



# Management großer Softwareprojekte

Prof. Dr. Holger Schlingloff

Humboldt-Universität zu Berlin,  
Institut für Informatik

Fraunhofer Institut für Rechnerarchitektur  
und Softwaretechnik FIRST

# Wiederholung

---

## Personalführung

- Teambildung
  - Stellenbesetzung
  - Integration neuer Mitarbeiter
  - Weiterbildung und Training
  - Personalentwicklung
    - People-CMM
- Motivation und Motivierung
  - Rangordnung von Arbeitsmotiven
  - Motivationstheorien
  - Konfliktbewältigung, ganzheitliches Management



# Motive zum Arbeiten

---

## Vermutung von Chefs

1. Gute Bezahlung
2. Sicherer Arbeitsplatz
3. Aufstiegsmöglichkeit
4. Interessante Arbeit
5. Gute Arbeitsbedingungen
6. Anerkennung und Hilfe
7. ...

## Aussagen von Angestellten

1. Anerkennung
2. Interessante Arbeit
3. angemessene Bezahlung
4. Verständnis und Hilfe
5. Aufstiegsmöglichkeit
6. Sicherer Arbeitsplatz
7. ...



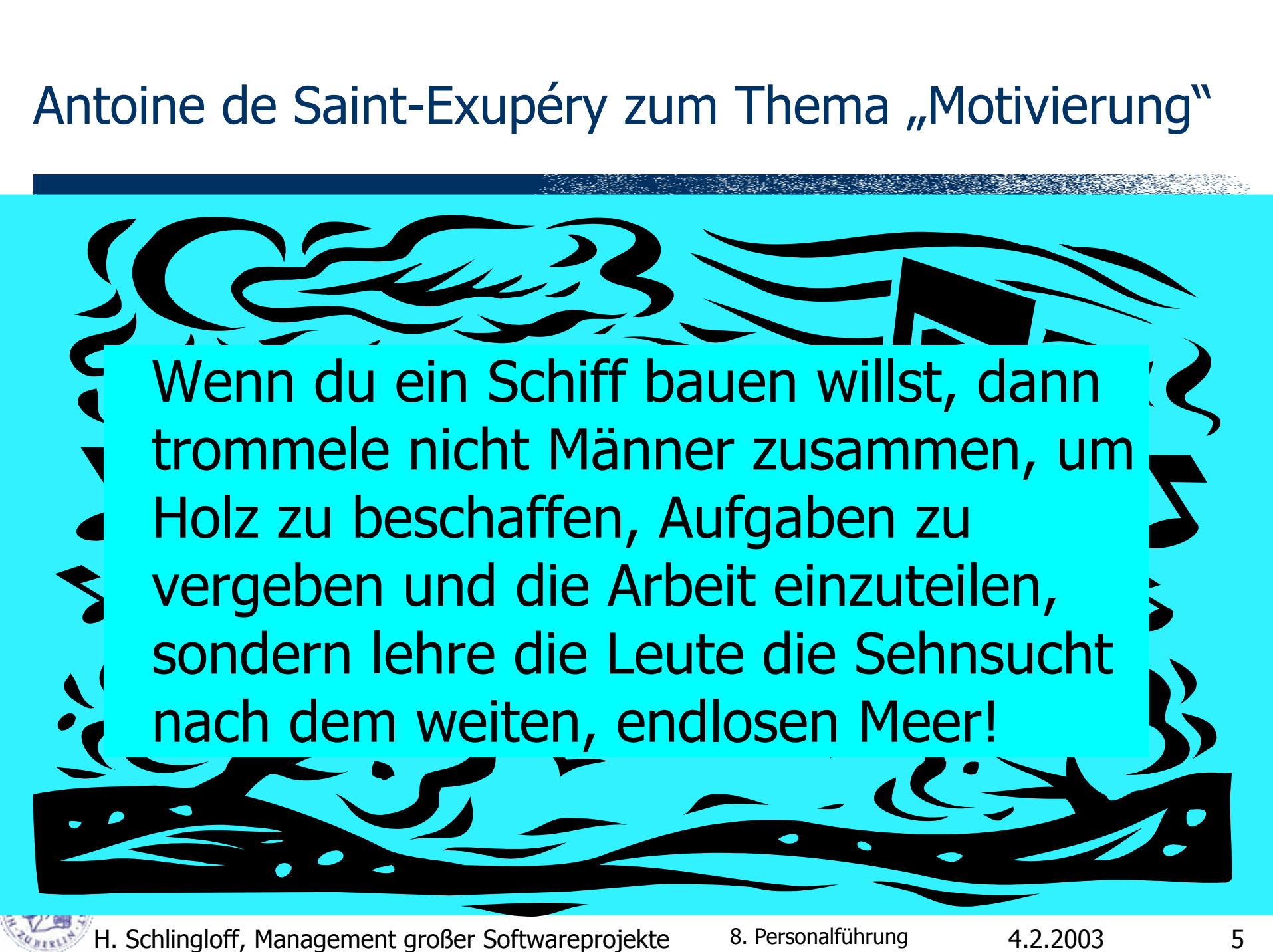
# Beobachtungen

---

- Geld oder Angst sind keine Motivation! („Dienst nach Vorschrift“)
- Geld ist abstrakte Belohnung, Angst vor Arbeitslosigkeit lähmend
- Vielschichtige Antworten
- Motivierung versus Manipulation
  - Motivierung nur durch Motivationsverstärkung
- Problematik der Motivationserkennung



# Antoine de Saint-Exupéry zum Thema „Motivierung“



Wenn du ein Schiff bauen willst, dann trommele nicht Männer zusammen, um Holz zu beschaffen, Aufgaben zu vergeben und die Arbeit einzuteilen, sondern lehre die Leute die Sehnsucht nach dem weiten, endlosen Meer!

# Motivationstheorien

---

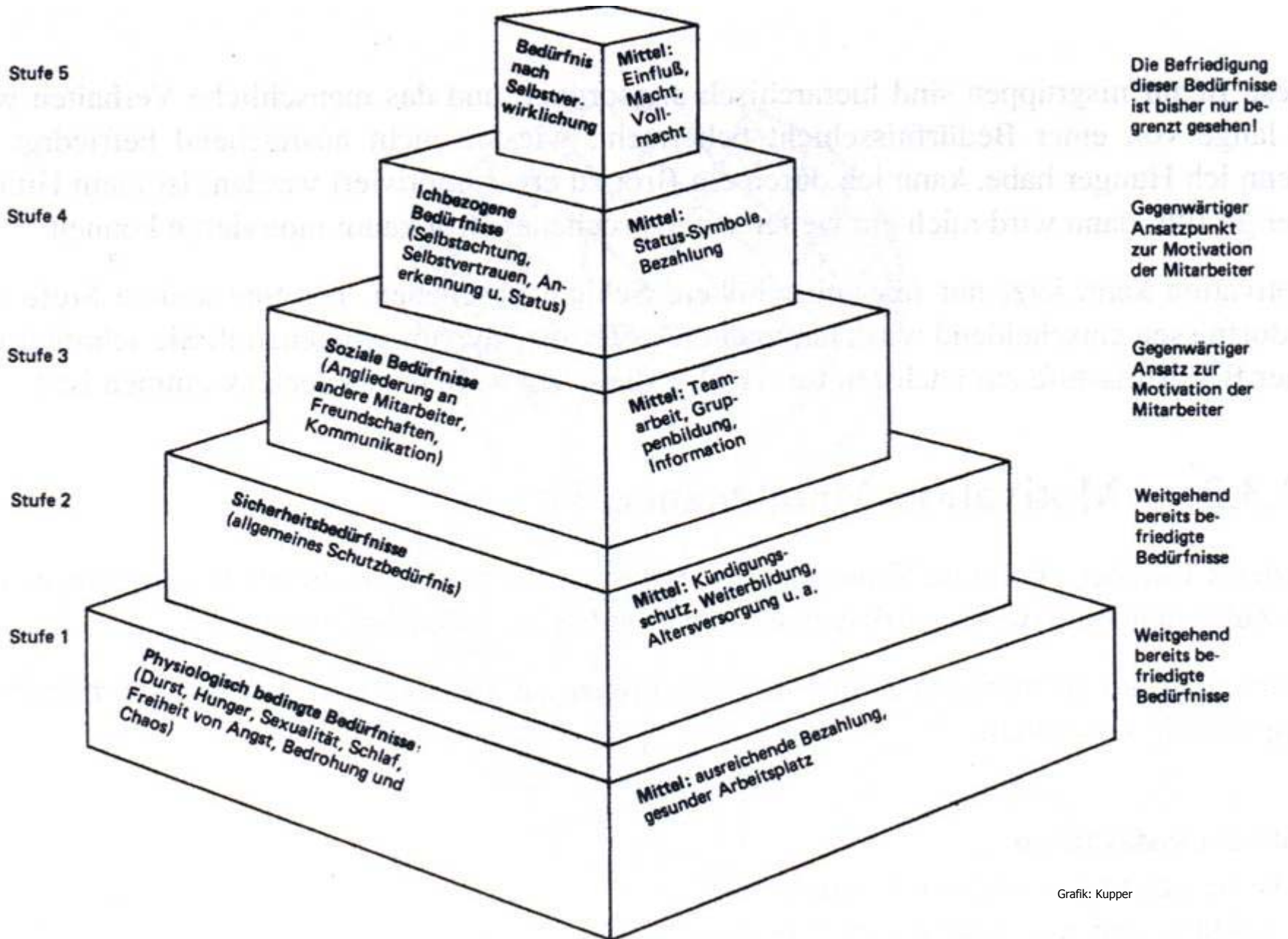
- Behaviorismus (Skinner, Pavlov, ...)
- dynamische Motivationstheorie (Maslow)
- Motivations-Maintenance-Theorie (Herzberg)
- Motivationstheorie der Vorbildwirkung
- Individualpsychologischer Ansatz (Adler)

# dynamische Motivationstheorie (A. Maslow 1943)

---

- Motivation als Drang zur Befriedigung bestimmter menschlicher Bedürfnisse
- Schichtenweise Anordnung der Bedürfnisse
  - physiologische Bedürfnisse
  - Sicherheitsbedürfnisse
  - Soziale Bedürfnisse
  - Ichbezogene Bedürfnisse
  - Selbstverwirklichungsbedürfnisse
- Motivierung durch Anbieten von Möglichkeiten







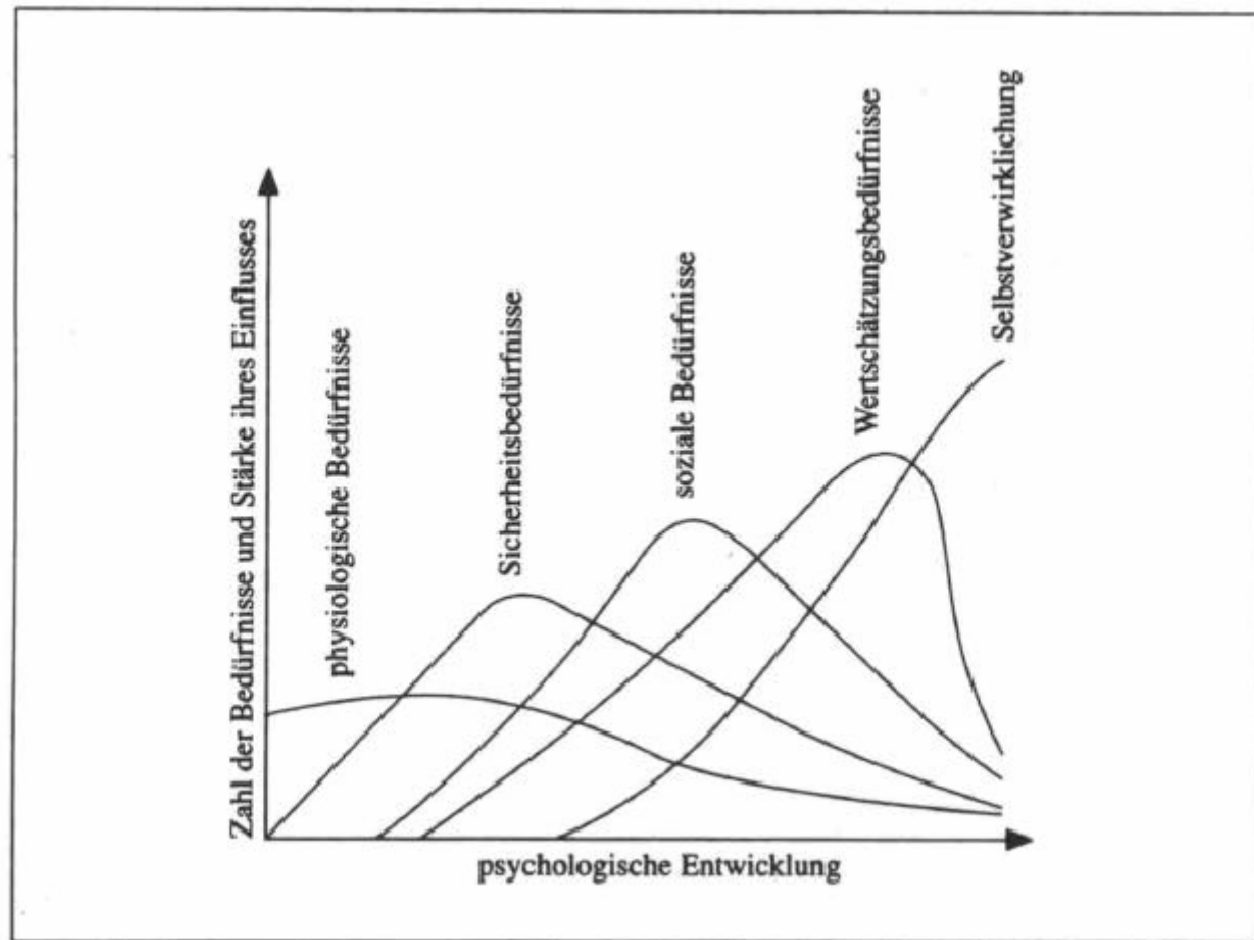
# Prinzipien und Probleme

---

- Grundthesen der Maslowschen Bedürfnispyramide
  - **Defizitprinzip:** Motivation auf jeder Stufe nur solange das Bedürfnis nicht (zu mindestens 70%) gestillt ist; danach Motivation nur noch durch nächsthöhere Stufe
  - **Progressionsprinzip:** menschliches Verhalten ist grundsätzlich durch das hierarchisch niedrigste unbefriedigte Bedürfnis motiviert
  - **Wachstumsbedürfnis:** das Bedürfnis nach Selbstverwirklichung kann grundsätzlich nie vollständig befriedigt werden
- Problem der „Ersatzbefriedigung“ von Bedürfnissen (z.B. Sportclub für Anerkennung)



# relative Bedeutung der Bedürfnisse



Quelle: Krech, D./Crutchfield, R.S. u.a., Grundlagen der Psychologie, Bd. 5, Weinheim/Basel 1985, S. 47

# Übung

Welche Bedürfnisstufen sprechen die folgenden Motivierungsmaßnahmen an?

- Gehaltserhöhung
- Anstecknadeln, Urkunden
- Firmenwagen mit Chauffeur
- neues 21" LCD-Display
- Sonderurlaub
- freies Budget
- Mitarbeiter des Monats
- Beförderung
- betriebliche Zusatzrente
- Weiterbildung nach freier Wahl
- Firmenvorzugsaktien
- Survivaltraining in Kanada
- ergonomischer Drehstuhl
- Prokura für Firmenkonto
- Oktoberfest-Boxe
- zusätzliche Personalverantwortung



# Motivation-Maintenance-Theorie (Herzberg 1959)

## Motivationsfaktoren

- Erfolgserlebnis
- Anerkennung
- spannende Tätigkeit
- Verantwortung
- Aufstiegchancen

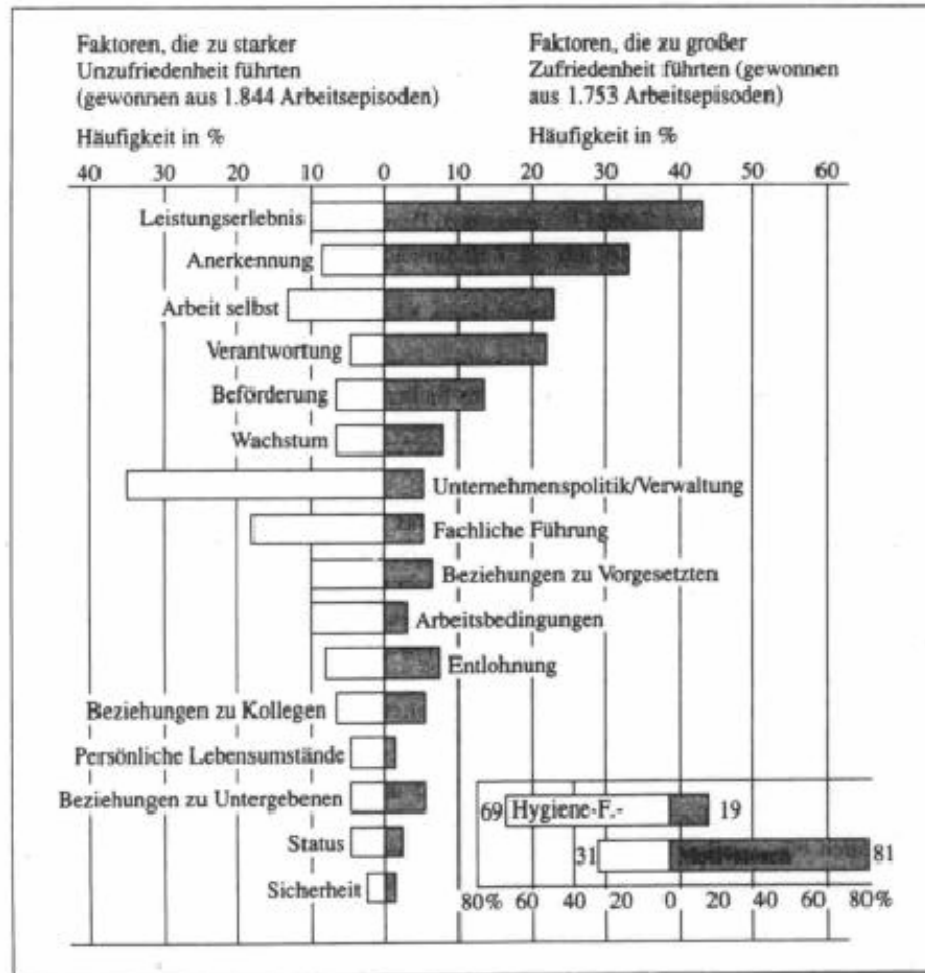
## Hygienefaktoren

- Arbeitsbedingungen
- Betriebsklima
- Führungsverhalten
- Einkommen
- Status, Sicherheit
- Privatleben

- Motivationsfaktoren sind förderlich, Hygienefaktoren selbstverständlich
- negative Hygienefaktoren blockieren

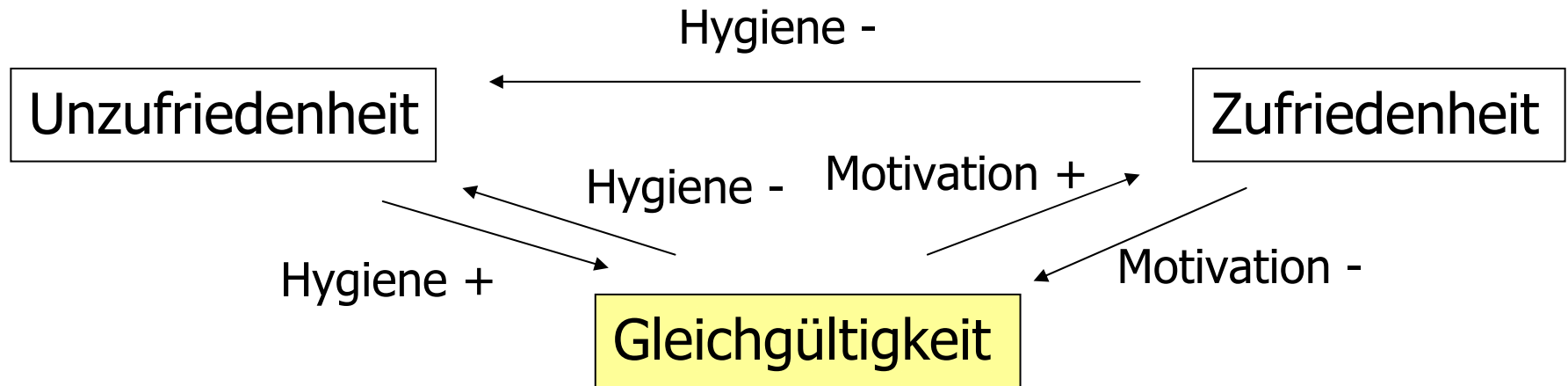


# Motivations- und Hygienefaktoren



Quelle: Herzberg, F., One more time: How do you motivate employees? in: Harvard Business Review 46 (1968), Nr. 1, S. 57.





- Hygienefaktoren können lediglich Verschlechterung der Arbeitsmoral verhindern, bilden eine Voraussetzung für die Motivierung durch Motivationsfaktoren
- Geld, Sozialleistungen etc. als Motivatoren nicht einsetzbar; Handlungsfreiheit, Selbständigkeit usw. wirkt motivierend
- Problem des Modells: Interdependenz bleibt unberücksichtigt

# intrinsische und extrinsische Anreize

---

äußere Faktoren (extrinsische Anreize) bilden keine Motivation  
z.B. Belohnung, Strafe, usw.

innere Faktoren (intrinsische Anreize) sind notwendig  
z.B. Neugier, Ehrgeiz, usw.

- Arbeitszufriedenheit als Ergebnis eines sozialen Vergleiches (zwischen dem, was vom Arbeitsplatz erwartet wird und den vorhandenen Bedürfnisbefriedigungsmöglichkeiten).  
Standards dieses Vergleiches werden ihrerseits aus sozialen Vergleichen gewonnen (Vergleich mit Referenzperson/-gruppe)
- Motivierende Arbeitsplatzgestaltung durch Autonomie und Handlungsspielraum, Aufgabenvielfalt, Ganzheitscharakter und Bedeutungsgehalt der Aufgabe



# Motivationstheorie der Vorbildwirkung

- **Wirkung von Vorbildern:** Eine Person reguliert ihr Verhalten gemäß einem Referenzstandard, der durch das am Vorbild beobachtete Verhalten (mit)bestimmt wird
- **Bedingungen der Vorbildwirkung**
  - **Merkmale des Vorbilds:** Bestimmte Vorbilder werden eher nachgeahmt (Status, Geschlecht, Kompetenz...)
  - **Vorbildsituation:** Beobachter erkennt Relevanz für eigenes Verhalten
  - **Beziehung zwischen Vorbild und Beobachter:** Alter, Wärme, ...
  - **Merkmale des Beobachters:** Aufmerksamkeit, Speicherung, Ausführungsfähigkeit...
  - **Beobachtungssituation:** Leistungsorientierung, Umgebungsreaktionen,
  - **Performanzsituation:** direkte Bekräftigung erhöht Nachahmung





# Individualpsychologischer Ansatz (Adler)

---

- Grundstreben jedes Menschen: Erhöhung des Selbstwertgefühls
  - Nahziele im täglichen Umgang mit Menschen
  - Fernziele (Lebensziele) im langfristigen Handeln
- **Verhaltensschemata** zur Erlangung der Nahziele
  - **Rechtfertigung (vor sich selbst und anderen)**
  - **Erregung von Aufmerksamkeit**
  - **Machtkampf**
  - **Rache**
  - **Resignation**



# Beispiele

---

- „Ich konnte die Deadline nicht einhalten, weil ich solche Magenschmerzen hatte“
- „Können Sie mir mal helfen, ich kriege das mit dem Leerzeichen einfach nicht hin!“
- „Die Betriebsratsversammlung ist genauso wichtig wie Ihre Machbarkeitsstudie!“
- „Ich habe Ihnen ja gleich gesagt, wenn wir Word verwenden, geht das alles schief.“
- „Mir ist alles egal, aus dem Projekt wird sowieso nichts rauskommen“



# Selbstwertgefühl

---

- jedes der Verhaltensschemata wird (unbewusst) eingesetzt, um das individuelle Selbstwertgefühl zu steigern
- Die Schemata eskalieren
- Ursachen liegen meist ganz wo anders
- Durch entsprechendes Führungsverhalten kann eine andere Motivierung erfolgen



# Aufgabe

---

- Überlegen Sie für jede der vorhergehenden Situationen eine passende Reaktion!