (2004) zur Erfassung von 16 Lebensmotiven (zum Beispiel Status, Macht, Unabhängigkeit etc.).

Die Ergebnisse aus Mitarbeitergesprächen, eventuellen Verhaltensbeobachtungen und Fragebogenerhebungen bieten dann die Grundlage für die Erstellung eines individuellen Motivprofils der Mitarbeiter. Dieses kann mit dem Anforderungsprofil der Tätigkeit abgeglichen werden; darauf aufbauend können gezielt Anreize und Maßnahmen zur Motivation konzipiert und umgesetzt werden.

Entscheidend ist hier, dass die Ergebnisse den Mitarbeitern präsentiert werden und konkrete Maßnahmen folgen. So können Mitarbeiter eingebunden und deren Vertrauen gewonnen werden (vgl. Nink & Welte, 2011). Wenn die Erstellung individueller Motivprofile aufgrund einer zu großen Anzahl an Mitarbeitern aus ökonomischen Gründen nicht möglich ist, könnte eine übergreifende, allgemeine Motivstruktur für Tätigkeiten in ausgewählten Unternehmens- oder Funktionsbereichen (zum Beispiel Mitarbeiter der Produktion, Logistik) ermittelt werden. Hierzu bedarf es einer Befragung von Personen der jeweiligen Unternehmensbereiche mit einer hohen Motivation, so dass sich Rückschlüsse auf die hier relevanten Motive ziehen lassen. Maßnahmen könnten dann entsprechend generalisiert umgesetzt werden. Hierfür spricht auch die Tatsache, dass »...die Zuordnung von Motiv zu Aufgabe so gut wie nie uneindeutig ist« (Mehlich, 2014, S. 82).

## Umsetzung von Maßnahmen zur Steigerung der Arbeitsmotivation

Bei der Umsetzung konkreter Maßnahmen zur Förderung der Arbeitsmotivation spielt die Gestaltung der Rahmenbedingungen (zum Beispiel Personalauswahl und -entwicklung/Qualifizierung, Arbeitsaufgabe, Führung etc.) eine wesentliche Rolle. Denn Motivation kann nicht erzeugt, sondern nur ermöglicht werden. Dies

## Literatur

Achtziger A, Gollwitzer PM (2010) Motivation und Handeln. 4. Auflage. Springer Verlag, Berlin

Adenauer S, Baszanski N, Bohrmann M, Dörich J, Marks T, Neuhaus R, Rottlinger S (2015) Geführte Gruppenarbeit – eine Antwort auf die demographische Herausforderung. In: Institut für angewandte Arbeitswissenschaft (Hrsg.) Leistungsfähigkeit im Betrieb. Kompendium für den Betriebspraktiker zur Bewältigung des demografischen Wandels. Springer Verlag, Berlin, S. 370-388

Bandura A (1991) Social cognitive theory of self-regulation. *Organizational Behavior and Human Decision Processes* (50): 248-287

Bandura A (2001) Social cognitive theory: An agentic perspective. *Annual Review of Psychology* (52): 1-26

Bandura A, Locke EA (2003) Negative self-efficacy and goal effects revisited. *Journal of Applied Psychology* (88): 87-99

Bornwasser M (2015) Industrie 4.0 und Arbeit 4.0. Herausforderungen für die Arbeitsplatzgestaltung im Zeitalter der Digitalisierung. *Präview* (2): 6-7 Verfügbar unter: [http://www.zeitschriftpraevuew.de/data/praevuew\\_215\\_0607\\_bornwasser.pdf](http://www.zeitschriftpraevuew.de/data/praevuew_215_0607_bornwasser.pdf)

Bullinger HJ, Korge A (1999) Motivation, ohne zu motivieren. Produktionsunternehmen realisieren erfolgreiche neue Konzepte. *ZWF Personalmanagement*, 94 (5), 242-245

Dorn M, Messner C, Ouertani J (2015) Pay for Performance does not always increase performance. *Zeitschrift für Arbeits- und Organisationspsychologie* (2): 85-94

Fiege R, Muck PM, Schuler H (2014) Mitarbeitergespräche. In: Schuler H, Kanning UP (Hrsg.) *Handbuch der Personalpsychologie*. Hogrefe, Göttingen, S 765-811

Günthner WA, Mandel H, Klevers M, Sailer M (2015) Forschungsbericht zu dem IGF-Vorhaben GameLog-Gamification in der Intralogistik. fml-Lehrstuhl für Fördertechnik Materialfluss Logistik, München. [http://www.fml.mw.tum.de/fml/images/Forschung/GameLog/Forschungsbericht\\_GameLog\\_ALF.pdf](http://www.fml.mw.tum.de/fml/images/Forschung/GameLog/Forschungsbericht_GameLog_ALF.pdf)

Haag B (2013) Authentische Karriereplanung. Mit der Motivanalyse auf Erfolgskurs. Springer Verlag, Wiesbaden

Haag B (2015) Innere Antriebe erkennen. Personalwirtschaft (10): 64-65

Heckhausen H (1987) Perspektiven einer Psychologie des Wollens. In: H. Heckhausen, P.M. Gollwitzer & F.E. Weinert (Hrsg.), *Jenseits des Rubikon. Der Wille in den Humanwissenschaften*. Springer Verlag, Berlin, S 121-142

Herzberg F (1966) *Work and the nature of man*. World Publishing Co., New York

Kanfer FH, Reinecker H, Schmelzer D (2005) *Selbstmanagement-Therapie*. 4. Auflage. Springer Verlag, Berlin

Kaune A (1996) *Gruppenarbeit in der Automobil-Produktion – Standortbestimmung, Gestaltungsmöglichkeiten und Weiterentwicklungsansätze*. *Angewandte Arbeitswissenschaft* (150): 1-15

bedeutet, dass Mitarbeiter für ihre Motivation selbstverantwortlich sind, die Arbeitsbedingungen aber motivationsförderlich gestaltet werden können (Niermeyer, 2001). Im Folgenden werden einige Ansatzpunkte für Maßnahmen zur Motivierung beschrieben.

### ...in der Personalauswahl und -entwicklung

Hinsichtlich der Personalauswahl wäre es möglich, bei der Neueinstellung von Beschäftigten Motive und Werte zu erfragen; somit würde sich überprüfen lassen, ob die Motive und Bedürfnisse des Mitarbeiters zu den Anforderungen der Tätigkeit passen, als auch ob Mitarbeiter und Unternehmenswerte und -ziele übereinstimmen. Liegt eine derartige Übereinstimmung nicht vor, könnte mittels der Übersetzung von Unternehmenszielen in attraktive Mitarbeiterziele eine Annäherung zwischen den Werten von Mitarbeitern und Unternehmen geschaffen werden (vgl. Bullinger & Korge, 1999; Niermeyer, 2001). Fraglich bleibt, ob die Ermittlung der Motive bei der Personalauswahl in Abstimmung mit dem Betriebsrat realisierbar ist.

Für die Personalentwicklung lässt sich festhalten, dass Mitarbeitergespräche gezielt genutzt werden sollten, um neben der Identifikation von Motiven und Werten auch Informationen weiterzugeben und Mitarbeitern eine Rückmeldung zur Zielerreichung zu vermitteln. Auf diese Weise werden die menschlichen Motive »Sicherheit« und »Kontrolle« erfüllt. Ebenso können Vertrauen und Wertschätzung zur Befriedigung des Motivs »Anerkennung« beitragen. Für Führungskräfte und/oder Teamleiter ist es daher besonders wichtig, Fragetechniken und

die Technik des »aktiven Zuhörens« (zum Beispiel Interesse signalisieren, vermutete Gefühlszustände verbalisieren) zu erlernen (vgl. Fiege, Muck & Schuler, 2014). Nerdinger (2003) zufolge ist ein richtig geführtes Mitarbeitergespräch der Königsweg zu den Motiven der Mitarbeiter. Das Ergebnis des Personal-Risiko-Index von 2012 unterstreicht diese Aussage; so werden Mitarbeitergespräche von 41 Prozent der Befragten als Personalpraktik zur Mitarbeitermotivierung eingesetzt und finden sogar häufiger Anwendung als vergütungsbezogene Instrumente (vgl. Abbildung 3). Führungskräfte haben so die Möglichkeit, nützliche Hinweise auf den Wunsch nach Weiterbildung oder auch Tendenzen der Über- und Unterforderung zu erhalten (Schneider, 2012a; Fiege et al., 2014; zum Personalentwicklungsgespräch als Sonderform des Mitarbeitergesprächs s. zum Beispiel Sandrock & Rottinger, 2015).

Relevant erscheint im Rahmen der Personalentwicklung auch die Förderung der Teamfähigkeit beispielsweise durch Methoden der Gruppenarbeit. Zu berücksichtigen ist dabei, dass im Gegensatz zu der in den 1980er- und 1990er-Jahren eingeführten Methodik heute verstärkt auf geführte Gruppenarbeit gesetzt werden sollte. Schwierigkeiten wie Verantwortungsdiffusion und fehlende disziplinarische Weisungsbefugnis des Gruppensprechers kann so entgegengewirkt werden (vgl. Adenauer et al., 2015). Im Bereich »Produktion« ist dies besonders vor dem Hintergrund eines ganzheitlichen Produktionsprozesses wichtig. Jeder Mitarbeiter sollte am richtigen Platz mit seinen individuellen Fähigkeiten zum Gelingen des Gesamtprozesses beitragen. Unternehmen, die bei der Wahl der Fabrik des Jahres/GEO 2013 gewannen, motivierten ihre Mitarbeiter durch Übertragung von Ei-

Abb. 3: Instrumente zur Mitarbeitermotivation (eigene Darstellung in Anlehnung an Schneider M (2012b, S 671))

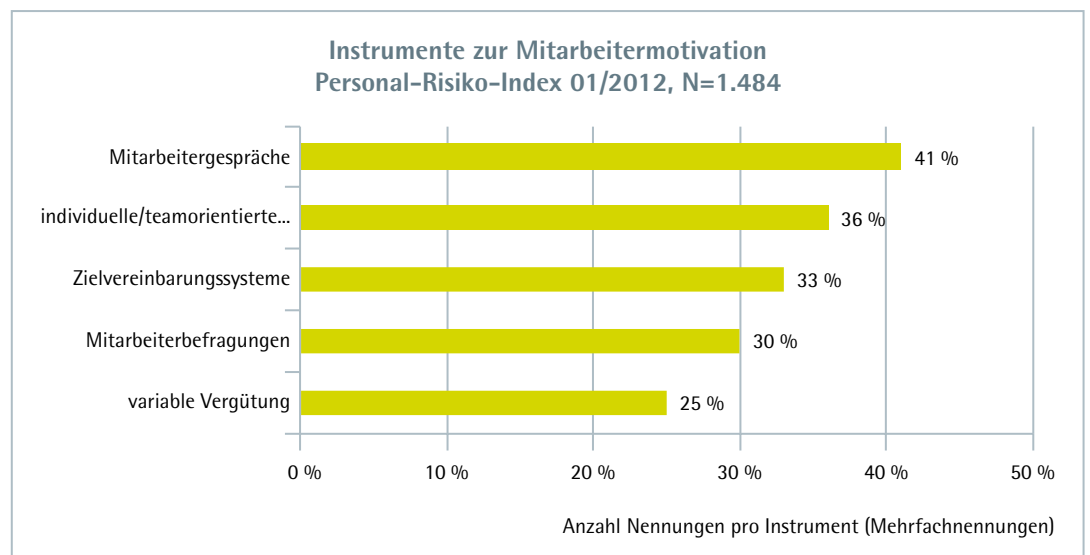




Abb. 4: gemeinsam an einem Strang ziehen – gut für die Motivation | Foto: imtphoto/fotolia.com

genverantwortung und Vertrauen in die Umsetzungsstärke der Mitarbeiter. So konnten die Meister eines Werkes von Siemens in einem Workshop den Wertstrom im Werk neu entwickeln. Continental setzte als Maßnahme zur Förderung des Vertrauens der Teammitglieder einen Tag im Klettergarten ein (Knüpfner, 2013).

Kritisch anzumerken ist hierbei, dass derartige Teambuildingmaßnahmen nur dann nachhaltig wirken, wenn ein professioneller Transfer des Erlernten (zum Beispiel das Verfolgen kollektiver Ziele) in das Unternehmensumfeld begleitet und gesichert wird. Der Grundgedanke, durch derartige Maßnahmen das menschliche Grundbedürfnis nach Sicherheit in einer Gruppe zu fördern, erscheint wiederum begründet (vgl. Nerdinger, 2014).

Eine Förderung individueller fachlicher Kompetenzen (zum Beispiel Schulung der Produktionsmitarbeiter zu betriebswirtschaftlichen Kenntnissen) durch Weiterqualifikationsmaßnahmen fördert nicht nur das ganzheitliche und unternehmerische Denken, sondern steht zudem im Zusammenhang mit der Erfüllung des Neugiermotivs. Zu berücksichtigen sind bei der Förderung der Leistungsmotivation («Wollen») immer auch die individuellen Fähigkeiten und Fertigkeiten («Können») der Mitarbeiter, um eine Über- oder Unterforderung zu vermeiden.

### ... durch die Gestaltung der Arbeitsaufgabe und Vergütung

Bezogen auf die Gestaltung der Arbeitsaufgabe kann festgehalten werden, dass eine Veränderung der Tätigkeit beziehungsweise Arbeitsauf-

gabe die intrinsische Motivation fördert und somit eine langfristige Arbeitsmotivation erhalten bleibt. Nach Nerdinger (2003, S. 25) sind für eine motivierend gestaltete Tätigkeit folgende sechs Aspekte zu berücksichtigen:

- Anforderungsvielfalt erhöhen
- Ganzheitliche Gestaltung der Aufgabe
- Sinn und Bedeutung der Aufgabe
- Handlungs- und Entscheidungsspielräume einräumen
- Handlungsergebnisse rückmelden
- Soziale Kontakte ermöglichen, Team- und Gruppenarbeit fördern

Einige der genannten Anforderungen sind in der Praxis jedoch nicht bei allen Aufgaben realisierbar. So wird es beispielsweise in der Produktion schwer gelingen, einfacheren, länger andauernden und wiederkehrenden Aufgaben einen tiefgreifenden Sinn abzugewinnen. Eine aktuelle Studie des Lehrstuhls für Fördertechnik, Materialfluss und Logistik (fml) und des Lehrstuhls für empirische Pädagogik und Pädagogische Psychologie der Technischen Universität München beschäftigt sich daher mit alternativen Methoden der Arbeitsmotivation. Es wurde untersucht, ob der Einsatz spielerischer Elemente aus Computerspielen im nicht-spielerischen Kontext (=Gamification), beim Kommissionieren im Lager, zu einer Reduktion der Fehlerraten und einer Leistungssteigerung führt. »Es konnten signifikante Verbesserungen in allen Bereichen der Motivation und Leistung der Testpersonen gefunden werden. Gamification stellt demnach eine erfolgversprechende Intervention zur Steigerung von Leistung und Motivation in der manuellen Kommissionierung sowie weiteren Bereichen der Intralogistik dar« (Günthner et al., 2015, S. 3).

Knüpfner G (2013) Die Fabrik des Jahres/GEO 2013: Sieger sind Meister der Mitarbeitermotivation. Produktion. <http://www.produktion.de/nachrichten/unternehmenmaerkte/meister-der-mitarbeitermotivation-113.html>

Locke EA, Latham GP (1990) A theory of goal setting and task performance. Prentice-Hall, Englewood Cliffs

Locke EA, Latham GP (2002) Building a practically useful theory of goal setting and task motivation. *American Psychologist* (57): 705-717

Maslow AH (1981) Motivation und Persönlichkeit. Rowohlt, Reinbek bei Hamburg [Original: 1954]

Mehlich P (2014) Die Motivierung von Mitarbeitern – 10 typische Annahmen. In: Mehlich P, Brandenburg T, Thielsch MT (Hrsg.) *Praxis der Wirtschaftspsychologie III. Themen und Fallbeispiele für Studium und Anwendung*. MV-Verlag, Münster. S 67-96

Nerdinger FW (2003) Motivierung von Mitarbeitern. Hogrefe, Göttingen

Nerdinger FW (2014) Motivierung. In: Schuler H, Kanning UP (Hrsg.) *Lehrbuch der Personalpsychologie*. Hogrefe, Göttingen, S 725-764

Niermeyer R (2001) Motivation. Instrumente zur Führung und Verführung. Rudolf Haufe Verlag GmbH, München

Nink M, Welte K (2011) Die Mitarbeiter in Veränderungen beteiligen. *Personalwirtschaft* (9): 46-48

Reiss S (2004) The Reiss profile of fundamental goals and motivational sensitivities. Examiner and technical manual (version 2.1). Ohio State University, Columbus

Rothermund K, Eder A (2011) Allgemeine Psychologie: Motivation und Emotion. VS Verlag für Sozialwissenschaften, Wiesbaden, S 93

Rosenstiel L, Kaschube J (2014) Führung. In: Schuler H, Kanning UP (Hrsg.) *Handbuch der Personalpsychologie*. Hogrefe, Göttingen, S 677-724

Sandrock S, Rottinger S (2015) Personalentwicklungs- und Feedbackgespräch. In: Institut für angewandte Arbeitswissenschaft (Hrsg.) Leistungsfähigkeit im Betrieb. Kompendium für den Betriebspraktiker zur Bewältigung des demografischen Wandels. Springer Verlag, Berlin, S 305-210

Schneider M (2012a) Gefährlicher Motivationsmangel. Personalwirtschaft (9): 61-63

Schneider M (2012b) Mammutaufgabe der Zukunft – Mitarbeitermotivation. Arbeit und Arbeitsrecht (11): S 671

Schuler H, Prochaska M (2001) Leistungsmotivationsinventar. Hogrefe, Göttingen

Von der Linde B, von der Hyde A (2010) Psychologie für Führungskräfte. Haufe, Freiburg, S 116-162

Vromm VH (1964) Work and motivation. New York: Wiley  
Weiterführende Quellen: Leistungsmotivationsinventar (LMI; Schuler et al., 2001) → <http://www.testzentrale.de/programm/leistungsmotivationsinventar-2.html?catId=17>

Reiss-Profil (Reiss, S., 2014) → <http://www.reissprofile.eu/lebensmotive>

ZPID – Leibniz-Zentrum für Psychologische Information und Dokumentation (Hrsg.) (2014) Verzeichnis Testverfahren. Kurznamen. Langnamen. Autoren. Testrezensionen (21., aktualisierte Auflage). Trier: ZPID [Online im Internet, URL Verzeichnis Testverfahren geordnet nach Inhaltsbereichen: [http://www.zpid.de/pub/tests/verz\\_teil1.pdf](http://www.zpid.de/pub/tests/verz_teil1.pdf); Stand: 31.8.2014].

## Autoren-Kontakt

Dr. phil. Martina C. Frost  
Institut für angewandte Arbeitswissenschaft e. V. (ifaa)  
Tel.: +49 211 542263-43  
E-Mail: [m.frost@ifaa-mail.de](mailto:m.frost@ifaa-mail.de)

Bezüglich der motivationalen Funktion von Vergütung, also einer Beeinflussung der Leistungsmotivation durch beispielsweise variable Gehälter, konnte in einer aktuellen Studie gezeigt werden, dass leistungsabhängiger Lohn je nach Präferenz der Arbeitnehmer sowohl leistungssteigernd als auch leistungsmindernd wirken kann (Dorn, Messner & Ouertani, 2015). Diese Ergebnisse stehen im Einklang mit der Annahme, dass Mitarbeiter mit einem hohen Wettbewerbsmotiv ein variables Gehalt als anspornend erleben, während eine leistungsabhängige Entlohnung bei anderen Mitarbeitern zu einer Leistungsblockade führen kann. Nerdinger (2014) schlussfolgert, dass finanzielle Anreize nur kurzfristig motivierend wirken und eher zu einer Steigerung der Leistungsmenge, nicht aber der Leistungsgüte beitragen.

## ... anhand von Führung

Eine Aufgabe der Führung ist es, Mitarbeiter zielgerichtet zu aktivieren, um die Ziele der Organisation zu erreichen. Je nachdem, welche Motive eine Person hat, können auch hier die notwendigen Maßnahmen völlig unterschiedlich aussehen. Einen umfassenden Überblick über motivationsförderliche Maßnahmen für Personen mit einem hohen Leistungs-, Freundschafts-, Autonomie-, Wettbewerbs- und/oder Visionsmotiv ist bei Haag (2015) zu finden.

Mehlich (2014) nennt neben der Gestaltung des eigenen Führungsverhaltens auch die Kommunikationsfähigkeit der Führungskraft als mögliche Quelle der Einflussnahme. Im Rahmen des Führungsverhaltens spielt die Zuweisung der Aufgaben und die Zielsetzung eine große Rolle. Durch die Übertragung von Verantwortlichkeiten können Vertrauen und das Motiv nach Unabhängigkeit und Selbstbestimmung befriedigt werden (vgl. Bullinger & Korge, 1999). Die Weitergabe von Informationen und klaren Strukturen schafft Transparenz und gibt den Mitarbeitern ein Gefühl von Sicherheit und Kontrolle. Aus diesem Grund sollten Führungskräfte Informationen weitergeben und nicht aufgrund eines überhöhten Machtmotivs (Macht durch Information) zurückhalten. Auf der Ebene der Kommunikation können Führungskräfte auch die Technik des »Reframing« anwenden (Mehlich, 2014). Dies bedeutet, den Fokus der Mitarbeiter von möglicherweise zunächst negativ erscheinenden Aspekten einer Aufgabe auf die positiven Dinge zu richten. Zudem können Führungskräfte zur Befriedigung von Anerkennungsmotiven ihrer Mitarbeiter

beitragen, indem sie ihnen regelmäßig Wertschätzung und Rückmeldung zu den erzielten Arbeitsergebnissen geben. Besonders wichtig ist in diesem Fall, dass nur konkrete Ergebnisse gelobt werden und das Lob angemessen ist. Zu erwähnen ist abschließend das Menschenbild der Führungskraft. Sieht sie den Mitarbeiter nur als Arbeitsfaktor und als Mittel zum Zweck oder wird den Mitarbeitern eine wertschätzende menschliche Haltung entgegengebracht? Letztere kann sich förderlich auf die Motivation von Mitarbeitern auswirken.

Das Wichtigste zusammenfassend in Kürze (vgl. Nerdinger, 2014):

- Motivierung von Mitarbeitern ist eine Führungsaufgabe.
- Identifiziere die Motive und Werte der Mitarbeiter (→ Motivanalyse) und berücksichtige implizite Motive (→ sie können Grund für einen Motivations-Ziel-Konflikt sein und zu gesundheitlichen Belastungen führen).
- Strebe eine Passung zwischen Motiven und Zielen von Mitarbeitern und Unternehmen beziehungsweise den Anforderungen der Tätigkeit an.
- Fördere die intrinsische Motivation durch Veränderungen der Arbeitsinhalte.
- Organisiere die Arbeit wenn möglich vermehrt als (geführte) Gruppen- /Teamarbeit.
- Übertrage Verantwortung und habe Vertrauen in die Eigenverantwortung und Umsetzungskraft der Mitarbeiter.
- Setze herausfordernde und spezifische Ziele, sodass eine klare Überprüfung des Erfolgs möglich ist.
- Gib Rückmeldungen über den erreichten Zielstatus und erkenne konkrete Leistungen an.

Zusammenfassend kann festgehalten werden, dass die Motive, die einen Mitarbeiter zur Leistung antreiben, individuell unterschiedlich sind und dass die Motivation eines Mitarbeiters nicht erzeugt, sondern nur gefördert werden kann. Maßnahmen zur Mitarbeitermotivierung sollten daher auf einer differenzierten Motiv- und Tätigkeitsanalyse basieren und organisatorische Rahmenbedingungen (Führung, Arbeitsaufgabe, Organisationsklima etc.) sollten motivationsförderlich gestaltet werden. Ziel sollte dabei die Herstellung einer Passung zwischen individuellen Motivstrukturen der Mitarbeiter und den jeweiligen beruflichen Tätigkeiten beziehungsweise Anforderungen sein. ■