



## Einheit 4 Bestimmungsfaktoren der Organisationsgestaltung

***VU Grundlagen der Organisation***  
***Sommersemester 2022***  
***Laura VOGEL***

- Motivation und Organisation
  - Menschliche Bedürfnisse und Erwartung an die Arbeit
  - Motivationsorientierte Arbeitsorganisation
  - Netzwerkstruktur
- Fallstudie: Gore

Um ein besseres Zusammenspiel von individueller Motivation und organisatorischen Strukturen zu ermöglichen sind Kenntnisse zu den Erwartungen und Bedürfnissen der Mitglieder gegenüber der Organisation wesentlich.

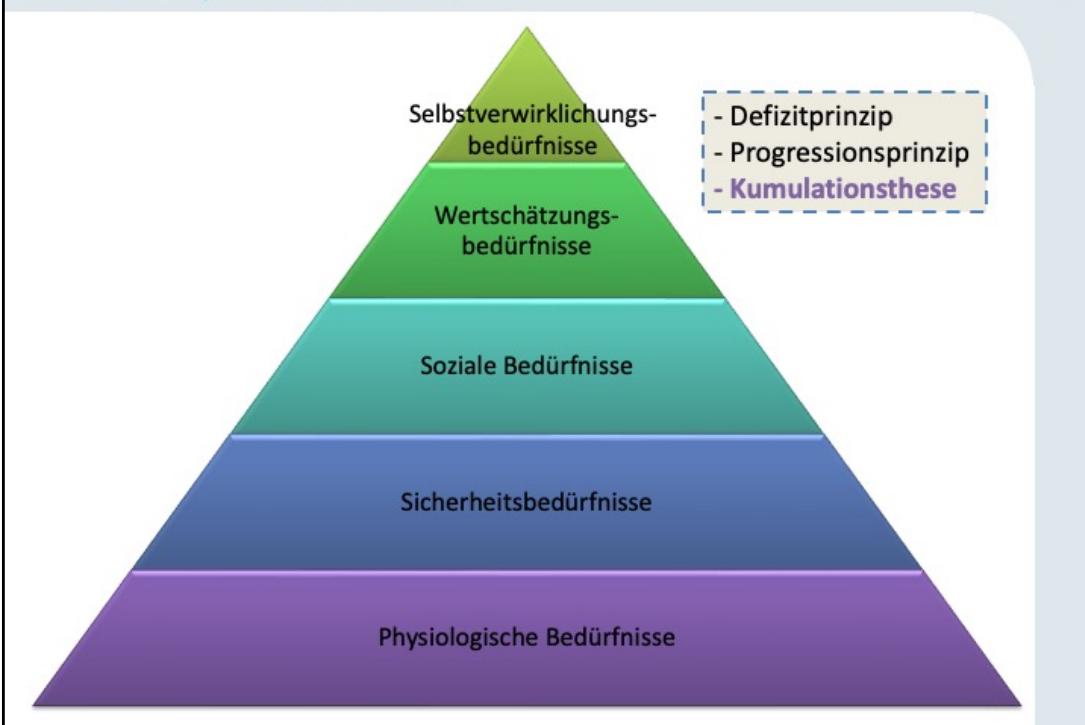
Was treibt den Menschen an?



Was braucht ein Mensch zum Überleben? Um diese Frage dreht sich der Film *Cast Away*: Er zeigt wie Noland (Tom Hanks) aus der Befriedigung der menschlichen Hauptbedürfnisse „Sicherheit“, „Verbindung“ und „Entwicklung“ die Kraft zum Weitermachen und zum Überleben zieht. Die Aktivitäten eines Menschen werden wesentlich von seinen Bedürfnissen und Motivationen geprägt. Der Antrieb zur Befriedigung dieser Bedürfnisse wird durch Motivationen hergestellt.

## 7. Motivation und Organisation

Bedürfnis-Pyramide (Maslow, 1943)



Maslow (1943) entwickelte zu den Bedürfnissen des Menschen eine fünfstufige Pyramide:

**Physiologische Bedürfnisse:** Finden sich auf der untersten und breitesten Stufe und sind zur Lebenserhaltung unbedingt notwendig. Dazu gehören die körperlichen Grundbedürfnisse wie Essen, Trinken, Schlafen oder Schmerzfreiheit.

**Sicherheitsbedürfnisse:** Dazu zählt die Existenzsicherung und das Verlangen nach Schutz vor Gefahr (Unfall, Beraubung, Invalidität)

**Soziale Bedürfnisse:** Damit ist der Wunsch nach nach Gemeinschaft, Zusammengehörigkeit und Beziehungen gemeint.

**Wertschätzungsbedürfnisse:** Umfassen den Wunsch nach Anerkennung, Aufmerksamkeit oder Selbstbestätigung (z.B. Erfolg & Prestige).

**Selbstverwirklichungsbedürfnisse:** Beruhen auf dem Wunsch, das Leben gemäß eigener Vorstellungen zu gestalten. Streben nach Unabhängigkeit, Entfaltung der eigenen Persönlichkeit.

Die Bedürfnis-Pyramide ist auf 2 Prinzipien aufgebaut:

**Defizitprinzip:** Menschen streben danach, unbefriedigte Bedürfnisse zu stillen. Ein befriedigtes Bedürfnis hat keine Motivationskraft (sobald ein Bedürfnis befriedigt ist, hört es auf motivierend zu wirken).

**Progressionsprinzip:** menschliches Verhalten wird grundsätzlich durch das hierarchisch niedrigste, unbefriedigte Bedürfnis motiviert (das niedrigste muss befriedigt werden, sodass das nächsthöhere Bedürfnis aktiviert wird). Achtung: Selbstverwirklichung wird als Wachstumsbedürfnis bezeichnet und kann nie vollständig gesättigt werden.

Eine weitere These kam später hinzu:

**Kumulationsthese:** diese These geht von der gleichzeitigen Wirkung aller Bedürfnisstufen aus. Das bedeutet, dass möglichst alle Bedürfnisse gleichzeitig befriedigt werden sollten und dass über alle Bedürfnisse hinweg die Motivation mit zunehmender Befriedigung steigt (Bsp.: die Motivation ist dann am höchsten, wenn alle 5 Bedürfnisse in der Arbeit befriedigt werden)

## 7. Motivation und Organisation

Handlungstheorie (McGregor, 1960)



### Theorie X

Der Mensch hat eine angeborene Abneigung gegen Arbeit und will sie vermeiden (Opportunismus).

Der Mensch muss energisch geführt und streng kontrolliert werden, damit Unternehmensziele erreicht werden.

Höherer Lohn reicht nicht zur Motivation, auch Androhung von Strafe notwendig bei Zuwiderhandeln.

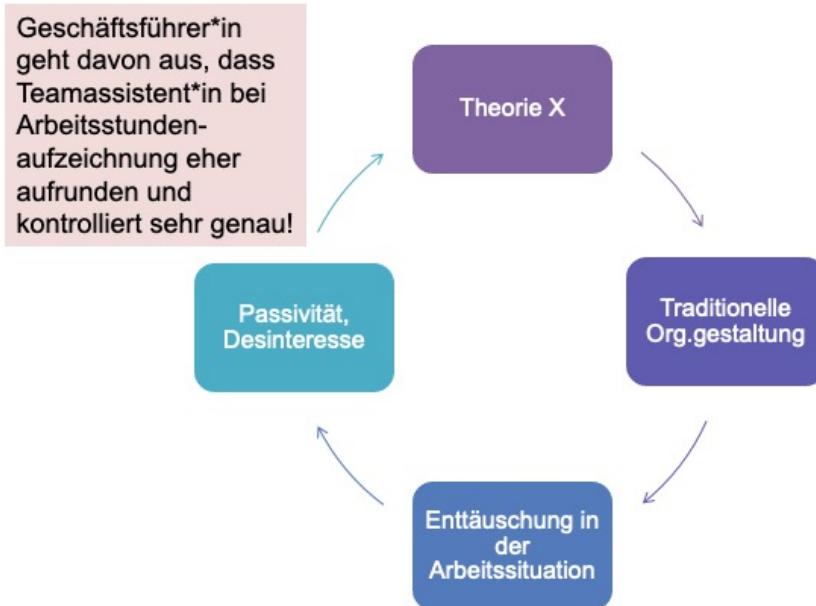
Menschen ziehen Routineaufgaben vor, sind eher wenig ehrgeizig und auf Sicherheit bedacht.

Die meisten Menschen scheuen sich vor der Übernahme von Verantwortung.

Einer der Ersten, der die Maslowschen Gedanken in ein Konzept organisatorischer Gestaltung umgesetzt hat, war Douglas McGregor (1960). McGregor explizierte zwei idealtypische Handlungstheorien, „Theorie X“ und „Theorie Y“. Es handelt sich dabei um Theorien, denen zwei unterschiedliche Menschenbilder zugrunde liegen, an denen sich Führungskräfte von Organisationen orientieren. Theorie X nimmt an, dass Menschen von Natur faul sind und möglichst wenig arbeiten wollen. Um Menschen zu motivieren ist extrinsische Belohnung notwendig (die Motivation kommt nicht aus der Arbeit selbst).

## 7. Motivation und Organisation

Handlungstheorie: Circulus Vitiosus (Theorie X-Zirkel)



Gestaltungsmaßnahmen der Theorie X geraten deshalb zwangsläufig in einen tiefen Widerspruch zu den menschlichen Bedürfnissen. Im organisationalen Alltag droht sich als Folge davon eine Negativ-Spirale (Circulus Vitiosus). Eine Organisation, die wie oben im negativen Zirkel abgebildet auf Kontrollbedürftigkeit und Passivität aufbaut, lässt Mitarbeiter\*innen keinen Freiraum zur Entfaltung ihrer Fähigkeiten und Möglichkeiten. Es kommt automatisch zu Enttäuschungen und kann bis hin zur ‚inneren Kündigung‘ der Organisationsmitglieder führen. Die Folge ist die von Manager\*innen (bereits vorher) angenommene Passivität und das Desinteresse der Mitarbeiter\*innen. Aufgrund dieser Reaktion fühlen sich die Entscheidungsträger\*innen in ihren Handlungstheorien bestätigt und engen die Mitarbeiter\*innen mit mehr Kontrolle und strikteren Anweisungen immer stärker ein. Die daraus folgende Situation verfestigt sich und es kommt zu einem s.g. ‚lock-in‘.

Kritik an Theorie X-Zirkel:

- 1) Traditionelle Strukturen ermöglichen nur in sehr beschränkter Weise eine Bedürfnisbefriedigung in der Arbeit (v.a. die „höheren“ Bedürfnisse wie das Selbstverwirklichungsbedürfnis werden nicht berücksichtigt). Beispielsweise hat die fehlende Selbstverwirklichung Folgen: Passivität, Mitarbeiter\*innen übernehmen keine Verantwortung etc.
- 2) Falsche kausale Attribution: Ursache und Wirkung werden verwechselt!  
→ Zur Verbesserung dieser Situation setzt McGregor an der Wurzel des Problems an, indem er die negativen Handlungstheorien seiner „Theorie X“ durch positive Handlungstheorien der „Theorie Y“ ersetzt.

## 7. Motivation und Organisation

Handlungstheorie (McGregor, 1960)

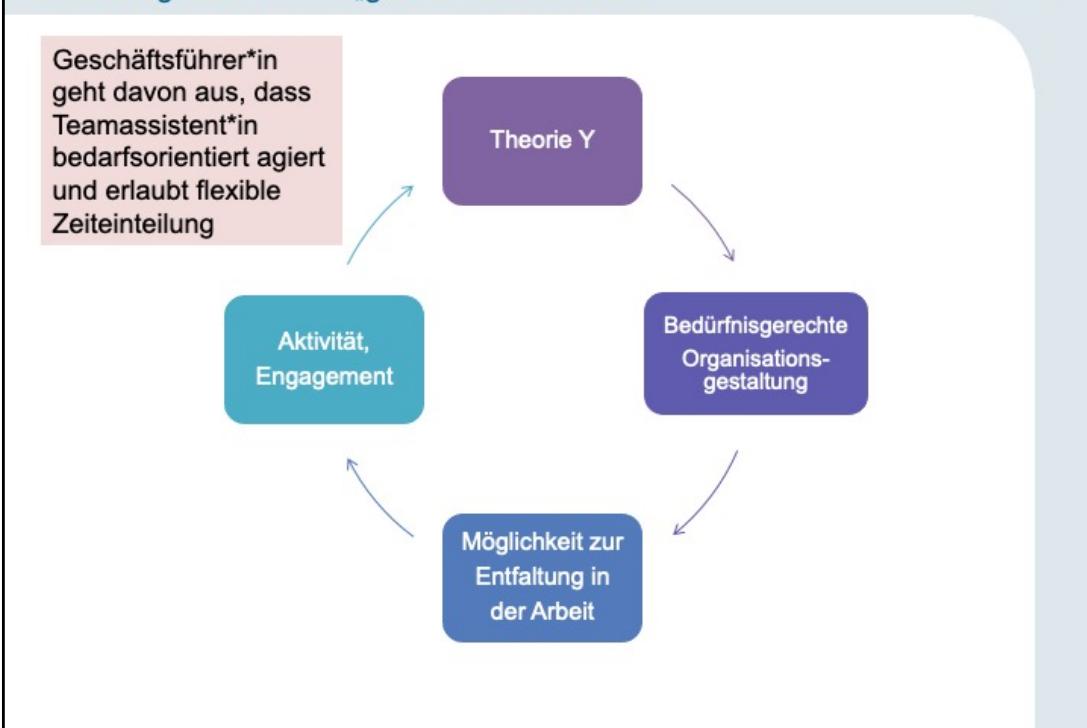


Theorie X	Theorie Y
Der Mensch hat eine angeborene Abneigung gegen Arbeit und will sie vermeiden (Opportunismus).	Die Verausgabung durch körperliche und geistige Anstrengung beim Arbeiten ist ebenso natürlich wie Spiel oder Ruhe.
Der Mensch muss energisch geführt und streng kontrolliert werden, damit Unternehmensziele erreicht werden.	Menschen erlegen sich für sinnvolle Ziele Selbstdisziplin und Selbstkontrolle auf.
Höherer Lohn reicht nicht zur Motivation, auch Androhung von Strafe notwendig bei Zuwiderhandeln.	Verpflichtung zur Erfüllung der Unternehmensziele hängt davon ab, inwieweit Erfüllung persönlicher Ziele erlaubt ist.
Menschen ziehen Routineaufgaben vor, sind eher wenig ehrgeizig und auf Sicherheit bedacht.	Die Gabe, Urteilungsvermögen, Vorstellungskraft und Kreativität zur Lösung organisatorischer Probleme ist in der Bevölkerung weit verbreitet.
Die meisten Menschen scheuen sich vor der Übernahme von Verantwortung.	Menschen wollen bei geeigneten Bedingungen nicht nur Verantwortung übernehmen, sie suchen sie sogar.

Organisatorische Gestaltungsmaßnahmen der „Theorie Y“ entsprechen sehr viel eher den menschlichen Bedürfnissen und Erwartungen. V.a. wird auch das Selbstverwirklichungsbedürfnis berücksichtigt. Mitarbeiter\*innen brauchen Belohnung und Entwicklungsmöglichkeiten, denn sie schöpfen aus der Arbeit Zufriedenheit. Verantwortung wird nicht mehr länger gemieden, sondern gesucht!

## 7. Motivation und Organisation

Handlungstheorie: Der „gute“ Theorie-Y Zirkel



Im Zentrum der „Theorie Y“ steht eine Organisationsgestaltung, die eine Erfüllung von Unternehmenszielen und von persönlichen Zielen der einzelnen Mitarbeiter\*innen zulässt. Um dies gewährleisten zu können, ist eine bedürfnisgerechte Organisationsgestaltung zwingend notwendig. Durch den Freiraum und die Möglichkeit zur Entfaltung werden Mitarbeiter\*innen aktiv und sind engagierter (z.B. Erfolge zusammen feiern, Fürsorge und Wertschätzung), wodurch sie in der Regel bessere Ergebnisse erzielen. Es entsteht ein positiver Zirkel, der sich selbst bestätigt. Die „Theorie Y“ gibt keine konkreten Informationen darüber, wie die Organisationsgestaltung aussehen muss, jedoch sollten Mitarbeiter\*innen zur Übernahme von Selbstkontrolle und Selbstverantwortung angeregt und bei Entscheidungsprozessen stärker beteiligt werden. Wichtig ist hauptsächlich, dass den Mitarbeiter\*innen ermöglicht wird, intrinsische Motivation zu entwickeln bzw. auszuleben.

Anmerkung:

Intrinsische Motivation = Interesse, Autonomie, Kreativität, Selbstverwirklichung durch das Einbringen der eigenen Fähigkeiten in die Arbeit sowie persönliche Weiterentwicklung

Extrinsische Motivation = monetäre Anreize, wie z.B. Einkommen, aber auch Aspekte wie Arbeitsplatzsicherheit

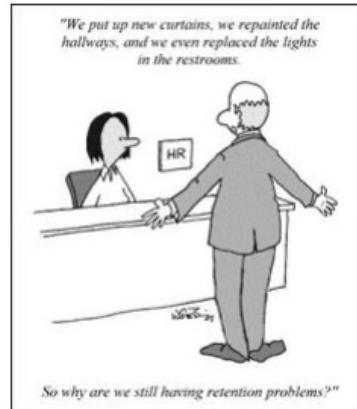
(Vgl. Gallie 2019; Ros et al. 1999)

- **Mikroebene:** Arbeitsorganisation

→ Handlungsspielraum

- **Makroebene:** Netzwerkstruktur

→ Laterales Organisationsmodell



Motivationsorientierte organisatorische Gestaltung kann auf unterschiedlichen Ebenen ansetzen: auf der Mikroebene wird auf arbeitsorganisatorische Fragen der Arbeitsplatz- und Prozessgestaltung (Arbeitsorganisation) fokussiert, auf der Makroebene kann auf die Netzwerkstruktur oder Ansätze, wie z.B. Soziokratie/Holokratie verwiesen werden.

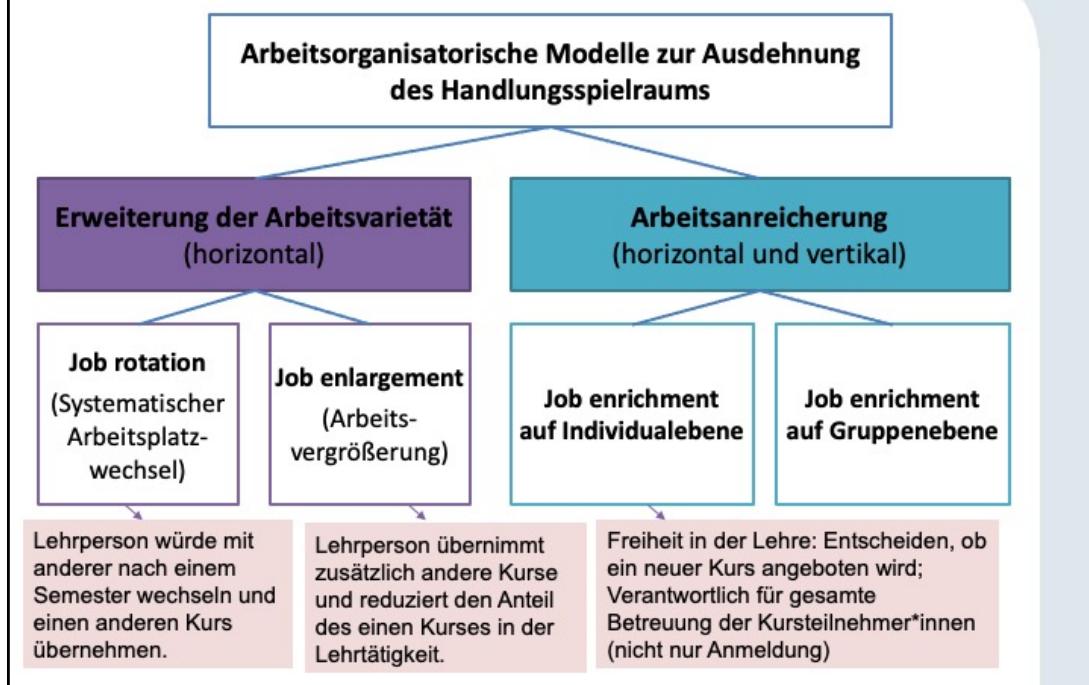
## 7. Motivation und Organisation

Mikroebene | Arbeitsorganisation

### Dimensionen des Handlungsspielraums:

- 1. Aufgabenvielfalt:** das Ausmaß indem die Ausführung einer Arbeit unterschiedliche Fähigkeiten verlangt
- 2. Ganzheitscharakter der Aufgaben:** das Ausmaß indem die Tätigkeit die Erstellung eines abgeschlossene „Arbeitsstückes“ verlangt
- 3. Bedeutungsgehalt der Aufgaben:** das Ausmaß indem die Tätigkeit einen bedeutsamen Nutzen für andere innerhalb oder außerhalb den Organisation hat
- 4. Autonomie (Entscheidungs- u. Kontrollspielraum):** das Ausmaß indem die Arbeit den Beschäftigten einen Spielraum bei der Arbeitsausführung lässt
- 5. Rückkoppelung:** das Ausmaß an Information, das die Beschäftigten über die Ergebnisse ihrer Arbeit erhalten

Ausgangspunkt der Arbeitsorganisation ist der Handlungsspielraum, den einzelne Organisationsmitglieder bei ihren Tätigkeiten haben. Dieser Handlungsspielraum unterscheidet sich in fünf Dimensionen, welche Merkmale von Arbeit bzw. Arbeitsaufgaben darstellen, die sich positiv auf die Motivation auswirken.



Zur Erweiterung des Handlungsspielraums gibt es vier konkrete Maßnahmen:

Job rotation (geplanter Arbeitsplatzwechsel): Mitarbeiter\*innen wechseln nach festgelegten/selbst gewählten Zeitpunkten die Arbeitsplätze (z.B. Traineeprogramm für Hochschulabsolvent\*innen, bei dem verschiedene Abteilungen durchlaufen werden)

Job Enlargement (Arbeitsvergrößerung): die Arbeit wird um zusätzliche Tätigkeiten erweitert.

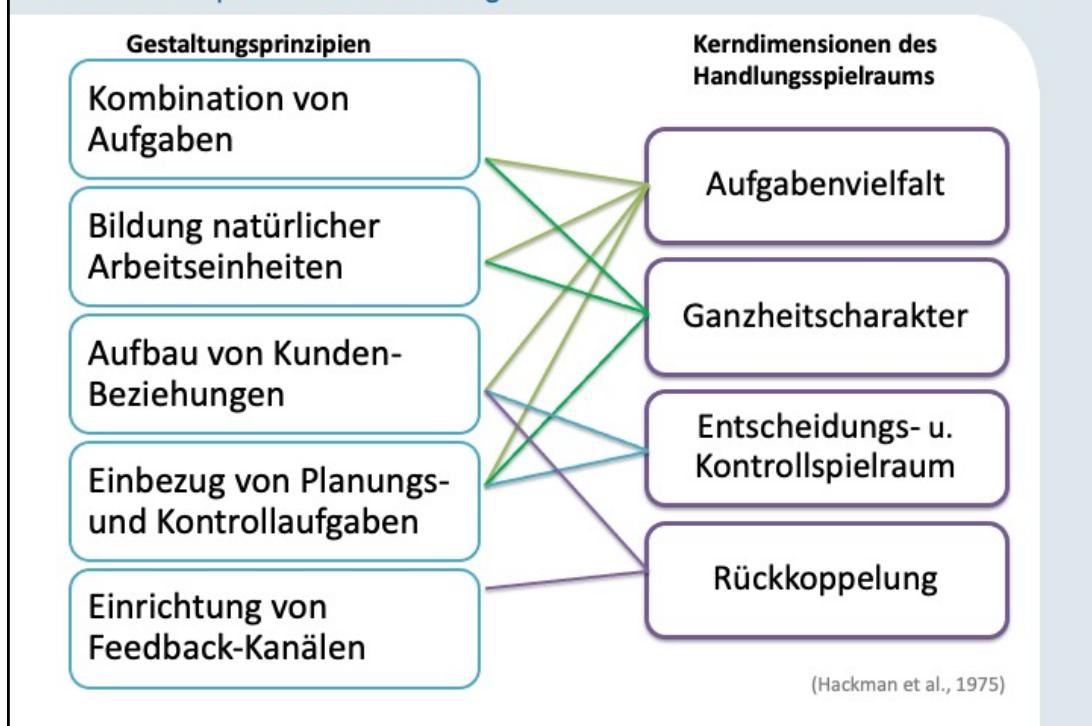
→ Job rotation & job enlargement sehen keine Einbeziehung des Entscheidungs- und Kontrollspielraums in die Umstrukturierung der Arbeit vor und sind daher nur bedingt als Konzepte geeignet, um die Motivation in signifikantem Ausmaß zu steigern

Job enrichment (Arbeitsanreicherung): Mitarbeiter\*in erhält zusätzliche Verantwortlichkeiten. Im Unterschied zum Job Enlargement erfordern die Aufgaben eine höhere Qualifikation oder sind auf einer anderen Hierarchiestufe angesiedelt.

Teilautonome Arbeitsgruppen: Mehrere Beschäftigte bilden eine Gruppe, der bestimmte Aufgaben übertragen werden. Ausführung, Verteilung der Arbeitsaufgaben, Zeitdisposition etc. liegen innerhalb des Rahmens in der Verantwortung der Gruppe.

## 7. Motivation und Organisation

Mikroebene | Arbeitsanreicherung



Prozess der Arbeitsanreicherung (Beispiel: Stellen Sie sich vor, Sie arbeiten in Vertriebsabteilung und verkaufen Drucker!)

- Kombination von Aufgaben: evtl. Verkauf anderer Geräte (z.B. Bildschirme)
- Bildung natürlicher Arbeitseinheiten: zuständig nicht nur der Erstkontakt, sondern auch für Bestellung.
- Aufbau von Kundenbeziehungen: Bei Reklamationen können sich Kund\*innen direkt an Sie wenden
- Planungs- und Kontrollaufgaben: Sie sind dafür zuständig mit der Reklamation umzugehen (z.B. Reparatur oder neues Produkt bei Gewährleistungsfällen)
- Feedback-Kanäle: Kunden\*innen haben direkte\*n Ansprechpartner\*in; Kundenzufriedenheit ist einfacher zuzuordnen; Zurechenbarkeit der Leistung einfacher möglich

Durch die qualitative Bereicherung des Arbeitsinhalts wird der Handlungsspielraum der Mitarbeiter\*innen vergrößert (siehe: Zusammenhänge zwischen Gestaltungsprinzipien der Arbeitsanreicherung und den Dimensionen des Handlungsspielraums)

## 7. Motivation und Organisation

Makroebene | Netzwerkstruktur



### Prinzipien des „Systems 4“ (Likert, 1972):

#### Unterstützende Beziehung

- Interaktionen und Beziehungen von den Organisationsmitgliedern werden als unterstützend und wertschätzend erlebt.

#### Teamarbeit

- Hoch kohäsive Teams in den Mittelpunkt des Organisationsdesigns stellen

#### Multiple Überlappung der Organisationsstruktur (Netzwerk)

- Integration der Teams in das Gesamtsystem soll im Sinne einer Netzwerkorganisation sichergestellt werden.

Die Gestaltungsprinzipien der motivierenden Organisationsgestaltung weist auf der Makroebene stark auf eine Netzwerkstruktur hin. Likert (1972) hat auf Basis von Ergebnissen empirischer Studien zum Thema „organisatorischen Erfolgsfaktoren von Unternehmen“ ein partizipative Organisationsmodell entwickelt, das s.g. „System 4“. Es ist das ursprüngliche Modell, auf das die moderne Teamorganisation zurückgeht. Das „System 4“ beruht auf drei Basiskonzepten:

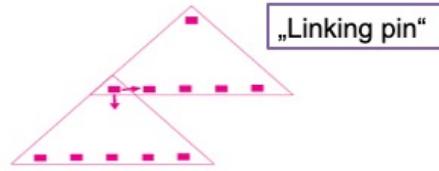
1. Prinzip unterstützender Beziehungen: eine der Hauptaufgaben der Vorgesetzten ist eine unterstützende Gruppenatmosphäre zu schaffen
2. Prinzip der Gruppenarbeit, -entscheidung und -kontrolle: die Gruppe ist die wichtigste Quelle an Möglichkeiten für Bedürfnisbefriedigung. Bei der Entscheidungsfindung muss die Führungskraft eine entsprechende Begründung für die Entscheidung geben.
3. Prinzip der multiplen überlappenden Organisationsstruktur (Netzwerk): Kommunikation und Vernetzung der Teams wird in vertikale, horizontale und laterale Richtung eingerichtet.

## 7. Motivation und Organisation

Makroebene | Netzwerkstruktur: Vernetzungsrichtung der Teams

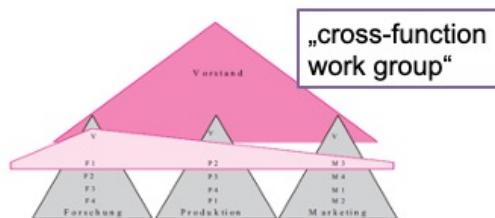
- **Vertikale Vernetzung:**

Gruppe soll hierarchisch mit der nächsthöheren Arbeitsebene verbunden sein.



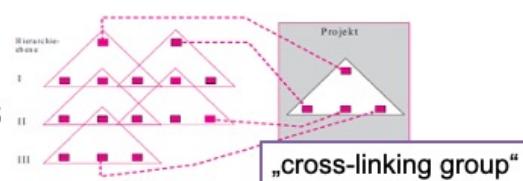
- **Horizontale Vernetzung:**

Querschnitts-Gruppe aus Funktionsgruppen gleicher Hierarchieebene



- **Laterale Vernetzung:**

Gruppe aus unterschiedlichen Abteilungen, gleichgültig aus welcher Hierarchieebene



**Vertikale Vernetzung:** Die Verbindung zwischen den beiden Gruppen stellt das s.g. „linking pin“ her. Vorgesetzte sollen in der hierarchisch vorgeordneten Gruppe die Meinungen, Ziele und Vorschläge ihrer Gruppe einbringen und zur Diskussion stellen. Auf diese Weise soll systematisch sichergestellt werden, dass auch von „unten nach oben“ Einfluss ausgeübt werden kann (d.h. an den Entscheidungsprozesse beteiligt zu sein).

**Horizontale Vernetzung:** Diese sollen nach geographischen oder produktmäßigen Gesichtspunkten gebildet werden. Für die Mitglieder dieser Gruppen hat dies jedoch infolge ihrer Doppelmitgliedschaft in funktional-vertikalen und in Querschnitts-Arbeitsgruppen zur Konsequenz, dass sie mindestens zwei verschiedenen Vorgesetzten direkt unterstellt sind.

**Laterale Vernetzung:** „Cross-linking groups“ sind im Unterschied zu den Querschnittsgruppen nicht auf eine Hierarchieebene beschränkt. Die Mitglieder der lateralen Gruppen setzen sich dementsprechend aus den unterschiedlichsten Abteilungen zusammen, gleichgültig aus welcher Hierarchieebene und aus welchem Bereich (vgl. Projektgruppe).

## 7. Motivation und Organisation

High Involvement Management (Lawler, 1986)



- Basisphilosophie: Vertrauen in Mitarbeiter\*innen (Theory Y)
- Konfiguration der Organisationsstruktur: Dezentrale Entscheidungsfindung und selbstgesteuerte Gruppen
- Ausgestaltung der Serviceeinrichtung: Reduzierte Statusunterschiede und -barrieren
- Führungsstil: Förderung und Ermutigung der Mitarbeiter\*innen
- Karrierepfade und Weiterbildungsaktivität: Fokus auf persönliche Entwicklung
- Anreizsysteme: offene Belohnungssysteme mit deutlichen Akzenten auf Erfolgsbeteiligung
- Informationssystem: Breite Information an alle Beschäftigten (über den Stand der organisatorische Entwicklung, die aktuellen Probleme und die gewünschte Ziele)
- Selektive Personalauswahl

Um alle diese motivationsorientierten Organisationsansätze zu einem Gestaltungsmodell zusammenzuführen, präsentiert Lawer (1986) das Konzept „High Involvement Management“, in dem die organisatorische Zentralität der Human Resources steigt. Die wesentliche Grundlage: Beteiligung der Mitglieder. Die Merkmale des Ansatzes sind folgende:

- Basisphilosophie: Man kann Mitarbeiter\*innen vertrauen, denn sie sind in der Lage, Entscheidungen über ihre Arbeitsaktivitäten selbst zu treffen, so zeigen sie ein größeres Engagement.
- Konfiguration der Organisationsstruktur: Hier steht laterale Verknüpfung vor der hierarchischen Linie. Überall wo möglich werden integrierte Prozesseinheiten als eine selbstgesteuerte Gruppe geschaffen.
- Ausgestaltung der Serviceeinrichtung: Hier wird darauf geachtet, dass Statusunterschiede reduziert werden, z.B. keine besondere Parkplätze oder Arbeitsräume für Führungskräfte
- Führungsstil: Die Rolle der Führungskräfte ist es die Mitarbeiter\*innen zu fördern (Vermittlung von Werten, Vertrauen und Offenheit, und bietet den Mitarbeiter\*innen Teilhabe an Macht, Wissen, Kenntnisse, Entlohnung).
- Karrierepfade und Weiterbildungsaktivität: Kontinuierliches Training sorgt dafür, dass die kognitiven Fähigkeiten der Mitarbeiter steigen und im Hinblick auf den Unternehmenserfolg zielgerichtet weiterentwickelt und angewendet werden.
- Anreizsysteme: Die Entlohnung basiert auf der Kompetenz und den erworbenen Fähigkeiten. Dazu kommen auch Leistungsprämieren, Gewinnbeteiligung usw.
- Informationssystem: ein funktionierendes Informationssystem ist notwendig, das sich nicht nur an finanziellen Aspekten und Produktivitätsdaten ausrichtet, sondern auch die HR einbezieht
- Selektive Personalauswahl: sorgt dafür, dass in dem Unternehmen ausschließlich spezifisches, für das Unternehmen Mehrwert erzeugendes Wissen eingekauft wird.



## Übung 4

### Fallbeispiel GORE

#### Aufgabenstellung:

1. Zeigen Sie auf, inwieweit die Merkmale des „high involvement managements“ nach Lawler (1986) bei Gore praktisch umgesetzt sind.
2. Was halten Sie von dieser Art von Organisation?  
Nennen Sie bitte Vor- und Nachteile.