

# Personalmanagement: Motivationstheorien

Freie Universität Berlin  
Institut für Soziologie  
Dozent: Klaus-Peter Pollück  
Seminar: „Ausgewählte Fragen zum Personalmanagement“  
Referenten: Frank Nickel, Herrmann Böttcher, Michael Bartnik  
Berlin, 13. Juni 2005

# Personalmanagement: Motivationstheorien

- **Inhaltstheorien**
  - Maslow: Bedürfnishierarchie
  - Herzberg: Zwei-Faktoren-Theorie
- **Prozesstheorien**
  - Adams: Gerechtigkeitstheorie
  - Vroom: Valenz-Instrumentalitäts-Erwartungs-(VIE)-Theorie
- **Verhaltensbiologischer Ansatz**
  - Cube: Führung durch Anerkennung, durch Bindung, durch Neugier
  - Csíkszentmihályi: Konzept des Flow-Erlebens

## Verhaltensbiologischer Ansatz

- Basis menschlichen Handelns: Triebe
- durch deren Kenntnis:  
Verhaltenssicherheit und Berechenbarkeit
- Motiv für Anstrengungen:  
Lust an der Triebbefriedigung  
wirke als körpereigene Belohnung für Leistungen
- raffinierte Reizarrangements schaffen, um Triebluste zu steigern
  
- Triebe (Auswahl)
  - Aggression ..... Führung durch Anerkennung
  - soziale Bindung .... Führung durch Bindung
  - Neugier ..... Führung durch Neugier

## Cube: Führung durch Anerkennung

- Triebkraft: Aggression
- Herausforderungen und Leistungsvergleich:  
Wettbewerbssituationen schaffen,  
in denen Mitarbeiter optimale Leistungskraft einsetzen
  
- erbrachte Leistung grundsätzlich mit Anerkennung bedenken,  
Anerkennung als humanste Form der aggressiven Triebbefriedigung
  
- Grundsätze zu Anerkennung
  - ehrlich meinen
  - auf Leistung bezogen
  - zeitnah und vorbehaltlos äußern

## Cube: Führung durch Anerkennung

### Beispiel 1:

Ein Bereichsleiter aus der Automobilbranche hat zum Thema fehlgeschlagene Anerkennung folgendes berichtet. Zwei Schichtmeister aus der Produktion haben die Lösung für ein äußerst qualitätskritisches Problem bei der Schichtübergabe gefunden; dafür sind sie mit einem Wochenende belohnt worden, das sie gemeinsam mit ihren Frauen in einem schicken Wellness-Hotel mit ausgesuchter Gourmet-Küche verbringen konnten. Diese Form der Anerkennung war ein totales Fiasko, denn die beiden Meister sagten nach ihrer Rückkehr, dass sie das Hotel protzig fanden, dass sie durch die vielen Kellner im Restaurant verunsichert waren und dass sie lieber ein Pils zum Essen bestellt hätten, als einen Wein aus der telefonbuchdicken Karte aussuchen zu müssen.

Quelle: Cube/Dehner 2004

## Cube: Führung durch Anerkennung

### Beispiel 2:

Eine ganz andere Erfahrung hat der Leiter einer Verkaufsniederlassung gemacht. Er wollte seiner Sekretärin, die sich innerhalb kürzester Zeit kompetent in ihr Aufgabengebiet eingearbeitet hat und ihn dadurch stark entlastete, ein Geschenk als Anerkennung für ihre Leistung zukommen lassen. Aufgrund der informellen Atmosphäre in dem kleinen Team konnte der Chef bei einer befreundeten Kollegin seiner Sekretärin in Erfahrung bringen, dass sie besonderen Gefallen an balinesischem Silberschmuck fand. Schnell waren zwei Ohrringe besorgt, welche die Sekretärin zusammen mit einem Blumenstrauß an ihrem Arbeitsplatz vor fand. Deren Freude war deshalb besonders groß, weil in dem Geschenk das persönliche Bemühen und die individuelle Ansprache zum Ausdruck kam, zumal ihr Chef auch klar und umfassend formulierte, was er an ihrer Arbeit ganz besonders schätzte.

Quelle: Cube/Dehner 2004

## Cube: Führung durch Bindung

- jeder Einzelne erbringt wichtigen Leistungsbeitrag zum Gelingen des gemeinsamen Handelns/Projektes
- setzt jeder Einzelne optimale individuelle Leistung im Teamwork ein → gemeinsamer Erfolg → Gefühl von Zugehörigkeit, Vertrauen
  
- Voraussetzungen
  - Möglichkeiten der Kommunikation/des Kennenlernens
  - überschaubare Team, zielgerichtet handeln
  - eingespielte Teams nicht auseinander reißen
  
- Grundsätze beim Teamwork
  - Gerechtigkeit
  - Zuverlässigkeit
  - Wahrhaftigkeit

## Cube: Führung durch Neugier (Flow)

- Triebkraft: Neugier
  
- Arbeit gemäß der Interessen/Leistungen des Mitarbeiters gestalten
  - immer wieder neue Aufgaben bearbeiten
  - Probleme lösen
  - Herausforderungen im Fachgebiet erfüllen
  
- Grundprinzip:  
Verwandlung von Unsicherheit in Sicherheit → wird mit Lust belohnt
  
- Arrangement von Neugierreizen → entlockt Energie des Neugiertriebs
  
- völliges Aufgehen in einer Aufgabe: Flow-Erlebnis

## Cube: Führung durch Neugier (Flow)

Beispiel:

In einem Unternehmen, das Kunstfasern, Farben und Lacke herstellt, hatten die Mitarbeiter etwa die Möglichkeit, eigene Produkte zum Herstellungspreis zu erwerben. Den firmeninternen Direktverkauf mussten die Azubis durchführen. Sie empfanden die Verkaufsnachmittage meist als leidige und langweilige Pflichtübung. Der neue Ausbildungsleiter kitzelte Flow-Erlebnisse dadurch heraus, dass er in Absprache mit den Azubis eine Azubifirma „Trends und Colors GmbH“ auf den Weg brachte. Ein in diesem Maß nicht erwarteter Motivationsschub setzte ein: Angefangen bei der Umgestaltung des Verkaufsrums, über die Erweiterung der Produktpalette bis hin zu Marketingmaßnahmen, Verkaufsstrategien – alle Maßnahmen, die geeignet erschienen die „eigene Firma“ voranzubringen, wurden intensiv diskutiert, genauestens geplant und mit viel Engagement umgesetzt. Die Arbeitszeiten und auch Fragen der Personalplanung wurden selbständig von der Gruppe koordiniert.

Quelle: Cube/Dehner 2004

## Flow-Erleben: Kennst Du so etwas?

Kennst Du das:

**Wenn Du in einer Tätigkeit so vertieft bist,  
dass alles andere bedeutungslos wird  
und Du die Zeit völlig vergisst?**



**Von welchen Situationen kennst Du das?**



## Flow-Erleben: Kennst Du so etwas?

### ■ Allensbach-Studie:

- Ja, das erlebe ich öfter ..... 25 %
- Ja, das erlebe ich ab und zu ..... 40 %
- Ja, das kenne ich, erlebe es aber nur selten ..... 24 %
- Nein, das kenne ich nicht ..... 10 %

Quelle: Rheinberg 2002

### ■ Beispiele:

- Klettern, Berg steigen
- Schach spielen
- Sport treiben
- Kunst schaffen
- auch bei der Arbeit



## Flow-Erleben: M. Csíkszentmihályi

Anfang der sechziger Jahre schrieb ich meine Dissertation über junge Kunststudenten am Chicago Art Institute. Ich stellte fest, dass sie, während sie malten, fast in eine Art Trance fielen – ein Phänomen, das mir aus eigener Erfahrung vertraut war. Sie schienen nichts um sich herum wahrzunehmen und bewegten sich wie von etwas in ihrem Innern besessen. Hatten sie ein Gemälde beendet, betrachteten sie es ein paar Minuten lang befriedigt. Dann stellten sie das Bild beiseite und ließen es anschließend weitgehend unbeachtet. Ganz augenscheinlich hat der Prozess der Beschäftigung mit dem werdenden Bild etwas so Anziehendes, dass er sich über alles andere hinwegsetzt. [...]

## Flow-Erleben: Forschungsmethode

- Ausgangspunkt der Forschung:  
Befragungen zu Aktivitäten, ohne erkennbaren Nutzen
- „Autotelische Aktivitäten“ → Tätigkeitsanreiz „Flow-Erleben“
- Forschungsmethode verbessert:  
„Experience Sampling Method“
- Probanden empfangen Funksignale  
→ Notieren der aktuellen Handlungen und Gefühle

## Flow-Erleben: Definition

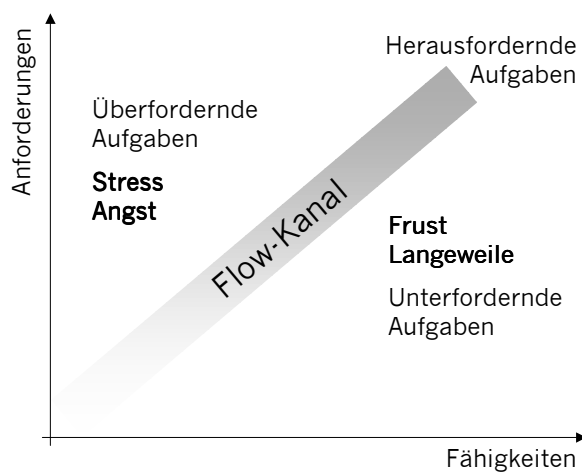
- Das reflexionsfreie gänzliche Aufgehen in einer glatt laufenden Tätigkeit, die man trotz hoher Anforderungen unter Kontrolle hat.  
Rheinberg 2002

## Komponenten des Flow-Erlebens

- ❶ Passung zwischen Fähigkeit und Anforderung
- ❷ Handlungsanforderungen und Rückmeldungen als klar und interpretationsfrei erlebt
- ❸ Handlungsablauf als glatt erlebt
- ❹ Konzentration von selbst, nicht willentlich erzwungen
- ❺ Zeiterleben stark beeinträchtigt
- ❻ Gänzlichliches Aufgehen in eigener Aktivität:  
Verlust von (Selbst-) Reflexivität und Selbstbewusstheit

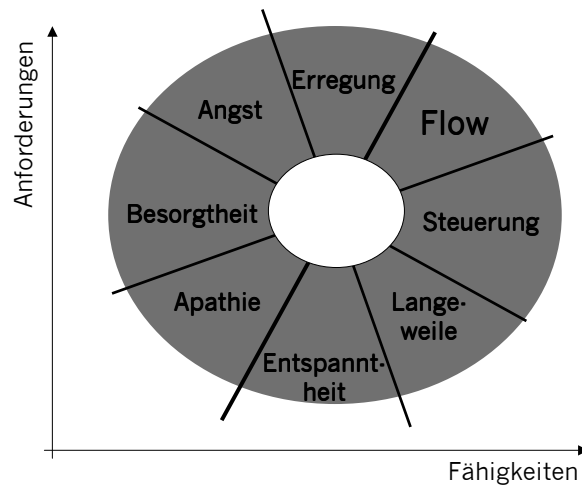
Quelle: Rheinberg 2004, S. 155

## Flow-Kanal





## Flow-Spektrum



## Flow im Personalmanagement

- Qualifikationen und Herausforderung im Gleichgewicht  
(Abweichung: Angst/Unsicherheit oder Unterforderung/Langeweile)
- in der eigenen Domäne immer wieder neue Aufgaben lösen
- Kompetenzen nehmen zu
  
- eindeutig strukturiertes Ziel
- volle Konzentration/Aufmerksamkeit, keine Ablenkung
- unmittelbares, eindeutiges Feedback
- attraktive Aufgabe, persönlicher Bezug
  
- Stärken und Schwächen  
erkennen, einsetzen, weiterentwickeln

## Kritik am Flow-Konzept

- Flow-Erlebnis nicht planbar
  - nur Möglichkeit Voraussetzungen zu schaffen
  - Erfolgsgarantie nicht gegeben
- weniger geeignet einfachen/regelmäßigen Aufgaben  
(z.B. Fließbandarbeit)
- bedarf Identifikation/Grundmotivation der Mitarbeiter für ihre Arbeit
- individuelle Mitarbeiter-Entwicklung
- bedarf guter Menschenkenntnis/Einschätzung  
der Führungskräfte über ihre Mitarbeiter

## Literatur

- **Becker, Prof. Dr. Henning:** Hugo-Becker, Annegret: Motivation. Neue Wege zum Erfolg. In: Beck-Wirtschaftsberater. dtv.
- **Comelli, Gerhard:** Führung durch Motivation. München, 2003.
- **Cube, Felix von,** Klaus Dehner: Mitarbeiterführung durch Lust an Leistung. Die BioLogik der Human Resources. In: Unternehmermagazin 11/2004.
- **Cube, Felix von:** Impulse der Verhaltensbiologie für eine Bio-Logik der Führung. Was Führungskräfte von menschlichem Verhalten wissen sollten. In: Personalführung 1/2002.
- **Csikszentmihalyi, Mihaly:** Flow. Das Geheimnis des Glücks. Stuttgart, 2004.
- **Csikszentmihalyi, Mihaly:** Flow im Beruf. Das Geheimnis des Glücks am Arbeitsplatz. Stuttgart, 2004.
- **Csikszentmihalyi, Mihaly,** Isabella S. Csikszentmihalyi: Die außergewöhnliche Erfahrung im Alltag. Die Psychologie des Flow-Erlebens. Stuttgart, 1991.
- **Jost, Peter:** Organisation und Motivation, Wiesbaden, 2000.
- **Plakos, Wolfgang:** Das Geheimnis des Flow. Das Glück des Augenblicks erleben. Landsberg am Lech, 2001.
- **Rheinberg, Falko :** Motivation. Grundriss der Psychologie, Band 6. Stuttgart, 2004.
- **Rheinberg, Falko:** Vortragsunterlagen Motivationale Kompetenz, 2002. <http://www.psych.uni-potsdam.de/people/rheinberg>
- **Heckhausen, Heinz:** Motivation und Handeln. 2. Aufl. S. 181-188. 1998.

## Literatur (Fortsetzung)

- **Heide, Thomas:** Informationsökonomische und verhaltenswissenschaftliche Ansätze als Beitrag zu einer theoretischen Fundierung des Controlling. Frankfurt, 2000.
- **Schäfer, Annette :** Mihaly Csikszentmihaly. Mr. Flow und die Suche nach dem guten Leben. In: Psychologie heute 3/2005.
- **Schneider, Klaus,** Heinz-Dieter Schmal: Motivation. Stuttgart 2000.
- **Scholz, C.:** Personalmanagement. Informationsorientierte und verhaltens- theoretische Grundlagen. 5.Auflage. 2000.
- **Rosenstiel, Lutz von:** Motivation von Mitarbeitern. In: Domsch, Michael E.; Regnet, Erika; Rosenstiel, Lutz von (Hrsg.): Führung von Mitarbeitern. S. 195 –211, 5. Aufl. Stuttgart, 2003.
- **Rosenstiel, Lutz von:** Motivation im Betrieb. 10. Auflage, 2001.
- **Rosenstiel, Lutz von:** Die motivationalen Grundlagen des Verhaltens in Organisationen. Berlin, 1975.
- **Wunderer, Rolf:** Führung und Zusammenarbeit. Stuttgart, 1997.