

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

Abbildungsverzeichnis.....	5
Abkürzungsverzeichnis.....	6
1 Einführung.....	7
1.1 Was ist Motivation? .....	8
1.2 Entstehung des Motivationszustandes .....	10
1.3 Externe und interne Motivation .....	11
1.4 Das Flow-Erlebnis .....	13
1.5 Das 3K-Modell: Bauch – Kopf – Hand.....	14
1.6 Rangordnung von Bedürfnissen.....	17
1.7 Motivation und Manipulation .....	18
1.8 Folgen der mangelnden Bedürfnisbefriedigung.....	20
1.9 Zusammenfassung.....	23
1.10 Übungsaufgaben .....	24
2 Inhaltstheorien der Arbeitsmotivation.....	25
2.1 Die Bedürfnishierarchie von MASLOW .....	25
2.2 Die Zwei-Faktoren-Theorie von HERZBERG .....	27
2.3 Die XY-Theorie von MCGREGOR.....	31
2.4 Die Leistungsmotivationstheorie nach McCLELLAND .....	34
2.5 Zusammenfassung.....	39
2.6 Übungsaufgaben .....	41
3 Prozesstheorien der Arbeitsmotivation.....	43
3.1 Die VIE-Theorie von VROOM.....	44
3.2 Das Weg-Ziel-Modell von PORTER & LAWLER .....	45
3.3 Das Rubikon-Modell der Handlungsphasen .....	48
3.4 Die Theorie der Zielsetzung von LOCKE .....	50
3.5 Die Equity-Theorie von ADAMS .....	51
3.6 Die Attributionstheorie von WEINER.....	53
3.7 Zusammenfassung.....	54
3.8 Übungsaufgaben .....	56
4 Arbeitszufriedenheit .....	57
4.1 Grundlagen.....	57

4.2	Modelle der Arbeitszufriedenheit.....	58
4.3	Übungsaufgabe.....	63
5	Handlungsfelder zur Mitarbeitermotivation .....	64
5.1	Führung und Motivation.....	64
5.2	Motivation durch materielle Anreize .....	72
5.3	Der Arbeitsinhalt als Anreiz.....	74
5.4	Befähigung und Förderung.....	78
5.5	Zusammenfassung.....	80
5.6	Übungsaufgaben.....	81
6	Vorgehensweise zur Lösung von Motivationsproblemen .....	82
6.1	Weiß und kann er?.....	82
6.2	Darf er?.....	83
6.3	Will er?.....	84
6.3.1	Bedürfnisse herausfinden .....	84
6.3.2	Anreize schaffen.....	85
6.4	Zusammenfassung.....	85
6.5	Übungsaufgabe.....	86
	Lösungen der Übungsaufgaben.....	87
	Literaturverzeichnis.....	92
	Stichwortverzeichnis.....	96
	Studienaufgabe Motivation und Leistungsentwicklung .....	97

# Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1-1: Bedürfnisbefriedigung ohne und mit Barriere.....	11
Abbildung 1-2: Veränderung des Motivationsniveaus .....	11
Abbildung 1-3: Flow-Korridor in Abhängigkeit von Anforderungen und Fähigkeiten....	14
Abbildung 1-4: Zusammenspiel der drei Komponenten.....	15
Abbildung 1-5: Was tun bei welcher Passung? .....	16
Abbildung 1-6: 3K-Prüfung eines Motivations- und Qualifikationsprofils.....	16
Abbildung 1-7: Gegenüberstellung der Begriffe Motivation und Manipulation .....	20
Abbildung 2-1: Hierarchie der Bedürfnisse nach MASLOW .....	26
Abbildung 2-2: Zwei-Faktoren-Theorie nach HERZBERG .....	30
Abbildung 2-3: Die wichtigsten Annahmen der Theorie X und Y .....	32
Abbildung 2-4: Der Regelkreis des Faktors Leistung (nach Jung).....	38
Abbildung 2-5: Übersicht zu den Inhaltstheorien .....	39
Abbildung 3-1: Zuordnung der Prozesstheorien zu den einzelnen Handlungsphasen.....	44
Abbildung 3-2: Bestimmungsfaktoren zur Wahrscheinlichkeit des Handelns .....	45
Abbildung 3-3: Die Motivationstheorie von PORTER & LAWLER.....	47
Abbildung 3-4: Rubikon-Modell der Handlungsphasen .....	48
Abbildung 3-5: Wenn-Dann-Struktur in Phase " Volition präaktional " .....	49
Abbildung 3-6: High Performance Cycle .....	50
Abbildung 4-1: Wirkungszusammenhänge des Job Characteristics-Modells.....	59
Abbildung 4-2: Beurteilung der Entwicklungsmöglichkeiten im ABB.....	62
Abbildung 5-1: Beispiel einer detaillierten Zielvereinbarung .....	69
Abbildung 5-2: Erweiterung des Handlungsspielraums – Maßnahmen.....	74
Abbildung 5-3: Prozess der Arbeitsanreicherung .....	77
Abbildung 5-4: Arbeitsgruppen, die vorwiegend in der Fertigung eingesetzt werden .....	78
Abbildung 6-1: Leitfragen: Weiß und kann er? .....	83
Abbildung 6-2: Leitfragen: Darf er? .....	83
Abbildung 6-3: Übersicht: Grundbedürfnisse.....	85
Abbildung 6-4: Bedürfnisse des Mitarbeiters und deren Befriedigungsmöglichkeiten....	86

# Abkürzungsverzeichnis

Abb.	Abbildung
bspw.	beispielsweise
bzw.	beziehungsweise
d.h.	das heißt
ebd.	ebenda
et al.	et alii, et aliae und et alia (steht für „und andere“)
etc.	et cetera
€	Euro
evtl.	eventuell
f / ff	folgende Seite(n)
ggf.	gegebenenfalls
ICD	International Statistical Classification of Diseases and Related Health Problems
inkl.	inklusive
JDS	Job Diagnostic Survey
S.	Seite
s.	siehe
TAG	Teilautonome Arbeitsgruppe
u. a.	unter anderem
usw.	und so weiter
v. a.	vor allem
vgl.	vergleiche
vs.	versus
Z.	Zeile oder Zeilen
z. B.	zum Beispiel
§	Paragraph

# 1 Einführung

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 der Übernahme von 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.

Dieser 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.

- Im Einzelnen werden Sie
  - Motivation als ein entscheidendes personalpolitisches Handlungsfeld in seiner Bedeutung für die Mitarbeiterführung kennen lernen,
  - zentrale Motivationstheorien in ihrer Bedeutung für die Personalarbeit einordnen und in ihre tägliche Arbeit integrieren können,

- fundierte Kenntnisse über die Förderung der Leistungsmotivation von Mitarbeitern erwerben und in Ihren jeweiligen Handlungsfeldern als Entscheidungs- und Handlungsgrundsätze einsetzen können.

## 1.1 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 1.1: 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 1.2: 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 zu etwas 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.

Der Begriff Bedürfnisse wird im Allgemeinen synonym für Motiv verwendet. Manche Autoren bezeichnen Motivationen, die eher physiologischer Natur sind (z. B. das Stillen des Hungers) und die keinen festen Zielbezug haben, eher als Bedürfnis; ein Motiv dagegen (z. B. eine bestimmte Leistung zu erbringen oder im Spiel zu gewinnen) hat einen Zielbezug *und* eine kognitive Komponente.<sup>1</sup>

---

<sup>1</sup> Vgl. Berthel/Becker (2013), S. 49.



Motivation kann aus zwei Richtungen betrachtet werden, mit Blick auf den Menschen *und* die Situation, in der er handelt. Vielleicht bereitet sich ein Projektleiter nur deshalb so besonders auf die Projektbesprechung vor, weil er weiß, dass bei dieser Besprechung sein Vorgesetzter dabei sein wird.

Merksatz: Zur Erklärung von Verhalten muss also immer auch die Situation berücksichtigt werden, in der man es beobachtet. Situationen wirken auf die menschlichen Motive ein, regen sie an und lösen dadurch Verhalten aus.<sup>2</sup>

Wird beispielsweise einem Mitarbeiter eine neue, herausfordernde Aufgabe anvertraut, möchte er diese Aufgabe gut erfüllen – sein Motiv, Leistung zu erbringen, wird angeregt. Muss er diese Aufgabe unter Sicherheitsvorschriften erfüllen (Helm auf!) wird möglicherweise sein Sicherheitsbedürfnis angeregt – oder sein Bedürfnis nach Freiheit und Selbstbestimmung (Helm ab! – wir befinden uns doch gerade nicht in einem sicherheitsrelevanten Bereich).

Wir bezeichnen Situationen, in denen Bedürfnisse oder Motive angeregt werden, als *Anreize*. Anreize fordern dazu auf, bestimmte Handlungen wahrzunehmen oder zu unterlassen. Der Begriff *Motivation* kann dementsprechend wie folgt definiert werden.<sup>3</sup>

Merksatz: Motivation ist das Produkt aus individuellen Merkmalen von Menschen, ihren Motiven, und den Merkmalen einer aktuell wirksamen Situation, in der Anreize auf die Motive einwirken und sie aktivieren.

Das Konzept der Motivation ist für die Arbeits- und Organisationspsychologie sowie für das Thema „Leistung von Mitarbeitern in Unternehmen“ deshalb von großer Bedeutung, weil damit die Leistung (oder Minderleistung) von Mitarbeitern erklärt werden kann. Diese Erkenntnis muss allerdings vor dem Hintergrund zahlreicher Studien relativiert werden. Eine Metaanalyse von IDDEKINGE et al.<sup>4</sup> führt aus, dass die kognitiven Fähigkeiten<sup>5</sup> ca. 60% der Leistungen erklären, Motivation ca. 30% und das Zusammenspiel von Leistung und Motivation ca. 10%. Das Interesse an der Arbeits- und Organisationspsychologie ist aber auch deshalb so groß, weil andere Ergebnisse der Motivationsforschung, insbesondere die Arbeitszufriedenheit, als wichtig angesehen werden. Man nimmt an, dass Arbeitszufriedenheit nicht nur ein Ergebnis befriedigender Leistungserfüllung ist, sondern wiederum auch zu mehr Leistung führen kann. Auf das Thema „Arbeitszufriedenheit“ wird in Kapitel 5 gesondert eingegangen; im Folgenden werden aufgrund ihrer Bedeutung verschiedene Aspekte der Motivation vertiefend behandelt.

---

<sup>2</sup> Vgl. Nerdinger et al. (2019), S. 464.

<sup>3</sup> Vgl. Nerdinger et al. (2019), S. 465.

<sup>4</sup> Van Iddekinge et al. (2018), S. 249 ff.

<sup>5</sup> Anmerkung: Zu den kognitiven Fähigkeiten zählen unter anderem Aufmerksamkeit, Erinnerung, Lernen, Kreativität, Planen, Orientierung, Vorstellungskraft oder Wille.

## 1.2 Entstehung des Motivationszustandes

Wir haben festgestellt, dass Motivation immer aus Bedürfnissen oder Motiven hervorgeht und in Zusammenhang mit der Situation betrachtet werden muss bzw. mit den Anreizen einer Situation. Ein Bedürfnis, das sofort befriedigt werden kann, erzeugt nur geringe Motivation, denn die Intensität der Motivation fällt mit der Bedürfnisbefriedigung.

### Beispiel 1.3: Intensität der Motivation

Wer in einer Confiserie eingesperrt ist (Situation) und so viele Pralinen essen kann, wie er mag (Anreiz), wird niemals ein sehr starkes Bedürfnis nach Süßem verspüren und dementsprechend immer nur gering motiviert sein. Eine „Naschkatze“, die wenig Gelegenheit zum Naschen hat, wird ständig nach Möglichkeiten suchen, Hindernisse der Befriedigung zu beseitigen, sofern sie mit dem Erfolg ihrer 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. 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 (vgl. Abbildung 1-1). 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 stellt sich wieder das Bedürfnis ein, und die Motivation beginnt von neuem. (vgl. Abbildung 1-2)

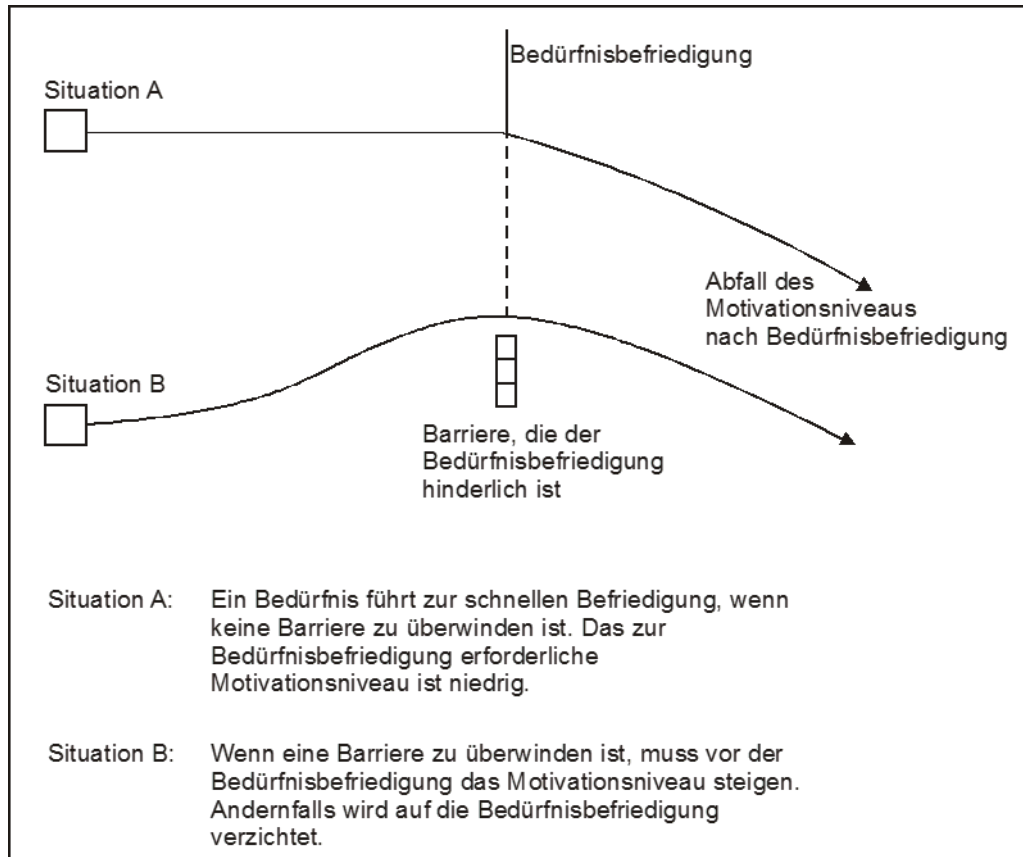


Abbildung 1-1: Bedürfnisbefriedigung ohne und mit Barriere

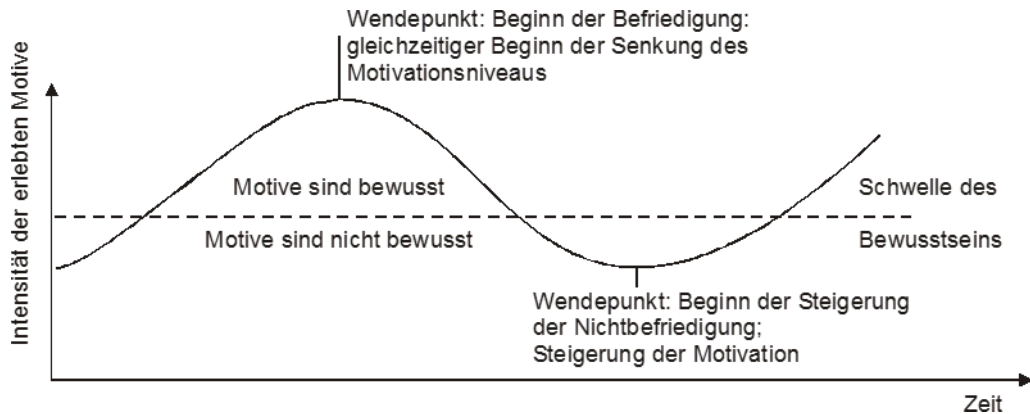


Abbildung 1-2: Veränderung des Motivationsniveaus

### 1.3 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 1.4: Extrinsische Motivation**

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 1.5: Intrinsische Motivation**

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 innerem 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 1.6: Sinkende Motivation bei zunehmender Bedürfnisbefriedigung**

- 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 bzw. Motive zu befriedigen. Dabei können nur Bedürfnisse, die nicht voll befriedigt sind, motivieren.

## **1.4 Das Flow-Erlebnis**

Einen besonderen Zustand der intrinsischen Motivation, das sogenannte Flow-Erlebnis, hat der amerikanische Wissenschaftler Csikszentmihalyi untersucht. Er beschreibt Flow als einen Zustand des Glücksgefühls, in den Menschen geraten, wenn sie gänzlich in einer Beschäftigung aufgehen. Entgegen ersten Erwartungen erreichen wir diesem Zustand (...) meistens nicht beim Nichtstun oder im Urlaub, sondern wenn wir uns intensiv der Arbeit oder einer schwierigen Aufgabe widmen.<sup>6</sup>

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 gebracht werden. Das wird in der folgenden Abbildung verdeutlicht:

---

<sup>6</sup> Vgl. Csikszentmihalyi (2018), zweite Innenseite des Buchumschlags.

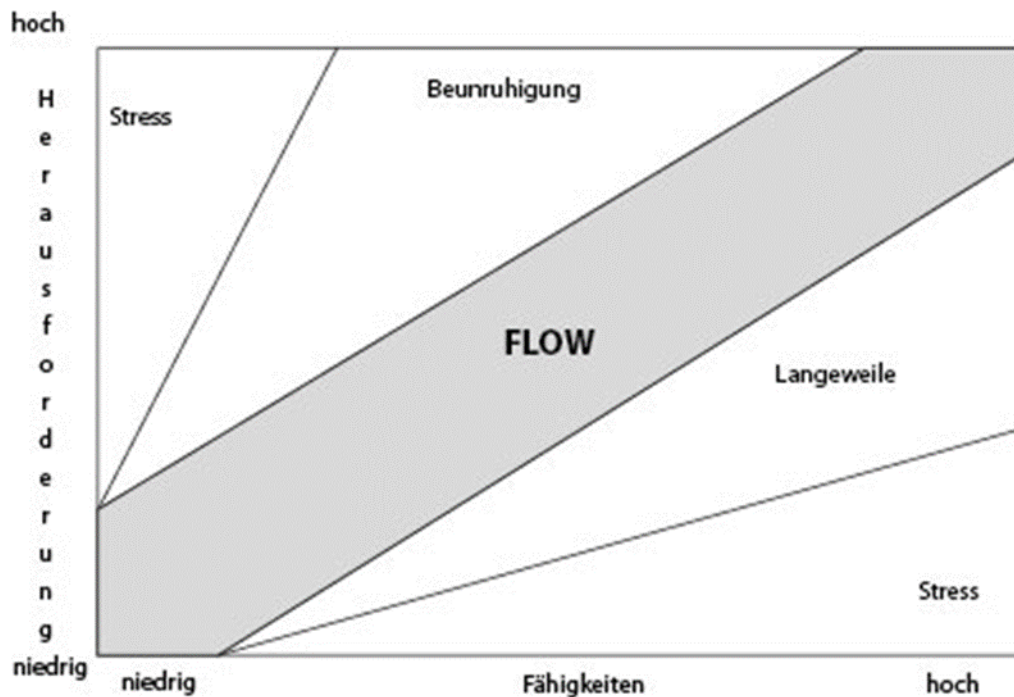


Abbildung 1-3: Flow-Korridor in Abhängigkeit von Anforderungen und Fähigkeiten<sup>7</sup>

Bei Managern können nach Franken folgende Quellen für einen Flow-Zustand vorkommen: eigenständiges Arbeiten, Umsetzung eigener Ideen, interessante Begegnungen, Befriedigung, etwas bewegt zu haben usw.<sup>8</sup>

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.“<sup>9</sup>

## 1.5 Das 3K-Modell: Bauch – Kopf – Hand

Das 3K(3 Komponenten)-Modell nach KEHR<sup>10</sup> könnte man als eine Erweiterung des Modells des Flow-Erlebens auffassen. Während Csikszentmihaly den Zustand des Flow-Erlebens als besonderen Zustand des Auslebens der eigenen Fähigkeiten ansieht, berücksichtigt

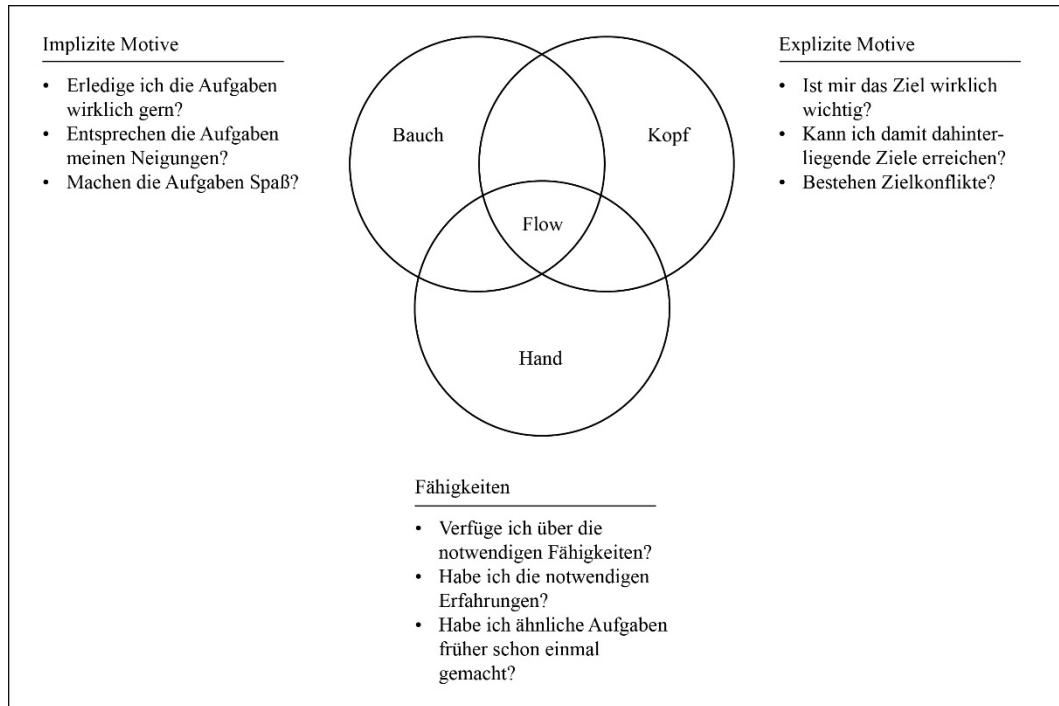
<sup>7</sup> Vgl. Franken (2010), S. 86.

<sup>8</sup> Ebd.

<sup>9</sup> Franken (2010), S. 86.

<sup>10</sup> Vgl. Kehr (2015), S. 103 ff.

das 3K-Modell implizite Motive, explizite Motive und subjektive Fähigkeiten des Mitarbeiters. Befinden sich diese drei Faktoren im Einklang miteinander, ist der Mitarbeiter im Zustand des Flows und damit motiviert, die verlangte Leistung zu erbringen (vgl. Abbildung 1-4). Zur Vereinfachung verwendet Kehr häufig die Begriffe Bauch (für intrinsische Motive), Kopf (für extrinsische Motive) und Hand (für die zur Verrichtung der Aufgabe notwendige Qualifikation und Erfahrung).



**Abbildung 1-4: Zusammenspiel der drei Komponenten<sup>11</sup>**

Neben den drei Komponenten Bauch, Kopf und Hand unterscheidet Kehr zwei Unterstützungsprozesse – Volition (Wollen) und Problemlösungsaktivität. Die Volition wird benötigt, um fehlende oder unzureichende Motivation auszugleichen, beispielsweise wenn implizite und explizite Motive nicht übereinstimmen; Problemlösungsaktivitäten dienen dem Ausgleich mangelnder Fähigkeiten (vgl. Abbildung 1-5).

<sup>11</sup> Vgl. Gutzmer/Paulus (2020), S. 32.

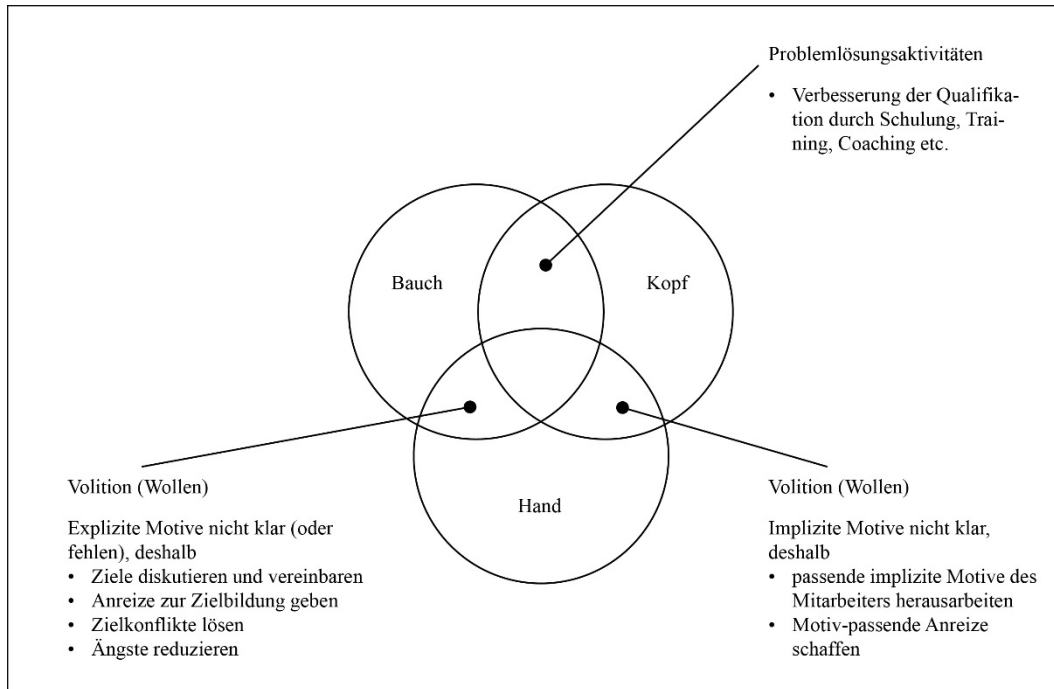


Abbildung 1-5: Was tun bei welcher Passung?

Für die Führungspraxis ist dieses Modell deshalb so interessant, weil auf einfache Weise analysiert werden kann, ob ein Mitarbeiter für eine Position überhaupt geeignet ist oder was zu tun ist, um ihn zu mehr Leistung zu motivieren. Betrachten Sie dazu bitte einmal folgende Motivations- und Qualifikationsanalyse in Anwendung des 3K-Modells:

Aufgaben	Kopf (ist mir wichtig)	Bauch (macht mir Spaß)	Hand (Kann ich gut)
Neukundengewinnung	●	○	○
Machbarkeitsstudien	●	●	●
Angebotskonzeption	●	●	●
Vertragsverhandlungen	●	○	○
Projektkoordination	●	●	○
Inbetriebnahme	●	●	●
● = trifft zu    ○ = trifft nicht zu			

Abbildung 1-6: 3K-Prüfung eines Motivations- und Qualifikationsprofils



Aus Abbildung 1-6 erkennen Sie, dass der Vertriebsingenieur Schwächen im Bereich der Neukundengewinnung, der Vertragsverhandlungen und der Projektkoordinierung hat. Über eine Qualifizierung lassen sich die Defizite im Hand-Bereich möglicherweise ausgleichen. Aber wird man ihn auch intrinsisch (Bauch) motivieren können? Ist der Mitarbeiter eher technisch ausgerichtet? Machen ihm die kundenrelevanten Aufgaben (Neukundengewinnung, Vertragsverhandlungen, Projektkoordination) überhaupt Spaß? Sind diese Aufgaben für ihn angstbesetzt? Im Mitarbeitergespräch gilt es nun herauszufinden, ob dem Vertriebsingenieur eine andere Position angeboten wird oder er auf dieser Position entwicklungsfähig ist.

In Abbildung 1-5 werden Sie möglicherweise festgestellt haben, dass, wenn sich diese Passung nur auf einen Bereich konzentriert (beispielsweise Bauch) keine Empfehlung zur Motivierung bzw. Weiterentwicklung des Mitarbeiters abgegeben worden ist. Dafür gibt es zwei Gründe: Zum einen stellt sich die Frage, ob der Mitarbeiter, wenn beispielsweise nur der Kopf zutrifft, überhaupt für die Aufgabe in Frage kommt, zum anderen sind die Empfehlungen (hier für Bauch und Hand) einfach nur zu addieren.

### **Beispiel 1.7: Nur Kopf; nicht Bauch, nicht Hand**

Der Teamleiter einer Konstruktionsabteilung zeigt in der Mitarbeiterführung nur eine geringe Performanz. Im Mitarbeitergespräch wird ihm die Frage gestellt, aus welchen Gründen er denn gern Teamleiter sei. Er antwortet, dass nur über die Teamleiterposition eine weitere Karrierestufe zu erreichen sei, er als Teamleiter mehr gelte, als wenn er einfacher Projektingenieur sei und seine Frau stolz darauf sei, dass er es schon bis zum Teamleiter gebracht habe (!?). Der Vorgesetzte des Teamleiters formulierte für sich ein knappes Analyseergebnis: Kopf ja, Bauch nein, Hand nein. Die Maßnahme in diesem Fall: Versetzung auf eine Sachbearbeiterposition.

## **1.6 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 unter Umständen stärker als die egoistischen werden, wenn die ersteren im Gegensatz zu den letzteren lange nicht befriedigt worden sind.

Führungskräfte 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 1.8: Wechselnde Motive**

Eine Sekretärin legt besonderen Wert auf eine moderne Büroeinrichtung. Die Vorgesetzte 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.

## **1.7 Motivation und Manipulation**

Motivation und Manipulation werden oft verwechselt bzw. gleichgesetzt. Wir sollten diese Begriffe klar unterscheiden:

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

### **Beispiele 1.9: 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 seine Chefin, Hauptabteilungsleiterin Wessler, zu einem Gespräch erscheint, wirft Klenck dieser ungerechterweise mangelnde Information vor, die eine ordnungsgemäße Arbeit verhindere. Klenck hat Wessler 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 (vgl. Abbildung 1-7). 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 1-7: Gegenüberstellung der Begriffe Motivation und Manipulation

## 1.8 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 1.10: Aggression

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 1.11: Resignation**

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 langanhaltender 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 1.12: Regression**

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 1.13: Rationalisierung**

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 der bekannten Fabel 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 1.14: Verschiebung**

Eine Führungskraft ist auf den eigenen Vorgesetzten wütend und lässt ihre Aggressionen an einem Mitarbeiter aus.

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

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

Die nachfolgenden Motivationsmodelle geben Ihnen Anregungen darüber, welche Möglichkeiten in einem Unternehmen bestehen, durch die Gestaltung der betrieblichen Situation und Organisation sowie spezifischer Anreize des Arbeitsverhaltens von Mitarbeitern, die Gesamtleistung zu verbessern.

Grundsätzlich lassen sich Inhaltstheorien und Prozesstheorien der Motivation unterscheiden:

- Inhaltstheorien haben einen mehr beschreibenden und erklärenden Charakter. Sie befassen sich mit den Beweggründen und ihren Wirkungen auf das Verhalten: Was im Individuum oder in seiner Umwelt erzeugt Verhalten oder erhält es aufrecht? Somit bezieht sich bei diesen Theorien das Forschungsinteresse auf die individuellen Zielzustände und die Anreizwirkung. Hierzu zählen z. B. die Ansätze von MASLOW, HERZBERG, MCGREGOR und MCCCELLAND.
- Prozesstheorien versuchen zu erklären, wie ein bestimmtes Verhalten angeregt, ausgerichtet, erhalten und beendet wird. Sie setzen sich mehr mit dem Ablauf motivierten Verhaltens auseinander: Wie kommt dieses Verhalten zu Stande? Wie wird das erzielte Ergebnis bewertet? Welche Faktoren sind daran hauptsächlich beteiligt? Wie wirken sie zusammen? Mit welcher Intensität und Ausdauer wird eine Handlung verfolgt? Somit steht bei diesen Theorien die Frage nach den kognitiven Prozessen in der Person im Vordergrund. Hierzu zählen z. B. die Ansätze von VROOM, PORTER & LAWLER, HECKHAUSEN, LOCKE, ADAMS und WEINER.

## 1.9 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* und zum *3K-Modell* bestätigen, dass die Beziehung zwischen einer Aufgabe und persönlichen Neigungen, Fähigkeiten und Zielen zu optimalen 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 eines 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.

## 1.10 Übungsaufgaben

Aufgabe 1:

Was ist das Entscheidende am Begriff „Motivation“?

Aufgabe 2:

Ist Motivation direkt beobachtbar?

Aufgabe 3:

Was meinen Sie, sind kreative Menschen eher extern oder intern motiviert (ex- oder intrinsisch)?

Aufgabe 4:

Ob die Information über die gültige Betriebsorganisation hinaus motivierend wirkt?

Aufgabe 5:

Welche Art der Motivation bezüglich des Zwecks einer Handlung liegt vor:

1. Handlung ist Selbstzweck?
2. Handlung ist Mittel zum Zweck?

Aufgabe 6:

Definieren Sie Frustration.

Aufgabe 7:

Wie lautet die Kernaussage des 3K-Modells?