

Gerhard Comelli | Lutz von Rosenstiel
Friedemann W. Nerdinger

Führung durch Motivation

Mitarbeiter für die Ziele
des Unternehmens gewinnen

5. Auflage

 **MANAGEMENT
COMPETENCE**



Vahlen

„Praxisbezogen und realistisch – gute Investition.“

Leserstimme auf amazon.de

Zum Buch

Die Motivation von Mitarbeitern ist eine zentrale Aufgabe heutiger Führungskräfte und ein strategischer Wettbewerbsfaktor für das Unternehmen als Ganzes. Dieses Buch macht in leicht verständlicher Sprache mit den psychologischen Aspekten der Mitarbeitermotivation vertraut. Es zeigt,

- wie Sie die Motivation Ihrer Mitarbeiter beeinflussen können,
- wie Sie Tätigkeiten und Aufgaben so gestalten können, dass sie motivieren,
- welche Motivationshindernisse Sie beseitigen sollten,
- wie Sie durch Art der Führung und konstruktive Teamarbeit Leistungspotenziale erschließen,
- wie Organisationen strukturiert sein sollten, damit sich die Leistungsmotivation entfaltet, und
- wie man sich selbst motiviert.

Viele anschauliche Beispiele erleichtern die Umsetzung in die Praxis.

Zur Neuauflage

Für die 5. Auflage wurden die folgenden Themen neu aufgenommen oder erweitert:

- Selbstmanagement-Fähigkeiten trainieren
- Feindseliges Führungsverhalten – die „dunkle Seite“ der Führung
- Mit „Diversity“ und Altersheterogenität umgehen
- Die größten Fehler bei Fusionen und Übernahmen

Zu den Autoren

Prof. Dr. Friedemann W. Nerdinger lehrt Wirtschafts- und Organisationspsychologie an der Universität Rostock. **Prof. Gerhard Comelli** lehrte Organisationspsychologie an der Fachhochschule Mönchengladbach. **Prof. Dr. Dr. h.c. Lutz von Rosenstiel †** lehrte Organisations- und Wirtschaftspsychologie an der LMU München. Die Autoren gehören zu den führenden Organisationspsychologen im deutschsprachigen Raum.

Führung durch Motivation

Mitarbeiter für die Ziele des
Unternehmens gewinnen

von

Prof. Gerhard Comelli

und

Prof. Dr. Dr. h.c. Lutz von Rosenstiel

und

Prof. Dr. Friedemann W. Nerdinger

5., überarbeitete Auflage

Verlag Franz Vahlen München

Vorwort zur 5. Auflage

Ein knappes Jahr vor seinem Tod hat mich mein akademischer Lehrer, Lutz von Rosenstiel, gefragt, ob ich ihn bei der Überarbeitung seines zusammen mit Gerhard Comelli verfassten Buches „Führung durch Motivation“ unterstützen könnte. Damals konnte ich nicht ahnen, dass er die Neuauflage nicht mehr erleben und ich diese Aufgabe allein übernehmen würde.

Als ich mich dann an die Arbeit machte, war mir schnell klar geworden, dass sich diese Aufgabe sehr viel schwerer gestalten würde als ursprünglich erwartet. Ein wesentliches Merkmal des Buches ist die spezifische sprachliche Eleganz, in der es abgefasst ist. Um den dadurch geprägten Charakter des Buches nicht zu stören, habe ich mich zu einer sehr vorsichtigen Überarbeitung entschlossen. So wurde zwar die zitierte Literatur konsequent aktualisiert und auf den neuesten Stand gebracht. Alle anderen Eingriffe sollten aber möglichst sparsam ausfallen: Lediglich einige wenige Abschnitte, die nicht mehr ganz dem „state of the art“ entsprachen, wurden entfernt. An einzelnen Stellen wurden kürzere neue Abschnitte eingefügt. Im ersten Kapitel findet sich nun – im Zusammenhang mit den dort besprochenen Ansätzen zur Ordnung der Vielfalt menschlicher Motive – auch der in den letzten Jahren relativ stark beachtete sozioanalytische Ansatz von *Robert Hogan*. In diesem Modell werden drei grundlegende menschliche Motive angesprochen:

- das Motiv nach Zuwendung und Beachtung,
- das Motiv nach Einfluss und Status in der Gruppe und
- das Motiv der Suche nach Sinn.

Deren Berücksichtigung – das zeigt die Forschung – ermöglicht es u.a., das für das Verständnis der Vorgänge in Organisationen so wichtige politische Verhalten der Mitarbeiter und Führungskräfte motivationstheoretisch einzuholen.

Im zweiten Kapitel wurde das expandierende Feld des Trainings von Selbstmanagement-Fähigkeiten etwas ausführlicher anhand des typischen Ablaufs solcher Trainings dargestellt. Im dritten Kapitel wurden die Empfehlungen für das Setzen von Zielen zunächst um die sogenannten „Lernziele“ erweitert. Eine weitere Ergänzung ist erklärungsbedürftig. Dieses Kapitel hat sich bislang allein auf die positiven Wirkungen von Führung konzentriert. Das ist auf den ersten Blick didaktisch einleuchtend, soll doch mit so einem Buch v.a. das wünschenswerte Führungsverhalten gestärkt werden. Nicht zuletzt im Zuge der Finanzkrise ist aber mit wachsender Bedeutung auch die „dunkle Seite“ der Führung in den Fokus der Forschung gerückt, eine Entwicklung, der hier durch die etwas ausführlichere Darstellung des Konzepts „feindseligen Führungsverhaltens“ (abusive supervision) entsprochen wird. Die diesbezüglichen Ausführungen sollen v.a. darauf hinweisen, dass Führung immer auch aus Sicht der Geführten bewertet wird – und diese werten eben manches Verhalten ihrer Vorgesetzten eher kritisch, was zu negativen Konsequenzen für ihr Arbeitsverhalten führt.

VI Vorwort zur 5. Auflage

Im fünften Kapitel wurden die vielfältigen Aspekte der Gruppenpsychologie schon bislang recht ausführlich behandelt. Im Zuge der Diskussion um den erfolgversprechenden Grad der „Diversity“ i.S. der Heterogenität (vs. der Homogenität) von Gruppen wurden die vorliegenden Ausführungen zu diesem Thema neu geordnet und um Erkenntnisse über Altersheterogenität, die als Folge des demografischen Wandels immer wichtiger wird, ergänzt. Schließlich wurde das sechste Kapitel, in dem es um die aus der Organisation entstehende Motivation geht, um das Phänomen der Fusionen und Übernahmen (mergers & acquisitions) erweitert. Gerade bei diesen Management-Aktivitäten werden auch heute noch die Folgen für die Mitarbeiter häufig ausgeblendet, was sicher auch ein Grund für den geringen ökonomischen Erfolg der damit verbundenen Strategien ist. Werden dagegen Wahrnehmung und Erleben dieser Prozesse aus Sicht der Mitarbeiter angemessen reflektiert, lassen sich manche Fehler vermeiden. Das gilt aber für alle hier behandelten Aspekte der Motivation.

Ich hoffe, die Überarbeitung wird den Vorstellungen der „Väter“ dieses Buches ebenso gerecht wie den Bedürfnissen der Leser.

Rostock, im März 2014

Friedemann W. Nerdinger

Vorwort zur 1. Auflage

Dieses Buch „Führung durch Motivation“ möchte in das sehr komplexe Gebiet Motivation zur Leistung von Mitarbeitern einführen. Hier geht es nicht um Tipps oder Rezepte; dafür sind Menschen viel zu unterschiedlich und komplex. Allerdings erhalten Sie reichhaltige Informationen sowie vielfältige Hinweise – auch in Form von Checklisten – und Beispiele, die Ihnen helfen können, einzelne Mitarbeiter oder Arbeitsgruppen in richtiger Weise „anzusprechen“. Diese Ansprache kann durch unmittelbare Kommunikation mit dem Mitarbeiter, aber auch durch die Gestaltung der Arbeit sowie der Gruppen- oder Organisationsstrukturen erfolgen.

Die wichtigsten Quellen von Mitarbeitermotivation liegen im Ich, in der Aufgabe, der Führung, der Gruppe, der Organisation und nicht zuletzt auch in der Gesellschaft. Die nachfolgende Abbildung 0.1 zeigt dies. Die Motivation steht im Zentrum. Sie wird geprägt und aktiviert durch jene Einflussgrößen, die soeben genannt wurden.



Abb. 0.1: Aus welchen Quellen wird Motivation gespeist?

Mit diesen Themen beschäftigen sich – nach einer grundlegenden Einführung in das Wesen der Motivation – die einzelnen Kapitel. Dabei wurde darauf geachtet, dass jedes dieser Kapitel auch unabhängig von den vorangegangenen gelesen werden kann und verständlich ist. Es ist ein Buch für Unternehmer und Führungskräfte, die gleichermaßen am Erfolg ihres Unternehmens bzw. ihrer Organisation oder Institution wie an zufriedenen Mitarbeitern interessiert sind.

Wir haben überlegt, ob wir im Text jeweils von Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern, von männlichen und weiblichen Vorgesetzten usw. reden sollen. Dabei sind wir zu dem Ergebnis gekommen, dass dies den Text schwerfälliger und schwerer lesbar machen würde und haben deshalb weitgehend darauf verzichtet. Hierfür bitten wir die Leserinnen um Verständnis.

Jetzt, wo das Manuskript abgeschlossen vorliegt, möchten wir danken. Dieser Dank gilt zunächst der Hypobank München, die uns anregte, eine Vorform dieses Buches als Nachschlagewerk für ihre Kunden und die eigenen Führungskräfte zu erarbeiten und das Werk sodann für die Buchpublikation freigab. Danken möchten wir auch Frau Georgette Neu, Frau Susanne Bögel-Fischer und Frau Ludgera Frels für das Schreiben des Textes, Frau Irmgard Leibmann und Frau Sonja Betz für die Unterstützung beim Korrekturlesen, Frau Nicola Netzer-Lücke für die kritische Durchsicht des Manuskripts sowie Herrn Dr. Gerhard Finck vom Verlag C.H.Beck für seine Anregungen und seine gute Kooperation bei der Fertigstellung dieses Buches.

Wir hoffen, dass dieses Buch allen, die im Beruf für die eigene Motivation und die ihrer Mitmenschen Verantwortung tragen, eine Anregung und Hilfe sein wird.

München, Mönchengladbach, im Frühsommer 1995

Lutz von Rosenstiel und Gerhard Comelli

Inhaltsverzeichnis

Vorwort zur 5. Auflage	V
Vorwort zur 1. Auflage	VII
1. Was ist Motivation?	1
1.1 Ein Blick voraus	1
1.1.1 Bedingungen des Verhaltens	1
1.1.2 Von der zunehmenden Bedeutung der Motivation	4
1.1.3 Wesentliches vorweg	4
1.2 Motivation – was ist darunter zu verstehen?	5
1.2.1 Begriffe, Blickwinkel und Worte	5
1.2.2 Motivation – das Zusammenspiel von motivierter Person und motivierender Situation	7
1.2.3 Motivation – das Ziel und der Weg	10
1.2.4 Motivation – bewusst oder unbewusst?	20
1.2.5 Motive – angeboren oder erlernt?	21
1.2.6 Wie erkennt man menschliche Motive?	21
1.3 Wirkung und Beeinflussung	27
1.3.1 Motivaktivierung	28
1.3.2 Personalentwicklung	29
1.4 Beispielhafte Fragen der Praxis	33
1.4.1 Was soll erreicht werden?	34
1.4.2 Wie hängen Leistungsbereitschaft und Arbeitszufriedenheit zusammen?	34
1.4.3 Welche Maßnahmen erhöhen Leistungsbereitschaft und Arbeitszufriedenheit?	42
1.5 Empfehlungen	44
2. Motivation aus dem Ich	47
2.1 Ein Blick voraus	47
2.2 Sich selbst motivieren – was ist das?	47
2.3 Training des Selbstmanagement	49
2.4 Hilfen, sich selbst zu motivieren	51
2.4.1 Von der Phantasie über Vornahmen zum gemeinsam gefeierten Erfolg	51
2.4.2 Die Analyse kritischer Situationen und die Gestaltung der eigenen Arbeitsbedingungen	53
2.4.3 Lösung von Zielkonflikten	59
2.4.4 Verfolgen persönlicher beruflicher Ziele	60
2.4.5 Kennenlernen nicht bewusster Motive	62
2.4.6 Aufbau von Willensstärke	63

X Inhaltsverzeichnis

2.4.7	Reduzierung von Überkontrolle	64
2.4.8	Aufbau von Arbeitsfreude	65
2.4.9	Die Interpretation der eigenen Rolle	66
2.4.10	Der Umgang mit dem eigenen Anspruch	67
2.4.11	Visionen entwickeln	68
2.5	Vorsicht: Übermotivation!	71
2.6	Das Spannungsfeld von Privatleben und Beruf	73
2.7	Empfehlungen	79
3.	Motivation aus der Führung	83
3.1	Ein Blick voraus	83
3.2	Führung – was ist das?	83
3.2.1	Führung durch Strukturen	83
3.2.2	Führung durch Menschen	84
3.2.3	Ein Rahmenmodell der Führung von Menschen durch Menschen	85
3.3	Motivationale Wirkungen der Führung	87
3.3.1	Zielsetzung und Zielvereinbarung	87
3.3.2	Anerkennungs- und Kritikgespräche	95
3.3.3	Beurteilungs- und Fördergespräche	101
3.3.4	Vorbild sein	105
3.4	Das Phänomen „Führung“	107
3.4.1	Wie „entsteht“ eigentlich Führung?	107
3.4.2	Führung und Menschenbild	108
3.4.3	Gewandelte Anforderungen an den Vorgesetzten	111
3.4.4	Autorität/Akzeptanz	115
3.4.5	Feindseliges Führungsverhalten	118
3.4.6	Innere Kündigung	119
3.4.6.1	Das Entstehen „innerer Kündigung“	119
3.4.6.2	Hinweise auf innere Kündigung	123
3.4.6.3	Vorgesetzten-Verhalten und innere Kündigung	124
3.5	Ein modernes Führungsleitbild	125
3.6	Empfehlungen	130
4.	Motivation aus der Aufgabe	133
4.1	Ein Blick voraus	133
4.2	Was ist eine Aufgabe?	133
4.3	Aufgaben und ihre Wirkung auf den Menschen	135
4.3.1	Entfremdung	136
4.3.2	Verwirklichung eigener Möglichkeiten	136
4.3.3	Flow-Erleben	140
4.4	Hygienefaktoren und Motivatoren	142
4.4.1	Die Pittsburgh-Studien	142
4.4.2	Motiviert Geld?	145
4.4.3	Gestaltungsempfehlungen für die Arbeit	147
4.5	Empfehlungen	149

5. Motivation aus der Gruppe	151
5.1 Ein Blick voraus	151
5.2 Gruppe – was ist das?	154
5.2.1 Merkmale einer Gruppe	154
5.2.1.1 Der Zweck von Gruppen	155
5.2.1.2 Gruppenarten	155
5.2.1.3 Der Wunsch nach Zugehörigkeit	158
5.2.1.4 Gruppenziele	162
5.2.1.5 Gruppenzusammenhalt und Gruppenleistung	163
5.2.2 Die „Konstruktion“ einer Gruppe	165
5.2.2.1 Gruppennormen	166
5.2.2.2 Gruppenstrukturen	167
5.2.2.3 Sozialer Druck	170
5.2.2.4 Der Sinn von Normen und Rollen	171
5.2.2.5 Normen- und Rollenkonflikte	173
5.2.2.6 Die Beeinflussung von Normen	175
5.3 Die Kommunikation in Gruppen	178
5.3.1 Kommunikationsstrukturen	178
5.3.2 Die verschiedenen Aspekte einer „Nachricht“	181
5.4 Ein bisschen Gruppendynamik: Einige Gruppenphänomene	185
5.4.1 Gefahr durch „Gruppenegeist“	185
5.4.2 Der Nivellierungseffekt	186
5.4.3 Risikoschub	189
5.4.4 Reaktion einer Gruppe auf Angriff	190
5.4.5 Die Entwicklung von Gruppen	190
5.5 Auf dem Weg zur Teameffizienz	191
5.5.1 Einzel- oder Gruppenarbeit?	193
5.5.2 Gruppenbezogene Voraussetzungen	198
5.5.3 „Spielregeln“ für Gruppenarbeit: TZI	199
5.5.4 Störungen: Killerphrasen	206
5.5.5 Der Umgang mit Konflikten	207
5.5.6 Phasen der Konfliktbearbeitung	208
5.5.7 Rolle und Aufgaben eines Konfliktreglers	211
5.6 Die Optimierung von Arbeitsgruppen: Teamgestaltung und Teamentwicklung	212
5.6.1 Teamgestaltung: Homogene oder heterogene Gruppen?	213
5.6.2 Teamentwicklung vs. traditionelle Schulung	216
5.6.3 Im Zentrum: Die Behandlung von „life-items“	218
5.6.4 Interner oder externer Moderator?	221
5.6.5 Die Ziele von Teamtrainings	222
5.6.6 Teamentwicklung ist ein innerbetrieblicher Prozess	224
5.7 Empfehlungen	226
5.7.1 Empfehlungen für den Umgang mit Gruppen	227
5.7.2 Spezielle Empfehlungen für Teamarbeit	228
5.8 Fragebögen für Gruppen und Gruppenarbeit	229

- 6. Motivation aus der Organisation** 235
 - 6.1 Ein Blick voraus 235
 - 6.2 Organisation – was ist das? 236
 - 6.2.1 Die Entwicklung von Organisationen 236
 - 6.2.2 Einige Organisationsmetaphern 242
 - 6.2.3 Der Trend zur „Mensch-gerechteren“ Organisation 244
 - 6.2.4 Ein neues Organisationsverständnis 245
 - 6.2.4.1 Die Subsysteme einer Organisation 245
 - 6.2.4.2 Systemdenken – Denken in Netzen 249
 - 6.3 Organisationen im Wandel 253
 - 6.3.1 Die Selbstverständlichkeit des Wandels 253
 - 6.3.2 Veränderungsbewusstsein 254
 - 6.3.3 Organisationsentwicklung 256
 - 6.3.4 Die „Philosophie“ der Organisationsentwicklung 259
 - 6.3.5 OE-Maßnahmen 261
 - 6.3.6 Fusionen und Übernahmen 263
 - 6.3.6.1 Das Merger-Syndrom 263
 - 6.3.6.2 Psychologische Prozesse 264
 - 6.3.6.3 Steuerung der Integration 266
 - 6.4 Organisationskultur 267
 - 6.4.1 Der Begriff 268
 - 6.4.2 Organisationskultur im Wandel 272
 - 6.5 Empfehlungen 273
 - 6.6 Merkmale einer gesunden und einer kranken Organisation 275

- 7. Motivation aus der Gesellschaft** 281
 - 7.1 Ein Blick voraus 281
 - 7.2 Motive als Spiegel der Gesellschaft 286
 - 7.3 Gesellschaftlicher Wandel als Werte- und Motivwandel 292
 - 7.4 Was kann man tun, was sollte man tun? 298

- Literatur** 301

- Stichwortverzeichnis** 313

1. Was ist Motivation?

Motivation – das weist auf Bewegung, auf Antrieb hin. Tatsächlich, Motivation bewegt uns zum Handeln – im Guten wie im Schlechten. Motivation sichert einen lang anhaltenden Einsatz der Kräfte und hilft, Müdigkeit und Erschöpfung zu überwinden. Sie richtet uns auf Ziele aus und stärkt uns dabei, ihnen selbst dann treu zu bleiben, wenn Ablenkungsreize uns vom Wege wegziehen wollen. Motivation ist wesentlich dafür verantwortlich, dass wir auf dem Weg zum Ziel und bei einem Erreichen des Ziels dranhafte Anspannung, Unsicherheit, Vorfreude, Erfüllung, aber auch Angst oder Enttäuschung erleben können. Motivation bestimmt über die **Richtung, die Intensität und die Ausdauer unseres Handelns** (Thomae, 1965a; Heckhausen, 1963, 2010; Nerdinger, 2003, 2013).

Der Gang der Wirtschaft wird von handelnden Menschen getragen. Für deren Handeln aber ist die Motivation entscheidend. Mit der Motivation wollen wir uns daher eingehend auseinander setzen.

1.1 Ein Blick voraus

1.1.1 Bedingungen des Verhaltens

Wer mit Menschen zu tun hat, der macht sich Gedanken darüber, warum sie sich so und nicht anders verhalten. Dies ist demnach eine für Jeden von uns relevante Frage. Ganz gleich, ob wir nun wissen möchten, warum wir häufig Akten zur Bearbeitung am Wochenende mit nach Hause nehmen, warum die Leistung unseres Kindes in der Schule nachlässt, warum ein Mann bei der Fahrt im Auto täglich die zulässige Höchstgeschwindigkeit in der Stadt überschreitet, warum ein Mitarbeiter vereinbarte Termine häufig nicht einhält – wir müssen jeweils an unterschiedliche Gründe denken, die in der konkreten Situation zusammenspielen.

Was bedingt unser Verhalten?

Grundsätzlich ist davon auszugehen, dass dies jeweils sowohl Bedingungen im Menschen als auch Bedingungen in der umgebenden Situation sind. Verhalten ist immer Folge eines Zusammenspiels von Person und Situation (Lewin, 1963). Differenziert man etwas feiner, so wird man auf der Seite der Personen das persönliche Wollen vom individuellen Können abheben (Vroom, 1964). Dieses Wollen umfasst all das, was uns wichtig oder erstrebenswert erscheint. Wir umschreiben es z. B. mit Begriffen wie Wertorientierung, Wünschen, Bedürfnissen, Leitvorstellungen etc. (Graumann, 1969). All dies macht menschliche Motivation aus.

Zum individuellen Können zählen die stabilen, die Person kennzeichnenden Fähigkeiten, die aktuell erworbenen Fertigkeiten, das Verfahrenswissen, andere Erfahrungen und die spezifischen Fachkenntnisse, kurz all das, was man im Alltag häufig als Kompetenz umschreibt.

2 1. Was ist Motivation?

Wollen und Können sind erforderlich, wenn ein Verhalten die erwünschten Ergebnisse bringen soll. Liegt die Ausprägung einer dieser beiden Verhaltens-einflüsse bei Null, so ist auch das Ergebnis Null. Einfach und anschaulich formuliert: Das Verhaltensergebnis ergibt sich aus der Multiplikation von Wollen und Können. Abbildung 1.1 verdeutlicht dies. Die Flächen visualisieren jeweils das Verhaltensergebnis, z. B. die Leistung der Person.

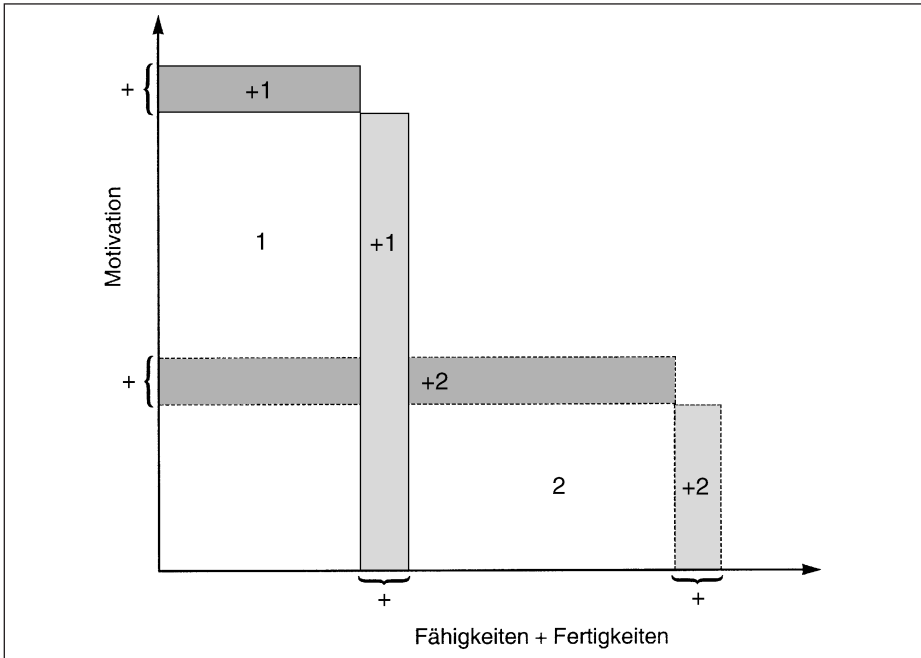


Abb. 1.1: Die Leistung als Produkt aus Motivation x (Fähigkeiten + Fertigkeiten)

Man erkennt die unterschiedlichen Fälle 1 und 2. Die Flächen symbolisieren ein nicht ganz befriedigendes Verhaltensergebnis. Fall 1 zeigt einen zwar hochmotivierten Menschen, dem es allerdings am erforderlichen Können fehlt. Er sollte – denken wir jetzt an betriebliche Bedingungen – fachlich qualifiziert oder auf eine andere Position versetzt werden, damit seine bestehenden Kompetenzen den Anforderungen entsprechen. Im Fall 2 erkennen wir eine Person mit hohen Fähigkeiten und Fertigkeiten, aber mit unzureichendem Einsatz. Hier gilt es vor allem, die Motivation durch geeignete Maßnahmen zu steigern. Um diese Perspektive soll es schwerpunktmäßig in diesem Buch gehen.

Wir haben uns allerdings soeben nur der Person zugewandt und die sie umgebende Situation ausgenommen. Dies ist nicht legitim, denn auch die Situation bestimmt unser Verhalten nachhaltig. Differenziert man die aus der Situation kommenden Einflussgrößen (*von Rosenstiel/Nerdinger, 2011*), so sind das soziale Dürfen und Sollen sowie die situative Ermöglichung zu unterscheiden.

Das **soziale Dürfen und Sollen** umfasst die geschriebenen und ungeschriebenen, die bewussten oder als Selbstverständlichkeiten kaum bedachten Regeln und Normen unseres Verhaltens. Hier wird erfasst, was „man tut“ oder was man von uns erwartet. Dazu zählt auch die Kultur, in betrieblichen Organisationen also die Unternehmenskultur (vgl. *Nerdinger/Blickle/Schaper*, 2014).

Die **situative Ermöglichung** weist auf die Bedingungen in der umgebenden Situation hin, die unser Verhalten fördern oder behindern. Ist die Behinderung sehr intensiv, so bleibt das Verhaltensergebnis aus. Ein Beispiel mag das verdeutlichen. Jemand möchte an einem Wintersonntagmorgen in die Berge fahren. Er kann dies auch, hat reichlich Fahrpraxis; kein Verbot, keine ungeschriebene Regel hindert ihn. Wenn aber situative Bedingungen ihn grundsätzlich hindern, wenn z. B. das Fahrzeug nicht anspringt, dann wird er auch nicht fahren. Hier helfen weder Motivationsmanagement, noch Training, noch Veränderung gesetzlicher Regeln. Nur die Reparatur des Autos hilft.

Wenn wir uns die verschiedenen Bedingungen des *Verhaltens* grafisch veranschaulichen, so ergibt sich Abbildung 1.2.

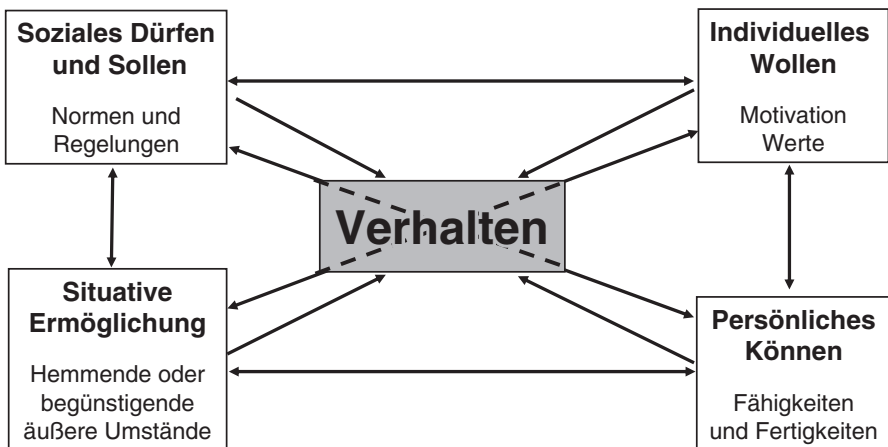


Abb. 1.2: Bedingungen des Verhaltens

Selbstverständlich sind die aus Gründen der Vereinfachung getrennt visualisierten Bedingungen des Verhaltens nicht wirklich unabhängig voneinander. Es gibt eine Vielzahl von Wechselwirkungen. Einige seien beispielhaft genannt:

- Wer etwas gut kann und dies auch weiß, wird es in der Regel auch tun wollen. Fähigkeiten sind also ihre eigene Motivation.
- Wer intensiv etwas tun möchte, wird in der Regel die entsprechenden Wissensbestände und Erfahrungen erwerben und damit seine einschlägige fachliche Fertigkeit steigern.
- Was viele wollen, wird schließlich zur ungeschriebenen oder geschriebenen Regel, zum sozialen Dürfen.

4 1. Was ist Motivation?

- Was in der Gesellschaft erlaubt ist, wird häufig auch zur individuellen Selbstverständlichkeit, ja vielleicht sogar zum Gewissensinhalt; man will schließlich das, was man darf.
- Äußere Bedingungen lassen sich gestalten; sie werden entsprechend geprägt von dem, was man will, von dem, was man kann und was sozial gestattet ist.
- Was die Situation nachhaltig behindert, was nicht möglich ist, zumindest aber nicht möglich erscheint, das wird man selbst nicht wollen, und es wird auch kaum im Sinne des sozialen Dürfens von einem erwartet.

Grundsätzlich aber gilt: Wenn wir danach fragen, warum eine Verhaltensweise bei uns oder bei anderen nicht so ausgeführt wird, wie wir uns das wünschen, so sollten wir nicht vorschnell auf nur eine denkbare Ursache hinweisen, sondern uns fragen:

- Lag es am Wollen?
- Lag es am Können?
- War es (nicht) erlaubt?
- Ließ die Situation es (nicht) zu?

1.1.2 Von der zunehmenden Bedeutung der Motivation

Im betrieblichen Leben hat sich aufgrund der allgemeinen Wissensexplosion und der Automation vieles gewandelt. Sehr einfache Tätigkeiten werden kaum noch von Menschen ausgeführt; hier hat eine intelligente Technik die Arbeitnehmer verdrängt. In anspruchsvolleren Bereichen beruflichen Handelns aber ist das erforderliche Wissen so vielfältig, dass es nur noch selten in einem Kopf abgebildet ist. Mehrere Spezialisten müssen kooperieren, wobei ihre Tätigkeiten durch einen Führenden zu koordinieren sind (von Rosenstiel/Stengel, 1987; von Rosenstiel/Nerdinger, 2011). Dieser aber wird nicht – wie in früheren Zeiten der Meister seine Gesellen und Lehrlinge – durch detaillierte Anweisungen und Kontrolle aller Einzelheiten des Arbeitsablaufes führen können, weil dafür schlicht das erforderliche Fachwissen fehlt. Führung muss sich in solchen Fällen zunehmend darauf beschränken, Koordination der Spezialisten zu sein. Dies wiederum bedeutet mit Blick auf den einzelnen Arbeitnehmer: Der Antrieb kann nur noch zum Teil von außen, vom Vorgesetzten kommen, er muss in der Person selbst wirken (von Rosenstiel/Kaschube, 2014; Weggel/von Rosenstiel, 2014). Das aber ist Motivation. Da immer mehr Stelleninhaber auf ihrem Fachgebiet mehr als der Vorgesetzte wissen und weil sie es zunehmend als eine Zumutung erleben, wenn andere – selbst der Vorgesetzte – im Detail in ihr Fachgebiet „hineinreden“, wird Führung durch Motivation zu einer bedeutsamer werdenden Forderung.

1.1.3 Wesentliches vorweg

Das persönliche **Wollen**, die Motivation, soll im Zentrum der nachfolgenden Ausführungen stehen. Individuelles **Können**, soziales **Dürfen** und situative **Ermöglichung** werden dabei – obwohl sie natürlich auch wichtig sind – nur in zweiter Linie behandelt werden. Wir werden erkennen, dass auch im Motivationsgeschehen sich Personen und Situationen begegnen. Menschen lassen sich

motivieren, indem man sie grundsätzlich prägt und erzieht, aber auch dadurch, dass man ihre Situation aktivierend gestaltet. Wer aber Menschen beeinflusst, handelt ähnlich wie ein Arzt, der interveniert und therapiert. Vor der Therapie aber sollte die Diagnose stehen. Es gilt daher zu fragen, wie man in der Praxis menschliche Motive erkennt, um sie sodann zielgerecht beeinflussen zu können. Um welche Ziele aber soll es gehen? Das wird bedacht und an Beispielen gezeigt werden.

1.2 Motivation – was ist darunter zu verstehen?

Das Wort „Motivation“ ist mittlerweile in die Alltagssprache, zumindest in die Sprache des gebildeten Laien, eingedrungen. Man versteht, was ein anderer ausdrücken möchte, der es benutzt. Dennoch entstehen nicht selten Missverständnisse, wenn über Motivation gesprochen wird. Wortverwendung und Wortverständnis unterscheiden sich von Person zu Person. Daher ist es ratsam, sich darüber zu verständigen.

1.2.1 Begriffe, Blickwinkel und Worte

Bittet man eine Gruppe praxiserfahrener Personen darum, spontan ein deutsches Wort für Motivation zu nennen oder auf ein Pappkärtchen zu schreiben, so gelangt man rasch zu einer kaum noch übersehbaren Vielzahl von Begriffen. Nahezu jeder Buchstabe des Alphabets ist besetzt (Graumann, 1969; von Rosenstiel, 2009b). All diese Worte lassen sich nun in ganz bestimmter Weise ordnen und gliedern, da sie meist tatsächlich mit der Motivation zu tun haben, jedoch ganz bestimmte Aspekte des damit bezeichneten Geschehens hervorheben und betonen. Stellt man nun selbst einen besonders relevanten Gesichtspunkt in den Vordergrund, so gelangt man z. B. zu einer Klassifikation, wie sie in Abbildung 1.3 deutlich wird.

von innen wirkend	von außen wirkend
Antrieb	Anregung
Bedürfnis	Anreiz
Drang	„Geld“
Streben	Lob
Trieb	Karrierechance
Wunsch	Unternehmenskultur
Wille	Zielvereinbarung
...	...

Abb. 1.3: Spontan geäußerte Assoziationen zum Begriff „Motivation“

Manche Worte weisen auf die Innenseite des handelnden Menschen hin, auf seinen Antrieb, seine Bedürfnisse, seinen Drang, seine Strebungen, Wünsche oder Zielvorstellungen. Zum anderen wird auf die ihn umgebende Situation

6 1. Was ist Motivation?

geachtet. Da findet man Worte wie Anregung, Anreiz, Begeistern, Delegation, Freiraum, Ermutigen, Leistungsprämie, Ziel und Ähnliches.

Die bewegenden Kräfte in der Person und die anregenden Kräfte von außen sind nicht unabhängig voneinander, sie spielen zusammen. Zur Motivation gehört stets zweierlei:

- eine motivierte bzw. zu motivierende **Person** und
- eine motivierende **Situation**.

Selbstverständlich sind die vielfältigen Bestandteile der motivierenden Situation nicht homogen. Leistungslohn als Anreiz wirkt anders als eine zu erledigende Aufgabe, die den Fähigkeiten und Interessen des Mitarbeiters voll entspricht. Gemeinsam aber ist allen aus der Situation heraus wirkenden Bedingungen, dass sie Antriebskräfte in der Person aktivieren, was dazu berechtigt, sie unter dem gemeinsamen Dach „motivierende Situation“ zusammenzufassen.

Aber auch die Kräfte, die in der motivierenden Situation wirken, unterscheiden sich nicht unerheblich voneinander. Ein gelegentlich dumpf erlebter Drang ist etwas anderes als eine präzise Zielvorstellung. Auf diese und ähnliche Unterscheidungen soll hier nicht eingegangen werden. Eine jedoch verdient etwas nähere Beachtung: der **Wille**, in der wissenschaftlichen Forschung auch als **Volition** bezeichnet. Auch der Wille bewegt uns in bestimmten Situationen, doch unterscheidet er sich qualitativ deutlich von üblichen Formen der Motivation. Dies wurde schon zu Beginn des 20. Jahrhunderts von Forschern wie *Ach* (1905) oder *Lindworsky* (1923) differenziert untersucht und erlebte ein knappes Jahrhundert später durch *Heckhausen* (1987), *Kuhl* (1996), *Gollwitzer* (1996) oder *Kehr* (2002, 2004) eine Renaissance (vgl. zusammenfassend *Achzigerl Gollwitzer*, 2010).

Was unterscheidet nun ein Handeln, das im engeren Sinn aus der Motivation gespeist wird von einem solchen, das wir mit Hilfe unseres Willens in Gang setzen? Motiviertes Handeln macht in der Regel Spaß; wir werden beim Handeln getragen von der Freude an der Tätigkeit, was unter besonders günstigen Bedingungen zum Aufgehen im Handeln, zum sog. „Flow“, dem Fluss erleben (*Csikszentmihalyi*, 1992; *Rheinberg*, 2010) führen kann. Wir brauchen uns ganz und gar nicht zwingen das zu tun, was wir gerade machen, sondern wir tun es gern; es befriedigt uns.

Häufig aber sind Dinge zu erledigen, die wir generell oder in dieser spezifischen Situation nur mit Widerwillen verrichten. Wir arbeiten z. B. am Samstag wichtige Akten am heimischen Schreibtisch durch, da ein Bericht darüber am nachfolgenden Montag vorliegen soll. Die Aktenarbeit ist uns nicht sonderlich angenehm. Während wir über dieser Tätigkeit sitzen, bricht warm die Sommersonne durch abziehende Gewitterwolken. Es wäre allzu verlockend, jetzt eine Wanderung zu unternehmen oder in einem nahegelegenen See zum Baden zu gehen. Nun ist der Wille herausgefordert. Er schirmt uns von ablenkenden Gedanken und verführerischen Anreizen ab und hält uns gewissermaßen „bei der Stange“. Unsere Motivation zur Erledigung der Aktenarbeit ist in dieser spezifischen Situation äußerst gering; der Wille aber hilft uns dabei, die motivational wenig getragene Aktivität zügig zu Ende zu führen (*Kehr*, 1998, 2004).

Während im Freizeitbereich der Wille nur eine untergeordnete Rolle spielt, weil wir dort vor allem Dinge tun, die uns Spaß machen, gewinnt er für die berufliche Arbeit einen erheblichen Stellenwert, weil es hier vielfach Aufgaben zu erledigen gilt, die zwar notwendig sind, deren Bearbeitung uns aber keine Freude macht.

1.2.2 Motivation – das Zusammenspiel von motivierter Person und motivierender Situation

An einem einfachen und anschaulichen Beispiel wollen wir uns die Wechselwirkung zwischen dem Antrieb im Menschen und den Anregungsbedingungen, die aus der Situation kommen, bewusst machen. Wir wählen das Beispiel nicht aus dem betrieblichen Bereich, sondern aus dem privaten Alltag. Gehen wir also von einem uns allen vertrauten Motiv aus: dem Durst, konkret in diesem Fall dem Bedürfnis ein Bier zu trinken. Wie stellt sich der Prozess einer motivierten Handlung in diesem Falle dar? Abbildung 1.4 verdeutlicht in Anlehnung an *Graumann* (1969) die Dynamik.

Wie lässt sich die Abbildung interpretieren? Auf der waagerechten Achse wird der Ablauf der Zeit symbolisiert, die senkrechte zeigt an, wie intensiv wir den Wunsch nach einem kühlen Bier erleben. Dieser wird uns zunächst, weil er noch schwach ist, gar nicht bewusst. Plötzlich aber tritt dieser Gedanke ins Bewusstsein, wird zum Drangerlebnis, das schließlich intensiv oder gar quälend wird und mit der Vorstellung verbunden ist, jetzt gleich aufzustehen, zum Eisschrank

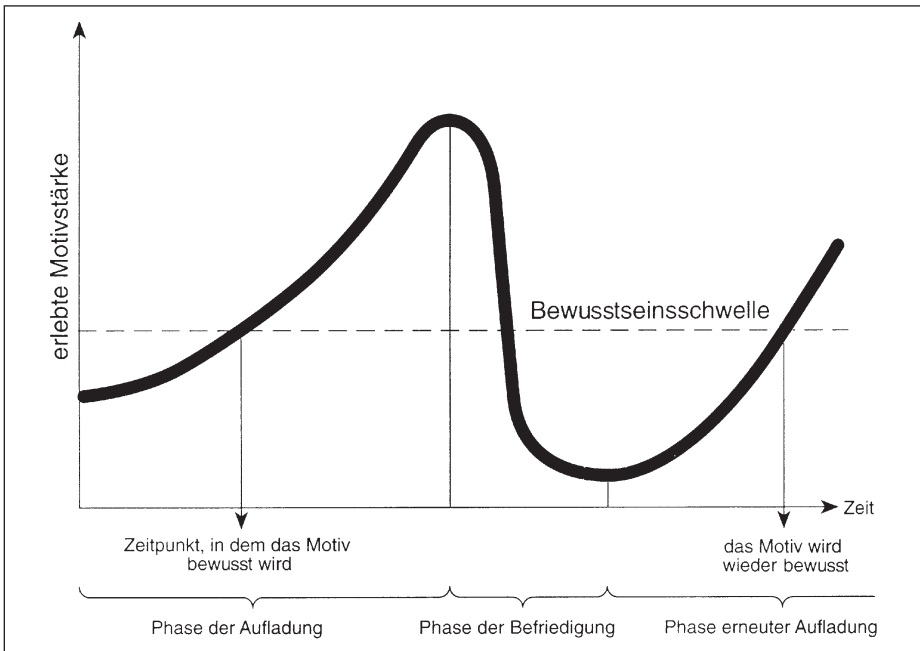


Abb. 1.4: Erlebte Intensität eines Motivs zwischen Mangelzustand und Befriedigung

8 1. Was ist Motivation?

zu gehen und sich dort ein Bier zu holen. Dieser Vorstellung entsprechend wird schließlich gehandelt, worauf die Intensität des Durstes nachlässt, um für einige Zeit ganz aus dem Bewusstsein zu schwinden, bis sich der Vorgang wiederholt.

Dies macht den Eindruck einer Handlung, die von Störreizen gesteuert wird, die aus dem Körperinneren wirkend und die man von außen nicht beeinflussen kann. Eine kurze Überlegung lehrt aber, dass sehr wohl Einflussmöglichkeiten von außen bestehen. Abbildung 1.5 verdeutlicht das.

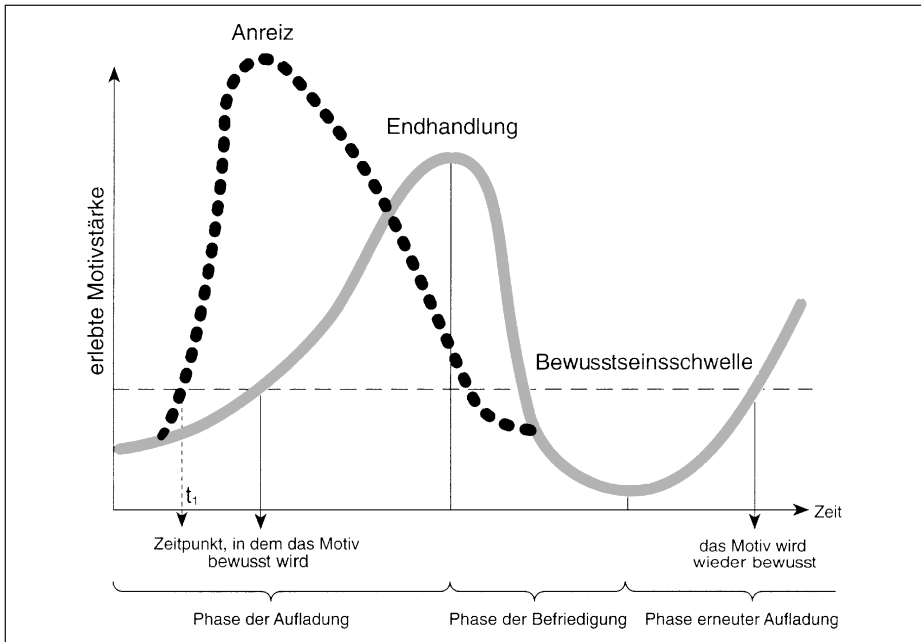


Abb. 1.5: Die Wirkung eines Anreizes auf die Motivation

Man stelle sich vor, dass zu t_1 , einem Zeitpunkt also, bevor der Durst spontan bewusst wird, einem Inspektor in einer Münchner Amtsstube ein kühles, beschlagenes, schaumgekröntes Glas Bier auf den Schreibtisch gestellt wird. Dieser Anblick aktiviert das zunächst noch latente Motiv. Urplötzlich ist das Verlangen nach dem ersten Schluck fast unüberwindbar. Das gefüllte Glas – kaum wurde es wahrgenommen – wirkt als **Anreiz**.

Was bedeutet diese Form der Beeinflussung? Es wurde fraglos kein neues Motiv im Menschen geformt, sondern ein längst bestehendes durch Gestaltung der Situation aktiviert. Die Wirkung war eine doppelte:

- Auf der Intensitätsachse stieg die Stärke des Dranges.
- Auf der Zeitachse setzte der Drang früher als sonst ein.

Durch Situationsgestaltung, konkret durch die Entwicklung von Anreizen, können also bestehende Motive intensiver und früher aktiviert werden (*von Rosen-*

stiel, 1975, 1988, 2003a). Dies macht die Motivationslehre für die Wirtschaft sowohl auf dem Felde des Konsums als auch auf dem der Arbeit so interessant. Das Aktivieren relevanter Konsummotive finden wir z. B. im Rahmen der Gestaltung der Produkte, ihren Präsentationen im Einzelhandel und insbesondere in den verschiedenen Formen der Werbung (vgl. *Kroeber-Riel/Gröppel-Klein*, 2013). Auf dem Felde der Arbeit – um das es hier geht – ist an die vielen innerhalb des Betriebs üblichen Anreize zu denken, z. B. an die Prämie für den gewerblichen Arbeitnehmer, an die Incentive-Reise für den erfolgreichen Außendienstmitarbeiter, an den Kongressbesuch für den Leiter der Forschungs- und Entwicklungsabteilung, an die anerkennenden Worte für die Sekretärin, die das Mittagessen für die Gäste so gut organisierte, an Aktien-Optionen für Manager, die den Wert des Unternehmens steigerten und vieles andere mehr, worüber wir noch sprechen werden.

Das Beispiel mit dem Glas Bier lehrt allerdings ein weiteres: Wir platzierten es nach München, auf den Schreibtisch eines dem Biere zugeneigten städtischen Beamten. Das Beispiel war bewusst gewählt, denn der Inhalt des Anreizes und die Motive der zu aktivierenden Person müssen einander entsprechen. Eine Ergänzungüberlegung zeigt dies in anschaulicher Weise. Man stelle sich vor, dass ein Gast aus dem fernen Tibet das kleine Experiment wiederholen möchte, aber etwas unkritisch von den Trinkgewohnheiten seiner Heimat auf die in München schließt. Er stellt unserem Inspektor statt des Biers eine in unseren Nasen etwas ranzig riechende Schale mit dampfendem Buttertee auf den Schreibtisch, den man in Tibet gerne trinkt. Nicht so in München. Hier wirkt der dampfende Buttertee nicht als Anreiz, sondern eher abstoßend. Unser Inspektor wendet sich ab; im Extremfall vergeht ihm jeder Anflug von Durst für längere Zeit. Der Weg der Motivaktivierung war falsch gewählt.

Übertragen wir diese Überlegung auf eine betriebliche Situation: Ein Vorgesetzter in einem Unternehmen, das auch Aktivitäten in Südamerika entwickelt hat, ist mit den Leistungen eines Mitarbeiters zufrieden. Er sucht ihn zu motivieren, indem er sagt: „Ich bin mit Ihren Leistungen sehr zufrieden. Ich hoffe, Sie werden dieses Niveau nicht nur halten, sondern auch noch weiter steigern können. Wenn Ihnen das gelingt, dann – das verspreche ich Ihnen – sind für Sie auch einmal drei Jahre in Brasilien ‚drin‘. Das kann für Sie eine anregende, aufregende Zeit werden! Außerdem lernen Sie dort viel, was Ihrer späteren beruflichen Entwicklung sicherlich dienen wird!“

Wenn der Vorgesetzte in diesem Fall nicht bedacht hat, dass der angesprochene junge Mann zum einen erst vor kurzem eine Eigentumswohnung erworben und sich zudem mit einer Lehrerin in Staatsdiensten verheiratet hat, dann war dieses Angebot ein falscher Anreiz. Er hat – bildlich gesprochen – Buttertee angeboten. Was folgt daraus? Auch **betriebliche Anreize müssen mit den Motiven, Wünschen und Zielvorstellungen der Mitarbeiter korrespondieren**. Rezepte oder verallgemeinernde Aussagen über die Wirkung betrieblicher Anreize sind wenig hilfreich. Wer motivieren will, muss sich die Mühe machen zu erkunden (vgl. Abschnitt 1.2.6), was einem bestimmten Mitarbeiter wichtig ist, um dann entsprechend einen möglichst gut auf die Bedürfnislage der Person zugeschnittenen Anreiz zu gestalten oder einzusetzen. Für den einen wird die Erwartung einer

finanziellen Höhergruppierung besonders motivierend sein, für den anderen die Aussicht auf eine Tätigkeit im Außendienst, für den dritten die Hoffnung auf berufliche Karriere.

1.2.3 Motivation – das Ziel und der Weg

Denken wir noch einmal an unser Beispiel zurück. Wie sieht eine typische motivierte Handlung aus? Folgender Ablauf lässt sich skizzieren:

1. Erfahrung eines Mangels: Ich habe Durst auf ein Bier.
2. Erwartung, dass durch ein spezifisches Verhalten der Mangel beseitigt wird: Das Trinken eines Biers wird den Durst löschen.
3. Verhalten, von dem angenommen wird, dass es im Sinne der Erwartung zur Befriedigung hinführt: Ein Gang zum Eisschrank und das Entnehmen einer Flasche sind der Weg zum Ziel.
4. Endhandlung: Ich trinke das Bier.
5. Zustand der Befriedigung oder der Sättigung: Der Durst ist gelöscht.

Was wird innerhalb dieses Prozesses erkennbar? Es gibt ein motivationales Ziel: das Trinken des Bieres. Und es gibt einen Weg zum Ziel: den Gang zum Eisschrank und das Entnehmen einer Bierflasche.

Wer auf menschliche Motivation einwirken möchte, muss sich mit beidem auseinandersetzen. Er sollte die Orientierung der Menschen kennen, d. h. die Ziele erkunden, die ihnen wichtig sind, und er sollte darüber hinaus ermitteln, auf welchem Weg die Personen glauben, die Ziele erreichen zu können (*von Rosenstiel, 1988; Beckmann/Heckhausen, 2010*).

Eine weitere Frage scheint in diesem Zusammenhang bedeutsam: Wo liegt vor allem die Befriedigung? Im Erreichen des Ziels, dem – wie die Wissenschaft es nennt – konsumatorischen Akt, oder aber im Gehen des Weges zum Ziel, dem sog. Appetenzverhalten (*Bischof, 2001*)? Diese zuletzt genannte Frage sei unmittelbar beantwortet, weil scheinbar die Antwort so nahe liegt: Selbstverständlich befriedigt das Erreichen des Zieles, denn das Gehen des Weges ist ja nur Mittel zum Zweck. Bei der beruflichen Arbeit ist das tatsächlich häufig, aber keineswegs stets der Fall. Man denke zunächst an einen gewerblichen Arbeiter, der im Akkord in der Produktion eines Automobilwerkes tätig ist. Für ihn ist häufig die Arbeit ein Mittel zum Zweck des Geldverdienens. Die Arbeit bereitet ihm keine Befriedigung. Auf die Entlohnung kommt es ihm an. In derartigen Fällen spricht man von **extrinsischer** Arbeitsmotivation. Nicht die Tätigkeit selbst, sondern nur ihre Folgen oder Begleitumstände tragen zur Befriedigung bei. Das ist keine optimale Basis für eine langfristig wirkende Arbeitsmotivation. Diese ist weit eher gegeben, wenn auch die Tätigkeit selbst, der Weg zum Ziel, Befriedigung in sich birgt. Denken wir an einen auf Provisionsbasis arbeitenden Außendienstmitarbeiter. Selbstverständlich ist auch ihm das Geld, die Provision wichtig. Doch aufgrund seiner Erfolge im Beratungs- und Abschlussgespräch mit dem Kunden bereitet ihm dieses zunehmend selbst Freude. Es befriedigt ihn, mit anderen Menschen in Kontakt zu treten, Gespräche erfolgreich zu führen und schließlich zu einem Abschluss zu bringen, der dem Kunden das Gefühl gibt, gut bedient worden zu sein. Die Arbeit selbst, die Tätigkeit befriedigt und

macht Freude. Wir sprechen in einem solchen Fall von **intrinsischer** Arbeitsmotivation (Herzberg, 1966; Rheinberg, 2010). In der betrieblichen Praxis spielen in der Regel extrinsische und intrinsische Motivation zusammen. Entsprechend werden auch Anreize zum Einsatz kommen, die z. T. die extrinsische z. T. aber die intrinsische Motivation aktivieren. Abbildung 1.6 illustriert das.

Arbeitsmotive	Anreize
<p>Extrinsische Arbeitsmotive wie z. B. der Wunsch nach</p> <ul style="list-style-type: none"> • Geld • Sicherheit • Geltung u. ä. 	<p>Materielle Anreize, z. B.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Lohn, Prämien • Renten, Kredite • Statussymbole u. ä. <p>Soziale Anreize</p> <ul style="list-style-type: none"> • Interaktionsmöglichkeiten außerhalb der Arbeit (z. B. bei Ausflügen, Vereinstätigkeiten) • Interaktionsmöglichkeiten innerhalb der Arbeit (z. B. bei Kundenkontakten)
<p>Intrinsische Arbeitsmotive (die durch die Arbeit selbst befriedigt werden können), wie z. B. der Wunsch nach</p> <ul style="list-style-type: none"> • körperlicher Betätigung • Kontakt • Leistung • Macht und Einfluss (in der Firma) • Sinnggebung und Selbstverwirklichung 	<p>Arbeitsinhalt:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Aufhebung extremer Spezialisierung (z. B. durch Job Rotation, Job Enlargement, Job Enrichment) • Feedback über eigene Leistung (z. B. durch Anerkennung und Kritik) • Selbständigkeit (z. B. durch flexible Arbeitszeit, Mitsprachemöglichkeiten) • Lernmöglichkeiten (durch anspruchsvolle Tätigkeiten) • Aufstieg

Abb. 1.6: Intrinsische und extrinsische Motive und Anreize

Nun ist es für die Führung, speziell für das „Motivationsmanagement“ (von Rosenstiel, 1988, 2003a) eine naheliegende Überlegung, durch Anreizgestaltung die extrinsische und die intrinsische Motivation zugleich anzuregen, z. B. dadurch, dass die Arbeit einerseits leistungsgerecht bezahlt wird, andererseits dadurch, dass sie auch Spaß macht. Meist wird eine derartige Verbindung zwischen extrinsischer und intrinsischer Motivation zielführend sein. Doch lauern hier auch Gefahren, die es zu bedenken gilt. Sie bestehen in der **Zerstörung der intrinsischen Motivation durch extrinsische Anreize** (Deci/Koestner/Ryan, 1999; Frey/Osterloh, 2002). Was damit gemeint ist, sei an einem anschaulichen Beispiel illustriert: Drei Kinder – zwischen elf und acht Jahren alt – bekommen von den Eltern zu Weihnachten einen großen „Lego“-Baukasten. Sofort begin-

nen sie voller Begeisterung (intrinsische Motivation) Burgen, Bagger, Drachen, Saurier, Schlösser und ähnliche phantasievolle Gestaltungen zu bauen. Der Vater, der die Kreativität seiner Kinder belohnen möchte, schaut voller Freude zu und sagt: „Wenn Ihr morgen wieder so schöne Dinge baut, bekommt jeder von Euch von mir 2 Euro“ (extrinsischer Anreiz). Der Vater hält Wort. Er zahlt jedem der Kinder am ersten und am zweiten Weihnachtstag sowie am ersten Tag nach dem Fest je 2 Euro. Am nächsten Tag sagt der Vater: „Kinder, Ihr baut mich ja arm! Ab heute gibt es kein Geld mehr!“ Was tun die Kinder? Sie bauen nicht mehr, die Freude (intrinsische Motivation) ist ihnen vergangen.

Was lehrt dieses Beispiel? Man sollte sich jeweils genau überlegen, ob in der spezifischen Situation intrinsische Motivation durch extrinsische Anreize untergraben werden kann. So sollte man etwa keine Anerkennungsprämie für die Übernahme eines Ehrenamtes zahlen. Die „Ehre“ geht dadurch verloren, die bescheidene Prämie aber wird als Unterbezahlung erlebt und verärgert den, der zuvor aus Idealismus das Ehrenamt übernommen hat.

Doch noch einmal zurück zu den Zielen. Geht es denn wirklich bei der beruflichen Arbeit nur um das Geld? Sorgfältige empirische Analysen zeigen, dass es daneben um vieles andere mehr gehen kann, z. B. (vgl. *von Rosenstiel*, 2009b) um

- **Sicherheit** des Arbeitsplatzes und der zugewiesenen Aufgaben und Rechte,
- **Kontakte** und Akzeptanz innerhalb der Arbeitsgruppe und des Betriebes,
- **Geltung** und **Ansehen** innerhalb und außerhalb der Arbeitssituation,
- **Beweis** und **Demonstration** eigener **Kompetenz** und **Fähigkeit**,
- **Macht** und **Einfluss**,
- den Wunsch, **eigene Ideen** oder **Möglichkeiten** zu **realisieren**,
- das Bestreben, **sich selbst** zu vervollkommen und zu **verwirklichen**,
- die Erfüllung einer ethischen, sittlichen oder gar religiösen **Verpflichtung**.

Es gibt verschiedene Versuche, die Vielfalt menschlicher Motive auf einige grundlegende Motivklassen zu reduzieren. *Hogan* (1983; vgl. *Nerdinger*, 2013) hat einen Ansatz entwickelt, der von der sozialen Interaktion, der wechselseitigen Einwirkung von Menschen ausgeht. Menschen suchen demnach den Kontakt zu anderen aktiv auf oder versuchen ihn bewusst zu vermeiden, sie ertragen Interaktionen passiv oder versuchen sie aktiv zu gestalten – in jedem Fall werden sie durch die damit verbundenen sozialen Erfahrungen geprägt.

Nach den Annahmen von *Hogan* hat sich der Mensch im Laufe der Evolution zu einem in Kleingruppen lebenden, Werkzeuge schaffenden und Symbole generierenden Wesen entwickelt. Die Chancen, die eigenen Gene weiter zu vererben sind für solche Wesen am höchsten, wenn sie in Gruppen fest integriert sind und wenn in diesen Gruppen eine wichtige Rolle spielen. Zur Gruppe zu gehören, den Schutz und die Arbeitsteilung in der Gruppe zu genießen, ihre Ressourcen zu nutzen und über die Aktionen der Gruppe mit zu bestimmen, sind deswegen zentrale psycho-biologisch fundierte Motive (*Blickle*, 2014).

Aus diesen evolutionstheoretischen Annahmen folgt, dass Menschen angeborene biologische Bedürfnisse nach Akzeptanz und Beachtung, nach Status, Macht und Kontrolle von Ressourcen sowie nach Vorhersagbarkeit und Ordnung haben. Daraus leiten sich drei fundamentale menschliche Motive ab:

- Das Motiv nach **Zuwendung und Beachtung**,
- das Motiv nach **Einfluss und Status** in der Gruppe und
- das Motiv der **Suche nach Sinn**.

Auf das Sinn-Motiv gehen die kollektiven Sinnsysteme wie Religion, Kultur und auch die Wissenschaft zurück. Für die Erklärung des Verhaltens in Organisationen hat dieses Motiv v. a. in Bezug auf die Gestaltung der Arbeitsaufgabe zentrale Bedeutung – darauf wird in Kapitel 4 ausführlich eingegangen.

Aufgrund der Motive nach Zuwendung und Beachtung sowie nach Einfluss und Status in der Gruppe werden Menschen abhängig von der Aufmerksamkeit, Zuwendung und Wertschätzung anderer Menschen, speziell der Mitglieder ihrer Kleingruppe. Deswegen sind sie auch besonders an der Herstellung und Erhaltung ihrer **Reputation**, d. h. der von anderen geteilten, verfestigten, möglichst positiven Sicht auf die Person interessiert: Da Menschen nach Reputation streben, präsentieren sie sich anderen gegenüber so, wie sie von diesen gerne gesehen werden möchten. Menschen versuchen demnach im Kontakt mit anderen, eine **Identität** zu präsentieren, mit der positive Aufmerksamkeit und Wertschätzung maximiert und feindselig-negative Aufmerksamkeit minimiert werden soll. In welchem Maße dies gelingt, hängt von den **sozialen Kompetenzen** (*Kanning, 2005*) ab, über die Menschen verfügen.

Vermittelt über soziale Kompetenzen haben diese Motive auch einen Einfluss auf das Leistungsverhalten, d. h. sozial kompetentere Mitarbeiter können ihre Motive nach Zuwendung und Beachtung sowie nach Einfluss und Status in der Arbeitswelt besser realisieren, weshalb sie in den Leistungsbeurteilungen dieses Verhaltens durch die Führungskräfte besser abschneiden. Das lässt sich dadurch erklären, dass soziale Kompetenzen das Streben nach Zuwendung und Beachtung bzw. nach Erwerb von Einfluss und Status in der Gruppe in ein Verhalten umsetzen, das von anderen Personen positiv bewertet wird. Die Forschergruppe um *Blickle* hat in einer Reihe wissenschaftlicher Untersuchungen diese Annahmen belegt (vgl. zusammenfassend *Blickle, 2014*).

Ein anderes, in der Praxis sehr viel berühmteres Motivationsmodell zur Ordnung der Vielfalt menschlicher Motive hat der amerikanische Psychologe *Abraham Maslow* (1954) vorgestellt. Abbildung 1.7 zeigt das Modell, in dem die Motive in Form einer Pyramide angeordnet sind.

Die genannten fünf Motivgruppen sind potenziell bei jedem Menschen angelegt. Die unteren, an der Basis genannten Motivgruppen sind allerdings zunächst die dominanten. Erst wenn sie grundsätzlich befriedigt sind, werden die nächst höheren verhaltenswirksam. Den gleichen Gedanken hat *Bert Brecht* in der „Dreigroschenoper“ in die Worte gekleidet: „Erst kommt das Fressen, dann kommt die Moral!“ Alle Motive, die nach diesem Prinzip funktionieren, werden als **Defizitmotive** bezeichnet, d. h. sie werden allein bei Mangelzuständen oder Störungen ausgelöst (vgl. *Scheffer/Heckhausen, 2010; Nerdinger, 2003*). Maslow nimmt an, dass immer zuerst die Motive der jeweils „niederen“ Klasse befriedigt sein müssen, bevor eine „höhere“ Motivklasse aktiviert wird und das Handeln bestimmen kann. Wir wollen nun nicht darüber richten, ob die Grundannahmen *Maslows* im Detail richtig sind. So ist es z. B. schlicht falsch,

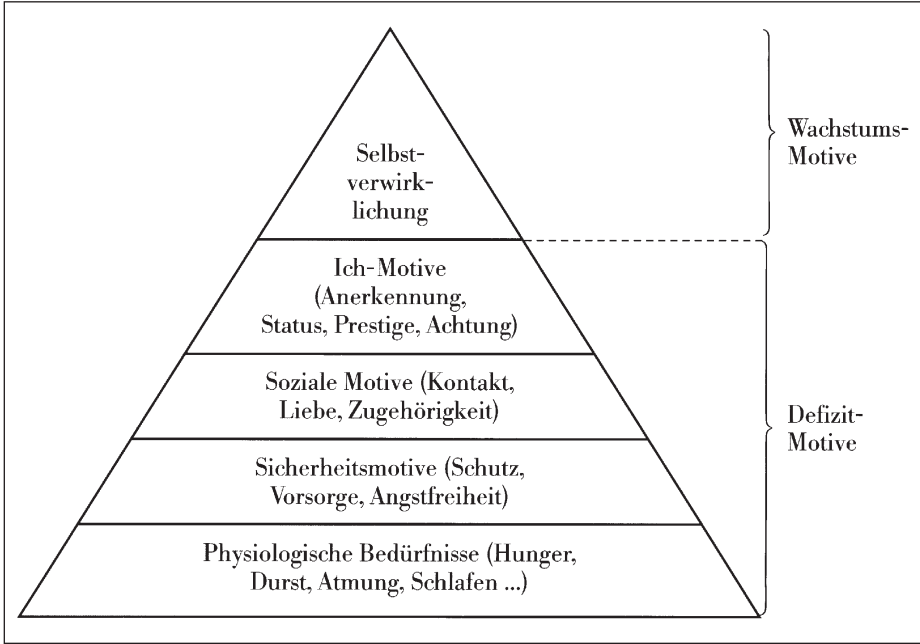


Abb. 1.7: Die Pyramide der Motive (nach Maslow, 1954)

dass wir den Wunsch nach menschlicher Nähe nur dann verspüren, wenn wir satt und sicher sind. Gerade in Zeiten der Not suchen wir Geborgenheit in der Nähe zu anderen Menschen. Als eine Anregung, die einen auf neue Ideen bringt, kann die Motivpyramide sehr wohl dienen.

Welche Anreize bieten Betriebe auf der Ebene der **Grundbedürfnisse**? Z. B. Kantine, ergonomisch gestaltete Arbeitsplätze, gut temperierte, staub- und lärmfreie Räume, Ruhe-, Sport- und Gymnastikmöglichkeiten etc.

Und auf der Ebene der **Sicherheitsmotive**? Unfallschutz am Arbeitsplatz, langfristige Arbeitsverträge, aber auch Information an alle Mitarbeiter, dass das Unternehmen ökonomisch gesund ist, finanzielle Sicherung bei Krankheit, Unfall und im Alter, aber auch das Wissen, nicht in seinen Kompetenzen zurückgestuft zu werden etc.

Auf der Ebene der **zwischenmenschlichen Bedürfnisse** bieten sich an: gemeinsame Sport- und Freizeitmöglichkeiten, Betriebsausflüge, Teeküchen und Gruppenräume, aber auch – bei der Strukturierung von Qualifikation und Arbeit – gemeinsame Seminarveranstaltungen, Teamarbeit, Qualitätszirkel und Lernstattgruppen oder Projektorganisation sowie generell Pflege der Beziehungen zwischen Kollegen, Vorgesetzten und Mitarbeitern im Rahmen der Gestaltung des Betriebsklimas.

Das **Ich-Motiv**. Woran ist dabei zu denken? Insbesondere Anerkennung durch Vorgesetzte, Kollegen, Kunden oder Gruppen, aber auch Titel, Statussymbole oder besondere Privilegien, wie der Besuch von Tagungen oder Kongressen.

Geachtet werden sollte darauf, dass diese besondere Wertschätzung, die einem verdienten Mitarbeiter zukommt, nicht nur innerhalb des Betriebes, sondern auch außerhalb bekannt wird, z. B. im Rahmen des Tages der „Offenen Tür“, durch Auszeichnung des Mitarbeiters, die im Familien- oder Bekanntenkreis sichtbar wird etc.

Die Befriedigung der Defizitmotive verhindert Krankheit, führt aber nicht zu dem Zustand, den Maslow als psychologische Gesundheit ansieht. Diese Aufgabe obliegt den **Wachstumsmotiven**. Sie erfüllen sich im Wert der Selbstverwirklichung, der die fünfte Klasse in Maslows System bildet.

Was entspricht der **Selbstverwirklichung**? Insbesondere Selbständigkeit bei der Arbeit, die Möglichkeit, Verbesserungsvorschläge einzubringen und selbst umzusetzen, Freiraum durch einen delegativen Führungsstil oder durch organisatorische Maßnahmen wie Dezentralisation oder Schaffung von Profitcentern und Maßnahmen der persönlichen Qualifikation durch Training-on-the-Job sind hier zu nennen. Aber auch in unteren hierarchischen Ebenen gibt es Möglichkeiten, Selbstverwirklichung anzuregen. So muss man z. B. eine Sekretärin nicht der „Diktatur des Innenarchitekten“ aussetzen, sondern kann ihr die Möglichkeit lassen, ihren Arbeitsplatz selbst zu gestalten.

Der Phantasie sind kaum Grenzen gesetzt, will man kreativ neue Maßnahmen ersinnen, wobei jeweils darüber nachzudenken ist, welche dieser Anreize den Wünschen der Mitarbeiter besonders entsprechen und welche zwischenzeitlich – z. B. durch Gewöhnung – zur Sättigung oder gar Übersättigung geführt haben. Eine Anregung bietet die Checkliste in Abbildung 1.8.

Checkliste zur Motivation					
Denken Sie an irgendeinen Ihrer Mitarbeiter, damit Sie ein konkretes Beispiel vor Augen haben.					
Stellen Sie nur begründete Vermutungen an. Wie wichtig sind wohl die nachfolgend aufgeführten Motive für das berufliche Handeln dieses Mitarbeiters?					
Motiv	5 sehr wichtig	4	3	2	1 un- wichtig
Es beruflich noch weiterbringen					
Eigene innovative Ideen im Beruf verwirklichen					
Selbständig und autonom handeln					
Sich weiter qualifizieren					
Etwas geschafft haben, das bleibt					

Abb. 1.8: Checkliste wichtiger Arbeitsmotive

Motiv	5 sehr wichtig	4	3	2	1 un- wichtig
Stolz auf die eigene Leistung sein					
Abwechslung bei der Arbeit erleben					
Andere übertreffen					
Ansehen und Geltung gewinnen					
Anderen demonstrieren, was man geleistet hat					
Einfluss auf andere Menschen ausüben					
Wissen, dass man seine Pflicht tut					
Der Familie und Freunden etwas bieten					
Positive Kontakte zu anderen haben					
Viele Menschen kennen lernen					
Beliebt sein bei anderen					
Die berufliche Position gesichert wissen					
Auch in Zukunft materiell gesichert sein					
Ein Vermögen aufbauen					
Im Wohlstand leben					
Nicht mehr tun müssen als andere					
Viel verdienen					

Und nun überlegen Sie sich, wie Sie überprüfen könnten, ob Ihre Vermutungen zutreffend sind!

Was ist dann die Konsequenz? Wie können Sie künftig diesen Mitarbeiter motivieren?

Und nun machen Sie sich bitte in gleicher Weise Gedanken darüber, wie das bei Ihren übrigen Mitarbeitern aussieht!

Abb. 1.8 (Fortsetzung): Checkliste wichtiger Arbeitsmotive

Die in der Checkliste genannten Motive sind in ihrer Abfolge an der Motivpyramide von *Maslow* orientiert. In einer „ruhigen Minute“ kann man sich einmal hinsetzen und überlegen, was für einen Menschen, den man gut kennt, z. B. einen Mitarbeiter, mehr oder weniger wichtig ist und dies in der Tabelle eintragen.

Auf der Grundlage des so erarbeiteten Profils gewinnt man möglicherweise ein differenzierteres Bild des Andren, kann sich so die für ihn relevanten Anreize überlegen und es vermeiden „dem Tibetaner Bier“ oder – was noch schlimmer wäre – „dem Bayern Buttertee“ einzuschenken.

Diese Überlegungen sind im Grundsätzlichen auch für all jene Unternehmen wichtig, die Tochterunternehmen oder Produktionswerke im Ausland aufbauen. Nicht selten werden dabei schlicht die Führungsprinzipien – auch die Anreizsysteme – weitgehend unverändert von der deutschen „Mutter“ auf die ausländische „Tochter“ übertragen. Dass die Anreize dann nicht die erhofften Wirkungen zeigen, kann kaum verwundern. Es gilt also jeweils solche Anreize zu finden, die mit der Geschichte, der Kultur sowie den formellen und informellen Normen des jeweiligen Landes sowie den dominanten Motiven und Erwartungen der dortigen Mitarbeiter korrespondieren. *Savin* (2005) hat dies für Russland empirisch aufgezeigt, *Ma* (2007) hat es mit einer ähnlichen Methodik für China untersucht.

Vergleichbare Überlegungen kann man angesichts des demografischen Wandels in Mitteleuropa anstellen. Die Geburtenrate geht ja ständig zurück und die Älteren werden immer älter (*Ham/Ramon*, 2013). Dies hat zur Konsequenz, dass mit Blick auf die qualifizierten Jüngeren zwischen den Unternehmen ein „Krieg um die Talente“ entbrennt und andererseits die Älteren künftig länger werden arbeiten müssen. Wie kann man diese motivieren? Das ist für viele Unternehmen eine zunehmend wichtige Frage. Jene Anreize, die bei jüngeren Menschen vielfach wirksam sind, wie z. B. Weiterbildungsangebote, Feedback beim aktuellen Tun, Aufgabenvielfalt oder leistungsbezogene Entlohnung verlieren bei den Älteren ihre Wirkung. Womit kann man diese ansprechen, was aktiviert ihre Motive?

Eine relativ einfache Überlegung kann hier weiterhelfen. Im Sinne eines „Nutzens mal Wahrscheinlichkeitskalküls“ streben wir das an, was uns einerseits wichtig ist und was wir andererseits mit einiger Wahrscheinlichkeit auch erreichen können (vgl. *von Rosenstiel/Nerdinger*, 2011). Und hier sind für die jüngeren Berufstätigen mit einer größeren Zukunftsperspektive selbstverständlich die Fort- und Weiterbildung, die mittelfristige Karriereplanung, die leistungsbezogene Entlohnung und ähnliche, auf die Zukunft gerichtete Maßnahmen besonders wichtig. Für die Älteren stellt sich der Blick in die Zukunft verkürzt dar. Damit verlieren die soeben genannten Anreize auch an Bedeutung. Für die Älteren sind gegenwartsbezogene Maßnahmen wirksam, wie Freude an der Arbeit, ein gutes Arbeitsklima und erfreulicher zwischenmenschlicher Kontakt, Autonomie bei der Arbeit und Anerkennung für ihre noch bestehende Leistungsfähigkeit und ihre berufliche Erfahrung. All dies aber fehlt vielfach, weil in den meisten Betrieben die Jüngeren unter Einschluss der Personalentscheider negative Vorurteile gegen ältere Mitarbeiter haben. Ihnen wird unterstellt, dass sie körperlich und geistig in starkem Maße abbauen, kaum noch Arbeitsmotivation zeigen, sich in bequeme Ruhezone zurückziehen und den Jüngeren den Karriereweg blockieren. Dies sind kaum begründbare Unterstellungen, denn die Wissenschaft zeigt, dass zwischen dem Lebensalter und der Leistungsfähigkeit in jener Phase, in der Menschen in der Regel einer Arbeit nachgehen, keinerlei Beziehung besteht. Die

Vorurteile können aber zur sich selbsterfüllenden Prophezeiung werden. Der Ältere wird dann so, wie es seine soziale Umwelt von ihm erwartet (Görlich, 2007; Grube/Hertel, 2008).

Gestaltung und Einsatz von Anreizen, die den Motivzielen der Mitarbeiter entsprechen, dienen der **Zufriedenheit** bei jenen, die sich das Erreichen dieser Ziele erhoffen oder es ganz konkret realisieren. Dienen aber derartige Anreize auch den Zielen des Unternehmens, das z. B. auf bestimmte Verhaltensweisen, etwa ein intensiviertes **Leistungsverhalten** besonders großen Wert legt?

Hier gilt es zu prüfen, auf welchem Weg die Mitarbeiter glauben zu den Zielen zu gelangen, und man sollte auch darauf achten, ob diese bei den Mitarbeitern gegebenen Erwartungen dem entsprechen, was dem Unternehmen wichtig ist (Vroom, 1964; Heckhausen, 2010; Nerdinger, 2014). Das Bereitstellen einer Werkwohnung in einem Ort mit hohen Mieten wird im Regelfall sicherlich die Betriebstreue fördern, allerdings nur in Ausnahmefällen die Leistungsbereitschaft steigern. Ist Betriebstreue, der Aufbau einer Stammebelegschaft, ein vorrangiges Ziel des Unternehmens? Von der Beantwortung einer derartigen Frage sollte man die Maßnahmen abhängig machen.

Wählen wir ein weiteres Beispiel. Was, glauben die Mitarbeiter, sind die Wege zu hoch bewerteten Zielen wie z. B. Gehaltserhöhung oder Aufstieg? Wird angenommen, dass es hier in erster Linie darauf ankommt, Kontakte zu mächtigen Personen im Unternehmen zu pflegen, möglichst nicht aufzufallen, Geduld zu haben und abzuwarten? Dann wird man auch nicht hoffen dürfen, dass die genannten Anreize die Leistungsbereitschaft beflügeln.

Mitarbeiter müssen also subjektiv überzeugt sein, dass die im Unternehmen erwünschten Haltungen oder Verhaltensweisen wie z. B. Loyalität, Betriebstreue, Kollegialität, „Denken über den Tellerrand hinaus“, Leistungsbereitschaft, Sorgfalt und Hilfsbereitschaft Wege zum Erreichen des gewünschten Zieles sind und dass auf der objektiven Ebene die Realität diesen vermittelten Wegvorstellungen entspricht. Denn langfristig wird in den Köpfen das nicht gesichert werden können, was sich in der „Wirklichkeit“ nicht wieder findet.

Und außerdem gilt es daran zu denken, dass die Wege zu diesen Zielen nicht nur Wanderungen durch ein Jammertal oder ein Durchfressen des Reisbreis hinein in das Schlaraffenland sind. Die Wege sollten so gestaltet werden, dass es Spaß macht, sie zu begehen. Die Arbeit selbst sollte also auch dann Freude machen, intrinsisch motivierend sein, wenn der erfolgreiche Abschluss ergänzend in angemessener Weise belohnt wird.

Bei der Besprechung der Motivpyramide von *Maslow* hatten wir unsystematische Aussagen psychologischer Motivationstheorien zitiert. Das allerdings erfolgte in exemplarischer Weise. Wie aber sieht eine Systematik der Motivationstheorien aus? Es gibt selbstverständlich eine größere Anzahl von Versuchen, Ordnung in die Vielzahl der Ansätze zu bringen. Verbreitet ist ein Ordnungsschema, das Abbildung 1.9 zeigt.

Nr.	Name	Prinzip	Ziel
1	Bedürfnistheorien	Homöostase	Bewahrung des organischen Gleichgewichts
2	Anreiztheorien	Nutzenmaximierung	„So viel wie möglich“
3	Kognitive Theorien	Kognitives Gleichgewicht	Kognitive Harmonien und erlebte Gerechtigkeit
4	Wachstumstheorien	„Werde der du bist“	Psychisches Wachstum

Abb. 1.9: Klassifikation der Motivationstheorien

Die vierfache Aufgliederung (*Weiner, 1996*) in Bedürfnis-, Anreiz-, kognitive- und Wachstumstheorien sei knapp erläutert.

Bedürfnistheorien erklären, wie aus einem körperlichen Mangelzustand der psychische Wunsch entsteht, etwas zu tun, was geeignet dafür ist, diesen Mangel zu beseitigen und das Gleichgewicht im Körper wieder herzustellen. Das Prinzip der Homöostase ist dabei ein Sammelbegriff für all jene regulativen Mechanismen im Organismus, die (relativ) konstante physiologisch-chemische Bedingungen garantieren. Steigt z. B. die menschliche Körpertemperatur über die normalen 37 Grad an, setzen im Organismus automatisch Prozesse ein, um das alte Niveau wieder herzustellen. In unserem Beispiel war es der spontan entstehende Wunsch nach einem Glas Bier, bedingt dadurch, dass über längere Zeit nicht getrunken wurde.

Die **Anreiztheorien** erklären, wie durch die Wahrnehmung einer Situation, die Bedürfnisbefriedigung verspricht, die entsprechenden latenten Motive aktiviert werden.

Die **kognitiven Motivationstheorien** erklären das Entstehen eines Handlungsimpulses aus „Widersprüchen im Kopf“. So erlebt z. B. der Raucher, der einerseits weiß, dass er raucht und andererseits weiß, dass Rauchen gesundheitsschädlich ist, eine Spannung, eine Dissonanz (*Festinger, 1957*). Dies führt zum Wunsch, die Dissonanz aufzuheben, z. B. dadurch, dass das Rauchen aufgegeben wird oder dadurch, dass Informationen zur Gesundheitsschädlichkeit des Rauchens für unglaubwürdig gehalten werden. Ein anderes, für den betrieblichen Alltag wichtiges Beispiel besteht darin, dass kognitive Dissonanz auch dann entsteht, wenn man wahrnimmt, dass ein Kollege weniger oder schlechter arbeitet als man selbst, dafür aber besser bezahlt wird. Das motiviert dann dazu, mit dem Chef über eine Gehaltserhöhung zu sprechen, oder – falls das Gespräch scheitert – die eigene Leistungsbereitschaft zu senken (*Adams, 1963; Nerdinger, 2013*).

Die **Wachstumstheorien** gehen nicht von Gleichgewichtsvorstellungen im Physischen oder Psychischen aus, wie das die Bedürfnistheorien oder die kognitiven Anreize tun. Sie postulieren, dass Menschen Neues, bisher noch nicht Erlebtes anstreben, Grenzen überschreiten, als erste Gipfel bezwingen möchten, um psychisch zu wachsen. Die höchste Stufe der Motivationspyramide von *Maslow*, das Bedürfnis nach Selbstverwirklichung, ist ein Beispiel dafür.