

1 Einführung

Die wichtigste Quelle zur Innovation ist der einzelne Mitarbeiter im Unternehmen. Hohe Produktivität ist nicht nur abhängig von moderner Technologie, sondern auch von individuellen Einstellungen: Sind wir bereit, uns zu engagieren? Können wir uns mit dem Ziel des Unternehmens identifizieren und zeigen hohe Einsatzbereitschaft, um es zu erreichen? Oder haben wir uns selbst „innerlich pensioniert“, schauen auf die Uhr und denken: „Wann ist endlich Feierabend?“

Seit vielen Jahren ist der Begriff „Motivation“ zu einem Kernpunkt von Diskussionen über Führung und Zusammenarbeit geworden. Die einen sehen in der Motivation die umfassende, befreiende und vom allgemeinen autoritären Führungsdruck erlösende Technik, die anderen wittern ein Instrument abzulehnender Manipulation. Manche sehen die Motivation schlicht als allgemeines Führungs- oder Kooperationsprinzip, viele als zeitgemäße Managementkonzeption, andere wiederum als raffinierte Möglichkeit der Ausbeutung.

Fest steht: Die Leistungsbereitschaft und Leistungsabgabe der Mitarbeiter sollen aktiviert und gefördert werden. So muss ein Vorgesetzter neben der Übernahme von Führungsfunktionen, wie Auswahl und Einsatz, Informieren, Koordinieren, Ziele vereinbaren, Kontrollieren, seine Mitarbeiter auch motivieren können.

Die Mitarbeiter sind heute qualifiziert, aufgeklärt im Informationszeitalter, selbstbewusst und engagiert. Arbeit dient heute nicht mehr nur dazu, die Grundbedürfnisse zu befriedigen, sondern wird zunehmend als Bestandteil der persönlichen Selbstentwicklung betrachtet. Somit rückt die Auseinandersetzung mit den individuellen Zielen der Mitarbeiter immer mehr in den Vordergrund. Arbeitsaufgaben sind so zu gestalten, dass sich der Einzelne mit den Zielen der Organisation identifizieren kann. Nur so kann eine hohe Arbeitsproduktivität bei gleichzeitiger Arbeitszufriedenheit erreicht werden.

Hierbei wird deutlich, dass „Motivation“ sowohl eine fachliche wie auch menschliche Herausforderung für die Führungskraft darstellt. Motivation wird immer mehr zu einem wesentlichen Element personenbezogener Führungsfunktionen.

Dieser Studienbrief soll nicht nur zur begrifflichen Klärung beitragen, sondern auch dem Praktiker zeigen, wo und wie durch Motivation Hilfe für die Führungs- und Kooperationspraxis zu erwarten ist.

- Im Einzelnen werden Sie
 - Motivation als ein entscheidendes personalpolitisches Handlungsfeld in seiner Bedeutung für die Mitarbeiterführung kennen lernen,
 - zentrale Motivationstheorien in ihrer Bedeutung für die Personalarbeit einordnen und in ihre tägliche Arbeit integrieren können,

- fundierte Kenntnisse über die Förderung der Leistungsmotivation von Mitarbeitern erwerben und in Ihren jeweiligen Handlungsfeldern als Entscheidungs- und Handlungsgrundsätze einsetzen können.

1.1 Was ist Motivation?

Motivation ist einerseits Zustand, speziell jener Zustand, der auf den Abbau von Bedürfnissen gerichtet ist. Andererseits ist Motivation die bewusste Erzeugung spezifischer Motivationszustände bei anderen. Motivation also als Führung. Sie setzt stets Bedürfnisse voraus.

Beispiel 1.1: Die natürliche Entstehung des Motivationszustandes

Ein Landwirt sitzt seit Stunden in der sommerlichen Mittagshitze auf dem Mähdrescher und hat Durst. In der Nähe gibt es nichts zu trinken. Der psychologische Zustand des Suchens nach Trinkbarem, nach Befriedigung, ist Motivation.

Beispiel 1.2: Die bewusste Erzeugung eines Motivationszustandes

Der Geschäftsführer einer Baufirma stellt einem Polier in Aussicht, zum Bauführer aufzusteigen, sofern die Bauarbeiten der zu bauenden Eisenbahnbrücke bis Ende Oktober beendet sind. Der Polier erreicht das Ziel und wird danach befördert.

Motivation ist also die Folge, nicht die Ursache mangelnder Bedürfnisbefriedigung. Andererseits ist sie die gelenkte und bewusste Erzeugung des Zustandes mangelnder Bedürfnisbefriedigung.

Da es keinen Menschen gibt, der völlig befriedigt ist, muss also auch jeder zu etwas motiviert sein.

Das Problem liegt allerdings nicht in fehlender Motivation, sondern in der Ausrichtung der Motivation auf erwünschte Ziele. Wie aber realisiert man in der Praxis die Motivation als Management- oder auch als Verkaufsprinzip? Grundsätzlich lässt sich die Frage so beantworten: Man zeigt dem zu Motivierenden (dem Mitarbeiter, Vorgesetzten, Kollegen und Kunden), dass er seine eigenen Bedürfnisse befriedigen kann, sofern er die vereinbarten Ziele erreicht oder seine Aufgaben erfüllt.

Der Begriff Bedürfnisse wird im Allgemeinen synonym für Motiv verwendet. Manche Autoren bezeichnen Motivationen, die eher physiologischer Natur sind (z. B. das Stillen des Hungers) und die keinen festen Zielbezug haben, eher als Bedürfnis; ein Motiv dagegen (z. B. eine bestimmte Leistung zu erbringen oder im Spiel zu gewinnen) hat einen Zielbezug *und* eine kognitive Komponente.¹

¹ Vgl. Berthel/Becker (2013), S. 49.

Motivation kann aus zwei Richtungen betrachtet werden, mit Blick auf den Menschen *und* die Situation, in der er handelt. Vielleicht bereitet sich ein Projektleiter nur deshalb so besonders auf die Projektbesprechung vor, weil er weiß, dass bei dieser Besprechung sein Vorgesetzter dabei sein wird.

Merksatz: Zur Erklärung von Verhalten muss also immer auch die Situation berücksichtigt werden, in der man es beobachtet. Situationen wirken auf die menschlichen Motive ein, regen sie an und lösen dadurch Verhalten aus.²

Wird beispielsweise einem Mitarbeiter eine neue, herausfordernde Aufgabe anvertraut, möchte er diese Aufgabe gut erfüllen – sein Motiv, Leistung zu erbringen, wird angeregt. Muss er diese Aufgabe unter Sicherheitsvorschriften erfüllen (Helm auf!) wird möglicherweise sein Sicherheitsbedürfnis angeregt – oder sein Bedürfnis nach Freiheit und Selbstbestimmung (Helm ab! – wir befinden uns doch gerade nicht in einem sicherheitsrelevanten Bereich).

Wir bezeichnen Situationen, in denen Bedürfnisse oder Motive angeregt werden, als *Anreize*. Anreize fordern dazu auf, bestimmte Handlungen wahrzunehmen oder zu unterlassen. Der Begriff *Motivation* kann dementsprechend wie folgt definiert werden.³

Merksatz: Motivation ist das Produkt aus individuellen Merkmalen von Menschen, ihren Motiven, und den Merkmalen einer aktuell wirksamen Situation, in der Anreize auf die Motive einwirken und sie aktivieren.

Das Konzept der Motivation ist für die Arbeits- und Organisationspsychologie sowie für das Thema „Leistung von Mitarbeitern in Unternehmen“ deshalb von großer Bedeutung, weil damit die Leistung (oder Minderleistung) von Mitarbeitern erklärt werden kann. Diese Erkenntnis muss allerdings vor dem Hintergrund zahlreicher Studien relativiert werden. Eine Metaanalyse von IDDEKINGE et al.⁴ führt aus, dass die kognitiven Fähigkeiten⁵ ca. 60% der Leistungen erklären, Motivation ca. 30% und das Zusammenspiel von Leistung und Motivation ca. 10%. Das Interesse an der Arbeits- und Organisationspsychologie ist aber auch deshalb so groß, weil andere Ergebnisse der Motivationsforschung, insbesondere die Arbeitszufriedenheit, als wichtig angesehen werden. Man nimmt an, dass Arbeitszufriedenheit nicht nur ein Ergebnis befriedigender Leistungserfüllung ist, sondern wiederum auch zu mehr Leistung führen kann. Auf das Thema „Arbeitszufriedenheit“ wird in Kapitel 5 gesondert eingegangen; im Folgenden werden aufgrund ihrer Bedeutung verschiedene Aspekte der Motivation vertiefend behandelt.

² Vgl. Nerdinger et al. (2019), S. 464.

³ Vgl. Nerdinger et al. (2019), S. 465.

⁴ Van Iddekinge et al. (2018), S. 249 ff.

⁵ Anmerkung: Zu den kognitiven Fähigkeiten zählen unter anderem Aufmerksamkeit, Erinnerung, Lernen, Kreativität, Planen, Orientierung, Vorstellungskraft oder Wille.

1.2 Entstehung des Motivationszustandes

Wir haben festgestellt, dass Motivation immer aus Bedürfnissen oder Motiven hervorgeht und in Zusammenhang mit der Situation betrachtet werden muss bzw. mit den Anreizen einer Situation. Ein Bedürfnis, das sofort befriedigt werden kann, erzeugt nur geringe Motivation, denn die Intensität der Motivation fällt mit der Bedürfnisbefriedigung.

Beispiel 1.3: Intensität der Motivation

Wer in einer Confiserie eingesperrt ist (Situation) und so viele Pralinen essen kann, wie er mag (Anreiz), wird niemals ein sehr starkes Bedürfnis nach Süßem verspüren und dementsprechend immer nur gering motiviert sein. Eine „Naschkatze“, die wenig Gelegenheit zum Naschen hat, wird ständig nach Möglichkeiten suchen, Hindernisse der Befriedigung zu beseitigen, sofern sie mit dem Erfolg ihrer Bemühungen rechnen kann.

Eine vor der Befriedigung stehende Barriere führt zu einer Konfliktsituation, denn man möchte nicht unnötige Kräfte zur Überwindung von Hindernissen einsetzen. Eine Barriere wird nur dann überwunden, wenn mit der Überwindung eine Bedürfnisbefriedigung erreicht werden kann.

In der betrieblichen Praxis wirken vielfältige Barrieren motivierend: Mehrleistung, Pünktlichkeit, evtl. Überstunden. Alle diese Hindernisse bedeuten im Hinblick auf ihre Überwindung vermehrte Anstrengung, die man nur dann freiwillig in Kauf nimmt, wenn man damit eigene Bedürfnisse befriedigen kann (vgl. Abbildung 1-1). In der Führungspraxis ist das bewusste Setzen von Barrieren weit verbreitet und wird von guten Führungskräften geschickt gehandhabt.

Barrieren wirken allerdings nur dann motivierend, wenn sie so hoch sind, dass sie als Barrieren empfunden werden, aber nicht so gewaltig erscheinen, dass ihre Unüberwindlichkeit deutlich wird und damit mutlos macht.

Nach der Befriedigung (körperlich, emotional oder geistig) fällt die Motivation und damit die Bereitschaft, Barrieren zu überwinden. Nach einer gewissen Zeit stellt sich wieder das Bedürfnis ein, und die Motivation beginnt von neuem. (vgl. Abbildung 1-2)

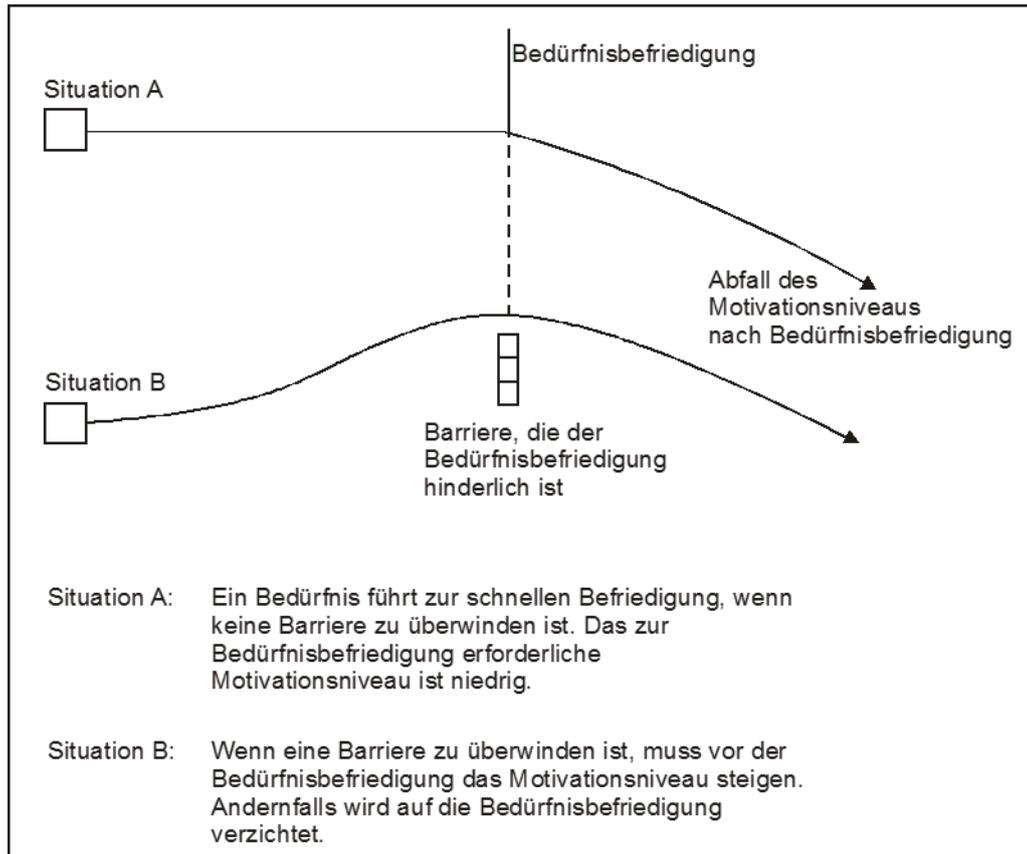


Abbildung 1-1: Bedürfnisbefriedigung ohne und mit Barriere

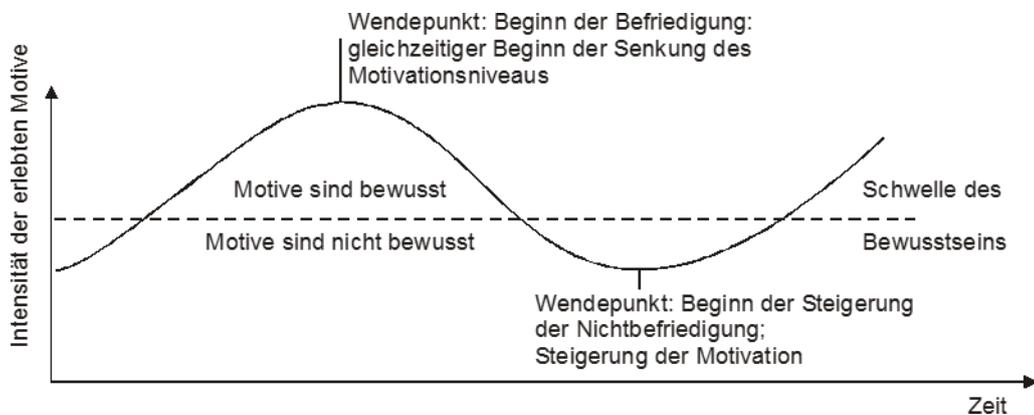


Abbildung 1-2: Veränderung des Motivationsniveaus

1.3 Externe und interne Motivation

Wollen wir den Versuch unternehmen, die Vielfalt von Motiven zu ordnen, so stellen wir fest, dass sich grundsätzlich „interne“ von „externen“ Motiven unterscheiden lassen.

- Hinter externen Motiven verbergen sich Faktoren wie beispielsweise
 - eine Belohnung (Prämie) oder Strafe (Sanktion des Vorgesetzten) bekommen,
 - soziale Anerkennung erhalten (Beliebtheit bei Kollegen),

- Angst vor Arbeitsplatzverlust etc.

Beispiel 1.4: Extrinsische Motivation

Ein Arbeitnehmer hat seinen Arbeitsplatz verloren und bemüht sich nun seit Monaten um eine neue Arbeitsstelle. Er ist praktisch bereit, jede Arbeit anzunehmen, da er dringend Geld für sich und seine Familie braucht. Außerdem schämt er sich vor seinen Bekannten wegen seiner Arbeitslosigkeit, möchte vor ihnen nicht als Versager dastehen.

Dieser Arbeitnehmer ist weitgehend extrinsisch – durch den Wunsch nach Geld, Sicherheit und Anerkennung – motiviert. Ist jemand „extrinsisch motiviert“, bezieht er seine Belohnung aus der Einschätzung seiner Leistung durch Dritte. Somit wird sein Verhalten von äußeren Einflussfaktoren gesteuert.

- Hinter internen Motiven verbergen sich Faktoren wie beispielsweise
 - Spaß an der Aufgabe haben
 - Interesse an persönlicher Weiterentwicklung
 - persönliche Erfolgserlebnisse etc.

Beispiel 1.5: Intrinsische Motivation

Ein Abteilungsleiter wird an die Spitze einer Abteilung in eine Zweigstelle seines Unternehmens berufen mit dem Ziel, dort Aufbauarbeit zu leisten. Er bekommt dafür nicht mehr Gehalt, und ein nachfolgender Aufstieg ist auch nicht in Sicht. Trotzdem kniet sich der Mitarbeiter mit allen Kräften in diese Arbeit hinein und schafft es nach einem Jahr, diese Abteilung aus den roten Zahlen zu bekommen. Den Mitarbeiter hat diese neue und vor allem herausfordernde Aufgabe sehr gereizt. Er war intrinsisch motiviert.

Ist also jemand „intrinsisch motiviert“, so ist er an der Leistungserbringung aus eigenem innerem Antrieb heraus interessiert. Auf Belohnung durch Dritte wird kein Wert gelegt: eine Sache wird hier um ihrer selbst willen getan.

Wenn ich ein Motiv habe, verfolge ich dabei immer – teils bewusst, teils unbewusst – ein bestimmtes Ziel. Dies führt zu einer Aktivität, um das Ziel zu erreichen.

- Der Begriff Motivation beschreibt demnach einen ganzen Prozess, nämlich:
 - was eine Handlung auslöst („Meine jetzige Tätigkeit als Arbeitsvorbereiter langweilt mich.“)
 - was die Handlung in Gang hält („Der Kalkulationsabteilung fehlt ein Mitarbeiter.“)
 - was die Handlung beendet („Ich wechsle von der Arbeitsvorbereitung in die Kalkulation.“)

Bedürfnisse, die sofort befriedigt werden können, erzeugen nur geringe Motivation, denn die Intensität der Motivation fällt mit der Bedürfnisbefriedigung.

Beispiele 1.6: Sinkende Motivation bei zunehmender Bedürfnisbefriedigung

- Hat jemand mehr Geld, als er ausgeben kann, so ist er mit Geld allein kaum mehr zu motivieren.
- Hat jemand den ganzen Abend mit Freunden diskutiert, ist sein Kommunikationsbedürfnis vorläufig gestillt.
- Ein anfangs sehr begehrter Arbeitsplatz kann nach 5 Jahren langweilig werden.

Motivation ist somit ein Prozess, der abläuft, um individuelle Bedürfnisse bzw. Motive zu befriedigen. Dabei können nur Bedürfnisse, die nicht voll befriedigt sind, motivieren.

1.4 Das Flow-Erlebnis

Einen besonderen Zustand der intrinsischen Motivation, das sogenannte Flow-Erlebnis, hat der amerikanische Wissenschaftler Csikszentmihalyi untersucht. Er beschreibt Flow als einen Zustand des Glücksgefühls, in den Menschen geraten, wenn sie gänzlich in einer Beschäftigung aufgehen. Entgegen ersten Erwartungen erreichen wir diesem Zustand (...) meistens nicht beim Nichtstun oder im Urlaub, sondern wenn wir uns intensiv der Arbeit oder einer schwierigen Aufgabe widmen.⁶

Die Handlung hat kein übergeordnetes Ziel, sondern dient allein ihrem Selbstzweck. Im Mittelpunkt steht eine Aufgabe, die es wert ist, um ihrer selbst willen getan zu werden, und die es dem Ausführenden ermöglicht, sich voll einzusetzen und zu entwickeln. Diesen Zustand kennen die meisten von uns aus dem Hobby-Bereich. Wenn wir leidenschaftlich malen, lesen oder Sport treiben, vergessen wir die Zeit und werden eins mit der Tätigkeit. Wir benötigen dabei keine Belohnung und keine Anerkennung.

Kann man diesen Zustand auch in der Arbeitswelt erreichen? Glückliche sind diejenigen, die ihre Berufung gefunden und zum Beruf gemacht haben (ich gehöre auch dazu). Und was ist mit den anderen, die arbeiten gehen, nur um Geld zu verdienen?

Nach Csikszentmihalyi spielen dabei die Anforderungen, die an einen Mitarbeiter gestellt werden, die entscheidende Rolle: Sie sollten nicht zu hoch sein (sonst entstehen Angst und Unsicherheit), aber auch nicht zu gering sein (sonst wird die Arbeit zu banaler Routine, Langeweile). Die Herausforderungen sollen in Einklang mit den Fähigkeiten gebracht werden. Das wird in der folgenden Abbildung verdeutlicht:

⁶ Vgl. Csikszentmihalyi (2018), zweite Innenseite des Buchumschlags.

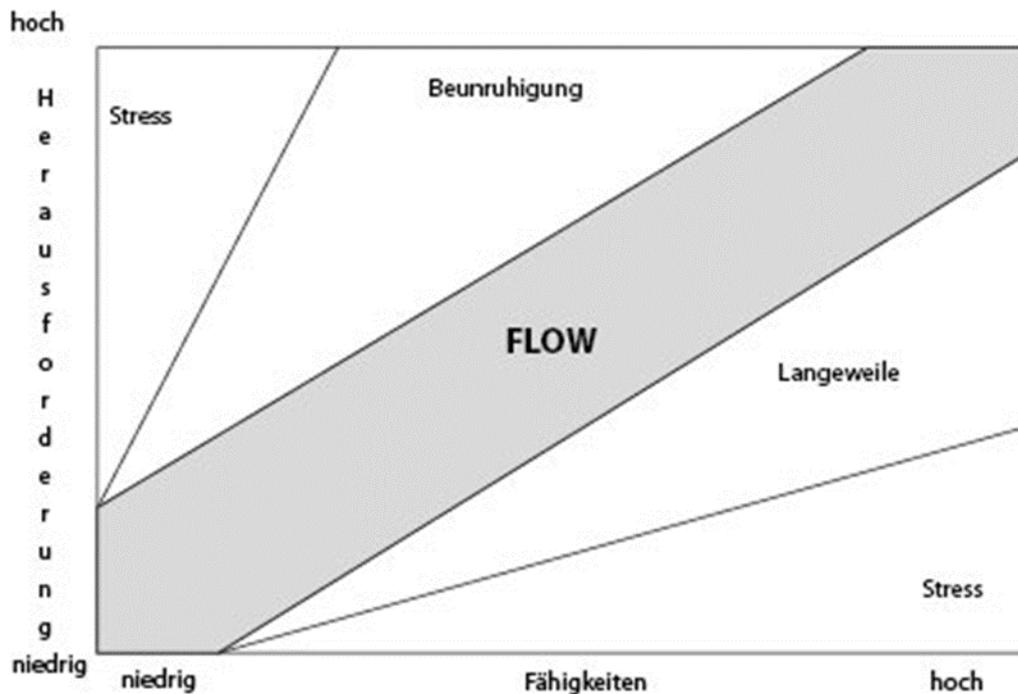


Abbildung 1-3: Flow-Korridor in Abhängigkeit von Anforderungen und Fähigkeiten⁷

Bei Managern können nach Franken folgende Quellen für einen Flow-Zustand vorkommen: eigenständiges Arbeiten, Umsetzung eigener Ideen, interessante Begegnungen, Befriedigung, etwas bewegt zu haben usw.⁸

Und wie sieht es aus mit den „einfachen“ Mitarbeitern im Verkauf, Büroangestellten, Reinigungskräften? Wie viel Flow erfahren sie an ihrem Arbeitsplatz? Wie kann man diese Berufsgruppen intrinsisch motivieren?

„Es ist vor allem notwendig, allen Mitarbeitern das Gefühl zu vermitteln, für eine wichtige Sache zu arbeiten und einen unentbehrlichen Beitrag zum Gesamtergebnis zu leisten. Diese Wertschätzung macht jede Tätigkeit sinnvoll. Darüber hinaus sollten möglichst herausfordernde Aufgaben gestellt werden, die eine gewisse Selbstorganisation und Verantwortung beinhalten.“⁹

1.5 Das 3K-Modell: Bauch – Kopf – Hand

Das 3K(3 Komponenten)-Modell nach KEHR¹⁰ könnte man als eine Erweiterung des Modells des Flow-Erlebens auffassen. Während Csikszentmihaly den Zustand des Flow-Erlebens als besonderen Zustand des Auslebens der eigenen Fähigkeiten ansieht, berücksichtigt

⁷ Vgl. Franken (2010), S. 86.

⁸ Ebd.

⁹ Franken (2010), S. 86.

¹⁰ Vgl. Kehr (2015), S. 103 ff.

das 3K-Modell implizite Motive, explizite Motive und subjektive Fähigkeiten des Mitarbeiters. Befinden sich diese drei Faktoren im Einklang miteinander, ist der Mitarbeiter im Zustand des Flows und damit motiviert, die verlangte Leistung zu erbringen (vgl. Abbildung 1-4). Zur Vereinfachung verwendet Kehr häufig die Begriffe Bauch (für intrinsische Motive), Kopf (für extrinsische Motive) und Hand (für die zur Verrichtung der Aufgabe notwendige Qualifikation und Erfahrung).

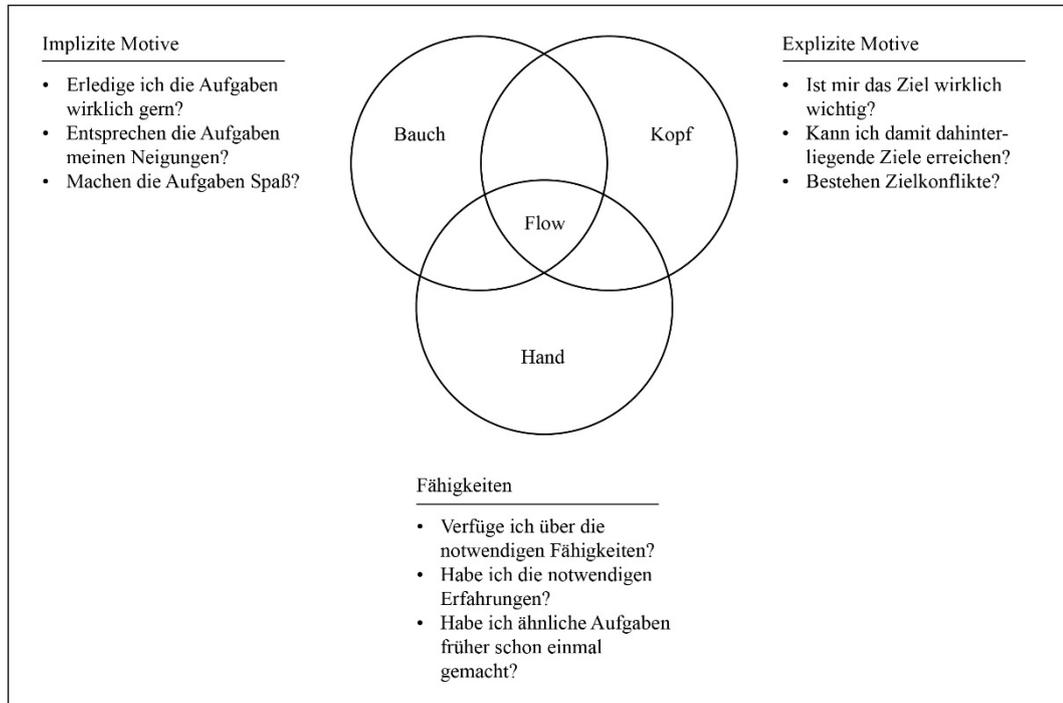


Abbildung 1-4: Zusammenspiel der drei Komponenten¹¹

Neben den drei Komponenten Bauch, Kopf und Hand unterscheidet Kehr zwei Unterstützungsprozesse – Volition (Wollen) und Problemlösungsaktivität. Die Volition wird benötigt, um fehlende oder unzureichende Motivation auszugleichen, beispielsweise wenn implizite und explizite Motive nicht übereinstimmen; Problemlösungsaktivitäten dienen dem Ausgleich mangelnder Fähigkeiten (vgl. Abbildung 1-5).

¹¹ Vgl. Gutzmer/Paulus (2020), S. 32.

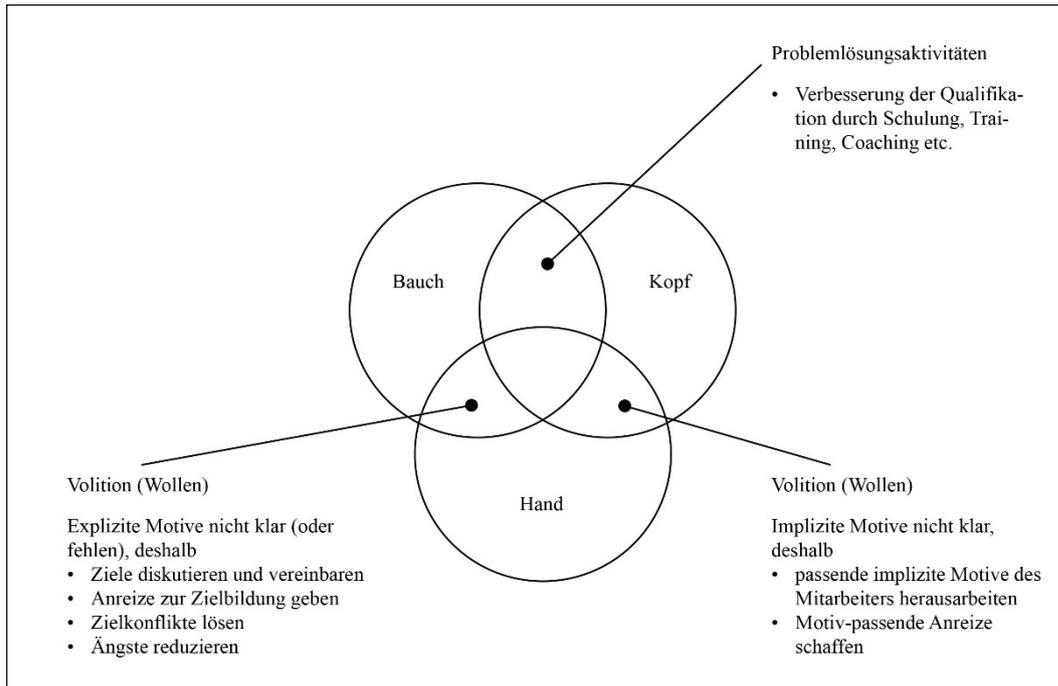


Abbildung 1-5: Was tun bei welcher Passung?

Für die Führungspraxis ist dieses Modell deshalb so interessant, weil auf einfache Weise analysiert werden kann, ob ein Mitarbeiter für eine Position überhaupt geeignet ist oder was zu tun ist, um ihn zu mehr Leistung zu motivieren. Betrachten Sie dazu bitte einmal folgende Motivations- und Qualifikationsanalyse in Anwendung des 3K-Modells:

Aufgaben	Kopf (ist mir wichtig)	Bauch (macht mir Spaß)	Hand (Kann ich gut)
Neukundengewinnung	●	○	○
Machbarkeitsstudien	●	●	●
Angebotskonzeption	●	●	●
Vertragsverhandlungen	●	○	○
Projektkoordination	●	●	○
Inbetriebnahme	●	●	●
● = trifft zu ○ = trifft nicht zu			

Abbildung 1-6: 3K-Prüfung eines Motivations- und Qualifikationsprofils