

# Kurzübersicht

<b>Inhaltsverzeichnis</b> .....	X
<b>Abbildungsverzeichnis</b> .....	XXV
Kapitel I. Einführung, Gesamtzusammenfassung, Manual .....	1
<b>Teil A Konzeptionelle Grundlagen und Theorien</b> .....	53
Kapitel II. Bezugsrahmen, Grundbegriffe, Dimensionen und Indikatoren zur Demotivation und Remotivation .....	57
Kapitel III. Theoretische Ansätze zur Erklärung von Demotivation und Remotivation .....	94
<b>Teil B Empirik</b> .....	173
Kapitel IV. Empirische Untersuchungen zu Motivationsbarrieren .	177
<b>Teil C Gestaltungspraxis.</b> .....	283
Kapitel V. Prävention gegen Demotivation .....	289
Kapitel VI. Strukturell-systemische Führung und personal- politische Maßnahmen zum Demotivationsabbau und Remotivation .....	301
Kapitel VII. Interaktiv-direkte Führungsbeziehungen und Demotivationsabbau bzw. Remotivierung .....	415
Kapitel VIII. Mitunternehmertum als integriertes Transformations- modell zur Demotivationsüberwindung und Remotivation .....	444
Kapitel IX. Grenzen des Demotivationsabbaus und der Remotivation .....	463
<b>Literaturverzeichnis</b> .....	491
<b>Stichwortverzeichnis</b> .....	585

# Inhaltsverzeichnis

<b>I.</b>	<b>Einführung, Gesamtzusammenfassung, Manual</b>	<b>1</b>
1.	<b>Einführung</b>	1
2.	<b>Gesamtzusammenfassung</b>	7
2.1.	Grundlagen und Grundfragen	8
2.2.	Theoretische Erklärungsansätze zu Ursachen, Folgen und Entwicklungen von Demotivation	15
2.3.	Empirische Analysen zu Motivationsbarrieren	22
2.4.	Gestaltungsansätze	32
2.5.	Handlungs- und Forschungsbedarf	42
3.	<b>Manual – Komprimierte Gestaltungsempfehlungen zur Vermeidung und Verminderung von Demotivation</b>	<b>44</b>
3.1.	Leitsätze für Mitarbeiter, Führungskräfte und die Personalabteilung	44
3.2.	Gestaltungsansätze zur strukturellen und interaktiven Führung	47
3.3.	Gestaltungsansätze zu den zentralen Motivationsbarrieren unserer Umfragen	49
<b>Teil A</b>	<b>Konzeptionelle Grundlagen und Theorien</b>	<b>53</b>
<b>II.</b>	<b>Bezugsrahmen, Grundbegriffe, Dimensionen und Indikatoren zur Demotivation und Remotivation</b>	<b>55</b>
1.	Bezugsrahmen zur Demotivation und Remotivation	55
2.	Grundbegriffe: Identifikation, Motiv, Motivation und Motivierung	57
3.	Phänomen, Begriff und Wirkungen der Demotivation	60
4.	Phänomen und Begriff der Remotivation und der Remotivierung	69
5.	Dimensionen der Demotivation und der Remotivation	71
6.	Demotivationsindikatoren und Remotivationsbedarf	75
7.	Einflussfelder demotivationalen und remotivationalen Verhaltens	77
8.	Dimensionen und Arten von Demotivationskonflikten	79
9.	Demotivation im Zusammenhang mit Mikropolitik	83
10.	Gestaltungsrahmen für strukturell-systemische und interaktive Führung	86

<b>III.</b>	<b>Theoretische Ansätze zur Erklärung von Demotivation und Remotivation</b> .....	92
1.	Arbeitszufriedenheitsforschung .....	92
2.	Stressforschung .....	97
3.	Inhaltsorientierte Motivationstheorien .....	100
3.1	Maslows Bedürfnismodell .....	101
3.2	Alderfers Motivationstheorie .....	103
3.3	Herzbergs Zweifaktorentheorie .....	105
3.4	McClellands Bedürfnisfaktoren .....	108
3.5	Kritische Würdigung an McClellands Ansatz .....	110
4.	Prozesstheorien der Motivation und ihre Bedeutung für Demotivation und Remotivation .....	112
4.1	Der Anreiz-Beitrags-Ansatz .....	113
4.2	Erwartungs-Valenz-Modell von Vroom .....	115
4.3	Gleichheitstheorie von Adams und Demotivation bzw. Remotivation .....	120
4.4	Attributionstheorien .....	121
4.5	Zielsetzungstheorien und Demotivation bzw. Remotivation .....	124
4.6	Gesamtbeurteilung der Prozesstheorien zur Demotivation und Remotivation .....	126
5.	Die Bedeutung »psychologischer Verträge« .....	129
6.	Theorien der kognitiven und emotionalen Dissonanz .....	131
6.1	Theorie der kognitiven Dissonanz .....	132
6.2	Theorie der emotionalen Dissonanz .....	135
6.3	Kognitive und emotionale Dissonanzen und das »Flow-Erleben« .....	137
6.4	Zusammenhänge von Dissonanz, Reaktanz und Demotivation .....	138
7.	Willenstheorien und Eskalationsmodell .....	140
8.	Entfremdung und innere Kündigung .....	143
9.	Systemischer Integrationsansatz zur Demotivation und Remotivation .....	147
	<b>Anmerkungen, Literaturhinweise, Endnoten zu Teil A</b> .....	152
	<b>Teil B Empirik</b> .....	173
<b>IV.</b>	<b>Empirische Untersuchung und theoretische Analysen zu Motivationsbarrieren</b> .....	175
1.	Das Forschungsdesign .....	175
2.	Gesamtergebnisse der empirischen Untersuchung zu Motivationsbarrieren .....	180

2.1	Potenziell besonders starke Motivationsbarrieren . . . . .	180
2.2	Aktuelle Motivationsbarrieren. . . . .	181
2.3	Vergleich aktueller und potenzieller Motivationsbarrieren. . .	189
2.4	Bilanzierung und Verluste durch Motivationsbarrieren . . . .	189
2.5	Motivationsbarrieren im Zusammenhang ihrer Bezugsebenen . . . . .	190
3.	Einzelergebnisse empirischer Untersuchungen . . . . .	192
3.1	Personale Motivationsbarrieren. . . . .	193
3.2	Interpersonelle Motivationsbarrieren . . . . .	209
3.3	Strukturell-organisationale Motivationsbarrieren. . . . .	225
4.	Einflusskontexte der Motivationsbarrieren . . . . .	235
4.1	Arbeitskontext . . . . .	236
4.2	Beziehungskontext . . . . .	241
4.3	Kulturkontext . . . . .	254
5.	Grenzen der empirischen Untersuchung . . . . .	259
6.	Gesamtwirtschaftliche und gesellschaftlich-kulturelle Makroebene der Demotivation . . . . .	261
6.1	Gesamtwirtschaftlicher Kontext der Demotivation. . . . .	261
6.2	Folgen und Kosten der Demotivation aus ökonomischer Sicht . . . . .	262
6.3	Sozio-kultureller Kontext der Demotivation . . . . .	262
<b>Anmerkungen, Literaturhinweise, Endnoten zu Teil B . . . . .</b>		<b>269</b>
<b>Teil C Gestaltungspraxis . . . . .</b>		<b>283</b>
<b>V.</b>	<b>Prävention gegen Demotivation . . . . .</b>	<b>287</b>
1.	Formen der Sinnvermittlung zur Demotivationsprävention	289
2.	Strukturelle Prävention durch Gestaltung der Organisationskultur . . . . .	290
3.	Frühwarnsystem zur strategischen Demotivations- erkennung . . . . .	291
4.	Aufbau und Sicherung von Umsteuerungspotenzialen (»slacks«) zur organisationalen Demotivationsprävention. . .	292
5.	Demotivationsberücksichtigende Personalauswahl, -pflege und -förderung. . . . .	293
6.	Führungsspezifische Prävention von Demotivation . . . . .	295
<b>VI.</b>	<b>Strukturell-systemische Führung zu Demotivations- abbau und Remotivation . . . . .</b>	<b>299</b>
1.	Kulturgestaltung zum Demotivationsabbau und Remotivation. . . . .	301

1.1	Verankerung und Umsetzung (re-)motivationsrelevanter Werte in Unternehmens- und Führungsgrundsätzen . . . . .	302
1.2	Praxis eines kulturbewussten und symbolischen Managements . . . . .	305
1.3	Unterschiedliche Ansätze zur Kulturgestaltung von Organisationen . . . . .	307
1.4	Grenzen kultureller Steuerung und Bedeutung der Kooperationskultur . . . . .	309
1.5	(Re-)Identifikation und Wiedergewinnung des Commitments . . . . .	310
2.	Strategiegestaltung zum Demotivationsabbau und Remotivation . . . . .	322
2.1	Phasenzyklische Abbaustrategie . . . . .	323
2.2	Ermächtigungsstrategien . . . . .	326
2.3	Ressourcenverfügbarkeit . . . . .	330
2.4	Honorierungs- und Anreizsysteme . . . . .	334
2.5	Intrinsische und extrinsische Orientierung . . . . .	340
2.6	Strategien der Konflikt handhabung . . . . .	344
3.	Organisationsgestaltung zu Demotivationsabbau und Remotivation . . . . .	351
3.1	Organisationale Steuerungskonfigurationen und Führungsorganisation . . . . .	352
3.2	Erweiterung der Handlungsspielräume und Formen der Selbstorganisation . . . . .	356
3.3	Laterale Netzwerke zur Demotivationsüberwindung . . . . .	365
3.4	Organisationsentwicklung zu Demotivationsabbau bzw. Remotivation . . . . .	367
3.5	Organisationales Lernen und Wissensmanagement zu Demotivationsabbau und Remotivation . . . . .	373
4.	Gestaltung der qualitativen Personalstruktur und -entwicklung zu Demotivationsabbau und Remotivation . .	379
4.1	Personalselektion und -beurteilung . . . . .	379
4.2	(Re-)Qualifizierung und Weiterbildung . . . . .	382
4.3	Personalentwicklung . . . . .	385
4.4	Coaching . . . . .	392
4.5	Unterstützung des »Demotivations-Copings« . . . . .	397
4.6	Supervision zum Demotivationsabbau und Remotivation .	402
4.7	Counseling und Employee-Assistance-Center zum Demotivationsabbau und zur Remotivation . . . . .	404
4.8	Mentoring . . . . .	407
4.9	Promotoren für Demotivationsabbau und Remotivation . .	409

<b>VII.</b>	<b>Interaktiv-direkte Führungsbeziehungen und Demotivationsabbau bzw. Remotivierung</b> . . . . .	413
1.	Führungsbeziehungen und Demotivation . . . . .	414
2.	Situative Gestaltung der Führungsbeziehungen zur Demotivationsüberwindung und Remotivation . . . . .	416
2.1	Die Bedeutung des zielgruppenspezifischen Reifegradansatzes . . . . .	416
2.2	Möglichkeiten und Grenzen situativer Führung . . . . .	419
3.	Prosoziale und partizipative Führungsbeziehungen . . . . .	420
3.1	Die Bedeutung einer Vertrauenskultur für Führungsbeziehungen . . . . .	420
3.2	Zielvereinbarungen und Mitarbeitergespräch als partizipative Führungspraxis . . . . .	422
4.	Einzelne Führungsstile in Beziehung zu Demotivation bzw. Remotivation . . . . .	423
4.1	Autoritär-Patriarchalische Führung . . . . .	424
4.2	Konsultative Führungskonzepte . . . . .	426
4.3	Kooperative Führung . . . . .	429
4.4	Delegative Führung . . . . .	431
<b>VIII.</b>	<b>Mitunternehmertum als integrierter Ansatz zur Demotivationsüberwindung und Remotivation</b> . . . . .	442
1.	Konzept des Mitunternehmertums . . . . .	443
2.	Aktivierung mitunternehmerischer Schlüsselkompetenzen zur Demotivationsüberwindung und Remotivation . . . . .	447
3.	Förderung der Selbstentwicklung und Selbst-Remotivation . . . . .	453
4.	Extra-Rollenverhalten und Demotivation bzw. Remotivation . . . . .	455
5.	Grenzen des Demotivationsabbaus und der Förderung von Remotivation durch Mitunternehmertum . . . . .	457
<b>IX.</b>	<b>Grenzen des Demotivationsabbaus und der Remotivation</b>	461
	<b>Anmerkungen, Literaturhinweise, Endnoten zu Teil C</b> . . . . .	466
	<b>Literaturverzeichnis</b> . . . . .	491
	<b>Stichwortverzeichnis</b> . . . . .	585

# Abbildungsverzeichnis

Abb. 1: Bezugsrahmen zur Demotivation und Remotivation . . . . .	56
Abb. 2: Bezugsebenen der Demotivation. . . . .	63
Abb. 3: Dimensionen der Demotivation . . . . .	73
Abb. 4: Kontinuum der Demotivation. . . . .	74
Abb. 5: Einflussfelder demotivationalen Verhaltens . . . . .	78
Abb. 6: Konfliktursachen lateraler Kooperation in Großunternehmen . . . . .	81
Abb. 7: Strukturelle und interaktive Führung zum Demotivationsabbau und Remotivation . . . . .	87
Abb. 8: Menschenbilder nach Schein . . . . .	89
Abb. 9: Unreife-Reife-Kontinuum nach Argyris . . . . .	91
Abb. 10: Typen von Mitarbeitern je nach Verhaltensmuster im Umgang mit Ansprüchen. . . . .	94
Abb. 11: Typologie der Arbeitszufriedenheit von Agnes Bruggemann . . . . .	96
Abb. 12: Bedürfnisgruppen nach Dringlichkeit und Phase im Lebenszyklus . . . . .	101
Abb. 13 Alderfers Hypothesen zur Frustration . . . . .	104
Abb. 14: Herzbergs Auswertungsergebnis . . . . .	106
Abb. 15: Motivatoren nach Herzberg . . . . .	106
Abb. 16: Hygienefaktoren nach Herzberg . . . . .	107
Abb. 17: Folgen unterschiedlicher Kausalattribution . . . . .	122
Abb. 18: »High-Performance-Cycle« . . . . .	125
Abb. 19: Gesamtübersicht zu prozesstheoretischen Ansätzen . . . . .	128
Abb. 20: Typologie relevanter psychologischer Verträge . . . . .	130
Abb. 21: Strategien zur Reduktion von Dissonanz . . . . .	134
Abb. 22: Kognitive und emotionale Dissonanzerfahrungen im Verhältnis zur Demotivation . . . . .	134
Abb. 23: Ein Flow-Modell . . . . .	139
Abb. 24: Elemente der Flow-Erfahrung . . . . .	139
Abb. 25: Vereinfachtes Grundmodell der Motivation und Volition . . . . .	141
Abb. 26: Auswirkungen auf die Persönlichkeit des innerlich Gekündigten . . . . .	147
Abb. 27: Rekursive und zirkuläre Prozesse der Demotivation. . . . .	150
Abb. 28: Fragebogen zu Motivationsbarrieren . . . . .	178
Abb. 29: Gesamtergebnisse der empirischen Untersuchungen zu potenziellen Motivationsbarrieren . . . . .	181

Abb. 30: Gesamtergebnisse der empirischen Untersuchungen zu aktuellen Motivationsbarrieren. . . . .	182
Abb. 31: Gesamtergebnisse zu Unterpunkten aktueller Motivationsbarrieren . . . . .	187
Abb. 32: Vergleich von aktuellen mit potenziellen Motivationsbarrieren . . . . .	189
Abb. 33: Bilanzierung und Verluste durch Motivationsbarrieren. . .	191
Abb. 34: Untersuchte potenzielle Motivationsbarrieren in verschiedenen Bezugsebenen . . . . .	191
Abb. 35: Untersuchte aktuelle Motivationsbarrieren in verschiedenen Bezugsebenen . . . . .	191
Abb. 36: Personale Demotivationsfaktoren. . . . .	194
Abb. 37: Interpersonelle Demotivationsfaktoren . . . . .	209
Abb. 38: Korrelationszusammenhänge der Arbeitskoordination . . .	215
Abb. 39: Strukturell bestimmte Demotivation in der Organisation. .	226
Abb. 40: Korrelationen der Organisationskultur . . . . .	230
Abb. 41: Einflusskontexte der Motivationsbarrieren . . . . .	235
Abb. 42: Korrelationen des Arbeitskontextes . . . . .	236
Abb. 43: Kernmerkmale und Folgen demotivierender Arbeitsprozesse. . . . .	237
Abb. 44: Merkmale der Aufgabengestaltung und deren Demotivationsproblematik . . . . .	238
Abb. 45: Korrelationen des Beziehungskontextes. . . . .	241
Abb. 46: Korrelationen des Kulturkontextes . . . . .	254
Abb. 47: Das FOSI-Prinzip . . . . .	257
Abb. 48: Wandel berufsbezogene Orientierungsmuster . . . . .	266
Abb. 49: Lebensorientierung der Deutschen. . . . .	267
Abb. 50: Zur Prävention und Therapie potenzieller bzw. aktueller Demotivatoren . . . . .	286
Abb. 51: Gesamtergebnisse der empirischen Untersuchungen zu potenziellen und aktuellen Motivationsbarrieren. . . . .	288
Abb. 52: Massnahmen zur Prävention von Demotivation. . . . .	298
Abb. 53: Strukturelle und interaktive Führung zum Demotivationsabbau und Remotivation . . . . .	299
Abb. 54: Dimensionen strukturell-systemischer Kontextgestaltung zu Demotivationsabbau und Remotivation. . . . .	300
Abb. 55: Fragebogen zur Identifikation. . . . .	313
Abb. 56: (Re-)Identifikationsstrategien. . . . .	316
Abb. 57: Instrumente und Maßnahmen der (Re-)Identifikationspolitik . . . . .	318
Abb. 58: Phasenzyklus zum systematischen Demotivationsabbau. .	323
Abb. 59: Beispiel einer Analyse von Demotivationskosten . . . . .	325

Abb. 60: Dimensionen des Empowerments für den Demotivationsabbau und Remotivation .....	328
Abb. 61: Leitfragen zum Empowerment für Demotivationsabbau und Remotivation.....	329
Abb. 62: Gerechtigkeitsdimensionen der Vergütung .....	336
Abb. 63: Materielle Honorierungssysteme.....	338
Abb. 64: Materieller Beteiligungssysteme für Mitarbeiter .....	338
Abb. 65: Regeln zur selbststeuernden Konfliktbewältigung.....	347
Abb. 66: Erweiterte Steuerungs- und Führungskonfiguration .....	354
Abb. 67: Handlungsspielräume im Zusammenhang mit Zielen und Rückmeldungen .....	357
Abb. 68: Fünf Lernfähigkeiten nach Senge .....	376
Abb. 69: Typologie von Mitarbeitern nach mitunternehmerischer Kompetenz.....	391
Abb. 70: Grundmuster eines Demotivations-Coachings .....	395
Abb. 71: Grundfragen und -regeln für das Demotivationsgespräch .	400
Abb. 72: Feedback-Regeln für ein Demotivationsgespräch .....	400
Abb. 73: Coaching und Mentoring im Vergleich .....	408
Abb. 74: Funktionen und Einfluss verschiedener Promotorentypen	411
Abb. 75: Strukturelle und interaktive Führung zum Demotivationsabbau und Remotivation .....	413
Abb. 76: Das Reifegradmodell von Hersey/Blanchard .....	417
Abb. 77: Einflussfaktoren auf Führungsstil und Führungserfolg ...	419
Abb. 78: Führungsstiltypologie nach Wunderer .....	424
Abb. 79: Ziele und Funktionen einer Führung durch Zielvereinbarung.....	434
Abb. 80: Kriterien bzw. Gesprächsinhalte zur Operationalisierung von Zielvereinbarungen .....	435
Abb. 81: Komponenten transformationaler Führung .....	438
Abb. 82: Vom Mitarbeiter zum Mitunternehmer – ein Förderungsprozess .....	444
Abb. 83: Mitunternehmerische Schlüsselkompetenzen .....	448
Abb. 84: Beispiele motivationaler Aspekte für Gestaltungs-, Handlungs- und Sozialkompetenzen .....	450
Abb. 85: Ansatzpunkte zur Förderung der Komponenten des Mitunternehmertums und Demotivationsüberwindung ..	453