

## Der folgende Beitrag ist ein Auszug aus dem Buch **„Praxis der Wirtschaftspsychologie – Band III“.**

Die Nutzung erfolgt mit freundlicher Genehmigung der Herausgeber.

Die Wirtschaftspsychologie wird auch im dritten Band dieses Praxisbuchs in ihrer ganzen Breite dargestellt.

Das Buch gliedert sich in folgende Themenfelder:

- Personal- und Führungskräfteentwicklung,
- Teamentwicklung,
- Change Management,
- Coaching,
- Personaldiagnostik & Recruiting.

Eine Vielzahl von Autoren aus Praxis und Wissenschaft stellen aktuelle Projekte, erprobte Arbeitsweisen sowie grundsätzliche Erkenntnisse dar. Die Themen reichen dabei z.B. von grundlegenden Betrachtungen der Mitarbeiterführung über die konkrete Beschreibung von Workshop-Konzepten bis hin zur Evaluation von Karriere-Webseiten im E-Recruiting.

Studierende und Berufsanfänger erhalten Einblicke in das weite Tätigkeitsfeld der Wirtschaftspsychologie und einen Überblick über aktuelle Praktiken und Konzepte.

Erfahrene Berufspraktiker finden Best Practice Ansätze sowie hilfreiche Anregungen für die eigene Arbeit.



Patrick Mehlich,  
Torsten Brandenburg,  
Meinald T. Thielsch (Hrsg.)

### Praxis der Wirtschaftspsychologie III

Themen und Fallbeispiele für Studium und Anwendung



22,80€; 380 Seiten

Verlagshaus Monsenstein und Vannerdat

ISBN 978-3-95645-289-5

Weitere Informationen zum Buch erhalten Sie unter:

[www.praxis-der-wirtschaftspsychologie.de](http://www.praxis-der-wirtschaftspsychologie.de)

# Die Motivierung von Mitarbeitern – 10 typische Annahmen

Patrick Mehlich

Bildungs- und Wissenschaftszentrum der Bundesfinanzverwaltung<sup>1</sup>

## 1 Einleitung

Wenn Führungskräfte vor der Anforderung stehen ihre Mitarbeiter zu motivieren, fallen die ersten Assoziationen häufig in die Kategorien „Tjakka“ brüllen, über Scherben laufen und Namen tanzen. Einige haben vielleicht sogar selber an Seminaren dieser Art teilgenommen und kennen das Schamgefühl am Morgen danach, wie nach einer Nacht mit zuviel Alkohol und bruchstückhaften Erinnerungen an eine allzu wilde Feier. Vom Effekt des Motivationsseminars bleibt in vielen Fällen nur ein blasses Abbild der Euphorie des Vortages. Von einer unspezifischen und dauerhaften Wirkung auf alle Lebensbereiche, wie von selbst ernannten Motivationsgurus häufig versprochen wird, kann gar keine Rede sein (Kanning, 2007). In der allgemeinen Vorstellung wird mit dem Thema etwas Magisches und Heilsbringerisches verknüpft. Zumindest wird es viel zu selten

---

<sup>1</sup> Der Autor gibt im Text ausschließlich seine private Meinung wieder.

als ein wissenschaftlich begründbares und praktizierbares Führungshandeln angesehen. In wissenschaftlich fundierten Seminaren zur Motivierung von Mitarbeitern<sup>2</sup> werden die Trainer dann mit entsprechenden Annahmen der Teilnehmer konfrontiert. Zum Teil spiegeln diese Annahmen eine hoffnungsvolle Suche nach dem Stein der Weisen wieder, zeugen von Resignation aufgrund von enttäuschten Erwartungen durch vorherige Erfahrungen oder resultieren aus einer gesunden Skepsis gegenüber der „Motivationszauberei“. Allen Annahmen ist gemein, dass es zwar durchweg verständlich und plausibel ist mit ihnen in ein Seminar zum Thema Mitarbeitermotivierung zu starten, gleichzeitig aber höchst kontraproduktiv.

Dieses Kapitel möchte sich nun also den gängigen und durchaus plausiblen Annahmen, Erwartungen und Hoffnungen von Führungskräften in Bezug auf Seminare zum Thema Mitarbeitermotivierung widmen. Die zehn gängigsten grundlegenden Annahmen werden dargestellt und kritisch beleuchtet. Das Ergebnis gibt auf der einen Seite Anregungen, wie das Thema in Führungskräfte trainings sinnvoll integriert und aufgegriffen werden kann und stellt auf der anderen Seite eine Art Einwandbehandlung für Fortgeschrittene in Bezug auf das Thema dar.

Es ist nicht Ziel des Kapitels eine umfassende Übersicht über historische und aktuell gängige Motivationstheorien zu geben oder eine Einführung in die Thematik der Motivation darzustellen. Zu diesem Zweck sei auf die entsprechende Literatur verwiesen (z.B. Comelli und v. Rosenstiel, 2009; Heckhausen und Heckhausen, 2006; v. Rosenstiel, 2003). Darüber hinaus ist es selbstverständlich, dass nicht alle Führungskräfte, die an Seminaren zum Thema Mitarbeitermotivierung teilnehmen, einzelne oder gar alle der dargestellten Annahmen vertreten. Es handelt sich lediglich um immer wiederkehrende Annahmen, die darüber hinaus aus rhetorischen Gründen etwas überspitzt formuliert sind. Ein Anspruch auf Vollständigkeit ist auch nicht gegeben, ich als Autor habe eine höchst subjektive Auswahl getroffen. Daher freue ich mich über jede Ergänzung der Liste aus Ihren Erfahrungen, liebe Leser.

---

<sup>2</sup> Der Gebrauch von männlichen Bezeichnungen dient der besseren Lesbarkeit, natürlich beziehen sich alle Aussagen auf beide Geschlechter.

## 2 Annahmen von Führungskräften in Motivationsseminaren

**Annahme 1:**

*Motivation und Führung unterscheiden sich grundlegend. Man muss erst mal im Thema Führung richtig gut werden, erst dann kann man sich mit der Kür – dem Thema Motivation – beschäftigen.*

Die Annahme erscheint weit verbreitet, dass Motivation als Kür der Führung anzusehen ist. Nach dieser Auffassung ist die Motivierung der Mitarbeiter etwas, mit dem man sich beschäftigt, wenn man neben der eigentlichen Führungstätigkeit Zeit dazu hat (nach dem Motto: „Morgen motiviere ich meinen Mitarbeiter, für den Augenblick reicht es ihn zu führen.“). Grundsätzlich ist diese Annahme durchaus plausibel. Motivierung als Seminarthema wird häufig als separate Veranstaltung angeboten. Veröffentlichungen, so wie dieses Buchkapitel selber, behandeln Motivation als eigenständiges Thema. Gängige normative Auffassungen von Führungshandeln betrachten die Motivation von Mitarbeitern als einzelne abgrenzbare Führungsaufgabe (vgl. die Taxonomie von Staehle, 1999 oder Yukl, 1994). So wird suggeriert, dass eine Führungskraft ihre Tätigkeiten trennscharf in Kategorien wie z.B. Planen, Organisieren, Informieren, Kontrollieren, Unterstützen oder eben Motivieren einordnen kann. Jegliches Führungshandeln, welches im Kontakt mit dem Mitarbeiter geschieht oder Auswirkungen auf den Mitarbeiter hat, kann jedoch motivationale Effekte auf den Mitarbeiter haben. Delegiert man zum Beispiel eine Aufgabe oder informiert über eine Veränderung, so hat das „Wie“ dieser Führungshandlung unmittelbar Auswirkung auf die Motivation der Mitarbeiter die Aufgabe zu übernehmen oder die Veränderung zu akzeptieren. Führungshandeln hat also immer einen Effekt auf die Motivation der Mitarbeiter – ob gewollt oder nicht. Diese Wirkung des Führungshandelns außer Acht zu lassen, käme dem Versuch gleich, erst einmal kochen lernen zu wollen, ohne sich mit der richtigen Dosierung des Salzes zu beschäftigen. Im besten Falle schmeckt das Essen fad, im schlechtesten wird es ungenießbar.

Der nahezu untrennbare Zusammenhang von Führung und Motivierung wird auch deutlich wenn man gängige Definitionen der Begriffe betrachtet. Führung ist sicherlich einer der meistdefinierten Begriffe der Organisationspsychologie.

Bei Steiger (2008, siehe Kasten 1) werden zwei Aspekte hervorgehoben, die den meisten Definitionen gemein sind.

**Definition Führung**

- „1. Führung ist **Einflussnahme** von Personen auf andere, und
2. diese Einflussnahme erfolgt gezielt, d. h. in Verfolgung von Zielen, die nicht **a priori** auch die Ziele der Geführten sein müssen.“

*Kasten 1: Definition Führung (Steiger, 2008, S. 114)*

Vergleichen wir nun diese Definition mit einer gängigen Definition der Motivation, zum Beispiel aus dem Gabler Wirtschaftslexikon:

**Definition Motivation**

„Zustand einer Person, der sie dazu veranlasst, eine bestimmte Handlungsalternative auszuwählen, um ein bestimmtes Ergebnis zu erreichen und der dafür sorgt, dass diese Person ihr Verhalten hinsichtlich Richtung und Intensität beibehält.“

*Kasten 2: Definition Motivation (Maier und Kirchgeorg, Gabler Wirtschaftslexikon online)*

Die Motivierung (im Gegensatz zur Motivation als Zustand) ist in diesem Sinne die gezielte Einflussnahme der Führungskraft auf eben diesen Zustand der Mitarbeiter.

Zugegebenermaßen sind beide Definitionen etwas sperrig. Aber der folgende Zusammenhang wird sicherlich deutlich: Mitarbeiter führen bedeutet, sie dazu zu bringen ein von der Führungskraft gesetztes Ziel zu erreichen. Mitarbeiter motivieren bedeutet im Kern etwas sehr ähnliches, nämlich ebenfalls den Mitarbeiter dazu zu bringen auf ein bestimmtes Ziel/Ergebnis hinzuarbeiten.

Motivierung ist damit die Beeinflussung von Intention und Handlungsenergie des Mitarbeiters. Unter Führung wird im Allgemeinen der gesamte Prozess der Zielerreichung verstanden und der Begriff umfasst damit auch darüber hinausgehende Handlungen, wie dem Mitarbeiter Ressourcen zur Verfügung stellen oder seine Kompetenzen aufbauen. Und selbst diese Handlungen haben einen Einfluss auf die Motivation des Mitarbeiters.

Eine grundlegende Trennung von Führung und Mitarbeitermotivierung fällt daher schwer. Es handelt sich um verschiedene Fokus-Perspektiven des gleichen Themas, der gezielten Beeinflussung von Menschen. Es soll nicht unerwähnt bleiben, dass es eine fließende Grenze von Führung und Motivierung zur Manipulation gibt. Manipulation stellt eine Beeinflussung ohne Wahlfreiheit dar (z.B. verdeckt oder mit Druck), bei der die Ethik mit Füßen getreten wird. Von Manipulation ist in diesem Beitrag explizit nicht die Rede.

Die Annahme, Motivation sei die Kür der Führung und eine abgrenzbare Führungshandlung, ist also falsch. Motivierung ist die bewusste Ausrichtung des Führungshandelns auf den potenziell motivationalen Effekt beim Mitarbeiter. Man kann sich natürlich entscheiden, diese Effekte dem Zufall zu überlassen. Man kann ja auch die Salzmenge im Essen zufällig dosieren...

**Annahme 2:**

*Damit Führungskräfte ihre Mitarbeiter wirklich motivieren können, muss die Organisation auch entsprechende Mittel zur Verfügung stellen.*

Um diese Annahme genauer unter die Lupe zu nehmen ist zuallererst die gängige Unterscheidung zwischen extrinsischer und intrinsischer Motivation hilfreich. Kurz gesagt geht es bei der intrinsischen Motivation darum, etwas zu tun, weil diese Tätigkeit für die Person selber einen Wert hat. Bei extrinsischer Motivation wird eine Handlung ausgeführt, da man als Folge dieser Handlung eine entsprechende Belohnung erwartet (oder da man eine Bestrafung vermeidet). Der Zusammenhang zwischen diesen beiden Quellen der Motivation ist, dass extrinsische Belohnung nur wirkungsvoll ist, wenn sie wiederum für den Mitarbeiter wertvoll ist oder Zugang zu etwas Wertvollem verschafft.

Häufig gehen Führungskräfte und auch deren Mitarbeiter davon aus, dass Motivierung der Mitarbeiter nur in Form von extrinsischer Motivation möglich ist. Zumeist beschränkt es sich sogar auf Motivierung durch das universelle Tauschmittel Geld – sei es in Form von Bonuszahlungen oder Gehaltserhöhungen oder auch Karriereschritten mit entsprechend höherem Grundgehalt. Schon hierbei wird ein erstes Dilemma deutlich. Selten geht es um die absolute Höhe des Gehaltes, sondern um ein „Mehr als jetzt“, eventuell sogar um ein „Mehr als

andere“. Das jeweils aktuelle Grundgehalt wird als gegeben hingenommen und hat kaum noch motivierende Effekte. Schon Herzberg et al. (1959) gingen davon aus, dass das Gehalt lediglich zur „Nicht-Unzufriedenheit“ führt und keinen positiven Motivationseffekt hat. Eine Ausnahme ist z.B. der Stücklohn bei einfachen Tätigkeiten (Frey und Osterloh, 2000). Kurzfristig mögen materielle Anreize (Gehaltserhöhung, Prämien, Incentives, Dienstwagen etc.) motivierend wirken, dieser Effekt hält jedoch nicht lange an (Albs, 2005). Schnell hat man sich an das neue Gehaltsniveau gewöhnt, die Prämie ist ausgegeben, der Dienstwagen hat die ersten Kratzer und man braucht eine neue Motivationspritze. Motivierung durch Geld ist teuer und hat kaum langfristig motivierende Effekte. Das mag auch der Grund dafür sein, dass bislang so gut wie keine Zusammenhänge zwischen Leistungsvergütung von Führungskräften und Unternehmenserfolg gefunden wurden (Frey und Osterloh, 2000). Es erscheint nur logisch, dass einer Organisation so gesehen irgendwann die Mittel ausgehen. Man kann sich merken: Die Vergütung muss stimmen, aber als alleiniges Motivationsinstrument taugt sie nicht.

Im Arbeitsleben wird die Bedeutung der intrinsischen Motivation durchgängig unterschätzt. Die Annahme, dass Führungskräfte keinen Einfluss auf die intrinsische Motivation der Mitarbeiter haben, wird durch Teilnehmer von Führungskräfte-seminaren häufig geäußert (siehe Annahme 5). Für unsere vorliegende Frage, ob in Organisationen Mitarbeiter nur extrinsisch motiviert werden können, ist folgendes wichtig: Intrinsische Motivation resultiert aus der Befriedigung von persönlichen Werten oder Motiven. Es handelt sich damit um Beweggründe menschlichen Verhaltens, die keiner weiteren Begründung bedürfen und wo auch keine weitere Begründung möglich ist. Versuchen Sie einmal einen Ihrer persönlichen Werte noch weiter zu begründen. Nehmen Sie beispielsweise das Bedürfnis nach Zugehörigkeit. Warum hat jemand dieses Bedürfnis? Wenn Sie jetzt zum Beispiel denken „...weil er/sie nicht einsam sein möchte“, dann ist das ein Zirkelschluss, denn *nicht einsam sein*, bedeutet mit anderen zusammen sein. Und ohne ein Zugehörigkeitsgefühl fühlt man sich auch unter Menschen einsam. Eine zufriedenstellende Begründung ist nicht möglich. Es handelt sich also um einen Wert an sich.

Gehen wir nun einmal davon aus, ein Mitarbeiter führt eine Tätigkeit aus, die für ihn persönlich einen Wert an sich darstellt oder die diesem dient (sprich der Mitarbeiter ist intrinsisch motiviert). Welche Wirkung haben nun extrinsische Motivierungsversuche seitens der Führungskraft oder der Organisation? Es ist denkbar, dass sich beide Quellen der Motivation gegenseitig verstärken. Der

Mitarbeiter führt eine Tätigkeit aus, die er als wertvoll empfindet *und* wird dafür auch noch angemessen belohnt. Seine Motivation steigt. In dieser „doppelten Quelle der Motivation“ versteckt sich jedoch auch eine Gefahr. In den meisten Fällen wird eine Tätigkeit nicht vollständig und umfassend wertvoll für den Mitarbeiter sein. Man denke zum Beispiel an einen Designer, der sich an der Schönheit eines Produktes erfreut, aber genau weiß, dass es später in Asien für einen Hungerlohn produziert wird oder der sich an Design-Vorgaben seiner Organisation halten muss, die ihm nicht gefallen. In diesem Fall kann seine Motivation trotzdem zumindest in Teilen aus intrinsischen Beweggründen gespeist sein. Wenn seine Organisation ihm nun aber für jedes neue Design eine extrinsische Motivationsquelle (z.B. einen Bonus) bereitstellt, so besteht die Gefahr, dass die intrinsische Motivationsquelle ihre Kraft verliert. Er würde nicht mehr sagen, dass er die Tätigkeit ausführt, weil er sie selber als wertvoll und befriedigend empfindet, sondern nur noch des Geldes wegen oder um Karriere zu machen (oder auch um seinen Job nicht zu verlieren). Es ist ein umfassend untersuchter Effekt, dass extrinsische Belohnungen sich negativ auf die intrinsische Motivation auswirken können (vgl. z.B. die Metaanalyse von Deci et al., 1999). Bei sinkender intrinsischer Motivation steigt die Notwendigkeit extrinsischer Motivierung (z.B. über Belohnung) um das Leistungslevel zu halten und der Organisation gehen auf kurz oder lang die Mittel zur Motivierung aus. In diesem Sinne ist die Sorge, die wir untersuchen („Um meine Mitarbeiter wirklich zu motivieren, fehlen meiner Organisation die Mittel.“) verständlich und korrekt. Und vor allem hausgemacht.

Es geht also darum, die Grundannahme zu durchbrechen, der Arbeitslohn sei eine Kompensation für das entstandene Arbeitsleid. Nicht jede Tätigkeit muss extrinsisch belohnt werden und die Incentive-Systeme großer Organisationen sind im schlimmsten Falle höchst kontraproduktiv. Es geht um die Wiederentdeckung des wertvollen Potenzials der Tätigkeiten für den Mitarbeiter. Dies soll nicht als Plädoyer für die Abschaffung der extrinsischen Belohnung gewertet werden. Künzli (2008) weist darauf hin, dass es häufig nötig sei, Tätigkeiten auszuführen, die an sich für den Mitarbeiter wenig wertvoll oder befriedigend sind. Außerdem ist die Kompensation von Leistung eine Grundlage des Deals, den Mitarbeiter und Organisation durch einen Arbeitsvertrag eingehen. Ganz ohne extrinsische Motivation geht es also nicht. Beide Quellen der Motivation zu nutzen, gehört zu einem umfassenden Führungsrepertoire dazu. Wichtig ist nur, sich nicht auf die extrinsische Belohnung zu fokussieren, nur weil die intrinsische Motivation weniger greifbar und schwerer zu wecken ist.



Welche Chancen und Möglichkeiten sich der Führungskraft bieten, auf die intrinsische Motivation der Mitarbeiter einzuwirken, damit beschäftigen wir uns bei der fünften Annahme. Vorab ist es allerdings sinnvoll, zwei weitere Annahmen zu untersuchen.

**Annahme 3:**

*Es gibt Techniken und Methoden zur Mitarbeitermotivation, die dazu führen, dass Mitarbeiter jede Aufgabe mit Begeisterung übernehmen und auch ihren Routinetätigkeiten immer mit vollem Elan nachgehen.*

Allzu verständlich und menschlich kommt der Wunsch vieler Führungskräfte daher, eine Methode zu erlernen mit der man seine renitenten und widerspenstigen Mitarbeiter endlich dazu bringt, dass sie mit Begeisterung neue Aufgaben übernehmen und Routineaufgaben erledigen. Zwar wird nicht jeder Mitarbeiter mit Ekel und Abscheu neuen Aufgaben gegenüber treten oder schon die Routinetätigkeiten mit Anzeichen körperlichen Unbehagens ausführen. Nichtsdestotrotz sind viele Führungskräfte mit ähnlichen Reaktionen vertraut. Ratlosigkeit macht sich breit. Da kommt das Seminar zum Thema Motivierung von Mitarbeitern gerade recht. „Danach wird alles besser.“ Eine verständliche, aber leider unrealistische Hoffnung.

Alleine schon aus Selbstschutz seitens der Führungskräfte ist es ein unabdingbarer erster Schritt eines jeden Versuchs der Motivierung, sich zuerst Gedanken über realistische und erreichbare Ziele zu machen. Was ist bei dieser Aufgabe, unter diesen Umständen und bei diesem Mitarbeiter realistischerweise zu erwarten? In den meisten Fällen ist es kein realistisches Ziel Euphorie zu entfachen. Irgendetwas zwischen klatschen und tanzen vor Freude auf der einen Seite und Widerstand und Abscheu auf der anderen Seite sollte das Ziel sein. Häufig reicht es als Ziel vollkommen aus, wenn ein Mitarbeiter die ihm übertragenen Aufgaben ohne lange Diskussion einfach ausführt. Daher ist es hilfreich, sich als Führungskraft zu fragen, wie viel Motivation es für die jeweilige Aufgabe wirklich braucht. Ist eine völlige Hingabe und höchstes Commitment wie vor dem Traualtar wirklich nötig? Oder reicht es schon, wenn eine abweichende Meinung zwar kundgetan wird, aber die Entscheidung oder Aufgabe trotzdem so akzeptiert und ausgeführt wird. In einigen Fällen wird es sogar genügen, wenn ein Mitarbeiter eine Änderung duldet ohne in Widerstandshandlungen zu verfallen.

Gerade in Veränderungsprozessen wird häufig fälschlicherweise angenommen, dass es realistisch ist, alle Mitarbeiter als Unterstützer der neuen Aufgaben, Strukturen oder Zuständigkeiten zu gewinnen. Eine Hoffnung, die von vorne herein zum Scheitern verurteilt ist.

Die Frage, was bei diesem speziellen Mitarbeiter in dieser speziellen Situation ein realistisches Motivierungsziel ist, sollte am Anfang eines jeden Motivierungsversuchs stehen. Abbildung 1 verdeutlicht plakativ die möglichen Zielsetzungen.

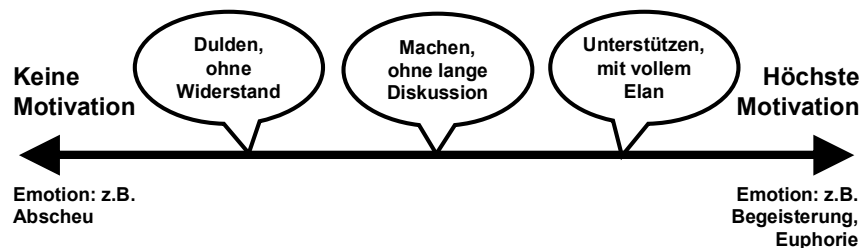


Abbildung 1: mögliche Motivierungsziele

Es mag befremdlich anmuten, dass in einem Kapitel über Motivation vom „Dulden einer Veränderung als Motivierungsziel“ die Rede ist. Jedoch ist es in der Führung mindestens genauso wichtig, Mitarbeiter zu einer Tätigkeit zu bewegen, wie auch ihn davon abzuhalten aktiv gegen eine Tätigkeit oder Veränderung vorzugehen.

Diese Überlegungen führen zu einem gesunden und realistischen Blick auf das Thema Motivation und nehmen dem Thema in gewisser Weise das mystische, zauberhafte, aber realitätsfremde Element.

Auf der einen Seite mag das enttäuschend klingen und die Hoffnung auf das Zaubermittel Motivation zerplatzen lassen. Auf der anderen Seite kann diese Erkenntnis für viele Führungskräfte ausgesprochen entlastend wirken. Endlich wird die Vorstellung zu den Akten gelegt, dass wirklich gute Führungskräfte jeden Mitarbeiter motivieren können. Endlich ist klar, dass unmotivierte Mitarbeiter nicht immer auf schlechte Führungsleistungen zurückzuführen sind. Als Ausrede sich künftig nicht mehr mit der Motivierung seiner Mitarbeiter zu beschäftigen, sollte das allerdings auch nicht gelten. Dafür ist Führung ein zu großer Einflussfaktor für die Motivation.

**Annahme 4:**

*Als Führungskraft ist es schlichtweg nicht möglich seine Mitarbeiter zu motivieren, man sollte sich von Anfang an damit begnügen, sie nicht zu demotivieren.*

Dieser Annahme liegen meistens die Ideen aus dem Buch „Mythos Motivation“ von Reinhard K. Sprenger zu Grunde. Die erste Auflage erschien bereits 1991 und ist inzwischen in der 19. Auflage (2010) erhältlich. Grundthese Sprengers ist: „Alles motivieren ist demotivieren.“ (2002, S. 12). In seinem Buch behandelt er hauptsächlich die extrinsische Motivierung über Belohnungssysteme, die er vehement ablehnt. Die zweifelhafte Wirkung der ausschließlichen Konzentration auf extrinsische Motivationsquellen und die potenzielle Minderung der intrinsischen Motivation durch extrinsische Belohnung wurde bereits in der Diskussion von Annahme 2 dargestellt. Viele Überlegungen Sprengers sind durchweg richtig und gut. Sie tauchen auch in diesem Kapitel an einigen Stellen in anderer Form auf (z.B. Infragestellen der Sinnhaftigkeit von Incentive-Systemen, eingeschränkte Motivierungskraft des Gehalts, der abnutzende Effekt von überschwänglichem und zu häufigem Loben). Eine zentrale Frage Sprengers ist dabei die Frage nach der Verantwortung für Leistung. Er teilt Leistung in drei Unterkategorien ein: Leistungsbereitschaft, Leistungsfähigkeit und Leistungsmöglichkeit (siehe Abbildung 2). Die Leistungsbereitschaft läge nun vollumfänglich in der Verantwortung der Mitarbeiter. Die Verantwortung für die Leistungsfähigkeit teilen sich die Organisation und der Mitarbeiter und die Verantwortung für die Leistungsmöglichkeit läge wiederum vollumfänglich bei der Organisation. Das ist ein Gedanke von hoher Wichtigkeit für Führungskräfte. Eine Führungskraft ist nicht verantwortlich für die Leistungsbereitschaft seiner Mitarbeiter, muss aber die Möglichkeit zur Leistung bieten. Es ist jedoch etwas drastisch daraus abzuleiten, dass Führungskräfte Mitarbeiter nicht motivieren können. Es ist durchaus möglich auf etwas Einfluss zu nehmen für das man nicht originär verantwortlich ist und das nicht zu 100% unter der eigenen Kontrolle liegt. Der Schluss, dass Motivierungsversuche nur zu Demotivation führen, ist überspitzt und bezieht sich bei Sprenger vor allem auf Anreizsysteme.

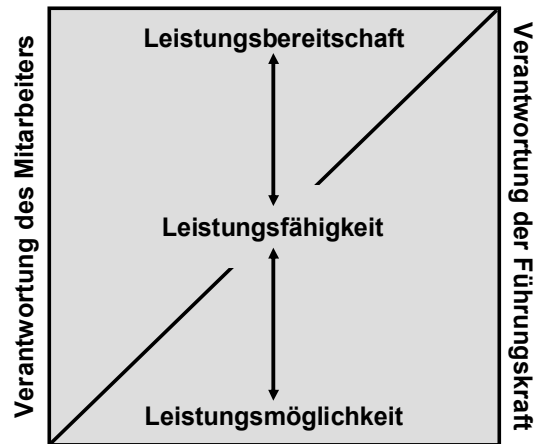


Abbildung 2: Dimensionen der Leistung (Sprenger, 2005)

Nach Sprenger (2002) lassen sich Motivierungsversuche in die „fünf großen B“ (S.54) einordnen: Belohnen, Belobigen, Bestechen, Bedrohen, Bestrafen. Ihm zufolge wirken alle kontraproduktiv und demotivierend. Es sollte allerdings relativ wirklichkeitsfern sein, den Gedanken von Lohn und Strafe, der diesen „fünf B“ allesamt zugrunde liegt, aus dem Arbeitskontext zu verbannen. Man kann diesen Gedanken verteufeln, wird ihn dadurch aber noch lange nicht los. Eine sinnvolle und ethische Nutzung des menschlichen Strebens nach Lohn und Vermeiden von Strafe, erscheint da angebrachter (siehe die Ausführungen bei den Annahmen 2 und 5 für eine Diskussion der Motivierung durch Belohnung).

Es ist jedoch sicherlich unstrittig (zumindest für alle, die schon einmal in einer Hierarchie gearbeitet haben), dass Führungskräfte durch ihr Handeln relativ einfach und schnell Motivation zunichte machen können, sprich demotivieren können. Eine wunderbar zu lesende Beispielsammlung für demotivierendes Verhalten von Führungskräften findet sich in der Business-Fabel von Christian Zipfel „Jour Fix um 6“ (2008) – siehe Kasten 3.

**Demotivierendes Führungsverhalten**

Leere Versprechen

*Versprechen machen, die man nicht halten kann*

Die Zeit der Mitarbeiter vergeuden

*ständiges Zuspätkommen oder kurzfristige Absagen*

Hierarchie demonstrieren

*dauernd das „Machtgefälle“ verdeutlichen*

Delegation vermeiden

*alle wichtigen Aufgaben, Mitarbeitern nicht zutrauen und selber machen*

Frustration übertragen

*die eigene Frustration ständig den Mitarbeitern unter die Nase reiben*

Alle auf die gleiche Art motivieren

*jeder Jeck ist wie ich (oder wie war das Kölner Sprichwort noch gleich?)*

Sinnlose Arbeitslast

*Engagement = Überstunden?*

Kein Rückrat zeigen

*sich nicht ausreichend für die Mitarbeiter einsetzen*

Kritik vor anderen

*Mitarbeiter vor anderen bloßstellen*

Inflationäre Lobhudelei

*Dauerndes Lob/Dank nutzt sich ab*

Mitarbeitermotivierung mit Angeln verwechseln

*Köder auslegen ohne deutlich zu machen, was an der Schnur dranhängt*

Gleichheitswahn

*Chancengleichheit mit Gleichbehandlung verwechseln*

Hintertüren offen halten

*nicht zu Entscheidungen stehen und sich immer Entschuldigungen offen halten*

Email-Führung

*Führungskommunikation nur per Mail und nicht persönlich*

Keine Aufmerksamkeit

*unterbrechen statt zuhören, keine ungestörten 4-Augengespräche*

<p>Witze auf Kosten anderer <i>gerne mal über und nicht mit den Mitarbeitern lachen</i></p> <p>Keine Förderung <i>nur fordern &amp; keine Perspektiven aufzeigen</i></p> <p>Umgang mit Kritik <i>sich sofort verteidigen und es dem Kritiker persönlich übel nehmen</i></p> <p>Wegbewerbungen vermeiden <i>keine Entwicklung zulassen, gerade guten Mitarbeitern Türen verschließen</i></p> <p>Viele weitere Kleinigkeiten <i>Informationen vorenthalten, Lieblinge haben, einfache Zusagen nicht halten, lästern, unterbrechen, ...</i></p>
--

*Kasten 3: demotivierendes Führungsverhalten (in Anlehnung an Zipfel, 2008)*

Wenn man sich an diese plakativ dargestellten Verhaltensweisen hält, dann braucht man sich mit dem Thema Motivierung sicherlich nicht weiter zu beschäftigen. Dann wird man als Führungskraft unglaubwürdig, die Mitarbeiter nehmen einen nicht mehr ernst und legen im Zweifel alle Aussagen negativ aus.

Bezogen auf die Annahme, dass das Motivieren von Mitarbeitern nicht möglich sei, sondern lediglich das Vermeiden von Demotivation, kann man umformuliert festhalten: Führungshandeln *kann* demotivieren. Das gilt selbst für gut gemeinte Motivierungsversuche. Demotivieren ist einfacher als motivieren. Insofern umfassen Führung und Motivierung auch das Vermeiden von Demotivation und das Aufhalten von motivatorischen Abwärtsspiralen – aber eben nicht ausschließlich. Auch wenn eine Führungskraft nicht verantwortlich für die Leistungsbereitschaft der Mitarbeiter ist, so liegt doch im Thema Motivierung viel *Führungskraft*. Wie das funktionieren kann, wird im Zuge der nächsten Annahme behandelt.

**Annahme 5:**

*Die Motivation muss aus dem Mitarbeiter selber kommen. Eine Führungskraft hat keine Möglichkeit intrinsische Motivation zu erzeugen.*

Wir haben uns bereits damit beschäftigt, dass man als Führungskraft nicht verantwortlich für die Leistungsbereitschaft oder intrinsische Motivation der Mitarbeiter sein kann. Die hier dargestellte Grundannahme fragt nun danach, ob man als Führungskraft denn überhaupt einen Einfluss auf die Motivation der Mitarbeiter hat und wenn ja, wie man diesen ausüben kann.

Grundsätzlich ist die Annahme absolut und umfassend richtig – zumindest bezogen auf die Werte und Motive des Mitarbeiters. Als Führungskraft hat man keinen Einfluss darauf, was für einen Mitarbeiter an sich wertvoll oder befriedigend ist. Man kann niemanden dazu zwingen mit Spaß, Überzeugung und Euphorie zum Beispiel die Vollständigkeit von Daten zu überprüfen. Wenn der betreffende Mitarbeiter kein ausgeprägtes Ordnungsmotiv (vgl. Reiss, 2000) hat und nicht von sich aus großen Wert auf Korrektheit legt, kann man dieses Motiv auch nicht in ihn hinein zaubern. Natürlich kann man den Mitarbeiter trotzdem mit dieser Aufgabe betrauen, nur ist die Wahrscheinlichkeit deutlich geringer, dass er sie mit intrinsischer Motivation erledigt. Die Motive eines Menschen gehören zu seiner Persönlichkeit. Wenn man an der Persönlichkeit eines Menschen etwas ändern möchte, begibt man sich als Führungskraft auf ethisches Glatteis.

Motivation entspringt immer aus einer Interaktion von Person (Motive, Bedürfnisse, Werte) und Situation (Gelegenheiten, Anreize, Historie, ...) (Heckhausen und Heckhausen, 2006; siehe Abbildung 3). Wenn eine Person in einer Situation die Möglichkeit erkennt, vorhandene Bedürfnisse zu befriedigen, so ist die Grundlage für die Entstehung von Motivation gegeben. Eventuell kommt es dann zu einer Handlung, die wiederum ein Ergebnis hat (Bedürfnis befriedigt oder eben nicht). Diese Erfahrung hat als Folge wiederum Einfluss darauf, wie der Mitarbeiter sich in zukünftigen ähnlichen Situationen verhält.

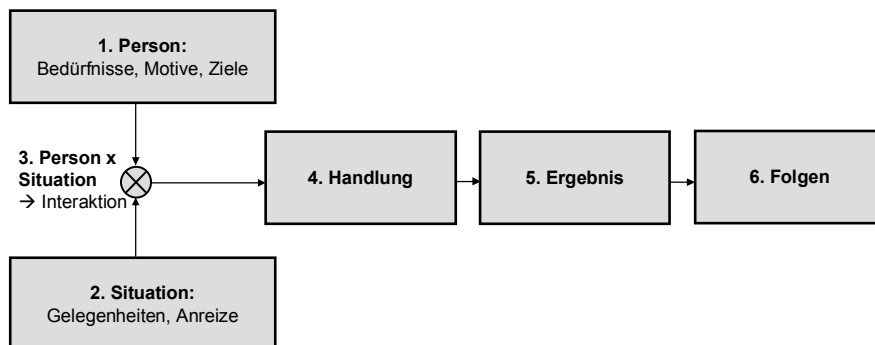


Abbildung 3: Rahmenmodell der Motivation, eigene Bearbeitung nach Heckhausen und Heckhausen (2006)

Wenn eine Führungskraft nun keinen Einfluss auf die Motive, Bedürfnisse und Ziele des Mitarbeiters hat, so kann sie doch einen erheblichen Einfluss auf die Situation nehmen. Zum einen ist sie mit ihrem Verhalten Teil der Arbeitssituation und kann kommunikativ den Mitarbeiter auf die Aspekte von Tätigkeiten hinweisen, die zur Befriedigung seiner Bedürfnisse beitragen können. Zum anderen kann sie die Rahmenbedingungen der Situation innerhalb ihrer Möglichkeiten gestalten. Das heißt, man kann Mitarbeitern Situationen anbieten, z.B. Aufgaben und Tätigkeiten, die zu seinen Motiven und Bedürfnissen passen.

Das klingt soweit noch sehr abstrakt und schwer greifbar. Im Folgenden sollen diese Möglichkeiten der Motivierung von Mitarbeitern anschaulich dargestellt werden. Mitarbeitermotivierung ist ein Prozess mit verschiedenen Stufen und Möglichkeiten.

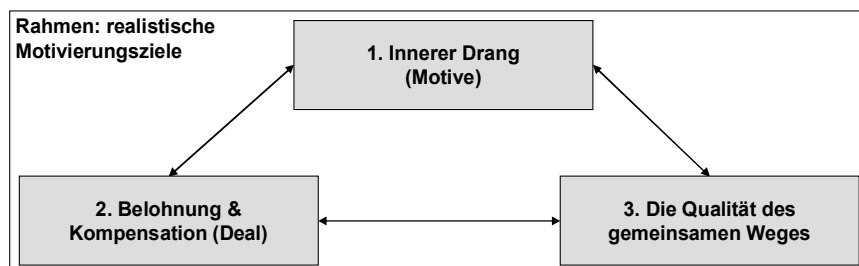


Abbildung 4: Prozess der Motivation, eigene Bearbeitung nach Paschen und Dihmaier (2011)



Auf der Grundlage realistischer Motivierungsziele (vgl. Annahme 3), ist die erste Stufe des Prozesses der „Innere Drang“, also der Versuch die intrinsische Motivation des Mitarbeiters zu wecken. Das ist die Königsdisziplin der Motivierung. Bei der zweiten Stufe geht es um ein Geben und Nehmen zwischen Führungskraft und Mitarbeiter. Der Mitarbeiter tut etwas und erhält dafür eine Belohnung oder Kompensation. Es wird also ein Deal ausgehandelt (vgl. die Diskussion der extrinsischen Motivation bei Annahme 2). Die dritte Stufe behandelt die Qualität des gemeinsamen Weges. Hier geht es um das Beziehungsmanagement zwischen Führungskraft und Mitarbeiter, sowie innerhalb des Teams. Mitarbeiter erledigen Aufgaben aufgrund eines Verpflichtungsgefühls gegenüber der Führungskraft oder dem Team. Im Folgenden wird auf diese drei Stufen detailliert eingegangen.

Die erste Stufe entspricht dem Ziel, dass der Mitarbeiter einen inneren Drang verspürt eine Aufgabe (gut) zu erledigen. Um das zu erreichen kann die Führungskraft auf zwei Ebenen agieren: der Handlungsebene und der Kommunikationsebene (Ion und Brand, 2009). Auf der Handlungsebene ist es eine Form und Möglichkeit der Motivierung, dem Mitarbeiter Aufgaben zuzuweisen mit denen er seine Motive und Bedürfnisse befriedigen kann (die er als wertvoll an sich empfindet). Sollte ein Mitarbeiter ein hohes Ordnungsmotiv haben, so ist es denkbar ihm organisatorische Aufgaben innerhalb des Teams zu übertragen. Wenn es sich zum Beispiel um die Organisation eines Abteilungsentscheidungs handelt, wäre eine Kombination eines hohen Ordnungsmotivs mit einem hohen Teamorientierungsmotiv sinnvoll. Wenn es sich um eine Aufgabe handelt, bei der es darum geht am Telefon Auskünfte zu geben, so wäre zum Beispiel jemand mit einem hohen Service-Motiv (im Gegensatz zu einem hohen Machtmotiv) prädestiniert. Nicht immer fällt die Zuordnung von Aufgaben zu Personen über die Passung des entsprechenden Motivs so leicht. Häufig wird es sogar so sein, dass es aus strukturellen Gründen klar ist, welcher Mitarbeiter eine Aufgabe übernimmt. Hier hat die Führungskraft Möglichkeiten zur Motivierung auf der Kommunikationsebene. Denn die Zuordnung von Motiv und Aufgabe ist so gut wie nie eindeutig. Unterschiedliche Aspekte von Tätigkeiten sprechen unterschiedliche Motive an. Zum Beispiel kann eine kontrollierende Tätigkeit ein Ordnungsmotiv befriedigen („alles muss ordentlich erfasst sein“) oder auch ein Machtmotiv („ich will andere kontrollieren, ob sie es richtig erfasst haben“). Führungskräfte können sich dies zunutze machen, indem sie bei der Delegation von Aufgaben Mitarbeitern individuell deutlich machen, welche Aspekte der Tätigkeit für sie interessant sein könnten. Häufig wird der Fokus von Mitarbeitern bei neuen Aufgaben erst einmal auf den weniger motivierenden Aspekten liegen. Die Führungskraft bietet an dieser Stelle einfach einen anderen Interpretationsrahmen an und weist auf die potenziell motivierenden Aspekte der Tätigkeit hin. Dieses Vorgehen entspricht einer viel beschriebenen Technik und wird

auch Reframing genannt (vgl. z.B. Migge, 2011, S. 117). Der motivierende Effekt kann schon durch diese kommunikative Feinheit sehr stark sein. Natürlich ist es wichtig keine unschönen Aspekte der Aufgabe zu verschweigen, dann würde man ein Eigentor schießen und wäre ins demotivierende Führungshandeln abgerutscht. Es geht lediglich um den Fokus.

Wenn sich in der Tätigkeit selber nur schwer und nur geringfügige potenzielle „motivbefriedigende“ Aspekte finden lassen, so kann man auch auf Folgen der Tätigkeit hinweisen, die wiederum Relevanz für die Motive des Mitarbeiters haben. Ein und dasselbe Verhalten kann aus unterschiedlichen Motiven und Bedürfnissen gespeist sein. Wenn die Tätigkeit den Mitarbeiter zum Beispiel stärker in Kontakt zu den Kollegen bringt, so kann man genau darauf hinweisen. Ein Beziehungsmotiv kann hier als Brücke zur Motivierung für eine ansonsten wenig reizvolle Aufgabe dienen. Man nennt das die Brückenfunktion der Motive (Brand und Ion, 2011). Im Grunde entspricht diese Idee einer Anwendung der viel erforschten Erwartungs-Mal-Wert-Theorien der Motivation (vgl. z.B. Nerdinger, 2001). Kurz gesagt, geht es in diesen Theorien darum, dass ein Mensch eine Handlung dann ausführt, wenn er die Erwartung hat, dass er ein spezielles Ergebnis erzielt, welches wahrscheinlich zu für ihn wertvollen Folgen führt (vgl. z.B. Vroom, 1964). Die Führungskraft macht in diesem Falle nicht mehr – aber auch nicht weniger – als auf diese Folgen oder auch auf entsprechende Nebenefekte der erwünschten Handlung hinzuweisen.

Ebenso ist es möglich, die Motive des Mitarbeiters in der Kommunikation direkt anzusprechen. Ein Satz wie „Gemeinsam schaffen wir das“ wird einen Mitarbeiter mit einem hohen Teamorientierungsmotiv positiv ansprechen, ein Mitarbeiter mit einem sehr niedrig ausgeprägten Teamorientierungsmotiv hingegen wird dies als hohle Phrase verstehen und die Augen verdrehen.

Als Hilfe sich über die Motive seiner Mitarbeiter strukturiert Gedanken zu machen kann beispielsweise das Reiss Profile (Reiss, 2000; Reiss, 2004) dienen. Es stellt eine gut handhabbare Taxonomie menschlicher Motive dar. Beschrieben werden 16 Motive in deren Ausprägung sich Menschen unterscheiden. Zum Beispiel steht ein hohes Machtmotiv für das Streben nach Führung und Einfluss. Eine niedrige Ausprägung dieses Motivs entspricht einem Service-Motiv und steht für das Streben nach Einordnung und Dienstleistung. Die anderen Motive sind ebenfalls nach diesem Gedanken der entgegengesetzten Pole strukturiert. Alle bereits genannten Motivbeispiele sind dem Reiss Profile entnommen. An der statistischen und methodischen Entwicklung des Reiss Profils (Reiss und Haverkamp, 1998; Haverkamp und Reiss, 2003) wurde einige Kritik geäußert (z.B. Eisermann, 2004; Krug, 2012). Bezogen auf die methodisch statistische

Entwicklung gerade des Fragebogeninstrumentes ist sicherlich Kritik und Diskussion gerechtfertigt. Nichtsdestotrotz bietet es aus praktischen Gesichtspunkten eine geeignete und nützliche Struktur um über die eigenen und die Motive der Mitarbeiter zu reflektieren.<sup>3</sup>

Eine Übersicht über die 16 Motive findet sich in Tabelle 1. Die meisten Menschen werden sich bei vielen Motiven irgendwo in der Mitte einordnen und nur bei einigen wenigen Motiven eine starke Tendenz in die eine oder andere Richtung aufweisen.

Tabelle 1: Das Reiss Profile (vgl. Brand & Ion 2011, S. 25; vgl. Rep, 2010)

Motiv + Beschreibung	Motiv (Gegenpol) + Beschreibung
<b>Macht</b> führend, entscheidend	<b>Service</b> geführt, dienstleistungsorientiert
<b>Unabhängigkeit</b> unabhängig, autark	<b>Teamorientierung</b> team- und konsensorientiert
<b>Neugier</b> wissbegierig, intellektuell	<b>Anwendung</b> praktisch, umsetzungsorientiert
<b>Anerkennung</b> perfektionistisch, sensibel	<b>Selbstzufriedenheit</b> selbstsicher, kritikfähig
<b>Ordnung</b> planvoll, organisiert	<b>Flexibilität</b> flexibel, spontan
<b>Sammeln/Sparen</b> sparsam, bewahrend	<b>Großzügigkeit</b> großzügig, gebend
<b>Ehre</b> prinzipientreu, loyal	<b>Zweckorientierung</b> ziel- und zweckorientiert
<b>Idealismus</b> idealistisch, altruistisch	<b>Pragmatismus</b> realistisch, pragmatisch
<b>Beziehungen</b> gesellig, kontaktfreudig	<b>Zurückgezogenheit</b> zurückgezogen, Nähe vermeidend
<b>Familie</b> fürsorglich, kümmernd	<b>Ungebundenheit</b> partnerschaftlich, familiär unabhängig
<b>Status</b> elitär, herausstechend	<b>Gleichheit</b> bescheiden, unauffällig

<sup>3</sup> Es ist allerdings zu erwähnen, dass die Fragebogenanwendung des Reiss Profiles kommerzialisiert ist und Anwender über eine entsprechende Zertifizierung verfügen müssen. In vielen Fällen wird eine Selbst- oder Fremdeinschätzung ohne das Fragebogen-Instrument jedoch ausreichend sein. Entsprechendes Material findet sich in der Literatur (vgl. z.B. Reiss, 2010).

Motiv + Beschreibung	Motiv (Gegenpol) + Beschreibung
<b>Rache/Kampf</b> wettbewerbsorientiert, kämpferisch	<b>Harmonie</b> harmonieorientiert, ausgleichend
<b>Eros / Schönheit</b> sinnlich, ästhetisch	<b>Askese</b> asketisch, nüchtern
<b>Essen</b> genussvoll, kulinarisch	<b>Hunger stillen</b> hungerstillend, eintönig essend
<b>Körperliche Aktivität</b> sportlich, athletisch	<b>Bequemlichkeit</b> bequem, gemütlich
<b>Emotionale Ruhe</b> stresssensibel, ängstlich	<b>Abenteuer</b> stressrobust, risikobereit

Nicht immer wird man eine ausreichende Überschneidung zwischen Anreizen der Aufgabe und Motiven des Mitarbeiters finden. Das bringt uns zur zweiten Stufe im Prozess der Motivation (siehe Abbildung 4) der Belohnung oder einfacher dem Deal. Die Grundidee entspricht der Annahme 2, in der von einer Motivation über Kompensation die Rede ist. Mitarbeiter können durchaus Aufgaben übernehmen oder sich bei ihren Routineaufgaben anstrengen, *um* etwas zu bekommen. Das muss nicht in jedem Falle monetäre Kompensation sein, denn sonst sind die bereits genannten Grenzen schnell erreicht. Oft ist es möglich, andere Anreize zu setzen. Ein ganz profanes Beispiel ist es, dass ein Mitarbeiter eine Teamsitzung protokolliert, weil er es das nächste Mal dann nicht tun muss. Oder ein Mitarbeiter, der einen unangenehmen Kundenbesuch macht, erhält auch das attraktive Kundengespräch am nächsten Tag. Langfristig und für das ganze Team kann man beispielsweise eine Teamaktivität ausloben, wenn das Jahresziel erreicht wird. Der Phantasie sind keine Grenzen gesetzt. Wichtig ist, dass dieses Mittel zum Repertoire der Motivierungstools einer guten Führungskraft gehört. Auf die Gefahr, dass dauerhafte extrinsische Belohnungen die intrinsische Motivation schmälern, wurde bereits bei der Diskussion von Annahme 2 hingewiesen. Daher empfiehlt es sich, nicht ausschließlich auf die Belohnung zu setzen.

Die dritte Stufe im Prozess der Motivation (siehe Abbildung 4) nennt sich „die Qualität des gemeinsamen Weges“. Dahinter verbirgt sich, dass Mitarbeiter nicht nur Dinge tun, weil sie es für an sich wertvoll erachten oder um etwas zu erhalten. Mitarbeiter erledigen Aufgaben auch für andere, sprich für das Team oder für die Führungskraft. Ein gutes Beziehungsmanagement und eine gute Arbeitsatmosphäre im Team kann schnell einige „Motivierungsmühe“ seitens der Führungskraft ersetzen. Dies sollte ein weiterer Ansporn sein, in einen guten persönlichen Kontakt zu seinen Mitarbeiter zu investieren.

Zu guter Letzt, sei auch darauf hingewiesen, dass die Übernahme einer Arbeitsstelle von der Grundidee her schon einen Deal beinhaltet. Ein Mitarbeiter übernimmt eine Tätigkeit und erhält dafür Kompensation. Es ist also mehr als legitim, als Führungskraft von seinem Mitarbeiter eine „Grundmotivation“ von sich aus zu erwarten. Wie bereits erwähnt, sind Führungskräfte nicht für die Leistungsbereitschaft ihrer Mitarbeiter verantwortlich. Einsicht und Pflichterfüllung beim Mitarbeiter zu erwarten darf bei aller Motivierungsarbeit nicht zu kurz kommen. Und gerade in schwierigen Situationen oder unter Zeitdruck auch auf seine Autorität als Führungskraft zu setzen (d.h. Anweisungen zu geben) ist legitim. Man ist als Führungskraft weisungsbefugt und darf durchaus mal eine Aufgabe übertragen, ohne im Stuhlkreis über Sinn, Spaß und Lust an der Aufgabe zu sinnieren, sondern einfach weil das der eigene Job ist. Es empfiehlt sich allerdings daraus keinen grundlegenden Führungsstil zu machen. Wenn selbst das nicht fruchtet, gehört es zum Führungsrepertoire in besonders schwierigen Fällen dazu, seinen eigenen Chef einzuschalten (ohne das als eigenes Scheitern zu verstehen).

Selbstverständlich gibt es noch weitere Wege Einfluss auf die Motivation der Mitarbeiter zu nehmen, zum Beispiel über das Setzen von Zielen (vgl. Latham und Locke, 2002; Graumann et al., 2013). Für die weitergehende Betrachtung sei wieder auf die bereits erwähnte Überblicksliteratur verwiesen (Comelli und v. Rosenstiel, 2009; Heckhausen und Heckhausen, 2006; v. Rosenstiel, 2003).

**Annahme 6:**

*Um Mitarbeiter zu motivieren, muss man sie also gut kennen. Das geht in einigen Fällen nicht – z.B. wenn es zu viele sind oder wenn man dezentrale Standorte hat. Dann besteht kaum die Möglichkeit, sie richtig kennen zu lernen.*

In den Ausführungen zum Prozess der Motivation ist deutlich geworden, dass es möglich ist, als Führungskraft Einfluss auf die intrinsische Motivation des Mitarbeiters zu nehmen. Jedoch ist es dafür unabdingbar eine ansatzweise Idee der Motive der Mitarbeiter zu haben. Das bedeutet, man muss sie persönlich gut kennen. Hier sehen viele Führungskräfte erste Schwierigkeiten. Wer große Teams mit hoher Fluktuation leitet oder wessen Standorte dezentral über ein großes Gebiet verteilt sind, dem sind beim persönlichen Kontakt mit den Mitarbeitern gewisse natürliche Grenzen gesetzt. Es breitet sich die Sorge aus, nun

noch mehr Zeit mit den Mitarbeitern verbringen zu „müssen“ und gar nicht mehr zum Arbeiten zu kommen.

Dem seien zwei Gedanken an die Seite gestellt. Zum einen mutet es befremdlich an, wenn Führungskräfte, deren Job es ist, Menschen zu führen, äußern, diese nicht ausreichend zu kennen (oder kennenlernen zu können). Führung ist eine mitarbeiterkontaktintensive Aufgabe. Wer das nicht beherrscht, der kommt seiner ureigenen Funktion nicht nach. Und zum anderen (und das kann jetzt wieder entlastend wirken), ist es auch nicht notwendig eine Doktorarbeit aus der Motivierung eines jeden einzelnen Mitarbeiters zu machen. Es wird viele Mitarbeiter geben, die ohne größere Beanstandungen ihre Aufgaben gut erfüllen und zu denen man in schwierigen Situationen einen intuitiven Zugang hat. In diesen Fällen ist es häufig gar nicht nötig etwas Grundlegendes an der eigenen Vorgehensweise zu ändern. Oder das gute Beziehungsmanagement zu den Mitarbeitern „übernimmt“ die Motivierungsarbeit zu großen Teilen. Alle Methoden und Techniken der Motivierung bedürfen dann einer expliziten und zeitintensiven Auseinandersetzung, wenn man mit seinem intuitiven Vorgehen keinen Erfolg hatte oder sich keinen Erfolg verspricht. Aber dann ist es auch nötig diese Zeit zu investieren. Als Alternative bleibt nur, die eigenen Motivierungsziele herunterzuschrauben und sich mit weniger Einsatz und Engagement der entsprechenden Mitarbeiter zu begnügen. Wer das nicht möchte, muss sich selber die Frage stellen, ob es wirklich zuviel verlangt ist, sich intensiv mit den betreffenden Mitarbeitern zu beschäftigen – auch wenn das vor allem die Mitarbeiter betrifft, die in der eigenen Sympathieskala weiter unten rangieren.

Ist das nun akzeptiert, stellt sich die Frage, wie eine Führungskraft denn etwas über die Motive ihrer Mitarbeiter in Erfahrung bringen kann. Nach Ion und Brand (2009) gibt es dazu zwei Möglichkeiten: Beobachtungen und Gespräche.

Man kann die bereits vorhandenen Erfahrungen mit dem Mitarbeiter reflektieren und in der Zusammenarbeit einen gezielten Beobachtungsfokus setzen. Welche Aufgaben übernimmt der Mitarbeiter bereitwillig? Was gelingt ihm dabei besonders gut? Worauf legt er in der Zusammenarbeit besonderen Wert (z.B. spricht er ein Fokus auf exakte Planung für einen Hinweis auf ein ausgeprägtes Ordnungsmotiv)? Wie gestaltet er seine Arbeitsumgebung (z.B. könnte eine aufgehängte Diplom-Urkunde auf ein Statusmotiv hinweisen, vor allem wenn es in der Organisation nicht üblich ist die Wände mit Urkunden zu schmücken)? Über welche Themen spricht er häufig und begeistert?

Erfolg versprechend ist ein solches Vorgehen besonders dann, wenn man es kombiniert mit Gesprächen mit dem Mitarbeiter (Ion und Brand, 2009). Die Ergründung der Motive der Mitarbeiter sollte keine Geheimsache bleiben, sondern offen mit ihnen besprochen werden. Zum einen kann man den Mitarbeiter direkt über seine Motive befragen, z.B. wie wichtig es ihm ist, neue Dinge zu lernen und zu entdecken (eine hohe Wichtigkeit ist ein Hinweis auf ein Neugiermotiv). Oder man befragt ihn allgemeiner zu seinen Vorlieben. Was macht ihm besonderen Spaß an seiner Tätigkeit, welche Aufgaben würde er lieber liegen lassen. Auch in Antworten auf Fragen dieser Art finden sich viele Hinweise auf Motivausprägungen. Wichtig ist, dass dies alles nur Hinweise und keine Feststellungen sind. Mitarbeiter können so antworten, wie sie glauben, dass die Führungskraft es von ihnen erwartet. Beobachtungen können falsch gedeutet werden. Gleichzeitig gilt der Grundsatz „besser einen Hauch von Ahnung, als gar keinen Plan“. Es gibt keine Garantie auf erfolgreiche Motivierung, aber die Wahrscheinlichkeit wird deutlich erhöht.

**Annahme 7:**

*Bevor man als Führungskraft seine Mitarbeiter motivieren kann, muss man erst einmal selber von seiner Führungskraft motiviert werden.*

Zugegebenermaßen ist diese siebte Annahme eher ein typischer Einwand, als eine echte und begründete Annahme über Mitarbeitermotivierung. Es ist aber menschlich verständlich, dass Führungskräfte, die in einem Seminar zum Thema Mitarbeitermotivierung sitzen, sich die Frage stellen, wie es denn mit ihrer eigenen Motivation bestellt ist. Zugleich kann allein das Angebot eines solchen Seminars als Anforderung verstanden werden und den Eindruck vermitteln, dass die Führungskräfte für die Motivation der Mitarbeiter verantwortlich seien. Der Gedanke liegt nahe, dann die Verantwortung für die eigene Motivation seinem Chef zuzuspielen. Dass diese Verantwortung allerdings bei niemand anderem als einem selbst liegen kann, haben wir bereits bei der Diskussion von Annahme 4 festgestellt.

Wie man (sowohl Führungskraft als auch Mitarbeiter) sich selber motivieren kann, ist bei Martens und Kuhl (2011), sowie Martens (2012) ausführlich und hervorragend beschrieben (auf eine detaillierte Behandlung wird aus Platzgründen an dieser Stelle verzichtet). Die Möglichkeit der Selbstmotivation ist deutlich größer als gemeinhin angenommen. Für Seminare zum Thema Motivierung

ist es wichtig zu wissen, dass das Thema Selbstmotivation in den Erwartungen der Teilnehmer häufig eine große Rolle spielt.

Es schwingt jedoch noch eine weitere Grundannahme über die Motivierung von Mitarbeitern mit: „Man kann Mitarbeiter nicht motivieren, wenn man selber nicht motiviert ist“. Diese Aussage ist eher eine Ausrede oder Entschuldigung für nicht erfolgte oder misslungene Motivierungsversuche. Sie entspräche auch einer etwas anmaßenden Überschätzung des eigenen Einflusses auf die Motivation der Mitarbeiter. Wenn man die Logik dieser Aussage etwas überspitzt zu Ende denkt (und dabei für einen Augenblick außer Acht lässt, dass die Verantwortung für die Motivation des Mitarbeiters nicht bei der Führungskraft liegt), dann könnte jeder Mitarbeiter einer Organisation maximal so motiviert sein wie ihre oberste Führungskraft. Dass dies nicht der Realität entspricht sollte jedem klar sein, der einmal in einer hierarchischen Organisation gearbeitet hat.

Der Grund für diese Annahme oder besser diesen Einwand liegt allerdings zu meist ganz woanders. Oft wird so widerspiegelt, dass die Organisation implizit oder sogar explizit doch die Führungskräfte für die Motivation ihrer Mitarbeiter verantwortlich macht (über Kompetenzmodelle oder ähnliches). Dann wiederum ist der Einwand sehr verständlich. Denn wenn ich als Führungskraft daran gemessen werde, ob meine Mitarbeiter motiviert sind, dann darf ich auch erwarten, dass meine eigene Führungskraft ebenfalls am Zustand meiner Motivation gemessen wird – so sinnbefreit das auch ist.

**Annahme 8:**

*Mitarbeitermotivation heißt so, da es um die Mitarbeiter geht. Mit der eigenen Person der Führungskraft hat das also nichts zu tun.*

Klingt logisch? Ist es aber nicht. Die Motivierung von Mitarbeitern fängt immer bei der eigenen Person an. Denn was einen selbst motiviert, motiviert noch lange nicht die anderen. Schnell begibt man sich z.B. in die Gefahr, eine Aufgabe, die man selber als langweilig und wenig attraktiv ansieht, fast schon entschuldigend zu delegieren und dann im Sinne einer selbsterfüllenden Prophezeiung (vgl. z.B. Briggs, 2011) die entsprechende Reaktion bei den Mitarbeitern hervorzurufen. Es geht also um die Fähigkeit sich von den eigenen Motiven in gewisser Weise zu emanzipieren und Aufgaben aus der Sicht eines Mitarbeiters zu bewerten. Um diese Fähigkeit zu entwickeln ist eine Kenntnis der eigenen Motive unabdingbar.



Man spricht dabei von der Neigung zur Selbstbezogenheit (Reiss, 2000; Ion und Brand, 2009). Diese hat drei Komponenten. Erstens tritt Irritation auf, wenn jemand mit anderen Motiven als man selbst durchs Leben geht (Motto: „Was ist das denn für einer...“). Zweitens ergreift einen die Selbstillusion, die eigenen Motive seien besonders gut und für erfolgreiches Arbeiten unabdingbar (Motto: „Nur so kann man erfolgreich sein.“). Und drittens übt man sich in der Werteyrannei, also dem Versuch andere von den eigenen Motiven und Werten zu überzeugen (Motto: „Bleib’ so wie Du bist oder noch besser, werd’ so wie ich.“). Die Neigung zur Selbstbezogenheit ist zutiefst menschlich und an sich nicht verwerflich. Schließlich verbringt man mit sich selber die meiste Zeit und ein gesundes Selbstvertrauen ist durchaus förderlich. Selbstbezogenheit führt jedoch zu vielen Missverständnissen und kann Auslöser von Konflikten sein. Gerade in einer Führungskraft-Mitarbeiter-Beziehung kann eine große Selbstbezogenheit der Führungskraft sehr negative Auswirkungen auf die Motivation des Mitarbeiters haben. Die Perspektivenübernahme fällt schwer, Mitarbeiter fühlen sich in Ihrer Persönlichkeit abgewertet und Motivierungsversuche enden in Demotivation. Die Auseinandersetzung mit den eigenen Motiven versetzt eine Führungskraft nun in die Lage ihre Neigung zur Selbstbezogenheit zu erkennen und den drei Komponenten gezielt entgegenzuwirken.

Um strukturiert über die eigenen Motive zu reflektieren, kann man ähnlich vorgehen wie bei der Reflektion der Motive der Mitarbeiter: Selbstbeobachtung und gezieltes Nachdenken über die eigenen Motive. Auch hier können die Motive des Reiss Profiles (Reiss, 2010) eine Hilfe sein, bieten sie doch eine gut verständliche Taxonomie menschlicher Motive.

**Annahme 9:**

*Es gibt besonders schwierige Fälle von Mitarbeitern. Der Versuch, solche Mitarbeiter zu motivieren, ist nahezu aussichtslos – sie demotivieren eher die Kollegen gleich mit.*

Von besonders schwierigen Mitarbeitern kann jede Führungskraft berichten. Einige Möglichkeiten den fundamentalen Attributionsfehler (die Überschätzung des Einflusses der Person bei gleichzeitiger Unterschätzung situativer Faktoren, vgl. z.B. Bierbrauer, 2005) zu vermeiden und eine schwierige Führungskraft-Mitarbeiter-Beziehung nicht voll und ganz dem Mitarbeiter zuzuschreiben, wurden bereits thematisiert. Bei der Emanzipation von der Selbstbezogenheit (siehe vorherige Annahme) geht es darum, dass möglicherweise nicht der Mitarbeiter

an sich schwierig ist, sondern einfach nur anders als die Führungskraft. Des Weiteren ist es wichtig sich im Einzelfall bei jedem Mitarbeiter realistische Motivierungsziele zu setzen (siehe Annahme 3). Wenn z.B. ein Mitarbeiter in einer Position nur verweilt, weil der Arbeitsmarkt ihm aktuell keine anderen Möglichkeiten bietet und er innerlich bereits gekündigt hat, kann man sich als Führungskraft nur aufreißern bei dem Versuch die Motive des Mitarbeiters zu erkennen und einen inneren Drang zur Aufgabenerfüllung zu wecken. In einigen Situationen wird man mit der Einsicht zur Pflichterfüllung und der Legitimation der Weisungsbefugnis als Vorgesetzter arbeiten müssen. Auch hier können viele Führungskräfte von Fällen berichten, in denen sie mit ihrem Latein am Ende waren. Ist ein Mitarbeiter tatsächlich destruktiv und hat negativen Einfluss auf die Leistungsfähigkeit der Gruppe, müssen auch entsprechende Maßnahmen in Betracht gezogen werden (Versetzung, Trennung o.ä.). Dies sollte jedoch als letzter Schritt angesehen werden. Es ist ebenfalls zu beachten, dass alle Individualmaßnahmen (sei es eine Trennung oder auch eine intensive Beschäftigung mit dem Mitarbeiter) eine laterale Wirkung auf die anderen Mitarbeiter haben können. Es wird zum Beispiel deutlich, wo die Grenzen im Team liegen. Somit können auch Maßnahmen sinnvoll sein, die nicht bei der Einzelperson zum Erfolg führen, aber eine Signalwirkung für das Team haben. Sie sollten wohlüberlegt sein, da die Signalwirkung auch negativ für die Leistungsfähigkeit der Gruppe sein kann („Für so was, wird man hier dermaßen abgestraft. Ich mache lieber Dienst nach Vorschrift und zeige keine Eigeninitiative mehr.“). Auch alle positiven Motivierungsversuche können solche lateralen Effekte in positiver wie auch in negativer Hinsicht haben. Wenn eine Führungskraft sich intensiv mit einem Mitarbeiter in einer schwierigen Situation beschäftigt, zeigt das den anderen, dass man sich auf die Führungskraft verlassen kann und als Person wertgeschätzt wird. Wenn allerdings eine Führungskraft sich intensiv mit einem Mitarbeiter beschäftigt, der sich destruktiv und unwillig verhält, kann der Eindruck entstehen, dass durch Minderleistung Aufmerksamkeit und „Belohnung“ (z.B. einfachere Aufgaben, mehr Anerkennung bei kleinen Leistungen) erlangt werden kann. Dies gilt es zu beachten.

**Annahme 10:**

*Die Theorien und Ideen sind ja sehr interessant. Aber leider fehlt dafür in der Praxis manchmal schlicht und ergreifend die Zeit. Besonders hilfreich wären Methoden, mit denen man ganze Gruppen motivieren kann.*

Wie im letzten Absatz deutlich wurde, unterliegt die Führung von Gruppen ihren eigenen Gesetzmäßigkeiten. Somit ist auch der Wunsch vieler Führungskräfte verständlich, Methoden kennen zu lernen, mit denen ganze Gruppen auf einmal motiviert werden können. Aktuelle und historische Beispiele wie Barak Obama („Yes we can.“) oder Martin Luther King („I have a dream.“) können als Belege dienen, dass die Motivation von Gruppen oder sogar Massen möglich ist (auf historische Negativbeispiele wird hier bewusst verzichtet). Übersetzt man das in den Führungsalltag, so ist man schnell bei flammenden Motivationsreden, wie sie von selbsternannten Motivationsgurus gepredigt werden. Die motivierende Wirkung dieser Reden ist – wenn überhaupt – eher als kurzfristig anzunehmen und im Grunde in Gänze anzuzweifeln.

Motivation im Arbeitskontext bleibt ein höchst individuelles Phänomen und man wird als Führungskraft nicht umhin kommen, sich mit jedem seiner Mitarbeiter individuell auseinanderzusetzen. Dass dies nicht bei allen Mitarbeitern so zeitintensiv und mit allen Mitteln des „Motivierungs-Repertoires“ geschehen muss, wurde bei der Diskussion von Annahme 6 beschrieben. Hat man einen intuitiven Zugang zu seinem Mitarbeiter, so muss man an seiner Vorgehensweise häufig nichts ändern. Alle beschriebenen Methoden werden umso wichtiger, je schwieriger einem der Zugang zum betreffenden Mitarbeiter fällt.

Gleichzeitig gibt es viele Möglichkeiten in der Organisation und Strukturierung von Arbeitsabläufen und Zusammenarbeit, die eine gute Grundlage für die individuelle Motivierung der Mitarbeiter bieten. Da dies Stoff für ein eigenes Kapitel oder sogar Buch bietet, sei für entsprechende Hinweise zur Führung von Gruppen und zum Umgang mit der besonderen Dynamik von Gruppen auf Stahl (2012) und Edding und Schattenhofer (2009) verwiesen.

### 3 Motivation als Thema in Führungsseminaren

Die Motivierung von Mitarbeitern ist ein wichtiges Thema für Führungskräfte. Da die Zielerreichung einer Führungskraft in hohem Maße von der Zielerreichung der Mitarbeiter abhängt, ist man darauf angewiesen, Mitarbeiter zu haben, die motiviert an ihren Zielen arbeiten. Das Thema erfreut sich daher in vielen Führungsseminaren hoher Beliebtheit. Diese Beliebtheit führt allerdings auch dazu, dass Führungskräfte stärker noch als bei anderen Themen mit spezifischen Annahmen und (enttäuschten) Erwartungen an das Thema herangehen. Viele dieser typischen Annahmen stehen dem Ziel einer effektiven Motivierung von Mitarbeitern im Wege. Sie bedürfen daher einer eingehenden und umfassenden Behandlung im Seminar um zu einem realistischen Verständnis des Themas Motivierung von Mitarbeitern zu kommen.

Ziel dieses Beitrags war explizit nicht, ein umfassendes Bild der Motivationsforschung wiederzugeben oder Motivationstheorien abschließend zu behandeln. Es ging darum typische Annahmen, die Führungskräfte über die Motivierung von Mitarbeitern treffen, zu beschreiben und entsprechende inhaltliche Antworten sowie praktische Hinweise zu geben.

Erfahrene Führungskräftetrainer werden sicherlich einige Annahmen wieder erkannt und eventuell einige hilfreiche Hinweise zum Umgang mit diesen Annahmen erhalten haben.

Führungskräfte werden sich vielleicht bei einigen Punkten ertappt gefühlt und an die eigene Nase gefasst haben. Es soll deutlich herausgestellt werden, dass alle dargestellten Annahmen völlig verständlich und nachvollziehbar sind. In großen Teilen resultieren sie aus dem irreführenden und verklärten Blick, den die alltags-sprachliche Verwendung des Begriffes Motivation mit sich bringt. Gerade deshalb werden sie häufig getroffen und es ist umso wichtiger sich mit ihnen auseinanderzusetzen. Nur so kann man die Motivierung von Mitarbeitern als sinnvolles Führungsinstrument für sich nutzen.

Studierende werden durch die Herangehensweise dieses Beitrags zu einem vertieften Verständnis des Phänomens Motivation über die rein theoretische Betrachtung hinaus kommen.

## 4 Literaturverzeichnis

- Albs, N. (2005). *Wie man Mitarbeiter motiviert. Motivation und Motivationsförderung im Führungsalltag*. Cornelsen: Berlin.
- Bierbrauer, G. (2005). *Sozialpsychologie*. Kohlhammer: Stuttgart.
- Brand, M. & Ion, F. (2011). Einführung in die Theorie der 16 Lebensmotive. In: Brand, M & Ion, F. (Hrsg.), *Die 16 Lebensmotive in der Praxis – Training, Coaching und Beratung nach Steven Reiss*. Offenbach: Gabal.
- Briggs, M. (2011). Self-fulfilling Prophecies. In: Headström, P. & Bearman, P. (Hrsg.), *The Oxford Handbook of Analytical Sociology*. New York: Oxford University Press.
- Comelli, G. & von Rosenstiel, L. (2009). *Führung durch Motivation. Mitarbeiter für Unternehmensziele gewinnen*. München: Vahlen.
- Deci, E., Koestner, R. & Ryan, R.M. (1999). A Meta-Analytic Review of Experiments Examining the Effects of Extrinsic Rewards on Intrinsic Motivation. *Psychological Bulletin*, 125, 627-688.
- Edding, C. & Schattenhofer, K. (Hrsg.) (2009). *Handbuch Alles über Gruppen. Theorie, Anwendung, Praxis*. Weinheim: Beltz.
- Eisermann, J. (2004). *Strukturerkennende Verfahren bei Daten aus offenem Antwortformat - Ein Beitrag zur Psychologie des Wunsches*. Dissertation, online verfügbar unter: [http://www.diss.fu-berlin.de/diss/receive/FUDISS\\_thesis\\_000000001274](http://www.diss.fu-berlin.de/diss/receive/FUDISS_thesis_000000001274) (Zugriff: 12.04.2013).
- Frey, B. & Osterloh, M. (2000). *Managing Motivation*. Wiesbaden: Gabler.
- Graumann, M., Semrau, T. & Skrabek, C. (2013). Motivieren SMART formulierte Zielvereinbarungen wirklich? *Zeitschrift Führung + Organisation*, 80(2), 117-124.
- Havercamp, S. M. & Reiss, S. (2003). A Comprehensive Assessment of Human Strivings: Test-Retest Reliability and Validity of the Reiss Profile. *Journal of Personality Assessment*, 81(1), 123-132.
- Heckhausen, J. & Heckhausen, H. (Hrsg.) (2006). *Motivation und Handeln*. Berlin: Springer.
- Heckhausen, J. & Heckhausen, H. (2006). Motivation und Handeln: Einführung und Überblick. In: Heckhausen, J. & Heckhausen, H. (Hrsg.), *Motivation und Handeln*. Berlin: Springer.
- Herzberg, F., Mausner, B. & Bloch Snyderman, B. (1959). *The Motivation to Work*. New York: Wiley.

- Kanning, U. P. (2007). *Wie Sie garantiert nicht erfolgreich werden! Dem Phänomen der Erfolgsgurus auf der Spur*. Lengerich: Pabst.
- Krug, J. S. (2012). Essen, Ehre und Sparen – ein Test soll 16 archaische Lebensmotive messen. *Wirtschaftspsychologie aktuell*, 3, 50-52.
- Künzli, H. (2008). Motivation. In: Steiger, T. & Lippman, E. (Hrsg.), *Handbuch Angewandte Psychologie Für Führungskräfte*. Heidelberg: Springer.
- Latham, G. & Locke, E. (2002). Building a practically useful theory of goal setting and task motivation. *American Psychologist*, 57(9), 705-717.
- Martens, J.-U. & Kuhl, J. (2011). *Die Kunst der Selbstmotivierung*. Kohlhammer: Stuttgart.
- Martens, J.-U. (2012). *Praxis der Selbstmotivierung*. Kohlhammer: Stuttgart.
- Maier, G. W. & Kirchgeorg, M. (ohne Jahr). Stichwort: Motivation. In Gabler Verlag (Hrsg.), *Gabler Wirtschaftslexikon*. Online verfügbar unter: <http://wirtschaftslexikon.gabler.de/Archiv/55007/motivation-v5.html> (Zugriff 27.05.2013)
- Migge, B. (2011). *Handbuch Business-Coaching*. Weinheim: Beltz.
- Nerdinger, F. W. (2001). Motivation. In: H. Schuler, *Lehrbuch der Personalpsychologie*. Göttingen: Hogrefe.
- Paschen, M. & Dihsmaier, E. (2011). *Psychologie der Menschenführung*. Berlin Heidelberg: Springer.
- Reiss, S. & Havercamp, S. M. (1998). Toward a Comprehensive Assessment of Fundamental Motivation: Factor Structure of the Reiss Profile. *Psychological Assessment*, 10(2), 97-106.
- Reiss, S. (2000). *Who Am I?* New York: Berkley.
- Reiss, S. (2004). Multifaceted Nature of Intrinsic Motivation: The Theory of 16 Basic Desires. *Review of General Psychology*, 8(3), 179-193.
- Reiss, S. (2010). *Dass Reiss Profile. Die 16 Lebensmotive. Welche Werte und Bedürfnisse unserem Verhalten zugrunde liegen*. Offenbach: Gabal.
- Rep, I. (2010). *Die 16 Lebensmotive im Überblick – Business Variante*. Online verfügbar unter: [http://www.trueffelnasen.de/fileadmin/trueffelnasen/pdf/TN\\_-\\_Reiss\\_Profile\\_-\\_Die\\_16\\_Lebensmotive\\_im\\_%DCberblick\\_-\\_Business\\_V1.0.pdf](http://www.trueffelnasen.de/fileadmin/trueffelnasen/pdf/TN_-_Reiss_Profile_-_Die_16_Lebensmotive_im_%DCberblick_-_Business_V1.0.pdf) (Zugriff: 25.04.2013).
- von Rosenstiel, L. (2003). *Motivation managen: Psychologische Erkenntnisse ganz praxisnah*. Weinheim, Basel, Berlin: Beltz.

- 
- Sprenger, R. K. (2002). *Mythos Motivation. Wege aus einer Sackgasse*. Frankfurt am Main: Campus.
- Sprenger, R.K. (2005). *30 Minuten für mehr Motivation*. Offenbach: Gabal.
- Stachle, W. A. (1999). *Management: eine verhaltenswissenschaftliche Perspektive*. München: Vahlen.
- Stahl, E. (2012). *Dynamik in Gruppen: Handbuch der Gruppenleitung*. Weinheim, Basel: Beltz.
- Steiger, T. (2008). Leistung und Verhalten beeinflussen. In Steiger, T. & Lippmann, E. (Hrsg.), *Handbuch Angewandte Psychologie für Führungskräfte*. Heidelberg: Springer.
- Vroom, V. H. (1964). *Work and motivation*. New York: Wiley.
- Yukl, G. (1994). *Leadership in organizations*. Englewood Cliffs: Prentice Hall.
- Zipfel, C. (2008). *Jour Fixe um 6. Mitarbeitermotivation mal anders*. Weinheim: Wiley-VCH