

Wissen auf den Punkt gebracht.

 **30 MINUTEN**

Motivation

Reinhard K. Sprenger

GABAL

Reinhard K. Sprenger

30 Minuten

Motivation

Bibliografische Information der Deutschen Bibliothek

Die Deutsche Bibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <http://dnb.ddb.de> abrufbar.

Umschlag und Layout: Martin Zech, Bremen
Lektorat: Sandra Klaucke, Frankfurt/Main
Satz: Zerosoft, Timisoara, Rumänien
Druck und Verarbeitung: Salzland Druck, Staßfurt
Titelbild (Fond): Sandra Winter, Darmstadt

© 2008 GABAL Verlag GmbH, Offenbach
22. Auflage 2022

Alle Rechte vorbehalten. Nachdruck, auch auszugsweise, nur mit schriftlicher Genehmigung des Verlags.

Hinweis:

Das Buch ist sorgfältig erarbeitet worden. Dennoch erfolgen alle Angaben ohne Gewähr. Weder Autor noch Verlag können für eventuelle Nachteile oder Schäden, die aus den im Buch gemachten Hinweisen resultieren, eine Haftung übernehmen.

Wir drucken in Deutschland.
978-3-86936-257-1

www.gabal-verlag.de
www.gabal-magazin.de
www.twitter.com/gabalbuecher
www.facebook.com/gabalbuecher
www.instagram.com/gabalbuecher



PEFC zertifiziert
Dieses Produkt stammt aus nachhaltig
bewirtschafteten Wäldern und kontrollierten
Quellen.
www.pefc.de



Wir übernehmen Verantwortung! Ökologisch und sozial!

- Verzicht auf Plastik: kein Einschweißen der Bücher in Folie
- Nachhaltige Produktion: Verwendung von Papier aus nachhaltig bewirtschafteten Wäldern, PEFC-zertifiziert
- Stärkung des Wirtschaftsstandorts Deutschland: Herstellung und Druck in Deutschland

In 30 Minuten wissen Sie mehr!

Dieses Buch ist so konzipiert, dass Sie in kurzer Zeit prägnante und fundierte Informationen aufnehmen können. Mithilfe eines Leitsystems werden Sie durch das Buch geführt. Es erlaubt Ihnen, innerhalb Ihres persönlichen Zeitkontingents (von 10 bis 30 Minuten) das Wesentliche zu erfassen.

Kurze Lesezeit

In 30 Minuten können Sie das ganze Buch lesen. Wenn Sie weniger Zeit haben, lesen Sie gezielt nur die Stellen, die für Sie wichtige Informationen beinhalten.

- Alle wichtigen Informationen sind blau gedruckt.
- Schlüsselfragen mit Seitenverweisen zu Beginn eines jeden Kapitels erlauben eine schnelle Orientierung: Sie blättern direkt auf die Seite, die Ihre Wissenslücke schließt.
- *Zahlreiche Zusammenfassungen innerhalb der Kapitel erlauben das schnelle Querlesen.*
- Ein Fast Reader am Ende des Buches fasst alle wichtigen Aspekte zusammen.
- Ein Register erleichtert das Nachschlagen.

Inhalt

Vorwort	6
1. Was ist Motivation?	9
Allgemeine und spezifische Motivation	10
Wodurch wird Motivation beeinflusst?	14
Kann man andere motivieren?	17
Motivation im Unternehmen	20
2. Was ist Leistung?	23
Wie entsteht Leistung?	24
Wer ist für Leistung verantwortlich?	27
Die Handlungsfelder der Leistungs-Motivation	30
3. Persönliche Einstellung – Erfolgsfaktor für Motivation	33
Handlungsfeld 1: Commitment leben	34
Handlungsfeld 2: Stärken nutzen und lernen	41
Handlungsfeld 3: Spielfeld wählen	48
4. Rahmenbedingungen – Erfolgsfaktor für Motivation	59
Handlungsfeld 4: Demotivation vermeiden	60
Handlungsfeld 5: Fördernd fordern	70
Handlungsfeld 6: Freiraum eröffnen	77

Fast Reader	88
Literaturauswahl	95
Register	96

Vorwort

Das Thema Motivation in 30 Minuten? Wo doch Führungskräfte jahrelang – meist vergeblich – laborieren, wie sie mehr Motivation in ihr Unternehmen tragen können?

Was mich an diesem Buch reizte, war eine möglichst „schlackenfreie“ Darstellung. Zudem wollte ich einen Ordnungsrahmen finden, der den Stoff praxisbezogen gliedert und zu konsequenter Führung einlädt. Einen Rahmen, der die verschiedenen Schritte auf dem Weg zu mehr Motivation deutlich macht. Das ist das Besondere dieses Buches.

Sechs Handlungsfelder

Dieses Buch stellt sechs Variablen dar, deren Zusammenspiel entscheidend ist für die Motivation jedes Einzelnen. Thematisiert werden Leistungs-Bereitschaft (das Wollen), Leistungs-Fähigkeit (das Können) und Leistungs-Möglichkeit (das Dürfen). Diese sind zum großen Teil Sache des Einzelnen: Jeder entscheidet für sich, ob Arbeit Spaß macht – oder nicht. Rahmenbedingungen im Unternehmen können die Arbeitsmoral des einzelnen Mitarbeiters jedoch fördern. Oder behindern. Sie zu gestalten, ist Sache der Führungskräfte.

Das Buch ist mithin adressiert an Führungskräfte. Vor allem an jene, die *verantwortlich* führen – und nicht nur als Vorgesetzte vorsitzen. Im 3. Kapitel wende ich mich an den Einzelnen unabhängig von seiner Rolle und seinem hierarchischem Rang – an „Menschen“ sozusagen. Die soll es unter Führungskräften ja mitunter auch geben.

Also: Keine (alten) Motivationstheorien. Keine (neuen) Rezepte. Ich beschreibe Handlungsfelder, die zum Spaß an der Arbeit beitragen. Wer meinen Perspektiven zustimmt, weiß, was er tun muss.

Das sind die Fragen, die anstehen:

- Was ist Motivation?
- Was fördert sie? Was zerstört sie?
- Was sind die Konsequenzen für den Einzelnen?
- Was sind die Konsequenzen für Führung?

... zu beantworten mit Blick auf das, wofür wir alle bezahlt werden: Leistung. Das ist nicht, wie in unseren Breiten üblich, mit Freudlosigkeit zu verwechseln. Im Gegenteil: Es geht mir gerade nicht nur um Leistungsfreude, sondern auch – und vor allem! – um Freude an der Leistung.

Reinhard K. Sprenger
www.sprenger.com

Welche Faktoren beeinflussen die Motivation?

Seite 14

Ist Fremdsteuerung – Motivierung – möglich?

Seite 17

Welche Rolle spielt das Selbstkonzept eines Menschen für seine Motivation?

Seite 19

1. Was ist Motivation?

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

1.1 Allgemeine und spezifische Motivation

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

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

Allgemeine Motivation

Betrachten wir zunächst die allgemeine Motivation. Die Verhaltensforschung sagt uns seit Jahrzehnten, dass jeder Mensch ein großes Aktionspotenzial hat, das nach Entfaltung drängt. Eine kreative Energie, die abgebaut werden will, soll sie nicht in aggressive Langeweile umschlagen. Forscher fanden heraus, dass Babys lächeln, wenn sie es fertig bringen, einen an einem Faden hängenden Gegenstand in Bewegung zu setzen. Kinder, die man in der Schulzeit nur noch frei spielen ließ, wollten nach ein paar Tagen wieder Unterricht haben. Und als Erwachsene freuen wir uns besonders über einen Erfolg, den wir gegen Widerstände haben erringen müssen.

Der Wunsch, etwas zu schaffen

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

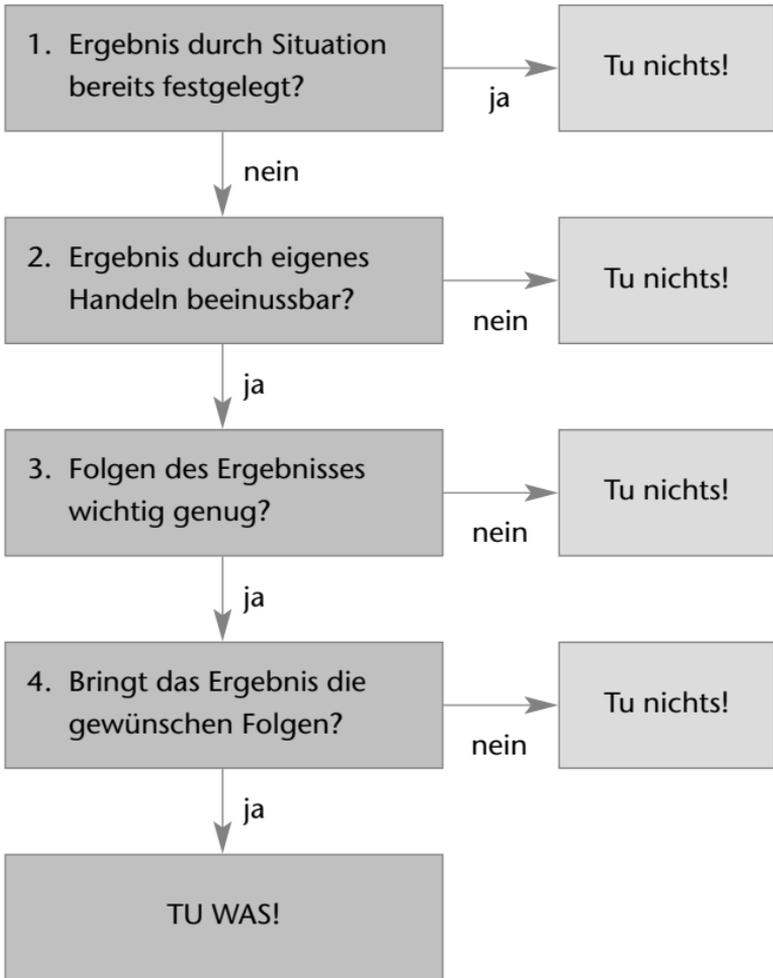
Unterschiedlich ausgeprägt

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

Beweggründe

Das führt uns zur nächsten Frage: Warum will ich etwas? Weil ich offenbar ein Bedürfnis habe, das sich mit einer Erwartung zu einem Motiv verbindet, das wiederum mein Handeln auslöst. Die folgende Abbildung

macht deutlich, dass die Handlung das gewünschte und als wichtig empfundene Resultat erwarten lassen muss – sonst bleibt der Mensch untätig.



Handlungsdiagramm (nach Rheinberg)

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

Spezifische Motivation

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

Unter allgemeiner Motivation versteht man den Wunsch eines jeden Menschen, etwas zu gestalten, auszuprobieren, zu bewirken. Jeder Mensch ist also grundsätzlich motiviert, wenn auch in unterschiedlichem Maß. Die Beweggründe – warum tut man etwas? – sind so vielfältig wie die Menschen selbst. Die spezifische Motivation bewirkt, dass eine Person in einer bestimmten Situation auf eine bestimmte Weise handelt – mit individuellem Einsatz und nach persönlichen Zielen.

1.2 Wodurch wird Motivation beeinflusst?

Motivation bestimmt also die Richtung, die Stärke und die Dauer unseres Leistungs-Verhaltens. Was aber beeinflusst die Motivation selbst? Zwei Variablen sind zu nennen:

1. Die *Person*: Synonyme für Motivation sind hier Antrieb, Drang, Wille, Wunsch, Streben; also Wörter, die auf die Innenseite des Menschen verweisen – der Mensch „ist“ motiviert.
2. Die *Situation*: Hier finden sich Begriffe, die auf die umgebenden Rahmenbedingungen, die Außenseite verweisen: Anreiz, Anregung, Ermächtigung, Möglichkeit, Prämie, Ziele – der Mensch „wird“ motiviert.

Das Leistungs-Verhalten ergibt sich aus dem Zusammenspiel der Innen- und Außenseite. Es wird beeinflusst einerseits durch Einstellungen, Interessen, Werte, Bedürfnisse, die innerhalb einer Person liegen, und andererseits durch Bedingungen, die sich aus der umgebenden Situation herleiten. Betrachten wir beide Seiten näher.

1. Person

Warum sitzt Ihr Sohn stundenlang vor dem Computer? Warum hat er hingegen keine Lust, Mathematik-Hausaufgaben zu lösen? Warum nehmen Sie jedes Wochenende Akten mit nach Hause, die Sie die ganze Zeit anstarren, dann aber doch wieder unbearbeitet mit ins Büro nehmen? Warum verrichtet Ihr Mitarbeiter lustlos seine Arbeit, ist aber offenbar abends hingebungsvoll Vorsitzender seines Heimatvereins?

„Motiv“ leitet sich her von lat. *movere* = bewegen. Es meint immer dasjenige in und um uns, das uns bewegt, antreibt, dazu bringt, uns so und nicht anders zu verhalten. Einen Beweg-Grund. Motivation gibt also immer eine Antwort auf das „WARUM?“ des Verhaltens. Diese Motivation kommt von innen, ist eigengesteuert. In der Literatur findet sich dafür oft der Begriff der „intrinsischen Motivation“. Die Tätigkeit ist in sich selbst belohnend.

WISSEN AUF DEN PUNKT GEBRACHT!

GLEICH WEITERLESEN?

In den Büchern der **30-Minuten-Reihe** finden Sie praxisorientiertes Wissen und relevante Themen für Erfolg im Beruf, Gelassenheit im Alltag und ein besseres Leben.



Scannen Sie den QR-Code und lassen Sie sich von den **Leseproben unserer 30-Minuten-Bücher** inspirieren. Ihr Lieblingsbuch bestellen Sie anschließend mit einem Klick beim Shop Ihrer Wahl!