

MOTIVATION

DILEMMA DES MOTIVATIONS-BEGRIFFES

Beim Begriff *Motivation* spricht *Reinhard Sprenger* zu Recht von einem Sprachnebel (*Sprenger, R. K.: Mythos Motivation. Wege aus einer Sackgasse, Frankfurt/New York 1992, S. 16*). *Motivation*, ein viel gebrauchtes, aber auch viel missbrauchtes Wort oder kaum gebrauchtes Wort, denn unter dem Stichwort „Motivation“ findet sich in einschlägigen Handbüchern und Lexika recht wenig, wie folgende Beispiele zeigen:

Mayer, A./ Herwig, B.: Handbuch der Psychologie, Bd. 9 (Betriebspsychologie), Göttingen 1970, keine Begriffsdefinition als Artikel oder sonstiger begrifflicher Textbeitrag (!).

Görres-Gesellschaft (Hrsg.): Staatslexikon, Freiburg 1960, 5. Band, K-Ö, kein Stichwort Motivation(!).

In *Gablers Wirtschaftslexikon, 1983, 2. Bd., L-Z* steht unter dem Stichwort *Motivation*, Sp. 376 folgenden Text: „Motivation, hypothetisches Konstrukt der Psychologie zur allgemeinen Kennzeichnung der das individuelle Verhalten veranlassenden und Richtung, Inhalt und Intensität bestimmenden bewußten oder unbewußten Antriebe.“

Potthoff, E.(Hrsg.): 1978, Punkt: 2412, Autoren: Kramer, W., Winter, H.: Motivation als Führungsmittel, S. 3 ff. Das RKW schafft zwar eine weitestgehend interpretationsfreie Wiedergabe von Begriffsfragmenten, nicht jedoch eine eigene Begriffsdeutung. Der Text über 28 Seiten ist hingegen informativ.

Schneck, Ottmar (Hrsg.): Lexikon der Betriebswirtschaft, München 2003, S. 706 f. bietet zum Begriff Motivation folgenden Text: „Gesamtheit der in einer Handlung wirksamen Motive (Antriebe). Motive von Menschen sind Beweggründe für das Verhalten, die auf subjektiven Mangelerscheinungen basieren. Die Mangelerscheinung muss objektiv nicht vorhanden sein oder von anderen nicht als solche empfunden werden.“

Selbst *Wikipedia/www* bleibt bei aller Fülle an gebotenen Text zum Begriff *Motivation* einigermassen kryptisch (Internet: Motivation).

Grochla, E. (Hrsg.),1980, (Handwörterbuch der Organisation), Sp. 1356-1365: Artikel Motivation: Ausführliche Begriffsbildung, Darstellung theoretischer Ansätze zur Motivation und Verknüpfung mit Führungsprozessen.

Also zum vorletzten Versuch zum Begriff *Motivation*, nämlich zum *Duden*: „Gesamtheit der Beweggründe, Einflüsse, die eine Entscheidung, Handlung o. Ä. beeinflussen, zu einer Handlungsweise anregen ...“ (Internet: Motivation).

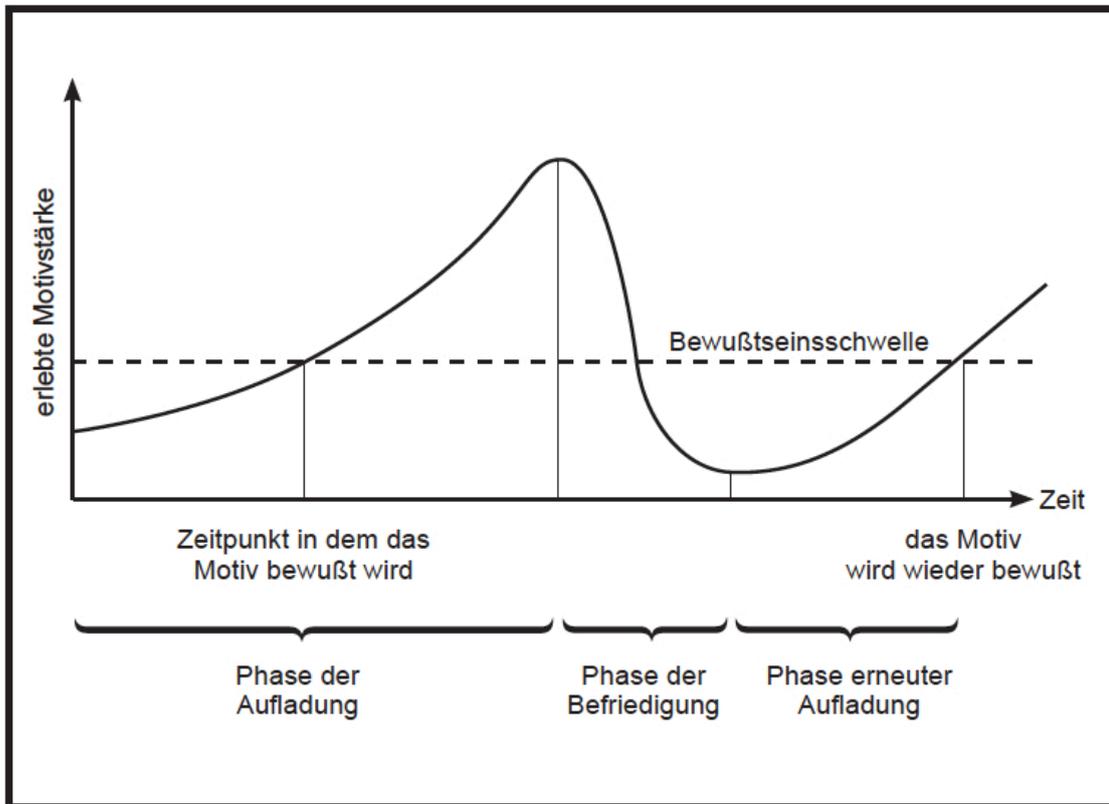
Es gibt in der einschlägigen Nachschlageliteratur und ähnlichen Buch-Quellen erstaunlich wenige aussagekräftige Begriffsbildungen zur *Motivation*. *Anders ist es im Internet, wo zahlreiche auch begriffliche Quellen zur Motivation zu finden sind.*

Man wird daher dem Begriff *Motivation* und seiner Substanz offenkundig besser Schritt für Schritt mit Hilfe eines ausgewiesenen Fachmannes auf die Spur kommen, wie es zweifellos *Lutz von Rosenstiel* seit langem ist (*Rosenstiel, Lutz von, Motivation im Betrieb, München,1972a, S.23*):

„Motivation ist ein doppelgesichtiger Begriff: a) Er dient zur Erklärung von beobachtbarem Verhalten. Das Verhalten anderer Menschen kann man beobachten, ihre Motive kann man unmittelbar nicht sehen. Man erklärt jedoch das beobachtbare Verhalten, indem man bestimmte Motive dafür angibt. Auch eigenes Verhalten sucht man gelegentlich dadurch zu erklären, daß man unbewußte Motive als Grund angibt, die - da unbewußt - nicht unmittelbar beobachtet werden können. b) Er dient auch als Begriff für direkt Erlebtes. Eigenen Hunger kann man selbst unmittelbar erleben und benennen. Benennt man das Erlebte allerdings, so abstrahiert man meist gleich [...] Das sprachlich gefaßte Motiv ist somit eine Abstraktion aus dem jeweils konkreten und individuellen Erlebens- und Verhaltenskontinuum. [...] Von einem Motiv spricht man dann, wenn man einen isolierten - zunächst noch nicht aktualisierten - Beweggrund des Verhaltens herausgreift [...] Da menschliches Verhalten stets mehrfach und komplex motiviert ist, wird man ein Motiv kaum je im konkreten Erleben beobachten [...] Von Motivation spricht man, wenn in konkreten Situationen aus dem Zusammenspiel verschiedener aktivierter Motive das Verhalten entsteht. Es ist dabei offensichtlich, daß man in der konkreten Situation motivationale Beweggründe des Verhaltens von nichtmotivationalen kaum trennen kann. In die Motivation gehen somit nicht nur die Motive ein, die auf bestimmte Ziele gerichtet sind, sondern andere für das Verhalten wichtige spezifische Einflußgrößen: spezifisch die subjektiv geschätzte Wahrscheinlichkeit des Handelnden, das Ziel zu erreichen“ (*Rosenstiel*, L. v.: 1972a, S.20 f.).

„Da der „Begriff des Motivs vor allem für Erlebnistatbestände angewandt [wird] also Motive als Beweggründe des Verhaltens, die im Menschen liegen, angesehen werden können, ist der beste Weg über die Psychologie der Motive zu erfahren, in sich zu schauen, sich selbst zu beobachten, sogenannte Introspektion zu betreiben. Dabei stellt sich für motiviertes Verhalten häufig folgender Ablauf heraus: 1. Erfahrung eines Mangels [,] 2. Erwartung, daß durch ein spezifisches Verhalten der Mangel beseitigt wird [,] 3. Verhalten, von dem angenommen wird, daß es im Sinne der Erwartung zur Befriedigung führt [,] 4. Endhandlung [,] 5. Zustand der Befriedigung oder der Sättigung“ (*Rosenstiel*, L. v.: 1972a, S.2).

MOTIVATIONSVERLAUF NACH STÄRKE UND ZEIT



(Rosenstiel, L. v.: 1972a, aaO., S.30 f.)

„Motive richten sich auf bestimmte Gegenstände der Außenwelt, die man als Ziel und Werte bezeichnet [...] Werden diese Ziele nicht erreicht, so wird das erlebte Motiv in der Regel stärker, werden die Ziele erreicht, so wird das Motiv befriedigt und ist erlebnismäßig nicht mehr vorhanden [...] Wer eine hohe Leistungsmotivation hat, kann zwar nach dem Erreichen eines Leistungsziels „auf seinen Lorbeeren ausruhen“, in seiner Leistungsmotivation befriedigt sein. Es ist aber auch denkbar, daß er sein Anspruchsniveau erhöht, sich höhere Ziele setzt und dadurch weiterhin von der Leistungsmotivation in seinem Verhalten bestimmt ist. Einstellungen richten sich auch auf Gegenstände der Außenwelt, jedoch in weniger schwankender, sondern in stabiler Weise. Wenn ein Gegenstand erfahrungsgemäß gut der Motivbefriedigung gedient hat, wird ihm gegenüber eine positive Einstellung entwickelt, hat er die Motivbefriedigung behindert, so wird die relativ stabile Einstellung ungünstig sein. Einstellungen stammen also aus der Erfahrung und richten sich auf einen Gegenstand; sie sind gelernt, erleichtern dem Menschen die Orientierung in seiner Umwelt und stehen im Dienst der Bedürfnisbefriedigung“ (Rosenstiel, L. v.: aaO, 1972a, S.24).

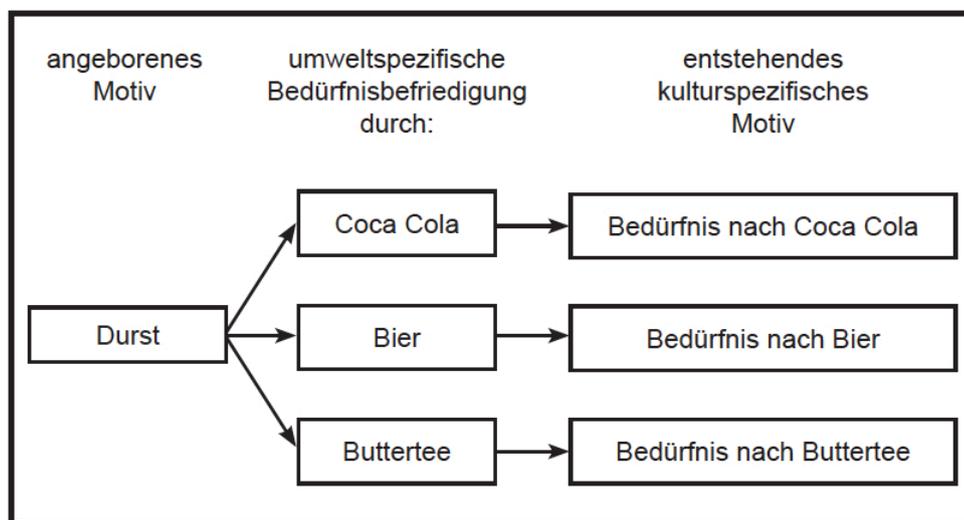
„Menschliche Motive sind in der menschlichen Gesellschaft, in der wir leben, unterschiedlich geschätzt und angesehen. [...] Ein Mensch nennt lieber jene Gründe, durch die er - wie er glaubt - Achtung bei seinen Mitmenschen erfährt, als solche, die - seiner Auffassung nach - Verachtung durch andere nach sich ziehen. [...] Er wird vielleicht sogar das Wissen um weniger erwünschte Motive in sich selbst unterdrücken, um seine Selbstachtung nicht verlieren zu müssen“ (Rosenstiel, L. v.: 1972, S.26). Sind Motive angeboren oder gelernt? Erfolgen durch Lernen Konditionierungen? „Geht der Befriedigung eines Motivs gehäuft ein bestimmtes Ereignis zeitlich unmittelbar voraus, so

entsteht ein Bedürfnis nach diesem Ereignis um seiner selbst willen und zwar auch dann, wenn dieses Ereignis ursprünglich für das Individuum völlig belanglos war“ (*Rosenstiel*, Lutz v.: 1972a, aaO., S.31).

DIFFERENZIERUNG UNSPEZIFISCHER MOTIVE DURCH KONDITIONIERUNG

Es gibt angeborene Motive, wie beispielsweise den „Durst“, „Hunger“, nach „Wärme“ usw., die als *primäre Motive* benannt werden können. Ob man seinen Durst allerdings mit Coca Cola, wie vorzugsweise in den USA stillen möchte, mit Bier bei uns oder durch Buttermilch wie in Tibet, ist ein *sekundäres Motiv*, das nach jeweiligen Gewohnheiten durch *Konditionierung* und Variante als Ableitung vom *primären Motiv* Durst entstand und gelernt wurde. Die *Konditionierung* erfolgt vorzugsweise dann, wenn der Befriedigung eines Motivs gehäuft ein bestimmtes Ereignis zeitlich unmittelbar voraus geht und nach diesem Ereignis ein Bedürfnis um seiner selbst willen entsteht, obwohl es zuvor für das Individuum völlig belanglos war, also ein gelerntes sekundäres Motiv und ausgegangen vom angeborenen primären Motiv, wobei kulturspezifische Einflüsse relevant sein können (s. a. *Rosenstiel*, L. v.: 1972a, aaO., S.30 f.).

Differenzierung unspezifischer Motive durch Konditionierung



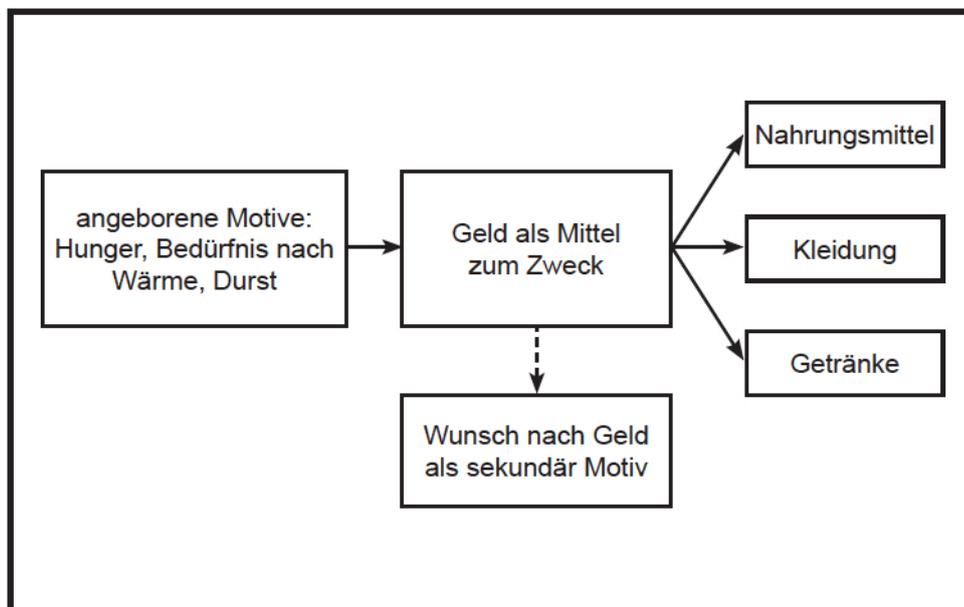
(*Rosenstiel*, L. v.: 1972a, aaO., S.30 f.)

Aus einem nicht angeborenen Bedürfnis nach „Geld“ kann durch *Konditionierung* Geld als Mittel zum Zweck der Befriedigung angeborener *primärer Motive*, wie Hunger, Durst usw., aber natürlich auch für andere entsprechende Dinge, in einer durch Geldwirtschaft geprägten Kultur werden. Das Geldbedürfnis kann darüber hinausgehend sich aber auch zu einem geradezu dominanten Motiv entwickeln. Das *Motiv* kann, beispielsweise durch Geldgier oder Geiz, so stark werden, dass es nahezu alle anderen Motive an Intensität übertrifft und sich als *sekundäres Motiv* verselbständigt und die angeborenen Motive nach Befriedigung von Hunger, Schutz vor Kälte etc. in weitestem Maße sprengt und zum Selbstzweck wird. Es ist ein neues *sekundäres Motiv* durch *Konditionierung* entstanden bzw. gelernt worden und: *Die meisten menschlichen Motive werden erlernt* (s. a. *Rosenstiel*, Lutz v.: 1972a, aaO., S. 31 f.).

MOTIVE UND MITTEL ZUM ZWECK, WERDEN ZUM SELBSTZWECK

Aus einem nicht angeborenen Bedürfnis nach „Geld“ kann durch *Konditionierung* Geld als Mittel zum Zweck der Befriedigung angeborener *primärer Motive*, wie Hunger, Durst usw., aber natürlich auch für andere entsprechende Dinge, in einer durch Geldwirtschaft geprägten Kultur werden. Das Geldbedürfnis kann darüber hinausgehend sich aber auch zu einem geradezu dominanten Motiv entwickeln. Das *Motiv* kann, beispielsweise durch Geldgier oder Geiz, so stark werden, dass es nahezu alle anderen Motive an Intensität übertrifft und sich als *sekundäres Motiv* verselbständigt und die angeborenen Motive nach Befriedigung von Hunger, Schutz vor Kälte etc. in weitem Maße sprengt und zum Selbstzweck wird. Es ist ein neues *sekundäres Motiv* durch *Konditionierung* entstanden bzw. gelernt worden und: *Die meisten menschlichen Motive werden erlernt* (s. a. Rosenstiel, L. v.: 1972a, aaO., S. 31 f.).

Motive und Mittel zum Zweck, werden zum Selbstzweck



(Rosenstiel, L. v.: 1972a, aaO., S.32)

Bestehende *Motive* können von außen bzw. durch die Umwelt in doppelter Hinsicht beeinflusst werden. Über die Umwelt können einmal *Motive* gelernt und umgelernt werden. Zweitens kann die *Umwelt* bestehende Motive aktivieren und verstärken, und zwar beispielsweise durch *Anreize* der Wirtschaftswerbung, wodurch der Mensch lernt, *Motive* stärker und schwächer zu befriedigen. Das funktioniert dann, wenn die jeweilige Person in ihren *Motiven* angesprochen wird. Ob das gelingt ist fraglich, da Personen unterschiedliche Motive haben und es hängt zusätzlich davon ab, inwieweit zur Person überhaupt eine Interaktion mit dem Werber in erfolversprechender Art und Weise erreicht werden kann. Daher sind Werbeerfolge schwer vorher zu sagen, da kollektive Motivstrukturen die Auswirkungen des jeweiligen Verhaltens grob vereinfachen (s. a. Rosenstiel, L. v.: 1972a, aaO., S. 33 f.).

Mit *Lutz von Rosenstil* konnten die Begriffe und prinzipiellen Grundlagen der *Motivation* erläutert und damit der Weg vorbereitet werden, um das Thema *Führung und Motivation* zu erschließen. Auf folgende Fragen suchen wir dabei Antworten:

Warum arbeiten Menschen? - Arbeiten Menschen nur des Geldes wegen? - Welche

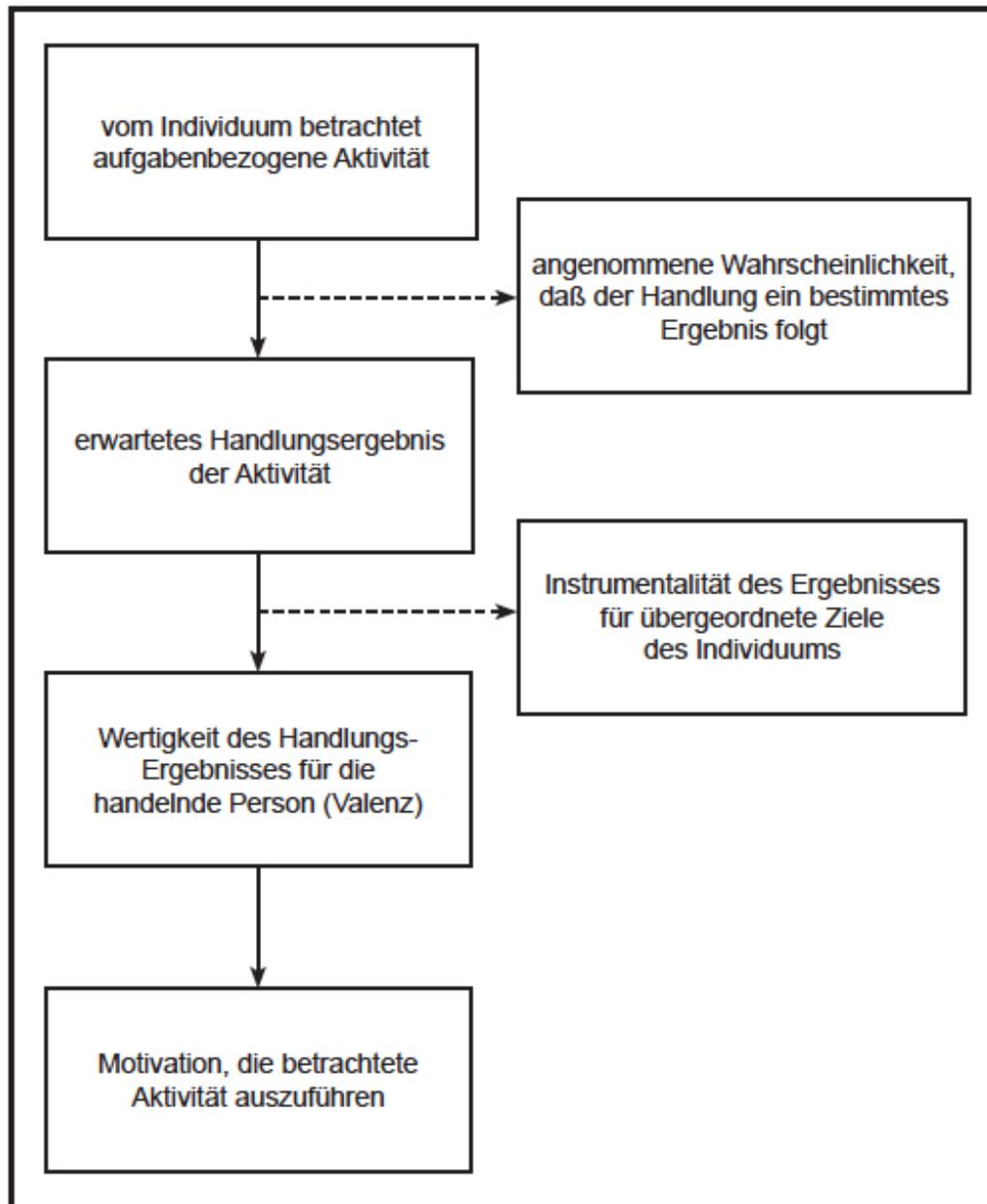
Beweggründe für berufliche Arbeit gibt es neben dem Wunsch nach Geld? - Welche Beweggründe liegen in der Arbeit selbst? - Wie erfährt man etwas über die individuellen Arbeitsmotive? - Welche Arbeitsmotive sind am wichtigsten? - Tragen alle Arbeitsmotive gleichermaßen zur Zufriedenheit bei? - Kann von einer allgemeinen Arbeitszufriedenheit gesprochen werden? - Kann es auch ein zu viel von leistungssteigernden Motiven geben? - Führt hohe Zufriedenheit stets zu hoher Leistung? (*Rosenstiel*, L. v.: 1972a, aaO., S. 43).

Zum Thema *Führung und Motivation* gibt es verschiedene Theorien, die zum vorgeannten Themenbereich Erklärungen anstreben und vielleicht dabei hilfreich sein können:

Die Vorstellungen und Theorien gehen bis in die *Antike* zurück. Ein Schüler von *Sokrates*, *Aristippos von Kyrene* (um 435 v. Chr. - etwa 355 v. Chr.), heute Libyen, vertrat die Prinzipien der kyrenaischen Philosophenschule des *Hedonismus*, der Ideen für die Oberklasse postulierte, wie Lust und Freude und die Vermeidung von Schmerz und demnach sei Leid final wertvoll, eine also letztlich egoistische Lebenshaltung. Es war ein Konzept für ein von der Lust des Augenblicks bestimmtes und gelungenes Leben. In unsere Vorstellungswelt übertragen läge darin *Ziel und Motivation des Lebens* (Internet: Motivation und Hedonismus).

Im 20. Jahrhundert setzten sich *Sigmund Freud*, *Williams James*, *William McDougall*, *Burrhus Frederic Skinner* und der von *Skinner* vertretene *Behaviorismus* mit Vorstellungen auseinander, die relevant zu Motiven und der Motivationen waren. Sehr wertvolle Beiträge kamen besonders von *Viktor E. Frankl* (1905-1997), ausgehend von der durch ihn begründeten *Lehre der Logotherapie* bzw. der *Dritten Wiener Schule der Psychotherapie* (nach der *Psychoanalyse* von *Sigmund Freud* und der *Individualpsychologie* von *Alfred Adler*). Gerade die *Logotherapie* mit ihrem Kernthema der *Frage und dem Willen nach dem Sinn* und das *Leben* des *Viktor Frankl* selbst, sind eine kaum überschätzbare Quelle für eine darauf aufbauende *prospektive Motivationsforschung*, die bislang leider zu wenig genutzt wurde. Einzelne Ansätze gab es aus fachspezifischen Blickwinkeln. Das erforderliche und sorgfältige ganzheitliche Erforschen und Nutzen der Vorstellungen von *Viktor E. Frankl* zu Themen der *Motivation* und *Führung* steht jedoch noch aus. *Viktor E. Frankls* Erkenntnisse und ihr Einsatz für Problemstellungen und Lösungen in den Bereichen der Gesellschaft und Wirtschaft wären zweifellos sehr zeitgemäß, wertvoll und könnten notwendige Fortschritte im Management sowie der Personal- und Führungsarbeit leisten. Der *sinnorientierte Ansatz* von *Viktor E. Frankl* harmoniert mit der wirtschaftlichen Funktion, notwendige und ethisch vertretbare Ziele und deren geeignete und gerechtfertigte Umsetzungswege zu bestimmen. Darin ist auch der Zusammenhang zwischen der *Logotherapie* zu sehen und dem stets wiederkehrenden Erfordernis eines *Paradigmenwechsels*, wie beispielsweise akut zur *Überwindung neoliberaler Ideen*. (*Frankl*, V. E.: Das Leiden am sinnlosen Leben. Psychotherapie für heute. Freiburg/Basel/Wien, 1977, S. 48-55; 1990, S. 271-278; *Frankl*, V. E., *Kreuzer*, F.: Im Anfang war der Sinn. Von der Psychoanalyse zur Logotherapie. Ein Gespräch. München 1991, S. 77-87; *Böckmann*, Walter: Sinnorientierte Leistungsmotivation und Mitarbeiterführung, Stuttgart, 1980, S. 66-80; Internet: Motivation durch Sinn; Viktor Frankl; Logotherapie und Existenzanalyse).

Individueller Motivationsprozess nach V. H. Vroom



(Schwan, K.: Nach Frese, E.: 2000, S. 158)

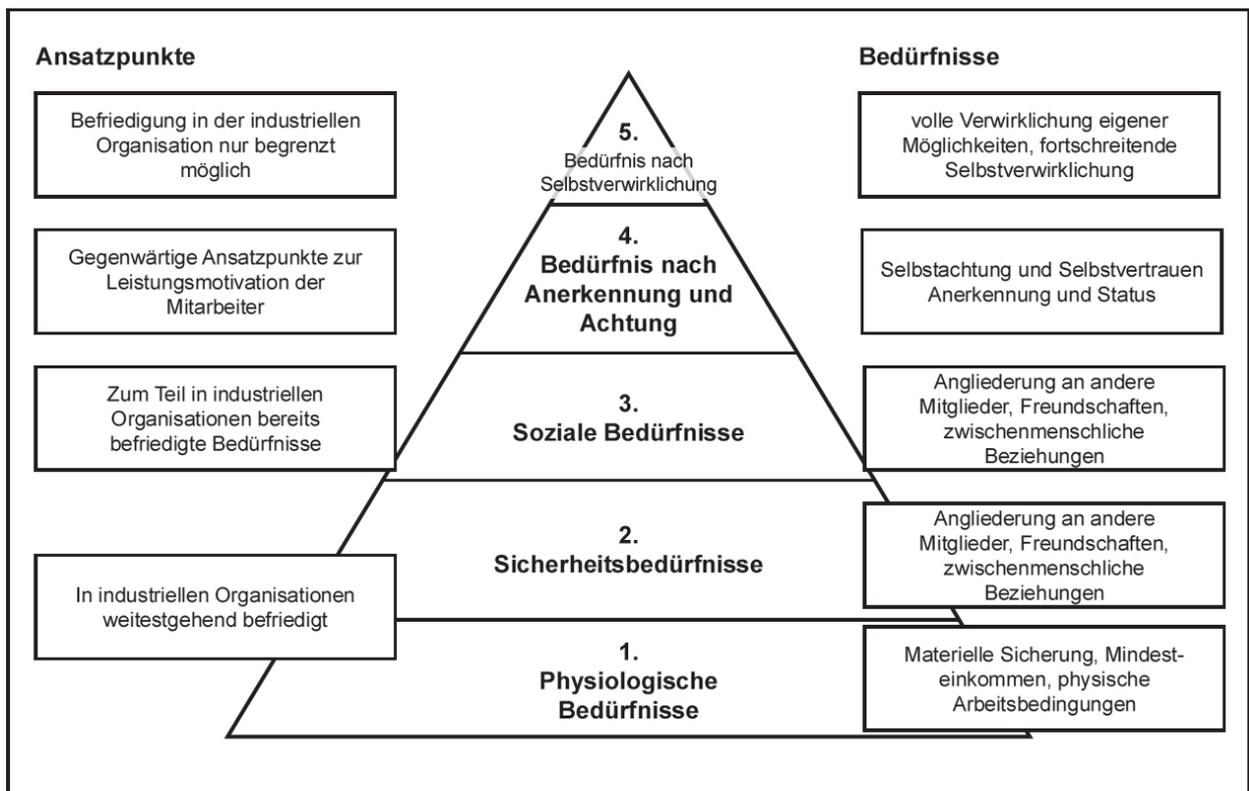
Victor Harold Vroom (1932), Montreal, entwickelte Vorstellungen zur *Motivation*, die den sog. *Transaktionsmechanismen von prozessbezogenen Theorien* zuzurechnen sind, auch bekannt unter der Bezeichnung *Anreiz-Beitrags-Theorien*. Sie versuchen zu erklären, wie und warum ein bestimmtes Handeln hervorgebracht, erhalten und/oder abgebrochen wird. Nach Vroom basiert die Motivation auf der Annahme, dass menschliche Wahlhandlungen subjektiv rational ablaufen und sich als die Energie (force) des Menschen darstellen lässt, nämlich um eine bestimmte Aktivität durchzuführen und sich dabei formal an dem *Produkt subjektiver Wertgrößen (valence) einerseits* sowie einer *individuellen Erwartungshaltung (expectancy) andererseits* zu orientieren. Die *Valence* ist die Attraktivität eines Ergebnisses, das bei einer Anstrengung für ein Individuum in Aussicht steht und für erreichbar gehalten wird (Internet: Victor H. Vroom)

Ein Individuum wird dann motiviert sein bestimmte Handlungen auszuführen, wenn *ein attraktives Ziel und eine nachhaltige Erwartung der Zielerreichung gegeben sind, also dadurch eine Motivation entsteht bzw. vorhanden ist*. Haben dabei Handlungen mehrere Konsequenzen - was durchaus üblich ist - sind auch *mehrere individuelle Valenzen und Erwartungen* zu berücksichtigen, die quasi gegen einander aufrechenbar sind. Die Erwartungshaltung kann fehlen und hat dann einen Wert Null. Bei einer Verringerung der Gesamtmotivationswirkung bei mehreren Valenzen und Erwartungen kann eine negative Valenz eintreten bzw. diese unter Null liegen und *Vroom* spricht in seinem Modell dann von *Instrumentalität* (instrumentality) als weiterer Größe, die aussagt, inwieweit eine Person glaubt, dass das unmittelbare Ergebnis einer Handlung zu einer Erreichung höherer Ziele beitragen kann, wobei Werte zwischen -1 und +1 angenommen werden. Mit der Einführung der *Instrumentalität* gelangt *Vroom* zu einer Über- bzw. Unterordnung der Valenzen, welche die Motivation negativ oder positiv beeinflussen kann, nämlich durch die *Abwägung von Valenzen hinsichtlich eines gesamten Ergebnis* des Handelns des Individuum. Kritisch bzw. negativ zum Modell von *Vroom* ist festzuhalten, dass ein kognitive Überforderung des Individuum bei einer Modell-Handhabung als Hypothek des Modells eintreten kann. Positiv zu bewerten ist die Sicht der Motivation als Prozess mit seinen Unterschiedlichkeiten für das Motivationsverhalten Einzelner (*Frese, E.: 2000, S. 156-159; Steinmann, H., Schreyögg, G.: 2000, S. 484-492*).

INTERPRTATION DER BEDÜRFNISPYRAMIDE/MOTIVATION NACH A. MASLOW

Abraham Maslow (1908 – 1970, USA) gilt als Begründer der Humanistischen Psychologie und wurde in der *Motivationsforschung* durch seine *Bedürfnispyramide* bekannt, die ein fünfteiliges *Stufenmodell der Motivation* veranschaulicht (*Schwan, K.:* Nach *Ökonomische Universität Bratislava, Pkt: 2, Internet*) :

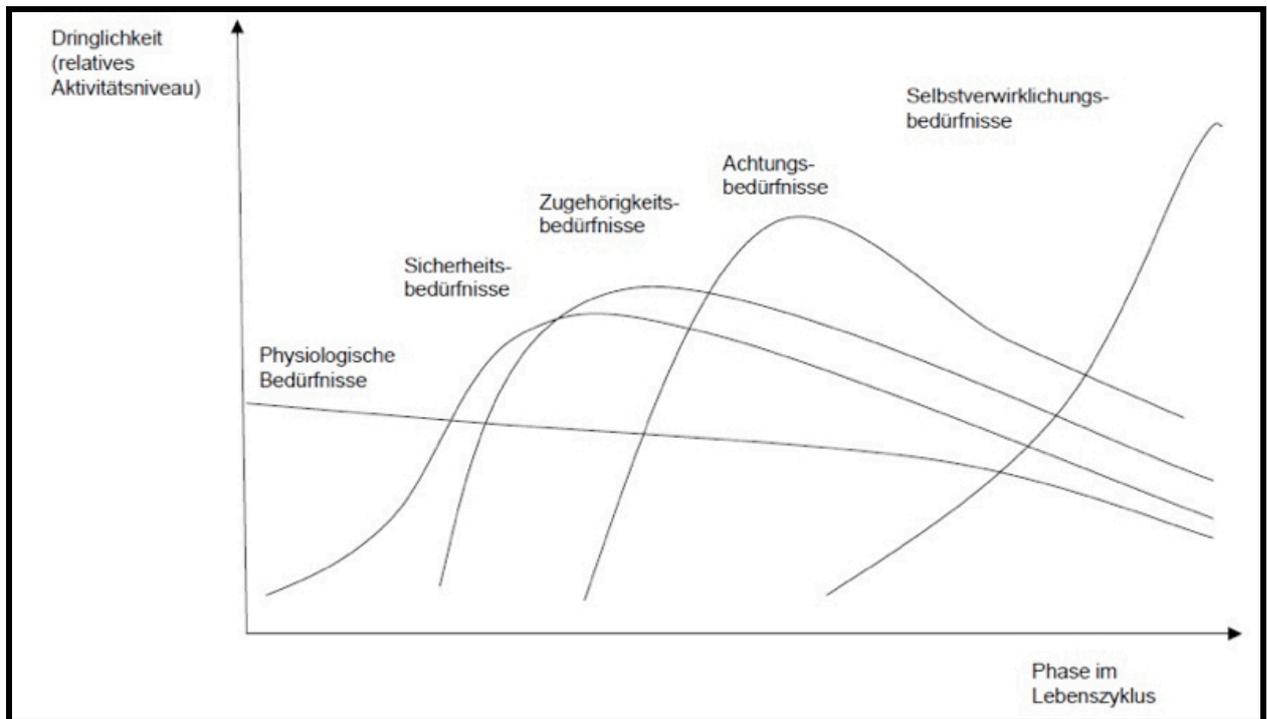
Interpretation der Bedürfnispyramide nach A. Maslow



Maslow geht davon aus, dass unbefriedigte Bedürfnisse als *Motivatoren* wirken, während befriedigte bzw. gesättigte Bedürfnisse nachlassen, als *Motivatoren* wirksam zu sein. Die motivierende Rolle müssen dann höhere Bedürfnisse übernehmen. Die Befriedigung der Bedürfnisse beginnt bei den physiologischen Bedürfnissen und endet beim Bedürfnissen der Selbstverwirklichung. Die Grundlage seiner Ansicht lag in der weltanschaulichen Vorstellung der Ganzheitlichkeit des Menschen, durch die auch die Motivation bestimmt wird und nicht nur durch einen Teil des Menschen. *An der eindeutigen Definitionsmöglichkeit des Begriffes Motivation zweifelte er und betonte daher die subjektive Dimension der Motivation.*

Die *Bedürfnispyramide*, die *Maslow* meist zugeschrieben wird, ist eine spätere Interpretation und nicht von *Maslow* selbst. Sie verleitet zu einer zu statischen Sicht der *Motivation*, da Bedürfnisse fälschlich in einer Reihenfolge angenommen werden, nach der das aktuelle Bedürfnis einem vorangegangenen und „niedereren“ Bedürfnisses folgt. Diese Annahme ist unsinnig. Warum sollen Hunger, Durst, Wärme usw. als Bedürfnisse für die Motivation nicht mehr relevant sein, da ein Mensch sich auf einer höheren Stufe der Bedürfnisse befindet? Bedürfnisse unterschiedlichster Art und Stufe treten simultan in sicher individuell unterschiedlicher Art und Weise auf und sind als dynamischer individueller Prozess zu sehen. Es erfolgt eine Überlagerung der Bedürfnisse

Dynamische Darstellung der Bedürfnishierarchie nach A. Maslow



(Staeble, W.H., Management. Eine verhaltenswissenschaftliche Einführung, München 1985, S. 223 nach Krech, D. et al., 1962)

Kritik zu Maslow: Theoretische und empirische Fundierung unzureichend. - Gestillte Defizitbedürfnisse sind auf Dauer nicht gestillt. - Kein reales Abbild für Motivationen von Menschen. - Maslows Vorstellungen setzen westlich-industriell sozialisiertes Statusdenken und Individualismus voraus und sind daher für andere Kulturkreise nicht selbstverständlich. - Einseitige Betrachtungsweisen. - Universalität von Vorstellungen können auch innerhalb einer einzelnen Kultur fehlen. - Fehlen einer Mehrdimensionalität gegenüber moderneren Motivationsmodellen.

Die Vorstellungen von Maslow fanden bei Managern, aber auch bei Studenten, breite Anerkennung, da sie leicht und intuitiv zu verstehen waren. In der Aus- und Weiterbildung zum Thema „Motivation“ hatten Maslow's Ideen einen festen Platz, teilweise bis heute. Die Bedürfnispyramide war allein vom Bild her einprägsam. Trotz ihrer Beliebtheit gab es keine empirischen Beweise und die Theorie war nicht schlüssig. Im Bereich der einschlägigen Wissenschaft gab es viel Ablehnung.

ZWEI-FAKTOREN-MOTIVATIONSTHEORIE VON FREDERIK IRVING HERZBERG

Frederick Irving Herzberg (1923 – 2000), Psychologe und Arbeitswissenschaftler, entwickelte die *Zwei-Faktoren-Theorie zur Motivation* bzw. die *Herzberg-Theorie* und stellte sie 1959 vor. In der Folge wurde sie in *Theorie und Praxis* rasch zu einer der bekanntesten *Motivationstheorien*. Auch heute kommt ihr noch große Bedeutung zu.

Ausgangspunkt der *Herzberg-Theorie* war eine empirische *Studie über den Zusammenhang zwischen der Bedürfnisbefriedigung am Arbeitsplatz und der Arbeitszufriedenheit*.

Die *Zwei-Faktoren-Theorie* von *Herzberg* ist eine so genannte *Inhaltstheorie der Arbeitsmotivation*. *Herzberg* unterscheidet zwei Arten von Faktoren, die auf den Rahmen der Arbeit bzw. das *Arbeitsumfeld* einerseits und andererseits auf den *Inhalt der Arbeit* bezogen sind und entscheidend die Motivation bestimmen. Die bei der Abbildung als „Faktoren“ ausgewiesene „Unzufriedenheit“ und „Zufriedenheit“ sind daher keine Faktoren, sondern deren Wirkungen hinsichtlich der Motivation.

Bei den „Faktoren“ unterscheidet *Herzberg* einmal die *Hygienefaktoren* und die *Motivatoren*. Die folgende Abbildung enthält Hauptgruppen einzelner Faktoren, wobei die jeweilige Summe der Einzelfaktoren der nachfolgenden Abbildung entnommen werden können.

Sind die *Hygienefaktoren* erfüllt, verhindern sie Unzufriedenheit, tragen aber nur wenig zur Motivation bei. Substantiell zeigt die vorgenannte Abbildung, dass die *Hygienefaktoren* in etwa den Rahmenbedingungen des Arbeitsvollzuges bzw. dessen essentiellen Punkten zuzurechnen sind. Per Saldo heißt das mit hoher Wahrscheinlichkeit, dass gut gelöste Rahmenbedingungen Unzufriedenheit beim Arbeitsvollzug bzw. eine daraus rührende *Demotivation* - für den Fall nicht ausreichender Rahmenbedingungen - vermeiden helfen, aber zur eigentlichen *Motivation* jedoch wenig beitragen.

Die *Motivatoren* hingegen sind im Wesentlichen den *Arbeitsinhalten* zuzurechnen und es wird wiederum auf die folgende Abbildung verwiesen. Die *Motivatoren* erweisen sich als die entscheidenden Träger der *Motivation*, bestimmen jedoch nur wenig das Entstehen von Unzufriedenheit. Kurzum, positive *Motivation* kann über die *Arbeitsinhalte* erreicht werden und gleichzeitig sollte deren Konterkarieren durch *Demotivation* aus nicht erfüllten Hygienefaktoren vermieden werden.

HERZBERG-UNTERSUCHUNG : FAKTOREN ZUR ARBEITSEINSTELLUNG/MOTIVTION

Frederick Irving Herzberg (1923 – 2000), Psychologe und Arbeitswissenschaftler, entwickelte die *Zwei-Faktoren-Theorie zur Motivation* bzw. die *Herzberg-Theorie* und stellte sie 1959 vor. In der Folge wurde sie in *Theorie und Praxis rasch zu einer der bekanntesten Motivationstheorien*. Auch heute kommt ihr noch große Bedeutung zu.

Ausgangspunkt der *Herzberg-Theorie* war eine empirische *Studie über den Zusammenhang zwischen der Bedürfnisbefriedigung am Arbeitsplatz und der Arbeitszufriedenheit*.

Die *Zwei-Faktoren-Theorie* von *Herzberg* ist eine so genannte *Inhaltstheorie der Arbeitsmotivation*. *Herzberg* unterscheidet zwei Arten von Faktoren, die auf den Rahmen der Arbeit bzw. das *Arbeitsumfeld* einerseits und andererseits auf den *Inhalt der Arbeit* bezogen sind und entscheidend die Motivation bestimmen. Die bei der Abbildung als „Faktoren“ ausgewiesene „Unzufriedenheit“ und „Zufriedenheit“ sind daher keine Faktoren, sondern deren Wirkungen hinsichtlich der Motivation.

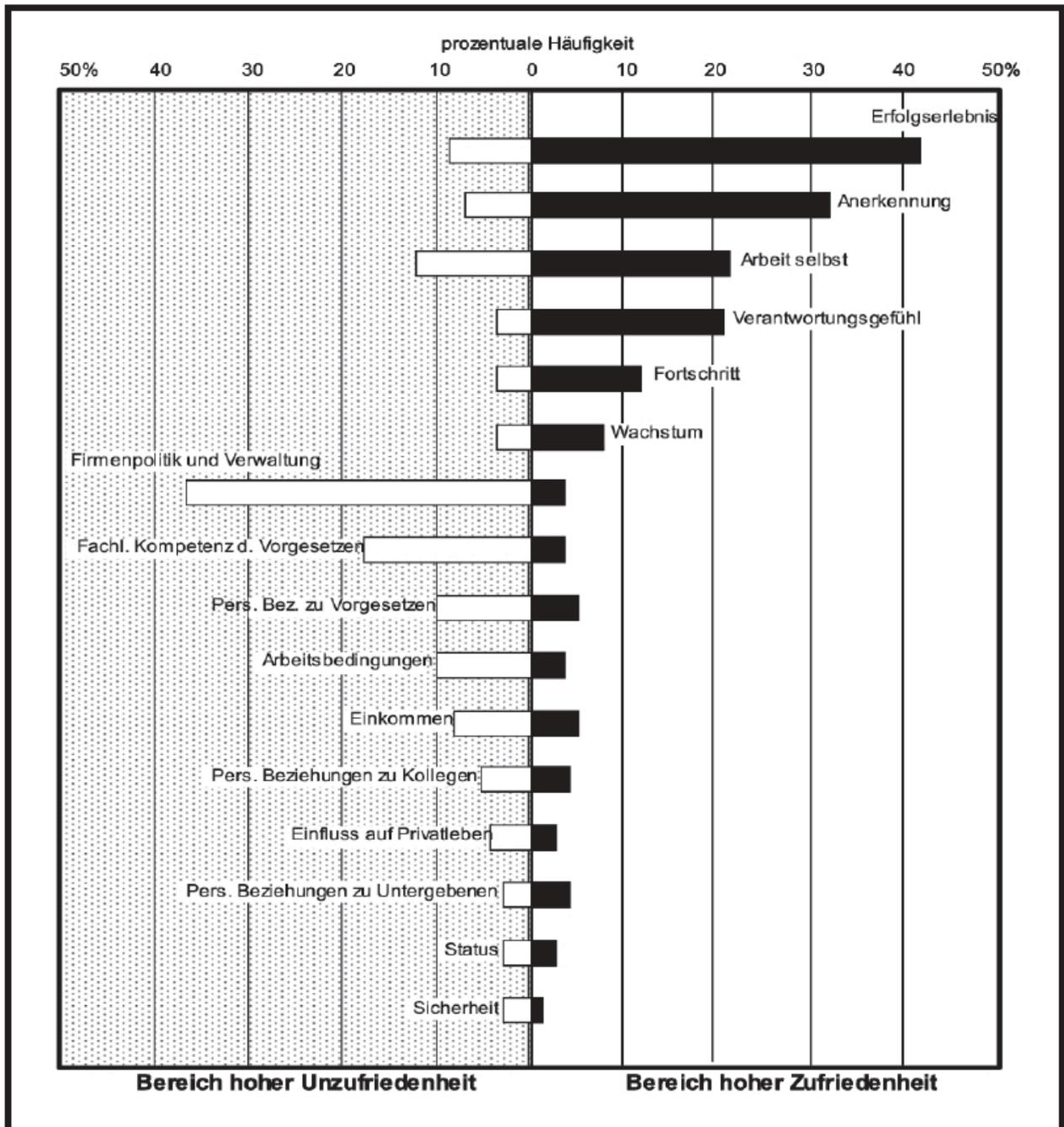
Bei den „Faktoren“ unterscheidet *Herzberg* einmal die *Hygienefaktoren* und die *Motivatoren*. Die folgende Abbildung enthält Hauptgruppen einzelner Faktoren, wobei die jeweilige Summe der Einzelfaktoren der nachfolgenden Abbildung entnommen werden können.

Sind die *Hygienefaktoren* erfüllt, verhindern sie Unzufriedenheit, tragen aber nur wenig zur Motivation bei. Substantiell zeigt die vorgenannte Abbildung, dass die *Hygienefaktoren* in etwa den Rahmenbedingungen des Arbeitsvollzuges bzw. dessen essentiellen Punkten zuzurechnen sind. Per Saldo heißt das mit hoher Wahrscheinlichkeit, dass gut gelöste Rahmenbedingungen Unzufriedenheit beim Arbeitsvollzug bzw. eine daraus rührende *Demotivation* - für den Fall nicht ausreichender Rahmenbedingungen - vermeiden helfen, aber zur eigentlichen *Motivation* jedoch wenig beitragen.

Die *Motivatoren* hingegen sind im Wesentlichen den *Arbeitsinhalten* zuzurechnen und es wird wiederum auf die folgende Abbildung verwiesen. Die *Motivatoren* erweisen sich als die entscheidenden Träger der *Motivation*, bestimmen jedoch nur wenig das Entstehen von Unzufriedenheit. Kurzum, positive *Motivation* kann über die *Arbeitsinhalte* erreicht werden und gleichzeitig sollte deren Konterkarieren durch *Demotivation* aus nicht erfüllten Hygienefaktoren vermieden werden.

Entgegen der bis 1959 geltenden Ansichten zur *Motivation*, konnte *Herzberg* empirisch nachweisen, dass Unzufriedenheit nicht das Gegenteil von Zufriedenheit darstellt und die Beseitigung von Unzufriedenheit auslösenden Faktoren einen Arbeitsplatz nicht unbedingt befriedigend macht. Vielmehr existiert ein duales Kontinuum: „Das Gegenteil von „Zufriedenheit“ ist „Nicht-Zufriedenheit“, und das Gegenteil von „Unzufriedenheit“ ist „Nicht-Unzufriedenheit“ (*Robbins*, S. P.: *Organisation der Unternehmung*, München 2001, S.197).

Herzberg-Untersuchung: Faktoren zur Arbeitseinstellung/Motivation



1844 Ereignisse wurden auf Faktoren untersucht, die zur Unzufriedenheit führten.

1753 Ereignisse wurden auf Faktoren untersucht, die zur Zufriedenheit führten.

Die Tabelle gibt die Häufigkeitsverteilung der Faktoren an.

Die Herzberg-Untersuchung zeigt, dass die positiven Motivationsfaktoren vornehmlich dem *Aufgabenbereich* zuzuordnen sind, ihr Fehlen wirkt sich nur bedingt negativ aus. Die negativen Motivationsfaktoren sind vornehmlich der *Arbeitsumwelt* zuzuordnen, ihr Vorhandensein wirkt sich nur bedingt positiv aus.

Herzberg-Untersuchung: Verteilung Unzufriedenheit versus Zufriedenheit



Die vorgenannte Botschaft von Herzberg für die Personal- und Führungsarbeit der Führungskräfte und Mitarbeiter von Unternehmen, verschiedenen Organisationen und Einrichtungen war klar und beeindruckend und fand daher enorme Resonanz bis heute. Sie wurde als konkrete und vergleichsweise realistisch umsetzbare Hilfe in der Führungspraxis gesehen, deren Anwendungsbereich partiell oder umfassend bei Betrieben und weitgehend unabhängig von Betriebsgrößen und der Art von Leistungsvollzügen oder Branchen angewendet und realisiert werden konnte. Auch die „Anreicherung“ der Arbeitsinhalte und der höheren Verantwortung von Mitarbeitern für Planungs- und Kontrollfunktionen zu motivationalen Verbesserungen (Job Design, Job Enrichment, Arbeitsstrukturierungsmodelle), dürfte durch die Herzberg-Theorie in der Praxis gewonnen haben (Robbins, S. P.: aaO., S.199).

Kritik an der Herzberg-Theorie: Die erforderlichen empirischen Informationserhebungen haben Grenzen. - Erfolge schreiben sich Menschen selbst zu und Misserfolge den äußeren Umständen. Die Methodologie der Herzberg-Theorie ist interpretationsabhängig und deshalb zweifelhaft, da es zu Fehlern kommen kann. - Gesamtzufriedenheit wurde nicht erfasst. - Theorie ist inkonsistent mit früheren Forschungen und die situativen Variablen bleiben unberücksichtigt. - Die Einbindung der Produktivität und ihre Verbindung mit der Zufriedenheit ist offen, d.h. diese wird vorausgesetzt (s. a.: Robbins, S. P.: 2001, S. 198).

MOTIVATIONSTHEORIE X UND Y VON DOUGLAS MURRAY MCGREGOR

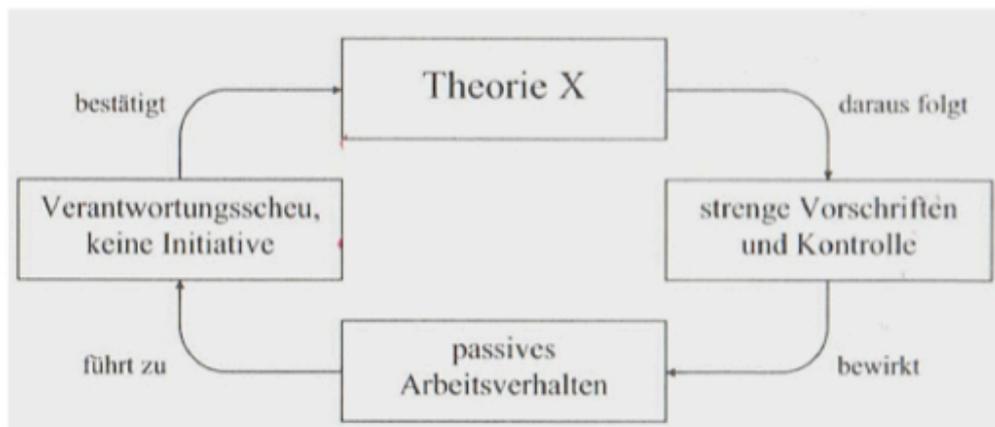
Douglas Murray McGregor (1906-1964) hat in seinem Buch *The Human Side of Enterprise* (1960) die auch in Europa sehr bekannt gewordene *Theorie X* und *Theorie Y* entwickelt und zudem Prinzipien postuliert, mit denen Führungskräfte ein Klima von *Engagement* und *Motivation* bei ihren Mitarbeitern bewirken können und sollen. Er hat Ideen von *Maslow* aufgenommen und popularisiert. Mit seinen Arbeiten hat er zahlreiche andere Arbeiten angeregt. Er gilt als einer der Begründer zeitgenössischer Managementgedanken (*Staehele, W. H.: 1985, aaO., S.246 und S. 248; s. a.: McGregor, D. M.: The Human Side of Enterprise, Düsseldorf-Wien 1971, S. 47-71).*

Die *Theorie X* und die *Theorie Y* reflektieren widersprüchliche Menschenbilder, *einmal* mit sehr „negativ“ eingestellten Personen bzw. Mitarbeitern eines Vorgesetzten und *zweitens* dem Gegenteil dieses Typus, nämlich eines „positiv“ orientierten Menschen. Zumindest bei oberflächlichen Rezeptionen der *Theorie X*, die in der Fachliteratur in der Form von Verkürzungen von Theorieinhalten nicht gerade selten sind, geriet *McGregor* unberechtigterweise in ein schiefes Licht, da seine Intentionen verkannt wurden. Die *Theorie X* zeichnet einen Mitarbeiter der wahrlich „demotiviert“ ist und nahe legt, dass man ihn eher autoritär und vornehmlich mit Kontrolle zur Arbeit anhalten muß. Oft wurde verkannt, dass *McGregor* ein kontrastreiches Modell für die *Theorie Y* konstruierte, das einen gegensätzlichen Mitarbeiter charakterisiert, um die Differenzen beider Menschenbilder deutlich zu machen. Bald und zunehmend bildete sich dadurch die falsche Ansicht, *McGregor* vertrete negative Vorstellungen und propagiere Rezepte einer autoritären Führung als erforderliche Therapien. Das Gegenteil war der Fall: *McGregor* vertrat die Ansicht, dass die Führungspraxis - wie er sie um die Zeit 1960 beobachtete - oft nicht ausreichend sein könne, zu erwartende und bereits eingetretene Herausforderungen an Unternehmen zu erfüllen und meinte, es sei daher erforderlich, über bessere Lösungen zum Thema Mensch und Arbeit nachzudenken. Er sah das Humankapital und damit verbundene Werte als entscheidende Ansätze für weitere Entwicklungen an. In diesem Sinne war er auch ein Befürworter der Vorstellungen von *Abraham Maslow*, die er in seine Arbeiten einband und zu deren Verbreitung beitrug (*Staehele, W. H.: aaO., 1985, S. 248).*

Nachfolgend Quellen zu den Kerntexten und Abbildungen zu Illustration der *Theorie X* und *Theorie Y* von *McGregor*: (*McGregor, D.: aaO, 1971, S. 47-71; Kirchler, E. (Hrsg.): Arbeits- und Organisationspsychologie, Wien 2005a, S. 111, nach Ulich, E.: Arbeitspsychologie, Stuttgart 2001, S. 434 f.; Robbins, S. P.: Organisation der Unternehmung, München 2001, S. 196).*

Arbeitshypothesen und Darstellung der Theorie X

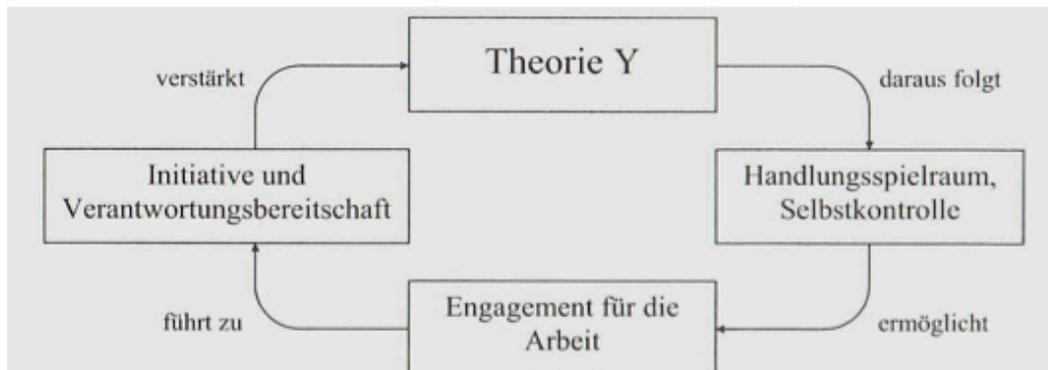
1. Arbeitnehmer verabscheuen im Inneren die Arbeit und versuchen ihr bei jeder Gelegenheit auszuweichen.
2. Da Arbeitnehmer Arbeit nicht mögen, müssen sie, um bestimmte Ziele zu erreichen, gezwungen, kontrolliert oder mit Strafen bedroht werden.
3. Wo immer möglich, werden Arbeitnehmer jeder Verantwortung ausweichen und nach formaler Anleitung suchen.
4. Die meisten Arbeiter bewerten Sicherheit höher als alle anderen arbeitsbezogenen Faktoren und legen generell wenig Ehrgeiz an den Tag.



(Robbins, S. P.: aaO., 2001, S. 196; Ulich, E.: 2001, aaO., S. 434 f., s. a. Kirchler, E. (Hrsg.): aaO., 2005a, S.

Arbeitshypothesen und Darstellung der Theorie Y

1. Arbeitnehmer können ihre Arbeit als ebenso natürlich empfinden wie Ausruhen oder Spielen.
2. Wenn Menschen an bestimmten Zielen gelegen ist, dann praktizieren sie Selbstkontrolle.
3. Der Durchschnittsmensch kann lernen, Verantwortung zu akzeptieren und sogar zu erstreben.
4. Die Fähigkeit zu innovativen Entscheidungen findet sich in der gesamten Bevölkerung und beschränkt sich nicht unbedingt auf Personen in Managementpositionen.



(Quelle: Robbins, S. P.: aaO., 2001, S. 196; Ulich, E.: aaO., 2001, S. 434 f., s. a. Kirchler, E. (Hrsg.): aaO., 2005a, S. 111)

Die *Arbeitshypothesen* der *Theorie X* und der *Theorie Y* sind zwar holzschnittartig dargestellt, substantiell als Ansichten von Führungskräften in der Praxis jedoch gleichermaßen vorstellbar, sei es in den Jahren um 1960, als die Texte entstanden oder heute. In rund mehr als 60 Jahren seit damals haben sich Führungsvorstellungen sicher geändert, aber zwangsläufig nicht gebessert oder verschlechtert. Entwicklungen in Zeitabläufen können registriert werden, erlauben aber zunächst kein Urteil darüber, ob Rückschritte oder Fortschritte erfolgten. Vorwärts heißt weder aufwärts noch abwärts, abgesehen davon, dass solche Bewertungen relativ sind und von wertgeprägten Faktoren mitbestimmt sind. Eine vom *Neoliberalismus* oder *autoritären Führungsvorstellungen* geprägte Sicht wird zu Urteilen mit anderen Inhalten führen, als jene Urteile, die von Personen mit gegenteiligen Ansichten zu erwarten sind. *McGregor* stellt explizit fest, dass im Kreis von Führungskräften zwei grundsätzliche *Menschenbilder* präsent sind und zwischen diesen und dem *Führungsverhalten* *zirkuläre Beziehungen* bestehen. Anders ausgedrückt, das *Menschenbild des Vorgesetzten und auch seine Führungspraxis bestimmen das Mitarbeiterverhalten* (*Wolf, Joachim*: 2003, Organisation, Management, Unternehmensführung. Theorie und Kritik, Wiesbaden, S. 190). Seit 1960 bis heute sind sicher alle Varianten in der Praxis realistisch vorstellbar und tatsächlich anzutreffen. Der substantielle Mix der Meinungen hat sich sicher geändert, da sich das gesellschaftlich-wirtschaftliche Umfeld tiefgreifend verändert hat und Anpassungen im Denken und Handeln erforderten. Sei es durch gestiegene Komplexität und Raschheit der Leistungsvollzüge, die zunehmende Globalisierung, die enorm gewachsene Bedeutung von Wissenschaft, Forschung und der Informationstechnologien, geänderte Qualifikationsprofile und Mitarbeitererwartungen, gewachsene oder geringere Einwirkungsgrenzen der Vorgesetzten, gesellschaftliche Veränderungen mit gesteigener Mündigkeit der Menschen, Krisen usw.

Die *Theorie X* von *McGregor* reflektiert nach dessen eigener Ansicht eine Irrlehre und Summe von Vorurteilen, ebenso wie seine *Theorie Y* eher ein idealistisches, aber gewünschtes Bild des Menschen gibt. Er vertritt auch die Ansicht, dass der Durchschnittsmensch weder passiv und gleichgültig ist, noch „an die Hand genommen werden“ muss, d.h. Motivation, Entwicklungspotentiale und Verantwortungsbereitschaft sind potentiell vorhanden. Menschen lassen sich lenken und motivieren. Führungskräfte haben dieser Funktion gerecht zu werden, d.h. im Sinne der *Theorie Y* Mitarbeiter zu fördern und zu fordern (*Kirchler, E.* et al.: aaO, 2005b, S. 109 f.; s. a.: *Gellerman, S. W.*: Motivation und Leistung. Die Wechselwirkung von Umwelt und Bedürfnissen des Einzelnen auf Betriebsklima, Leistungssteigerung und Produktivität., Düsseldorf/Wien 1973, S. 97-110).

WEITERE MOTIVATIONSTHEORIEN UND DEREN INTEGRATION

Die Zeit von etwa 10 Jahren insgesamt - um das Jahr 1960 herum - waren eine sehr fruchtbare Phase der Entwicklung von Theorien und von Ansätzen zur Realisierung einer zeitgemäßen Motivation. Einige wesentliche Vertreter - meist aus den USA - seien ergänzend kurz genannt (Quellen: *Kirchler, E. et al.*, Kirchler, E. (Hrsg.): *Arbeits- und Organisationspsychologie*, Wien 2005a, S. 111 S. 112-125; *Robbins, S. P.*: *Organisation der Unternehmung*, München 2001, S.199-219):

Chris Argyris (1923-2013), Mitbegründer der Organisationsentwicklung, u. a. Schwerpunkte, wie: „Lernende Organisation“ (Individuelle Persönlichkeit, Formale Organisation, Strukturen informeller oder sozialer Systeme), Verhalten in Organisationen, Arbeitsteilung und Spezialisierung, Kontrollspanne, Zentralisierung und Hierarchie, Unterschied von beratenden und entscheidenden Positionen (Internet: Chris Argyris).

James G. March (geb. 1928), *Herbert Simon* (1916-2001; Nobelpreisträger) und *Richard Cyert* (1921-1998) erforschten gemeinsam organisationales Verhalten, u. a. zu Themen, wie: Organisation und Entscheidungsverhalten, behavioristische Theorie der wirtschaftlichen Organisation, Organisation als System entscheidungstreffender Individuen, „bounded rationality“ = Entscheidungsverhalten auf der Basis begrenzter Informationsverarbeitungskapazitäten und nach Maßgabe der Erwartungen der Entscheidungsträger, Entscheidungsprozesse unter Bedingungen der Macht und der Durchsetzung individueller Interessen und „Side Payments“ = Zugeständnisse und Entgegenkommen mit Risiken der Fehlsteuerung von Organisationen (Ressourcenreduktion, Weiterentwicklung), Arbeitsteilung und Spezialisierung, Autorität und Kontrollspanne (Internet: James G. March; Herbert Simon; Richard Cyert).

Clayton Alderfer (geb. 1940) hat die *ERG-Theorie* (Existence, Relatedness and Growth) als eine *Bedürfnistheorie* für Mitarbeiter in Unternehmen entwickelt und dabei *Maslow's Bedürfnishierarchie* überarbeitet, um sie besser mit der empirischen Forschung abzustimmen. Er unterscheidet Existenz-, Beziehungs- und Wachstums- bzw. Selbsterfüllungsbedürfnisse, also 3 statt 5 (*Maslow*) Hauptbedürfnisse. Ferner können mehrere Bedürfnisse gleichzeitig wirken. Bleibt die Erfüllung eines höheren Bedürfnisses versagt, nimmt der Wunsch der Befriedigung eines niederen Bedürfnisses zu (Internet: Alderfer, Clayton P.).

David McClelland (1917-1998) entwickelte mit seinen Mitarbeitern eine Motivationstheorie, die auf der Persönlichkeitstheorie des Psychologen *Henry Murray* (1893-1988) aus dem Jahre 1938 aufbaute, die sich u. a. mit dem Thema *Leistungsmotivation* befasste. *McClelland's* Theorie geht von den Bedürfnissen *Leistung, Macht* und *Zugehörigkeit* aus. Die subjektive Bedeutung von Bedürfnissen variiert stark und hängt u. a. vom kulturellen Hintergrund des Einzelnen ab. Es werden jene Persönlichkeitsprägungen und Motive von Personen untersucht, die sich zu einem der genannten Bedürfnisse besonders hingezogen fühlen. Die betriebliche Aufgabenverteilung kann sich daran möglicherweise orientieren (TAT/Thematischer Apperzeptionstest). Den *Motivationskomplex* hält *McClelland* für die *Evolution von Gesellschaften* relevant (Internet: McClelland, D.).

Die *Motivationstheorien* mit ihren unterschiedlichen Vorstellungen, Ansätzen und Inhalten, aber auch mit verschiedenen intensiven Verbindungen untereinander - Letzteres bedingt auch durch die Entstehung verschiedener *Motivationstheorien* um das Jahr 1960 in den USA und die Kontakte der Motivationsforscher untereinander - legt

es nahe, die einzelnen *Motivationstheorien* nach ihren Exponenten - deren Namen sich auch häufig in den Theoriebenennungen wiederfinden - zeitlich geordnet zu behandeln. Es gibt aber auch ein anderes *Ordnungs- und Gliederungsschemata*, welche nach *jeweiligen Inhalts- und Intentionsschwerpunkten* vorgehen. Dadurch ergeben sich *zwangsläufig Abgrenzungsfragen*, da einzelne *Motivationstheorien* regelmäßig mehrere Inhalte und Intentionen verfolgen, was sich allein aus der Komplexität und der Dynamik des Themas *Motivation* und seiner Entwicklungen ergibt, die ja auch Veränderungen der relevanten Umwelten reflektieren und Teil der genannten Komplexität sind.

Folgendes Schema findet sich bei *Robbins* (*Robbins*, S. P.: 2001. S. 217 f.):
Bedürfnistheorien, zu denen 4 Theorien gerechnet werden: *Maslow's* Theorie der Bedürfnishierarchie - Zwei-Faktoren-Theorie von *Herzberg* - ERG-Theorie von *Alderfer* - *McClellands* Bedürfnistheorie.

Zieltheorien: *Edwin A. Locke* (geb. 1938), Psychologe und *Gary P. Latham*, Psychologe sagten, dass Ziele Menschen motivieren und unmittelbare Regulatoren des Handelns sind. Ziele sollen herausfordernd und präzise sein und regelmäßig kontrolliert werden. Ausdauer, Richtung und die hinter den Zielen stehende Strategie werden durch Ziele gefördert. *Balanced Scorecard* und *Management by Objectives* seien dabei gute Hilfsmittel. Die *Goal-Setting-Theory* wurde in den Jahren 1990 (*Locke*) und 2002 (*Latham*) publiziert (s.a.: *Steinmann*, H., *Schreyögg*, G.: 2000, S. 493-494).

Die *Verstärkungstheorie* geht von einem kognitiven externen Ansatz aus und argumentiert im Sinne des *Behaviorismus*, dass Verhalten durch Verstärkung konditionierbar ist und dabei die *Umwelt* maßgeblich sei. Innere kognitive Vorgänge spielen nach dieser Theorie kaum eine Rolle. Daher steht sie im Gegensatz zur *Zielsetzungstheorie*. Es bestehen Zweifel, ob die Theorie überhaupt den Motivationstheorien zurechenbar ist. Ihre Intentionen zur „Verstärkung“ basieren im Wesentlichen auf Vorstellungen von Lerntheorien und operativen Programmen und Weisungstechniken. Begründer der Verstärkungstheorie ist *Burrhus Frederick Skinner* (1904 – 1990), Psychologe (Internet: *Skinner*, F. B.).

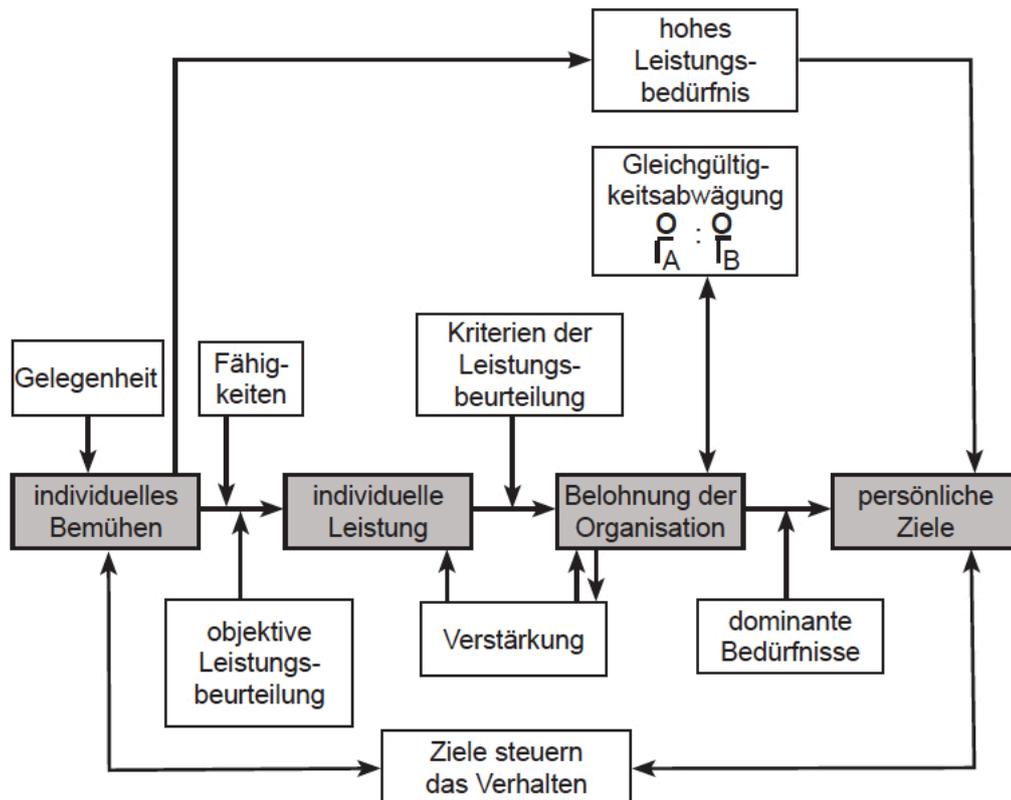
Die *Gleichheitstheorien* gehen zurück auf *Jean Stacy Adams* (1925 – 1984), Sozialpsychologe, der erklären wollte, wie *Motivationsprozesse* verlaufen. Er ging davon aus, dass Personen danach trachten in *sozialen Beziehungen* für ihren Einsatz eine *faire Gegenleistung* zu erhalten. Ist das nicht der Fall, entsteht ein Ungleichgewicht, das Betroffene durch unterschiedliche Reaktionen ausgleichen wollen. Das *Prinzip der relativen Gleichheit* kann einmal bei Ungleichheit zu einer Kompensation, z. B. Mehrzahlung, oder eine Abwertung, wie Minderbezahlung der „Überbezahlung“, erreicht werden. Das genannte Prinzip ist in der Personal- und Führungsarbeit der Praxis sehr wesentlich geworden, beispielsweise beim *Prinzip der relativen Lohngerechtigkeit*, einem Kernpostulat der betrieblichen Lohnpolitik, aber auch in vielen anderen Bereichen, wo es um „Gerechtigkeit“ geht (s. a.: Internet: *Equity-Theorie*).

Die *Erwartungstheorie* entspricht dem individuellen *Motivationsprozess* nach *V. H. Vroom*, der bereits an anderer Stelle der vorliegenden Ausarbeitung behandelt wurde und auf die verwiesen wird.

Robbins macht den Versuch verschiedene *Motivationstheorien* zu integrieren (*Robbins*, S. P.: *Organisation der Unternehmung*, München 2001, S. 214 f.) und in einer Abbildung darzustellen, was einmal bei einem so hochkomplexen Thema wie der *Mo-*

tivation nur teilweise gelingen kann. Zum anderen sind die Theorien so unterschiedlich, wenn gleich sie nur selten in einem widersprüchlichen Wettstreit stehen, dass eine zweidimensionale Abbildung einfach an Grenzen der Informationsmöglichkeiten stößt. Das Schema baut daher erwartungstheoretisch auf folgendem *Grundgedanken* bzw. *Arbeitshypothese* auf: *Individuelles Bemühen* → *Individuelle Leistung* → *Belohnung der Organisation* → *persönliche Ziele*. Um diesen Prozess werden verschiedene *theorienrelevante* Einflussfaktoren angeordnet.

Integration von Motivationstheorien



(Quelle: Robbins, 2001, aaO., S. 214 f.)

Die intensive Auseinandersetzung mit dem Thema *Motivation* in Theorie und Praxis ist für die Funktionen einer *zeitgemäßen Personal- und Führungsarbeit* allein durch die grundsätzliche Frage begründet "Warum arbeiten Menschen?" Davon leiten sich weitere Fragen ab, wie sie *Lutz von Rosenstiel* beispielhaft formulierte und die im Zusammenhang mit der begrifflichen Erläuterung des Begriffes *Motivation* bereits zitiert wurden (*Rosenstiel*, L. v.: 1972a, S.31). Mikroökonomisch ergibt sich daraus unmittelbar, dass *Motivation* das Herzstück jeglicher Führungslehre ist. Sinngemäß gilt das aber weit darüber hinaus, nämlich ganz generell auch für die Makroökonomie, die Gesellschaft, Politik, Wirtschaft, Kultur usw. Die Frage nach den Motiven des Tuns stellt sich bei jedem Handeln oder Nicht-Handeln und ist ein Teil der personalen Identität und Verantwortung. Nach *Viktor E. Frankl* ist es die *Frage und der Wille zum Sinn* (*Frankl*, V. E.: 1978, S, 9-36). Bei Unternehmen und anderen Einrichtungen gibt es natürlich auch *Motivationen*, die von einzelnen Menschen oder Gruppen rühren und personale Verantwortlichkeiten begründen. *Walter Böckman* stellt hierzu fest: "Den meines Erachtens entscheidenden Schritt zur Loslösung von allen Systemen, die dem Menschen als Verhaltensnorm übergestülpt bzw. als Richtschnur vor die Nase gehal-

ten werden, ohne ihn deshalb aus seinen soziokulturellen Bezügen zu lösen, vollzieht *Viktor E. Frankl* mit dem von ihm konstatierten "Willen zum Sinn". Seine herausragende Leistung besteht in der konkreten Operationalisierung dessen, was für den Menschen *als Sinn erfahrbar und realisierbar* ist" (*Böckmann, W.:* 1980, S. 66).

Lutz von Rosenstiel zitiert dazu einige bedeutende Unternehmer. Die Zitate von ihnen stammen aus der Zeit anfangs der 70er Jahre des vorigen Jahrhunderts und betrafen quasi die "*Sinnfrage*" und stehen in einer langen Tradition von Unternehmernaussagen, die seit dem Beginn der Industrialisierung etwa ab 1830 in Europa erfolgten und in eine ähnliche Richtung gehen (*Rosenstiel, Lutz v.:* Motivation im Betrieb, München, 1972a, S. 9):

"... bin ich doch heute der Meinung, dass die unternehmerische Welt in ihrer derzeitigen Form ihrem Ende entgegengehen müßte, wenn nicht dem Unternehmer der Ausbruch gelänge aus dem engen Gehäuse seiner geschäftlichen Tätigkeit, wenn er sich nicht als ein aktives Element einer Lebenswelt zu betrachten lernt, die man als kulturell, religiös, politisch bezeichnen mag - einer Lebenswelt auf alle Fälle, die in moralische Kategorien hinübergreift, wobei sich wirtschaftliche Leistung von selbst versteht, deren fundamentale Notwendigkeit nur aus Kurzsichtigkeit oder aus gezielter Absicht in Zweifel gezogen werden könnte ...", *Hans L. Merkle*, Vorsitzender der Geschäftsführung der Robert Bosch GmbH, vor dem Baden-Württembergischen Unternehmertag 1971 in Stuttgart.

"... die Welt, der wir in den 70er Jahren gegenüberstehen, wird ungeheuer verschieden sein von der, die wir in den 50er und 60er Jahren kannten. Es mag sein, dass wir in der Zukunft nicht mehr allein nach dem geschäftlichen Erfolg bewertet werden, sondern dass wir nur noch in dem Maße geduldet werden, in dem wir unsere Nützlichkeit als Institution beweisen, die für die gesamte Gesellschaft von Wert ist ...", *T. V. Learson*, IBM-Präsident, 1969, gegenüber seinen Mitarbeitern.

"... eine wachsende Anzahl amerikanischer Industrieller erkennt, dass Gewinnmaximierung nicht über gesellschaftliche und soziale Verpflichtungen geht ...", *Fortune*-Untersuchung.

Lutz von Rosenstiel folgert daraus u. a.: "... Eine Organisation unterliegt nicht nur den Gesetzen des Wettbewerbs, sie muß auch den sich wandelnden Forderungen der Gesellschaft Rechnung tragen, da sie ja selbst ein Teil der Gesellschaft ist ..." (*Rosenstiel, L. v.:*aaO., 1972a, S. 10). Es gehört zu den Leistungen der *Organisationskultur* und von *Transformationen*, verfestigte Kulturen zu verlernen und neue zu erlernen, um gegebenenfalls erforderliche Anpassungen zu vollziehen. Solche Prozesse sind sehr anspruchsvoll und diffizil (s. a. *Schein, E. H.:* Organisationskultur, Bergisch Gladbach 2003, S. 115-136).

Damit wird im Zusammenhang mit der *3. Weltwirtschaftskrise ab 2007* deutlich, wo hinsichtlich der *Motivation* u. a. die Hebel anzusetzen sind, um bei den entscheidenden Wurzeln der Ursache der Krise anzusetzen, nämlich den *neoliberalen Ideen und deren Umsetzung*. Die falschen *Paradigmen*, von denen das Unglück ausging, wird man "verlernen" müssen und durch einen *Paradigmenwechsel* jene normativen Werte zu verankern, die bessere Orientierungen und Entwicklungen ermöglichen. Diese Grundformel klingt einfach, sie zu realisieren ist jedoch höchst mühevoll und braucht viel Zeit. *Edgar H. Schein* (1928) erarbeitete hierzu wegweisende Vorgehensweisen (s. a. Internet: Schein, Edgar. H.). *Edgar H. Schein* versteht Organisationskultur als "...

ein Muster gemeinsamer Grundprämissen, das die Gruppe bei der Bewältigung ihrer Probleme, externer Anpassung und interner Integration erlernt hat, das sich bewährt hat, und das somit als bindend gilt; und das daher an neue Mitglieder als rational und emotional korrekter Ansatz für den Umgang mit Problemen weitergegeben wird" (Internet: Schein, Edgar. H.).