

**Zeitschrift für Führung und Personalmanagement  
in der Gesundheitswirtschaft**

Journal of Leadership and Human Resource Management in Healthcare

# MITARBEITERMOTIVATION

**Führungsstil**

Karrierperspektiven

Arbeitsmotivation

**Entlohnung**

Personalentwicklung

Beschäftigungssicherheit

Demotivation

Arbeitgeberreputation

**Selbstverwirklichung**

Arbeitsmittel

Leistungsbereitschaft

Unternehmenskultur

Anerkennung

**Belohnungssystem**

Engagement

Wertschätzung



# Zeitschrift für Führung und Personalmanagement in der Gesundheitswirtschaft

---

## IMPRESSUM

### Herausgeber

Hochschule für angewandte Wissenschaften Neu-Ulm, University of Applied Sciences  
Prof. Dr. Uta M. Feser, Präsidentin

### Mitherausgeber/ Redaktion

Prof. Dr. Mario Pfannstiel (federführend), Prof. Dr. Patrick Da-Cruz (verantwortlich), V.i.S.d.P.

### Layout & Grafik

Simone Raymund, Katharina Bill (Marketing und Kommunikation)

### Redaktionsanschrift

Hochschule Neu-Ulm, Fakultät Gesundheitsmanagement, Wileystraße 1, 89231 Neu-Ulm

Telefon: 0731 9762 1621

E-Mail: [zfpg@hs-neu-ulm.de](mailto:zfpg@hs-neu-ulm.de)

### Abonnement

Möchten Sie sich mit einem eigenen Beitrag in die Zeitschrift einbringen oder die Zeitschrift kostenlos per E-Mail erhalten, dann schreiben Sie uns bitte eine Anfrage.

### Rechtliche Hinweise

Die Zeitschrift einschließlich aller in ihr enthaltenen Beiträge und Abbildungen ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung außerhalb der engen Grenzen des Urhebergesetzes ist ohne Zustimmung der Redaktion unzulässig und strafbar. Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Übersetzungen, Nachdruck, Mikroverfilmungen und die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen. Namentlich gekennzeichnete Beiträge geben nicht unbedingt die Meinung der Redaktion oder des Herausgebers wieder.

### Zitierweise

Zeitschrift für Führung und Personalmanagement in der Gesundheitswirtschaft, Hochschule Neu-Ulm, Jg. 6, Nr. 1, 2020, S. 1-59. DOI: 10.17193/HNU.ZFPG.05.01.2019-01

**Erscheinungsort**  
Neu-Ulm, 08/ 2020

**ISSN Online**  
2363-9342

**ISSN Print**  
2364-2556

**Auflage**  
1000

### QR-Code



### Webseiten

Zeitschrift  
[www.hs-neu-ulm.de/ZFPG](http://www.hs-neu-ulm.de/ZFPG)

Hochschule  
[www.hs-neu-ulm.de](http://www.hs-neu-ulm.de)

### Druckerei

Datadruck GmbH  
Leibier Weg 8  
89278 Nersingen

## Beitrag aus der Wissenschaft I



### **Titel**

Der Einfluss unbewusster Einstellungen auf Organisationsgestaltung und Motivation

### **Autor**

Prof. Dr. Björn Peters

### Ausgangslage: Motivation und Arten von Arbeitsaufgaben

Die Fragestellung, wie eine motivierende Organisationsgestaltung aussehen kann, beschäftigt Wissenschaftler und Praktiker seit Jahrzehnten. Da es große Unterschiede in der Art der zu erledigenden Arbeitsaufgaben in Organisationen gibt und diese auch Auswirkungen auf die Motivation haben, sollen zunächst zwei wesentliche Typen von Arbeitsaufgaben näher betrachtet werden. Dabei unterscheiden Verhaltenswissenschaftler zwischen algorithmischen und heuristischen Arbeitsaufgaben (vgl. Deci/Olafsen/ Ryan 2017, S. 19-39, Pink 2019, S. 41-42).

Bei algorithmischen Aufgaben wird eine Reihe von bekannten Instruktionen entlang eines einzigen Pfades bis zur Lösung verfolgt. Dies bedeutet, dass es ein ideales Vorgehen zur Lösung der Arbeitsaufgabe gibt, welches man vorgeben und kontrollieren kann, wie bei einer Maschine. Man spricht auch von Routinen (vgl. Schreyögg/ Geiger 2016, S. 76). Solche Aufgaben können zum Beispiel

Arbeit am Fließband oder standardisierte Sachbearbeitung im Büro sein.

Für heuristische Aufgaben hingegen gibt es keinen vorgegebenen Lösungsweg, er ist zunächst zu erarbeiten. Dazu braucht es Fähigkeiten wie Kreativität oder Experimentieren auf Basis von Erfahrungswerten. Beispiele hierfür sind die Entwicklung einer Werbekampagne oder neuer Produkte, Forschungstätigkeiten, usw.

Mit Einführung der Arbeitsteilung in Industrieunternehmen anfangs des 20. Jahrhunderts war der Großteil der Arbeitsaufgaben algorithmisch. Für Arbeiten, die zuvor noch ganzheitlich ausgeführt worden waren (z. B. der Bau eines Schrankes durch einen Tischler), wurde eine standardisierte Arbeitsteilung in der Massenproduktion eingeführt (z. B. Tätigkeiten wie das Sägen, Schleifen und Zusammensetzen eines Möbelstücks). Um diese Arbeitsteilung zu organisieren und produktiv zu gestalten, entwickelte Frederick Taylor im Jahr 1911 in „The Principles of Scientific Management“ (Taylor 1998) ein Konzept, bei dem er die Trennung von pla-

nenden und ausführenden Tätigkeiten empfahl, sowie die Einführung von Akkordlohn, die Erhebung von Studien zu Arbeitsvorgängen bis hin zur Beschreibung und Messung von einzelnen optimalen Bewegungen, um für diese eine Normzeit zu definieren, an der sich die Arbeiter ausrichten sollten. Die Arbeiter sollten darüber hinaus von Vorarbeitern streng kontrolliert werden. Taylors Organisationskonzept war äußerst erfolgreich und leistete einen großen Beitrag zur Produktivitätssteigerung von Organisationen in jener Zeit.

Es gibt ausreichend empirische Belege dafür, dass Menschen aus reinem Interesse einer Tätigkeit nachgehen (intrinsische Motivation) und nicht nur der Belohnung oder Vermeidung von Bestrafung wegen (vgl. Deci 1971, S. 105-115). Taylors Modell der starken Arbeitsteilung und der Routine-Aufgaben dagegen eignet sich wenig, intrinsische Motivation zu entfalten. Aus diesem Grund setzte man externe Anreize (Belohnung und Bestrafung) und fügte strenge Kontrollen ein, um Mitarbeiter zu einer effizienten Arbeit zu bewegen. Es handelt sich dabei jedoch um bedingte Belohnungen nach dem Prinzip ‚Wenn Du dies tust, dann bekommst du jenes‘. Die Belohnungen sind dabei nicht nur monetärer, sondern auch materieller oder immaterieller Art, wie Status, Titel oder repräsentatives Büro. Diese sog. konditionalen Belohnungen sind bei algorithmischen Aufgaben wirksam (vgl. z. B. Ariely et al. 2005, S. 15-16, Deci/ Koestner/ Ryan 2001, S. 14-15, McGraw, 1978, S. 41).

Diese Form der Motivation wird nun aber generell als zielführend angesehen, weil die „Wenn-Dann“-Belohnungen bei algorithmischen Tätigkeiten effektiv sind. Jedoch wirken sie nicht bei heuristischen Arbeitsaufga-

ben, sind hier sogar kontraproduktiv (siehe Punkt „Wirkung bedingter Belohnungen bei heuristischen Tätigkeiten“).

Da algorithmische Aufgaben bereits seit der zweiten Hälfte des 20. Jahrhunderts zunehmend durch Automatisierung und später auch Digitalisierung ersetzt werden, wird die adäquate motivationsorientierte Organisationsgestaltung zunehmend zu einer Herausforderung. 2013 prognostizierten zwei Wissenschaftler der Universität Oxford, dass in den USA für 47 Prozent der Jobs in den kommenden zehn bis zwanzig Jahren das Potenzial bestünde, diese zu automatisieren (Frey/ Osborne 2013, S. 37 und S. 44). Das Zentrum für Europäische Wirtschaftsforschung (ZEW) übertrug die Annahmen der Oxford-Studie auf Deutschland und ermittelte, dass 42 Prozent der Menschen in Berufen arbeiten, in denen es Automatisierungspotenziale gibt und dass die Automatisierungsfahr für Geringqualifizierte und Geringverdiener relativ hoch ist (Bonin/ Gregory/ Zierahn 2015, S. i-ii). Gleichzeitig steigt der Anteil heuristischer Tätigkeiten und der Bedarf an Fachkräften an, Beschäftigte müssen zunehmend „komplexere, schwer automatisierbare Aufgaben neu [...] übernehmen“ (Bonin/ Gregory/ Zierahn 2015, S. ii).

Daraus ergibt sich die Frage, warum die bedingten Belohnungen bei heuristischen Tätigkeiten kontraproduktiv wirken (siehe Punkt „Wirkung bedingter Belohnungen bei heuristischen Tätigkeiten“), wie eine motivierende organisationale Arbeitsgestaltung für solche Tätigkeiten aussehen kann (Punkt „Organisationsgestaltung zur Ermöglichung intrinsischer Motivation“), wieso viele Organisationen dennoch nach den klassischen Prinzipien mit Boni und Belohnungen operieren und welcher Voraussetzungen es bedarf,

um dies zu verändern (Punkt „Menschenbild und Haltung als entscheidende Faktoren in der Organisationsgestaltung“).

Einige Vorbemerkungen erscheinen noch sinnvoll, bevor weitere Überlegungen zu bedingten Belohnungen und motivierender Arbeitsgestaltung gemacht werden: Eine Grundvoraussetzung dafür ist (selbstverständlich), dass Menschen in der Lage sind, ihren Lebensunterhalt zu bestreiten. Ist dies nicht gewährleistet, so wird wohl keine Form von Motivation entstehen. (vgl. Pink 2017, S. 48)

Ein weiterer grundlegender Aspekt in diesem Kontext ist die empfundene Gerechtigkeit bei Belohnungen und Vergütungen. Belohnungen, die im Vergleich zu Kollegen oder gar Externen als ungerecht empfunden werden, führen vereinfacht gesagt zu Unzufriedenheit und geringer Motivation. (vgl. Cohen-Charash/ Spector 2001, S. 306)

Küpper/ Sandner (2011, S. 121-123), Frey (2000, S. 73-75) sowie Bonner/ Sprinkle (2002, S. 312-318) betonen außerdem, dass die Verschiedenartigkeit von Menschen und ihre unterschiedlichen Präferenzen in Bezug auf Anreizsysteme zu berücksichtigen sind. Frey (2000, S. 74-75) unterscheidet beispielsweise anhand ihrer dominierenden Präferenz die Arbeitertypen „Einkommensmaximierer“, „Statusorientierte“, „Loyale“, „Formalisten“ und „Selbstbestimmte“. Willenbacher (2017, S. 90) differenziert „Faire“, „Reziproke“, „Eigennützig“ und „Tätigkeitsfokussierte“. Dabei sind die Präferenzen nicht stabil, sondern können sich im Laufe der Persönlichkeitsentwicklung eines Menschen verändern.

## Wirkung bedingter Belohnungen bei heuristischen Tätigkeiten

Wissenschaftliche Studien belegen, dass bedingte Belohnungen negative Auswirkungen auf intrinsische Motivation, Kreativität und Leistung bei heuristischen Tätigkeiten haben (vgl. z. B. Ariely et al. 2005, S. 19-20, Deci/ Koestner/ Ryan 1999, S. 658-659, Amabile/ Hennessey/ Grossman 1986, S. 20-22 oder zusammengefasst in Willenbacher 2017, S. 147-192 oder Pink 2017, S. 47-76). Sechs Kategorien kontraproduktiver Wirkung bedingter Belohnungen bei heuristischen Tätigkeiten erscheinen besonders interessant und sollen im Folgenden skizziert werden, ebenso wie eine kurze Darstellung dazu, wie Belohnungen dennoch sinnvoll eingesetzt werden können.

### Wirkung auf intrinsische Motivation

Bedingte Belohnungen können vorhandene intrinsische Motivation verdrängen (vgl. Meta-Studie von Deci/ Koestner/ Ryan 1999 sowie Lepper/ Greene/ Nisbett 1973), hier wird auch vom sog. „Crowding-out-Effekt“ gesprochen. Das heißt, wenn eine Person intrinsische Motivation an einer Tätigkeit hat, wird diese durch den Einsatz einer „Wenn-Dann-Belohnung“ ausgelöscht, weil sie dadurch etwas von ihrer Selbstbestimmung aufgeben muss (vgl. hierzu auch Selbstbestimmungstheorie, z. B. Ryan/ Deci 2002, S. 3-27 sowie Deci/ Ryan 1993, S. 223-229). Die „Motivation“ besteht nun nicht mehr in der Aufgabe an sich, sondern der Mitarbeiter fokussiert seine Anstrengungen nur noch auf die Erreichung der Belohnung.

### Wirkung auf Leistung

Die empirische Forschung zur Wirkung von Belohnungen, insbes. monetärer Art, auf

Leistung ist schwierig. Dazu bedarf es eines hohen finanziellen Aufwandes, um die Wirkung in der Praxis bei dem Lohnniveau in Industrienationen zu messen. Dan Ariely und seine Kollegen führten daher in Indien, wo ein deutlich niedrigeres Lohnniveau herrscht, empirische Studien durch und konnten deutlich machen, dass höhere monetäre Anreize zu schlechteren Leistungen bei kreativen und logischen Tätigkeiten führten (Ariely et al. 2005, S. 19-21). Auch eine Metastudie der London School of Economics (2009, o. S.) kam zu dem Ergebnis, dass finanzielle Anreize negative Auswirkungen auf die Gesamtleistung haben können, z. B. weil Mitarbeiter nur noch an das Erreichen ihres Zieles und ihres Bonus denken, aber nicht an den übergeordneten Unternehmenssinn oder -nutzen.

Auch in einer aktuellen wissenschaftlichen empirischen Studie aus dem Jahr 2019, bei der die Wirkung von Boni auf die Leistung in Geschäften einer Handelskette in Deutschland analysiert wurde, zeigte sich, dass der Gewinn nicht gesteigert werden konnte bzw. sogar sank, sobald Boni ausgelobt wurden (Manthei/ Sliwka/ Vogelsang 2019, S. 12). Dieses Ergebnis war umso interessanter, als die Leistung (hier gemessen am Gewinn) stieg, wenn die Vorgesetzten mit den Mitarbeitern über Verkaufsaktivitäten sprachen, ohne dass ein Bonus in Aussicht gestellt wurde (Manthei/ Sliwka/ Vogelsang 2019, S. 12 und Schmitt 2019, S. 39). Als Ursache vermutet der für die Studie verantwortliche Wissenschaftler Dirk Sliwka, „...dass der Bonus die Offenheit und Authentizität der Gespräche überlagert“ (Schmitt 2019, S. 39).

Zusammenfassend lässt sich folgern, dass bedingte Belohnungen die Leistung bei heuristischen Tätigkeiten negativ beeinflussen.

### *Wirkung auf Kreativität*

Auch die Wirkung der konditionalen Incentivierungen auf Kreativität ist vielfach untersucht worden (vgl. z. B. Glucksberg 1964, S. 941-942, Amabile/ Hennessey/ Grossman 1986, S. 20-22 und Montag/ Maertz/ Baer 2012, S. 1362-1380). Danach engen Belohnungen den Blickwinkel ein und verhindern, dass die Person „out-of-the-box“ denkt. Dies ist vor allem der Fall, wenn Belohnungen für schnelle Lösungen angeboten werden. Extrinsisch motiviertes Verhalten bewirkt also geringere Kreativität (vgl. Bonner/ Sprinkle 2002, S. 324).

### *Wirkung auf wohlwollendes und ungewolltes Verhalten von Mitarbeitern*

Wohlwollendes Verhalten wie z. B. kollegiale Unterstützung oder Teilen von Informationen wird allerorten von Mitarbeitern gewünscht. Gleichzeitig soll Verhalten vermieden werden, das den Unternehmenszielen schadet, z. B. stark opportunistisches, eigennutzmaximierendes Verhalten oder gar Betrug. Individuelle, leistungsabhängige Boni jedoch können wohlwollendes Verhalten verhindern und opportunistisches Verhalten verstärken, insbesondere bei Mitarbeitern, die ein hohes Maß an Eigennutzmotivation haben (Willenbacher 2017, S. 239). Auch bei reziprok motivierten und handelnden Personen, die ein hohes Maß an Fairness erwarten und auf dieses reziprok (auf die empfundene Fairness oder Unfairness) reagieren, wirken extrinsische Leistungsanreize konträr, da diese Personen stark leistungsabhängige Anreize als unfair empfinden: Sie reagieren „...bei empfundener Unfairness negativ reziprok und nehmen dabei grundsätzlich auch eigene Nachteile in Kauf, um das Unternehmen zu bestrafen“ (Willenbacher 2017, S. 235).

### **Wirkung auf Kurz- und Langzeitdenken**

Werden bedingte individuelle Belohnungen an eher kurzfristige Ziele wie das Erreichen von Monats- oder Quartalsergebnissen (oder sogar an Jahresziele) gekoppelt, so können daraus langfristig negative Effekte für das Unternehmen resultieren, da die Fokussierung sich einseitig auf das Erreichen der Ziele und die daran gekoppelten Belohnungen reduziert (Ordonez et al. 2009, S. 6-7). Allein das Vorhandensein solcher Ziele ist schon problematisch: „The very presence of goals may lead employees to focus myopically on short-term gains and to lose sight of the potential devastating long-term effects on the organization“ (Ordonez et al. 2009, S. 7). Dies hat zur Folge, dass Unternehmen, die sich an Quartalszahlen orientieren, ein geringeres Langzeitwachstum haben können (Cheng/ Subramanyam/ Zhang 2005, S. 29 und Ordonez et al. 2009, S. 8).

### **Gewöhnungseffekte**

Bedingte Belohnungen können auch abhängig machen: Wurde für eine Tätigkeit eine Belohnung gewährt, so erwartet der Mitarbeiter, dass die Belohnung erneut gewährt wird, damit er sich weiterhin anstrengt (vgl. Suvorov 2013, S. 28). Dass monetäre Belohnungen bzw. deren In-Aussichtstellung im Gehirn ähnlich wirken können wie andere Belohnungen in Form von Drogenkonsum (z. B. durch Dopamin-Ausschüttung bzw. Aktivierung des Striatum) konnte in Studien gezeigt werden (Knutson et al. 2001, S. 3684-3687 und Ernst et al. 2004, S. 1586-1595).

### **Wie Belohnungen dennoch eingesetzt werden können**

Eine Alternative zum Einsatz bedingter Belohnungen bei heuristischen Aufgaben

(„Wenn-Dann-Belohnungen“) sind unerwartete „Nun-Da-Belohnungen“ (vgl. Pink 2019, S. 84-85). Wird eine Arbeitsaufgabe von einem Mitarbeiter oder einem Team besonders gut oder erfolgreich erledigt, so kann ex post eine Belohnung gewährt werden.

Grundlegende Voraussetzung zur Entfaltung von Motivation in heuristischen Tätigkeitsbereichen aber ist eine generell faire (d. h. eine unternehmensinterne und externe Fairness), fixe Vergütung der Mitarbeiter und eine motivierende Organisationsgestaltung (siehe Punkt „Organisationsgestaltung zur Ermöglichung intrinsischer Motivation“). Belohnungen sollten zudem offen und nicht verdeckt und eher für Verhalten als für Arbeitsergebnisse vergeben werden, nicht Vorgesetzte sollten Untergebene, sondern Kollegen sich untereinander belohnen. (Appelo 2018, S. 184)

Vor allem aber gibt es kein pauschales Vorgehen, sondern jede Organisation muss für sich eine passende Lösung auf Basis dieser Prinzipien entwickeln, Oestereich/ Schröder (2017, S. 215-227) sowie Appelo (2018, S. 175-192) geben Ansätze dazu, wie dies entwickelt werden kann.

Im Folgenden Abschnitt wird zunächst betrachtet, welche Aspekte im Rahmen der Organisationsgestaltung für die Entfaltung intrinsischer Motivation notwendig sind. Anschließend wird dargestellt, inwieweit die Haltung des Managements in diesem Prozess ein entscheidender Faktor ist und wie diese Haltung entwickelt werden kann.

### **Organisationsgestaltung zur Ermöglichung intrinsischer Motivation**

Im Rahmen der Selbstbestimmungstheorie wird davon ausgegangen, dass die Erfüllung

der Bedürfnisse nach Selbstbestimmung (Autonomie), das Kompetenzerleben und das Gefühl sozialer Eingebundenheit die Grundlage für intrinsisch motiviertes Handeln sind (Deci/ Ryan 1993, S. 229-230).

Wie oben bereits erwähnt, schränken bedingte Belohnungen die empfundene Selbstbestimmung ein. Intrinsische Motivation kann sich nur dann entfalten, wenn Mitarbeiter einen hohen Grad an Autonomie und Mitspracherecht in Bezug auf die Ziele, die Erledigung der Aufgabe selbst, die zeitliche Gestaltung der Arbeitsorganisation, die Nutzung von Technik oder sogar auf die Teamzusammenstellung haben (Pink 2019, S. 105-178). Natürlich setzt ein hohes Maß an Selbstbestimmung je nach Typus der Aufgabe auch eine intensive Abstimmung innerhalb von Team oder Organisation voraus, ebenso Selbstverpflichtung und Regeln. Eine Übersicht zu Formen, Strukturen und Prozessen der Selbstorganisation sowie Anregungen zu Entscheidungsfindung, Kommunikation oder Führung in selbstorganisierten Teams geben Oestereich/ Schröder (2017, o. S.).

Das Bedürfnis nach Kompetenzerleben, der Wunsch, in der Interaktion mit der Umwelt effektiv zu sein und seine Fähigkeiten zeigen zu können, ist dem Menschen eigen (Ryan/ Deci 2002, S. 7). Bei Arbeit in Gruppen kann auch das Vorhandensein sog. psychologischer Sicherheit bzw. „team psychological safety“ (Edmondson 1999, S. 354-355 und 365-380) von Bedeutung sein, definiert als „a shared belief held by members of a team that the team is safe for interpersonal risk taking“ (Edmondson 1999, S. 350). Dieser Aspekt ist insbesondere auch durch das Google Forschungsprojekt Aristoteles bekannt geworden (vgl. Delizonna 2017, o. S.). Das Vorhandensein psychologischer Sicher-

heit in einem Team kann das Kompetenz-Bedürfnis deutlich erhöhen und somit auch die intrinsische Motivation (vgl. Meyer/ Wrba/ Bachmann 2018, S. 197), denn „das Fundament für das Lösen komplexer Systeme beim Gruppenhandeln ist eine sichere Gruppenatmosphäre, bei der sich alle Gruppenmitglieder in der Lage sehen, beim gemeinsamen Beobachten, Nachdenken und Lernen zwischenmenschliche Risiken einzugehen“ (Meyer/ Wrba/ Bachmann 2018, S. 196).

Das Bedürfnis nach sozialer Eingebundenheit (im Englischen „relatedness“) kann beschrieben werden als „[...] feeling connected to others, to caring for and being cared for by those others, to having a sense of belongingness both with other individuals and with one`s community“ (Ryan/ Deci 2002, S. 7). Es ist also wichtig, eine Kultur der Unterstützung und Wertschätzung zu schaffen, die Kooperation, Feedback, wertschätzende Kommunikation, Vertrauen und Potentialentfaltung ermöglicht.

Ein weiterer wichtiger Aspekt dabei ist die Sinnerfüllung. Menschen sind intrinsisch motiviert, wenn die Arbeitsaufgabe zu etwas Größerem, Sinnvollen beiträgt (vgl. Christian/ Garza/ Slaughter 2011, S. 98). Dies setzt voraus, dass sie die Unternehmensmission verstehen und ggf. mit entwickelt haben. Eine Übersicht dazu, wie Prozesse, Strukturen und Praktiken so gestaltet werden können, dass Sinnfindung und schließlich Sinnerfüllung ermöglicht werden können, stellen beispielweise Laloux (2015, S. 193-225) und Appelo (2018, S. 77-91, S. 150-151 und S. 217-223) dar.

Zwischenfazit: Wie sich aus den Erscheinungsjahren vieler der zitierten Quellen erkennen lässt, sind die Erkenntnisse zu den



negativen Auswirkungen der bedingten Belohnungen bei heuristischen Tätigkeiten schon viele Jahre bekannt ebenso wie Erkenntnisse zur Art der Arbeitsgestaltung, die intrinsische Motivation fördert. Dennoch werden diese Erkenntnisse von vielen Unternehmen ignoriert. Dies verwundert umso mehr, da algorithmische Aufgaben, wie eingangs dargestellt, zunehmend durch Digitalisierung und Automatisierung wegfallen und heuristische, komplexe Aufgabenanteile zunehmen. Es stellt sich daher die Frage, wieso Unternehmen weiterhin Anreiz- und Organisationssysteme noch derart gestalten, wie sie zu Zeiten mit einem hohen Anteil an algorithmischen Aufgaben sinnvoll waren.

### **Menschenbild und Haltung als entscheidende Faktoren in der Organisationsgestaltung**

#### ***Das Menschenbild in den Köpfen der Manager: Theorie X und Y von Douglas McGregor***

McGregor hat bereits 1957 die These aufgestellt, dass das in den Köpfen der Manager zu Grunde liegende Menschenbild der entscheidende Faktor für die Gestaltung von Organisationen ist. Glauben diese, dass der Mensch grundsätzlich faul und wenig intelligent ist, Verantwortung und Veränderung scheut und sich nicht um die Organisationinteressen schert, dann kreieren sie dazu passende Organisationen, die den Bedürfnissen der Menschen z. B. nach Selbstverwirklichung zuwider sind. Sie werden die Menschen anweisen wie Kinder, kontrollieren und Belohnungen und Bestrafungen aussprechen. Dieses Menschenbild und die entsprechende Organisationsgestaltung nennt er Theorie X und er sagt, dass dieses Menschenbild auf Grundlage sozialwissenschaftlicher Erkenntnisse nicht der Realität

entspricht, obwohl es weit verbreitet ist. (McGregor 1957, S. 204-205)

Vielmehr ist der Mensch grundsätzlich motiviert, hat das Potenzial zur Entwicklung und zur Verantwortungsübernahme und zeigt Interesse an den Organisationszielen (Theorie Y). Das Management gibt den Mitarbeitern aber mit der klassischen Organisationsgestaltung (nach Theorie X) nicht die Möglichkeit, sein Leistungsvermögen zu entfalten. McGregor empfiehlt stattdessen eine zum Menschenbild der Theorie Y passende Organisationsgestaltung mit Aspekten wie Dezentralisation und Delegation von Verantwortung, Ermöglichung von Partizipation, Job Enlargement und völlig anderen Formen der Leistungsbeurteilung, wie z. B. die der Selbstevaluation. (McGregor 1957, S. 207-208)

Dabei ist die Haltung, die das Management bewusst oder unbewusst hat, der entscheidende Faktor im Rahmen der Organisationsgestaltung: „Only the management that has confidence in human capacities [...] can grasp the implications of this emerging theory.“ (McGregor 1957, S. 208). Es geht nicht darum, die Unternehmensleitung moralisierend allein dafür verantwortlich zu machen, den Mitarbeitern (keine) Wege und Möglichkeiten zu eröffnen, ihre Fähigkeiten zu entdecken und zu entfalten (vgl. Jacobs 2004, S. 294), sondern vielmehr um die Bedeutung (auch unbewusster) Einstellungen und Ansichten des Managements.

Laloux hat aufbauend auf seinem Buch „Reinventing Organizations“ (2015) einen sehr pragmatischen Ansatz dargestellt, wie Unternehmen auf Basis von McGregors Theorie X und Y ihre Organisationsstrukturen und Managementpraktiken in Bezug auf ihre Annahmen und Einstellungen gegenüber

Mitarbeitern analysieren und verändern können (Laloux o. J., o. S.): Vereinfacht gesagt, geht es darum, dass Management und Mitarbeiter gemeinsam die aktuellen Managementpraktiken ihres Unternehmens näher betrachten (z. B. Ziele und Incentivierungen, Belohnungssysteme, Anzahl der Hierarchieebenen, Entscheidungs- und Verantwortungskompetenzen oder Ablauf von Meetings) und dann besprechen, welche unausgesprochenen zu Grunde liegenden Annahmen hinter diesen stecken. Nach der Aufschlüsselung, (die zum Teil nicht einfach ist), kann dann besprochen werden, ob man weiter auf Basis dieser Annahmen arbeiten möchte oder ob es neue gibt, nach denen dann auch andere Managementpraktiken für das Unternehmen entwickelt werden können.

Um erfolgreich organisationale Praktiken zu gestalten, bedarf es vor allem einer individuellen Entwicklung bzw. Veränderung der (womöglich unbewussten) inneren Haltung des Managements.

### ***Versuch einer Einordnung des Begriffs „Haltung“ und wie diese entwickelt werden kann***

Haltungen können verstanden werden als (bewusste oder unbewusste) Einstellungen (beispielsweise zu Menschen, Situationen, Führung, Motivation), die ein Mensch erlernt oder im Prozess der Sozialisierung übernommen hat. Insbesondere unbewusste Einstellungen (man könnte von einem „Autopilot“ sprechen) bestimmen einerseits die Emotionen, das Denken und letztendlich auch das Handeln, aber auch die Vorgehensweise bei der Lösung einer Aufgabe und die daraus resultierenden Ergebnisse. (vgl. Six 2020, o. S.)

Um nicht aus dem „Autopiloten“ heraus zu agieren, sondern intentional zu handeln, bedarf es zunächst einmal der Wahrnehmung der noch unbewussten Einstellungen, denn dies ist die Grundvoraussetzung für eine Veränderung des eigenen Verhaltens (Selbstführung) und demzufolge auch das Vorgehen bei der Führung und Gestaltung von Organisationen.

Dies kann im Rahmen von Coaching (vgl. Peters 2017, S. 25-27) oder anderen Methoden der Persönlichkeits- und Verhaltensentwicklung erlernt und entwickelt werden. Friedemann Schulz von Thun (2018) hat aus Sicht des Autors mit seinem Modell das „Innere Team“ einen Ansatz entwickelt, der dabei hilfreich ist, die unterschiedlichen Aspekte der Persönlichkeit zu erkennen, sie zu verstehen und das darauf basierende Handeln bewusster auszurichten und eine größere, situativ-systemisch angemessenere Handlungsbreite zu entwickeln. Im Folgenden soll ganz praktisch skizziert werden, wie der Aspekt Haltung entwickelt werden kann.

Vereinfacht gesagt geht Schulz von Thun davon aus, dass eine Person nicht eine einzige homogene Persönlichkeit hat, sondern im Inneren aus vielen Persönlichkeitsanteilen (das „Innere Team“) besteht (Schulz von Thun 2018, S. 37). Beispiele für solche inneren Teammitglieder können sein: „Der Kritiker“ (mit der Botschaft: „Das hast Du wieder falsch gemacht“), „der Analytiker“ (mit der Botschaft: „Das Problem muss strukturiert angegangen werden“), „der Antreiber“ (mit der Botschaft: „Arbeite weiter, da geht noch was“), der „Ruhebedürftige“ (mit der Botschaft: „Ich brauche Ruhe und Entspannung“), das „ängstliche Kind“ (mit der Botschaft: „Ich habe Angst, das nicht zu können“), der „Kontrollbedürftige“ (mit der Botschaft: „Es braucht Struktur, Planung, Ord-

nung und Kontrolle, um diese Welt in den Griff zu bekommen“) oder der „Spontane“ (mit der Botschaft: „Bleib offen für Neues und improvisiere.“), usw.

Im Inneren Team gibt es dabei starke dominante und z. T. sehr laute Teammitglieder und solche, die eher im Hintergrund bleiben, aufhalten und leise sind. Es gibt jene, die sich in einer bestimmten Situation sofort melden und (sehr verallgemeinert formuliert) das Handeln des Menschen bestimmen und solche, die sich erst später (vielleicht erst, wenn die Situation längst beendet ist) dem bewussten Ich melden. Die Ausprägung dominanter und oft präsenter innerer Teammitglieder ist ein Resultat unterschiedlicher Aspekte der Lebensgeschichte, z. B. durch Rollenvorbilder und durch Erfolge (vgl. Schulz von Thun 2018, S. 215-216) und der sozialen Systeme (vgl. Schulz von Thun 2018, S. 46-53), die das Individuum geprägt haben. Hat eine Person beispielsweise durch einen Lehrer oder ersten Chef gelernt, dass Probleme stets analytisch angegangen werden müssen und dann mit dieser Art der Problemlösung großen beruflichen Erfolg erlangt, so hat sich im Laufe der Lebensjahre vielleicht der „innere Analytiker“ als Stammspieler etabliert und die Person löst Probleme daher im Autopiloten stets analytisch – auch wenn bei einer Problemlösung eher ein empathischer Ansatz nutzenstiftend sein könnte.

Außerdem gibt es den „Inneren Chef“ (Schulz von Thun nennt ihn „Das Oberhaupt“), welcher die Metapher für das bewusste Selbst ist. Diese Rolle gilt es im Rahmen der Selbstführung zu entwickeln. Mit ihr ist die Identifikation von inneren Teammitgliedern, der Anhörung ihrer Positionen sowie der Entwicklung einer bewussten, integrierten Stellungnahme verbunden.

Denn wenn die innere Selbstführung fehlt, kann es bspw. dazu kommen, dass starke und dominante oder sich schnell zu Wort meldende Teammitglieder anstatt dessen die Führung übernehmen oder das bestimmte Teammitglieder nicht (oder zu spät) gehört werden. Dies entspricht dann Handeln im Autopiloten. Manche Teammitglieder werden darüber hinaus vom Selbst (bewusst oder unbewusst) sehr geschätzt, andere geringgeschätzt oder gar verbannt. Auch hier ist es ein Ziel der Entwicklung von Selbstführung, die Verbannung und Geringgeschätzung aufzuheben und diese Anteile zu integrieren. Im Alltag verlassen viele Menschen sich auf wenige, oft starke und wertgeschätzte, innere Teammitglieder. Es kann auch zu einer Identifikation der Person mit bestimmten Teammitgliedern kommen (nach dem Motto „ich bin nun mal ein Analytiker“). Das problematische daran ist, dass der Mensch dadurch nicht das gesamte Potenzial an Perspektiven auf ein Problem oder eine Situation nutzen kann und daher immer wieder zu ähnlichen Lösungsansätzen kommt.

So könnte ein verantwortlicher Manager beispielsweise in Bezug auf Motivation und Organisationsgestaltung die dominanten Stammspieler „Kontrollbedürftiger“ und „Antreiber“ haben. Im Hintergrund wäre möglicherweise das leise und nicht präsente Teammitglied „Spontaner“. Würde die Person aus dem Autopiloten heraus handeln, würde sie automatisch die für den „Kontrollbedürftigen“ wichtigen Aspekte Struktur, Ordnung, Kontrolle oder Regeln umsetzen und mit Hilfe des „Antreibers“ diesem Vorgehen auch genügend Kraft verleihen. Die für dieses Thema aber nutzenstiftende Perspektive des „Spontanen“ mit den Aspekten (z. B. Offenheit für Neues, Freiraum für

Spontaneität, Improvisation, Kreativität) würden gar nicht in Betracht gezogen werden. Es bedarf also einer Wahrnehmung dieser leisen und wenig präsenten Teammitglieder durch den „Inneren Chef“ sowie einer Einladung dieser Perspektive, so dass dann eine bewusste, integrierte und für Thema und Situation adäquate Entscheidung getroffen werden kann.

## Fazit

Die Art einer Arbeitstätigkeit hat starke Auswirkungen auf die Motivation. Auf Grund von Digitalisierung und Automatisierung nimmt der Anteil komplexerer, heuristischer Tätigkeiten im Vergleich zu einfachen, algorithmischen Tätigkeiten zu. Extrinsische Motivation durch konditionale „Wenn-dann“-Belohnungen ist bei heuristischen Tätigkeiten oft ungeeignet und sogar kontraproduktiv, denn sie kann negative Auswirkungen auf intrinsische Motivation, Leistung, Kreativität oder wohlwollendes Verhalten haben. Diese Erkenntnisse sind nicht neuartig, dennoch werden die bedingten Belohnungen vielfach weiter in Unternehmen, auch bei heuristischen Tätigkeiten, eingesetzt. Eine Ursache dafür ist die zu Grunde liegende Haltung der Führungskräfte und Mitarbeiter, also unbewusste (und bewusste) Einstellungen z. B. zum Menschenbild oder zu Führung. Die Gestaltung einer motivierenden Organisation hängt demzufolge entscheidend von der Persönlichkeits(weiter-)entwicklung des Managements, aber auch sämtlicher anderer Mitarbeiter, ab.

## Literatur

Amabile T. M., Hennessey B. A., Grossman B. S. (1986) Social Influences on Creativity: The Effects of Contracted-for Reward. In:

Journal of Personality and Social Psychology. Vol. 50. No. 1. pp. 14-23.

Appelo J. (2018) Managing for Happiness. Übungen, Werkzeuge und Praktiken, um jedes Team zu motivieren. Vahlen Verlag. München.

Ariely D., Gneezy U., Loewenstein G., Mazar N. (2005) Large Stakes and Big Mistakes. Federal Reserve Bank of Washington. Working Paper. No. 05-11. S. 1-27.

Bonin H., Gregory T., Zierahn U. (2015) Übertragung der Studie Frey/Osborne (2013) auf Deutschland, ZEW Kurzwissenschaft Nr. 57, Bundesministerium für Arbeit und Soziales, Forschungsbericht 455. Bundesministerium für Arbeit und Soziales (Hrsg.), online im Internet. URL: [https://www.bmas.de/SharedDocs/Downloads/DE/PDF-Publikationen/Forschungsberichte/fb-455.pdf;jsessionid=3C1426C74E1FCD27AA16F61CBEF35B78?\\_\\_blob=publicationFile&v=2](https://www.bmas.de/SharedDocs/Downloads/DE/PDF-Publikationen/Forschungsberichte/fb-455.pdf;jsessionid=3C1426C74E1FCD27AA16F61CBEF35B78?__blob=publicationFile&v=2), Abrufdatum: 22.02.2020.

Bonner S. E., Sprinkle G. B. (2002) The effects of monetary incentives on effort and task performance: theories, evidence, and a framework for research. In: Accounting, Organizations and Society. Vol. 27. No. 4. pp. 303-345.

Cheng M., Subramanyam K. R., Zhang Y. (2005) Earning Guidance and Managerial Myopia. Columbia Business School (Ed.), online im Internet, URL: [https://www0.gsb.columbia.edu/mygsb/faculty/research/pubfiles/3742/Zhang\\_earnings.pdf](https://www0.gsb.columbia.edu/mygsb/faculty/research/pubfiles/3742/Zhang_earnings.pdf), Abrufdatum: 22.02.2020. S. 1-44.

Christian M. S., Garza A. S., Slaughter J. E. (2011) Work Engagement: A Quantitative Review and Test of Its Relations with Task

and Contextual Performance. In: *Personnel Psychology*. Vol. 64. No. 1. pp. 89-136.

Cohen-Charash Y., Spector P. E. (2001) The Role of Justice in Organizations: A Meta-Analysis. In: *Organizational Behavior and Human Decision Processes*. Vol. 86. No. 2. pp. 278-321.

Deci E. L. (1971) Effects of externally mediated rewards on intrinsic motivation. In: *Journal of Personality and Social Psychology*, Vol. 18, S. 105-115.

Deci E. L., Ryan R. M. (1993) Die Selbstbestimmungstheorie der Motivation und ihre Bedeutung für die Pädagogik. In: *Zeitschrift für Pädagogik*. Vol. 39. No. 2. pp. 223-238.

Deci E. L., Koestner R., Ryan R. M. (1999) A Meta-Analytic Review of Experiments Examining the Effects of Extrinsic Rewards on Intrinsic Motivation. In: *Psychological Bulletin*, Vol. 125, No. 6, pp. 627-668.

Deci E. L., Koestner R., Ryan R. M. (2001) Extrinsic Rewards and Intrinsic Motivation in Education: Reconsidered Once Again. In: *Review of Educational Research*. Vol. 71. No. 1. pp. 1-27.

Deci E. L., Olafsen A. H., Ryan R. M. (2017) Self-Determination Theory in Work Organizations: The State of a Science. In: *The Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*. Vol. 4 No. 1. pp. 19-43.

Delizonna L. (2017) High-Performing Teams Need Psychological Safety. Here's How to Create It. In: *Harvard Business Review Online*. 24. August 2017. Harvard Business Review (Ed.). online im Internet. URL: <https://hbr.org/2017/08/high-performing-team>

[s-need-psychological-safety-heres-how-to-create-it](https://hbr.org/2017/08/high-performing-team), Abrufdatum: 22.02.2020.

Edmondson A. C. (1999) Psychological safety and learning behavior in work teams. In: *Administrative Science Quarterly*. Vol. 44. No. 2. pp. 350-383.

Ernst M., Nelson E. E., McClure E. B., Monk C. S., Munson S., Eshel N., Zarah E., Leibenluft E., Zametkin A., Towbin K., Blair J., Charney D., Pine D. S. (2004) Choice selection and reward anticipation: an fMRI study. In: *Neuropsychologia*, Vol. 42. No. 12. pp. 1585-1597.

Frey B. S. (2000) Leistung durch Leistungslohn? Grenzen marktlicher Anreizsysteme für das Managerverhalten. In: *Schmalenbachs Zeitschrift für betriebswirtschaftliche Forschung, Sonderheft 44*. S. 67-95.

Frey C. B., Osborne M. A. (2013) The Future of Employment: How Susceptible are Jobs to Computerisation?. Oxford Martin School (OMS) working paper. University of Oxford (Ed.). Oxford. online im Internet. URL: [https://www.oxfordmartin.ox.ac.uk/downloads/academic/The\\_Future\\_of\\_Employment.pdf](https://www.oxfordmartin.ox.ac.uk/downloads/academic/The_Future_of_Employment.pdf), Abrufdatum: 22.02.2020.

Glucksberg S. (1964) Problem Solving: Response Competition Under the Influence of Drive. In: *Psychological Reports*. Vol. 15. No. 3. pp. 939-942.

Jacobs D. (2004) Book Review Essay: Douglas McGregor: The Human Side of Enterprise in Peril. In: *The Academy of Management Review*. Vol. 29. No. 2. pp. 293-296.

Knutson B., Fong G. W., Adams C. M., Varner J. L., Hommer D. (2001) Dissociation of

reward anticipation and outcome with event-related fMRI. In: *NeuroReport*. Vol. 12. No. 17. pp. 3683-3687.

Küpper H.-U., Sandner K. (2011) Anreizsysteme und Unternehmensethik. In: *Zeitschrift für Betriebswirtschaft*. Jg. 81. Nr. 1. S. 119-148.

Laloux F. (o. J.) Make old and new assumptions explicit. online im Internet. *Reinventing Organizations* (Ed.), online im Internet, URL: <https://thejourney.reinventingorganizations.com/38.html>, Abrufdatum: 22.02.2020.

Laloux F. (2015) *Reinventing Organizations. Ein Leitfaden zur Gestaltung sinnstiftender Formen der Zusammenarbeit*. Vahlen Verlag. München.

Lepper M. R., Greene D., Nisbett R. E. (1973) Undermining Children's Intrinsic Interest with Extrinsic Reward: A Test of the «Overjustification» Hypothesis. In: *Journal of Personality and Social Psychology*. Vol. 28. No. 1. pp. 129-137.

London School of Economics (2009) When Performance-Related Pay Backfires. *The London School of Economics and Political Science* (Ed.). online im Internet. URL: <http://www.lse.ac.uk/website-archive/newsAndMedia/news/archives/2009/06/performancepay.aspx>, Abrufdatum: 22.02.2020.

Manthei K., Sliwka D., Vogelsang T. (2019) Talking about Performance or Paying for it? Evidence from a Field Experiment. *IZA – Institute of Labor Economics Discussion Paper No. 12446*. Juni 2019. S. 1-53.

McGraw K. O. (1978) The Detrimental Effects of Reward on Performance: A Literature Review and a Prediction Model. In:

Lepper M. R., Greene D. (Hrsg.) *The Hidden Costs of Reward: New Perspectives on the Psychology of Human Motivation*, Erlbaum, Hillsdale, S. 33-60.

McGregor D. M. (1957) The Human Side of Enterprise. In: Maidment F. H. (Ed.) *Annual Editions – Management 97/98*. 1997. Dushkin/McGraw Hill Publishing. Guilford. pp. 204-208. Neuabdruck, ursprünglich erschienen in: *Adventure in Thought and Action, Proceedings of the Fifth Anniversary Convocation of the School of Industrial Management, Massachusetts Institute of Technology*. Cambridge (Ed.). April 9. 1957. Cambridge, MA und erneut gedruckt in: *The Management Review*. 1957. Vol. 46. No. 11. pp. 22-28.

Meyer H. A., Wrba M., Bachmann T. (2018) Psychologische Sicherheit: Das Fundament gelingender Arbeit im Team. In: Hess S., Fischer H. (Hrsg.) *Mensch und Computer 2018 - Usability Professionals*. Gesellschaft für Informatik e. V. und German UPA e. V., Bonn. S. 189-202.

Montag T., Maertz C. P., Baer M. (2012) A Critical Analysis of the Workplace Creativity Criterion Space. In: *Journal of Management*. Vol. 38. No. 4. pp. 1362-1386.

Oestereich B., Schröder C. (2017) *Das kollegial geführte Unternehmen. Ideen und Praktiken für die agile Organisation von morgen*. Vahlen Verlag. München.

Ordonez L. D., Schweitzer M. E., Galinsky A. D., Bazerman M. H. (2009) Goals Gone Wild: The Systematic Side Effects of Over-Prescribing Goal Setting. *Harvard Business School Working Paper 09-083*. Harvard Business School (Ed.). online im Internet. URL: <https://www.hbs.edu/faculty/publication>

%20files/09-083.pdf, Abrufdatum: 22.02.2020.

Peters B. (2017) Coaching im Rahmen von Teamführung und -entwicklung. In: Zeitschrift für Führung und Personalmanagement in der Gesundheitswirtschaft. Hochschule Neu-Ulm. Jg. 3. Nr. 1. S. 25-35.

Pink D. H. (2017) Drive. Ecowin Verlag. Wals bei Salzburg.

Pink D. H. (2019) Drive: Was Sie wirklich motiviert. Ecowin Verlag. Wals bei Salzburg.

Ryan R. M., Deci E. L. (2002) Overview of Self-Determination Theory: An Organismic Dialectical Perspective. In: Deci E. L., Ryan R. M. (Ed.). Handbook of self-determination research. University of Rochester Press. Rochester. pp. 3-33.

Schmitt K. (2019) Ein Bonus kann positive Effekte auch zerstören. In: Personalmagazin. Ausgabe 2019, Nr. 11. S. 38-41.

Schreyögg G., Geiger D. (2016) Organisation. 6. Aufl., Springer Gabler Verlag. Wiesbaden.

Schulz von Thun F. (2018) Miteinander reden 3: Das «Innere Team» und situationsgerechte Kommunikation. Rowohlt Verlag. Reinbek.

Six B. (2020) Einstellung. In: Wirtz M. A. (Hrsg.). Dorsch – Lexikon der Psychologie. Hogrefe Verlag. online im Internet. URL: <https://portal.hogrefe.com/dorsch/einstellung/>, Abrufdatum: 22.02.2020.

Suvorov A. (2013). Addiction to Rewards. Resorce document. National Research University Higher School of Economics. online

im Internet. URL: [http://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract\\_id=2308624](http://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=2308624), Abrufdatum: 22.02.2020.

Taylor F. W. (1998) The Principles of Scientific Management. Dover Publications. Mineola. Originalausgabe 1911. Harper & Bros., New York.

Willenbacher P. (2017) Die Gestaltung unternehmerischer Anreizsysteme aus verhaltenswissenschaftlicher Perspektive. Springer Gabler Verlag. Wiesbaden.

### Autorenbiografie

Prof. Dr. Björn Peters, Professor für Betriebswirtschaftslehre mit den Schwerpunkten Unternehmensführung, Organisationsentwicklung und HRM an der Hochschule Anhalt. Er ist als Unternehmensberater und Coach vor allem im Gesundheitswesen sowie der Versicherungsbranche tätig und berät und coacht schwerpunktmäßig zu den Themen Strategische Unternehmensführung, Digitale Transformation und Innovation sowie Agilität. Björn Peters ist auch als Redner, Referent und Seminarleiter tätig.

### Autorenanschrift

Prof. Dr. Björn Peters  
Hochschule Anhalt, Professur für Betriebswirtschaft, insbes. Unternehmensführung, Human Ressource Management und Organisationsentwicklung  
Strenzfelder Allee 28  
06406 Bernburg

E-Mail: [bjoern.peters@hs-anhalt.de](mailto:bjoern.peters@hs-anhalt.de)