



**Stephen P. Robbins**

**Organisation der  
Unternehmung**

**9. Auflage**

Prentice Hall



**PEARSON**  
**Studium**



24. D. McClelland, „Toward a Theory of Motive Acquisition“, *American Psychologist*, Mai 1965, S. 321-333; und D. Miron und D. C. McClelland, „The Impact of Achievement Motivation Training on Small Businesses“, *California Management Review*, Sommer 1979, S. 13-28.
25. R. de Charms, *Personal Causation: The Internal Affective Determinants of Behavior* (New York: Academic Press, 1968).
26. E. L. Deci, Intrinsic Motivation (New York: Plenum, 1975); R. D. Pritchard, K. M. Campbell und D. J. Campbell, „Effects of Extrinsic Financial Rewards on Intrinsic Motivation“, *Journal of Applied Psychology*, Februar 1977, S. 9-15; E. L. Deci, G. Betly, J. Kahle, L. Abrams und J. Porac, „When Trying to Win: Competition and Intrinsic Motivation“, *Personality and Social Psychology Bulletin*, März 1981, S. 79-83; und P. C. Jordan, „Effects of an Extrinsic Reward on Intrinsic Motivation: A Field Experiment“, *Academy of Management Journal*, Juni 1986, S. 405-412. Siehe auch J. M. Schrot, „Tarnished Trophies“, *U.S. News & World Report*, 25. Oktober 1993, S. 52-59.
27. W. E. Scott, „The Effects of Extrinsic Rewards on 'Intrinsic Motivation': A Critique“, *Organizational Behavior and Human Performance*, Februar 1976, S. 117-119; B. J. Calder und B. M. Staw, „Interaction of Intrinsic and Extrinsic Motivation: Some Methodological Notes“, *Journal of Personality and Social Psychology*, Januar 1975, S. 76-80; und K. B. Boal und L. L. Cummings, „Cognitive Evaluation Theory: An Experimental Test of Processes and Outcomes“, *Organizational Behavior and Human Performance*, Dezember 1981, S. 289-310.
28. G. R. Salancik, „Interaction Effects of Performance and Money on Self-Perception of Intrinsic Motivation“, *Organizational Behavior and Human Performance*, Juni 1975, S. 339-351; und F. Luthans, M. Martinko und T. Kess, „An Analysis of the Impact of Contingency Monetary Rewards on Intrinsic Motivation“, *Proceedings of the Nineteenth Annual Midwest Academy of Management*, St. Louis, 1976, S. 209-221.
29. J. B. Miner, *Theories of Organizational Behavior* (Hinsdale, IL: Dryden Press, 1980), S. 157.
30. H. J. Arnold, „Effects of Performance Feedback and Extrinsic Reward upon High Intrinsic Motivation“, *Organizational Behavior and Human Performance*, Dezember 1976, S. 275-288.
31. B. M. Staw, „Motivation in Organizations: Toward Synthesis and Redirection“, in B. M. Staw und G. R. Salancik (Hrsg.), *New Directions in Organizational Behavior* (Chicago: St. Clair, 1977), S. 76.
32. B. J. Calder und B. M. Staw, „Self-Perception of Intrinsic and Extrinsic Motivation“, *Journal of Personality and Social Psychology*, April 1975, S. 599-605.
33. E. A. Locke, „Toward a Theory of Task Motivation and Incentives“, *Organizational Behavior and Human Performance*, Mai 1968, S. 157-189.
34. P. C. Earley, P. Wojnaroski und W. Prest, „Task Planning and Energy Expended: Exploration of How Goals Influence Performance“, *Journal of Applied Psychology*, Februar 1987, S. 107-114.
35. G. P. Latham und G. A. Yukl, „A Review of Research on the Application of Goal Setting in Organizations“, *Academy of Management Journal*, Dezember 1975, S. 824-45; E. A. Locke, K. N. Shaw, L. M. Saari und G. P. Latham, „Goal Setting and Task Performance“, *Psychological Bulletin*, Januar 1981, S. 125-152; A. J. Mento, R. P. Steel und R. J. Karren, „A Meta-Analytic Study of the Effects of Goal Setting on Task Performance: 1966-1984“, *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, Februar 1987, S. 52-83; M. E. Tubbs „Goal Setting: A Meta-Analytic Examination of the Empirical Evidence“, *Journal of Applied Psychology*, August 1986, S. 474-483; P. C. Earley, G. B. Northcraft, C. Lee und T. R. Lituchy, „Impact of Process and Outcome Feedback on the Relation of Goal Setting to Task Performance“,

- Academy of Management Journal*, März 1990, S. 87-105; und E. A. Locke und G. P. Latham, *A Theory of Goal Setting and Task Performance* (Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall, 1990).
36. J. M. Ivancevich und J. T. McMahon, „The Effects of Goal Setting, External Feedback, and Self-Generated Feedback on Outcome Variables: A Field Experiment“, *Academy of Management Journal*, Juni 1982, S. 359-372.
37. Siehe z. B. G. P. Latham, M. Erez und E. A. Locke, „Resolving Scientific Disputes by the Joint Design of Crucial Experiments by the Antagonists: Application to the Erez-Latham Dispute Regarding Participation in Goal Setting“, *Journal of Applied Psychology*, November 1988, S. 753-72; und T. D. Ludwig und E. S. Geller, „Assigned Versus Participative Goal Setting and Response Generalization: Managing Injury Control Among Professional Pizza Deliverers“, *Journal of Applied Psychology*, April 1997, S. 253-261.
38. M. Erez, P. C. Earley und C. L. Hulin, „The Impact of Participation on Goal Acceptance and Performance: A Two-Step Model“, *Academy of Management Journal*, März 1985, S. 50-66.
39. J. R. Hollenbeck, C. R. Williams und H. J. Klein, „An Empirical Examination of the Antecedents of Commitment to Difficult Goals“, *Journal of Applied Psychology*, Februar 1989, S. 18-23. Siehe auch J. C. Wofford, V. L. Goodwin und S. Premack, „Meta-Analysis of the Antecedents of Personal Goal Level and of the Antecedents and Consequences of Goal Commitment“, *Journal of Management*, September 1992, S. 595-615; und M. E. Tubbs, „Commitment as a Moderator of the Goal-Performance Relation: A Case for Clearer Construct Definition“, *Journal of Applied Psychology*, Februar 1993, S. 86-97.
40. A. Bandura, *Self-Efficacy: The Exercise of Control* (New York: W. H. Freeman, 1997).
41. E. A. Locke, E. Frederick, C. Lee und P. Bobko, „Effect of Self-Efficacy, Goals, and Task Strategies on Task Performance“, *Journal of Applied Psychology*, Mai 1984, S. 241-251; M. E. Gist und T. R. Mitchell, „Self-Efficacy: A Theoretical Analysis of Its Determinants and Malleability“, *Academy of Management Review*, April 1992, S. 183-211; und A. D. Stajkovic und F. Luthans, „Self-Efficacy and Work-Related Performance: A Meta-Analysis“, *Psychological Bulletin*, September 1998, S. 240-261.
42. A. Bandura und D. Cervone, „Differential Engagement in Self-Reactive Influences in Cognitively-Based Motivation“, *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, August 1986, S. 92-113.
43. Siehe R. E. Wood, A. J. Mento und E. A. Locke, „Task Complexity as a Moderator of Goal Effects: A Meta- Analysis“, *Journal of Applied Psychology*, August 1987, S. 416-425; R. Kanfer und P. L. Ackerman, „Motivation and Cognitive Abilities: An Integrative/Aptitude-Treatment Interaction Approach to Skill Acquisition“, *Journal of Applied Psychology*, Bd. 74, 1989, S. 657-690; T. R. Mitchell und W. S. Silver, „Individual and Group Goals When Workers Are Interdependent: Effects on Task Strategies and Performance“, *Journal of Applied Psychology*, April 1990, S. 185-193; und A. M. O’Leary-Kelly, J. J. Martocchio und D. D. Frink, „A Review of the Influence of Group Goals on Group Performance“, *Academy of Management Journal*, Oktober 1994, S. 1285-1301.
44. Siehe J. C. Anderson und C. A. O’Reilly, „Effects of an Organizational Control System on Managerial Satisfaction and Performance“, *Human Relations*, Juni 1981, S. 491-501; und J. P. Meyer, B. Schacht-Cole und I. R. Gellatly, „An Examination of the Cognitive Mechanisms by Which Assigned Goals Affect Task Performance and Reactions to Performance“, *Journal of Applied Social Psychology*, Bd. 18, Nr. 5, 1988, S. 390-408.
45. J. L. Komaki, T. Coombs und S. Schepman, „Motivational Implications of Reinforcement Theory“, in R. M. Steers, L. W. Porter und G. Bigley (Hrsg.), *Motivation and Work Behavior*, 6. Aufl.

- (New York: McGraw-Hill, 1996), S. 87-107.
46. E. A. Locke, „Latham vs. Komaki: A Tale of Two Paradigms“, *Journal of Applied Psychology*, Februar 1980, S. 16-23.
47. J. S. Adams, „Inequity in Social Exchanges“, in L. Berkowitz (Hrsg.), *Advances in Experimental Social Psychology* (New York: Academic Press, 1965), S. 267-300.
48. P. S. Goodman, „An Examination of Referents Used in the Evaluation of Pay“, *Organizational Behavior and Human Performance*, Oktober 1974, S. 170-195; S. Ronen, „Equity Perception in Multiple Comparisons: A Field Study“, *Human Relations*, April 1986, S. 333-46; R. W. Scholl, E. A. Cooper und J. F. McKenna, „Referent Selection in Determining Equity Perception: Differential Effects on Behavioral and Attitudinal Outcomes“, *Personnel Psychology*, Frühjahr 1987, S. 113-127; und T. P. Summers und A. S. DeNisi, „In Search of Adams' Other: Reexamination of Referents Used in the Evaluation of Pay“, *Human Relations*, Juni 1990, S. 497-511.
49. C. T. Kulik und M. L. Ambrose, „Personal and Situational Determinants of Referent Choice“, *Academy of Management Review*, April 1992, S. 212-237.
50. Siehe z. B. E. Walster, G. W. Walster und W. G. Scott, *Equity: Theory and Research* (Boston: Allyn & Bacon, 1978); und J. Greenberg, „Cognitive Reevaluation of Outcomes in Response to Underpayment Inequity“, *Academy of Management Journal*, März 1989, S. 174-184.
51. P. S. Goodman und A. Friedman, „An Examination of Adams' Theory of Inequity“, *Administrative Science Quarterly*, September 1971, S. 271-88; R. P. Vecchio, „An Individual-Differences Interpretation of the Conflicting Predictions Generated by Equity Theory and Expectancy Theory“, *Journal of Applied Psychology*, August 1981, S. 470-481; J. Greenberg, „Approaching Equity and Avoiding Inequity in Groups and Organizations“, in J. Greenberg und R. L. Cohen (Hrsg.), *Equity and Justice in Social Behavior* (New York: Academic Press, 1982), S. 389-435; E. W. Miles, J. D. Hatfield und R. C. Huseman, „The Equity Sensitive Construct: Potential Implications for Worker Performance“, *Journal of Management*, Dezember 1989, S. 581-588; und R. T. Mowday, „Equity Theory Predictions of Behavior in Organizations“, in R. Steers, L. W. Porter und G. Bigley (Hrsg.), *Motivation and Work Behavior*, 6. Aufl. (New York: McGraw-Hill, 1996), S. 111-131.
52. Siehe z. B. W. C. King, E. W. Miles und D. D. Day, „A Test and Refinement of the Equity Sensitive Construct“, *Journal of Organizational Behavior*, Juli 1993, S. 301-317.
53. J. Greenberg und S. Ornstein, „High Status Job Title as Compensation for Underpayment: A Test of Equity Theory“, *Journal of Applied Psychology*, Mai 1983, S. 285-297; und J. Greenberg, „Equity and Workplace Status: A Field Experiment“, *Journal of Applied Psychology*, November 1988, S. 606-613.
54. J. Greenberg, *The Quest for Justice on the Job* (Thousand Oaks, CA: Sage, 1996); und R. Cropanzano und J. Greenberg, „Progress in Organizational Justice: Tunneeling Through the Maze“, in C. L. Cooper und I. T. Robertson (Hrsg.), *International Review of Industrial and Organizational Psychology*, Bd. 12 (New York: Wiley, 1997).
55. Siehe z. B. R. C. Dailey und D. J. Kirk, „Distributive and Procedural Justice as Antecedents of Job Dissatisfaction and Intent to Turnover“, *Human Relations*, März 1992, S. 305-316; D. B. McFarlin und P. D. Sweeney, „Distributive and Procedural Justice as Predictors of Satisfaction with Personal and Organizational Outcomes“, *Academy of Management Journal*, August 1992, S. 626-637; und M. A. Korsgaard, D. M. Schweiger und H. J. Sapienza, „Building Commitment, Attachment, and Trust in Strategic Decision-Making Teams: The Role of Procedural Justice“, *Academy of Management Journal*, Februar 1995, S. 60-84.
56. R. H. Moorman, „Relationship Between Justice and Organizational Citizenship Behaviors: Do Fairness Perceptions Influ-

- ence Employee Citizenship?“ *Journal of Applied Psychology*, Dezember 1991, S. 845-855.
57. P. S. Goodman, „Social Comparison Process in Organizations“, in B. M. Staw und G. R. Salancik (Hrsg.), *New Directions in Organizational Behavior* (Chicago: St. Clair, 1977), S. 97-132; und J. Greenberg, „A Taxonomy of Organizational Justice Theories“, *Academy of Management Review*, Januar 1987, S. 9-22.
58. V. H. Vroom, *Work and Motivation* (New York: John Wiley, 1964).
59. Siehe z. B. H. G. Heneman III und D. P. Schwab, „Evaluation of Research on Expectancy Theory Prediction of Employee Performance“, *Psychological Bulletin*, Juli 1972, S. 1-9; T. R. Mitchell, „Expectancy Models of Job Satisfaction, Occupational Preference and Effort: A Theoretical, Methodological and Empirical Appraisal“, *Psychological Bulletin*, November 1974, S. 1053-1077; und L. Reinhart und M. A. Wahba, „Expectancy Theory as a Predictor of Work Motivation, Effort Expenditure, and Job Performance“, *Academy of Management Journal*, September 1975, S. 502-537.
60. Siehe z. B. L. W. Porter und E. E. Lawler III, *Managerial Attitudes and Performance* (Homewood, IL: Richard D. Irwin, 1968); D. F. Parker und L. Dyer, „Expectancy Theory as a Within-Person Behavioral Choice Model: An Empirical Test of Some Conceptual and Methodological Refinements“, *Organizational Behavior and Human Performance*, Oktober 1976, S. 97-117; H. J. Arnold, „A Test of the Multiplicative Hypothesis of Expectancy-Valence Theories of Work Motivation“, *Academy of Management Journal*, April 1981, S. 128-41; und W. Van Eerde und H. Thierry, „Vroom's Expectancy Models and Work-Related Criteria: A Meta-Analysis“, *Journal of Applied Psychology*, Oktober 1996, S. 575-586.
61. Vroom bezeichnet diese drei Variablen als Erwartungen, Instrumentalität und Valenz.
62. P. M. Muchinsky, „A Comparison of Within- and Across-Subjects Analyses of the Expectancy-Valence Model for Predicting Effort“, *Academy of Management Journal*, März 1977, S. 154-158.
63. R. J. House, H. J. Shapiro und M. A. Wahba, „Expectancy Theory as a Predictor of Work Behavior and Attitudes: A Re-evaluation of Empirical Evidence“, *Decision Sciences*, Januar 1974, S. 481-506.
64. L. H. Peters, E. J. O'Connor und C. J. Rudolf, „The Behavioral and Affective Consequences of Performance-Relevant Situational Variables“, *Organizational Behavior and Human Performance*, Februar 1980, S. 79-96; M. Blumberg und C. D. Pringle, „The Missing Opportunity in Organizational Research: Some Implications for a Theory of Work Performance“, *Academy of Management Review*, Oktober 1982, S. 560-69; D. A. Waldman und W. D. Spangler, „Putting Together the Pieces: A Closer Look at the Determinants of Job Performance“, *Human Performance*, Bd. 2, 1989, S. 29-59; und J. Hall, „Americans Know How to Be Productive If Managers Will Let Them“, *Organizational Dynamics*, Winter 1994, S. 33-46.
65. Weitere Modelle zur Integration der verschiedenen Motivationstheorien finden sich bei H. J. Klein, „An Integrated Control Theory Model of Work Motivation“, *Academy of Management Review*, April 1989, S. 150-172; E. A. Locke, „The Motivation Sequence, the Motivation Hub, and the Motivation Core“, *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, Dezember 1991, S. 288-299; und T. R. Mitchell, „Matching Motivational Strategies with Organizational Contexts“, in *Research in Organizational Behavior*.
66. N. J. Adler, *International Dimensions of Organizational Behavior*, 3. Aufl. (Cincinnati, OH: Southwestern, 1997), S. 158.
67. G. Hofstede, „Motivation, Leadership, and Organization: Do American Theories Apply Abroad?“ *Organizational Dynamics*, Sommer 1980, S. 55.
68. Ebd.

- 
69. J. K. Giacobbe-Miller, D. J. Miller und V. I. Victorov, „A Comparison of Russian and U.S. Pay Allocation Decisions, Distributive Justice Judgments, and Productivity Under Different Payment Conditions“, *Personnel Psychology*, Frühjahr 1998, S. 137-163.
70. S. L. Mueller und L. D. Clarke, „Political-Economic Context and Sensitivity to Equity: Differences Between the United States and the Transition Economies of Central and Eastern Europe“, *Academy of Management Journal*, Juni 1998, S. 319-329.
71. I. Harpaz, „The Importance of Work Goals: An International Perspective“, *Journal of International Business Studies*, Erstes Quartal 1990, S. 75-93.
72. G. E. Popp, H. J. Davis und T. T. Herbert, „An International Study of Intrinsic Motivation Composition“, *Management International Review*, Januar 1986, S. 28-35.
73. Dieser Abschnitt stützt sich auf F. J. Landy und W. S. Becker, „Motivation Theory Reconsidered“, in L. L. Cummings und B. M. Staw (Hrsg.), *Research in Organizational Behavior*, Bd. 9 (Greenwich, CT: JAI Press, 1987), S. 24-35.
-

---

Wer würde behaupten, dass Geld nicht motiviert? Diane Warren weiß, was es bewirken kann.<sup>1</sup> Gemeinsam mit Ihrem Mann Steven besitzt sie ein Delikatessengeschäft, zu dem ein Restaurant mit 100 Plätzen gehört. Als ihre Ausgaben für Nahrungsmittel außer Kontrolle zu geraten drohten, suchte Diane Unterstützung bei ihren Mitarbeitern.

Diane führte ein leistungsorientiertes Entgeltsystem ein, Gainsharing genannt, um ihre Mitarbeiter zu Kostensenkungen zu motivieren. „Ich sagte: Wenn Ihr die Ausgaben für Nahrungsmittel auf 35 Prozent [der Verkaufseinnahmen] drückt, teile ich [die Einsparungen] mit Euch.“ Ihre Mitarbeiter hatten sofort Vorschläge zur Kostensenkung parat. Beispielsweise sollte die Bestellmenge verderblicher Lebensmittel besser auf die erwartete Verkaufsmenge abgestimmt werden, um die Abfälle zu verringern.

Das Gainsharing brachte sowohl dem Restaurant als auch seinen Mitarbeitern unmittelbaren Nutzen. Im ersten Monat sanken die Ausgaben für Lebensmittel um 1,7 Prozent – und die Mitarbeiter erhielten Prämien von je 40 Dollar. Während des ersten Jahres beliefen sich die monatlichen Prämien auf bis zu 95 Dollar. Und in zehn dieser ersten zwölf Monate wurden Prämien fällig. Diane kommentiert: „Wir senkten die Ausgaben für Nahrungsmittel und veranlassten die Mitarbeiter, über die Funktionsweise des Unternehmens nachzudenken.“ Das Gainsharing erwies sich als vorteilhaft für beide Seiten, für Dianes Betrieb und für ihre Mitarbeiter. Die Kostensenkung steigerte den Gewinn. Die Mitarbeiter wurden sich über die Kostenstruktur des Unternehmens bewusst, steigerten ihr Engagement für ihre Arbeitsplätze und das Restaurant und erzielten einen höheren Verdienst.

# Motivationstheorien in der Praxis

## **LERNZIELE**

Nach der Lektüre dieses Kapitels können Sie

1. die vier allen MbO-Programmen gemeinsamen Bestandteile benennen
2. die Gründe darlegen, die für die Mitarbeiterbeteiligung sprechen
3. partizipatives Management und Mitarbeiterbeteiligung unterscheiden
4. den Begriff der Qualitätszirkel definieren
5. erläutern, auf welche Weise ESOPs die Mitarbeitermotivation steigern können
6. Gainsharing und Gewinnteilung (Profit Sharing) unterscheiden
7. den Zusammenhang zwischen Bezahlung nach Fähigkeiten und Motivationstheorien erläutern
8. darlegen, wie Zusatzaufgaben durch flexible Zuteilung zu Motivatoren werden
9. die Unterschiede zwischen der Motivation hoch qualifizierter und der Motivation gering qualifizierter Mitarbeiter erläutern

Im Mittelpunkt dieses Kapitels steht die praktische Anwendung der Motivationstheorien. Wir verbinden bestimmte Theorien mit praktischen Anwendungen. Denn die theoretische Kenntnis der Motivationstheorien genügt nicht. Sie sollen auch erfahren, wie sie ein Manager konkret anwenden kann.

Auf den folgenden Seiten stellen wir einige Motivationstechniken und Motivationsprogramme vor, die sich in der Praxis in unterschiedlichem Maße bewährt haben. Und wir zeigen im Einzelnen auf, wie jede dieser Techniken und Praktiken auf einer der im vorangegangenen Kapitel behandelten Motivationstheorien aufbaut.

## **7.1 Management by Objectives**

Die Forschung hat die Zieltheorie durch umfassendes Datenmaterial bestätigt. Doch wie kann man sie sich als Manager nutzbar machen? Die praktische Umsetzung der Zieltheorie ist Management by Objectives (MbO).

### 7.1.1 Was ist MbO?

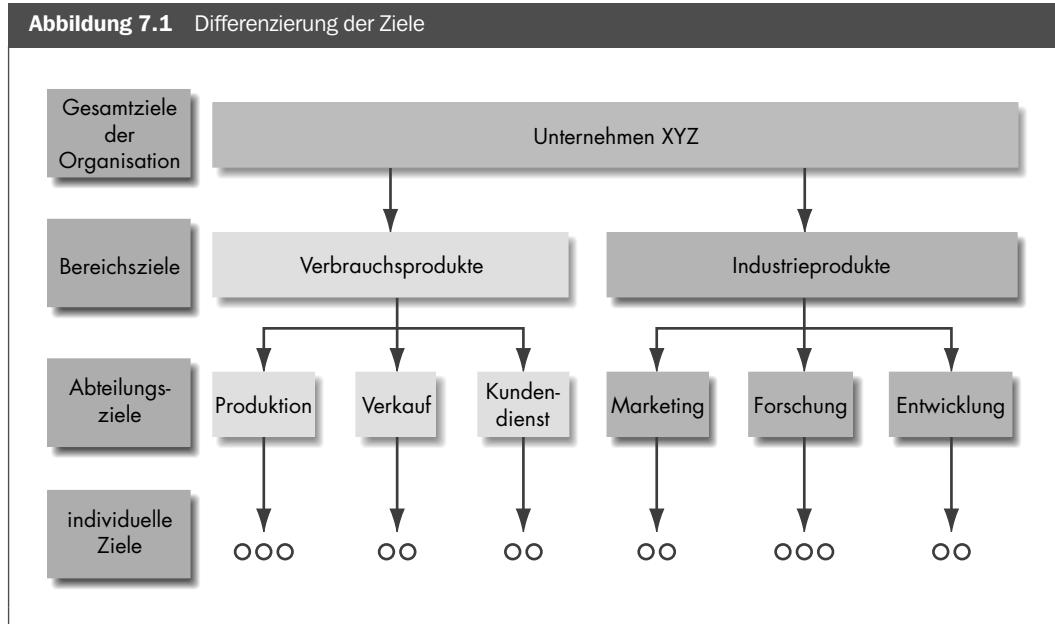
Den Kern des Management by Objectives bildet die Vereinbarung greifbarer, verifizierbarer und messbarer Ziele. Es ist nicht Neues, sondern wurde erstmals vor mehr als 45 Jahren entwickelt. An die Stelle der Kontrolle von Menschen sollte ihre Motivation durch Ziele treten.<sup>2</sup> Die Besprechung des MbO ist heute ein unverzichtbarer Bestandteil jeder Einführung in die Grundbegriffe des Managements.

Der Vorzug des MbO liegt zweifellos darin, dass es die Gesamtziele der Organisation in spezifische Einzelziele ihrer Einheiten und individuellen Mitglieder zergliedert. MbO operationalisiert den Zielbegriff, indem die Ziele kaskadenartig von oben nach unten durch die gesamte Organisation geleitet werden. Wie in Abbildung 7.1 dargestellt, werden die Organisationsziele der Reihe nach in spezifische Einzelziele jeder Ebene (Bereich, Abteilung, Individuum) der Organisation übersetzt. Da jedoch die Manager untergeordneter Einheiten gemeinsam ihre eigenen Ziele festlegen, wirkt MbO nicht nur „von oben nach unten“, sondern auch „von unten nach oben“. Auf diesem Wege entsteht eine Hierarchie von Zielen, welche die Ziele einer Ebene mit denjenigen der nächsten Ebene verknüpft. Für den individuellen Mitarbeiter ergeben sich aus MbO präzise persönliche Leistungsziele.

Alle MbO-Programme haben vier Bestandteile gemeinsam: spezifische Ziele, partizipative Entscheidungsfindung, eine festgelegte Zeitspanne und Feedback.<sup>3</sup>

Die im Zuge des MbO formulierten Ziele sollten knappe Festlegungen erwarteter Leistungen sein. Die bloße Äußerung eines Wunsches, beispielsweise nach Kostensenkung, verbessertem Service oder Qualitätssteigerung reicht nicht aus. Solche Wünsche müssen in greifbare Ziele umgewandelt werden, die gemessen und bewertet werden können. Beispiele für spezifische Ziele sind die Senkung der Kosten einer Abteilung um *7 Prozent*, die Verbesserung des Service durch die Bearbeitung sämtlicher telefonischer Bestellungen *innerhalb von 24 Stunden nach Eingang* oder eine Qualitätssteigerung, die sich in Rücksendungen von *weniger als 1 Prozent* aller verkauften Waren niederschlägt.

**Abbildung 7.1** Differenzierung der Ziele



Die Ziele des MbO werden nicht einseitig von oben verordnet und den Mitarbeitern zugeteilt. MbO ersetzt verordnete durch vereinbarte Ziele. Manager und Mitarbeiter legen die Ziele gemeinsam fest und einigen sich auf die anzuwendenden Messgrößen.

Jedes Ziel muss innerhalb einer bestimmten Zeitspanne erreicht werden. Typische Zeitspannen sind drei Monate, sechs Monate oder ein Jahr. Manager und Mitarbeiter haben also spezifische Ziele und sehen bestimmte Zeitspannen für ihre Erfüllung vor.

Den letzten Bestandteil eines MbO-Programms bildet das Feedback über erfolgte Leistungen. MbO erstrebt ein kontinuierliches Feedback über die Annäherung an die Ziele. Idealerweise erreicht man dies durch ein ständiges Feedback an die Individuen, so dass diese ihre Tätigkeit selbst überwachen und korrigieren können. Ergänzend kommen regelmäßige Beurteilungen des Managements aus Anlass von Leistungsüberprüfungen hinzu.

### 7.1.2 Verbindung von MbO und Zieltheorie

Die Zieltheorie weist nach, dass anspruchsvolle Ziele zu einem höheren individuellen Leistungs niveau führen als die Abwesenheit von Zielen oder als das allgemeine Ziel, „sein Bestes zu geben“, und dass ein Feedback leistungssteigernd wirkt. Setzen wir diesen Befund in Beziehung zu MbO.

Spezifische Ziele und Feedback sind bei MbO direkt vorgesehen. MbO impliziert, selbst wenn dies nicht ausdrücklich gesagt wird, dass die Ziele als erreichbar wahrgenommen werden müssen. Der Zieltheorie zufolge müsste MbO dann am erfolgreichsten sein, wenn die Ziele so hoch gesteckt sind, dass sie einige Anstrengung erfordern.

Der einzige Bereich, in dem sich Widersprüche zwischen MbO und Zieltheorie ergeben können, ist die Partizipation – MbO legt großen Wert darauf, während die Zieltheorie nachweist, dass die Anordnung von Zielen Untergebenen gegenüber oft ebenso gut funktioniert. Der Vorteil der Partizipation liegt vor allem darin, dass sie Individuen offenbar dazu anregt, höhere und schwieriger zu erreichende Ziele festzulegen.

### 7.1.3 MbO in der Praxis

Wie verbreitet ist MbO? Die Studien zu dieser Frage lassen darauf schließen, dass es sich um eine beliebte Technik handelt. In vielen Organisationen im Unternehmensbereich, im Gesundheits- und Bildungswesen, in der Verwaltung oder in gemeinnützigen Organisationen finden MbO-Programme Verwendung.<sup>4</sup>

Aus der Popularität des MbO sollte man nicht schließen, dass es immer funktioniert. In einer Reihe dokumentierter Fälle wurde MbO eingeführt, ohne dass es die Erwartungen des Managements erfüllte.<sup>5</sup> Ein genauer Blick auf diese Fälle lässt jedoch erkennen, dass die Probleme selten in den Grundkomponenten des MbO lagen. Verantwortlich für das Scheitern waren meistens Faktoren wie unrealistische Ergebniserwartungen oder fehlendes Commitment des Managements. In einigen Fällen war das Management nicht fähig oder willens, die Belohnungen auf der Grundlage der Zielerfüllung zuzuteilen.

## 7.2 Prämierung und Auszeichnung von Mitarbeitern

Laura Schendell verdient in einem Fast-Food-Restaurant in Florida nur 6,50 Dollar die Stunde, und ihr Job ist weder besonders herausfordernd noch interessant. Dennoch spricht Laura begeistert über ihre Arbeit, ihren Vorgesetzten und über das Unternehmen, das sie beschäftigt. „Mir gefällt, dass Guy [der Vorgesetzte] meinen Einsatz anerkennt. Immer wieder lobt er mich



Jack Welch, CEO von General Electric, weiß, wie wichtig Anerkennung ist. Er motiviert Mitarbeiter, indem er ihnen persönlich Boni für besondere Leistungen überreicht. Regelmäßig lässt er Managern und Mitarbeitern handschriftliche Nachrichten zukommen, in denen er ihnen für gute Arbeit dankt, Verbesserungen vorschlägt oder während familiärer Krisen den Rücken stärkt.

in Anwesenheit der anderen von meiner Schicht, und ich bin im letzten halben Jahr zweimal zur 'Mitarbeiterin des Monats' gewählt worden. Sehen Sie mein Bild auf der Plakette dort an der Wand?"

Organisationen erkennen in zunehmendem Maße, was Laura Schendell bestätigt: Anerkennung und Auszeichnung können starke Motivatoren sein.

### 7.2.1 Wie gestaltet man Prämierungs- und Auszeichnungsprogramme?

Programme zur Auszeichnung der Mitarbeiter können vielfältige Formen annehmen. Die besten greifen auf mehrere Quellen zurück und berücksichtigen sowohl individuelle als auch Gruppenleistungen. Ein hervorragendes Beispiel für ein umfassendes Auszeichnungsprogramm bietet die Convex Computer Corporation, ein in Texas angesiedelter Computerhersteller mit 1.200 Beschäftigten.<sup>6</sup>

Einmal im Quartal zeichnet der stellvertretende Betriebsdirektor bei Convex Individuen aus, die von ihren Managern nominiert wurden, weil sie sich „weit über ihre Pflicht hinaus“ eingesetzt haben. Jedes Jahr können Individuen Kollegen aus ihrem Bereich für den „Customer Service Award“ vorschlagen, mit dem sie für Kategorien wie Risikobereitschaft, Innovation, Kostensenkung und Dienst am Kunden allgemein ausgezeichnet werden. Und auf Abteilungsebene gibt es als Anerkennung spezielle T-Shirts, Kaffeetassen, Banner oder Bilder. Auch Kinokarten, Kegelnachmittage, zusätzliche Freizeit und Sonderzahlungen dienten beispielsweise als Prämie für dreimonatige fehlerfreie Montage, fünfjährige ununterbrochene Anwesenheit oder vorzeitigen Projektabschluss.

## 7.2.2 Verbindung von Auszeichnung und Verstärkungstheorie

Vor einigen Jahren fragte man 1.500 Beschäftigte aus verschiedenartigen Bereichen, wodurch sie sich bei der Arbeit am meisten motiviert fühlten. Ihre Antwort war eindeutig: Anerkennung und nochmals Anerkennung.<sup>7</sup>

Im Einklang mit der Verstärkungstheorie nimmt die Wahrscheinlichkeit der Wiederholung eines Verhaltens zu, wenn ihm Anerkennung unmittelbar folgt. Anerkennung kann zahlreiche Formen annehmen. Man kann einem Mitarbeiter persönlich unter vier Augen für seine gute Arbeit danken. Man kann eine handgeschriebene Notiz oder eine E-Mail schicken, um einem Mitarbeiter für ein positives Verhalten zu danken. Die Leistungen eines Mitarbeiters, der ein starkes Bedürfnis nach sozialer Anerkennung hat, kann man öffentlich würdigen. Um Kohäsion und Motivation einer Gruppe zu steigern, bieten sich Feiern aus Anlass von gemeinsamen Erfolgen an. Auch andere Zusammenkünfte sind denkbar, bei denen die Beiträge und Leistungen erfolgreicher Arbeitsgruppen gewürdigt werden.

## 7.2.3 Prämierung und Auszeichnung in der Praxis

In der von starkem Konkurrenzdruck gekennzeichneten globalen Wirtschaft stehen die meisten Organisationen unter erheblichem Kostendruck. Daher sind Anerkennungsprogramme ausgesprochen attraktiv. Im Gegensatz zu den meisten anderen Motivatoren kostet die Anerkennung herausragender Leistungen oft wenig oder gar nichts. Vielleicht ist dies der Grund, weshalb eine Umfrage unter 3.000 Arbeitgebern ergab, dass zwei Drittel von ihnen entweder bereits Preise für besondere Leistungen vergaben oder deren Einführung planten.<sup>8</sup>

Eine sehr bekannte und verbreitete Anwendung von Auszeichnung und Prämierung ist das Vorschlagswesen. Als Gegenleistung für Vorschläge zur Verbesserung der Arbeitsabläufe oder zur Kosteneinsparung erhalten die Beschäftigten kleine Geldbeträge. Die Japaner sind bei der Anwendung des Vorschlagswesens besonders erfolgreich. In einem typischen, hoch leistungsfähigen Werk eines japanischen Autoteileherstellers macht jeder Beschäftigte pro Jahr durchschnittlich 47 Verbesserungsvorschläge und erhält dafür pro Vorschlag den Gegenwert von rund 35 US-Dollar. In einem vergleichbaren Werk in der westlichen Welt geht pro Beschäftigtem nur etwa ein Vorschlag pro Jahr ein, der allerdings mit rund 90 US-Dollar abgolten wird.<sup>9</sup>

# 7.3 Beteiligungsmodelle

Die Donnelly Corporation, ein bedeutender Zulieferer von Glasprodukten für die Automobilproduktion, trifft sämtliche wichtigen Entscheidungen, die ihre Mitarbeiter betreffen, gemeinsam mit gewählten Vertretern der Belegschaft.<sup>10</sup> Eine Lampenfabrik von General Electric in Ohio lässt viele Arbeiten von Teams erledigen, die zahlreiche Aufgaben ehemaliger Vorgesetzter übernommen haben. Als der Absatz ihrer Leuchtstoffröhren vor einiger Zeit einbrach, beschlossen die Arbeiter zunächst eine Verringerung der Produktionsmenge, bevor sie ihre eigene Kündigung verfügten. Die Angestellten der Marketingabteilung von USAA, einem großen Versicherungskonzern, kommen jede Woche eine Stunde lang in einem Sitzungssaal zusammen, um zu besprechen, wie sie die Qualität ihrer Arbeit erhöhen und die Produktivität steigern können. Das Management hat zahlreiche Vorschläge aus dieser Runde übernommen. Childress Buick, ein Automobilhändler in Phoenix, hat seine Verkäufer bevollmächtigt, ohne Rücksprache mit dem Management Kaufverträge mit Kunden abzuschließen. In Deutschland,



## Copyright

Daten, Texte, Design und Grafiken dieses eBooks, sowie die eventuell angebotenen eBook-Zusatzdaten sind urheberrechtlich geschützt. Dieses eBook stellen wir lediglich als persönliche Einzelplatz-Lizenz zur Verfügung!

Jede andere Verwendung dieses eBooks oder zugehöriger Materialien und Informationen, einschliesslich

- der Reproduktion,
- der Weitergabe,
- des Weitervertriebs,
- der Platzierung im Internet, in Intranets, in Extranets,
- der Veränderung,
- des Weiterverkaufs
- und der Veröffentlichung

bedarf der schriftlichen Genehmigung des Verlags.

Insbesondere ist die Entfernung oder Änderung des vom Verlag vergebenen Passwortschutzes ausdrücklich untersagt!

Bei Fragen zu diesem Thema wenden Sie sich bitte an: [info@pearson.de](mailto:info@pearson.de)

## Zusatzdaten

Möglicherweise liegt dem gedruckten Buch eine CD-ROM mit Zusatzdaten bei. Die Zurverfügungstellung dieser Daten auf unseren Websites ist eine freiwillige Leistung des Verlags. Der Rechtsweg ist ausgeschlossen.

## Hinweis

Dieses und viele weitere eBooks können Sie rund um die Uhr und legal auf unserer Website



herunterladen