

# Lexikon

## Motivation

Prof. Dr. Arist v. Schlippe

Mit dem Begriff „Motivation“ wird in der Psychologie der Versuch beschrieben, sich zielgerichtetes menschliches Verhalten zu erklären. Die Frage, warum jemand etwas tut oder unterlässt, ist von großer Bedeutung in unserem sozialen Leben. Bei vielen Verhaltensweisen, die auf den ersten Blick nicht nachvollziehbar sind, ist die erste Frage, die gestellt wird, die nach dem Warum. Motivation wird dabei als eine Art „Motor“ gesehen. Denn menschliches Handeln ist vielfach nicht das Ergebnis analytisch-kühl kalkulierender Ratio, sondern geprägt von Emotionen und emotional besetzten Interessen. Menschen streben danach, eine Reihe von grundlegenden Bedürfnissen zu erfüllen, ihre Nichterfüllung setzt sie unter eine „Bedürfnisspannung“. Gern werden hier nach McClelland die „großen Drei“ unterschieden, es sind Grundmotive, die menschliches Verhalten besonders stark beeinflussen. Ihre Befriedigung wird positiv empfunden, wenn diese nicht gelingt, wird das als sehr unangenehm erlebt.

- a) Das Machtmotiv: Machtausübung, also der Versuch, einen anderen Menschen aktiv zu beeinflussen, und entsprechendes Machthandeln sind in allen menschlichen Kulturen und auf allen Ebenen sozialer Organisation verbreitet. Die andere Seite des Machtmotivs, Gefühle von Ohnmacht und Hilflosigkeit, wird wenn irgend möglich vermieden.
- b) Das Bedürfnis nach Zugehörigkeit: Die „need to belong“ ist ebenfalls ein basales Motiv, das vermutlich, zumindest in früheren Zeiten, überlebensnotwendig war – wer allein blieb, war verloren. Die Frustration dieses Motivs, das Gefühl ausgeschlossen und zurückgewie-

sen zu sein, geht entsprechend mit äußerst unangenehmen Empfindungen von Wertlosigkeit einher.

- c) Das Leistungsmotiv: Es ist ebenfalls ein grundlegendes Bedürfnis des Menschen, sich als leistungsfähig zu erleben und sich aktiv mit den eigenen Ansprüchen auseinanderzusetzen. Eigene Erfolge und Lernfortschritte zu erfahren, wird schon vom Kindesalter an („Alleine machen!“) aktiv angestrebt. Entsprechend tief trifft das Gefühl von Versagen und Unfähigkeit; eine häufige Frustration des Leistungsmotivs kann mit dauerhafter Mutlosigkeit und Antriebsarmut einhergehen.

In Führungssituationen geht es daher darum, mit einem Bewusstsein für die Bedeutung dieser drei Motive immer wieder dafür zu sorgen, dass Mitarbeiter in Entscheidungsprozesse konstruktiv eingebunden sind (Machtmotiv), dass sie in Teams gut eingebunden sind und ihre Beiträge wertgeschätzt werden (Zugehörigkeitsmotiv) und dass ihre Leistungen angemessen und konstruktiv wahrgenommen und beurteilt werden (Leistungsmotiv).

Eine bedeutsame Unterscheidung betrifft die Differenzierung zwischen intrinsischer und extrinsischer Motivation. Als intrinsisch („von innen“) wird das Bestreben bezeichnet, eine Handlung um ihrer selbst willen zu tun, ohne dass man dafür von außen Anreize benötigt, also einfach weil die Tätigkeit selbst Spaß macht oder man die Herausforderung genießt. Extrinsisch („von außen“) wird dagegen eine Form der Motivation genannt, wo eine Leistung erbracht wird, weil eine Belohnung in Aussicht steht oder man negative Konsequenzen vermeiden will. Diese Differenzierung ist sehr bedeutsam. Denn vielfach wird im Unternehmenskontext davon ausgegangen, dass Mitarbeiter ohne externe Motivierung nicht leistungsbereit wären, daher werden entsprechende Anreizsysteme entwickelt, um die Bereitschaft entsprechend zu stei-

gern. Dabei kann es jedoch zu einem paradoxen Effekt kommen. Gerade leitende Angestellte sind oft durchaus intrinsisch motiviert und bereit, sich weit über das aus dem Arbeitsvertrag heraus erforderliche Maß zu engagieren. Wenn deren Tätigkeit nun durch externe Anreize überlagert wird, kann es zu einem paradoxen Effekt kommen. Wie dieser aussieht, mag die folgende kleine Geschichte illustrieren: „Ein alter Mann lebte in einem Haus, vor dem jeden Nachmittag Kinder laut spielten. Der Lärm ging ihm auf die Nerven und so rief er eines Tages die Kinder zu sich. Er sagte ihnen, dass er den fröhlichen Klang ihrer Stimmen sehr gern habe, und versprach jedem 0,50 €, wenn sie am nächsten Tag wieder zum Spielen kämen. Die Kinder spielten am nächsten Tag noch lauter als am Vortag. Er bezahlte sie und versprach ihnen eine weitere Belohnung für den kommenden Tag. Wiederum erschienen sie und lärmten umher. Der alte Mann bezahlte sie erneut, allerdings nur 0,25 € pro Kind. Den nächsten Tag erhielt jeder nur noch 0,15 €. Nun erklärte er, dass seine Ersparnisse langsam aufgebraucht seien und fragte: ‚Bitte, würdet Ihr morgen auch für zehn Cent zum Spielen kommen?‘ Die enttäuschten Kinder erklärten, dass sie nicht wiederkommen würden. Für den Aufwand lohnt es sich nicht, sagten sie, den ganzen Nachmittag für nur zehn Cent vor seinem Haus zu spielen“ (leicht gekürzt aus Werth, 2004, Psychologie für die Wirtschaft, Grundlagen und Anwendungen. Heidelberg: Spektrum akademischer Verlag, S. 206).

Die Geschichte illustriert eindrücklich den sog. „Effekt der Überrechtfertigung“. Dieser hat damit zu tun, dass Menschen ihr Selbstkonzept darüber aufrechterhalten, dass sie beobachten, was sie selbst tun und es sich erklären: Wenn jemand eine Tätigkeit ohne offensichtlichen äußeren Anreiz ausübt, schreibt er dieser Handlung selbst einen besonderen Sinn zu, etwa, dass er/sie dies tut, weil es ihm

Spaß macht, weil er Freude daran hat. Wenn dieses Verhalten jedoch systematisch belohnt wird, verändert sich seine Selbstwahrnehmung. Die betreffende Person schließt dann, dass der Grund für ihre Tätigkeit die Belohnung ist, nicht die Freude daran. Tatsächlich wurde in vielen Untersuchungen bestätigt, dass intrinsische Motivation verlorengeht, wenn sie extrinsisch überlagert wird. Viele Anreizsysteme erreichen so möglicherweise das Gegenteil von dem, wozu sie eigentlich angelegt wurden: Wer vorher aus Freude an der

Sache tätig wurde, wird nun nur noch aktiv, weil (und wenn) eine Belohnung in Aussicht steht – allerdings nur dann: Wenn vorher keine intrinsische Motivation bestanden hatte, sind Belohnungssysteme eher wirksam. Ein einseitiges „ökonomistisches“ Menschenbild, das die Fähigkeit und Bereitschaft von Menschen, sich aktiv und von sich aus für eine Sache zu engagieren, ignoriert, steht somit in der Gefahr, genau das zu zerstören, was angestrebt wird. Es bleibt ein Dilemma, denn intrinsische Motivation ist weder immer automatisch

„da“ (auch wenn die Wahrscheinlichkeit ab einer bestimmten Führungsebene durchaus hoch ist), noch kann sie einfach erzeugt werden. Vielmehr geht es darum, möglichst günstige Voraussetzungen für ihre Entstehung zu bieten, also etwa durch ein kooperatives Klima, das den o.a. Grundmotiven optimal begegnet. Auch die Erfahrung, dass die Wertorientierung einer Unternehmenskultur den eigenen Werten entspricht, erhöht das „organisationale Commitment“, ein Aspekt, der in vielen Familienunternehmen gegeben sein dürfte.

## Familienunternehmen

# Lebzeitiges Eigeninteresse des Erblassers bei Schenkungen zum Ausgleich tatsächlich erbrachter Betreuungsleistungen

Dr. Armin Weinand, Rechtsanwalt

**BGH, Beschluss vom 26.10.2011 – IV ZR 72/11**

**BGB §§ 2270 Abs. 1, 2287, 2050, 818**

Ein lebzeitiges Eigeninteresse des Erblassers an einer Schenkung kann auch dann vorliegen, wenn der Beschenkte ohne rechtliche Bindung Leistungen – etwa zur Betreuung im weiteren Sinne – übernimmt, tatsächlich erbringt und auch in der Zukunft vornehmen will.

### Keywords

Erbvertrag; Gemeinschaftliches Testament; Lebzeitige Schenkungen; Lebzeitiges Eigeninteresse des Erblassers

### Problemstellung und praktische Bedeutung

Das Urteil gibt Anlass, auf die Bindungswirkungen bestimmter letztwilliger Verfügungen hinzuweisen.

Die daraus resultierende (einseitige) Unabänderbarkeit früher vorgenommener Erbeinsetzungen entspricht bei geänderten Lebensumständen häufig nicht mehr dem Willen des Erblassers. Es wird dann versucht, durch Schenkungen zu Lebzeiten faktisch mindestens teilweise eine andere als die letztwillig verfügte Vermögenszuordnung zu erreichen und so die Position der Erben auszuhöhlen. In diesem Spannungsfeld bewegt sich die vorliegende Entscheidung.

Im Einzelnen: Den Erblasser bindende letztwillige Verfügungen können in zwei Konstellationen vorkommen. Zum einen beim Erbvertrag und zum anderen beim gemeinschaftlichen Testament (Ehegattentestament). In einem Erbvertrag bindet sich der Erblasser gegenüber dem Vertragspartner an die zu Gunsten des Letzteren oder eines diesem nahe stehenden Dritten getroffene Erbeinsetzung. Das bedeutet, dass er ohne die Zustimmung des Vertragspartners insoweit

nicht mehr anderweitig letztwillig verfügen kann. Eine ähnliche Rechtswirkung kann sich nach dem Tode des ersten Ehegatten im Falle eines gemeinschaftlichen Testaments ergeben. Liegen sog. wechselbezügliche Verfügungen im Sinne des § 2270 BGB vor, entfaltet eine solche Verfügung des länger lebenden Ehegatten nach dem Tod des anderen Ehegatten die gleiche Bindungswirkung wie beim Erbvertrag. Wechselbezüglichkeit ist dann gegeben, wenn nach dem Willen beider Ehepartner die Verfügung des einen nicht ohne die des anderen gelten soll, also die betreffenden Anordnungen nur gemeinsam stehen und fallen sollen. Das klassische Beispiel für wechselbezügliche Verfügungen findet sich in der weit verbreiteten Struktur des sog. Berliner Testaments. Darin setzen sich die Ehegatten zunächst jeweils gegenseitig als Alleinerben ein und die gemeinsamen Kinder als Schlussserben des länger lebenden.