

## **Au revoir Tristesse - Über die Re-Motivation demotivierter Motivatoren**

### **I. Frustration wohin man schaut**

„Wie läuft´s in Deinem Bereich?“ „Schlecht, nichts läuft! Vor allem die Vorgesetzten blockieren! Und bei Dir?“ „Dito! nichts läuft! Auch die Kollegen ziehen nicht mit!“ Das ist zwar ein erfundener, gleichwohl aber kein ganz unrealistischer Ausschnitt aus einem Gespräch, wie es so oder so ähnlich in Treffen interner Multiplikatoren, Ansprechpartner und Prozeßbegleiter der Verwaltungsreform immer häufiger auftritt. Bonjour Tristesse! Ein Gespenst geht um: das Gespenst der Frustration und Resignation gerade bei denen, die als Avantgarde und Motor der Reform Frustration und Resignation bekämpfen sollten.

Worauf ist diese Demotivation zurückzuführen und wie läßt sie sich beheben?

### **II. Erstdiagnose Streßphänomene**

Eine plausible Erklärung und Ansatzpunkte zur Behebung dieser Demotivationsphänomene liefert die Streßforschung. Nach dem „transaktionalen“ Streßmodell von Richard Lazarus und Mitarbeitern<sup>1</sup> sind drei Faktoren für das Entstehen und die Bewältigung von Belastungssituationen von Bedeutung:

1. die subjektive Bewertung der Situation als bedrohlich, unangenehm und/oder unsicher/ungewiß
2. (mangelnde) Kontrollmöglichkeiten über die Situation und schließlich
3. die Bewältigungskompetenzen der handelnden Personen.

In dem einleitenden Dialog finden sich vor allem Hinweise zu den ersten beiden Faktoren. Die Situation wird als unangenehm bewertet und blockierende Führungskräfte sowie unmotivierte Kollegen lassen keine Kontrollmöglichkeiten zur Bewältigung der als unbefriedigend erlebten Situation erkennen. Nach unseren Eindrücken muß aber auch mit hoher Wahrscheinlichkeit vermutet werden, daß die handelnden Personen, also hier die Prozeßbegleiter, Moderatoren oder Multiplikatoren, nicht über ausreichende Bewältigungskompetenzen verfügen.

Welche Maßnahmen ließen sich in dieser Situation sinnvollerweise ergreifen?

Wir glauben, daß Ansatzpunkte zur Kurskorrektur in einem Strategie-Mix zu finden sind, wobei alle drei o.g. Streßfaktoren einzubeziehen sind.<sup>2</sup> Konkret schlagen wir vor, daß

- zur Motivation motiviert wird
- dabei die Möglichkeiten des „symbolic management“ auch und gerade im öffentlichen Dienst voll ausgeschöpft werden sollten und
- schließlich die Möglichkeiten der Gruppe als Motivator stärker als bisher genutzt werden.

---

<sup>1</sup> Vgl. etwa Lazarus/Folkman, 1985; s. auch Tausch, 1996

<sup>2</sup> Vgl. Greif/Bamberg/Semmer, 1991; Tausch, a.a.O.

### III. Ansatzpunkt 1: Motivation zur Motivation

Zwar gibt es in der wissenschaftlichen Literatur keine einheitliche Bestimmung des Motivbegriffs. Aber unabhängig von allen Unterschieden sind sich doch die meisten Motivationsforscher darin einig, daß ein Motiv einen Spannungszustand in einem Organismus darstellt, der zielgerichtetes Handeln in Gang setzt, aufrechterhält und kanalisiert. Entsprechend meint Demotivation den psychischen Zustand, wo solch eine Spannung nicht existiert, zielgerichtetes Handeln also weder in Gang kommt, noch aufrechterhalten und kanalisiert werden kann. Insofern kann Motivation auch als „Zustand aktivierter Verhaltensbereitschaft“ definiert werden.<sup>3</sup>

Das ist nun allerdings eine Definition, die so allgemein gehalten ist, daß sie schon fast wieder nichtssagend ist. Da Menschen eigentlich immer zielgerichtet handeln, wenn sie handeln (sonst reden wir vom bloß reaktiven Verhalten), ist die eigentlich spannende Frage, *welche Motive* uns zu *ganz bestimmtem* Verhalten anregen und dieses festigen.

Konkreter gefragt:

- Was motiviert Menschen dazu, Organisationen, in denen sie leben und arbeiten, zu verändern?
- Und weiter: Was motiviert sie dazu, andere zur Reform zu motivieren?

Ein erstes, relativ plausibles Erklärungsmodell lieferte schon zu Beginn der 50er Jahre der amerikanische Motivationsforscher A. Maslow mit seiner Idee, die verschiedenen menschlichen Bedürfnisse pyramidenförmig zu klassifizieren.<sup>4</sup>

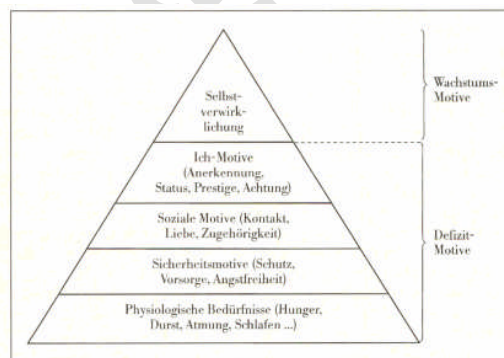


Abb. 1.6: Die Pyramide der Motive (Maslow, 1954)

Maslow unterscheidet also zwischen fünf verschiedenen Motivklassen. Das zentrale und höchste Motiv ist für ihn dabei das Bedürfnis nach Selbstverwirklichung. „Es bezieht sich auf das menschliche Verlangen nach Selbsterfüllung, also auf die Tendenz, das zu aktualisieren, was man an Möglichkeiten besitzt. Diese Neigung kann als das Verlangen formuliert werden, ... alles zu werden, was zu werden man fähig ist.“<sup>5</sup>

Diesem Wachstumsmotiv stellt Maslow die vier sogenannten Defizitmotive gegenüber. Sie sind dadurch gekennzeichnet, daß ihre Nichterfüllung Krankheit hervorruft und ihre Erfüllung Krankheit vermeidet. Die Befriedigung von Defizitmotiven führt also nicht unmittelbar zur Gesundheit. Gesundheit sei vielmehr erst dann gegeben, wenn der Mensch über eine unvoreingenommene Realitätswahrnehmung verfügt, sich selbst und andere akzeptiert, sich spontan und selbstbestimmt verhält und seine

<sup>3</sup> Vgl. Sprenger 1993, 17

<sup>4</sup> Vgl. Maslow, 1954; s. auch Heckhausen, 1989, 39 f., Wottawa/Gluminski, 1995, 187ff.

<sup>5</sup> Zitiert nach Gebert/von Rosenstiel 1996, 41

kreativen Potentiale realisieren kann. Eine so definierte Gesundheit realisiert sich folglich nur durch die Befriedigung der Selbstverwirklichungsmotive. Nach gehorchen die Defizitmotive dem Homöostaseprinzip (= Tendenz, einen Gleichgewichtszustand wiederherzustellen).<sup>6</sup>

Aus Maslows Überlegungen ergeben sich zwei Folgerungen für die Praxis der Reform von Organisationen:

1. Da Maslows Defizitmotive dem Homöostaseprinzip folgen, also einen Zustand des Gleichgewichts anstreben, sind Menschen für ein bestimmtes Handeln *dann nicht* motivierbar, wenn sie mit Anreizen aus den vier Defizitklassen motiviert werden sollen, sich in diesen elementaren Bedürfnissen aber gar nicht in einem Defizitzustand befinden. Wer sowohl materiell und sicherheitsmäßig als auch vom Kontakt und der sozialen Anerkennung zufrieden ist, läßt sich nicht durch materielle, sicherheitsmäßige oder soziale Elemente zum Handeln motivieren. Anreizversuche unter Gleichgewichtsbedingungen bleiben also wirkungslos.
2. Zeigt die hierarchische Anordnung der Motive in Maslows Pyramide, daß Menschen nur dann durch Anreize auf einer höheren Motivebene angesprochen werden, wenn die untere erfüllt wird, sich also in einem Gleichgewicht befindet. Menschen, die hungern müssen oder Angst vor dem Arbeitsplatz und ihrer Alterssicherung haben, sind nicht durch Ich-Motive der Anerkennung oder des Prestiges zum Handeln zu motivieren.

Bezieht man Maslows Modell auf die Reform der öffentlichen Verwaltungen, ergibt sich eine bemerkenswerte Konsequenz: Da sich die Beschäftigten hier - im Vergleich zur Lage in der sog. freien Wirtschaft - sowohl in ihren physiologischen als auch in ihren mentalen Sicherheitsmotiven in einem von vielen beneideten Gleichgewichtszustand befinden und da hier auch - wie viele Umfragen in Kommunen zeigen - soziale und Ich-Motive weitestgehend erfüllt sind<sup>7</sup>, kann ein Motiv zur Reform nur von dem Wachstumsmotiv Selbstverwirklichung her erwartet werden.

Das gilt auch und vor allem für diejenigen Personen, die als Multiplikatoren, Prozeßbegleiter oder Steuerungsmitglieder andere zur Reform motivieren sollen.

Nun kann man diese Folgerung allerdings mit dem Einwand abtun, daß das Modell von Maslow empirischen Studien nicht standgehalten hat.<sup>8</sup>

Aber auch bei einem etwas empirischer orientierten Modell kommt man zu einem vergleichbaren Ergebnis.

Ende der 50er Jahre befragte der US-Psychologe Herzberg 203 technische und kfm. Angestellte was sie an ihrer Arbeit zufrieden bzw. unzufrieden macht. Herzberg kam so auf eine Zweifaktorentheorie, wo zum einen *Zufrieden-Macher bzw. Motivatoren* zu nennen sind, zum anderen die Gruppe der *Unzufriedenmacher oder Hygienefaktoren*.<sup>9</sup>

---

<sup>6</sup> Vgl. ebd., 42

<sup>7</sup> Vgl. Bogoumil et al. 1996.

<sup>8</sup> Vgl. Zitiert nach Gebert/von Rosenstiel 1996, 43

<sup>9</sup> Vgl. hierzu Wottawa/Gluminski, a.a.O., 191ff.

Zufrieden-Macher/Motivatoren	Unzufrieden-Macher/Hygienefaktoren
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Leistung vollbringen</li> <li>• Anerkennung finden</li> <li>• einen interessanten Arbeitsinhalt haben</li> <li>• Verantwortung übernehmen</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Unternehmenspolitik bzw. -organisation</li> <li>• Art der Personalführung (in technischer Hinsicht)</li> <li>• Beziehung zu Vorgesetzten und Kollegen,</li> <li>• Gehalt (das aber bedingt auch als Zufriedenmacher gilt)</li> <li>• äußere Arbeitsbedingungen.</li> </ul>

Mit anderen Worten: „Zufriedenheit vermittelt sich nach Herzberg primär über Leistung, dann über Anerkennung und den Arbeitsinhalt usw., während sich Unzufriedenheit primär in Abhängigkeit von der Unternehmenspolitik, dann in Abhängigkeit vom Führungsstil usw. einstellt.“<sup>10</sup>

Vergleicht man das Konzept von Herzberg mit dem von Maslow, dann wird allerdings deutlich, daß Herzberg das Maslow'sche Modell nur ergänzt. Er macht deutlich, daß sich Selbstverwirklichung auf einer *doppelten* Gefühlsschiene bewegt:

- der „Zufriedenheitsschiene“ - wobei für Zufriedenheit das Gefühl sorgt, etwas Sinnvolles zu leisten, dadurch Anerkennung bei anderen zu finden und die eigene Arbeit als sinnvoll zu empfinden;
- der „Unzufriedenheitsschiene“ - wobei das Vorhandensein oder Nichtvorhandensein von Unzufriedenheit vor allem von der Unternehmenspolitik und dem Führungsstil in der betreffenden Organisation abhängt.

Beziehen wir das auf die Motivationslage der Reformmotivatoren, so wird auch ihre Zufriedenheit vor allem von dem Gefühl geprägt, etwas Sinnvolles zu leisten. Ihre Unzufriedenheit dagegen hängt vor allem davon ab, inwieweit sich die Verwaltungsführung mit ihrer Arbeit identifiziert und diese unterstützt.

So zeigt denn die Erfahrung, daß Prozeßbegleiter, Multiplikatoren und Ansprechpartner vor allem in *den* Ämtern hervorragende Startbedingungen haben, wo sich Amtsleitung, Dezernenten, Stadt- bzw. Oberstadtdirektor oder Oberbürgermeister selbst für Veränderungen einsetzen und dabei - häufig vielleicht sogar unbewußt - die Möglichkeiten des „symbolic-management“ ausschöpfen (s.u.).

#### IV: Ansatzpunkt 2: symbolic management

Spätestens seit dem Japan-Schock Anfang der 80er Jahre hat sich in der Managementlehre durch theoretische Arbeiten und empirische Untersuchungen zu der „Unternehmens- oder Organisationskultur“<sup>11</sup> die Erkenntnis verbreitet, daß es im Führungsprozeß nicht allein darauf ankommt, was geschieht, sondern auch darauf, wer was wie tut.<sup>12</sup> Führungskräfte stoßen durch ihre Entscheidungen, durch Wort und Tat nicht nur Prozesse auf funktionale Weise an, sondern sie schaffen auch Sinn und

<sup>10</sup> Vgl. Gebert/von Rosenstiel, a.a.O., 44f.

<sup>11</sup> Vgl. etwa Schreyögg, 1992; Ulrich, 1993; Ebers, 1995

<sup>12</sup> Vgl. v. Rosenstiel, 1995, 21

vermitteln Werte auf symbolische Weise - durch die gleiche Aktion. Ein Symbol ist ein „Gebilde, dem von einer bestimmten Gruppe von Menschen ein besonderer, durch das Wesen des Gebildes (...) nicht nahegelegter Sinn verliehen worden ist.“<sup>13</sup>

Da Menschen in sich einer immer rasanter wandelnden Welt aktiv nach Sinn suchen und Führungskräften allein durch ihre herausgehobene Rolle eine besondere Beachtung und Beobachtung widerfährt, wird Handlungen von Führungskräften quasi automatisch Sinn zugeschrieben. Dabei gilt: man kann als Führungskraft nicht symbolisch handeln. Nach Neuberger und Kompa gibt es neben der Sprache fünf weitere Möglichkeiten, symbolisch zu führen:

1. durch das Zeitbudget (Verteilung der zeitlichen Ressourcen auf verschiedene Aktivitäten - etwa Teilnahme oder Nicht-Teilnahme an Besprechungen, Workshops etc.)
2. durch die Aufmerksamkeitszuwendung
3. durch symbolische Gesten (z.B. einen wichtigen Kunden persönlich am Empfang abholen, in der Produktion selbst (kurzfristig) mit anpacken
4. durch Reaktionen auf kritische Situationen und schließlich
5. durch die Gestaltung der physischen Umwelt.<sup>14</sup>

Die Verwaltungsleitung hat somit verschiedene Möglichkeiten, gezielt symbolisch zu führen:

- man kann demonstrativ an Besprechungen der Moderatoren, Prozeßbegleiter etc. teilnehmen und dies öffentlich bekanntmachen - etwa in der Mitarbeiterzeitung, in den regelmäßigen Konferenzen auf Dezernentenebene oder gegenüber der örtlichen Presse
- man kann dem Gespräch mit den z.Z. demotivierten Motivatoren viel Zeit und Aufmerksamkeit widmen
- man kann vielleicht selbst einmal an einer konkreten Veränderungsmaßnahme als Co-Moderator teilnehmen und selbst Hand anlegen - eine Variante des „management by walking around“
- und man kann verwaltungs(kultur)spezifische Leitbilder oder auch Management-Philosophien partizipativ entwickeln und intensiv diskutieren lassen<sup>15</sup>.

Die obige Liste läßt sich sicher weiter ergänzen um intelligente Maßnahmen. Hier sollten nur einige wenige Schritte zur Verdeutlichung des gesagten aufgeführt werden.

Das Gefühl, etwas Sinnvolles zu leisten, und damit die zur Motivation von anderen nötige Zufriedenheit mit der eigenen Tätigkeit ist durch „symbolic management“ aber noch längst nicht gegeben. Echte Zufriedenheit *kommt erst in dem Maße* auf,

- in dem man seine Ideen verwirklichen,
- sich selbst über ganz konkrete Aktionen bestätigen und dadurch
- Erfolgserlebnisse sammeln kann.

Wir wollen uns hier nicht weiter damit beschäftigen, daß heutige Motivationsforscher wieder dahin tendieren, die Zwei-Faktorentheorie von Herzberg zugunsten einer Ein-faktorentheorie aufzugeben, also die Idee der doppelten Gefühlschiene (Zufriedenheit/Unzufriedenheit) wieder durch die einer einzigen (Zufriedenheit) ersetzen.

---

<sup>13</sup> Vgl. Schmidt, Philosophisches Wörterbuch 1978, 659.

<sup>14</sup> Vgl. Neuberger/Kompa, 1987, 248ff.

<sup>15</sup> Vgl. Staehle/Sydow, 1992; s. auch König/Haßelmann, 1997

Viel wichtiger erscheinen uns die empirisch bestätigten Befunde, daß für die Zufriedenheit/Unzufriedenheit von Menschen die Möglichkeit besonders wichtig ist, sich an konkreten *Leistungsmaßstäben* zu bewähren und hierfür auch Anerkennung zu bekommen<sup>16</sup>.

Wie können nun Motivatoren in ganz konkreten Reformprozessen solche Leistungen erbringen und entsprechende Erfolgserlebnisse sammeln. Anders formuliert: Wie können Motivatoren unter Rahmenbedingungen, die wahrscheinlich trotz symbolischem Führen unzufrieden machen, gleichwohl Erfolgserlebnisse sammeln und damit relativ zufrieden und motivierend agieren?

Wir glauben, daß dies nur dann möglich ist, wenn sie in einer Gruppe Gleichgesinnter arbeiten, die ihnen genau diesen Motivationsschub vermitteln

### **V: Ansatzpunkt 3: Die Gruppe als Motivator - Chancen und Risiken**

Gruppen von Gleichgesinnten oder Betroffenen sind in der Lage, Demotivationsschübe ihrer Mitglieder in gewissen Grenzen aufzufangen. So kann es Multiplikatoren, Prozeßbegleitern, Ansprechpartnern usw. schon helfen, wenn sie in regelmäßigen Treffen ihre Erfahrungen austauschen und sich dabei gegenseitig Tips geben und Mut machen. Entwickeln solche Gruppen darüber hinaus ein starkes Wir-Gefühl - Psychologen reden hier vom Phänomen der Kohäsion - können sie zudem den einzelnen mitreißen und zum Handeln motivieren.

Leider birgt aber auch der Austausch in solchen Gruppen zwei Gefahren in sich:

1. daß man zu wenig
2. daß man zuviel wagt.

1. Wenn jeder in der Gruppe nur den Mißerfolg bei sich selbst und den anderen sieht und erfährt, degeneriert sie schnell zum bloß therapeutischen Gesprächskreis, der sich Zug um Zug aus der praktischen Arbeit herauszieht. Aus einem solchen Kreis stammt der einleitende Dialog: „Wie läuft´s in Deinem Bereich?“ „Schlecht, nichts läuft! Und bei Dir?“ „Dito! nichts läuft! Auch die Kollegen ziehen nicht mit!“ Das stabilisierende Band der Gruppe ist hier der Mißerfolg und die Angst davor, ihn zu durchbrechen. Diese paradoxe Gruppenidentität der „Kuschelecke“ hat zumindest zwei Vorteile: man beschäftigt sich mit etwas Bekanntem (dem Mißerfolg) und hat zugleich etwas gemeinsam (eben den Mißerfolg). Neben dem wechselseitigen Bestätigen der eigenen Mißlichkeit beschäftigt solche Gruppierungen vor allem die Schuldfrage. „Wer ist schuld an unserem Elend?“ Die Frage ist allerdings mehr rhetorisch gemeint, denn die Antwort steht schon fest: schuld sind immer die anderen - und zwar in der folgenden Reihenfolge: a) die Vorgesetzten, b) die Kollegen und c) externe Berater und Trainer.

Solche Gruppen brauchen kreative Impulse von außen - z.B. durch neue unverbrauchte und optimistische Mitglieder oder durch Gäste und Beobachter wie Kollegen aus anderen Gruppen oder aus anderen Verwaltungen, die es geschafft haben, die Tristesse zu überwinden. Nur so läßt sich der resignative Frust durchbrechen. Bei der Einführung bzw. Einforderung solcher Interventionen von außen muß jedoch mit erheblichen Widerständen gerechnet werden. Zum einen, weil die Angst besteht, die - zwar neurotische - aber immerhin erreichte Homöostase zu

---

<sup>16</sup> Vgl. ebd., 46

verlieren. Zum anderen, weil man befürchtet, nun selbst an den Pranger gestellt und als schuldig für die eigene Misere erklärt zu werden. Die Interventionen erfordern deshalb großes Fingerspitzengefühl.

2. Gruppen, in denen die Mitglieder in ihrer Arbeit große Erfolge verzeichnen, kann dieser Erfolg schnell zu Kopf steigen. Der Effekt: Man trifft zu unbedacht Entscheidungen und erliegt dem Phänomen des Risikoschubs (risky shift). Damit ist gemeint, daß Gruppen rascher riskantere Entscheidungen treffen als Einzelpersonen<sup>17</sup>. Gründe hierfür sind z.B. zu dominante oder zu viele extrovertierte und leistungsorientierte Gruppenmitglieder. Sie ziehen den Rest der Gruppe in ihrer höheren Risikobereitschaft einfach mit. Ein anderer Grund liegt darin, daß nicht selten gerade sehr erfolgreichen Gruppen abheben und ein Elitebewußtsein entwickeln, von dem aus Umweltsignale wie z.B. Warnungen, Regeln und Vorschriften nurmehr von oben herab wahrgenommen werden. Auch solche Gruppen können nur dann wieder auf den Boden der Tatsachen und des Möglichen gebracht werden, wenn sie sich nach außen öffnen. Sie müssen also Kontakt zu anderen Gruppen und anderen Mitgliedern aufnehmen. Solch ein Informationsaustausch mit der „Außenwelt“ könnte z.B. über regelmäßige Workshops eingerichtet werden, in denen man Konzepte<sup>18</sup> und Erfahrungen mit der Reform austauscht. Auch die Hospitation in anderen Verwaltungen, die sich reformieren, ist denkbar. Darüber hinaus erscheint es sinnvoll, daß solche Gruppen um eher zögerlich und verhalten agierende Personen ergänzt werden. Deren realistischer Pragmatismus kann dann die zu starke Risikobereitschaft der Gruppe etwas bremsen.

Allerdings muß bei diesen Maßnahmen gleichfalls mit großen Widerständen gerechnet werden. Gruppen von Multiplikatoren, Ansprechpartnern und Begleitern der Reform, die solche Interventionen als 'Abstrafen' auffassen, verstehen die Welt nicht mehr. Sie erliegen schnell der Gefahr, dieser als ungerechtfertigt empfundenen 'Strafe' mit einem demonstrativen Rückzug aus der praktischen Arbeit zu begegnen. Wenn dagegen jene Interventionen schon a priori als konstitutive Maßnahmen des normalen Reformweges vorgesehen sind, wenn man also schon zu Beginn der Reform für die Gruppe(n) der Reformmultiplikatoren Rotationen, Hospitationen und die Kommunikation mit anderen Gruppen und Verwaltungen einplant, läßt sich der Eindruck des nachträglichen 'Abstrafens' verhindern.

Das Konzept klingt einfach und harmlos: Organisieren Sie Ihre Multiplikatoren „in Gruppen, die alte Grenzen überschreiten können. Bilden Sie sie aus. Unterstützen Sie sie durch symbolische Führung. Geben Sie ihnen Arbeit, bei der sie ihre Fähigkeiten voll ausschöpfen müssen. Geben Sie ihnen alle notwendigen Informationen. Erläutern Sie ihnen klipp und klar, was es zu erreichen gilt.“<sup>19</sup> Und dann - lassen Sie sie *ja nicht* in Ruhe...

## Literatur

Bogumil et al 1996: Jörg Bogumil et al.: Zwischen Strukturkonservatismus und Modernisierungsbereitschaft - Ergebnisse einer Beschäftigtenbefragung im Rah-

---

<sup>17</sup> Vgl. Sader 1996, 12 sowie Dörner, 1989. sowie: Born/Eiselin.

<sup>18</sup> Vgl. König/Volmer 1996, 238

<sup>19</sup> Waterman 1994, 43

- men der Einführung eines Neuen Steuerungsmodells in der Stadtverwaltung Hagen. Hagen 1996.
- Born/Eiselin 1996: Marius Born/Stefan Eiselin: Teams - Chancen und Gefahren. Bern 1996
- Dörner 1992: Dietrich Dörner: Die Logik des Mißlingens - Strateg. Denken in komplexen Situationen. Reinbek 1992.
- Ebers 1995: Mark Ebers: Organisationskultur und Führung. In: Handwörterbuch der Führung. Enzyklopädie der Betriebswirtschaftslehre Bd. 10. Stuttgart 1995, 1664-1682.
- Gebert/von Rosenstiel 1996: Dieter Gebert/Lutz v. Rosenstiel: Organisationspsychologie. 4., überarbeitete u. erweit. Aufl. Stuttgart 1996.
- Greif/Bamberg/Semmer (Hrsg.) 1991: Siegfried Greif/Eva Bamberg/Norbert Semmer: Psychischer Streß am Arbeitsplatz. Göttingen 1991.
- Heckhausen 1989: Heinz Heckhausen: Motivation und Handeln. 2. Auflage. Berlin u.a. 1989.
- König/Haßelmann 1997: Rainer König/Uwe Haßelmann: Die Funktion von Leitlinien und der Prozeß ihrer Formulierung im Reformprozeß. Verwaltungsrundschau. Zeitschrift für Verwaltung in Praxis und Wissenschaft, 43. Jahrgang, 11/1997, 365-368.
- König/Volmer 1996: Eckard König/Gerda Volmer: Systemische Organisationsberatung - Grundlagen u. Methoden. 4., überarb. Aufl. Weinheim 1996.
- Lazarus/Folkman 1984: R.S. Lazarus/S. Folkman. Stress, appraisal, and coping. New York 1985.
- Maslow 1954: Abraham H. Maslow: Motivation and personality. New York 1954.
- Neuberger/Kompa 1987: Oswald Neuberger/Ain Kompa: Wir, die Firma. Der Kult um die Unternehmenskultur. Weinheim und Basel 1987.
- Rosenstiel, v. 1995: Lutz von Rosenstiel: Grundlagen der Führung. In: v. Rosenstiel, Lutz/Regnet, Erika/Domsch, Michel: Führung von Mitarbeitern. Handbuch für erfolgreiches Personalmanagement. 3. Auflage. Stuttgart 1995, 3-24.
- Sader 1996: Manfred Sader: Psychologie der Gruppe. 5. Aufl. Weinheim u. München 1996.
- Schmidt 1978: Heinrich Schmidt: Philosophisches Wörterbuch. 20. Auflage. Stuttgart 1978.
- Schreyögg 1992: Georg Schreyögg: Organisationskultur. In: Handwörterbuch der Organisation. Enzyklopädie der Betriebswirtschaftslehre Bd. 2. Stuttgart 1992, 1525-1537.
- Staehe/Sydow. 1992: Wolfgang H. Staehe/Jörg Sydow: Management Philosophie. In: Handwörterbuch der Organisation. Enzyklopädie der Betriebswirtschaftslehre Bd. 2. Stuttgart 1992, 1286-1301.
- Tausch 1996: Reinhard Tausch: Hilfen bei Streß und Belastung. Reinbek 1996.
- Ulrich 1993: Peter Ulrich: Unternehmenskultur. In: Handwörterbuch der Betriebswirtschaft, 5-. Auflage, Teilband 3, Stuttgart 1993, 4351-4366.
- Waterman 1994: Robert Waterman: Die neue Suche nach Spitzenleistungen - Erfolgsunternehmen im 21. Jahrhundert. Düsseldorf 1994.
- Wottawa/Gluminski 1995: Heinrich Wottawa/Iris Gluminski: Psychologische Theorien für Unternehmen. Göttingen 1995.
- Sprenger 1993: Reinhard K. Sprenger: Mythos Motivation - Wege aus einer Sackgasse. 6. Aufl. Frankfurt/M 1993.