

STUDIENBRIEF

# MOTIVATION UND LEISTUNGSENTWICKLUNG

STUDIENBRIEF

MOTIVATION UND  
LEISTUNGSENTWICKLUNG

afw Wirtschaftsakademie Bad Harzburg GmbH  
Telefon +49 (0) 5322 9020-0,  
Telefax: +49 (0) 5322 9020-40  
Internet: <http://www.afwbadharzburg.de>  
Email: [bildung@afwbadharzburg.de](mailto:bildung@afwbadharzburg.de)

Copyright afw Wirtschaftsakademie Bad Harzburg GmbH

Alle Rechte vorbehalten. Jede Verwertung außerhalb der engen Grenzen des Urheberrechtsgesetzes ist ohne Zustimmung der afw Wirtschaftsakademie unzulässig und strafbar. Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen und die Einspeicherung und Bearbeitung in elektronischen Systemen.



FSC Umwelthinweis:

Dieses Skript wurde auf chlorfrei gebleichtem Papier gedruckt. Das Papier erfüllt die Kriterien des Forest Steward Council (FSC), welches sich zum Ziel gesetzt hat, die Wälder der Erde umweltgerecht und nachhaltig zu nutzen.

# Inhaltsverzeichnis

<b>1</b>	<b>Einleitung</b> .....	<b>5</b>
<b>2</b>	<b>Was ist Motivation?</b> .....	<b>6</b>
2.1	Egoistische und altruistische Bedürfnisse .....	6
2.2	Entstehung des Motivationszustandes .....	7
2.3	Externe und interne Motivation.....	9
2.4	Das Flow-Erlebnis .....	10
2.5	Rangordnung von Bedürfnissen .....	11
2.6	Motivation und Manipulation.....	12
2.7	Folgen der mangelnden Bedürfnisbefriedigung.....	14
2.8	Der Führungsstil.....	16
2.9	Zusammenfassung.....	20
2.10	Übungsaufgaben.....	22
<b>3</b>	<b>Was bewegt den Mitarbeiter zur Leistung?- Motivationstheoretische Ansätze</b> .....	<b>23</b>
3.1	Inhaltstheorien.....	23
3.1.1	Die Bedürfnishierarchie von A. MASLOW .....	23
3.1.2	Die Zwei-Faktoren-Theorie von F. HERZBERG.....	26
3.1.3	Die XY-Theorie von MCGREGOR.....	30
3.1.4	Die Leistungsmotivationstheorie nach McCLELLAND.....	33
3.1.5	Die fundamentalen Motive nach S. REISS.....	36
3.1.6	Zusammenfassende Betrachtung der Inhaltstheorien.....	38
3.2	Prozesstheorien .....	39
3.2.1	Die VIE-Theorie von VROOM.....	39
3.2.2	Das Weg-Ziel-Modell von PORTER & LAWLER.....	40
3.2.3	Das Rubikon-Modell.....	42
3.3	Zusammenfassung.....	43
3.4	Übungsaufgaben.....	45
<b>4</b>	<b>Welche Möglichkeiten gibt es, Mitarbeiter zu motivieren?</b> .....	<b>46</b>
4.1	Motivation und Mitarbeiterführung.....	46
4.1.1	Die Rolle der Zielsetzung.....	47
4.1.2	Die Rolle der Kommunikation.....	51
4.1.3	Die Rolle der Information .....	52
4.1.4	Motivation durch Teamarbeit.....	53
4.2	Zusammenfassung.....	54
4.3	Übungsaufgaben.....	55
<b>5</b>	<b>Vorgehensweise zur Lösung von Motivationsproblemen</b> .....	<b>56</b>
5.1	Weiß und kann er?.....	56
5.2	Darf er? .....	57
5.3	Will er? .....	58
5.3.1	Bedürfnisse herausfinden .....	58
5.3.2	Anreize schaffen .....	59
5.4	Zusammenfassung.....	59
5.5	Übungsaufgaben.....	60

<b>6</b>	<b>Anreizsysteme und Personalentwicklung.....</b>	<b>61</b>
6.1	Faktoren der Leistungsmotivation .....	61
6.2	Motivation als Erfolgsfaktor .....	62
6.3	Motivation durch materielle Anreize .....	63
6.4	Motivierende Arbeitsgestaltung .....	65
6.5	Der Arbeitsinhalt als Anreiz .....	67
6.6	Befähigung und Förderung.....	71
6.7	Zusammenfassung.....	73
6.8	Übungsaufgaben.....	74
<b>7</b>	<b>Besondere Erkenntnisse zur Motivation .....</b>	<b>75</b>
7.1	Mythos Motivation .....	75
7.2	Die Entdeckung der Motivationssysteme .....	77
<b>8</b>	<b>Lösungen der Übungsaufgaben .....</b>	<b>81</b>
<b>9</b>	<b>Literaturverzeichnis .....</b>	<b>85</b>
<b>10</b>	<b>Stichwortverzeichnis .....</b>	<b>88</b>
<b>11</b>	<b>Studienaufgabe Motivation und Leistungsentwicklung .....</b>	<b>89</b>

# 1 Einleitung

Die wichtigste Quelle zur Innovation ist der einzelne Mitarbeiter im Unternehmen. Hohe Produktivität ist nicht nur abhängig von moderner Technologie, sondern auch von individuellen Einstellungen: Sind wir bereit, uns zu engagieren? Können wir uns mit dem Ziel des Unternehmens identifizieren und zeigen hohe Einsatzbereitschaft, um es zu erreichen? Oder haben wir uns selbst "innerlich pensioniert", schauen auf die Uhr und denken: „Wann ist endlich Feierabend?“

Seit vielen Jahren ist der Begriff "Motivation" zu einem Kernpunkt von Diskussionen über Führung und Zusammenarbeit geworden. Die einen sehen in der Motivation die umfassende, befreiende und vom allgemeinen autoritären Führungsdruck erlösende Technik, die anderen wittern ein Instrument abzulehnender Manipulation. Manche sehen die Motivation schlicht als allgemeines Führungs- oder Kooperationsprinzip, viele als zeitgemäße Managementkonzeption, andere wiederum als raffinierte Möglichkeit der Ausbeutung.

Fest steht: Die Leistungsbereitschaft und Leistungsabgabe der Mitarbeiter sollen aktiviert und gefördert werden. So muss ein Vorgesetzter neben den Führungsfunktionen wie Auswahl und Einsatz, Informieren, Koordinieren, Ziele vereinbaren, Kontrollieren, seine Mitarbeiter auch motivieren können.

Die Mitarbeiter sind heute qualifiziert, aufgeklärt im Informationszeitalter, selbstbewusst und engagiert. Arbeit dient heute nicht mehr nur dazu, die Grundbedürfnisse zu befriedigen, sondern wird zunehmend als Bestandteil der persönlichen Selbstentwicklung betrachtet. Somit rückt die Auseinandersetzung mit den individuellen Zielen der Mitarbeiter immer mehr in den Vordergrund. Arbeitsaufgaben sind so zu gestalten, dass sich der Einzelne mit den Zielen der Organisation identifizieren kann. Nur so kann eine hohe Arbeitsproduktivität bei gleichzeitiger Arbeitszufriedenheit erreicht werden.

Hierbei wird deutlich, dass "Motivation" sowohl eine fachliche, wie auch menschliche Herausforderung für die Führungskraft darstellt. Motivation wird immer mehr zu einem wesentlichen Element personenbezogener Führungsfunktionen.

Der vorliegende Studienbrief soll nicht nur zur begrifflichen Klärung beitragen, sondern auch dem Praktiker zeigen, wo und wie durch Motivation Hilfe für die Führungs- und Kooperationspraxis zu erwarten ist.

## 2 Was ist Motivation?

Motivation ist einerseits Zustand, speziell jener Zustand, der auf den Abbau von Bedürfnissen gerichtet ist. Andererseits ist Motivation die bewusste Erzeugung spezifischer Motivationszustände bei anderen. Motivation also als Führung. Sie setzt stets Bedürfnisse voraus.

### **Beispiel für die natürliche Entstehung des Motivationszustandes**

Ein Landwirt sitzt seit Stunden in der sommerlichen Mittagshitze auf dem Mähdrescher und hat Durst. In der Nähe gibt es nichts zu trinken. Der psychologische Zustand des Suchens nach Trinkbarem, nach Befriedigung, ist Motivation.

### **Beispiel für die bewusste Erzeugung eines Motivationszustandes**

Der Geschäftsführer einer Baufirma stellt einem Polier in Aussicht, zum Bauführer aufzusteigen, sofern die Bauarbeiten der zu bauenden Eisenbahnbrücke bis Ende Oktober beendet sind. Der Polier erreicht das Ziel und wird danach befördert.

Motivation ist also die Folge, nicht die Ursache mangelnder Bedürfnisbefriedigung. Andererseits ist sie die gelenkte und bewusste Erzeugung des Zustandes mangelnder Bedürfnisbefriedigung.

Da es keinen Menschen gibt, der völlig befriedigt ist, muss also auch jeder motiviert sein.

Das Problem liegt allerdings nicht in fehlender Motivation, sondern in der Ausrichtung der Motivation auf erwünschte Ziele. Wie aber realisiert man in der Praxis die Motivation als Management- oder auch als Verkaufsprinzip? Grundsätzlich lässt sich die Frage so beantworten: Man zeigt dem zu Motivierenden (dem Mitarbeiter, Vorgesetzten, Kollegen und Kunden), dass er seine eigenen Bedürfnisse befriedigen kann, sofern er die vereinbarten Ziele erreicht oder seine Aufgaben erfüllt.

### 2.1 Egoistische und altruistische Bedürfnisse

Die egoistischen Bedürfnisse sind auf die eigene Person bezogen, die altruistischen auf andere bzw. auf die Gemeinschaft. Dieser Dualismus ergibt sich, weil der Mensch sowohl Individuum als auch soziales Wesen ist.

#### **Beispiel für ein egoistisches Bedürfnis**

In einer Besprechung wird immer derselbe Mitarbeiter gebeten, das Protokoll anzufertigen. Eines Tages sträubt er sich.

#### **Beispiel für ein altruistisches Bedürfnis**

In der Abteilung tritt eine Grippeepidemie auf. Die gesunden Kollegen machen Überstunden und arbeiten bereitwillig für andere mit.

Bedürfnisse sind entweder egoistischer oder altruistischer Natur. Es gibt somit egoistisch orientierte oder altruistisch orientierte Motivationszustände. Andererseits lassen sich auf der Grundlage dieser Bedürfnisse bewusst entsprechende Motivationszustände ansteuern.

## 2.2 Entstehung des Motivationszustandes

Wir haben festgestellt, dass Motivation immer aus Bedürfnissen hervorgeht. Ein Bedürfnis, das sofort befriedigt werden kann, erzeugt nur geringe Motivation, denn die Intensität der Motivation fällt mit der Bedürfnisbefriedigung.

### Beispiel

„Wer in einem Weinkeller eingesperrt ist und so viel Wein trinken kann, wie er mag, wird niemals ein sehr starkes Bedürfnis zum Weingenuss verspüren und dementsprechend immer nur gering motiviert sein. Ein sehr starker Weintrinker, der wenig Gelegenheit zum Trinken hat, wird ständig nach Möglichkeiten suchen, Hindernisse der Befriedigung zu beseitigen, sofern er mit dem Erfolg seiner Bemühungen rechnen kann.“

Eine vor der Befriedigung stehende Barriere führt zu einer Konfliktsituation, denn man möchte nicht unnötige Kräfte zur Überwindung von Hindernissen einsetzen. Eine Barriere wird nur dann überwunden, wenn mit der Überwindung eine Bedürfnisbefriedigung erreicht werden kann.

In der betrieblichen Praxis wirken vielfältige Barrieren motivierend: Mehrleistung, Pünktlichkeit, evtl. Überstunden etwa. Alle diese Hindernisse bedeuten im Hinblick auf ihre Überwindung vermehrte Anstrengung, die man nur dann freiwillig in Kauf nimmt, wenn man damit eigene Bedürfnisse befriedigen kann. In der Führungspraxis ist das bewusste Setzen von Barrieren weit verbreitet und wird von guten Führungskräften geschickt gehandhabt.

Barrieren wirken allerdings nur dann motivierend, wenn sie so hoch sind, dass sie als Barrieren empfunden werden, aber nicht so gewaltig erscheinen, dass ihre Unüberwindlichkeit deutlich wird und damit mutlos macht.

Nach der Befriedigung (körperlich, emotional oder geistig) fällt die Motivation und damit die Bereitschaft, Barrieren zu überwinden. Nach einer gewissen Zeit stellen sich wieder die Bedürfnisse ein, und die Motivation beginnt von neuem. (Abbildung 1)



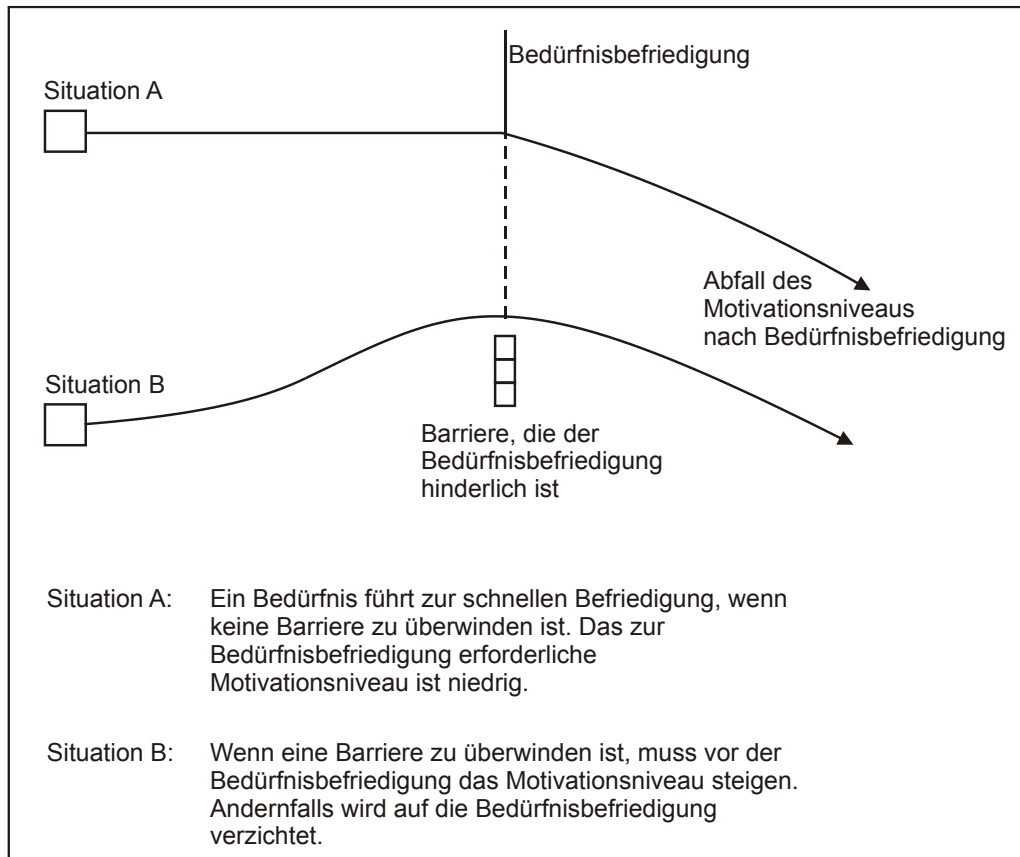


Abbildung 1: Bedürfnisbefriedigung ohne (Situation A) und mit Barriere (Situation B)

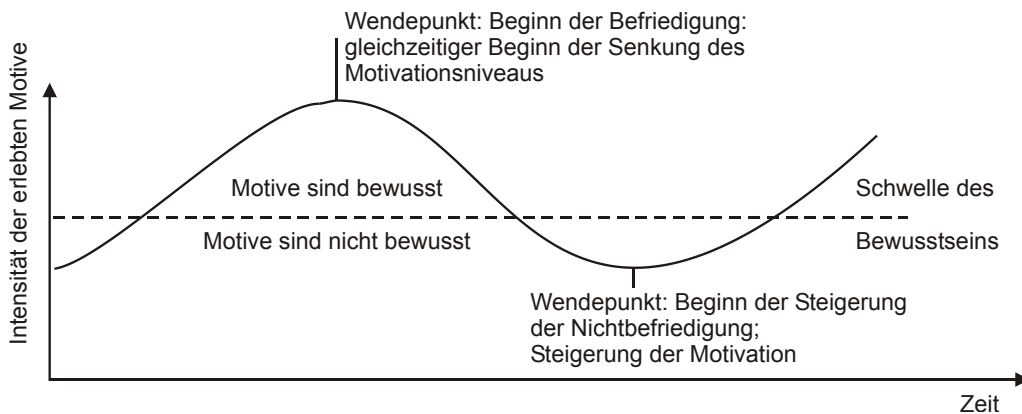


Abbildung 2: Veränderung des Motivationsniveaus durch Befriedigung und Nichtbefriedigung. Motive können bewusst oder unbewusst erlebt werden

## 2.3 Externe und interne Motivation

Wollen wir den Versuch unternehmen, die Vielfalt von Motiven zu ordnen, so stellen wir fest, dass sich grundsätzlich "interne" von "externen" Motiven unterscheiden lassen.

- Hinter externen **Motiven** verbergen sich Faktoren wie beispielsweise
  - eine Belohnung (Prämie) oder Strafe (Sanktion des Vorgesetzten) bekommen,
  - soziale Anerkennung erhalten (Beliebtheit bei Kollegen),
  - Angst vor Arbeitsplatzverlust etc.

### Beispiel

Ein Arbeitnehmer hat seinen Arbeitsplatz verloren und bemüht sich nun seit Monaten um eine neue Arbeitsstelle. Er ist praktisch bereit, jede Arbeit anzunehmen, da er dringend Geld für sich und seine Familie braucht. Außerdem schämt er sich vor seinen Bekannten wegen seiner Arbeitslosigkeit, möchte vor ihnen nicht als Versager dastehen.

Dieser Arbeitnehmer ist weitgehend extrinsisch – durch den Wunsch nach Geld, Sicherheit und Anerkennung – motiviert.

Ist jemand "extrinsisch motiviert", bezieht er seine Belohnung aus der Einschätzung seiner Leistung durch Dritte. Somit wird sein Verhalten von äußeren Einflussfaktoren gesteuert.

- Hinter **internen Motiven** verbergen sich Faktoren wie beispielsweise
  - Spaß an der Aufgabe haben
  - Interesse an persönlicher Weiterentwicklung
  - persönliche Erfolgserlebnisse etc.

### Beispiel

Ein Abteilungsleiter wird an die Spitze einer Abteilung in eine Zweigstelle seines Unternehmens berufen, mit dem Ziel, dort Aufbauarbeit zu leisten. Er bekommt dafür nicht mehr Gehalt, und ein nachfolgender Aufstieg ist auch nicht in Sicht. Trotzdem kniet sich der Mitarbeiter mit allen Kräften in diese Arbeit hinein und schafft es nach einem Jahr, diese Abteilung aus den roten Zahlen zu bekommen. Den Mitarbeiter hat diese neue und vor allem herausfordernde Aufgabe sehr gereizt. Er war intrinsisch motiviert.

Ist also jemand "intrinsisch motiviert", so ist er an der Leistungserbringung aus eigenem inneren Antrieb heraus interessiert. Auf Belohnung durch Dritte wird kein Wert gelegt: eine Sache wird hier um ihrer selbst willen getan.

Wenn ich ein Motiv habe, verfolge ich dabei immer – teils bewusst, teils unbewusst – ein bestimmtes Ziel. Dies führt zu einer Aktivität, um das Ziel zu erreichen.

Der Begriff Motivation beschreibt demnach einen ganzen Prozess, nämlich:

- was eine Handlung auslöst („*Meine jetzige Tätigkeit als Arbeitsvorbereiter langweilt mich*“)
- was die Handlung in Gang hält („*Der Kalkulationsabteilung fehlt ein Mitarbeiter*“)
- was die Handlung beendet („*Ich wechsle von der Arbeitsvorbereitung in die Kalkulation*“)

Bedürfnisse, die sofort befriedigt werden können, erzeugen nur geringe Motivation, denn die Intensität der Motivation fällt mit der Bedürfnisbefriedigung.

### **Beispiele**

Hat jemand mehr Geld, als er ausgeben kann, so ist er mit Geld allein kaum mehr zu motivieren.

Hat jemand den ganzen Abend mit Freunden diskutiert, ist sein Kommunikationsbedürfnis vorläufig gestillt.

Ein anfangs sehr begehrter Arbeitsplatz kann nach 5 Jahren langweilig werden.

Motivation ist somit ein Prozess, der abläuft, um individuelle Bedürfnisse zu befriedigen. Dabei können nur Bedürfnisse, die nicht voll befriedigt sind, motivieren.

## **2.4 Das Flow-Erlebnis**

Einen besonderen Zustand der intrinsischen Motivation, das sogenannte **Flow-Erlebnis**, hat der amerikanische Wissenschaftler M. CSIKSZENTMIHALYI (2014, 2018) untersucht. Er beschreibt Flow als ein gezieltes Ausrichten der Aufmerksamkeit auf eine begrenzte Aufgabe, als ein Vergessen der eigenen Person und der persönlichen Angelegenheiten, als ein Gefühl der Begeisterung, als ein Nichtwahrnehmen der Zeit.

Die Handlung hat kein übergeordnetes Ziel, sondern dient allein ihrem Selbstzweck. Im Mittelpunkt steht eine Aufgabe, die es wert ist, um ihrer selbst willen getan zu werden, und die es dem Ausführenden ermöglicht, sich voll einzusetzen und zu entwickeln.

Diesen Zustand kennen die meisten von uns aus dem Hobby-Bereich. Wenn wir leidenschaftlich malen, lesen oder Sport treiben, vergessen wir die Zeit und werden Eins mit der Tätigkeit. Wir benötigen dabei keine Belohnung und keine Anerkennung.

Kann man diesen Zustand auch in der Arbeitswelt erreichen? Glückliche sind diejenigen, die ihre Berufung gefunden und zum Beruf gemacht haben (ich gehöre auch dazu). Und was ist mit den Anderen, die arbeiten gehen, nur um Geld zu verdienen?

Nach CSIKSZENTMIHALYI spielen dabei die Anforderungen, die an einen Mitarbeiter gestellt werden, die entscheidende Rolle: Sie sollten nicht zu hoch sein (sonst entstehen Angst und Unsicherheit), aber auch nicht zu gering sein (sonst wird die Arbeit zu banaler Routine, Langeweile). Die Herausforderungen sollen in

Einklang mit den Fähigkeiten erbracht werden. Das wird in der folgenden Abbildung verdeutlicht.

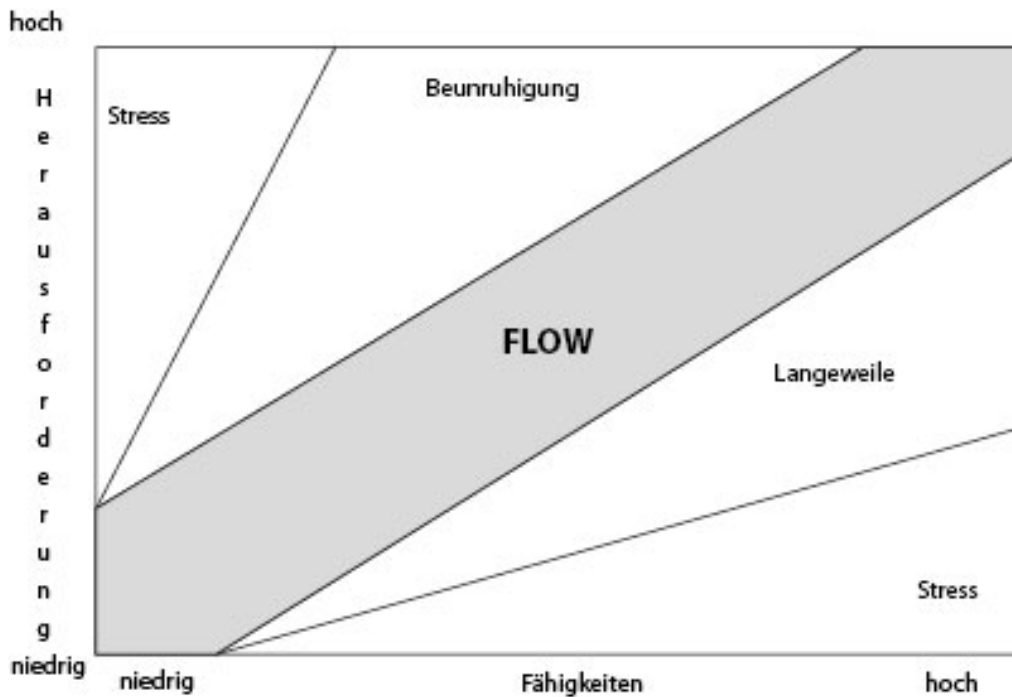


Abbildung 3: Flow-Korridor in Abhängigkeit von Anforderungen und Fähigkeiten

Bei Managern können nach FRANKEN (2019) folgende Quellen für einen Flow-Zustand vorkommen: eigenständiges Arbeiten, Umsetzung eigener Ideen, interessante Begegnungen, Befriedigung, etwas bewegt zu haben usw.

Und wie sieht es aus mit den "einfachen" Mitarbeitern im Verkauf, Büroangestellten, Reinigungskräften? Wie viel Flow erfahren Sie an ihrem Arbeitsplatz? Wie kann man diese Berufsgruppen intrinsisch motivieren?

Es ist vor allem notwendig, allen Mitarbeitern das Gefühl zu vermitteln, für eine wichtige Sache zu arbeiten und einen unentbehrlichen Beitrag zum Gesamtergebnis zu leisten. Diese Wertschätzung macht jede Tätigkeit sinnvoll. Darüber hinaus sollten möglichst herausfordernde Aufgaben gestellt werden, die eine gewisse Selbstorganisation und Verantwortung beinhalten.

## 2.5 Rangordnung von Bedürfnissen

Die Rangordnung der Bedürfnisse und damit der Motive wechselt. Bedürfnisse, die lange nicht befriedigt werden, steigen häufig in der Rangordnung. Sie können sehr unterschiedlichen Charakter haben. So können wir vitale, ästhetische, wissenschaftliche, sportliche etc. unterscheiden. Ohne Rücksicht auf die Art der Bedürfnisse können wir sie in eine Rangordnung bringen.

Nach Befriedigung des stärksten Bedürfnisses tritt an die erste Stelle das bisher zweitstärkste. Nach Befriedigung des zweitstärksten Bedürfnisses rückt das

drittstärkste in seiner Bedeutung auf. Die Rangliste der Bedürfnisse schichtet sich also laufend um.

Interessant ist nun, dass auch verhältnismäßig schwache Bedürfnisse an die erste Stelle treten können, sofern sehr lange keine Befriedigung stattgefunden hat. So können altruistische Bedürfnisse u. U. stärker als die egoistischen werden, wenn die ersteren im Gegensatz zu den letzteren lange nicht befriedigt worden sind.

Vorgesetzte müssen diese Zusammenhänge kennen, um zu verstehen, wenn Mitarbeiter plötzlich ungewohnte Verhaltensweisen oder scheinbar unverständliche Wünsche und Forderungen zu erkennen geben. Von hier aus ist es auch verständlich, dass nur bis zu einem gewissen Grade Leistung pekuniär abgegolten werden kann.

### **Beispiel**

Eine Sekretärin legt besonderen Wert auf eine moderne Büroeinrichtung. Der Chef ermöglicht die Anschaffung, um ihr eine Freude zu machen und sie im Hinblick auf ihre Tätigkeit zu motivieren. Seitdem die Büroeinrichtung angeschafft wurde, versucht sie mit großer Energie, für sich die gleitende Arbeitszeit durchzusetzen und betrachtet bald die neue Büroeinrichtung als selbstverständlich.

## **2.6 Motivation und Manipulation**

Motivation und Manipulation werden oft verwechselt bzw. gleichgesetzt. Wir sollten diese Begriffe klar unterscheiden. MAECK (1987) hat sich eingehend hiermit auseinandergesetzt:

*„Bei der Manipulation wird stets das Vertrauen des Manipulierten in menschlich betrügerischer Weise ausgenutzt.“*

### **Beispiel für Manipulation**

Herr Schreier hat sich in der Baufirma Kohl als Polier gut bewährt. Angesichts blühender Konjunkturlage erwartet man von ihm immer wieder Überstunden und stellte ihm in Aussicht, innerhalb von zwei Jahren Bauführer zu werden. Der Geschäftsführer rechnet mit dem Abflauen der Konjunktur. Die Konjunktur hält erwartungsgemäß nicht lange an. Der Geschäftsführer hat eine gute Ausrede, die Beförderung nicht zu verwirklichen. Schreier wurde durch den Geschäftsführer manipuliert.

Abteilungsleiter Klenck arbeitet leider oft nicht korrekt. Wenn sein Chef, Hauptabteilungsleiter Wesseler, zu einem Gespräch erscheint, wirft Klenck diesem ungerechterweise mangelnde Information vor, die eine ordnungsgemäße Arbeit verhindere. Klenck hat Wesseler manipuliert; er wollte nur ablenken.

Frau Schulmann fühlt sich vernachlässigt. Auch privat ist sie einsam. Sie bittet oft ihre Kollegen, ihr Zusammenhänge von Arbeitsvorgängen zu erklären. Die Kollegen entsprechen dem Wunsch von Frau Schulmann, obwohl – das können die Kollegen natürlich nicht wissen – Frau Schulmann die Zusammenhänge gut kennt. Sie manipuliert die Kollegen, um wenigstens äußerlich Zuwendung zu erfahren.

### Zum Vergleich ein Beispiel für Motivation

Inhaber OTTO möchte einen seiner besten Mitarbeiter, Herrn KRANZ, nach Buenos Aires als Niederlassungsleiter versetzen. OTTO weiß, dass KRANZ gern in Köln wohnt, weil er den Kindern, die dort das Gymnasium besuchen, später eine besonders gute Ausbildung bieten kann (Universität und Fachhochschulen). – OTTO bittet KRANZ dennoch, der Versetzung zuzustimmen. Er sagt offen, dass er keinen besseren Mitarbeiter für diesen Posten habe, macht u. a. aber auch geltend, dass die Kinder des Herrn KRANZ in Buenos Aires die Gelegenheit hätten, an der deutschen Schule das Abitur abzulegen und zweisprachig aufzuwachsen. Dadurch eröffne sich – so sagt er seiner Überzeugung gemäß – seinen Kindern später eine besondere berufliche Chance. KRANZ lässt sich überzeugen und geht nach Buenos Aires. Es wurde mit offenen Karten gespielt.

Äußerlich sind Motivation und Manipulation oft schwer unterscheidbar, so dass Manipulation kurzfristig zu Erfolgen führen kann. Manipulationstechniken werden in Seminaren auch unter dem Stichwort "Motivationstechniken" angeboten.

Wie wäre es mit der gegenseitigen Glaubwürdigkeit der Angehörigen eines Betriebes bestellt, wenn jeder vom anderen wüsste, er sei mit Manipulationstechniken unter dem Deckmantel der Motivation bekannt gemacht worden? – Würden Verhandlungen erleichtert werden, wenn die Verhandlungspartner von sich wüssten, dass sie grundsätzlich manipulierten?

Noch so gute Führungs- und Verhandlungstechniken verlieren an Wert, wenn Vorgesetzte oder Verhandlungspartner sich als Manipulatoren erweisen, indem sie das Vertrauen von Mitarbeitern bzw. Partner missbrauchen.

Die tatsächlichen oder potenziellen Manipulatoren sollten illusionsfrei zur Kenntnis nehmen, dass es immer mehr Menschen gibt, die durch ihre Sensibilität manipulative Techniken durchschauen. Wer einmal bei der Manipulation überführt wird, hat es schwer, verlorenes Vertrauen wiederzugewinnen. Erstaunlich ist, wie viele Vorgesetzte, Mitarbeiter und Kollegen ständig in Gespräch und Verhandlung manipulieren und aus der Tatsache des mangelnden Widerspruches etwas naiv schließen, nicht durchschaut zu werden.

Gegen die Manipulation sind also nicht nur moralische, sondern auch sehr praktische Gründe anzuführen: Manipulation führt durch Vertrauensverlust zur systematischen Entwertung an sich bewährter Führungs-, Kooperations- und Verkaufstechniken.

Häufig wird in Diskussionen über die Manipulation gesagt, sie sei ohne weiteres zulässig, sofern der Manipulierte zu seinem Vorteil geführt werde. Raffinierte Dialektiker behaupten sogar, Manipulation werde zur Motivation, wenn sie Vorteile für den Manipulierten bringe (Abbildung 4). Anders ausgedrückt: Wir könnten diese Einstellung mancher Zeitgenossen als **verhaltenspsychologischen Machiavellismus** bezeichnen. Ständig spricht man vom mündigen, selbstständig denkenden und entscheidenden Mitarbeiter und manipuliert ihn; kaum jemandem fällt der immanente Zynismus auf. Wer kann sich schon anmaßen, in den vielen Grenzfällen die Interessen des anderen zu erkennen? Insofern dürfte es nur in wenigen Situationen zutreffen, andere zu ihrem Vorteil manipulieren

zu können. Besonders innerhalb eines Unternehmens führt direkte oder versteckte Manipulation in den meisten Fällen zu nachweisbarem Schaden für das Unternehmen.

	Motivation	Manipulation
Vorhandener Zustand	Zustand, der auf die Befriedigung von Bedürfnissen gerichtet ist.	Zustand, der auf die Scheinbefriedigung von Bedürfnissen gerichtet ist oder der auf die scheinbare Befriedigung von Bedürfnissen gerichtet ist. Diese Zustände werden vom Manipulierten subjektiv als Motivation empfunden.
Erzeugung des Zustandes	Erzeugung eines Zustandes bei anderen, der auf Bedürfnisbefriedigung gerichtet ist	Erzeugung eines Zustandes bei anderen, der auf die Befriedigung von Scheinbedürfnissen oder auf die scheinbare Befriedigung von Bedürfnissen gerichtet ist. Verführung zu einem Tun, das auf Bedürfnisbefriedigung gerichtet ist, aber nicht Bedürfnisbefriedigung bringt.

Abbildung 4: Gegenüberstellung der Begriffe Motivation und Manipulation

## 2.7 Folgen der mangelnden Bedürfnisbefriedigung

In dem Moment, wo Barrieren auftreten, die eine Bedürfnisbefriedigung verhindern, strengen wir uns mehr an, um sie zu überwinden. Barrieren, die unüberwindlich sind, also Bedürfnisse, die nicht befriedigt werden können, führen bei der betroffenen Person zu Frustration (Enttäuschung). Man hat vergeblich auf Befriedigung gehofft und sieht sich enttäuscht.

Je nach Stimmungslage, Veranlagung und Vorerfahrungen, zieht Frustration u. a. folgende typische Verhaltensweisen nach sich, die wir auch als Abwehrmechanismen bezeichnen:

---

### Aggression

#### Beispiel

Ein Mitarbeiter ist mit seiner Tätigkeit unterfordert. Er wird zunehmend missmutig, gereizt und fängt bei jeder Gelegenheit Streit mit seinen Kollegen an.

Frustrierte Menschen entwickeln gegen das Hindernis ihrer Bedürfnisbefriedigung Aggressionen. Diese können sich sowohl gegen Objekte als auch gegen Personen richten, die die Zielerreichung blockieren.

## **Resignation**

### **Beispiel**

Ein Mitarbeiter, der mit seiner Tätigkeit unterfordert ist, kann auch resignieren. Er findet sich mit dieser frustrierenden Situation ab, nach dem Motto „Ich kann es sowieso nicht ändern...“ Innere Kündigung ist die Folge.

Bei häufiger oder lang anhaltender Frustration ist die Form der Aggression zu anstrengend, sie hat mehr resignative Verhaltensweisen zur Folge (z. B. häufiges Kranksein, Zuspätkommen, Apathie während der Arbeit).

## **Regression**

### **Beispiele**

Auszubildende werden vom Ausbilder frustriert. Sie zerschneiden später im Unterrichtsraum die Tischplatten mit dem Messer

oder

Der Verkaufsleiter wird vom Inhaber ungerechtfertigt kritisiert. Um den Inhaber zu schädigen, verprellt der Verkaufsleiter bewusst einige wichtige Kunden.

Wer im Hinblick auf sein aggressives Verhalten Rückschläge erwartet, andererseits zu vital, zu jung oder zu wenig an Rückschläge gewöhnt ist, reagiert nach Frustration gern regressiv. Er reagiert sich in primitiver Form, also nicht zieladäquat ab. Dazu rechnen auch Clownereien, Trotzreaktionen, plumpe Lügen, Tollpatschigkeit, Losweinen usw.

## **Rationalisierung**

### **Beispiel**

Ein Mitarbeiter möchte von der Tür wegversetzt werden, „weil es dort zu sehr zieht“. Der eigentliche Grund aber, den er nicht zugeben kann oder will, ist der Kollege nebenan, mit dem er sich nicht versteht.

Für die Rationalisierung ist kennzeichnend, dass für ein bestimmtes Verhalten rationale, vernünftige Gründe vorgebracht werden, obwohl es in Wirklichkeit auf ganz andere Motive ankommt. Vor allem in Gesprächen, in denen Aggressivität und Spannung hochkommen, wird man verstärkt mit Rationalisierungen rechnen müssen. Charakteristisch ist dies oft für Beurteilungsgespräche. Hier wird dann Kontaktscheu in Zurückhaltung, Schlampigkeit in Großzügigkeit, Oberflächlichkeit in Allround-Wissen umfunktioniert und durch Tatsachen "belegt". In dem bekannten Märchen sagt der Fuchs nicht die Wahrheit (die Trauben hängen zu hoch), sondern er rationalisiert, was für ihn günstiger ist (sie sind zu sauer).



## Verschiebung

### Beispiel

Eine Führungskraft ist auf den eigenen Vorgesetzten wütend und lässt ihre Aggressionen auf die Sekretärin los.

Auch hier geschieht eine Umlagerung: Eine bestimmte Gefühlseinstellung wird nicht dem Objekt entgegengebracht, dem sie zukommt, sondern auf ein anders übertragen, verschoben.

## Verkehrung in Gegenteil

### Beispiel

Ein Mitarbeiter hat auf einen Kollegen eine "Stinkwut". Er behandelt ihn mit übertriebener Höflichkeit und Freundlichkeit.

Hier wird ein Verhalten gezeigt, das den unbewussten Motiven und Einstellungen diametral widerspricht. Die Wendung im Beispiel vom Saulus zum Paulus wird vor allem dann zu beobachten sein, wenn der direkten Gefühlsäußerung innere und äußere Widerstände im Weg stehen.

---

Dauerhafte Frustrationen führen zu Stress, was sich letztlich in körperlichen Erkrankungen niederschlägt. Wir sprechen in diesem Zusammenhang oft von psycho-somatischen Störungen.

Es ist sicherlich nicht schwer nachzuvollziehen, dass von einem frustrierten Mitarbeiter im Unternehmen keine besonders hohen Leistungen zu erwarten sind.

Unternehmen müssen sich aus diesem Grunde verstärkt mit der Aufgabe auseinandersetzen, wie die Bedürfnisse der Mitarbeiter einerseits und die jeweiligen Ziele des Unternehmens andererseits, in Einklang gebracht werden können.

Dies erfordert:

- Kennenlernen der Bedürfnisse (Motive) und damit der Ziele der Mitarbeiter
- Gestalten einer Arbeitssituation, die diese Bedürfnisse verwirklicht und damit Leistungsanreize schafft.

## 2.8 Der Führungsstil

*Zitat:*

*„Jeder, der eine Führungsrolle ausübt, setzt bestimmte Führungsmittel ein, um Mitarbeiter zu einem bestimmten Verhalten oder Handeln zu veranlassen. Die Art der dabei gewählten Führungsmittel kennzeichnet den angewandten Führungsstil, also die Verhaltensweise der Führungskraft“*

*(STOPP/KIRSCHKEN, 2011)*

Die Ausübung der Führungsfunktionen liegt zwischen der Möglichkeit lässigen Gewährenlassens auf der einen Seite und autoritären Bestimmens auf der anderen. Zwischen diesen Extremen gibt es unendlich viele andere Stilmöglichkeiten. Der mittlere und damit weder lässige noch autoritäre Stil ist der sog. **kooperative Führungsstil**, früher auch **sozialintegrative Führungsstil** genannt.

Am Beispiel der Wahrnehmung der Führungsaufgabe "Zielsetzung" sei die Anwendung unterschiedlicher Führungsstile demonstriert. Im lässigen Führungsstil (auch **Laissez-faire-Führungsstil** genannt) wird dem Mitarbeiter die Zielsetzung völlig selbst überlassen. Dem kooperativen Stil entspricht die Zielvereinbarung oder zumindest die Mitwirkung der Betroffenen (= Partizipation) am Entscheidungsprozess. Im **autoritären Führungsstil** werden die Ziele vorgegeben.

Auch bei allen anderen Führungsaufgaben lassen sich unterschiedliche Stile anwenden. Besonders auffällig werden die Stile bei der Gesprächsführung. Der lässige Vorgesetzte ist schwach, redet wenig und legt sich nicht fest; die Mitarbeiter dominieren und haben völlige Freiheit, auch wenn sie ihre Ziele nicht erreichen und ihre Aufgaben nicht ordnungsgemäß erfüllen. Im kooperativen Gesprächsstil herrscht gegenseitige persönliche Akzeptanz. Die dominierende Rolle spielen abwechselnd Mitarbeiter und Vorgesetzte. Bei autoritärem Stil dominiert und bestimmt stets der Vorgesetzte. Die Mitarbeiter haben die Vorgaben zu akzeptieren.

Der Führungsstil hat in hohem Maße Einfluss auf die Motivation. Führungsstil drückt Erwartungshaltung und Einstellung aus. Die Mitarbeiter entsprechen von der Tendenz her der Erwartungshaltung ihrer Vorgesetzten. Autoritäre Vorgesetzte rufen devote Mitarbeiter, lässige Vorgesetzte unzuverlässige Mitarbeiter hervor.

Besonders bewährt hat sich der kooperative Führungsstil, der einerseits die Verfolgung der Unternehmensziele erlaubt, andererseits den Mitarbeitern durch organisatorische Regelungen (Übertragung von Aufgaben, Entscheidungskompetenzen und Verantwortung) genügend Raum für Eigeninitiative lässt. Wünschenswert ist also im Sinne einer positiven Motivation die Anwendung des kooperativen Führungsstils.

Das Problem liegt in der Suche nach der Trainierbarkeit von Führungsstil. Voraussetzung für ein sinnvolles Training ist die Messbarkeit des Stils. Im Gespräch lässt sich der Führungsstil quantitativ durch die Bildung des Quotienten aus der Zahl der mitarbeiterorientierten und der Zahl der autoritären Stilelemente bestimmen. Wenn also ein Gesprächsleiter in einem längeren Gespräch 200-mal mitarbeiterorientiert und 100-mal dominant reagiert hat, ist der Quotient  $200 : 100$  zu bilden, der 2,0 ergibt. Dieser Quotient deutet auf einen kooperativen Stil, der also weder lässig noch autoritär ist und von den Mitarbeitern wahrscheinlich geschätzt wird. Ist der Quotient etwa  $204 : 157 (= 1,3)$ , lässt sich auf einen autoritären Stil schließen. Der Quotient  $208 : 80 (= 2,6)$  deutet auf einen lässigen Stil.

Selbstverständlich ist der Führungsstil ein Faktor der Motivation, aber eben nur einer. Die obige Berechnung berücksichtigt nicht die Gewichtung der Kommunikationsaspekte im Einzelnen. Hier sei auf die einschlägige Literatur verwiesen.

Heute wird allgemein angenommen, dass sich am besten ein Stil bewährt, bei dem mitarbeiterorientierte und autoritäre Stilelemente in einem ausgewogenen Verhältnis stehen. Für die Zukunft sei nach BULLINGER et al. (2003) nur ein vertrauensbasierter Führungsstil denkbar. Er schreibt:

*„Führung wird vor diesem Hintergrund als ein kooperativer Mechanismus verstanden, der die zielorientierte soziale Einflussnahme zur Erfüllung gemeinsamer Aufgaben in bzw. mit einer strukturierten Arbeitssituation steuert. Die darin implizierte Motivationsaufgabe der Führung ist primär nicht in einer direkten Verhaltenssteuerung zu sehen, sondern vielmehr in der attraktiven Gestaltung, Kommunikation und Interpretation von Optionen der Arbeitswelt zur Beeinflussung von Anreizpotenzialen bzw. Bedürfnissen. Dadurch sollen für die Menschen in den Unternehmen Voraussetzungen geschaffen werden, die die Entfaltung ihrer Fähigkeiten fördern, sie aber gleichzeitig daran hindern, ihre Schwächen auszuleben. Dem widerspricht aber noch vielfach die gegenwärtige Situation in vielen Unternehmen: Im Management finden sich häufig Ansichten und Verhaltensweisen, Bedürfnisse anderer für eigene Zwecke auszunutzen und mehr für Loyalität als für Leistung zu belohnen. Die gegebene Macht wird voll eingesetzt, damit sich keine selbsttragenden Strukturen ausbilden. Dieses kann erst dann geschehen, wenn sich das obere Management durch eine starke Selbstkontrolle und die Unterordnung persönlicher Ziele unter die Unternehmensorganisation auszeichnet; wenn es verinnerlicht: Führen ist Dienen. Alltägliche Beispiele aus dem Arbeitsleben wie das Folgende veranschaulichen, wie weit wir noch von diesem Führungsideal entfernt sind:*

*'Herr B., kommen Sie bitte in den Konferenzraum.'*

*Es klingt manchmal ganz harmlos. Aber bei näherem Hinsehen tun sich hinter der Fassade so manchen Unternehmens wahre Abgründe auf.“*

Die Abbildung 5 verdeutlicht die Grunderfordernisse des kooperativen Führungsstils.

Da die beiden erläuterten Führungsformen, der autoritäre und der kooperative Führungsstil, in ihrer reinen Form nur Extreme einer Bandbreite möglicher Stile darstellen, soll abschließend die Abbildung 6 Mischformen beider Führungsformen verdeutlichen, in denen der jeweilige Anteil durch ein bestimmtes Führungsverhalten der Führungskraft gekennzeichnet ist.

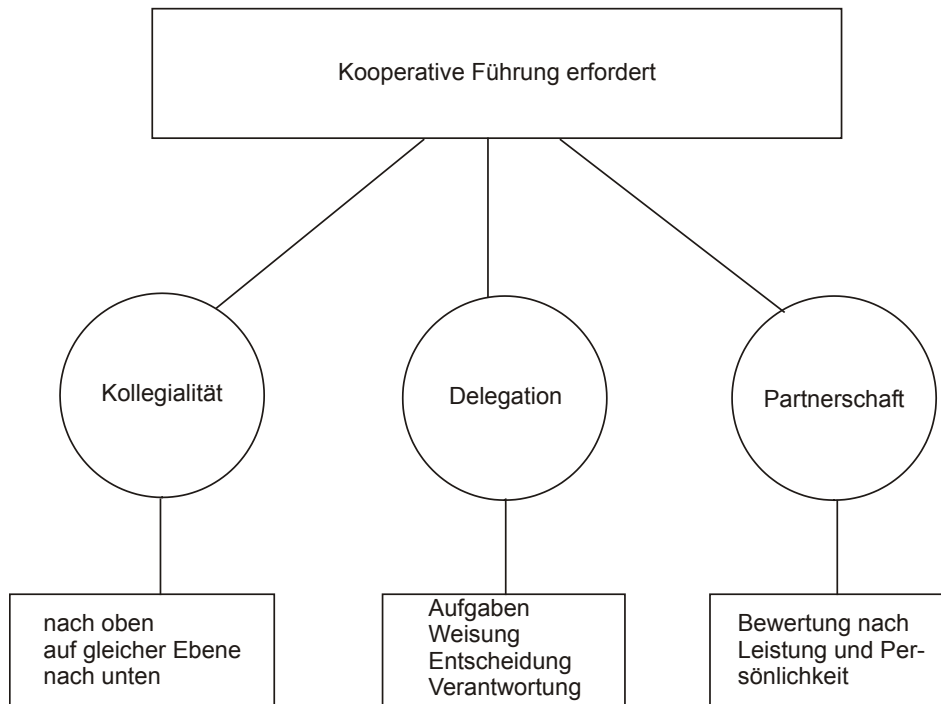


Abbildung 5: Grundelemente kooperativer Führung

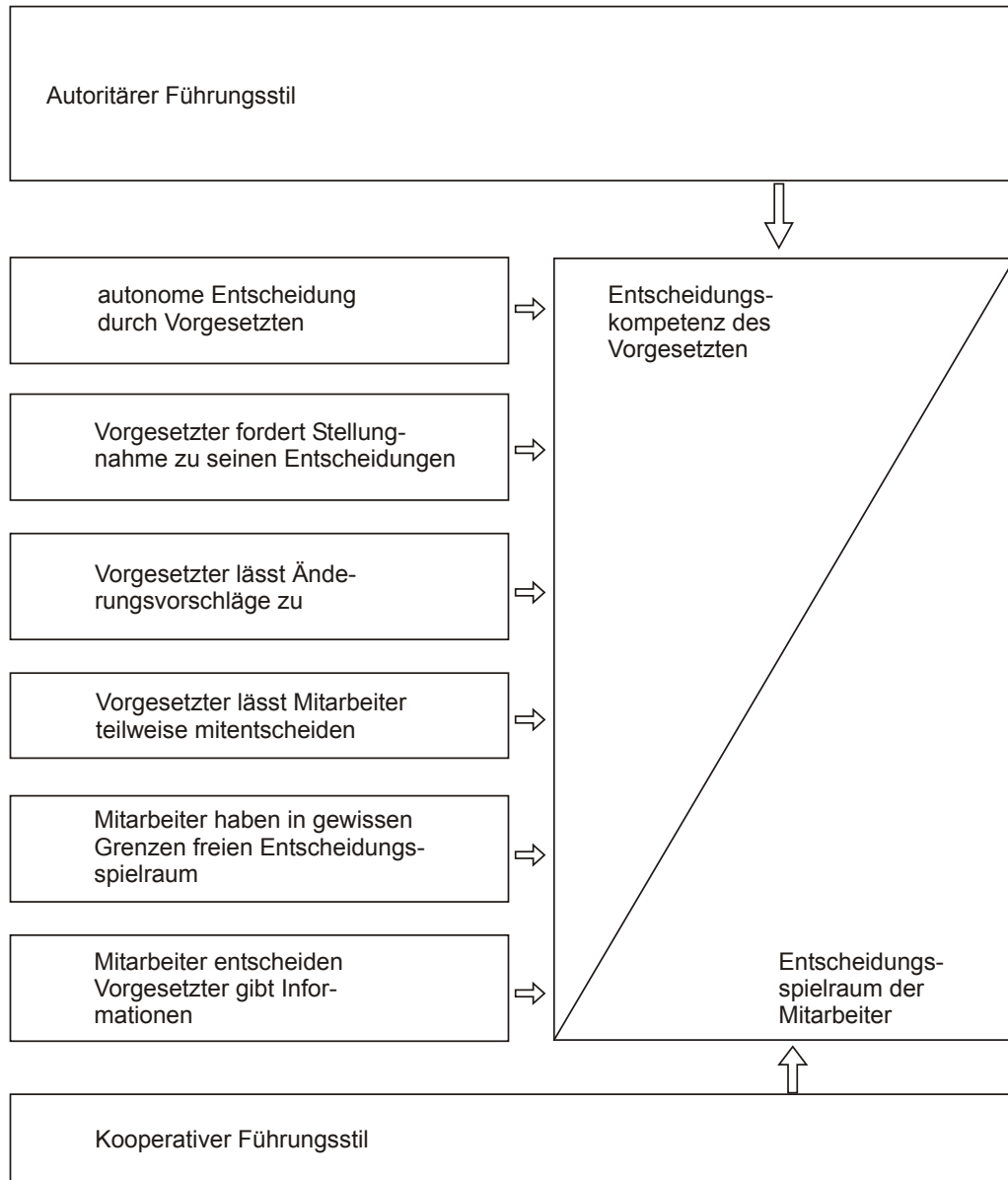


Abbildung 6: Ausprägungen autoritärer und kooperativer Führung in Abhängigkeit vom Führungsverhalten

## 2.9 Zusammenfassung

Motive veranlassen uns dazu, etwas Bestimmtes zu tun oder es zu unterlassen.

Motivation umfasst die Gesamtheit der Beziehungen verschiedener Motive und deren verhaltenssteuernde Aktivierung unter konkreten Bedingungen (Situationen). Motivation kann als ein Prozess bezeichnet werden, der abläuft, um individuelle Bedürfnisse zu befriedigen.

Eine Führungskraft wird nur dann erfolgreich sein, wenn sie sich mit der Motivation im Unternehmen auseinandersetzt und die Motive ihrer Mitarbeiter

kennt. Dabei berücksichtigt sie egoistische Bedürfnisse, die sich auf die eigene Person beziehen, sowie altruistische, bezogen auf andere Menschen bzw. auf die Gemeinschaft.

Wir unterscheiden weiter externe und interne Motivation. Sind wir – mit anderen Worten – intrinsisch motiviert, sind wir an der Leistungserbringung aus eigenem innerem Antrieb heraus interessiert! Extrinsisch motiviert sind wir dagegen, wenn unser Verhalten auf Grund äußerer Einflussfaktoren gesteuert wird.

Die Forschungen zum Flow-Erleben bestätigen, dass die Beziehung zwischen einer Aufgabe und persönlichen Neigungen und Fähigkeiten zu optimalen und motivationalen Zuständen führt.

Rangordnungen der Bedürfnisse ändern sich je nachdem, ob Bedürfnisse befriedigt werden. Bedürfnisse steigen in der Rangordnung, wenn sie lange nicht befriedigt wurden.

Für die Entstehung des Motivationszustandes ist der Begriff der "Barriere" von elementarer Bedeutung. Ist sie unüberwindlich, kann es zur Frustration mit den Folgen des Einsatzes von "Abwehrmechanismen" kommen, wie Aggression, Resignation oder Regression, Rationalisierung, Verschiebung oder Verkehrung ins Gegenteil.

Jeder, der eine Führungsrolle ausübt, setzt bestimmte Führungsmittel ein, um Mitarbeiter zu einem bestimmten Verhalten oder Handeln zu veranlassen. Die Art der dabei gewählten Führungsmittel kennzeichnet den angewandten Führungsstil, also die Verhaltensweise der Führungskraft. Von autoritären Führungsformen bis hin zum heute favorisierten kooperativen Führungsstil mit Delegation von Verantwortung ergibt sich ein weites Feld möglichen Führungsverhaltens.

## 2.10 Übungsaufgaben

1. Was ist das Entscheidende am Begriff "Motivation"?
2. Ist Motivation direkt beobachtbar?
3. Was meinen Sie, sind kreative Menschen eher extern oder intern motiviert (ex- oder intrinsisch)?
4. Ob die Information über die gültige Betriebsorganisation motivierend wirkt?
5. Welche Art der Motivation bezüglich des Zwecks einer Handlung liegt vor:
  - 5.1 Handlung ist Selbstzweck?
  - 5.2 Handlung ist Mittel zum Zweck?
6. Nennen Sie die möglichen negativen Auswirkungen eines Lobes durch die Führungskraft (an Stelle einer auf den Sachverhalt bezogenen Anerkennung).
7. Definieren Sie Frustration.
8. Wie nennt man den Prozess des Zuschreibens von Ursachen zu einem bestimmten Ereignis?
9. Qualifizierte Mitarbeiter lassen sich langfristig nicht mit "Zuckerbrot und Peitsche" motivieren. Wie denn und womit denn? Was ist wichtiger?