

Management Competence

Führung durch Motivation

Mitarbeiter für die Ziele des Unternehmens gewinnen

von

Prof. Gerhard Comelli, Prof. Dr. Lutz von Rosenstiel, Prof. Dr. Friedemann W. Nerdinger

5. Auflage

Verlag Franz Vahlen München 2014

Verlag Franz Vahlen im Internet:

www.vahlen.de

ISBN 978 3 8006 4839 9

Zu [Inhalts-](#) und [Sachverzeichnis](#)

schnell und portofrei erhältlich bei beck-shop.de DIE FACHBUCHHANDLUNG

Worte in einem Bericht. Dadurch geht der **unmittelbare Kontakt zur Lebenswelt**, der in der Lage ist, Anregung zu geben, verloren. Dieser unmittelbare Kontakt sollte daher sichergestellt werden, etwa indem der Arbeiter auch die Gelegenheit bekommt, das Produkt zu nutzen, das er herstellt; der Entwickler die Chance bekommt, mit Kunden zu sprechen, die das von ihm entworfene Gerät in der Praxis nutzen oder die Sekretärin jenen Geschäftspartner persönlich begrüßen kann, an den sie schon seit Jahren Geschäftsbriefe oder Angebote schickt.

Kooperation und unmittelbarer Kontakt

Der Mensch ist ein soziales Wesen. Geteilte Freude ist doppelte Freude, geteiltes Leid ist halbes Leid. Die meisten Menschen sind mit höherem Engagement bei der Sache, wenn sie diese **gemeinsam mit anderen** vorantreiben. Koordination vieler Menschen innerhalb einer Gruppe ist nicht nur aus sachlichen Gründen häufig erforderlich, sie ist auch aus psychologischer Sicht wünschenswert. (Freilich gibt es hier so etwas wie eine optimale Größe, komplexe Probleme sollten nicht mehr als 5–7 Personen bearbeiten; von Rosenstiel/Nerdinger, 2011.)

Es ist lediglich eine kleine Kompensation, wenn Personen, die sonst ohne ernsthafte Kontaktchancen zusammen arbeiten, außerhalb der eigentlichen Arbeitssituation gemeinsam einen Betriebsausflug machen oder zum Kegelnabend gehen. Besser ist es, wenn die Arbeit selbst – zumindest zeitweise – als Teamarbeit konzipiert wird und wenn darüber hinaus Möglichkeiten geschaffen werden, informell ein paar persönliche Worte wechseln zu können. Die persönlichen Kontakte sind – falls dies nicht ausufert – keine Ablenkung von der Arbeit, sondern stellen auf der Beziehungsebene jenes „Schmieröl“ dar, das dafür sorgt, dass die Arbeitsprozesse selbst reibungsloser ausgeführt werden.

Positive Zukunft mit persönlichen Entwicklungsmöglichkeiten

Menschen sind fähig, ihre Vergangenheit und voraussehbare Zukunft zu reflektieren. Sie haben den Wunsch, mit Blick nach vorn zu wissen, was kommt, verbunden mit der Möglichkeit, darauf einzuwirken. Dies bedeutet, dass **Personalentwicklungsprogramme** (Becker, 2013; Kanning, 2014) eingesetzt werden, aus denen der Einzelne ableiten kann, wie es weitergehen könnte oder – das gilt für den qualifizierten Bereich – was er im Unternehmen noch erreichen könnte, wenn er bestimmte Kompetenzen erwürbe. Zur subjektiven **Kontrolle der Zukunft** gehört aber auch, dass die Mitarbeiter über die Entwicklung des Unternehmens, das ihnen die Arbeitsplätze und die materielle Existenz bietet, so offen und rechtzeitig wie möglich informiert werden.

Sinnvoller Beitrag für den Betrieb, die Konsumenten, die Gesellschaft

Eine Arbeit mag von der Belastung her gesehen noch so angenehm, vom Finanziellen her gesehen noch so gut honoriert sein – wenn der Ausführende sie als sinnlos erlebt, dann wird sie nicht befriedigen. Je qualifizierter und informierter Menschen sind, desto wichtiger ist es ihnen, dass das, was sie tun, **einem von ihnen akzeptierten Zweck** zugute kommt. Wie verschiedene empirische Analysen belegen, schämen sich Mitarbeiter geradezu, wenn sie das Gefühl haben, dass die Ergebnisse ihres Tuns zu Zwecken genutzt werden, die sie ablehnen. Für das Unternehmen bedeutet dies, dass man im Sinne ethischer Erwägungen

reflektiert, was die Ziele und Nebenwirkungen der eigenen Produkte und Dienstleistungen sind. Es gehört aber auch dazu, dass die Mitarbeiter darüber informiert werden; sie interessieren sich über die engen Grenzen ihres Arbeitsplatzes hinaus für das, was das Unternehmen macht und suchen die Chance, stolz auf die Ergebnisse ihrer Arbeit zu sein. Und diesen Stolz tragen sie häufig auch aus dem Betrieb hinaus in die private Lebenswelt.

4.3.3 Flow-Erleben

Menschen unterscheiden sich voneinander. Was den einen besonders interessiert, ist für den anderen langweilig; was für den einen eine kaum zu bewältigende Herausforderung ist, geht dem anderen locker von der Hand. So lassen sich also nur grobe Aussagen dazu machen, welche Inhalte oder Bedingungen der Arbeit motivierend und welche demotivierend wirken, da man stets die Besonderheiten des Einzelnen im Auge behalten muss. Hier nun gilt es, Übereinstimmung zu sichern: die **Herausforderungen der Tätigkeit sollten den Möglichkeiten des Mitarbeiters entsprechen**. Csikszentmihalyi (1975; Rheinberg, 2010) hat untersucht und eindrucksvoll beschrieben, was geschieht, wenn es zu dieser Entsprechung kommt, und was die Folge ist, wenn diese Entsprechung verfehlt wird. Abbildung 4.3 zeigt dies in modellhafter Vereinfachung.

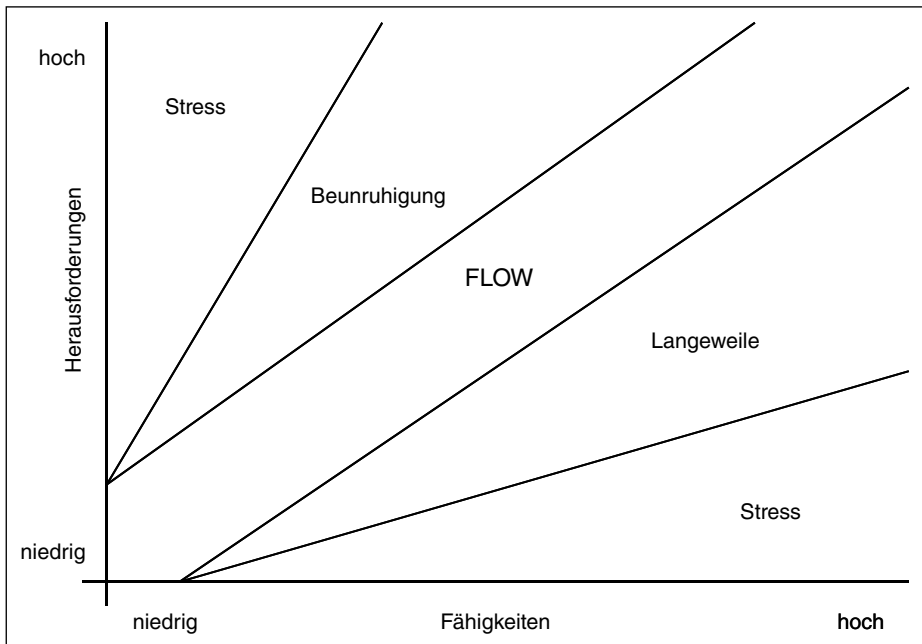


Abb. 4.3: Das Flow-Modell

Man erkennt, dass dann, wenn die Entsprechung zwischen den Herausforderungen einerseits und den Möglichkeiten des Mitarbeiters andererseits voll gegeben

ist, ein sog. **Flow-Erleben** sich einstellen kann. Was ist darunter zu verstehen? *Rheinberg* (2010, S. 380) hat die wesentlichen Komponenten des Flow-Erlebens so zusammengefasst:

1. „Man fühlt sich optimal beansprucht und hat trotz hoher Anforderung das sichere Gefühl, das Geschehen noch gut unter Kontrolle zu haben (Balance zwischen Anforderung und Fähigkeit auf hohem Niveau).
2. Handlungsanforderungen und Rückmeldungen werden als klar und interpretierbar erlebt, so dass man jederzeit und ohne nachzudenken weiß, was jetzt als richtig zu tun ist.
3. Der Handlungsablauf wird als glatt erlebt. Ein Schritt geht flüssig in den nächsten über, als liefe das Geschehen weitgehend wie aus einer inneren Logik.
4. Man muss sich nicht willentlich konzentrieren, vielmehr kommt die Konzentration wie von selbst, ganz so wie die Atmung. Es kommt zur Ausblendung von Gedanken, die nicht unmittelbar auf die jetzige Ausführungsregulation gerichtet sind.
5. Das Zeiterleben ist stark beeinträchtigt; man vergisst die Zeit und weiß nicht, wie lange man schon dabei ist. Stunden vergehen wie Minuten.
6. Man erlebt sich selbst nicht mehr abgehoben von der Tätigkeit, man geht vielmehr gänzlich in der eigenen Aktivität auf („Verschmelzen von Selbst und Tätigkeit“). Es kommt zum Verlust von Reflexivität und Selbstbewusstheit.“

Sind die Anforderungen zu gering, so kommt es zunächst zum Gefühl der Langeweile und sodann – vor allem, wenn es sich um eine langfristige **Unterforderung** handelt – zum Stress mit all seinen negativen Auswirkungen.

Parallel, lediglich mit umgekehrten Vorzeichen, entwickelt sich die subjektive Befindlichkeit bei zu hohen Herausforderungen durch die Aufgabe. Das Warnzeichen ist hier eine Beunruhigung, die schließlich, bleibt die Herausforderung auf überhohem Niveau, zu Stress durch **Überforderung** wird.

Wer führt und somit dafür zuständig ist, den Mitarbeitern bestimmte Aufgaben zuzuweisen, sollte diesen kennen. Er sollte wissen, welche Leistungsmöglichkeiten, welche Potenziale jeder einzelne Mitarbeiter hat, und er sollte auch in Erfahrung gebracht haben, was den Einzelnen besonders interessiert. Wenn dann auch zusätzlich die Möglichkeit gegeben ist, jedem Einzelnen spezifisch auf ihn zugeschnittene Aufgaben zuzuweisen, so kann Flow, das Fluss erleben bei der Arbeit, für viele gewährleistet werden. Den Mitarbeitern macht dann die Arbeit Spaß, sie motiviert intrinsisch und das wiederum ist eine der Voraussetzungen dafür, dass auch Führung Freude bedeutet.

Von der zu erledigenden Aufgabe geht jedoch ein weiterer äußerst gewichtiger Effekt aus. Der Einzelne entwickelt in der Auseinandersetzung mit schwierigen, für ihn neuen Herausforderungen eine höhere Kompetenz (*Sonntag/Frieling/Stegmaier*, 2012). Dies erfolgt meist ungezielt und informell, ist aber umso effektiver, denn ca. 80 % dessen, was wir an Kompetenz für die Bewältigung unserer Aufgabe benötigen, wird informell, insbesondere aber im Prozess der Arbeit (*Staudt/Kriegesmann*, 1999) erlernt. Schwimmen lernt man im Wasser eben weitaus besser als im Klassenzimmer!

4.4 Hygienefaktoren und Motivatoren

Die in den vorstehenden Abschnitten beschriebenen Möglichkeiten, durch die Gestaltung der Aufgabe Mitarbeiter zu motivieren, basieren auf Erkenntnissen der Motivationsforschung aus den letzten fünfzig Jahren. Dabei ist es in erster Linie das Verdienst des amerikanischen Motivationsforschers *Frederick Herzberg* (1966, 1972; *Herzberg/Mausner/Snyderman*, 1959) und seines Forschungsteams, die Aufmerksamkeit der Wissenschaftler und noch mehr der Praktiker auf jene Motivationsmöglichkeiten hingelenkt zu haben, die in der Arbeit selbst liegen. Vor allem aus methodischen Gründen sind die Forschungsergebnisse von *Herzberg* wissenschaftlich keinesfalls unumstritten. Ziemlich unbestritten ist jedoch seine bedeutsame Rolle als Impulsgeber auf dem Gebiet der Arbeitsmotivation.

4.4.1 Die Pittsburgh-Studien

Ende der 50er Jahre nahmen sich *Herzberg* und seine Mitarbeiter (1959; vgl. *Nerdinger*, 2013) der Frage an: „Was motiviert eigentlich Menschen bei der Arbeit?“. Dabei gingen er und seine Mitarbeiter methodisch einen besonderen Weg, indem sie kritische Ereignisse zum Gegenstand ihrer Forschung machten. Im Rahmen dieser inzwischen als „Pittsburgh-Studien“ berühmt gewordenen Untersuchungen forderten sie Berufstätige aus unterschiedlichen Branchen und unterschiedlichen hierarchischen Ebenen auf, über von ihnen als angenehm bzw. unangenehm erlebte Arbeitssituationen zu berichten und dabei auf die beiden folgenden Fragenkomplexe einzugehen:

- „Wann waren Sie in Ihrem Beruf ganz besonders zufrieden, welche konkreten Bedingungen spielten dabei eine Rolle? Wie hat sich das auf Ihre Leistungsbereitschaft ausgewirkt?“
- „Wann waren Sie in Ihrem Beruf ganz besonders unzufrieden, welche konkreten Bedingungen führten dazu? Wie hat sich dies auf Ihre Leistungsbereitschaft ausgewirkt?“

Die Befragten wurden dabei aufgefordert, bei der Beantwortung dieser Fragen ganz konkrete Situationen möglichst exakt zu schildern. Insgesamt sammelten die Forscher im Laufe der Zeit und in mehreren Befragungsrunden jeweils knapp 2.000 positive und negative Arbeitsepisoden.

Diese Berichte wurden daraufhin analysiert, welche Faktoren die von den Befragten erlebte besondere Zufriedenheit bzw. Unzufriedenheit verursacht hatten. In einem ersten Schritt nannte er die ermittelten Faktoren dann auch zunächst **Satisfier (Zufrieden-Macher)** bzw. **Dissatisfier (Unzufrieden-Macher)**. Die Ergebnisse dieser Analyse finden sich in Abbildung 4.4.

Bei der Auswertung der gesammelten Arbeitserlebnisse fiel auf, dass nur relativ selten dieselben Faktoren als Ursache für gute und schlechte Erfahrungen mit der Arbeit genannt wurden. *Herzberg* und seine Mitarbeiter gewannen den Eindruck, dass es zweierlei Faktoren geben müsse, die sich in der Arbeit auswirken:

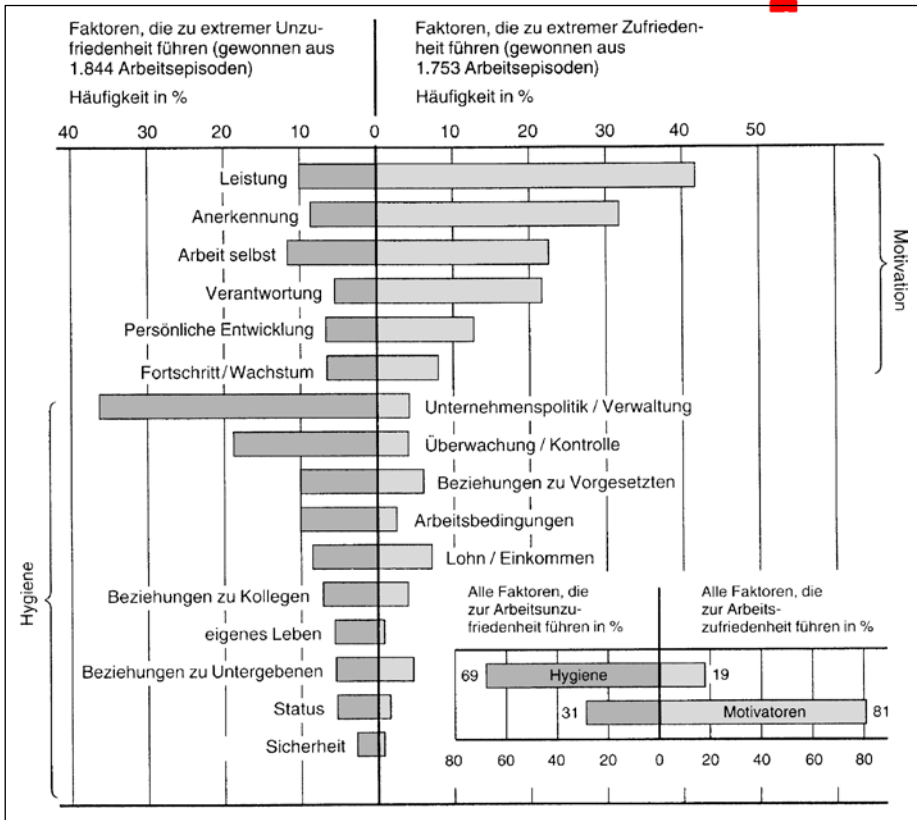


Abb. 4.4: Faktoren für Zufriedenheit bzw. Unzufriedenheit bei der Arbeit (nach Herzberg, 1972)

1. Faktoren, die Zufriedenheit herstellen.

Folgendes wurde vorrangig als Ursache für große Zufriedenheit bei der Arbeit erfahren: Die Chance, eine Leistung zu erbringen und zu erleben; das Erleben von Anerkennung bei der Arbeit; die Arbeit selbst war interessant und herausfordernd: die Übernahme von Verantwortung; persönliche Entwicklungsperspektiven und erlebte Förderung und Wachstum. **Intrinsische** Motivation steht hier im Vordergrund.

2. Faktoren, die Unzufriedenheit bei der Arbeit erzeugen, aber keine zusätzliche Zufriedenheit hervorrufen können.

Auslöser für besonders große Unzufriedenheit bei der Arbeit waren u. a.: Unternehmenspolitik, Richtlinien und Verwaltung, Arbeitsbedingungen, zwischenmenschliche Beziehungen zu Vorgesetzten, Kollegen und Unterstellten, Entlohnung, Status, Sicherheit sowie mit der Arbeit zusammenhängende persönliche Lebensumstände. Hier wird vor allem die **extrinsische** Motivation angesprochen.

Während die bisherigen Konzepte zur Arbeitszufriedenheit davon ausgingen, dass es ein Kontinuum von „zufrieden“ auf der einen Seite bis hin zu „unzufrieden“ auf der anderen Seite gebe, stellte *Herzberg* aufgrund seiner Forschungen nun seine Zwei-Faktoren-Theorie dagegen: Für ihn kommen Zufriedenheit und Unzufriedenheit in der Arbeit aus verschiedenen Quellen. Er brachte dies dadurch zum Ausdruck, dass er nur die „Satisfier“ als **Motivatoren** bezeichnete und alle übrigen Faktoren, also die „Dissatisfier“, als **Hygienefaktoren**. Er sah sich in seiner Auffassung auch dadurch bestärkt, dass die beiden Faktorenarten sozusagen unterschiedlichen Gesetzmäßigkeiten gehorchen. Während die Motivatoren – wenn sie nicht erfüllt sind – „umkippen“ und dann zu zusätzlichen Unzufriedenheitsfaktoren werden können, können die Hygienefaktoren – wenn sie erfüllt sind – dies nicht. Die Hygienefaktoren können also nicht zu zusätzlichen Zufriedenheitsfaktoren und damit zu Motivatoren werden.

Dazu zwei **Beispiele**: Wenn etwa die Arbeit selbst nicht anregend und herausfordernd ist, wenn Anerkennung ausbleibt und Leistungserlebnisse vielleicht sogar verhindert werden, dann wird sich jeder vorstellen können, dass dies natürlich zur Ursache von (weiterer) Unzufriedenheit wird. Nicht erfüllte Motivatoren werden in diesem Fall also zu „Unzufrieden-Machern“. Andererseits können sich Hygienefaktoren nicht in Motivatoren verwandeln: Wenn der Vorgesetzte als inkompetent erlebt wird und die Beziehungen zu ihm nicht in Ordnung sind, oder wenn die Arbeitsbedingungen schlecht sind, dann ist der Mitarbeiter selbstverständlich unzufrieden. Werden diese kritischen Faktoren nun in Ordnung gebracht, kann lediglich Unzufriedenheit beseitigt, aber keine zusätzliche Zufriedenheit oder gar neue Motivation geschaffen werden! Bei den Hygienefaktoren ist eine Beeinflussungsmöglichkeit nur so lange gegeben, wie Unzufriedenheit zu beseitigen ist. Wenn jedoch die (selbstverständlich an subjektiven Maßstäben orientierten) Erwartungen erfüllt sind, gibt es keine Unzufriedenheit mehr wegzuschaffen.

Übrigens: Geht man über ein erfülltes Erwartungsniveau hinaus, kann es allenfalls passieren, dass das Anspruchsniveau nach oben verschoben wird. Wird dies später wieder unterschritten, entsteht plötzlich Unzufriedenheit in Situationen, in denen zuvor keine Unzufriedenheit ausgelöst wurde. Beispiel: In einem größeren Büro arbeiten alle Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter an ziemlich unmodernen alten Schreibtischen. Man murrte ein wenig über die nicht mehr ganz zeitgemäße Büroausstattung, aber nimmt es eben notgedrungen hin. Als ein weiterer Mitarbeiter eingestellt wird, wird für diesen ein neuer, moderner Schreibtisch angeschafft. Mit einem Schlag herrscht nun plötzlich große Unzufriedenheit über die Büroausstattung!

Es ist der **soziale Vergleich**, der Ansprüche formt (*Adams*, 1963; vgl. *Nerdinger*, 2013). Durch die Anschaffung des neuen Schreibtisches hat sich für die Mitarbeiter das Anspruchsniveau verschoben, und die alten Schreibtische sind jetzt „nicht mehr zumutbar“.

In seiner Grundbotschaft verwandt mit dem Konzept der *Herzberg'schen* Motivatoren ist das **Motivationspotenzial der Arbeit**, wie es von *Hackman* und *Oldham* (1974) entwickelt wurde. Die Autoren gehen davon aus, dass es ganz

spezifische, grundsätzlich messbare Merkmale der Arbeit sind, die den Arbeitenden motivieren. Sie nennen:

- Vielseitigkeit der Aufgabe (Anforderungsvielfalt),
- Ganzheitlichkeit der Aufgabe,
- Bedeutsamkeit der Aufgabe,
- Autonomie,
- Rückmeldung aus der Aufgabenerfüllung (Feedback).

Diese Variablen, für deren Messung sie auch ein Erhebungsinstrument, den Job-Diagnostik-Survey JDS) entwickelten, wurden nun so verrechnet, dass sich Vielseitigkeit, Ganzheitlichkeit und Bedeutung wechselseitig kompensieren können. Unverzichtbar sind dagegen Autonomie und Feedback. Wird eine dieser beiden Größen Null, so liegt das Motivationspotenzial insgesamt ebenfalls bei Null.

4.4.2 Motiviert Geld?

Auf die Frage, ob Geld bzw. Bezahlung als motivierender Anreiz wirksam ist, gibt die Wissenschaft widersprüchliche Antworten. Offensichtlich hat Geld höchst vielfältige und unterschiedliche psychologische Wirkungen. Zudem ist unsere **Beziehung zum Geld sehr stark kulturell geprägt**. Der amerikanische Motivationsforscher *William F. Whyte* (1955) formulierte das so: „Man is not born loving money. He has to learn to love it.“

Für die überwiegende Zahl von Menschen ist es ohnehin nicht das Geld an und für sich, das reizt, sondern was man mit diesem Geld tun kann. Insofern hat Geld **instrumentalen Charakter**, zumindest in unserer westlich geprägten Welt lassen sich mit Hilfe des Geldes die meisten Bedürfnisse befriedigen. So benötigen wir Geld zur Befriedigung und Absicherung unserer elementarsten Grundbedürfnisse (z. B. Essen, Trinken, Körperschutz, Dach über dem Kopf). Geld befriedigt auch unsere weiterreichenden Sicherheitsbedürfnisse, kann unter Umständen die Zugehörigkeit zu bestimmten sozialen Klassen erwirken, kann Ausdruck von Anerkennung oder Wertschätzung durch andere sein, wirkt sich auf die persönliche Selbsteinschätzung aus, verleiht schließlich eine gewisse Unabhängigkeit und Freiheit, und selbst viele Formen der persönlichen Selbstverwirklichung, z. B. Hobbys, bedürfen einer mehr oder weniger soliden finanziellen Basis.

Wie die Höhe der Bezahlung erlebt wird, darüber entscheidet zudem nicht der absolute Wert des ausgezahlten Geldbetrages (plus dem Wert der zusätzlichen Leistungen), sondern der sogenannte **soziale Vergleich**. Dabei vergleicht man – nicht immer ganz realistisch – die Höhe der eigenen Bezahlung mit derjenigen von Personen, mit denen man sich bezüglich Position und Art der Tätigkeit vergleichen zu können glaubt. Auf dieser subjektiven Basis wird die Höhe der Bezahlung zum Maß für die erlebte „Wert-Schätzung“ sowie – natürlich in individuell unterschiedlicher Intensität – für viele Menschen auch zu einem wichtigen Element ihres Selbstwertgefühls.

Für *Herzberg* ist das Gehalt – verstanden als das, was alle z. B. auf Grund eines Tarifvertrages in gleicher Weise erhalten – in erster Linie ein Hygienefaktor, also Ursache für Unzufriedenheit. Wenn die Bezahlung hingegen „stimmt“, kann

man nicht automatisch davon ausgehen, dass dadurch zusätzliche Zufriedenheit oder gar Motivation erzeugt wird. Am Beispiel einer Gehaltserhöhung lässt sich dies demonstrieren: Eine Gehaltserhöhung wird in aller Regel nicht „ausgesetzt“, um einen Mitarbeiter zukünftig besser zu motivieren und zu höherer Leistung anzuspornen. Vielmehr erfolgt eine Gehaltserhöhung normalerweise, um damit eine sich entwickelnde Unzufriedenheit wegen (subjektiv!) schon längst unter Beweis gestellter Leistung auszugleichen. Entsprechend ist bisher auch noch nicht überzeugend der Nachweis gelungen, dass Firmen mit überdurchschnittlicher Bezahlung sich aufgrund dieser Tatsache durch höher motivierte Mitarbeiter oder auch eine höhere Produktivität bzw. Innovationsrate von anderen Firmen ihrer Branche unterscheiden. Nachzuweisen war lediglich, dass überdurchschnittlich gut zahlende Unternehmen bei ihren Mitarbeitern längere Betriebszugehörigkeiten verzeichnen. Das überrascht wohl kaum. Schließlich bieten sie ja auch den attraktiveren „Goldenen Käfig“!

Nur in einem ganz speziellen Zusammenhang kann Geld offensichtlich als Motivator wirken, und zwar dort, wo es einen unmittelbaren und auch zeitnahen Zusammenhang zwischen der im Rahmen der Tätigkeit **erbrachten Leistung und der dafür gezahlten finanziellen Zuwendung** gibt. Prämien oder besondere Zulagen, aber auch ein entsprechend konstruierter Leistungslohn können unter diesen Bedingungen motivierend wirksam werden. In solchen Fällen stellt das Geld eine Rückmeldung für Leistung dar und wirkt somit im Sinne von Anerkennung als Motivator.

Beim Geld sollte zudem bedacht werden: es kommt – sehen wir von Situationen bitterer Not einmal ab – nicht auf die absolute Höhe an, sondern auf die **wahrgenommene Gerechtigkeit**. Dies ist vielfach nachgewiesen worden (*Adams, 1963*; vgl. *Nerdinger, 2013*). Der Mensch vergleicht das, was er leistet und dafür an Entlohnung bekommt, mit dem, was andere leisten und dafür erhalten. Diese Relationen sollten ausgeglichen erscheinen. Hat der Einzelne das Gefühl, dass er zum Beispiel für eine gleiche Leistung mehr bekommt als andere, so bereitet ihm das Unbehagen und im Extremfall sogar Schuldgefühle und ein schlechtes Gewissen. Sehr viel häufiger allerdings wird der Fall eintreten, dass jemand glaubt, er erhalte für eine gleiche Leistung weniger als andere. Dies wird das Gefühl des Ärgers zur Folge haben. Der Einzelne fühlt sich ungerecht behandelt und – hier erfolgt der Sprung zur Motivation – entwickelt den Wunsch, ein faires Gleichgewicht wiederherzustellen. Dies kann nun auf verschiedene Weisen versucht werden, zum Beispiel kann man darauf drängen, dass die anderen mehr arbeiten oder weniger für ihre Leistungen bekommen oder – da der Einfluss des Einzelnen meist nicht so weit reicht – dass die eigene Leistung den Belohnungen angepasst wird. Dominiert das Gefühl, mehr für die erbrachte Leistung zu erhalten als andere, so wird dies die Motivation stärken, die Belohnung auch wert zu sein und eine höhere Leistung zu erbringen; dominiert allerdings das Gefühl, eine zu geringe Belohnung zu erhalten, so wird man sich um eine Verbesserung der Belohnungen – meist des Gehalts – bemühen oder aber die eigenen Leistungen reduzieren.

Dabei sollte man stets im Auge haben, dass es nicht auf die objektiven erbrachten Leistungen bei sich selbst und anderen ankommt und auch nicht auf die