



Meine Motivation als Führungskraft

Autor	Jakob Theisinger
Institut	Hans-Weinberger-Akademie, München
Erschienen	1996
Sonstiges	Referat in Psychologie, Weiterbildungslehrgang zur Pflegedienstleitung/ Pflegemanagement 95/97

Inhaltsverzeichnis

- [1. Einleitung](#)
- [2. Definitionen](#)
 - [2.1 Definition Motiv](#)
 - [2.2 Definition Motivation](#)
- [3. Eigenschaften der Bedürfnisse](#)
- [4. Hierarchie der Bedürfnisse](#)
- [5. Weitere Bedürfnistheorien](#)
 - [5.1 Zweifaktorentheorie der Arbeitsmotivation](#)
 - [5.2 ERG-Theorie von Alderfer](#)
- [6. Rangordnung von Bedürfnissen am Arbeitsplatz](#)
- [7. Motivationsformen](#)
 - [7.1 Primäre Motivation](#)
 - [7.2 Sekundäre Motivation](#)
 - [7.3 Unbewußte Motivation](#)
 - [7.4 Bewußte Motivation](#)
 - [7.5 Intrinsische Motivation](#)
 - [7.6 Extrinsische Motivation](#)
 - [7.7 Leistungsmotivation](#)
- [8. Menschenbilder und Motivationskonzepte](#)
 - [8.1 Der "Ökonomische Mensch"](#)
 - [8.2 Der "Soziale Mensch"](#)
 - [8.3 Der "Nach Selbstentfaltung strebende Mensch"](#)
 - [8.4 Der "Komplexe Mensch"](#)
- [9. Die Motivation von Führungskräften im Arbeitsbereich](#)
 - [9.1 Der Arbeitsplatz als Ort der Selbstverwirklichung](#)
 - [9.2 Die Persönlichkeitsstruktur von "Selbstverwirklichern"](#)
 - [9.3 Das Leitbild des Vorgesetzten](#)

[9.3.1 Was den meisten Mitarbeitern nicht gefällt](#)

[9.3.2 Kontakt oder Abstand?](#)

[9.3.3 Erwartungen der Mitarbeiter](#)

[10. Besonders ausgeprägte Motivationsformen von Führungspersonen](#)

[10.1 Selbstentfaltungsmotivation](#)

[10.2 Leistungsmotivation](#)

[10.3 Eigenmotivation](#)

[10.4 Der Motivation ein gutes Vorbild zu sein](#)

[10.5 Machtmotivation](#)

[Zusammenfassung](#)

[Literaturliste](#)

Meine Motivation als Führungskraft

1. Einleitung:

„Motivieren“, „Motivation“, diese Wörter sind in unserer Zeit nahezu Modewörter geworden. Man hört sie im täglichen Sprachgebrauch. Eltern motivieren ihre Kinder fleißig zu sein, gute Lehrer verstehen es, ihre Schüler zur Mitarbeit zu motivieren und dazu, Interesse für diverse Lerngegenstände aufzubringen. Chefs sollen ihre Mitarbeiter im Zeichen eines „demokratischen“ Führungsstils beileibe nicht „antreiben“, sondern so motivieren, daß sie freiwillig, d.h. aus eigenen Antrieb heraus Höchstleistungen vollbringen und Politiker müssen es verstehen ihre Wähler zu motivieren.

In meinem Referat geht es um die Motivation am Arbeitsplatz und speziell um die Motivation von Führungskräften.

2. Definitionen

Ausdrücke wie "ich habe heute eine ungeheure Motivation zum Arbeiten" drücken einen Zustand des „Lust-Habens zu etwas“ aus. Ausdrücke wie „der Angeklagte hat ein Motiv für die Tat“ beantworten die Frage nach der Ursache und dem Grund seiner Handlung. Motivation kann also einmal so etwas wie die Lust an einer Tätigkeit ausdrücken und zum anderen aber auch den Beweggrund für eine Tätigkeit angeben. Hier müssen wir uns genauer mit den Begriffen Motivation und Motiv auseinandersetzen.

2.1 Definition Motiv

Der Ausdruck „Motiv“ leitet sich vom lateinischen Zeitwort „movere“ ab, was „bewegen, in Bewegung setzen“ bedeutet. Mit Motiv wird demnach der „Beweggrund“ des Handelns, die „Ursache“ des Verhaltens bezeichnet. Motiv schließt alles ein, was mit Ausdrücken wie „Trieb“, „Drang“, „Begehren“ und ähnlichem gemeint ist.

Das, was man mit „Motiv“ bezeichnet, wird zwischen zwei beobachtbare Phänomene eingeschoben: die äußere Situation, in der sich der Mensch befindet und die auf ihn einwirkt, und sein Verhalten, als Antwort auf diese Situation. In diesem Sinne tritt das Motiv als eine dazwischengeschaltete Gegebenheit auf, die sich der Wahrnehmung entzieht. (nach Dr. phil. A. Leuzinger u. Dr. med. Luterbacher Th., 1994, & 48)

2.2 Definition Motivation

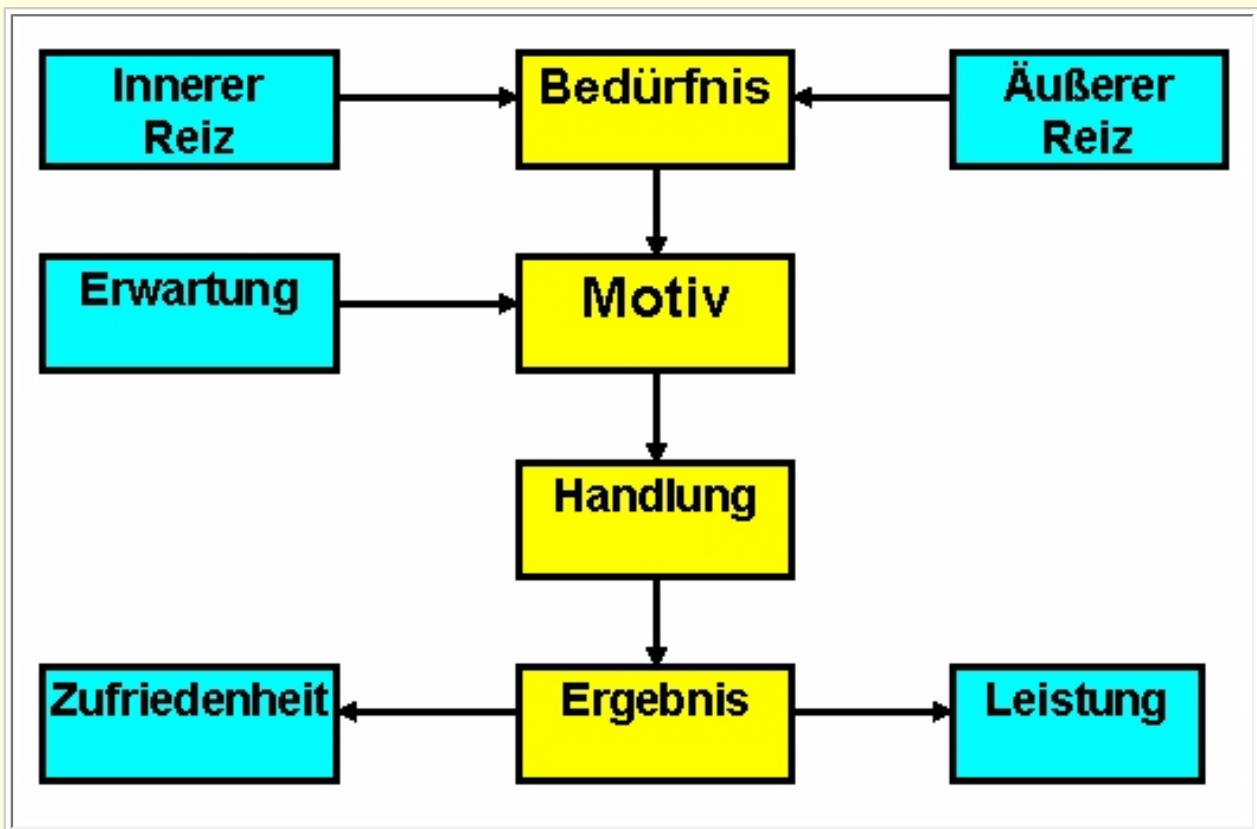
„Motivation“ ist ein komplexer und vieldeutiger Begriff. Motivation stellt einen Sammelbegriff für Prozesse

dar, die erklären sollen:

- wie ein Verhalten ausgelöst wird
- durch welche Kraft es getrieben wird
- wie es gesteuert wird
- wie es aufhört und
- welche subjektiven Reaktionen während dieser Phasen im Organismus stattfinden.

(nach Dr. phil. A Leuzinger u. Dr. med. Luterbacher Th., 1994. S. 42)

Der Prozeß der Motivation



Ich möchte nun an einem Beispiel den Prozeß der Motivation verdeutlichen.

Ich sitze zu Hause und lerne. Auf einmal merke ich, daß ich etwas Hunger verspüre. Ich weiß, daß mein Organismus jetzt ein Nahrungsdefizit aufweist. Da mein Bedürfnis, das Hungergefühl immer stärker wird und mein Nahrungsdefizit immer größer wird, drängt es mich mein Lernen zu unterbrechen, aufzustehen und mich nach etwas Eßbarem umzusehen. Ich öffne meinen Kühlschrank und gucke hinein. Es ist nichts Richtiges darin auf das ich jetzt Lust zum Essen hätte. Meine Vorratskammer ist auch leer. Da fällt mir das Lebensmittelgeschäft um die Ecke ein. Ich ziehe mich an und gehe hinaus. Dabei überlege ich mir was ich jetzt gerne essen und somit einkaufen möchte. Und sofort fällt mir ein großes Stück Kuchen ein. Also gehe ich nicht ins Lebensmittelgeschäft sondern ändere meine Richtung und gehe zum Bäcker. Dabei laufe ich am „Mario“, einem italienischen Lokal vorbei. „Hallo Jakob, was machst du denn hier?“ höre ich plötzlich

eine Stimme rufen. Ich halte an und drehe mich um. Da sitzt Wolfgang an einem Tisch vor einer großen Pizza und lacht. Ich gehe hin und setze mich. Ich sehe die saftige Pizza und rieche den Geruch von Knoblauch, Oregano und zerlaufenen Käse. So eine Pizza wäre auch nicht schlecht denke ich und mit Wolfgang würde ich jetzt auch gerne ein wenig plaudern. Also bestelle ich mir auch so eine Pizza. Während ich esse füllt sich mein Nahrungsdefizit wieder auf mein Hungergefühl läßt nach und verschwindet schließlich ganz. Es ist angenehm mit Wolfgang zu plaudern und ich entspanne mich. Wie ich jetzt so dasitze merke ich wie so langsam ein Bedürfnis nach einer großen Tasse Cappuchino entsteht.

Motivation ist also der gesamte Prozeß vom Spüren des Hungers, über das Abwägen der Alternativen, bis hin zum Beenden des Hungerszustandes.

3. Eigenschaften der Bedürfnisse

In diesem Abschnitt möchte ich mich noch etwas näher mit den Bedürfnissen auseinandersetzen.

In biologischer Sicht bedeutet Bedürfnis einen Mangelzustand des Organismus, der bei längerer Dauer zu Schädigungen oder Tod des Individuums führen kann und zu ausgleichenden Reaktionen führt um das optimale Gleichgewicht wieder herzustellen (Homöostase-Prinzip).

In erlebnispsychologischer Sicht ist ein Bedürfnis ein Zustand des Wünschens und Begehrens, der ein bestimmtes Verhalten (eine bestimmte Handlung) hervorruft, d.h. zu einer spezifischen Aktivität motiviert. (DDr. Deibl, Maria. 1991, S.47)

Stichpunktartig nun ein paar wichtige Eigenschaften der Bedürfnisse:

- Bedürfnisse sind nicht konstant, sie variieren, sie können sich verändern
- die Bedürfnisse eines Menschen verändern sich mit seinem Lebensalter (in der Jugend strebt der Mensch bewußt nach Veränderung, will gefordert werden, verspricht sich davon Anerkennung, kann Enttäuschungen besser verkraften. Er will sich im Berufsleben bewähren, seine Fähigkeiten testen, er kann leicht seinen Arbeitsplatz wechseln. Im mittleren Alter dominiert das Bedürfnis nach Status und Prestige. Der Mensch zieht eine Bilanz aus seinem bisherigen Leben. Die „midlife crises“ kann eintreten, aber auch die „Revolution der mittleren Jahre“. Im Alter sind irgendwelche Veränderungen nicht mehr willkommen und die Zukunftsaussichten eher trist.)
- die Bedürfnisse des Menschen sind formbar (man denke an die Werbung!)
- Bedürfnisse können nie ausgehen (wenn ein Bedürfnis befriedigt ist, tritt sofort ein anderes an seine Stelle (siehe ERG-Theorie von Alderfer, Seite 9))
- Bedürfnisse sind die „Energiequellen für unsere Handlungen (sie tendieren zum „

Spannungsausgleich"

sowie zur Wiederherstellung des gestörten Gleichgewichtes)

- während die primären Bedürfnisse eher „dranghaft“ erlebt werden und zu einer baldigen Handlung

drängen, führen die sekundären Bedürfnisse zu bewußten, kontrollierbaren Willensakten, deren

Befriedigung nicht unmittelbar erfolgen muß, sondern auch über einen längeren Zeitraum aufgeschoben

werden kann

(DDr. Deibl, Maria, 1991. S 48)

Wie wir gesehen haben ist der Grund für eine Handlung immer ein Bedürfnis. Deshalb haben diese Eigenschaften der Bedürfnisse eine große Bedeutung für die sich daraus ergebenden Motivationen und Handlungen.

4. Hierarchie der Bedürfnisse

Bedürfnisse lassen sich hierarchisch gliedern. Ich möchte nun die Gliederung nach Maslow zeigen.

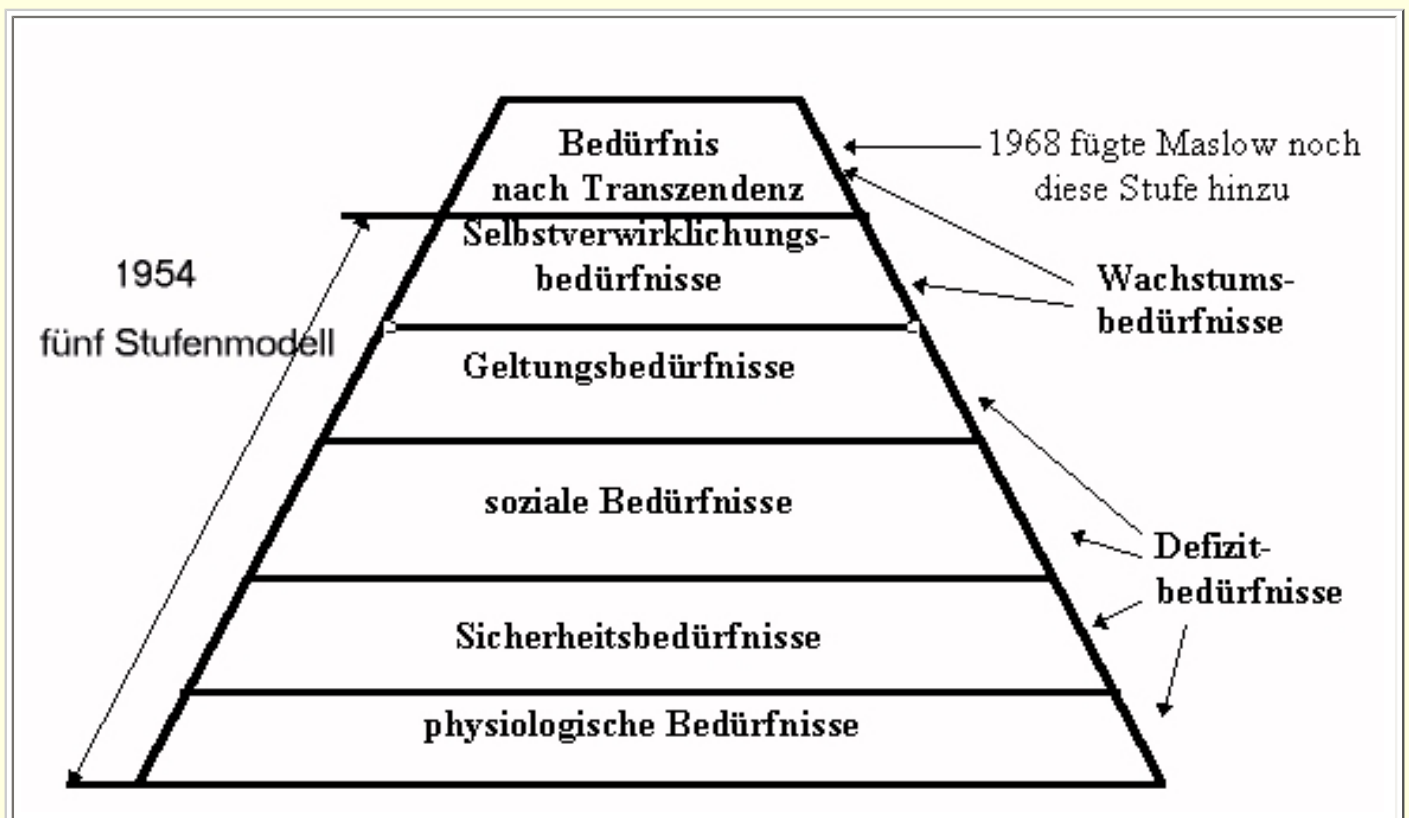


Abbildung 2

In der untersten Stufe befinden sich die Bedürfnisse, die dem physiologischen Gleichgewicht (=Homöostase) dienen. Dies sind solche nach Nahrung, Schlaf,

Gesundheit, Sexualität usw.

In der zweiten Stufe befinden sich die Bedürfnisse nach Sicherheit und Geborgenheit. Dazu gehört das Streben nach Sicherheit am Arbeitsplatz, Schutz vor Bedrohung oder Schaden, die Erhaltung der Erwerbsfähigkeit, die Altersvorsorge usw. Diese entsprechen einer Art primitiver Zukunftsperspektive.

Die dritte Stufe beinhaltet die sozialen Bedürfnisse, wie das Streben nach guten zwischenmenschlichen Beziehungen, nach Freundschaften, nach Sympathie und Kommunikation mit anderen Menschen.

Die vierte Stufe enthält die Geltungsbedürfnisse, wie Selbsteinschätzung, Selbstachtung, Stärke, Leistung, Unabhängigkeit sowie das Streben nach Anerkennung und Wertschätzung durch andere, soziales Prestige, Ruhm, Bedeutung, das Streben nach Macht, etc.

In der fünften Stufe sind die Bedürfnisse nach Selbstverwirklichung. Hier wollen die Menschen alles entwickeln was in ihnen steckt. Hier gilt das Nietzsche-Zitat: „Werde, was du bist!“ Dieses Bedürfnis nach Selbstverwirklichung bezieht sich somit auf die Realisation der eigenen Möglichkeiten, und das Streben nach Identität und Autonomie.

1968 fügte Maslow noch eine sechste Stufe zu seinem Modell dazu, das Bedürfnis nach Transzendenz. Dies ist das Bedürfnis über sich selbst hinauszugelangen und einzugehen in eine höhere Welt des Kosmischen und des Göttlichen. (Schönpflug W., Schönpflug U., 1989, S. 374)

Maslow teilt die Bedürfnisse außerdem in Defizit-Bedürfnisse und Wachstums-Bedürfnisse ein. Bei der Nicht-Befriedigung von Defizit-Bedürfnissen kann es zu psychischen und physischen Störungen kommen. Vor allem die physiologischen Bedürfnisse unterliegen dem Homöostase-Prinzip und dienen der Herstellung eines förderlichen Gleichgewichtes. Dies gilt nicht für die Wachstums-Bedürfnisse, da im Zusammenhang mit der Selbstverwirklichung keinerlei lebensbedrohlichen Mangelzustände behoben werden müssen. Sie sind gewissermaßen der „Luxus“, dem man sich leisten kann, wenn die „niederen“ Bedürfnisse bereits befriedigt sind.

Maslow bezeichnet seine Theorie als „ganzheitlich-dynamisch“. Ganzheitlich, weil jeweils höhere Stufen die niederen Stufen mit enthalten. So ist im Bedürfnis nach Selbstverwirklichung das Liebesbedürfnis nicht erstickt, sondern erfüllt sich als Teil der Selbstverwirklichung in einer besonders individuellen Weise. Dynamisch nennt Maslow seine Theorie, weil auch in ihr - wie in den tiefenpsychologischen Ansätzen - Kräfte angenommen werden, deren Verteilung auf die verschiedenen Stufen ein dynamischer Prozeß ist. So kann eine Fixierung auf eine frühere Stufe das Gebäude der höheren Stufen zusammenbrechen lassen. (Schönpflug W., Schönpflug U., 1989, S.374)

Heutzutage kann man allerdings annehmen, daß unter zivilisierten Bedingungen die physiologischen Bedürfnisse in der Regel ohne allzu große Anstrengung zu befriedigen sind. Das heißt, daß wir uns in diesem Referat hauptsächlich mit den Bedürfnissen der höheren Ebenen befassen werden.

5. Weitere Bedürfnistheorien

Außer der Bedürfnispyramide nach Maslow gibt es noch andere Theorien zu Bedürfnissen. Ich möchte hier kurz noch zwei von ihnen vorstellen.

5.1 Zweifaktorentheorie der Arbeitsmotivation von Herzberg

Er untersuchte den Zusammenhang zwischen der Bedürfnisbefriedigung am Arbeitsplatz und der Arbeitszufriedenheit. Dabei kam er zu folgender Erkenntnis: Wenn es nicht gelingt die individuellen Bedürfnisse und Motive im Arbeitsbereich zu erfüllen, dann wird die Arbeit als eine Last empfunden, die einen von wichtigeren Tätigkeiten (z.B. Hobbys) abhält. Folglich strengt man sich in der Arbeit nur noch soweit an, daß der Arbeitsplatz erhalten bleibt. Eine darüber hinausgehende Motivation fehlt.

(DDr. Deibl, Maria, 1991, S. 29)

Herzberg unterscheidet zwischen

Motivationsfaktoren (= Satisfiers) z. B. Erfolgserlebnisse. Anerkennung durch andere, Arbeitsinhalte als solche, Übertragung von Verantwortung, Aufstiegsmöglichkeiten, Möglichkeiten zur Selbstentfaltung und

Hygienefaktoren (= Dissatisfiers) : z. B. die Lohnfrage, die Firmenpolitik und Verwaltung, zwischenmenschliche Beziehungen am Arbeitsplatz, die Arbeitsbedingungen, die Arbeitsplatzsicherung

Herzbergs Theorie wird der „humanen Tradition“ zugezählt, der ein positives Menschenbild zugrunde liegt.

5.2 ERG-Theorie von Alderfer

Als weiterer Nachfolger Maslows kann Alderfer gelten. Er „straffte“ Maslows Kategorisierung der Bedürfnisse.

Seine ERG - Theorie (1969-1972), E = Existence [Existenz]; R Relations [soziale Zugehörigkeit],

G = Growth [Wachstum]

unterscheidet nur drei Arten von Motiven:

- Motive der Existenz (Selbsterhaltung)
- Motive der sozialen Zugehörigkeit (zwischenmenschliche Beziehungen, Kontakt- und Prestigebedürfnisse)
- Motive des Wachstums (alle Bedürfnisse, die mit Selbstverwirklichung zusammenhängen)

Seine wichtigsten Aussagen lauten:

- je weniger ein Bedürfnis erfüllt wurde, desto dominanter wird es
- wird es jedoch befriedigt, dann aktiviert es ein anderes, „neues“ Bedürfnis
- auch Mißerfolg (d.h. Nichtbefriedigung eines Bedürfnisses) kann „Wachstum“ bewirken

Zusammenfassend muß gesagt werden, daß sich die Bedürfnisse einerseits hierarchisch gliedern lassen, daß zum anderen aber bei jedem Menschen die Struktur seines Bedürfnissystems und die Intensität der einzelnen Bedürfnisse verschieden ist. Außerdem muß man sagen, daß die individuelle Bedürfnisstruktur eines Menschen veränderlich ist. Nicht immer sind die gleichen Bedürfnisse dominant, und die dominanten Bedürfnisse sind auch nicht immer gleich stark. Auch die Lebensphasen des Menschen spielen eine Rolle. Das Bedürfnis nach Ruhe hat für einen älteren Menschen sicher eine andere Bedeutung als zu der Zeit, als er noch jung war.

6. Rangordnung von Bedürfnissen am Arbeitsplatz

Während Maslows unterster Rangplatz (die biologischen Bedürfnisse zur Erhaltung von Leib und Leben) und oberster Rangplatz (das Bedürfnis nach Selbstverwirklichung) unbestritten bleiben, kann man über die dazwischenliegenden Ränge verschiedener Meinung sein. Welche dieser Bedürfnisse vorrangig sind, hängt auch mit der jeweiligen „Lerngeschichte“ des einzelnen zusammen, d.h. mit seinen bisher gemachten Erfahrungen. Wer beispielsweise in seiner Jugend Not gelitten (gehungert, gefroren etc.) und keine „Sicherheit“ in seinem Leben erfahren hat, dem werden die „niederen“ Bedürfnisse auch im späteren Leben - wenn sich seine Situation schon zum Besseren verändert hat - wichtig bleiben.

(DDr. Deibl, Maria, 1991, S.49)

Auch am Arbeitsplatz lassen sich die Bedürfnisse nach einer Rangordnung einteilen. Siehe Abbildung 3!

Rangordnung der Bedürfnisse am Arbeitsplatz



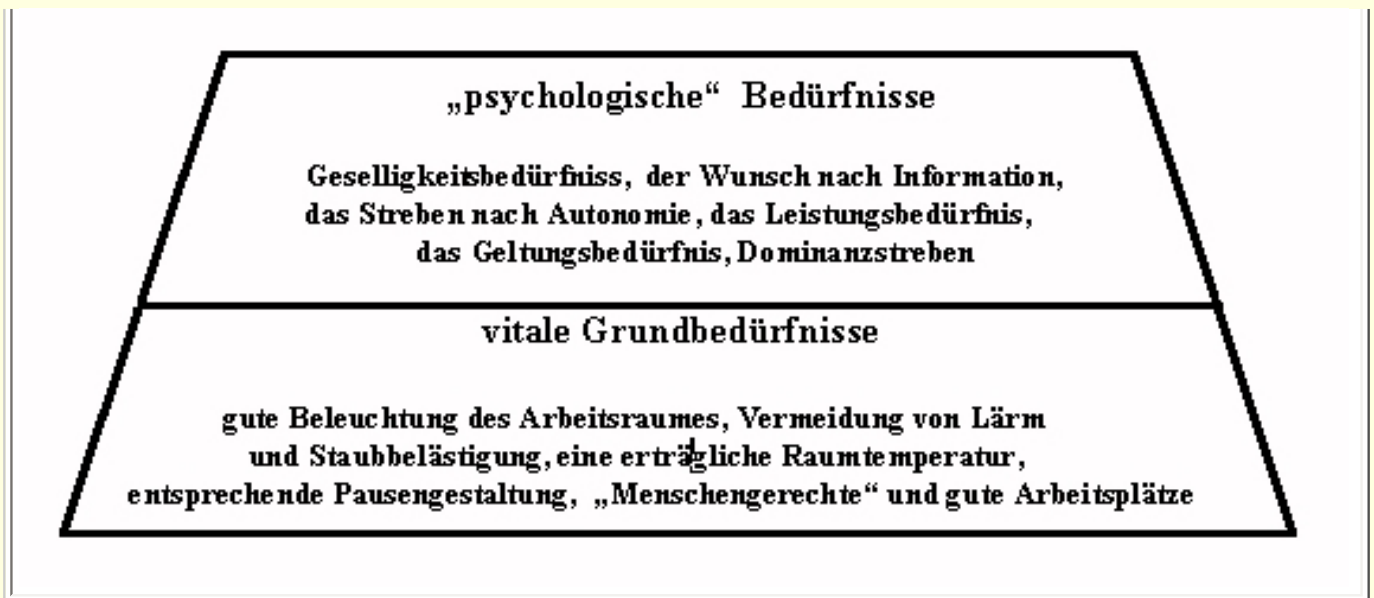


Abbildung 3

Im Berufsleben spielen vitale Bedürfnisse bei der Gestaltung des Arbeitsplatzes eine bedeutende Rolle.

Solche vitalen Bedürfnisse sind:

- eine gute Beleuchtung des Arbeitsraumes
- größtmögliche Vermeidung von Geruchs-, Lärm- und Staubbelaästigung
- einer angenehmen Raumtemperatur
- eine der Tagesrhythmik entsprechende Pausengestaltung
- „menschengerechte“ und gute, die Arbeit erleichternde Arbeitsgeräte und Hilfsmittel

Sind diese vitalen Bedürfnisse befriedigt, dann streben die Mitarbeiter nach:

- gute Entlohnung
- möglichst viel Freizeit (also geringe zeitliche Beanspruchung durch die Arbeit).

Für den Bereich der Arbeit und des Berufes ergibt sich daraus:

Jeder Mensch hat ganz individuelle Bedürfnisse, die er auch im Berufsleben befriedigen will. Wer jedoch hungert, wer friert, wem es an geeigneter Kleidung und Wohnmöglichkeiten fehlt, der wird kaum nach Selbstverwirklichung streben.

Wer aber bereits „viele hat“ besitzt auch höhere Bedürfnisse.

Diese zu erkennen und entsprechende Leistungsanreize zu schaffen ist eine der Führungsaufgaben in unserer Zeit!

Danach suchen die Mitarbeiter auch am Arbeitsplatz Möglichkeiten zur Steigerung des Lebensgeföhles:

- es entsteht das Bedürfnis nach einer sinnvollen Arbeit (die Mitarbeiter wollen etwas leisten, das für die Allgemeinheit von Bedeutung ist)
- die Mitarbeiter wollen sich des eigenen Wertes bewußt werden (Steigerung des Selbstwertgefühles, niemand will nur „ein kleines Rädchen im Getriebe" sein)
- sie wollen den Erfolg ihrer Arbeit erfahren (Lob und Anerkennung durch den Vorgesetzten und die Kollegen)
- es entsteht ein Bedürfnis nach einer guten Kommunikation untereinander und zu den Vorgesetzten
- es entsteht ein Bedürfnis nach ausreichender Information (man möchte bei Entscheidungen beteiligt werden, um Rat und Meinung gefragt werden)

Und ganz am Schluß stehen dann:

- das Bedürfnis nach beruflicher Qualifikation und Weiterbildung
- das Bedürfnis nach Autonomie, nach Selbständigkeit
- das Bedürfnis nach Selbstverwirklichung (man will seine Fähigkeiten und Talente auch am Arbeitsplatz „ausleben", oder nach Nietzsche: „Werde, was du bist!")

7. Motivationsformen

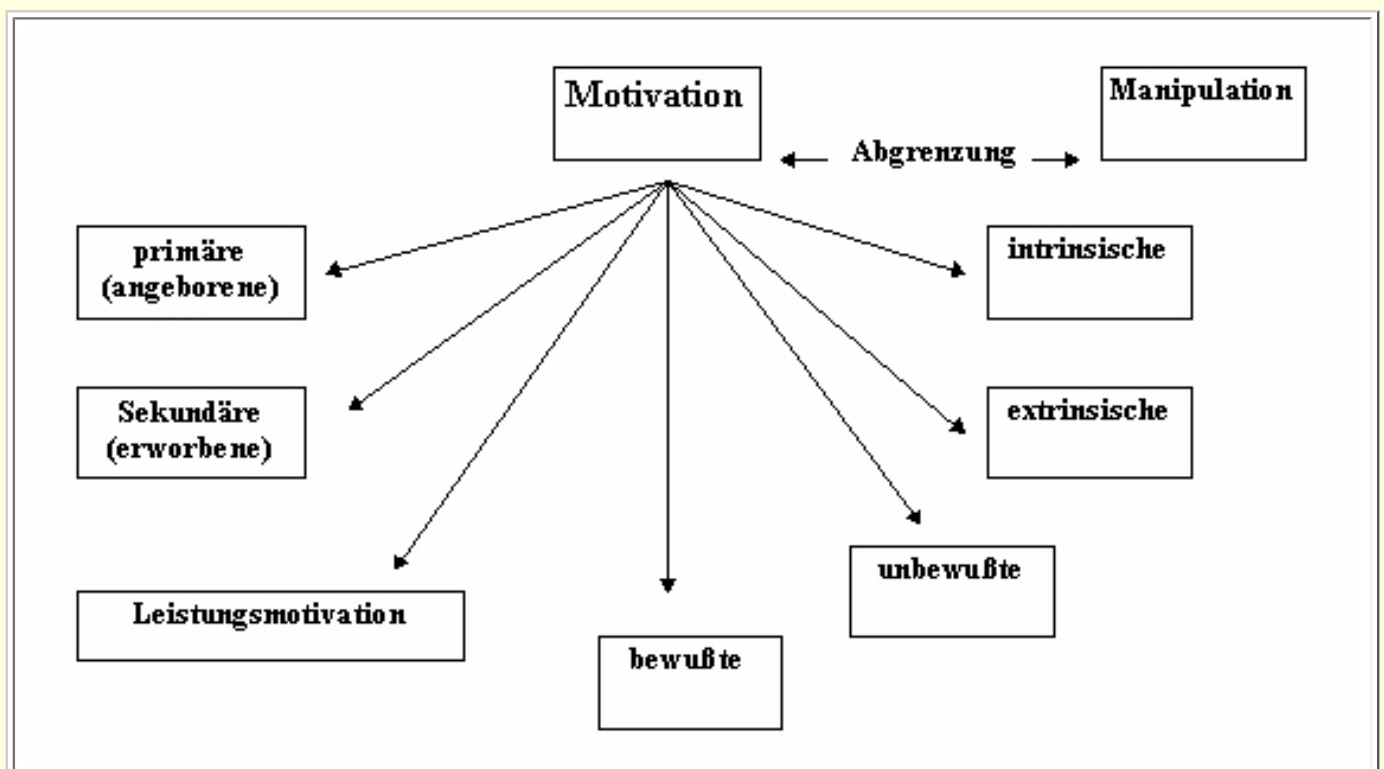


Abbildung 4

Zunächst will ich an einem Schema die unterschiedlichen Arten bzw. Einteilungen der Motivationen zeigen.

Der Begriff der Motivation muß vom Begriff der Manipulation abgegrenzt werden.

Zunächst muß man sagen, daß sowohl Motivation als auch Manipulation Formen der Beeinflussung anderer Menschen sind. Die Abgrenzung zwischen den beiden Begriffen ist schwierig. Klar zu sein scheint, daß Motivation nicht nur „von außen“, also durch die Umwelt, sondern auch „von innen“, also aus dem Menschen selbst kommen kann. Manipulation hingegen beruht ausschließlich auf „fremder“ Einflußnahme.

Des weiteren läßt sich sagen, daß das Wort „Manipulation“ im allgemeinen Sprachgebrauch negativ besetzt ist, d.h. es hat einen unangenehmen Beigeschmack.

- wer manipuliert wird, mit dem geschieht etwas gegen seinen Willen
- manipulierte Informationen sind verfälschte Informationen
- unter einem „Manipulator“ versteht man jemanden, der andere zu seinem eigenen Vorteil benutzt

Das Wort „motivieren“ ist im allgemeinen Sprachgebrauch positiv besetzt. Wer motiviert, will andere „zu etwas anregen“, „zu etwas veranlassen“. Er will auch etwas begründen, d. h. die Ziele auch für andere einsichtig machen.

7.1 primäre Motivation

Zu den primären (= angeborenen) Motiven gehören alle für das Überleben des Menschen notwendigen Bedürfnisse, die das physiologische Gleichgewicht aufrechterhalten. Dazu zählen Durst, Hunger, Schlaf, Sauerstoffzufuhr, Ausscheidung, Schmerzvermeidung, Licht und Wärme,...

7.2 sekundäre Motivation

Die sekundären (= erworbenen) Motive bauen auf den primären Motiven auf. Sie sind Bedürfnisse, die im Laufe der Sozialisation, also der Entwicklung des Menschen im Umgang mit anderen Menschen, erworben und erlernt wurden. Zu ihnen zählen das Bedürfnis nach Sicherheit, nach Anerkennung, nach Kontakt zu anderen Menschen, nach Abwechslung,

Alle im Zusammenhang mit der Arbeitsmotivation auftretenden Bedürfnisse und/oder Motive sind als „gelernt“ anzusehen!

7.3 unbewußte Motivation

Oft wird angenommen daß wir uns unseres Handelns bewußt sind und als ein rationales Wesen unsere Entscheidungen fällen. Hierzu paßt es jedoch nicht, daß wir mitunter Handlungen ausführen, die uns selbst schaden oder für die wir eigentlich keine Erklärung finden können. (z.B. rauchen, zu viel essen, sich betrinken, uns bewußt in Lebensgefahr begeben, ...) Freud, der Begründer der Psychoanalyse, hat daraus unbewußte Motive als

Handlungsursache erschlossen. Er sieht einen Großteil menschlichen Handelns durch unbewußte Motive beeinflusst: Motive, die in der Kindheit entstanden sind und deren Existenz dem Erwachsenen verborgen bleibt.

Im Arbeitsbereich kommt er häufig zur Rationalisierung "sachfremder" Motive, da man beispielsweise weder als „prestige-“ noch als "machtbesessen" gelten will. Es handelt sich dabei keineswegs immer um eine bewußte Täuschung, sondern die Menschen glauben selbst an diese vorgeschobenen Motive!

7.4 bewußte Motivation

Im Gegenteil zu den unbewußten Motiven wissen wir bei den bewußten Motiven genau warum wir diese oder jene Handlung ausführen und welches Ziel wir damit erreichen wollen.

7.5 intrinsische Motivation

Bei der intrinsischen Motivation spielen vor allem innere Faktoren wie „Spaß und Freude an einer Sache haben“, „großes Interesse an einer Sache haben“ die entscheidende Rolle. Die intrinsische Arbeitsmotivation wird auch durch die „Sinnhaftigkeit der Arbeit“ und die „Eigenständigkeit der Arbeit“ bestimmt.

Intrinsisch Motivierten geht es - kurz gesagt - um die Arbeit selbst, man tut eine Sache um ihrer selbst willen. Deshalb wird im Zusammenhang mit der Arbeitsmotivation die intrinsische Motivation höher gewertet als die extrinsische Motivation.

Sie sei die wirkungsvollere und stabilere Form der Motivation

7.6 extrinsische Motivation

Im Gegensatz dazu spielen bei der extrinsischen Motivation äußere Faktoren wie eine Belohnung bekommen, mehr Gehalt bekommen, mehr Anerkennung bekommen, mehr Macht über andere bekommen die entscheidende Rolle. Die extrinsische Arbeitsmotivation wird wesentlich durch die drei Komponenten Entlohnung, soziale Kontakte in der Arbeit und die Möglichkeit der Weiterentwicklung, d.h. Beförderung bestimmt.

Extrinsisch Motivierte sind beispielsweise abhängig vom Lob des Vorgesetzten, der Anerkennung durch die Kollegen, vom Karriereerfolg (Beförderung), von Gehaltserhöhungen etc.

7.7 Leistungsmotivation

Ein Motiv hat in unserer Gesellschaft besonders viel Aufmerksamkeit auf sich gezogen, das Leistungsmotiv. Leistung erbringen ist in unserer Gesellschaft ein wichtiges Ziel, eine Art kleinster gemeinsamer Nenner der gesamten Gesellschaft. Daher lernt schon das Kind in seiner Sozialisation (Erziehung) Leistungstreben und erwirbt eine Leistungsmotivation. Leistungsmotivation ist das Bestreben, die eigene Tüchtigkeit in all den Tätigkeiten zu steigern, die man für wichtig hält und deren Ausführung daher gelingen oder mißlingen kann.

(Willig, Wolfgang, 1990, S. 101)

Leisten heißt etwas Schwieriges zustande bringen und dabei mit anderen zu konkurrieren und sie wenn möglich zu übertreffen. Wird dies erreicht, wird das Selbstwertgefühl gesteigert. Man denke dabei an den Leistungssport!

Die Bereitschaft zur Leistung trägt also eine zwiespältige Erwartung in sich, die Hoffnung auf den Erfolg, aber auch die Furcht vor dem Mißerfolg! „Schaffe ich es oder schaffe ich es nicht?“

8. Menschenbilder und Motivationskonzepte

Welchen Zusammenhang gibt es zwischen den Menschenbildern und den verschiedenen Motivationsformen am Arbeitsplatz?

Dem Verhalten anderen Menschen gegenüber liegen bestimmte Grundannahmen über das Wesen des Menschen zugrunde. Diese Grundannahmen werden als „Menschenbilder“ bezeichnet. Sie basieren auf Erfahrungen mit wichtigen Bezugspersonen in der frühen Kindheit. Der Zusammenhang zwischen den Erfahrungen als Kind und dem Verhalten als Erwachsener ist uns meist nur zum Teil bewußt. Trotzdem wird dadurch die interpersonelle Wahrnehmung, die sozialen Interaktionen und auch die „Führer-Geführten-Beziehung“ in hohem Maße beeinflusst.

(Dr. phil. A. Leuzinger u. Dr. med. Luterbacher Th., 1994, S. 37 f.)

Menschenbilder sind gewissermaßen „Voraus-Urteile. Diese müssen der Wirklichkeit nicht immer, oder nur zum Teil, auf die bestimmten Personen zutreffen. Sie bilden aber in der Praxis eine Möglichkeit die komplizierten Verhaltens- und Erlebnisweisen zu beschreiben, zu erklären und vorherzusagen. Somit dienen die Menschenbilder im Alltag als eine schnelle „Orientierungshilfe“ Der Zusammenhang zwischen einem bestimmten Menschenbild und einem der Führungsstile ist also äußerst wichtig.

Nach der historischen Entwicklung werden vier Gruppen von Annahmen über „den“ Menschen in sozialen Systemen unterschieden. Daraus lassen sich vier Menschenbilder konstruieren.

(Dr. phil. A. Leuzinger u. Dr. med. Luterbacher Th., 1994, S. 39)

8.1 Der „ökonomische Mensch“

Das Bild vom „ökonomischen Menschen“ wurde von Taylor (1856-1915) geprägt. Hier wird der Mensch quasi als „verlängerter Arm der Maschine“ gesehen. Er ist faul, egoistisch und hat nur Interesse an materiellen Gütern. Er ist lediglich durch wirtschaftliche, finanzielle Anreize motivierbar und muß kontrolliert werden. Das Management hat die Aufgabe, die Arbeitsprozesse wissenschaftlich zu erforschen und zu organisieren. Der Vorgesetzte bestimmt aktiv das ganze Geschehen, der Untergebene hat sich passiv zu unterwerfen.

(Dr. phil. A. Leuzinger u. Dr. med. Luterbacher Th., 1994, S. 38. f)

8.2 Der „soziale Mensch“

Dieses Bild entstand in den USA in der Mitte der 30er Jahre im Zuge der „Human-Relation-Bewegung“, welche die Bedeutung der zwischenmenschlichen Beziehungen in sozialen Systemen aufdeckte. Es stellte sich heraus, daß Arbeiterinnen in erster Linie durch soziale Bedürfnisse wie wechselseitige Wertschätzung, soziale Kontakte innerhalb der Gruppe usw. motiviert werden, und daß im Unternehmen nicht nur „arbeitsnotwendige Fähigkeiten und Fertigkeiten“ angesprochen werden sollten, sondern „der ganze Mensch“, der ja seine Gefühle nicht am Betriebstor „abgibt“. Das Management soll den Mitarbeiter als soziales Wesen mit seinen vielfältigen Bedürfnissen sehen und lenken.

(Dr. phil. A. Leuzinger u. Dr. med. Luterbacher Th., 1994, S. 39)

8.3 Der "nach Selbstentfaltung strebende Mensch"

Dieser Typus verdankt seine Entstehung einerseits der zunehmenden Qualifikation vieler Aufgaben im modernen Arbeitsprozeß und andererseits dem Wandel in der Motivstruktur des Mitarbeiters. Dieser Menschentyp bevorzugt Selbst-Motivation und Selbst-Kontrolle. Er sieht die Arbeit nicht bloß als Mittel zum Zweck, sondern auch als Selbstzweck, um sich durch sie und in ihr zu entwickeln und innere Befriedigung zu verspüren. Der Manager sollte nicht als Kontrolleur, sondern als „Förderer“ agieren, um die Mitarbeiter „richtig“ zu motivieren. Er soll durch sinnvolle Aufgabenstellung und Arbeitsorganisation die Fähigkeiten und das Engagement seiner Mitarbeiter herausfordern und fördern.

(Dr. phil. A. Leuzinger u. Dr. med. Luterbacher Th., 1994, S. 39, f)

8.4 Der „komplexe Mensch“

Dieser ist das jüngste Produkt der Menschenbilder-Konzepte. Er entstand aus dem Bestreben, den Anspruch der Allgemeingültigkeit der vorherigen Menschenbilder zu relativieren. Das Verhalten des Menschen wird als komplizierter Prozeß gesehen, welcher aus den beiden Variablen Persönlichkeit und Umwelt resultiert. Er ist ein „flexibler Typ“. Er ist nicht nur selbst wandlungsfähig, sondern auch seine Bedürfnisse sind ständigem Wandel unterworfen. Er ändert laufend seine Motivationsstruktur und macht es somit seinem Vorgesetzten nicht leicht, der - um ihn richtig motivieren zu können - mehr „Diagnostiker“ als Manager sein sollte. Er muß entsprechend der jeweiligen Situation, die individuellen Besonderheiten seiner Mitarbeiter erfassen und zu handhaben wissen.

(Dr. phil. A. Leuzinger u. Dr. med. Luterbacher Th., 1994. S. 40)

Zusammenfassend läßt sich sagen, daß Menschenbilder im alltäglichen Interaktionsgefüge bewußt oder unbewußt das menschliche Handeln bestimmen. Sie lassen Werte und Normen sowohl, entstehen als auch untergehen. Sie stellen ein „ethisches Regulativ“ für Führungsbeziehungen in der Praxis dar. Der Wahrheitsgehalt von Menschenbildern kann angezweifelt werden. Dies läßt sich an dem immer wieder geänderten Menschentypus (Menschenbild) sehen als auch aus der Sicht der sich SELBST ERFÜLLENDE PROPHEZEIHUNG, d.h. wer jemandem auf Grund von Vorurteilen irrtümlich bestimmte Eigenschaften zuschreibt, der wird sich -bewußt oder unbewußt - gegenüber dieser Person auch entsprechend verhalten, so daß diese

letztendlich jene fälschlich angenommenen Verhaltensweisen tatsächlich zeigt.

9. Die Motivation von Führungskräften im Arbeitsbereich

Die Motivation von Führungskräften im Arbeitsbereich weist im Vergleich mit der Motivation von „Nicht-Führungskräften“ gewisse Unterschiede auf die sich vor allem dadurch ausdrücken, daß die Gewichtung bei den Motivationen anders verteilt ist. Führungskräfte müssen also nicht grundsätzlich andere Motivationen haben als „Nicht-Führungskräfte“, aber bei ihnen sind gewisse Motivationen besonders ausgeprägt. Wenn man die Bedürfnispyramide von Maslow zu Hilfe nimmt, dann ist bei Führungskräften vor allem der Bereich der Selbstverwirklichungsbedürfnisse stark entwickelt.

9.1 Der Arbeitsplatz als Ort der Selbstverwirklichung

Im Zusammenhang mit Selbstverwirklichung werden im Arbeitsbereich folgende Motive wirksam:

- Suche nach persönlicher Verantwortung
- Entwicklung von Eigeninitiative
- Innovationsgeist und Gestaltungskraft, (also schöpferische Motivkräfte!)

Grundsätzlich bedeutet dies: Weg von der Fremdkontrolle durch andere Menschen und durch äußere Kräfte! Dies wiederum bedeutet, daß Führungskräfte ein hohes Maß an Eigenmotivation und Leistungsmotivation besitzen müssen. Sie müssen auch bereit sein viel Verantwortung zu übernehmen und gegebenenfalls auch die Konsequenzen tragen können.

Aber auch innerhalb der Führungskräfte gibt es große Unterschiede von Mensch zu Mensch, so daß sich die Frage, inwieweit sich ein Mensch in der Arbeit selbstverwirklichen kann nur schwer beantworten läßt.

Überdies hängt das Ausmaß an Selbstverwirklichung am Arbeitsplatz auch von der jeweiligen Situation und vom vorgegebenen Rahmen ab. Es kann am Arbeitsplatz nur eine Entfaltung der eigenen Persönlichkeit im vorgesteckten Rahmen geben. Dem weitgespannten „Mythos“ von der Selbstverwirklichung steht die betriebliche Realität gegenüber!

9.2 Die Persönlichkeitsstruktur von "Selbstverwirklichern"

Als erster stellte Maslow eine Laboruntersuchung mit einer großen Anzahl von College-Studenten an, um den Merkmalen von Selbstverwirklichern auf die Spur zu kommen.

Hier nun eine Kurzfassung der dabei festgestellten Eigenschaften:

- Akzeptanz (sie akzeptieren sich selbst, aber auch die Natur)
- Spontaneität, Einfachheit, Natürlichkeit (keine Effekthascherei)
- Problemeinstellung (sie sind problem-, nicht ich-orientiert)
- Objektivität und Bedürfnis nach Privatheit (sie können ohne Schaden einsam sein, aber auch über den

Dingen stehen")

- Unabhängigkeit von der Meinung anderer
- Autonomie (sie sind unabhängig von Kultur und Umwelt)
- Sie werden angetrieben durch Wachstums- und nicht durch Mangelmotive
- Gemeinsamkeitsgefühl
- Interesse an und Realisierung von guten zwischenmenschlichen Beziehungen
- „Demokratische“ Charakterstruktur

Neben diesem „Idealbild“ wurden aber auch „Unvollkommenheiten“ registriert:

- Sie waren nicht frei von Eitelkeit, Stolz und Parteinahme für ihre eigenen Produktionen
- Teilweise erwiesen sie sich als „skrupellos“

Selbstverwirklicherer sind also keineswegs „perfekte menschliche Wesen“ (Maslow).
(Ddr. Deibel, Maria, 1991, S. 65)

In neuerer Zeit wurde herausgefunden, daß das Selbstwertkonzept auf Menschen mit folgender Persönlichkeitsstruktur abzielt:

- Bereitschaft und Fähigkeit zu aktiver, verändernder Auseinandersetzung mit der natürlichen und gesellschaftlichen Umwelt
 - personale und soziale Identität
 - Individualität und Autonomie (d.h. Rollendistanz, flexible Rollenidentifikation, hohes Maß an Ich-Leistungen)
 - Bereitschaft und Fähigkeit zu verantwortungsbewußtem, d.h. an Problemen, Menschen, Werten orientierten Handeln
 - Verpflichtung und Solidarität ... gegenüber anderen Menschen
 - Bereitschaft und Fähigkeit, sich in die Rolle des anderen zu ersetzen
- (Ddr. Deibel, Maria, 1991, S. 65.)

Zum Abschluß läßt sich sagen, daß zwar nicht allgemeinverbindlich feststeht, was unter Selbstverwirklichung gemeint ist. Fest steht jedoch, daß sich dieser Begriff auf Personen anwenden läßt, die „aktiv, unabhängig, zur Selbstkontrolle fähig“ sind, die langfristige Ziele verfolgen können und sich ihrer potentiellen Fähigkeiten bewußt sind. Da „selbstverwirklichende Menschen“ vom Bedürfnis nach Wachstum und nicht vom Mangel an irgendwelchen Dingen angetrieben werden, sind sie von ihrer sozialen Umwelt relativ unabhängig.

9.3 Das Leitbild des Vorgesetzten

Gegenüber den ihnen unterstellten Mitarbeitern besitzen Führungspersonen, ob sie wollen oder nicht, die Funktion eines Leitbildes, eines Vorbildes. Daran werden sich die

Mitarbeiter orientieren. Wie ich später ausführen werde ergibt sich aus dieser Tatsache für Führungskräfte die Motivation den anderen ein gutes Vorbild sein zu wollen. Schauen wir uns deshalb dieses Leitbild nun etwas genauer an.

9.3.1 Was den meisten Mitarbeitern nicht gefällt

Fangen wir mit einigen Situationen an, die von Mitarbeitern nicht sonderlich geschätzt und dem zuständigen Vorgesetzten deshalb vorgeworfen werden:

- Überraschende Veränderungen

Alles was plötzlich, ohne Vorankündigung geschieht und langgewohnte Zustände auf einmal ändert,

stört, verunsichert und bringt Unruhe und Widerstand

- Nicht abgestellte Mängel

Hier wachsen Gleichgültigkeit und Nachlässigkeit, wenn einmal erkannte Fehler nicht konsequent

abgestellt werden.

- Nicht eingehaltene Versprechen

Halbe Zusagen, hinhaltende Bemerkungen oder ungenaue Antworten (vor allem mit Absicht) sind Gift

für das Vertrauensverhältnis

- Unberechenbare Vorgesetzte

Ein solches Verhalten verunsichert. Mitarbeiter wollen wissen, woran sie sind.

(Dr. Rudol Röhr. "Der Industriemeister". Buch 2. S. 340, ff)

9.3.2 Kontakt oder Abstand?

Diese Frage tritt häufig auf. Meist handelt der Vorgesetzte mehr unbewußt, so wie er es gewohnt ist. Nur bei Schwierigkeiten denkt er über Ursachen und Folgen des eigenen Tuns nach und kommt dann häufig zu einem „strengeren“ Maßstab der Umgebung gegenüber. Besonders Erfolge führen umgekehrt dazu, die Nähe der Mitarbeiter zu suchen, den Abstand gering werden zu lassen.

Zuviel Abstand führt zu einseitigen Beziehungen, nämlich von oben nach unten. Die Atmosphäre ist unpersönlich und eher kalt, wenngleich sachlich.

Zuwenig Abstand kann zur Aufgabe des Vorgesetztenstandpunktes führen. was nicht alle Mitarbeiter schätzen.

Ein ausgewogenes Verhältnis ist in den meisten Fällen das einzig erstrebenswerte Ziel. Das Respektieren des Vorgesetzten in der gleichzeitigen Gewißheit, daß er bei sachlichen und persönlichen Problemen für seine Mitarbeiter da ist, läßt die wenigsten Spannungen entstehen und fordert das gegenseitige Vertrauen (Dr. Rudolf Röhr. "Der Industriemeister" Buch 2. S. 340, ff)

9.3.3 Erwartungen der Mitarbeiter

Die meisten Mitarbeiter wünschen sich einen Vorgesetzten, der

- sachlich gerecht,
- aufgeschlossen für persönliche Fragen,
- zugänglich für Vorschläge und
- bereit zur Anerkennung ist.

Menschliche Schwächen, Streß und Zeitdruck verhindern oft, daß ein Vorgesetzter all diesen Erwartungen und Erfordernissen gerecht werden kann. So bleibt nichts weiter übrig als der bewußte Vorsatz, sich so zu verhalten, wie es der Arbeitgeber und die Mitarbeiter erwarten und wie es die Arbeitsaufgaben erfordern und bei sich persönlich ein solches Leitbild zu entwickeln.

(Dr. Rudolf Röhr, "Der Industriemeister". Buch 2, S. 341.)

10. Besonders ausgeprägte Motivationsformen von Führungspersonen
Ich möchte nun auf die Motivationsformen eingehen, von denen ich denke, daß sie bei Führungspersonen besonders ausgeprägt sind.

10.1 Selbstentfaltungsmotivation

Wie schon vorher erwähnt haben Führungspersonen ein stark entwickeltes Bedürfnis nach Selbstverwirklichung am Arbeitsplatz. Für manche Vorgesetzte stellt die Führungsaufgabe eine Möglichkeit dar, sich selbst zu erfahren, sich selbst zu entdecken, sich in der Arbeit auszudrücken und zu entwickeln. Für sie ist der Prozeß der Führung von Menschen mit einem Prozeß der Reifung und Differenzierung der eigenen Person verbunden. Durch die Selbstentfaltungsmotivation sind sie in der Lage ihre latenten Fähigkeiten und Potentiale zu entwickeln und auszubauen.

10.2 Leistungsmotivation

Aus motivationspsychologischer Sicht ist die Leistung eine Aktivitätsfolge mit gleichbleibender Zielgerichtetheit. Diese bleibt normalerweise bestehen bis das Ziel erreicht ist, bzw. das Ziel als unerreichbar angesehen wird und infolgedessen die Aktivitäten um dieses Ziel erreichen zu können abgebrochen werden.

Um ein Gefühl der Befriedigung aus einer Leistung zu erhalten, muß diese als gut beurteilt werden. Leistungsmotivation ist demnach auch das Bestreben, Informationen über die eigenen Fähigkeiten und Leistungen einzuholen um sie mit denen anderer Menschen zu vergleichen. Dadurch lassen sich die eigenen Fähigkeiten und Leistungen „messen“. Ist das Meßergebnis positiv, d.h. liegen die einzelnen Leistungen über denen anderer, entsteht ein Gefühl der Befriedigung.

Wer also ein hohes Selbstwertgefühl, große Selbstsicherheit und Selbstvertrauen besitzt, wird sich „mehr zutrauen“ als andere. Er wird dazu motiviert sein, seine eigenen Fähigkeiten zu erproben.

Wie schon weiter vorne erwähnt birgt die Leistungsmotivation eine zwiespältige Erwartung in sich. Zum einen die Hoffnung auf Erfolg, zum anderen die Furcht vor dem Mißerfolg. Leistungsmotivation kann bei verschiedenen Menschen in gegensätzlicher Ausprägung auftreten:

Wenn jemand in seiner Kindheit oft den Erfolg erleben konnte, also für erbrachte Leistung verstärkt wurde, so wird er sich von vornherein zutrauen, gestellte Aufgaben zu bewältigen. Hatte jedoch jemand mehr Mißerfolgserlebnisse, so wird er sich selbst von vornherein keine große Leistung zutrauen.

Dies hat wiederum Folgen für den Umgang mit Erfolg oder Mißerfolg

Erwarte ich Erfolg, so werde ich den erreichten Erfolg meiner Leistung zuschreiben, einen unerwartet auftretenden Mißerfolg jedoch äußeren Umständen wie z.B. Pech haben, nicht genügend Zeit haben usw. Erwarte ich jedoch Mißerfolg, so schreibe ich einen unerwartet auftretenden Erfolg dem Zufall oder der Leichtigkeit der Aufgabe zu, einen Mißerfolg jedoch mir und meiner Unfähigkeit.

Damit erwartet der Erfolgsorientierte weiterhin Erfolg, der Mißerfolgsorientierte weiterhin Mißerfolg. Es entstehen Kreisprozesse positiver bzw. negativer (=Teufelskreis)

Art:

- | | |
|---|--|
| - den Erfolg sich selbst zuschreiben
zuschreiben | - den Mißerfolg sich selbst
zuschreiben |
| - den Mißerfolg äußeren Faktoren zuschreiben
zuschreiben | - den Erfolg äußeren Faktoren
zuschreiben |

Damit nach erbrachter Leistung ein Gefühl der Befriedigung entsteht, muß die Leistung bestimmten Ansprüchen genügen, die sich auf einem bestimmten individuellen Niveau befinden. Die einzelnen Menschen haben also verschiedene Anspruchsniveaus. Ich glaube, daß Führungspersonen ein gesteigertes höheres Anspruchsniveau haben als Nicht-Führungspersonen, und daß gerade dieses hohe Anspruchsniveau Führungspersonen immer wieder antreibt besonders gute und hohe Leistungen zu erbringen, aber auch von anderen zu erwarten und zu verlangen. Die Leistungsmotivation trägt daher einen Antrieb zu ihrer eigenen Steigerung in sich!

10.3 Eigenmotivation

Warum ist die Fähigkeit zur Eigenmotivation für Führungskräfte besonders wichtig? Führungskräfte liegen in den hierarchischen Strukturen am Arbeitsplatz an der Spitze. Sie haben keine oder nur mehr wenige Personen über sich von denen sie beurteilt, gelobt, belohnt und motiviert werden. Um die immer wieder täglich neuen hohen Anforderungen in der Arbeit bewältigen zu können brauchen sie meiner Meinung nach eine besonders ausgeprägte Fähigkeit sich selbst zu motivieren.

In lerntheoretischer Hinsicht fungiert Eigenmotivation als „Selbstbegründungssystem“. Man verstärkt (belohnt) sich selbst, indem man nach jeder Handlung eine Bewertung entsprechend dem eigenen Normstandard vornimmt. Es schadet nicht, sich innerlich selbst vorzusagen:

„Diese Arbeit ist mir gut gelungen!“ Eigenmotivation rückt in die Nähe des vielfach angenommenen Bedürfnisses nach einer sinnvollen Arbeit!

Im übrigen läßt sich auch die intrinsische Motivation als Eigenmotivation auffassen. Intrinsische Motivation macht unabhängiger von allen äußeren Bedingungen. Der „Motor“ der einen antreibt ist die eigene Person! Und gerade dies ist es was eine Führungskraft unbedingt benötigt. Sie muß in der Lage sein sich selbst immer wieder anzutreiben und zu neuen Leistungen, zu neuen Zielen motivieren.

Führungskräfte sind gekennzeichnet durch ein hohes Maß an Eigenmotivation.

10.4 Die Motivation ein gutes Vorbild zu sein

In der Lerntheorie gibt es den Begriff vom Lernen am Modell oder dem Imitationslernen. Gesellschaftliche Normen und Werte werden von uns grundsätzlich von Kindheit an durch Nachahmung übernommen. Weiters ist es eine „Binsenweisheit“, daß vor allem Kinder und Jugendliche sich an Vorbildern (Modellen) orientieren und ihnen nachzueifern suchen. Dies gilt auch für das Berufsleben. Hier gilt die Regel: „Wie der Chef, so die Mitarbeiter!“

In der Lerntheorie wurde untersucht wer als „Modell an dem andere lernen“ besonders geeignet ist.

- wem schenkt man besondere Aufmerksamkeit?
- wer wird intensiver beobachtet?
- welches Modell wird am ehesten nachgeahmt und warum ist dies der Fall?

Dabei stellte sich heraus, daß vorzugsweise zwei „Personentypen“ imitiert werden:

- der Beliebte (Sympathische)
- der „Mächtige“ (der belohnen und bestrafen kann)

Dies gilt eben nicht nur für das Eltern-Kind-, Schüler-Lehrer-Verhältnis, sondern auch für die Beziehung zwischen Vorgesetzten und deren Mitarbeitern. (DDr. Deibl, Maria, 1991, S.24)

Wer über die Karriere, die Aufstiegsmöglichkeiten anderer entscheidet, findet größere Aufmerksamkeit, wird wesentlich mehr beobachtet und nachgeahmt als etwa Gleichgestellte. Zusammenfassend bedeutet das für die Praxis:

Jeder, der eine höhere Position einnimmt und Prestige (gesellschaftliches Ansehen)

besitzt, sollte sich immer seiner Vorbildfunktion bzw. Modellwirkung auf andere bewußt sein und sich auch danach verhalten.

Dieser Tatsache sind sich meiner Meinung nach viele Vorgesetzte mehr oder weniger bewußt und entwickeln so das Motiv den anderen immer ein gutes Vorbild sein zu wollen.

10.5 Machtmotivation

Ich möchte hier nicht sagen, daß alle Führungspersonen machtbesessene Menschen sind, die nur darauf aus sind andere Menschen zu beherrschen. Aber eine Führungsposition ermöglicht wie keine andere soziale Position die Befriedigung des Verlangens, andere in seinem Sinne zu beeinflussen. Dabei handelt es sich nicht nur darum, Ziele setzen zu können, organisieren, disponieren und entscheiden zu können. Es handelt sich auch um das Bedürfnis andere von sich abhängig zu wissen, über sie bestimmen zu dürfen, sie sich zu unterwerfen, sie zu beherrschen.

Menschen mit autoritärer Persönlichkeitsstruktur erleben Befriedigung, wenn man ihnen gestattet, Macht über andere Menschen auszuüben. Diese Befriedigung kann sich aus der Machtausübung als solcher ergeben oder um damit persönliche Ziele erreichen zu können.

Dem Machtstreben können, müssen aber nicht, Minderwertigkeitsgefühle oder Minderwertigkeitskomplexe zugrunde liegen, die durch die Ausübung von Macht kompensiert werden.

(nach Dr.phil. A. Leuzinger u. Dr. med. Luterbacher Th., 1994,S. 147)

Wie schon oben erwähnt, möchte ich nicht allen Führungspersonen Machtbesessenheit unterstellen, aber ich denke, daß eine Führungsposition sehr geeignet ist und viele Möglichkeiten bietet Macht über andere Menschen auszuüben. Wie sehr und in welchem Umfange eine solche Position dazu benützt wird, muß jede Führungsperson für sich selbst überdenken und entscheiden.

Zusammenfassung

Zum Schluß möchte ich noch einmal die wichtigsten Merkmale der Persönlichkeitsstruktur von Führungspersonen und deren ausgeprägtesten Motive zusammenfassen.

Grundsätzlich haben Führungskräfte keine anderen Motivationen als Nicht-Führungskräfte. Bei ihnen ist jedoch das Bedürfnis nach Selbstverwirklichung, und hier speziell das Bedürfnis nach Selbstverwirklichung am Arbeitsplatz sehr ausgeprägt. Sie lieben es besonders selbständig und autonom zu arbeiten und ihre Entscheidungen treffen zu können. Dafür sind sie bereit härter als andere zu arbeiten, hohe Leistungen zu erbringen und viel Verantwortung zu übernehmen.

Weiterhin sind Führungspersonen in hohem Maße intrinsisch motiviert. Dies wiederum ist unabdingbar, da eine Führungskraft an der Spitze der Hierarchie am Arbeitsplatz steht

und keine oder nur mehr wenige Personen über sich hat, von denen sie beurteilt, gelobt oder getadelt und motiviert wird!

Führungspersonen besitzen ein wesentlich höheres Anspruchsniveau bezüglich den zu erbringenden Leistungen in der Arbeit als andere Menschen. Ihr Gefühl der Befriedigung steigt mit der erbrachten Leistung! Sie erwarten mehr von sich und stellen höhere Anforderungen an sich als Nicht-Führungspersonen. Diese höheren Erwartungen und Anforderungen richten sie aber auch an die anderen Menschen.

Als besonders ausgeprägte Motivationsformen lassen sich bei den Führungskräften die Selbstentfaltungsmotivation, die Leistungsmotivation, die Eigenmotivation und die Motivation den anderen ein gutes Vorbild sein zu wollen feststellen. Manche Führungskräfte besitzen auch eine mehr oder weniger ausgeprägte Motivation Macht über andere Menschen ausüben zu wollen.

Führung besitzt so viele Seiten und Möglichkeiten, daß durch sie die verschiedenartigsten Motive aktualisiert werden können. Diese Motive können einzeln oder kombiniert und in unterschiedlicher Stärke vorkommen. Welche Motivationen einen Menschen dazu bewegen eine Führungsposition anzustreben und einzunehmen wird vielleicht nie eindeutig geklärt werden können. Der Grund liegt darin, daß die Motive nie sichtbar sind, und daß ein und dasselbe Verhalten durch unterschiedliche Motive begründet sein kann.

Dazu kommt noch, daß sich die meisten Vorgesetzten selbst nicht ganz im Klaren über ihre eigenen Motive sind, d.h., daß sich viele Führungspersonen ihrer wirklichen Motive nicht bewußt sind. Häufig werden auch die eigentlichen Motive kaschiert, um Ansehen und Autorität nicht zu gefährden und um immer vor sich selbst bestehen zu können.

Literaturliste

Deibl, Maria, Ddr. : „Motivation als Führungsaufgabe“, Linde Verlag Wien AG, Wien. 1991

Leuzinger, A., Dr. phil. u. Luterbacher, Th., Dr. med. : „Mitarbeiterführung im Krankenhaus“, Verlag Hans Huber, Bern, 1994

Röhr, Rudolf, Dr. : "Der Industriemeister". Buch2, Feldhaus Verlag. Hamburg, 1987

Schönpflug Wolfgang, Schönpflug Ute : „Psychologie“, 2. Auflage, Psychologie Verlags Union, München, 1989

Willig, Wolfgang: "Arbeitstexte für Psychologie, Soziologie. Pädagogik an Pflegeschulen". Selbstverlag Willig, Balingen, 1990