

R E F E R A T

Personalmanagement
Bedeutung der Mitarbeitermotivation

Simone xxxxxxx
Matrikel-Nr. xxxxxxx

Lehrveranstaltung xxxx
Organisation und Personalwesen
Dozent: xxxxxxx

09.07.2001
Sommersemester 2001

Fachhochschule für Wirtschaft, Berlin

Inhaltsverzeichnis

Inhaltsverzeichnis.....	1
1. Einleitung.....	2
2. Vom Unternehmensziel zum Individuum.....	2
3. Erklärungsansätze.....	3
3.1 Scientific Management	3
3.2 Soziologische Ansätze	3
3.3 Motivationstheoretische Ansätze	4
3.3.1 Maslows Bedürfnispyramide.....	4
3.3.2 Herzbergs Zwei-Faktoren Theorie.....	6
3.3.3 XY-Theorie.....	7
3.4 Vergleich der Motivationstheorien	7
4. Mitarbeitermotivation als Unternehmensaufgabe	8
5. Schlussbemerkung	9
Literaturverzeichnis.....	10

1. Einleitung

Was bringt Menschen dazu in einem Unternehmen erfolgsorientiert zu handeln? Weshalb gibt es einige die es nicht tun? Welchen Zweck verfolgen Arbeitnehmer mit ihrer Tätigkeit? Gibt es nur finanzielle Anreize oder stecken noch andere, höhergestellte Ziele dahinter? Was motiviert Menschen, kann man sie beeinflussen und wie lassen sich diese Erkenntnisse auf die optimale Personalwirtschaft eines Unternehmens übertragen?

Um diese Fragen ansatzweise klären zu können, muss ein Blick hinter die Kulissen des Handelns eines Individuums geworfen werden. Ein Abstecher in die Psychologie und ein Überblick über bedeutende Motivationstheorien sollen helfen Antworten zu finden.

2. Vom Unternehmensziel zum Individuum

Ein Unternehmen kann die unterschiedlichsten Ziele verfolgen. Bei gewinnorientierten Betrieben stehen dabei Aufgaben wie Festigung der Marktposition, Markterweiterung oder Umsatzerhöhung im Vordergrund. Um ein beliebiges Ziel zu erreichen, braucht jede Unternehmung Mitarbeiter, welche quasi das Fundament einer Organisation darstellen¹. Damit hat das Unternehmen eine weitere Aufgabe: die soziale Verantwortung für die Mitarbeiter². Die Beschäftigten in einem Betrieb verfolgen eigene, sehr individuelle Ziele, auf die später noch eingegangen wird.

Eine Aufgabe der Personalwirtschaft ist es, die unterschiedlichen Interessen, die Bedürfnisse von Unternehmen und Mensch in Einklang zu bringen. Dabei müssen die Bedürfnisse des Einzelnen erkannt und effektiv genutzt werden, um das Hauptziel – ein erfolgreiches Unternehmen – zu erreichen.

¹ Vgl. Steinmann/Schreyögg, S. 409

² Vgl. Ulrich, S. 146

3. Erklärungsansätze

Die *eine* Theorie zur Deutung menschlichen Verhaltens gibt es nicht. Aus der Wirtschaftswissenschaft entwickelten sich Anfang des 20. Jh. verschiedene Versuche zur Erklärung und Interpretation von menschlichem Handeln. Diese Ansätze unterliegen der ständigen Weiterentwicklung und wirken bis in die heutige Praxis des Personalmanagement fort.

3.1 Scientific Management³

Zu Beginn des letzten Jahrhunderts wurden die Menschen in einem Betrieb lediglich als Produktionsfaktoren angesehen, deren Anreiz in den Löhnen und dessen Steigerung lag. Für den Betrieb war die Gewinnmaximierung oberster Grundsatz. Zur Erreichung wurde die Erhöhung der Produktivität in den Mittelpunkt gestellt. Dazu wurde die Arbeitsteilung eingeführt und immer mehr verfeinert. Die Arbeiter wurden aufgrund ihrer Eignung immer spezialisierter.

Dies waren allerdings nur objektive Arbeitsänderungen und es wurden letztendlich nur betriebliche Interessen verfolgt.

Untrennbar mit der Entstehung der Arbeitsteilung sind Adam Smith, der bereits 1776 eine Abhandlung darüber schrieb⁴, und F.W. Taylor, der als Begründer der wissenschaftlichen Betriebsführung gilt, verbunden.

3.2 Soziologische Ansätze

Die sogenannten Hawthorne Experimente, benannt nach dem gleichnamigen Wissenschaftler, sorgten in den 20er und 30er Jahren des vergangenen Jahrhunderts für Aufsehen. Dabei wurde untersucht inwieweit sich Veränderungen in den Arbeitsbedingungen auf die Arbeitsproduktivität auswirkten. Durch weiterführende Untersuchungen von Elton Mayo⁵ wurde erkannt, dass die Leistungssteigerungen der Probanden vor allem auf die Begleitumstände der Experimente zurückzuführen waren

³ Vgl. Berthel, S. 10f.

⁴ Smith, Adam, The Wealth of Nations

Personalmanagement - Bedeutung der Mitarbeitermotivation

Mit der Bildung von Arbeitsgruppen wurden soziale Beziehungen aufgebaut. Auch die Verbesserung der sozialen Bedingungen, wie Pausenräume oder Altersvorsorge, wirkten sich auf das Betriebsergebnis positiv aus. Erstmals wurde erkannt, dass die individuelle Leistung von persönlichen Faktoren wie z. Bsp. der Arbeitszufriedenheit abhängt. Die Psychologie lieferte dabei neue, hilfreiche Erkenntnisse.

3.3 Motivationstheoretische Ansätze⁶

Die Interpretation und Beeinflussung menschlichen Verhaltens haben die Erklärungskonzepte unterschiedlicher Wissenschaftler zum Ziel.

Es sollen Handlungen von Individuen erklärt werden, wodurch sich schon erste Probleme ergeben:

- Motive von Menschen können sich ändern,
- Motive werden subjektiv und individuell beeinflusst,
- gleichartige Motive können in unterschiedlichen Aktivitäten zum Ausdruck kommen,

um nur einige zu nennen.

Auf einige Modelle bekannter Wissenschaftler sei im folgenden näher eingegangen.

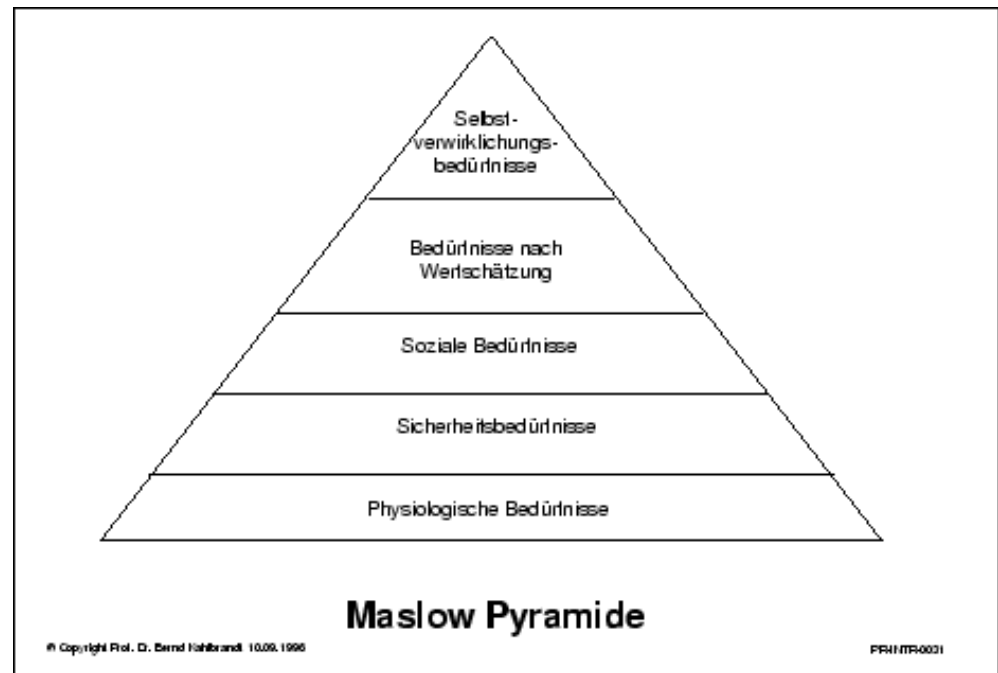
3.3.1 Maslows Bedürfnispyramide

Abraham H. Maslow, ein amerikanischer Psychologe, entwickelte Mitte des 20. Jh. eine Bedürfnistheorie. Dieser - wohl bekannteste Teil seiner Arbeit⁷ - ist die Bedürfnishierarchie, deren verbreitetste Darstellung die Pyramidenform ist.

⁵ Mayo, Elton, Probleme industrieller Arbeitsbedingungen

⁶ Vgl. Berthel, S.12f.

⁷ Maslow, Abraham H., Motivation and Personality



Die fünf Bedürfnisklassen werden wie folgt definiert⁸:

- **Physiologische Bedürfnisse** sind Grundbedürfnisse des menschlichen Körpers wie Schlafen, Essen, Sexualität, Kleidung Wohnung u.ä.
- **Sicherheitsbedürfnisse** befassen sich mit dem Wunsch eines Menschen nach Schutz und Absicherung, etwa Versicherungen, finanzielle Sicherheit oder gesicherter Arbeitsplatz.
- **Soziale Bedürfnisse** lassen sich durch ein Streben nach Gemeinsamkeit, Zusammengehörigkeit und Beziehungen zu anderen Menschen beschreiben.
- **Bedürfnisse nach Wertschätzung** sind mit dem Ziel verbunden, Anerkennung und Achtung von sich selbst und den Mitmenschen zu bekommen.
- **Selbstverwirklichungsbedürfnisse** sind die letzte und höchsterreichbare Stufe. Sie wird erreicht, wenn ein Mensch nach Unabhängigkeit und Selbstverwirklichung strebt.

Die Bedürfnisse können laut Maslow nur in dieser Reihenfolge (die Pyramide „heraufkletternd“) befriedigt werden. Bis auf die Selbstverwirklichung stellen sie Mangelbedürfnisse dar. Das Streben

⁸ Vgl. Letsch, S. 27 ff., Vgl. Berthel, S. 14, Vgl. Steinmann/Schreyögg S. 420 f.

Personalmanagement - Bedeutung der Mitarbeitermotivation

nach deren Erfüllung motiviert einen Menschen. Erst wenn eine konstante Befriedigung eines Bedürfnisses weitgehend gewährleistet wurde, kann die höhergestellte Stufe in Angriff genommen werden. Die Selbstverwirklichung ist, wie bildlich dargestellt, der höchst erreichbare Punkt. Eine endgültige Sättigung kann nach Maslow jedoch nicht erreicht werden. Die letzte Stufe wird deshalb als Wachstumsbedürfnis bezeichnet.

3.3.2 Herzbergs Zwei-Faktoren Theorie⁹

Herzberg fragte in der Pittsburgh-Studie¹⁰ Arbeiter und Angestellte nach deren Zufriedenheit im Arbeitsleben. Bei diesen Interviews stellte sich heraus, dass es verschiedene Elemente gab, die zur Arbeitszufriedenheit oder eben Unzufriedenheit führte. Getrennt nach diesen beiden Faktoren ergab sich folgendes Konzept:

- **Arbeitszufriedenheit** wird durch **Motivatoren** erreicht.
Die Zufriedenmacher oder intrinsischen Faktoren beziehen sich auf den Arbeitsinhalt und sind:
 - Leistungserfolg, Anerkennung, Verantwortung, Aufstieg, Entfaltungsmöglichkeiten
- **Arbeitsunzufriedenheit** wird durch **Hygienefaktoren** beeinflusst.
Diese Unzufriedenmacher oder extrinsischen Faktoren betreffen die Arbeitsumwelt.
 - Beziehung zu Kollegen und Vorgesetzten, Entlohnung, physische Arbeitsbedingungen, Arbeits(platz)sicherheit

Nach der Untersuchung Herzbergs kann es also möglich sein, dass ein Mensch z. Bsp. mit seiner Entlohnung zufrieden, aber durch mangelnde Erfolgserlebnisse in seiner Arbeit unzufrieden ist.

⁹ Vgl. Berthel, S.17f., Vgl. Steinmann/Schreyögg, S. 425ff.

¹⁰ Herzberg/Mausner/Snydermann, The motivation to work

Personalmanagement - Bedeutung der Mitarbeitermotivation

Nur die Veränderung eines Elements, also von Motivatoren oder Hygienefaktoren, kann nicht zur Arbeitszufriedenheit führen. Jedoch kann diese durch einfache organisatorische Massnahmen beeinflusst werden. Job-Enrichment, also die Anreicherung der Aufgaben mit Selbständigkeit und Verantwortung, ist ein Beispiel dafür.

3.3.3 XY-Theorie

Eine weitere Hypothese zur Verhaltensklärung von Arbeitern gibt McGregor. Er unterscheidet dabei in zwei gegensätzliche Annahmen¹¹. Seine **X-Theorie** besagt,

- dass der Mensch gleichgültig ist und Arbeit weitgehend vermeidet. Mitarbeiter haben keinen Arbeitseifer und wollen auch keine Verantwortung. Das Unternehmen muss Druck, in Form von Kontrolle und Strafandrohung ausüben, um die Ertragsfähigkeit nicht zu bremsen und marktfähig zu bleiben.

Die **Y-Theorie** hingegen sagt aus,

- dass ein Arbeitswillen auf jeden Fall vorhanden ist und Arbeitsunmut nur die Folge von schlechten Arbeitsbedingungen ist. Die Mitarbeiter haben durchaus Ziele und suchen die Herausforderung. Nicht mit Druck sondern durch Anreizsysteme kann das Leistungsvermögen der Mitarbeiter ausgeschöpft werden.

McGregor fordert eine sukzessive Lenkung der Mitarbeiter zur Y-Theorie.

3.4 Vergleich der Motivationstheorien

So unterschiedlich die Thesen der vorgestellten Wissenschaftler anmuten, soviel Gemeinsamkeiten weisen sie auf. Am Beispiel der Gegenüberstellung Herzberg-Maslow sei dies verdeutlicht.

Die Hygienefaktoren von Herzberg lassen sich in die untersten Stufen der Bedürfnispyramide von Maslow integrieren. Die Motivatoren sind „weiter oben“ zu finden. Anschaulich macht dies folgende Abbildung¹²:

¹¹ Vgl. Olfert/Steinbuch, S. 28

¹² Vgl. Steinmann/Schreyögg, S. 429

Maslow

Herzberg

Selbstverwirklichung	Arbeit selbst Personales Wachstum Erfolgserlebnis Verantwortung
Wertschätzungsbedürfnisse	Aufstieg Anerkennung für Geleistete Arbeit
Soziale Bedürfnisse	Status Beziehungen zu: Vorgesetzten, Kollegen Kompetenz des Vorgesetzten
Sicherheitsbedürfnisse	Personalpolitik Arbeitsicherheit
Physiologische Bedürfnisse	Arbeitsbedingungen

Motivationale Faktoren

Hygiene

Neben den erkennbaren Verflechtungen haben beide Theorien einen grundlegenden Unterschied. Bei Maslow ist jedes Bedürfnis mittels Motivation zu befriedigen. Herzberg gesteht diese Lösung nur den höherrangigen Faktoren ein.

4. Mitarbeitermotivation als Unternehmensaufgabe

Aus den dargestellten Theorien ist ein Zusammenhang zwischen Mitarbeiterzufriedenheit und Leistungsfähigkeit ersichtlich geworden. Das Wohlbefinden für die Mitarbeiter kann vom Unternehmen beeinflusst werden, und somit – folgt man der logischen Schlussfolgerung – auch die Motive und die Motivation der Menschen in einem Unternehmen.

Erste Veränderungen in der Arbeitsstruktur sind z. Bsp.:

- Job Rotation - systematischer Aufgabenwechsel
- Job Enlargement - mehrere Arbeitsgänge werden zusammengefasst
- Job Enrichment - Aufgabenerweiterung, Kontrollbefugnis

Personalmanagement - Bedeutung der Mitarbeitermotivation

Diese Mittel haben zum Ziel

- die Monotonie am Arbeitsplatz zu bekämpfen,
- das Gefühl von Anonymität zu verhindern,
- Identifikation mit dem Produkt zu erreichen,
- durch persönlichen Einfluss ein Erfolgserlebnis herbeizuführen.

Desweiteren lassen sich weitere Aufgaben für das Unternehmensmanagement ableiten:

- leistungs- und arbeitsgerechte Gestaltung des Arbeitsplatzes
 - angemessene und attraktive Bezahlung, Leistungszulagen, Prämien
 - Sozialleistungen, Arbeitsplatzsicherheit
 - Mitarbeiterförderung, Aus- und Weiterbildung
 - Aufgabenplanung unter Einbeziehung der Mitarbeiter
 - Förderung der Teamarbeit, Pflege des Betriebsklimas
- um nur einige zu nennen.

Ein effektives wie einfaches Mittel zur Erkennung von Arbeitsunzufriedenheit ist eine funktionierende Kommunikation im gesamten Unternehmen, unabhängig von der Hierarchie.

Mitarbeiterbefragungen oder etwa wöchentlich/monatliche Treffen in denen Probleme und Anregungen ausgetauscht werden sind eine Möglichkeit.

5. Schlussbemerkung

Die Unternehmensorganisation muß die Erkenntnisse der Motivationsforschung in die betriebliche Praxis umsetzen. Ein individuelles Konzept zur Arbeitszufriedenheit zu schaffen ist mit Sicherheit eine herausfordernde Aufgabe für ein Unternehmen, bildet sie doch aber den Grundstein für Erfolg und Langlebigkeit. Schließlich sind die arbeitenden Menschen die wichtigsten Erfolgsfaktoren in einem Betrieb.

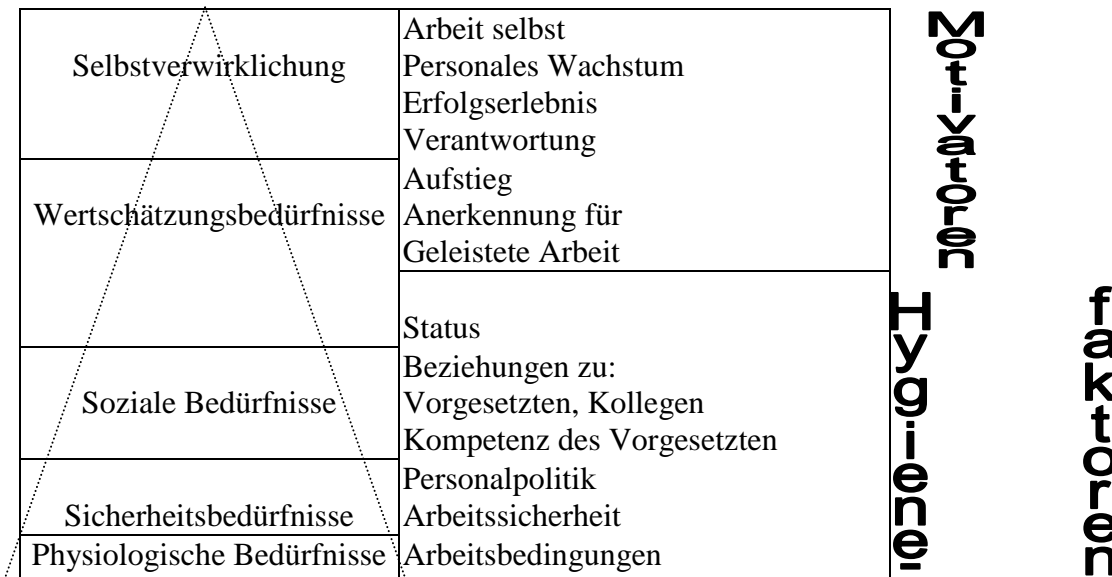
Personalmanagement - Bedeutung der Mitarbeitermotivation

Literaturverzeichnis

- Berthel, Jürgen, Personalmanagement. Grundzüge für Konzeptionen betrieblicher Personalarbeit, 3. Aufl., Stuttgart 1991, S. 10-18
- Herber, Hans-Jörg, Motivationsanalyse. Theorie und Praxis, Sindelfingen 1985
- Letsch, Bruno, Motivationsrelevanz von Führungsmodellen, Stuttgart 1976
- Liebert, Friedrich, Führungs-Psychologie für Vorgesetzte, München 1973
- Olfert, K./Steinbuch, A., Personalwirtschaft, 5. Aufl. Ludwigshafen 1993, S. 25-33
- Remer, Andreas, Personalmanagement. Mitarbeiterorientierte Organisation und Führung von Unternehmen, 1. Aufl., Berlin 1978, S. 112-131
- Schorb, Bernd, Leistung und Sozialisation. Einführung in die Theorien der Leistungsmotivation, München 1976
- Steinmann, H./Schreyögg, G., Management. Grundlagen der Unternehmensführung, 2. Aufl., Wiesbaden 1991, S. 409-448
- Ulrich, Hans, Unternehmenspolitik, 2. Aufl., Stuttgart 1987, S. 146ff.

Die Hygienefaktoren von Herzberg lassen sich in die untersten Stufen der Bedürfnispyramide von Maslow integrieren. Die Motivatoren sind „weiter oben“ zu finden. Anschaulich macht dies folgende Abbildung:

Bedürfnispyramide von Maslow Herzbergs Zwei-Faktoren-Theorie



Veränderungen in der Arbeitsstruktur sind z. Bsp.:

- Job Rotation - systematischer Aufgabenwechsel
- Job Enlargement - mehrere Arbeitsgänge werden zusammengefasst
- Job Enrichment - Aufgabenerweiterung, Kontrollbefugnis

Diese Mittel haben zum Ziel:

- die Monotonie am Arbeitsplatz zu bekämpfen,
- das Gefühl von Anonymität zu verhindern,
- Identifikation mit dem Produkt zu erreichen,
- durch persönlichen Einfluss ein Erfolgserlebnis herbeizuführen.

Weitere Aufgaben für das Unternehmensmanagement:

leistungs- und arbeitsgerechte Gestaltung des Arbeitsplatzes, angemessene und attraktive Bezahlung, Leistungszulagen, Prämien, Sozialeleistungen, Arbeitsplatzsicherheit, Mitarbeiterförderung, Aus- und Weiterbildung, Aufgabenplanung unter Einbeziehung der Mitarbeiter, Förderung der Teamarbeit, Pflege des Betriebsklimas

um nur einige zu nennen.

Die Unternehmensorganisation muß die Erkenntnisse der Motivationsforschung in die betriebliche Praxis umsetzen. Schließlich sind die arbeitenden Menschen die wichtigsten Erfolgsfaktoren in einem Betrieb.

Weiterführende Literaturhinweise

Berthel, Jürgen, Personalmanagement, Grundzüge für Konzeptionen betrieblicher Personalarbeit

Remer, Andreas, Personalmanagement, Mitarbeiterorientierte Organisation und Führung von Unternehmungen

Ulrich, Hans, Unternehmungspolitik, Band 6 der Reihe: Unternehmung und Unternehmensführung

Für die „Sommerpause“

EQ2 – Der Erfolgsquotient, Emotionale Intelligenz in der Praxis von Daniel Goleman

Ich freue mich wenn es regnet. Ein Hörbuch auf CD. Über die Leichtigkeit, sich selbst und andere zu motivieren von Hans-Georg Thumm