

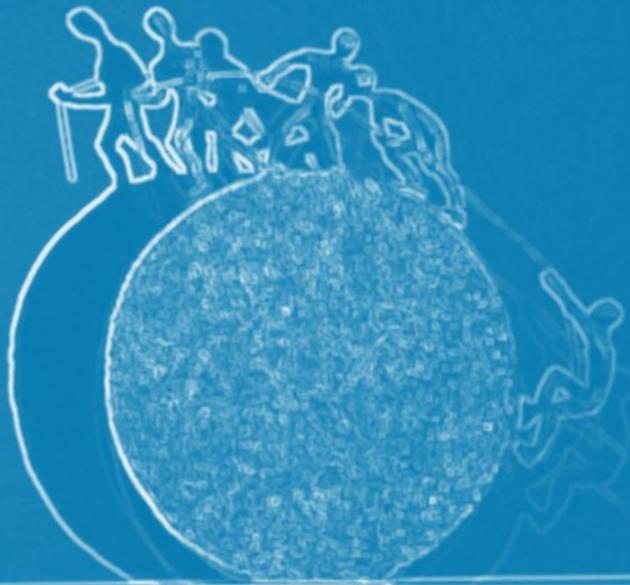
Erich R. Unkrig

MOTIVATION

Ist (k)eine Banalität

Inspirations by ILOS

Mai 2025



Wahrscheinlich stehen auch Sie, liebe Leser, wie andere auch vor der Aufgabe, ein Team oder einzelne Kolleginnen und Kollegen, vielleicht auch Freunde oder Partner, für ein Projekt, eine Aktion oder ein Vorhaben zu motivieren. Und wenn Sie nach dem „Wie?“ fragen, dann gibt Ihnen Google deutlich über 20 Millionen Antworten, wie beispielsweise „Motivation: 25 Tipps und Beispiele, die effektiv wirken“, „So gehen Deine Mitarbeiter gerne mal die Extrameile“ oder „Mit diesen 5 Tipps kannst Du motivieren“. Dabei spiegeln uns viele dieser „Ratgeber“ vor, dass man nur einfach ihrem Rat folgen müsse, und schon sei man von motivierten Mitarbeitenden umgeben.

Ist Motivation möglich?

Sicherlich kennen Sie das Buch „Mythos Motivation“. [Reinhard Sprenger](#) stellt darin die provokante These auf, dass es unmöglich sei, andere zu motivieren. Und er geht sogar noch weiter mit seiner Feststellung, dass Versuche, andere zu motivieren, sogar demotivierend wirken können. Grundsätzlich stimme ich dem zu. Denn der Wille und die Energie, an einer Aufgabe mit vollem Engagement mitzuarbeiten und sich mit vollem Commitment in ein Team für den gemeinsamen Erfolg einzubringen, muss aus jedem/r Einzelnen selbst kommen. Doch ganz so einfach dürfen wir es uns nicht machen - gibt es doch eine Reihe von Faktoren, die genau diese Bereitschaft in unserem Umfeld, bei Mitarbeitenden, KollegInnen oder Partnern positiv beeinflussen (können).

In der Führungsrolle ist der eine oder die andere der Ansicht, dass Mitarbeitende angespornt und ständig neu motivieren zu müssen, weil sonst der Output, die Performanz sinke. Das Mittel der Wahl sind dann Lob oder je nach Unternehmenssituation Prämien und Incentives. Untersuchungen zeigen, dass solche Maßnahmen wenig oder nur eine kurzfristige Wirkung erzielen. Hinzu kommt: Die eine oder andere Führungskraft meint, ihre Mitarbeitenden ständig motivieren zu müssen. Unter dem Motto „Viel hilft viel!“ jagt eine Aktion die nächste. Mit der Konsequenz, dass die Mitarbeitenden abstumpfen, inaktiver werden und nur noch reagieren.

Eine kurze Geschichte der Motivation

Motivation ist einer der wichtigsten Faktoren zur Einflussnahme auf menschliches Verhalten und Handeln und führt in der Folge zu unterschiedlichen Niveaus von Performanz. Motivation ist Teil unseres Lebens, im Privaten wie am Arbeitsplatz. Insofern ist es nicht verwunderlich, dass das Thema seit langem diskutiert und erforscht wird.

[Sokrates](#) (470-399 v. Chr.) meinte, dass der Mensch Handlungsweisen folgen solle, die ihm Vergnügen bringen, das über den Schmerz hinausgeht. [Aristoteles](#) (384-322 v. Chr.) vertrat die Ansicht, dass der Mensch sich durch etwas stimulieren lasse, von dem er glaubt, es sei von irgendeiner erwarteten Konsequenz, um es dann zu verfolgen oder zu vermeiden. Beide griechischen Philosophen waren der Auffassung, dass Motivation vor allem durch den Überlebens- und Glückstrieb beeinflusst wird. Sie tritt in Erscheinung, wenn Menschen, die sich der Folgen ihres situativen Verhaltens bewusst sind, positive oder negative Erfahrungen machen (können) und deshalb ihr Verhalten verstärken oder ändern, um Ziele mit ihren Konsequenzen zu erreichen oder zu vermeiden.

Die systematische Beschäftigung mit dem Thema Motivation kann wahrscheinlich in der industriellen Revolution ab Ende des 17. Jahrhunderts verortet werden, als sich die bis dahin überwiegend ländlich geprägten Gesellschaften in Europa und Amerika innerhalb weniger Jahrzehnte in industrielle und städtische Gesellschaften verwandelten. Expandierende Unternehmen boten mehr Beschäftigungsmöglichkeiten und wachsende Zahlen von Arbeitnehmenden führten zu mehr Komplikationen am Arbeitsplatz. Mit der Konsequenz für die Führung, sich mit menschlichem Verhalten auseinandersetzen zu müssen, um es zu steuern. Denn die Quellen der Motivation der pre-industriellen Zeit (wie bspw. Nahrungserwerb, physische Sicherheit) hatten im Vergleich zum Lebensstandard in der beginnenden Industrialisierung nicht mehr die zentrale Bedeutung, um Menschen "glücklich" zu machen.

Die systematische Beschäftigung mit dem Thema Motivation kann wahrscheinlich in der industriellen Revolution ab Ende des 17. Jahrhunderts verortet werden, als sich die bis dahin überwiegend ländlich geprägten Gesellschaften in Europa und Amerika innerhalb weniger Jahrzehnte in industrielle und städtische Gesellschaften verwandelten. Expandierende Unternehmen boten mehr Beschäftigungsmöglichkeiten und wachsende Zahlen von Arbeitnehmenden führten zu mehr Komplikationen am Arbeitsplatz. Mit der Konsequenz für die Führung, sich mit menschlichem Verhalten auseinandersetzen zu müssen, um es zu steuern. Denn die Quellen der Motivation der pre-industriellen Zeit (wie bspw. Nahrungserwerb, physische Sicherheit) hatten im Vergleich zum Lebensstandard in der beginnenden Industrialisierung nicht mehr die zentrale Bedeutung, um Menschen "glücklich" zu machen.

Zu Beginn des 19. Jahrhunderts rückte die Rolle von Stimuli in den Mittelpunkt des Interesses und damit die Suche nach den Treibern, mit denen erwünschtes Verhalten und Handeln aktiviert werden kann. Dabei lag der Fokus vor allem auf der Aufgabenerfüllung, also der quantitativen Performanz des/r Arbeitnehmenden, und weniger auf dem allgemeinen Wohlbefinden im Arbeitsumfeld.

Sigmund Freud lieferte weitere Beiträge zur Erklärung von Motivation. Drei Theorieelemente sind zentral für seine Konzeption menschlichen Verhaltens: Triebkonzept, Persönlichkeitsmodell sowie das Denk- und Handlungsmodell. Ohne an dieser Stelle tiefer darauf einzugehen, sind die dahinterliegenden Annahmen folgende:

- Alle Handlungen, auch scheinbar zufälliges oder unsinniges Verhalten, haben eine Ursache.
- Motive (Antriebskräfte) unseres Verhaltens sind weitgehend triebhaften Ursprungs, wobei diese Triebe biologisch bedingt und uns nur selten bewusst sind.
- Verhalten ist nur selten ein direkter Ausdruck der zugrundeliegenden Triebimpulse, sondern vielmehr Ausdruck konflikthafter Zustände (wenn es interne Widerstände gibt oder der direkte Ausdruck vorhandener Triebimpulse sozial unerwünscht ist).

Weitere Erklärungsansätze liefern in dieser Zeit u.a.

Edward Thorndike durch seine Entdeckung des Wirkungsgesetzes. Je mehr Befriedigung aus einem bestimmten Verhalten resultiert, desto mehr wird solches Verhalten wiederkehren. Oder in der Umkehrung: Je größer das Unbehagen, das sich aus einem bestimmten Verhalten ergibt, desto weniger wird ein solches Verhalten wiederholt.

Frederick Taylor mit dem Geben und Nehmen-Grundsatz (insbes. die Wirkung von monetärer Honorierung von Arbeit), der darauf beruht, dass Arbeitgeber ermutigt werden, Arbeitnehmenden etwas mehr als üblich zu bieten. Damit sollen diese aufgefordert resp. ermutigt werden, dieses Angebot mit zusätzlicher Initiative und Performanz zu beantworten.

Im zweiten Viertel des 19. Jahrhunderts wurden in den **Hawthorne-Experimenten** (benannt nach dem Hawthorne-Werk der Western Electric Company) die Produktivität, die Zufriedenheit und die Motivationen der Beschäftigten, die miteinander verbunden sind, untersucht. Zusammenfassend stellte sich heraus, dass Motivation vor allem dadurch entsteht, wenn Mitarbeitende

- die Möglichkeit haben, ihre Präferenzen und Meinungen zum Thema zu machen,
- nicht übermäßig beaufsichtigt werden,
- Ziele erhalten, die ihre Kompetenzen, Fähigkeiten und Erfahrungen berücksichtigen.

Diese Erkenntnisse erhielten in der Folge viel Bestätigung. Beispielsweise formulierte **Norman Maier** u. a., dass Performanz das Ergebnis einer Interaktion zwischen Motivation und Fähigkeit (Performanz = Fähigkeit x Motivation) sei, und dass eine schlechte Performanz vor allem die Folge eines schwachen Managements der Arbeitskraft ist. Edwin Ghiselli und Clarence Brown forderten, dass die Arbeitspsychologie mehr Gewicht auf die Steigerung der Produktivität in Übereinstimmung mit den Fähigkeiten, Energien, Interessen und Motiven der Arbeitnehmenden legen solle.

Wenige Jahre nach der Veröffentlichung der Ergebnisse der Hawthorne-Studien thematisierte **Henry Murray** die Konzepte der Primär- und Sekundärbedürfnisse. Im Gegensatz den Ansätzen, die menschliche Triebe für Verhalten untersuchten, fokussierte er den Faktor der menschlichen Bedürfnisse bei der Erklärung von Motivation. Murray erkannte, dass menschliche Bedürfnisse die Hauptquelle für Motivation sind, und dass diesbezüglich jeder Mensch eine andere Präferenz hat. Er stellte auch die Theorie auf, dass Menschen dann, wenn diese individuellen Bedürfnisse nicht erfüllt werden, mentales Unwohlsein entwickeln oder sich an ihrem Arbeitsplatz zurückziehen (was wir heute als innere Kündigung bezeichnen würden). Grundsätzlich hat die Theorie von Murray eine große Nähe zu Maslows Motivationstheorie, auf die wir später tiefer eingehen werden.

Abraham Maslow extrahierte seine Theorie der menschlichen Motivation aus seinen Kontakten zu Personen, die in der schweren Wirtschaftskrise in den USA, die die 1930er Jahre bestimmte, zu ihm kamen, um ihn um psychologische Unterstützung zu bitten. Im Mittelpunkt seiner Theorie stehen die fünf hierarchischen menschlichen Bedürfnisse (Psychologie, Sicherheit, Liebe, Wertschätzung und Selbstverwirklichung), bei denen das aktuelle Bedürfnis nach seiner Erfüllung abnimmt und das nächste Bedürfnis in der höheren Hierarchie das menschliche Verhalten stärker antreibt.

Inspiziert durch die Arbeiten von Maslow entwickelte **Douglas McGregor** seine Theorie X und Theorie Y. Die zugrundeliegende Annahme basierte auf der Einordnung von Menschen in zwei Gruppen aufgrund ihrer Verhaltensmerkmale. Die Theorie X sieht den Menschen negativ, die Theorie Y positiv; von diesem Menschenbild ausgehend wird ein autoritärer oder ein kooperativer Führungsstil praktiziert.

Frederic Herzberg adaptierte die Motivationstheorien von Maslow und McGregor, indem er eine andere Perspektive einnahm. Anstatt sich darauf zu konzentrieren, welche Bedürfnisse die Arbeitnehmende motivieren, stellte er sich die Frage, wie Faktoren der Arbeit die Befriedigung von Bedürfnissen erleichtern oder behindern. Nach seiner Theorie der Arbeitsbereicherung (oder Zwei-Faktoren-Theorie) können die Bedürfnisse der Arbeitnehmenden durch Veränderung der Charakteristik der Arbeitsumgebung adressiert

werden, so dass ihre Befriedigung eine Änderung des Verhaltens erfordert.

Im Gegensatz zu Forschern, die sich auf die Suche nach menschlichen Bedürfnissen konzentrieren, die eine motivierende Wirkung haben, entwickelten [Victor Vroom](#) und [Norman Maier](#) eine Theorie anhand der Erwartungen, Wertigkeiten und Wahlmöglichkeiten, die Menschen nach ihrem Verständnis haben. Mit der Erwartungstheorie gingen sie einen Schritt in Richtung einer Erfassung aller arbeitsbezogenen Verhaltensweisen am Arbeitsplatz. In der Folge wurden Aspekte zur Verbesserung der Gesamtbeziehung zwischen Zufriedenheit und Performanz ergänzt. Dabei wird nicht die Zufriedenheit der Mitarbeiter als Ursache für (Arbeits-)Performanz gesehen, sondern die Performanz selbst, die aus sich heraus die Zufriedenheit der Mitarbeitenden bestimmt.

[Burrhus Skinner](#) formulierte die Verstärkungstheorie. Er konzentrierte sich dabei darauf, die Verhalten von Arbeitnehmenden beeinflussenden Arbeitsumfelder zu klären und kam zu dem Schluss, dass menschliches Verhalten ein Ergebnis von Verstärkungen sei. Nach Skinner stehen Motive und Zwecke unter der Kontrolle des Menschen selbst, der durch Verstärkungen aus dem Umfeld beeinflusst wird und auf sie reagiert.

Den industriellen Entwicklungen trug [Albert Bandura](#) mit seiner sozial-kognitiven Theorie Rechnung. Auf der Grundlage der Theorie des sozialen Lernens entwickelt, versteht der Ansatz den Menschen als selbst-organisiert, proaktiv, selbstreflektiert und selbstreguliert. Menschliches Verhalten sei insoweit nicht das Ergebnis eines einzigen Faktors, der aus inneren Kräften noch aus äußeren Reizen resultiere. Vielmehr ist es das Ergebnis von Interaktionen zwischen Verhalten, persönlichen und Umweltfaktoren. Die Theorie sieht Kognition als eine aktive Kraft, die die äußere Realität konstruiert, Informationen kodiert, Verhalten auf der Grundlage innerer Werte und Erwartungen ausführt und dem eigenen Handeln Struktur gibt. Kurz gesagt: menschliches Verhalten und Handeln wird von intrinsischen und extrinsischen Reizen inspiriert. In Bezug auf die menschliche Motivation vertrat Bandura die Ansicht, dass der Mensch einen motivierenden Faktor haben muss, um Verhalten zu initiieren, der im Hinblick auf den Wunsch, ein solches zu zeigen, stark ist.

[Edwin Locke](#) und [Gary Latham](#) entwickelten aufgrund ihrer Überlegungen zur Bestimmung des Arbeitsverhaltens von Mitarbeitenden, dass Verhaltensweisen durch Bedürfnisse, Überzeugungen und Einstellungen reguliert werden, die Zielsetzungstheorie. Ähnlich wie bereits bei Vroom und Maier angesprochen, versteht auch diese Theorie Motivation als Ergebnis von Performanz. Individuelle Ziele haben Auswirkungen auf das Verhalten des/der Einzelnen dahingehend, dass sie Aufmerksamkeit und Handlungen lenken, Energien mobilisieren sowie dazu motivieren, Strategien zur Erreichung dieser Ziele zu entwickeln.

Wie wird Motivation heute gesehen?

Definitionen von Motivation wie exemplarisch die von Mark Fuller „Motivation ist die Intensität, Richtung und Ausdauer der Bemühungen einer Person, ein bestimmtes Ziel zu erreichen.“, von Heinz Heckhausen „Motivation ist eine momentane Gerichtetheit auf ein Handlungsziel, eine Motivationstendenz, zu deren Erklärung man die Faktoren weder nur auf Seiten der Situation oder der Person, sondern auf beiden Seiten heranziehen muss.“ oder von Falko Rheinberg „Motivation bezieht sich auf die aktivierende Ausrichtung des momentanen Lebensvollzuges auf einen positiv bewerteten Zielzustand“ haben offenbar eine ähnliche Bedeutung wie Antrieb, Energie und Ansporn. Die Wissenschaft ist sich weitestgehend einig, dass die Motivation von Menschen

1. mit der Anerkennung eines Wunsches beginnt, der bis zu dem Zeitpunkt seiner Entdeckung, nicht

präsent war,

2. gefolgt wird von der Vorstellung, dem geistigen Wunsch, etwas zu erreichen und
3. abschließen mit physischen Handlungen, um den Wunsch zu erreichen.

Motivation wird im zwanzigsten Jahrhundert als einer der wichtigsten Faktoren für die Beeinflussung menschlichen Verhaltens und menschlicher Performanz angesehen. Der Grad an Motivation, den ein/e Einzelne/r oder ein Team in die Aufgabe einbringt, beeinflusst wahrscheinlich alle Aspekte der organisationalen Performanz. Weil Mitarbeitende die zentralen Ressourcen für die unternehmerischen Aktivitäten sind, ist die Mitarbeitermotivation entscheidend für den Erfolg der Organisation. Empirische Befunde zeigen, dass verschiedene Gruppen von Personen unterschiedliche Präferenzen in Bezug auf Motivationsfaktoren haben. Eine mögliche Diskrepanz kann auf dem Geschlecht, der Generation, der Kultur und/oder anderen Merkmalen beruhen.

(M)ein Fazit

In der von mir holzschnittartig dargestellten Geschichte der Motivation wird deutlich, dass zeitgemäße Motivationskonzepte und -theorien auch von „alten“ Philosophien getragen werden. Auf dieser Grundlage hat die Motivationsforschung einige Entwicklungen durchlaufen. Unterschiede lassen sich dabei vor allem auf die Art und Weise zurückführen, aus welchen Blickwinkeln das Thema betrachtet wird. Insofern ist ein Konsens über das, was Motivation ist und was genau die Mechanismen sind, durch die Verhalten und Handeln beeinflusst wird, (noch) nicht erreicht und vielleicht auch nicht notwendig.

Zusammenfassend lässt sich sagen, dass eine Motivationstheorie die Erfüllung der folgenden Bedingungen erfordert: Menschen sind nur dann zur Performanz motiviert, wenn sie glauben, dass

1. Engagement zu Performanz im Sinne der Zielsetzung führt,
2. die Performanz zu relevanten, wertgeschätzten Ergebnissen führt und
3. die Ergebnisse persönliche Zufriedenheit bedeuten.

Das heißt: Wenn wir glauben, dass unsere Anstrengung zu einer besseren Performanz führt, ist diese Erwartungshaltung so stark, dass wir uns sicher sind, dass das Ergebnis tatsächlich eintritt. Wenn wir glauben, dass unsere Performanz unabhängig davon, wie sehr wir uns anstrengen, gleichbleibt, dann ist unsere Erwartung sehr gering und es ist wenig wahrscheinlich, dass das angestrebte Ergebnis eintritt.

