

Wirtschaftspsychologische Schriften

Herausgegeben von:

Prof. Dr. Arthur Mayer, Prof. Dr. Hermann Brandstätter

Band 2

**Die motivationalen Grundlagen
des Verhaltens in Organisationen**

Leistung und Zufriedenheit

Von

Lutz von Rosenstiel



Duncker & Humblot · Berlin

LUTZ VON ROSENSTIEL

**Die motivationalen Grundlagen des Verhaltens in Organisationen
Leistung und Zufriedenheit**

WIRTSCHAFTSPSYCHOLOGISCHE SCHRIFTEN

der Universitäten München und Augsburg

Herausgeber: Prof. Dr. Arthur Mayer, Prof. Dr. Hermann Brandstätter

Band 2

**Die motivationalen Grundlagen
des Verhaltens in Organisationen
Leistung und Zufriedenheit**

Von

Dr. Lutz von Rosenstiel



DUNCKER & HUMBLLOT / BERLIN

Alle Rechte vorbehalten
© 1975 Duncker & Humblot, Berlin 41
Gedruckt 1975 bei Berliner Buchdruckerei Union GmbH., Berlin 61
Printed in Germany
ISBN 3 428 03292 6

Vorbemerkung

Während in der amerikanischen organisationspsychologischen Literatur den motivationalen Grundlagen des Verhaltens in Organisationen erheblicher Raum zugestanden und die Motivation als eine der wesentlichen Determinanten dieses Verhaltens angemessen beachtet wird, scheint in der deutschsprachigen Literatur dieser Gegenstandsbereich weitgehend übersehen zu werden. Verbreitete neuere amerikanische Lehrbücher der Organisationspsychologie (Bass, 1965; Schein, 1965; Blum & Naylor, 1968; Bass & Barrett, 1972) setzen sich ausführlich mit dem Warum beruflichen Arbeitsverhaltens auseinander, die praxeologische amerikanische Literatur sucht Führungskonzeptionen auf dieser Grundlage zu erstellen (z. B. „management by motivation“, Gellerman, 1968), während entsprechende deutschsprachige Werke sich gar nicht oder nur am Rande mit dieser Frage befassen (vgl. jedoch Hoyos, 1973). Als repräsentativster Beleg dafür sei das von Mayer und Herwig (1970) herausgegebene Handbuch der Psychologie, Band 9, Betriebspsychologie, genannt, in dem der Motivation des Verhaltens in Organisationen kein eigener Beitrag gewidmet wurde, die wichtigsten theoretischen motivationspsychologischen Erklärungsansätze des Verhaltens in Organisationen nur am Rande angesprochen wurden und selbst gewichtige empirische Arbeiten zu diesem Bereich unerwähnt blieben.

Die Motivation scheint einen so bedeutsamen Aspekt bei der Analyse organisationswissenschaftlicher Fragestellungen wie denen nach der Wirkung von Anreizen, nach der Leistung, nach der Zufriedenheit, nach Möglichkeiten der Selbstentfaltung und der Selbstverwirklichung darzustellen, daß es nur schwer möglich und kaum angemessen erscheint, derartigen Fragen außerhalb motivationspsychologischer Theorienbildung nachzugehen.

In diesem Buch soll daher der Versuch gemacht werden, die aufgezeigte Lücke innerhalb der deutschsprachigen Literatur schließen zu helfen. Wesentliche theoretische und empirische Forschungsergebnisse sollen innerhalb eines umfassenden und allgemeinspsychologisch begründeten kognitiven Motivationsmodells dargestellt und diskutiert werden. Zugleich soll geprüft werden, welchen Beitrag diese Forschungsergebnisse zu den Zielen: (1) Erhöhung der Leistung der Organisation und (2) Erhöhung der Zufriedenheit ihrer Mitglieder zu leisten vermögen.

Gerade bei diesen Zielen wurde sich der Autor der Begrenztheit seines Blickwinkels als Psychologe bewußt, ohne dadurch diese Sichtweise nennenswert weiten zu können. Es ist offensichtlich, daß bei der Leistung nicht nur danach gefragt werden muß, mit welchen Kosten an subjektiver Zufriedenheit sie erkaufte wird, sondern auch danach, welche Konsequenzen sie für die individuelle geistige (vgl. Kornhauser, 1965) und körperliche (vgl. Seashore, 1972) Gesundheit hat, welche gesellschaftlichen Probleme sie aufwirft (vgl. Kern & Schumann, 1970) und welche gesamtwirtschaftlichen Katastrophen sie nach sich ziehen kann (vgl. Meadows, 1972). Entsprechend wird man die Zufriedenheit — wird sie zum Ziel erhoben — nicht ausschließlich an jener angenehmen Tönung des Erlebens von kurzer zeitlicher Erstreckung, die meist in Erwartung und im Anschluß an die Motivbefriedigung eintritt, definieren dürfen. Um sie aus dieser Relativität zu lösen, wurde versucht, sie an die Selbstverwirklichung zu binden. Die Selbstverwirklichung, als noch nicht eingetretener und somit empirisch nicht faßbarer Tatbestand, wirft letztlich die grundlegende philosophische Frage nach dem Wesen des Menschen auf, der hier nicht nachgegangen, geschweige denn eine über bisheriges Wissen hinausgehende Beantwortung zuteil werden konnte.

Dieses Buch setzt sich also mit einem sehr komplexen Gegenstand unter stark eingeschränktem Blickwinkel auseinander — einem Blickwinkel allerdings, der bislang im deutschen Sprachraum wohl zu sehr vernachlässigt wurde.

Daß im Rahmen dieser Arbeit der Versuch unternommen werden konnte, auf diesen Aspekt hinzuweisen, verdankt der Autor der Hilfe und Anregung vieler, denen er an dieser Stelle danken möchte.

Dieser Dank gilt speziell meiner Mutter, die mir räumliche Voraussetzungen für eine störungsfreie Arbeit schuf; er gilt meiner Frau für die Toleranz, mit der sie akzeptierte, daß ich Feierabende und Wochenenden — nicht immer wohlgelaunt — hinter Papieren verbrachte, statt mich um meine Familie zu kümmern; er gilt meinen Freunden und Kollegen vom WiSo-Fachbereich der Universität Augsburg und von der Abteilung für Angewandte Psychologie an der Universität München für vielfältige kritische Anregung. Er gilt Dipl. oec. G. Ewald, Dr. E. Frieling, Dr. B. Rüttinger, General a. D. H. Jordis-Lohausen und meiner Frau für ihre Hilfe beim Lesen der Fahnen sowie Fräulein B. Lubert und Dipl. oec. B. Wißner für ihre Hilfe beim Anfertigen der Darstellungen.

In besonderem Maße aber möchte ich mich bei Frau Eva Selmaier bedanken, die das Manuskript schrieb, durch ihr kritisches Mitdenken Fehler im Stil und im Aufbau beseitigte und mit großer Geduld immer wieder erforderlich werdende Korrekturen durchführte. Mein beson-

derer Dank gilt auch den Herausgebern dieser Schriftenreihe, den Herren Professoren Hermann Brandstätter und Arthur Mayer. Professor Brandstätter ermöglichte es mir, daß ich die Zeit fand, einmal zusammenhängend über der vorliegenden Arbeit zu sitzen, er gab mir den Schwung, mich dem Thema wieder zuzuwenden, als ich in Gefahr geriet, das Thema aufzugeben und ihm verdanke ich dadurch, daß ich in der von ihm kooperativ und liberal geführten Gruppe arbeiten kann, jene große Zahl von Anregungen, die Fachgespräche, zu denen stete und ernsthafte Bereitschaft bestand, erbrachten. Professor Mayer danke ich dafür, daß ich mich überhaupt für organisationspsychologische Fragen — die mir ursprünglich gänzlich fern lagen — interessiere; auf seine Anregung geht auch meine Wahl der in diesem Buch behandelten Thematik zurück. Er war es auch, der mich davon überzeugte, daß ohne Wertorientierung innerhalb eines vorwiegend empirisch ausgerichteten Faches wissenschaftliche Arbeit kaum sinnvoll, zumindest aber problematisch ist. Die menschliche Wärme, die er mir persönlich und das Interesse, das er meiner Arbeit fachlich entgegenbrachte, waren mir ein wesentlicher Ansporn. Es ist mir daher eine Freude und eine Ehre, daß dieser Band in einer Schriftenreihe erscheinen kann, die aus Anlaß seines 60. Geburtstages eröffnet wurde.

Augsburg, im Oktober 1973

Lutz von Rosenstiel

Inhalt

Vorbemerkung	5
--------------------	---

Erster Teil

1. Grundüberlegungen	15
1.1 Motivation — ein Aspekt der Analyse von Organisationen	16
1.2 Die Wertorientierung	19
1.2.1 Die Leistung	20
1.2.2 Die Zufriedenheit	22
1.2.3 Die Selbstverwirklichung	23
1.2.4 Der Konflikt zwischen den Forderungen	27
1.3 Aufbau des Buches	29
1.3.1 Anreiz, Leistung und Zufriedenheit als Forschungsschwerpunkte ..	29
1.3.2 Ein Modell des motivierten Verhaltens in der Organisation	31
1.3.3 Schwächen des Ansatzes	34
1.4 Zusammenfassung des 1. Teils	36

Zweiter Teil

2. Allgemeinpsychologische Fundierung	38
2.1 Begriffserklärungen: Motiv — Motivstruktur — aktiviertes Motiv — Motivation	38
2.2 Problemfelder der Motivationspsychologie	40
2.2.1 Probleme des Motivationsbegriffs	40
2.2.2 Motivation und Ziele	45
2.2.3 Der Bewußtseinsgrad der Motivation	51
2.2.4 Die Situationsabhängigkeit der Motivation	55
2.3 Theoretische Ansätze	64

2.3.1	Der Stellenwert der Motivation innerhalb eines theoretischen Modells der Persönlichkeit	65
2.3.2	Grenzen des homöostatischen Prinzips	69
2.3.3	Physiologische Grundlagen und Erlebnisrepräsentanz der Motivation	74
2.4	Methoden zur Messung der Motivation	75
2.4.1	Die Introspektion	81
2.4.2	Die Verhaltensbeobachtung	86
2.4.3	Die Analyse der Verhaltensergebnisse	91
2.4.4	Der physiologische Zugang	96
2.4.5	Der Verzicht auf einen Zugang über die Organe	99
2.5	Zusammenfassung des 2. Teils	101

Dritter Teil

3.	Die motivierte Person in der Organisation	103
3.1	Interessen und Einstellungen	104
3.2	Berufliche Arbeit als gesellschaftliche Norm	104
3.3	Die finanzielle Entlohnung	109
3.4	Allgemeine Motive beruflicher Arbeit	114
3.4.1	Extrinsische Arbeitsmotive	116
3.4.1.1	Die Grundbedürfnisse	117
3.4.1.2	Das Bedürfnis nach Sicherheit	118
3.4.1.3	Das Geltungsbedürfnis	120
3.4.2	Intrinsische Arbeitsmotive	121
3.4.2.1	Das Bedürfnis nach Aktivitäts- und Sinnesreizen	121
3.4.2.2	Das Kontaktbedürfnis	122
3.4.2.3	Das Bedürfnis nach Leistung	123
3.4.2.4	Das Machtbedürfnis	124
3.4.2.5	Das Bedürfnis nach Sinnggebung und Selbstverwirklichung	126
3.4.3	Die Bedeutung der einzelnen Arbeitsmotive	127
3.4.4	Allgemeine Theorien der Arbeitsmotivation	138

3.4.4.1	Das hierarchische Motivationsmodell von Maslow	139
3.4.4.2	Adam und Abraham: Die Typologie der Arbeitsmotivation bei Herzberg	161
3.4.4.3	Die Theorie der Gleichgewichtigkeit	165
3.4.4.4	Das kognitive Motivationsmodell von Vroom	171
3.4.4.5	Vergleich der theoretischen Ansätze	173
3.4.5	Verfahrenstechniken zur Messung überdauernder arbeitsrelevanter Motive	179
3.5	Die Berufsinteressen	185
3.5.1	Begriffsbestimmung der Interessen	185
3.5.2	Berufsinteresse und Berufswahl	186
3.5.3	Gewünschter, gewählter und erreichter Beruf	187
3.5.4	Arten von Berufsinteressen	187
3.5.5	Interessen und Selbstbild	190
3.5.6	Verfahrensregeln zur Messung der Berufsinteressen	195
3.5.7	Abschließende Wertung der Bedeutung von Berufsinteressen	201
3.6	Die Einstellung zur Organisation	201
3.6.1	Begriffsbestimmung der Einstellungen	202
3.6.2	Arbeitsrelevante Einstellungen in Organisationen	204
3.6.3	Die Wirkung von Einstellungen in der Organisation	205
3.6.4	Verfahrenstechniken zur Messung von Einstellungen der Organisation gegenüber	209
3.6.4.1	Unsystematische Beobachtung	210
3.6.4.2	Interview	211
3.6.4.3	Schriftliche Umfrage	213
3.6.4.4	Skalierungsverfahren	215
3.6.4.5	Indirekte Verfahren	219
3.6.4.6	Objektive Verfahren	221
3.7	Bedeutung der Motive, Interessen und Einstellungen für das Verhalten	222
3.8	Zusammenfassung des 3. Teils	223

Vierter Teil

4.	Die Organisation als Anreizsituation	226
4.1	Die objektive Situation	226
4.2	Anreize in der Organisation	230
4.3	Finanzielle Anreize	232
4.3.1	Das Anfangsgehalt	234
4.3.2	Individueller Leistungslohn	236
4.3.3	Gruppenleistungslohn	242
4.3.4	Gewinnbeteiligung	245
4.3.5	Absolute oder relative Gehaltshöhe	248
4.3.6	Die Gehaltserhöhung	259
4.3.7	Finanzielle Zusatzleistungen	263
4.4	Soziale Anreize	266
4.4.1	Der Kontakt mit den Untergebenen	266
4.4.2	Der Kontakt mit Gleichgestellten	271
4.4.3	Der Kontakt mit Vorgesetzten	280
4.4.4	Kontakt als Bestandteil des Arbeitsinhalts	292
4.5	Anreize der Arbeit selbst	293
4.5.1	Die Wiederholungsfrequenz	294
4.5.2	Die Kenntnis der eigenen Leistung	302
4.5.3	Autonomie	312
4.5.4	Wachstum durch Aufstieg und Weiterbildung	324
4.6	Anreize des organisatorischen Umfeldes	333
4.6.1	Die Größe der Organisation	334
4.6.2	Die Struktur der Organisation	337
4.6.3	Das Führungskonzept	340
4.7	Die Wirkung der besprochenen Anreize	343
4.8	Zusammenfassung des 4. Teils	344

Fünfter Teil

5.	Motivaktivierung und Verhalten	348
5.1	Die Motivaktivierung	348
5.2	Die Erwartungen	350
5.3	Die Verhaltensintentionen	353
5.4	Das Verhalten	356
5.4.1	Normkonträres Verhalten	361
5.4.1.1	Die Leistungsrestriktion	362
5.4.1.2	Die Fluktuation	363
5.4.1.3	Die Fehlzeiten	368
5.4.1.4	Die Unfallhäufigkeit	371
5.4.2	Normkonformes Verhalten	376
5.4.3	Zur Beziehung zwischen Zufriedenheit und Leistung	380
5.5	Zusammenfassung des 5. Teils	400

Sechster Teil

6.	Die Folgen des Verhaltens	403
6.1	Unmittelbare Konsequenzen des Verhaltens	403
6.2	Die Zufriedenheit	408
6.2.1	Probleme der Gesamtzufriedenheit	411
6.2.2	Zufriedenheit und Selbstverwirklichung	416
6.2.3	Die Zweifaktorentheorie der Zufriedenheit	425
6.3	Die Rückwirkung der Zufriedenheit auf die Einstellungen zur Arbeit und die Arbeitsmotivation	440
6.4	Zusammenfassung des 6. Teils	445
	Glossar	447
	Literaturhinweise	458
	Autorenregister	485
	Sachregister	493

Erster Teil

I. Grundüberlegungen

In den impliziten Persönlichkeitstheorien des Laien und in den wissenschaftlichen Analysen des menschlichen Verhaltens durch den Psychologen kommt der Motivation als der Begründung unseres Verhaltens (vgl. Graumann, 1969, S. 1) — wie immer sie auch benannt und in differenzierter Form auch definiert sein mag — erhebliche Bedeutung zu. Gerade die Vielfalt und der Wechsel im Handeln des einzelnen macht die Frage nach der Motivation für jeden von uns so interessant — hofft man doch durch die Kenntnis der Motivation die Mannigfaltigkeit der Verhaltensweisen des anderen übersichtlich zu machen, hinter den scheinbar widersprüchlichen Tendenzen seines Verhaltens gemeinsame Wurzeln zu finden, die ihn überschaubar und in seinem Handeln erklärbar und vorhersehbar machen. Eigene Unsicherheit dem anderen gegenüber wird dadurch gesenkt; sein Verhalten kann kategorisiert werden; die soziale Welt bekommt übersichtlichere Strukturen, wodurch die Orientierung im eigenen Verhalten und die Steuerung fremden Verhaltens erleichtert erscheint.

Auch dem Psychologen muß die Beantwortung der Frage nach der Motivation lohnend erscheinen, wenn er in der Motivation zum einen entscheidende Determinanten des Verhaltens vermutet und zum anderen annimmt, die vielfältigen, jeweils individuellen und somit wissenschaftlich kaum faßbaren Weisen menschlichen Verhaltens durch einfacher strukturierte Motivationsabläufe erklären zu können. Die Erforschung der Motivation könnte somit zur Erklärung eines höchst komplexen Gegenstandes durch einen einfacher strukturierten führen, was für die Psychologie als Wissenschaft einen erheblichen Fortschritt darstellen würde.

Nun ist — was später noch ausführlicher darzulegen sein wird — den meisten Auffassungen von der Motivation eigen, daß sie die im Menschen selbst liegenden Beweggründe des Verhaltens meint, also „bewußte und unbewußte psychonome Faktoren“ (Ach, 1935, S. 41), die menschliches Verhalten bedingen. Zwar wird gesehen, daß äußere situative Bedingungen die Motive formen und in der jeweils konkreten

Gegebenheit anregen können, doch wird eben nicht in den äußeren objektiv bestimmbaren Reizkonstellationen der Bestimmungsgrund des Verhaltens gesehen, sondern in der im Menschen liegenden Motivation. Diese ist zwar von den Reizgegebenheiten nicht unabhängig, reagiert jedoch von Individuum zu Individuum und bei einem Individuum von Zeitpunkt zu Zeitpunkt unterschiedlich darauf. Für den Psychologen, der in der Motivation Beweggründe des Handelns sieht, erklärt sich dieses Handeln nicht aus einem einfachen Reiz-Reaktionsmodell, sondern für ihn wird der Reiz zum Anreiz der Motive, die dann in aktivierter Form ihrerseits das Verhalten auslösen und steuern. Ist es die äußere Situation direkt, die menschliche Bewegung determiniert, etwa der Stoß eines Fahrzeugs, der einen Menschen zu Boden wirft, so würde man diese Bewegung nicht als motiviertes Verhalten bezeichnen. Der Mensch handelt in diesem Falle nicht — er wird passiv bewegt wie ein lebloser Gegenstand (vgl. zur Handlungstheorie Hacker, 1973; Volpert, 1973).

1.1 Motivation — ein Aspekt der Analyse von Organisationen

Bei der wissenschaftlichen Analyse von Organisationen, speziell der Leistungsorganisationen, mit denen dieses Buch sich auseinandersetzen wird, wurde die Frage nach den Motiven der in diesen Organisationen tätigen Menschen erst relativ spät gestellt. Sieht man von den undifferenzierten ersten Ansätzen innerhalb des „scientific management“ (Taylor, 1911) ab, die im Streben nach wirtschaftlichem Gewinn die einzige Triebfeder beruflicher Tätigkeit sahen, so finden wir den Beginn einer wissenschaftlichen Analyse der motivationalen Grundlagen beruflicher Arbeit in Organisationen in den Arbeiten von Mayo und seinen Mitarbeitern im Rahmen der sogenannten „Hawthorne-Studien“ (Roethlisberger & Dickson, 1939). Der Grund dieses relativ späten Interesses für die Motive der Arbeitenden ist naheliegend. Sieht man in der Leistungsorganisation tatsächlich nichts anderes als das differenzierte und rational koordinierte Zusammenspiel verschiedener Produktionsfaktoren, deren einer der Mensch ist, so erübrigt es sich fast völlig, nach den Motiven dieses Produktionsfaktors Mensch zu fragen. Seine Aktivitäten sind durch den Plan der Organisation vorgegeben, die mögliche Vielfalt seines Verhaltens wird durch den Plan begrenzt auf die wenigen Verhaltensabläufe, die „dem Erreichen eines ausdrücklichen gemeinsamen Zweckes oder Zieles (dienen) und zwar durch die Teilung der Arbeit und Funktionen sowie durch eine Hierarchie von Autorität und Verantwortung“ (Schein, 1965, S. 8). Ein so begrenzter Aspekt der Betrachtung macht dann gerade das uninteressant, was der eigentliche Gegenstand der Motivationspsychologie ist: die im Menschen liegenden Beweggründe des Verhaltens. Ein so eingegengtes Konzept, in dem das Verhalten durch einen Plan determiniert ist, und in dem — da es sich um ein

rationales Konzept handelt — Planabweichungen keinen Raum haben, erschiene die Frage nach der Motivation auch müßig. Wenn der Plan das Verhalten voll erklärt, wäre es überflüssig, nach weiteren Determinanten dieses Verhaltens zu suchen. Eine derartige Sicht der Organisation macht auch ein Zitat verständlich, wie es Beleg 1 zeigt.

Beleg 1

Die Allmacht des Plans

Alfred Krupp, der berühmte deutsche Unternehmer, faßt den Geist dieses Modells zusammen, indem er seinen verwaltungsmäßigen Ehrgeiz in bezug auf die gewaltigen Krupp-Stahl-Werke wie folgt ausdrückt: „Was ich zu erreichen versuche, ist, daß nichts Wichtiges ohne Vorwissen und Zustimmung der Unternehmensleitung geschehen oder verursacht werden kann, so daß die Vergangenheit und die absehbare Zukunft des Unternehmens aus den Akten der Unternehmensleitung ersehen werden kann, ohne daß irgendein Sterblicher gefragt werden müßte.“

Tannenbaum, A. S.: Social psychology of the work organization, Belmont/London 1969.

Wenn heute vielfach nach den motivationalen Grundlagen des menschlichen Verhaltens in Organisationen gefragt wird, so ist damit der Wissenschaft kein neuer Gegenstand erwachsen. Es zeigt sich darin lediglich ein Wechsel oder eine Erweiterung des Aspekts bei der Analyse von Organisationen. Die empirische Erforschung von Organisationen zeigte, daß das beobachtbare Verhalten der Organisationsmitglieder häufig stark vom Plan abweicht, was geradezu herausfordert, nach den Gründen — und damit den Motiven — dieses abweichenden Verhaltens zu fragen. Gerade der Beginn einer wissenschaftlichen Analyse der Motivation des Verhaltens in Organisationen, den wir in den Hawthorne-Studien sahen (Roethlisberger & Dickson, 1939), fällt ja zusammen mit der Fragestellung, die schwerwiegenden Abweichungen der Organisationsmitglieder vom Plan innerhalb der Western Electric Company zu erkunden und zu beseitigen.

Aber nicht nur dieser Beginn einer Abkehr von normativen Organisationsmodellen zugunsten einer stärkeren Betonung einer Verhaltensanalyse der Organisation kennzeichnet den Beginn des Fragens nach den Motiven der Organisationsmitglieder, sondern auch neue Wertorientierungen in den westlichen Gesellschaften. Das „Zweckmodell der Organisation“ (Mayntz, 1968, S. 39) wurde in seiner einseitigen Ausrichtung nicht mehr akzeptiert, in der Leistung nicht länger der ausschließliche Sinn der Leistungsorganisation gesehen. Gesehen wird einerseits mehr und mehr die Verpflichtung der Organisation der Gesamtgesellschaft gegenüber („Es mag sein, daß wir in der Zukunft nicht mehr allein nach