

Auswirkungen motivationspsychologischer Erkenntnisse auf Zielvereinbarungsprozesse

von Peter Lassek

Einleitung

Ziel der folgenden Arbeit ist die Untersuchung, wie das Aushandeln von Zielvereinbarungen die Motivation von Mitarbeitern beeinflusst. Aus der Fülle an Arbeiten, die sich dem Thema Motivation nähern, sollen einige relevante herausgesucht und dargestellt werden. Da der grundsätzliche Ansatz unserer Arbeitsgruppe das Herausarbeiten von Methoden und Tools ist, wird das Ziel der folgenden Ausarbeitung die Operationalisierbarkeit motivationspsychologischer Theorien in Bezug auf Zielvereinbarungen sein.

Zunächst werde ich einige grundsätzliche Parameter definieren, um den Unterschied zwischen intrinsischer und extrinsischer Motivation zu klären und die damit verbundene Relevanz für Zielvereinbarungsprozesse anhand einiger Ergebnisse der Leistungsmotivationsforschung herausstellen.

Anschließend möchte ich die grundsätzliche Unterscheidung zwischen Inhalts- und Prozesstheorien klären und einen kurzen Abriss über Leistungsmotivations- und Zieltheorien klären um dann einige motivationspsychologische Thesen als Empfehlungen für Zielvereinbarungsprozesse herauszuarbeiten.

Motivation

Die Motivationstheorie versucht die Richtung, Intensität und Ausdauer menschlichen Handelns zu erklären. Motivation ist zunächst der Zustand aktiver Verhaltensbereitschaft. Weiterhin wird Motivation als Sammelbegriff für die Bestimmungsgrößen der Entscheidung verstanden: welche Handlung gewählt wird, welches Ausmaß an Anstrengung aufgewandt wird und wie lange diese Anstrengung dauert (Sprenger, 2000).

In der Psychologie wird die Motivation als einer der Hauptgegenstände Leistungsbezogenen Verhaltens angesehen (Schuler 1996). Daraus ergibt sich eine der Hauptmotivationen zur Erforschung der Leistungsmotivation von Menschen; wenn ich begreife, was diejenigen umtreibt, die ich zu einem bestimmten Verhalten anhalten will, habe ich einen unschätzbaren Vorteil erreicht. Um diesem Ziel näher zu kommen, hat die Leistungsmotivationsforschung eine hohe Zahl an empirischen Arbeiten hervorgebracht (Zum Überblick vgl. Plaum 1986).

Intrinsische Motivation

Intrinsische Motivation definiert ein Verhalten, dessen Anreiz in positivem Erleben in der Tätigkeit selber besteht. Das Verhalten wird aus Spaß, Freude oder Interesse an der Tätigkeit motiviert. Die Hauptgründe bestimmter Handlungen liegen in den Wurzeln der Persönlichkeit sowie im besonderen Reiz der beabsichtigten Handlung.

Extrinsische Motivation

Extrinsische Motivation ist durch eine unmittelbare Verhaltensbeeinflussung von außen gekennzeichnet, wie zum Beispiel durch Zahlung von Prämien oder Akkordlohn. Sie entsteht nicht aus der Aufgabe, sondern durch „externe“ Anreizfunktionen, von Vorgesetzten und der Unternehmensleitung, wie z.B.: Arbeitsentlohnung, Schichtzuschläge, Provisionen, Incentives, Sonderurlaub, etc.

Extrinsische Motivation wirkt von außen in Form von Belohnungen oder Strafen auf den Menschen ein damit er ein gewünschtes Verhalten zeigt. An dieses ‚Anreizsystem‘ sind wir seit der Kindheit gewöhnt.

Deci & Ryan (1997) unterscheiden zwischen vier Typen **extrinsischer**

Verhaltensregulation:

1) „externale Regulation“ - eine Handlung wird ausgeführt, um eine Belohnung zu erhalten oder eine Bestrafung zu vermeiden

2) „introjizierte Regulation“ - Verinnerlichung externaler Faktoren, ohne sich jedoch mit ihnen zu identifizieren

3) „identifizierte Regulation“ - externe Einflüsse werden ins Selbst integriert und als eigene Ziele akzeptiert

4) „integrierte Regulation“ - nicht nur Identifizierung mit bestimmten Zielen und Handlungen, sondern vollständige Integrierung in das eigene Selbstkonzept

Extrinsische Anreize können unter bestimmten Umständen intrinsische Motivation zerstören bzw. untergraben. Sprenger hat in seinem häufig zitierten Buch ‚Mythos Motivation‘ formuliert: ‚Je mehr versucht wird, Motivation zu kaufen, desto schwächer die Führung‘ (Sprenger 2000: 8) Ziegele und Handel (2004) weisen darauf hin, dass materielle Anreize, die im Bereich der externen Anreize zu verorten sind, immer mit nichtmateriellen Anreizen

ergänzt werden sollen, um die nicht-intendierten Wirkungen (schlimmstenfalls die Zerstörung der intrinsischen Motivation) zu vermeiden.

Beide Motivationsarten sind wichtig; Unternehmen sind auf beide Arten der Motivation ihrer Mitarbeitenden angewiesen. Im Ergebnis bedeutet das, im Bereich der Zielvereinbarungen dafür zu sorgen, dass die Wirkung des einen Motivs nicht das andere verdrängt.

Prozess- und Inhaltstheorie der Motivation

Die auf die Leistungsmotivation bezogenen Motivationstheorien lassen sich in Inhalts- und Prozesstheorien unterteilen. Prozesstheorien versuchen, menschliches Handeln mit Hilfe eines nutzenorientierten Kalkulationsprozess zu erklären. Sie untersuchen, wie die Menschen ihre Arbeitsumgebung wahrnehmen, verstehen und interpretieren. Der Grundgedanke besagt, dass Menschen höher motiviert sind, wenn sie die Mittel und Wege zur Erreichung ihrer Ziele kontrollieren können. Im Fokus steht hier das Zusammenwirken der Bestimmungsfaktoren im Entscheidungsprozeß (Antoni, 1990: 93). Es geht darum, wie bestimmte Verhaltensweisen hervorgebracht, gelenkt, erhalten und abgebrochen wird. Prominente Vertreter sind Vroom, Graen, Adams, Festinger und Weiner.

Die Motivation ist dann besonders hoch, wenn zwischen einer bestimmten Leistung und einem Ergebnis, das zur Befriedigung von Bedürfnissen als relevant angesehen wird, eine klare Beziehung besteht. Dieser Zusammenhang erklärt auch Motivationsverluste in Change-Phasen. In den neuen und veränderten Situationen kann kaum noch auf frühere Erfahrungen zurückgegriffen werden, so dass die untersuchte Person nicht mehr sicher davon ausgehen kann, ob und welche Aktivitäten für ihn zu einem gewünschten Ergebnis führen.

Nach Porter und Lawler (1983) wird das Engagement von Mitarbeitern in ihrem Job durch zwei Faktoren bestimmt:

- 1: Der Nutzen der Gesamtergebnisse für den Einzelnen in Bezug auf die Erfüllung seiner verschiedenen Bedürfnisse
2. Die Erwartungen des Einzelnen an eine konkrete Ursache-Wirkungs-Beziehung zwischen seinem Engagement und den Gesamtergebnissen.

Das Modell untersucht den Zusammenhang zwischen Motivation, Leistung und Zufriedenheit. Zentrale Variablen des Modells sind Anstrengung (effort), Leistung (performance), Belohnung (rewards) und Zufriedenheit (satisfaction).

Die Inhaltstheorien beschäftigen sich vor allem mit der Beschreibung der Inhalte der Bestimmungsfaktoren der Leistung. Im Grundsatz geht es den Inhaltstheorien darum zu erklären, was im Individuum oder dessen Umwelt Verhalten erzeugt. Prominente Vertreter der Inhaltstheorien sind Maslow, Alderfer und Herzberg. Sie gehen von einer Reihe von Bedürfnissen aus und machen Aussagen über die Wahl einer bestimmten Handlungsalternative. Innerhalb dieses Theoriestranges existieren mit der impliziten und der expliziten Leistungsmotivation zwei unterschiedliche Grundpositionen.

Leistungsmotivationstheorie

McClelland (1987) geht davon aus, dass Motive nicht bewusst sind. Sie stellen ‚Wertungsdispositionen für breite Äquivalenzklassen von Anreizen dar, die thematisch in den Bereichen Schwierigkeit (Leistungsmotiv), Wirksamkeit (Machtmotiv) und soziale Nähe (Intimitätsmotiv angesiedelt sind‘ (Brunstein, Maier 1996: 153). Motive gehen (wie bereits dargestellt) aus frühen Lernerfahrungen hervor deren Befriedigung wird als lustvoll empfunden wird, wobei die Art der belohnenden Emotion von der Motivart abhängig ist. Bei der Befriedigung eines Leistungsmotivs können z.B. Gefühle des Stolzes produziert werden, die dazu verleiten, die Tätigkeit, die zu dieser Befriedigung geführt hat, weiter durchzuführen. Situationen und Verhaltensweisen, die sich durch Lernen mit der Befriedigung von Motiven verbinden lassen, werden später immer wieder aufgesucht bzw. ausgeführt. Charakteristisch für implizite Motive ist, dass sie in der frühen Kindheit angelegt werden und somit der Introspektion nicht zugänglich sind (McClelland, 1987).

Das Erreichen oder Verfehlen eines Motivs führt zu zwei Erwartungsformen: Hoffnung auf Erfolg (motive to approach success) und Furcht vor Misserfolg (motive to avoid failure) (vgl. hierzu auch Heckhausen 1989).

In der Leistungsmotivationsforschung spielen Emotionen eine große Rolle. Reguliert werden Motive im limbischen System, dem Teil des Gehirns, der die Gefühle des Menschen steuert (McClelland, Koestner & Weinberger, 1989). Zur Erforschung wurden auf Basis des Psychoanalytischen Paradigmas projektive Verfahren zur Erfassung und zur Messung von Motiven eingesetzt. Der von Atkinson und McClelland (1948) entwickelte Thematische Apperzeptionstest (TAT) wird in modifizierter Form immer weiterhin eingesetzt. Bei den beiden Leistungsmotiven wurde festgestellt, dass immer das jeweils stärkere der beiden Motive entscheidet, ob eine Leistungssituation aufgesucht wird. Für Zielvereinbarungen bedeutet das, dass wenn die Erwartung auf Misserfolg höher eingeschätzt wird als die Hoffnung auf Erfolg, die Motivation im Grundsatz sinkt. Wenn Ziele eher als Diktat oktroyiert werden und das Objekt dieser Zielvorgaben diesen ambivalent bis

eher negativ gegenübersteht, können derartige Zielvereinbarungssysteme als Motivationskiller wirken.

Zieltheorie

Zieltheorien stehen in engem Bezug zur Leistungsmotivationsforschung und haben unter Einbeziehung der Ansätze zur intrinsischen Motivation verschiedene Konzeptionen motivationaler Orientierung entwickelt.

Im Gegensatz zu Motiven sind Ziele bewusst. Sie stellen in der Zukunft liegende angestrebte Zustände und Ereignisse dar, die dem Verhalten Richtung und Intensität und dem Leben einen Sinn geben. Die handlungsauslösende Wirkung von Leistungszielen liegt im Gegensatz zu Leistungsmotiven nicht in der Befriedigung von unbewussten Gefühlen. Ziele sind sprachlich kodiert und ihrem Träger bewusst, so dass man hier von kognitiven Prozessen ausgehen kann. Sie sind hierarchisch organisiert und miteinander vernetzt. Mit übergeordneten Zielen werden langfristige Pläne verfolgt (z.B. Wohlstand). Diese regen auf den untergeordneten Zielebenen kleinere Anliegen und Unterziele an, um die langfristigen Pläne zu erreichen. Je konkreter die (Unter-)Ziele sind, desto höher ist deren Leistungseffizienz, da auf diese Weise der Fortschritt registriert werden kann.

Nach haben diese Ziele eine Bedeutung, weil es sich „um Funktionen handelt, die jedes Mitglied einer komplex organisierten sozialen Gemeinschaft übernehmen muß" (Brunstein et al. 1997, S.13). Das Streben nach Zielen und auch deren Erreichen sind bedeutsam für das psychische und physische Wohlbefinden (z.B. Brunstein, Maier, 1996). Problematisch hingegen ist es, wenn die Ziele nicht selbst gesetzt wurden, sondern diktiert oder unreflektiert von anderen übernommen werden.. Brunstein, Lautenschlager, Nawroth, Pöhlmann und Schultheiß (1997) konnten zeigen, dass diese Personen ein vermindertes emotionales Wohlbefinden im Alltag zeigen, und wie bei der Leistungsmotivation gezeigt wurde, diese Situationen eher vermeiden.

Die Unabhängigkeit der Motivsysteme impliziert, dass sich unterschiedliche situative Auslöser für beide Bereiche finden lassen.

Die implizite Leistungsmotivation kommt in relativ unstrukturierten Situationen zum Tragen, in denen kein anderer äußerer Anreiz das Handeln beeinflusst. Druck oder Belohnung sind für die Ausbildung und Auslösung eines impliziten Leistungsmotivs ungeeignet.

Mögliche Ergebnisse von Handlungen, die durch implizite Leistungsmotive ausgelöst wurden, sind der Karriereerfolg von Männern und Frauen gemessen an deren Einkommen (McClelland & Franz, 1992), oder die hierarchische Position im Unternehmen.

Literaturverzeichnis

Antoni, C.: Qualitätszirkel als Modell partizipativer Gruppenarbeit, Schriften zur Arbeitspsychologie; Bd. 49, Bern 1990

Becker, K.; Bittelmeyer, G.; H. Büge, H. (2000): Leistungsbeurteilung und Zielvereinbarung – Erfahrungen aus der Praxis, IfaA, Schriftenreihe des Instituts für angewandte Arbeitswissenschaften, Band 31

Breisig, T (2001): Personalbeurteilung, Mitarbeitergespräch, Zielvereinbarungen, Grundlagen, Gestaltungsmöglichkeiten und Umsetzung in Betriebsvereinbarungen und Dienstvereinbarungen, Handbücher für die Unternehmenspraxis, Heidelberg 2001

Brunstein, J.C., Lautenschlager, U., Nawroth, B., Pöhlmann, K. & Schultheiß, O. (1997). Persönliche Anliegen, soziale Motive und emotionales Wohlbefinden. Zeitschrift für Differentielle und Diagnostische Psychologie, 16, 1-10.

Brunstein, J.C. & Maier, G.W. (1996). Persönliche Ziele: Ein Überblick zum Stand der Forschung. Psychologische Rundschau, 47, 146-160.

- Deci, E., Kasser, T., Ryan, R. (1997). Self-Determined Teaching: Opportunities and Obstacles. In Bess, J. (Hrsg.), Teaching well and Liking it, S. 57 - 71, Baltimore and London

Heckhausen, H. (1963). Hoffnung und Furcht in der Leistungsmotivation. Meisenheim/Glan.

Heckhausen, H. (1989). Motivation und Handeln. Heidelberg

McClelland, D.C. (1987). Human motivation. Cambridge

McClelland, D.C. & Franz, C.E. (1992). Motivational and other sources of work accomplishment in mid-life: a longitudinal study. Journal of Personality, 60, 4, 679-707.

Maslow, Abraham H. (1977): Motivation und Persönlichkeit, Olten

Nerdinger, F.W. (1995). Motivation und Handeln in Organisationen: eine Einführung. Stuttgart

Plaum, E. (1986). Leistungsmotivationsdiagnostik auf handlungstheoretischer Basis: Entwicklung eines neuen Untersuchungsverfahrens und erste Ergebnisse zur Validität. Weinheim

J. Richard; Porter, Lyman W.; Lawler, Edw Hackman (1983) Perspectives on Behavior in Organizations. Baltimore

Schuler, H. (1996). Psychologische Personalauswahl: Einführung in die Berufseignungsdiagnostik. Göttingen

TBS Technologieberatungsstelle beim DGB Landesbezirk NRW e.V. (Hrsg.): (1999) Zielvereinbarungen. Handlungshilfe für Betriebsräte, Oberhausen/Düsseldorf 1999

Sprenger, Richard K.: Mythos Motivation, Frankfurt 2000

Ziegele, F./ Handel, K. (2004): Anreizsysteme im Hochschuleinsatz. Grundlagen - Chancen und Grenzen - Empfehlungen zu Auswahl und Konzeption. In: Benz, W./ Kohler, J./ Landfried, K. (Hrsg.): Handbuch Qualität in Studium und Lehre, Berlin, S. 1-22