

Motivation¹

“Motivieren” und Motivation	2
Motivation	2
Motivierung	3
Motiv	3
Leistungsanreize	4
Finanzielle Anreize	4
Soziale Anreize.....	6
Anreize aus der Arbeit selbst.....	7
Die Theorie der Arbeitszufriedenheit und –motivation von Herzberg.....	9

¹ Alle Funktionsbezeichnungen etc. gelten sowohl für weibliche als auch männliche Personen. Einige Textpassagen sind dem Buch „Gute Gespräche fördern Mitarbeiter“ von Josef Wegenberger entnommen. Dieses Buch ist derzeit leider nur noch antiquarisch erhältlich.

“Motivieren” und Motivation

Das Thema Motivation und Motivierung von Mitarbeitern ist ein zentrales Anliegen von Führungskräften und damit auch ein Kernpunkt von Mitarbeitergesprächen. Wie wir an anderer Stelle bereits behandelt haben, ist die Erhaltung beziehungsweise die Steigerung der "Motivation" ein wichtiges Ziel von Mitarbeitergesprächen.

Dabei gilt es sich als Führungskraft grundsätzlich folgende Fragen zu stellen:

- Was ist überhaupt Motivation?
- Warum tut ein Mensch etwas?
- Wie "motiviert" man Mitarbeiter
- In welchen Situationen ist ein Mensch motiviert?
- Was ist Motivation - was ist Manipulation?
- Kann man Menschen überhaupt motivieren oder ist Motivation nur ein Mythos?
- Womit sind Menschen für eine bestimmte Sache zu motivieren?

All diese Fragen waren, sind und werden auch in Zukunft für Führungskräfte interessant sein.

Warum das so ist? - Nun, viele Führungskräfte setzen Führung mit "Motivation der Mitarbeiter" gleich und fühlen sich in hohem Maße für die Motivation der Mitarbeiter verantwortlich. Wie oft haben Sie selbst vielleicht schon von Ihrer Führungskraft gehört: "Sie haben die Ziele nicht erreicht dann motivieren Sie Ihre Mitarbeiter" oder "Diese Führungskraft übertrifft Jahr für Jahr seine gesteckten Ziele - er kann seine Mitarbeiter optimal motivieren ...".

Hier liegt bereits der erste Fehler zum Thema "Motivation". Die Führungskraft ist und kann auch gar nicht für die "Motivation der Mitarbeiter" verantwortlich sein!

Jeder Mitarbeiter und jeder Mensch ist für sich und sein Tun und Handeln und damit für seine "Motivation" selbst verantwortlich.

Aus den eben Gesagten, lässt sich ein erster Grundsatz ableiten:

Führungskräfte können Förderer der Motivation ihrer Mitarbeiter oder Behinderer der Motivation ihrer Mitarbeiter sein.

Nur wenn Sie sich dessen bewusst sind, werden Sie als Führungskraft erfolgreich sein können und auch Ihre eigene "Motivation" erhalten können.

Wir sollten für die weitere Betrachtung dieses Themas folgende Begriffe auseinanderhalten:

Motivation

Unter "Motivation", vom lateinischen "movere=sich bewegen" verstehen wir, den "Zustand aktivierter Leistungsbereitschaft des Mitarbeiters"; das heißt der Mitarbeiter ist leistungsbereit. Die Frage, die sich daraus ergibt ist:

Warum ist der Mitarbeiter motiviert?

Motivierung

Unter "Motivierung" verstehen wir "das Entwickeln und Steigern der Leistungsbereitschaft des Mitarbeiters", das heißt, der Mitarbeiter muss von der Führungskraft oder durch diverse Anreize dazu gebracht werden, seine Leistungsfähigkeit in den Dienst des Unternehmens zu stellen. Hier wird also gefragt: Wie kann ich meine Mitarbeiter "motivieren"?

Motiv

Das "Motiv" ist das zugrundeliegende Bedürfnis, das mich leitet, meine grundsätzlich vorhandene Leistungsbereitschaft zu aktivieren.

Sie sehen, dass der Begriff als Sammelbegriff für unterschiedliche Bereiche verwendet wird. Die meisten sogenannten Konzepte zur "Motivation von Mitarbeitern" sind in Wirklichkeit Ansätze zur "Motivierung von Mitarbeitern" und hier ist die Grenze zwischen "echter Motivation" und Manipulation eine sehr fließende. Sie sagen sich jetzt wahrscheinlich, "mir kann es doch egal sein, ob die Leistungsbereitschaft des Mitarbeiters nun von Motivation, Motivierung oder Manipulation herrührt, die Hauptsache ist doch, dass sie da ist".

Kurzfristig gesehen, gebe ich Ihnen recht; jedoch langfristig gesehen erreichen Sie mit Motivierung und damit zum Teil Manipulationskonzepten genau das Gegenteil, nämlich die Demotivierung der Mitarbeiter. Dann sind wir genau bei dem Begriff des "Arbeitsleides", das dem Mitarbeiter abgegolten werden muss - das bedeutet, die finanzielle Spirale der Motivierung setzt ein.

Unternehmen und damit Führungskräfte erwarten von ihren Mitarbeitern, dass sie neben ihrer Leistungsfähigkeit auch ihre Leistungsbereitschaft in den Dienst der Firma stellen.

Doch hier stößt man oft auf folgendes Phänomen:

Obwohl generell im Menschen ein allgemeiner Leistungswille besteht - das heißt, ein psychisch und sozial gesunder Mensch will von sich aus etwas leisten, ohne dass er zusätzlicher Motivierung bedürfte - zeigt es sich immer wieder, dass Mitarbeiter in Unternehmen der Leistungsforderung ausweichen.

In der Freizeit arbeitet derselbe Mitarbeiter intensiv an seinem Wochenendhaus, gibt sein bestes am Tennisplatz oder anderswo, am Arbeitsplatz hingegen erledigt er gerade sein tägliches Pflichtsoll und das vielleicht noch mit Unlust.

Eine Erklärung dafür liegt darin, dass Leistung nur Spaß macht, wenn die Ziele selbst gesetzt sind. Sind die Ziele, fremd gesetzt, so wird die geforderte Leistung zur Last und es mangelt an Motivation.

Daraus lässt sich ein 2. Grundsatz ableiten:

Die Ziele sollen zwischen Führungskraft und Mitarbeiter vereinbart werden. Das bedeutet, dass Zielvorgabe oder gar Zieldiktatur, wie es häufig in Unternehmen gelehrt wird, im Sinne der Motivation reine Zeitverschwendung ist und beim Mitarbeiter mit hoher Sicherheit Demotivation hervorrufen wird.

In einer arbeitsteiligen, hierarchischen Struktur bekommt der einzelne Mitarbeiter nur Teilaufgaben zugewiesen, ist abhängig von Maschinen oder anderen Menschen und oft nicht in der Lage, den gesamten Prozess der Leistungserbringung zu überschau-

en und seine spezielle Funktion zu erkennen. Überdies arbeitet er für Ziele, die andere gesetzt haben und auf die er oft keinerlei Einflussmöglichkeiten hat.

Daraus lässt sich ein 3. Grundsatz ableiten:

Die Zielvereinbarung kann nicht als losgelöstes Führungsgespräch gesehen werden, sondern muss als ein integraler Bestandteil eines ganzheitlichen Managementsystems verstanden werden.

Der Ansatz vieler "Motivierungskonzepte" ist, dass sich die betrieblichen Zielsetzungen in den meisten Fällen nicht mit den privaten Zielsetzungen der Mitarbeiter decken. Die Arbeit wird daher vom Mitarbeiter nur als notwendiges Übel angesehen, das man als Mittel der materiellen Daseinssicherung in Kauf nehmen muss.

Leistungsanreize

Um der "Unlust an der Arbeit" entgegenzuwirken und den Leistungswillen und damit die Leistung der Arbeitnehmer zu steigern, werden verschiedene Arten von Leistungsanreizen eingesetzt.

Diese sollen bewirken, dass der Arbeitnehmer betriebliche Zielsetzungen intensiver verfolgt, weil er damit auch gleichzeitig Eigenziele verwirklichen kann.

Man kann nun unterschiedliche Annahmen haben, was Eigenziele sein können.

Je nachdem wird man anderen Anreizsystemen den Vorzug geben. Im Wesentlichen können wir dabei folgende Gruppen unterscheiden:

- Finanzielle Anreize
- Soziale Anreize
- Anreize aus der Arbeit selbst

Diese Reihenfolge ist nicht zufällig gewählt. Genau in dieser Rangordnung wurden sie auch von der Wissenschaft "entdeckt", beziehungsweise in der Managementpraxis als Anreize eingesetzt.

Finanzielle Anreize

Einer der ersten, der sich am Beginn dieses Jahrhunderts mit dem Problem der „Arbeitsmotivation“ auseinandersetzte, war der Amerikaner Frederick Winslow Taylor.

Er ging davon aus, dass Entgelt der einzige wesentliche "Motivationsfaktor" ist. Als oberstes Ziel in seinem Konzept der "wissenschaftlichen Betriebsführung" wird die Leistungssteigerung des Unternehmens angesehen. Leistungssteigerungen wiederum bedeuten einzig und allein Gewinnmaximierung.

Keineswegs wollte er dies durch Ausbeutung der Arbeitnehmer erreichen. Die ist auch nicht nötig, da man in gewisser Weise von einer Interessensidentität von Unternehmen und Mitarbeitern ausging. Die Grundannahme des Konzepts besagt nämlich, dass das leistungsfähigste (also gewinnmaximale) Unternehmen auch jenes ist, in dem die höchste Mitarbeiterzufriedenheit erreicht wird.

Die Erklärung dafür sieht folgendermaßen aus:

- 1) Geldanreize bewirken eine höhere Leistung der Mitarbeiter,
- 2) dadurch wird eine höhere Produktivität erreicht;
- 3) höhere Produktivität bedeutet wiederum höheren Gewinn und
- 4) höherer Gewinn erlaubt höhere Entlohnung.

Dieser Kreislauf des Lohn-Anreiz-Modells scheint perfekt zu funktionieren, wenn man die Annahmen akzeptieren kann, dass Entgeltsteigerungen der wesentlichste "Motivationsfaktor" sind und Gewinnmaximierung das einzige Ziel des Unternehmens.

Dieses Konzept hatte sicher zur Zeit der Jahrhundertwende, in Hinblick auf die damalige Situation der Arbeitnehmer seine Berechtigung. Heute gilt es aber schon längst als überholt, da die Ansprüche der Mitarbeiter an ihre Arbeit sich erweitert und gewandelt haben.

Obwohl in der Forschung die These, höhere Entlohnung bringe (quasi automatisch) höhere Arbeitszufriedenheit, widerlegt wurde, setzt man in der Praxis noch immer auf eine Vielzahl finanzieller Anreizsysteme wie z.B.:

- Leistungslohn
- Leistungsabhängige Gehaltssteigerungen
- Prämienzahlungen
- Provisionen
- Umsatzbeteiligungen
- Materielle Sonderleistungen (z. B. Zusatzpensionen)

Natürlich haben finanzielle Anreize weiterhin eine wesentliche Wirkung. Gerade in der heutigen "Konsumgesellschaft" kann man mit materiellen Mitteln eine Vielzahl von Wünschen, Bedürfnissen und Interessen besser verwirklichen. Aber es hat sich gezeigt, dass die Schlussfolgerungen von höherer Entlohnung auf höhere Zufriedenheit und höhere Bereitschaft zur Leistungssteigerung nicht zuverlässig sind. Die Wirkung höherer Entlohnung ist eher eine ausgleichende, sie reduziert die Unzufriedenheit mit anderen Bedingungen der Arbeit.

Hinter Lohn- und Gehaltsanreizsystemen stehen aber noch weitere Probleme:

- Die Kopplung von Leistung und Entgelt setzt voraus, dass die Arbeitsleistung in quantitativen Größen gemessen werden kann.
- Kann keine exakte Bewertungsgrundlage ermittelt werden und muss man sich auf Leistungsschätzungen verlassen, kann leicht der Eindruck von Willkür bei der Bewertung entstehen, was natürlich der Motivation wieder entgegenwirkt.
- Die leistungsanreizende Wirkung wird außerdem gering sein, wenn die Differenz zwischen garantiertem Festlohn und dem leistungsabhängigen Mehrlohn gering ist, beziehungsweise, wenn finanzielle Vergünstigungen zur Selbstverständlichkeit werden (zum Beispiel die jährliche Prämie zu Weihnachten wird als Gewohnheitsrecht angesehen und nicht mehr in Zusammenhang mit verstärkter Anstrengung).
- Es ist auch fraglich, inwieweit individueller Leistungslohn der Zusammenarbeit förderlich ist. Als Alternative kollektive Leistungsprämien in be-

trieblichen Einheiten einzuführen, wird aber nur dann funktionieren, wenn bei allen Gruppenmitgliedern der Leistungswille ähnlich ausgeprägt ist, sonst wird man mit Konflikten bezüglich des Verteilungsschlüssels rechnen müssen

Finanzielle Anreize sollen helfen, persönliche Interessen der Arbeitnehmer über den Umweg der Lohnarbeit zu befriedigen. Das Interesse an der Arbeit selbst kann dadurch jedoch nicht gefördert werden und dadurch keine "Motivation" im eigentlichen Wortsinn aufgebaut werden.

Soziale Anreize

Das Motivationskonzept des Human-Relation-Ansatzes betont die Bedeutung der sozialen Beziehungen am Arbeitsplatz.

In den in der Sozialpsychologie berühmt gewordenen "Hawthorne-Experimenten" untersuchte eine Forschergruppe die Abhängigkeit der Leistung einer Arbeitsgruppe von äußeren Arbeitsbedingungen.

Unerwartet zeigte sich, dass nicht diese äußeren Arbeitsbedingungen wie Gehalt, Zeitplan, Pausengestaltung und ähnliches, sondern vielmehr soziale Aspekte, wie Gruppenzusammengehörigkeit, "Wir-Gefühl", wechselseitige Wertschätzung, Beachtung, Anerkennung der Leistung förderlich waren. Gruppenstrukturen, soziale Normen der Gruppe und informelle Beziehungen sind demzufolge neben dem Gehalt für die Leistung und die Arbeitszufriedenheit verantwortlich.

Das Konzept der sozialen Anreize geht davon aus, dass die Berücksichtigung und Befriedigung sozialer Bedürfnisse der Mitarbeiter die Zufriedenheit der Mitarbeiter steigert und dadurch die Produktivität und Leistung gesteigert wird.

Die dahinter stehende Grundannahme sagt, dass das menschlich am meisten befriedigende Unternehmen auch die leistungsfähigsten Mitarbeiter hervorbringt, wobei die Bedürfnisbefriedigung ausschließlich über die guten zwischenmenschlichen Beziehungen bewerkstelligt wird.

In der Praxis versucht man der Motivierung durch soziale Anreize durch folgende Techniken gerecht zu werden:

- Lob, Anerkennung, Ehrungen, Statussymbole (zum Beispiel größerer Schreibtisch, Ledersessel, ...)
- Stärkung des Gemeinschaftsgefühls durch Betriebsfeiern, Betriebsausflüge, betrieblich geförderte Fitness-Club-Mitgliedschaft, ...
- Häufig gibt es auch die Kombination von finanziellen und sozialen Anreizen in der Form von „Incentive-Veranstaltungen“ (zum Beispiel das Wochenende auf Firmenkosten in Paris für den erfolgreichsten Verkäufer)
- Sozialleistungen im weitesten Sinne, von Essensmarken bis zu Gratisurlaubsquartieren nehmen hier ebenfalls eine Doppelfunktion ein

Einerseits stellen die "Sozialleistungen" durch die Einsparungsmöglichkeit, die sie bieten, finanzielle Anreize dar, andererseits sollen sie natürlich auch das "gute Betriebsklima", die Sorge des Unternehmens für seine Mitarbeiter, die Zugehörigkeit einer großen Arbeitsfamilie, die am gleichen Pool partizipiert, betonen.

Natürlich haben soziale genauso wie finanzielle Anreize eine bestimmte Wirkung. Man muss nur beachten, was man damit erreichen kann.

Der Blumenstrauß von Ihnen als Führungskraft zum Geburtstag Ihrer Sekretärin, wird diese sicher freuen und vielleicht in ihrer Sympathie für Sie bestärken, genauso wie die Gruppe gleichgesinnter Mitarbeiter, die sich auch privat sehr gut verstehen, zu einem lockeren, angenehmen Arbeitsklima beitragen wird.

All dies befriedigt eine Reihe von Bedürfnissen nach Anerkennung, Prestige, Zugehörigkeit, und ähnlichen und ist ein wesentlicher Faktor, um keine Unzufriedenheit aufkommen zu lassen.

Was dadurch aber nicht garantiert werden kann, ist die nachhaltige Zufriedenheit mit der Arbeit selbst.

Anreize aus der Arbeit selbst

An dieser Stelle soll kurz auf den Unterschied zwischen "extrinsischer Motivation" und "intrinsischer Motivation" eingegangen werden.

Im ersten Fall der "extrinsischen Motivation" wird der Leistungsanreiz mittels der Belohnung durch andere gesetzt.

Hierzu gehören alle schon erwähnten finanziellen und sozialen Anreize (Gehalt, Beförderung, Lob, Anerkennung,...). Es soll nicht bestritten werden, dass diese Faktoren auch leistungssteigernd wirken können, nur in diesem Fall ist der Mitarbeiter davon abhängig, dass seine Leistung von den "relevanten Anderen" auch in der entsprechenden Weise wahrgenommen wird und dass diese dann die erhofften Belohnungen vermitteln, ansonsten wird er akut demotiviert reagieren.

Anders liegen die Dinge bei der intrinsischen Motivation. Der Mitarbeiter ist aus eigenem innerem Antrieb an der Erfüllung seiner Aufgabe interessiert und misst der "Umwegbelohnung" durch Dritte keine so große Bedeutung bei.

Genau diese Form der Motivation findet man bei vielen Tätigkeiten im Privatbereich. Wie ist es nun zu bewerkstelligen, dass man bei betrieblichen Aufgabenstellungen genauso auf die intrinsische Motivation der Teilnehmer zählen kann?

Daraus ergibt sich ein 4. Grundsatz:

Wenn eine Arbeit folgende Charakteristika aufweist, dann ist sie aus sich selbst heraus motivierend:

- *Vielfältigkeit*
- *Ganzheitlichkeit*
- *Bedeutung*
- *Autonomie*
- *Unmittelbare Rückkoppelung und Selbstkontrolle*
- *Mitwirkung bei der Zielbestimmung.*

Die Tätigkeit sollte das Gefühl vermitteln können, "ein ganzes Stück Arbeit von einiger Bedeutung" zu leisten und daher einen erkennbaren Anfang und erkennbares Ende haben.

Dieser Aspekt bezieht sich darauf, inwieweit die Tätigkeit einen erkennbaren Sinn, einen Nutzen für sich selbst und andere Menschen hat, für Kunden, für Mitarbeiter

und inwieweit dem Mitarbeiter diese Bedeutung und die Stellung seiner Arbeit im Gesamtprozess der Leistungserstellung bewusst gemacht wird.

Daraus leitet sich ein 5. Grundsatz:

Motivation resultiert daraus, dass der Mitarbeiter in seiner Tätigkeit einen erkennbaren Sinn sieht. Im Mitarbeitergespräch muss die Bedeutung und Stellung der Arbeit des Mitarbeiters im Gesamtprozess der Leistungserbringung bewusst gemacht werden.

Es geht hier um das eigenständige und eigenverantwortliche Arbeiten, um die Freiheit der Bestimmung von Art und Abfolge der Tätigkeiten. Wer nach fremden Anweisungen ständig unterschiedliche Hilfstätigkeiten leistet, kann keine Beziehung zu seinem Arbeitsbereich aufbauen

Daraus ergibt sich ein 5. Grundsatz:

Dem Mitarbeiter müssen für seinen Arbeitsbereich auch Entscheidungsbefugnisse eingeräumt werden.

Wer die mit seinen Aufgaben verbundenen Entscheidungen nicht selbst treffen kann, wird dies als persönliche Abwertung empfinden, als Misstrauen gegenüber seinen fachlichen Kompetenzen und wird bald Initiative und Einsatzbereitschaft verlieren.

Abgesehen davon treten durch Entscheidungsprozesse, die nur von übergeordneten Stellen wahrgenommen werden oft Zeitverzögerungen auf, die den Mitarbeitern an zeitlich und sachlich angepasstem Verhalten hindern. Hierunter versteht man, dass die Aufgabe so beschaffen sein soll, dass eine möglichst prompte Rückmeldung über die Arbeitsleistung erfolgt. Diese ist umso wirkungsvoller, je unmittelbarer sie aus der Arbeit selbst hervorgeht, und vom Mitarbeiter selbst gewonnen werden kann.

Er soll also durch Selbstkontrolle Fehler aufdecken und Mängel beheben können.

Oft wird davon ausgegangen, dass ein Mitarbeiter eher daran interessiert ist, seine Fehler zu vertuschen. Dies ist dann der Fall, wenn er keinen Bezug zu seinem Aufgabengebiet hat oder kein optimaler "Umgang mit Fehlern" im Unternehmen passiert. Identifiziert er sich hingegen mit seiner Arbeit, möchte er naturgemäß Fehler vermeiden, beziehungsweise rechtzeitig korrigieren.

Durch einen eigenen Arbeitsbereich mit weitgehenden Entscheidungsbefugnissen, der Möglichkeit zur eigenverantwortlichen Bestimmung der Aktivitäten sowie mit Hilfen zur Selbstkontrolle werden die Zufriedenheit mit der Arbeit selbst, die Initiative und die Einsatzbereitschaft sicher wachsen. Die Unternehmens- und Arbeitsziele werden erst in dem Maß zu eigenen Zielen des Mitarbeiters, in dem er selbst beim Zielsetzungsprozess ein Mitspracherecht hat.

Die Theorie der Arbeitszufriedenheit und –motivation von Herzberg

Frederick Herzberg publizierte 1959 die Ergebnisse einer Untersuchung zum Thema Arbeitszufriedenheit und Motivation, die der Annahme eines direkten Zusammenhanges von (primär materiellen) Motivationsinstrumenten und Arbeitszufriedenheit widersprachen.

Die Befragten sollten Situationen schildern, in denen sie in besonderem Maße zufrieden mit ihrer Arbeitssituation waren (in der nachfolgenden Tabelle in der Spalte +) und Situationen, in denen sie besonders frustriert waren (Spalte -). Herzberg und sein Team analysierten nun die in diesen Situationsschilderungen genannten Ursachen und kamen zur Erkenntnis, dass dies jeweils unterschiedliche Faktoren waren.

Die häufigsten Ursachen für Zufriedenheit waren:

	+	-
Besondere Leistungen	41%	7%*)
Erhaltene Anerkennung, vor allem in Zusammenhang mit erbrachten Leistungen	33%	18%*)
Die Arbeitsaufgabe und die Tätigkeit selbst	26%	14%
Übertragene Verantwortung	23%	6%
Beruflicher Aufstieg	20%	11%

Die häufigsten Ursachen für Unzufriedenheit waren:

	+	-
Personalpolitik und Managementmethoden des Unternehmens	3%	31%
Führungsverhalten des Vorgesetzten	3%	20%
Gehaltserhöhung	13%	18%**)
Persönliche Beziehung zu Vorgesetzten, meist solche in Zusammenhang mit Zusammenarbeit	4%	15%
Arbeitsbedingungen	1%	11%

Eigentlich hätte man erwartet, dass sich die Häufigkeit eines Faktors zwischen negativen und positiven Situationen nicht unterscheidet, so wie das im Faktor „Gehaltserhöhung“ der Fall ist. Abweichend davon sind jedoch gewisse Faktoren häufig die Ursache von Unzufriedenheit, jedoch selten (natürlich mit umgekehrter Ausprägung) die Ursache von Zufriedenheit. Herzberg nannte diese Faktoren „Hygienefaktoren“, sie sind geeignet Unzufriedenheit und Demotivation, jedoch nicht geeignet, (nachhaltige) Zufriedenheit und Motivation zu erzeugen. Dies ist Faktoren vorbehalten, die Herzberg „Motivatoren“ nannte. Insgesamt wurde dieser Ansatz als „Zwei-Faktoren-Theorie“ der Arbeitszufriedenheit bekannt, wobei Herzberg stets Arbeitszufriedenheit

und Motivation als Einheit sah.

Spätere Autoren (so z.B. Reinhard Sprenger) formulierten pointiert, dass Führungskräfte zugespitzt durch Vernachlässigung der Hygienefaktoren ihre Mitarbeiter zwar unzufrieden machen, nicht jedoch damit Zufriedenheit und anhaltende Motivation erzeugen können. Nachhaltige Zufriedenheit und Motivation resultiert nur aus Faktoren, die mit dem Inhalt der Arbeitsaufgabe selbst zusammenhängen.