

Universität zu Köln  
Institut für Berufs-, Wirtschafts- und Sozialpädagogik

**Zielgruppenspezifische  
Motivierungsstrategien  
zur Förderung  
betrieblicher Bildung**

Kevin Sebastian

Universität zu Köln  
Institut für Berufs-, Wirtschafts- und Sozialpädagogik  
Wintersemester 2008 / 2009  
Univ. Prof. Dr. D. Buschfeld

**Zielgruppenspezifische  
Motivierungsstrategien  
zur Förderung  
betrieblicher Bildung**

Diplomarbeit eingereicht von:

Kevin Sebastian  
Richard-Reuter-Straße 12  
56276 Großmaischeid  
Telefon: 0177 / 7742614  
Matr.-Nr.: 4071875  
\* 15. März 1982  
8. Fachsemester  
Studiengang Diplom-Wirtschaftspädagogik

# Inhaltsverzeichnis

<b>Inhaltsverzeichnis</b>	<b>I</b>
<b>Abbildungsverzeichnis</b>	<b>III</b>
<b>Tabellenverzeichnis</b>	<b>IV</b>
<b>Abkürzungsverzeichnis</b>	<b>IV</b>
<b>A. Problemstellung</b>	<b>1</b>
<b>B. Betriebliche Bildungspolitik</b>	<b>5</b>
I. Historie und Entwicklung der betrieblichen Bildungspolitik	5
II. Träger und Aufgaben der betrieblichen Bildungspolitik	7
III. Ziele der betrieblichen Bildungspolitik	9
1. Unternehmensziele	9
2. Mitarbeiterziele	10
IV. Herausforderungen an die betriebliche Bildungspolitik	11
V. Klassifikation betrieblicher Bildungspolitik	12
VI. ausgewählte Methoden der betrieblichen Bildungspolitik	14
1. Die 4-Stufen Methode	14
1.1. Darstellung der 4-Stufen Methode	14
1.2. Vorteile	15
1.3. Nachteile	16
2. Coaching	16
2.1. Darstellung der Methoden Coaching	16
2.2. Vorteile	17
2.3. Nachteile	18
3. E-based-Learning	19
3.1. Darstellung der Methode E-based-Learning	19
3.2. Vorteile	20
3.3. Nachteile	20
4. Job-Rotation	21
4.1. Darstellung der Methode Job-Rotation	21
4.2. Vorteile	21

4.3. Nachteile	22
5. Planspiel	23
5.1. Darstellung der Methode Planspiel	23
5.2. Vorteile	24
5.3. Nachteile	24
<b>C. Klassifizierung der Zielgruppe</b>	<b>25</b>
I. Die Arbeitswelt Deutschlands	25
II. Die kaufmännische Anstellung	27
III. Konstruktion heterogener Teilkollektive mit Hilfe unterschiedlicher Menschenbilder	28
1. Der Neuling	31
2. Young Potentials	31
3. Der Etablierte	31
4. Der Zuverlässige	32
5. Der Baby-Boomer	32
<b>D. Motivationstheoretische Grundlagen</b>	<b>33</b>
I. Arbeitsmotivation, Arbeitszufriedenheit und Arbeitsleistung	33
1. Arbeits- und Weiterbildungsmotive	36
2. Zusammenhänge	37
II. Theorien der Arbeitsmotivation	39
1. Bedürfnisorientierte Inhaltstheorien der Motivation	39
1.1. Die Theorie der Bedürfnishierarchie von Abraham H. Maslow	39
1.2. Zwei-Faktoren-Theorie Herzbergs	41
2. Kognitive Prozesstheorien der Motivation	43
2.1. Die entscheidungsorientierte Motivationstheorie von Viktor H. Vroom	43
2.2. Gleichgewichtstheorie von Adams	46
2.3. Das erweiterte Motivationsmodell von Heinz Heckhausen	47
3. Das Setzen von Zielen	48
4. Management by Objectives	49
III. Der Nutzen und die Umsetzbarkeit von Motivationstheorien in der unternehmerischen Praxis	50

<b>E. Verknüpfung der ausgewählten Methoden mit den Motivationstheorien unter Berücksichtigung der ausgewählten Zielgruppe</b>	<b>52</b>
I. Möglichkeiten	52
II. Grenzen und Risiken	64
III. Allgemeine Gültigkeit und Bedeutung der Ergebnisse	73
<b>F. Fazit – eine zusammenfassende Betrachtung</b>	<b>75</b>

<b>Literaturverzeichnis</b>	<b>V</b>
<b>Anhang</b>	<b>IX</b>
<b>Eidesstattliche Erklärung</b>	<b>XIV</b>
<b>Lebenslauf</b>	

## **Abbildungsverzeichnis**

Abb. 1 – Schematische Darstellung des Motivationsprozesses Verbindung und Beeinflussung der verschiedenen Faktoren. (WEINERT, Organisationspsychologie, S.143, Abb. 4-1.)	38
Abb. 2 – Die Maslowsche Bedürfnispyramide (OLFERT, Personalwirtschaft, S. 33.)	40
Abb. 3 – Der Einfluß von Motivations- und Hygienefaktoren auf die Arbeitszufriedenheit (WEINERT, Organisationspsychologie, S.209, Abb. 5.1.)	42
Abb. 4 – Aktion-Ergebnis-Zusammenhang (DRUMM, Personalwirtschaft, S. 400.)	44

## Tabellenverzeichnis

Tab. 1 – Kategorien betrieblicher Bildung (BECKER, Personalentwicklung, S.249, Abb. 4-48.)	14
Tab. 2 - Beschäftigtenstatistik - Sozialversicherungspflichtig Beschäftigte am Arbeitsort nach Berufsbereichen (Statistisches Bundesamt Deutschland)	26
Tab. 3 – Beschäftigtenstatistik - Sozialversicherungspflichtig Beschäftigte am Arbeitsort nach Altersgruppen (Statistisches Bundesamt Deutschland)	26
Tab. 4 - Menschenbilder nach Schein (BECKER, Personalentwicklung, S. 443., Abb. 6-11)	30

## Abkürzungsverzeichnis

Abb.	Abbildung
BBiG	Berufsbildungsgesetz
Bspw.	Beispielsweise
Bzw.	Beziehungsweise
Etc.	Et cetera
Ggü.	Gegenüber
i.d.R.	In der Regel
i.S.	Im Sinne
i.V.m.	in Verbindung mit
S.	Seite[n]
Tab.	Tabelle
u.a.	Unter anderem
u.U.	Unter Umständen
u.a.m.	Und anderes mehr
vgl.	vergleiche

## A. Problemstellung

Stephan W. wurde zur Aufgabe gestellt, im Rahmen eines Weiterbildungsseminars eine neue Konzeption zur Beschaffung verschiedener Rohstoffe zu entwickeln. Vorstellungstermin der Konzeption ist zwei Wochen später. Stephan zeigt großes Interesse an der Aufgabe. Er informiert sich umfassend und untersucht das Problem in verschiedene Richtungen. Ihm bereitet die Aufgabe sehr viel Spaß und er ist sich sicher eine gute und erfolgreiche Konzeption rechtzeitig vorstellen zu können.

Matthias R. wurde dieselbe Aufgabe gestellt. Er zeigt jedoch wenig Interesse an der Aufgabe und hat ein ausgesprochen geringes Bedürfnis das Problem näher zu analysieren. Die Aufgabe ist bei ihm mit negativen Emotionen verbunden. Er bezweifelt, rechtzeitig ein entsprechendes Konzept abgeben zu können. Für ihn scheint ein Misserfolg vorprogrammiert. Lediglich angedrohte Sanktionen veranlassen ihn dazu, dass Konzept doch noch rechtzeitig zu entwickeln.

An diesem kleinen Beispiel und den beschriebenen Mitarbeitern erkennt man die Bedeutung von Motivation und der daraus resultierenden psychischen Verfassungen. Aber welcher Mitarbeiter ist nun eigentlich motivierter und zufriedener hinsichtlich seines Arbeitslebens? Jener, der entspannt und stressfrei mehr oder weniger seine „Zeit absitzt“, oder doch der Mitarbeiter, welcher täglich ausgelastet und gefordert ist? Derjenige, der am unternehmerischen Geschehen beteiligt und zum gewissen Teilen dafür verantwortlich ist, oder derjenige, dem diese Verantwortung „erspart bleibt“? Ein Mitarbeiter, der durch seinen Vorgesetzten geführt wird und im Team arbeitet, oder doch der Mitarbeiter, der in seinem Tätigkeitsfeld auf sich alleine gestellt ist? Oder liegt die sprichwörtliche „Wahrheit“ tatsächlich irgendwo in der Mitte? Was haben diese Fragen oder die Motivation und Zufriedenheit der Mitarbeiter mit betrieblicher Bildung zu tun?

„Erlebte“ heterogene Anforderungsstrukturen innerhalb vermeintlich homogener Arbeitnehmergruppierungen führten im Zuge betrieblicher Praxis beim Verfasser zu der Frage, ob die jeweiligen Anforderungen an einzelne Mitarbeiter tatsächlich als in unterschiedlichem Maß herausfordernd und kräftezehrend empfunden werden, ob tatsächlich Anforderungen unterschiedlichen Ausmaßes an vergleichbar eingesetzte

Mitarbeiter gestellt werden, oder ob es einigen von ihnen eher gelingt, die in sie gesetzten Erwartungen leichter zu erfüllen, als es anderen Mitarbeitern möglich erscheint. Meiner Wahrnehmung von teils unterfordert, nicht ausgelasteten und unmotivierten Arbeitnehmern stand der Eindruck zufriedener, angemessen ausgelasteter aber auch überlasteter Angestellter ggü.. Die Umstände dieser subjektiven Gegebenheiten und Wahrnehmungen der jeweiligen Angestellten motivierte mich dazu, Gründe für die jeweiligen Ansichten zu erforschen und Werkzeuge zu untersuchen, welche auf die entsprechenden Leistungen, Motivationen und Zufriedenheiten hinaus zielen sollen.

Der Leser dieser Arbeit sollte sich, bevor er die weiteren Ausarbeitungen liest, selbst fragen, in welchen Situation er gesetzte Ziele nicht erreicht hat, und warum diese Ziele nicht erreicht wurden. Gibt es Ziele, deren Erreichung zwar befriedigend wirkte, aber der Zielerreichungsprozess als extrem mühsam empfunden wurde? Oder wurden Ziele erreicht, wo schon „der Weg zum Ziel“ als angenehm empfunden wurde. Hat dieses Zufriedenheitsgefühl im Verlauf der Zielerreichung dazu beigetragen, dass die eigene Leistungsbereitschaft gesteigert wurde? Wie fühlte man sich, als Aufgaben erledigt werden mussten, deren Erarbeitung keinen Spaß bereitete und was waren die Gründe für die Unzufriedenheit in diesem Prozess? Verhalf ein „motivierendes“ „Geben Sie ihr Bestes!“ vom Vorgesetzten, Lehrer oder Trainer die Aufgabe leichter zu lösen? Und unter welchen Bedingungen erreichte man Ziele, bei deren Erarbeitung ein Gefühl der Freude und des völligen Erfüllt sein eintrat?

An diese Fragestellungen anknüpfend soll in der vorliegenden Arbeit deutlich werden, wie Motivationsstrategien praktisch helfen können, verschiedene Zielgruppen dazu zu bewegen, ihr Empfinden ggü. den an sie gestellten Anforderungen zu ändern und neue herausfordernde Aufgaben motiviert anzunehmen.

Unter Betrachtung der sozialen Umweltbedingungen wird im Speziellen auf der „Mesoebene Betrieb“ und der „Mikroebene Mitarbeiter“ untersucht, welche Auswirkungen Maßnahmen der betrieblichen Bildung auf die Motivation, Zufriedenheit und Leistung des Mitarbeiters haben. Hierzu werden zunächst vom Verfasser exemplarisch ausgewählte Methoden betrieblicher Weiterbildung

dargestellt und die jeweiligen Vor- und Nachteile erarbeitet. Im Anschluss wird aus der Arbeitnehmerlandschaft Deutschlands beispielhaft die Zielgruppe der kaufmännischen Angestellten in homogene Teilkollektive zerlegt. Nachdem nachfolgend ausgewählte Motivationstheorien dargestellt wurden, sollen deren Wirkungen auf die konstruierte Zielgruppe unter Anwendung der vorgestellten Bildungsmaßnahmen diskutiert werden.

In der Ausarbeitung wird erläutert, dass die Anpassung der Qualifikationen der Mitarbeiter an den sich immer schneller vollziehenden technologischen, wirtschaftlichen und sozialen Wandel unerlässlich ist. Dies wird verdeutlichen, dass Produktivität und Innovation nicht nur von modernster Technologie, sondern auch von der individuellen Einstellung der Angestellten abhängt.

Betriebe sind, unabhängig vom Selbstverständnis eine soziale Organisation. Dies bedeutet, dass neben der Leistungserstellung die Zufriedenheit der Betriebsangehörigen ein erstrebenswertes Ziel ist. Im Verlauf der Arbeit wird verdeutlicht, dass sich die Beziehung zwischen der Leistungserstellung und der Zufriedenheit der Mitarbeiter äußerst komplex gestaltet.

Es sollen Möglichkeiten für Unternehmen und Vorgesetzte gefunden werden, die Leistungsbereitschaft und Leistungsabgabe der Mitarbeiter i. V. m. betrieblicher Bildung zu aktivieren und zu fördern. Hierbei soll hauptsächlich beschrieben werden, welche Aspekte zu berücksichtigen sind, um motivierende Weiterbildungsmethoden auszuwählen und zu gestalten. Aus Sicht des Unternehmens und der Führungskraft wird versucht darzustellen, wie Mitarbeiter zur Teilnahme an verschiedenen Methoden betrieblicher Bildung motiviert werden können und in welcher Weise sich die Teilnahme auf die Arbeitsmotivation auswirken kann. Können betriebliche Bildungsmaßnahmen Menschen dazu veranlassen, Energie in eine Aufgabe oder Arbeit zu investieren, Aufgaben aufzunehmen, am Arbeitsplatz zu erscheinen, gewisse Leistungen zu erbringen oder an der Fertigstellung einer Aufgabe mit Initiative und Interesse zu arbeiten?

Es sollen jedoch nicht nur die praxisnahe Wege zu Zielen, sondern auch Irrwege und Probleme bei der Anwendung von Motivationstheorien aufgezeigt werden.

Das Themengebiet der Personalentwicklung und speziell der motivationstheoretischen Aspekte von Weiterbildungsmaßnahmen besitzt nach der Ansicht des Verfassers sowohl für die Personalwirtschaftslehre als auch für die

Wirtschaftspädagogik hohe Relevanz, beschäftigen sich doch beide auch mit Fragen der Mitarbeiterqualifikation und –qualifizierung, mit Konzeptionen des betrieblichen Bildungswesens, der Förderung und Bildung der Mitarbeiter, mit der betrieblichen Bildungsarbeit und der beruflichen und betrieblichen Weiterbildung. Insbesondere die Diskussionen um Wissensmanagement, selbstorganisiertes Lernen, Führungsaufgaben und Motivation zum Lernen, Menschenbilder und den Einfluss neuer multimedialer Lernmöglichkeiten führen zu zunehmend gleichen und ähnlichen Fragestellungen im Bereich der Personalwirtschaftslehre sowie innerhalb der Wirtschaftspädagogik. Es ist zu betonen, dass es dabei im Rahmen dieser Untersuchung nicht um die abgrenzende oder bewertende Gegenüberstellung von Disziplinen und Perspektiven geht.

Diese Arbeit ist für Unternehmen interessant, welche verschiedene Methoden betrieblicher Weiterbildung in ihrer Personalentwicklung einsetzen oder den Einsatz planen. Zur Zielgruppe gehören Personalentwickler, Führungskräfte und Trainer, die ihren Fokus auf die Motivation der Angestellten richten und sowohl deren Arbeitszufriedenheit als auch die Leistungsbereitschaft positiv beeinflussen wollen. Die vorliegende Arbeit hat nicht zum Ziel neue Führungstheorien oder Führungskonzeptionen zu entwickeln. Vielmehr sollen die im Verlauf der Arbeit entwickelten Ergebnisse als Ergänzungen und Ratschläge für täglich praktizierte Führungskonzeptionen dienen und in diese integriert werden können. Diese Hilfe beim Führungshandeln wird, unter anwendungsorientierter Betrachtung motivationspsychologischer Konzepte, Wege aufzeigen, Geführte zu motivieren.

Um einen ansprechenden Lesefluss zu gewährleisten, wird die männliche Sprachform verwendet. Bei der jeweiligen Nennung, bspw. von Coachs, Caochees, Trainern, Mitarbeitern, Arbeitnehmern, Schulungsteilnehmern, etc. sind ausdrücklich weibliche und männliche Personen gemeint. Darüber hinaus werden die Termini Organisation, Unternehmen, Betrieb und Unternehmung sinngleich eingesetzt. Dies gilt auch für die Begriffe Weiterbildungsmaßnahme, Training, betriebliche Bildungsmaßnahme, Weiterbildung, etc..

## **B. Betriebliche Bildungspolitik**

### **I. Historie und Entwicklung der betrieblichen Bildungspolitik**

„Unser Wohlstand und unsere Zukunft werden davon abhängen, ob Bildung in Deutschland einen ausreichend hohen Stellenwert hat“  
Angela Merkel <sup>(1)</sup>

Die Bundesregierung legt neben der Verzahnung frühkindlicher bis hin zur universitären Bildung und anschließenden Forschungsarbeiten besonderes Augenmerk darauf, Bildung als Schlüsselthema der Gesellschaft zu festigen.<sup>(2)</sup> Wissen vervielfacht sich innerhalb der modernen Gesellschaft in kurzer Zeit, so dass Lernen nie aufhört. Das gegenwärtige Wissen hat eine Halbwertszeit von etwa fünf Jahren und heute angewandte Technologien sind in wenigen Jahren veraltet. Tagtäglich steht man vor neuen Herausforderungen - auch im Arbeitsleben.<sup>(3)</sup>

Das Tätigkeitsfeld Personalarbeit wurde mit aufkommender Industrialisierung relevant, „als in Manufakturen und Fabriksystemen eine Trennung von Arbeits- und Lebenswelt vollzogen wurde“.<sup>(4)</sup>

In den 50er Jahren entwickelten sich zunächst lehrorientierte Weiterbildungsmaßnahmen. In durchstrukturierten Seminaren wurden Themenblöcke aneinandergereiht und von Experten der entsprechenden Lehrinhalte vorgetragen. In den 60er Jahren erfolgte eine Entwicklung hin zu lernorientierten Weiterbildungsmaßnahmen, welche die Effizienz einzelner aktivitätspädagogischer Lehrmethoden hinterfragten. Von dem entstehenden Lehrmethoden-Mix ausgehend, hinterfragte Personalentwicklung in den 70er Jahren erstmals, wie Erlerntes in die jeweiligen Tätigkeitsfelder übertragen werden kann.<sup>(5)</sup>

Personalentwicklung erlebte zu dieser Zeit einen Aufschwung, hervorgerufen durch die zentralisierte Wahrnehmung personalwirtschaftlicher Funktionen. Aufstiegs- und Bildungsbedürfnisse des Personals, sinkende zwischenbetriebliche Mobilität und zunehmende Nutzung des unternehmensinternen Arbeitsmarkts für Personalbeschaffungen,<sup>(6)</sup> sowie der Ausbau des Kündigungsschutzes sorgten für

---

(1) Bundeskanzlerin Angela Merkel, wenige Tage vor dem Bildungsgipfel 2008 in Dresden, vgl. Bildung ist Schlüsselthema unserer Gesellschaft, [http://www.angela-merkel.de/page/26\\_1091.htm](http://www.angela-merkel.de/page/26_1091.htm)

(2) vgl. ebenda

(3) vgl. PUMBERGER / SCHINNER / WEINGÄRTNER, Kaufmännische Berufe • Büro und Verwaltung – Weiterbildung und Beruf, S.6.

(4) vgl. OECHSLER, Personal und Arbeit, S. 2.

(5) vgl. BERTHEL, Personalmanagement, S. 305

(6) vgl. DRUMM, Personalwirtschaft, S. 332

allgemeine Anstöße der Personalentwicklung.<sup>(7)</sup> Seit den 80er Jahren erkennt man klarer als zuvor, dass Innovationen von Produkten, rascher wirtschaftlicher und technologischer Wandel, sowie Neuerungen im Bereich der Unternehmensführung die regelmäßige und systematische Weiterentwicklung des Personals voraussetzen.<sup>(8)</sup> Organisatorische Mittelinstanzen wurden geschaffen, welche personalpolitische Systeme umsetzten und die Betreuung der Mitarbeiter und Führungskräfte im Rahmen problemlösungsorientierter Weiterbildung intensivierten.<sup>(9)</sup> Neue Arbeits- und Organisationskonzepte sorgten dafür, dass im Zuge industrieller und tayloristischer Arbeitsstrukturen verloren gegangenes Lernen in der Arbeit wieder entdeckt wurde.<sup>(10)</sup> Mitte der 80er Jahre begann darüber hinaus die dynamische Veränderung der Märkte, Globalisierung und Internationalisierung der Geschäftstätigkeiten, sowie der rasante Fortschritt von Medieneinsatz, Rechnerunterstützung und Kommunikationstechnik, die den Fortbildungsbedarf in den betroffenen Tätigkeitsfeldern erheblich steigerten.<sup>(11)</sup> Diese Entwicklungen verstärkten sich kontinuierlich bis zum heutigen Zeitpunkt und die Halbwertszeit des Wissens reduzierte sich im Verlauf der 90er Jahre speziell in den Bereichen Informationstechnik und Multimedia auf zwei bis drei Jahre. Dieser Verfall von altem und der ständige Zuwachs an neuem Wissen etablierte Lernprozesse in Unternehmen dauerhaft. Neben der Notwendigkeit der lernenden Anpassung von Unternehmen an Veränderungen im Umfeld wurde deutlich, dass eine anhaltende Vernachlässigung von Lernprozessen eine kaum mehr umkehrbare Entwicklung bis hin zum individuellen Verlust der Lernfähigkeit auslöst. Die Permanenz des Lernprozesses ist daher kein neues Gebot um die Arbeitsfähigkeit des Personals langfristig zu sichern, sondern resultiert aus der Erkenntnis, dass berufsqualifizierender Ausbildung lebenslanges Lernen folgen muss.<sup>(12)</sup> Mitte der 90er Jahre wurde der positive Werteschub der Unternehmen hinsichtlich ihrer Personalentwicklungsaktivitäten jedoch umgekehrt und fiel der rigorosen Berücksichtigung des Shareholder-Value-Prinzips und dem damit einhergehenden Abbau von Personalentwicklungsaufwand zum Opfer. Nach diesem Abbau der

---

(7) vgl. BIERFELDER, Organisation der Aus- und Weiterbildung, S. 232.

(8) vgl. REHBEIN / STAUDT, Innovation durch Qualifikation, S. 15-18, S. 24-26.

(9) Zur Institutionalisierung der Personalarbeit wurden Personalreferentensysteme entwickelt. Fachleute (Personalreferenten), wurden den Führungskräften zugeordnet und hatten für einen effizienten Einsatz personalpolitischer Instrumente zu sorgen, sowie die größere Nähe zur „Basis“ durch intensive Personalbetreuung zu erreichen, vgl. OECHSLER, Personal und Arbeit, S. 3.

(10) vgl. DEHNBOSTEL / ELSHOLZ, Lern- und kompetenzförderliche Arbeitsgestaltung, S. 36.

(11) vgl. WEBER, Das Weiterbildungsverhalten von Arbeitnehmern, S. 119-139, S. 121-122

vgl. STAUDT, Bestimmungsfaktoren betrieblicher Personalpolitik, S. 1-36, S. 23-24

(12) vgl. DRUMM, Personalwirtschaft, S. 333.

Personalentwicklung wurde zu Beginn des neuen Jahrtausends der systematische Ausbau von Personalentwicklung wieder vorangetrieben. Ziel wurde die lernende Unternehmung und damit verbunden die konzeptionelle Ausrichtung aller Entwicklungspläne und –aktivitäten auf die strategischen Ziele der Unternehmung. Die Erkenntnis, dass hohe Erwartungen an die Flexibilität, Selbstkoordination und Innovationsbereitschaft der Mitarbeiter gestellt werden, veranlasst die Personalentwicklung gezielt Handlungskompetenz zu vermitteln.<sup>(13)</sup>

Mittlerweile hat sich der Bereich der Weiterbildung zum größten Bildungsbereich Deutschlands entwickelt. Nachdem die Teilnahmequote an beruflicher Bildung seit Mitte der 90er Jahre in Deutschland zurückgeht, liegt Deutschland derzeit hinsichtlich Weiterbildungsbeteiligung nur noch im Mittelfeld des internationalen Vergleichs der OECD-Staaten.<sup>(14)</sup>

## **II. Träger und Aufgaben der betrieblichen Bildungspolitik**

Berufliche Weiterbildung wird als auf Lehr- und Lernprozesse zielgerichtete Konzepte beschrieben, die berufswichtige Kenntnisse, Fertigkeiten, Einsichten und Verhaltensweisen zu vertiefen oder zu erweitern versuchen.<sup>(15)</sup> Dem BBiG zufolge soll die berufliche Fortbildung es ermöglichen, „die beruflichen Kenntnisse und Fertigkeiten zu erhalten, zu erweitern, der technischen Entwicklung anzupassen oder beruflich aufzusteigen.“<sup>(16)</sup>

In kaufmännischen, Büro- und Verwaltungsberufen haben – nicht nur im Zuge neuer Technologien und Kommunikationstechniken - in den letzten Jahren vielfältige Innovationen Einzug gehalten, welche es erfordern, mit gezielter, marktorientierter Weiterbildung beruflich auf dem Laufenden zu bleiben. Die verschiedensten kaufmännischen Tätigkeitsfelder erfordern unter Berücksichtigung der stark ausgeprägten Service- und Kundenorientierung eine hohe Bereitschaft zu Innovation und ständiger Weiterbildung, um den an das Unternehmen gestellten Aufgaben gerecht zu werden. Die betriebliche Bildungspolitik bietet an dieser Stelle ein zentrales Werkzeug zur Gestaltung von Lebens- und Arbeitschancen und kann bei entsprechender Umsetzung als Investition sowohl in die Zukunft des Unternehmens

---

(13) Handlungskompetenz setzt sich zusammen aus sozialer, fachlicher und methodischer Kompetenz, vgl. OLFERT, Personalwirtschaft, S. 378.

(14) vgl. DEHNBOSTEL / ELSHOLZ / GILLEN, Konzeptionelle Begründungen und Eckpunkte einer arbeitnehmerorientierten Weiterbildung, S. 13.

(15) vgl. SCHMIEL, Berufspädagogik III, S. 5.

(16) vgl. BBiG § 1 / (4) - Berufsbildung

als auch des Mitarbeiters angesehen werden.<sup>(17)</sup>

Innerhalb der Unternehmen sind Unternehmensleitung, Personalabteilungen sowie Vorgesetzte und der Mitarbeiter selbst Träger der betrieblichen Bildungspolitik. Die Aufgabenbereiche umfassen Grundsatzentscheidungen hinsichtlich der betrieblichen Bildungspolitik (Kosten etc), die tatsächliche Planung, Abwicklung und Durchführung der Bildungsprozesse, aber auch die aktive Teilnahme und Auseinandersetzung mit der betrieblichen Bildung.<sup>(18)</sup> Dem Betriebsrat stehen verschiedene Mitwirkungsrechte als Beteiligter an der Personalbildung zu.<sup>(19)</sup>

Für Unternehmen bestehen erhebliche Freiräume, Weiterbildungsinhalte selbst zu gestalten und bedarfsgerecht an neue Entwicklungen von Technik, Verwaltung und Unternehmensführung anzupassen.<sup>(20)</sup> Grundsätzlich wird der Weiterbildungsaufwand von der Unternehmung getragen, kann aber durch Kooperation mit anderen Unternehmungen reduziert werden, was sich besonders für kleine und mittlere Unternehmen zur Reduzierung der Kosten anbietet. Die Entscheidung zwischen den Alternativen der Weiterbildung und des Weiterbildungsverzichts kann durch Unternehmen auf Grundlage der Weiterbildungskosten, sowie der zukünftigen, einzahlungswirksamen Leistungsbeiträge des Weiterbildungsempfängers mit Hilfe des Kapitalwertkriteriums getroffen werden.

Die Träger der betrieblichen Bildungspolitik sehen sich im Speziellen zwei Aufgabenbereichen gegenübergestellt, der Bedarfsermittlung und der Bedarfsdeckung. Der Fortbildungsbedarf muss in diesem Rahmen genau ermittelt werden, um sicher zu stellen, dass keine Kosten entstehen, denen nicht der entsprechende Nutzen gegenübersteht. Um dies zu gewährleisten, werden im ersten Schritt die Anforderungen ermittelt, welche sich dem Unternehmen und den Mitarbeitern in den entsprechenden Tätigkeitsbereichen bieten. Dem ggü. gestellt werden die Qualifikationen der Mitarbeiter. Für die potentiellen Teilnehmer der Bildungsmaßnahme werden Fähigkeitsprofile erstellt, deren Merkmale (bspw. Fachwissen, Qualität der Arbeit, Belastbarkeit, Führungsverhalten, etc.) mit denen des im ersten Schritt erstellten Anforderungsprofils übereinstimmen. Als dritter Schritt der Bedarfsermittlung ist die Feststellung der Mitarbeiterinteressen und -wünsche

(17) vgl. PUMBERGER / SCHINNER / WEINGÄRTNER, Kaufmännische Berufe • Büro und Verwaltung – Weiterbildung und Beruf, S.6.

(18) vgl. OLFERT, Personalwirtschaft, S. 378.

(19) Dem Betriebsrat stehen nach §92 Abs. 1 BetrVG ein Informationsrecht, nach §§ 96,97 BetrVG Beratungs- und Vorschlagsrechte, sowie nach § 98 Abs. 1 ein Mitbestimmungsrecht zu. Vgl. OLFERT, Personalwirtschaft, S. 378f

(20) vgl. DRUMM, Personalwirtschaft, S. 319.

unerlässlich. Es ist dabei Hauptaugenmerk darauf zu legen, die Teilnahmebereitschaft der Bildungsteilnehmer zu fördern um dadurch den Erfolg der Maßnahme zu begünstigen. Abschließend wird der Fortbildungsbedarf festgestellt, indem die Anforderungsprofile den Qualifikationen der Mitarbeiter gegenübergestellt werden. Hierbei können Abweichungen zwischen den Qualifikationen, Anforderungen und Wünschen des jeweiligen Mitarbeiters ermittelt werden. Diese Abweichungen können eine Überforderung des Mitarbeiters zum Ausdruck bringen, welche entsprechende Bildungsmaßnahmen veranlasst. Übersteigen jedoch die Qualifikationen des Mitarbeiters die an ihn gestellten Anforderungen, so wird die Unterforderung des Mitarbeiters deutlich, was zu Personalförderungsmaßnahmen führen sollte. Ist der Bildungsbedarf ermittelt, stellt sich den Trägern der betrieblichen Bildungspolitik die Aufgabe, diesen in geeigneter Weise zu decken. Bildungsbedarfe können durch eine Vielzahl an Bildungsmaßnahmen gedeckt werden.<sup>(21)</sup> Ausgewählte Beispiele werden in Kapitel D.-II. vorgestellt und diskutiert.

### **III. Ziele der betrieblichen Bildungspolitik**

#### **1. Unternehmensziele**

Durch Personalentwicklungsmaßnahmen wird an Stelle der Personalbeschaffung von außerhalb oftmals die kostengünstigere innerbetriebliche Personalbeschaffung durch das Unternehmen gefördert. Anpassung der beruflichen Kenntnisse und Fertigkeiten an die betrieblichen Erfordernisse werden gerade dann bevorzugt, wenn entsprechendes Personalpotenzial vorhanden ist. So hilft betriebliche Weiterbildung, benötigte Fähigkeitspotenziale selbst aufzubauen, Mitarbeitern zusätzliche Kenntnisse und Fertigkeiten zu vermitteln, sie auf veränderte Anforderungen und neue betriebliche Erfordernisse vorzubereiten und somit den künftigen Bedarf an qualifizierten Mitarbeitern zu decken. Angebotene Aufstiegsmöglichkeiten werden Mitarbeiter der Organisation motivieren und ihre Identifikation mit dem Unternehmen positiv beeinflussen.<sup>(22)</sup> Die Qualifikationen und das Leistungsverhalten der Mitarbeiter sollen erhalten, gefördert und verbessert werden, um zukünftige Kompetenzdefizite zu vermeiden und die unternehmerische Wettbewerbsfähigkeit zu erhalten.

Darüber hinaus werden unerwünschte Personalfuktuation und lange

---

(21) vgl. OLFERT, Personalwirtschaft, S. 385ff.

(22) vgl. BECKER, Personalentwicklung, S.187.

Einarbeitungszeit durch innerbetriebliche Vergabe neuer Aufgabenbereiche reduziert, was sich häufig in geringeren Kosten der Arbeitsplatzbesetzung niederschlägt.

Innerhalb der betrieblichen Bildungspolitik besteht häufig die Möglichkeit, Nachwuchsführungskräfte zu ermitteln oder zu erkennen, ob Mitarbeiterpotentiale an den entsprechenden Stellen eingesetzt werden. Diagnostizierte Fehlbesetzungen bspw. fachlicher und sozialer Fähigkeiten sind entsprechend zu beheben.

Bildungsinstrumente können hierbei auch auf die Förderung der Fach-, Management-, Sozialkompetenz der Mitarbeiter hinauszielen und im Rahmen strategischer Nachfolgeregelungen zu höherwertigen Tätigkeiten vorbereiten.

Soziale und ökonomische Überlegungen der Unternehmen bewirken Weiterbildung über das Tätigkeitsfeld hinaus, um die Empfänger der betrieblichen Bildungspolitik umfassend zu qualifizieren und sich die qualifiziertesten Mitarbeiter aus dem vorhandenen Angebot auswählen zu können.

Je nach Instrument der betrieblichen Bildung wird die innerbetriebliche Kooperation und Kommunikation verbessert und die Kreativität und Verantwortungsfähigkeit der Mitarbeiter sowie deren Partizipation am Unternehmensgeschehen gefördert.<sup>(23)</sup>

## **2. Mitarbeiterziele**

Mitarbeiter können durch die Teilnahme an betrieblichen Bildungsmaßnahmen ihre Kenntnisse und Fertigkeiten erhalten, zusätzliche Kompetenzen erwerben oder Kenntnisse an zukünftige Anforderungen im aktuellen oder angestrebten Tätigkeitsfeld anpassen. Weitergehende Notwendigkeit zur Weiterbildung kann durch reorganisierte Aufgabengebiete oder auch Kenntnis- und Fähigkeitsverlust durch lange Abwesenheit vom Tätigkeitsfeld entstehen. Diese Bildungsmaßnahmen zielen auf die horizontale Mobilität der Mitarbeiter zur Bewältigung gleichwertiger Aufgaben. Im Rahmen von Aufstiegsfortbildungen werden Kenntnisse vermittelt, die zur Bewältigung höherwertiger Aufgaben auf einer neuen, höheren Position befähigen und die vertikale Mobilität der Arbeitnehmer erhöht.<sup>(24)</sup> Durch die Aneignung karrierebezogener Voraussetzungen für den beruflichen Aufstieg eröffnen sich dem Mitarbeiter neue Verwendungs- und Laufbahnmöglichkeiten und er erfährt eine Vorbereitung auf berufliche Veränderungen seiner individuellen Karriere.

---

(23) vgl. OLFERT, Personalwirtschaft, S.386.

(24) vgl. DRUMM, Personalwirtschaft, S.333.

Die Anpassung der persönlichen Qualifikationen an die Arbeitsplatzanforderungen soll dazu verhelfen, dass Weiterbildung als Ausprägung von Personalentwicklung akzeptiert und als Verbesserungsmöglichkeit von Aufstiegschancen und Vergütung angesehen wird.

Dem Mitarbeiter wird durch betriebliche Bildungsmaßnahmen der Erhalt und die Verbesserung der selbst bestimmten Lebensführung ermöglicht und durch die Übernahme qualifizierter Aufgaben die Selbstentfaltung gefördert. Betriebliche Weiterbildung kann zu einem besseren Ansehen und Verbesserungen der Arbeitsbedingungen führen.

Es kann Ziel des Mitarbeiters sein, seine Qualifikationen in der Fach-, Führungs- und Sozialkompetenz zu optimieren und bislang nicht genutzte persönliche Kenntnisse und Fähigkeiten zu aktivieren. Eine Erhöhung der eigenen Flexibilität sichert die Existenzgrundlage bei technischem und sozialem Wandel und steigert die individuelle Mobilität am Arbeitsmarkt.

Abschließend zu erwähnen bleibt das Ziel der Übernahme von mehr oder höherer Verantwortung durch Teilnahme an betrieblicher Weiterbildung und damit verbunden eine Optimierung des Einkommens, der Position und des Prestige.<sup>(25)</sup>

#### **IV. Herausforderungen an die betriebliche Bildungspolitik**

Nach dem Abbau der Personalentwicklung zu Beginn der 90er Jahre wurde mit Beginn des neuen Jahrtausends der systematische Ausbau von Personalentwicklung wieder vorangetrieben. Ziel ist die lernende Unternehmung und damit verbunden die konzeptionelle Ausrichtung aller Entwicklungspläne und –aktivitäten auf die strategischen Ziele des Unternehmens. Die Maßnahmen zielen darauf ab, Mitarbeiter zu selbst- und eigenverantwortlichem, lebenslangem Lernen zu bewegen.

Innerhalb der Organisation wird es weiterhin notwendig sein, Lern- und Veränderungsprozesse zu unterstützen und eine lernorientierte Unternehmenskultur zu entwickeln. Das lernende Unternehmen setzt lernende Organisationsmitglieder voraus. Nur wenn einzelne Mitarbeiter gewillt sind zu lernen, werden sich Unternehmen weiterentwickeln können.

Der Nutzen von neu erworbenem Wissen bedingt dessen Kommunikation. Nicht das Wissen des Einzelnen ist ausschlaggebend, sondern das Wissen der Gesamtheit.

Die Dokumentation des erworbenen Wissen und der erworbenen Kompetenzen wird

---

(25) vgl. OLFERT, Personalwirtschaft, S. 376f.

im Zuge des Wissensmanagements zukünftig verstärkt in vernetzten Wissensbasen betrieben. Generell geht der Trend weiterhin zur Virtualisierung der Personalentwicklung, speziell zu interaktiven, hybriden und gruppenorientierten Varianten.<sup>(26)</sup> Aufgrund der erhöhten Innovationsgeschwindigkeit sind Unternehmen zu proaktivem Lernen angehalten, um auf Veränderungen der Unternehmensumwelt unverzüglich reagieren zu können. Die Rolle des erworbenen Wissens verändert sich in der Informationsgesellschaft und der Umgang mit erworbenen Informationen muss trainiert werden, um das Wissen nach Wert und Nutzen zu selektieren.

Veränderungen im Unternehmen und gesellschaftlichen Umfeld stellen die betriebliche Personalarbeit kontinuierlich vor weitere Herausforderungen. Vor allem politische, kulturelle und wirtschaftliche Einflüsse wirken auf das Unternehmen ein. Zu den wirtschaftlichen Einflüssen zählen hauptsächlich die immer weiter reichenden Globalisierungstendenzen und der damit einhergehende internationale Wettbewerbsdruck sowie neue technologische Entwicklungen und Tendenzen auf dem Arbeitsmarkt. Neuausrichtungen der Unternehmensaktivitäten sind an dieser Stelle gefordert und Unternehmen agieren zukünftig in globalen und lokalen Informationsprozessen. Schwächere Konjunkturphasen wie die aktuelle Finanzkrise wirken sich noch immer negativ auf Entwicklungsmaßnahmen aus, da Sparpotential bei betrieblichen Bildungsmaßnahmen häufig äußerst kurzfristig gegeben ist. Jedoch sind gerade in Krisenzeiten Qualifikationen erfolgsentscheidend.<sup>(27)</sup>

Interbetriebliche Kommunikation über elektronische Netzwerke eröffnet neue Wege der Wissensvermittlung. Darüber hinaus macht der permanente Wandel der Arbeitswelt eine konstante Weiterentwicklung der Qualifikationen unverzichtbar. Unternehmen sind dazu aufgefordert, eine attraktive Lernkultur zu schaffen.

Kulturell sind besonders demografische Entwicklungen, interkulturelle Aspekte und der gesellschaftliche Wertewandel zu berücksichtigen.<sup>(28)</sup> Der strukturelle Wandel erfordert flexiblere Formen des Lernens und die Anpassung der Qualifikationen an den Wandel.

## **V. Klassifikation betrieblicher Bildungspolitik**

„Zu den Methoden der Bildung werden all diejenigen Verfahren gezählt, die der systematischen Vermittlung, Vertiefung und Veränderung bzw. Aneignung neuer

---

(26) vgl. DRUMM, Personalwirtschaft, S. 363.

(27) vgl. ROSENSTIEL, Führung von Mitarbeitern, S. 64

(28) vgl. OECHSLER, Personal und Arbeit, S.40.

Qualifikationen und Kompetenzen dienen und somit den Weg und die Mittel des Lehrens und Lernens aufzeigen“.<sup>(29)</sup>

Methoden betrieblicher Bildung lassen sich in Abhängigkeit verschiedener Kriterien in unterschiedliche Kategorien klassifizieren. Die Wahl der Lehr- und Ausbildungsmethoden zur bestmöglichen Vermittlung vorgegebener Inhalte obliegt hierbei der pädagogischen Entscheidung des Organisators der Bildungsmaßnahme. Zur Klassifikation nach dem Lernort wird die räumliche Nähe der Bildungsmaßnahme zum Arbeitsplatz betrachtet. Hohe Praxisrelevanz, geringe Lernkosten und die Anpassung des Lerntempos zeichnen Bildungsmaßnahmen aus, die „on the job“ ausgeführt werden. Systematischere Wissensvermittlung findet bei Trainings „off the job“ oder „near the job“ statt, welche darüber hinaus eine kritische Distanz zur eigenen Unternehmung bieten und den Austausch mit Mitarbeitern anderer Organisationen ermöglichen.

Die Betrachtung der am Lernprozess Beteiligten führt zur Klassifikation nach der Sozialform der Bildungsmethode in Einzel-, Partner-, Gruppen- oder Plenumsarbeit. Zur Vermittlung sozialer Handlungskompetenz bedarf es beispielsweise interaktiver Lernformen in Gruppenarbeit.

Selbst- und fremdgesteuerte Methoden unterscheiden sich hinsichtlich des Grads der Selbstgesteuertheit des Lernens. Selbstgesteuertes Lernen bietet vielfältige Anpassungs- und Modifikationsmöglichkeiten, bspw. hinsichtlich des Lernwegs oder des Lerntempos. Der Ausbilder nimmt je nach Grad der Selbstgesteuertheit der Bildungsmaßnahme die Rolle eines Beraters oder Methodenvermittlers ein.

Die Lehrformen können je nach ausgewählter Methode darbietenden, kommunikativen, gestalterischen, mediativen oder auch spielerischen Charakter annehmen. Lehrformen mit darbietendem Charakter bedingen einen passiven Teilnehmerkreis, während der Referent die Bildungsinhalte vorträgt ohne die Teilnehmer einzubinden. Bei den kommunikativ, gestalterisch, mediativ oder spielerisch orientierten Methoden werden die Teilnehmer aktiv in die Erarbeitung der Lerninhalte eingebunden. Stofforientierte Methoden sprechen beim Lernen kognitive, affektive, intuitive und physiologische Aspekte und verschiedene Sinneskanäle gleichzeitig an.

In der nachfolgend dargestellten Abb. werden die für diese Arbeit exemplarisch ausgewählten Methoden betrieblicher Bildung entsprechend der dargestellten

---

(29) vgl. BECKER, Personalentwicklung, S.247.

Eigenschaften gekennzeichnet.

	Lernort		Sozialform			Initiative		Lehrform		
	On the job	Off the job	Einzelarbeit	Partnerarbeit	Gruppenarbeit	selbstgesteuert	fremdgesteuert	darbietend	kommunikativ	stofforientiert
Unterweisung	x		x				x	x		
Coaching	x	x	x	x	x		x		x	
E-based-Learning	x	x	x	x	x	x			x	
Job-Rotation	x		x	x	x		x		x	
Planspiel		x		x	x	x			x	x

Tab. 1 – Kategorien betrieblicher Bildung <sup>(30)</sup>

Der Fülle an Weiterbildungsmaßnahmen und deren Ausprägungen sind dabei nahezu keine Grenzen gesetzt. Die nachfolgend dargestellten Instrumente sollen daher auch den Zweck erfüllen, weitere Methoden zu entdecken und parallel zu den in dieser Arbeit dargestellten zu betrachten.

## VI. Ausgewählte Methoden der betrieblichen Bildungspolitik

### 1. Die Unterweisung am Arbeitsplatz

#### 1.1. Darstellung der Unterweisung am Arbeitsplatz

Die Unterweisung am Arbeitsplatz kann als Form der gelenkten Vermittlung von Erfahrung die Durchführung exakt definierter Aufgaben vorbereiten. Liegen für die jeweiligen Tätigkeitsbereiche individuelle Bildungspläne oder Stellenbeschreibungen mit Aufgabendefinitionen vor, kann die Unterweisung am Arbeitsplatz die Erfüllung dieser Aufgaben verbessern.<sup>(31)</sup> Aber auch bei Änderungen im Arbeitsablauf, der Einführung neuer Technologien, Beseitigung von Missständen oder Versetzungen können den Weiterbildungsteilnehmern auf methodische Weise Kenntnisse, Fertigkeiten und Verantwortungsbewusstsein vermittelt werden.<sup>(32)</sup> Grundsätzlich kann jede Weitergabe vorhandenen Wissens innerhalb eines Unternehmens als

(30) vgl. BECKER, Personalentwicklung, S.249, Abb. 4-48.

(31) vgl. BERTHEL, Personalmanagement, S. 350.

(32) vgl. OLFERT, Personalwirtschaft, S. 396.

Unterweisungsvorgang aufgefasst werden.<sup>(33)</sup>

Eine bewährte Methode der Unterweisung am Arbeitsplatz bietet die 4-Stufen-Methode, welche sich in den 30er Jahren in der betrieblichen Berufsausbildung durchsetzte und auch heute noch vielfach als das wirksamste Instrument zur Vermittlung von Fähigkeiten gilt.<sup>(34)</sup> Diese Theorie setzt den Erfolg der Wissensvermittlung mit der Möglichkeit in Verbindung, erlerntes Wissen theoretisch zu verstehen und praktisch auszuführen. Besonders kognitive und psychomotorische Prozesse mit geringem Spielraum für eigene Entscheidungen werden noch heute anhand dieser Methode vermittelt.

Die wesentlichen Schritte der 4-Stufen-Methode vollziehen sich am Arbeitsplatz. Während die Aktivität des Trainers von Stufe zu Stufe abnimmt, nimmt die des Empfängers zu.

Im ersten Schritt bereiten sich Trainer und Teilnehmer vor. Das Interesse der Teilnehmer soll geweckt werden, indem die Tätigkeit und deren Bedeutung vorgestellt und in den Gesamtzusammenhang des Tätigkeitsfeldes eingeordnet werden. Wurden Thema und Lehrziel klar umrissen, führt der Unterweisende den Arbeitsvorgang in Teilschritten vor und erläutert dabei deutlich seine Handlungen und deren Intension. Bei wiederholter Durchführung sollte darüber hinaus auf mögliche Fehler und die wichtigsten Kernpunkte der Handlung eingegangen werden. Abschließend ist der Mitarbeiter zum Nachmachen anzuregen, bevor dieser in der dritten Stufe die Handlung zunächst langsam, später schneller wiederholt. Hierbei sollte der Mitarbeiter die von ihm durchgeführten Schritte erklären und begründen können. Der Trainer lobt den Mitarbeiter bei richtigen Handlungen und ermutigt ihn bei Unsicherheiten. Im letzten Schritt stellt der Unterweisende dem Mitarbeiter variationsreiche Übungsaufgaben und der Mitarbeiter löst diese selbständig. Bevor der Unterweisende sich zurückzieht, bespricht er mit dem Mitarbeiter dessen Ergebnisse, weist Möglichkeiten des Transfers in andere Tätigkeitsgebiete auf und nennt abschließend erfahrene Mitarbeiter für Rückfragen.<sup>(35)</sup>

## **1.2. Vorteile**

Ein elementarer Vorteil der Unterweisung am Arbeitsplatz ist die praxis- und lebensnahe Weiterbildung, die neue Erkenntnisse unter realistischen Bedingungen

---

(33) vgl. MENTZEL, Personalentwicklung, S. 184

(34) vgl. KOCH / SELKA, Leittexte - ein Weg zu selbständigen Lernen, S. 30.

(35) vgl. BRÜGGEMANN / FISCHER / SCHUHMANN, Aufstieg durch Ausbildung, S. 103ff.

anschaulich vermittelt. Lernen geschieht daher nahe an der Ernstsituation und zeigt Mittel zur Bewältigung konkreter Aufgaben auf. Die Transferstrecke vom Lernen zur Anwendung wird durch die Integration des Lernprozesses in die Anwendung erheblich verkürzt. Die Präsentation der Fortbildungsinhalte kann variiert und an die Umstände, Bedürfnisse und das individuelle Lerntempo der Weiterbildungsteilnehmer angepasst werden. Eine Zerlegung des Lernstoffs in sinnvolle Lernschritte vermeidet die Überforderung der Empfänger.

Die einfache Handhabung der Unterweisung am Arbeitsplatz kann ebenso positiv genannt werden, wie die Möglichkeit der unmittelbaren Erfolgskontrolle. Die Verbindung von Theorie, Praxis und eigenem Tun erhöhen die Effektivität der Wissensweitergabe. Neben dem „Wie“ erfährt der Unterwiesene immer auch das „Warum“ eines anschaulich vorgeführten Arbeitsvorgangs.

Bei geringer Anzahl an Weiterbildungsteilnehmern wird nur ein kleiner Teil der Arbeitszeit beansprucht, wodurch Kosten der Weiterbildung reduziert werden.<sup>(36)</sup>

## **1.2. Nachteile**

Die Bereitschaft und Fähigkeit der Vorgesetzten und Trainer dieser Weiterbildungsmaßnahme muss sichergestellt werden. Gleiches gilt für den Leistungswillen des Empfängers. Dessen Motivation zur Leistung kann sinken, wenn er glaubt, bereits über die zu vermittelnden Kenntnisse zu verfügen.

Die Unterweisung am Arbeitsplatz sollte nicht unter Zeitdruck erfolgen und eignet sich nur für kleine Gruppen. Sollen große Gruppen an Weiterbildungsteilnehmern unterwiesen werden, führt dies zu hohem Personalaufwand.

Die Weiterbildungsteilnehmer sind bei dieser Methode recht unfrei und haben wenig Raum, eigene Ideen und Vorstellungen einzubringen.<sup>(37)</sup>

## **2. Coaching**

### **2.1. Darstellung der Methode Coaching**

Coaching ist ein systematisches Konzept psychologisch-betrieblicher Beratung, wobei dem Coach die Funktion des individuenzentrierten Beraters und neutralen Feedbackgebers zugewiesen wird. Seinen Ursprung findet Coaching im Sport, wo Hochleistungssportler und Spitzenmannschaften Coaches haben, die neben der fachlichen Seite auch die psychologisch mentalen Faktoren berücksichtigen.

<sup>(36)</sup> vgl. BRÜGGEMANN / FISCHER / SCHUHMANN, Aufstieg durch Ausbildung, S. 104.

<sup>(37)</sup> vgl. BERTHEL, Personalmanagement, S.351.

In der Hauptsache geht es um persönliche Beratung bei individuellen Krisen, Vermeidung persönlicher Fehlentwicklung, Bereitstellung sozialen Feedbacks und die Verhinderung von Unsicherheiten und Überschätzung. Diese „Hilfe zur Selbsthilfe“ wird gelegentlich von Vorgesetzten und Führungskräften übernommen, die ihren Mitarbeitern damit Hilfestellungen zur Bewältigung ihrer täglichen Aufgaben bieten, um ihren beruflichen Reifegrad zu erhöhen. Diese Aufgaben kennzeichnen den kooperativen Führungsstil, in dem Coaching durchgeführt wird, der Vertrauen und partnerschaftliche Beziehung bedingt und in dem Verantwortung delegiert wird.<sup>(38)</sup>

Der Coach kann auch ein außenstehender, psychologisch geschulter Berater sein, der einzelne Organisationsmitglieder (Einzelcoaching) aber auch ganze Teams (Peer- und Gruppencoaching) über einen bestimmten Zeitraum betreut. Ein externer Coach bringt meist eine vergleichsweise höhere Neutralität mit sich, als es beim Coaching durch unternehmensinterne Coaches gewährleistet werden könnte.

Coaching setzt an der sozialen Performance, der Entwicklung der Mitarbeiter sowie deren Verhaltens- und Problemlösestrategien in bestimmten beruflichen Situationen an.<sup>(39)</sup> Es wird direkt an der Persönlichkeit des Mitarbeiters (nachfolgend Coachee) gearbeitet, was neben arbeits- und karrierebezogenen Fragen auch die privaten Belange des Mitarbeiters einbeziehen kann.

Neben des Einsatzes von Diagnose-Techniken wie 360° Feedback oder Benchmark-Prozessen, ist das Hauptinstrument des Coaching das professionelle Gespräch, welches in Form eines „sozialen Spiegels“<sup>(40)</sup> auf Sachfragen, Verhalten, soziales Umfeld, Gefühle, Ziele, Konflikte, Strategien u.a.m. beratend und therapierend einwirkt. Es sollen alle Dinge besprochen werden, die mit den Aufgaben des Mitarbeiters, seiner Person, Performance, Attitüde und seinem Selbstbild zu tun haben. Ziel ist es, durch die Förderung der Mitarbeiter deren Leistungsvermögen und Zufriedenheit zu optimieren, Stärken auszubauen, Schwächen zu vermindern, gemeinsame Ziele zu erreichen und im Rahmen persönlicher Karriereberatung die eigene Entwicklung positiv zu fördern.

## 2.2. Vorteile

Dem Gecoachten wird geholfen, sich so zu sehen, wie andere

---

(38) vgl. GRAF / HENTZE, Personalwirtschaftslehre 2, S. 233.

(39) vgl. OBERMANN, Assessment Center, S. 256.

(40) vgl. OLFERT, Personalwirtschaft, S. 412.

Organisationsmitglieder ihn wahrnehmen. Dies führt dazu, die Wirksamkeit der eigenen Person in der gegenwärtigen Position zu erhöhen und problematisch erlebte Veränderungssituationen zu bewältigen. Im Optimalfall vermittelt der Coach, warum sich der Gecoachte wie verhält, wie er sich kommuniziert, was er sich selbst nicht eingestehen möchte und welchen Arbeitsstil er pflegt. Die Reflektion des eigenen Rollenverhaltens führt zu Korrekturen in Verhaltensweisen und Einstellungen des Coachee. Der Coach löst nicht die Probleme des Klienten, er unterstützt diesen dabei seine Probleme selbst zu lösen. Coaching erweitert somit Personalentwicklung um zusätzliche, persönlichkeitsorientierte Aspekte. Die persönliche Handlungskompetenz und das eigene Führungshandeln werden gestärkt.

Die Flexible Anpassung des Coaching-Instruments an nahezu alle denkbaren Situationen und Problemfelder im persönlichen und betrieblichen Bereich zeichnet dieses Instrument der Personalentwicklung im besonderen Maß aus.

### **2.3. Nachteile**

Das Instrument des Coaching ist mit einigen Problemen und Nachteilen behaftet, die während des gesamten Coaching-Prozess berücksichtigt werden müssen. Ziel des Coaching ist es, dem Coachee „Hilfe zur Selbsthilfe“ zu bieten. Gewöhnt sich ein Klient während des zeitaufwändigen Coaching-Prozess an seinen Coach, besteht die Gefahr, dass die eigenen Selbstregulationsfähigkeiten und Feedbackmechanismen des Coachee verkümmern. Dies ist dringend zu vermeiden, da der Coach eben diese Fähigkeiten soweit fördern muss, dass er nicht mehr benötigt wird und der Klient nach einem erfolgreichen Coaching-Prozess selbst in der Lage ist, seine beruflichen und privaten Fragen mit seinem erweiterten Verhaltens- und Erlebensrepertoire alleine zu bewältigen.

Darüber hinaus können während des Coaching-Prozess Probleme aufgedeckt werden, deren Bewältigung durch den Coach nicht entsprechend sichergestellt werden kann. Hier muss gewährleistet sein, dass der Coach auf andere Institutionen verweist.

Der Klient muss sich darüber bewusst sein, dass ein erfolgreicher Coaching-Prozess eines hohen Maßes an Verantwortung und Vertrauen bedarf. Kann dieses Vertrauensverhältnis nicht garantiert werden, müssen die Vorbehalte diskutiert oder das Coaching-Verhältnis aufgelöst werden. Keinesfalls darf eine der Parteien zu

einer Zusammenarbeit genötigt werden.<sup>(41)</sup>

Die Urteile und Schlussfolgerungen des Coachs hängen zudem subjektiv von seiner eigenen Persönlichkeit, Erfahrung und Lerngeschichte ab. Es ist zu vermeiden, dass der Coach seine Neutralität ablegt, einseitig Partei ergreift, oder Täuschungen wie beispielsweise durch Halo-Effekte<sup>(42)</sup> vorkommen.

Es dürfen keine zu hohen Erwartungen an den Coach oder das Instrument des Coaching gestellt werden. Der Coach darf nicht als glorifizierter Ratgeber für alle Lebenslagen angesehen werden, da er nicht in allen Bereichen kompetent sein kann. Entsprechende Eingrenzungen und reale Möglichkeiten sind frühzeitig zu kommunizieren. Der Coach unterliegt ohnehin hohen Anforderungen, wenn er geeignete Wege sucht, Leistungen zu verbessern und im Rahmen unterstützenden Klimas das Verhalten des Gecoachten zu beeinflussen.

### **3. E-based-Learning**

#### **3.1. Darstellung der Methode E-based-Learning**

E-Based-Learning beschreibt Instrumente virtueller Personalentwicklung, welche sich durch den Einsatz verschiedener digitaler Informations- und Kommunikationstechnologien zur Präsentation und Distribution von Lernmaterialien kennzeichnet. Rechner- und Videosysteme entkoppeln hierbei Entwicklungszeiten und -orte. Eines der ältesten Beispiele virtueller Personalentwicklung ist der Einsatz von Flugsimulatoren für Piloten. Neuere Entwicklungen bieten umfangreiche Möglichkeiten multimedialer Weiterbildung, beispielsweise durch Computer- und Web based Training, Virtuelle Klassenzimmer und Online-Lern-Programme, Business TV oder einfacher Videoschulungen. Letztere kennzeichnet die Herstellung von Kontakten zwischen einer Vielzahl von Teilnehmern über das Internet mit Hilfe von Kameras, Monitoren und Rechnern. Der Austausch von Fragen, Lösungen oder auch die unternehmensweite Nutzung von Synergieeffekten zur Lösung komplexer Problemstellungen werden auf diesem Weg erleichtert.

Über eine derartige Vernetzung der Systeme besteht die Möglichkeit, Lernprogramme zur Vermittlung verschiedenster Lerninhalte anzubieten. Interaktives Lernen kann im kommunikativen Dialog und mit virtuellen Teilnehmergruppen

---

(41) vgl. RAUEN, Probleme im Coaching

(42) Bestimmte Werthaltungen, Stereotype und Einstellungen können dazu führen, dass irrelevante Faktoren die Beurteilung verzerren. Der Halo-Effekt bezieht sich hierbei auf die Einstufung des Weiterbildungsteilnehmers aufgrund des vorausgegangenen Allgemeindrucks, vgl. EULER / HAHN, Wirtschaftsdidaktik, S. 179.

geschehen, oder sich auf die mediengestützte Rezeption von Lerninhalten und Trainingsprogrammen beschränken. Eine Weiterentwicklung von E-based-Learning besteht in der Kombination der virtuellen Lernphasen mit Präsenzphasen. Diese Methoden sind unter den Bezeichnungen „Blended-E-Learning“ oder auch „Hybrides Lernen“ bekannt.<sup>(43)</sup>

### **3.2. Vorteile**

Das Angebot an Lernprogrammen kann individuell eingesetzt, gestaltet und angepasst werden. Es ist möglich diese auf den Entwicklungsbedarf der Kandidaten zuzuschneiden. Die Teilnehmer können die Angebote flexibel, jederzeit und an nahezu jedem vernetzten Ort wahrnehmen. Die Errichtung von Lernportalen oder virtuellen Lerngruppen bietet die Möglichkeit zu gemeinsamen Lernen und interaktiv-lernenden Lösungen von Problemen.

Der Nutzerkreis wird mit hoher Informationsverfügbarkeit und der Möglichkeit der innovativen didaktischen Gestaltung qualifiziert.

### **3.3. Nachteile**

Mangelnde Lernmotivation ist der wichtigste Einwand gegen E-based-Learning. Zum Aufrechterhalten der Lernmotivation und Akzeptanz ist es notwendig, die Programme und vermittelten Inhalte individuell und interaktiv anpassen zu können. Die Vermittlung von Kommunikations- und Verhaltensregeln für mediengestütztes, individuelles Lernen ist daher unumgänglich um beim selbststeuernden und autonomen Lernenden die Notwendigkeit der hohen Eigenleistung bei der Steuerung der Lernprozesse zu vermitteln. Der technischen Implikation von E-based-Learning folgen weitreichende Veränderungen auf individueller und organisationaler Ebene um die Einbettung in den Arbeitsalltag zu gewährleisten.

Werden virtuelle Lerngruppen weltweit genutzt, führt dies zur Problematik der unterschiedlichen Zeitzonen. Darüber hinaus ist kameragerechtes Auftreten und ein freier Umgang mit dem interaktiven Medium für die Teilnehmer eine Grundvoraussetzung. Um Fragen der Teilnehmer unmittelbar beantworten zu können, besteht die Notwendigkeit, dass direkter Kontakt zwischen den Empfängern und dem Tutor hergestellt wird. Wird Lehrmaterial via Download genutzt, können auftretende Fragen nur mit einer zeitlichen Verzögerung per E-Mail oder anderem

---

(43) vgl. ELLMAIER, Wissensmanagement und E-Learning, S. 211f.

interaktivem Kontakt beantwortet werden und behindern somit den reibungslosen Ablauf des Lernprozesses.<sup>(44)</sup>

## **4. Job-Rotation**

### **4.1. Darstellung der Methode Job-Rotation**

Job-Rotation ist als systematische „Bewegung“ Angestellter von Job zu Job innerhalb einer Organisation zu verstehen. Systematische Rotationsprogramme dienen als Grundlage für die Wechsel auf andere Arbeitsplätze, wie beispielsweise der Einsatz an verschiedenen Plätzen von Fließbandfertigung bis hin zur systematischen Rotation von Führungskräften zwischen verschiedenen Organisationseinheiten.

Im Rahmen funktionsgebundener Rotation wechseln Mitarbeiter innerhalb eines Funktionsbereichs, während funktionsübergreifende Rotation den Wechsel zwischen verschiedenen Funktionsbereichen zur Schulung von Aufgaben mit übergreifendem Charakter beinhaltet.

Innerhalb der Organisation kann der Einsatz im Rahmen horizontaler Rotation auf derselben Hierarchieebene stattfinden, die vertikale Rotation führt zu Einsätzen auf anderen Hierarchieebenen.

Sowohl die zeitliche als auch die räumliche Bewegungsreichweite von Job-Rotation ist äußerst flexibel. So kann die Verweildauer auf wenige Stunden oder mehrere Jahre festgelegt werden, der Wechsel innerhalb eines Gebäudes oder auf einem anderen Kontinent stattfinden.

Ein großer Anteil der Literatur sieht die Entstehung von Job-Rotation in japanischen Unternehmen. In den westlichen Industriegesellschaften entwickelte sich das Rotationsprinzip als Gegenbewegung zu dem des Taylorismus, welcher zur Steigerung der Arbeiterproduktivität die Arbeitsteilung als Grundsatz wissenschaftlicher Betriebsführung einführte.<sup>(45)</sup>

### **4.2. Vorteile**

Job-Rotation soll mit Hilfe einer Erweiterung des Blickfelds, sowie einer gewissen Abwechslung für die Mitarbeiter, als immaterielles, direktes Führungsinstrument dienen, welches zu einer höheren Arbeitszufriedenheit und einer Verbesserung des

---

(44) vgl. DRUMM, Personalwirtschaft, S. 351f.

(45) vgl. DRUCKER, Management im 21. Jahrhundert, S.38.

Leistungswillens führt.<sup>(46)</sup>

Der Abbau einseitiger Belastungen gerade im Bereich der Produktion, sowie die Erhöhung der Flexibilität und Anpassungsfähigkeit der Arbeiter sind ein weiterer Vorteil von Job-Rotation.<sup>(47)</sup>

Weinert stellt den Aufbau individueller Fähigkeiten sowie die Steigerung der Mitarbeitermotivation in den Mittelpunkt seiner Betrachtung.<sup>(48)</sup>

Hinsichtlich der Entwicklung zukünftiger Führungskräfte dient Job-Rotation dazu, andere Tätigkeits- und Funktionsbereiche kennen zu lernen, und Verständnis für diese und die Arbeitszusammenhänge zu erwerben.<sup>(49)</sup>

Auslandsentsendungen von Mitarbeitern als „prominenteste“ Form des Rotationsprinzips dient der verbesserten Koordination zwischen entsendender und aufnehmender Einheit.<sup>(50)</sup>

### **4.3. Nachteile**

Die Einführung von Job-Rotation ist mit einigen Nachteilen verbunden. Je nach Unternehmensgröße fällt es schwer, genügend Rotationskandidaten zu gewinnen um einen reibungslosen Ablauf des Rotationsplans zu gewährleisten.<sup>(51)</sup> Aufgrund dessen, dass nach jeder Rotationsphase ein erhöhter Einübungsaufwand besteht, eignet sich kurzfristige Job-Rotation eher für Positionen, bei denen die Einarbeitungsphase wenig Zeit beansprucht. Dies hängt neben der Komplexität der Tätigkeit auch von der Branche, der Organisation und weiteren Faktoren ab. Darüber hinaus entstehen bei jeder Übergabe einer Aufgabe an den Nachfolger Wissenslücken, welche nur durch gute Übergabestrategien reduziert werden können. Des Weiteren ist jede Übernahme einer neuen Aufgabe zu Beginn mit einer Orientierungs- und Integrationsphase verbunden. Selbst wenn diese problemlos verläuft, ist zu Beginn der Übernahme von geringerer Produktivität und Verzögerungen der Abläufe auszugehen. Die jeweilige Einarbeitung in neue Aufgaben führt zu erhöhten Lernkosten und gesteigertem Planungsaufwand. Zudem können Veränderungen in der Zusammensetzung verschiedener Teams negative Auswirkungen auf deren Zusammenarbeit haben.<sup>(52)</sup>

---

(45) vgl. DRUCKER, Management im 21. Jahrhundert, S.38.

(46) vgl. WÖHE, Einführung in die allgemeine BWL, S. 117f.

(47) vgl. RAHN, Unternehmensführung, S.105.

(48) vgl. WEINERT, Organisationspsychologie, S.185.

(49) vgl. MALIK, Führen leisten leben, S.153.

(50) vgl. MACHARZINA / WOLF, Unternehmensführung, das internationale Managementwissen, S. 507.

(51) vgl. OLFERT, Personalwirtschaft, S. 182.

(52) vgl. STAHL, Dynamik in Gruppen, S.49ff.

## **5. Planspiel**

### **5.1. Darstellung der Methode Planspiel**

Planspiele stammen aus dem militärischen Bereich, wo Generalstäbe verschiedene Kampfpläne durchspielten.<sup>(53)</sup>

Bei Planspielen als Weiterbildungsmethode gestalten realitätsnahe Simulationen vereinfachte Ausschnitte von mehr-periodigem Geschehen innerhalb der betrieblichen Realität. Planspiele können in Seminarform im Unternehmen, aber auch als Fernplanspiele durchgeführt werden und werden i. d. R. computergestützt durchgeführt.

Die Teilnehmer sind dazu angehalten, aufgrund der ermittelten Informationen im Rahmen des Planspiels in Teamarbeit Entscheidungen zu treffen oder Entscheidungsalternativen zu erarbeiten, welche nach einer Auswertung unmittelbar den weiteren Verlauf des Spiels beeinflussen. Hierbei werden fiktive Rollen verschiedener miteinander in Konkurrenz stehender Unternehmen übertragen. Im Verlauf des Spiels können sich die zur Verfügung gestellten Daten und Informationen dynamisch ändern, was die Entscheidungen der folgenden Perioden interaktiv beeinflusst. Ziel der Planspiele ist der Erwerb von umfassender Problemlösungskompetenz, Verbesserung der Urteilsfähigkeit, unternehmerisches Denken und Handeln oder auch ganzheitliches Erleben von betriebswirtschaftlichen Zusammenhängen. Die neu gewonnenen Erkenntnisse gehen hierbei über die Ausführungen des Referenten hinaus, der lediglich beispielhafte Instruktionen bietet. In der Anregungsphase machen sich die Planspielgruppen die Spielregeln, das Problem und ihr Aufgabengebiet bewusst und erarbeiten Fachinformationen zum angegebenen Sachverhalt. Die eigenen Interessen werden geklärt und Planziele für den Verlauf des Spiels erarbeitet. In der darauf folgenden Suchphase werden geeignete Problemlösungsstrategien entwickelt und möglicherweise mit anderen Spielgruppen des Planspiels als Koalitionspartner interagiert. In der abschließenden Entscheidungsphase werden die eruierten Problemlösungsalternativen beurteilt und die Entscheidung über die zu verfolgende Problemlösungsstrategie getroffen. Die Konsequenzen der getroffenen Entscheidungen werden ermittelt und beurteilt. Sie finden in den nächsten Spielperioden entsprechende Berücksichtigung.<sup>(54)</sup>

Planspiele eignen sich zur Schulung aller Mitarbeiterkategorien. Vorhandenes

---

(53) vgl. BRÜGGEMANN / FISCHER / SCHUHMANN, Aufstieg durch Ausbildung, S.222.

(54) vgl. ebenda

Wissen kann erweitert, sowie die innere Einstellung und das äußere Auftreten beeinflusst werden. Im speziellen interpersonelle Qualifikationen wie Einstellung und kommunikative Fähigkeiten, Problemlösungsprozesse oder auch Beurteilungsprozesse über komplexe Probleme werden im Rahmen von Planspielen besonders trainiert.

## **5.2. Vorteile**

Bei Planspielen werden Selbständigkeit, Verantwortungsbereitschaft und soziale Kompetenz gestärkt. Die Fähigkeit Probleme zu erkennen, Entscheidung zu treffen und deren Konsequenzen zu analysieren wird verbessert. Die Gewinnung von Einsichten in betriebliche Zusammenhänge lässt Handlungen unmittelbar erkennbar werden und hilft praktische Erfahrungen zu gewinnen. Es besteht somit ein praktischer Bezug zur Ernstsituation.

Der hohe Aktivitätsgrad der Weiterbildungsteilnehmer während des Planspiels kann positiven Einfluss auf deren intrinsische Motivation ausüben.

Es besteht die Möglichkeit, dass die Teilnehmer dynamische Aspekte ihres Verhaltens entdecken und weiterentwickeln. Die Teilnehmer erkennen die Dringlichkeit sorgfältiger und analytischer Entscheidungsvorgänge und die Bedeutung funktionierender Kommunikations- und Informationssysteme. Darüber hinaus lernen Teilnehmer Konflikte im Rahmen der Gruppenarbeit auszutragen.

## **5.3. Nachteile**

Die Methode des Planspiels setzt voraus, dass die Teilnehmer bereits über ein gewisses Maß an theoretischem Wissen und Können verfügen.

Sollen die Spiele generellen Charakter haben, müssen sie über einen hohen Abstraktionsgrad verfügen, was die Behandlung wichtiger Einzelfragen behindert.<sup>(55)</sup>

Die Komplexität der betrieblichen Realität kann nur unvollkommen dargestellt werden.

Es besteht die Gefahr, dass sich die Grenzen zwischen Realität und Spiel vermischen. Der während des Spiels aufgrund der tatsächlichen Folgenlosigkeit der möglicherweise realitätsfremden Entscheidungen entstehende sorglose Umgang mit Betriebsrisiken, kann die Spieler in der betrieblichen Praxis zu besonders risikofreudigem Handeln veranlassen. Die Vor- und Nachbereitung des Planspiels

(55) vgl. BERTHEL, Personalmanagement, S. 365.

gestaltet sich sehr zeitintensiv. Diese Methode wird daher hauptsächlich für herausragende Sachverhalte und Ereignisse empfohlen.

## **C. Klassifizierung der Zielgruppe**

### **I. Die Arbeitswelt Deutschlands**

Entwicklungstheoretische Sichtweisen der Wirtschaftssektoren beruhen auf dem Gedanken, durch eine Dreiteilung der Wirtschaft eine generelle Richtung des wirtschaftlichen Wachstums sowie dessen Auswirkungen auf die Produktionsfaktoren Arbeit und Kapital aufzeigen zu können. Dabei wird die gesamte Produktion einer Volkswirtschaft in drei Sektoren unterteilt.<sup>(56)</sup>

Der primäre Sektor umfasst die Bereiche der Urproduktion wie Land-, Forst- und Fischereiwirtschaft. Dem sekundären Wirtschaftssektor ordnet man das produzierende und verarbeitende Gewerbe unter, wie Industrie, Handwerk, Energiewirtschaft und Wasserversorgung. Der tertiäre beziehungsweise Dienstleistungssektor umfasst erbrachte Dienstleistungen öffentlicher und privater Dienstleister in Bereichen wie Handel, Verkehr, Logistik, Tourismus, Banken und Versicherungen.

Nach ersten Berechnungen waren im vierten Quartal 2008 in Deutschland rund 40,8 Millionen Personen erwerbstätig. Die Zahl der Erwerbstätigen erreichte somit einen neuen Höchststand seit der Wiedervereinigung.<sup>(57)</sup>

Tab. 2 zeigt eine Auswertung der Statistik sozialversicherungspflichtig Beschäftigter der Bundesagentur für Arbeit.<sup>(58)</sup> Quelle sind Arbeitgeber-Meldungen zur Kranken-, Renten-, Pflege- und / oder Arbeitslosenversicherung.

Die sozialversicherungspflichtigen Beschäftigten umfassen ca. 75 % aller abhängig Beschäftigten. Unberücksichtigt bleiben nicht sozialversicherungspflichtige Beamte, Selbständige, unbezahlt mithelfende Familienangehörige und Personen, die ausschließlich in Mini-Jobs tätig sind.<sup>(59)</sup> Zum 30.06.2007 registriert das Statistische Bundesamt 26.854.566 sozialversicherungspflichtige Arbeitnehmer in Deutschland; davon 55% männliche und 45% weibliche Arbeitnehmer.

---

(56) vgl. POHL, Kritik der Drei-Sektoren-Theorie, S.3.

(57) vgl. Statistisches Bundesamt Deutschland, Erwerbstätigkeit im 4. Quartal 2008

(58) Als sozialversicherungspflichtig Beschäftigte zum Stichtag werden alle Personen gezählt, für die zum Stichtag mittels eines „Abfrageschemas“ ein Beschäftigungsverhältnis ermittelt wird und die einen entsprechenden Personengruppenschlüssel aufweisen. vgl. Bundesagentur für Arbeit, Sozialversicherungspflichtig Beschäftigte nach Berufsordnungen

(59) vgl. Statistisches Bundesamt Deutschland, Beschäftigtenstatistik

Berufsbereiche	Insgesamt	Männlich	Weiblich
Pflanzenbauer, Tierzüchter, Fischereiberufe	396.414	280.827	115.587
Bergleute, Mineralgewinner	32.589	31.921	668
Fertigungsberufe	7.279.225	6.084.508	1.194.717
darunter			
Metallerzeuger, -bearbeiter	524.015	490.329	33.686
Schlosser, Mechaniker und zugeordnete Berufe	1.775.876	1.683.269	92.607
Elektriker	644.519	606.268	38.251
Ernährungsberufe	707.748	401.383	303.365
Bauberufe	610.887	604.000	6.887
Technische Berufe	1.848.801	1.528.391	320.410
Dienstleistungsberufe	16.970.859	6.648.509	10.322.350
darunter			
Warenkaufleute	2.113.231	747.888	1.365.343
Verkehrsberufe	2.004.744	1.662.589	342.155
Organisations-, Verwaltungs-, Büroberufe	<b>5.824.395</b>	<b>2.115.992</b>	<b>3.708.403</b>
Gesundheitsdienstberufe	1.983.366	310.876	1.672.490
Sonstige Arbeitskräfte	326.678	195.686	130.992
Insgesamt	<b>26.854.566</b>	<b>14.769.842</b>	<b>12.084.724</b>
Organisations-, Verwaltungs-, Büroberufe in % von gesamt	<b>21,69%</b>	<b>14,33%</b>	<b>30,69%</b>

Tab. 2 - Beschäftigtenstatistik - Sozialversicherungspflichtig Beschäftigte am Arbeitsort nach Berufsbereichen<sup>(60)</sup>

Die demographische Entwicklung Deutschlands<sup>(61)</sup> spiegelt sich ebenfalls in der Altersstruktur der Erwerbsbevölkerung wieder. So sind bereits jetzt 53,85 % der sozialversicherungspflichtigen Arbeitnehmer Deutschlands älter als 40 Jahre.

Alter von ... bis unter ... Jahren	Insgesamt	In % von gesamt	Männlich	Weiblich
unter 20	838.643	3,12 %	494.458	344.185
20 - 25	2.358.930	8,78 %	1.230.744	1.128.186
25 - 30	2.810.027	10,46 %	1.482.711	1.327.316
30 - 35	2.750.950	10,24 %	1.550.373	1.200.577
35 - 40	3.634.065	13,53 %	2.075.869	1.558.196
40 - 45	4.256.339	15,85 %	2.372.360	1.883.979
45 - 50	3.836.165	14,28 %	2.071.010	1.765.155
50 - 55	3.094.777	11,52 %	1.646.026	1.448.751
55 - 60	2.360.750	8,79 %	1.280.705	1.080.045
60 - 65	799.007	2,98 %	487.537	311.470
65 und mehr	114.913	0,43 %	78.049	36.864
<b>insgesamt</b>	<b>26.854.566</b>		<b>14.769.842</b>	<b>12.084.724</b>

Tab. 3 – Beschäftigtenstatistik - Sozialversicherungspflichtig Beschäftigte am Arbeitsort nach Altersgruppen<sup>(62)</sup>

(60) vgl. Statistisches Bundesamt Deutschland, Sozialversicherungspflichtig Beschäftigte am Arbeitsort nach Berufsbereichen, Stand Dezember 2007.

(61) Hat man vor Augen, dass angesichts der demografischen Entwicklung qualifizierte Nachwuchskräfte rar werden und ein „Krieg um die Talente“ zwischen den Unternehmen entbrennt, so ist die Bindung dieser Nachwuchsführungskräfte im besonderen Interesse der Organisationen., vgl. ROSENSTIL, Organisationspsychologie, S. 285.

(62) vgl. Statistisches Bundesamt Deutschland, Sozialversicherungspflichtig Beschäftigte am Arbeitsort nach Altersgruppen, Stand Dezember 2007.

## II. Die kaufmännische Anstellung

Die Analyse der in Kapitel B.-VI. geschilderten Methoden betrieblicher Bildungspolitik bezieht sich im Rahmen der vorliegenden Arbeit auf kaufmännische Berufe. Der umfangreiche Bereich der kaufmännischen Organisations-, Verwaltungs- und Büroberufe umfasst vielfältige Tätigkeiten u.a. in folgenden Branchen:

- Einzel-, Groß- und Außenhandel
- Recht, Finanz- und Immobilienwirtschaft
- Medien, Marketing, Dokumentation
- Lager, Logistik, Verkehr
- Büro, Verwaltung, Datenverarbeitung und Fremdsprachen
- Gastgewerbe, Tourismus, Gesundheit<sup>(63)</sup>

Zu den kaufmännischen Angestellten zählen dabei alle sozialversicherungspflichtigen Gehaltsempfänger, die überwiegend einer kaufmännischen Tätigkeit nachgehen.

Die Vielseitigkeit der genannten Branchen wirkt sich auch auf die Beschäftigungsmöglichkeiten kaufmännischer Angestellter aus. Deren zentrale Aufgaben bestehen u.a. aus:

- Planung und Organisation
- Information und Kommunikation
- Verwaltung und Management
- Beratung und Verkauf.

Von kaufmännischen Angestellten wird hohe Kommunikations- und Innovationsbereitschaft erwartet, um den Einsatz neuer Informations- und Kommunikationstechnologien im Rahmen ausgeprägter Service- und Kundenorientierung sicherstellen zu können. Die Mischung aus allgemeinen kaufmännischen Fähigkeiten und branchenspezifischen Kenntnissen erweist sich hierbei als besonders hilfreich.

Nach Angaben der Bundesagentur für Arbeit standen Anfang 2007 Bürofachkräfte auf Platz fünf der meistgesuchten Arbeitnehmer Deutschlands.<sup>(64)</sup>

Die angegebene Zielgruppe soll nachfolgend, unter Berücksichtigung verschiedener Menschenbilder, in heterogene Teilmengen zerlegt werden um die spätere motivationstheoretische Analyse der in Kapitel B.-VI. vorgestellten Methoden

---

(63) vgl. PUMBERGER / SCHINNER / WEINGÄRTNER, Kaufmännische Berufe • Büro und Verwaltung – Weiterbildung und Beruf, S.2f.

(64) vgl. ebenda, S. 4

betrieblicher Weiterbildung zu erleichtern.

### **III. Konstruktion heterogener Teilkollektive mit Hilfe unterschiedlicher Menschenbilder**

Den in dieser Arbeit angestrebten Erklärungsansätzen menschlicher Motivation liegen implizite Annahmen über die Natur des Menschen zugrunde, die vereinfacht und verallgemeinert als Menschenbilder gestaltet werden.

Menschenbilder formen die Grundlage wissenschaftlicher Theorien, bspw. der im weiteren Verlauf der Arbeit dargestellten Motivationstheorien. Darüber hinaus beeinflussen sie den Umgang mit Personal innerhalb der betrieblichen Praxis, indem sie als implizite Theorie sowohl einen individuellen Orientierungsrahmen als auch Leitlinien des Verhaltens bilden, an dem in Organisationskulturen tägliches Arbeitshandeln ausgerichtet wird.<sup>(65)</sup>

Betriebliche Weiterbildung hängt im erheblichen Ausmaß von den Adressaten der Maßnahmen ab. Menschenbilder klassifizieren Realtypologien menschlicher Eigenschaftskomplexe (bspw. Bedürfnisse, Ziele, Fähigkeiten, Werte, Motive, Intentionen, Erwartungen) von Organisationsmitgliedern. Sie sind häufig idealtypische, auf die betriebliche Praxis bezogene Persönlichkeitstheorien, die Hilfen bei der prinzipiellen Ausrichtung der Personalentwicklung bieten. Positive Idealtypen erfüllen hier Vorbildfunktionen, negative Idealtypen können mit Abschreckungswirkung eingesetzt werden.<sup>(66)</sup>

Jede Klassifikation und Typisierung von Menschen vereinfacht konkrete und individuelle Bilder von Mitarbeitern. Eine der populärsten Menschenbildtypologien stammt von D. McGregor, einem der Gründerväter des zeitgenössischen Managementgedankens. Er entwickelte die X/Y Theorie, welche sich direkt auf die Motivation des Menschen im Betrieb bezieht und auf einem zweigeteilten Menschenbild basiert.

Seine pessimistische, aus der älteren Organisationstheorie erwachsene Theorie X besagt, dass der durchschnittliche Mensch Arbeit als unangenehm empfindet und versucht diese zu vermeiden. Das Individuum wird als passiv, antriebslos, desinteressiert und widerwillig beschrieben. Die Mitarbeiter sind dieser Ansicht nach verantwortungsscheu und müssen angeleitet werden. Solche Organisationsmitglieder seien nur durch einen autoritären und zielorientierten

(65) vgl. BERTHEL, Personalmanagement, S.12.

(66) vgl. DRUMM, Personalwirtschaft, S. 413.

Führungsstil, häufige Kontrollen und Belohnung oder Bestrafung zu produktivem Arbeiten zu bewegen.

Dieser Ansicht stellt McGregor seine optimistische, aus motivationstheoretischen Erkenntnissen der 40er und 50er Jahren entstandene Y-Theorie entgegen, welche den Mitarbeiter als verantwortungsbewusst, kreativ, fleißig, engagiert, interessiert und ehrgeizig beschreibt. Der Mitarbeiter erkennt seine Beschäftigung als sinnvoll an, genießt den Leistungswettbewerb mit den Kollegen und kann seine Arbeit durchaus als befriedigend ansehen. Der Mitarbeiter erfüllt seine Aufgaben selbstdiszipliniert, zielstrebig und eigenmotiviert. Er verbindet mit dem Erreichen eines selbst gesetzten Ziels ein Erfolgserlebnis, welches auch ohne externe Belohnung zu anspruchsvolleren Zielen auf höherem Anspruchsniveau führt.<sup>(67)</sup>

Die X/Y-Theorie ist verstärkt heuristischer Natur und wird dahingehend kritisiert, dass die skizzierten Typen X und Y im realen Leben nicht in ihrer Reinkultur, sondern in Mischformen zu finden sind, was einem eindeutigen Führungsstil widerspricht.<sup>(68)</sup> Darüber hinaus ist die Effizienz des angewandten Führungsstils von situativen Bedingungen wie der Qualifikationen der Mitarbeiter und der zu erledigenden Arbeitsaufgabe abhängig. So wird die Umsetzung der Y-Theorie bei Fließbandarbeit ungleich schwerer fallen als in kaufmännischen Tätigkeitsbereichen. Soziokulturelle Merkmale werden in der Typologie McGregors nicht berücksichtigt.

Eine differenziertere Betrachtung der Typologien von Menschen findet man bei Schein. McGregors Theorie X und Scheins rational economic man bilden ein traditionelles Menschenbild, welches den Mensch als von Natur aus inaktiv einstuft. Modernere Menschenbilder betrachten den Menschen als aktiv, verantwortungsbewusst und kreativ. Diese positivere Theorierichtung geht vom Streben des Menschen nach Selbstverwirklichung aus. Umfangreiche Human-Relations-Ansätze beschreiben Menschen als „complex men“, die ihre Werte, Erfahrungen und gesamte Biographien in Organisationen einbringen.

Schematisches Denken in Menschenbildern sagt trotz empirischer Bekräftigung nichts darüber aus, wie Menschen wirklich sind, sondern wie sie von Führungskräften erlebt werden.<sup>(69)</sup> Gleichwohl zeigt sich, dass unterschiedlich empfundene Menschenbilder der universellen Anwendung einer Führungstheorie widersprechen. Die Beschäftigung mit Menschenbildern ist daher besonders

---

(67) vgl. STROEBE, Motivation, S.77.

(68) vgl. KRESSLER, Leistungsbeurteilung und Anreizsysteme, S. 33-36.

(69) vgl. DRUMM, Personalwirtschaft, S.415.

interessant, wenn Fragen der Führung und der zwischenmenschlichen Zusammenarbeit in Organisationen zu analysieren sind.

rational-economic man	Social man	Self-actualizing man	Complex man
<ul style="list-style-type: none"> <li>• maximiert seinen eigenen Nutzen und ist vor allem durch monetäre Anreize gesteuert</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Hauptaugenmerk auf sozialen Bedürfnissen. Sucht die soziale Beziehung zu anderen Mitarbeitern als Folge der Sinnentleerung seiner Arbeit</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• hierarchische Anordnung menschlicher Bedürfnisse</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• sowohl rationale Züge, als auch Suche nach sozialen Beziehungen</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• passiv und durch Organisation manipuliert, motiviert und kontrolliert (~Theorie X)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• gelenkt durch soziale Normen seiner Arbeitsgruppe, weniger durch Kontrolle und Anreize des Vorgesetzten</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Streben nach Autonomie und Bevorzugung von Eigenmotivation und Selbstkontrolle</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• äußerst wandlungsfähig und Ausdruck der Individualität menschlicher Natur</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• rationales und emotionsloses Handeln</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Streben nach Kooperation, Kommunikation und Konfliktbewältigung</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• verlangt Angebote zur maximalen Entfaltung (~Theorie Y)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• lernfähig, erwirbt neue Motive und versucht sich selbst zu verwirklichen und zu entwickeln</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• verlangt verwertungsfähige Qualifizierung</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Bereitschaft zur aktiven Mitwirkung in verschiedenen Tätigkeitsfeldern</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• in unterschiedlichen Systemen gewinnen unterschiedliche Motive an Bedeutung</li> </ul>

Tab. 4 - Menschenbilder nach Schein <sup>(70)</sup>

Die in der Literatur dargestellte Reinform von Menschenbildern ist ebenfalls nicht zu generalisieren. Vielmehr existieren Mischtypen dieser theoretischen Typologien. Die Verbindung zu relevanten demographischen Variablen bildet einen wichtigen Ausgangspunkt für Maßnahmen der Personal- und Organisationsentwicklung. Beispielhaft werden nachfolgend fünf Teilkollektive mit unterschiedlichen Bedürfnisdefiziten konstruiert, deren motivationstheoretische Reaktionen auf die vorgestellten betrieblichen Weiterbildungsmaßnahmen in Kapitel E analysiert werden.

(70) vgl. BECKER, Personalentwicklung, S. 443., Abb. 6-11

## **1. Der Neuling**

Der Neuling im Bereich der kaufmännischen Anstellung hat nach seinem Realschulabschluss eine kaufmännische Ausbildung beendet und arbeitet nun in einem neuen kaufmännischen Tätigkeitsgebiet. Er ist Anfang 20 und das jüngste Mitglied der entsprechenden Abteilung. Er wird verstärkt von seinen Kollegen in das jeweilige Alltagsgeschäft eingearbeitet, jedoch von diesen und seinem Vorgesetzten noch nicht ganz ernst genommen und mit wenig verantwortungsvollen Aufgaben betraut. Sein Ziel ist die Übernahme von mehr Verantwortung in einem von ihm selbstständig betreuten Aufgabenbereich. Der Neuling führt privat ein unabhängiges Junggesellen-Dasein mit wenig finanziellen Verpflichtungen. Er ist begeistert von aktuellen Modetrends, sehr freizeitorientiert, reist gerne und ist Mitglied im ortsansässigen Sportverein.

## **2. Young Potentials**

Der Young Potential hat in seinen ersten Jahren im kaufmännischen Tätigkeitsgebiet durch qualitativ hochwertige Leistungen und besonderes Engagement auf sich aufmerksam gemacht. Nach dem Erreichen seiner allgemeinen Hochschulreife studierte er berufsbegleitend zu seiner kaufmännischen Ausbildung einen wirtschaftswissenschaftlichen Studiengang an einer Berufsakademie. Er ist Anfang 30 und hat selbst zum Ziel, dauerhaft in höhere Hierarchieebenen vorzustoßen. Dieses Vorhaben sowie das Interesse und die Freude an seiner Arbeit sind seine Motivation. Der Young Potential ist sehr daran interessiert, sich fortzubilden um sich weitere Kompetenzen anzueignen. Regelmäßige Verbesserungsvorschläge finden bei seinen Vorgesetzten hohe Anerkennung. Ein Angebot zur Teilnahme an einer Projektarbeit bei einem Wettbewerbs-Unternehmen hat er jüngst ausgeschlagen, jedoch ist bekannt, dass er im Verlauf seiner Karriere verschiedene Unternehmen kennen lernen möchte. Er ist frisch verheiratet, kinderlos und finanziell gut aufgestellt.

## **3. Der Etablierte**

Der Etablierte ist ein langjähriger Mitarbeiter des Unternehmens. Er ist mitte 40 und Gruppensprecher seiner Arbeitsgruppe. Er berichtet an den Abteilungsleiter, dessen besonderes Vertrauen er aufgrund seiner hohen Erfahrung genießt. Ein Aufstieg in höhere Hierarchieebenen wurde ihm bislang verwehrt, jedoch zählt er zu einem

Expertengremium, welches sich regelmäßig über die Geschehnisse und Strategien im Unternehmen austauscht und leitenden Angestellten in beratender Funktion zur Seite steht. Er sucht häufig den Kontakt zu seinen Kollegen, denen er regelmäßig helfend zur Hand geht. Der Etablierte ist zweifacher Vater, sein jüngstes Kind kam vor wenigen Monaten zur Welt. Vor kurzem hat er mit seiner Familie ein Eigenheim erworben. Seine Mutter ist stark pflegebedürftig. Die finanzielle Situation des Etablierten ist sehr angespannt und sorgt bei ihm für Unzufriedenheit.

#### **4. Der Zuverlässige**

Der zuverlässige Mitarbeiter zeichnet sich durch seine konstant qualitativ hochwertige Arbeitsweise aus. Er ist seit seinem Wechsel zum Unternehmen vor vielen Jahren in seinem Tagesgeschäft optimal eingearbeitet. Der zuverlässige Mitarbeiter ist Anfang 50 und zuckerkrank, was bereits zu erhöhten Fehlzeiten geführt hat. Er wird in seiner Abteilung akzeptiert, aber eher als Alleingänger und weniger als „Teampayer“ angesehen. Er stellt keine Ansprüche hinsichtlich eines etwaigen Aufstiegs zu höheren Hierarchieebenen, auch wenn er durch die monotonen und für sein Empfinden oftmals wenig anspruchsvollen Tätigkeiten persönlich demotiviert wird. Eine berufsbegleitende Fortbildung wurde vor einigen Jahren erfolglos abgebrochen. Seine Kinder sind bereits berufstätig und seine finanzielle Situation gestaltet sich (auch) durch die erwerbstätige Ehefrau sehr angenehm. Er reist gerne und gönnt sich ab und an Luxus, auf den er in den letzten Jahren, als seine Kinder noch zur Schule gingen, verzichten musste.

#### **5. Der Baby-Boomer**

Der Baby-Boomer gehört zu den dienstältesten Mitarbeitern des Unternehmens. Er ist Ende 50 und hat keine Ambitionen, sein Aufgabengebiet auf der gleichen oder höheren Hierarchieebenen auszuweiten. Er wartet auf den Eintritt in das Rentenalter und zeigt wenig Interesse am Unternehmensgeschehen. Die Frau des Baby-Boomers arbeitet halbtags, was zur sorgenfreien finanziellen Situation des Ehepaars beiträgt. Beide wünschen sich ihre Rente im Süden Europas genießen zu dürfen. Ein Antrag auf Teilnahme am Altersteilzeit-Programm wurde durch den Baby-Boomer beim Unternehmen eingereicht.

## D. Motivationstheoretische Grundlagen

„Management ist nichts anderes als die Kunst, andere Menschen zu motivieren.“

(Lee Iacocca, amerikanischer Spitzenmanager)

### I. Arbeitsmotivation, Arbeitszufriedenheit und Arbeitsleistung

Im Folgenden werden Grundlagen der Motivationsforschung und wesentliche Begriffe vorgestellt, die für den weiteren Verlauf der Arbeit von besonderem Interesse sind.

„Motivation (lateinisch *movere* = bewegen) bezeichnet einen Zustand, bei dem psychische Kräfte als Antrieb zur Erreichung eines Ziels wirken. Durch den Aufforderungscharakter der Situation (Stimulierung) kann die Motivation verstärkt werden. Bei der Arbeitsmotivation sind Richtung und Qualität des Verhaltens zum Teil durch die Definition der Aufgabe vorbestimmt“.<sup>(71)</sup>

„Sie (die Motivation) bezieht sich auf jene Vorgänge, die Leute dazu veranlassen sich so zu benehmen, wie sie sich benehmen. Aus der psychologischen Perspektive findet Motivation statt, wenn ein Bedürfnis<sup>(72)</sup> erregt wird, welches der Verbraucher zu befriedigen wünscht. Nachdem das Bedürfnis aktiviert worden ist, herrscht eine gewisse Spannung, die den Verbraucher zu dem Versuch veranlasst das Bedürfnis zu schmälern oder zu beseitigen“.<sup>(73)</sup>

An dem erfolgreichen Ende eines Motivationszyklus steht die Belohnung, durch die die Bedürfnisdefizienz vermindert oder das Motiv abgeschwächt wird. Mit dem Erreichen der Belohnung wird das psychologische oder physiologische Gleichgewicht wieder hergestellt.

Motivation stellt somit eine zentrale Einflussgröße des menschlichen Verhaltens dar. Für das Arbeitsleben gilt, dass Arbeitsmotivation eine unabdingbare Voraussetzung für die Realisierung von Unternehmenszielen<sup>(74)</sup> ist und von einer Vielzahl von Anreizen und Faktoren abhängt, die das Entscheiden und Handeln des „Empfängers“ beeinflussen.

Überträgt man die Frage, warum sich Menschen so verhalten, wie sie sich verhalten

---

(71) vgl. RÜHL, in: Handwörterbuch der Organisation, S. 166.

(72) „Bedürfnisse sind den Motiven vorgeordnet und entstehen, wenn ein physiologischer Mangel oder ein psychologischer Mangel vorhanden ist.“ - vgl. RUPP, Moderne Konzepte, S.82.

(73) „Motivation refers to the processes that cause people to behave as they do. From a psychological perspective, motivation occurs when a need is aroused that the consumer wishes to satisfy. Once the need has been activated, a state of tension exists that drives the consumer to attempt to reduce or eliminate the need.“ – vgl. ASKEGAARD / BAMOSSY / SOLOMON, Consumer Behaviour, S.93.

(74) vgl. OECHSLER, Personal und Arbeit, S.339.

auf ihr Erwerbsleben, so beschäftigt sich die Motivationsforschung auch damit, wie ein gewünschtes Verhalten von Arbeitnehmern veranlasst werden kann. Gelingt es Mitarbeiter unter Berücksichtigung von Merkmalen der Arbeitssituation und der persönlichen Bedürfnisse zu motivieren, so inspiriert man sie und bewegt sie zu einem bestimmten Handeln. Im Idealfall wird bei motivierten Mitarbeitern Enthusiasmus hinsichtlich ihrer Tätigkeit hervorgerufen.

Die Motivationspsychologie beschreibt intrinsische Motivation als einen von innen heraus bestehenden Einfluss auf selbstbestimmtes Handeln. Intrinsisch motivierte Handlungen erfordern keine separierbaren Konsequenzen wie externe oder intrapsychische Anstöße, Versprechen oder Drohungen.<sup>(77)</sup> Bezogen auf den Bereich der Arbeitsmotivation ist der Ursprung intrinsischer Motivation ein Tätigkeitsanreiz, bei dem positive Erlebnisse während des Handelns erwartet werden. In den Handlungen selbst liegt der Anreiz und diese Handlungen werden als belohnend empfunden und um ihrer selbst Willen fortgeführt. Intrinsische Motivation ist meist ein Resultat aus Neugier, Exploration, persönlicher Herausforderung und dem Interesse an den existenten Gegebenheiten. Zeit, Aufwand und Entbehrung spielen in Situationen, die den aus eigenem Antrieb Arbeitenden gefangen nehmen, keine Rolle. Hauptsächliches Ziel intrinsischer Motivation ist die persönliche Zufriedenheit und Freude.

Extrinsische Motivation hingegen ist ein von außen gegebener, künstlicher Anreiz und führt zu fremdbestimmtem Handeln. Im Rahmen der Arbeitsmotivation wird ein Nutzen nach erledigter Arbeit erwartet. Extrinsisch motivierte Handlungen sind solche, die Ziele und Anreize verwirklichen sollen, die außerhalb der Handlung liegen. Extrinsische Leistungsanreize können, speziell im Bereich des Erwerbslebens, monetärer Natur (Gehalt, Spesen, Akkordlohn) aber auch nicht-monetärer Natur (Lob, Sachpreise, Reisen) sein.<sup>(78)</sup>

„Welche Arten von Verhalten intrinsisch motiviert sind, kann zum einen von Person zu Person, zum anderen auch über die Zeit hinweg variieren.“<sup>(79)</sup>

Intrinsische und extrinsische Motivation können gleichzeitig, während ein und derselben Tätigkeit, auf Individuen einwirken und schließen sich nicht gegenseitig aus, bspw. wenn eine Tätigkeit um ihrer selbst Willen erfüllt und der Erfolg der Arbeit

---

(77) vgl. EULER / HAHN, Wirtschaftsdidaktik, S. 327.

(78) vgl. RUDOLPH, Motivationspsychologie, S.198.

(79) vgl. ebenda

mit einer entsprechenden Entlohnung prämiert wird.

Aus arbeitspsychologischer Sicht sollte hauptsächlich versucht werden, die intrinsische Motivation der Mitarbeiter zu fördern, da diese als stabiler und demnach wünschenswerter angesehen wird. Aufgaben sind daher so zu gestalten, dass sie mit Freude und dem Gefühl des erfüllt Seins ausgeführt werden, da dies stärker und langfristiger motiviert.<sup>(80)</sup>

Arbeitszufriedenheit ist als kognitiver Informationsverarbeitungsprozess emotional an die Erfüllung von Erwartungen oder der Hoffnung auf deren Erfüllung gekoppelt und setzt die Bewertung der wahrgenommenen Umwelt voraus. Sie entsteht durch aus der Arbeit selbst zu gewinnender Bedürfnisbefriedigung im Falle des Erreichens oder Übertreffens von Erwartungen.<sup>(81)</sup> Arbeitszufriedenheit beschreibt die allgemeine Einstellung, die Empfindungen und Gefühle eines Organisationsmitglieds ggü. seiner Arbeit, verschiedener Arbeitssituationen oder unterschiedlicher Facetten der Arbeit. Besonders von Interesse sind hierbei die kognitiven und affektiven Facetten und Verhaltensdispositionen ggü. der Arbeit, den Kollegen, der Arbeitsumgebung, den Vorgesetzten und der gesamten Organisation.

Der Qualität des Arbeitslebens wird ein hohes Gewicht beigemessen, stellt es doch die stärkste, zeitlich breiteste und physisch, kognitiv und emotional am meisten fordernde Einzelaktivität im menschlichen Leben dar. Die Arbeitszufriedenheit kann daher auch durchaus andere Lebensbereiche beeinflussen.<sup>(82)</sup> Die in Kapitel D.-II. vorgestellten motivationstheoretischen Ansätze behandeln Arbeitszufriedenheit zum Teil ausführlich unter Berücksichtigung verschiedener Einflussfaktoren und deren Auswirkungen auf die Arbeits- und Leistungsmotivation.

Die aus intrinsischen und extrinsischen Motiven entstehende Arbeitsmotivation in Verbindung mit der Arbeitszufriedenheit bestimmt die Leistungsbereitschaft der Mitarbeiter und damit ihre Arbeitsleistung. Diese wird als Arbeitsproduktivität gemessen, welche sich aus Arbeitseinsatz und Arbeitsergebnis errechnen lässt. Eine Unternehmung hat zum Ziel, hohe Arbeitsleistungen der Organisationsmitglieder zu erreichen. Ungleichgewichte können entstehen, wenn Unternehmen Ziele durchsetzen möchten, der Mitarbeiter sich hingegen hauptsächlich an seinem

---

(80) vgl. ROSENSTIL, Motivation managen, S.146.

(81) vgl. HENTZE / GRAF, Personalwirtschaftslehre 2, S. 42.

(82) vgl. WEINERT, Organisationspsychologie, S.202f.

persönlichen Interesse orientiert. Es wird daher versucht, ein Gleichgewicht zwischen Anreizen und dem Niveau der Arbeitsleistung herzustellen. Arbeitsleistung lässt sich jedoch nicht beliebig steigern und die Leistungsobergrenze eines Individuums kann trotz hoher Motivation und starkem Willen nicht überschritten werden.<sup>(83)</sup>

### 1. Arbeits- und Weiterbildungsmotive

„Wenn Du ein Schiff bauen willst, so trommle nicht Männer zusammen, um Holz zu beschaffen, Werkzeuge vorzubereiten, Aufgaben zu vergeben und die Arbeit einzuteilen, sondern lehre die Männer die Sehnsucht nach dem weiten endlosen Meer.“

(Antoine de Saint-Exupéry, französischer Schriftsteller)

Die Motivationspsychologie unterscheidet zwischen primären und sekundären Bedürfnissen. Primäre Motive sind physiologischer bzw. biologischer Natur und müssen nicht erlernt werden (Hunger, Schlaf, Vermeidung von Schmerz). Sekundäre Motive beeinflussen das menschliche Verhalten in Organisationen hingegen intensiv. Sie sind psychischen und sozialen Ursprungs. Zum Ersten können Motive nach Leistung genannt werden, welche sich darin äußern, nach der Lösung bestimmter Probleme und Herausforderungen zu suchen oder auch bessere Leistungen zu erbringen als andere Organisationsmitglieder. Ein weiteres sekundäres Motiv findet sich im Streben nach Macht und Kontrolle wieder, bspw. durch die Beeinflussung von Menschen, deren Verhalten und ihren Meinungen, oder auch dem Streben nach Führungspositionen.<sup>(84)</sup> Motive nach Sicherheit und Status gehören ebenfalls zu den sekundären Motiven und äußern sich u.a. in dem Streben nach einem sicheren Arbeitsplatz, Vermeidung von riskanten Aufgaben, dem Besitz eines Firmenwagens oder dem Genuss weiterer exklusiver Privilegien in einer angesehenen Position.<sup>(85)</sup> Die genannten Motive spielen für Mitarbeiter einer Organisation eine Rolle, die Rangfolge der Motive kann jedoch wechseln und Motive können sich vermischen.

Hinsichtlich der Motivation zur Weiterbildung lassen sich drei Motivationsaspekte unterscheiden. Die *Zugangs- bzw. Teilnahmemotivation* erläutert, welche Motive Mitarbeiter bewegen, an Weiterbildungsmaßnahmen teilzunehmen. Der Erhalt und

---

(83) vgl. ROSENSTIEL, Motivation im Betrieb, S.90-92.

(84) vgl. WEINERT, Organisationspsychologie, S.155.

(85) vgl. RUPP, Moderne Konzepte, S.84.

die Erweiterung bestehender Kenntnisse und Fähigkeiten stehen hierbei im Fordergrund, aber auch der Erwerb allgemeiner Bildung, die Verbesserung der Zusammenarbeit und der Wunsch nach sozialem Kontakt sind als Motive zu nennen. Weiterbildungsbarrieren sind in dieser Hinsicht ein hohes Alter, die familiäre Situation, aber auch das Fehlen passender Weiterbildungsangebote. Das Weiterbildungsverhalten der Organisationsmitglieder wird dabei neben den situativen Möglichkeiten durch individuelles Können, persönliches Wollen und soziales Dürfen bestimmt.

Die Disziplin eine begonnene Weiterbildung erfolgreich abzuschließen wird durch die *Durchhaltungsmotivation* beschrieben. Ebenfalls wird der konstruktive Umgang mit ungelösten Problemen, wenig strukturierten Situationen und weit entfernt liegenden Erfolgserlebnissen genannt.<sup>(86)</sup>

Die *Erfolgs- bzw. Transfermotivation* greift die Anwendung des Gelernten im Arbeitsfeld auf und betrachtet Weiterbildung erst dann als erfolgreich abgeschlossen, wenn die erworbenen Kenntnisse und Fähigkeiten am Arbeitsplatz erfolgreich genutzt werden. Die Transferleistung setzt sich zusammen aus einer Übertragungs- und einer Modifikationsleistung, je nachdem in welchem Umfang die Kenntnisse am Arbeitsplatz genutzt bzw. in das Tätigkeitsgebiet übertragen werden können.<sup>(87)</sup>

## 2. Zusammenhänge

Der Forschungsbereich der Arbeitszufriedenheit hat in den vergangenen Jahren stark an Aufmerksamkeit hinzugewonnen. Dies liegt maßgeblich darin begründet, dass Beziehungen zwischen Arbeitszufriedenheit und Produktivität, aber auch negative Beziehungen zwischen Arbeitszufriedenheit und Fehlzeiten oder Kündigungen nachgewiesen werden konnten.<sup>(88)</sup>

Neben dem Hinweis auf verschiedene Einflussfaktoren innerhalb des allgemeinen Motivationsprozesses zeigt Abb. 1, dass Motivation, Leistung und Zufriedenheit in Beziehung zueinander stehen. Die Bedeutung der Begriffe ist jedoch nicht identisch. Während sich Arbeitsmotivation primär mit zielgerichteten Verhaltensdispositionen hinsichtlich der Art und Auswahl des Verhaltens während Arbeitsprozessen befasst, konzentriert sich die Arbeitszufriedenheit auf die affektiven Empfindungen ggü. Arbeit

---

(86) Ambiguitätstoleranz beschreibt die Fähigkeit, auf das Reifen der Früchte geduldig zu warten. Durchhalteunterstützung bieten Ermunterung, Zwischenprüfungen und Postitionsgespräche mit Trainern. vgl. BECKER, Personalentwicklung, S. 197.

(87) vgl. ebenda

(88) vgl. WEINERT, Organisationspsychologie, S.201f.

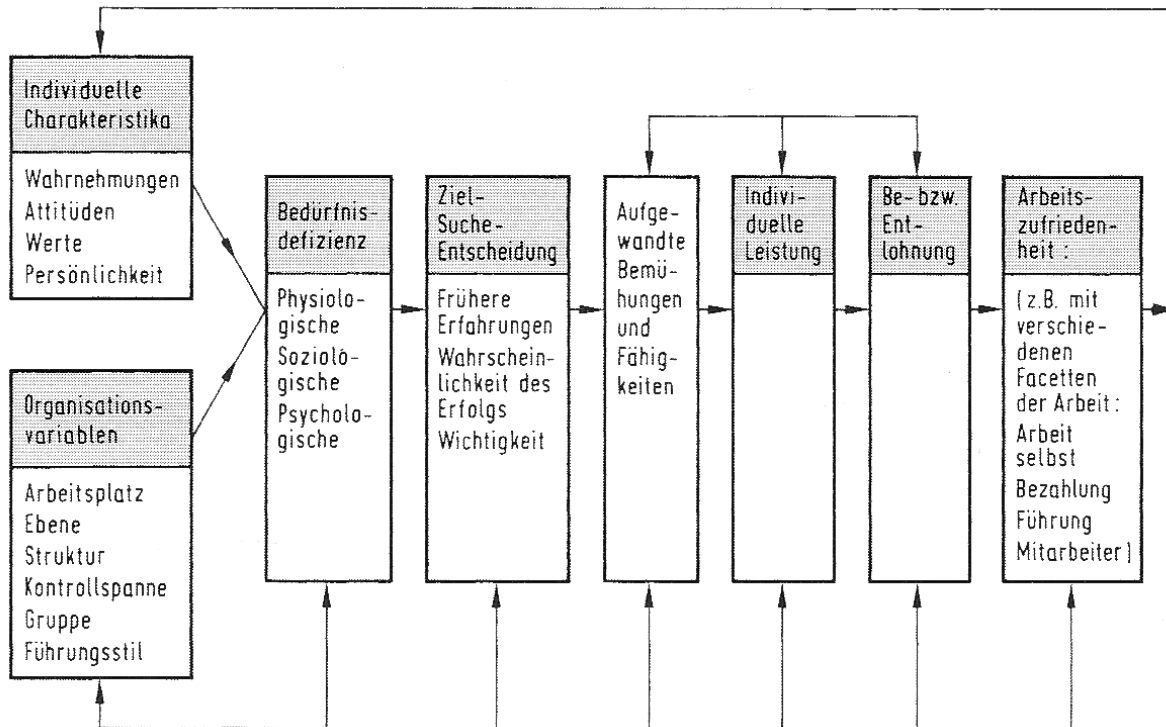


Abb. 1 – Schematische Darstellung des Motivationsprozesses: Verbindung und Beeinflussung der verschiedenen Faktoren. <sup>(89)</sup>

und derer möglichen Konsequenzen. Es ist jedoch nicht zwangsläufig erforderlich, dass motivierte Mitarbeiter mit den verschiedenen Aspekten ihrer Arbeit zufrieden sind. Mangelnde Arbeitszufriedenheit, beispielsweise resultierend aus dem Zusammenhang von Arbeitsverhalten und Be- oder Entlohnung, führt nicht unweigerlich zu reduzierter Arbeitsmotivation. <sup>(90)</sup>

Arbeitsleistung kann Ursache von Arbeitszufriedenheit sein, andererseits kann aus Zufriedenheit auch Leistung entstehen. Auch Unzufriedenheit kann zu höherer Leistung führen, insofern sie konstruktiver Natur ist. Arbeitsleistung und Arbeitszufriedenheit können sich wechselwirksam und stufenweise zu immer mehr Leistung und Zufriedenheit entwickeln. In diesem Fall entsteht aus Zufriedenheit mit einer Aufgabe gute Arbeitsleistung, woraus neue größere Zufriedenheit entsteht. Häufig werden beide Determinanten gleichzeitig von anderen Faktoren wie dem Führungsverhalten des Vorgesetzten beeinflusst. In dieser Hinsicht besteht zwischen Leistung und Zufriedenheit keinerlei Korrelation. <sup>(91)</sup>

Um motiviertes Arbeitsverhalten erklären zu können, wurden verschiedene Motivationstheorien entwickelt, welche sich mit den Zusammenhängen von Motivation, Leistung und Arbeitszufriedenheit beschäftigen.

(89) vgl. WEINERT, Organisationspsychologie, S.143, Abb. 4-1.

(90) vgl. ebenda

(91) ROSENSTIEL, Motivation managen, S. 107-109.

## **II. Theorien der Arbeitsmotivation**

Die geschilderten Zusammenhänge von Arbeitsmotivation, Arbeitsleistung und Arbeitszufriedenheit sollen an dieser Stelle, durch vom Verfasser ausgewählte Motivationstheorien, mit über die allgemeinen Ansätze hinausgehenden Zusammenhängen zwischen Verhaltens- und Reaktionsmustern ergänzt werden.

In Motivationstheorien müssen entscheidende Motivationsaspekte wie die Anregung menschlicher Aktivitäten, die Zielgerichtetheit des Verhaltens oder auch die Stärke der Reaktionen und Bemühungen enthalten sein.<sup>(92)</sup> Häufig greifen Motivationstheorien hierzu auf die bereits allgemein erläuterten, psychologischen Konzepte von Zielen und Bedürfnissen als Auslöser für Verhaltensmuster zurück.

### **1. Bedürfnisorientierte Inhaltstheorien der Motivation**

Bedürfnistheoretische Ansätze gehen von dem Willen des Menschen aus, seine Bedürfnisse zu befriedigen. Zielgerichtete Handlungen sollen helfen, Drangerlebnisse zu kompensieren. Hierbei wird selten oder nur kurzfristig ein Zustand völliger Befriedigung erreicht. Es ist ein Haupt-Charakteristikum des menschlichen Wesens, dass es immer etwas begehrt. Inhaltstheorien beschreiben daher, welche Zielvorstellungen und Bedürfnisse Menschen zu Leistungen veranlassen und versuchen zu erklären, was in einer Person oder in seiner Umwelt Verhalten erzeugt.

#### **1.1 Die Theorie der Bedürfnishierarchie von Abraham H. Maslow**

A.H. Maslow gilt als einer der wichtigsten Vertreter der humanistischen Psychologie. 1943 entwickelte er seine hierarchische Ordnung menschlicher Bedürfnisse, welche insbesondere in Form einer Bedürfnispyramide bekannt wurde.

Maslow untergliedert die in der Natur des Menschen liegenden Bedürfnisse in fünf hierarchisch strukturierte Motivgruppen.

Physiologische Bedürfnisse i. S. von körperlichem Grundverlangen wie frische Luft, Wärme, Schlaf gelten ebenso als Defizitbedürfnisse wie die eine Hierarchiestufe höher angeordneten Sicherheitsbedürfnisse (Frieden, Wohnung, Gesetze, Versicherungen). Auf das Arbeitsleben in Unternehmungen übertragen wird der Stufe der Sicherheitsbedürfnisse am ehesten mit einem bestimmten Mindesteinkommen Rechnung getragen. Soziale Bedürfnisse sowie die Bedürfnisse nach Wertschätzung

---

(92) vgl. WEINERT, Organisationspsychologie, S.142.

scheinen im Bereich der Erwerbstätigkeit die wichtigsten Stufen zu sein, die es zu erfüllen gilt. Hierbei wird der Wunsch nach Zugehörigkeit und Zuneigung sowie der Selbstwertschätzung oder der Wertschätzung anderer deutlich.

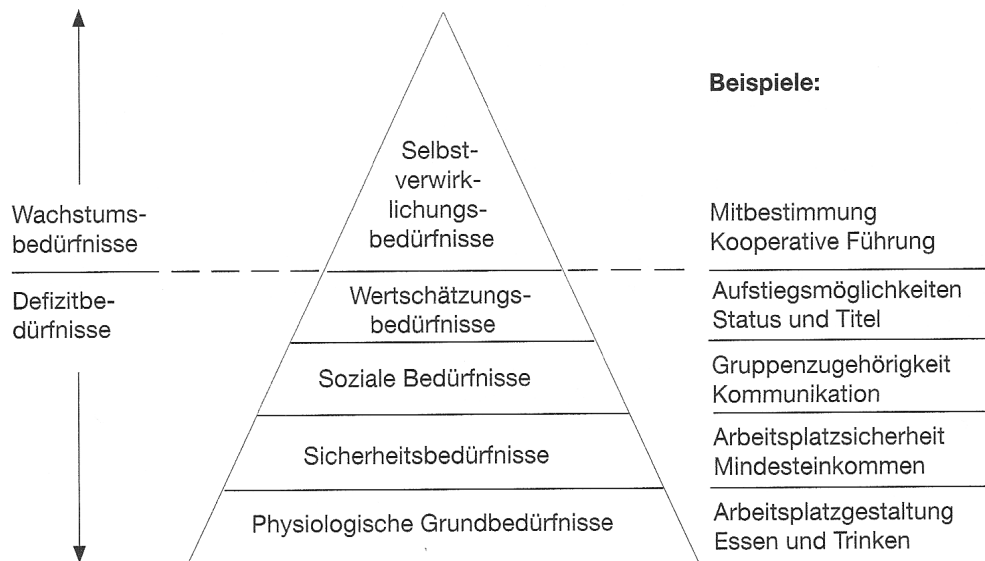


Abb. 2 – Die Maslowsche Bedürfnispyramide <sup>(93)</sup>

Die höchste Stufe der Pyramide stellt der Bereich der Selbstverwirklichung dar. Dieses latente Wachstumsbedürfnis, welches die weitgehende Befriedigung der Defizitbedürfnisse voraussetzt, beschreibt die Entwicklung der eigenen Persönlichkeit, Individualität und Güte sowie die Entwicklung der eigenen Kreativität und Philosophie.

Maslows Grundgedanke setzt die Erfüllung der hierarchisch tieferen Motive zum Erreichen der jeweils höheren Motive voraus. Grundsätzlich versuche der Mensch daher, zunächst die niedrigen Bedürfnisstufen zu befriedigen, bevor höhere Bedürfnisse aktiviert werden. Der Mitarbeiter fühlt sich daher angetrieben, verschiedene psychologische und emotionale Bedürfnisse zu sättigen und dadurch Zufriedenheit zu erlangen, seinem Leben und seiner Arbeit einen echten Sinn zu geben.

Die Vorteile der Maslowschen Bedürfnispyramide liegen in ihrer leichten Nachvollziehbarkeit, sowohl in Struktur als auch den vermittelten menschlichen Idealen. Jedoch ist diese Theorie aufgrund ihrer Betrachtung isolierter Bedürfnisse und derer starrer Abgrenzung als eindimensional und einseitig anzusehen. Ein weiterer Kritikpunkt besteht an der hierarchischen Anordnung der Bedürfnisse, welche individuell durchaus abweichen können, falls beispielsweise mehr Wert auf

(93) vgl. OLFERT, Personalwirtschaft, S. 33.

Selbstverwirklichung als auf regelmäßige Mahlzeiten gelegt wird. Der Wert dieser Theorie ist also verstärkt heuristischer Natur.<sup>(94)</sup>

## 1.2. Die Zwei-Faktoren Theorie von Frederick Herzberg

Der nun vorgestellte motivationstheoretische Ansatz ist die wohl populärste und einflussreichste Theorie der Arbeitsmotivation und dient noch heute als Anreger weiterer Forschungsbemühungen in der Motivationsforschung der Organisationspsychologie.<sup>(95)</sup> In Herzbergs Modell findet ebenfalls die Annahme menschlicher Grundbedürfnisse Verwendung. Nach seiner Empfindung haben Mitarbeiter zwei Sätze von Grundbedürfnissen: Motivationsbedürfnisse und Hygienebedürfnisse. Die Faktoren, die sich positiv auf die Arbeitszufriedenheit der Mitarbeiter auswirken sind andere als jene, die zu Unzufriedenheit führen. Herzberg geht nicht von einer dichotomen, unidimensionalen Beziehung zwischen Zufriedenheit und Unzufriedenheit aus, sondern legt unterschiedliche Ursachen beider Zustände zugrunde.

So gibt es Arbeitsbedingungen, die, wenn sie nicht für den Mitarbeiter in befriedigendem Maße zur Verfügung stehen, Unzufriedenheit hervorrufen. Diese Faktoren sind im speziellen extrinsische Arbeitsbedingungen wie angemessene Bezahlung, ansprechende Arbeitsbedingungen, Beziehungen zu den Arbeitskollegen und Vorgesetzten, die Firmenpolitik oder auch der Status in der Organisation. Bei diesen Faktoren, welche sich auf den Kontext der Arbeit beziehen, spricht Herzberg von „Unzufriedenstellern“ oder „Hygienefaktoren“ im Arbeitsprozess.<sup>(96)</sup> Sind diese Bedingungen erfüllt, besteht keine Unzufriedenheit, was allerdings nicht zwangsläufig zur Motivation der Mitarbeiter führt. Das Gefühl der Zufriedenheit steht nicht im Gegensatz zum Gefühl der Unzufriedenheit und das Gegenteil von Arbeitszufriedenheit ist nicht Arbeitsunzufriedenheit, sondern keine Arbeitszufriedenheit. Ebenso ist das Gegenteil von Arbeitsunzufriedenheit nicht Arbeitszufriedenheit, sondern keine Arbeitsunzufriedenheit.

Ursachen von Unzufriedenheit müssen durch Sanierung der Hygienefaktoren beseitigt werden, damit Zufriedenheit erfolgreich durch Stimulation der Motivatoren erreicht werden kann.<sup>(97)</sup>

---

(94) vgl. WEINERT, Organisationspsychologie, S.144ff.

(95) vgl. WEINERT, Organisationspsychologie, S.149.

(96) Hygienefaktoren können analog zu der Hygiene in der Medizin betrachtet werden, die zwar nicht heilt, aber vor einer Ausweitung der Krankheit schützt. Ein Zahnarztbesuch hilft bei Zahnschmerzen diese zu beheben, wird aber nicht für langfristige Zufriedenheit sorgen. Vgl. GRAF / HENTZE, Personalwirtschaftslehre 2, S. 25.

(97) vgl. RICHTER, Personalführung, S.168.

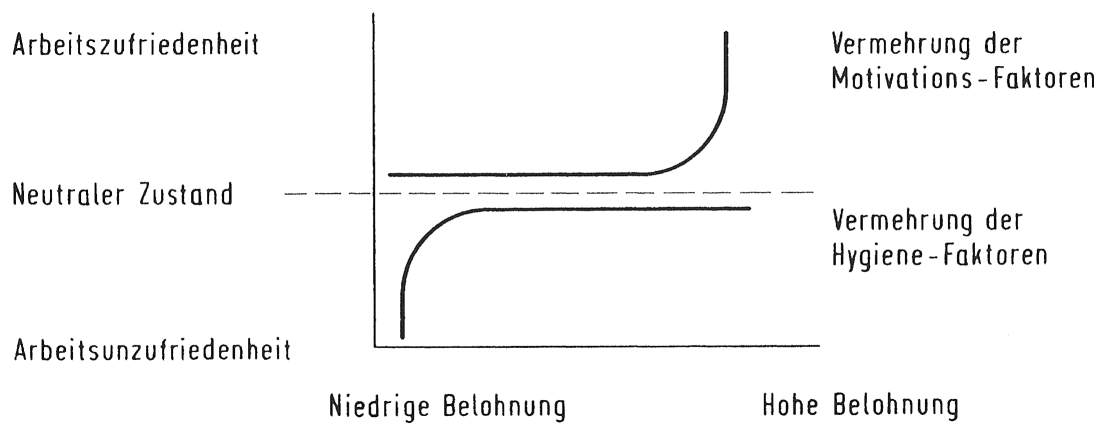


Abb. 3 – Der Einfluß von Motivations- und Hygienefaktoren auf die Arbeitszufriedenheit <sup>(98)</sup>

Als intrinsisch anzusehende Arbeitsbedingungen beziehen sich auf die Arbeit selbst, bauen im Mitarbeiter Motivation auf und bewirken Motivation zur Leistungssteigerung und guter Arbeitsausführung. Zu diesen „Motivatoren“ zählen diejenigen Faktoren die individuelle Bedürfnisse befriedigen und dadurch Zufriedenheit auslösen, wie Anerkennung, Arbeitserfolg und Lob, die Möglichkeit etwas zu leisten und sich weiter zu entwickeln, Verantwortung oder auch die Arbeit selbst. Sind derartige Bedingungen nicht gegeben, führt dies nicht zwangsläufig zu Unzufriedenheit, nach Herzberg bleibt jedoch die Motivation und Zufriedenheit der Organisationsmitglieder aus. Das Fehlen der Motivationsbedürfnisse kann nicht durch Hygienebedürfnisse kompensiert werden.<sup>(99)</sup>

Die Zwei-Faktoren Theorie soll helfen, die ungünstige Situation, in der unmotivierte Mitarbeiter mit vielen Beschwerden arbeiten, zu vermeiden. Ziel und anzustrebende Idealsituation sind hochmotivierte Mitarbeiter mit wenigen Beschwerden.

Herzbergs Zwei-Faktoren Theorie ist aufgrund mangelnder empirischer Replikation umstritten, bietet in der Personalentwicklung jedoch einen gewissen Nutzen.<sup>(100)</sup> So können Vorhersagen getroffen werden, wie sich Maßnahmen betrieblicher Bildungspolitik auf das Arbeitsverhalten auswirken. Soll bei Mitarbeitern Zufriedenheit erzeugt werden, ist die zu verrichtende Tätigkeit interessant und abwechslungsreich zu gestalten und die Möglichkeit zur Übernahme von Verantwortung zu geben. Es ist hierzu erforderlich, Voraussetzungen für die positive Wahrnehmung der Motivatoren zu schaffen, den Mitarbeiter am Arbeitsplatz zu fordern und ihn in verantwortungsvoller und sinngebender Arbeit weitestgehend autonom handeln zu lassen. Um die Teilnahmebereitschaft an diesen Handlungen zu steigern, ist es

(98) vgl. WEINERT, Organisationspsychologie, S.209, Abb. 5.1.

(99) KRESSLER, Leistungsbeurteilung und Anreizsysteme, S.38-41.

(100) vgl. zur „Pittsburgh-Studie“ ROSENSTIEL, Führung durch Motivation, S.151.

möglicherweise erforderlich, zunächst motivationsfördernde Entwicklungsmaßnahmen zu ergreifen.<sup>(101)</sup> Die Mitarbeiter sind von dem Zustand des Suchens nach Hygienefaktoren in den Zustand des Suchens nach Motivationsfaktoren zu versetzen.<sup>(102)</sup> Es ist jedoch zu berücksichtigen, dass Motivatoren und Hygienefaktoren situationsabhängig unterschiedlich wirken können und sowohl soziokulturelle Einflüsse als auch Werthaltungen in diesem Modell unberücksichtigt bleiben. Darüber hinaus berücksichtigt Herzberg keinerlei Faktoren, die sowohl die Dimension der Arbeitszufriedenheit als auch der Unzufriedenheit beeinflussen.

## **2. Kognitive Prozesstheorien der Motivation**

Der kognitive Ansatz als Grundlage der Motivationsforschung geht davon aus, dass es Ziel des Menschen ist, mit sich selbst in Harmonie zu sein. Schwankungen dieses Gleichgewichts führen zu ständiger Motivation, durch verschiedene Handlungen entstandene Ungleichgewichte aufzuheben. Prozesstheorien versuchen zu erläutern, in welchen mentalen Prozessen Ziele verfolgt werden und warum Menschen bestimmte Modi und Wege - unabhängig von den Bedürfnisinhalten - des Verhaltens wählen, um ihre kognitiven Erwartungen zu erfüllen.<sup>(103)</sup>

### **2.1. Die entscheidungsorientierte Motivationstheorie von Viktor H.**

#### **Vroom**

Die 1964 vom kanadischen Professor Victor H. Vroom begründete Valence-Instrumentality-Expectancy Theory unternimmt den Versuch, die Stärke der Motivation aufgrund dreier Komponenten zu erklären.

Die *Valenz (V)* als wichtiges persönliches Ziel beschreibt die Wertigkeit des Handlungsergebnisses und bringt die Bevorzugung bestimmter Handlungen zur Erreichung eines Ziels oder Endergebnisses zum Ausdruck. Positive Valenz haben Geld und Bezahlung, negative Valenz beispielsweise Schmutz oder Gefahr. Die Valenz beziehungsweise der Wert des Endergebnisses interessiert den Mitarbeiter bereits vor Beginn der Arbeitshandlung. In diesem Prozess bieten sich Auswahl-situationen für alternative Handlungen, welche weiter mit Hilfe des *Resultats der ersten Ebene* und des *Resultats der zweiten Ebene* zur Erreichung eines Ziels

---

(101) vgl. BECKER, Personalentwicklung, S. 83.

(102) vgl. WEINERT, Organisationspsychologie, S.151.

(103) vgl. WEINERT, Organisationspsychologie, S.157.

erläutert werden.

Die *Instrumentalität (I)* ist ein Schätzwert den das Individuum der subjektiven Wahrscheinlichkeit, dass durch seine Anstrengungen ein angestrebtes Ereignis eintritt, beimisst. Der Wert der Instrumentalität kann zwischen -1 (Handlungsausgang führt nicht zum Ziel) und +1 (Handlungsausgang führt sicher zum Ziel) liegen. Beispielhaft kann die Annahme eines Organisationsmitglieds genannt werden, dass seine gute Arbeit *in erster Ebene* zu einer Beförderung führe.

Der Terminus *Erwartung (E)* bezieht sich auf die vom Mitarbeiter angenommene Wahrscheinlichkeit, dass das angestrebte Ereignis (beispielsweise Beförderung) zu einem bestimmten Ergebnis (beispielsweise Belohnungen / Lohnerhöhung, weniger Freizeit) auf *der zweiten Ebene* führen wird. Somit besteht eine Instrumentalität dafür, dass das Resultat der ersten Ebene dazu dient, dass Resultat der zweiten Ebene zu erreichen. Der Wert der Erwartung liegt zwischen 0 und 1.

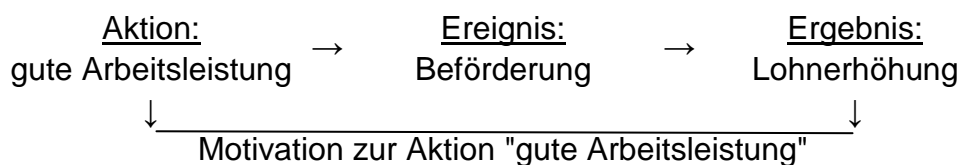


Abb. 4 – Aktion-Ergebnis-Zusammenhang <sup>(104)</sup>

Die beschriebene Valenz ist jeweils multiplikativ sowohl mit der Instrumentalität als auch mit den Erwartungen des Mitarbeiters verknüpft. Die Faktoren müssen also ein Mindestmaß erreichen, um Leistungsbereitschaft und Motivation hervorzurufen. Ist ein extrem wünschenswertes Ziel in den Augen des Mitarbeiters unerreichbar, so wird sich dieses nicht positiv auf seine Motivation auswirken.

Der Mitarbeiter trifft seine Entscheidung darüber, welcher Anreiz und welche Handlungsalternative für ihn am wertvollsten für die Zielerreichung ist. Das Ergebnis dieser Überlegung bestimmt dann maßgeblich das Handeln des Mitarbeiters, indem eine Leistung nur dann angestrebt wird, wenn sie zu einem bestimmten Ziel führt. Auf die Organisationsebene übertragen beschreibt die VIE-Theorie das Steigen des Leistungsstrebens mit der Wahrscheinlichkeit, dass

- persönliche Bemühungen des Mitarbeiters zu hoher Arbeitsleistung führen
- hohe Arbeitsleistung zu erwünschten persönlichen Endergebnissen führt
- diese Endergebnisse als positiv-attraktiv empfunden werden

(104) vgl. DRUMM, Personalwirtschaft, S. 400.

- das Erreichen der Organisationsziele das Erreichen der individuellen Mitarbeiterziele erleichtert

Mitarbeiter wählen am ehesten die Handlungen aus, die am einfachsten zu realisieren sind und welche am nützlichsten für das Erreichen des eigenen Ziels angesehen wird.

Durch die Mitarbeiterorientierte Betrachtung wird deutlich, dass verschiedene Organisationsmitglieder individuelle Präferenzen zu individuellen Ergebnissen haben. Die für die betriebliche Praxis wichtigsten Handlungsfolgen sind macht-, kontakt- oder leistungsbezogener Art und beschreiben den Gewinn von Einfluss über andere Personen, zwischenmenschliche Beziehungen oder die Wertigkeit der eigenen Tüchtigkeit.

Betriebliche Bildung sollte eingedenk dessen so gestaltet werden, dass sie mit den Zielen, Erwartungen, Valenzen und Instrumentalitäten des Mitarbeiters zu vereinbaren ist. Willkürliche Entscheidungen sind auf ein Minimum zu reduzieren, da die individuellen Ziele des Mitarbeiters immer berücksichtigt werden sollten. Patriarchalisch geführte Unternehmen widersprechen diesem Verständnis und betrachten Mitarbeiter weiterhin als passive, vom Vorgesetzten gelenkte Größen.<sup>(105)</sup>

Die VIE-Theorie gehört zu den wichtigsten theoretischen Ansätzen zur Erklärung von Motivation und zeigt verschiedene Ansatzpunkte für Führungspersonen auf. Die mathematischen Verknüpfungen innerhalb der Theorie ermöglichen empirisch präzise prüfbare Untersuchungen, welche die Gültigkeiten dieser Theorie nachweisen konnten. Aufgrund ihrer Mittel-Zweck-Beziehung kann die komplexe Theorie Vrooms für rationales, ökonomisches Verhalten allgemeine Geltung beanspruchen.<sup>(106)</sup> Es gilt jedoch kritisch anzumerken, dass bei der empirischen Überprüfung die Erfassung der Variablen Valenz, Instrumentalität und Erwartung erhebliche Mess- und Abgrenzungsprobleme bereitet. Hinweise anhand welcher Faktoren die Erwartungen und Motive der Organisationsmitglieder beeinflusst werden können bietet Vroom nicht. Darüber hinaus besteht die Gefahr, dass Arbeitssituationen aufgrund von individuellen Bedürfnissen, Emotionen, Werten und Annahmen subjektiv falsch eingeschätzt werden, was zu nicht-adäquatem Verhalten der Mitarbeiter führen kann.

---

(105) vgl. GLUMINSKI / WOTTAWA, Psychologische Theorien für Unternehmen, S.205f.

(106) vgl. DRUMM, Personalwirtschaft, S. 401.

## 2.2. Die Gleichgewichtstheorie von Adams

Die Gleichgewichtstheorie beinhaltet im Gegensatz zu den bisherigen Theorien schwerpunktmäßig formale Erklärungsversuche für Motivation anhand eines interpersonellen Vergleichs. Die Basis dieser Theorie ist der Gedanke, dass die Interaktionen in Arbeitssituationen zunächst als direkter ökonomischer Tauschvorgang zwischen der Unternehmung und dem Mitarbeiter abläuft. Der Einsatz und Aufwand des Arbeitnehmers besteht in der Einbringung seiner Leistung, Erfahrung, Ausbildung, Persönlichkeit und Intelligenz. Im Gegenzug bietet der Arbeitgeber Bezahlung, Freude an der Arbeit, Sicherheit, Sozialleistung, Statussymbole und andere Erträge.<sup>(107)</sup>

Darüber hinaus vergleicht jedes Individuum seine Leistung und die erhaltene Belohnung mit denjenigen anderer Arbeitnehmer innerhalb vergleichbarer Arbeitssituationen. Die Vergleichsperson muss hierbei nicht zwingend Mitglied derselben Organisation sein. Mitarbeiter streben untereinander zwischen ihren Leistungen und Belohnungen Äquivalenz und Verteilungsgerechtigkeit an<sup>(108)</sup>:

$$\frac{\text{Belohnung AN 1 - Kosten AN 1}}{\text{Investitionen AN 1}} = \frac{\text{Belohnung AN 2 - Kosten AN 2}}{\text{Investitionen AN 2}}$$

Ungleichheiten der Aufwand-Ertrags-Verhältnisse einer oder mehrerer Personen werden subjektiv als Ungerechtigkeit empfunden. Abweichungen können sowohl durch zu hohe Belohnung des einen, als auch durch zu niedrige Belohnung des anderen Mitarbeiters entstehen. Die Ausprägung der empfundenen Ungleichheiten variiert je nach investiertem Aufwand und Ertrag. Das Empfinden von Ungleichheit erzeugt beim Individuum Spannung, welche Reaktionen auslöst, die auf die Verringerung des Ungleichgewichts zielen. Bei diesem Wirkungszusammenhang nimmt die Wahrnehmungsfähigkeit des Individuums starken Einfluss auf die Motivationsstärke. Die entstandene Spannung kann durch verschiedene Möglichkeiten reduziert werden. So kann der Mitarbeiter seine Anstrengungen variieren, höheren Lohn oder andere Vorteile fordern oder die Referenzperson wechseln. Es besteht jedoch auch die Gefahr, dass der Mitarbeiter das Arbeitsverhältnis beendet oder auf die Vergleichsperson einwirkt. Sieht der Mitarbeiter seine subjektive Einschätzung hingegen als für sich selbst vorteilhaft an, so wird er versuchen, diesen Zustand weiterhin aufrecht zu erhalten. Empirische

(107) vgl. GRAF / HENTZE, Personalwirtschaftslehre 2, S.29.

(108) vgl. ebenda

Untersuchungen ergaben, dass in der Praxis insbesondere das Gefühl mangelnder Belohnung zu vermeiden ist, da dieses leistungsmindernde Effekte zur Folge hat.<sup>(109)</sup> Dieser Effekt verstärkt sich durch eine hohe Anzahl an leistungsmotivierten Personen, die sich vergleichen.<sup>(110)</sup>

Kritisiert wird die Gleichgewichtstheorie hinsichtlich der Offenheit der Probleme, wie Referenzpersonen gewählt, sowie Leistungen und Gegenleistungen bewertet werden. Auch wenn die steuernde Wirkung dieser Theorie soziokulturell geprägt ist, so fehlen Hinweise wie das Gleichheitsparadigma und somit die Motivation der Mitarbeiter beeinflusst werden kann.<sup>(111)</sup> Die Möglichkeit, Einstellungen und Reaktionen von Mitarbeitern (Arbeitszufriedenheit, Kündigung oder Fernbleiben vom Arbeitsplatz) auf Basis ihrer Belohnung und Leistung zu erläutern und vorherzubestimmen, ist ein Vorteil dieser Theorie.

### **2.3. Das erweiterte Motivationsmodell von Heinz Heckhausen**

Heckhausen fasst in seinem Motivationsmodell verschiedene VIE-Theorien zusammen und ergänzt sie zu einer komplexen Theorie mit dynamischen Lernkomponenten. In dieser Theorie wird das Zusammenspiel von Motiven der Person, deren Eintrittswahrscheinlichkeiten und Bedingungen der Situation aufgenommen. Die Situationsbezogenen Anreigungsbedingungen werden dahingehend präzisiert, dass zwischen zwei Klassen unterschieden wird. Zum einen die Aufforderungsgehalte der bereits bestehenden Situation, bei dem das Erleben der Situation eine eigene Qualität besitzt. Des Weiteren Anreize der erwarteten künftigen Handlungsfolgen, wobei die Situation instrumentell zur Erreichung erstrebenswerter Folgen angesehen wird.<sup>(112)</sup> Neben den subjektiven Wahrscheinlichkeiten, dass bestimmte Handlungen zu gewünschten Ergebnissen und diese zur Befriedigung individueller Bedürfnisse führen, wird in diesem Modell die Wahrscheinlichkeit berücksichtigt, wie sich Situationen ohne Eingreifen und Handeln von Personen entwickeln. So wirkt sich ein durch die eigene Handlung zu beeinflussendes Ergebnis positiver auf die Handlungstendenz und die Stärke der Motivation aus, als Ergebnisse, die von selbst zustande kommen.<sup>(113)</sup> Die Valenz der Ergebnisse entsteht zum einen aus der Fremdbewertung beispielsweise durch

---

(109) vgl. ROSENSTIEL, Die motivationalen Grundlagen des Verhaltens in Organisationen, S.166ff.

(110) vgl. GRAF / HENTZE, Personalwirtschaftslehre 2, S.28ff .

(111) vgl. DRUMM, Personalwirtschaft, S. 400.

(112) vgl. EULER / HAHN, Wirtschaftsdidaktik, S. 318.

(113) vgl. OECHSLER, Personal und Arbeit, S. 348.

Belohnungen, aber auch aus Selbstbewertungen, etwa der eigenen Tüchtigkeit oder Lernfähigkeit. Das Individuum setzt sich selbst Ziele und versucht diese durch entscheidungstheoretisches Vorgehen hinsichtlich des zukünftigen Handelns, der Handlungsergebnisse sowie der mit diesen verbundenen Belohnungen, zu erreichen. Hierbei führen Misserfolge zu negativer, Erfolge zu positiver Selbsteinschätzung. Entsprechende Ergebnisse und Konsequenzen sollten im Rahmen des Motivationsprozess gemeinsam mit Vorgesetzten analysiert werden.<sup>(114)</sup>

Das Modell von Heckhausen zeigt Ursachen von Inaktivität auf und bietet Angriffspunkte um Organisationsmitglieder zu Handlungen zu bewegen.<sup>(115)</sup> Es bleibt kritisch festzuhalten, dass das Modell seine Tauglichkeit zur Verhaltensprognose empirisch nachgewiesen hat, der diagnostische Aufwand der Vorhersage jedoch durch die umfassenden Analysen der vorliegenden Variablen erheblich ist.<sup>(116)</sup> Die konkrete Wirkung von Belohnungen bei Fremdbewertungen wird hinsichtlich der jeweiligen Bedürfnisse nicht diskutiert. Geeignete Belohnungen sind jedoch elementarer Bestandteil dieser Theorie und müssen vorab durch Dritte antizipiert werden. Der Nutzen für die konkrete Anwendung ist demnach begrenzt, dagegen ist die Möglichkeit zur handlungsförderlichen Lenkung der Aufmerksamkeit positiv zu bewerten.

### **3. Das Setzen von Zielen**

Locke sieht die bewussten Ziele und Absichten einer Person als die wesentlichen kognitiven Determinanten ihres Verhaltens an. Werte und Werturteile spielen bei dem Streben der Mitarbeiter nach ihren Zielen eine erhebliche Rolle. Ziele sind für den Mitarbeiter von richtungsweisender Natur und deren Erreichung dient zur Befriedigung von Emotionen und Wünschen.

Die motivationstheoretische Funktion von gesetzten Zielen beeinflusste weitere Untersuchungen. Die Goal-Setting-Theory versucht bspw. zu erläutern, wieso einzelne Mitarbeiter unter gleichen Arbeitsbedingungen bessere Leistungen erbringen als andere.<sup>(117)</sup>

Werden Ziele von Mitarbeitern und Vorgesetzten gemeinsam als Rahmenvereinbarung oder Orientierungsmarke gesetzt, wird deutlich worauf es hinzuarbeiten gilt. Darüber hinaus dienen Ziele dem Vorgesetzten als

(114) vgl. HECKHAUSEN, Motivation und Handel, S.339.

(115) vgl. OECHSLER, Personal & Arbeit, S. 348.

(116) vgl. RHEINBERG, Motivation, S. 132 ff.

(117) vgl. OECHSLER, Personal & Arbeit, S. 351.

Kontrollinstrument und Führungsmechanismus, mit dessen Hilfe er die individuellen Mitarbeiterziele zum Erreichen des Gesamtziels der Organisation einsetzen kann. Hierbei werden zunächst präzise Ziele und entsprechende Gütemaßstäbe formuliert. Vage und ungenaue Zielvorgaben sind zu vermeiden. Eine exakte Quantifizierung der Zielbestimmung hinsichtlich Zeit, Kosten sowie Qualitäts- und Quantitätsstandards ist dringend erforderlich. An dieser Stelle fällt es häufig schwer Ziele spezifisch zu bestimmen, deren exakte Quantifizierung Probleme bereitet. Ziele sollen herausfordernden Charakter haben. Der „High-Performance-Cycle“ besagt, dass sich die Leistung einer Person in dem Maße steigern lässt, wie sich die Schwierigkeit des Ziels erhöht.<sup>(118)</sup> Der Schwierigkeitsgrad darf allerdings bestimmte Grenzen nicht überschreiten, da unerreichbare Ziele demotivierend wirken. Es sollte versucht werden, Ziele partizipativ festzulegen, um deren Akzeptanz durch Vorgesetzte und Mitarbeiter zu gewährleisten. Zielakzeptanz bezieht sich hierbei auf den Grad zu dem eine Person ein Ziel als ihr eigenes internalisiert. Die aktive Teilnahme der Mitarbeiter an der Zielsetzung fördert deren Zielakzeptanz und ihr Interesse an der Erreichung des Ziels.<sup>(119)</sup> Der jeweilige Stand der Zielerreichung ist dem Teilnehmer der Bildungsmaßnahme durch ein objektives Feedback mitzuteilen. Die geleistete Arbeit soll hierbei eingeschätzt und notwendige Korrekturen vorgenommen werden.<sup>(120)</sup>

#### **4. Management by Objectives**

Aufbauend auf die Theorie des Setzens von Zielen ist Management by Objectives als Führungskonzept mit Motivatorfunktion anzusehen, welches Zielvereinbarungssysteme in organisierter und systematischer Weise durch die gesamte Organisation anwendet. Das Implementieren der Theorie des Setzens von Zielen in den Organisationsprozess ermöglicht die Motivation der Organisationsmitglieder. Gemeinsam vereinbarte Ziele bieten Möglichkeiten zur Mitbestimmung und Partizipation der Mitarbeiter beispielsweise hinsichtlich anzustrebender Maßnahmen betrieblicher Bildung. Eigene Wünsche und Interessen können eingebracht und Entwicklungsbedarf selbst erkannt werden.<sup>(121)</sup> Die Instrumente und der Weg zur Zielerreichung können hierbei bewusst in den Ermessensspielraum des Mitarbeiters gelegt werden, um dessen Eigeninitiative,

(118) vgl. OECHSLER, Personal & Arbeit, S. 351.

(119) vgl. WEINERT, Organisationspsychologie, S.173.

(120) vgl. RUPP, Moderne Konzepte, S. 85.

(121) vgl. BIRNMEYER, Eigenverantwortung ist das A und O, S. 75.

Leistungsmotivation und Verantwortungsbereitschaft zu fördern.

Bei der Vermittlung der Ziele von der Top-Management-Ebene in darunter liegende Hierarchieebenen fungiert der jeweilige Vorgesetzte als Berater, um sicherzustellen, dass mit den Mitarbeitern realistische und anspruchsvolle, aber auch mess- und überprüfbare Ziele vereinbart werden.

Dem Mitarbeiter sind alle notwendigen Ressourcen zur Verfügung zu stellen, die dazu erforderlich sind, seine Ziele zu erreichen. Wie bereits in der Theorie des Setzens von Zielen beschrieben, ist es erforderlich, dem Mitarbeiter im Rahmen der gemeinsamen Zielsetzungen seine Ziele eindeutig zu beschreiben, ihm einen festgelegten Zeithorizont zur Erreichung der Ziele zu nennen und zu den erbrachten Leistungen kontinuierliches Feedback zu geben. Hierbei spielen besonders die Schwierigkeit und Exaktheit des Ziels als Variablen eine übergeordnete Rolle und verhelfen diesem Managementkonzept zu hoher Konsistenz.

Wichtig ist es zu vermeiden, dass eine Konzentration auf messbare Ziele stattfindet, besonders dann, wenn weniger quantifizierbare Ziele relevanter sind.

Kritisch zu beurteilen bleibt die Gefahr überhöhten Leistungsdrucks, die Angst vor Misserfolgen und damit aufkommende Frustration. Auch die Neigung zur Zielerreichung höhere Risiken einzugehen, kann als kontraproduktiv angesehen werden.

Der Erfolg dieser Technik hängt stark von der Formulierung der Ziele ab. Genaue, realisierbare, spezifische und doch möglichst flexible Zielvorgaben sind jedoch schwer umzusetzen. Probleme entstehen, wenn Organisationsmitglieder abhängige Ziele verfolgen, deren Realisation nicht ausschließlich in ihrer Macht liegen.<sup>(123)</sup>

### **III. Der Nutzen und die Umsetzbarkeit von Motivationstheorien in der unternehmerischen Praxis**

Im Rahmen der vorliegenden Arbeit beurteilt sich der Nutzen der geschilderten Motivationstheorien nach der praktischen Anwendbarkeit hinsichtlich der Steigerung der Leistungsmotivation der Mitarbeiter durch betriebliche Bildungspolitik. Das Verständnis von menschlichem Verhalten und Reaktionen in Organisationen wurde für die einzelnen Modelle exemplarisch belegt. Anhand der verschiedenen Theorien lässt sich erkennen, dass Motivationsprozesse situationsabhängig sind, durch Lernprozesse beeinflusst werden und auf Erwartungen aufbauen.

---

(123) vgl. WEINERT, Organisationspsychologie, S. 176f.

Die dargestellten Motivationstheorien legen diesbezüglich teils unterschiedliche Schwerpunkte, was einem eindeutigen Konzept hinsichtlich der Motivationsprozesse widerstrebt. Dieses ist jedoch erforderlich, um zu erklären, warum Mitarbeiter für ein und dieselbe Aufgabe unter verschiedenen Bedingungen und zu verschiedenen Zeitpunkten unterschiedliche Leistungen erbringen. Mitarbeiter mit demselben Ausbildungshintergrund können für die gleichen Aufgaben durchaus sehr unterschiedliche Leistungen zeigen. Ein Motivationskonzept versucht diese Leistungsunterschiede zu erklären und Lösungen zu finden, Mitarbeiter zu motivieren.<sup>(124)</sup>

Die Inhaltstheorien der Motivation werden dem Anspruch eines eindeutigen Konzepts jedoch alleine nicht gerecht, da sie jeweils nur Teilaspekte der Motivation erklären. Auch die Prozesstheorien genügen im Speziellen aufgrund ihrer wenig spezifizierten Variablen und unzureichender Messdesigns nur eingeschränkt diesem Anspruch. Keine der aufgeführten Motivationstheorien kann alleine für sich genommen als monistische Theorie den Einfluss auf zielgerichtetes Verhalten und Handlungen erklären. Zur Erklärung des Verhaltens ist die Integration der verschiedenen Motivationstheorien erforderlich. Es besteht die Möglichkeit, einzelne Elemente von Inhaltstheorien in Prozesstheorien zu integrieren und die Theorien somit gegenseitig zu ergänzen.

Hinsichtlich der Mitarbeiterführung sollen diese Theorien und Kenntnisse die Zusammenarbeit unter den Organisationsmitgliedern erleichtern. Aus den Motivationstheorien lassen sich Hinweise für die Arbeits- und Weiterbildungsgestaltung sowie für Führung und Gestaltung von Anreizen ableiten. Die Kenntnis der Motivationstheorien soll Vorgesetzte dazu befähigen, die Wünsche, Ziele und Antriebe der Mitarbeiter wahrzunehmen und zu nutzen. Zudem sollten die Auswirkungen von Führungsverhalten unter motivationstheoretischer Sicht durch Führungskräfte selbstkritisch beurteilt werden

---

(124) vgl. RUPP, Moderne Konzepte, S. 85.

## **E. Verknüpfung der ausgewählten Methoden mit den Motivationstheorien unter Berücksichtigung der ausgewählten Zielgruppe**

### **I. Möglichkeiten**

Nachdem ausgewählte Instrumente betrieblicher Bildung vorgestellt, die zu motivierende Zielgruppe klassifiziert und motivationstheoretische Ansätze dargestellt wurden, gilt es die erarbeitenden Erkenntnisse miteinander zu verknüpfen.

Kapitel D hat verdeutlicht, dass menschliche Motivation häufig geweckt werden muss. Motivation ergibt sich aus dem Zusammenspiel motivierter Personen mit motivierenden Situationen. Motivatoren, Anreize und Ziele können in der Arbeit selbst, in besondere Aufgaben oder auch in betrieblichen Bildungsmaßnahmen gefunden werden.

Die sich an dieser Stelle bietenden Möglichkeiten Mitarbeitermotivation zu fördern, wurden häufig vernachlässigt, da bei der Gestaltung der Arbeitsbedingungen, Aufgabenstellungen und Weiterbildungsangeboten von einem falschen Menschenbild (X-Theorie bzw. rational-economic man) ausgegangen wurde. Die in diesen Menschenbildern beschriebenen Haltungen sind jedoch meist die Folge davon, dass Mitarbeitern keine befriedigenden Arbeiten, Aufgaben und Weiterbildungsmaßnahmen angeboten wurden.

Das Interesse der Organisationsmitglieder an Weiterbildung wird mit deren Wissen um die Ergebnisse der Weiterbildung und deren Bedeutsamkeit für die Mitarbeiter gefördert. Grundlegend sollte jedoch berücksichtigt werden, dass intrinsische Motivation nicht erzeugt werden kann. Vielmehr besteht die Möglichkeit, günstige Voraussetzungen für ihr Entstehen zu schaffen. Bestehende Motive können durch die Gestaltung der Situation beziehungsweise konkret durch die Entwicklung von Anreizen intensiver und früher aktiviert werden. Dabei müssen die betrieblichen Anreize mit jenen Motiven, Wünschen und Zielvorstellungen korrespondieren, über welche die jeweiligen Mitarbeiter verfügen. Es muss den Trägern betrieblicher Bildungspolitik deutlich werden, dass ohne intrinsische Motivation weder individuelles noch organisationales Lernen stattfindet.<sup>(125)</sup>

Sollen Mitarbeiter aus Weiterbildungsmaßnahmen Motivation schöpfen, müssen sie diese für sich selbst als wichtig und gut erachten.<sup>(126)</sup> Dabei bestimmt die individuelle

(125) vgl. OSTERLOH, Wissens- und Motivationsmanagement, S. 59ff.

(126) vgl. ROSENSTIEL, Führung durch Motivation, S. 141.

Deutung der Weiterbildungsmethoden durch den Mitarbeiter die für ihn als wichtig angesehenen Ziele und dadurch die Handlungen des Mitarbeiters.

Mitarbeitern mit ausgeprägtem Hang zur Selbstverwirklichung (Neuling, Young-Potential) kann im entsprechenden Umfang die Möglichkeit geboten werden, nach einer Vorstellung verschiedener Methoden auf die Auswahl der selbigen oder deren genaue Ausgestaltung im Rahmen eines Mitspracherechts Einfluss zu nehmen. Diese Mitentscheidungsmöglichkeit und eine etwaige Partizipation des Mitarbeiters an vereinbarten Zielen führt im Idealfall dazu, dass der Mitarbeiter die in seinen Augen für seine Selbstentfaltung nützlichste Aufgabe und Weiterbildungsmethode wählt. Mitarbeiter, welche ein Mitspracherecht bei Entscheidungsprozessen haben, zeigen höhere intrinsische Motivation und Anstrengung beim Ausführen dieser Entscheidungen. Es wird eine Kultur geschaffen, die den Mitarbeiter dazu motiviert, aktiv die eigene Weiterbildung zu planen, durchzuführen und zu kontrollieren. Das Organisationsmitglied fühlt sich innerhalb dieses kooperativen und mitarbeiterorientiertem Führungsstil anerkannt, erhält Verantwortung und sein Selbstwertgefühl wird gesteigert. Im Zielsetzungsprozess des Management by Objectives können Mitarbeiter herausfordernde und fördernde Ziele mit den entsprechenden Personalentwicklern vereinbaren.

Auch passive und introvertierte (rational-economic man) Organisationsmitglieder (Zuverlässige, Baby-Boomer) müssen dazu ermutigt werden, an Fortbildungsmaßnahmen in den Bereichen teilzunehmen, die für die Ausübung ihrer Tätigkeit förderlich sind und ihr berufliches Weiterkommen unterstützen. Gerade für zurückhaltende Bildungsteilnehmer stellen das Lernen in der Ernstsituation und die daraus resultierende ständige Belohnung des Lernens durch konkrete Lernerfolge oder Arbeitsergebnisse, wie sie bspw. bei der 4-Stufen-Methode erreicht werden, starke Motivationsfaktoren dar.

Das Mitarbeiterbedürfnis, im Zuge der Weiterbildung Autonomie zu erleben, äußert sich in deren Bestreben, sich in eigener Art und Weise auf Lerninhalte einzulassen. Hierzu sind Aufgaben herausfordernd zu gestalten und den Weiterbildungsteilnehmern selbstständige und schöpferisch zu gestaltende Lösungswege aufzuweisen. Dem Mitarbeiter sollte, insofern die Problemstellung dies zulässt, ein großer, aber nicht überfordernder Handlungsspielraum zugestanden werden, bei dem er das Gefühl erlangt, bei der Ausübung der Weiterbildung solche Persönlichkeitsmerkmale aktivieren zu können, die er zu besitzen glaubt und

zugleich positiv bewertet. Ihm sollten Wahlmöglichkeiten geboten werden, die je nach Aufgabenstellung das ausgewählte Lerntempo, die Wahl des Lösungsweges und die Ermöglichung alternativer Ergebnisse umfassen. Insofern die Herausforderungen der Weiterbildung den Fähigkeiten und Neigungen des Mitarbeiters entsprechen, kommt es im besten Fall zum „Flow-Erleben“, welches als völliges Aufgehen in der Weiterbildungsmaßnahme und als Gefühl von tiefem Glück ins Bewusstsein des Mitarbeiters gelangt.<sup>(127)</sup>

Diese Motivation der Mitarbeiter kann nur dann langfristig erhalten bleiben, wenn ihre individuellen Entwicklungsziele vom Unternehmen angemessen berücksichtigt werden.<sup>(128)</sup> Die Berücksichtigung der Individualität eines jeden Weiterbildungsteilnehmers ist unbedingt erforderlich, da individuelle Bedürfnisausprägungen die Mitarbeiter auszeichnen und helfen zu erkennen, wie und mit welchen Mitteln Mitarbeiter gegebenenfalls in eine bestimmte Richtung von ihren Vorgesetzten beeinflusst werden können. Die Bedürfnisbefriedigung und damit verbundene Leistungssteigerung im Rahmen von Weiterbildungsmaßnahmen kann daher auf vielfältige Art und Weise erreicht werden.

Der Lehrende hat dafür Sorge zu tragen, dass der Lernende die Problemstellung versteht und den Zusammenhang des Erlernten zu anderen individuellen Lern- und Lebensbezügen erkennt. Der Transfer des Wissens und der neuen Verhaltensweisen in das jeweilige Arbeitsfeld der Weiterbildungsteilnehmer kann durch im Rahmen der Maßnahme erarbeitete Unterlagen, anschließende Transforgespräche, Arbeitsplatzberichte des Trainers und die aktive Unterstützung durch Vorgesetzte erleichtert werden.<sup>(129)</sup>

Unabhängig von der Maßnahme und dem Umfang der Weiterbildungsmaßnahmen, sind Methoden gerade dann lernförderlich und motivierend, wenn sie problemhaltig, abwechslungsreich und individuell gestaltbar sind. Die individuelle Problemhaltigkeit erfordert hierbei die zuvor erwähnte individuelle Betrachtung des Mitarbeiters. Die Weiterbildungsmethoden müssen daher direkt an die Motive der Weiterbildungsteilnehmer gekoppelt sein. Weiterbildungsprogramme werden umso effektiver sein, je mehr die Inhalte und Methoden das Interesse der Empfänger

---

(127) „Bei diesem Zustand handelte es sich um das selbstreflexionsfreie, gänzliche Aufgehen in einer glatt laufenden Tätigkeit, bei der man trotz voller Kapazitätsauslastung das Gefühl hat, den Geschehensablauf noch gut unter Kontrolle zu haben.“ Vgl. HECKHAUSEN, Motivation und Handeln, S.345.

(128) vgl. REHBEIN / STAUDT, Innovation durch Qualifikation, S. 91.

(129) vgl. BECKER, Personalentwicklung, S. 197.

berühren, je sinnvoller diesen der Inhalt erscheint und je mehr persönlichen Nutzen die Teilnehmer für ihren Berufsalltag ableiten können. Den Teilnehmern an den verschiedenen Weiterbildungsmaßnahmen soll deutlich werden, dass sie durch die Teilnahme ihre Arbeitsbedingungen verbessern, ihre Arbeitsplatzsicherheit erhöhen, ihre sozialen Interaktionen und persönliche Anerkennung steigern und dass sie etwas geleistet haben, was sie zu interessanterer und herausfordernder Arbeit befähigt.

Hinweise auf die Erhaltung und Erweiterung von Kenntnissen und Fertigkeiten sowie auf den Erwerb allgemeiner Bildung fördern bereits die Zugangsmotivation potentieller Teilnehmer. Unternehmen beeinflussen darüber hinaus durch ihr Handeln und die Wertigkeit, welche sie Trainingsprogrammen beimessen (bspw. die Höhe etwaiger Belohnungen) in starkem Maße die extrinsische Motivation der Teilnehmer.<sup>(130)</sup> Die Motivation der Teilnehmer, eine begonnene Weiterbildung erfolgreich abzuschließen, ungelöste Probleme und wenig strukturierte Situationen zu bewältigen, kann durch Ermunterung und Durchhalteunterstützung sowie vom Trainer durchgeführte Positionsgespräche gefördert werden.<sup>(131)</sup>

Den Trainern und Gestaltern der Weiterbildungsmethoden muss klar werden, dass kognitives Lernen – soweit es sich nicht in reinem Aufnehmen oder Memorieren erschöpft – das Vorhandensein kognitiver Konflikte von mittlerer Stärke voraussetzt.<sup>(132)</sup> Bei der Gestaltung und Aufbereitung der Lernstoffe sollte darauf geachtet werden, dass diese ihre Anreize bereits in sich tragen, d.h. die Auseinandersetzung des Lernenden mit dem Stoff bereits befriedigend wirkt. Somit kann erreicht werden, dass bereits der Weg zum Ziel erfüllend ist und nicht erst die Erreichung des Ziels.<sup>(133)</sup> Ist diese Befriedigung auf dem Weg zum Ziel feststellbar, wurde intrinsische Motivation erzeugt. Erfolgreichen Trainern und Vorgesetzten gelingt es, im Rahmen eines positiven Aufforderungscharakters von der Weiterbildung eine Faszination ausgehen zu lassen, die die Weiterbildungsteilnehmer mitreißt. An dieser Stelle kann der Einsatz neuer Medien, wie beispielsweise bei E-Based-Learning praktiziert, auf die Weiterbildungsteilnehmer „neugier“-motivierend wirken. Gerade E-Based-Learning sorgt je nach Ausgestaltung für ein gewisses Maß an Unabhängigkeit, die

(130) vgl. WEINERT, Organisationspsychologie, S. 711f.

(131) vgl. BECKER, Personalentwicklung, S. 197.

(132) vgl. EDELMANN, Lernpsychologie, S. 247.

(133) Man stelle sich einen Maler vor, der beim Zeichnen eines Kunstwerks mehr Zufriedenheit empfindet als beim Betrachten des fertig gestellten Werks.

Bildungsteilnehmer erleben mehr Selbstständigkeit und weniger Kontrolle, was sich neben den Lerninhalten motivierend auswirken kann.

Bei der Einführung der Teilnehmer in die Weiterbildungsmaßnahmen sollten Vorgesetzte und Trainer betrieblicher Weiterbildungsmethoden beratend aktiv werden. Angemessene Erläuterungen tragen dazu bei, die Ziele, den Weg zu den Zielen sowie die Hilfsmittel und Hemmnisse zu erkennen und als solche zu interpretieren. Konkrete Ziele bewirken eine erheblich höhere Motivation als pauschale Aufforderungen zu mehr Anstrengung, wie „Streng Dich mehr an!“. Wie beschrieben, sind diese Ziele der Weiterbildungsmaßnahmen präzise zu formulieren und dürfen in keinerlei Konfliktverhältnis zu anderen Zielen stehen. Sie müssen für den Weiterbildungsteilnehmer glaubhaft und akzeptabel sein.

Neben motivationstheoretischen Aspekten ist bei der Auswahl der Methoden zu überlegen, wie die gewählten Bildungsinhalte am besten vermittelt werden können und welche Ziele das Trainingsprogramm verfolgt. Diese Entscheidung muss in Übereinstimmung mit weiteren methodischen Entscheidungen hinsichtlich Aktions- und Sozialform, Artikulation und Medien getroffen werden. Zusätzlich sind allgemeine und fachliche Lernziele, die Fachstruktur der Inhalte, pädagogische Intentionen und Lernbedingungen zu berücksichtigen. Sollen bestimmte fachliche Fähigkeiten zur Erweiterung praktischen Könnens vermittelt werden oder allgemeine Informationen über die Organisation, soll Problemlösungskompetenz gefördert oder soziale Kontakte aufgebaut werden? Weitere Entscheidungskriterien bilden Zeit- und Kostenfaktoren. Die ausgewählte Weiterbildungsmethode soll dem sinnlichen Erleben aus der Arbeitswelt der Teilnehmer angepasst werden und der Lernort dem Lernenden das Gefühl der Geborgenheit garantieren. Ein problemnaher Beginn der Weiterbildung verdeutlicht deren Notwendigkeit und sichert ihre Nachhaltigkeit.<sup>(134)</sup>

Führungstheorien sind instrumenteller Natur, beinhalten bedingte Handlungsanweisungen für Vorgesetzte und bauen auf Motivationstheorien auf, welche durch die Berücksichtigung der situationsabhängigen persönlichen Wünsche und Ziele des Mitarbeiters eine größere Leistungsfähigkeit fördern.

Scheins „rational-economic man“ und Mitarbeiter welche McGregors X-Theorie entsprechen wird man in erster Linie durch finanzielle Anreize und die Vermeidung

---

(134) vgl. BECKER, Personalentwicklung, S.249ff.

von Sanktionen motivieren können. Der „self-actualizing man“ kennzeichnet sich durch ein intensives Streben nach Autonomie und Selbstgestaltung. Partizipative Entscheidungen sowie die Zuweisung von Kompetenzen mit Selbstverantwortung motivieren ihn. Der „complex man“ kennzeichnet ein ganzheitliches Menschenbild und umfasst sämtliche Motivationsebenen der ersten beiden beschriebenen Menschenbilder sowie des „social man“.<sup>(135)</sup>

Nach dem Menschenbild des „social man“ und McGregors Y-Theorie streben Mitarbeiter nicht nach der Befriedigung materieller, sondern nach der Befriedigung immaterieller Bedürfnisse in Form von Kontakten und Selbstverwirklichung. McGregor empfiehlt seine Theorie X aufzugeben, da seiner Ansicht nach bei Führungsaufgaben von der Y-Theorie ausgegangen werden sollte. Zurückhaltende Mitarbeiter oder jene, die einen autoritären Führungsstil erfordern, sollten in Richtung der kooperativeren Y-Theorie geführt werden.<sup>(136)</sup> Arbeitsunlust wird nach der Y-Theorie als Folge schlechter Arbeitsbedingungen, äußerer Kontrolle und Androhung von Sanktionen angesehen. Die Zugangsmotivation zu Weiterbildungsmaßnahmen kann in diesem Zusammenhang mit dem Anreiz auf die Verbesserung der Zusammenarbeit durch die Förderung sozialer Kontakte gestärkt werden.

Das Arbeits- und Weiterbildungsverhalten des „social man“ wird von den sozialen Normen der übrigen Weiterbildungsteilnehmer beeinflusst. Die soziale Einbindung der Weiterbildungsteilnehmer umfasst zwei Dimensionen. Zum einen wird die Gemeinschaft der Lernenden untereinander gefördert, darüber hinaus die Beziehung der Mitarbeiter zu dem Trainer oder Vorgesetzten. Die Weiterbildung in der Gruppe fördert Interaktion, Zusammengehörigkeitsgefühl, gemeinsames affektives Erleben sowie gemeinsame Wertvorstellungen, Ziele und Interessen. Die Gruppe ist dabei nicht als die Summe ihrer Mitglieder anzusehen. Man kann keine Addition der Einzelpersönlichkeiten der Gruppenmitglieder vornehmen.

Die sozialen Beziehungen sollen Wertschätzung, Anerkennung und wirkliches Interesse an der Person der Lernenden kommunizieren. Auf manipulatives Lob, Ironie und Sarkasmus sollte daher im Zuge der Weiterbildungsmaßnahme verzichtet werden.<sup>(137)</sup>

Mit Hilfe von Belohnung und Möglichkeiten zur Persönlichkeitsentfaltung sowie

---

(135) vgl. ROSENSTIEL, Führung durch Motivation, S. 116.

(136) vgl. OLFERT, Personalwirtschaft, S. 32.

(137) vgl. EULER / HAHN, Wirtschaftsdidaktik, S. 331ff.

Übertragung von Verantwortung werden gesetzte Ziele am ehesten erreicht.<sup>(138)</sup> Die Verantwortlichen der betrieblichen Bildung in den Unternehmen sollten vor allem mit Kenntnissen über die Durchhaltungsmotivation der Mitarbeiter und Möglichkeiten zu deren Steigerung vertraut gemacht werden, da die Durchhaltungsmotivation eine zentrale Bedeutung für den Lernerfolg in der Weiterbildung hat. Als Beispiele für die Beeinflussung von Lernbereitschaft durch den Lehrenden sind die Vermittlung von Erfolgserlebnissen, die Förderung von Einsicht in die Weiterbildungszusammenhänge, die Aktivierung der Teilnehmer beim Lernen und die Vorbildwirkung des Trainers und Vorgesetzten anzuführen.

Vorgesetzte sollen als Vorbilder im Rahmen der Weiterbildungsmaßnahmen fungieren. Besonders wichtig sind übereinstimmende Aussagen und Handlungen verschiedener Vorgesetzter und Trainer. Widersprüchliche Aussagen verschiedener Trainer oder Vorgesetzter widerstreben dem Lernen am Vorbild.

Es lässt sich deutlich zeigen, dass Tätigkeiten, die häufiger zur Anerkennung führen, zukünftig mit mehr Freude und Engagement ausgeübt werden.<sup>(139)</sup> Menschen tun gerne das, was sie glauben, gut zu können. So wird man nur selten einen erfolgreichen Fußballer treffen, der behauptet er habe keinen Spaß daran Fußball zu spielen. Übertragen kann man dies auf die Konsequenz des Kompetenzerwerbs. Dieser zieht den Wunsch der Anwendung nach sich, sodass vereinfacht festgehalten werden kann, dass jede Fähigkeit ihre eigene Motivation ist.<sup>(140)</sup>

Dieses beschriebene „Lernen am Erfolg“ ist dadurch gekennzeichnet, dass eine Verhaltensweise durch die Berücksichtigung ihrer Konsequenzen gelernt wird. Wird ein Mitarbeiter im Zuge einer 4-Stufen-Methode gelobt, verstärkt dies seine Handlungsweisen und diese werden häufiger gezeigt. Lob fungiert in diesem Beispiel als angenehmer Reiz, der im Anschluss an das Verhalten geboten wird, ein so genannter positiver „Verstärker“. Es sollte daher auch bei Weiterbildungsmaßnahmen in denen man nur schwer durch Spitzenleistungen auffallen kann, nach Verhaltensweisen der Mitarbeiter gesucht werden, die Anerkennung verdienen.<sup>(141)</sup>

Demotivierend kann hingegen wirken, wenn Erlerntes, bspw. der sichere Umgang mit in E-Learning-Maßnahmen genutzten Online-Anwendungen, im Tätigkeitsfeld nicht

---

(138) „Lob ist unbezahlbar“ vgl. GRAF / HENTZE, Personalwirtschaftslehre 2, S. 27.

(139) vgl. ROSENSTIEL, Führung durch Motivation, S. 98.

(140) vgl. ROSENSTIEL, Organisationspsychologie, S. 288.

(141) vgl. EULER / HAHN, Wirtschaftsdidaktik, S. 97.

angewendet werden kann.<sup>(142)</sup> Gerade bei niedrig leistungsmotivierten Weiterbildungsteilnehmern steigert Erfolg die Leistung, während Misserfolg ihre Leistungsbemühungen hemmt. Bei Mitarbeitern mit hoher Leistungsmotivation können dagegen Misserfolge u.U. die Leistungsbemühungen steigern.<sup>(143)</sup>

Korrespondierend zu den positiven „Verstärkern“ findet negative Verstärkung statt, wenn ein unangenehmer Reiz bei einem bestimmten Verhalten nicht dargeboten wird. Im Zuge dieses „Vermeidungslernens“ wird ein bestimmtes Verhalten gezeigt, welches negative Konsequenzen verhindert oder positive Konsequenzen sichert. Die beschriebenen Verstärker sind personenangemessen, unmittelbar und konsequent anzuwenden.<sup>(144)</sup>

Das sich Anerkennung und Kritik motivierend auswirken kann man an einem weiteren Beispiel verdeutlichen. Es ist statistisch erwiesen, dass bei Fußballspielen die Heimmannschaften häufiger gewinnen. Dies wird nicht an besserer Ortskenntnis oder Bestechlichkeit des Schiedsrichters liegen, sondern an den anfeuernden und anerkennenden Rufen des eigenen Publikums, welches bei den Heimmannschaften Kräfte freisetzt, die sonst kaum aktiviert werden können. Ein Vorgesetzter oder Trainer, der die Leistungen eines Weiterbildungsteilnehmers mit konstruktiven und sachlich-ankennenden oder kritisierenden Worten und Gesten begleitet und auf diese Weise sein Interesse zeigt, wird den Teilnehmer stärker motivieren, als jener der ohne Beachtung der Leistungen der Mitarbeiter sein Trainingspensum absolviert. Das Kompetenzerleben der Weiterbildungsteilnehmer äußert sich in dem Gefühl, den Anforderungen gewachsen zu sein und zu wissen, dass der Erfolg in der eigenen Hand liegt. Erleben die Mitarbeiter sich als kompetent, sind sie erfolgsmotiviert und trauen sich bestimmte Leistungen zu. Im Rahmen eines wertschätzend-informativen Feedbacks ist auch die Kommentierung falscher oder teilrichtiger Handlungen hilfreich, insbesondere wenn sich die Verbesserungsvorschläge auf die Lösungswege und die Lösungsstrategien beziehen. Auch das Bewusstsein, dass Fehler im Weiterbildungsprozess selbstverständlich sind, hilft den Weiterbildungsteilnehmern diese nicht zwangsläufig als Misserfolg zu werten, sondern als Anreiz zu verstehen Aufgaben nochmals aus anderer Sicht zu analysieren.<sup>(145)</sup>

Es stellt sich die Frage, welche konkreten praktischen Anwendungsmöglichkeiten die

---

(142) vgl. ROSENSTIEL, Führung durch Motivation, S. 31f.

(143) vgl. EDELMANN, Lernpsychologie, S. 254.

(144) vgl. EULER / HAHN, Wirtschaftsdidaktik, S. 97.

(145) vgl. EULER / HAHN, Wirtschaftsdidaktik, S. 331f.

dargestellten Motivationstheorien im Rahmen betrieblicher Weiterbildung bieten.

Betrachtet man das Job-Rotation-Instrument, so wird deutlich, dass abwechslungsreiche Stellengestaltung ein Höchstmaß an intrinsischer Arbeitszufriedenheit fördern soll. Die Fokussierung auf den Arbeitsinhalt, wie sie bei Job-Rotation stattfindet, wird maßgeblich durch Herzbergs Zwei-Faktoren-Theorie beeinflusst. Das Prinzip der organisatorischen Stellenrotation, sowie die Stellenbildung gemäß Herzbergs Motivatoren sind eine der folgenreichsten Auswirkungen dieser Theorie in der betrieblichen Praxis.<sup>(146)</sup> Arbeitsplatz und Arbeitsinhalte so strukturiert sind, dass es Möglichkeiten für Leistung, Anerkennung und Verantwortung gibt. Abwechslungsreichtum in vielfältigen kaufmännischen Tätigkeitsfeldern sowie Abbau sozialer Isolierung im größeren sozialen Umfeld fördern die Mitarbeitermotivation. Starke Routine und geringe Herausforderung beeinträchtigen die Motivation negativ, sodass im Zuge der Rotation durch verschiedene Tätigkeitsgebiete Langeweile vermieden und die Tätigkeit diversifiziert werden sollte.<sup>(147)</sup>

Auch Unternehmen ziehen Nutzen aus dem Job-Rotation Instrument. So zeigt sich, in welchen Tätigkeitsfeldern die Motivation des Mitarbeiters am ehesten beeinflusst wird. Die Träger der Personalentwicklung erkennen, wo Mitarbeiter am Besten eingesetzt und ihre Fähigkeiten am effektivsten genutzt werden können. Die Mitarbeiter wiederum gewinnen andere, nicht eingefahrene Blickwinkel auf ihr Tätigkeitsfeld und die Arbeitsbereiche der Kollegen. Dies steigert die Kooperationsbereitschaft und befähigt die Organisationsmitglieder Aufgaben effektiver zu delegieren.<sup>(148)</sup>

Als weitere Möglichkeit der betrieblichen Bildung ist Coaching als individuelles Interventionsinstrument für eine problembelastete Zielgruppe anzusehen. Coaching kann bei allen Organisationsmitgliedern mit hohen Ansprüchen und hohen Bedürfnissen an seine Ansprechpartner angewendet werden. Typischerweise geschieht dies bei der Vorbereitung auf erste Führungsaufgaben. Coaching ermöglicht von den vorgestellten Methoden betrieblicher Bildung die flexibelste Betrachtung der Gecoachten. Durch die langfristige und dauerhafte Betreuung des Coachees können dessen Motive und Bedürfnisse erkannt und in gewissen Grenzen

---

(146) vgl. DRUMM, Personalwirtschaft, S. 395.

(147) vgl. WEINERT, Organisationspsychologie, S. 184.

(148) vgl. DRUMM, Personalwirtschaft, S. 396.

beeinflusst werden. Diese Motive und Bedürfnisse können direkt angesprochen, analysiert und bewertet werden. Somit kann zeitnah reagiert und entsprechende Anreize im weiteren Verlauf des Coaching-Prozesses gesetzt werden.

Bei der Förderung von Motivation sind extrinsische Faktoren nicht zu vernachlässigen, auch wenn deutlich wurde, dass intrinsische Motive erstrebenswerter sind. Nichtsdestotrotz nimmt die finanzielle Kompensation für Mitarbeiter eine zentrale Rolle ein. So befriedigt die Bezahlung der Arbeitsleistung und die etwaige Vergütung oder Belohnung erfolgreicher Weiterbildungsteilnahmen die unteren Hierarchieebenen (physiologische und Sicherheitsbedürfnisse) der Maslowschen Bedürfnispyramide und stellt nach Herzberg einen Hygienefaktor dar. Nach Adams muss die Entlohnung jedoch einem relativen Vergleich zwischen dem empfangenden Mitarbeiter und einer oder mehrerer Vergleichspersonen standhalten.<sup>(149)</sup>

Um einen praktischen Bezug der komplexen Erwartungs-Ziel-Theorien Vrooms und Heckhausens herzustellen, muss man sich zunächst wieder den Grundgedanken dieser Theorien verdeutlichen, dass Ergebnisse, deren Produkt aus Nutzen  $\times$  Wahrscheinlichkeit besonders hoch ist, erstrebenswert erscheinen. Hierbei wird angenommen, dass der Mensch subjektiv rational kalkuliert, was er am ehesten als wünschenswert empfindet. Im Anhang dieser Arbeit werden praktische Beispiele mit Hilfe von Elementen aus Vrooms VIE-Theorie und der Theorie Heckhausens dargestellt. Der tatsächliche Inhalt dessen, was angestrebt wird, kann beliebig variiert werden. Im Zentrum der Aufmerksamkeit steht der Prozess, der dazu führt, dass eine Alternative angestrebt wird.

Dabei wird in Anhang 1 deutlich, dass der Mitarbeiter am stärksten dazu motiviert sein wird, sich um die Teilnahme am Planspiel zu bemühen (*Valenz  $\times$  Erwartete Teilnahmemöglichkeit ergeben hier das höchste Produkt*). Dies ist zwar nicht die für ihn attraktivste Form der Weiterbildung, es ist aber diejenige, für die es sich in seinen Augen am ehesten lohnt Kräfte zu investieren.<sup>(150)</sup> Diese Feststellung bedingt vorab die Betrachtung der im Beispiel geschilderten Variablen durch den entsprechenden Träger der Personalentwicklung.

Die in Kapitel D.-II.-2. in den Modellen von Vroom und auch Heckhausen

---

(149) vgl. WEINERT, Organisationspsychologie, S. 183.

(150) vgl. ROSENSTIEL, Führung von Mitarbeitern, S. 205.

beschriebenen Valenz x Instrumentalitäts-Ansätze sind ähnlich konzipiert wie die in Anhang 1 angewendete Erwartungs-Valenz-Theorie.

Zwei Kombinationen der ausgewählten Weiterbildungsmethoden und klassifizierten Zielgruppen mittels der genannten Motivationstheorien finden in Anhang 2 und 3 praktische Anwendung.

Der Vergleich der beiden Produktsummen aus Anhang 2 ( -0,44 und -0,26 ) macht deutlich, dass der Mitarbeiter nicht gewillt sein wird, an der ihm angebotenen Job-Rotation-Maßnahme teilzunehmen.

Dieses Beispiel verdeutlicht, dass der Mitarbeiter mit dieser Weiterbildungsmaßnahme keineswegs zu motivieren ist. Eher wird er demotiviert, da er diese Möglichkeit aufgrund seiner persönlichen Situation ausschlagen „musste“ und in seinem Empfinden keine wirkliche Wahl hatte. Der Vorgesetzte bzw. der Planungsbeauftragte der Personalentwicklungsmaßnahmen hat in diesem Fall die Gegebenheiten im sozialen Umfeld des Mitarbeiters nicht berücksichtigt und eine schlechte Wahl hinsichtlich Zeitpunkt und Methode der Weiterbildung gewählt.

Ein besseres Konstrukt verdeutlicht das praktische Beispiel in Anlage 3. Der Vergleich der beiden Produktsummen 0,17 und ( -0,16 ) macht deutlich, dass der Neuling sich dazu entschließen wird, an der ihm angebotenen Weiterbildungsmethode teilzunehmen.

Dem Neuling werden mit der E-Based-Learning-Methode und dem möglichen zu erreichenden Ergebnis Anreize gesetzt, die seine Motive und Ziele durchaus zu erfüllen im Stande sind. Er wird daher sowohl dazu motiviert sein, an dieser Methode teilzunehmen, aber auch im Verlauf der Methode hohe Einsatzbereitschaft zeigen, um ein positives Ergebnis zu erzielen.

Die Konstruktion dieser Beispiele berücksichtigt nur einige Motive und Ziele der Mitarbeiter. Wie bereits beschrieben wurde, „ist die Valenz eines erwarteten Handlungsergebnisses eine Funktion der Valenzen aller weiteren Handlungsfolgen und der dem Handlungsergebnis für ihr Eintreten zugeschriebenen Instrumentalitäten.“ Der individuelle Umfang der Ziele und Motive bedingt, dass eine abschließende Betrachtung im Rahmen dieser Arbeit nicht zu realisieren ist.<sup>(151)</sup>

Darüber hinaus verknüpfen die Theorien Vrooms und Heckhausens die in Anhang 1

(151) vgl. HECKHAUSEN, Motivation und Handel, S. 137.

geschilderten Valenzen und Wahrscheinlichkeiten (hier: der Teilnahme) mit den in den Anhängen 2 und 3 geschilderten Valenzen und Instrumentalitäten. Die Konstruktion bzw. Verbindung der Vorgehensweisen der beiden Beispiele und die Berechnung eines praxisnahen Beispiels sind weniger kompliziert als komplex, sodass auf ein entsprechend kombiniertes Beispiel in dieser Arbeit verzichtet wird,

Führungskräfte können zunächst anhand der ermittelten Werte Entscheidungen treffen. Sie haben jedoch nur eingeschränkte Möglichkeiten, auf die Valenzen der Mitarbeiter, deren Instrumentalität sowie deren Verhaltensbeurteilungen beziehungsweise Eintrittswahrscheinlichkeiten für extrinsische Belohnungen Einfluss nehmen. Die intrinsische Valenz der Ergebnisse kann durch den Vorgesetzten innerhalb seiner Vorbildfunktion beeinflusst werden, wenn er selbst bestimmten Zielen einen Eigenwert beimisst. Die extrinsische Valenz von Zielen kann mit Variation der Belohnungshöhe oder Bestrafung beeinflusst werden. Systematik oder Unsystematik der Belohnungen beeinflussen die subjektiv empfundenen Eintrittswahrscheinlichkeiten beziehungsweise Instrumentalitäten als wahrgenommene Kontingenz zwischen dem konkreten Handlungsausgang und dem Handlungsziel.<sup>(152)</sup>

Es bleibt nicht nur der positive Effekt motivierter Mitarbeiter zu nennen, der mittels der beschriebenen Gestaltungsmöglichkeiten betrieblicher Weiterbildung entsteht. Durch die Möglichkeit bislang unbekannte Motivationspotentiale zu wecken und die daraus entstehende Steigerung der Leistungs- und Lernbereitschaft, können Unternehmen erkennen, welche Mitarbeiter besonders motivationsfähig und selbstständig ist. Nachwuchsführungskräfte und besonders leistungsstarke Mitarbeiter werden auf diesem Weg erkannt sowie Weiterbildungs- und Motivationsbedarfe bei weniger erfolgreichen Organisationsmitgliedern aufgedeckt und analysiert.

Abschließend bleibt die triviale aber gleichermaßen auch gewichtige Erkenntnis zu erwähnen, dass die Förderung individueller Weiterbildung sich letztlich auf die Wissensbasis der gesamten Organisation auswirkt. Somit wird das betriebliche Wissen und lebenslanges Lernen der Unternehmung und der Mitarbeiter gefördert. Dieser durchaus positive Effekt steht i. V. m. der positiven Beeinflussung der

(152) vgl. ROSENSTIEL, Organisationspsychologie, S. 270.

Motivation der Mitarbeiter und im speziellen der Weiterbildungsteilnehmer. Ziel ist es, in jedem einzelnen Mitarbeiter ein Verantwortungsgefühl für die Erreichung der Weiterbildungsziele zu erzeugen, ihm seinen persönlichen Beitrag zur Zielerreichung zu verdeutlichen und ihm zu vermitteln, dass dieser Beitrag für ihn selbst lohnend ist. Dieser Betrachtung und insbesondere der beschriebenen Umsetzung sind Grenzen gesetzt, auf die im Folgenden eingegangen werden soll.

## **II. Grenzen und Risiken**

Wie beschrieben ergibt sich Motivation nicht zuletzt aus dem Zusammenspiel motivierter Personen innerhalb motivierender Situationen. Es soll nun betrachtet werden, welche dieser Variablen den beschriebenen Möglichkeiten Grenzen auferlegt und Risiken birgt.

Der Motivation der Mitarbeiter sind Grenzen durch deren individuelle Motive gesetzt. Es bestehen nur eingeschränkte Möglichkeiten, die Ziele der Mitarbeiter zu beeinflussen. Dies mag erklären, warum eine Person ständig danach strebt, ihre Grenzen zu erweitern, während eine andere antriebsarm und ohne jedwede Motivation in den Tag hineinzuleben scheint.

Ziele von Weiterbildungsteilnehmern können sich hinsichtlich des Ergebnisses der Maßnahme durchaus unterscheiden. Die Weiterbildungsmaßnahme kann ohne weiteres zur Erreichung verschiedener individueller Ziele verhelfen und somit auf individuellem Weg zur Motivation beitragen ohne den betrieblichen Bildungserfolg des Trainings zu gefährden. Es ist jedoch auch durchaus denkbar, dass Teilnehmer absolut identische Ziele im Rahmen der Fortbildung verfolgen, beispielsweise das Lob und die Anerkennung im Rahmen der 4-Stufen-Methode oder die Bewertung und Zertifizierung einer E-Learning-Maßnahme. Nach Adams besteht die Gefahr, dass demotiviert wird, wenn die Teilnehmer nicht nach gleichem Maß beurteilt, gelobt oder belohnt werden, und somit kein Gleichgewicht bzw. keine Gerechtigkeit der kognitiven Inhalte innerhalb des jeweiligen Mitarbeiters erreicht wird.

Es besteht darüber hinaus die Gefahr, dass Bildungsteilnehmer verschiedene Ziele hinsichtlich der Weiterbildung verfolgen, die nicht miteinander in Einklang zu bringen sind. Man stelle sich vor ein Teilnehmer verfolgt im Rahmen eines Planspiels das Ziel soziale Kontakte (social man) aufzubauen und das Arbeiten innerhalb der Gruppe zu fördern. Er wird sich nicht arrangieren können mit Teilnehmern, welche

sich selbst und ihre Leistung zur Erreichung einer individuellen Belohnung oder Beförderung in den Vordergrund drängen (rational economic man). Werden die Ziele und Interessen dieser beiden Teilnehmer nicht miteinander in Einklang gebracht, wird mindestens einer von ihnen keine Motivation aus der Bildungsmaßnahme erfahren.

Nicht nur die Ziele der jeweiligen Teilnehmer können voneinander abweichen. Auch die Unternehmung kann im Rahmen der Weiterbildung andere Ziele verfolgen, als die Teilnehmer. Das Unternehmen erhofft sich durch erfolgreiche Fortbildung Auswirkungen auf die Kompetenzen und Fähigkeiten der Mitarbeiter. Möglicherweise bedeutet diesen die Aneignung des entsprechenden Wissens nicht so viel, wie sich selbst durch die reine Teilnahme an der Fortbildung in ein gutes Licht zu rücken und eine ansprechende Belohnung zu erhalten. Die Motive sind in diesem Fall hauptsächlich extrinsisch gesteuert und stehen mit den Zielen des Unternehmens in Konflikt. Im Idealfall verfolgt der Teilnehmer dieselben Ziele wie das Unternehmen, welches ihm die Teilnahme an Bildungsmaßnahmen ermöglicht.

Es wäre eine Illusion anzunehmen, dass jeder eine herausfordernde Arbeit und Verantwortung sucht oder hauptsächlich mit Geld zu motivieren ist. Die interindividuellen Bedürfnis- und Erwartungsunterschiede sind enorm und werden möglicherweise durch Unternehmen wenig oder gar nicht berücksichtigt, was zu wirkungslosem Verpuffen mancher motivatorischer Maßnahmen führt. Die beschriebenen Unterschiede in den Bedürfnis- und Wertstrukturen der Mitarbeiter sind ausschlaggebend dafür, ob eine motivatorische Weiterbildungsmaßnahme Erfolg hat oder nicht. Zukunftsorientierte Organisationen müssen daher flexibel in der Strukturierung ihrer Anreizsysteme agieren und individuelle Weiterbildungsmöglichkeiten sowohl für familienorientierte als auch für sehr arbeitsmotivierte Mitarbeiter bieten, deren Hauptanreiz es beispielsweise ist, ihren Wissensstand up-to-date zu halten oder herausfordernde Projekte zu bewältigen.<sup>(153)</sup>

Je nach Betriebsgröße und Organisation der Personalentwicklung wird die Erfassung aller individuellen Lebenssituationen und Motivstrukturen der Weiterbildungsteilnehmer mit erheblichem Aufwand oder gar nicht möglich sein. Potentialbeurteilungen, Assessment Center, Analyse der Verhaltensergebnisse, Fremdbeobachtungen oder biografische Fragebögen von Mitarbeitern helfen die

---

(153) vgl. WEINERT, Organisationspsychologie, S. 196f.

erforderlichen Informationen einzuholen. Jedoch sind diese Instrumente mit zum Teil erheblichem Aufwand verbunden. Es besteht die Möglichkeit der Empfehlungen durch Vorgesetzte hinsichtlich der Weiterbildungsmaßnahmen für die Mitarbeiter in dem von ihnen betreuten Tätigkeitsfeld, welche dieser aus den Auswertungen von Personalentwicklungsgesprächen ermittelt hat. Können oder wollen höhere Hierarchiestufen bzw. die Träger der Bildungspolitik diese Empfehlungen nicht akzeptieren oder umsetzen, wird sich dies auf das Verhältnis des empfehlenden Vorgesetzten zu seinen Mitarbeitern auswirken. Statt der gemeinsamen Planung und Empfehlung von Weiterbildungsmaßnahmen, wird auf die Berücksichtigung der Personalentwicklung zukünftig gänzlich verzichtet werden, insofern die Wünsche und Empfehlungen wiederholt ohne fundierte Begründung abgelehnt werden. In den eingeschränkten Mitteln von Führungskräften der mittleren Ebenen liegt ein gängiges Problem der betrieblichen Praxis. So ist es wie beschrieben häufig nicht möglich, klare Kontingenzen zwischen Mitarbeiterverhalten und Verhaltensfolgen aufzubauen, da sie sich nicht sicher sein können, dass ihre Empfehlungen von den Trägern persönlicher Bildungspolitik berücksichtigt werden.<sup>(154)</sup>

Ein weiteres Dilemma im Führungsverhalten entsteht für Vorgesetzte bei der Gestaltung von Anreizen. Für die zu motivierende Person ist es besonders erfreulich, wenn die gesetzten Anreize den Motiven des Mitarbeiters in besonderer Form entsprechen. Dies kann jedoch zur Folge haben, dass jeder der zu führenden Weiterbildungsteilnehmer in anderer Weise angesprochen werden muss. Diese Ungleichbehandlung widerstrebt schnell den Aussagen von Adams Gleichheitstheorie und kann, sollten nicht Kompromisse gefunden werden, zu empfundener Ungerechtigkeit und Unzufriedenheit führen.<sup>(155)</sup>

Nach Ansicht der Mitarbeiter: erfolgen Belohnungen und Beförderungen nach subjektiven und nicht durch Leistung beeinflussbaren Entscheidungen höherer Instanzen. Diese unzureichende Nutzung beruflichen Aufstiegs als Motivator ist in der betrieblichen Praxis weit verbreitet.

Risiken und Grenzen der Motivationstheorien resultieren u.U. aus verschiedenen Führungskonzeptionen von Vorgesetzten oder Bildungsbeauftragten. Es lässt sich feststellen, dass Mitarbeiter und Weiterbildungsteilnehmer häufig mehr Leistung zeigen als notwendig und gefordert ist. Sobald festgestellt wird, dass ihre Leistung häufige und intensive Kontrolle widerfährt, reduziert dies die Leistungsmotivation.

---

(154) vgl. KÜHN / PATTE, Psychologische Theorien für Unternehmen, S.206.

(155) vgl. ROSENSTIEL, Führung durch Motivation, S. 27.

Ein weiteres Problem liegt in der subjektiven Einschätzung der Weiterbildungsteilnehmer durch den Trainer. Dessen soziale Anerkennung kann die Beurteilung der tatsächlich gezeigten Leistung des Mitarbeiters beeinflussen (Halo-Effekt).

Darüber hinaus kann das Aufgeben der McGregorschen X-Theorie sowohl im Rahmen von Führungskonzeptionen als auch bei den Organisationsmitgliedern selbst Probleme hervorrufen. Mitarbeiter, welche bislang einen autoritären Führungsstil erforderten, können Schwierigkeiten damit haben, Selbstständigkeit zu erlernen und somit Selbstverwirklichung und –entfaltung zu erlangen und als motivierend zu erleben. Vorgesetzte deren Führungsstil bislang autoritär durch äußere Kontrollen und Sanktionierungen geprägt war, werden gleichermaßen Probleme haben auf die genannten Führungseigenschaften zu verzichten und die Motivationswirkung kooperativer Führungsstile zu erkennen und umzusetzen. Sie müssen jedoch erkennen, dass sie als Vorgesetzte den Mitarbeiter fördern, bestenfalls dessen Coach sein sollen. Nicht selten wird es erforderlich sein, dass Vorgesetzte und Führungskräfte Weiterbildungsmaßnahmen selbstständig durchführen. Die Akzeptanz der Methoden und die Förderung der Selbstständigkeit der Mitarbeiter sind hierbei unerlässlich.

Um Motivationstheorien, gerade im Hinblick auf Planung, Durchführung und Kontrolle von Weiterbildungsmaßnahmen umzusetzen, ist ein Umdenken im Selbstverständnis der Führungskräfte erforderlich. So sind Mitarbeiter nicht weiter als vom Vorgesetzten gelenkte Größe (X-Theorie, „rational-economic man“), sondern als selbstständige Organisationsmitglieder anzusehen.<sup>(156)</sup>

Vorgesetzte müssen berücksichtigen, dass Menschen die Tendenz aufweisen, einen Erfolg oder Misserfolg nicht nur wahrzunehmen, sondern auch auf bestimmte Ursachen zu beziehen. Im Zuge von Attributierungsmaßnahmen möchten die Weiterbildungsteilnehmer wissen, warum ein Ereignis eingetreten ist. Mitarbeiter können Erfolge und Misserfolge auf internale Ursachen, welche in den Fähigkeiten und Anstrengungen der eigenen Person liegen, oder Ergebnisse auf externale Ursachen, welche in der Situation liegen, zurückführen. Erfolgs- und misserfolgsmotivierte Mitarbeiter unterscheiden sich nun hinsichtlich ihrer Deutungen, auf welche Ursachen die Ergebnisse im Zuge der Weiterbildung

---

(156) vgl. GLUMINSKI / WOTTAWA, Psychologische Theorien für Unternehmen, S.206.

zurückzuführen sind. Erfolgsmotivierte Teilnehmer führen Erfolge eher auf interne Faktoren wie die eigenen Fähigkeiten und gute Leistungen zurück (Motivatorfunktion nach Herzberg), während sie Misserfolge auf variable Faktoren wie ungenügende Anstrengung, Pech oder auch mangelnde Unterstützung durch den Vorgesetzten zurückführen (Hygienefaktor nach Herzberg). Misserfolgsmotivierte Mitarbeiter neigen dazu, Misserfolg den mangelnden eigenen Fähigkeiten zuzuschreiben. Die individuell unterschiedliche Selbsteinschätzung verlangt von Trainern und Vorgesetzten deren Berücksichtigung im Rahmen der Weiterbildungshandlungen. Es reicht bei misserfolgsmotivierten Mitarbeitern nicht aus, ihnen möglichst viele Erfolge zu ermöglichen. Zusätzlich muss versucht werden, deren Attributierungsmuster zu ändern, sodass Erfolge internal attribuiert und dem eigenen Können zugeschrieben werden. Die Trainer und Vorgesetzten müssen daher versuchen, entsprechende Attributierungsmuster vorzuleben, und den Weiterbildungsteilnehmern nicht im Zuge der Analyse von Misserfolgen ihre Fähigkeiten abzusprechen.<sup>(157)</sup>

Fällt die Bewertung einer Weiterbildungsmaßnahme durch den Teilnehmer negativ aus, wird er diese dahingehend untersuchen, ob und welche Beeinflussungsmöglichkeiten er zur Veränderung seiner Situation hat. Diese Bewertung ist eine subjektive Einschätzung seiner Situation und kann zu der Erkenntnis führen, dass er seine Situation ganz, teilweise oder gar nicht beeinflussen kann. Bei Beeinflussungsmöglichkeiten der Weiterbildungsmaßnahme wird der Teilnehmer seine Erwartungen und Bedürfnisse beim Trainer oder Vorgesetzten artikulieren. Diese sollten diese konstruktive Unzufriedenheit des Weiterbildungsteilnehmers als Motivation und Engagement erkennen. Finden die Anregungen des Weiterbildungsteilnehmers jedoch keine Berücksichtigung entwickelt sich resignative Unzufriedenheit, der Mitarbeiter möchte die Flucht ergreifen. Diese kann in physischer Form von „blau-machen“ bis hin zur Kündigung erfolgen. Alternativ ergreift der Mitarbeiter die psychische Flucht, welche sich in resignativer Anpassung äußert. Der Mitarbeiter senkt sein Anspruchsniveau und bewertet die Fortbildungsmaßnahme erneut, für die Zukunft wird er sein Engagement sowohl hinsichtlich Weiterbildung als auch in anderen Tätigkeitsfeldern auf ein Minimum zurückfahren. Er hat innerlich gekündigt.<sup>(158)</sup>

---

(157) vgl. EULER / HAHN, Wirtschaftsdidaktik, S. 323f.

(158) vgl. ROSENSTIEL, Führung durch Motivation, S. 125f.

Negative Bewertungen von Weiterbildungsmaßnahmen können verschiedene Ursprünge haben. Übersteigen zu komplexe Inhalte, Methodiken oder auch Intensionen der Weiterbildungsinstrumente die Aufnahmebereitschaft und –fähigkeit der Teilnehmer, kann sich dies auf verschiedene Art und Weise auswirken. Unangemessene Aufgabenstellungen oder Bildungsmaßnahmen können von einfacher inhaltlicher Unverständlichkeit bis hin zur Missgunst ggü. der ausgewählten Weiterbildungsmethode führen. Abneigung ggü. der ausgewählten Weiterbildungsmaßnahme oder gar gegen Weiterbildung allgemein kann zum einen die Lernfähigkeit des Weiterbildungsteilnehmers gefährden, darüber hinaus besteht nach Herzberg nicht nur die Gefahr ausbleibender Motivation sondern auch des unmotivierten Verhaltens und der Unzufriedenheit Aus dem Gefühl überfordert oder nicht ausreichend gefördert worden zu sein, kann nach Adams Gleichgewichtstheorie der Eindruck entstehen, ungerecht behandelt worden zu sein. Je nach Umfeld und sozialer Anerkennung des entsprechenden Mitarbeiters kann sich eine negative Haltung verbreiten und andere Organisationsmitglieder „anstecken“.

Nicht nur Anreize extrinsischer Natur sollten den Prinzipien der Adamsschen Gleichgewichtstheorie gerecht werden. Jedweder Anreiz sollte relativ zu den gezeigten Leistungen aller Weiterbildungsteilnehmer eingesetzt werden. Individuelle Charaktere veranlassen, dass verschiedene Mitarbeiter empfänglicher für Lob oder positive Resonanz hinsichtlich gezeigter Leistungen sind als andere Teilnehmer. Die Berücksichtigung der individuellen Begeisterungsfähigkeiten darf nicht dazu führen das gegen die Gleichgewichtstheorie verstoßen wird. Führt die Teilnahme an einem praxisorientierten Planspiel dazu, dass ein Weiterbildungsteilnehmer aufgrund der gezeigten Leistungen zukünftig in verantwortungsvolleren Positionen tätig werden darf, sollten den übrigen Teilnehmern des Planspiels mit vergleichbarer erbrachter Leistung diese Positionen nicht verwehrt bleiben. Sind Aspekte außerhalb des Planspiels ausschlaggebend für die empfundene Ungleichbehandlung im Anschluss an die Weiterbildungsmaßnahme, so sind diese den übrigen Teilnehmern der Maßnahmen unverzüglich und deutlich zu erläutern.

Wird Teilnehmern auf dem beschriebenen oder vergleichbaren Weg verdeutlicht, dass ihre Teilnahme an der Weiterbildungsteilnahme nicht zu („extrinsischer“) Belohnung oder zur Erreichung ihrer Ziele genügt, kann dies dazu führen, dass sich diese Teilnehmer stigmatisiert fühlen. Die Erwartungs-Valenz-Modelle machen

deutlich, dass der Glaube, zu guten Leistungen nicht im Stande zu sein, selbst bei der Kenntnis, dass gute Leistungen erstrebenswerte Erfolge nach sich ziehen, dazu führen wird, dass Mitarbeiter weniger motiviert sind und sich weniger im Rahmen betrieblicher Bildung anstrengen.<sup>(159)</sup>

Die Gefahr, dass Weiterbildungsteilnehmer stigmatisiert werden und sich in sich kehren besteht ebenfalls, falls Intension, Inhalte und Funktionalitäten der ausgewählten Weiterbildungsmethoden nicht verstanden werden und unerläutert bleiben. Die Teilnehmer, deren Furcht vor Misserfolg dominiert, sei es aufgrund zurückliegender Weiterbildungserlebnisse (der Zuverlässige) oder anderer persönlicher Gründe, sind besonders schwer zu bzw während einer Bildungsmaßnahme zu motivieren.<sup>(160)</sup>

Der Erfolg der Qualifikationsvermittlung (aus Unternehmens- und je nach Motivation Mitarbeitersicht) hängt im Rahmen betrieblicher Bildungsarbeit entscheidend von der Lehrmethode ab. Es besteht jedoch das Risiko, dass die angewendete Methode der Weiterbildung nicht der Teilnehmergruppe angemessen ausgewählt wurde. So sind bspw die Adressaten von Coaching Maßnahmen vorwiegend im Bereich der Führungskräfte oder Young Potentials zu finden, welche auf Führungsaufgaben vorbereitet werden sollen. Anspruchsvolle Teilnehmerkreise mit hohen Erwartungen an die Trainer werden im Rahmen der Coaching-Maßnahmen stärker motiviert, als Mitarbeiter, deren Fortbildungsziel keine dauerhafte und intensive Betreuung bedarf und welche sich im Rahmen einer Coaching Maßnahme überwacht oder kontrolliert fühlen.

Weitere Motivationsbarrieren, seien es Alter oder Familienstand (Baby-Boomer) können sowohl durch ein weiterbildungsfreundliches Betriebsklima, erfahrungsgelitete Einsicht in die Notwendigkeit lebenslangen Lernens und einsichtige Ziele der Weiterbildung behoben werden.<sup>(161)</sup> Jedoch wird dies zum einen nicht jeden Mitarbeiter gleichermaßen zur Weiterbildung motivieren und darüber hinaus besteht die Gefahr, dass verschiedene Maßnahmen wertvolle Mitarbeiter sogar demotivieren.

Wird bei der Gestaltung von Bildungsmaßnahmen versucht, vorhandene intrinsische Motivation durch extrinsische Anreize zu steigern, besteht die Gefahr, die

---

(159) vgl. GLUMINSKI / WOTTAWA, Psychologische Theorien für Unternehmen, S.207.

(160) vgl. EULER / HAHN, Wirtschaftsdidaktik, S. 321.

(161) vgl. BRÜGGEMANN / FISCHER / SCHUHMANN, Aufstieg durch Ausbildung, S. 104ff.

langfristigere und befriedigendere intrinsische Form der Motivation zu gefährden. Der Versuch, monetäre Anreize zur Steigerung der Weiterbildungsaktivitäten einzusetzen kann dazu führen, dass vorhandene Freude und das Gefühl des erfüllten Seins dadurch verloren gehen, dass die gesetzten monetären Anreize und Ziele durch die Weiterbildungsteilnehmer nicht erreicht werden oder die Verteilung als ungerecht empfunden wird. Der „Korrumpierungseffekt“<sup>(162)</sup> soll im nachfolgenden Beispiel exemplarisch verdeutlicht werden:

- Wenn Kinder voller Begeisterung – intrinsisch motiviert – Türme und Burgen aus Bauklötzchen bauen, man dann dieses Tun plötzlich mit finanziellen Prämien belohnt und diese extrinsischen Anreize nach einigen Tagen wieder streicht, dann bauen die Kinder nicht mehr. Der Spaß ist ihnen vergangen. Es kann also in manchen Fällen kontraproduktiv sein, ein Verhalten zu belohnen, dass ohnehin mit Freude ausgeführt wird.<sup>(163)</sup>

Andererseits kann auch zunächst ausschließlich extrinsisch motiviertes Verhalten dauerhaft intrinsische Motivation verursachen. Man stelle sich vor, ein Mitarbeiter legt beständig besonders viel Wert auf einen gut aufgeräumten Schreibtisch, um dem Ordnungswahn seines Vorgesetzten Rechnung zu tragen. Dieses Verhalten ist extrinsisch motiviert. Verinnerlicht der Mitarbeiter diese Handlung dauerhaft, so wird er u.U. noch immer ein zufriedenes Gefühl beim Betrachten seines geräumten Schreibtischs empfinden, wenn er selbst den Posten seines Vorgesetzten eingenommen oder den Arbeitsplatz gewechselt hat.<sup>(164)</sup>

Eine weitere Erschwernis im Motivationsbereich liegt in Sättigungseffekten, die gerade bei extrinsischer Motivation auftreten. Extrinsische Anreize verlieren bei Mitarbeitern u.U. ihre Anreizwirkung, beispielsweise wenn durch eine Weiterbildung ein gewisser Aufstieg in der Hierarchie ermöglicht wurde, der Mitarbeiter aber an weiteren Investitionen in seine Fähigkeiten und Kompetenzen nicht interessiert ist. Gerade bei arrivierten Mitarbeitern stoßen extrinsische Motivatoren an Grenznutzenprobleme.<sup>(165)</sup>

Zudem ist zu Berücksichtigen, dass die aus sozialen oder Selbstverwirklichungsbedürfnissen heraus resultierenden Motivatoren auf Dauer nur

---

(162) vgl. HECKHAUSEN, Motivation und Handeln, S. 337f.

(163) vgl. ROSENSTIEL, Organisationspsychologie, S. 282.

(164) vgl. ROSENSTIEL, Führung durch Motivation, S. 30.

(165) vgl. GLUMINSKI / WOTTAWA, Psychologische Theorien für Unternehmen, S.210.

eingeschränkt steigerbar sind. Eine zunehmende Gewährung beispielsweise von Statussymbolen oder zertifizierten Weiterbildungserfolgen beeinträchtigt den erreichten subjektiven Nutzen.

Wird Motivation gesteigert, und ein Mensch somit dazu aktiviert Antriebskräfte auf ein bestimmtes Ziel zu richten, entsteht ein zielgerichteter Spannungszustand. Eine zu verbissene Ausrichtung wirkt jedoch contra-produktiv. Ein Übermaß an Motivation kann zudem Nervosität und Angst erzeugen, was ebenfalls durch Fehler und Fehlentscheidungen zum Leistungsabfall führen kann. „Wenn die Grenze der physischen und psychischen Belastbarkeit überschritten wird, wirkt Anspannung kontraproduktiv.“<sup>(166)</sup> Mitarbeiter zeigen die optimale Leistungsfähigkeit bei mittlerer Anspannungslage. Zu große Verbissenheit blockiert die Mobilisierung innerer Energien, schränkt die Wahrnehmung und Flexibilität ein. Betrachtet man Kandidaten in einer Quizsendung, erkennt man häufig, dass diese nicht im Stande sind, in entscheidenden Momenten die einfachsten Fragen zu beantworten, während der entspannte Fernsehzuschauer die richtigen Antworten mit Leichtigkeit findet. Die kontraproduktive Wirkung von Übermotivation führt zu Blackouts und Blockaden. Bezogen auf die betriebliche Praxis kann man sich Mitarbeiter vorstellen, die so sehr darauf fixiert sind, (mit Hilfe von Weiterbildungsmaßnahmen) voranzukommen und persönliche Karriereziele zu verwirklichen und unterdessen den Bezug zu Kollegen und der betrieblichen Realität verlieren, sowie jedwede Form von Souveränität und Überblick vermissen lassen.<sup>(167)</sup>

Bei der Auswahl der Weiterbildungsmethoden müssen deren spezielle Nachteile und Risiken berücksichtigt werden. So gefährdet beispielsweise Job-Rotation wie beschrieben das Fortbestehen langfristiger Projekte, in denen die Teilnehmer der Rotationsmaßnahmen eingebunden sind. Auch wenn diese Projekte bei der Planung der Job-Rotation Maßnahme keine Priorität oder akute Dringlichkeit vorweisen, muss eine langfristige Betrachtung analysieren, ob die betrachteten Projekte u.U. zukünftig gefährdet sind, sei es durch Abwesenheit der Teilnehmer oder deren Verlust der aktuellen spezifischen Projektkenntnisse. Werden Nachfolger oder andere Mitarbeiter für Projekte belohnt, an denen der „verhinderte“ Weiterbildungsteilnehmer

---

(166) vgl. STROEBE, Motivation, S.49.

(167) vgl. ROSENSTIEL, Führung durch Motivation, S. 74f.

beteiligt war, wird dies seine Motivation zur zukünftigen Weiterbildung oder Aufrechterhaltung der Job-Rotation-Maßnahme negativ beeinflussen, wenn er keine vergleichbare Belohnung erhält.

Gelingt es nicht, eine Unternehmenskultur zu schaffen, die Mitarbeiter dazu motiviert aktiv betriebliche Bildung zu planen, durchzuführen und zu kontrollieren, wirkt sich dies negativ auf die Wissensbasis der gesamten Organisation aus. Werden Mitarbeiter nicht dazu motiviert, Weiterbildungsangebote wahrzunehmen, die für die Ausübung ihrer Tätigkeiten oder das berufliche Weiterkommen förderlich sind, werden diese Organisationen zukünftig größere Probleme haben, auf dem Markt zu bestehen, als Unternehmen, welche Innovationen antizipieren oder rechtzeitig auf diese reagieren.

### **III. Allgemeine Gültigkeit und Bedeutung der Ergebnisse**

Die geschilderten Möglichkeiten und Grenzen der angewendeten Methoden hängen von vielerlei Faktoren ab. Die individuellen Eigenschaften der Teilnehmer sowie deren Trainer variieren von Organisation zu Organisation, von Mitarbeiter zu Mitarbeiter und von Trainer zu Trainer. Die Gestaltung lern- und kompetenzförderlicher Arbeit wird maßgeblich durch Gegebenheiten wie Betriebsgröße und Branche sowie Markt- und Finanzsituation bestimmt. Konkrete und tiefgreifende Aussagen allgemeiner Gültigkeiten der Motivationstheorien und deren Berücksichtigung bei der Planung, Durchführung und Kontrolle von Weiterbildungsmaßnahmen sind schon aus dem Grund der Vielfältigkeit der zu berücksichtigenden Faktoren nicht zu treffen.

Es wurde verdeutlicht, dass eine individuelle Betrachtung des Mitarbeiters erforderlich ist. Herzbergs Hygienefaktoren und Motivatoren treten von Mitarbeiter zu Mitarbeiter mit unterschiedlicher Gewichtung auf oder finden möglicherweise keinerlei Berücksichtigung. Familienstand, Alter, sozialer Status, Arbeitsgebiet, Hierarchiestufe, individuelle Charaktereigenschaften und Ideale sind einige der Faktoren, die Einfluss auf die erwähnten persönlichen Hygienefaktoren und Motivatoren ausüben. Die persönliche Individualität der Mitarbeiter widerspricht daher konkreten Aussagen allgemeinen Charakters. So eignen sich verschiedene Lehrmethoden und Weiterbildungsmaßnahmen nicht generell für jeden Teilnehmer und die Vermittlung jeden Inhalts. Wie bereits dargestellt sind Kenntnisse,

Fähigkeiten, anthropogene und soziokulturelle Voraussetzungen, das soziale Umfeld sowie die Einstellungen der Teilnehmer zu berücksichtigen.

Praktisch ist nahezu jede Organisation bis zu einem gewissen Ausmaß auf Durchschnittsregulierungen, die für alle Mitarbeiter Gültigkeit haben, angewiesen.<sup>(168)</sup>

Zentral gesteuerte betriebliche Bildungspolitik kann in großen Unternehmen nicht gewährleisten, das individuelle persönliche und betriebliche Umfeld eines jeden Teilnehmers vor, während und nach der Bildungsmaßnahme zu beobachten und zu berücksichtigen. Ein zuverlässiger Informationsfluss der notwendigen Informationen über die Hierarchiestufen bis zur Planungsstelle der Entwicklungsmaßnahmen ist daher erforderlich. Je mehr Hierarchiestufen durchlaufen werden, desto eher besteht hierbei die Gefahr, dass die Empfehlungen von direkten Vorgesetzten keine Berücksichtigung oder Akzeptanz finden.

Andererseits kann gerade bei kleineren Unternehmen ein der Unternehmensgröße geschuldeter Mangel an Entwicklungschancen vorherrschen, welcher aufgrund struktureller Ursache zu geringerem Engagement während etwaiger Weiterbildungsmaßnahmen führt.<sup>(169)</sup>

Es kann als allgemeingültig und individuell nachvollziehbar angesehen werden, dass Mitarbeiter mit hoher Arbeitsmotivation großen Einsatz für ihr Unternehmen zeigen und hohe Anforderungen an sich selbst stellen. Sie übernehmen gerne Verantwortung und solidarisieren sich mit ihrer Organisation. Die Kommunikation unter motivierten Mitarbeitern ist durchaus positiv und informativ. Sie sind verlässlich, leistungsbereit und guter Laune. Motivierte Mitarbeiter versuchen Verbesserungen im eigenen Tätigkeitsfeld und innerhalb der Organisation zu vollziehen. Sie sind weniger krank und unterstützen sich gegenseitig. Motivierte Mitarbeiter sind äußerst flexibel und pflegen offenen und ehrlichen Umgang.

Allgemein gültig ist zudem, dass unmotivierten Mitarbeitern der Unternehmenserfolg oftmals gleichgültig ist. Sie stellen an sich nur die nötigsten Anforderungen, sind oft unzuverlässig, zeigen nur wenig Leistungsbereitschaft und sind zudem häufiger krank. Sie übernehmen ungern Verantwortung und handeln nicht immer i. S. des Unternehmens. Ihre Kommunikation ist eher negativ, sie verbreiten wenig gute Laune und nicht alle notwendigen Informationen werden von ihnen weitergegeben. Unmotivierte Mitarbeiter arbeiten mehr gegen- statt miteinander. Die

---

(168) vgl. ROSENSTIEL, Organisationspsychologie, S. 283.

(169) vgl. OECHSLER, Personal & Arbeit, S. 348.

Konfliktbereitschaft unter unmotivierten Mitarbeitern ist höher als bei motivierten Organisationsmitgliedern.

Die genannten Aspekte lassen unschwer erkennen, dass der Unternehmenserfolg sehr stark vom Grad der Mitarbeitermotivation abhängt. Nur mit motivierten Mitarbeitern kann hohe Flexibilität hinsichtlich innovativer und schwankender Marktanforderungen gewährleistet und ein Wettbewerbsvorsprung erreicht werden. Sie vertreten und leben ein positives Firmenimage, sorgen für ein angenehmes Betriebsklima und erhöhen die Effizienz des Unternehmens. Die Zukunft des Unternehmens kann, nicht zuletzt aufgrund von Effizienz- Umsatz- und Ertragssteigerung, gesichert werden.

## **F. Fazit – eine zusammenfassende Betrachtung**

Im Bereich der Mitarbeitermotivation bauen viele Fehler auf der Vorstellung auf, dass Arbeit – Weiterbildung ist mit Arbeitsaufwand verbunden – etwas Negatives, nach Möglichkeit zu Vermeidendes ist. Bildung soll jedoch eingesetzt werden, um Arbeit zu verbessern, zur Arbeit zu motivieren und um sich selbst bei der Bildung zu motivieren.

Einleitend wurde betriebliche Bildungspolitik betrachtet. Hierbei wurde deutlich, dass sich diese, sowohl für Mitarbeiter als auch für die Organisation hilfreich und in vielerlei Hinsicht nützlich und erstrebenswert gestaltet. Die Personalentwicklung ist dabei eine Schlüsselgröße der Unternehmensführung und hat erheblichen Einfluss auf den wirtschaftlichen Erfolg der Unternehmung. Sie muss so ausgestaltet sein, dass sowohl die Leistungsfähigkeit als auch die Leistungsbereitschaft des Stammpersonals während der gesamten Dauer der Betriebszugehörigkeit erhalten bleibt, und der Unternehmung dauerhaft ein Sammelbecken an motivierten, kompetenten und flexibel einsetzbaren Mitarbeitern zur Verfügung steht. Personalentwicklung kann hierbei weit mehr erreichen als die Qualifizierung der Mitarbeiter zur Gewährleistung effizienten Einsatzes. Mitarbeiter können gemäß ihren individuellen Interessen und Fähigkeiten gefördert und motiviert werden. Es wurde gezeigt, dass sich auch die Sozialisation der Mitarbeiter motivierend auswirkt, beispielsweise im Rahmen von Weiterbildungsmaßnahmen. Das

Gemeinschaftsgefühl kann gefördert und eine positive Einstellung zur Unternehmung erzeugt werden.

Im Verlauf der Arbeit ist deutlich geworden, dass Motivation eine der wichtigsten Determinanten der menschlichen Arbeit, deren Qualität und der Arbeitsleistung ist. Die Motivation wirkt nicht unmittelbar auf das Verhalten, sondern steuert dessen Zielgerichtetheit, beeinflusst die Stärke der Bemühungen und nimmt Einfluss auf das Durchhalten der Arbeitsaktivitäten. Jeder Versuch, Arbeitsleistung innerhalb der Organisation verstehen und verbessern zu wollen, muss auf Motivationstheorien zurückgreifen.

Motiviertes Handeln macht im Idealfall, bei intrinsischer Motivation Spaß – bei extrinsischer Motivation durch Belohnung von außen. Es wird jedoch immer Tätigkeiten geben, deren Erledigung keine Freude bereitet, aber durch Pflicht und Einsicht von uns verlangt werden. Der Wille beziehungsweise die Volition des Mitarbeiters solche Tätigkeiten gewissenhaft und sorgfältig durchzuführen wird, durch die im übrigen Tätigkeitsfeld oder im Rahmen von Weiterbildungsmaßnahmen geweckte Motivation gestärkt.

Im Verlauf dieser Arbeit wurde deutlich, dass Mitarbeiter auf verschiedene Art und Weise zum Lernen und zur Teilnahme an betrieblicher Bildungspolitik motiviert werden können. Ebenso wurde gezeigt, dass Lernen und die Teilnahme an betrieblicher Bildungspolitik Mitarbeiter motivierend wirken können. Betriebliche Bildungspolitik sollte daher als zusätzliche Möglichkeit angesehen werden, Mitarbeiter zu motivieren und die geschilderten positiven Auswirkungen motivierter Organisationsmitglieder und Arbeitnehmer wahrzunehmen.

Bei der Betrachtung der Mitarbeiter ist es jedoch dringend zu vermeiden, deren Handeln als ausschließlich kognitiv anzusehen. Mitarbeiter dürfen in Anbetracht eines zu „kopflastigen“ Menschenbildes nicht als programmierte Computer angesehen werden, die lediglich als „homo oeconomicus“ ihren subjektiven Nutzen maximieren oder bei anderer Zielgröße ihr optimiertes kognitives Gleichgewicht sichern wollen.<sup>(170)</sup>

Die hilfreichen Anwendungsmöglichkeiten verschiedener Motivationstheorien in der betrieblichen Praxis wurden aufgewiesen, auch wenn sowohl die Auswahl der Theorien, die konstruierte Zielgruppe, als auch die gestalteten praktischen Beispiele nur eine kleine Auswahl der zur Verfügung stehenden Möglichkeiten darstellen. Bei

---

(170) vgl. ROSENSTIEL, Führung von Mitarbeitern, S. 208.

der Anwendung der Motivationstheorien wurde deutlich, dass die Empfänger der Weiterbildungsmaßnahmen unweigerlich individuell betrachtet werden müssen, und sich diese Betrachtung nicht nur auf das jeweilige Arbeitsfeld beziehen darf. Hier liegt das hauptsächliche Problem der Kombination verschiedener Bildungsmaßnahmen mit ausgewählten Motivationstheorien. Die Eingriffe des Vorgesetzten in die Variablen der Motivationsmodelle werden zu einem erheblichen Ausmaß durch verschiedene Menschenbilder beeinflusst, welche aber in keiner der Motivationstheorien Berücksichtigung finden und vom Verfasser in dieser Arbeit verknüpft wurden. Darüber hinaus erleben die Empfänger der Maßnahmen unzählige individuelle Verhaltens-, Ansichts- und Umweltsituationen, sodass deren abschließende Betrachtung und Berücksichtigung nicht möglich ist. Es ist jedoch erforderlich zu erkunden, was einem bestimmten Organisationsmitglied wichtig ist, um dann durch entsprechend auf die aktuelle oder langfristige Bedürfnislage des Mitarbeiters zugeschnittene Weiterbildungsmaßnahmen Anreize zu gestalten und einzusetzen. Die vorliegende Arbeit zeigt den schwer einzugrenzenden Umfang zu berücksichtigender Variablen individueller und organisationaler Natur, welche auf die motivationstheoretischen Anwendungen erheblichen Einfluss nehmen. Eine allgemeine Umsetzung und Kombination der motivationstheoretischen Instrumente bleibt als offenes Gestaltungsproblem festzustellen.

Der Ausgangspunkt dieser Arbeit wurde mit der motivationstheoretischen Betrachtung betrieblicher Weiterbildung gewählt. Es wurde deutlich, dass Motivation nicht die einzige Determinante ist, die Arbeitsverhalten und Arbeitsleistung beeinflusst. Soll Arbeits- und Weiterbildungsverhalten erklärt werden, müssen weitere wesentlichen Variablen wie Bemühungen, Fähigkeiten und Erwartungen der Mitarbeiter berücksichtigt werden.

Das Problem der Mitarbeitermotivation muss neben ausgeklügelten und individuellen Anreizplänen im ersten Schritt am (demotivierenden) Verhalten von Vorgesetzten ansetzen (Falsches Menschenbild). Schon bei der Auswahl von Führungskräften ist auf den potentiellen Erhalt der Mitarbeitermotivation zu achten. Basierend auf leistungsfördernder Unternehmenskultur besteht die Aufgabe des Vorgesetzten darin, Mitarbeiter ernst zu nehmen, sie zu fordern und zu fördern, insbesondere im Bereich betrieblicher Weiterbildung. Bei Vorgesetzten muss das Bewusstsein entstehen, dass sie ihre Mitarbeiter benötigen, da sie alleine ihre gesetzten Ziele

nicht erreichen werden. Hierzu sind die Mitarbeiter im Rahmen von Führungsaufgaben und dem Verständnis gegenseitiger Abhängigkeit zu motivieren. Bestenfalls macht sich die Führungskraft sukzessive „überflüssig“. Dabei ist allerdings darauf zu achten, dass Führungskräfte nicht die subjektive Entwertung ihrer Funktion erleben und eine Gefahr sehen, ihre Position werde tatsächlich an Nutzen verlieren. Die Organisationsstruktur darf hierbei die physische und geistige Aktivität der Mitarbeiter nicht über Maß einengen, sondern muss Freiräume für Planung und Durchführung eigener Aktivitäten und Weiterbildungsmaßnahmen ermöglichen.<sup>(171)</sup>

Wird der Mensch im Rahmen ökonomischen betrieblichen Handelns lediglich als Mittel zum Zweck gesehen, steht die Frage im Vordergrund, wie man ihn zu einer bestimmten Leistung bewegen kann. Wird der Mensch als Mittelpunkt des unternehmerischen Handelns gesehen, wird die Frage nach Arbeitszufriedenheit besonderes Interesse finden, welche im Rahmen dieser Arbeit umfassend behandelt wurde. Die Frage, ob der Mensch Mittelpunkt oder Mittel ist, sollte somit im Verlauf dieser Arbeit beantwortet worden sein.

---

(171) vgl. GLUMINSKI / WOTTAWA, Psychologische Theorien für Unternehmen, S.215.

## Literaturverzeichnis

- BECKER, M.: Personalentwicklung - Bildung, Förderung und Organisationsentwicklung in Theorie und Praxis , 4. Auflage, Stuttgart 2005.
- BERUFSBILDUNGSGESETZ (BBIG), in der Fassung vom: März 2005
- BETRIEBSVERFASSUNGSGESETZ (BETRVG), in der Fassung von 1972
- BIERFELDER, W.: Organisation der Aus- und Weiterbildung. In: Handwörterbuch der Organisation, 2. Aufl., herausgegeben v. Erwin Grochla, Stuttgart 1980.
- BERTHEL, J. / BECKER, F.G.: Personalmanagement, S. 305, Stuttgart 2007.
- BIRNMEYER: Eigenverantwortung ist das A und O, S. 75. in: Personal-Magazin; Ausgabe (8/2005).
- BRÜGGEMANN, E. / FISCHER, W. / SCHUHMAN, G.: Ada - Aufstieg durch Ausbildung, 2004 Haan-Gruiten
- BUNDESAGENTUR FÜR ARBEIT: Sozialversicherungspflichtig Beschäftigte nach Berufsordnungen, Im Internet unter:  
<http://www.pub.arbeitsagentur.de/hst/services/statistik/detail/b.html>  
Datei: Beschäftigte - nach Berufen März 2008 / bo\_heftd-1.xls / März 2008  
Zugriff: 29.12.2009
- DEHNBOSTEL / ELSHOLZ / GILLEN: Kompetenzerwerb in der Arbeit, Konzeptionelle Begründungen und Eckpunkte einer arbeitnehmerorientierten Weiterbildung, Berlin 2007.
- DRUCKER, F.: Management im 21. Jahrhundert, S. 38, München 1999.
- DRUMM, H-J.: Personalwirtschaft, 6. Auflage, Berlin 2008
- EDELMANN, W.: Lernpsychologie, 6. Auflage, Weinheim 2000
- ELLMAYER, W.: Wissensmanagement und E-Learning, Wien 2007.
- EULER, D. / HAHN, A.: Wirtschaftsdidaktik, Bern 2004
- HECKHAUSEN, J. / HECKHAUSEN, H.: Motivation und Handeln, 3. Auflage, Heidelberg 2007
- HENTZE, J. / GRAF, A.: Personalwirtschaftslehre 2, 7. Auflage, Bern 2005
- KOCH, J. / SELKA, R.: Leittexte - ein Weg zu selbständigen Lernen. Teilnehmerunterlagen, Herausgeber: Bundesinstitut für Berufsbildung, Der Generalsekretär, 2. Auflage, Berlin 1991.
- KRESSLER, H.W.: Leistungsbeurteilung und Anreizsysteme: Motivation, Vergütung, Incentives, Frankfurt 2001.

- MACHARZINA, K. / WOLF, J.: Unternehmensführung, das internationale Managementwissen, Wiesbaden 2005.
- MALIK, F.: Führen leisten leben, Wirksames Management für eine neue Zeit, Stuttgart 2001.
- MENTZEL, W.: Personalentwicklung; Erfolgreich motivieren, fördern und weiterbilden, München 2001.
- MERKEL, A. im Internet unter [http://www.angela-merkel.de/page/26\\_1091.htm](http://www.angela-merkel.de/page/26_1091.htm), Zugriff: 18.03.1009.
- OBERMANN, C.: Assessment Center, 3.Auflage, Köln 2006
- OECHSLER, W.: Personal und Arbeit, S. 2, München 2006.
- OLFERT, K.: Personalwirtschaft, 12. Auflage, Ludwigshafen 2006.
- OSTERLOH, M.: Wissens- und Motivationsmanagement in Sibylle Peters: Lernen und Weiterbildung als permanente Personalentwicklung, Band 1 , München 2003.
- POHL, H.-J.: Mitteilung aus der Arbeitsmarkt und Berufsforschung - Kritik der Drei – Sektoren – Theorie. Im Internet unter: [http://doku.iab.de/mittab/1970/1970\\_4\\_MittAB\\_Pohl.pdf](http://doku.iab.de/mittab/1970/1970_4_MittAB_Pohl.pdf) Zugriff: 18.03.2009.
- PUMBERGER / SCHINNER / WEINGÄRTNER: Kaufmännische Berufe • Büro und Verwaltung – Weiterbildung und Beruf, in: Beruf, Bildung, Zukunft, Ausgabe 2007 / 2008 Herausgeber: Bundesagentur für Arbeit
- RAUEN, C.: Probleme im Coaching, im Internet unter: <http://www.coaching-report.de/index.php?id=365>, Zugriff: 18.03.2009
- RAHN, H-J.: Unternehmensführung, Ludwigshafen 2008.
- RHEINBERG: Motivation, 5. Auflage, Stuttgart 2004.
- RICHTER, M.: Personalführung – Grundlagen und betriebliche Praxis, 4. Auflage, Stuttgart 1999
- ROSENSTIL, L. / REGNET, E. / DOMSCH, M.: Führung von Mitarbeitern – Handbuch für erfolgreiches Personalmanagement, 5. überarbeitete Auflage, Stuttgart 2003.
- ROSENSTIEL, L.: Motivation managen: psychologische Erkenntnisse ganz praxisnah, Weinheim 2003.
- ROSENSTIEL, L.: Motivation im Betrieb: mit Fallstudien aus der Praxis, 10. Auflage, Leonberg 2001.

- ROSENSTIEL, L.: Die motivationalen Grundlagen des Verhaltens in Organisationen, Leistung und Zufriedenheit, Berlin 1975.
- ROSENSTIEL, L. / COMELLI, G.: Führung durch Motivation, 3. Auflage, München 2003
- ROSENSTIEL, L. / MOLT, W. / RÜTTINGER, B.: Organisationspsychologie, 9.Auflage, Stuttgart 2005
- RÜHL, G. / GROCHLA, E.: Handwörterbuch der Organisation, 2. Auflage, Stuttgart 1973.
- RUDOLPH, U.: Motivationspsychologie, 1. Auflage, Weinheim 2003.
- RUPP, A.: Moderne Konzepte in der betrieblichen und universitären Aus- und Weiterbildung, Tübingen 2007.
- SCHMIEL, M.: Berufspädagogik III, Berufliche Weiterbildung, Trier 1977.
- SOLOMON, M. / BAMOSSY, G. / ASKEGAARD, S.: Consumer Behaviour, New York 2002.
- STAHL, E.: Dynamik in Gruppen: Handbuch der Gruppenleitung, Berlin 2002
- STAUDT, E.: Bestimmungsfaktoren betrieblicher Personalpolitik.  
In: Betriebliche Personalentwicklung und Arbeitsmarkt, hrsg v Erich Staudt und Knut Emmerich, S. 1-36, S. 23-24, Nürnberg 1987.
- STAUDT, E. / REHBEIN, M.: Innovation durch Qualifikation, Personalentwicklung und neue Technik, Frankfurt am Main 1988
- STATISTISCHES BUNDESAMT DEUTSCHLAND: Erwerbstätigkeit im 4. Quartal 2008.  
im Internet unter:  
<http://www.destatis.de/jetspeed/portal/cms/Sites/destatis/Internet/DE/Content/Statistiken/Arbeitsmarkt/Erwerbstaetige/Aktuell,templateld=renderPrint.psml>  
Zugriff: 18.03.2009.
- STATISTISCHES BUNDESAMT DEUTSCHLAND: Beschäftigtenstatistik. Im Internet unter:  
<http://www.destatis.de/jetspeed/portal/cms/Sites/destatis/Internet/DE/Content/Statistiken/Arbeitsmarkt/Sozialversicherungspflichtige/Aktuell,templateld=renderPrint.psml>  
Zugriff: 18.03.2009.
- STATISTISCHES BUNDESAMT DEUTSCHLAND: Beschäftigtenstatistik,  
Sozialversicherungspflichtig Beschäftigte am Arbeitsort nach  
Berufsbereichen am 30.06.2007. Im Internet unter:  
<http://www.destatis.de/jetspeed/portal/cms/Sites/destatis/Internet/DE/Content/Statistiken/Arbeitsmarkt/Sozialversicherungspflichtige/Tabellen/Content75/Berufsbereiche,templateld=renderPrint.psml>  
Zugriff: 18.03.2009.
- STROEBE, R.W.: Motivation: mit Tabellen, 9. überarb. Auflage, Heidelberg 2004.

WEINERT, A.: Organisationspsychologie – Ein Lehrbuch, 4. Auflage, Weinheim, 1998.

WEBER: Das Weiterbildungsverhalten von Arbeitnehmern - Motor oder Bremse betrieblicher Anpassungsprozesse, In: Betriebliche Weiterbildung als Führungsaufgabe, hrsg v Eduard Gaugler., S. 119-139, S. 121-122, Wiesbaden 1986.

WÖHE: Einführung in die allgemeine BWL, München 2008.

WOTTAWA, H. / GLUMINSKI, I. / KÜHN, S. / PLATTE, I.: Psychologische Theorien für Unternehmen, Göttingen 1995.

## Anhang 1

### Ein praktisches Beispiel – I – Ziel & Wahrscheinlichkeit

Der „etablierte“ Mitarbeiter sieht die Möglichkeit ihm Rahmen einer anstehenden Weiterbildungsmaßnahme neue soziale Kontakte („social man“) zu knüpfen und unter Umständen zu einem neuen Tätigkeitsgebiet in einer neuen Arbeitsgruppe hinzuzustoßen. Der Mitarbeiter kann zur Vermittlung der Weiterbildungsinhalte aus den teilnehmerbegrenzten Methoden des Planspiels, der Job-Rotation oder einer E-Learning-Maßnahme auswählen. In Zielvereinbarungsgesprächen wurde deutlich, dass der Mitarbeiter die Job-Rotation-Methode bevorzugt, da er hier eher die Möglichkeit sieht, soziale Kontakte zu knüpfen und neue Tätigkeitsfelder kennenzulernen. Nun könnte man vermuten, dass sich der Mitarbeiter besonders darum bemüht an der JobRotation-Maßnahme teilzunehmen beziehungsweise seine Motivation zur JobRotation am höchsten ist. Diese Interpretation ist nach Vroom und Herzberg jedoch zu kurz geschlossen. Einen entscheidenden Bestandteil an der Betrachtung nimmt die Einschätzung des Mitarbeiters ein, an der Weiterbildungsmaßnahme teilnehmen zu dürfen. Die Wertigkeit (Attraktivität) beziehungsweise Valenz der drei Methoden wird wie von Vroom und Heckhausen beschrieben auf einer Skala zwischen -1 und +1 angegeben. Die subjektive Wahrscheinlichkeit das Ziel zu erreichen wird auf einer Skala von 0 bis 1 abgebildet. Es wird die Alternative präferiert, deren Produkt aus Valenz und Erwartung  $V \times E$  am höchsten ist:

- Weiterbildungsmethode Planspiel: Valenz = + 0,4 , Erwartete Teilnahmemöglichkeit = + 0,7;  $V \times E = 0,28$
- Weiterbildungsmethode Job-Rotation: Valenz = + 0,8 , Erwartete Teilnahmemöglichkeit = + 0,2;  $V \times E = 0,16$
- Weiterbildungsmethode E-Based-Learning: Valenz = + 0,1 , Erwartete Teilnahmemöglichkeit = + 0,9;  $V \times E = 0,09$

## Anhang 2

### Ein praktisches Beispiel – IIa – Der Weg zum Erstrebenswerten

Der etablierte Mitarbeiter überlegt, ob er an einer ihm angebotenen Weiterbildungsmaßnahme teilnehmen soll oder nicht. Ihm wurde offeriert, im Rahmen einer Job-Rotation-Maßnahme für 3-4 Monate seine Fähigkeiten in verschiedenen Tätigkeitsfeldern in einem Werk seines Arbeitgebers in Übersee einzubringen.

- In persönlichen Gesprächen wurde schon seit Beginn der Karriere des „Etablierten“ im Unternehmen deutlich, dass er große Sympathien für eine Tätigkeit im Werk in Übersee hegt, zumal es in einem bei ihm sehr beliebten geographischen Gebiet angesiedelten ist. Für ihn hat ein Aufenthalt in Übersee und eine Tätigkeit in dem angedachten Werk eine hohe Valenz ( + 0,6 ).
- Unglücklicherweise leidet der etablierte Mitarbeiter unter chronischer Flugangst, sodass der Flug nach Übersee für ihn eine negative Valenz hat ( - 0,1 ).
- Aufgrund seiner finanziell derzeit sehr angespannten Situation hätte derzeit ein Mehrverdienst für ihn ebenfalls eine deutlich positive Valenz ( + 0,4 ).
- Da der etablierte Mitarbeiter jede sich ihm bietende Freizeit bei seiner Familie und seiner kranken Mutter verbringen möchte, hat die sich ihm bietende freie Zeit die höchste positive Valenz ( + 0,9 ).

Der etablierte Mitarbeiter verdeutlicht sich nun, welche Instrumentalität (Begriff Mittel-zum-Zweck-Bedeutung?!?) die Teilnahme an der Job-Rotation-Maßnahme für ihn hätte:

- Seines Erachtens ist die Instrumentalität für die Tätigkeit in dem Werk in Übersee und einen Aufenthalt in dem von ihm favorisierten geographischen Gebiet im Zuge der Job-Rotation-Maßnahme deutlich positiv ( + 0,6 )
- Da ein Flug für den Einsatz in Übersee unumgänglich ist, weist dieser eine absolute positive Valenz auf ( + 1,0 )
- Da der Auslandsaufenthalt zusätzlich vergütet wird, hat der Mehrverdienst eine relativ hohe Instrumentalität ( + 0,5 )

- Der Aufenthalt in Übersee würde die für seine Familie zur Verfügung stehende freie Zeit komplett aufzehren und hat daher eine absolute negative Instrumentalität ( - 1,0 )

Die Produktsumme der Handlungsalternative „Teilnahme an Job-Rotation-Maßnahme“ ermittelt sich nun wie folgt:

$$\text{Motivation} = \sum [ V \times I ] \rightarrow$$

$$0,6 \times 0,6 + (- 0,1) \times 1,0 + 0,4 \times 0,5 + 0,9 \times (- 1,0) = - 0,44$$

Nimmt der etablierte Mitarbeiter nicht an der Job-Rotation-Maßnahme teil, entstehen folgende Instrumentalitäten:

- Wird er nicht an der Job-Rotation-Maßnahme teilnehmen, wird er nicht im Werk in Übersee eingesetzt. Somit nimmt diese Instrumentalität einen absoluten negativen Wert an. ( - 1,0 )
- Nimmt der Mitarbeiter nicht an der Job-Rotation-Maßnahme teil, kann er den Flug umgehen. Die Instrumentalität nimmt daher einen absoluten negativen Wert an ( - 1,0 )
- Mit dem Auslandsaufenthalt entfällt die Zusatzvergütung, was eine leicht negative Instrumentalität zur Folge hat ( - 0,3 )
- Bleibt der Mitarbeiter in seinem Tätigkeitsfeld und nimmt nicht an der Weiterbildungsmaßnahme teil, wird er weiterhin seine freie Zeit seiner Familie und seiner kranken Mutter widmen können. Somit hat diese Instrumentalität einen positiven Wert ( + 0,4 )

Die Produktsumme der Handlungsalternative „Keine Teilnahme an Job-Rotation-Maßnahme“ ermittelt sich nun wie folgt:

$$\text{Motivation} = \sum [ V \times I ] \rightarrow$$

$$0,6 \times (- 1,0) + (- 0,1) \times (- 1,0) + 0,4 \times (- 0,3) + 0,9 \times 0,4 = - 0,26$$

## Anhang 3

### Ein praktisches Beispiel – IIb – Der Weg zum Erstrebenswerten

Dem Neuling wird angeboten durch Teilnahme an einem E-Based-Learning den Vertrieb eines „Nischenproduktes“ des Unternehmens zu organisieren und durchzuführen. Er überlegt nun, ob er dieser neuen Herausforderung gewachsen ist, und sich im Stande sieht, die zur Verfügung gestellten Materialien hilfreich auszuwerten.

- Bislang wurde der Neuling von seinem Vorgesetzten nicht besonders ernst genommen und durfte nur äußerst unselbständig und fremdbestimmt arbeiten. Eine positive Organisation und Durchführung der Verkaufsmaßnahmen würde sein Selbstwertgefühl steigern und seinem Vorgesetzten zeigen, dass er zu mehr im Stande ist, als ihm zugetraut wird. Eine erfolgreiche Verkaufsorganisation hat daher eine positive Valenz ( + 0,4 )
- Der Neuling treibt gerne Sport und verreist des Öfteren spontan übers Wochenende. Seine Freizeit hat daher für ihn eine positive Valenz ( + 0,5 )
- Der Neuling ist derzeit finanziell gut aufgestellt. Er zieht es jedoch in Erwägung, kurzfristig aufgrund der konjunkturellen Möglichkeiten ein neues KfZ zu erwerben. Ein möglicher Mehrverdienst hat für ihn eine geringe positive Valenz ( + 0,2 )
- Die Übernahme von verantwortungsvolleren Aufgaben hat für den Neuling, der bislang nur Aufgaben mit geringem und mittlerem Stellenwert ausführt eine hohe positive Valenz ( + 0,7 )

Der Neuling erörtert nun, welche Instrumentalität die Teilnahme am E-Based-Learning für ihn hätte:

- In den Augen des Neulings besteht durchaus die Möglichkeit, die Aufgabe zu einem erfolgreichen Ergebnis zu bringen und ein erfolgreiches Konzept zu entwickeln. Dies würde besonders seinem Vorgesetzten zeigen, dass mehr in ihm steckt als bislang vermutet ( + 0,5 )
- Die Teilnahme an den Online-Schulungen, sowie die Ausarbeitung des Konzeptes würden die Freizeit des Neulings in den nächsten Wochen stark reduzieren und sowohl seine Teilnahme am Sport als auch geplante Reiseaktivitäten negativ beeinflussen. Daher besteht in dieser Hinsicht eine negative Instrumentalität ( - 0,7 )

- Dauerhaft würde der Neuling bei erfolgreicher Umsetzung seines Konzeptes eine Gewinnbeteiligung von 1,5% erhalten. Dies wirkt sich positiv auf diese Instrumentalität aus ( + 0,4 )
- Wird das vorgelegte Konzept umgesetzt, so stehen die Aussichten für den Neuling gut, das „Nischenprodukt“ dauerhaft zu bearbeiten. Für die Übernahme höherer Verantwortung besteht also durch eine erfolgreiche Teilnahme am E-based-Learning eine positive Valenz ( + 0,4 )

Die Produktsumme der Handlungsalternative „Teilnahme am E-Based-Learning“ ermittelt sich nun wie folgt:

$$\text{Motivation} = \sum [ V \times I ] \rightarrow$$

$$0,4 \times 0,5 + 0,5 \times (- 0,7) + 0,2 \times 0,4 + 0,7 \times 0,4 = 0,17$$

Nimmt der Neuling nicht am E-based-Learning teil, entstehen folgende Instrumentalitäten:

- Er wird kein Konzept vorlegen können, welches ihm hilft, Anerkennung zu erfahren. Daher entsteht in dieser Hinsicht eine negative Instrumentalität ( - 0,7 )
- Seine Freizeit wird nicht eingeschränkt werden. Daher entsteht eine positive Instrumentalität ( + 0,8 )
- Da die Finanzsituation des Neulings zufrieden stellend ist, und er auf einen Zusatzverdienst nicht angewiesen ist entsteht eine neutrale Instrumentalität ( 0,0 )
- Der Neuling wird nicht in höhere Verantwortungsebenen aufsteigen insofern er kein Konzept hinsichtlich des Vertriebs des „Nischenprodukts“ vorlegen wird. Daher entsteht hier eine negative Instrumentalität ( - 0,4 )

Die Produktsumme der Handlungsalternative „Keine Teilnahme am E-based-Learning“ ermittelt sich nun wie folgt:

$$\text{Motivation} = \sum [ V \times I ] \rightarrow$$

$$0,4 \times (- 0,7) + 0,5 \times 0,8 + 0,2 \times 0,0 + 0,7 \times (- 0,4) = (- 0,16)$$

## **Eidesstattliche Erklärung**

Hiermit erkläre ich, dass ich die vorliegende Arbeit selbständig und ohne Benutzung anderer als der angegebenen Hilfsmittel angefertigt habe. Alle Stellen, die wörtlich oder sinngemäß aus veröffentlichten und nicht veröffentlichten Schriften entnommen wurden, sind als solche kenntlich gemacht. Die Arbeit ist in gleicher oder ähnlicher Form oder auszugsweise im Rahmen einer anderen Prüfung noch nicht vorgelegt worden.

(Kevin Sebastian)

Großmaischeid, 19. März 2009

# Lebenslauf

**Name:** Kevin Sebastian  
Richard-Reuter-Str. 12 • 56276 Großmaischeid

Telefon: 0177 / 7742614

E-Mail: [Kontakt@KevinSebastian.com](mailto:Kontakt@KevinSebastian.com)

Homepage: <http://www.KevinSebastian.com>



## Persönliche Daten

Geburtsdatum: 15. März 1982  
Geburtsort: Dernbach (Westerwald)  
Staatsangehörigkeit: deutsch  
Familienstand: Ledig  
Beruf: Diplom-Handelslehrer  
(vorraussichtlich ab Apr. 2009)

## Schule & Studium

05 - 09 Wirtschaftspädagogik-Studium an der  
Universität zu Köln  
Spezialisierung:  
- Personalwirtschaftslehre  
- Wirtschaftspädagogik  
- Versicherungsbetriebslehre  
Abschlussnote: n.A.

03 - 06 berufsbegleitendes Studium nach dem  
Mittelrhein Modell an der Verwaltungs-  
und Wirtschaftsakademie Koblenz  
Abschluss: Betriebswirt VWA

92 - 01 Besuch des Martin-Butzer-Gymnasium  
in Dierdorf; Allgemeine Fachschulreife

## Nebenjobs & Arbeitserfahrung

seit Mai 08 HR Assistenz  
[Tower Automotive GmbH](#)

06 - 08 Vertriebs-Assistenz  
[MEDA Manufacturing GmbH](#)

05 - 07 Nachhilfeunterricht  
[Lernstudio Barbarossa](#)

05 - 07 CallCenter & Datenpflege  
[Astron Communication GmbH](#)

03 - 05 Anwendungsentwicklung SAP-HR  
[Rasselstein GmbH](#)

02 - 04 Ausbildung zum Industriekaufmann  
[Rasselstein GmbH](#)

01 - 02 Wehrdienst

## Zusätzliche Qualifikationen

Englisch: gute Kenntnisse  
Französisch: Grundkenntnisse

EDV: MS-Office, SAP R3, Video- und Foto-  
bearbeitung, Windows, Open-Office,  
verschiedene Programmiersprachen

06 IHK-Lehrgang "Ausbildung der Ausbilder"

08 Fachpraktikum im Modul Fachdidaktik  
berufliche Fachrichtung  
Wirtschaftswissenschaft

08 - 09 Fachpraktikum zur Gestaltung  
eines komplexen Lehr-Lernarrangements