



**Modul Leadership - Hausarbeit**

# **Motivation und Motivationstheorien**

**Autoren:**

**Rico Gerstenberger**

**Stefan Plogmann**

**Thomas Stanat**

**Sebastian Willand**

**Corinna Zülz**

# Inhaltsverzeichnis

Inhaltsverzeichnis .....	I
Vorwort .....	1
1 Einführung .....	2
2 Begriffe .....	4
2.1 Motiv .....	4
2.2 Motivation .....	4
2.2.1 Intrinsische Motivation.....	5
2.2.2 Extrinsische Motivation .....	5
3 Motivationstheoretische Ansätze .....	6
3.1 Inhaltstheorien der Motivation.....	6
3.1.1 Die Hierarchie der Bedürfnisse nach Maslow .....	7
3.1.2 Die ERG- Theorie von Alderfer .....	8
3.1.3 Die Zwei- Faktoren- Theorie von Herzberg.....	8
3.1.4 Theorie der gelernten Motivation nach Mc Clelland.....	10
3.2 Prozesstheorien der Motivation .....	10
3.2.1 Die Gerechtigkeitstheorie von Adams.....	10
3.2.2 Die VIE-Theorie von Vroom .....	11
4 Die Zwei-Faktoren-Theorie von Herzberg und ihre Umsetzbarkeit in der unternehmerischen Praxis .....	13
4.1 Arbeitsgestaltungsmaßnahmen.....	15
4.1.1 Job Rotation .....	15
4.1.2 Job Enlargement.....	15
4.1.3 Job Enrichment.....	16
4.2 Mitarbeiterführung.....	17
4.3 Monetäre Anreizsysteme .....	18
5 Ausblick.....	21
6 Literatur- und Quellenverzeichnis .....	22

# Vorwort

In der modernen Managementlehre gibt es eine Vielzahl von Konzepten, die auf die Einstellung von Mitarbeitern und Führungskräften zu ihrem Unternehmen abzielen. Sie dienen nicht nur der Motivation im Sinne von Leistungssteigerung, sondern auch der Loyalität und Bindung wichtiger Mitarbeiter an das Unternehmen sowie der Einbindung der Belegschaft in notwendige Veränderungsvorhaben.

Viele der modernen Konzepte des Personalwesens bauen auf diesen motivationstheoretischen Grundlagen auf, so dass ihre Kenntnis eine wesentliche Voraussetzung für das Verständnis der jeweiligen Modelle und Instrumente ist.<sup>1</sup>

Die nachfolgenden Ausführungen bieten nun eine zusammenfassende Darstellung der gängigsten Motivationstheorien. Darüber hinaus wird der motivationstheoretische Ansatz von Herzberg einer genaueren Untersuchung unterzogen. Besonderes Augenmerk wird dabei auf die praktische Umsetzbarkeit von Herzbergs Theorie gerichtet.

---

<sup>1</sup> Vgl. (Recklies 2001), S.1

# 1 Einführung

In der heutigen wirtschaftlichen Situation hängt das Überleben und der Erfolg eines Unternehmens zu einem nicht unbedeutenden Teil von dessen Produktivität und Innovationsfähigkeit ab.

Nun ist die wichtigste Quelle zur Innovation der einzelne Mitarbeiter im Unternehmen. Hohe Produktivität wiederum ist nicht nur abhängig von moderner Technologie, sondern auch von der individuellen Einstellung der Angestellten. Zweifelsohne ist ein Mitarbeiter, der bereit ist, sich zu engagieren und der sich mit den Zielen des Unternehmens identifizieren kann deutlich produktiver und auch innovativer als ein Mitarbeiter, der nur auf die Uhr schaut und den Feierabend herbeisehnt.

Gerade in den letzten Jahren ist der Begriff „Motivation“ zu einem Kernpunkt von Diskussionen über Führung und Zusammenarbeit geworden. Für die einen ist Motivation eine zeitgemäße Technik, die autoritären Führungsdruck überflüssig macht, andere wiederum sehen in ihr ein ablehnenswertes Instrument zur Manipulation bzw. Ausbeutung. Für wieder andere ist Motivation schlicht eines von vielen Führungs- oder Kooperationsprinzipien.

Fakt ist in jedem Fall, dass in einer Zeit des immer schärfer werdenden globalen Wettbewerbs nahezu alle Unternehmen nach einer Möglichkeit suchen, die Leistungsbereitschaft und Leistungsabgabe der Mitarbeiter zu aktivieren bzw. zu fördern. Für die Führungskräfte bedeutet das, dass sie neben den „klassischen“ Führungsfunktionen wie u.a. Personalauswahl und -einsatz, Informieren, Koordinieren, Ziele vereinbaren, Kontrollieren, ihre Mitarbeiter auch motivieren müssen.

## 1 Einführung

---

Die Mitarbeiter sind heutzutage qualifiziert, aufgeklärt und selbstbewusst. Hinzu kommt, dass Arbeit heute nicht mehr nur dazu dient, die Grundbedürfnisse (Hunger, Durst, ein Zuhause, etc.) zu befriedigen. Vielmehr wird die Arbeit zunehmend als Bestandteil der persönlichen Selbstentwicklung betrachtet. Somit rückt die Auseinandersetzung mit den individuellen Zielen der Mitarbeiter immer mehr in den Vordergrund. Gerade hier kann nun Motivation viel bewirken. Die jeweiligen Arbeitsaufgaben sind so zu gestalten, dass sich der Einzelne mit den Zielen der Organisation identifizieren kann. Nur so kann eine hohe Arbeitsproduktivität bei gleichzeitiger Arbeitszufriedenheit erreicht werden (Stichwort: „Spas an der Arbeit“).

In diesem Zusammenhang wird auch deutlich, dass Motivation nicht nur eine fachliche, sondern im Besonderen auch eine menschliche Herausforderung für die Führungskräfte darstellt. Motivation wird immer mehr zu einem wesentlichen Element personenbezogener Führungsfunktionen.<sup>2</sup>

---

<sup>2</sup> Vgl.: (AFW 2002)

## 2 Begriffe

### *2.1 Motiv*

Mit Motiv meint man in der Psychologie einen, nicht notwendigerweise aktualisierten, Beweggrund für menschliches Verhalten. Synonym verwendet werden oft auch Bedürfnis, Wunsch, Triebe, Strebung, Drang. Die Wissenschaft unterscheidet dabei angeborene, so genannte primäre Motive (wie Hunger, Durst, Sexualtrieb usw.) von erworbenen, so genannten sekundären Motiven (wie inhaltspezifische Motive, z.B. Machtbedürfnis, Lustbedürfnis, Wunsch nach Attraktivität usw.).<sup>3</sup> Kurz gesagt: ein Motiv ist ein Grund, etwas zu tun.

### *2.2 Motivation*

Die Gesamtheit der Motive eines Individuums ist es nun, die Entscheidungen, Handlungen oder Ähnliches beeinflusst und damit die Motivation einer Person ausmacht.<sup>4</sup> Motivation befasst sich also mit den Einflussfaktoren, die Menschen zu einem bestimmten Verhalten bewegen. Motivation kann dabei als zielgerichtetes Handeln verstanden werden. Eine Person ist immer dann motiviert, wenn sie als Ergebnis bestimmter Handlungen die Erreichung eines bestimmten Ziels erwartet.<sup>5</sup>

Im betriebswirtschaftlichen Kontext spielt die Motivation des einzelnen Mitarbeiters dahingehend eine gewichtige Rolle, als dass sie, gemeinsam mit den geistigen und körperlichen

---

<sup>3</sup> Vgl. (wissen.de)

<sup>4</sup> Vgl. (wissen.de)

<sup>5</sup> Vgl. (Recklies 2001), S.2

## 2 Begriffe

---

Fähigkeiten des Einzelnen sowie den jeweiligen situativen Einflüssen, das Arbeitsergebnis bestimmt.<sup>6</sup>

### 2.2.1 Intrinsische Motivation

Es lassen sich zwei grundsätzliche Arten von Motivation unterscheiden. Die intrinsische Motivation beruht auf vom Einzelnen selbst bestimmten Faktoren, die jeder für sich selbst als wichtig erachtet. Beispiele für intrinsische Faktoren sind das Streben nach verantwortungsvollen und wichtigen Tätigkeiten, Entscheidungsfreiheiten, persönliche Entwicklungsmöglichkeiten und interessante Arbeitsinhalte.<sup>7</sup>

### 2.2.2 Extrinsische Motivation

Extrinsische Faktoren werden von Dritten, im betrieblichen Kontext also beispielsweise vom Vorgesetzten oder der Personalabteilung, mit dem Ziel vorgegeben, jemanden zu einem gewünschten Verhalten zu motivieren. Als typische Beispiele lassen sich hier Gehaltserhöhungen, Belobigungen, Beförderungen, aber auch Bestrafungen wie Gehaltsreduzierung oder disziplinarische Maßnahmen nennen. Im Allgemeinen haben extrinsische Motivationsfaktoren einen stärkeren, aber kurzfristigeren Effekt, während intrinsische Faktoren eher eine langfristige Wirkung erzielen.<sup>8</sup>

---

<sup>6</sup> Vgl. (Thorn 2002), S.13

<sup>7</sup> Vgl. (Recklies 2001), S.2

<sup>8</sup> Vgl. (Recklies 2001), S.2

### 3 Motivationstheoretische Ansätze

Die Entstehung von motivationstheoretischen Ansätzen begann ca. 1930 als Gegenbewegung zum Taylorismus. Das mechanistische Menschenbild des Taylorismus wurde seitdem zugunsten der Vorstellung des Menschen als „sozial motiviertes Gruppenwesen“ verdrängt.<sup>9</sup>

Bis zum heutigen Tage gibt es keine universale, allgemein akzeptierte Motivationstheorie, die umfassend und abschließend erklären kann, wie menschliches Verhalten in wirtschaftlichen Unternehmen beeinflusst und gesteuert werden kann.

Nach vielen Forschungsbemühungen, insbesondere in den 50er bis 70er Jahren, stellt sich der aktuelle Stand der Wissenschaft so dar, dass es heutzutage eine ganze Reihe unterschiedlicher Arten von Motivationstheorien gibt. Streng betrachtet handelt es sich dabei jedoch nicht um ganzheitliche, ins sich völlig abgeschlossene Theorien, sondern vielmehr um motivationstheoretische Erklärungsansätze, die, je nach Verfasser, auf unterschiedlichen Annahmen basieren.<sup>10</sup>

Die bekanntesten Vertreter dieser motivationstheoretischen Ansätze lassen sich nun im Wesentlichen in zwei Klassen, nämlich in Inhalts- und Prozesstheorien, unterteilen.

#### *3.1 Inhaltstheorien der Motivation*

Inhaltstheorien, oder auch substanzielle Theorien genannt, versuchen zu erklären, was in einer Person oder in seiner Umwelt Verhalten erzeugt und aufrechterhält. Diese Theorien arbeiten mit konkreten Annahmen über die Motive und Bedürfnisse jedes Individuums. Die herausragenden Vertreter

---

<sup>9</sup> Vgl. (Dehnert 2001), S.15

<sup>10</sup> Vgl. (Thorn 2002), S.12



### 3 Motivationstheoretische Ansätze

---

dieser Klasse sind die Bedürfnispyramide von Maslow, die ERG-Theorie von Alderfer, das Zwei-Faktoren-Modell von Herzberg sowie die Leistungsmotivationstheorie von McClelland/Attkinson.<sup>11</sup>

#### 3.1.1 Die Hierarchie der Bedürfnisse nach Maslow

Die Bedürfnispyramide von Maslow stellt die wohl bekannteste Klassifikation von Bedürfnissen dar. Nach Maslow gibt es fünf grundlegende und aufeinander aufbauende Kategorien von Bedürfnissen (vgl. Abbildung 1).



**Abbildung 1:** Bedürfnispyramide von Maslow, Quelle: eigene Darstellung, in Anlehnung an: Staehle (1999)

Maslow geht davon aus, dass immer dann, wenn ein Bedürfnis erfüllt ist, das nächsthöhere Bedürfnis die treibende Rolle im Handeln des Menschen einnimmt. Demnach hat immer die Erfüllung der jeweils höchstwertigen Bedürfnisse die höchste Motivationswirkung. Ist ein niedriger bewertetes Bedürfnis erfüllt, so nimmt seine Wirkung als Motivationsfaktor dagegen deutlich ab. Die Pyramide ist dabei auch unter zeitlichem Aspekt

---

<sup>11</sup> Vgl. (Thorn 2002), S.18

### 3 Motivationstheoretische Ansätze

---

zu interpretieren. Während ein Kleinkind vorwiegend physiologische Bedürfnisse aufweist, strebt eine 50jährige Person v.a. nach Selbstverwirklichung. Je nachdem, in welcher (Lebens-)Phase sich eine Person befindet, weist sie andere Bedürfnisse auf, die befriedigt werden müssen, soll die Person erfolgreich motiviert werden.

#### 3.1.2 Die ERG- Theorie von Alderfer

Alderfer lehnt sich in seiner Theorie an Maslow an. Er ist jedoch der Ansicht, dass sich die Bedürfnisklassen von Maslow überlappen können. Demzufolge reduziert er in seinem Ansatz die Maslowsche Bedürfnispyramide auf drei Bedürfnisklassen:

- **Existence needs** (Existenzbedürfnisse): physiologische und materielle Sicherheitsbedürfnisse, z.B. Hunger, Durst, auch Arbeitsentgelt, grundlegende Arbeitsbedingungen
- **Relatedness needs** (Beziehungsbedürfnisse): soziale, zwischenmenschliche Bedürfnisse, z.B. Verständnis, Akzeptanz, Anerkennung
- **Growth needs** (Wachstumsbedürfnisse): z.B. Selbstverwirklichung, Selbstständigkeit, Leistung

Im Gegensatz zu Maslow müssen bei Alderfer nicht die Bedürfnisse der unteren Ebene befriedigt sein, um die nächste Bedürfnisklasse erreichen zu können.<sup>12</sup>

#### 3.1.3 Die Zwei- Faktoren- Theorie von Herzberg

In den 50er und 60er Jahren erforschte Frederick Herzberg die Quellen der Mitarbeitermotivation. Im Rahmen der sog. Pittsburgh-Studie wurden Arbeitnehmer nach Situationen befragt, in denen sie hohen Zufriedenheit oder Unzufriedenheit verspürten. Hierbei kam Herzberg nach umfangreichen Studien zum Schluss, dass die Faktoren, die sich positiv auf die

---

<sup>12</sup> Vgl. (Böhner 2002), S.2

### 3 Motivationstheoretische Ansätze

Arbeitszufriedenheit der Mitarbeiter auswirken, völlig andere sind als jede, die zu Unzufriedenheit führen. Wenn aber unterschiedliche Faktoren dafür in Betracht gezogen werden müssen, ob jemand bei der Arbeit zufrieden oder unzufrieden ist, dann folgt daraus, dass die beiden Gefühle nicht im Gegensatz zueinander stehen. Das Gegenteil von Arbeitszufriedenheit ist nicht Arbeitsunzufriedenheit, sondern keine Arbeitszufriedenheit; ebenso ist das Gegenteil von Arbeitsunzufriedenheit nicht Arbeitszufriedenheit, sondern keine Arbeitsunzufriedenheit. Herzberg bezeichnete seine Folgerungen daher auch als „Zwei-Faktoren-Theorie“ und unterteilte sie in die so genannten Hygienefaktoren und Motivatoren.<sup>13</sup>

Hygienefaktoren sind nach Herzberg all diejenigen Faktoren, die, wenn sie nicht für den Angestellten in befriedigendem Maße zur Verfügung stehen, Unzufriedenheit auslösen können. Dazu gehören beispielsweise eine angemessene Bezahlung oder auch eine ansprechende Arbeitsumgebung. Diese Faktoren dienen jedoch nicht oder nur unzureichend dazu, den Mitarbeiter dazu zu bringen, härter oder besser zu arbeiten.

Die sog. Motivatoren sind dagegen diejenigen Faktoren, die ganz individuelle Bedürfnisse des einzelnen Mitarbeiters befriedigen und somit Zufriedenheit bei ihm auslösen. Diese bringen den Angestellten schließlich dazu, mehr zu leisten als bisher. Beispiele für Motivatoren sind Lob, Anerkennung und mehr Verantwortung.

Herzbergs Theorie hatte wesentlichen Einfluss auf die Entwicklung des Trends zum Job-Enrichment, nach dem Stellen so gestaltet werden, dass ein Höchstmaß intrinsischer Arbeitszufriedenheit erreicht wird.

---

<sup>13</sup> Vgl. (Herzberg 2003), S. 53

#### 3.1.4 Theorie der gelernten Motivation nach Mc Clelland

Im Gegensatz zu den bereits genannten substanziellen Theorien werden von McClelland Bedürfnisse nicht als gegeben, im Sinne von angeboren, angenommen. Vielmehr geht McClelland davon aus, dass der Mensch im Laufe seiner Interaktion mit der Umwelt Bedürfnisse „erlernt“. <sup>14</sup>

Als bedeutsame Schlüsselbedürfnisse im menschlichen Leben werden von McClelland hervorgehoben: <sup>15</sup>

- das Bedürfnis nach Leistung (need for achievement)
- das Affiliations- oder Zugehörigkeitsbedürfnis (soziale Beziehungen zu Mitmenschen)
- das Machtbedürfnis (Kontrolle und Einfluss auf Andere)

Das Leistungsmotiv wird von McClelland am sorgfältigsten untersucht, wobei er zu dem Schluss kommt, dass es sich bei diesem eigentlich um ein Effizienzmotiv handelt, weil es sich im Wunsch ausdrückt, möglichst effizient Leistung zu erbringen. <sup>16</sup>

#### 3.2 Prozesstheorien der Motivation

Die Prozesstheorien fragen danach, wie ein bestimmtes Verhalten des Einzelnen generiert, gelenkt und erhalten bzw. unterbrochen werden kann. Der Fokus liegt hier, wie der Name bereits ahnen lässt, auf den Prozessen und Einflussfaktoren, die eine Person zu einem bestimmten Verhalten veranlassen, jedoch ohne dass der Person bestimmte substanzielle Motive unterstellt werden. <sup>17</sup>

##### 3.2.1 Die Gerechtigkeitstheorie von Adams

Stark im Vordergrund dieses Ansatzes stehen wirtschaftliche Überlegungen, die im Rahmen des ökonomischen

---

<sup>14</sup> Vgl. (Geberl 2000), S.9

<sup>15</sup> Vgl. (Krankl 2002), S.58

<sup>16</sup> Vgl. (Krankl 2002), S.59

<sup>17</sup> Vgl. (Thorn 2002), S.17

### 3 Motivationstheoretische Ansätze

---

Tauschvorganges von einem Gleichgewicht bzw. von Gerechtigkeit ausgehen. Adams besagt mit seiner Theorie (auch Gleichheitstheorie genannt), dass jemand, der glaubt überbezahlt zu sein, mehr und besser arbeitet, als jemand der sich unterbezahlt fühlt. Bei Adams steht somit das Empfinden des einzelnen Mitarbeiters im Mittelpunkt, ob er die Gegenleistung für seinen Einsatz als gerecht empfindet oder nicht. Sieht der Mitarbeiter seine subjektive Einschätzung als für sich selbst vorteilhaft an, so wird er versuchen, diesen Zustand weiterhin aufrecht zu erhalten. Fühlt er sich jedoch benachteiligt, so führt diese subjektiv wahrgenommene Ungleichheit zu Unzufriedenheit, zu Demotivation.

Nach Adams passen Menschen folglich ihre Leistung der subjektiv empfundenen Gehaltshöhe an.<sup>18</sup>

#### 3.2.2 Die VIE-Theorie von Vroom

1964 begründet der kanadische Professor Victor H. Vroom die VIE- Theorie oder Valenz- Instrumentalitäts- Erwartungstheorie. Diese Theorie geht davon aus, dass für eine Person mehrere Anreize und Handlungsalternativen für die Erreichung eines Ziels attraktiv sein können. Die handelnde Person trifft schließlich durch ihr emotionales Vorerleben eine Entscheidung darüber, welcher Anreiz bzw. welche Handlungsalternative für sie am wertvollsten für die Zielerreichung ist. Das Ergebnis dieser Überlegung bestimmt dann maßgeblich das Handeln der Person. Die VIE- Theorie beruht hierbei auf einem Weg- Ziel- Satz. Der Weg, d.h. die Leistung, wird vom Menschen nur dann angestrebt, wenn dieser auch zum erwünschten Ziel führt. Bezogen auf ein Unternehmen bedeutet dies, dass ein Mitarbeiter immer dann die Ziele der Unternehmung anstrebt, wenn diese ihm nutzen, seine eigenen individuellen Ziele zu erreichen. Weiterhin sagt die

---

<sup>18</sup> Vgl. (Iltis GmbH 2003)

### 3 Motivationstheoretische Ansätze

---

Theorie aus, dass ein Mensch, wenn er mehrere Handlungsentscheidungen zur Verfügung hat, diejenige auswählt, die ihm am nützlichsten für das Erreichen des Ziels ist und die er außerdem für realisierbar hält.<sup>19</sup>

Zusammenfassend kann gesagt werden, dass das Vroomsche Modell auf vier zentralen Ideen basiert:<sup>20</sup>

- Individuen haben unterschiedliche Präferenzen für unterschiedliche Ergebnisse
- Individuen haben Erwartungen über die Wahrscheinlichkeit, dass eigene Handlungen zu einem erwünschten Verhalten führen
- Individuen haben Erwartungen über die Wahrscheinlichkeit, dass einem bestimmten Verhalten ein bestimmtes Ergebnis folgen wird
- In jeder Situation werden die von einem Individuum gewählten Handlungen von seinen momentanen Erwartungen und Präferenzen bestimmt.

---

<sup>19</sup> Vgl. (Bading 2002), S. 6-8

<sup>20</sup> Vgl. (Krankl 2002), S.49

## 4 Die Zwei-Faktoren-Theorie von Herzberg und ihre Umsetzbarkeit in der unternehmerischen Praxis

In Kapitel 2 wurde Herzbergs motivationstheoretischer Ansatz bereits kurz dargestellt. Kaum ein anderer motivationstheoretischer Ansatz hat in der Vergangenheit größeren Einfluss auf die einschlägige Fachliteratur gehabt als die Theorie von Herzberg. Es kann also gesagt werden, dass es sich hierbei um eine der populärsten Theorien der Arbeitszufriedenheit handelt. Aus diesem Grund wird diese Theorie im Folgenden einer genaueren Untersuchung unterzogen.



**Abbildung 2:**  
Friedrich Herzberg,  
1923-2000

Wie schon in Kapitel 3 erläutert, basiert Herzbergs Zwei-Faktoren-Theorie auf der Annahme, dass Menschen Grundbedürfnisse haben, die befriedigt werden müssen. Nach Herzbergs Auffassungen werden Zufriedenheit und Unzufriedenheit in der Arbeit von je unterschiedlichen Faktorengruppen beeinflusst. Faktoren, die Zufriedenheit bewirken können, nannte Herzberg Motivatoren und jene, die Unzufriedenheit bewirken können, Hygienefaktoren. In der folgenden Tabelle sind Beispiele sowohl für Motivatoren als auch für Hygienefaktoren aufgeführt.<sup>21</sup>

---

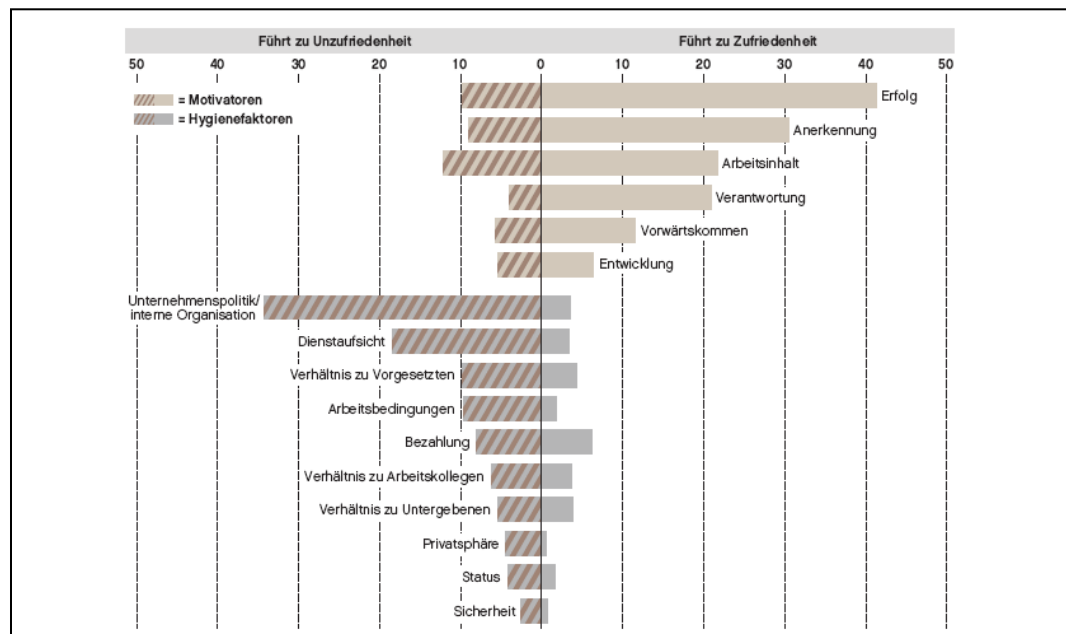
<sup>21</sup> Vgl. (Schaller 2001), S. 12

#### 4 Die Zwei-Faktoren-Theorie von Herzberg und ihre Umsetzbarkeit in der unternehmerischen Praxis

<b>Motivatoren (intrinsisch)</b>	<b>Hygienefaktoren (extrinsisch)</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- die Arbeit an sich</li> <li>- die Möglichkeit, etwas zu leisten</li> <li>- die Möglichkeit, sich weiter zu entwickeln</li> <li>- Verantwortung bei der Arbeit</li> <li>- Aufstiegsmöglichkeiten</li> <li>- Anerkennung</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Gestaltung äußerer Arbeitsbedingungen</li> <li>- Beziehung zu den Kollegen</li> <li>- Beziehungen zu den Vorgesetzten</li> <li>- Firmenpolitik und Administration</li> <li>- Entlohnung und Sozialleistungen</li> <li>- Krisensicherheit des Arbeitsplatzes</li> </ul>

**Tabelle 1:** Motivatoren und Hygienefaktoren Quelle: eigene Darstellung, in Anlehnung an: Schaller, J. Mitarbeiterzufriedenheit und Mitarbeitermotivation (2001), S. 12

Nachfolgende Graphik, basierend auf Herzbergs eigenen empirischen Studien, illustriert noch einmal den Einfluss der Motivatoren auf die Arbeitszufriedenheit einerseits sowie den Einfluss der Hygienefaktoren auf die Unzufriedenheit der Mitarbeiter andererseits.



**Abbildung 3:** Was die Einstellung zur Arbeit beeinflusst, Quelle: Herzberg, F. (2003) Was Mitarbeiter in Schwung bringt, S. 50-62

Wie lassen sich Herzbergs Erkenntnisse nun in der Praxis, im Rahmen ökonomisch tätiger Unternehmen, umsetzen und wie können sie zu einer Steigerung der Motivation und Zufriedenheit



## 4 Die Zwei-Faktoren-Theorie von Herzberg und ihre Umsetzbarkeit in der unternehmerischen Praxis

---

der Mitarbeiter beitragen? Dieser Frage wird im Folgenden nachgegangen, indem verschiedene Möglichkeiten der Anwendung aufgezeigt werden.

### *4.1 Arbeitsgestaltungsmaßnahmen*

Nach Herzbergs Untersuchung (vgl. Abbildung 2) haben die Faktoren Arbeitsinhalt und Verantwortung bei der Arbeit einen gewichtigen Einfluss auf die Mitarbeiterzufriedenheit. Die nachfolgend aufgeführten Arbeitsgestaltungsmaßnahmen können nun dazu beitragen, den Handlungsspielraum und damit auch die Zufriedenheit der Mitarbeiter nachhaltig zu erhöhen. Außerdem tragen sie zu einer Harmonisierung der Arbeit bei.<sup>22</sup>

#### 4.1.1 Job Rotation

Job rotation bildet eine horizontale Arbeitserweiterung und hat planmäßige, regelmäßige Arbeitsplatzwechsel (räumlich wie inhaltlich) innerhalb derselben Hierarchieebene zur Folge. Job rotation will dazu beitragen, die Monotonie der Arbeitstätigkeit zu verringern und die Flexibilität der Mitarbeiter zu erhöhen. Auf diese Weise wird auch das Blickfeld der Mitarbeiter erweitert, was wiederum ihrer Qualifikation dienlich ist.<sup>23</sup>

#### 4.1.2 Job Enlargement

Im Rahmen von Job Enlargement wird das Aufgabenfeld des Mitarbeiters innerhalb derselben Ausführungsebene erweitert. Ziel ist eine Erhöhung der Vielfalt der Arbeitsaufgaben und -inhalte.<sup>24</sup>

Herzberg selbst ersetzt die Begriffe Job Enlargement bzw. Aufgabenerweiterung durch den Begriff horizontales Job Loading.

---

<sup>22</sup> Vgl. (Schaller 2001), S. 42

<sup>23</sup> Vgl. (Schaller 2001), S. 43

<sup>24</sup> Vgl. (Schaller 2001), S. 43

#### 4 Die Zwei-Faktoren-Theorie von Herzberg und ihre Umsetzbarkeit in der unternehmerischen Praxis

Herzberg steht dem horizontalen Job Loading eher kritisch gegenüber. So gibt nach seiner Auffassung Arbeitsbereicherung den Mitarbeitern die Gelegenheit, geistig zu wachsen, wohingegen bloße Arbeitserweiterung die Aufgabe nur strukturell ausdehnt. Herzberg führt folgendes (negatives) Beispiel für horizontales Job Loading an:

„Hat ein einzelner Mitarbeiter bisher 10.000 Muttern pro Tag festgezogen, soll er nun versuchen, sich auf 20.000 zu steigern.“<sup>25</sup>

##### 4.1.3 Job Enrichment

Im Falle von Job Enrichment wird das Aufgabengebiet eines Mitarbeiters einer bestimmten Ausführungsebene durch die Übertragung von Führungsaufgaben erweitert. Damit erfährt die Stelle eine qualitative Aufwertung. Eine Ausprägung von Job Enrichment stellen beispielsweise auch teilautonome Arbeitsgruppen dar.<sup>26</sup>

Prinzip	Beteiligte Motivatoren
<b>A</b> Einige Kontrollen abschaffen, aber Verantwortlichkeiten beibehalten.	Verantwortung und persönliche Leistung
<b>B</b> Die Verantwortung der Einzelnen für ihre Arbeit ausdehnen.	Verantwortung und Anerkennung
<b>C</b> Den Mitarbeitern eine in sich zusammenhängende vollständige Arbeitseinheit zuteilen (einen Funktionsbereich, ein Modul, ein bestimmtes Gebiet et cetera).	Verantwortung, Leistung und Anerkennung
<b>D</b> Den Mitarbeitern bei ihrer Tätigkeit mehr Befugnisse und mehr Unabhängigkeit geben.	Verantwortung, Leistung und Anerkennung
<b>E</b> Periodische Berichte den Mitarbeitern direkt zugänglich machen und nicht nur ihren Vorgesetzten.	Interne Anerkennung
<b>F</b> Schwierigere und neue Aufgaben einführen, die zuvor nicht Bestandteil der Tätigkeit waren.	Entwicklung und Lernen
<b>G</b> Einzelnen Mitarbeitern besondere oder spezialisierte Aufgaben geben, um ihnen zu ermöglichen, sich zu Experten zu entwickeln.	Verantwortung, Entwicklung und Aufstieg

**Abbildung 4:** Prinzipien des vertikalen Job Loading, Quelle: Herzberg, F. (2003) Was Mitarbeiter in Schwung bringt, S. 50-62

Herzberg bezeichnet Job Enrichment oder Arbeitsbereicherung auch als vertikales Job Loading.<sup>27</sup> Abbildung 4 illustriert die

<sup>25</sup> (Herzberg 2003), S. 59

<sup>26</sup> Vgl. (Schaller 2001), S. 43

<sup>27</sup> Vgl. (Herzberg 2003), S. 59

#### 4 Die Zwei-Faktoren-Theorie von Herzberg und ihre Umsetzbarkeit in der unternehmerischen Praxis

---

Prinzipien des vertikalen Job Loading sowie der daran beteiligten Motivatoren.

##### *4.2 Mitarbeiterführung*

Nach Herzberg (vgl. Abbildung 3) gehören die Faktoren Anerkennung, Erfolg sowie die bereits oben angesprochenen Faktoren Arbeitsinhalt und Verantwortung zu den elementaren Motivatoren. Ohne Zweifel hat auf all diese Faktoren der Vorgesetzte eines Mitarbeiters Einfluss. Er bestimmt maßgeblich den Arbeitsinhalt des Mitarbeiters, kann dem Mitarbeiter Verantwortlichkeiten zuweisen und ihm Anerkennung für gute Arbeit entgegenbringen. Schließlich kann der Vorgesetzte seinen Mitarbeiter damit auch zum Erfolg führen – und zwar sowohl in Bezug auf die Arbeitsergebnisse generell als auch im Hinblick auf sein berufliches Vorankommen. Der Führungsstil eines Vorgesetzten hat somit ohne Zweifel Einfluss auf die Zufriedenheit und Leistung von dessen Mitarbeitern.

Obgleich es eine Unzahl verschiedener, voneinander klar abgegrenzter, Führungsstile gibt (vgl. Weber) gestaltet es sich als schwierig, einen der möglichen Führungsstile (z.B. patriarchalisch, bürokratisch, autokratisch, etc.) als *den* optimalen Führungsstil auszuweisen. Für die Zufriedenheit der Mitarbeiter förderlich, so das Ergebnis verschiedener Untersuchungen, ist im Allgemeinen eine mitarbeiterorientierte Führung (vgl. Management by Objectives). Hierbei gibt der Vorgesetzte Ziele und Anforderungen vor, überlässt seinen Mitarbeitern aber auch viel Freiheit in der Aufgabenbewältigung. Bei der Entscheidungsfindung wiederum empfiehlt sich generell eine Partizipation, d.h. Einbindung der Mitarbeiter, da sich diese dann nicht fremdbestimmt fühlen sondern sich vielmehr mit der Aufgabe identifizieren, was natürlich der Arbeitszufriedenheit dienlich ist. Darauf zu achten ist hierbei allerdings, dass der

#### 4 Die Zwei-Faktoren-Theorie von Herzberg und ihre Umsetzbarkeit in der unternehmerischen Praxis

---

versprochene Entscheidungsspielraum tatsächlich gewährt wird, da sich die Mitarbeiter sonst getäuscht fühlen.

##### *4.3 Monetäre Anreizsysteme*

Basierend auf dem Wirkungsmuster von Herzbergs Zwei-Faktoren-Theorie wird der Faktor Geld (auch: Entlohnung, Gehalt, etc.) primär als Hygienefaktor eingestuft.

Die Frage an dieser Stelle lautet: besteht unter bestimmten Umständen dennoch die Möglichkeit, dass der Faktor Gehalt als Motivator wirken und damit den Zufriedenheitsgrad beim Mitarbeiter erhöhen kann?

In seinem im Harvard Business Manager veröffentlichten Artikel arbeitet Herzberg das heraus, „was Mitarbeiter in Schwung bringt“. Er differenziert zwischen „Bewegen“ und „Motivieren“. Ein Stimulus, der auf die Mitarbeiter wirkt, löst bei diesen eine Response aus. Grob lassen sich zwei Stimuli differenzieren, nämlich den Physischen und den Psychologischen. Gleichwohl wird aber fast immer nur eine kurzfristige Bewegung erreicht.<sup>28</sup>

„Aber erst wenn jemand einen eigenen Generator hat, können wir von Motivation sprechen.“<sup>29</sup> Diese zentrale Aussage ist also die zu erfüllende Ausgangsbasis, damit Gehalt als Motivator wirkt. Wenn man das historische Umfeld berücksichtigt, dann geht Herzberg offensichtlich davon aus, dass die Mitarbeiter grundsätzlich nur einen zentralen Anspruch im Rahmen des Faktors Gehalt haben können, nämlich einen sicheren, ständig wachsenden Zahlungsstrom. Denn nur unter dieser Prämisse ist das Gehalt als Hygienefaktor die logische Konsequenz.

Die Forderungen der Mitarbeiter stehen, das jedenfalls beweisen regelmäßig die Gewerkschaften, mehr oder weniger losgelöst von den Interessen der Unternehmen. Wenn es aber gelingt, die

---

<sup>28</sup> Vgl. (Herzberg 2003), S. 50

<sup>29</sup> (Herzberg 2003), S. 52

#### 4 Die Zwei-Faktoren-Theorie von Herzberg und ihre Umsetzbarkeit in der unternehmerischen Praxis

---

Interessen der Mitarbeiter so zu modifizieren, dass sie sehr kongruent mit den Interessen des Unternehmens sind, dann kann die geschilderte Polarität entschärft werden.<sup>30</sup> Der Mitarbeiter hat also nicht mehr nur seine Gehaltsforderungen. Er hat nun auch die Forderungen aus seiner Eigenschaft als Mitteilhaber des Unternehmens. Zusätzlich könnte diese Erweiterung der Perspektive auch reziprok auf seine originäre Gehaltsforderung wirken und eine stärkere Dependenz des Fixgehaltes zur wirtschaftlichen Leistung bringen.

In der Praxis haben sich hierbei die Stock Option Pläne als gutes Instrument gezeigt.<sup>31</sup> Die Kauf- oder Call-Optionen räumen dem Begünstigten während der Optionslaufzeit das Recht ein, Aktien des Basiswertes zu dem vereinbarten Basis- oder Strikepreis zu beziehen. Neben dem Fixgehalt, das weiterhin die Aufgabe als Hygienefaktors übernimmt, können Aktienoptionen auf das eigene Unternehmen die Motivationsfunktion übernehmen. Die Mitarbeiter engagieren sich viel stärker im und für das Unternehmen. Denn der Erfolg der Firma bestimmt viel stärker sowohl emotional als auch materiell das eigene, finanzielle Ergebnis. Im Unterscheid zu Tantiemen oder anderen erfolgsabhängigen Komponenten haben die Stock Options den geschaffenen Shareholder Value als Benchmark, da sie den Aktienkurs als Bemessungsgrundlage verwenden. Die Stock Options sind in der Regel mit Sperr- und Mindestlaufzeiten von mindestens einem Jahr ausgestattet. Damit ergibt sich auch eine längerfristige Dimension der Motivationswirkung.

Anhand des asymmetrischen Risiko- und Zahlungsprofils einer Option lässt sich leicht zeigen, dass die Merkmale der Motivatoren erfüllt sind: Der Wert einer Option ist mindestens

---

<sup>30</sup> Vgl. (Harden 2003), S. 52

<sup>31</sup> Vgl. (Achleitner 2002), S. 17

#### 4 Die Zwei-Faktoren-Theorie von Herzberg und ihre Umsetzbarkeit in der unternehmerischen Praxis

---

null. Selbst wenn der Aktienkurs unter den Basiskurs fällt, entsteht kein negativer Wert, denn der Begünstigte wird schlichtweg sein unrentables Recht nicht ausüben. Von Aktienkurssteigerungen profitiert er hingegen. Aufgrund dieser Asymmetrie bewirkt eine Option also bei positivem Wert eine Erhöhung der Zufriedenheit. Da der Wert schlimmstenfalls null ist, wird im worst case die Zufriedenheit nicht erhöht. Eine Zunahme der Unzufriedenheit (wie es bei Hygienefaktoren der Fall wäre) findet jedoch in keinem Fall statt. Im Übrigen stellt ja auch das Fixgehalt sicher, dass die Unzufriedenheit nicht weiter zunimmt.

Es gibt also offenbar durchaus Möglichkeiten, wie der Faktor Gehalt auch als Motivator wirken kann. Anhand zahlloser Untersuchungen, besonders aus den USA, lässt sich die Praxistauglichkeit der Stock Options als Motivator auch empirisch beobachten.

### 5 Ausblick

Abschließend lässt sich die Erkenntnis zusammenfassen, dass Mitarbeitermotivation eine der bedeutendsten und herausforderndsten Aufgaben des Managements ist. Die hier vorgestellten Theorien machen deutlich, dass es nicht allein genügt physiologische Grundbedürfnisse zu befriedigen. Motivation wird durch eine Vielzahl von Faktoren beeinflusst, die sich meist nicht verallgemeinern lassen. Jeder Mensch ist in der persönlichen Sicht seiner Situation, seiner Hoffnungen, Wünsche und Vorlieben verschieden. Die Individualität der Mitarbeiter ist damit eine Erkenntnis, die unmittelbar mit dem Bewusstsein über die Bedeutung der Motivation im Unternehmen zusammenhängt.

Herzbergs Aussagen unterstreichen den Perspektivenwechsel hin zum einzelnen Mitarbeiter. Für die Unternehmensführung resultiert dies in einem mittelschweren Paradigmenwechsel des Fokus bisheriger Motivationsförderungsinstrumente.

Bislang lag der Schwerpunkt vornehmlich in der Beseitigung motivationshemmender Hygienefaktoren. Der Charme darin lag in der umfassenden Planbarkeit und hohen Streuwirkung dieser Maßnahmen. Sozialleistungen, angenehme Büroräume oder betriebliche Mitbestimmung ließen sich zentral organisieren und flächendeckend einsetzen.

Individualisierte Anreizsysteme sind schwer zu definieren und noch schwerer umzusetzen. Das Management muss sich der Individualität der Mitarbeiter bewusst werden, maßgeschneiderte Arbeitsbedingungen anbieten, klare und erreichbare Ziele definieren und deren Erreichung entsprechend honorieren.

## 6 Literatur- und Quellenverzeichnis

- (Recklies 2001) Homepage von themanagement.de. URL: von <http://www.themanagement.de/HumanResources/Motivationstheorien.htm> [Zugriff 08.01.2004]
- (AFW 2002) AFW Wirtschaftsakademie: Führung und Motivation. Bad Harzburg: AFW Wirtschaftsakademie Bad Harzburg GmbH, 2002
- (wissen.de) Homepage von wissen.de. URL: <http://www.wissen.de> [Zugriff 10.01.2004]
- (Hardes 2003) Hardes, Heinz Dieter: Ein Bonussystem für zielorientiertes Handeln der Mitarbeiter. In : Personalwirtschaft, Magazin für Human Resources, Heft 6/2003, S. 50-55
- (Achleitner 2002) Achleitner, Ann-Kristin; Wichels, Daniel: Stock-Option-Pläne als Vergütungsbestandteil wertorientierter Entlohnungssysteme. Eine Einführung. In: Achleitner Ann-Kristin; Wollmert, Peter (Hrsg.): Stock Options, 2. Aufl., Stuttgart: Schäfer-Poeschel, 2002, S. 1-24
- (Thorn 2002) Homepage der Universität Bern. URL: <http://www.iop.unibe.ch/lehre/Personal%20%20WS%2002-03/Skript%2002-03/MOTIVAT.PPT> [Zugriff 08.01.04]
- (Dehnert 2001) Homepage der FH Neu-Ulm. URL: <http://194.95.21.111:8080/im/content/e49/e132/e133/e668/courseMaterial669/>



## 6 Literatur- und Quellenverzeichnis

---

- OF\_Modul1-GrundlagenderOrganisation.pdf  
[Zugriff 06.01.04]
- (Böhner 2000) Homepage der Universität Erlangen. URL:  
[http://www.phil.uni-erlangen.de/economics/bwl/lehrbuch/gst\\_kap4/mottheo/mottheoh.PDF](http://www.phil.uni-erlangen.de/economics/bwl/lehrbuch/gst_kap4/mottheo/mottheoh.PDF) [Zugriff 06.01.04]
- (Herzberg 2003) Herzberg, Frederick: Was Mitarbeiter in Schwung bringt. In: Harvard Business Manager, Heft April 2003, S.50-62
- (Geberl 2000) Homepage der FH-Liechtenstein. URL:  
[http://www.fh-liechtenstein.li/mitarbeiter/sge/skripten/personal2000\\_teil1.pdf](http://www.fh-liechtenstein.li/mitarbeiter/sge/skripten/personal2000_teil1.pdf)
- (Krankl 2002) Krankl, Martin: Vergleichende Betrachtung von Motivationstheorien und deren Auswirkungen auf ausgewählte betriebswirtschaftliche Funktionen, Diplomarbeit an der FH Wien, 2002
- (Iltis GmbH 2003) Homepage der Iltis GmbH. URL:  
<http://www.4managers.de/01-Themen/..%5C10-Inhalte%5Casp%5CProzesstheorien.asp?hm=1&um=P> [Zugriff 08.01.04]
- (Bading 2002) Bading, Nicole: Motivationstheorien – die Vie-Theorie von Victor H. Vroom, Hausarbeit an der FHTW Berlin, 2002
- (Schaller 2001) Schaller, Johannes (Hrsg.): Mitarbeiterzufriedenheit und Mitarbeitermotivation, Technische Universität Chemnitz, 2001