

6-4.1 Motivation

Zehn Prinzipien der Motivation

Dr. Detlev Jurkuhn, Personalberatung, München

Inhalt:

Motivationsmodelle in der Praxis

- Motivation und Manipulation
- Motivation durch Anreizsysteme
- Motivation durch Angst
- Die These von der Unmöglichkeit der Motivation
- Motivation als wechselseitiger Beeinflussungsprozeß

Empfehlungen für die Praxis

- Gruppenarbeit und Leistung
-

Motivationsmodelle in der Praxis

Im folgenden werden kurz die in der betrieblichen Praxis am häufigsten gelebten bzw. propagierten Motivationsmodelle beschrieben.

Motivation und Manipulation

Bei Seminaren werde ich sehr häufig gefragt, welche neuen Tricks es gebe, um Mitarbeiter zu motivieren. Ich stelle dann die Gegenfrage: Wollen Sie die Mitarbeiter motivie-

**Motivation oder
Manipulation?**

ren oder manipulieren? Eine häufige Spontanantwort lautet dann: Das ist doch das gleiche, oder?

Der zu motivierende Mitarbeiter soll etwas tun oder etwas unterlassen, wie ich es will. Vorgesetzte, die dieses Motivationsmodell leben, erwarten von Trainern psychologische Tricks, wie sie Mitarbeitern ihren Willen ausdrücken können, ohne daß diese es merken.

Motivation durch Anreizsysteme

Mehr Leistung durch Belohnung

In vielen Firmen wird insbesondere im Verkauf mit materiellen Anreizsystemen gearbeitet, um die Mitarbeiter zu höheren Leistungen zu motivieren. Die Grundannahme dieses Modells besteht darin, daß Mitarbeiter eigentlich faul sind und durch materielle Belohnungen mehr Leistung erbringen.

Beispiel Amerika

Insbesondere in amerikanischen Firmen gibt es neben rein materiellen Belohnungen auch mehr symbolhafte Anerkennungen, zum Beispiel „Der Mitarbeiter des Monats“ oder „Der Club der 100 besten Verkäufer“. In einem amerikanischen Großunternehmen können Vorgesetzte Mitarbeiter für besondere Leistungen durch „Dinner-for-two“-Tickets oder durch einmalige Geldprämien mit entsprechenden Anerkennungsschreiben belohnen. „Dinner-for-two“-Tickets sind Essensgutscheine – Wert ca. 150 DM –, mit denen der Mitarbeiter auf Kosten der Firma mit dem Ehepartner essen gehen kann.

Ein Vorgesetzter hat beispielsweise mit Erfolg ein „Dinner-for-two“-Ticket für seinen Mitarbeiter beantragt, bedankt sich vor der ganzen Mannschaft bei diesem Mitarbeiter und überreicht ihm den Essensgutschein. Der Mitarbeiter ist enttäuscht, weil er eine Geldprämie mindestens in Höhe von DM 1.000,- erwartet hat. Der Vorge-

Motivation

setzte ist enttäuscht, weil er die Unzufriedenheit des Mitarbeiters merkt. Die anwesenden Kollegen sind enttäuscht, weil sie der Meinung sind, sie hätten auch mindestens ein „Dinner for two“ verdient.

Motivation durch Angst

Gerade in der heutigen Zeit der Massenarbeitslosigkeit wird das Motivationsmodell „Motivation durch Angst“ in vielen Firmen häufig praktiziert. Den Mitarbeitern wird direkt oder indirekt gesagt, wenn bestimmte Leistungskennziffern nicht erreicht werden, stehen die Arbeitsplätze auf dem Spiel. Ich kenne einige Firmen, die in der Managementliteratur als „Musterknaben“ für positive Unternehmenskultur, für Mitarbeiterempowerment usw. gefeiert werden, in denen Mitarbeiter nach dem Modell „Management by Angst“ geführt werden.

**„Management
by Angst“**

Die These von der Unmöglichkeit der Motivation

Insbesondere Reinhard Sprenger hat mit seinem Buch „Mythos Motivation“ die These popularisiert, daß man Mitarbeiter nicht motivieren könne. Seine Kritik wendet sich vor allem gegen das Modell „Motivation durch Manipulation“ und „Motivation durch Anreize“.

**Mythos
Motivation?**

Sprengers Grundannahme besagt, daß alle Mitarbeiter schon motiviert seien und daß Vorgesetzte durch Motivationsversuche diese Eigenmotivation nur kaputt machen können. Es komme vielmehr darauf an, daß Vorgesetzte Rahmenbedingungen schaffen, damit die Mitarbeiter Verantwortung für ihr Verhalten übernehmen und ihre schon vorhandene Eigenmotivation entfalten können.

**Idealistisches
Menschenbild
Sprengers**

Sprenger hat aus meiner Sicht ein zu idealistisches Menschenbild. Aus der Forschung zur Leistungsmotivation ist seit langem bekannt, daß es typische Verhaltensmuster von sogenannten leistungsmotivierten und mißerfolgsorientierten Menschen gibt. Es ist beispielsweise auch ein häufiges und typisches Vorurteil von Sozialwissenschaftlern, daß alle Menschen vielseitige, interessante Tätigkeiten bevorzugen und sich „selbst verwirklichen“ wollen.

Motivation als wechselseitiger Beeinflussungsprozeß

Lernexperimente

In den Anfängen der wissenschaftlichen Psychologie hat man versucht, mit Hilfe von Ratten allgemeine Lerngesetze zu finden, die für alle Lebewesen Gültigkeit haben. Versuchsleiter ließen Ratten durch Labyrinth laufen, um beispielsweise den Einfluß von Belohnung und Bestrafung auf die Schnelligkeit und Fehlerrate der Ratten zu messen. Ein Psychologenzitat macht deutlich, daß man diese Lernexperimente durchaus aus verschiedenen Perspektiven sehen und interpretieren kann.

**Auf die
Perspektive
kommt es an**

Ein Versuchsleiter sagt zu einem anderen Versuchsleiter: „Schauen Sie, wie gut ich die Ratte konditionieren konnte. Die Ratte hat gelernt, wenn sie auf diesen Hebel tritt, erhält sie ein Stück Käse.“ Die Ratte sieht diesen Vorgang aus ihrer Perspektive und sagt zu einer anderen Ratte: „Schau mal, wie gut ich diesen Versuchsleiter konditioniert habe. Immer wenn ich auf diesen Hebel drücke, gibt er mir ein Stück Käse ...“.

**Wechselseitige
Beeinflussung**

Alle Motivationsprozesse, in denen mehrere Personen beteiligt sind, können als wechselseitiger Beeinflussungsprozeß gesehen werden. Nicht nur Eltern, Lehrer, Vorgesetzte oder Verkäufer usw. beeinflussen Kinder, Schüler, Mitarbeiter oder Kunden, sondern es gibt immer eine wech-

Motivation

selseitige Beeinflussung. Die Grundlage für die folgenden zehn Empfehlungen ist das Modell „Motivation als wechselseitiger Beeinflussungsprozeß“.

Empfehlungen für die Praxis

Bringen Sie dem Menschen, den Sie beeinflussen (motivieren) wollen, Wertschätzung, Respekt und Toleranz entgegen. Diese Empfehlung hat eine angenehme, wohlwollende Beziehung zum Ziel. Akzeptieren Sie, daß der oder die Gesprächspartner andere Werte, Normen, Interessen usw. hat bzw. haben. Oft gibt es zwischen Selbst- und Fremdeinschätzung des eigenen Verhaltens bezüglich Wertschätzung, Respekt und Toleranz große Unterschiede. Entscheidend ist, wie Ihre Gesprächspartner Ihr Verhalten empfinden.

Gerade in wirtschaftlich schwierigen Zeiten wird in Betrieben oft das Bild beschworen: „Wir sitzen doch alle im gleichen Boot“. Es gibt sicher das gemeinsame Interesse, daß das Boot im Sturm nicht kentert. Wenn man genauer hinschaut, gibt es auch unterschiedliche Interessen. Da gibt es den Ruderer (den Mitarbeiter), den Steuermann (den Vorgesetzten) und den Besitzer des Bootes (Unternehmer). In stürmischer See gibt es zumindest teilweise unterschiedliche Interessen zwischen den Ruderern, dem Steuermann und dem Besitzer. Wenn der Steuermann die Ruderer zu einer größeren Taktzahl motivieren will, was ist er bereit, materiell oder immateriell den Ruderern als Ausgleich zu bieten? Was von allen Beteiligten als „fair“ empfunden wird, kann durchaus weit auseinander liegen.

**1. Empfehlung:
Den anderen
als Mensch
akzeptieren**

**2. Empfehlung:
Fairer Interessen-
ausgleich**

**3. Empfehlung:
Klare und
realistische Ziele**

Firmen, die „management by objectives“ erfolgreich eingeführt haben, haben für Vorgesetzte und Mitarbeiter ein starkes Instrument zu gegenseitiger Motivation geschaffen. Zielvereinbarungen sollten smart sein, das heißt:

- schriftlich
- meßbar
- attraktiv/akzeptabel
- realistisch
- terminiert

Je mehr der Mitarbeiter beteiligt wird an der Zielvereinbarung, er sich also verpflichtet, seine selbst gesetzten Ziele zu erreichen, um so eher wird der Mitarbeiter sich anstrengen, die Ziele tatsächlich zu erreichen. Nach meinem persönlichen Eindruck funktioniert das Prinzip der Zielvereinbarung in vielen amerikanischen Firmen recht gut.

**Konsequente
Umsetzung
der Zielverein-
barungen**

Zielvereinbarungen, Zielverfolgung und die positiven und negativen Konsequenzen bei Zielerreichung bzw. Nichterreichen von Zielen werden bis hin zu personellen Konsequenzen recht glaubwürdig praktiziert. In vielen deutschen Firmen wird teilweise sehr viel über Zielvereinbarungen gesprochen, die Umsetzung in die Praxis wird oft nicht konsequent betrieben. Zielvereinbarungsgespräche entarten dann oft zu Ritualen, die von allen Beteiligten nicht ernst genommen werden.

**4. Empfehlung:
Beteiligung an
Entscheidungen**

In vielen Firmen werden zum Beispiel bei Umorganisationen die betroffenen Mitarbeiter zu Workshops eingeladen, um Ziele, Maßnahmen und Spielregeln für die weitere Zusammenarbeit gemeinsam festzulegen. Oft stehen die Ergebnisse der Workshops vor der Veranstaltung schon fest, und die verantwortlichen Entscheidungsträger versuchen, die Eingeladenen zu manipulieren, damit die „gewünschten“ Ergebnisse aus dem Workshop gemein-

Motivation

sam erarbeitet werden. Oder die eigentlichen Entscheidungen werden nach dem Workshop getroffen und stehen im offenen Widerspruch zu Workshop-Ergebnissen. Teilweise wird auch bewußt offengelassen, ob der Kreis der Eingeladenen lediglich seine Meinung sagen soll, Vorschläge machen soll oder ob echte Beteiligung an Entscheidungen möglich ist bzw. erwünscht wird.

Statt die Mitarbeiter zum „Schein zu beteiligen“, halte ich es für besser, offen zu sagen, was schon politisch entschieden ist und wo Beteiligung noch möglich bzw. erwünscht ist. Je mehr der bzw. die Gesprächspartner eigenen Handlungsspielräume haben und ihr Wissen und ihre Erfahrungen gefragt sind, um so größere Akzeptanz dürften Entscheidungen haben.

Bei der Delegation von Aufgaben an Einzelpersonen oder auch an Gruppen ist eine inhaltliche und/oder zeitliche Unter- wie auch Überforderung zu vermeiden. Bei der Auftragsvergabe ist weiterhin sehr wichtig, daß Aufgaben, Verantwortung und Entscheidungskompetenzen zusammenpassen. Vorgesetzte neigen in der Praxis oft dazu, Mitarbeiter zu unterfordern und ihnen zu wenig Kompetenzen zu geben, aus Angst, daß „etwas schief gehen könnte“. Bei schlechten Leistungen nehmen Vorgesetzte oft an, daß es an der fehlenden Motivation des Mitarbeiters liege. Es kommt durchaus vor, daß Mitarbeiter trotz hoher Motivation schlechte Leistungen erreichen, weil ihnen die für die Aufgaben notwendigen Fähigkeiten fehlen.

Nach einem Intelligenz-Modell von Guildford gibt es 120 Intelligenzfaktoren. Einige Faktoren sind durch Training stark beeinflussbar, andere sind kaum zu beeinflussen. Die Fähigkeit zum „räumlichen Vorstellungsvermögen“ scheint z. B. stark genetisch bedingt zu sein und we-

**5. Empfehlung:
Motivation durch
die Aufgabe**

**Intelligenz-
Modell von
Guildford**

nig trainierbar. Wenn jemand beispielsweise als Konstrukteur, als Architekt oder als Chirurg schlechte Arbeitsleistungen bei Aufgaben zeigt, bei denen „räumliches Vorstellungsvermögen“ notwendig ist, ist die Leistung schwer beeinflussbar.

Auf ausreichende Fähigkeiten achten

Bei der Zusammensetzung von Arbeitsgruppen ist darauf zu achten, daß die zur Erfüllung von Aufgaben notwendigen Fähigkeiten und Erfahrungen bei den Mitgliedern in ausreichendem Maße vorhanden sind. Durch Training, fachliche Beratung und Förderung können auch weniger begabte Mitglieder zu beachtlichen Leistungssteigerungen gebracht werden. Die Vorstellung aber, daß jedes Gruppenmitglied durch Training gleich gut und für alle anfallenden Arbeiten einsetzbar werden kann, ist eine Illusion.

6. Empfehlung: Anerkennung guter Leistungen

In der Praxis bemängeln viele Mitarbeiter häufig, daß ihre Leistungen von Vorgesetzten zu wenig anerkannt werden. Hierzu gehört auch, daß nicht nur Spitzenleistungen anerkannt werden sollten, sondern auch gute Dauerleistungen. Mitarbeiter erwarten darüber hinaus, daß ihr Vorgesetzter gute Leistungen nicht nur mit „warmen Worten“ anerkennt, sondern auch durch Taten, zum Beispiel durch Förderung, durch mehr Verantwortung, einmalige Prämien, Gehaltserhöhung, Beförderung usw.

In allen Firmen, die ich kenne, wird behauptet, daß bei materiellen Belohnungen das „Leistungsprinzip“ gelte. Wenn man zum Beispiel die Lohn- bzw. Gehaltspolitik der Firmen untersucht, so scheinen die Ausbildung und die Dauer der Betriebszugehörigkeit einen weit größeren Einfluß auf die Lohn- bzw. Gehaltsentwicklung der Mitarbeiter zu haben als deren Leistung.

In vielen Firmen wird das Null-Fehler-Prinzip als Ziel angestrebt. Es ist ganz natürlich, daß Menschen Fehler machen, insbesondere bei schwierigen oder bei neuartigen Aufgabenstellungen oder in Stresssituationen. Andere Fehler entstehen aus Nachlässigkeit, Bequemlichkeit oder zu großer Risikofreude. Den meisten Menschen fällt es schwer, eigene Fehler einzugestehen, insbesondere wenn das Begehen von Fehlern mit Sanktionen bestraft wird, zum Beispiel durch Prestigeverlust, mit Lohnabzug oder mit einer Abmahnung. Werden Fehler entdeckt, ist es deshalb wichtig, die Schuld bei einer anderen Abteilung oder bei Kollegen zu suchen.

Ich habe den Eindruck, daß in einigen Firmen sehr viel Zeit und Anstrengungen investiert werden, die Schuldfrage für aufgetretene Fehler zu klären, als sie in die Problembeseitigung zu stecken. Werden Ursachen von Fehlern sachlich analysiert, so gibt es oft nicht „einen Sündenbock“ der an allem Schuld ist, sondern mehrere Komponenten, die zu einem Fehler geführt haben.

Um zukünftig ähnliche Fehler zu vermeiden, geht es darum, angemessene Maßnahmen durchzuführen. Eine erhöhte Ausschußrate in einer Arbeitsgruppe kann sehr unterschiedliche Ursachen haben. Je nach Ursache können sehr unterschiedliche Maßnahmen zur Reduzierung der Ausschußrate beitragen, zum Beispiel die Änderung von Arbeitsabläufen, eine andere Maschineneinstellung, der Wechsel zu einem anderen Zulieferer, die Schulung der Mitarbeiter, eine Prämie für geringe Ausschußraten, ein anderer Schichtplan, die Umsetzung von Mitarbeitern usw. Sind Mitarbeiter fachlich überfordert und hilft kein Training, kann es notwendig werden, Mitarbeitern andere Aufgaben zu geben oder sie betrieblich zu versetzen.

**7. Empfehlung:
Sachliche Analyse
von Mißerfol-
gen/Fehlern**

**Schuldzuweisung
statt Problem-
beseitigung**

**8. Empfehlung:
Bei Konflikten
Gewinner-
Gewinner-
Situation**

In Konfliktsituationen sollten Sie, wenn möglich, die Interessen aller Betroffenen berücksichtigen. Es gibt Berufskollegen, die behaupten, daß es immer möglich sei, eine Gewinner-Gewinner-Situation zu verwirklichen. Ich bin der Überzeugung, daß dies nicht immer möglich ist: zum Beispiel bei betriebsbedingten Degradierungen, betriebsbedingten Versetzungen oder Kündigungen. In diesen Situationen sollten die Betroffenen aber immer die Möglichkeit haben, ihr Gesicht zu wahren. Es fängt damit an, wie, von wem, wann und unter welchen Rahmenbedingungen die Betroffenen die betriebsbedingten schlechten Nachrichten erhalten. Wie fair Entscheidungsträger die betroffenen Mitarbeiter behandeln, hat auch Auswirkungen auf die Einstellung und die Motivation der nicht betroffenen Mitarbeiter.

**9. Empfehlung:
Vorbild im
Verhalten**

Was man von Mitarbeitern verlangt, sollte man als Vorbild vorleben. Wenn die Unternehmensleitung die Umsetzung von Sparmaßnahmen fordert, sich selbst aber teure Privilegien bewilligt oder durch Fehlentscheidungen „Geld aus dem Fenster“ wirft, beschädigt sie damit ihre eigene Glaubwürdigkeit.

Glaubwürdigkeit und Vertrauen sind wichtige Elemente in einer guten Arbeitsbeziehung. Glaubwürdigkeit entsteht durch die Übereinstimmung von Sagen und Tun. Vertrauen entsteht durch positive Erfahrungen mit dem Mitmenschen. Bringt ein Mitarbeiter einem Kollegen oder Vorgesetzten Vertrauen entgegen und wird dieses Vertrauen mißbraucht, so wird die Beziehung hierdurch schwer belastet.

**Eingestehen
von Schwächen
und Fehlern**

Zum vorbildlichen Verhalten gehören auch die Einhaltung von Vereinbarungen und das Eingestehen von Fehlern und Schwächen. Viele Menschen glauben, daß sie

Motivation

durch das Eingestehen von Fehlern und Schwächen an Autorität verlieren. Das Gegenteil ist der Fall. Es kommt natürlich auch auf die Häufigkeit der gemachten Fehler an und darauf, ob die Mitarbeiter die vom Chef gemachten Fehler immer ausbaden müssen.

Eine zentrale Rolle bei der Motivation von Mitarbeitern und Arbeitsgruppen spielt die Eigenmotivation. Aus der Forschung zur Leistungsmotivation wissen wir, daß es typische Verhaltensmuster bei erfolgs- und mißerfolgsorientierten Menschen gibt (Heckhausen 1963).

Erfolgsorientierte Menschen suchen nach Situationen, in denen sie eine Leistung erbringen können, setzen sich entsprechend ihren Fähigkeiten realistische Ziele, geben bei Mißerfolgen nicht gleich auf und „klopfen sich nach einem Erfolg innerlich selbst auf die Schulter“.

Mißerfolgsorientierte Menschen versuchen, Leistungssituationen zu vermeiden, setzen sich entweder extrem niedrige oder extrem hohe (unrealistische) Ziele, geben nach einem Mißerfolg schnell auf und fühlen sich bestätigt, daß sie etwas nicht können.

**10. Empfehlung:
Erkennen und
Fördern der
Eigenmotivation**

Die häufigsten Fehler bei der Eigenmotivation

- unrealistische Ziele
- keine Teilziele
- sich zu viel auf einmal vornehmen
- nur planen, nicht tun
- bei Mißerfolgen gleich aufgeben



**Zusammenhang
zwischen
Motivation
und Leistung**

Zwischen Motivation und Leistung gibt es aufgrund wissenschaftlicher Untersuchungen – unter sonst gleichen Bedingungen – folgenden Zusammenhang (Brandstätter, Franke, v. Rosenstiel, 1966):

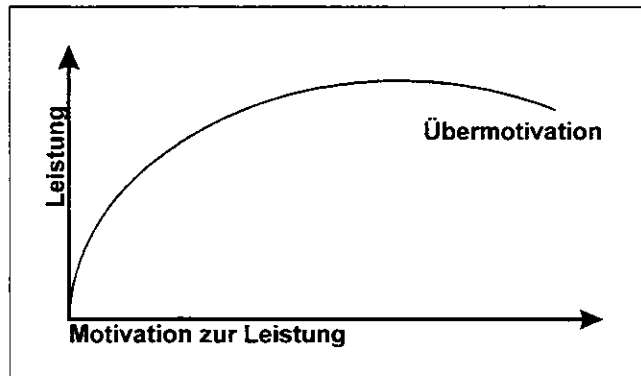


Abbildung: Zusammenhang zwischen Motivation und Leistung

Eine geringe Leistung wegen zu geringer Motivation erkennt man meist an zu geringer Aktivität und an Interesslosigkeit. Geringe Leistung wegen zu hoher Motivation zeigt sich in hoher Aktivität, hohem Interesse, aber auch in der Neigung zu Fehlern und zu Fehlentscheidungen, wodurch dann letztlich eine nicht befriedigende Leistung zustande kommt.

Die folgenden Prinzipien der Eigenmotivation führen bei sonst gleichen Bedingungen eher zum Erfolg:

- smarte Ziele aufstellen (siehe die 3. Empfehlung),
- realistische Teilziele definieren,
- konkrete Maßnahmen für Teilziele planen und durchführen,

Motivation

- bei Mißerfolgen nicht gleich aufgeben,
- ausdauernd und beharrlich bleiben,
- sich beim Erreichen von (Teil-) Zielen innerlich auf die Schulter klopfen.

Gruppenarbeit und Leistung

Bei der Gruppenarbeit gibt es neben der Motivation des einzelnen auch Einflüsse der Gruppe auf die Leistung. Gruppen lassen sich nach dem Grad ihres inneren Zusammenhalts – dem Grad ihrer Kohäsion – unterscheiden. Je größer der Zusammenhalt der Gruppe ist, um so größer ist auch die Zufriedenheit der Gruppenmitglieder. Bei Gruppen mit hoher Gruppenkohäsion gibt es selten Mitglieder, die in der Leistung stark nachhängen, aber auch selten „Streber“ oder „Ausreißer“, während in Gruppen mit geringer Kohäsion die Leistung stärker streut (Seashore, 1954). Ob die Gruppen mit hoher Kohäsion sich auf eine hohe oder geringe Leistungsnorm einpendeln, hängt von der Einstellung der Gruppenmitglieder zum Unternehmen selbst, zur Unternehmensspitze und zum Vorgesetzten ab.

Ist die Einstellung zur Firma positiv, d. h. die Mitarbeiter identifizieren sich mit der Firma, so wird die Leistungsnorm hoch sein, ist sie schlecht – fühlen die Mitarbeiter sich zum Beispiel ungerecht behandelt und ausgebeutet –, so wird die Leistungsnorm gering sein. Die Gruppe geht dann geschlossen in Opposition und ist gemeinsam stark.

Der für die Zufriedenheit und die Leistung günstigste Fall ist also, daß die Gruppenkohäsion hoch ist und die Leistungsnormen aufgrund einer günstigen Einstellung zum Unternehmen und zum Vorgesetzten hoch liegen. Unternehmen können durch eine faire Unternehmenspo-

Einstellung zum Unternehmen

litik gegenüber den Mitarbeitern selbst eine positive Einstellung der Mitarbeiter erreichen. Wenn weiterhin Rahmenbedingungen geschaffen werden, unter denen Mitarbeiter eine hohe Eigenmotivation entwickeln können und gute Chancen haben, Erfolge zu erzielen, so werden die Chancen zu Erfolgen wachsen. Denn eine alte Weisheit besagt: Nichts ist so frustrierend wie der Mißerfolg; nichts ist so motivierend wie der Erfolg.

Literatur

Brandstätter, H., Franke, H. und Rosenstiel, L. v.: Zur persönlichkeitspezifischen Vorhersagbarkeit von Leistungsdaten, in: Z. exp. angew. Psychologie, 13, (1966), S. 183–198.

Guilford, J. P. und Hoepfner, R.: Analyse der Intelligenz, Weinheim 1976.

Heckhausen, H.: Hoffnung und Furcht in der Leistungsmotivation, Meisenheim 1963.

Jurkuhn, D.: 10 Prinzipien der Motivation. Unveröffentlichtes Manuskript, München 1996.

Rosenstiel, L. von: Motivation im Betrieb, Goch 1980.

Seashore, S.: Group Cohesiveness in the Industrial Work Groups, Ann Arbor 1954.

Sprenger, R. K.: Mythos Motivation: Wege aus der Sackgasse, Frankfurt 1991.