

Inhalt

Vorwort	6
1. Was ist Motivation?	8
Allgemeine und spezifische Motivation	9
Wodurch wird Motivation beeinflusst?	13
Kann man andere motivieren?	15
Motivation im Unternehmen	18
2. Was ist Leistung?	20
Wie entsteht Leistung?	21
Wer ist für Leistung verantwortlich?	24
Die Handlungsfelder der Leistungs-Motivation	26
3. Persönliche Einstellung	
– Erfolgsfaktor für Motivation	28
Handlungsfeld 1: Commitment leben	29
Handlungsfeld 2: Stärken nutzen und lernen	36
Handlungsfeld 3: Spielfeld wählen	41
4. Rahmenbedingungen	
– Erfolgsfaktor für Motivation	50
Handlungsfeld 4: Demotivation vermeiden	51
Handlungsfeld 5: Fördernd fordern	61
Handlungsfeld 6: Freiraum eröffnen	67

Politische Nachbemerkung	77
Literaturauswahl	78

1. Was ist Motivation?



*Welche Faktoren beeinflussen die
Motivation? Seite 13*

*Ist Fremdsteuerung
– Motivierung – möglich? Seite 15*

*Welche Rolle spielt das Selbst-
konzept eines Menschen für seine
Motivation? Seite 17*

Man kann ebenso richtig wie langweilig definieren, was Motivation ist. Der Begriff ist uneindeutig, und die Versuche seiner Festlegung sind von kaum noch nachvollziehbarer Komplexität. Aus der Motivationsforschung erweist sich wenig als dauerhaft oder auch nur im Rückblick erträglich. Und selten ist etwas Praktisches dabei herausgekommen. Mehr lernen lässt sich durch Anschauung und freie Variation, die den harten Kern heraustreten lässt. Bringen wir es entschlossen auf eine kurze Formel, dann heißt Motivation: „*Ich will!*“

1.1 Allgemeine und spezifische Motivation

„Ich will!“ – *Was?* Das mag nun jeder Leser selbst einfügen und dabei die Entdeckung machen, dass es offensichtlich zwei Arten von Motivation gibt:

- eine *allgemeine* Motivation, die von der Anthropologie erklärt wird und die „Kraft, etwas zu wollen“ beschreibt, und
- eine *spezifische* Motivation, die genau auf dieses „etwas“ zielt.

Allgemeine Motivation

Betrachten wir zunächst die *allgemeine* Motivation. Die Verhaltensforschung sagt uns seit Jahrzehnten, dass jeder Mensch ein großes Aktionspotenzial hat, das nach Entfaltung drängt. Eine kreative Energie, die abgebaut werden will, soll sie nicht in aggressive Langeweile umschlagen. Forscher fanden heraus, dass Babys lächeln, wenn sie es fertig bringen, einen an einem Faden

1. Was ist Motivation?

hängenden Gegenstand in Bewegung zu setzen. Kinder, die man in der Schulzeit nur noch frei spielen ließ, wollten nach ein paar Tagen wieder Unterricht haben. Und als Erwachsene freuen wir uns besonders über einen Erfolg, den wir gegen Widerstände haben erringen müssen.

Der Wunsch, etwas zu schaffen

Alle Menschen wollen gestalten, sich erproben, leisten. Uns alle verbindet die *Funktionslust*: Wir planen etwas, machen etwas, erhalten ein wahrnehmbares Ergebnis. Und die *Neugieraktivität*: Wir erproben etwas, gestalten etwas, variieren etwas eigenständig. Die Anthropologie spricht sogar von einem Motivations-Überschuss des Menschen: Stellen Sie sich vor, wie schwer es vielen fällt, einmal zwei Stunden nichts zu tun.

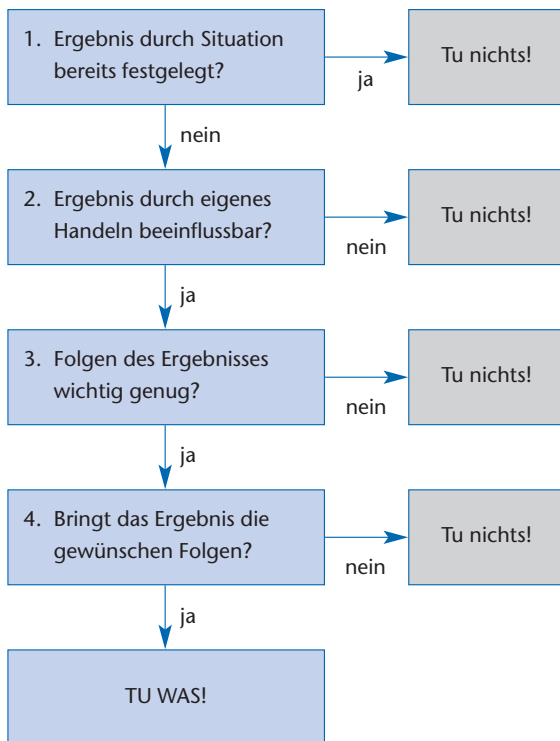
Unterschiedlich ausgeprägt

Grundsätzlich gilt: Jeder Mensch ist motiviert. Diese Kraft, etwas zu wollen, variiert zwar von Mensch zu Mensch, ist unterschiedlich stark ausgeprägt: Nicht jeder will viel erreichen und stellt sich gerne dem Leistungsvergleich. Aber die Schaffenskraft ist vorhanden und sucht sich einen Gegenstand, ein Thema, ein Ziel, an dem sie sich entfalten kann. Ja, gerade ein eher antriebschwacher Mensch kann bei bestimmten Aufgaben aufblühen und ganz hervorragende Leistungen erbringen.

Beweggründe

Das führt uns zur nächsten Frage: *Warum* will ich etwas? Weil ich offenbar ein Bedürfnis habe, das sich mit

einer Erwartung zu einem Motiv verbindet, das wiederum mein Handeln auslöst. Die folgende Abbildung macht deutlich, dass die Handlung das gewünschte und als wichtig empfundene Resultat erwarten lassen muss – sonst bleibt der Mensch untätig.



Handlungsdiagramm (nach Rheinberg)

1. Was ist Motivation?

Sigmund Freud sah den Hauptmotor menschlichen Handelns in seiner Psychodynamik. Alfred Adler im Macht- und Geltungstrieb. Andere Motivationslehren gehen davon aus, dass der Mensch in Polaritäten eingespannt ist. Beispiele dafür sind die „Innen-/Außenorientierung“ bei Jung, Eysenck und Riesman, die Einteilung in „Sach- und Beziehungsorientierung“ bei Blake/Mouton, die Unterscheidung „Typ X = arbeitsunlustig“ und „Typ Y = arbeitsfreudig“ bei McGregor oder die Unterscheidung „Motivatoren“ und „Hygiene-faktoren“ bei Herzberg. Die bekannte Motivationslehre von Maslow unterstellt sogar eine hierarchische Ordnung und Folgerichtigkeit menschlicher Bedürfnisse.

Spezifische Motivation

Damit sind wir bei der *spezifischen* Motivation. Motivation enthält schon dem Wort nach das „Motiv“, und das ist immer etwas Individuelles. Es mag von anderen geteilt werden, aber wie das Motiv eines Menschen genau aussieht, warum er etwas tut oder unterlässt, werden wir nie erfahren. Diese spezifische Motivation bezieht sich auf ein ganz bestimmtes Gebiet, eine konkrete Aufgabe, stellt sich dort der Mess- und Vergleichbarkeit. Sie zielt im Kontext der Unternehmen letztlich auf *Leistung*.



Unter allgemeiner Motivation versteht man den Wunsch eines jeden Menschen, etwas zu gestalten, auszuprobieren, zu bewirken. Jeder Mensch ist also grundsätzlich motiviert, wenn auch in unterschiedlichem Maß. Die Beweggründe – warum tut man etwas? – sind so vielfäl-

Register

- Arbeitsort** 72
Arbeitszeit 72
Auswahl von
 Führungskräften 56
Belohnung 52 ff.
Beziehung, persönliche 58 f.
Commitment 29 ff., 32 f., 34 f.
Demotivation 51 ff., 57 f.
Einflussfaktoren
 (auf Motivation) 13 ff.
Entscheidungsspielraum 71
Erfolgszuversicht 37
Fähigkeiten,
 persönliche 36 f., 43
Fremdbestimmung 30 f.
Führungsverhalten 48, 56 ff.
Funktionslust 10
Handlungsfelder 26 f.
Herausforderung
 39 f., 61 f., 64 f.
Konsequenzen von
 Entscheidungen 31
 -, erlebbare 38
Leistung 21, 22 f., 55
Leistungs-Bereitschaft
 21, 24, 29 ff., 51 ff., 57
Leistungs-Fähigkeit
 22, 24, 36 ff., 61 ff.
Leistungs-Möglichkeit
 22, 24, 41 ff., 67 ff.
Leistungs-Motivation 26 f.
Leistungsentstehung 23 ff.
Lernchance 38 f.
Lob 74
Motivation, allgemeine 9 f.
 -, extrinsische 16
 -, intrinsische 14
 -, spezifische 9, 12
Motivationstheorien 12, 14
Motivierung 15 ff., 18, 52 ff.
Neugieraktivität 10
Person (als Variable
 für Motivation)
 13, 14, 28 ff., 47
Personaleinsatz 62 f.
Personalentwicklung
 62 ff., 65
Regeltreue 68 f.
Selbsteinschätzung,
 realistische 38
Selbstkonzept 17
Selbstverantwortung
 33 f., 67 ff., 74 f.
Selbstwirksamkeits-
 Überzeugung 37 f.
Sinnvolle Arbeit
 (als Anspruch) 44 ff.
Situation (als Variable
 für Motivation)
 15, 47, 50 ff.
Spielfeld 41 ff.
Tätigkeitsspielraum 71
Teamgeist 55, 59 f.
Überforderung 62, 65
Unangenehmes
 verändern 31 f.
Ungeliebtes verlassen 32
Unterforderung 62, 65
Unternehmensgröße 46 f.
Vertrauen 75
Wahlmöglichkeit 31
Wünsche der Mitarbeiter 70 f.