

Mitarbeitermotivation ist lernbar

Mitarbeiter in Gesundheitseinrichtungen motivieren, führen, coachen

Bearbeitet von
Herausgegeben von: Peter Bechtel, Detlef Friedrich, und Andrea Kerres

2., aktualisierte u. erweiterte Auflage 2018. Buch inkl. Online-Nutzung. XI, 282 S. Inkl. eBook. Softcover

ISBN 978 3 662 54420 4

Format (B x L): 16,8 x 24 cm

Gewicht: 619 g

[Weitere Fachgebiete > Medizin > Pflege > Pflegeforschung, Management](#)

Zu [Inhaltsverzeichnis](#)

schnell und portofrei erhältlich bei


DIE FACHBUCHHANDLUNG

Die Online-Fachbuchhandlung beek-shop.de ist spezialisiert auf Fachbücher, insbesondere Recht, Steuern und Wirtschaft. Im Sortiment finden Sie alle Medien (Bücher, Zeitschriften, CDs, eBooks, etc.) aller Verlage. Ergänzt wird das Programm durch Services wie Neuerscheinungsdienst oder Zusammenstellungen von Büchern zu Sonderpreisen. Der Shop führt mehr als 8 Millionen Produkte.

Organisationskultur und Motivation

Gerhard Roth, Erika Regnet, Bernd H. Mühlbauer

- 2.1 Motivation aus Sicht der Neurowissenschaften – 24**
 - 2.1.1 Strukturell-funktionelle Ebenen des limbischen Systems – 24
 - 2.1.2 Neurotransmitter und Neuropeptide – 26
 - 2.1.3 Entstehung von Motiven – 27
 - 2.1.4 Verhaltensänderung – 28

- 2.2 Motivationstheorien – 29**
 - 2.2.1 Inhaltstheorien – 32
 - 2.2.2 Prozesstheorien – 36
 - 2.2.3 Mischtheorien am Beispiel des Modells von Richards und Greenlaw – 42

- 2.3 Motivation aus psychologischer Sicht – 42**
 - 2.3.1 Motivation und Verhalten – 42
 - 2.3.2 Zusammenhang zwischen Motivation und Leistung – 44
 - 2.3.3 Handlungsempfehlungen – 47

- 2.4 Betriebswirtschaftslehre und Motivation – 49**
 - 2.4.1 Praktische Anwendung von Motivationstheorien in der Betriebswirtschaftslehre – 49

- Literatur – 52**

Die Frage nach der Motivation ist die Frage nach dem „Warum“ des menschlichen Verhaltens. Zum Verständnis werden Ihnen zunächst die neurobiologischen Grundlagen von Motiven aufgezeigt. Hierzu werden die strukturellen Ebenen des limbischen Systems ebenso erörtert wie die Funktionen der Neurotransmitter, Neuromodulatoren und Neuropeptide. Durch diese neurobiologischen Grundlagen lässt sich nachvollziehen, welche Voraussetzungen für Verhaltensänderungen erfüllt sein müssen. Bezogen auf die Organisation geht es um die Frage, wie Mitarbeitende – dauerhaft – zu guter Leistung gebracht werden können. Psychologen haben dazu über Jahrzehnte zahlreiche Forschungsprojekte durchgeführt. Über die daraus resultierenden Theorien, die versuchen, menschliches Verhalten anhand der Gründe zu erklären, erhalten Sie einen Überblick. Des Weiteren werden ausgewählte aktuelle empirische Ergebnisse erläutert.

Wissensinhalte

Nach Lektüre dieses Kapitels

- kennen Sie die strukturell-funktionellen Ebenen des limbischen Systems und die Funktionen der Neurotransmitter und Neuropeptide hinsichtlich ihrer Aufgabe bei Motiven
- kennen Sie zentrale Motivationstheorien
- verstehen Sie den Zusammenhang von Motivation – Handlungskompetenz – Belohnung
- können Sie aktuelle Untersuchungsergebnisse einordnen
- verstehen Sie den Einfluss und die Rolle des direkten Vorgesetzten im Motivationsgeschehen
- wissen Sie, wie Mitarbeitende mittel- und langfristig zu motivieren sind

2.1 Motivation aus Sicht der Neurowissenschaften

Gerhard Roth

Motive sind psychische Zustände, die unsere **Handlungsbereitschaft** bestimmen. Über Anzahl und Natur der Grundmotive sind sich Psychologen

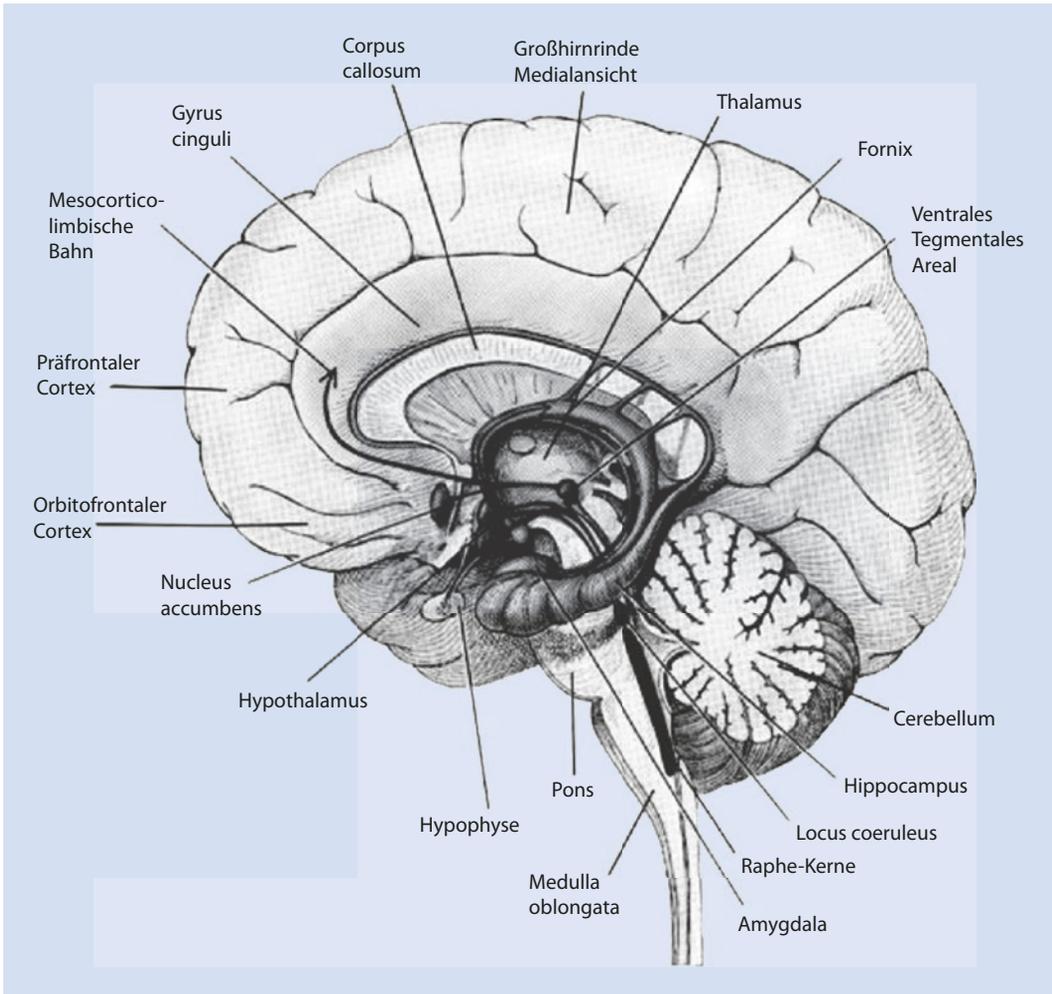
uneins – die verschiedenen Motivationstheorien geben zwischen 2 und 20 Grundmotive an. Meist wird zwischen **primären** und **sekundären** Motiven unterschieden, wobei es sich bei ersteren um das Streben nach Befriedigung körperlich-physiologischer Bedürfniszustände wie Hunger, Müdigkeit, Sexualität usw. handelt, bei letzteren um psychische bzw. psychosoziale Motive wie Leistung, Macht und Nähe zu Mitmenschen. Ebenso gängig ist die Unterscheidung zwischen **extrinsischer** und **intrinsischer** Motivation; ersteres meint eine durch „äußerliche“ positive oder negative Anreize (Belohnung, Drohung, Bestrafung), letzteres eine spontane, durch persönliche Präferenzen (z. B. Erfolgserlebnis, Selbstwirksamkeit) bestimmte Handlungsbereitschaft.

Grundlegend für die Motivation sind das Streben nach Ereignissen, die **positive** Gefühlszustände hervorrufen, und das Vermeiden solcher, die zu **negativen** Gefühlszuständen führen. Anders ausgedrückt heißt dies **Appetenz** (Streben nach Positivem) und **Aversion** (Vermeiden von Negativem). Allerdings beinhaltet ein solcher rein psychologischer Ansatz die Gefahr einer **zirkulären Erklärung**: man nennt diejenigen Gefühlszustände, nach denen Menschen streben, **positiv**, und solche, die sie zu vermeiden suchen, **negativ**, und erklärt anschließend, Menschen streben nach bestimmten Gefühlszuständen, **weil** sie positiv seien usw. Diese Gefahr lässt sich nur vermeiden, indem man nachweist, **warum** bestimmte Gefühlszustände als positiv und andere als negativ empfunden werden, und **wie** sie unser Verhalten bestimmen. Hierzu ist ein Blick in das Gehirn nötig (▣ Abb. 2.1), und zwar in denjenigen Teil, der unsere Persönlichkeit und damit unsere Emotionen und Motive bestimmt, nämlich das **limbische System**. Dieses System umfasst zahlreiche Zentren, die – sehr vereinfacht dargestellt – auf drei strukturell-funktionalen Ebenen unseres Gehirns angesiedelt sind.

2.1.1 Strukturell-funktionelle Ebenen des limbischen Systems

Vegetativ-affektive Ebene

Die unterste Ebene ist die **vegetativ-affektive Ebene**. Sie entsteht in den ersten Wochen der Hirnentwicklung und wird von der **limbischen Grundachse** des



■ **Abb. 2.1** Längsschnitt durch das menschliche Gehirn mit den wichtigsten limbischen Zentren. Diese Zentren sind Orte der Entstehung von Affekten, von positiven (Nucleus accumbens, ventrales tegmentales Areal) und negativen Gefühlen und Motiven (Amygdala), der Gedächtnisorganisation (Hippocampus), der Aufmerksamkeits- und Bewusstseinssteuerung (basales Vorderhirn, Locus coeruleus, Thalamus) und der Kontrolle vegetativer Funktionen (Hypothalamus). (Roth, 2009)

Gehirns repräsentiert, die vornehmlich vom Hypothalamus einschließlich der präoptischen Region und der Hirnanhangsdrüse (Hypophyse), der septalen Region und den vegetativen Zentren des Hirnstamms gebildet wird. Die Vorgänge auf dieser Ebene sichern unsere **biologische Existenz** über die Kontrolle des Stoffwechsels, des Kreislauf-, Temperatur-, Verdauungs- und Hormonsystems, der Nahrungs- und Flüssigkeitsaufnahme, des Wachens und Schlafens. Ebenso werden durch diese Ebene unsere spontanen affektiven Verhaltensweisen und Empfindungen wie Angriffs- und Verteidigungsverhalten,

Dominanz- und Sexualverhalten, Flucht und Erstarren, Aggressivität, Wut usw. gesteuert. Hieraus ergeben sich die sog. **biogenen Motive**. Auf dieser unteren limbischen Ebene ist auch das angesiedelt, was das „Temperament“ eines Menschen ausmacht und weitgehend genetisch bedingt zu sein scheint.

Ebene der emotionalen Konditionierung

Die zweite, darüber angeordnete Ebene, ist die **Ebene der emotionalen Konditionierung** und damit der **psychogenen Motive**. Diese Ebene entsteht in den

ersten Jahren nach der Geburt. Sie ist vornehmlich in der Amygdala und im mesolimbischen System angesiedelt. Die **Amygdala**, insbesondere der basolaterale Kernbereich, ist mit der erfahrungsabhängigen Verknüpfung negativer oder neuartiger Ereignisse mit Gefühlen der Furcht, Angst und Überraschung befasst. Auf dieser Ebene lernen wir meist unbewusst, wovor wir uns fürchten und in Acht nehmen müssen. Grundlage dieses Konditionierungsvorgangs ist die Tatsache, dass die Amygdala Informationen über die Umwelt und den Körper erhält und diese als „gut“ und „schlecht“, „positiv“ und „negativ“ bewertet und mit entsprechenden Gefühlen fest verbindet (► unten). Interaktionspartner und gleichzeitig Gegenspieler der Amygdala ist das **mesolimbische System** mit dem ventralen tegmental Areal, der Substantia nigra (pars compacta) und dem Nucleus accumbens als Hauptbestandteilen. Dieses System erzeugt einerseits Lustgefühle und stellt damit das **Belohnungssystem** in unserem Gehirn dar. Zum anderen ist es Teil des **Motivationsystems**, und zwar über die Funktionen der Belohnungserwartung und Belohnungseinschätzung.

Diese zweite Ebene repräsentiert zusammen mit der ersten Ebene die unbewusste Grundlage der Persönlichkeit. Diese Ebene bleibt, so eine Annahme über mögliche Wirkungen dieses Systems, ein Leben lang egoistisch-egozentrisch und stellt immer die Frage „Was habe ich davon?“.

Ebene der sozial vermittelten Motivation

Die dritte Ebene umfasst die **limbischen Areale der Großhirnrinde**. Hierzu gehören der orbitofrontale, ventromediale, anteriore zinguläre und insuläre Kortex. In diesen Arealen treffen Faserbahnen aus allen limbischen Zentren außerhalb der Großhirnrinde zusammen, insbesondere von der Amygdala und vom mesolimbischen System. Die hierüber weitergeleiteten Informationen können somit **bewusst** werden. Umgekehrt ziehen massive Faserbahnen von hier aus zu diesen subkortikalen limbischen Zentren zurück. Diese Bahnen haben überwiegend hemmende und zügelnde Funktionen.

Es geht bei den Funktionen des limbischen Kortex generell um soziales Lernen, Einschätzung der Konsequenzen eigenen Verhaltens, ethische Überlegungen (orbitofrontaler und ventromedialer

Kortex), um Aufmerksamkeitssteuerung, divergentes Denken, Risikoabschätzung, Belohnungserwartung (anterioren zingulären Kortex) und um affektive Schmerz- und Verlustbewertung (insulären Kortex).

Die limbischen Kortexareale, besonders die rechtshemisphärischen, sind auch der Ort der emotionalen Gesichtererkennung (speziell der rechte superiore temporale Sulcus) und bilden in diesem Zusammenhang die Grundlage von **Empathie**. Diese dritte limbische Ebene entsteht z. T. sehr spät, was den ventromedialen und orbitofrontalen Kortex angeht: Deren Entwicklung zieht sich von der Kindheit bis ins Erwachsenenalter hin. Sie ist die Grundlage unserer **bewussten, überwiegend sozial vermittelten, d. h. soziogenen Motive**. Damit ist diese Ebene auch der entscheidende Einflussort der **Erziehung**.

Kognitiv-kommunikative Ebene

Diesen drei limbischen Ebenen steht als vierte Ebene die **kognitiv-kommunikative Ebene** der assoziativen Areale der Großhirnrinde gegenüber, insbesondere der linken Hemisphäre. Diese Ebene entsteht im Kindesalter bis ins Erwachsenenalter hinein, und zwar parallel zur Entwicklung der oberen limbischen Ebene. Sie umfasst zum einen den präfrontalen Kortex als Sitz von Verstand und Intelligenz; ebenso gehören zu dieser Ebene die Sprachzentren (Wernicke- und Broca-Areal). Die kognitiv-kommunikative Ebene ist am weitesten von der Persönlichkeit und von der Handlungssteuerung entfernt und hat deshalb keinen direkten Einfluss auf sie.

2.1.2 Neurotransmitter und Neuropeptide

Appetenz und Aversion entstehen dadurch, dass positive und negative Gefühle mit der Ausschüttung bestimmter Substanzen im Gehirn verbunden sind. Sie bilden bei allen Motivationszuständen die gemeinsame physiologische Endstrecke. Gefühle der Zufriedenheit, der Freude bis hin zu Euphorie und Ekstase gehen mit der Ausschüttung des Neurotransmitters **Serotonin** und bestimmter Neuropeptide wie **Endorphine**, **Enkephaline** und **Endocannabinoide**, **Neuropeptid Y**, **vasoaktives intestinales Peptid (VIP)** und **Oxytocin** einher. Sie

rufen unterschiedliche Arten und Stufen von Wohlbefinden hervor. Serotonin wirkt über bestimmte Rezeptoren beruhigend, angstmindernd sowie aggressionshemmend. Das vasoaktive intestinale Peptid fördert Vermeidungslernen und hemmt angstmotiviertes Verhalten. Oxytocin wirkt als „Bindungshormon“ zwischen Mutter und Säugling, spielt aber auch in der Paarbeziehung Erwachsener eine große Rolle, evtl. über seine enge Kopplung mit den endogenen Opioiden. Es gibt also nicht das eine „Glückshormon“, vielmehr sind unterschiedliche chemische Substanzen am Zustand der Zufriedenheit, des Glücks, der Freude und der Lust beteiligt.

In entsprechender Weise gibt es Stoffe, die negative Gefühlszustände bewirken. Hierzu gehört v. a. **Substanz P**. Dieser Stoff vermittelt Schmerzsignale („P“ für „pain“, eng. Schmerz), erhöht allgemein die Erregung und Aggressivität sowie das männliche Sexualverhalten. **Arginin-Vasopressin** reguliert den Blutdruck und steigert bei Männern ebenso wie Substanz P das sexuelle Appetenzverhalten und die Aggression. **Cholezystokinin** kann Panikattacken auslösen, **Corticotropin-Releasing-Hormon** löst über die Produktion von **Cortisol** Stressgefühle und -reaktionen aus. Hinzu kommt die generelle Wirkung von **Noradrenalin** im Zusammenhang mit Stress, Furcht, Angst, der Erhöhung der generellen Aufmerksamkeit und des Bedrohungsgefühls und bei der Konsolidierung negativ-aversiver Gedächtnisinhalte.

Eine besondere Rolle für die Motivation spielt der Neurotransmitter **Dopamin**. Dopamin wird im ventralen tegmentalen Areal und in der Substantia nigra produziert und im Nucleus accumbens und an anderen Hirnorten ausgeschüttet, wenn Menschen eine Belohnung erwarten oder wenn Objekte oder Ereignisse wahrgenommen werden, die an eine Belohnungssituation erinnern. Nach gegenwärtiger Erkenntnis zeigt die dopaminvermittelte Aktivität im mesolimbischen System den **Belohnungswert** sowie die **Belohnungs- bzw. Risikowahrscheinlichkeit** eines Ereignisses oder einer Handlung an. Ebenso registrieren diese Dopaminneurone das Eintreten und die Art der Belohnung und bilden damit das **Belohnungsgedächtnis**. Dabei wird das erfolgreiche Vermeiden von Unlust und Schmerz auch als Belohnung empfunden. Ähnlich eingebundene Neurone registrieren das Eintreffen von Strafe, Unlust und Schmerz.

2.1.3 Entstehung von Motiven

Das Grundprinzip der Entstehung von Motiven besteht also darin, dass bestimmte Ereignisse in der Umwelt oder im eigenen Körper bewusst oder unbewusst von Zentren des limbischen Systems registriert und dann über den Prozess der emotionalen Konditionierung mit der Ausschüttung der o. g. lust- oder unlustregenden Substanzen fest verbunden („assoziiert“) werden. Sie werden damit positiv oder negativ besetzt und bilden das **emotionale Erfahrungsge-dächtnis**. Sobald wir dieselben oder ähnliche Ereignisse wahrnehmen, erinnern oder vorstellen, werden die entsprechenden positiven oder negativen Gefühle und Assoziationen aufgerufen und führen dann zu Appetenz- oder zu Aversionsverhalten. Es ist aber nicht das Erleben von Lust und Unlust bzw. die Vermeidung von Unlust, sondern vielmehr die **Vorstellung** bzw. **Erwartung** von Lustzuständen und Unlustvermeidung bzw. -beendigung und dem daraus resultierenden **Streben** danach, das zur Grundlage der Motivation wird, und zwar gleichgültig, ob es um die Befriedigung körperlicher, individualpsychischer oder psychosozialer Wünsche und Ziele geht.

In der Psychologie wird häufig zwischen extrinsischer und intrinsischer Motivation unterschieden. Aus neurobiologischer Sicht ist eine solche Unterscheidung nicht gerechtfertigt, denn eine Person kann – gleichgültig durch welche Anreize – nur motiviert werden, wenn bestimmte psychisch-emotionale **Dispositionen** in der Persönlichkeit vorhanden sind. D. h. niemand kann durch die Aussicht auf Geld oder Macht motiviert werden, wenn nicht seine Persönlichkeitsstruktur auf derartige Anreize ausgelegt ist. „Extrinsische“ Motive sind in der Regel solche Motive, die nicht mit Antrieben auf der unteren und mittleren limbischen Ebene, also dem Kern der Persönlichkeit, korrespondieren. Diese wiederum sind die eigentliche Grundlage der „intrinsischen“ Motivation. Deshalb haben „extrinsische“ Motive eine geringere und kürzere Wirkung als intrinsische.

➤ **Motive können individuell-egoistisch oder sozial sein und sich auf bewusster oder unbewusster Ebene entweder verstärken oder gegenseitig hemmen.**

Unbewusste individuell-egoistische Motive entstehen auf der unteren und mittleren limbischen

Ebene, bewusste und überwiegend sozial vermittelte Motive dagegen auf der oberen limbischen Ebene. Eine bestimmte Motivlage wird dann als besonders dominant erlebt, wenn unbewusste und bewusste Motive in dieselbe Richtung weisen, wenn z. B. individuell-egoistische Antriebe auch sozial verträglich sind: der unbewusste Drang nach „Größe“ als Folge von Minderwertigkeitsgefühlen einerseits und ein gesellschaftlich akzeptierter Leistungswille sowie ein entsprechendes Dominanzstreben im Berufsleben andererseits.

➤ Das Übereinstimmen unbewusster und bewusster Motive ist die wichtigste Grundlage von Zufriedenheit.

Starke psychische Konflikte hingegen sind das Ergebnis des Gegeneinanders unbewusster und bewusster Motive, z. B. wenn auf unbewusster Ebene ein starker Drang nach „Größe“ in Konflikt mit sozialen Regeln und Erwartungen gerät. Solche Konflikte sind häufig nicht bewusst, äußern sich aber in inkonsequentem Handeln, Unzufriedenheit und psychischen Störungen bis hin zu antisozialem Verhalten und Selbstverletzung.

Alle Motive beruhen auf teils angeborenen, teils durch Konditionierung erworbenen emotionalen Zuständen. Hingegen gibt es *keine* rein rationalen Motive. Damit bestimmte Gehirnzustände uns motivieren, müssen sie mit Inhalten des emotionalen Erfahrungsgedächtnisses verbunden sein. Entsprechend wirkungslos bleibt der Appell an die Einsicht, wenn er nicht beim Adressaten bewusst oder unbewusst bestimmte Belohnungs- bzw. Straferwartungen hervorruft.

2.1.4 Verhaltensänderung

Die Veränderbarkeit eines Menschen ist an die Änderung seiner Motivationslage gebunden, die wiederum an die Dynamik der Veränderbarkeit der unterschiedlichen Ebenen des limbischen Systems gebunden ist. Die untere Ebene der biologisch-physiologischen Bedürfnisse und des Temperaments kann nicht oder nur schwer verändert werden, die mittlere Ebene der emotionalen Konditionierung nur durch tiefgreifende individuell-emotionale

Einwirkungen, die obere limbische Ebene durch positive oder negative soziale Erfahrungen. Der Grad der Veränderbarkeit steht damit in einem umgekehrten Verhältnis zur Handlungsrelevanz, die bei der unteren limbischen Ebene am größten, bei der oberen am geringsten ist. Die kognitiv-kommunikative Ebene ist besonders leicht veränderbar, hat aber keine eigenständige Handlungsrelevanz, sondern nur in Verbindung mit den drei anderen Ebenen.

Mittel zur Veränderung sind Bestrafung, Strafandrohung, Belohnungsentzug und Belohnung.

Bestrafung ist die am wenigsten geeignete Form der Verhaltensbeeinflussung. Erstens erreicht man durch Bestrafung fast nie eine vollständige Unterdrückung der unerwünschten Verhaltensweise; zweitens wirkt die Beendigung von Strafe als starke Verstärkung und drittens erregt Bestrafung negative Gefühle beim Bestraften, insbesondere das Gefühl, ungerecht behandelt zu werden, woraus sich meist das Bedürfnis nach Rache ergibt. Die Folgen von Bestrafung sind also un kreativ und weitgehend unkontrollierbar.

Strafandrohung induziert Vermeidungslernen, auch negative Konditionierung genannt, die schnell und stark motivierend ist. Allerdings hat auch dieses Mittel Nachteile, denn hier geht es meist um das Vermeiden bestimmter Situationen und nicht um Verhaltensweisen, die dem Betroffenen positiv erscheinen – es wird ihm eine bestimmte Verhaltensweise aufgezwungen. Auch ändert sich das Verhalten nur so, dass die Strafe gerade vermieden oder der unangenehme Zustand beendet wurde.

Belohnung und Belohnungsentzug sind die besten Mittel zur Verhaltensänderung. Aber auch diese Mittel sind in ihrer Anwendung und Auswirkung komplex.

1. Die Art der Belohnung bzw. des Belohnungsentzugs muss an die individuelle Motivstruktur der Person angepasst sein, deren Verhalten man ändern will. D. h. was für den einen eine Belohnung darstellt, ist es für den anderen noch lange nicht. Die Motivstruktur einer Person ergibt sich im Wesentlichen aus den psychischen Verhältnissen auf der unteren und mittleren limbischen Ebene.
2. Die Belohnungsstrategie ist entscheidend. Belohnt man immer dann, wenn der Mitarbeiter das gewünschte Verhalten zeigt, so erfolgt die Verhaltensänderung anfangs sehr schnell, aber

nach kurzer Zeit sinkt die Verhaltensbereitschaft deutlich ab, weil sich der Wert der Belohnung schnell abnutzt. Dies ergibt sich vornehmlich aus der schnellen Habituation des mesolimbischen Systems. Deshalb muss man schließlich zu unregelmäßiger Belohnung übergehen.

3. Eine Belohnung wirkt umso stärker, je mehr man sich für sie anstrengen musste. Das Gehirn stellt seine Belohnungserwartung ziemlich genau nach dem zu leistenden Aufwand ein und überprüft dann, ob die Belohnung auch wirklich „gerecht“ war. Entsprechend wirkt eine Belohnung für etwas, bei dem man sich gar nicht angestrengt hat, eher kontraproduktiv.
4. Die Aussicht auf Belohnung muss realistisch sein, und ihre Realisierung muss als zeitnah angekündigt werden. Die Motivationskraft einer für die fernere Zukunft in Aussicht gestellten Belohnung ist gering, auch wenn die in Aussicht gestellte Belohnung hoch ist.
5. Das Festhalten am Gewohnten, das Weitermachen trägt eine starke Belohnung in sich. Das Gehirn trachtet immer danach, Dinge zu automatisieren und Gewohnheiten auszubilden, und besetzt dies mit deutlichen Lustgefühlen. Geringe Belohnungsaussichten sind deshalb nicht in der Lage, das Verhalten von Personen zu ändern. Eine Verhaltensänderung tritt entsprechend nur dann ein, wenn sie eine wesentlich stärkere Belohnung verspricht, als es das Festhalten am Gewohnten liefert.

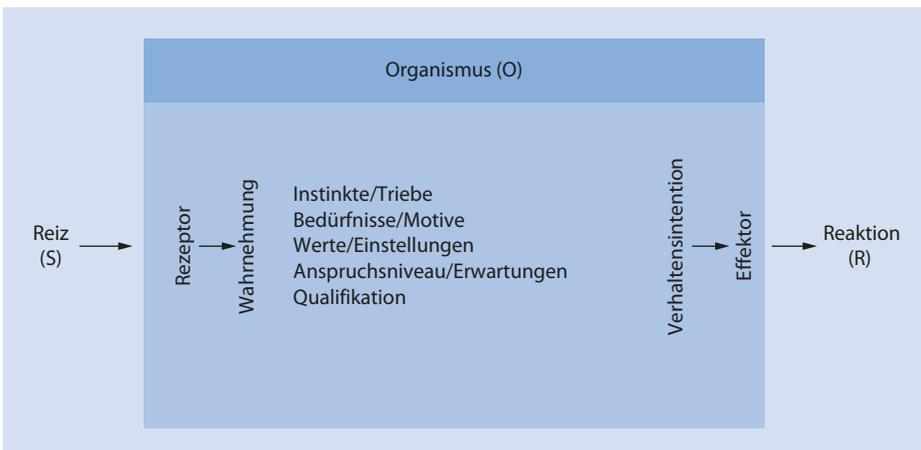
2.2 Motivationstheorien

Bernd H. Mühlbauer, Erika Regnet

Was Menschen dazu bewegt, Arbeitgeber oder Unternehmer, Manager, Dienstleister oder Arbeitnehmer zu werden und die damit verbundenen Rollen und Positionen mehr oder weniger motiviert auszufüllen, lässt sich nach Ansicht von Verhaltenstheoretikern retrospektiv aus dem Verhalten ableiten. Beginnen wir damit, uns mit den einzelnen Facetten der persönlichen und situativen Einflussfaktoren sowie den Diskrepanzen zwischen Person und Situation näher zu beschäftigen (▣ [Abb. 2.2](#)). Weil solche Einflussfaktoren als Gründe und Annahmen vielfach ihren Ausgangspunkt für Motivationstheorien bilden, sollen sie im Folgenden jeweils kurz anhand ihrer wesentlichen Aussagen und Autoren vorgestellt werden, die abgeleitet aus allgemeinen Motivationstheorien (▣ [Tab. 2.1](#)) in die personalpolitischen Diskussion Eingang gefunden haben. Dabei werden wir uns auf zentrale Verbindungen zwischen den Einflussfaktoren und später der Beziehung zur Leistung beziehen.

■ Instinkte, Triebe oder Metaphysik?

Während der **Behaviorismus** den Menschen zur „Black Box“ erklärt hatte und Verhaltensvariationen (Reaktion) von Menschen in gleichen (Versuchs)Situationen durch unterschiedliche Stimulationen (Reize) auszutesten suchte, zeigt die ▣ [Abb. 2.2](#), dass nunmehr



▣ **Abb. 2.2** Teilaspekte zur Erklärung menschlichen Verhaltens. (Mod. nach Staehle, 1999)

■ **Tab. 2.1** Allgemeine Motivationstheorien. (Mod. aus GEO-Themenlexikon 2007, Bd. 13)

Theorie	Motivationsdefinitionen	Wichtigste Vertreter
Psychoanalytische Triebtheorien (ca. 1900–1920)	Motive speisen sich aus inneren, biologischen Energiequellen, den Trieben. Kulturelle Einflüsse verändern Motive und verschieben ursprüngliche Impulse. Sexuelle Ziele z. B. werden umgelenkt in Arbeit, v. a. wissenschaftliches oder künstlerisches Schaffen.	Sigmund Freud
Gestaltpsychologische Feldtheorie (1920–1940)	Innere Impulse und die aktuellen äußeren Anforderungen einer Situation strukturieren das Handlungsfeld. Hauptmotiv allen Handelns ist, Spannungen zwischen innen und außen abzubauen.	Kurt Lewin
Psychophysiologische Aktivitätstheorien (ca. 1930–1950)	Der Organismus ist ständig aus sich heraus tätig, um ein gewisses Aktivitätsniveau aufrechtzuerhalten und sein inneres, biologisches Gleichgewicht zu bewahren.	Donald B. Lindsley, Donald O Hebb
Behavioristische Anreiztheorien (ca. 1930–1950)	Handlungsziele, Anreize werden durch Konditionierung gelernt. Ursprünglich ungerichtetes, motivloses Verhalten passt sich allmählich durch Lernen auslösender Reize und Verhaltensfolgen an die Umwelt an. Persönlich gesetzte Motive gibt es nicht.	Clark L. Hull
Biologische Instinkttheorien (ca. 1940–1960)	Motive sind genetisch festgelegte, innere Impulse, die auf direkte Verhaltensäußerung und unmittelbare Bedürfnisbefriedigung drängen. Das Verhalten folgt einem festen biologischen Programm, sobald der Organismus entsprechend gereizt wird.	Konrad Lorenz, Nikolaas Tinbergen
Humanistische Psychologie (ca. 1940–1960)	Es gibt eine Hierarchie von physiologischen und sozialen Motiven. Sind die biologischen erfüllt, verfolgt die Person höhere, selbst gesetzte Ziele (z. B. Gemeinschaft, Sinn), die in der Kultur allgemein hoch bewertet werden.	Abraham Maslow, Carl Rogers
Attributionstheorie (ca. 1940–2000)	Strukturierung von Ereignissen durch Ursachenzuschreibung internaler (innen) oder externaler (außen) Begründung; weitere Attributierungskategorien sind stabil/instabil (Kompetenzstreben) und kontrollierbar/nichtkontrollierbar (Folgenabschätzung)	William McDougall, Steven Reiss
Erfahrungs-Erwartungstheorien (ca. 1950–1970)	Motive entstehen aufgrund von positiven Reaktionen anderer Personen (z. B. Lob, Anerkennung) nach bestimmten Handlungen. So werden Bedürfnisse nach Macht, Leistung oder Gemeinschaft geweckt.	David McClelland
Leistungs-Erwartungstheorien (ca. 1960–1980)	Motive sind geistige Vorwegnahmen von Handlungszielen und -alternativen. Die Person wägt ab, welches Ziel positive Folgen verspricht und aufgrund eigener Fähigkeiten gut erreichbar ist.	James W. Atkinson, Heinz Heckhausen
Interaktionistische Theorien (ca. 1970–1990)	Motive wandeln sich durch Wechselwirkungen zwischen Personen und Umwelt. Impulse können sich gruppenspezifisch und situationsabhängig abschwächen und verstärken. Aggressionen z. B. steigern sich in Gruppen und in fremder Umgebung (z. B. im Krieg).	Philip Zimbardo
Psychologische Aktivitätstheorien (ca. 1980–2000)	Bestimmte, dauerhaft ausgeübte Tätigkeiten verschaffen positive Empfindungen (z. B. Glück, Flow) und werden dadurch selbst zum Handlungsziel. Das positive Erleben wiederherzustellen, ist bald ein neues Motiv.	Mihaly Csikszentmihalyi

die psychologischen und sozialpsychologischen Faktoren innerhalb des Menschen von besonderer Bedeutung sind. Rein physiologische Voraussetzungen wie Rezeptoren (z. B. Augen, Haut, Nase, Ohr) ermöglichen es, überhaupt Reize aus der Umwelt wahrzunehmen. Ist eine Handlung die Reaktion auf Reize, müssen Verhaltensweisen durch Mimik oder Gestik ausgedrückt werden können. Reaktionen benötigen Effektoren, mit deren Hilfe sich die Reaktion ableiten lässt. Dass der Schluss zwischen **Reiz und Reaktion** selbst in gleichen Situationen von unterschiedlichen Menschen sowohl verschieden als auch gleich sein kann, und dass eine Variation der Situation nicht notwendig unterschiedliches Handeln auslösen muss, ist eine der grundsätzlichen Annahmen, mit denen sich Wissenschaftler unter Zuhilfenahme der Erkenntnisse aus den Disziplinen Medizin, Psychologie, Betriebswirtschaftslehre, Soziologie und Sozialpsychologie differenziert auseinandergesetzt haben.

Gerade Unternehmer und Führungskräfte haben ein großes Interesse daran, das Verhalten von Menschen in Organisationen auf die arbeitsbezogene **Leistung** zu beurteilen und die Gründe für **Verhaltensdifferenzen** und -variationen zu erkennen. Würden sich hier geradezu gesetzmäßige Zusammenhänge erkennen lassen, wäre es für Unternehmer und Führungskräfte einfach, Mitarbeiter in bestimmter Weise zum Handeln und damit zu hoher oder gehaltvoller Leistung zu bewegen oder im negativen Fall jegliche Motivierung zu unterlassen, weil eine genetische Disposition eine solche Einflussnahme erfolglos werden ließe. Dies erklärt auch das große Interesse an einer **anwendungsorientierten Forschung** zu diesem Themenfeld.

■ **Motive, Motivation, Inhalts- und Prozesstheorien**

Wird nach Einflussfaktoren für das Verhalten von Menschen gesucht, dann können analytisch einzelne Faktoren und Teilaspekte oder ganzheitlich z. B. die Persönlichkeit in ihrer Wirkung auf das Verhalten untersucht werden.

Motive stellen ein theoretisches Konstrukt dar und bezeichnen Beweggründe, Antriebe, Drang, Ursachen, Zwecke und Bestimmungsgründe im Hinblick auf grundsätzlich zielgerichtetes menschliches Verhalten. Sie sind zeitlich relativ konstante, charakteristische Dispositionen eines Menschen (von

Rosenstiel, 2003, S. 26; ► **Abschn. 2.1**): „Ein in der Person angenommenes Motiv wird also dazu verwendet, zu erklären, wieso bei einem bestimmten Menschen in einer spezifischen Situation besonders oft ein bestimmtes Verhalten auftritt oder warum dieses Verhalten bei ihm häufiger als bei anderen Personen anzutreffen ist.“ Motive sind der Fremd- und Selbstbeobachtung nur partiell zugänglich.

Durch bestimmte **äußere Bedingungen (= Anreize**, wie Werbung oder Essensduft) oder einen **erlebten Mangel** (z. B. Durst, Müdigkeit) werden die Motive aktiviert. Die Gesamtheit der Motive in ihrer individuellen Ausprägung macht die **Motivstruktur** eines Menschen aus.

Unter **Motivation** versteht man die Wechselwirkung von Anreiz in der konkreten Situation und den Motiven eines Menschen. Zumeist ist nicht ein einzelnes Motiv aktiviert. Vielmehr ergibt sich die Motivation aus dem Zusammenspiel aller angeregten Motive. Die Motivation erklärt somit menschliches Verhalten hinsichtlich seiner Richtung („Was tue ich?“), Dauer („Wie lange hält mein Verhalten an?“) und Intensität („Mit wie viel Energie?“).

► **Die Frage nach der Motivation ist die Frage nach dem „Warum“ des menschlichen Verhaltens und Erlebens.**

Motivation dient zur Erklärung von Verhalten. „Dabei wird allerdings vorausgesetzt, dass dieses Verhalten aktiv vom Menschen ausgeht.“ Und: Das Verhalten anderer Menschen kann man beobachten, ihre Motive kann man nicht unmittelbar sehen. Man erklärt jedoch das beobachtbare Verhalten, indem man bestimmte Motive dafür angibt (von Rosenstiel, 2014, S. 166).

Extrinsische Motivation wird an die Zielerreichung gebunden, weil durch sie die Befriedigung des Ziels erreicht wird. **Intrinsische Motivation** liegt vor, wenn bereits der Weg zum Ziel eine Befriedigung verschafft.

Beschäftigen sich Motivationstheorien vorrangig mit den angestrebten Zielen und den Auslösern für menschliches Verhalten, so werden sie als **Inhaltstheorien**, im Falle der Beschäftigung mit dem Weg zur Zielerreichung, ohne eine inhaltliche Auseinandersetzung mit den Zielen zu leisten, als **Prozesstheorien** bezeichnet (von Rosenstiel, 2014).

In der Tradition einer Diskussion über die **Beweggründe** menschlichen Handelns werden grundsätzlich **angeborene und erlernte Einflussfaktoren** unterschieden. Die wissenschaftliche Diskussion rankt nicht so sehr um die Tatsache, ob es beide Einflussbereiche gibt. Vielmehr wird einerseits über das Ausmaß des Einflusses immer wieder geforscht und diskutiert, andererseits über die sog. Überlagerung ungelerner Instinkte oder Tendenzen durch erlerntes, durch die Kultur überlagertes Verhalten (Lefrancois, 1994). Erste Annahmen über das menschliche Verhalten in Betrieben sind in ihren Grundzügen mit der Rezeption der Schriften von **Darwin** und **Freud** zu erkennen. Nach **Darwin** beeinflussen v. a. angeborene, genetisch bedingte Faktoren das menschliche Verhalten, das auf die Sicherung des Überlebens gerichtet ist.

Freud kommt das große Verdienst zu, zwischen **bewusst und unbewusst motiviertem Verhalten** sowie zwischen **Instinkt und Trieb** unterschieden zu haben. Triebe sind Kräfte, die menschliches Verhalten auf ein Ziel richten; Instinkte bedingen tierisches Verhalten. Nach seiner Auffassung liegen dem Vorbewusstsein, dem Bewusstsein und dem Unterbewusstsein, nach dem die menschliche Psyche strukturiert sein soll, drei Regulative, das Ich, das Es und das Über-Ich, zugrunde. Diese befinden sich in einem ständigen Regulationsprozess, der durch unterschiedliche Lebens- und Todestribe stimuliert wird. Die Ergebnisse dieses Regulationsprozesses können nicht immer im Verhalten ausgelebt werden, sodass Menschen ihr Verhalten notwendig steuern, allerdings einen Teil der triebhaften Energie und deren Ausprägungen sublimieren, also auch verdrängen müssen (Storr, 1999). Der Prozess der Verdrängung ins Unbewusste spiegelt sich wegen unbewältigter Konflikte, die durch die zunehmende Verdrängung entstehen können, u. a. in unseren Träumen seltsam verschlüsselt wider und führt bei mangelhafter Bewältigung u. U. zu psychischen Schwierigkeiten (z. B. Neurosen, Abwehrhaltungen, Paranoia, Sadismus, Masochismus, Melancholie), aus denen Krankheiten oder krankhaftes Verhalten resultieren können. Diese können durch psychoanalytische Verfahren (z. B. Hypnose) zur Sprache gebracht und behandelt werden.

Weil es sich bei den Darwinschen und Freudischen Überlegungen um hypothetische Konstrukte

handelt, deren Existenz retrospektiv aus dem Verhalten begründet wird, haben die Behavioristen diese Vorstellungen auch als Metaphysik – als reine Gedankenspekulation – zurückgewiesen (Staehele, 1999).

2.2.1 Inhaltstheorien

Die sog. **Inhaltstheorien der Motivation** wollen beantworten, wonach die Menschen streben, was sie antreibt (▣ Abb. 2.3; Staehele, 1999).

Prominenter Vertreter dieser Richtung ist Maslow. In dem von ihm postulierten bedürfnistheoretischen Ansatz wird das Motivspektrum ausgehend vom Menschen selbst diskutiert.

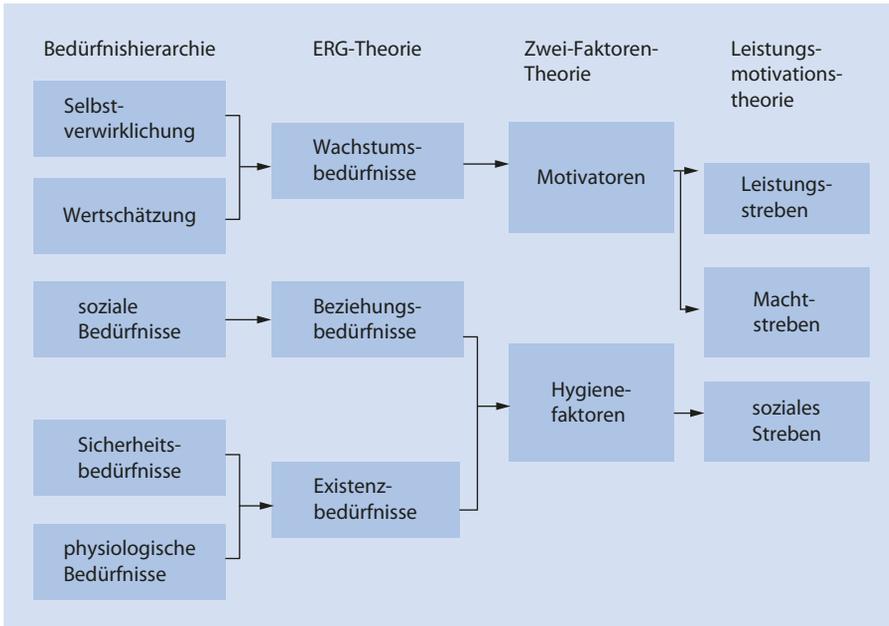
Bedürfnispyramide nach Maslow

Maslow (1954) formuliert eine konstante und situationsinvariante Ausstattung mit Bedürfnissen. In seinem Modell differenziert er 5 Bedürfnisklassen, wobei 4 Klassen Defizitmotive und eine Klasse Wachstumsmotive umfassen; diese ordnet er in 5 Stufen an:

1. **Physiologische Motive:** Körperliche Bedürfnisse wie Ernährung oder Schlaf.

Relevanter für den betrieblichen Kontext dürften die weiteren Motivgruppen sein.

2. **Sicherheitsmotive:** Mit Sicherheitsargumenten, konkret der Sicherheit des Arbeitsplatzes, werben (zumindest bisher) viele Großunternehmen ebenso wie der öffentliche Dienst. Auch Angebote zur betrieblichen Altersversorgung oder Lohnfortzahlung im Krankheitsfalle etc. erfüllen Sicherheitsbedürfnisse der Menschen.
3. **Soziale Motive:** Diese kennzeichnen die Kontaktbedürfnisse in der Arbeitssituation. Menschen benötigen Kontakt mit anderen, und ein wichtiger Teil ist hierbei auch die Arbeitswelt. Man möchte sich zugehörig fühlen und in einem angenehmen Betriebsklima arbeiten (s. u.). Man will als Mensch und nicht nur als Kostenfaktor gesehen werden.
4. **Ich-Motive:** Sie kennzeichnen den Wunsch nach Anerkennung, Achtung und Wertschätzung. Hier kann man an Lob und



■ **Abb. 2.3** Vergleich der Inhaltstheorien. (Mod. nach Staehle, 1999)

Auszeichnungen für die geleistete Arbeit denken. Des Weiteren fallen Statusfaktoren – wie der besondere Titel, Befugnisse oder Vorrechte – in diese Kategorie.

Bei den bisher genannten Bedürfnissen handelt es sich nach Maslow um Defizitbedürfnisse, die in bestimmtem Umfang immer wieder virulent werden und erfüllt sein wollen. Geld, Sicherheit, Anerkennung/Geltung – also die von Maslow bezeichneten Defizitmotive – sind typische Beispiele für **extrinsische Arbeitsmotive**, die durch die Folgen der Arbeit befriedigt werden können.

- Selbstverwirklichung als Wachstumsbedürfnis und letzte Stufe:** Sie tritt erst dann auf, wenn die anderen Bedürfnisse erfüllt sind und entspricht der **intrinsischen Motivation**, da die Arbeitstätigkeit selbst motiviert und Befriedigung bietet. Jemand, der Angst um seinen Arbeitsplatz hat, jemand, der sich von den Kollegen abgelehnt und gemobbt fühlt, jemand, der nie ein lobendes Wort hört, wird sich kaum über die Sinnhaftigkeit seiner jeweiligen Aufgaben und seine Weiterentwicklung Gedanken machen. Bei der

Selbstverwirklichung geht es darum, dass die Tätigkeit selbst Spaß macht, fordernd, aber nicht überfordernd ist, Chance zur eigenen Weiterentwicklung und zum – beruflichen wie persönlichen – inhaltlichen Wachstum bietet.

Nach Maslows Vorstellung müssen soziale Bedürfnisse auf den unteren Ebenen nur zu 50% erfüllt sein, damit ein Bedürfnis auf der nächsten Ebene dominant werden kann (**Satisfaktions-Progressions-Hypothese**). Unbefriedigte Bedürfnisse wollen demnach befriedigt werden und treiben Menschen so lange an, bis sie weitgehend gestillt sind. Danach motivieren sie nicht mehr. Wenn eine Bedürfnisbefriedigung auf der nächst höheren Ebene nicht gelingt, fällt die Person auf die nächst niedrigere Ebene zurück (**Frustrations-Regressions-Hypothese**). Die Wachstumsbedürfnisse stellen den Gipfeln der Pyramide und damit prinzipiell grenzenlose Motive nach Selbstverwirklichung und personaler Entfaltung dar (Steinmann und Schreyögg, 2005).

Natürlich kann das Modell von Maslow, bei aller Plausibilität, nicht alle Motivationsphänomene erklären. Ein eindeutiger empirischer Beweis fehlt bis heute. Insbesondere der von Maslow postulierte

starre stufenweise Aufbau ließ sich nicht als Regel bestätigen. Maslow verweist jedoch selbst darauf, dass im Einzelfall auch eine Modifikation im Spiegel der Gesamtpersönlichkeit und des sozialen Umfeldes möglich ist (Steinmann und Schreyögg, 2005). So gibt es durchaus Menschen, die Sicherheitsmotive zurückstellen, um höherwertige Ziele zu erreichen, z. B. Künstler oder Revolutionäre. Zudem hat Maslow darauf hingewiesen, dass zumeist mehrere Motive gleichzeitig auf den Menschen einwirken. Des Weiteren ist davon auszugehen, dass die Motive nicht statisch sind, sondern sich z. B. in Abhängigkeit vom Lebensalter (Regnet, 2012) und der persönlichen Lebenssituation verändern. Deutlich wird dies z. B. beim Thema Gesundheit: Solange man jung und gesund ist, gilt dies als wenig bemerkenswert. Wenn man jeden Tag mit Schmerzen aufwacht, ist Gesundheit nicht mehr selbstverständlich.

ERG-Theorie nach Alderfer

Alderfer nahm die weitergehenden Überlegungen von Maslow auf und entwickelte seinerseits eine sog. **ERG-Theorie**, nach der **Existenzbedürfnisse** (Existence) von **Sozialbedürfnissen** (Relatedness) und **Wachstumsbedürfnissen** (Growth) in Form dreier Klassen unterschieden werden sollen. Durch die Annahme einer weitgehenden oder teilweisen Befriedigung von Bedürfnissen auf den unteren Ebenen sowie in Bezug auf die Reifung eines Menschen entwickelt sich die Bedürfnispyramide zu einem Gebirge aus sich überlagernden Hügeln. Bereits befriedigte Bedürfnisse wirken bei Alderfer im Unterschied zu Maslow noch motivierend. Menschen reagieren somit unterschiedlich auf Bedürfnisbefriedigung und Nichtbefriedigung, sodass das Modell von Alderfer gegenüber der Maslow-Bedürfnispyramide als offener eingestuft wird (Stahle, 1999).

Zwei-Faktoren-Theorie von Herzberg

Aufgrund von Interviews mit Arbeitern und Angestellten in amerikanischen Firmen gelangte Herzberg mit seinen Mitarbeitern zu einer neuen Erkenntnis. Für Herzberg stand die Frage nach den Motiven im Vordergrund, die von Mitarbeitern als befriedigend oder unbefriedigend empfunden werden. Dabei stellte er fest, dass die Interviewten

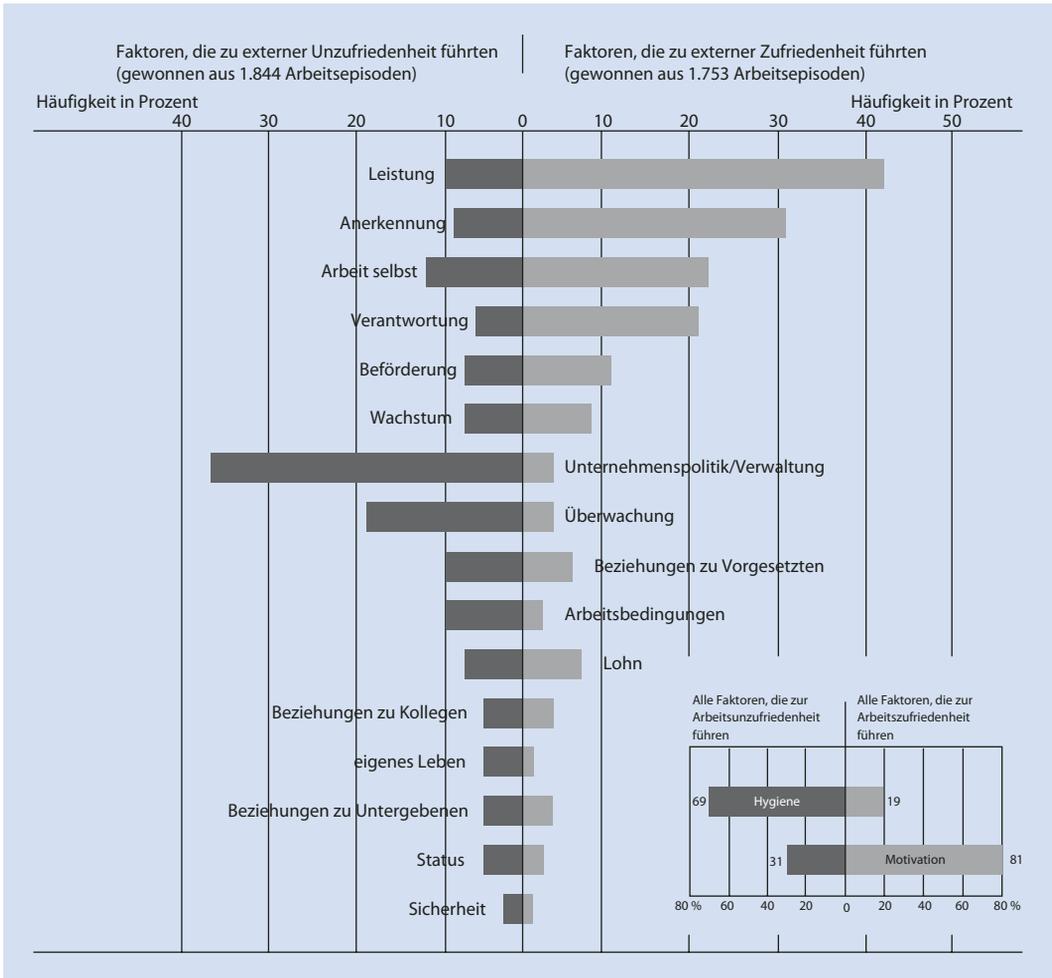
unterschiedliche Faktoren nannten, die zu starker Unzufriedenheit oder zu großer Zufriedenheit führten. Herzberg zufolge konnten demnach **Hygienefaktoren** (wie Unternehmenspolitik, Personalführung, Entlohnung, Arbeitsbedingungen) und **Motivatoren** (wie Leistung, Anerkennung, interessante Arbeitsinhalte, Verantwortung, Aufstieg) unterschieden werden (Stahle, 1999; Herzberg 1968;  Abb. 2.4).

Hygienefaktoren und deren Befriedigung sorgen nach Herzberg für eine Zunahme oder einen Abbau von Unzufriedenheit, nicht aber für eine Variation von Zufriedenheit. Für die **Zu- und Abnahme von Zufriedenheit** waren die sog. **Motivatoren** verantwortlich. Damit wird das klassische Zufriedenheitskonzept mit dem Kontinuum zwischen Arbeitszufriedenheit und Arbeitsunzufriedenheit verlassen: „Das Gegenteil von Unzufriedenheit sei nicht Zufriedenheit, sondern Fehlen von Unzufriedenheit (analog: Keimfreies Wasser verhindert Krankheiten, macht aber nicht gesund)“ (Stahle, 1999, S. 229).

Die Ergebnisse von Herzberg können wie folgt zusammengefasst werden:

- Entlohnung führt bei den meisten Menschen nur kurzfristig, aber nicht dauerhaft zu einer höheren Zufriedenheit, weshalb die Entlohnung zu den Hygienefaktoren gehört.
- Als unzureichend oder ungerecht erlebte Bezahlung führt zu Unzufriedenheit.
- Nur die Motivatoren erzeugen letztlich Motivationswirkung.
- Hygienefaktoren erklären sich aus dem Antrieb heraus, die Last der Arbeit zu verringern. Bessere Arbeitsumstände führen somit nicht zu einer größeren Zufriedenheit, sondern eher zu einer geringeren Unzufriedenheit.

Parallelen zu Maslow sind dann zu erkennen, wenn konstatiert wird, dass eine hohe Zufriedenheit nur auf der Basis gesicherter Hygienefaktoren entstehen kann. Allerdings war Maslow der Auffassung, dass jedes Bedürfnis eine Motivation auslösen kann. Es bleibt allein Herzbergs Verdienst, dass er auf die **bedeutende Kraft intrinsischer Motivation** hingewiesen hat und die bis dahin vertretene Ansicht, man könne v. a. mit externen Anreizen Zufriedenheit erreichen, grundlegend revidierte.



■ Abb. 2.4 Einflussfaktoren und Arbeitseinstellungen (Ergebnis von 12 Untersuchungen). (Mod. nach Herzberg, 1968)

Leistungsmotivationstheorie von McClelland/Atkinson

Die meist von Menschen erlernten Bedürfnisse leiten nach McClelland/Atkinson als Grundmotive die menschliche Motivation. Sie setzen sich dabei mit dem **Leistungstreben** als ein menschliches Grundmotiv im Unterschied zum **sozialen Streben** und zum **Machtstreben** genauer auseinander (Stahle, 1999). Für das Leistungstreben sind typische Verhaltensweisen und Persönlichkeitszüge von Bedeutung, die bei besonders leistungsmotivierten Menschen ihren Ausdruck finden in:

- dem Eingehen eines gut kalkulierten Risikos und einer Übernahme persönlicher Verantwortung
- einer Bevorzugung mittelschwerer Aufgaben, die einen gewissen Neuigkeitsgehalt aufweisen und persönliche Initiative und Kreativität verlangen
- einer Konzentration auf die Aufgabe oder die Arbeit selbst
- einer Bevorzugung von Arbeitssituationen, in denen sie selbstständig und eigenverantwortlich arbeiten und ebenso entscheiden können
- einem unmittelbaren Feedback, das sie benötigen, um häufig eigene und fremde Beurteilungen der Arbeitsergebnisse zu erhalten
- einer hohen Befriedigung, die sie aus der Arbeit selbst beziehen, also intrinsische Motivation.

Die Stärke der Leistungsmotivation ist das Ergebnis ihres Anspruchsniveaus, das aus der vergangenheitsbezogenen Erfolgs- oder Misserfolgserfahrung resultiert und das damit zwischen den Menschen variiert.

➤ **Erfolgsmotivierte sind durch die Hoffnung auf Erfolg, Misserfolgsmotivierte durch die Furcht vor Misserfolg motiviert.**

Die Erfolgsmotivierten wählen vorrangig mittelschwere Aufgaben, die Misserfolgsmotivierten wählen entweder sehr leichte oder sehr schwere Aufgaben und sind v. a. durch ihr unterschiedliches Anspruchsniveau von den ersten zu unterscheiden. Menschen als Mitarbeiter müssen wir uns in der Theorie von McClelland/Atkinson als rationale Wesen vorstellen, die Erwartungen laufend an Eintrittswahrscheinlichkeiten und den eintretenden Ist-Ergebnissen in der Realität messen und aufgrund der Erfahrung richtiger und falscher Ergebnisse ihr Anspruchsniveau heben oder senken.

2.2.2 Prozesstheorien

Menschen handeln nicht nur auf der Basis ihrer eigenen Bedürfnisse oder Triebe. Menschliches Handeln ist nicht allein Resultat eigener Bedürfnisse und Triebe oder ihrer spezifischen Lebenswelt. Sie finden ihre eigene Umwelt nicht nur vor, sondern können sie selbst aktiv gestalten. Bedingungsfaktoren, sog. Anreize, und deren Wertigkeit, Valenz, Bedeutung oder deren Aufforderungscharakter aus der materiellen und gesellschaftlichen

Umwelt wurden deshalb in die Überlegungen zur Motivation einbezogen. Der Grundgedanke solcher anreiztheoretischer Überlegungen ist ein hedonistischer: Menschen versuchen, Lust zu maximieren und Unlust zu vermeiden. Damit werden solche Anreize bevorzugt, die einen hohen Belohnungswert versprechen, und solche vermieden, die Unlusterfahrungen erwarten lassen (Neuberger, 1980; ▶ Abschn. 2.1).

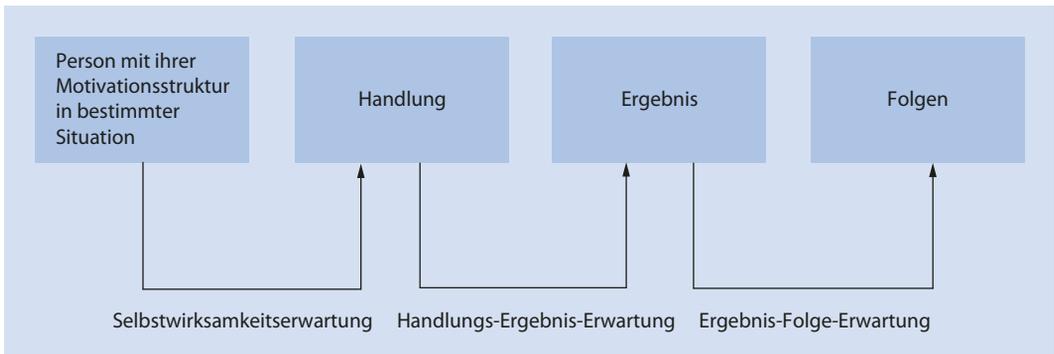
Handlungsmodell als Grundlage der Prozesstheorien

In den Prozesstheorien der Motivation wird neben dem Anreiz, dem Motivinhalt, auch der Ablauf der Handlung betrachtet (▣ Abb. 2.5).

Um die Handlung durchzuführen, benötigt die Person jedoch nicht nur ihre Verhaltensbereitschaft (d. h. Motivation), hinzukommen muss ihr Zutrauen, aufgrund eigener Fähigkeiten das Verhalten auch wirklich ausführen zu können. Bandura (1997) spricht in diesem Zusammenhang von „self-efficacy“ (Selbstwirksamkeitserwartung). Natürlich ist das Zutrauen nur die eine Seite, die tatsächliche Handlungskompetenz ist unverzichtbar. Hierbei kann man an eine multiplikative Verknüpfung denken: Mangelnde Kompetenz(erwartung) oder fehlende Erfahrung kann bis zu einem gewissen Grad durch besonderen Einsatz wettgemacht werden.

Beispiel

Umgekehrt kann jemand, der über hohe Kompetenz und Routine verfügt, auch bei geringer Motivation und unterdurchschnittlichem Einsatz noch gute



▣ Abb. 2.5 Handlungsmodell. (Mod. nach Heckhausen, 1977)

Ergebnisse erzielen. Dies wäre der hochbegabte, aber faule Student.

Jedoch dürfen weder Kompetenz noch Motivation zu gering oder gar „null“ werden: Ein hochmotivierter und selbstbewusster, aber unfähiger Mitarbeiter kann Schaden anrichten, und auch der exzellente Kollege mit Null-Bock-Mentalität ist für eine Abteilung wenig hilfreich.

Doch auch eine Handlung, die von einem Menschen grundsätzlich getätigt werden kann, wird nur dann initiiert werden, wenn sie mit einer gewissen Wahrscheinlichkeit zu einem gewünschten Ergebnis führt (**Handlungs-Ergebnis-Erwartung**). Doch nicht allein das Ergebnis ist wichtig, sondern die Erwartung, dass das Ergebnis relevante Folgen nach sich zieht (**Ergebnis-Folge-Erwartung**). Das Ergebnis einer Handlung könnte z. B. eine qualitativ besonders hochwertige Lösung sein – doch wenn Vorgesetzte, Kollegen, Patienten dies nicht zu schätzen wissen, wenn das Handlungsergebnis also keine positiven Folgen (=Konsequenzen) nach sich zieht, dürfte das Verhalten kaum beibehalten werden.

Lerntheorie von Skinner

Nach der Lerntheorie von Skinner können Anreize für menschliches Verhalten ermittelt werden, indem „Verstärker“ eingesetzt und daraus bestimmte Folgen am Verhalten von Menschen abgelesen werden. Skinner „interpretiert“ nicht das, was sich in den Köpfen der Menschen abspielt, sondern beobachtet ausschließlich einen Zusammenhang (Kontingenz) zwischen dem stimulierten Verhalten und den Folgen (Stimulus-Response-Theorie). Während es bei den bedürfnistheoretischen Ansätzen auf Erwartungen, Ziele, Absichten, Motive, Bedürfnisse, Normen usw. ankam, die als Dispositionen oder Anreize fungieren, steht für Skinner allein die stimulierende Bedeutung von generalisierenden Verhaltensverstärkern im Vordergrund. Geld wäre ein solcher Verstärker, der für viele, nicht für alle Menschen, zu erwartbar gleichem Verhalten führen könnte.

Für einen Manager wird es in der Anwendung solcher Überlegungen wichtig sein, herauszufinden, auf welche Weise verschiedene Anreize für unterschiedlich reagierende Menschen einzusetzen sind, um ein erwünschtes Verhalten zu erzeugen.

Belohnungen und Bestrafungen können damit als solche extrinsischen Verstärker differenziert eingesetzt werden. Auf Sanktionen kann verzichtet werden, wenn Menschen bereits aufgrund der Identifikation mit dem Arbeitsinhalt oder einer bestimmten Grundhaltung, wie Pflichtgefühl oder Ehrlichkeit, ein erwünschtes Verhalten zeigen (intrinsische Motivation).

Austauschtheorien

Anreiz-Beitrags-Theorien, Austausch- oder Gleichgewichtstheorien der extrinsischen Motivation gehen davon aus, dass Menschen Leistung erbringen, wenn ihren Beiträgen entsprechende Belohnungen oder Erträge gegenüberstehen. Das faire Tauschverhältnis zwischen Anreizen und Beiträgen – einem Marktmodell nicht unähnlich – muss deshalb von Führungskräften geschaffen werden. Die Lösung: „Gibst du mir, so geb ich dir“, wird von den Austauschtheoretikern v. a. auf indirekte Tauschbeziehungen bezogen. Nicht das, was dem Einzelnen direkt von der Organisation gegeben wird und was er demgegenüber als seine eigene Leistung interpretiert, sondern das, was er im Vergleich zu anderen in der Organisation geben und dafür bekommen kann, bestimmt demnach die Motivation. Gerechtigkeitsüberlegungen, die entweder zu einem Gefühl der Benachteiligung bei zu geringen oder zu einem schlechten Gewissen bei zu hohen Belohnungen führen, bestimmen die Motivation.

Im Folgenden wird die bedeutungsvolle Erwartungs-Valenz-Theorie von Vroom besprochen, die den Prozess der Motivation und der Bestimmungsfaktoren für eine kognitiv bestimmte Wahl von Anreizen, Zielen, Wahrscheinlichkeiten über den Eintritt von bestimmten Zielerreichungsgraden vertieft wird.

Valenz-Instrumentalitäts-Erwartungstheorie (VIE) nach Vroom

Der eher mechanistische Gedanke der Anreiztheorie auf der Basis von Stimulus-Response-Überlegungen wird bei kognitiven Theorien weitgehend überwunden. Menschen reagieren nicht mechanisch auf entsprechende Anreize, sondern erkennen und antizipieren mögliche Folgen ihres Handelns. Von ihren

Zielen, Erwartungen und subjektiven Bewertungen hängt es ab, inwiefern Menschen unterschiedliches Verhalten zeigen. Altruismus, Nächstenliebe, Liebe als selbstloses Erzeugen von Vertrauen in den Partner (Fromm, 1981) usw. sind vor diesem Hintergrund nur schwer als Belohnungs- und Bestrafungserwartung zu interpretieren.

Die VIE-Theorie von Vroom intensiviert vieles von dem, was bisher über Motivation gesagt wurde. Sie bezieht sich als „Valenzmodell“ auf die Bewertung der Handlungs- oder Ereignisfolgen. Menschen zeigen ein entsprechendes (instrumentelles) Verhalten, wenn sie damit bestimmte Ziele erreichen können.

➤ **Der Wert (Valenz) dieser Ziele gilt als Motivator für die Handlungsstimulierung.**

Der Wert dieses Ziels wird im Erwartungs-Valenz-Modell aber in Abhängigkeit von der Erreichbarkeit dieses Ziels gesehen, weshalb nach Vroom subjektive Erwartungen und Valenzen letztlich die Motivationskraft determinieren.

➤ **Das Verhalten wird am ehesten gezeigt, wenn das Produkt aus subjektiv erwartetem Nutzen (Valenz) × der Wahrscheinlichkeit des Handlungsergebnisses × der Erwartung der Folgen des Ergebnisses (Instrumentalität) besonders hoch ist. Die Person entscheidet sich dann – nach Abwägung von Chancen und Risiken – für die Handlungsalternative, die die größte Erfolgswahrscheinlichkeit und die subjektiv besten und wahrscheinlichsten Konsequenzen bietet bzw. zu bieten scheint.**

Allerdings können solche Nutzen-Wahrscheinlichkeits-Abwägungen durchaus fehlerbehaftet sein, wie Phänomene der „self-fulfilling-prophecy“ zeigen. Eigene Erwartungen wirken auf das Verhalten zurück, dies gilt auch für das Menschenbild eines Vorgesetzten.

Beispiel

Jeder von uns kennt die Situation des Fahrenfängers, der umso unsicherer wird und umso mehr Fehler macht, je mehr der erfahrene Beifahrer seine Kommentare und Angstbekundungen abgibt.

Ähnlich verhält es sich auch im Betrieb: Ein Vorgesetzter, der seinen Mitarbeitenden nichts zutraut, vermittelt ihnen das auch, wenn er sie ständig kontrolliert, keinen Freiraum lässt, bei Fehler strikt zurechtweist etc. Am Schluss sind die Mitarbeiter unselbstständig und trauen sich nicht eigenverantwortlich zu entscheiden – oder sie haben sich woanders hin beworben.

Von Rosenstiel et al. (2014, S. V) meint hierzu: „Entsprechend gilt, dass in größerer zeitlicher Perspektive ein jedes Unternehmen und ein jeder Vorgesetzter schließlich die Mitarbeiter haben, die es bzw. er verdient.“

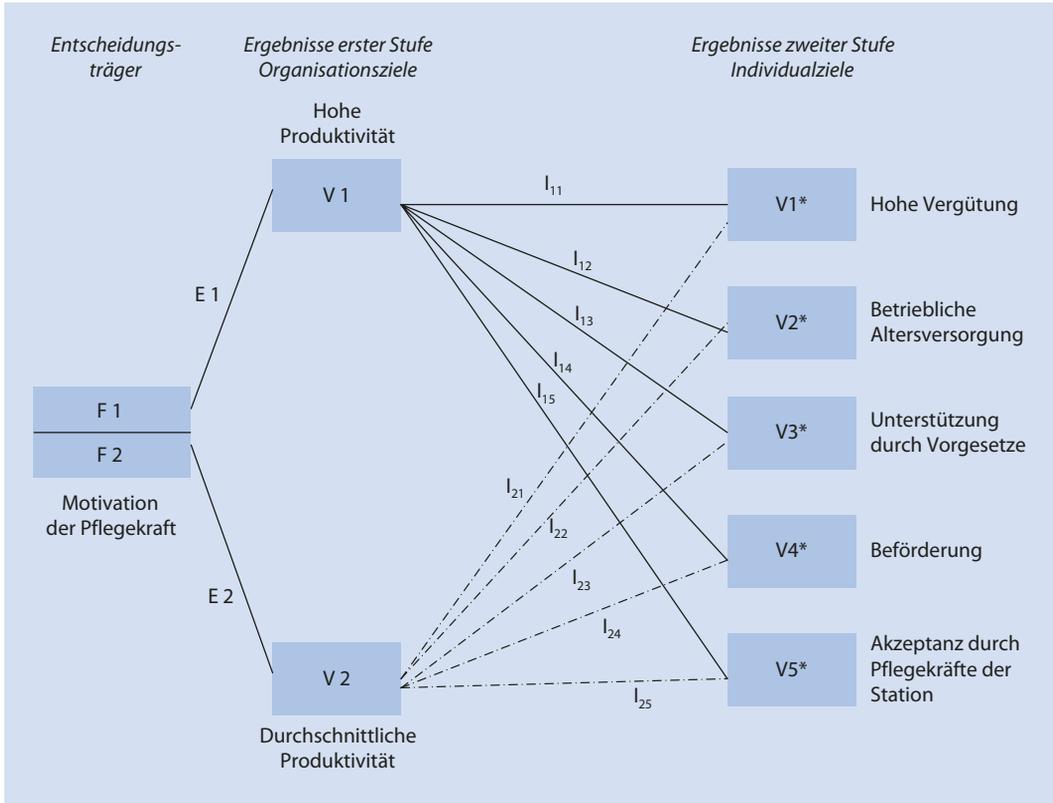
Anscheinend genügt es jedoch nicht, allein von Valenzen und der subjektiven Erwartung eintretender Zielerreichung auszugehen, auch Erfolgs- und Misserfolgsmotivation als Persönlichkeitserwartung muss berücksichtigt werden. Aus diesem Geflecht verschiedener Elemente und Faktoren eines Motivationsprozesses ergibt sich ein Modell, das im Folgenden unter der modifizierten Nutzung eines Beispiels eingeführt werden soll (Steinmann und Schreyögg, 2005; ■ Abb. 2.6).

Stellen wir uns einen Menschen vor, der zwischen bestimmten Handlungsalternativen entscheiden soll. Dabei soll grundsätzlich unterschieden werden zwischen:

- der Ebene der Handlungsalternativen
- der Ebene der Organisationsziele (oder Ergebnisse erster Stufe)
- der Ebene der Individualziele (Ergebnisse der zweiten Stufe).

Wenn Menschen nun ihre Präferenzen für die jeweilige Handlungsalternative überprüfen, dann lassen sie sich Vroom zufolge von der Valenz und von der Erwartung und der subjektiven Wahrscheinlichkeit leiten, dass ein Ergebnis der ersten Stufe eintreten wird.

Ein Mitarbeiter eines Krankenhauses überlegt sich beispielsweise, ob seine Handlung F1 oder F2 zu den von der Organisation gewünschten Zuständen hoher Produktivität oder durchschnittlicher Produktivität führen würde (Ergebnis erster Stufe V1 oder V2 für die Valenz des Ergebnisses). Die Motivation des Mitarbeiters, F1 oder F2 zu wählen, hängt einerseits davon ab, welche Wertigkeit er der



■ **Abb. 2.6** Beispiel für das Entscheidungskalkül in der Erwartungs-Valenz-Theorie nach Vroom. Auf die mathematische Berechnung der einzelnen Variablen haben wir hier verzichtet. (Mod. nach Steinmann und Schreyögg, 2005)

Eintrittswahrscheinlichkeit (E1 oder E2) der Ergebnisse erster Stufe (V1 oder V2) der Organisationsziele einräumt. Seine Entscheidung für die Handlung F1 oder F2 und als Beleg seiner Motivation hängt darüber hinaus von der Instrumentalität der Ergebnisse erster Stufe (V_n) für den Eintritt der Ergebnisse auf der zweiten Stufe (V_n^*) ab. Dazu müssen wir uns vorstellen, dass die Ergebnisse zweiter Stufe und die dort genannten Ziele subjektiv von dem Mitarbeiter bewertet und die Instrumentalität (I_{nm}) in der Wahrnehmung des Mitarbeiters ebenfalls berechnet werden können.

Die Handlungsmotivation des Mitarbeiters stellt sich somit unter der Annahme subjektiver Rationalität als ein multiplikativer Zusammenhang zwischen subjektiver Wahrscheinlichkeit und Valenz dar. Präziser: „Die Motivation, eine Handlung F auszuführen, ergibt sich aus dem Produkt von Valenz des Handlungsergebnisses (erster Stufe)

und der Höhe der kognizierten Wahrscheinlichkeit, dass Handlung F das Ergebnis (erster Stufe) tatsächlich bewirken kann“ (Steinmann und Schreyögg, 2005).

So facettenreich und gleichsam interessant die Zusammenstellung von Einflussfaktoren auf die Motivation in Abhängigkeit persönlicher und organisatorischer Ziele und der erwarteten Wahrscheinlichkeit sowie deren Instrumentalität erster und zweiter Ebene auch ist, unterstellt das Modell den rational entscheidenden und seine Alternativen mit allen Wertigkeiten kennenden Mitarbeiter. Dies setzt auch ein hohes Maß an Information voraus, wenn eine Führungskraft z. B. verschiedene Mitarbeiter in einer spezifischen Situation und die Wahrscheinlichkeit hinsichtlich des Eintretens erwünschter Handlungen bei jedem Mitarbeiter einschätzen möchte. Dafür liegen weder genügend Informationen über die Mitarbeiter und ihre Entscheidungskalküle vor,

noch könnten diese Informationen im Rahmen von Entscheidungssituationen jeweils erfasst werden.

Der Mitarbeiter ist im Blickwinkel der Erwartungs-Valenz-Theorie ein purer Kopfmensch, der seine Ziele nach einer subjektiven Bewertung in einer Rangfolge bringt und sich dann entlang der gedachten Instrumentalität entsprechend zu entscheiden weiß. Möglicherweise verfügt aber ein Mitarbeiter nicht über die Qualität und die Fähigkeit dieser Rationalität, sondern ist in seiner Rationalität beschränkt. Das Modell zeigt Handlungsprioritäten oder -wünsche auf. Ob sich Mitarbeiter tatsächlich so entscheiden, d. h. ihre Handlungsmotivation tatsächlich umgesetzt wird, hängt von vielen Faktoren ab. Nicht jeder Mitarbeiter hat auch die Wahl zwischen verschiedenen Handlungen. Vielmehr wird von Mitarbeitern auf operationaler Ebene eher erwartet, dass sie bestimmte Handlungen einfach zu vollziehen haben.

Dennoch legt diese Motivationstheorie wichtige Schlussfolgerungen nahe:

- Mitarbeitern sollte die Erreichbarkeit organisatorischer und individueller Ziele und deren Zusammenhang verdeutlicht werden.
- Die Ziele der Organisation müssen auch von den Mitarbeitern hoch geschätzt werden, damit sie sich mit der erwünschten Zielerreichung identifizieren und ihre Motivation danach ausrichten können.
- Die Kenntnis der Erwartungen und der Valenzen von Mitarbeitern könnte Führungskräften grundsätzlich helfen, die Motivationslage der Mitarbeiter zu verstehen. Dazu wären z. B. spezielle Workshops durchzuführen, die der Herausarbeitung von Zielen, Werten, Instrumentalitäten und deren Wertigkeit dienen.

Zieltheorien von Locke und Porter u. Lawler

Die Arbeiten von **Locke** beschäftigen sich vorrangig mit den Ursachen von Arbeitszufriedenheit und dem Einfluss von Zielen auf das Leistungsverhalten (Abb. 2.7; Landy, 1985; Staehle, 1999). Locke spricht in ähnlicher Weise von der Bedeutung von Zielen, wie wir sie zuvor diskutiert haben. Allerdings

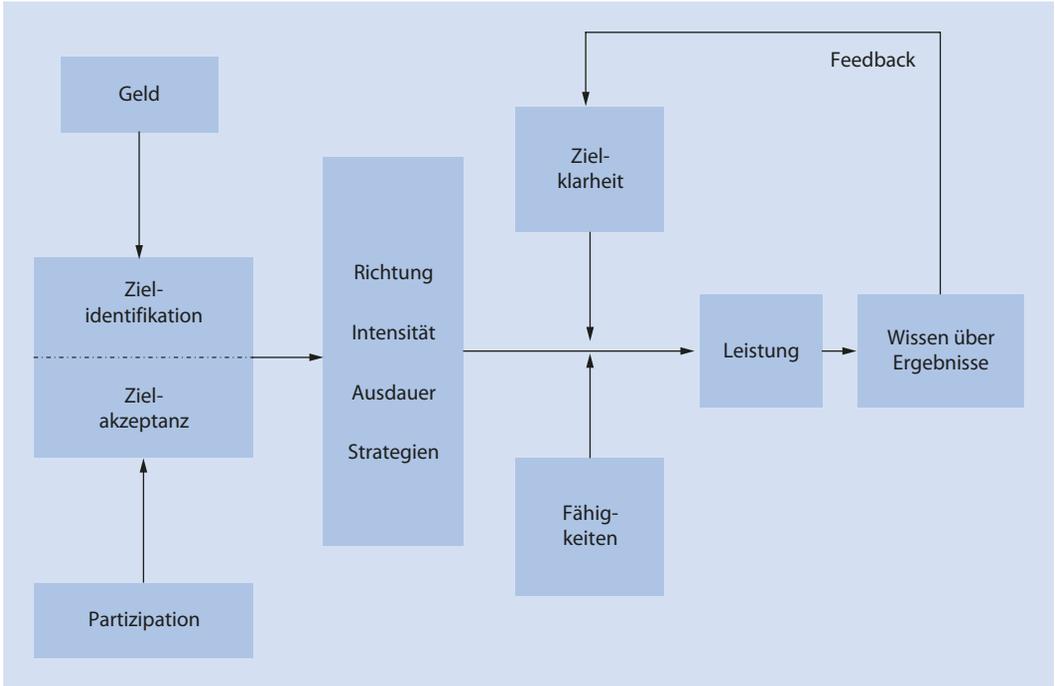
beeinflussen Ziele die Leistung, weil sie die Richtung, Intensität und Ausdauer des Verhaltens determinieren und somit Zielerreichungsstrategien anregen. Die Identifikation der Mitarbeiter mit den Zielen kann durch eine partizipative Entwicklung der Ziele und durch Geld positiv verstärkt werden. Klare Zielformulierungen und die Fähigkeiten des Mitarbeiters determinieren die Leistung, wobei das Wissen über die Ergebnisse der Bemühungen durch ein Feedback leistungssteigernden Einfluss auf Intensität, Ausdauer und Strategien der Zielverfolgung haben.

Porter und Lawler erweitern den aufgezeigten Zusammenhang um verschiedene Modellkomponenten und untersuchen den Zusammenhang zwischen Motivation, Leistung und Zufriedenheit (Staehle, 1999). Sie nutzen dazu die Erkenntnisse der Erwartungstheorie und integrieren diese in die zentralen Bestandteile und Einflussfaktoren zwischen Anstrengung, Leistung und Zufriedenheit (Abb. 2.8; Porter, 1968; Staehle, 1999).

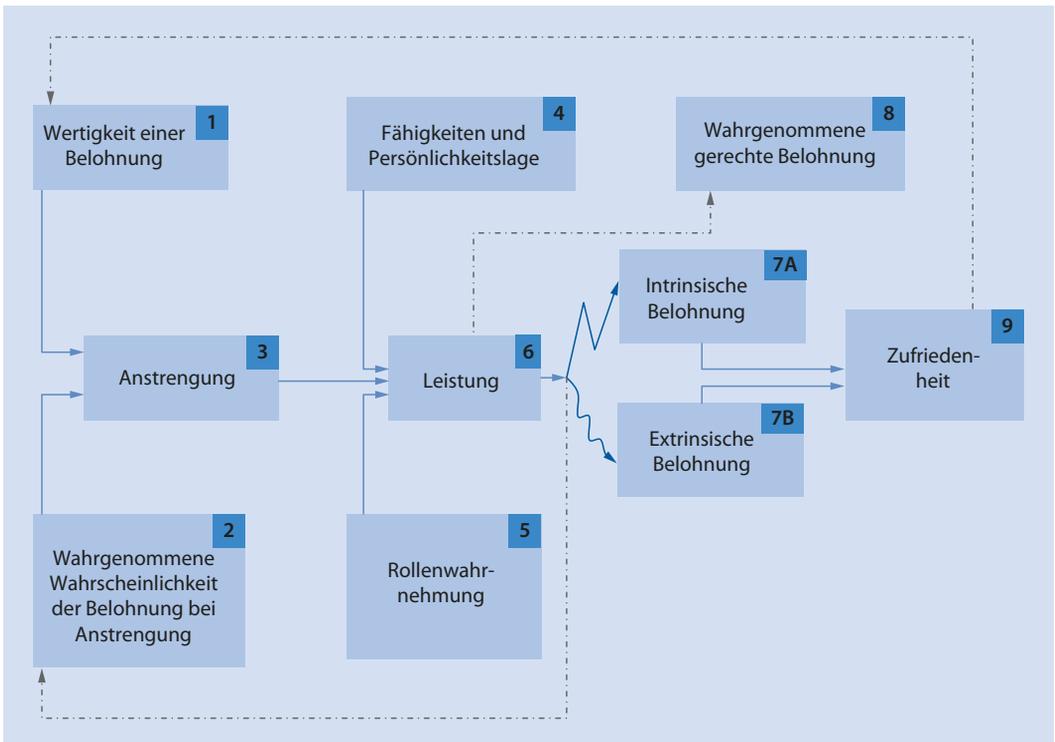
Nach der Diskussion der vorherigen Motivationsmodelle erscheinen die Zusammenhänge im Porter-Lawler-Modell unmittelbar einsichtig. Ob sich ein Mitarbeiter im Arbeitszusammenhang anstrengt, ist abhängig von dem Ausmaß an Energie, die vom Mitarbeiter zur Aufgabenerfüllung aufgewendet wird. Die Wertigkeit der Belohnung und die anzunehmende Wahrscheinlichkeit, dass eine bestimmte Belohnung auch eintritt, bestimmen das Ausmaß oder die Intensität seiner Anstrengung.

- **Die Leistung stellt den messbaren Output einer Handlung dar, die aufgrund einer bestimmten Anstrengung unter Abhängigkeit von den Fähigkeiten, Fertigkeiten und der Persönlichkeit, ferner durch die Art und Weise der Rollenwahrnehmung in der Arbeitssituation determiniert ist.**

Zufriedenheit wird hervorgerufen durch eine extrinsische oder intrinsische Belohnung, die Folge des Leistungsverhaltens ist und durch das Ausmaß der subjektiven Wahrnehmung der Gerechtigkeit der Belohnung für ihn selbst als angemessen erscheint. Wird die erlebte und erwartete Belohnung mit der effektiven Belohnung in Übereinstimmung gebracht oder sogar von dieser übertroffen, dann stellt sich



■ Abb. 2.7 Motivationsmodell von Locke. (Mod. nach Locke, 1968)



■ Abb. 2.8 Motivationsmodell von Porter und Lawler. (Mod. nach Porter, 1968)

Zufriedenheit ein. Zufriedenheit ist hier das Ergebnis der Leistung und nicht umkehrt. Neu sind der Einbezug der persönlichen Rollenwahrnehmung und die deutliche Betonung von Fähigkeiten und Persönlichkeitszügen.

2.2.3 Mischtheorien am Beispiel des Modells von Richards und Greenlaw

Die vorhergehende Darstellung der verschiedenen Inhalts- und Prozesstheorien zeigt eine zunehmende Zahl von Einflussfaktoren, die im Rahmen der verschiedenen Modelle im Blick auf die Motivation miteinander in Beziehung gesetzt werden. Sog. Mischtheorien versuchen, die wesentlichen Aspekte in ein ganzheitliches Modell zu integrieren. Als Beispiel für eine bislang weitgehend unbekannte Mischtheorie kann hier das Modell von **Richards und Greenlaw** eingeführt werden (▣ [Abb. 2.9](#); Richards, 1966; Steinmann und Schreyögg, 2005).

Das Modell zeigt so viele Verbindungen zwischen den bisherigen Überlegungen der verschiedenen Motivationstheoretiker, dass Maslow, Freud, Vroom usw. leicht zu erkennen sind. Darüber hinaus werden die weiteren Entstehungsgründe für eine Motivlage von Menschen situativ und kulturell genauer verortet, indem sowohl die Lebenserfahrung als auch die Gesellschaftskultur und die Bezugsgruppen soziologisch miteinbezogen werden. Das Modell von Richards und Greenlaw ist demnach als ein interdisziplinäres erweitertes Modell der Motivation zu bezeichnen.

2.3 Motivation aus psychologischer Sicht

Erika Regnet

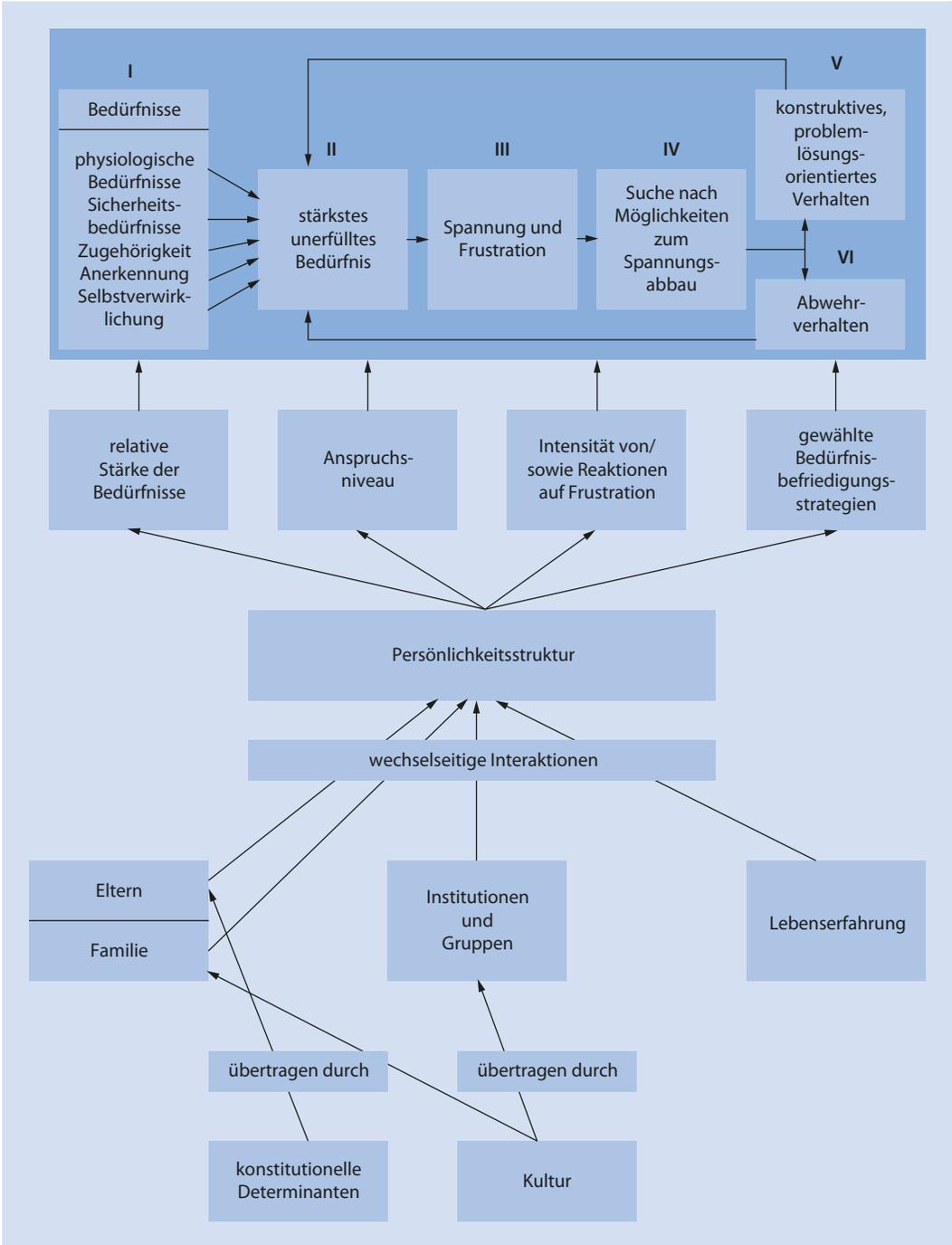
Mit der Frage „Was ist Menschen bei ihrer Arbeit besonders wichtig?“ beschäftigen sich Forscher wie Praktiker seit vielen Jahrzehnten (► [Abschn. 2.2](#)). De facto sind diese Fragen eine Entwicklung der Neuzeit und der Liberalisierung der Gesellschaft. Erst mit Beginn der Industrialisierung hatten Menschen wirklich eine Möglichkeit ihren Arbeitsplatz

zu wählen. Zuvor entschieden Geburt und Standeszugehörigkeit über die späteren Karrierechancen wie die zu ergreifende Tätigkeit. Ein Arbeitsmarkt bestand nicht.

Heute kommt durch die Konkurrenz der Arbeitgeber um qualifizierte Arbeitnehmer der Motivierung der Menschen ein deutlicher Stellenwert zu. Die Motivierung eines Menschen im Sinne der Personalführung bedeutet damit, Anreize und Situationsbedingungen (wie finanzielle Zulagen, aber auch Freiräume, inhaltlich herausfordernde Aufgaben) so zu schaffen, dass sie die Motive der Mitarbeitenden ansprechen, d. h. aktivieren, sodass der Einzelne „Motivation“ entwickelt, um die gewünschten Ziele zu erreichen.

2.3.1 Motivation und Verhalten

Mancher mag sich die Frage stellen, ob Motivation der Mitarbeitenden in Phasen hoher Arbeitslosigkeit, im Gegensatz zu der oben erwähnten Konkurrenz um Mitarbeiter, nicht verzichtbar ist? Weiß man doch, dass die Krankheitsraten von Jahr zu Jahr neue Tiefstände aufweisen, auch die Fluktuationsraten sind in den meisten Branchen sehr niedrig. Allerdings sei darauf hingewiesen, dass die demografischen Veränderungen in der Gesellschaft mit weniger jungen, nachrückenden Menschen bei guter Wirtschaftslage zu einem Fachkräftemangel führen können (Regnet, 2014). Dann sind diejenigen Unternehmen im Vorteil, die sich als Arbeitgeber gut positioniert haben und ein herausragendes „employer branding“ besitzen. Denn insbesondere die guten Mitarbeiter, die „high potentials“ und diejenigen mit gesuchten Spezialqualifikationen, finden schnell berufliche Alternativen. Zum anderen sind Organisationen gerade bei komplexen und anspruchsvollen Tätigkeiten immer auf das Engagement der Stelleninhaber angewiesen (► [Kap. 3.2](#)) – mit einem „Dienst nach Vorschrift“, also nur das zu tun, was man machen muss und keinesfalls etwas darüber hinaus lässt sich fast jeder Betrieb lahm legen. Deshalb wünscht man sich heute im Gegenteil „pro-aktives“ Verhalten (Parker et al., 2010). Mitarbeitende sollen nicht nur nach Anweisungen aktiv werden, sondern ihrerseits mitdenken, selbstständig agieren können und wollen, Verbesserungen initiieren etc.



■ **Abb. 2.9 Motivationsmodell von Richards und Greenlaw.** Der komplexe Modellaufbau integriert die Bedürfnishierarchie nach Maslow (I), hierarchisiert verhaltensbestimmend danach das stärkste unbefriedigte Bedürfnis (II), was dann zu Spannungen oder Frustration führt, wenn dieses Bedürfnis nicht befriedigt wird (III). Die Suche nach Spannungsabbau (IV) können problemlösungsorientiertes Verhalten (V) oder auch Abwehrreaktionen (VI) (Rationalisierung, Verdrängung, Aggression) erzeugen. Im unteren Teil der Abbildung wird nun auf verschiedene Einflussfaktoren hingewiesen, die auch

➤ Die Motivation der Mitarbeitenden ist deshalb unverzichtbar.

2

2.3.2 Zusammenhang zwischen Motivation und Leistung

In der Organisation interessiert primär die Sicherstellung der erwarteten Leistung, also eines bestimmten Performance-Levels. Der Vorteil ist, dass bei motivierten Mitarbeitenden eine grundsätzliche Leistungsbereitschaft erwartet werden kann. Allerdings kann kein eindeutiger Zusammenhang zwischen Motivation und Leistung hergestellt werden (Tab. 2.2).

Auch bei geringer intrinsischer Motivation der Mitarbeitenden kann eine hohe Leistung erreicht werden. Allerdings erfordert dies den kontinuierlichen Einsatz von klaren Handlungsvorgaben, Kontrollen und Sanktionsmitteln. Fehlt einer dieser Faktoren, ist die Führungskraft darauf angewiesen, dass die Mitarbeitenden selbst gute Arbeit leisten wollen, also motiviert sind.

Vorgesetzte, die auf „Zuckerbrot und Peitsche“ schwören, müssen in der Lage sein, die notwendigen Handlungsschritte vollständig zu definieren, sie müssen Energie in die Kontrolle stecken und über nennenswerte Sanktionsmechanismen verfügen.

Beispiel

Am Fließband wird die Leistung kontinuierlich – unabhängig von der Motivation der Einzelnen – dadurch erreicht, dass die Handgriffe und Arbeitstempo klar definiert sind. Die Kontrolle erfolgt maschinell oder an den nachfolgenden Arbeitsplätzen, über- bzw. unterdurchschnittliche Leistung wirkt sich in der variablen Leistungszulage aus.

Je komplexer jedoch die Tätigkeit ist, umso schwerer sind die jeweiligen Leistungen und v. a. ihre Qualität zu definieren. Ist eigenständiges oder kreatives Arbeiten erforderlich, lässt sich dies nicht mehr vorab in einzelne Handlungsschritte aufgliedern.

Im Pflegebereich werden die unterschiedlichsten Aufgaben definiert und zeitlich/finanziell bewertet. Die Gefahr ist hier, dass andere ebenfalls wichtige Tätigkeiten nicht berücksichtigt werden (z. B. persönliche Zuwendung, Gesprächskompetenz, Weiterbildung oder Prävention) und dann im Alltag auch nicht mehr gezeigt werden.

Die positive Konsequenz: Flow-Erleben

Csikszentmihalyi (1975) beschrieb das Flow-Phänomen als Folge der Situationen, in denen persönliche Fähigkeiten und Interessen optimal mit den Anforderungen der Aufgabe übereinstimmen: „Der

Tab. 2.2 Darstellung des Zusammenhangs zwischen Motivation und Leistung

	Gutes Leistungsergebnis	Schlechtes Leistungsergebnis
Hohe Motivation	Mitarbeiter ist aus eigenem Antrieb bemüht, gute Arbeit zu leisten Arbeitsbedingungen sind zumindest nicht störend, fachliche Kompetenz ist vorhanden	Mitarbeitern fehlt die Kompetenz bzw. sie sind zu angespannt (durch Unsicherheit oder „Übermotivation“) schlechte Rahmenbedingungen (z. B. fehlende Arbeitsmittel) verhindern die Leistungserbringung
Geringe Motivation	klare Handlungs- und Zielvorgaben sowie Kontrollen Sanktionen bzw. Anreize führen zur Leistungserbringung	intrinsische wie extrinsische Motivation fehlen Leistungserbringung wird nicht eindeutig definiert und/oder kontrolliert bzw. dies ist nicht möglich

in den anderen Motivationstheorien auszugsweise thematisiert wurden. So hängt die relative Stärke des Bedürfnisses, das Anspruchsniveau usw. auch von der Persönlichkeitsstruktur sowie der wechselseitigen Interaktion zwischen Eltern, Familie, Institutionen und Gruppen wie auch der eigenen Lebenserfahrung ab. Konstitutionelle Determinanten der Eltern sowie kulturelle Faktoren nehmen ebenfalls Einfluss auf die Persönlichkeitsstruktur im Rahmen der Sozialisation und sorgen für spezifische Ausprägungen der Motivation – sowohl dessen, was motiviert als auch wie motiviert wird. (Mod. nach Richards u. Greenlaw 1966)

2.3 · Motivation aus psychologischer Sicht

Einzelne und seine Aufgabe sind geradezu Eins; die Arbeit geht, verbunden mit einem Hochgefühl wie selbstverständlich von der Hand“ (Comelli, 2001). Im Flow-Zustand vergisst man die Zeit ebenso wie seine Sorgen, die Arbeit selbst geht quasi mühelos voran. Voraussetzungen sind, dass die Tätigkeit selbst gefällt und die Anforderungen so hoch sind, dass die Aufgaben nicht langweilig werden, sondern die volle Konzentration erfordern. Andererseits dürfen die Arbeitsanforderungen auch nicht zu hoch sein, da sie sonst überfordern und die Mühelosigkeit der Tätigkeit verloren geht. Der Einzelne ist „beyond boredom and anxiety“ – so der Buchtitel von Csikszentmihalyi (1975). Sowohl qualitative als auch quantitative Überforderung führen dagegen zu Stress und erhöhen die Gefahr stressbedingter Erkrankungen.

Jemand, der in seiner Berufstätigkeit zumindest gelegentlich Flow-Phänomene erlebt, braucht in diesen Phasen keine Motivierung von außen. Vielmehr wirkt sich die geleistete Arbeit auf Arbeitszufriedenheit und weitere Motivation direkt positiv aus.

Die negative Konsequenz: Fluktuation und innere Kündigung

Betrachten wir Befragungen, so ergeben sich ernüchternde Ergebnisse hinsichtlich Zufriedenheit und Identifikation mit dem Arbeitgeber und/oder der Aufgabe. Repräsentativen Befragungen von Gallup (2016), einer internationalen Managementberatungsgesellschaft, zufolge sind im bundesdeutschen Bevölkerungsdurchschnitt gerade einmal 16% aller Mitarbeitenden und Führungskräfte hoch engagierte

Organisationsmitglieder, die ihre Arbeit als befriedigend empfinden, sich aktiv „mit Herz, Hand und Verstand“ einsetzen und loyal zum Arbeitgeber verhalten (■ Tab. 2.3).

Zwei Drittel aller Organisationsmitglieder haben eine geringe emotionale Bindung – wenn auch die von Gallup gewählte Bezeichnung des „Dienstes nach Vorschrift“ überzogen erscheint. Diese Mitarbeiter setzen sich bei klaren Zielvereinbarungen, Kontrollen und entsprechender Leistungsanerkennung durchaus ein. Leistungsorientierte Bezahlung setzt hier an. D. h. diese Gruppe empfindet keine Loyalität zum Arbeitgeber oder den Kunden/Patienten, sondern betrachtet ihren Job unter Kosten-Nutzen-Kalkülen. So lange sich nichts Besseres bietet und so lange sich die Leistung beim Arbeitgeber lohnt, können sie durchaus gut arbeiten. Diese Gruppe ist weder unengagiert noch leistungsverweigernd – doch für sie gilt: Meine Leistung muss sich auch für **mich** lohnen, und jeder ist sich selbst der Nächste.

Die 3. Gruppe mit immerhin 15% der Berufstätigen umfasst die aktiv Unengagierten – d. h. diejenigen, die sich aus Frustration in der inneren Kündigung befinden, und diejenigen, die niemals leistungswillig waren. Sie haben eine negative Einstellung zu ihrer Tätigkeit und dem Arbeitgeber, zeigen den geringsten Einsatz und fehlen am häufigsten.

Zwar will auch knapp jeder dritte Mitarbeiter ohne emotionale Bindung beim Arbeitgeber bleiben (Nink 2016, S. 13) – doch dies ist weniger ein Ergebnis, das beruhigen sollte, sondern wohl eher Folge von fehlenden beruflichen Perspektiven.

■ Tab. 2.3 Employee-Engagement-Index von Gallup (2016) für die BRD

Hohe emotionale Bindung - engagierte Mitarbeiter	Geringe emotionale Bindung - „Dienst nach Vorschrift“	Keine emotionale Bindung - „innere Kündigung“, aktiv unengagierte Mitarbeiter
15%	70%	15%
<ul style="list-style-type: none"> – sind loyal empfinden die Arbeit als befriedigend – setzen sich ein und arbeiten produktiv 	<ul style="list-style-type: none"> – fühlen sich dem AG nicht verpflichtet – können durchaus produktiv sein (insbesondere bei klaren Zielvereinbarungen und Kontrollen) – keine Loyalität – werden AG verlassen, wenn sich Besseres bietet 	<ul style="list-style-type: none"> – zeigen negative Einstellung zur Arbeit und Arbeitgeber – können per se schlechte Angestellte sein oder haben wg. Frustrationen innere Kündigung vollzogen

Praxistipp

Deshalb ist es sehr kritisch zu sehen, wenn der TVÖD sich in der Praxis als Barriere gegen einen Arbeitgeberwechsel auswirken sollte. Arbeitgebern ist deshalb anzuraten, die im Tarifvertrag genannte „einschlägige Berufserfahrung“ nicht allzu eng auszulegen und neue Mitarbeitende nicht grundsätzlich in Stufe 1 der Gehaltsstruktur einzugliedern. Die oben beschriebenen aktiv unengagierten Mitarbeiter bleiben dann zwar in der Organisation, doch von Leistungsbereitschaft kann nicht mehr ausgegangen werden.

Die Fluktuationsneigung ist häufig Ausdruck einer Unzufriedenheit. Martin (2008) konnte bei einer Befragung von 1.650 Fach- und Führungskräften folgende Faktoren herauskristallisieren, die die Wechselbereitschaft beeinflussen (■ Tab. 2.4).

Im ersten Fall zeigt sich eine für den Arbeitnehmer sehr ungünstige Situation: Das Arbeitsverhältnis wird – aus Sicht des Arbeitnehmers – nicht als fair erlebt, eine emotionale Verbundenheit mit dem Arbeitgeber besteht nicht, weder die aktuelle Position noch die Zukunftsaussichten sind positiv. In diesem Fall wollen 91% der Befragten versuchen, ihren Arbeitgeber zu wechseln. Im umgekehrten Fall wollen dies nur 17%. Vor allem die wahrgenommene Fairness im Umgang mit den Mitarbeitenden scheint besonderen Einfluss auf die Mitarbeiterbindung zu haben (Martin, 2008).

Einen maßgeblichen Einfluss auf die emotionale Bindung der Mitarbeitenden und die

Arbeitszufriedenheit haben die direkten Vorgesetzten (Hammermann und Stettes 2013, S. 8). Zentral sind – bezogen auf die Führungskräfte – deren respektvoller Umgang, ihre Unterstützung und ihr Verhalten in Konflikten. Auch eine Online-Befragung der Ruhr-Universität Bochum mit 3.500 Teilnehmern ergab, dass die Arbeitszufriedenheit stark zusammenhängt „mit Zufriedenheit mit dem Chef: Mit ihr können 40% der Arbeitszufriedenheit erklärt werden“. Sehr zufrieden mit ihrer Arbeit waren in dieser Befragung gerade einmal 12% der Befragten, denen 25% ausgesprochen Unzufriedene gegenüber stehen. In dieser Studie wurden weitere Erwartungen an die Vorgesetzten thematisiert, insbesondere gegenseitiges Vertrauen, Gespür für Stimmungen im Team, faires Verhalten und ein gutes Aufgabenmanagement durch Delegation und Koordination (Pressemitteilung der Ruhr-Universität Bochum vom 17.08.2009). Auch die vermittelte Wertschätzung ist sehr bedeutsam – hier kann man wiederum an die Vorgesetzten, aber auch an das Verhalten von Patienten und Kollegen denken.

Beispiel

Semmer (2009) spricht von sog. **illegitimen Aufgaben** als Stressauslöser. Damit meint er nicht ungesetzliche Tätigkeiten, sondern Aufgaben, die zu erledigen sind, obwohl man sie für unnötig, sinnlos oder unzumutbar hält (z. B. sie entsprechen nicht der eigenen Rolle bzw. Qualifikation, man ist dafür nicht zuständig). Semmer berichtet folgende Untersuchung:

Krankenschwestern und Pfleger wurden befragt, ob sie Hilfstätigkeiten für einen schwer kranken, gerade operierten Patienten als Belastung empfinden.

■ Tab. 2.4 Fluktuationsneigung und ihre Ursachen (Mod. nach Martin, 2008)

Fairness	Emotionale Verbundenheit	Adäquatheit der aktuellen Stelle	Karrieremöglichkeiten	Fluktuationsneigung
-	-	-	-	91%
+	-	-	-	72%
+	+	-	-	46%
+	+	+	-	26%
+	+	+	+	17%

2.3 · Motivation aus psychologischer Sicht

Dies wird von den Befragten verneint, auch ein wiederholtes Klingeln des Patienten mit der Bitte um kleine Hilfen wird als selbstverständlich angesehen und – auch bei Stress – gerne erledigt.

Anders sieht es aus, wenn derselbe Patient – inzwischen gesundet und kurz vor der Entlassung stehend – weiterhin ständig läutet und Hilfe des Pflegepersonals erwartet. Dies wird als Zumutung empfunden, die Befragten fühlten sich nun zum Dienstpersonal degradiert.

Die zitierten Untersuchungen veranschaulichen starke Motivationsprobleme in den Unternehmen. Führungskräfte sind deshalb gefordert und gut beraten, den Erwartungen ihrer Mitarbeiter so weit wie möglich so entsprechen. Denn bei Demotivation kann allein durch Druck und Angst vor einem Arbeitsplatzverlust kaum dauerhaft ein gutes Ergebnis erzielt werden.

2.3.3 Handlungsempfehlungen

Selbstmotivation

Im Rahmen des **eigenverantwortlichen Motivationsmanagements** geht es zunächst darum, sich ein Umfeld zu suchen, in dem die Realisierung der eigenen Motive sehr wahrscheinlich erscheint.

Darüber hinaus zeigt sich in der Praxis jedoch häufig, dass zwar die grundsätzliche Bereitschaft zu einem bestimmten Handeln besteht, man jedoch in alte, vertraute Verhaltensweisen zurückfällt. Man denke an die meist sehr beschränkte Wirkung von Neujahrsvorsätzen oder Schulungen, wo das Gelernte im Alltagstrott schnell wieder in Vergessenheit gerät. Dies macht deutlich, dass zur Handlungserklärung nicht nur Motive wichtig sind, sondern auch Fragen der Handlungssteuerung zu beachten sind.

Achtziger und Gollwitzer (2009) führen in einem Modell der Handlungssteuerung vier Phasen an:

1. **Wählen**, also das Entscheiden für eine Handlungsoption. Hier sind motivationale Prozesse dominierend.
2. In der nächsten, der postdeziSIONalen Phase geht es um das **Planen**. Zielintentionen, konkrete Vorsätze (z. B. wann und wo mache ich etwas) und eine exakte Planung

(To-do-Liste) erleichtern die spätere Handlungsinitiierung.

3. In der eigentlichen aktionalen **Phase** ist die **Volition, der Wille** zentral, um die geplante Handlung wirklich durchzuführen. Es geht um die Beibehaltung der initiierten Handlung auch bei Widerständen, also um Fragen der Selbstdisziplin, der Frustrationstoleranz und der positiven Gedankensteuerung (Beispiel: Je mehr man sich vornimmt, nicht an Schokolade zu denken, umso intensiver werden die Gedanken. Psychologische Experimente belegen die Bedeutung der positiven Gedankenausrichtung in die gewünschte Richtung wie „Ich werde bei der bevorstehenden Präsentation ruhig stehen bleiben“).
4. In der abschließenden postaktionalen Phase werden die Handlungsergebnisse bewertet und in Relation zum eigenen Aufwand (Kosten-Nutzen-Überlegung) sowie dem von Kollegen (sozialer Vergleich) gesetzt. Diese **Bewertung** hat als gemachte Erfahrung Einfluss auf die zukünftige Handlungsauswahl.

Adams (1965) betont in seiner **Equity Theory** den **Gleichheits- und Gerechtigkeitsaspekt**. Demnach streben Menschen danach, dass ihre Belohnungen für ihren Einsatz dem entsprechen, was sie bei anderen wahrnehmen. Der eigene Input (Anstrengung) und der eigene Output (Ergebnis und Folgen) werden mit dem der sozialen Vergleichsgruppe verglichen. Das kognitive Gleichgewicht ist sowohl bei einem zu wenig an Belohnung als auch bei einem zu viel an Belohnung gestört. In der Tat lassen sich Praxisphänomene vor dem Hintergrund des sozialen Vergleichs gut erklären. Sind Sicherheits- und physiologische Bedürfnisse durch das erhaltene Gehalt gedeckt, so ist dessen Höhe doch nicht irrelevant – sollte ein Kollege für denselben Einsatz mehr Geld bekommen, sollten Schulkameraden, die sich für eine andere Fachrichtung entschieden haben, finanziell deutlich besser gestellt sein, so fühlt man sich ungerecht behandelt, selbst wenn das erhaltene Gehalt schon sehr hoch sein sollte.

Siegrist (2002) weist darauf hin, dass v. a. eine wahrgenommene Diskrepanz zwischen eigenem hohen Einsatz (effort) und der dafür erhaltenen, als gering erlebten, Belohnung (reward) zu

psychologischen Belastungen führen kann und ein höheres Risiko für Gesundheitsbeeinträchtigungen mit sich bringt.

Motivationsmanagement durch die Führung – Beeinflussung von Motivation

Nach dem oben dargestellten Verständnis von Motivation des Einzelnen und Motivierung durch den Personalverantwortlichen ist es möglich und erwünschte Führungsaufgabe, dass Mitarbeiter motiviert werden. Die vorhandenen Motive des Einzelnen lassen sich kaum von außen verändern, aber sie lassen sich durch geeignete Gestaltung der Situation und richtigen Einsatz von Anreizen, die für den Einzelnen attraktiv sind, aktivieren. Motivationsmanagement ist damit eine Ausrichtung auf den Einzelnen. Den einen mag die angebotene Weiterbildung motivieren, sein Kollege dagegen mag sich von der Aussicht, zukünftig weiterführende Aufgaben und mehr Verantwortung zu übernehmen, überfordert fühlen. Für den einen ist der Nachtdienst eine gute Gelegenheit, mehr Geld zu verdienen, für den anderen eine starke Belastung seiner Familie.

Allerdings bedeutet dies auch, dass in der **Personalauswahl** darauf geachtet werden muss, die Mitarbeitenden mit der geeigneten Motivationsstruktur (z. B. hohem Qualitätsanspruch an die eigene Arbeit, Teamorientierung) zu identifizieren und für die eigene Organisation zu gewinnen, da die Motive eines Erwachsenen nur eingeschränkt veränderbar sind (► Abschn. 2.1).

„Motivierung ist die Ausrichtung von Menschen auf Handlungsziele sowie die Gestaltung der Rahmenbedingungen des Handelns, so dass sie die Ziele erreichen können“ (Werth, 2004, S. 190). Oder wie es in den Führungsleitlinien einer Bank heißt: „Führen heißt anderen helfen, erfolgreich zu sein.“

Wie kann nun ein Vorgesetzter zunächst die spezifische Motivstruktur seiner Mitarbeitenden erkennen? Auch dem Betroffenen selbst sind seine handlungsleitenden Motive nicht immer bewusst. Darüber hinaus werden sozial weniger erwünschte Motive (wie der Wunsch, andere zu übertreffen, Sicherheitsmotive, Anerkennung durch Status, Neid im Vergleich zu Kollegen) kaum offen thematisiert. Hier ist dem Vorgesetzten anzuraten, sowohl auf direkte Befragungen zu vertrauen, als auch die

Mitarbeitenden zu beobachten, um zu verstehen, was sie antreibt und was sie abschrecken mag.

Viele Untersuchungen haben ergeben, dass Geld allein die meisten Menschen nicht dauerhaft zu motivieren vermag. Untersuchungen zeigten zudem, dass durch einseitige Orientierung auf finanzielle Anreize zunächst vorhandene intrinsische Motivation verloren gehen kann. Auch Sprenger (2014) hat dies in „Mythos Motivation“ sehr pointiert herausgearbeitet. Dies heißt allerdings nicht, dass Geld unwichtig wäre. Mit Geld allein kann selten dauerhaft motiviert werden, doch im sozialen Vergleich erlebte schlechte oder ungerechte Bezahlung führt zu Unzufriedenheit und in der Folge zu Leistungszurückhaltung.

Zentrale Aspekte der Motivation, die die Führungskräfte stattdessen beherzigen sollten, um langfristigen Erfolg zu erreichen, sind vielmehr:

- realistische Zielvereinbarung, wobei die Ideen des Mitarbeitenden mit eingebracht werden können
- Einsatz der Mitarbeitenden nach ihren Stärken
- Anerkennung der Leistung, Lob
- Leistungsorientierung und Qualitätsverständnis in der gesamten Organisation, bei der Führungskraft und den Kollegen
- Wertschätzung des Mitarbeiters, des Kollegen als Mensch, angemessener Umgang miteinander
- Sinnvermittlung, man will einen eigenen Beitrag sehen und wissen, warum man etwas tun soll. Nichts frustriert Menschen so wie die Vorstellung, „für den Papierkorb“ zu arbeiten und seine Zeit mit sinnlosen Tätigkeiten verbringen zu müssen. Nicht jeder Mitarbeiter lässt sich leicht motivieren. Demotivation ist umgekehrt aber schnell erreicht und muss vermieden werden.
- Weiterbildung, Förderung
- wenn möglich Karriereplanung und Aufzeigen beruflicher Perspektiven
- Mitwirkung bei Entscheidungen, Mitsprache im Sinne einer partizipativen Führung (Comelli und v. Rosenstiel, 2001; v. Rosenstiel, 2014).

Anzunehmen ist, dass auch die Forderung nach einer besseren Work-life-Balance – bei Männern wie Frauen – in Zukunft weiter an Bedeutung gewinnt (► Kap. 13).

Praxistipp

Konkrete Hinweise für das eigene Führungsverhalten im Umgang mit Mitarbeitenden geben die Fragen, die im Rahmen des Engagement-Index von Gallup gestellt werden (Buckingham und Coffman, 2012):

- Weiß ich, was bei der Arbeit von mir erwartet wird?
- Habe ich die Materialien und Arbeitsmittel, um meine Arbeit richtig zu machen?
- Habe ich bei der Arbeit jeden Tag die Gelegenheit, das zu tun, was ich am besten kann?
- Habe ich in den letzten 7 Tagen für gute Arbeit Anerkennung und Lob bekommen?
- Interessiert sich meine Führungskraft oder jemand anderer bei der Arbeit für mich als Mensch?
- Gibt es bei der Arbeit jemanden, der mich in meiner Entwicklung unterstützt und fördert?
- Habe ich den Eindruck, dass meine Meinungen und Vorstellungen zählen?
- Habe ich das Gefühl, dass meine Arbeit wichtig ist?
- Sind meine Kollegen bestrebt, Arbeit von hoher Qualität zu leisten?
- Habe ich innerhalb der Firma einen guten Freund?
- Hat in den letzten 12 Monaten jemand in der Firma mit mir über meine Fortschritte gesprochen?
- Kann ich Neues hinzulernen und mich weiterentwickeln?

➤ **Fördern, fordern und feedbacken sollte die Devise sein.**

■ **Fazit**

Wenn Führungskräfte sich fragen, was sie selbst tun können, um ihre Mitarbeitenden zu motivieren, dann bieten psychologische Motivationstheorien wichtige Hinweise, was im konkreten Führungshandeln zu beachten ist. Jedoch bleibt es Aufgabe der Führungskraft, zum einen die Motivstruktur der eigenen Teammitglieder zu erkennen, um zum anderen davon wirksame Anreize abzuleiten. Zudem

steht die Führungskraft immer im Spannungsfeld zwischen den Wünschen der Mitarbeitenden und den Anforderungen durch die Organisation bzw. einschränkenden Rahmenbedingungen oder gesetzlichen Vorgaben.

Wenn Mitarbeitende richtig ausgewählt wurden, weil sie sich bewusst für „diese“ Organisation entschieden haben, dann bringen sie die nötige Eigenmotivation mit. Nun gilt es Demotivation zu vermeiden, indem gute Arbeitsbedingungen, Freiraum und Weiterentwicklungsmöglichkeiten geboten werden.

2.4 Betriebswirtschaftslehre und Motivation

Bernd H. Mühlbauer

- » Eine alles überbietende Regel für die Motivation der Mitarbeiter: Tun Sie als Vorgesetzter das, was der Begriff des Mitarbeiters schon ausdrückt – lassen Sie „Ihre“ Mitarbeiter mitarbeiten. Wozu sonst brauchen Sie sie – wozu sonst brauchen sie Sie! Das allerdings lässt sich lernen.

Ekkehard Kappler, 1989

2.4.1 Praktische Anwendung von Motivationstheorien in der Betriebswirtschaftslehre

Nicht zuletzt am Modell von Richards und Greenlaw (► Kap. 2.2; ■ Abb. 2.9) beschleicht die Leser vielleicht das Gefühl, das Motivation ein Thema ist, das sowohl von seinen Einflussfaktoren her bis hin zu den Instrumenten, die für die Motivierung von Menschen in betriebswirtschaftlichen Zusammenhängen eingesetzt werden können, unübersichtlich oder praktisch nicht zu handhaben ist. Der Praktiker weiß nicht wirklich, was er mit den verschiedenen Modellen anfangen, an welchem er sich in seiner Motivationsstrategie orientieren soll. Leicht gehen Praktiker dazu über, nur einzelne Versatzstücke aus den Motivationstheorien „aus Erfahrung“ einzusetzen, ohne die Implikationen dieser hemdsärmeligen Versuche genauer zu reflektieren. Zu leicht werden Belohnungs- und Zielvereinbarungssysteme,

Personalentwicklungsmaßnahmen oder sogar Verfahren der Arbeitsplatzgestaltung (job-rotation, job-enrichment, job-enlargement) eingesetzt, ohne die Bedingungen einer motivationalen Wirkung zu bedenken. Manche pragmatischen Angebote der populären Motivationstheorien basieren nur auf Mythen und verkommen zu Moden ohne wirkliche Modernisierungsrelevanz (Kieser, 1998).

➤ **Motivationsmanagement ist grundsätzlich dem Gedanken der systematischen Planung, Steuerung und Kontrolle betriebswirtschaftlicher Führung verpflichtet.**

Im Rahmen strategischer Planung ist es für nationale und globale Aktivitäten von Unternehmen unerlässlich, die weitere Entwicklung sowohl der Umwelt als auch des Unternehmens handelnd zu gestalten. Im Rahmen der zukünftigen Bevölkerungsentwicklung vorrangig in der westlichen Welt mit immer mehr alten und immer weniger jungen Menschen wird es notwendig sein, nicht nur Ziele des Unternehmens im Kontext der gesellschaftlichen Rahmenbedingungen zu bestimmen, sondern v. a. die Personalstrukturen und organisatorischen Bedingungen für Menschen als Führungskräfte und Mitarbeiter so zu gestalten, dass die Gestaltungsabsichten auch für Mitarbeiter einsichtig werden. Die Personalstrukturen unserer Unternehmen werden gerade durch die Bevölkerungsentwicklung immer internationaler werden. „Diversity Management“ bildet heute bereits ein Schlagwort für diese Entwicklung, auch mit unterschiedlichen Menschen aus verschiedenen Ländern und Kulturen verstärkt zusammen zu arbeiten.

Flexible Organisationsstrukturen verlangen aber v. a. nicht nach Menschen, die mit Hilfe von Motivationskonstrukten und persönlichen Erfahrungen „dressiert“ werden und den hingehaltenen Möhren nur hinterherlaufen (Kappler, 1989). Moderne Unternehmen brauchen Menschen, die sich flexibel, immer neuen Herausforderungen stellend, lernend anpassen können, deshalb über ein ausgeprägtes Methodenwissen verfügen und in einem weitgehend ausgestaltbaren Handlungsspielraum arbeiten und entscheiden können. Führungskräfte werden sich der zunehmenden Individualisierung unserer Gesellschaft auch in der Personalwirtschaft stellen

müssen. Die pauschale Führung nach „Menschenbildern“, die eine oberflächliche Vereinheitlichung von Mitarbeitergruppen nahe legen, ist ebenso obsolet wie die Unterstellung einer Mitarbeiterstruktur, die von einer einheitlichen Prädisposition mit bestimmten Motiven ausgeht.

Für die Motivation von Mitarbeitern sind folgende Aspekte wichtig:

- Arbeitsrelevante Motive können aus dem Ich dann entstehen, wenn „(...) der Einzelne eine Vision entwickelt, aus der Aufgabe, die einen weiten Handlungsspielraum bietet, aus der Führung, wenn der Vorgesetzte z. B. Akzeptanz für anspruchsvolle und präzise formulierte Ziele bei seinen Mitarbeitern gewinnt, aus der Gruppe, wenn sich in dieser hohe Leistungsnormen entwickeln, aus der Organisation, wenn diese von Mitarbeitern positiv bewertete Ziele verfolgt oder auch der Gesellschaft insgesamt, wenn in dieser eine explizite Aufbruchstimmung herrscht“ (von Rosenstil et al., 2005). Im Hinblick auf die Zielgestaltung sind die Hinweise wichtig, die von Locke u. Latham auf der Basis von Experimenten herausgearbeitet wurden:
 - Schwierige Ziele führen zu besseren Leistungen als leichte.
 - Spezifische Ziele bringen bessere Ergebnisse als vage Vorgaben.
 - Ziele wirken durch Aufmerksamkeitslenkung, Anstrengungsmobilisierung, Stärkung der Ausdauer und Ausbildung geeigneter Handlungsstrategien.
 - Ziele und Rückmeldungen über das erzielte Ergebnis wirken in Kombination leistungssteigernd.
 - Die Leistung steigt mit wachsender Zielbindung, was z. B. eher für Zielvereinbarungen als für Zielvorgaben spricht.
 - Leistungsbezogene Entlohnung stärkt die Zielbildung (von Rosenstil et al., 2005).
- Betriebliche Anreize können sich v. a. auf die Gestaltung von Arbeitsprozessen konzentrieren, die intrinsische Motive befriedigen und Belohnungscharakter haben. Dabei ist darauf zu achten, dass sich extrinsische Belohnungsverfahren und intrinsische Motivlagen nicht gegenseitig ausschließen. Dies wäre z. B. bei der

Einführung eines teamorientierten Qualitätsmanagements bei gleichzeitig individuell angelegtem Belohnungssystem der Fall.

- Menschen sind unterschiedlich und reagieren je nach Lebenssituation, Rollenwahrnehmung, Erwartungen usw. anders auf gleiche Anreizsysteme. Anreizsysteme müssen deshalb individualisiert werden. „Cafeteria-Systeme“, bei dem sich Mitarbeiter die Arbeits- und Vergütungsbedingungen möglichst individuell zusammenstellen können, sind bei der Gestaltung der Organisationskultur zu bedenken.
- Von den Mitarbeitern selbst muss eine gewisse Ernsthaftigkeit und Entschlossenheit erwartet werden, dass sie ihre Ziele erreichen wollen. Für die Mitarbeiter sind gerade die soziale Unterstützung durch andere Organisationsmitglieder in sachlicher und emotionaler Hinsicht sowie eine realistische Tätigkeitsvorschau wichtig. Eine klare Information, gerade an junge Berufstätige, was sehr wahrscheinlich auf sie zukommen wird und was möglich und was unmöglich ist, ist als Voraussetzung für eine hohe Motivation wichtig (von Rosenstiel et al., 2005).
- Führungskräfte, die Motivationsmanagement als Führungsfähigkeit interpretieren, ihren Mitarbeitern zuhören und nicht alles besser wissen, die sich nicht Theorien ausdenken, sondern die (Motivations)theorie in den Köpfen ihrer Mitarbeiter suchen und die Bedingungen ändern, unter denen Mitarbeiter „einfältige Tanzbären“ werden, können erfolgreich sein (Kappler, 1989).
- Die stärkere Einbindung eines Mitarbeiters gelingt v. a. durch die Erreichung seiner beruflichen Ziele. Sein Commitment lässt eine Identifikation mit dem Unternehmen wachsen, seine Arbeitszufriedenheit und seine Abwanderungsüberlegungen und mögliche Fehlzeiten werden sich reduzieren. Menschen sollten in Organisationen arbeiten, in denen sie auch arbeiten wollen und nicht müssen oder aus Mangel an Veränderungsmöglichkeiten bleiben. Diese Identifikation mit dem Unternehmen herzustellen, ist auch eine Frage nach dem Sinn unternehmerischer Tätigkeit.
- Früher reichte es, für ein wirtschaftlich erfolgreiches Unternehmen tätig zu sein und dabei gutes Geld zu verdienen. Der Wertewandel in der Gesellschaft hat auch dazu geführt, dass Menschen nachdenklicher mit den Folgen wirtschaftlichen Wachstums für die Gesellschaft und die Welt umgehen. Wirtschaftlichkeit ist kein Selbstzweck. Das Ergebnis wirtschaftlicher Tätigkeit sind Produkte und Dienstleistungen, mit denen Menschen ihre Lebenssituation verbessern sollten (Ulrich, 2002). In einem Unternehmen zu arbeiten, in dem es gerecht zugeht und das sich für die Verbesserung anerkannter Werte eines besseren Lebens einsetzt, dürften starke Motivationskräfte freisetzen. Gerade kirchlichen Organisationen des Gesundheitswesens haben immer noch nicht erkannt, dass die identitätsstiftende Einstellung von Mitarbeitern nicht nur erwartet, sondern auch durch die Führungskräfte gefördert werden muss.
- Motivierung zum Zweck der besseren Vereinbarung zwischen Organisations- bzw. Managementzielen und Mitarbeiterzielen verkommt schnell zu einer Anleitung über die beste Manipulationsmethode, die betriebswirtschaftliche Forschung der Praxis bieten soll. Die Motivierung von Menschen, an der Modernisierung ihrer Gesellschaft aktiv teilzunehmen und sich als aufgeklärter Bürger mit sozialer und individueller Verantwortung zu entwickeln, reicht über die erwünschten Dressurrezepte mancher Praktiker weit hinaus (Sprenger, 2014). Dies war auch eine Erkenntnis, die aus der verhaltenswissenschaftlichen Entscheidungstheorie gewonnen werden konnte.
- Die Menschen, die über positive Arbeitsbedingungen ihre intrinsische Motivation verbessern können, sind auch in der Umwelt von Organisationen die gleichen Menschen, die uns vielleicht als aufgeklärte Eltern, Konsumenten, Wähler, Verkehrsteilnehmer usw. wieder begegnen. Der betrieblichen und beruflichen Sozialisation kommt auch in diesem Sinne eine große Bedeutung bei, die weit über die Grenzen der Organisationsziele hinausgeht. Der Sinn einer Organisation muss sich auch

über die Legitimation ihres Handelns und der Legitimität ihrer Leistungen herstellen lassen. Auch hier gilt, dass Menschen durchaus auf ein hohes Prestige, das eine Organisation hat, oder auf gesellschaftlich anerkannte Verfahren und Strukturen achten, die eine Organisation bei ihrer Leistungserbringung einsetzt.

Unverkennbar sind auch heute noch Unternehmen - auch Dienstleistungsbetrieben wie Krankenhäuser, Alten- und Pflegeheime - Orte, in denen Menschen mit Macht und Herrschaft konfrontiert sind, über die gut ausgedachte Motivationsmätzchen die Mitarbeiter nicht „hinwegtäuschen“ können. Vielleicht verdecken nämlich viele neue Motivationstheorien den eigentlichen Charakter von Produktions- und Dienstleistungsbetrieben nur, um den Mitarbeitern ihre Rolle als Arbeitnehmer „erträglicher“ zu machen. In diesem Sinne geben viele Führungskräfte ihren Mitarbeitern „das anästhesierende Gefühl“, gebraucht und nicht verbraucht zu werden und stellen dieses Gefühl über eine positive Organisationskultur oder von „Flow-Erlebnissen“ indirekt her (Steinmann, 2005; Csikszentmihalyi 1992; Csikszentmihalyi 2008; ► Kap. 2.3).

Möglicherweise werden Motivationskonzepte und -theorien zukünftig viel seltener danach suchen, menschliches Verhalten generalisierend zu erklären, sondern vielmehr versuchen, das Verhalten in allen Facetten des Wollens, Dürfens und Sollens einschließlich aller Irrationalitäten, Zwänge und Möglichkeiten in speziellen Situationen und Organisationen zu verstehen, aber nicht zu verallgemeinern. In fortschrittsfähigen Organisationen führen Menschen andere Menschen nicht nur aus Gründen des ökonomischen Erfolgs über ihre selbstverschuldete Unmündigkeit hinaus in das „unbekannte Land“ bislang nicht vorstellbarer Freiheit und Selbstbestimmung. Personal- und Motivationsentwicklung heißt dann, das sie als aufgeklärte Mitglieder einer vernünftigen (rationalisierten) und damit modernisierten Gesellschaft mehr und mehr in der Lage sind, ihre Entfremdung zu durchschauen und vielleicht zunehmend abzustreifen (Fromm, 1981; Ullrich, 2002; Steinmann, 1994).

Das allerdings ist ein neues wissenschaftliches Programm zur Motivationstheorie in der

Betriebswirtschaftslehre, das die gesetzten Grenzen zwischen Lebens- und Arbeitswelt aufzuheben sucht. Es dient der kommunikativen Verständigung zwischen Menschen, um den Weg zu einer neuen inhaltlichen Bestimmung ökonomisch sinnvollen Handelns und der Motivierung zu ebnen.

Literatur

Literatur ► Kap. 2.1

- Bandura A (1997) *Self-efficacy: The exercise of control*. Freeman, New York
- Dudel JR, Menzel R, Schmidt RF (2001) *Neurowissenschaften. Vom Molekül zur Kognition*, 2. Aufl. Springer, Heidelberg Berlin
- Kandel ER, Schwartz JH, Jessell TM (1996) *Neurowissenschaften. Spektrum*, Heidelberg
- Kolb B, Wishaw IQ (1996) *Neuropsychologie*, 2. Aufl. Spektrum, Heidelberg
- Kuhl J (2001) *Motivation und Persönlichkeit: Interaktionen psychischer Systeme*. Hogrefe, Göttingen
- LeDoux J (1998) *Das Netz der Gefühle. Wie Emotionen entstehen*. Carl Hauser, München Wien
- Puca RM, Langens TA (2005) *Motivation*. In: Müsseler J, Prinz W (Hrsg.) *Allgemeine Psychologie*. Spektrum, Heidelberg
- Roth G (2003) *Fühlen, Denken, Handeln. Wie das Gehirn unser Verhalten steuert*. Suhrkamp, Frankfurt
- Roth G, Dicke U (2005) *Funktionelle Neuroanatomie des limbischen Systems*. In: Förstl H, Hautzinger M, Roth G (Hrsg.) *Neurobiologie psychischer Störungen*. Springer, Heidelberg Berlin
- Roth G (2009) *Persönlichkeit, Entscheidung und Verhalten. Warum es so schwierig ist, sich und andere zu ändern*. Klett Cotta, Stuttgart
- Schultz W (1998) *Predictive reward signals of dopamine neurons*. *J Neurophysiology* 80: 1–27
- Tobler PN, Fiorillo CD, Schultz W (2005) *Adaptive coding of reward value by dopamine neurons*. *Science* 307: 1642–1645
- Weiner B (1994) *Motivationspsychologie*, 3. Aufl. Beltz, Weinheim

Literatur ► Kap. 2.2

- Bandura A (1997). *Self-efficacy: The exercise of control*. Freeman, New York
- Fromm E (1981) *Gesamtausgabe*, Band V. Deutsche Verlagsanstalt, Stuttgart
- GEO (2007) *GEO-Themenlexikon, Psychologie*, Band 13, Stichwort Mensch. Bibliographisches Institut & F.A. Brockhaus. Gruner & Jahr, Mannheim
- Heckhausen H (1977) *Motivation: Kognitionspsychologische Aufspaltung eines summarischen Konstrukts*. *Psychologische Rundschau* 28: 175–189

- Herzberg F (1968) One more time: How do you motivate employees? *Harvard Business Review*, p 53–62
- Landy FJ (1985) *Psychology of work behavior*, 3. Auflage. Homewood, Ill
- Lefrancois GR (1994) *Psychologie des Lernens*, 2. Aufl. Springer, Berlin Heidelberg
- Locke EA (1968) Toward a theory of task motivation and incentives. In: *Organizational Behavior and Human Performance* 3: 157–189
- Maslow A (1954) *Motivation and personality*. Harper, New York
- Neuberger O (1980) Motivation. In: Grochla W (Hrsg.) *Handwörterbuch der Organisation*. Poeschel, Stuttgart
- Porter LW, Lawler EE (1968) Managerial attitudes and performance. Irwin-Dorsley, Homewood Ill
- Regnet, E (2012) Neue Karrieremodelle in einem veränderten wirtschaftlichen Umfeld. In DGFP (Hrsg.) *Personalentwicklung bei längerer Lebensarbeitszeit*. Bertelsmann, Bielefeld, S. 64–86
- Richards MD, Greenlaw PS (1966) *Management decision making*. Homewood Ill
- Staehele W (1999) *Management*, 8. Aufl. Vahlen, München
- Steinmann H, Schreyögg G (2005) *Management*. 6. Aufl. Gabler, Wiesbaden
- Storr A (1999) *Freud*. Herder, Freiburg i. Br.
- Vroom V H (1964) *Work and motivation*. Wiley, New York
- von Rosenstiel L (2003) *Motivation managen*. Beltz, Weinheim Basel
- von Rosenstiel L, Molt W, Rüttinger B (2005) *Organisationspsychologie*. 9. Aufl. Kohlhammer, Stuttgart
- von Rosenstiel L, Regnet E, Domsch ME (Hrsg.) (2014) *Führung von Mitarbeitern*. 7. Aufl. Schäffer-Poeschel, Stuttgart
- Nink M (2016) *Engagement Index 2015 – Präsentation*. Online verfügbar unter <http://www.gallup.de/183104/german-engagement-index.aspx>
- Parker SK, Bindl UK, Strauss K (2010). Making Things Happen: A Model of Proactive Motivation. *J of Management* 36, 4: 827–856.
- Regnet E (2014) Arbeitgeberattraktivität und Fachkräftesicherung. In: Rosenstiel L v et al. (Hrsg.) *Führung von Mitarbeitern*. Schäffer-Poeschel, Stuttgart. 7. Aufl. S. 64–72
- Regnet E (2004) *Kariereentwicklung 40+*. Weitere Perspektiven oder Sackgasse? Beltz, Weinheim Basel
- Semmer N (2009) Im Prinzip altbekannt, im Detail kaum erforscht: Die Bedeutung von Selbstwertbedrohung und Selbstwertbestätigung für die arbeitspsychologische Stress- und Gesundheitsforschung. Vortrag am 09.09.2009. 6. Tagung der Fachgruppe Arbeits- und Organisationspsychologie der Deutschen Gesellschaft für Psychologie, Wien.
- Siegrist J (2002) Effort-reward Imbalance at Work and Health. In: Perrewe P, Ganster D (eds.) *Research in Occupational Stress and Well Being*, Vol. 2. Historical and Current Perspectives on Stress and Health. Elsevier, New York, S. 261–291
- Sprenger RK (2014) *Mythos Motivation. Wege aus einer Sackgasse*. 20. Aufl. Campus, Frankfurt
- Von Rosenstiel L (2014). *Motivation von Mitarbeitern*. In: Rosenstiel L v et al. (Hrsg.) *Führung von Mitarbeitern*. Schäffer-Poeschel, Stuttgart. 7. Aufl. S. 166–186
- von Rosenstiel L, Regnet E, Domsch ME (2014) *Führung von Mitarbeitern*. 7. Aufl. Schäffer-Poeschel, Stuttgart
- Werth L (2004) *Psychologie für die Wirtschaft: Grundlagen und Anwendungen*. Spektrum, Heidelberg Berlin

Literatur ► Kap. 2.3

- Achtziger A, Gollwitzer PM (2009) Rubikonmodell der Handlungsphasen. In: Brandstätter V(Hrsg.) *Motivation und Emotion* Hogrefe, Göttingen, S. 150–156.
- Adams JS (1965) Inequity in social exchange. In: Berkowitz L (Hrsg.) *Advances in experimental social psychology*. Vol. 2. Academic Press, New York, S. 267–299
- Buckingham M, Coffman C (2012). *Erfolgreiche Führung gegen alle Regeln. Wie Sie wertvolle Mitarbeiter gewinnen, halten und fördern*. Campus, Frankfurt New York, 4. Aufl.
- Comelli C, von Rosenstiel L (2001). *Führung durch Motivation*. Vahlen, München
- Csikszentmihalyi M (1975) *Beyond boredom and anxiety*. Josey-Bass, San Francisco
- Gallup Organization (2016). *Engagement Index 2015*. Potsdam. www.gallup.de
- Hammermann A, Stettes O (2013). *Qualität der Arbeit – zum Einfluss der Arbeitsplatzmerkmale auf die Arbeitszufriedenheit im europäischen Vergleich*. IW Trends, 2/2013, Köln.
- Martin A (2008) *Der Wettbewerb um attraktive Arbeitsplätze*. http://www.hanseatisches-personalkontor.de/presse/pdfs/Hapeko_Wettbewerb_2008-15-05-08.pdf.

Literatur ► Kap. 2.4

- Alderfer CP (1972) Existence, relatedness, and growth. Human needs in organizational setting. Free Press, New York/London
- Atkinson JW (1975) *Einführung in die Motivationsforschung*. Wiley, New York
- Berger U, Bernhard-Mehlich I (2006) Die Verhaltenswissenschaftliche Entscheidungstheorie. In: Kieser A, Ebers M (Hrsg.) *Organisationstheorien*. 6. Aufl. Kohlhammer, Stuttgart
- Csikszentmihalyi M (2008) *Flow – Das Geheimnis des Glücks*. Klett-Cotta, Stuttgart
- Freud S (1974) *Über Träume und Traumdeutung*. Fischer, Frankfurt a. M.
- Kappler E (1989) Motivation? Ein sehr leeres Wort! *Junge Berufswelt*, Nr. 258, 04.11.1989
- Kappler E (1993) Rationalität und Ökonomik. In: Wittmann W, Kern W, Köhler R, Küpper HU, von Wysocki K (Hrsg.) *Handwörterbuch der Betriebswirtschaftslehre*, Teilband 3. Schäffer-Poeschel, Stuttgart
- Kieser A, Hegele C (1998) *Kommunikation im organisatorischen Wandel*. Schäffer-Poeschel, Stuttgart
- Maslow A (1954) *Motivation and personality*. Harper, New York

- McClelland DC (1961) *The achieving society*. Pinceton, NJ
- Richards MD, Greenlaw PS (1966) *Management decision making*. Homewood Ill
- Skinner BF (1953) *Science and Human Behavior*. New York
- Sprenger R (2014) *Mythos Motivation*. 20. Aufl. Campus, Frankfurt
- Steinmann G, Löhr W (1999) *Unternehmensethik*. 2. Aufl. Schäffer-Poeschel, Stuttgart
- Ulrich P (2002) *Der entzauberte Markt – Eine wirtschaftsethische Orientierung*. Herder, Freiburg i. Br.
- von Rosenstiel L (1992) *Grundlagen der Organisationspsychologie*. 3. Aufl. Schäffer-Poeschel, Stuttgart
- Vroom V (2000) *Work and motivation*. Wiley, New York

<http://www.springer.com/978-3-662-54420-4>

Mitarbeitermotivation ist lernbar

Mitarbeiter in Gesundheitseinrichtungen motivieren,
führen, coachen

Bechtel, P.; Friedrich, D.; Kerres, A. (Hrsg.)

2018, XI, 282 S. 32 Abb. in Farbe. Book + eBook.,

Softcover

ISBN: 978-3-662-54420-4