



## Motivation als Führungsaufgabe

Die Situation in Unternehmen stellt sich häufig wie folgt dar:

- Jeder definiert die Situation anders (aufgrund von Interessen/Zielen/Informiertheitsgrad...).
- Diese Definitionen unterliegen oft unvorhersehbaren Änderungen.
- Die Ziele, die die einzelnen und alle zusammen verfolgen, sind mehrdeutig, unklar, widersprüchlich, instabil usw.
- Es ist oft nicht genau bekannt, wie und wann die Zielerreichung gemessen wird.
- Oft fehlen exakte Informationen über Dritteinflüsse.

Wie sieht die Motivationsaufgabe unter solchen Bedingungen aus? Man muß einsehen, daß vermutlich starre Handlungsanweisungen keinen Sinn machen. *Daß mechanistische Ratschläge in komplexen Situationen scheitern, ist leicht an so alltäglichen Problemstellungen wie den folgenden erkennbar:*

- Wie ist ein Mitarbeiter zu motivieren, der praktisch unkündbar ist, aber keine Gehaltserhöhung oder Beförderung erwarten kann?
- Wie soll man einen vielversprechenden Mitarbeiter bei der Stange halten, wenn auf absehbare Zeit keine Möglichkeit für eine Beförderung besteht?
- Was soll eine Führungskraft angesichts undurchsichtiger Versprechen höherer Vorgesetzter, ständigen Leistungsdrucks und wechselnder Beurteilungsmaßstäbe und -normen tun, wenn Fehlzeiten oder Fluktuation steigen?

**Um in einer solchen komplexen Umwelt Erfolg dauerhaft zu sichern, kommt es vielmehr darauf an, daß Vorgesetzte wichtige Spiel-Regeln und Konstellationen kennen und flexibel und vorausschauend handeln.**



*Motivation* ist in diesem Zusammenhang als ein Joker anzusehen, der viele Aufgaben im Prozeß der Steuerung und Problemlösung übernehmen kann. Eine Führungskraft hat angesichts vielschichtiger und turbulenter Situationen praktisch immer *mehrere Handlungsmöglichkeiten*, und es ist vermutlich eines der wichtigsten Prinzipien, sich auch möglichst viele offen zu halten.

Vorgesetzte haben gelernt, bei Diagnosen und Eingriffen *pragmatisch bewährte Vereinfachungen* anzuwenden.

Mit Hilfe solcher Schemata werden Situationen geordnet, gefiltert, akzentuiert, gedeutet.

### **Das Analyseraster**

Solche "formalisierten" Ursachenerklärungen erlauben es, in mehrdeutigen Situationen schnell zu handeln. Da Motivationsprobleme typischerweise in uneindeutigen Situationen entstehen, kann dieser Ansatz ein fruchtbares Gliederungsprinzip abgeben, um Motivationsfragen differenziert zu behandeln. Im folgenden soll deshalb ein derartiges vereinfachendes Analyse-Raster als Grundlage der Darstellung dienen:

Wenn eine Führungskraft Ursachen für Handlungen anderer Menschen sucht, kann sie sich fragen:

- Woran liegt es? An der Situation oder an der Person?
- Welche Ursachen sind stabil/langfristig, welche sind variabel/kurzfristig?



	stabil		variabel	
Person	1	z.B. Fähigkeiten Bedürfnisse Werte	3	z.B. Launen Stimmungen
Situation	2	z.B. Maschinen Organisation Anreize	4	z.B. Zufall Krisen

"Ursachenraster für Handlungen jeder Art"

Es macht nämlich einen großen Unterschied im Verhalten eines Vorgesetzten, ob er nachlassende Leistungen eines Mitarbeiters zum Beispiel zurückführt auf eine unheilbare Krankheit (Person/stabil), unzulängliche veraltete Anlagen (Situation/stabil), eine Trotzreaktion wegen einer vorausgegangen Zurechtweisung (Person/veränderlich) oder ein von den Kollegen verabredetes "Bremsen", mit dem eine Verbesserung ihrer Lage durchgesetzt werden soll (Situation/veränderlich).

### **Begrenzte Einflußmöglichkeiten**

Dabei kann die Suche nach Ursachen, die in der Person liegen, sehr wichtig sein, um zu einer vernünftigen *Problemdiagnose* zu kommen. Beeinflussen läßt sich hier jedoch meist nur wenig (besonders bei den stabilen Ursachen), da es ja nicht Aufgabe von Vorgesetzten sein kann oder darf, ihre Mitarbeiter umzuerziehen.

*Einflußmöglichkeiten* bestehen für die Führungskraft eher da, wo es um die Änderung der *Situation* geht.

**Im folgenden werden Einwirkungs- und Handlungsmöglichkeiten vorgestellt, aus denen Vorgesetzte ein für ihre Problemsituation geeignetes Handlungsrepertoire zusammenstellen können. Komplexe unvorhersehbare Situationen verlangen vielseitige Handlungsperspektiven.**

### **Stabile personale Ursachen**

Im Bereich der stabilen personalen Ursachen unterscheiden wir u.a. die Bedürfnisse und Motive, die Werte und die Fähigkeiten. Nachfolgend gehen wir ausführlich auf die Bedürfnisse/Motive und Werte ein.



## Bedürfnisse und Motive

Dieser Deutungsansatz macht den Versuch, jene dauerhaften zugrundeliegenden Bedürfnisse (Triebe, Motive, Strebungen, etc.) aufzuspüren, die das Handeln sowohl antreiben als auch auf bestimmte Ziele lenken.

Am bekanntesten ist die sogenannte *Bedürfnis-Pyramide* von A. Maslow, die in der folgenden Abbildung dargestellt ist. Maslow ging davon aus, daß ein Aufstieg in der Bedürfnishierarchie erst dann stattfinden kann, wenn die jeweils tieferen Bedürfnisse befriedigt sind.

### **Bedürfnislisten weiten das Blickfeld und wirken der Tendenz entgegen, sich mit der erstbesten Deutung zufriedenzugeben.**

Aussagen über die Bedürfnisse andere Menschen sind immer Interpretationen und Mutmaßungen. Das Vordringen zu den wirklichen oder eigentlichen Bedürfnissen ist für den Beobachter nicht möglich. Deshalb sollten Bedürfniserklärungen auch nicht den Anspruch auf Eindeutigkeit, Richtigkeit und Vollständigkeit erheben, sondern als ein Mittel gesehen werden, *möglichst viele vernünftige Hypothesen über die Gründe für ein beobachtetes Verhalten zu entwickeln*. Daraus läßt sich dann ein breiteres Spektrum von Reaktionsmöglichkeiten ableiten, was die Chance einer erfolgreichen Verhaltens-(oder Situations-)Änderung erhöht.

### **Werte**

Aus motivationstheoretischer Sicht ist die Diskussion über Werte deshalb sehr wichtig, weil diese als Basisprogramme angesehen werden können, die verhaltenslenkende Wirkung haben.

Konkrete Beispiele dazu können Führungskräfte berichten, die von Auslandseinsätzen zurückkommen: Haltungen, die bei uns als selbstverständlich gelten (Pünktlichkeit, Ordnung, Termintreue...) können in anderen Kulturen keineswegs vorausgesetzt werden. Ihre Praktizierung stößt auf Befremden oder Widerstand. Mit Einfühlungsvermögen, Umstellungsfähigkeit und Lernbereitschaft müssen Alternativen gesucht werden, um erstrebte Ziele trotz dieser andersartigen Ausgangsbedingungen verwirklichen zu können.

### **Stabile situative Ursachen**

Hier werden Gründe für Mitarbeiterverhalten in den *dauerhaften äußeren Umständen* gesucht. Es wird also im Prinzip davon ausgegangen, daß Mitarbeiter auf die Bedingungen reagieren, die sie vorfinden.

Ein autoritärer Führungsstil erzeugt devote, unselbständige Mitarbeiter. Schlechte und veraltete Maschinen sind für Ausschuß und Lustlosigkeit verantwortlich. Ein ungerechtes Bezahlungs- oder Beförderungssystem treibt gerade die guten Mitarbeiter in die Fluktuation...



Betrachtet man das Motivationsgeschehen aus dieser Perspektive, dann müssen sich nicht Mitarbeiter ändern, *sondern die (Arbeits-) Bedingungen.*

**Findet man konkrete Ansatzpunkte für die Beseitigung von motivationshemmenden Schwachstellen, dann ist es günstig, direkt nach (vielleicht) veränderbaren Umständen zu fragen.**

Voraussetzung gezielten Eingreifens ist eine Bestandsaufnahme von Stärken und Schwächen des Unternehmens oder anders: von Bedingungen, die Einsatz- und Leistungsfreude hemmen oder fördern können.

Dazu gibt es bewährte Instrumente wie z.B. Mitarbeiterbefragungen oder Fragebögen.

### **Die Zweifaktoren-Theorie**

Auch *Herzbergs* berühmt gewordene "*Zweifaktoren-Theorie der Arbeitszufriedenheit*" folgt diesem Prinzip. Er hatte sich von seinen Befragten in freien Schilderungen berufliche Situationen berichten lassen, in denen sie sich entweder "sehr zufrieden" (gut) oder "sehr unzufrieden" (schlecht) gefühlt hatten. Dabei fand er eine auffällig unterschiedliche Verteilung von Ursachen für "schlechte" und "gute" Erfahrungen.

Er schloß daraus, daß eine bestimmte Gruppe von Gründen für "*Zufriedenheit*" verantwortlich ist (*Zufriedenmacher* oder *Motivatoren*) und eine andere für *Unzufriedenheit* (die *Unzufriedenmacher* oder *Hygiene-Faktoren*). Wollen Vorgesetzte dafür sorgen, daß Mitarbeiter "nicht unzufrieden" sind, dann müssen die *Hygiene-Faktoren* stimmen.

*Herzbergs* Beitrag ist es, Vorgesetzte daran zu erinnern, daß nicht *sie* die Mitarbeiter glücklich oder zufrieden zu machen haben.

**Mitarbeiter müssen selbst für ihre Zufriedenheit sorgen** - Aufgabe der Vorgesetzten ist es, die Voraussetzungen dafür zu schaffen, indem sie Hindernisse aus dem Weg räumen, realistisch informieren und herausfordernde Ziele aufzeigen.

Herzberg konnte folgende Zufriedenmacher und Unzufriedenmacher herausarbeiten:

#### **Was zufrieden macht**

- Erfolgserlebnisse, Zielerreichung durch (hohen) Leistungseinsatz
- Anerkennung für Einsatz und Ergebnisse
- herausfordernde, interessante, wichtige Arbeitsinhalte
- die Übertragung neuer oder größerer Verantwortungsbereiche
- beruflicher Aufstieg (Beförderung, Karriere)
- persönliche Entwicklung (dazulernen, sich qualifizieren, eine Entwicklungsperspektive bekommen)



### **Was unzufrieden macht**

- unbekannte, unklare, widersprüchliche, unfaire Unternehmenspolitik und Organisationspraxis
- unzureichende Führungstechniken (Delegation, Kontrolle, Zielsetzung usw.)
- schlechte persönliche Beziehungen zum Vorgesetzten
- schlechte persönliche Beziehungen zu Kollegen und/oder unterstellten Mitarbeitern
- unzulängliche oder unbefriedigende Arbeitsbedingungen (Lärm, Enge, Schmutz, veraltete Ausstattung usw.)
- Benachteiligung in Statussymbolen

Das Einkommen konnte übrigens keiner dieser beiden Gruppen eindeutig zugeordnet werden, weil es etwa gleich häufig als Zufrieden- und als Unzufrieden-Macher genannt worden war.

### **Weitere und weitergehende Untersuchungen haben gezeigt, daß die "Qualität des Arbeitslebens" steigt, wenn der Arbeitende**

- viele Fähigkeiten einsetzen kann,
- die Arbeit als abwechslungsreich und vielseitig empfindet,
- bei der Arbeit seine Qualifikationen entwickeln kann,
- den Sinn und die Einbettung des eigenen Beitrags kennt,
- "ganze" Aufgaben ausführen kann (und nicht unselbständige Einzelvorrichtungen)
- Planung und Kontrolle der eigenen Arbeit mit übernehmen kann,
- regelmäßige Rückmeldungen über Güte und Stand seiner Leistungsbeiträge erhält,
- nicht isoliert arbeiten muß, sondern - wenn er will - mit anderen zusammenarbeiten kann,
- keine gesundheitsgefährdenden Einwirkungen befürchten muß,
- keinen Diskriminierungen aufgrund von Alter, Geschlecht, Rasse usw. ausgesetzt ist,
- bei Beschwerden auf eine geregelte und faire Prozedur vertrauen kann.



## Zwei weitere Motivationsmodelle

Mit den folgenden Überlegungen wird die Diskussion der *stabilen* Ursachen-Zuschreibungen abgeschlossen. Wenn man von *stabilen* Ursachen ausgeht - seien es Bedürfnisse/Motive oder Arbeitsinhalte/Arbeitsbedingungen, dann hat man feste Ansatzpunkte zum Eingreifen. Daran orientieren sich auch die beiden Motivationsmodelle, die abschließend kurz vorgestellt werden sollen.

### Der Nutzen-Erwartungs-Ansatz

Der Grundgedanke dieses Modells lautet:

**Wer zwischen verschiedenen Handlungsmöglichkeiten wählen soll, wird sich dies "gut überlegen". Es wird sich fragen, zu welchen Folgen jede der Möglichkeiten führt und vor allem**

- a) wie wertvoll oder nützlich diese Folgen sind und
- b) mit welcher Wahrscheinlichkeit sie eintreffen werden.

Es gilt hier zu verdeutlichen:

- **Die Führungskraft muß sich voll in den Mitarbeiter hineinversetzen (können).**  
Dies setzt - wenn es überhaupt gelingen kann - voraus, daß beide sich lange kennen, daß der Vorgesetzte viel Zeit investiert und daß er großes Einfühlungsvermögen hat.
- **Folgen sind nach Nutzen *und* Wahrscheinlichkeit zu beurteilen.**  
Vorgesetzte haben meist vor allem Einfluß auf den Faktor "Wahrscheinlichkeit des Eintretens" durch engen Kontakt zum Mitarbeiter, Information über dessen Handlungen und Erwartungen, Einsatz für seine Belange etc...

Auch dieser Denkansatz bestätigt also wieder die Eingangsthese, daß wirksame Motivation vorwiegend Selbst-Motivation sein muß: Die Führungskraft kann sich kaum in die feinen Verästelungen der Folgen-Nutzen-Erwartungs-Kalküle ihrer Mitarbeiter hineinendenken - aber sie kann kreativ Optionen schaffen, Spielräume freihalten, Initiativen unterstützen und sich selbst als fairen und berechenbaren Faktor ins Kalkül einbringen.

### Die Austausch-Theorie

Sie ist im Grunde nur eine vereinfachte Version des Nutzen-Erwartungs-Modells in Form einer simplen "*Investitionsrechnung*": Jeder Leistung soll eine gleichwertige Gegenleistung entsprechen. In einer Zwei-Spalten-Gegenüberstellung werden - aus der Sicht des Mitarbeiters! - alle "*Investitionen*" aufgeschrieben (also Zeit, Kraft, Gesundheit, Erfahrung, Gespür, Ideen, Fertigkeiten, Beziehungen....). In der Spalte "*Gegenleistung*" wird dann aufgeführt, was der Mitarbeiter für seinen Einsatz realistischerweise vom Unternehmen erwarten kann (Sicherheit, Bezahlung, Aufstieg, Zukunftsperspektiven, Anerkennung, Verantwortung, Lebenssinn usw.). Wenn - alles in allem und über eine längere Zeitstrecke gerechnet - "die Rechnung stimmt", wird sich der Mitarbeiter im Unternehmen engagieren, ansonsten wird er



sich woanders (z.B. im Freizeitbereich, durch innere Kündigung oder durch den Wechsel zu einem anderen Unternehmen) eine akzeptablere Bilanz sichern.

Auch hier wird somit der Vorgesetzte zu einer Gesamtbetrachtung aus dem Blickwinkel des Mitarbeiters angehalten - was zugleich die Aufforderung ist, die praktizierten und vor allem die möglichen Führungs- und Unternehmensstrategien ("Gegenleistungen") neu zu überdenken, um verschüttetes oder ungenutztes Motivationspotential auszuschöpfen.

## **Instabile und situative Ursachen: Motivation unter Bedingungen der Instabilität**

Es ist eine empirische Tatsache, daß Personen Leistungs- und Stimmungsschwankungen unterliegen, daß sie vorübergehend krank oder gekränkt, euphorisch oder niedergeschlagen sein können, daß sie manchmal mutlos und dann wieder von sich "überzogen" sind, daß sie geistig abwesend oder hellwach sein können... Das gleiche gilt für die äußeren Umstände: Erfolge, Niederlagen, Durchbrüche, Pannen, Erfindungen, Krisen, Katastrophen können sich in rascher Folge abwechseln - ganz zu schweigen vom alltäglichen Ärger mit Kunden, Lieferanten, Behörden, Kollegen und der "Tücke des Objekts".

Variable Ursachen im Bereich der Person und der Situation wurden bislang wissenschaftlich kaum systematisch untersucht. Es liegen keine ausgearbeiteten Modelle und Untersuchungsergebnisse vor. Dennoch: Die Fälle variabler Ursachenzuschreibung sind für die Alltagssituation des Vorgesetzten von großer Bedeutung. In solchen Situationen kommt dem Vorgesetzten immer wieder eine Feuerwehrfunktion zu. Er muß in solchen überraschenden und schlecht definierten Situationen koordinierend und motivierend eingreifen. Vorgesetzte können sich jedoch selten in Ruhe und Gründlichkeit einer Situationsdiagnose widmen, weil sie ständig unter Handlungsdruck stehen und im Regelfall weder gesicherte Informationen noch eindeutige Prioritäten, ausreichend Ressourcen, stabile Zielvorgaben etc. haben.

Nun kann man aber nicht einfach aufhören zu handeln, weil es keine eindeutig ableitbaren und berechenbaren Vorgehensweisen gibt. Deshalb bekommt in solchen "variablen" Situationen die Persönlichkeitsstruktur des Vorgesetzten besonderen Einfluß auf die Art und Weise seines Handelns. In ihm werden automatisierte *unbewußte Denk- und Handlungsmuster* aktiviert, die es ihm ermöglichen, sich zu orientieren und zu reagieren.

Je besser eine Führungskraft sich selbst einzuschätzen weiß, desto personenbezogener und situationsgerechter kann sie sich verhalten.

Eine Führungskraft muß sich selbst in Frage stellen können. Damit ist nicht gemeint, daß sie in kleinmütigem Selbstzweifel die eigenen Fähigkeiten und Entscheidungen abwertet. Es geht vielmehr darum, die eigenen STÄRKEN und SCHWÄCHEN kennenzulernen.

Zum einen führt eine solche Selbstprüfung vor Augen, auf welche Eigenschaften und Erfolge man zu Recht stolz sein kann. Es ist sinnvoll, Selbstbewußtsein und



Selbstvertrauen aus einem positiven Selbstbild zu schöpfen. Durch diese Stärken erhält man das Gefühl, auch schwierige Situationen meistern zu können.

## Resümee

Damit kehren wir zu den Ausgangsüberlegungen zurück: *Motivation ereignet sich im Zwischenfeld zwischen Fremd- und Selbstbestimmung*. Die Absicht, "jemanden zu motivieren" (das heißt auf vorbestimmte Ziele hin zu lenken), trifft auf die Tatsache, daß der andere immer schon ("eigen-)motiviert ist". Diese Dialektik von Fremd- und Selbstbestimmung ist unauflösbar.

Die Konsequenzen dieses Sachverhalts für Ihr Handeln als Führungskraft sind im folgenden noch einmal thesenhaft zusammengefaßt:

1. Vorgesetzte können ihre Mitarbeiter nicht von außen motivieren; denn *wirksame Motivation ist Selbst-Bewegung* und nicht das programmierte Ergebnis äußeren Drucks, Schubs oder Zugs.  
*Ziel* ist nicht der gefügige oder leicht beherrschbare Mitarbeiter, der fortwährender Lenkung und Überwachung bedarf, sondern der selbständige und engagierte Mitarbeiter, der verantwortlich denkt und handelt.
2. Vorgesetzte stehen in Konkurrenz zu anderen inner- und außerorganisatorischen Einflußgrößen, die ebenfalls auf die Handlungsbereitschaft von Mitarbeitern einwirken. Wenn Ihnen auch Ihre Einflußmöglichkeiten gering erscheinen, nutzen Sie Ihre Chance. *Es kommt auf Sie an, Sie können etwas ändern!* Es ist eine *wichtige Führungsaufgabe*, die geeigneten Randbedingungen für die Eigeninitiative der Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen zu schaffen. Darin sollte Ihr Beitrag zur Motivation liegen.
3. Motivieren ist eine *undelegierbare wie unprogrammierbare Führungsaufgabe*, die Kreativität, Ausdauer und Zivilcourage verlangt und vor allem Respekt und Achtung vor der Eigenständigkeit und Würde des anderen voraussetzt. Denn nur dann ist die Aufgabe der Motivation lösbar.