

Edition Rosenberger

Lutz von Rosenstiel

# Motivation im Betrieb

Mit Fallstudien aus der Praxis

*11. Auflage*

 Springer Gabler

Edition Rosenberger

Lutz von Rosenstiel

# Motivation im Betrieb

Mit Fallstudien aus der Praxis

*11. Auflage*



Springer Gabler

---

# **Edition Rosenberger**

Die „Edition Rosenberger“ versammelt praxisnahe Werke kompetenter Autoren rund um die Themen Führung, Beratung, Personal- und Unternehmensentwicklung. Alle Werke in der Reihe erschienen ursprünglich im Rosenberger Fachverlag, gegründet von dem Unternehmens- und Führungskräfteberater Dr. Walter Rosenberger, dessen Programm Springer Gabler 2014 übernommen hat.

---

Lutz von Rosenstiel

# Motivation im Betrieb

Mit Fallstudien aus der Praxis

11., überarbeitete und erweiterte Auflage

 Springer Gabler

Lutz von Rosenstiel  
München, Deutschland

Bis 2014 erschien der Titel im Rosenberger Fachverlag, Leonberg.

Edition Rosenberger  
ISBN 978-3-658-07809-6      ISBN 978-3-658-07810-2 (eBook)  
DOI 10.1007/978-3-658-07810-2

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

Springer Gabler

© Springer Fachmedien Wiesbaden, Nachdruck 2015

Ursprünglich erschienen bei Rosenberger Fachverlag, Leonberg, 2010

Das Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung, die nicht ausdrücklich vom Urheberrechtsgesetz zugelassen ist, bedarf der vorherigen Zustimmung des Verlags. Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Bearbeitungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen und die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen.

Die Wiedergabe von Gebrauchsnamen, Handelsnamen, Warenbezeichnungen usw. in diesem Werk berechtigt auch ohne besondere Kennzeichnung nicht zu der Annahme, dass solche Namen im Sinne der Warenzeichen- und Markenschutz-Gesetzgebung als frei zu betrachten wären und daher von jedermann benutzt werden dürften.

Der Verlag, die Autoren und die Herausgeber gehen davon aus, dass die Angaben und Informationen in diesem Werk zum Zeitpunkt der Veröffentlichung vollständig und korrekt sind. Weder der Verlag noch die Autoren oder die Herausgeber übernehmen, ausdrücklich oder implizit, Gewähr für den Inhalt des Werkes, etwaige Fehler oder Äußerungen.

Gedruckt auf säurefreiem und chlorfrei gebleichtem Papier

Springer Fachmedien Wiesbaden ist Teil der Fachverlagsgruppe Springer Science+Business Media ([www.springer.com](http://www.springer.com))

---

## Vorbemerkung zur 11. Auflage

Dieses kleine Buch hat eine lange Geschichte. Es erreichte eine Vielzahl von Auflagen, nahm ganz unterschiedliche Formate an und wird nun von einem vierten Verlag betreut. Mich freut das Interesse an den in diesem Buch geäußerten Gedanken. Auch die gewählte Form, die darin besteht, wissenschaftlich begründete Aussagen in einer leicht verständlichen Sprache darzustellen und darüber hinaus in kleinen Beispielen und praktischen Fällen zu konkretisieren, hat Akzeptanz gefunden. Dies hat mich veranlasst, die Schrift zu aktualisieren und zu erweitern, um sie auf diese Weise weiterhin für den Praktiker interessant und aktuell zu erhalten.

Was ist die Geschichte dieses Buches? Während der Arbeit an einer umfangreicheren Schrift (v. ROSENSTIEL, 1975), mit der ich mich zu Beginn der siebziger Jahre plagte und die sich über längere Strecken mit dem auch in diesem Buch behandelten Gegenstand auseinandersetzt, jedoch spezifisch als eine Grundlage für die Diskussion mit in der Wissenschaft tätigen Fachkollegen und mit Studenten der Wirtschafts- und Sozialwissenschaften vorgesehen war, befel mich Unbehagen. Vieles von dem, was dort besprochen wurde, wünschte ich mir in die Hände jener, die praktische Personalverantwortung in den Betrieben der Wirtschaft, Verwaltung haben und die in der Praxis – wenn auch begrenzt – die Möglichkeit haben, die Situation der Organisationsmitglieder humaner zu gestalten und dabei zugleich für die Effizienz der Arbeitsgruppen und der Organisation zu sorgen. Mir war jedoch bewusst, dass eine größere wissenschaftliche Arbeit kaum die Chance hat, vom Praktiker gelesen zu werden, da sie für diesen wegen seines vom Fachwissenschaftler und Fachstudenten häufig stark abweichenden Erfahrungshintergrundes und vor allem wegen seiner erheblichen zeitlichen Belastung aufgrund ihres Umfangs, ihrer Auseinandersetzung mit Detail- und Methodenproblemen sowie möglicherweise auch aufgrund ihrer Sprache eine zu große Barriere darstellt.

JULIUS ZWICK, der in den siebziger Jahren des vergangenen Jahrhunderts für Führungsseminare in einer größeren süddeutschen Bank verantwortlich war, regte mich in dieser Phase an, meinen Überlegungen eine praxisgerechte Form zu geben. Er eröffnete mir darüber hinaus die Möglichkeit, Texte und Fälle in den Seminaren mit Führungskräften dieser Bank zu erproben. Ihm gilt es daher, an erster Stelle Dank zu sagen. Dank gebührt allerdings auch meinem damaligen akademischen Lehrer, PROF. DR. ARTHUR MAYER, der mir vielerlei Anregungen zukommen ließ und meine ersten Schritte von der Hochschule in die Praxis ebnete. Für wichtige Hinweise und Hilfen bin ich aber auch den damaligen Kollegen und Freunden HERMANN BRANDSTÄTTER, HEINZ FRANKE, OSWALD NEUBERGER, HEINZ SCHULER und BRUNO RÜTTINGER verpflichtet, die gemeinsam mit mir an vergleichbaren Konzepten arbeiteten und später einen mir ähnlichen Weg gingen: als Hochschullehrer mit hohem Interesse für anwendungsorientierte Forschung und dem Bestreben, Brücken zwischen der Wissenschaft und der Praxis zu schlagen. Dann möchte ich auch DR. FRIEDRICH GEORG HOEPFNER, der – nach der Startphase des Buches im Goldmann Verlag und einer kurzen Zeit bei Urban und Schwarzenberg – in einer „Zwischenphase“ in der Lebensgeschichte dieses Buches für sein weiteres Gedeihen sorgte und es beim Verlag Bratt am Leben hielt, sowie DR. WALTER ROSENBERGER, der sich freundlicherweise bereit erklärte, Neuauflagen des Werkes zu betreuen, aber auch MANUELA OLSSON, die hilfreich, kritisch und geduldig die Neuauflage lektorierte, meinen Dank aussprechen. Danken möchte ich schließlich ELISABETH SELLMAIER, die das ursprüngliche Manuskript schrieb, sowie SUSANNE BÖGEL-FISCHER, die mir bei der Fertigstellung der aktuellen überarbeiteten Fassung kreativ und sorgfältig half, und schließlich Dipl. Psych. RALPH WOSCHÉE, der mich bei der Neufassung der Abbildungen unterstützte.

Wie das bei Neuauflagen von Büchern in aller Regel der Fall ist, schlägt sich auch der Fortschritt des Wissens, trotz gelegentlich schmerzlicher Bemühungen um Straffung, in einem Wachsen des Umfangs nieder. Von Auflage zu Auflage wurden – neben kleinen Aktualisierungen – neue Inhalte in größeren Abschnitten, neuen Kapiteln und einschlägigen Fallbeispielen aufgenommen.

Was ist anders an der nun vorliegenden Auflage? Selbstverständlich findet man hier in nahezu allen Kapiteln aktualisierte Hinweise auf praxisbezogene Literatur. Neu aufgenommen wurden drei in der neueren Forschung und in der Praxis stark beachtete Themenfelder:

- Der geplante Wandel in Organisationen, das sog. „Change Management“. Je nachdem, wie hier von den Verantwortlichen gehandelt wird, können von den Prozessen des Wandels motivierende, aber auch stark demotivierende Wirkungen ausgehen, sowie Hoffnung und Zufriedenheit, aber auch Verunsicherung, Angst, Frust oder Resignation.
- Ziele als Leistungsanreize, da die Forschung zweifelsfrei belegt, dass von präzisen, spezifischen und anspruchsvollen Zielen eine stark aktivierende Wirkung ausgeht und das Erreichen der Ziele Erfolgserlebnisse und Zufriedenheit mit sich bringt. Was aber sind die Grundlagen dieser Wirkungen? Was muss man in der Praxis beachten, damit es zu diesen Wirkungen kommt? Darüber gibt ein neu erarbeiteter Abschnitt dieses Buches Auskunft.
- Persönliche berufliche Vornahmen, im Sinne von Zielvorstellungen, die der Einzelne im Beruf realisieren will. Es ist ja nicht nur so, dass Organisationen als zweckrationale Gebilde Ziele verfolgen und dafür ihre Mitarbeiter einsetzen. Auch diese Mitarbeiter, soweit sie planvoll handeln, suchen mit Hilfe der Organisation ihre beruflichen Ziele zu erreichen. Wovon hängt dieser Erfolg ab? Welcher Wirkungen hat das Erreichen oder Verfehlen dieser ganz persönlichen Ziele? Darum geht es in dem entsprechenden neuen Abschnitt.

Zu diesen drei soeben genannten Themen enthält das Buch je zwei Fälle aus der Praxis, sowie Hinweise darauf, wie man sie bearbeiten oder lösen könnte. Außerdem werden – keineswegs nur zu diesen drei neuen inhaltlichen Feldern – weitere Arbeitsfragen, sowie Fragen zur Selbstkontrolle des erworbenen Wissens formuliert.

Ich hoffe nun, dass die überarbeitete Fassung der Schrift weiterhin eine freundliche Aufnahme findet.

München und Wien im Herbst 2009  
LUTZ VON ROSENSTIEL

## Vorbemerkung zur 10. Auflage

Nun, zu Beginn eines neuen Jahrtausends, liegt die 10. Auflage dieses Buchs vor. Ich habe es gegenüber der 9. an vielen Stellen ergänzt und aktualisiert. Gänzlich neu aufgenommen wurden ein Kapitel im ersten Teil zur Volition, zwei Kapitel im zweiten Teil zum „Flow-Erleben“ und zum Stress am Arbeitsplatz, sowie zwei Kapitel im dritten Teil, die sich damit auseinandersetzen, wie die Angebote des Unternehmens und wie dessen Kultur auf die Leistung und die Zufriedenheit der Mitarbeiter wirken. Jeweils zwei Fälle aus der Praxis wurden zur Konkretisierung dieser Themen in den Text eingefügt.

Das Erscheinen der 10. Auflage ist ein Grund, mich zu bedanken. Dieser Dank gilt den Lesern, die das Buch offensichtlich nach wie vor für nützlich halten und ihm die Treue bewahren, er gilt Frau SIEGLINDE EINÖDSHOFER und Frau SUSANNE BÖGEL-FISCHER für das sorgfältige Schreiben und für durchdachte Verbesserungsvorschläge, das Korrigieren der Textergänzungen, er gilt Frau NICOLE WÖRLE für Ihre Hilfe bei der Neufassung des Sachverzeichnisses und er gilt schließlich dem Rosenberger Fachverlag, der dafür sorgte, dass dieses Buch weiterhin auf dem Markt präsent ist.

Wien und München, im November 2000

LUTZ VON ROSENSTIEL

---

## Empfehlungen für den Leser

Dieses Buch ist nach bewährten didaktischen Prinzipien aufgebaut. Wenn Sie es mit wirklichem Gewinn durcharbeiten wollen, sollten Sie etwas von Ihren bisherigen Lesegewohnheiten abgehen.

1. Verschaffen Sie sich zunächst einen Überblick über das gesamte Buch. Lesen Sie daher Inhaltsverzeichnis und Zielsetzung der Schrift. Versuchen Sie, sich auf das einzustellen, was auf Sie zukommt!
2. Lesen Sie nun die Zielsetzungen des ersten Teils. Setzen Sie sich mit diesen auseinander. Versuchen Sie danach, die Einführungsfragen des ersten Teils zu beantworten. Überprüfen Sie jetzt Ihre Antworten, indem Sie den Text des ersten Teils lesen!
3. Suchen Sie nun mit Ihrem neu erworbenen Wissen selbstständig umzugehen und es zu vertiefen, indem Sie die Arbeitsfragen beantworten. Die Beantwortung einiger Arbeitsfragen wird Ihnen nicht leicht fallen und Ihnen vielleicht erst vollständig möglich sein, wenn Sie das ganze Buch gelesen haben. Diese Fragen sollen bewirken, dass Sie aktiv dem Text vorausdenken. Verschaffen Sie sich nach der Beantwortung der Arbeitsfragen noch einmal einen geschlossenen Überblick, indem Sie die Zusammenfassung lesen!
4. Verfahren Sie mit dem zweiten und dem dritten Teil entsprechend, wobei jedoch beim dritten Teil an die Stelle der Arbeitsfragen die praktischen Problemfälle im Anschluss an die Unterabschnitte treten!
5. Überprüfen Sie – nachdem Sie alle drei Teile gelesen haben – Ihr Wissen, indem Sie versuchen, die Fragen zur Selbstkontrolle zu beantworten!

Es kostet mehr Zeit, wenn Sie das Buch so durcharbeiten, wie es hier beschrieben wurde. Sie werden jedoch durch diese Vorgehensweise stärker aktiviert. Ihr Wissensgewinn wird so größer sein und langsamer verloren gehen als beim herkömmlichen Lesen.

---

## Zielsetzung dieser Schrift

Die Schrift „Motivation im Betrieb“ soll:

- Verständnis für die Motivation des menschlichen Handelns, besonders des Arbeitsverhaltens, wecken;
- bewirken, dass man Leistung der Organisation und Zufriedenheit der Mitarbeiter als gleichberechtigte Ziele anerkennt;
- den Blick für die vielfach unterschiedlichen Zusammenhänge zwischen Leistung und Zufriedenheit schärfen;
- Gespür für die vielfältigen psychologischen Probleme des Verhaltens von Menschen in Leistungsorganisationen fördern;
- zeigen, wie unterschiedlich die Gründe beruflicher Tätigkeit sein können;
- auf Wege hinweisen, die der Vorgesetzte gehen kann, um die Leistung der Organisation und die Zufriedenheit der Mitarbeiter zugleich zu fördern;
- Vorgesetzte dazu anregen, über motivationspsychologisch bedingte Probleme nachzudenken, die innerhalb der Organisation, der er angehört, bestehen;
- Vorgesetzte zu der Einstellung bringen, dass es auch zu ihren Aufgaben gehört, eine Leistungsorganisation menschlicher zu gestalten und der Selbstentfaltung ihrer Mitarbeiter auch dann zu dienen, wenn dies nicht zu erhöhter Leistung führt.

# Inhalt

Vorbemerkung zur 11. Auflage.....	I
Vorbemerkung zur 10. Auflage.....	IV
Empfehlungen für den Leser.....	V
Zielsetzung dieser Schrift.....	VII
Inhalt.....	IX
Abbildungen.....	XIII
<b>1. Grundfragen der Motivation.....</b>	<b>1</b>
<i>Einführungsfragen.....</i>	<i>3</i>
1. Was ist Motivation?.....	5
2. Was ist der Unterschied zwischen Motiv und Motivation?.....	6
3. Wie erlebt man Motive?.....	7
4. Wie unterscheiden sich Wege und Ziele der Motivation?.....	10
5. Wie kommt es vom Abwägen zum Handeln?.....	13
6. Was ist Volition?.....	14
7. Wie verhalten sich Motive zu Einstellungen?.....	16
8. Kennen wir stets die Gründe unseres Verhaltens?	18
9. Welche Motive nennt ein Mensch, welche nicht?	21
10. Welche Methoden gibt es, um etwas über menschliche Motive zu erfahren?.....	22
11. Sind die menschlichen Motive angeboren oder erlernt?.....	29
12. Kann man bestehende Motive von außen beeinflussen?.....	33
13. Werden Motive nur durch Anreize aktiviert?.....	34
14. Wird das Verhalten nur durch die Motive bestimmt?.....	38
<i>Arbeitsfragen.....</i>	<i>44</i>
<i>Zusammenfassung des 1. Teils.....</i>	<i>45</i>

<b>2. Die Motivation beruflicher Arbeit</b> .....	47
<i>Einführungsfragen</i> .....	49
1. Warum arbeiten Menschen? .....	51
2. Arbeiten Menschen bei uns nur des Geldes wegen? .....	52
3. Welche Beweggründe für berufliche Arbeit gibt es neben dem Wunsch nach Geld, die nicht unmittelbar in der Tätigkeit selbst liegen? .....	53
4. Welche Beweggründe zur Arbeit, die in ihr selbst liegen, gibt es? .....	56
5. Was geschieht, wenn die Anforderungen der Arbeit den Kompetenzen und Neigungen des Arbeitenden voll entsprechen? .....	61
6. Wie erfährt man etwas über die individuellen Arbeitsmotive? .....	63
7. Welche Arbeitsmotive sind die wichtigsten? .....	68
8. Was ist eigentlich Arbeitszufriedenheit? .....	72
9. Tragen alle Motive gleichermaßen zur Zufriedenheit bei? .....	76
10. Kann man von einer allgemeinen Arbeitszufriedenheit sprechen? .....	80
11. Wie reagiert man auf eine aversive Arbeitssituation? .....	86
12. Kann es auch ein Zuviel an leistungssteigernden Motiven geben? .....	90
13. Führt hohe Zufriedenheit stets zu hoher Leistung? .....	92
<i>Arbeitsfragen</i> .....	98
<i>Zusammenfassung des 2. Teils</i> .....	99
<b>3. Die Beeinflussung der Arbeitsleistung und der Arbeitszufriedenheit</b> .....	101
<i>Einführungsfragen</i> .....	103
<i>Anmerkung zu den Fallstudien</i> .....	104
1. Was sind wichtige Anreize für Angehörige eines Betriebes? .....	106
2. Welche Anreize soll man einsetzen? .....	112

---

3.	Unter welchen Umständen dient das Geld der Leistung und Zufriedenheit?.....	117
	<i>Fall I: Ein Geheimnis und ein Gerücht</i> .....	123
	<i>Fall II: Mehr Geld und wenig Freude</i> .....	125
4.	Unter welchen Umständen dient der Führungsstil der Leistung und der Zufriedenheit? .....	127
	<i>Fall III: Folgen der Krankheit eines Vorgesetzten</i> .....	137
	<i>Fall IV: Ein großer Sprung nach oben</i> .....	140
5.	Unter welchen Umständen dienen Ziele der Leistung und der Zufriedenheit? .....	147
	<i>Fall V: Das Zeitziel</i> .....	154
	<i>Fall VI: Nur ein Missverständnis?</i> .....	156
6.	Unter welchen Umständen dienen persönliche Vornahmen der Leistung und der Zufriedenheit?.....	159
	<i>Fall VII: Der Traum von Brasilien</i> .....	166
	<i>Fall VIII: Die Professionalisierung der Personalarbeit</i> .....	168
7.	Unter welchen Umständen dient die innerbetriebliche Kommunikation der Leistung und der Zufriedenheit? .....	172
	<i>Fall IX: Zusammenarbeit zwischen zwei Abteilungen</i> .....	180
	<i>Fall X: Ein Gespräch, das verstimmt</i> .....	182
8.	Unter welchen Umständen beeinflusst die Arbeitsgruppe Leistung und Zufriedenheit?.....	185
	<i>Fall XI: Spannungen in der Werbeabteilung</i> .....	192
	<i>Fall XII: Warum sinkt die Leistung ab?</i> .....	194
9.	In welcher Form beeinflusst der Arbeitsinhalt Leistung und Zufriedenheit? .....	196
	<i>Fall XIII: Arbeitsbeginn in einer anderen Abteilung</i> ..	204
	<i>Fall XIV: Schwierigkeiten beim Verkauf</i> .....	206
10.	Unter welchen Voraussetzungen dient die Arbeitszeit der Leistung und der Zufriedenheit? .....	208
	<i>Fall XV: Unzufriedenheit im Zweigwerk</i> .....	214
	<i>Fall XVI: Klagen über die Arbeitszeit</i> .....	217
11.	Unter welchen Voraussetzungen dienen die Aufstiegs- chancen der Leistung und der Zufriedenheit?.....	219
	<i>Fall XVII: Gefahr einer Kündigung</i> .....	225
	<i>Fall XVIII: Ein ehrgeiziger junger Mann</i> .....	227