

Edition Rosenberger

Lutz von Rosenstiel

Motivation im Betrieb

Mit Fallstudien aus der Praxis

11. Auflage



Springer Gabler

Edition Rosenberger

Die „Edition Rosenberger“ versammelt praxisnahe Werke kompetenter Autoren rund um die Themen Führung, Beratung, Personal- und Unternehmensentwicklung. Alle Werke in der Reihe erschienen ursprünglich im Rosenberger Fachverlag, gegründet von dem Unternehmens- und Führungskräfteberater Dr. Walter Rosenberger, dessen Programm Springer Gabler 2014 übernommen hat.

Lutz von Rosenstiel

Motivation im Betrieb

Mit Fallstudien aus der Praxis

11., überarbeitete und erweiterte Auflage

 Springer Gabler

Lutz von Rosenstiel
München, Deutschland

Bis 2014 erschien der Titel im Rosenberger Fachverlag, Leonberg.

Edition Rosenberger
ISBN 978-3-658-07809-6 ISBN 978-3-658-07810-2 (eBook)
DOI 10.1007/978-3-658-07810-2

Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <http://dnb.d-nb.de> abrufbar.

Springer Gabler

© Springer Fachmedien Wiesbaden, Nachdruck 2015

Ursprünglich erschienen bei Rosenberger Fachverlag, Leonberg, 2010

Das Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung, die nicht ausdrücklich vom Urheberrechtsgesetz zugelassen ist, bedarf der vorherigen Zustimmung des Verlags. Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Bearbeitungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen und die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen.

Die Wiedergabe von Gebrauchsnamen, Handelsnamen, Warenbezeichnungen usw. in diesem Werk berechtigt auch ohne besondere Kennzeichnung nicht zu der Annahme, dass solche Namen im Sinne der Warenzeichen- und Markenschutz-Gesetzgebung als frei zu betrachten wären und daher von jedermann benutzt werden dürften.

Der Verlag, die Autoren und die Herausgeber gehen davon aus, dass die Angaben und Informationen in diesem Werk zum Zeitpunkt der Veröffentlichung vollständig und korrekt sind. Weder der Verlag noch die Autoren oder die Herausgeber übernehmen, ausdrücklich oder implizit, Gewähr für den Inhalt des Werkes, etwaige Fehler oder Äußerungen.

Gedruckt auf säurefreiem und chlorfrei gebleichtem Papier

Springer Fachmedien Wiesbaden ist Teil der Fachverlagsgruppe Springer Science+Business Media (www.springer.com)

Vorbemerkung zur 11. Auflage

Dieses kleine Buch hat eine lange Geschichte. Es erreichte eine Vielzahl von Auflagen, nahm ganz unterschiedliche Formate an und wird nun von einem vierten Verlag betreut. Mich freut das Interesse an den in diesem Buch geäußerten Gedanken. Auch die gewählte Form, die darin besteht, wissenschaftlich begründete Aussagen in einer leicht verständlichen Sprache darzustellen und darüber hinaus in kleinen Beispielen und praktischen Fällen zu konkretisieren, hat Akzeptanz gefunden. Dies hat mich veranlasst, die Schrift zu aktualisieren und zu erweitern, um sie auf diese Weise weiterhin für den Praktiker interessant und aktuell zu erhalten.

Was ist die Geschichte dieses Buches? Während der Arbeit an einer umfangreicheren Schrift (v. ROSENSTIEL, 1975), mit der ich mich zu Beginn der siebziger Jahre plagte und die sich über längere Strecken mit dem auch in diesem Buch behandelten Gegenstand auseinandersetzt, jedoch spezifisch als eine Grundlage für die Diskussion mit in der Wissenschaft tätigen Fachkollegen und mit Studenten der Wirtschafts- und Sozialwissenschaften vorgesehen war, befel mich Unbehagen. Vieles von dem, was dort besprochen wurde, wünschte ich mir in die Hände jener, die praktische Personalverantwortung in den Betrieben der Wirtschaft, Verwaltung haben und die in der Praxis – wenn auch begrenzt – die Möglichkeit haben, die Situation der Organisationsmitglieder humaner zu gestalten und dabei zugleich für die Effizienz der Arbeitsgruppen und der Organisation zu sorgen. Mir war jedoch bewusst, dass eine größere wissenschaftliche Arbeit kaum die Chance hat, vom Praktiker gelesen zu werden, da sie für diesen wegen seines vom Fachwissenschaftler und Fachstudenten häufig stark abweichenden Erfahrungshintergrundes und vor allem wegen seiner erheblichen zeitlichen Belastung aufgrund ihres Umfangs, ihrer Auseinandersetzung mit Detail- und Methodenproblemen sowie möglicherweise auch aufgrund ihrer Sprache eine zu große Barriere darstellt.

JULIUS ZWICK, der in den siebziger Jahren des vergangenen Jahrhunderts für Führungsseminare in einer größeren süddeutschen Bank verantwortlich war, regte mich in dieser Phase an, meinen Überlegungen eine praxisgerechte Form zu geben. Er eröffnete mir darüber hinaus die Möglichkeit, Texte und Fälle in den Seminaren mit Führungskräften dieser Bank zu erproben. Ihm gilt es daher, an erster Stelle Dank zu sagen. Dank gebührt allerdings auch meinem damaligen akademischen Lehrer, PROF. DR. ARTHUR MAYER, der mir vielerlei Anregungen zukommen ließ und meine ersten Schritte von der Hochschule in die Praxis ebnete. Für wichtige Hinweise und Hilfen bin ich aber auch den damaligen Kollegen und Freunden HERMANN BRANDSTÄTTER, HEINZ FRANKE, OSWALD NEUBERGER, HEINZ SCHULER und BRUNO RÜTTINGER verpflichtet, die gemeinsam mit mir an vergleichbaren Konzepten arbeiteten und später einen mir ähnlichen Weg gingen: als Hochschullehrer mit hohem Interesse für anwendungsorientierte Forschung und dem Bestreben, Brücken zwischen der Wissenschaft und der Praxis zu schlagen. Dann möchte ich auch DR. FRIEDRICH GEORG HOEPFNER, der – nach der Startphase des Buches im Goldmann Verlag und einer kurzen Zeit bei Urban und Schwarzenberg – in einer „Zwischenphase“ in der Lebensgeschichte dieses Buches für sein weiteres Gedeihen sorgte und es beim Verlag Bratt am Leben hielt, sowie DR. WALTER ROSENBERGER, der sich freundlicherweise bereit erklärte, Neuauflagen des Werkes zu betreuen, aber auch MANUELA OLSSON, die hilfreich, kritisch und geduldig die Neuauflage lektorierte, meinen Dank aussprechen. Danken möchte ich schließlich ELISABETH SELLMAIER, die das ursprüngliche Manuskript schrieb, sowie SUSANNE BÖGEL-FISCHER, die mir bei der Fertigstellung der aktuellen überarbeiteten Fassung kreativ und sorgfältig half, und schließlich Dipl. Psych. RALPH WOSCHÉE, der mich bei der Neufassung der Abbildungen unterstützte.

Wie das bei Neuauflagen von Büchern in aller Regel der Fall ist, schlägt sich auch der Fortschritt des Wissens, trotz gelegentlich schmerzlicher Bemühungen um Straffung, in einem Wachsen des Umfangs nieder. Von Auflage zu Auflage wurden – neben kleinen Aktualisierungen – neue Inhalte in größeren Abschnitten, neuen Kapiteln und einschlägigen Fallbeispielen aufgenommen.

Was ist anders an der nun vorliegenden Auflage? Selbstverständlich findet man hier in nahezu allen Kapiteln aktualisierte Hinweise auf praxisbezogene Literatur. Neu aufgenommen wurden drei in der neueren Forschung und in der Praxis stark beachtete Themenfelder:

- Der geplante Wandel in Organisationen, das sog. „Change Management“. Je nachdem, wie hier von den Verantwortlichen gehandelt wird, können von den Prozessen des Wandels motivierende, aber auch stark demotivierende Wirkungen ausgehen, sowie Hoffnung und Zufriedenheit, aber auch Verunsicherung, Angst, Frust oder Resignation.
- Ziele als Leistungsanreize, da die Forschung zweifelsfrei belegt, dass von präzisen, spezifischen und anspruchsvollen Zielen eine stark aktivierende Wirkung ausgeht und das Erreichen der Ziele Erfolgserlebnisse und Zufriedenheit mit sich bringt. Was aber sind die Grundlagen dieser Wirkungen? Was muss man in der Praxis beachten, damit es zu diesen Wirkungen kommt? Darüber gibt ein neu erarbeiteter Abschnitt dieses Buches Auskunft.
- Persönliche berufliche Vornahmen, im Sinne von Zielvorstellungen, die der Einzelne im Beruf realisieren will. Es ist ja nicht nur so, dass Organisationen als zweckrationale Gebilde Ziele verfolgen und dafür ihre Mitarbeiter einsetzen. Auch diese Mitarbeiter, soweit sie planvoll handeln, suchen mit Hilfe der Organisation ihre beruflichen Ziele zu erreichen. Wovon hängt dieser Erfolg ab? Welcher Wirkungen hat das Erreichen oder Verfehlen dieser ganz persönlichen Ziele? Darum geht es in dem entsprechenden neuen Abschnitt.

Zu diesen drei soeben genannten Themen enthält das Buch je zwei Fälle aus der Praxis, sowie Hinweise darauf, wie man sie bearbeiten oder lösen könnte. Außerdem werden – keineswegs nur zu diesen drei neuen inhaltlichen Feldern – weitere Arbeitsfragen, sowie Fragen zur Selbstkontrolle des erworbenen Wissens formuliert.

Ich hoffe nun, dass die überarbeitete Fassung der Schrift weiterhin eine freundliche Aufnahme findet.

München und Wien im Herbst 2009
LUTZ VON ROSENSTIEL

Vorbemerkung zur 10. Auflage

Nun, zu Beginn eines neuen Jahrtausends, liegt die 10. Auflage dieses Buchs vor. Ich habe es gegenüber der 9. an vielen Stellen ergänzt und aktualisiert. Gänzlich neu aufgenommen wurden ein Kapitel im ersten Teil zur Volition, zwei Kapitel im zweiten Teil zum „Flow-Erleben“ und zum Stress am Arbeitsplatz, sowie zwei Kapitel im dritten Teil, die sich damit auseinandersetzen, wie die Angebote des Unternehmens und wie dessen Kultur auf die Leistung und die Zufriedenheit der Mitarbeiter wirken. Jeweils zwei Fälle aus der Praxis wurden zur Konkretisierung dieser Themen in den Text eingefügt.

Das Erscheinen der 10. Auflage ist ein Grund, mich zu bedanken. Dieser Dank gilt den Lesern, die das Buch offensichtlich nach wie vor für nützlich halten und ihm die Treue bewahren, er gilt Frau SIEGLINDE EINÖDSHOFER und Frau SUSANNE BÖGEL-FISCHER für das sorgfältige Schreiben und für durchdachte Verbesserungsvorschläge, das Korrigieren der Textergänzungen, er gilt Frau NICOLE WÖRLE für Ihre Hilfe bei der Neufassung des Sachverzeichnisses und er gilt schließlich dem Rosenberger Fachverlag, der dafür sorgte, dass dieses Buch weiterhin auf dem Markt präsent ist.

Wien und München, im November 2000

LUTZ VON ROSENSTIEL

Empfehlungen für den Leser

Dieses Buch ist nach bewährten didaktischen Prinzipien aufgebaut. Wenn Sie es mit wirklichem Gewinn durcharbeiten wollen, sollten Sie etwas von Ihren bisherigen Lesegewohnheiten abgehen.

1. Verschaffen Sie sich zunächst einen Überblick über das gesamte Buch. Lesen Sie daher Inhaltsverzeichnis und Zielsetzung der Schrift. Versuchen Sie, sich auf das einzustellen, was auf Sie zukommt!
2. Lesen Sie nun die Zielsetzungen des ersten Teils. Setzen Sie sich mit diesen auseinander. Versuchen Sie danach, die Einführungsfragen des ersten Teils zu beantworten. Überprüfen Sie jetzt Ihre Antworten, indem Sie den Text des ersten Teils lesen!
3. Suchen Sie nun mit Ihrem neu erworbenen Wissen selbstständig umzugehen und es zu vertiefen, indem Sie die Arbeitsfragen beantworten. Die Beantwortung einiger Arbeitsfragen wird Ihnen nicht leicht fallen und Ihnen vielleicht erst vollständig möglich sein, wenn Sie das ganze Buch gelesen haben. Diese Fragen sollen bewirken, dass Sie aktiv dem Text vorausdenken. Verschaffen Sie sich nach der Beantwortung der Arbeitsfragen noch einmal einen geschlossenen Überblick, indem Sie die Zusammenfassung lesen!
4. Verfahren Sie mit dem zweiten und dem dritten Teil entsprechend, wobei jedoch beim dritten Teil an die Stelle der Arbeitsfragen die praktischen Problemfälle im Anschluss an die Unterabschnitte treten!
5. Überprüfen Sie – nachdem Sie alle drei Teile gelesen haben – Ihr Wissen, indem Sie versuchen, die Fragen zur Selbstkontrolle zu beantworten!

Es kostet mehr Zeit, wenn Sie das Buch so durcharbeiten, wie es hier beschrieben wurde. Sie werden jedoch durch diese Vorgehensweise stärker aktiviert. Ihr Wissensgewinn wird so größer sein und langsamer verloren gehen als beim herkömmlichen Lesen.

Zielsetzung dieser Schrift

Die Schrift „Motivation im Betrieb“ soll:

- Verständnis für die Motivation des menschlichen Handelns, besonders des Arbeitsverhaltens, wecken;
- bewirken, dass man Leistung der Organisation und Zufriedenheit der Mitarbeiter als gleichberechtigte Ziele anerkennt;
- den Blick für die vielfach unterschiedlichen Zusammenhänge zwischen Leistung und Zufriedenheit schärfen;
- Gespür für die vielfältigen psychologischen Probleme des Verhaltens von Menschen in Leistungsorganisationen fördern;
- zeigen, wie unterschiedlich die Gründe beruflicher Tätigkeit sein können;
- auf Wege hinweisen, die der Vorgesetzte gehen kann, um die Leistung der Organisation und die Zufriedenheit der Mitarbeiter zugleich zu fördern;
- Vorgesetzte dazu anregen, über motivationspsychologisch bedingte Probleme nachzudenken, die innerhalb der Organisation, der er angehört, bestehen;
- Vorgesetzte zu der Einstellung bringen, dass es auch zu ihren Aufgaben gehört, eine Leistungsorganisation menschlicher zu gestalten und der Selbstentfaltung ihrer Mitarbeiter auch dann zu dienen, wenn dies nicht zu erhöhter Leistung führt.

Inhalt

Vorbemerkung zur 11. Auflage.....	I
Vorbemerkung zur 10. Auflage.....	IV
Empfehlungen für den Leser.....	V
Zielsetzung dieser Schrift.....	VII
Inhalt.....	IX
Abbildungen.....	XIII
1. Grundfragen der Motivation.....	1
<i>Einführungsfragen.....</i>	<i>3</i>
1. Was ist Motivation?.....	5
2. Was ist der Unterschied zwischen Motiv und Motivation?.....	6
3. Wie erlebt man Motive?.....	7
4. Wie unterscheiden sich Wege und Ziele der Motivation?.....	10
5. Wie kommt es vom Abwägen zum Handeln?.....	13
6. Was ist Volition?.....	14
7. Wie verhalten sich Motive zu Einstellungen?.....	16
8. Kennen wir stets die Gründe unseres Verhaltens?	18
9. Welche Motive nennt ein Mensch, welche nicht?	21
10. Welche Methoden gibt es, um etwas über menschliche Motive zu erfahren?.....	22
11. Sind die menschlichen Motive angeboren oder erlernt?.....	29
12. Kann man bestehende Motive von außen beeinflussen?.....	33
13. Werden Motive nur durch Anreize aktiviert?.....	34
14. Wird das Verhalten nur durch die Motive bestimmt?.....	38
<i>Arbeitsfragen.....</i>	<i>44</i>
<i>Zusammenfassung des 1. Teils.....</i>	<i>45</i>

2. Die Motivation beruflicher Arbeit	47
<i>Einführungsfragen</i>	49
1. Warum arbeiten Menschen?	51
2. Arbeiten Menschen bei uns nur des Geldes wegen?	52
3. Welche Beweggründe für berufliche Arbeit gibt es neben dem Wunsch nach Geld, die nicht unmittelbar in der Tätigkeit selbst liegen?	53
4. Welche Beweggründe zur Arbeit, die in ihr selbst liegen, gibt es?	56
5. Was geschieht, wenn die Anforderungen der Arbeit den Kompetenzen und Neigungen des Arbeitenden voll entsprechen?	61
6. Wie erfährt man etwas über die individuellen Arbeitsmotive?	63
7. Welche Arbeitsmotive sind die wichtigsten?	68
8. Was ist eigentlich Arbeitszufriedenheit?	72
9. Tragen alle Motive gleichermaßen zur Zufriedenheit bei?	76
10. Kann man von einer allgemeinen Arbeitszufriedenheit sprechen?	80
11. Wie reagiert man auf eine aversive Arbeitssituation?	86
12. Kann es auch ein Zuviel an leistungssteigernden Motiven geben?	90
13. Führt hohe Zufriedenheit stets zu hoher Leistung?	92
<i>Arbeitsfragen</i>	98
<i>Zusammenfassung des 2. Teils</i>	99
3. Die Beeinflussung der Arbeitsleistung und der Arbeitszufriedenheit	101
<i>Einführungsfragen</i>	103
<i>Anmerkung zu den Fallstudien</i>	104
1. Was sind wichtige Anreize für Angehörige eines Betriebes?	106
2. Welche Anreize soll man einsetzen?	112

3.	Unter welchen Umständen dient das Geld der Leistung und Zufriedenheit?.....	117
	<i>Fall I: Ein Geheimnis und ein Gerücht</i>	123
	<i>Fall II: Mehr Geld und wenig Freude</i>	125
4.	Unter welchen Umständen dient der Führungsstil der Leistung und der Zufriedenheit?	127
	<i>Fall III: Folgen der Krankheit eines Vorgesetzten</i>	137
	<i>Fall IV: Ein großer Sprung nach oben</i>	140
5.	Unter welchen Umständen dienen Ziele der Leistung und der Zufriedenheit?	147
	<i>Fall V: Das Zeitziel</i>	154
	<i>Fall VI: Nur ein Missverständnis?</i>	156
6.	Unter welchen Umständen dienen persönliche Vornahmen der Leistung und der Zufriedenheit?.....	159
	<i>Fall VII: Der Traum von Brasilien</i>	166
	<i>Fall VIII: Die Professionalisierung der Personalarbeit</i>	168
7.	Unter welchen Umständen dient die innerbetriebliche Kommunikation der Leistung und der Zufriedenheit?	172
	<i>Fall IX: Zusammenarbeit zwischen zwei Abteilungen</i>	180
	<i>Fall X: Ein Gespräch, das verstimmt</i>	182
8.	Unter welchen Umständen beeinflusst die Arbeitsgruppe Leistung und Zufriedenheit?.....	185
	<i>Fall XI: Spannungen in der Werbeabteilung</i>	192
	<i>Fall XII: Warum sinkt die Leistung ab?</i>	194
9.	In welcher Form beeinflusst der Arbeitsinhalt Leistung und Zufriedenheit?	196
	<i>Fall XIII: Arbeitsbeginn in einer anderen Abteilung</i> ..	204
	<i>Fall XIV: Schwierigkeiten beim Verkauf</i>	206
10.	Unter welchen Voraussetzungen dient die Arbeitszeit der Leistung und der Zufriedenheit?	208
	<i>Fall XV: Unzufriedenheit im Zweigwerk</i>	214
	<i>Fall XVI: Klagen über die Arbeitszeit</i>	217
11.	Unter welchen Voraussetzungen dienen die Aufstiegs- chancen der Leistung und der Zufriedenheit?.....	219
	<i>Fall XVII: Gefahr einer Kündigung</i>	225
	<i>Fall XVIII: Ein ehrgeiziger junger Mann</i>	227

12. Unter welchen Bedingungen beeinflusst das Angebot des Unternehmens auf dem Markt Leistung und Zufriedenheit?	229
<i>Fall XIX: Zweifel an der Produktpalette</i>	234
<i>Fall XX: Der umgestürzte Farbkübel</i>	236
13. Unter welchen Umständen hat die Unternehmens- kultur Einfluss auf Leistung und Zufriedenheit?.....	237
<i>Fall XXI: Die Nachfolgerin</i>	250
<i>Fall XXII: Die Übernahme</i>	253
14. Unter welchen Voraussetzungen dient Wandel im Unternehmen der Leistung und der Zufriedenheit?...	254
<i>Fall XXIII: Auf dem Weg zur Matrix</i>	267
<i>Fall XXIV: Wachstumsschmerzen</i>	269
15. Welche weiteren Anreize sind wichtig für Leistung und Zufriedenheit?	272
<i>Zusammenfassung des 3. Teils</i>	275
4. Anhang	283
Skizzen denkbarer Fall-Lösungen.....	285
Instruktion der Fragen zur Selbstkontrolle.....	328
Fragen zur Selbstkontrolle für die freie Beantwortung	329
Die Fragen zur Selbstkontrolle in Mehrfach-Wahl-Form	331
Die Bestlösungen der Fragen zur Selbstkontrolle in der Mehrfach-Wahl-Form.....	343
Literaturverzeichnis	345
Sachverzeichnis.....	357
Zum Autor	361

Abbildungen

Abb. 1	Erlebte Intensität eines Motivs zwischen Mangelzustand und Befriedigung.....	10
Abb. 2	Das Handlungsphasenmodell (modifiziert nach HECKHAUSEN, 1987).....	13
Abb. 3	Die Dynamik des posthypnotischen Befehls.....	19
Abb. 4	Die Differenzierung eines zunächst unspezifizierten Motivs.....	30
Abb. 5	Ein Mittel zum Zweck wird zum Selbstzweck.....	31
Abb. 6	Klassifikation der wichtigsten Motivationstheorien	37
Abb. 7	Unterschiedlich bedingte gleiche Leistungshöhe, symbolisiert durch die Inhalte der Flächen Motivation x (Fähigkeiten + Fertigkeiten).....	39
Abb. 8	Die Wirkung der Verbesserung von Fähigkeiten + Fertigkeiten bzw. der Erhöhung der Motivation auf die Leistung bei unterschiedlicher Ausgangslage.....	40
Abb. 9	Bedingungen des Verhaltens.....	43
Abb. 10	Intrinsische und extrinsische Motive und Anreize ...	54
Abb. 11	Die Bedeutung von Arbeit und Freizeit.....	59
Abb. 12	Gewandelte Ansprüche an die Berufsarbeit.....	60
Abb. 13	Konflikte zwischen dem Menschen und der Organisation (in Anlehnung an ARGYRIS).....	61
Abb. 14	Das Flow-Erleben im Modell von CSIKSZENTMIHALYI.....	62
Abb. 15	Das hierarchische Modell der Motive nach MASLOW	69
Abb. 16	Checkliste zur Einschätzung der individuellen Motivation.....	71
Abb. 17	Formen der Arbeitszufriedenheit und Arbeitsunzufriedenheit (nach AGNES BRUGGEMANN).....	74
Abb. 18	Das eindimensionale Modell der Zufriedenheit.....	77
Abb. 19	Die Zweifaktorentheorie der Zufriedenheit.....	79
Abb. 20	Das Sinken der Arbeitszufriedenheit in Deutschland im sozioökonomischen Pannel (SOEP).....	82

Abb. 21	Klima- und Zufriedenheitskonzepte in der Facettenanalyse nach PAYNE	84
Abb. 22	Stress und Copingmechanismen nach LAZARUS	87
Abb. 23	Die Beziehung zwischen Motivation und Leistung bei fehlender Berücksichtigung einer Leistungsobergrenze	90
Abb. 24	Beziehung zwischen Motivation und Leistung bei Berücksichtigung einer Leistungsobergrenze	91
Abb. 25	Beziehung zwischen Motivation und Leistung Berücksichtigung empirischer Befunde	91
Abb. 26	Der „Führungsbusen“	96
Abb. 27	Die aktivierte Motivation von drei verschie- denen Personen in einer gleichen Situation	107
Abb. 28	Erziehungswerte im Wandel	111
Abb. 29	Aufgaben- und Mitarbeiterorientierung bei Vorgesetzten	129
Abb. 30	Drei Dimensionen des Führungsverhaltens und deren Wirkungen bei den Geführten	133
Abb. 31	Was bedingt den Führungserfolg?	134
Abb. 32	Die Wirkungen von Zielen (nach GUZZO, JETTE und KATZELL)	154
Abb. 33	Welche persönlichen Ziele streben Mitarbeiter an, welche nicht? Wie sieht das der Arbeitgeber?	161
Abb. 34	Das TALK-Modell der Kommunikation	174
Abb. 35	Die Beziehung zwischen Fehlzeiten der Mit- arbeiter und der subjektiv von ihnen angenom- menen Möglichkeit, mit dem Vorgesetzten über wichtige Probleme sprechen zu können	177
Abb. 36	Formelle und informelle Einflüsse auf die Bildung betrieblicher Gruppen	187
Abb. 37	Durchschnittliche Leistungshöhe und Leistungs- streuung in Arbeitsgruppen in Abhängigkeit von der Gruppenkohäsion und der Einstellung zum Unternehmen und dem Vorgesetzten	189
Abb. 38	Zu erwartende Leistungen bei Arbeitsgruppen mit unterschiedlichem Zusammenhalt und unterschiedlichen Einstellungen	190

Abb. 39	Die erhoffte Leistung in Abhängigkeit vom Grad der Spezialisierung.....	196
Abb. 40	Zu vermutende Beziehung zwischen der Arbeitsfreude und dem Grad der Spezialisierung	197
Abb. 41	Zu vermutende Beziehung zwischen der Leistung und dem Grad der Spezialisierung.....	197
Abb. 42	Arbeitserweiterung und Arbeitszufriedenheit: eine mehrschichtige Beziehung (vgl. BLOOD/HULIN; HULIN/BLOOD).....	201
Abb. 43	Die Kündigungsrate in Abhängigkeit von den Fähigkeiten und Fertigkeiten der Mitarbeiter und dem Schwierigkeitsgrad der Aufgabe.....	202
Abb. 44	Die Intensität der Freizeitinteressen (STENGEL) eines Einzelnen während eines bestimmten Tages und die Einpassung der Arbeitszeit in den Tagesablauf	209
Abb. 45	Die Wirkung von Aufstiegserwartung und Aufstieg auf die Zufriedenheit	221
Abb. 46	Ebenen der Unternehmenskultur (nach SCHEIN)	240
Abb. 47	Symptome der Unternehmenskultur (nach NEUBERGER).....	241
Abb. 48	Wie kontrolliert eine Organisation ihre Mitglieder (nach ETZIONI)?.....	246
Abb. 49	Befürworterfront und Widerstandsfront im Prozess des Wandels	258
Abb. 50	Ansatzpunkte für Organisationsentwicklungsmaßnahmen auf den Ebenen der persönlichen Eigenschaften, der zwischenmenschlichen Beziehungen und der Strukturen	261
Abb. 51	Phasen des Organisationsentwicklungsprozesses ..	264

1. Grundfragen der Motivation

Dieser Teil soll

- dazu befähigen, angeben zu können, was Motivation ist und welche Beziehungen zwischen Motivation und Motiv bestehen;*
- dazu anregen, durch Innenschau auf eigene Motivationsabläufe zu achten, um so ein größeres Verständnis für die Motivation des Handelns zu gewinnen;*
- darauf hinweisen, dass uns der Wille – die so genannte Volition – dabei hilft, Tätigkeiten auszuführen, die wir nicht gerne tun;*
- verstehbar machen, wie Motivation und Volition beim Handeln zusammenspielen;*
- zeigen, wie aus der sich mit jeder Befriedigung wandelnden Motivation relativ stabile Einstellungen werden können;*
- verdeutlichen, welche Schwierigkeiten entstehen, wenn man mit einem Menschen über seine Motive spricht, da er sie häufig nicht nennen kann oder nicht nennen will;*
- demonstrieren, dass man die Entstehung individueller Motive nur verstehen kann, wenn man weiß, in welcher sozialen Umgebung ein Mensch aufwuchs;*
- veranschaulichen, welche Mittel es gibt, bestehende Motive anzuregen und zu aktivieren;*
- davor warnen, menschliches Verhalten ausschließlich motivationspsychologisch erklären zu wollen.*

Einführungsfragen

Bitte blättern Sie jetzt noch nicht weiter! Lesen Sie die nachfolgenden Fragen und versuchen Sie, diese zu beantworten. Vergleichen Sie dann Ihre Antworten mit jenen, die auf den nächsten Seiten gegeben werden.

1. Was ist Motivation?
2. Was ist der Unterschied zwischen Motiv und Motivation?
3. Wie erlebt man Motive?
4. Wie unterscheiden sich Wege und Ziele der Motivation?
5. Wie kommt es vom Abwägen zum Handeln?
6. Was ist Volition?
7. Wie verhalten sich Motive zu Einstellungen?
8. Kennen wir stets die Gründe unseres Verhaltens?
9. Welche Motive nennt ein Mensch, welche nicht?
10. Welche Methoden gibt es, um etwas über menschliche Motive zu erfahren?
11. Sind die menschlichen Motive angeboren oder erlernt?
12. Kann man bestehende Motive von außen beeinflussen?
13. Werden Motive nur durch Anreize aktiviert?
14. Wird das Verhalten nur durch die Motive bestimmt?

Haben Sie versucht, die 14 Fragen zu beantworten? Dann blättern Sie bitte weiter!

1. Was ist Motivation?

Die Frage nach der Motivation ist die Frage nach dem Warum des menschlichen Verhaltens und Erlebens (THOMAE, 1965). Dabei wird allerdings vorausgesetzt, dass dieses Verhalten aktiv vom Menschen ausgeht – die Verhaltensgründe also im Menschen liegen (HECKHAUSEN, 2006) – und das Verhalten nicht unmittelbar von außen bedingt ist.

Beispiel:

Wenn ein Mensch Hunger erlebt und dann ein Schinkenbrot isst, so darf man sagen, es handle sich um motiviertes Verhalten. Hunger ist hier als Motiv anzusehen. – Geht dagegen ein Mensch über die Straße und wird er dabei von einem Auto angefahren, so dass er stürzt, so darf man dieses Stürzen nicht als motiviertes Verhalten bezeichnen: Der Grund des Stürzens lag außerhalb des Menschen. Nicht eine seelische Regung, sondern das zu rasch fahrende Auto war der Grund.

Motivation ist ein doppelgesichtiger Begriff (V. ROSENSTIEL, 1988):

- a) Er dient zur Erklärung von beobachtbarem Verhalten. Das Verhalten anderer Menschen kann man beobachten, ihre Motive sind unmittelbar nicht zu sehen. Man erklärt jedoch das beobachtbare Verhalten, indem man bestimmte Motive dafür angibt. Auch eigenes Verhalten sucht man gelegentlich dadurch zu erklären, dass man unbewusste Motive als Grund angibt, die – da unbewusst – nicht unmittelbar beobachtet werden können.
- b) Er dient auch als Begriff für direkt Erlebtes. Eigenen Hunger erlebt man selbst unmittelbar und spricht darüber. Benennt man das Erlebte allerdings, so abstrahiert man meist gleich. Hunger gibt es in nahezu unendlich verschiedenen Formen: je nach Person und Situation verschieden. Dennoch wird man meist ein gleiches Wort: Hunger, dafür verwenden. Das sprachlich gefasste Motiv ist somit eine Abstraktion aus dem jeweils konkreten und individuellen Erlebens- und Verhaltenskontinuum.

Verwendet man Motivation als Erklärungs begriff, so wird man sich bei der Erklärung meist an dem orientieren, was man aus dem eigenen Erleben kennt. Man wird etwa anderen Menschen und in unkritischer Weise vielleicht sogar Tieren jene Motive als Ursache des bei ihnen beobachtbaren Verhaltens zuschreiben, die bei einem selbst in einer vergleichbaren Situation ein entsprechendes Verhalten bewirkt hätten. Der Beschreibungsbegriff für Erlebtes ist also der primäre.

2. Was ist der Unterschied zwischen Motiv und Motivation?

Von einem *Motiv* spricht man, wenn man einen isolierten – zunächst noch nicht aktualisierten – Beweggrund des Verhaltens herausgreift, wie Durst, Hunger, Machtbedürfnis etc. Andere Ausdrücke für Motiv sind Bedürfnis, Wunsch, Trieb, Strebung, Drang, Triebfeder etc. (GRAUMANN, 1969). Da menschliches Verhalten stets mehrfach und komplex motiviert ist, wird man ein Motiv kaum je im konkreten Erleben beobachten. Von einem Motiv zu sprechen, bedeutet gegenüber der Wirklichkeit Vereinfachung, was jedoch für das praktische Handeln und die wissenschaftliche Analyse häufig unumgänglich ist. Von *Motivation* spricht man, wenn in konkreten Situationen aus dem Zusammenspiel verschiedener aktivierter Motive das Verhalten entsteht. Es ist dabei offensichtlich, dass man in der konkreten Situation motivationale Beweggründe des Verhaltens von nicht motivationalen kaum trennen kann. In die Motivation gehen somit nicht nur die Motive ein, die auf ein bestimmtes Ziel gerichtet sind, sondern auch andere für das Verhalten wichtige psychische Einflussgrößen: spezifisch die subjektiv geschätzte Wahrscheinlichkeit des Handelnden, das Ziel zu erreichen (ATKINSON, 1964; HECKHAUSEN, 2006).

Beispiel:

Wenn man eine Gruppe von Pfadfindern nach einer langen Wanderung in einer Gastwirtschaft sieht, ihr rasches Essen beobachtet und den wichtigsten gemeinsamen Grund dieses Verhaltens nennen möchte, so wird man auf kräftigen Hunger

hinweisen. Hunger wäre hier bei vereinfachender, oberflächlicher Analyse als Motiv anzunehmen. Die Vereinfachung ist natürlich nicht zu übersehen. Das konkrete, aktivierte Verhalten jedes Einzelnen dieser Pfadfinder – auch in dieser Situation – ist selbstverständlich vielfach und unterschiedlich motiviert, ist also durch eine Motivation bedingt.

Will man dagegen erklären, warum ein bestimmter Freund besonders häufig in ein bestimmtes Lokal geht, so wird man schließlich darauf stoßen, dass er das dortige Essen schmackhaft findet, dass es ihm preisgünstig erscheint, dass dort eine Illustrierte ausliegt, die er vor dem Essen lesen kann und die er schätzt, dass ihm die Beine der dortigen mini-berockten Kellnerin besonders zusagen und dass er schließlich auf dem Weg dorthin an dem Schaufenster eines Autogeschäfts vorbeikommt, in das er gern hineinschaut. Das Zusammenspiel so vielfältiger aktivierter Motive als Ursache konkreten Handelns bezeichnet man als Motivation.

3. Wie erlebt man Motive?

Zuvor war gesagt worden, dass der Begriff des Motivs vor allem für Erlebnistatbestände angewandt werden kann. Da also Motive als Beweggründe des Verhaltens, die im Menschen liegen, angegeben werden können, ist der beste Weg, etwas über die Psychologie der Motive zu erfahren, in sich zu schauen, sich selbst zu beobachten, so genannte Introspektion zu betreiben. Dabei stellt sich für motiviertes Verhalten häufig folgender Ablauf heraus (GRAUMANN, 1969):

1. Erfahrung eines Mangels
2. Erwartung, dass durch ein spezifisches Verhalten der Mangel beseitigt wird
3. Verhalten, von dem angenommen wird, dass es im Sinne der Erwartung zur Befriedigung führt
4. Endhandlung
5. Zustand der Befriedigung oder der Sättigung

Beispiel:

1. *Jemand erlebt seine trockene Zunge, einen trockenen Gaumen: er hat Durst.*
2. *Er erwartet, dass durch einen Gang zum Eisschrank, die Herausnahme einer Flasche Bier und durch Trinken des Inhalts das Mangelerlebnis beseitigt wird.*
3. *Er geht zum Eisschrank und nimmt die Bierflasche – falls wirklich eine dort ist – heraus.*
4. *Er trinkt das Bier.*
5. *Der Durst ist beseitigt: der zuvor Durstige ist befriedigt.*

Zwei Punkte verdienen hier nun Erwähnung: Zum einen ist die Erwartung wichtig – wer eine falsche Erwartung hat, kann, selbst wenn alles wie angenommen abläuft, enttäuscht werden. Wer also davon ausgeht, dass Himbeersaft den Durst löscht und den Saft dann trinkt, wird nur noch stärkeren Durst bekommen, also unbefriedigt bleiben. Die Erwartung ist zudem nicht stets so geartet, dass man glaubt, das Ziel entweder gar nicht oder sicher zu erreichen. Es gibt hier alle denkbaren Stufen subjektiver Wahrscheinlichkeit, zum Ziel zu gelangen. Manche Menschen bevorzugen es nun, der Erwartung ein zielgerichtetes Verhalten folgen zu lassen, wenn die subjektive Wahrscheinlichkeit hoch ist, sie entsprechend sicher sind, das Ziel zu erreichen. Andere werden gerade durch eine geringe subjektive Wahrscheinlichkeit, ein hohes Risiko also, zum nachfolgenden Handeln angeregt (HECKHAUSEN, 2006). Die Erwartung bezieht sich aber meist nicht nur auf die Wahrscheinlichkeit das Ziel erreichen zu können, sondern auf den Weg, der dahin führt. Man spricht von der Instrumentalität (VROOM, 1964; HECKHAUSEN, 2006). Gewählt wird dann in der Regel jener Weg, von dem man glaubt, dass er am sichersten zum Ziel führt.

Beispiel:

Ein ehrgeiziger junger Mann erfährt, dass ein Abteilungsleiter in jenem betrieblichen Bereich, in dem er selbst arbeitet und sich kompetent fühlt, das Unternehmen verlassen wird. Dies wird für

ihn zum Anreiz und aktiviert seinen Ehrgeiz. Er hält es für recht wahrscheinlich, dass er bei der Suche nach einem Nachfolger in die engere Wahl gezogen wird, und überlegt nun, auf welche Weise, auf welchem Weg also, er zum Ziel gelangen könnte. Verschiedene Ideen schwirren durch seinen Kopf. Soll er aus der Gewerkschaft austreten, der er als Student beigetreten ist? Soll er die Tochter seines zuständigen Bereichsleiters zum Essen einladen? Soll er sich in der nächsten Abteilungssitzung häufiger als sonst zu Wort melden und sich spontan bereit erklären, das Protokoll zu führen? Oder soll er das Projekt, an dem er gerade arbeitet und dessen Ergebnisse in eine Vorstandsvorlage einfließen sollen, mit besonderem Engagement bearbeiten? Schließlich erscheint ihm dies besonders zielführend, und er stürzt sich mit Feuereifer auf sein Projekt.

Zum anderen ist zu beachten, dass nach der Befriedigung meist – nach kürzerer oder längerer Zeit – der Mangelzustand erneut eintritt. Bei körpernahen Motiven, wie Bedürfnissen nach Sauerstoff, Sexualität, Hunger und Durst ist das deutlich feststellbar, bei anderen Motiven wie etwa dem Bedürfnis, ins Kino zu gehen – ist es weniger offensichtlich, aber häufig auch feststellbar. Motive schwanken also zwischen Mangelzustand und Sättigung periodisch hin und her. Sie werden dabei in der Regel nur dann bewusst und für uns bemerkbar, wenn der Mangelzustand eine bestimmte Intensität erreicht hat. In der zeitlich vorausgehenden Phase, in der das Bedürfnis nicht bewusst ist, könnte man von einem latenten oder nicht aktivierten Motiv sprechen. Das bewusste Motiv ist aktiviert und wird sich bei phänomenaler Analyse als Bestandteil der Motivation des nachfolgenden Verhaltens erweisen.

Stellt man das graphisch dar (GRAUMANN, 1969), so ergibt sich folgendes Bild:

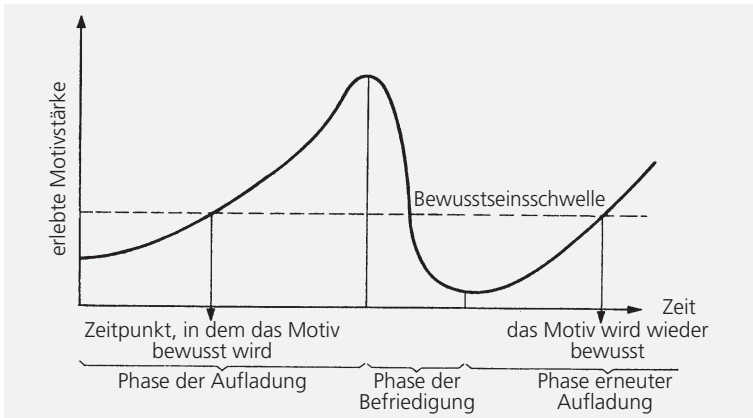


Abb. 1: Erlebte Intensität eines Motivs zwischen Mangelzustand und Befriedigung

4. Wie unterscheiden sich Wege und Ziele der Motivation?

Analysiert man die Motivation als Prozess, so lässt sich gut zwischen dem Ziel der Wünsche und des motivierten Handelns einerseits und dem Weg dorthin andererseits unterscheiden. In der Ethologie, jener Wissenschaft, die sich vergleichend mit tierischem und menschlichem Verhalten auseinandersetzt, ist diese Differenzierung sehr sorgfältig vorgenommen worden. Man unterscheidet dort zwischen dem konsummatorischen Akt, d. h. dem befriedigenden Erreichen eines Ziels, und dem Appetenzverhalten, dem Weg auf das Ziel hin (BISCHOF, 2001). Im tierischen Verhalten sieht es allerdings häufig so aus, dass der Weg zum Ziel vom Lebewesen nicht frei gewählt werden kann, sondern instinktiv festgelegt ist. Dies bedeutet, dass angeborene zentralnervöse Mechanismen, der so genannte Instinkt (TINBERGEN, 1966), das Verhalten relativ stark auf das Ziel hinsteuern, falls die entsprechenden Anregungsbedingungen, so genannte angeborene Auslösemechanismen (AAM), wie sie KONRAD LORENZ (1978) bezeichnet hat, dazu anregen.

Beispiel:

Eine Möwe erblickt nach der Eiablage neben dem eigenen Gelege ein überdimensional großes Ei mit auffälliger Farbgebung. Sie setzt sich sofort auf dieses übergroße Gebilde, obwohl sie dieses mit ihrem kleinen Körper gar nicht überdecken und wärmen kann. Die Eier wirken als angeborener Auslösemechanismus (AAM) und zwingen die Möwe geradezu, sie zu bebrüten. Je größer die Eier und je auffälliger ihre Zeichnung, desto stärker die Wirkung, auch wenn dies im Sinne des „Zieles“, eigenen Nachwuchs hervorzubringen, zu einer nicht sinnvollen Handlung führt.

Aus der Analyse menschlichen Verhaltens wissen wir, dass wir im Regelfall nicht starr durch Instinkte gesteuert werden. Der Philosoph FRIEDRICH NIETZSCHE bezeichnet den Menschen daher auch als ein „nicht festgestelltes Tier“. Entsprechend haben wir eine relative Freiheit, uns zwischen verschiedenen Wegen zum angestrebten Ziel zu entscheiden. Als befriedigend erleben wir in der Regel das Erreichen des Zieles, was mit dem Akt der Befriedigung bzw. der Sättigung verbunden ist. Den Weg zum Ziel dagegen erleben wir häufig als mühselig und arbeitsam.

Beispiel:

Es erscheint gelegentlich lästig und mühselig, ein gutes Essen zu bereiten. Das Putzen des Gemüses, das Schneiden der Zwiebeln, das Bereitstellen der Pfannen, das Spicken des Fleisches etc. wird dann als ein notwendiges Übel, als lästige Arbeit wahrgenommen. Das Essen selbst und das sich dann einstellende angenehme Erlebnis der Sättigung, das Ziel dieses Handelns, werden jedoch als befriedigend erlebt.

Es ist allerdings keineswegs eine Selbstverständlichkeit, dass die Befriedigung nur im Erreichen des Zieles liegen kann. Auch der Weg zum Ziel kann befriedigend sein. Beim tierischen Verhalten etwa ist das die Regel. Der Vogel brütet nicht, um schließlich Nachwuchs zu haben, sondern für ihn ist das Brüten in einer bestimmten Phase des Jahresablaufs selbst befriedigend. Nach al-

lem, was wir über die Intelligenz eines Vogels wissen, hat er kein Bewusstsein davon, dass dieses Brüten das Schlüpfen der Jungen zur Folge hat.

Auch ein gereizter Hund erlebt vermutlich den Akt des Angreifens und Beißens als befriedigend, dagegen nicht den Zustand, den dies zur Folge hat: das verletzte Opfer. Bei höher entwickelten Lebewesen – z. B. bei Schimpansen – sieht das, wie Experimente zeigen, bereits anders aus. Ärgert ein Wärter ein solches Tier so, dass es in Wut gerät und sich rächen möchte, so sind aggressive Verhaltensimpulse gegen den Wärter offensichtlich. Im Experiment verhindert jedoch ein Gitter, dass der Affe den Wärter angreift. Dieser Wärter steigt nun – dies ist gut vorbereitet – auf eine morsche Leiter, die unter seinem Gewicht zusammenbricht, so dass der Wärter zu Boden fällt und – mit entsprechender schauspielerischer Leistung – Schmerz und Pein zur Schau stellt. Der wütende Schimpanse, der dies sieht, ist offensichtlich von diesem Anblick hoch befriedigt und tanzt vor Freude. Eine derartige Schadenfreude, ein Befriedigtsein vom Ergebnis, ist beim Hund nicht denkbar, wohl aber beim Menschen. Für uns kann aber auch – um auf das zuvor genannte Beispiel zurückzukommen – das kreative Kochen befriedigend sein.

Befriedigt uns das Handeln selbst, der Weg in Richtung auf das Ziel hin, so spricht man – was später noch ausführlicher zu zeigen sein wird – von *intrinsischer* Motivation. Befriedigt uns allein das Erreichen des Zieles, so ist das Handeln *extrinsisch* motiviert. Daraus folgt, dass Handlungen möglichst so gestaltet sein sollten, dass einerseits der Weg hin zum Ziel befriedigt und das Erreichen des Zieles selbst ebenfalls Befriedigung vermittelt. Es wird später noch zu zeigen sein, dass es auch von dieser Regel Ausnahmen gibt. Gelegentlich können extrinsische Anreize, z. B. Belohnungen materieller Art, für das Erreichen des Zieles, die intrinsische Motivation, also die Freude am Gehen des Weges zum Ziel, untergraben.