

Auf der Suche nach wirksamen Motivationsmassnahmen

Wie wirksam sind die gängigen Motivationsmassnahmen, die in Unternehmen eingesetzt werden? Eine Beurteilung an Hand des Motivationsdiagnose - Schemas von Falko Rheinberg.

Semesterarbeit

am

**Institut für Organisation
Universität Zürich**

Prof. Dr. M. Osterloh

Fach	Organisation
Betreuerin	Dr. Katja Rost
Verfasserin	Barbara Kundert, Unterdorfstrasse 63, 8124 Maur 079 750 06 38 / barbara.kundert@bluewin.ch
	Hauptfach: Pädagogik 1. Nebenfach: Wirtschaftswissenschaften 2. Nebenfach: Philosophie 15. Semester April 2008

Die Arbeit wurde gegengelesen von Dr. Caroline Bieger – Merkli.

Abstract

Diese Semesterarbeit untersucht die Wirksamkeit der weit verbreiteten Motivationsmassnahmen, wie z.B. monetäre Anreize oder Zielvereinbarungen. Die Untersuchungen werden an Hand des Diagnoseschemas von Falko Rheinberg gemacht. Dieses ermöglicht durch Frage – Antwort – Sequenzen Motivationsformen und Defizite zu diagnostizieren. Grundlage für die Fragen sind unterschiedliche Motivationstheorien. Die Antworten und somit auch die Motivationsformen können auf Grund dieser Theorien beurteilt werden.

Die aktuelle Motivationsforschung unterscheidet zwischen einer Zweck- und einer Tätigkeitsorientierung als Anreiz. Bei der Tätigkeitsorientierung sind nicht primär die Folgen dieser Anreiz zur Ausübung, sondern der Vollzug der Tätigkeit selber ist mit Genuss verbunden. Tätigkeitsorientierte Motivationsformen sind aus verschiedenen Gründen den zweckorientierten überlegen.

Die Anwendung des Schemas auf den betrieblichen Kontext zeigt, dass die gängigen Motivationsmassnahmen hauptsächlich auf zweckorientierte Anreize setzen. Um die Motivation von Mitarbeiter zu verbessern, sind tätigkeitsorientierte Massnahmen nötig.

Das Zürcher Ressourcen Modell und die Flow – Theorie werden als Ansätze zur Förderung von individueller Motivation vorgestellt. Bei beiden Ansätzen wird diese Motivation dadurch erreicht, dass die Ausübung der Arbeit Spass macht.

This paper analyzes the effectiveness of the most popular tools of motivation as bonuses or objectives. The examinations are based on the scheme of diagnoses by Falko Rheinberg. Questions and their answers allow diagnosing forms of motivation or deficits. The sources of the questions are different theories of motivation. The answers as well as the forms of motivation can be judged with these theories.

The research of motivation nowadays distinguishes between a purpose and the activity itself as motives. The activity can be a motive if doing it is a pleasure. Forms of motivations based on such an activity are due to various reasons better than the forms based on goals.

The application of the scheme shows that the popular tools of motivations of firms support goals and purposes. If the motivations should improve, it is necessary to develop tools that make sure, that the activities are joyful.

Two such tools are the “Zürcher Ressourcen Modell” and the theory of flow. Both of them show ways, how work can be more fun for the employees, which means, that they are more motivated.

Barbara Kundert
Unterdorfstrasse 63
8124 Maur
barbara.kundert@bluewin.ch

Inhalt

Abkürzungsverzeichnis	4
Abbildungsverzeichnis	4
Tabellenverzeichnis	4
1 Einleitung.....	5
2 Fragestellung und Aufbau.....	6
2.1 Fragestellung	6
2.2 Aufbau der Arbeit	7
3 Motivation	8
3.1 Was ist Motivation?	8
3.2 Verschiedene Theorien der Motivationspsychologie	9
3.2.1 Anreize und Anreizklassen.....	10
3.2.2 Kognitive Motivationsmodelle.....	12
4 Diagnoseschema von Rheinberg.....	13
4.1 Einführung.....	13
4.2 Das Schema.....	16
4.3 Diagnoseschema von Rheinberg in Bezug auf die Motivation von Mitarbeitern	19
5 Beurteilung von Motivationsmassnahmen und deren Wirkung.....	26
5.1 Beantwortung der Hypothese.....	26
5.2 Vorteile und Förderungsmöglichkeiten der Motivationsform der selbstinitiativen, „spontanen“ Aktivität	28
5.2.1 Selbstmanagement – das Zürcher Ressourcen Modell (ZRM®).....	29
5.2.2 Die Flow – Theorie	30
6 Schlussbemerkungen.....	33
Literatur	35

Abkürzungsverzeichnis

Abb.	Abbildung
Aufl.	Auflage
bzw.	beziehungsweise
d.h.	das heisst
Hrsg.	Herausgeber
S.	Seite
Tab.	Tabelle
u.a.	unter anderem
vgl.	vergleiche
z.B.	zum Beispiel
ZRM [®]	Zürcher Ressourcen Modell

Abbildungsverzeichnis

Abb. 1	Das Erweiterte Kognitive Motivationsmodell in handlungstheoretischer Darstellung.....	12
Abb. 2	Diagnoseschema zur Bestimmung verschiedener Motivationsformen und Motivationsprobleme.....	15
Abb. 3	Warum die Komplexität des Bewusstseins durch die flow-Erfahrung zunimmt.....	31

Tabellenverzeichnis

Tab. 1	Zusammenfassung Massnahmen und Möglichkeiten zur Förderung der Motivation.....	27
--------	--------------------------------------------------------------------------------	----

1 Einleitung

„Das Einfache ist das Zeichen des Wahren.“

Lateinisches Sprichwort

Die Komplexität der Motivationspsychologie ist spannend, weckt Neugierde, bildet die Grundlage für abwechslungsreiche Fragen, lanciert unerschöpfliche Diskussionen und Debatten und spornt zur Auseinandersetzung mit dem Thema an. Die Kehrseite dieser Vielfalt ist der Dschungel an Informationen, Ausführungen, Erklärungen und Rezepten, die überall anzutreffen sind. Die Mannigfaltigkeit des Motivationsgeschehens ist auch ungünstig, wenn es darum geht, die Erkenntnisse aus der Forschung für den Alltag nutzbar zu machen. Einfache, möglichst breit verwendbare Lösungen sind in Anbetracht der vielen, von einander abhängigen Prozessen und Variablen keine zu erwarten.

Auch die Diagnose der Motivation einer Person wird durch die Heterogenität des Motivationsgeschehens erschwert. Der Psychologe Rheinberg schreibt dazu: „Man kann zwar einzelne Motive, Zielorientierungen, Selbstbilder etc. messen, um dann zwecks Prüfung theoretischer Konzepte bestimmte Hypothesen auf *Stichprobenebene* zu testen. Dieses Vorgehen bleibt aber in der *Einzelfalldiagnose* unbefriedigend, weil bei der gezielten Prüfung ausgewählte Konzepte viele andere Komponenten des Motivationsprozesses gänzlich unberücksichtigt bleiben.“¹ Vor diesem Hintergrund hat Rheinberg ein Diagnoseschema zur Bestimmung verschiedener Motivationsformen und Motivationsproblemen bei Einzelpersonen entwickelt. Dieses Schema steht im Zentrum der Arbeit.

Der Kontext, in welchem ich das Schema erläutern möchte, ist die Motivation von Mitarbeitern in Unternehmen. Den Zusammenhang von Unternehmen und Motivation der Mitarbeiter bestimme ich für diese Arbeit wie folgt: Mitarbeiter besitzen sehr unterschiedliche Fähigkeiten.² Das Unternehmen ist interessiert, dass diese Fähigkeiten effizient und effektiv genutzt werden. So gilt es, die Fähigkeiten zu erkennen sowie

¹ Rheinberg 2006, S. 211 – 212

² Fähigkeiten wird in dieser Arbeit als Oberbegriff für Fähigkeiten und Fertigkeiten verwendet.

Voraussetzungen zu schaffen, dass die Fähigkeiten eingesetzt werden können. Zudem sollen die Fähigkeiten und deren Einsatz aktiv gefördert werden. Das Ziel von Motivationsmassnahmen in Unternehmen sehe ich darin, dass Mitarbeiter Freude und Lust daran haben, ihre Fähigkeiten in der Ausübung ihrer Tätigkeit herzhafte einzusetzen. Die Motivation, wie sie in dieser Arbeit verstanden wird, ist somit sehr eng an den Mitarbeiter, seine Fähigkeiten und an die Einsatzbereitschaft, d.h. die Handlungstendenz geknüpft.

Das nächste Kapitel erläutert die Fragestellung, welche beim Übertragen des Diagnoseschemas in den betriebswirtschaftlichen Kontext im Zentrum steht. Der zweite Teil des Kapitels erläutert den Aufbau der Arbeit.

2 Fragestellung und Aufbau

2.1 Fragestellung

Folgende Frage soll mit dieser Arbeit beantwortet werden:

Welche Schlüsse lassen sich ziehen, wenn das Motivationsdiagnose – Schema von Rheinberg auf die Messung von aufgabenbezogener Motivation von Mitarbeitern angewandt wird? Was gibt es für mögliche Lösungsansätze zu den Schlüssen?

Mit den verschiedenen Fragen des Diagnoseschemas von Rheinberg lassen sich Motivationsformen und Motivationsprobleme im Zusammenhang mit einer Aktivität bestimmen. Bei der Übertragung des Schemas in den unternehmerischen Kontext werden die Fragen auf Mitarbeiter und ihre Aufgaben bezogen. Die Motivationsformen und -defizite werden für die unternehmerische Praxis konkretisiert. Diese Konkretisierung lässt Schlüsse auf Motivationsformen und Motivationsprobleme in Unternehmen zu. Gleichzeitig ist es möglich, Motivationsmassnahmen und deren (fehlenden) Einsatz zu beurteilen.

Meine Hypothese dazu ist, dass in Unternehmen der selbstinitiativen, „spontanen“ Aktivität³ zu wenig Beachtung geschenkt wird. Massnahmen zur Aktivierung der Motivation fördern andere Motivationsformen und zeigen nicht die gewünschten Wirkungen.

Falls die Hypothese richtig ist, gilt es, Wege zu finden, wie selbstinitiativ, spontane Aktivität in Unternehmen gefördert werden könnten.

2.2 Aufbau der Arbeit

Im Kapitel 3 wird erklärt, was unter Motivation verstanden wird, danach werden für die Ausführungen zum Diagnoseschema von Rheinberg relevanten Theorien der Motivationspsychologie systematisiert und vorgestellt.

Damit wird die Grundlage geschaffen, um im Kapitel 4 das Rheinberg – Schema detailliert vorzustellen und zu erörtern. Zuerst wird auf die einzelnen Fragen des Schemas allgemein eingegangen, bevor gezeigt wird, wie die Fragen im betrieblichen Umfeld beantwortet werden können. So können Unternehmen das Schema nutzen, um etwas über die Motivationsformen oder -defizite von Mitarbeitern zu erfahren. Ferner werden gängige Motivationsmassnahmen erwähnt, den entsprechenden Motivationsformen zugeordnet und an Hand der dazu gehörenden Theorien beurteilt.

Diese Bewertung erlaubt es, im ersten Teil des Kapitels 5, die Hypothese zu beantworten. Im zweiten Teil werden die Vorteile der Motivationsform der selbst initiativen Aktivität aufgelistet und zwei Ansätze umrissen, welche dazu beitragen können, diese Motivationsform zu fördern und zu unterstützen. Zu einen wird das Zürcher Ressourcen Modell vorgestellt, zum andern wird die Flow – Theorie präsentiert.

Im letzten Kapitel 6 werden zusammenfassend ein paar Bemerkungen zum Nutzen des Diagnoseschemas für Unternehmen aufgeführt.

³ Die Bezeichnung der Motivationsform der selbstinitiativen, „spontanen“ Aktivität ist für den betrieblichen Kontext nicht ideal, da die Ausübung einer Tätigkeit im Unternehmen nicht unbedingt als spontan und selbst initiative Aktivität bezeichnet werden kann. Der Ausdruck wird aber in dieser Arbeit trotzdem so verwendet, weil sie als Bezeichnung für eine Motivationsform verwendet wird. Für den betrieblichen Kontext ist es wichtig zu wissen, dass die Grundlage dieser Motivationsform eine Tätigkeitsorientierung ist, d.h. die Realisation einer Tätigkeit ist mit einem Vollzugsgenuss verbunden.

3 Motivation

Bevor auf das Diagnoseschema eingegangen wird, ist es nötig, das Verständnis von Motivation und die damit verwendeten Begriffe im Zusammenhang mit dieser Arbeit zu klären. Im nächsten Kapitel wird der Begriff Motivation näher erläutert. Danach werden einige der unzähligen Theorien der Motivationspsychologie in ihren Grundzügen erwähnt. Die ausgewählten Theorien sind für Erklärungen und Interpretationen im Zusammenhang mit dem Diagnoseschema von Rheinberg relevant.

3.1 Was ist Motivation?

Motivation ist eine *Hilfsgrösse* oder ein gedankliches Konstrukt, um bestimmte Verhaltensbesonderheiten im Alltag zu erklären.⁴ Die Motivation gibt es nicht. Motivation setzt sich aus diversen Motivationsphänomenen zusammen, welche je nach Situation verschieden sein können. So betrachtet ist Motivation ein Sammelbegriff für unterschiedliche Komponenten und Teilprozesse. Motivationsphänomene weisen die gemeinsame Komponente "...einer *aktivierenden Ausrichtung des momentanen Lebensvollzugs auf einen positiv bewerteten Zielzustand*"⁵ auf.

Das Selbsterleben von Motivation sind *innere Zustände*, wie z.B. Zufriedenheit, Glücklichkeit oder Entspannung. Zu diesen emotionalen Befindlichkeiten kommen Kognitionen, welche das zu erreichende Ziel mit Werten des Selbst- und Weltverständnisses in Verbindung bringen, hinzu.⁶ Diese inneren Zustände motivieren jemanden, (1) ein Ziel zu haben, dieses mit (2) Anstrengung anzustreben und (3) ablenkungsfrei bei der Sache zu bleiben.⁷ Motivation ist, wie es DeCharms ausdrückt „so etwas wie eine milde Form von Besessenheit.“⁸

Je nach theoretischer Grundposition und nach Menschenbild gibt es *zwei Analyseperspektiven*, diese „milde Form von Besessenheit“ zu fassen und zu erklären.

Rheinberg schreibt dazu: „Die vielleicht augenfälligste Unterscheidung, die man hier treffen kann, ist die, ob man sich motiviertes Verhalten eher als angetrieben / „ge-

⁴ vgl. Rheinberg 2006, S. 14

⁵ Rheinberg 2006, S. 15

⁶ vgl. Rheinberg 2006, S. 12

⁷ vgl. Rheinberg 2006, S. 14

⁸ DeCharms 1979, in Rheinberg 2006, S. 14

drückt“ oder als angezogen vorstellt.“⁹ Der Ursprung der Variante gemäss welcher Motivation durch Druck entsteht, liegt in den Trieben und Instinkten. Grössen im Organismus bauen Spannungen und Energien auf, welche nach befriedigender Entladung verlangen, d.h. verhaltenswirksame Kräfte entwickeln sich periodisch im Körper.¹⁰ Es handelt sich um körpernahe Bedürfnisse oder Mangelzustände wie Hunger, Durst, Bedürfnis nach Atemluft, etc.. Der Tatendrang oder Erlebnishunger kann neben den Mangelbedürfnissen ebenfalls als angetriebene Motivation bezeichnet werden. Es handelt sich um eine Aktivitätsbereitschaft ohne konkretes Ziel. Vergangene (Erfolgs-) Erlebnisse motivieren.¹¹ Bei der Motivation durch Zug zieht Erwartetes an und richtet aus. Ein angestrebter Zielzustand, z.B. eine bestandene Prüfung, motiviert. Diese nicht physiologisch basierten Aktivitäten sind sehr personenbezogen. Individuelle Besonderheiten spielen eine grosse Rolle. Als Motive werden in diesem Falle überdauernde Vorlieben einer Person bezeichnet. Die Analyseperspektiven von Druck und Zug lassen sich nur theoretisch unterscheiden. Im Alltag gibt es nicht ein entweder – oder, sondern ein sowohl – als – auch.

3.2 Verschiedene Theorien der Motivationspsychologie

Motivationspsychologie befasst sich damit, Richtung, Ausdauer und Intensität von Verhalten zu erklären. „Dabei ist der motivationspsychologische Zugriff dadurch charakterisiert, dass angestrebte Zielzustände und das, was sie attraktiv macht, die erklärenden Grössen sind.“¹² Fragen nach Verhaltensunterschieden zwischen Personen sowie nach Kontinuität und Wechsel im Verhaltenslängsschnitt sind typisch aus motivationspsychologischer Perspektive.¹³

Das bisher Gesagte über Motivation und Motivationspsychologie lässt erahnen, wie vielfältig und unterschiedlich die Konzepte und Theorien dazu sind. In dieser Arbeit sollen zuerst die Anreize Grundlage für eine Systematisierung sein. Es werden Klassen von Anreizen gebildet. Dies kann nach unterschiedlichen Kriterien geschehen. In einem weiteren Kapitel werden die kognitiven Motivationsmodelle erläutert.

⁹ Rheinberg 2006, S. 16

¹⁰ vgl. Rheinberg 2006, S. 17

¹¹ vgl. Rheinberg 2006, S. 18

¹² Rheinberg 2006, S. 13

¹³ vgl. Rheinberg 2006, S. 13

3.2.1 Anreize und Anreizklassen

Bei frühen Erklärungskonzepten stehen *Instinkte und Triebe* als Anreize im Zentrum. Wie bereits erwähnt, werden sie aus der Analyseperspektive des Drucks untersucht. Zu diesen Konzepten gehört auch das behavioristische Konzept von C.H. Hull.¹⁴ Die Behavioristen gehen davon aus, dass es erlernte Gewohnheiten gibt, um auf einen bestimmten Reiz mit einer bestimmten Reaktion zu antworten. Die Stärke der Gewohnheit hängt davon ab, wie oft die Reaktion verstärkt wurde.¹⁵ Hull ergänzte später sein zuerst auf den Organismus bezogenes Modell mit der Variablen der Belohnung als Anreiz. Ursache für ein Verhalten liegt dann nicht nur in der Befriedigung von körperlichen Bedürfnissen, sondern die Bekräftigung eines bestimmten Verhaltens ist mit einem Belohnungswert verknüpft.¹⁶ Diese Erweiterung zeigt, dass Aktivität nicht allein aus Verhalten der Person (Triebe, Instinkte, etc.) zu verstehen ist, sondern auch durch Merkmale der Situation (Reize, objektive Stimuli, etc.).¹⁷ Somit können wir bereits zwei Klassen von Anreizen unterscheiden: Anreize, welche innerhalb der Person liegen und Anreize, welche mit der Person und ihrer Umwelt in Bezug stehen. Die Theorien der aktuellen Motivationspsychologie verbinden beide Varianten von Anreizen.

In einem weiteren Schritt der Klassifizierung können nun die *Personen-Umweltbezüge* geordnet werden. Murray (1938) hat mit seiner Forschung allgemeine Klassen von diesen Personen – Umweltbezügen gesucht, wobei das entscheidende Element bei der Bestimmung des Themas eines Personen – Umweltbezugs das Ziel ist, auf welches das jeweilige Verhalten der Person ausgerichtet ist.¹⁸ Die mit Abstand best erforschte Klasse von Personen – Umweltbezügen ist die Leistungsmotivation.¹⁹ Weitere Klassen sind Machtmotivation und Anschlussmotivation (enge, vertrauensvolle Kontaktaufnahme).

Eine andere Unterscheidung von Anreizen macht Bühler. Er schreibt bereits 1922 von einer Funktionslust und einer Tätigkeitslust. Diese Differenzierung wird aktuell

¹⁴ vgl. Rheinberg 2006, S. 36

¹⁵ vgl. Rheinberg 2006, S. 37

¹⁶ vgl. Rheinberg 2006, S. 40

¹⁷ vgl. Rheinberg 2006, S. 42

¹⁸ vgl. Rheinberg 2006, S. 56

¹⁹ vgl. Rheinberg 2006, S. 59

mit *Tätigkeits- oder Zweckorientierung des Anreizes* umschrieben. Sie spielt in der heutigen Motivationsforschung eine wichtige Rolle.²⁰ Gemäss dieser Unterscheidung gibt es zwei Möglichkeiten für ein bestimmtes Verhalten, bzw. weshalb eine Tätigkeit ausgeübt wird. Einerseits werden die Folgen einer Tätigkeit als genussvoll eingeschätzt oder deren Vollzug ist mit Genuss verbunden. Rheinberg schreibt zur Zweckrationalität: „Gehandelt wird, weil ein Ergebnis möglich ist, das wegen seiner wahrscheinlichen Folgen erstrebenswert erscheint. Anreiz besitzen in diesem Modell lediglich die Folgen.“²¹ Der Anreiz beim tätigkeitsorientierten Ansatz liegt in der Tätigkeit selbst und nicht einem zeitlich und funktional hinter der Handlung liegendem Handlungszweck.²² Da in diesem Fall das Wohlbefinden in der Ausübung der Tätigkeit liegt, soll diese Aktivität möglichst lange andauern, ein Ende ist nicht erwünscht. Die Handlungsphase wird nicht als Hindernis empfunden und die Unsicherheiten über die Zielerreichung und die damit verbundenen Erwartungen fallen ebenfalls weg.

Auch hier gilt wieder, dass die Anreize im Alltag nicht isoliert vorkommen. Man geht davon aus, „...“, dass die meisten Menschen beide Anreiztypen berücksichtigen – wenn auch in unterschiedlichem Ausmass.“²³ Untersuchungen haben gezeigt, dass die individuellen Unterschiede im Anreizfokus über verschiedene Situationen relativ stabil bleiben.²⁴ Forschungen bei Spitzensportlern brachten zu Tage, dass die Tätigkeitszentrierung im Verlauf der Karriere signifikant abnahm, „...“, während die Bedeutung finanzieller Anreize und die Zweckorientierung zunehmen.“²⁵

Zwei Tatsachen zeigen, wie schwierig es ist, Motivation für ein Individuum zu erfassen. Erstens sind im Alltag immer verschiedenen Anreize für die Ursache von Motivation verantwortlich. Zweitens zeigen die verschiedenen Anreizklassen, dass es Motive gibt, über welche sich der Handelnde bewusst ist, aber auch solche, über welche er sich weniger oder gar nicht im Klaren ist. Die *kognitiven Motivationsmodelle* versuchen dem Umstand der Kombination von Anreizen gerecht zu werden.

²⁰ vgl. Rheinberg 2006, S. 141

²¹ Rheinberg 2006, S. 140

²² vgl. Rheinberg 2006, S. 141

²³ Rheinberg 2006, S. 143

²⁴ Rheinberg 2006, S. 143

²⁵ Rheinberg 2006, S. 145

Sie zeigen, wie die Auswirkungen von verschiedenen Anreizen berücksichtigt werden können. Dazu werden Handlungen, Ergebnisse und Folgen sowie deren Zusammenhänge und die Abschätzung von Wahrscheinlichkeiten untersucht. Die kognitiven Vorgänge in diesen Modellen fördern ferner das Bewusstwerden von Motivationsfaktoren. Fragen, wie z.B. sind die Folgen eines Ergebnisses meines Handelns wichtig genug für mich,²⁶ stehen im Zentrum dieser Modelle, welche im nächsten Abschnitt näher erläutert werden.

3.2.2 Kognitive Motivationsmodelle

Vroom machte 1964 eine Formalisierung, welche die Beziehung von zwei Ereignissen, die Höhe des Anreizes und die Motivation beinhaltet. Seine als multiplikative Verknüpfung gedachte Gleichung lautet: „Je enger der angenommene Zusammenhang und je wichtiger der betroffene Sachverhalt, um so stärker sind seine motivationalen Auswirkungen.“²⁷ Heckhausen und Rheinberg ergänzen die Überlegungen von Vroom zum Erweiterten Kognitiven Motivationsmodell.²⁸ Sie integrieren das Handeln einer Person und Erwartungen, welche mit der Situation, der Handlung, des Ergebnisses und dessen Folgen verknüpft werden können. Die unten stehende Abbildung zeigt das Erweiterte Kognitive Motivationsmodell.

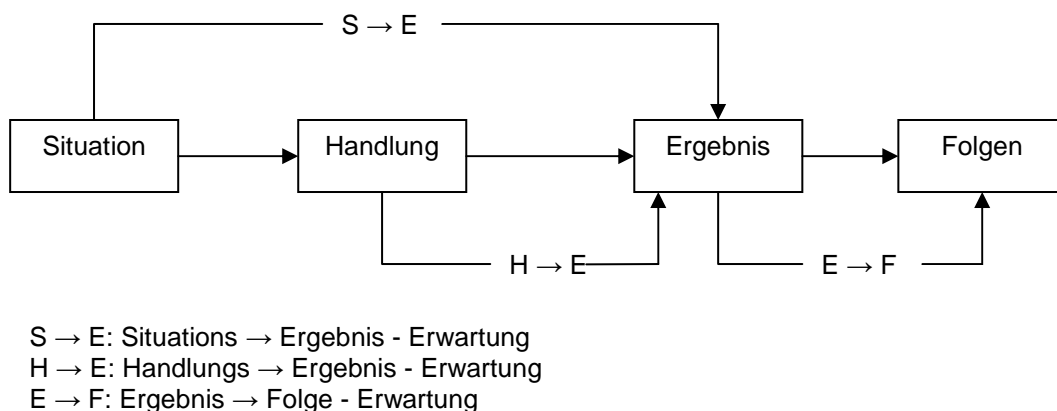


Abb. 1: Das Erweiterte Kognitive Motivationsmodell in handlungstheoretischer Darstellung (nach Heckhausen & Rheinberg 1980, S. 16), Rheinberg 2006, S. 132

²⁶ Rheinberg 2006, S. 134

²⁷ Rheinberg 2006, S. 130

²⁸ vgl. Rheinberg 2006, S. 132

Die Situations – Ergebnis – Erwartung drückt die Annahme aus, wie sich die Situation entwickeln würde ohne zu handeln. Je höher die Situations – Ergebnis – Erwartung, desto schwächer ist die Motivation handelnd einzugreifen.²⁹ Die Enge der Verknüpfung eines Ergebnisses mit Folgen wird die Ergebnis – Folge – Erwartung genannt. Je stärker diese Verknüpfung ist, umso stärker ist die Handlungstendenz. Genauso so ist es mit der Handlungs – Ergebnis – Erwartung. Wenn diese hoch ist, d.h. die Wahrscheinlichkeit ist hoch, dass eine Handlung ein gewünschtes Ergebnis herbeiführt, desto höher ist die Motivation. Zusammenfassen kann man das Modell wie folgt: „... , dass die Handlungstendenz einer Person um so stärker wird, je sicherer das Handlungsergebnis Folgen mit hohem Anreizwert nach sich zieht, und um so eher dieses Ergebnis vom eigenen Handeln abhängt und sich nicht schon aus dem Gang der Dinge von alleine ergibt.“³⁰

Die Handlungs – Ergebnis – Erwartung spielt in diesem Modell eine zentrale Rolle. Sie drückt das aus, „was der Handelnde selbst unter Kontrolle hat bzw. zu haben glaubt.“³¹ Diese Erwartung beinhaltet zwei Komponenten: erstens die Erwartung, dass die Handlung zum gewünschten Ergebnis führt und zweitens, dass der Handelnde sicher ist, die Aktivität auch ausführen zu können. Bandura hat diese beiden Erwartungskomponenten 1977 als self-efficacy-expectation (Selbstwirksamkeitserwartung) und action-outcome-expectation (Ergebniserwartung)³² beschrieben.

4 Diagnoseschema von Rheinberg

4.1 Einführung

Der Zweck des Schemas ist herauszufinden, ob bei einer Person für eine bestimmte Aktivität Motivation vorhanden ist.³³ Wie bereits erwähnt, ist die Messung der Motivation von einzelnen Personen in Anbetracht des Zusammenspiels der unterschiedlichen Komponenten und Prozesse eine schwierige Aufgabe. Man kann nicht einzelne theorierelevante Motivationsmerkmale messen, sondern müsste die ver-

²⁹ vgl. Rheinberg 2006, S. 133

³⁰ Rheinberg 2006, S. 133/134

³¹ Rheinberg 2006, S. 137

³² vgl. Rheinberg 2006, S. 139

³³ vgl. Vollmeyer 2006, S. 223

schiedene Komponenten messen, welche dann Rückschlüsse auf das Motivationsverhalten geben würden.³⁴ Weil diese Komponenten aber so verschieden sind, „...verliert man schnell den Überblick und stösst an die Grenzen des praktisch Machbaren.“³⁵ Rheinberg hat nun ein Diagnoseschema vorgeschlagen, welches „... einerseits die wesentlichen Komponenten des komplexen Motivationsgeschehens abgreift, das aber andererseits noch überschaubar und in seiner Abfolge einsichtig bleibt.“³⁶

Im Schema werden vier Grobklassen von Motivationsformen und Motivationsdefiziten unterschieden. Die Frage – Antwort – Sequenz soll klären, „... in welchen Bereichen man nach Ursachen für ein Motivationsdefizit zu suchen hat, bzw. wovon eine beobachtbare Motivation getragen wird.“³⁷ Nach dem die Bereiche identifiziert wurden, können weitere Verfahren zur genaueren Diagnose eingesetzt werden.³⁸

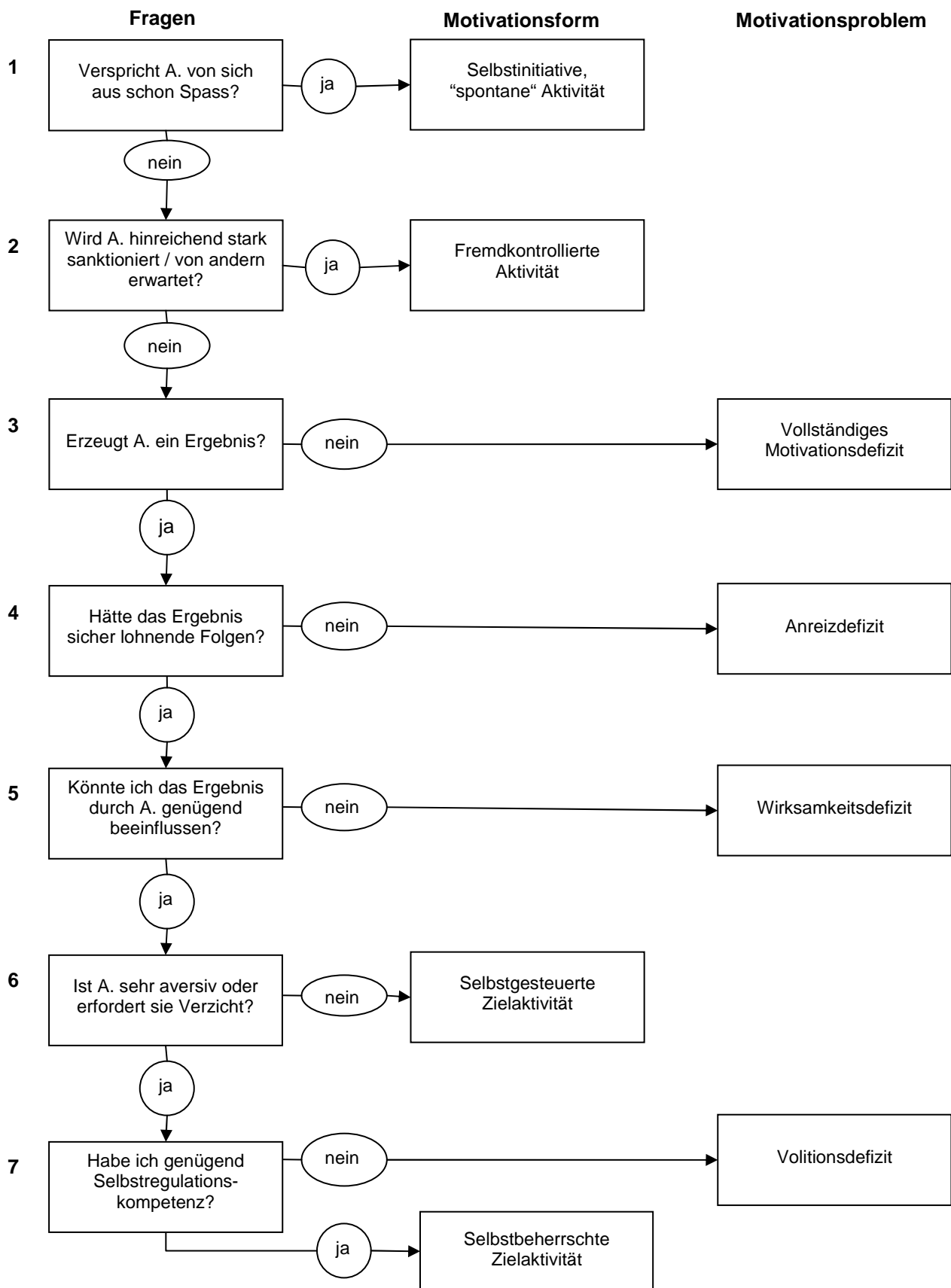
³⁴ vgl. Rheinberg 2006, S. 212

³⁵ Rheinberg 2006, S. 212

³⁶ Rheinberg 2006, S. 212

³⁷ Rheinberg 2006, S. 212

³⁸ vgl. Rheinberg 2006, S. 212



A = Aktivität

Abb. 2: Diagnoseschema zur Bestimmung verschiedener Motivationsformen und Motivationsprobleme, in Anlehnung an Rheinberg 2006, S. 213

4.2 Das Schema

In diesem Abschnitt wird das Diagnoseschema an Hand der sieben Fragen genau beschrieben. Die Fragen sollen die Motivationsformen und -probleme offen legen. Die Motivationsformen und die Defizite sind jeweils durch unterschiedliche Theorien begründet. Im Folgenden werden die Fragen erläutert und die entsprechenden theoretischen Grundlagen erwähnt. Danach erfolgt im Kapitel 4.3 die Konkretisierung für die betriebliche Praxis.

Frage 1: Verspricht die Aktivität von sich aus schon Spass?

Zu Beginn der Diagnose ist es sehr sinnvoll, nach dem Anreiz zu fragen, welcher im Vollzug der Tätigkeit selbst liegt. Nach Rheinberg geht es hier um die Tätigkeitsanreize und das Flow - Erleben.³⁹ Wenn die Tätigkeitsanreize genügend positiv sind, reichen sie bereits zur Verhaltensaktivierung aus, d.h. die Frage 1 wird mit „ja“ beantwortet. Die Motivationsform in diesem Fall wird mit einer „selbstinitiativen, spontanen Aktivität“ umschrieben. Zu dieser Motivation schreibt Rheinberg: „Die Motivationsbasis ist hier besonders robust: Man genießt den Vollzug der Tätigkeit und übt sie deshalb möglichst lange und häufig aus.“⁴⁰

Frage 2: Wird die Tätigkeit von anderen sanktioniert und/oder erwartet?

Zu dieser Frage erklärt Rheinberg: „In sozialen Kontexten können mächtige andere Personen attraktive Dinge kontrollieren (Geld, Zensuren, Berufspositionen) oder sie können selber positiven Anreiz besitzen (z.B. lernen, um der netten Lehrerin eine Freude zu machen).“⁴¹ Die Motivationsdiagnose soll in diesem Schritt zwei Punkte klären. Erstens ist sich der Handelnde über die Erwartungen und das Fremdkontrollpotential von andern überhaupt klar und zweitens wie attraktiv für ihn dann die fremd kontrollierten Anreize sind.

Untersuchungen im pädagogischen Kontext haben ergeben, dass Belohnungen und Bestrafungen zur Aktivierung des Lernens langfristig nicht zu empfehlen sind. Strafen

³⁹ vgl. Rheinberg 2006, S. 214

⁴⁰ Rheinberg 2006, S.214

⁴¹ Rheinberg 2006, S. 214

haben negative Folgen und sobald Belohnungen entfallen, wird weniger häufig gelernt. Somit wird diese Motivationsform als ungünstig eingestuft.⁴²

Frage 3: Erzeugt die Aktivität ein Ergebnis?

Das Motivationsproblem des vollständigen Motivationsdefizits resultiert, wenn weder die Tätigkeit per se Freude macht und auch nicht von andern erwartet oder sanktioniert wird, noch ein Ergebnis herbeigeführt wird. Nach Rheinberg „gibt es keinen Grund, diese Tätigkeit auszuführen.“⁴³

Frage 4: Hätte ein Ergebnis sicher lohnende Folgen?

Ergebnisse brauchen anreizbesetzte Folgen um motivational wirksam zu werden. Diese folgendbezogene Art der Handlungsveranlassung ist eine zweckorientierte Motivationsform und wird in den kognitiven Modellen beschrieben.⁴⁴ Auch hier ist zu unterscheiden, ob sich eine Person voll bewusst ist, weshalb die Folgen einer Handlung für sie wünschenswert sind oder nicht. Beim Bekanntsein der Gründe für die Ausübung der Handlung kann mit Argumentieren, d.h. auf die lohnenden Folgen aufmerksam machen, motiviert werden.⁴⁵ Ist sich jemand über die Gründe, weshalb Folgen positiv bewertet werden, nicht im Klaren, ist häufig bereits die Ausübung der Tätigkeit reizvoll und vermittelt positive Erlebnisse. Häufig können dann die Frage 1 und die Frage 4 mit „ja“ beantwortet werden. Dies kommt insbesondere dann vor, wenn sich die Person eine Tätigkeit aussuchen kann.⁴⁶ Rheinberg bezeichnet das Motivationsproblem in diesem Falle als ein Anreizdefizit, d.h. „Es fehlt dann das Ausgangsmaterial, aus dem sich eine aktivierende Zielausrichtung unseres Verhaltens ergeben könnte.“⁴⁷

Frage 5: Könnte ich das Ergebnis durch eigenes Handeln genügend beeinflussen?

Falls ein Ergebnis und dessen Folgen positiv beurteilt werden, schätzt der Handelnde die Erfolgswahrscheinlichkeiten ab, d.h. wie gross ist die Chance, durch eigenes Handeln das Ergebnis zu erreichen. In diesem Fall spricht man von Er-

⁴² vgl. Vollmeyer 2006, S. 225

⁴³ Rheinberg 2006, S. 215

⁴⁴ Rheinberg 2006, S. 215, Kapitel 3.2.2

⁴⁵ vgl. Rheinberg 2006, S. 215

⁴⁶ vgl. Rheinberg 2006, S. 216

⁴⁷ Rheinberg 2006, S. 216

gebnis- und Selbstwirksamkeitserwartungen⁴⁸, wie sie im Kapitel zu den kognitiven Modellen beschrieben wurde. Befürchtet ein Handelnder, ein Ergebnis nicht erreichen zu können, liegt ein Wirksamkeitsdefizit vor.⁴⁹

Selbstwirksamkeit ist in der Pädagogik ein häufig untersuchtes Konstrukt. Die Hypothese, dass ein Lerner (Lern-) Strategien umso analytischer einsetzt, je mehr Vertrauen er hat, wurde bestätigt.⁵⁰ Zudem schreibt Vollmeyer: „Lerner sind nur motiviert, sich mit Unterrichtsmaterial zu beschäftigen, wenn sie glauben, durch ihr Lernen das Lernergebnis beeinflussen zu können.“⁵¹

Frage 6: Ist die Tätigkeit aversiv oder fordert sie Verzicht?

Nachdem bei Frage 4 geklärt wurde, ob ein Ergebnis attraktiv ist und bei Frage 5, ob es erreichbar ist, wird nun untersucht, ob die Tätigkeit per se aversiv ist (z.B. eine schwache Fotokopie eines kaum verständlichen fremdsprachigen Textes zu lesen) oder ob sie erheblichen Verzicht erfordert.⁵² Wenn dies nicht der Fall ist, spricht man von einer selbst gesteuerten Zielaktivität. Wieder Rheinberg dazu: „Sie (Anm. die Zielattraktivität) macht vielleicht keinen besonderen Spass in der Ausführung, aber man realisiert sie ohne sonderlich aversives Erleben ganz zweckrational mit Blick auf ihre lohnenden und erreichbaren Folgen.“⁵³

Frage 7: Habe ich genügend Selbstregulationskompetenz?

Selbstregulationskompetenz in diesem Fall beschreibt, ob eine Person, trotz aversiver Aktivität und verlockender Ablenkung auf Handlungskurs bleibt.⁵⁴ Fehlt der Wille, dies zu tun, spricht man von einem Volationsdefizit, ansonsten von einer selbst beherrschten Zielaktivität. „Da die hier zu benötigten zusätzlichen Energien offenbar nicht beliebig verfügbar sind (*selbstregulatorische Erschöpfung*; Muraven & Baumeister 2000), sollte man sich solche Aktivitäten allerdings nicht unnötig zumuten.“⁵⁵ so Rheinberg.

⁴⁸ vgl. Rheinberg 2006, S. 216

⁴⁹ vgl. Vollmeyer 2006, S. 227

⁵⁰ vgl. Vollmeyer 2006, S. 228

⁵¹ Vollmeyer 2006, S. 227

⁵² vgl. Rheinberg 2006, S. 216

⁵³ Rheinberg 2006, S. 216

⁵⁴ vgl. Rheinberg 2006, S. 217

⁵⁵ Rheinberg 2006, S. 217

4.3 Diagnoseschema von Rheinberg in Bezug auf die Motivation von Mitarbeitern

In diesem Kapitel werden die Fragen des Schemas auf den betrieblichen Kontext übertragen. Gängige Motivationsmassnahmen, welche die eine oder andere Motivationsform unterstützen sollen, werden den Fragen zugeordnet und somit ihre Wirkungsweise gezeigt. Auf Grund der Wirkungsweise können die Massnahmen beurteilt werden. Gleichzeitig ist es möglich, dank den unterschiedlichen Theorien, welche die einzelnen Fragen des Schemas begründen, weitere Möglichkeiten aufzuzeigen, welche die Handlungstendenz von Mitarbeitern fördern könnten. Der Abschnitt gliedert sich wieder nach den Fragen des Diagnoseschemas.

Frage 1: Verspricht die Aktivität von sich aus schon Spass?

Wird diese Frage von Mitarbeitern mit „ja“ beantwortet, spielen alle andern Fragen, die dazugehörenden Motivationsformen und entsprechenden Massnahmen eine sekundäre Rolle. Die Ausübung der Tätigkeit ist mit Genuss verbunden und man möchte sie so lange wie möglich ausüben. Zudem wurde erwähnt, dass diese Motivationsform der selbstinitiativen, spontanen Aktivität sehr robust ist. Ziel von Unternehmen und Vorgesetzten müsste somit die Förderung von Massnahmen sein, welche genau diese Motivationsform unterstützen.

Meine Hypothese lautet, wie im Kapitel 2 erwähnt, dass in Unternehmen die Bedeutung dieser Form von Aktivität zu wenig bekannt ist und deshalb in der Motivationsförderung entsprechend vernachlässigt wird.

Die Hypothese wird erst im nächsten Kapitel beantwortet, nachdem die weiteren Fragen des Schemas und somit die häufig eingesetzten Motivationsmassnahmen durchgearbeitet wurden.

Frage 2: Wird die Tätigkeit von anderen sanktioniert und/oder erwartet?

In einem Arbeitsverhältnis wird durch einen *Vertrag* geregelt, was von einem Arbeitnehmer und Arbeitgeber erwartet wird. Somit wird diese Frage von Mitarbeitern immer mit „ja“ beantwortet und die Motivationsform der fremd kontrollierten Aktivität ist zwingend gegeben.

Weiter sind sämtliche *monetären Anreize* dieser Motivationsform zuzuordnen. Der Antrieb zur Handlung liegt ausserhalb der Person. Er ist eine Belohnung, wie sie in den behavioristischen Modellen vorkommt, was bedeutet, dass die Mechanismen dieser Modelle zum Tragen kommen.

Rheinberg schreibt, dass mächtige Personen attraktive Dinge kontrollieren können.⁵⁶ *Vorgesetzte* sind genau in dieser Position und können so auf sehr unterschiedlichen Wegen die fremd kontrollierte Motivation der Mitarbeiter beeinflussen. Dies kann bewusst und aktiv geschehen, z.B. durch Versprechungen, aber auch weniger bewusst, z.B. wenn ein Mitarbeiter aus Sympathie zum Chef grossen Einsatz leistet.

Bereits diese kurze Auflistung von Ursachen für die Motivationsform der fremd kontrollierten Aktivität zeigt, dass sie in Unternehmen sehr weit verbreitet ist. Entsprechend dieser Häufigkeit werden auch Massnahmen in diesem Bereich grosse Bedeutung zugestanden. Wie können nun diese Massnahmen aus der Perspektive der Theorie zu dieser Motivationsform beurteilt werden?

Wird streng entlang den behavioristischen Modellen argumentiert, so liegt der Grund des Verhaltens oder des Handelns nur an der Belohnung, welche als erstrebenswert beurteilt wird. Fällt die Belohnung als Reiz weg, gibt es keine Aktion. Wird der mögliche Bonus nicht ausbezahlt, kündigt der nette Chef oder wird eine Versprechung auf eine Beförderung nicht eingehalten, sinkt die Motivation auf den Nullpunkt. Stuft ein Mitarbeiter den Belohnungswert als sehr hoch ein, wird auch sein Einsatz entsprechend engagiert sein. Die Motivation über fremd kontrollierte Anreize ist sehr berechenbar, weil sie nach dem einfachen Reiz – Reaktion – Schema funktioniert, was als Vorteil zu werten ist. Nachteil ist, dass stets für den Mitarbeiter erstrebenswerte Belohnungen in Aussicht gestellt werden müssen, ohne diese er nicht das gewünschte Verhalten zeigt. Ich bin der Meinung, dass die Einschätzung aus der Pädagogik, welche diese Motivationsform langfristig als ungünstig betrachtet, auch für den Kontext von Unternehmungen gültig ist. Kurzfristig, bei genau definierten Aufträgen, zeitlich beschränkten Einsätzen oder Projekten können Massnahmen, welche diese Motivationsform unterstützen, jedoch sehr effizient und sinnvoll sein.

⁵⁶ siehe Kapitel 4.2, Frage 2

Werden Belohnungen als Motivatoren eingesetzt, ist zu empfehlen, sie mit anderen Massnahmen, welche in den nächsten Fragen erläutert werden, zu kombinieren.

Frage 3: Erzeugt die Aktivität ein Ergebnis?

Die Erläuterung der Frage 2 zeigt, dass es in Unternehmen theoretisch ausgeschlossen ist, dass ein vollständiges Motivationsdefizit vorkommt, weil auf Grund des Arbeitsvertrags ein Ergebnis erwartet wird. Diese Frage sollte somit möglichst unabhängig von Frage 2 gestellt und beantwortet werden. Auch praktisch müsste jeder Mitarbeiter ein Ergebnis erzeugen, ansonsten er nicht angestellt wäre. Wichtig ist, dass der Mitarbeiter dieses Ergebnis auch erkennt und als solches einstuft. Möglicherweise ist das in Dienstleistungsbereichen nicht so einfach. Hat eine Mitarbeiterin an einem Empfang das Gefühl, ihre Aktivität erzeuge ein Ergebnis? Oder welches ist das Ergebnis in Berufen der Kinderbetreuung? Als Massnahme, um ein vollständiges Motivationsdefizit bei solchen Tätigkeiten zu verhindern, sollte das *Ergebnis für den Mitarbeiter möglichst plausibel* gemacht, d.h. kognitiv erklärt werden. Wenn dies nicht der Fall ist und der Mitarbeiter trotzdem Motivation zeigt, liegt dies möglicherweise daran, dass er die Frage 1 mit „ja“ beantwortet hat und der Vollzug der Tätigkeit bereits mit Genuss verbunden wird. D.h. eine Kinderbetreuerin übt ihren Beruf aus, weil er ihr Spass macht und nicht weil er ausserordentlich gut bezahlt ist (Frage 2) oder ein berauschendes Ergebnis hervorbringt.

Die theoretischen Grundlagen dieser Frage sind im Erweiterten Kognitiven Motivationsmodell begründet. So begründet sich ein vollständiges Motivationsdefizit, neben dem Fehlen eines Ergebnisses auch darin, dass die Situation so beurteilt wird, dass auch ohne Aktivität das Ergebnis eintritt. Kommt dies in der Praxis vor? Ein vorstellbares Szenario wäre, dass verschiedene Mitarbeiter zusammen ein Ergebnis erzielen müssen und sich einzelne Mitarbeiter so sehr einsetzen, dass sie andere Mitarbeiter zu *Trittbrett – Fahrer* werden. Die Massnahme dazu wäre, Ergebnisse möglichst den Mitarbeitern zuordenbar zu machen. Auch in diese Kategorie kann *Langeweile* eingeordnet werden. Erfordert die Situation sehr wenig Aktivität, um ein Ergebnis zu erreichen, ist die Motivation gering. Dies könnte der Fall sein, wenn viel Zeit zur Verfügung steht, die Aufgabe aber rasch erledigt werden könnte. Möglicherweise wird die Ursache des Motivationsdefizits in einem solchen Fall ausschliesslich in der

Person des Mitarbeiters vermutet, ohne die Bedingungen des Aufgabengebiets zu berücksichtigen. Diese Beispiele zeigen, dass es in Bezug auf ein Ergebnis viele Faktoren gibt, welche die Motivation beeinflussen können.

Die aufgeführten Massnahmen, wie das Sichtbarmachen eines Ergebnisses oder die Verhinderung zur Möglichkeit von Trittbrett – Fahrern, werden nicht direkt als Motivationsmassnahmen mit der Grundlage des Erweiterten Kognitiven Motivationsmodells erkannt, sondern nur in Bezug auf die Beurteilung des Ergebnisses.

Weiter ist es wichtig die Frage nach einem Ergebnis zu klären, weil weitere Motivationsformen von einem Ergebnis abhängig sind. Diese werden in den Fragen 4 und 5 erläutert.

Frage 4: Hätte ein Ergebnis sicher lohnende Folgen?

Das Erweiterte Kognitive Motivationsmodell sagt, dass die Handlungstendenz umso stärker ist, desto eher das Ergebnis einer Handlung anreizbesetzte Folgen hat. Der Anreiz von Folgen individuell wird bewertet und hängt mit Wertüberzeugungen, Zielorientierungen und motivationalen Selbstbildern zusammen.⁵⁷ Diese Tatsache zeigt, wie schwierig es ist, Motivationsmassnahmen zu finden, welche für möglichst einen grossen Teil der Mitarbeiter Wirkung zeigt. Erschwerend kommt dazu, dass der handelnden Person diese Mittel-Zweck-Beziehung nicht unbedingt bewusst sein muss.

Handelt es sich um bewusst angestrebte Folgen, wird diese zweckorientierten Motivationsform gefördert, in dem argumentativ auf die lohnenden Folgen aufmerksam gemacht wird und solche Folgen vorhersehbar eingeführt werden.⁵⁸ In Unternehmen gehören dazu alle Massnahmen, welche mit *Zielen* in Zusammenhang stehen. Ein Management "by Objectives" beinhaltet u.a. den Prozess der Zielsetzung, einer expliziten Auseinandersetzung über den Inhalt von Zielen oder Teilzielen und der damit verbundenen Formulierung, einem klaren Feedback und möglichen Folgen bei Erreichen oder Nicht-Erreichen von gesetzten Vorgaben. Mit Zielen verbundene Massnahmen sind weit verbreitet und sehr beliebt. Ich vermutet, dass dies so zu begründen

⁵⁷ vgl. Rheinberg 2006, S. 215

⁵⁸ vgl. Rheinberg 2006, S. 215

ist, dass in der Wirtschaft beim Suchen nach Lösungen der Mensch gerne als homo oeconomicus betrachtet wird und so rationale Argumente einen hohen Stellenwert genießen. Die Beantwortung der Fragen des Schemas hat bereits jetzt schon gezeigt, dass diese Ergebnis – Folge – Erwartung nur eine von vielen Motivationsursachen darstellt und somit nicht überschätzt werden sollte. Weil die Anreize individuell sehr unterschiedlich bewertet werden, bedeutet dies, dass Ziele sehr persönlich festzulegen sind. Massnahmen in diesem Bereich sind somit, zusätzlich zur überbewerteten Wirkung, sehr aufwändig.

Zu den Folgen, über welche sich die Person selbst nicht ganz im Klaren ist, schreibt Rheinberg, dass diese erstrebenswerte Erlebnisse herbeiführen. Solche Erlebnisse sind „z.B. durchsetzungsstark und wichtig zu sein (bei starkem Machtmotiv) oder besonders schwierige Aufgaben geschafft zu haben (bei starkem Leistungsmotiv).“⁵⁹ In Kapitel 4.2 bei Frage 4 wurde erwähnt, dass Personen, welche sich über diese Motive nicht im Klaren sind, häufig die Frage 1 bereits mit „ja“ beantwortet haben. Die Konsequenz in Bezug auf Massnahmen wäre, sich auf Massnahmen zu konzentrieren, welche als Ziel haben, dass Mitarbeiter bereits die Frage 1 mit „ja“ beantworten können. So kann dieser schwer zugängliche, aber in Hinsicht auf die Motivation von Mitarbeitern weit verbreitete Bereich, fassbar und für Unternehmen nutzbar gemacht werden.

Frage 5: Könnte ich das Ergebnis durch eigenes Handeln genügend beeinflussen?

Diese Frage und die entsprechenden Massnahmen können mit der Handlungs – Ergebnis – Erwartung beantwortet und begründet werden. Vermutet der Handelnde, dass seine Aktivität mit hoher Wahrscheinlichkeit zum Ergebnis führt (action-outcome-expection) und ist er recht sicher, dass er die Aufgabe erledigen kann (self-efficacy-expection), ist er motiviert.

Welches sind mögliche Konsequenzen für Unternehmen? Aufgaben und ihre Folgen sollten eng verbunden und klar sein, damit sie für den Mitarbeiter ab- und einschätzbar werden, was sich positiv auf seine Handlungstendenz auswirkt. Massnahmen,

⁵⁹ Rheinberg 2006, S. 215

welche die action-outcome-expection beeinflussen, sind mit *Instrumenten der Organisationslehre* zu bewerkstelligen.

Um kein Defizit in Bezug auf die Selbstwirksamkeit entstehen zu lassen, sollten Aufgaben so gestaltet sein, dass es für den Mitarbeiter offensichtlich ist, dass die Art und Weise wie er handelt, das Ergebnis beeinflusst. Mit seinem Handeln übt er Kontrolle über das Ergebnis aus. Wichtig für die Motivation ist somit, dass Mitarbeitern einen Freiraum haben, den Weg zur Erfüllung ihrer Aufgabe mitzugestalten. Möglichst selbst bestimmt handeln zu können, wären ideale Voraussetzungen für eine hohe Motivation. Dies bedingt eine solide Vertrauensbasis von Vorgesetzten und Mitarbeitern. Das Wissen, dass der Mitarbeiter, welcher die Aufgabe ausführt Spezialist auf seinem Gebiet ist, ermöglicht es, entsprechende *Freiräume* zuzulassen und ihm das nötige *Vertrauen* zu gewähren. Ihn dabei zu unterstützen und mit ihm im Dialog zu bleiben sind *Führungsaufgaben*. Konkret heisst das z.B., dass Ideen und Verbesserungsvorschläge von Mitarbeitern ernsthaft geprüft und nach Möglichkeit auch umgesetzt werden sollten. Dieser Handlungsspielraum kann nicht nur einzelnen Mitarbeitern, sondern auch Teams eingeräumt werden.

Im Zusammenhang mit Frage 4 und den Massnahmen, welche mit *Zielen* verbunden sind, ist es selbstverständlich, dass deren Erreichung durch das eigene Handeln beeinflussbar sein sollte. Die Umsetzung dieses Anspruchs ist in der Praxis nicht zu unterschätzen und bestätigt, dass Massnahmen in Bezug auf Ziele knifflig sind.

Frage 6: Ist die Tätigkeit aversiv oder fordert sie Verzicht?

Von selbst gesteuerter Zielaktivität spricht man, wenn die Tätigkeit per se nicht aversiv ist und deren Ausführung nicht erheblichen Verzicht erfordert. Zweckrational, aber ohne Spass wird sie ausgeführt.

Es ist sehr erstrebenswert, dass diese Frage mit „nein“ beantwortet wird. Wird die Tätigkeit als aversiv beurteilt, gilt es, nach Massnahmen zu suchen, welche die Tätigkeit angenehmer gestalten könnten. Vielleicht braucht es mehr Pausen, kürzere Arbeitszeiten, „job enrichment“, „job enlargement“ oder „job rotation“. Weiter könnte

man sich vorstellen, dass technische Lösungen, z.B. für monotone Arbeiten, gefunden werden könnten.

Ähnliches gilt, wenn die Aufgabe Verzicht verlangt. In einem weiteren Schritt kann abgeklärt werden, auf was verzichtet werden muss. So ist denkbar, dass nach Lösungen gesucht wird, welche diesen Verzicht vermindern.

Frage 7: Habe ich genügend Selbstregulationskompetenz?

Gelangt ein Mitarbeiter bei der Beantwortung der Fragen des Diagnoseschemas zur Frage 7, wird es wohl schwierig, ihn längerfristig zum Handeln zu bewegen. Ob in diesem Fall gehandelt wird oder nicht hängt allein vom Willen der betroffenen Person ab. Bei dieser Frage soll gezeigt werden, weshalb es wichtig ist, zu verhindern, dass Mitarbeiter bis zu dieser Frage kommen.

Wie bereits in Kapitel 4.2 bei Frage 7 erwähnt, wird die Motivationsform der selbst beherrschten Zielaktivität durch Willen erreicht. Rheinberg definiert Wille in diesem Kontext wie folgt: „...unsere Möglichkeit, aufgrund bestimmter Binnenprozesse eine Handlungsausführung trotz innerer oder äusserer Widerstände bis zur Zielerreichung aufrecht zu erhalten.“⁶⁰ Das Überwinden von Widerständen erfordert z. T. erhebliche Energien und ist mit Anstrengung verbunden. Die bei Selbstüberwindungsaktionen auftretende Kognitionen (Selbstermahnung, Umbewertungen, Unterdrückung von aversiven Vorstellungen, Akzentuieren von positiven Folgen, etc.) sind genauso typisch wie Spannungen, welche sich körperlich zeigen (zusammengepresste Zähne oder Lippen, Fäuste, Verspannungen im Nacken, etc.). Diese Umstände machen es nachvollziehbar, dass die Energien für die Selbstbeherrschte Zielaktivität nicht beliebig verfügbar sind.⁶¹ Deshalb ist sie zu vermeiden oder ihr Vorkommen zeitlich zu beschränken. Als Konsequenz aus diesem Wissen wäre es sinnvoll, dass Unternehmen über Mechanismen verfügen würden, welche aufdecken könnten, in wie weit die Handlungsmotivation von Mitarbeitern dieser Motivationsform zuzuordnen ist.

⁶⁰ Rheinberg 2006, S. 177

⁶¹ siehe Kapitel 4.2, Frage 7

Nach Rheinberg besteht zwischen Motivationsstärke und willensgesteuerten Anstrengungsaufwendungen bei der Handlungsausführungen eine einzig direkte Beziehung: „Die Motivationsstärke legt vermutlich die Obergrenze dessen fest, was man willentlich an Anstrengung, Anspannung und Ausdauer zu investieren bereit ist.“⁶² Bei niedriger Ausgangsmotivation gibt man beim Auftreten von Widerständen das Ziel schneller auf, als bei hoher Ausgangsmotivation. Gelingt es einem Unternehmen, die Motivation – egal durch welche Massnahme – hoch zu halten, sind Mitarbeiter bereit, auch beim Auftauchen von Widerständen weiterhin ihre Aktivitäten auszuüben und die zusätzliche Energie aufzubringen.

5 Beurteilung von Motivationsmassnahmen und deren Wirkung

In diesem Kapitel wird die Hypothese beantwortet. Dann werden die Vorteile der selbstinitiativen Motivationsform aufgezeigt. Danach werden mögliche Ansätze zu deren Förderung und Unterstützung skizziert.

5.1 Beantwortung der Hypothese

Die unten stehende Tabelle listet als Zusammenfassung die Massnahmen und Möglichkeiten zur Förderung von Motivation auf, welche in der Arbeit erwähnt werden und ordnet sie den vier Motivationsformen des Schemas zu.

⁶² Rheinberg 2006, S. 180

	Motivationsform				Entsprechende Frage im Diagnose - Schema
	Selbstinitiative, "spontane" Aktivität	Fremd kontrollierte Aktivität	Selbst gesteuerte Zielaktivität	Selbst beherrschte Zielaktivität	
Massnahmen und Möglichkeiten					
Arbeitsvertrag		x			2
Monetäre Anreize		x	x		2
Vorgesetzte (mächtige Personen)		x			2
Ergebnis sichtbar machen			x		3
Ergebnis zuordenbar machen, Verhinderung von Langweile			x		3
Massnahmen im Zusammenhang mit Zielen (erstrebenswerte Folgen)			x		4
Organisatorische Aufgaben in Bezug auf Verknüpfung von Aufgaben und Folgen			x		5
Handlungsspielraum und Vertrauen gewähren			x		5
Verminderung der Aversion in der Ausübung der Tätigkeit oder Minderung des Verzichts			x		6
Unterstützung von Kognitionen, wie z.B. Selbstermahnung etc.				x	7

Tab. 1: Zusammenfassung Massnahmen und Möglichkeiten zur Förderung der Motivation. (eigene Darstellung)

Die Massnahmen sind idealtypisch und schematisch dort zugeteilt, wo ihr die grösste Wirkung zugeschrieben wird. Selbstverständlich werden immer mehrere Motivationsformen beeinflusst. Solange die Massnahmen jedoch nicht auch grosse Effekte auf die Motivationsform der selbstinitiativen Aktivität haben, spielt dies für die Beantwortung der Hypothese keine Rolle, weil diese nur in Bezug auf die Motivationsform der selbstinitiativen Aktivität formuliert wurde.

Die Erfahrung im betrieblichen Alltag sowie die Konsultation diverser Literatur zum Thema Motivation von Mitarbeitern zeigen, dass die oben erwähnten Massnahmen und Möglichkeiten diejenigen sind, welche zur Förderung der Motivation in Unternehmen eingesetzt werden. Keine davon zielt direkt auf die Unterstützung der selbstinitiativen Aktivität ab. Somit kann die Hypothese bestätigt werden, d.h. Unter-

nehmen schenken der Motivationsform der selbstinitiativen, „spontanen“ Aktivität zu wenig Beachtung und die eingesetzten Motivationsmassnahmen fördern andere, weniger günstige Formen der Motivation.

Als Konsequenz ist es jetzt angebracht, sich in dieser Arbeit einige Bemerkungen zur Motivationsform der selbstinitiativen Aktivität zu machen sowie Möglichkeiten aufzuzeigen, welche diese Form unterstützen.

Bevor zwei mögliche Förderungsansätze umrissen werden, werden nochmals die Eigenheiten und Vorteile der selbstinitiativen Aktivität zusammengefasst.

5.2 Vorteile und Förderungsmöglichkeiten der Motivationsform der selbstinitiativen, „spontanen“ Aktivität

Die Begründung der Vorteile der selbstinitiativen Aktivität liegt darin, dass es sich um eine Motivationsform der Tätigkeitsorientierung handelt. Die Ausübung der Tätigkeit wird hier als Genuss empfunden, was folgende Konsequenzen und Vorteile nach sich zieht:

- man möchte die Tätigkeit möglichst lange ausüben
- ein Ende ist nicht erwünscht
- diese Motivationsform reicht aus zur Aktivierung der Handlungstendenz
- andere Motivationsformen spielen eine sekundäre Rolle
- die Motivationsform ist sehr stabil und robust
- dank der hohen Ausgangsmotivation werden auch vorübergehende Hindernisse und Schwierigkeiten überwunden

In welche Richtung können nun Massnahmen tendieren, welche das Ziel verfolgen, die Arbeit für den Mitarbeiter zum Genuss werden zu lassen? Ich sehe zwei Ansatzpunkte: zum einen gilt es auf der Ebene der Mitarbeiter herauszufinden, welche Tätigkeiten ihm Spass und Freude bereiten. Zum andern soll ein Unternehmen Angestellte so einsetzen, dass sie die Arbeiten ausüben können, welche für sie mit Lust verbunden sind. Massnahmen, welche diese beiden Absichten verfolgen und somit die selbstinitiative Aktivität unterstützen, sind langfristig erfolgreich.

5.2.1 Selbstmanagement – das Zürcher Ressourcen Modell (ZRM®)

Maja Storch und Frank Krause haben in zehnjähriger Forschungs- und Entwicklungsarbeit das Zürcher Ressourcen Modell und ein dazugehöriges Training entwickelt.

Ziel des Trainings ist, den Menschen zu helfen, immer öfter so zu handeln, wie sie es selbst wirklich wollen.⁶³ Das ZRM® beruht auf einem ressourcenorientierten Ansatz, d.h. es wird davon ausgegangen, dass jeder Mensch die meisten Ressourcen, welche er zur Lösung seiner Probleme benötigt, bereits in sich trägt.⁶⁴ In der psychotherapeutischen Praxis wird das Training in erster Linie verwendet, um alte Handlungs- oder Verhaltensmuster durch neue, selbst gewählt und gewünschte zu ersetzen. In einer ersten Phase des Trainings werden diejenigen aktuellen Themen gesucht und definiert, welche geklärt und verändert werden möchten. Die weiteren Phasen führen die Teilnehmer schrittweise dazu, die neu definierten Muster im Alltag anzuwenden und zu integrieren. Grundlage für diesen Trainingsablauf bildet der Rubikon-Prozess.⁶⁵ Da dieser Prozess psychologisch breit abgestützt ist, kann das Training für viele Problemlösungen eingesetzt werden. Storch & Krause schreiben dazu: „Wir haben ein allgemeinspsychologisches Modell und ein entsprechendes Training entwickelt, das für die klinische Psychologie genau so nützlich sein kann wie für die Beratungsarbeit,...“⁶⁶ Das Training lässt sich für den Berufsalltag so adaptieren, dass Menschen an Stelle von Mustern, welche sie ändern möchten, herausfinden, was sie in Bezug auf ihre Arbeit wirklich wollen. Dies zu definieren ist die Voraussetzung für eine Tätigkeitsorientierung und die damit einhergehende Motivationsform der selbstinitiativen Aktivität.

Das Überzeugende dieses Trainings ist, dass es ermöglicht, neben den bewussten Themen und Motiven auch unbewusste aufzudecken. Die Theorien, welche benutzt werden, sind empirisch solide abgestützt. Weiter wird auf den Transfer in die Praxis grossen Wert gelegt.

⁶³ vgl. Storch & Krause 2002, S. 150

⁶⁴ vgl. Storch & Krause 2002, S. 17

⁶⁵ vgl. Storch & Krause 2002, S. 57 - 74

⁶⁶ Storch & Krause 2002, S. 12

Das ZRM[®] wird bereits in verschiedenen Kontexten im beruflichen Umfeld verwendet. So bietet z. B. das Laufbahnzentrum in der Stadt Zürich ein ZRM[®] Trainingseminar an⁶⁷ oder der Grundkurs des Trainings wird spezifisch für Führungskräfte ausgeschrieben.

Das Modell und das dazugehörige Training hat in meinen Augen das Potential, mit entsprechenden Modifikationen, noch viel breiter in Unternehmen angewandt zu werden. Ich habe es als Förderungsansatz zur Motivationsform der selbstinitiativen Aktivität ausgewählt, weil es die Motivation – Kompetenz der Mitarbeiter verbessern kann.

5.2.2 Die Flow – Theorie

1990 hat Csikszentmihalyi ein erstes Buch zum Thema Flow herausgegeben, „um die Forschung über optimale Erfahrung zum ersten Mal einem allgemeinen Publikum vorzustellen...“.⁶⁸ In akademischen Bereichen wurde die Flow – Theorie „von Psychologen für nützlich befunden, welche Glück, Lebenszufriedenheit und intrinsische Motivation studierten, von Soziologen, die dieses Konzept als Gegenteil von fehlender sozialer Ordnung und Entfremdung betrachten, von Anthropologen, die sich für das Phänomen der kollektiven Begeisterung und für Rituale interessierten“.⁶⁹ Aber auch in nicht akademischen, praktischen Gebieten gelangt sie zur Anwendung. Csikszentmihalyi schreibt, dass sie experimentelle Lehrpläne anregte sowie für die Ausbildung von Managern und das Design von Freizeitprodukten und –dienstleistungen dient.⁷⁰

Grundlage der Theorie ist die Annahme, dass der Mensch vor allem nach Glück sucht. Ein Zitat von Csikszentmihalyi dazu: „Glück wird um seiner selbst willen angestrebt, während jedes andere Ziel – Gesundheit, Schönheit, Geld oder Macht – nur geschätzt wird, weil man erwartet, dass es glücklich machen wird.“⁷¹ Glück kann nicht direkt erreicht werden, sondern ist ein Nebenprodukt, „...wenn wir völlig eins sind mit

⁶⁷ http://www.stadt-zuerich.ch/internet/sd/sub_navi_sd/lbz/formulare/seminare.html, Stand 6.2.08

⁶⁸ Csikszentmihalyi 2003, S. 18

⁶⁹ Csikszentmihalyi 2003, S. 17

⁷⁰ vgl. Csikszentmihalyi 2003, S. 18

⁷¹ Csikszentmihalyi 2003, S. 13

jeder Einzelheit unseres Lebens...“.⁷² Glück erreicht uns dann, wenn wir die Kontrolle über die eigenen Handlungen haben und uns als Herr des eigenen Schicksals fühlen.⁷³ Bei Maja Storch wird dieser Weg zum Glück, wie im letzten Kapitel erwähnt, so erreicht, dass Menschen immer öfter so handeln, wie sie es selber wirklich wollen. In Momenten, wo wir dies erreichen, „spürt man ein Gefühl der Hochstimmung, von tiefer Freude, das lange anhält und zu einem Massstab dafür wird, wie das Leben aussehen sollte.“⁷⁴ Csikszentmihalyi nennt dies optimale Erfahrungen⁷⁵ oder eben Flow⁷⁶. Als universales und charakteristisches Merkmal der optimalen Erfahrung bezeichnet Csikszentmihalyi das folgende: „Man ist so in die Tätigkeit vertieft, dass sie spontan, fast automatisch wird. Man nimmt sich nicht mehr als unabhängig von der verrichteten Tätigkeit wahr.“⁷⁷

Welches sind die Voraussetzungen für Flow? Die unten stehende Darstellung zeigt den Zusammenhang von Flow – Erfahrung, den Fähigkeiten einer Person und den Herausforderungen, welche an sie gestellt werden.

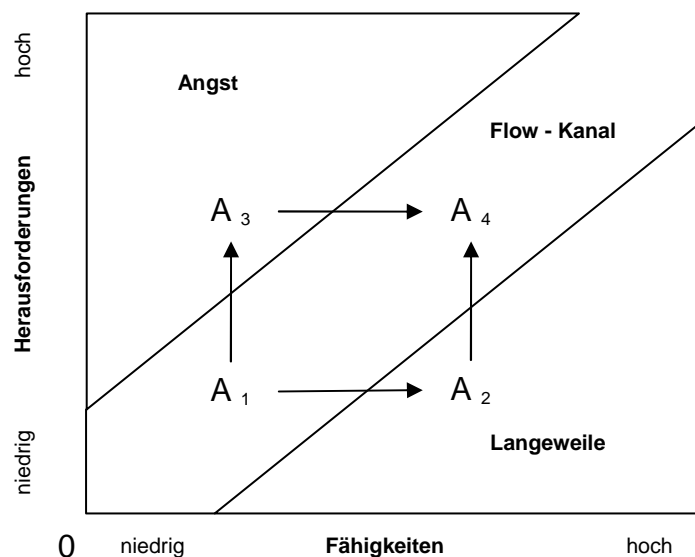


Abb. 3: Warum die Komplexität des Bewusstseins durch die flow-Erfahrung zunimmt, in Anlehnung an Csikszentmihalyi 2003, S. 107

⁷² vgl. Csikszentmihalyi 2003, S.14

⁷³ vgl. Csikszentmihalyi 2003, S. 15

⁷⁴ Csikszentmihalyi 2003, S. 15

⁷⁵ vgl. Csikszentmihalyi 2003, S. 15

⁷⁶ vgl. Csikszentmihalyi 2003, S. 80

⁷⁷ Csikszentmihalyi 2003, S. 80

Der Buchstabe A steht für eine Person, welche eine bestimmte Tätigkeit ausübt. Entspricht die Herausforderung einer Tätigkeit den Fähigkeiten einer Person, so befindet sie sich im Flow – Kanal, was ihr die Flow – Erfahrung (optimale Erfahrung, bei A_1 und A_4) ermöglicht. Sind die Fähigkeiten im Vergleich zur Herausforderung zu anspruchsvoll, entsteht Langeweile. Im umgekehrten Fall, d.h. die An- oder Herausforderung sind im Verhältnis zu den Fähigkeiten zu hoch, wird die Person unsicher und hat Angst, zu versagen. Die Graphik ist auch aus einer dynamischen Perspektive zu betrachten, d.h. Fähigkeiten und Herausforderungen verändern sich. Weil eine Person die Flow – Erfahrung als positive Erfahrung wertet, möchte sie immer wieder in den Flow – Kanal gelangen. Die Praxis zeigt, dass Personen an den Punkten A_2 und A_3 nicht dazu tendieren, wieder an Punkt A_1 zu gelangen, sondern versuchen, nach Möglichkeit den Zustand A_4 zu erreichen.⁷⁸

Als Folge der oben gemachten Ausführungen zu Flow gibt es für Unternehmen zwei Schlüsse zu ziehen. Weil die Flow – Erfahrung von Menschen als positive Erfahrung erlebt wird, sind sie bereit, Anstrengungen zu unternehmen, um diese Erfahrung immer wieder herbei zu führen. Falls nun die Tätigkeit oder die Aufgaben solche optimalen Erfahrungen ermöglichen, ist dies vorteilhaft für die Motivation. Nach Rheinberg handelt es sich beim Flow – Erleben um einen universellen Tätigkeitsanreiz⁷⁹ und alle Vorzüge der Tätigkeitsorientierung⁸⁰ kommen zum Tragen. Somit ist es im Interesse von Unternehmen, dass die Aufgaben der Mitarbeiter diesen Flow – Erfahrungen ermöglichen. Soweit der erste Schluss. Als Konsequenz daraus sind die Bedingungen für Flow – Erlebnis zu erfüllen, d.h. die Fähigkeiten eines Mitarbeiters und die Anforderungen an ihn sollten in einem günstigen Verhältnis stehen. Dieser zweite Schluss mag nicht überraschen und möglicherweise bereits bekannt zu sein. Ich bin allerdings der Ansicht, dass die Bedeutung des Zusammenhangs von Anforderungen an Mitarbeiter und deren Fähigkeiten in Bezug auf die Motivation massiv unterschätzt wird.

Der Flow – Ansatz begründet einerseits, weshalb die Tätigkeitsorientierung für die Motivation eine tragende Rolle spielt und andererseits, in welche Richtung Anstren-

⁷⁸ Csikszentmihalyi 2003, S. 106 - 107

⁷⁹ vgl. Rheinberg 2006, S. 153

⁸⁰ siehe Kapitel 5.2

gungen seitens der Unternehmen gehen können, um Voraussetzungen für die Tätigkeitsorientierung zu schaffen. Diese Punkte zeigen, weshalb diese Theorie im Zusammenhang mit der Motivation von Mitarbeitern interessante Hinweise liefern kann.

In den letzten beiden Kapiteln wurde begründet durch die Flow - Theorie gezeigt, weshalb es für Unternehmen so wichtig ist, Mitarbeiter möglichst das „tun zu lassen, was sie wirklich wollen“ und wie die Bedingungen dafür geschaffen werden können. Gleichzeitig wurde mit dem ZRM[®] Training eine mögliche Methode vorgestellt, wie individuell herausgefunden werden kann, „was man wirklich will“.

6 Schlussbemerkungen

Die Schlussbetrachtung soll nach den Ausführungen zu möglichen Lösungsansätzen wieder näher an das Diagnoseschema von Rheinberg anknüpfen. Im Folgenden werden verschiedene Aspekte erwähnt, weshalb das Schema für Unternehmen von Nutzen sein könnte.

Die Auseinandersetzung mit dem Schema ermöglicht es, sich über viele Perspektiven von Motivation bewusst zu werden. Dies erachte ich als den wertvollsten Gewinn. Wie gezeigt wurde, spielen in der Motivation oft unbewusste Motive eine Rolle. Da nur bewusste Motive gezielt gefördert werden können, geht es darum, unbewusste Motive aufzudecken. Die Fragen des Schemas sind ein erster Schritt in diese Richtung, das ZRM – Training ermöglicht eine intensivere Beschäftigung damit.

Das Schema zeigt, dass es *die* Motivation nicht gibt. Motivation ist immer ein komplexes Zusammenspiel von vielen verschiedenen Komponenten und Prozessen. Weil das Schema einen Überblick über wichtige Komponenten des Motivationsgeschehens gibt, verhindert es, dass solche übersehen werden, was bei persönlichen Vorlieben für die eine oder andere Motivationstheorie vorkommen kann.⁸¹

Es wurde immer wieder erwähnt, dass Motivation sehr individuell geprägt ist und nie nur eine Motivationsform für die Handlungstendenz verantwortlich ist. Es sind immer

⁸¹ vgl. Rheinberg 2006, S. 218

verschiedene Motivationsanreize, d.h. tätigkeits- und zweckorientierte Anreize im Spiel. Die individuellen Unterschiede in Bezug auf die Bedeutung von Tätigkeits- oder Zweckorientierung sind gross. Allerdings wurde in Untersuchungen gezeigt, dass „die individuellen Unterschiede im Anreizfokus – wenn auch auf unterschiedlichem Niveau – über verschiedene Situationen hinweg relativ stabil bleiben.“⁸² Weil Motivation so individuell ist, gibt es für Unternehmen keine einfachen, breit einsetzbaren Motivationsrezepte. Die Herausforderung ist es, individuell angepasste Lösungen zu suchen. Weil der Anreizfokus jedoch stabil ist, können sich individuelle Lösungen trotzdem lohnen. Die Fragen des Schemas geben erste Hinweise auf die Motivationsformen von einzelnen Mitarbeitern. Um subjektive Lösungen und Massnahmen zu erarbeiten, sind weiter gehende Abklärungen nötig.

Zum Verhältnis von Tätigkeits- und Zweckorientierung folgt nochmals ein Zitat von Rheinberg: „Bei der ausserordentlichen Bedeutung tätigkeitszentrierter Anreize ist es eigentlich erstaunlich, dass in die Erforschung zweckzentrierter Motivationsformen bislang weit mehr Kapazität investiert wurde als in die Untersuchung tätigkeitszentrierter Motivation.“⁸³ Diese Aussage lässt sich auf Motivationsmassnahmen in Unternehmen übertragen, wie diese Arbeit zeigt.

Das folgende Zitat von Antoine de Saint-Exupéry, dem Autor von „Der kleine Prinz“, soll an das lateinische Sprichwort zu Beginn anschliessen:

„Wenn Du ein Schiff bauen willst, so trommle nicht die Männer zusammen, um Holz zu beschaffen und Werkzeuge vorzubereiten oder die Arbeit einzuteilen und Aufgaben zu vergeben – sondern lehre die Männer die Sehnsucht nach dem endlosen weiten Meer.“ – So einfach ist das.

⁸² Rheinberg 2006, S. 143

⁸³ Rheinberg 2006, S. 217 – 218

Literatur

- Bandura, A. (1977): *Self-efficacy: Toward a unifying theory of behavioral change*. Psychological Review, 84, S. 191 – 215.
- Bühler, K. (1922): *Die geistige Entwicklung des Kindes*. 3. Aufl., Jena: Fischer.
- Csikszentmihalyi, M. (2003): *Flow – Das Geheimnis des Glücks*. 11. Aufl., Stuttgart: Klett-Cotta.
- Comelli, G. / von Rosenstiel, L. (2003): *Führung durch Motivation*. 3. Aufl., München: Franz Vahlen.
- Grawe, K. (1998): *Psychologische Psychotherapie*. Göttingen: Hogrefe.
- Mandl, H. / Friedrich, H.(Hrsg.): *Handbuch Lernstrategien*, Göttingen 2006, S. 223 – 231.
- Muraven, M. / Baumeister, R. F. (2000): *Self-regulation and depletion of limited resources: Does self-control resemble a muscle?* Psychological Bulletin, 126, S. 247 – 259.
- Nerdinger, F. W. (2003): *Motivation von Mitarbeitern*. Göttingen: Hogrefe.
- Rheinberg, F. (2006): *Motivation*. 6. Aufl., Stuttgart: W. Kohlhammer, 1995/2006.
- Scheffer D. / Kuhl J. (2006): *Erfolgreich motivieren*. Göttingen: Hogrefe.
- Storch, M. / Krause F. (2002): *Selbstmanagement – ressourcenorientiert*. Bern: Hans Huber.
- Thommen, J.P. (1996): *Betriebswirtschaftslehre*, Band 3. 4. Aufl., Zürich: Versus, 1996.
- Vollmeyer, R. (2006): *Ansatzpunkte für die Beeinflussung von Lernmotivation*. in:
- Vroom, V. H. (1964): *Work and motivation*. New York: Wiley.