



# Anmerkungen zum Thema MOTIVATION

**Dr. Stefan Hölscher**

## **Inhaltsverzeichnis**

<b>1. Fallen: Die Ideologie der Motivationsanreize</b>	<b>3</b>
<b>2. Schlichte Erkenntnisse: Was motiviert Mitarbeiter?</b>	<b>5</b>
<b>3. Notwendigkeiten: Die Umkehr der Fragestellung</b>	<b>6</b>
<b>4. Lösungen: Möglichkeiten und Grenzen</b>	<b>8</b>

## 1. Fallen: Die Ideologie der Motivationsanreize

Neben Kompetenz in ihren unterschiedlichen Facetten ist Motivation der wohl wichtigste Leistungsfaktor von Menschen überhaupt. Von daher ist es nicht verwunderlich, dass das Thema Motivation eine so zentrale Rolle in der Managementpraxis ebenso wie in Managementdiskussionen spielt. Oft scheint der Faktor Motivation dasjenige zu sein, wovon man sich die größte Hebelwirkung, das größte Potenzial und den größten Anschlag verspricht. Und dies ist insofern verständlich, als evident ist, dass da, wo es an Motivation fehlt, massive Probleme drohen oder schon munter Einstand feiern: Reibungsverluste, geringe Innovation, schlechte Stimmung, Argwohn, Energielosigkeit, Dienst nach Vorschrift – um nur einiges zu nennen.

Nahe liegend ist dann die Frage: „Wie lassen sich Mitarbeiter motivieren, das zu tun, was sie – jedenfalls bisher – nicht hinreichend tun wollen? Welche Anreize, Belohnungen oder auch Strafen sollte man bieten, damit sich die Mitarbeiter endlich dahin bewegen, wohin sie sich in Anbetracht der gesetzten Ziele bewegen sollen?“ Solche und ähnliche Fragen bilden oft den Stoff, aus dem intensive Denk- und Handlungsanstrengungen entstehen. Doch so plausibel die Fragen klingen, so sehr führen sie in die Irre.

Verführerisch ist schon der Begriff der Motivation bzw. der des Motivierens. Das Verb „motivieren“ suggeriert, dass eine Person durch das, was sie sagt oder tut, andere dazu bewegen kann, bestimmte Dinge erreichen oder machen zu wollen. Man sieht das Bild der Führungskraft vor sich, die so mitreißend, eindringlich oder überzeugend spricht oder solche hochwirksamen Anreize, Belohnungen oder Strafandrohungen zur Verfügung hat, dass der Mitarbeiter auf einmal doch all das tun möchte, was er die ganze Zeit zuvor nicht tun wollte.

Und natürlich gibt es Phänomene dieser Art: es gibt Reden, die andere mitreißen, es gibt Worte, die andere bewegen, es gibt Anreize und Belohnungen oder Strafandrohungen, die Menschen veranlassen bestimmte Dinge zu tun oder eben zu unterlassen. Nur ist die Wirkung von alledem für gewöhnlich zeitlich sehr begrenzt. Früher oder später verblasst die durch den mitreißenden Redner hervorgerufene Faszination, die ‚schönen‘ Worte verlieren ihren Glanz, der Blick auf die Realität führt zu Ernüchterung. Und auch materielle oder andere Anreize oder gar Strafen zeigen für gewöhnlich keine nachhaltige Motivationskraft.

Dass Strafen oder deren Androhung Menschen nicht – jedenfalls nicht nachhaltig – motivieren zeigen Alltagserfahrungen ebenso wie unzählige wissenschaftliche Untersuchungen. Auch materielle Anreize oder andere Incentives wirken jedoch für gewöhnlich nur kurzfristig. Natürlich ist es schön, eine Prämie, einen Bonus oder irgendeine andere für den Empfänger attraktive ‚Belohnung‘ zu erhalten. Nur, sofern solche ‚Belohnungen‘ Motivation überhaupt fördern, tun sie dies gemeinhin nur eine Weile. Dafür haben Belohnungssysteme zumeist den unangenehmen Begleiteffekt, dass der Drang ‚nach mehr‘ entsteht. Die ‚Belohnung‘ erzeugt die Erwartung der nächsten Belohnung und ist diese nicht mindestens genauso groß – eigentlich sollte sie größer sein – so wird dies als Defizit und Mangel empfunden. Belohnungssysteme machen gierig und oft auch unzufrieden, jedenfalls dann, wenn man denkt: „Im Vergleich zu meinen Kollegen habe ich zu wenig bekommen. Weniger als mir eigentlich zugestanden hätte.“ Schon Ludwig XIV. stellte fest: „Mit jedem Orden, den ich verleihe, schaffe ich mir 99 Neider und einen Undankbaren.“

Unabhängig vom notorischen Gerechtigkeitsproblem können äußere Belohnungen innere Motivation aber auch ganz grundsätzlich unterminieren. Nicht selten führt die Belohnung dazu, dass jemand dasjenige, was er zuvor aus eigenem Antrieb, aus intrinsischer Motivation getan hat, nun nur noch der Belohnung wegen tut. Damit steht seine Motivation aber auf deutlich wackligeren Füßen. Der amerikanische Sozialpsychologe Alfie Kohn erzählt in diesem Zusammenhang folgende Geschichte:

„Ein alter Mann wurde täglich von den Nachbarskindern gehänselt und beschimpft. Eines Tages griff er zu einer List. Er bot den Kindern eine Mark an, wenn sie am nächsten Tag wieder kämen und ihre Beschimpfungen wiederholten. Die Kinder kamen, ärgerten ihn und holten sich dafür eine Mark ab. Und wieder versprach der alte Mann: „Wenn ihr morgen wieder kommt, dann gebe ich euch 50 Pfennig.“ Und wieder kamen die Kinder und beschimpften ihn gegen Bezahlung. Als der alte Mann sie aufforderte, ihn auch am nächsten Tag, diesmal allerdings gegen 20 Pfennig zu ärgern, empörten sich die Kinder: Für so wenig Geld wollten sie ihn nicht beschimpfen. Von da an hatte der alte Mann seine Ruhe.“ (zitiert nach: Sprenger, R.: Mythos Motivation, S. 71)

Das Beispiel des alten Mannes bestätigt zugleich zahlreiche psychologische Untersuchungen, die übereinstimmend zeigen, dass Belohnung nicht das optimale Mittel der Leistungssteigerung ist. Gibt man beispielsweise Studenten die Möglichkeit, zwischen leichten und schwierigen Aufgaben zu wählen, so

entscheiden sie sich zumeist für die schwierigeren. Besteht aber die Aussicht auf eine monetäre Belohnung, so werden fast ausnahmslos die einfachen und leicht erfolgsversprechenden Aufgaben gewählt (Shapira, Z.: Expectancy determinants of intrinsically motivated behavior. In: Journal of personality and social psychology, 34, 1997). Wie Sprenger feststellt: „Stereotyp wird das wiederholt, was schon immer funktioniert hat, was aller bisherigen Erfahrung nach schnell und direkt Erfolg verspricht. Innovation und Kreativität bleiben auf der Strecke.“ (Sprenger, R.: Mythos Motivation, S. 72)

Der Ideologie der Motivationsmittel zum Trotz gilt daher, dass Anreize – egal ob nun positiver oder negativer Art: Geld, ‚gute Worte‘, andere Incentivs, Drohungen etc. – Motivation nicht nachhaltig erhöhen, dafür aber unter Umständen nachhaltig untergraben. Sprenger geht in seiner Bewertung sogar noch einen Schritt weiter: „Das System der Motivierung ist methodisiertes Misstrauen.“ „Die Motivierung ist die massenhafte Verführung zur inneren Kündigung.“ „Alle Motivierung zerstört die Motivation.“ (Sprenger, R.: Mythos Motivation, S. 42, 32 u. 73)

## **2. Schlichte Erkenntnisse: Was motiviert Mitarbeiter?**

Was motiviert einen Mitarbeiter zu seiner Arbeit? Was motiviert mich selbst? Die Antworten auf diese Fragen sind zwar voraussetzungsvoll, aber letzten Endes unspektakulär. Menschen sind dann zu ihrer Arbeit motiviert, wenn sie sie für sinnvoll erachten, wenn sie sich selbst als wirksam bei ihrer Arbeit erleben und wenn sie im Umfeld ihrer Arbeit eine für sie gute und zielführende Perspektive wahrnehmen. Es ist diese Lust am Erleben der eigenen Wirksamkeit in einem für einen selbst sinnvoll erscheinenden Tätigkeitsfeld, die für gewöhnlich der größte Motivationsfaktor in der Arbeit überhaupt ist. Natürlich spielen darüber hinaus auch Faktoren eine Rolle, die das Zusammenarbeiten mit anderen betreffen. Hier geht es um Vertrauen, Offenheit, Authentizität, Fairness, einen konstruktiven Umgang mit Konflikten etc. – Dinge, die im Kern eng verwandt miteinander sind. Wenn Menschen das Gefühl haben, dass Vertrauen herrscht, dass man sich offen und authentisch verhält und verhalten darf, dass man fair miteinander umgeht, dass auch schwierige und konflikthafte Situationen gut gemeistert werden können etc., dann sind für gewöhnlich die besten Bedingungen motivierter Zusammenarbeit gegeben.

Bei aller Unterschiedlichkeit der Temperamente und Bedürfnisse haben Menschen doch im allgemeinen das tiefe Bestreben etwas in ihren Augen Sinnvolles zu tun – und dies in angemessener und tragfähiger Vernetzung mit anderen. Das aber heißt: Motivation ist grundsätzlich da. Man darf es erst einmal als Normal- und Ausgangszustand betrachten, dass Mitarbeiter Interesse und Motivation für ihre Arbeit haben. Und dieser Zustand bildet nicht nur so etwas wie eine rein theoretische, aber in der Wirklichkeit eigentlich nahezu nicht anzu-treffende Idealnorm, sondern er ist evidentermaßen an unzähligen Stellen der Arbeitswelt tagtägliche Realität. In allen Organisationen gibt es reichlich Mitarbeiter und Führungskräfte, die hoch motiviert und engagiert ihre Arbeit tun. Natürlich gibt es daneben auch die anderen, deren Motivation für bestimmte Dinge oder deren generelle Arbeitsmotivation reduziert, gestört oder (fast) gar nicht mehr erkennbar ist, zum Teil als episodisches, zum Teil aber auch als langfristiges, quasi chronisches Phänomen. Und natürlich erregt Motivation nicht dort die Gemüter, wo sie vorhanden ist, sondern dort, wo sie fehlt. Nahe liegend ist dann die Frage: „Wie kann sie (wieder)hergestellt werden?“ Zweifellos wäre es dann angenehm, auf diese Frage eine schnelle und durchschlagende Antwort zu haben dergestalt, dass es für das Kurieren diagnostizierter Motivationslücken möglichst klar definierte Mittel und Pillen aus der opulent zusammengestellten Motivationsnotstands-Hausapotheke gibt. Leider nur ist die Welt an dieser Stelle ein wenig komplizierter. Für das Fehlen von Motivation gibt es Ursachen, und diese Ursachen sind konkret und spezifisch. Und auch wenn es nicht für die Lösung jedes Problems unabdingbar ist, dessen Ursachen genau zu verstehen, so gilt doch, dass die Wahrscheinlichkeit ein Motivationsproblem zu lösen dramatisch sinkt, wenn nicht klar ist, worin dabei das Manko oder die Hürde besteht.

### **3. Notwendigkeiten: Die Umkehr der Fragestellung**

Um die Chance zu heben, dass da, wo es für den gewünschten Erfolg deutlich an Motivation fehlt, die Motivation wieder steigt, ist es sinnvoll die Fragerichtung zu überdenken. Wenig fruchtbar ist für gewöhnlich der Ansatz: „Welche positiven oder negativen Anreize muss ich aufbieten, um die Motivation, die bislang fehlte, doch noch irgendwie hervorzukitzeln?“ Stattdessen lohnt es zu fragen: „Was blockiert die Motivation? Welches sind die Missstände und Konflikte, die der oder die Mitarbeiter so empfinden, dass dadurch das Interesse an der Arbeit so gelitten hat?“ Um diese Fragen zu klären, muss die Führungskraft weder als

Sherlock Holmes auf detektivische Feinspurensuche gehen, noch muss sie quasi als Psychotherapeut ihrer Mitarbeiter deren offenen und verdeckten psychischen Impulsen auf den Grund gehen. Genauso wenig ist sie allerdings als Motivations-trickartist gefragt, der mit dem richtigen Zaubertrick ‚gute Stimmung in die Bude bringt.‘

Was allerdings nötig ist, ist, auf die konkrete Situation genauer zu schauen mit der Bereitschaft, die Perspektive der anderen Seite im Kontext der relevanten Bedingungen besser zu verstehen. Und dafür ist es ungemein hilfreich statt mit schnellen Antworten, Appellen oder Anreizen bei der Hand zu sein, erst einmal zuzuhören und Fragen zu stellen. Fragen zur Perspektive des anderen kann man sich selber und natürlich auch dem anderen direkt stellen: „Was bewegt den anderen? Was ist ihm wichtig? Wie sieht er wohl die Dinge? Welche Werte zählen für ihn? Worum geht es ihm eigentlich? Was strebt er an, was versucht er zu meiden? Was fehlt ihm? Was hat ihn eventuell verletzt oder getroffen? ...“

Da die meisten Menschen ein Interesse daran haben, dass es ihnen gut geht und sie es bevorzugen, da, wo sie sind, und bei dem, was sie tun, Motivation und Lust statt Demotivation und Unlust zu empfinden, erhöht sich für gewöhnlich die Offenheit und Gesprächsbereitschaft eines anderen, wenn er merkt, dass sein Gegenüber sich tatsächlich auf ihn einlässt und ihn unterstützen will. Schon diese – echte (!)– Aufmerksamkeit und Zuwendung wirkt oft motivationssteigernd.

Neben dem ernsthaften Blick auf die Perspektive und Bedürfnislage des anderen ist es aber auch entscheidend auf den jeweiligen Kontext zu schauen: „Was gibt es hier für Gegebenheiten und Rahmenbedingungen? Was hat sich im Vergleich zu früher verändert? Wie agieren andere hier? Wie gehen sie miteinander und mit dem/denjenigen um, der/die Motivation verloren haben? Gab es besondere Ereignisse? Welche Entwicklung zeichnet sich ab? Wie sehen die Perspektiven aus? Was ist realistisch hier zu erwarten? Was kann schlimmstenfalls passieren...“ All dies kann helfen, nicht nur Gründe und Entwicklungsfaktoren besser zu verstehen, sondern die Situation und deren mögliche Konsequenzen auch insgesamt besser einschätzen zu können.

Wichtig ist dabei zugleich auch eine selbstkritische Betrachtung des eigenen Führungsverhaltens und der bestehenden Führungskultur: „Inwiefern trage ich als Führungskraft vielleicht selbst, ohne es zu wollen, zur Demotivierung mancher Mitarbeiter bei? Was sind die möglichen Risiken und kritischen Folgen meines Führungsstils den Mitarbeitern gegenüber? Was kennzeichnet die hier

gelebte Führungskultur generell? Wie viel Gestaltungsspielraum haben die Mitarbeiter? Wie viel Transparenz besteht in Hinblick auf wichtige Entwicklungen und Entscheidungen? Wer ist inwieweit aktiv mit einbezogen und wer nicht? Wie werden Konflikte ausgetragen? Wie wird Feedback gegeben? Findet kritisches Feedback von oben nach unten und umgekehrt statt? Wie ist der Umgang mit Fehlern ...?“ Solche und ähnliche Fragen können helfen, den möglichen eigenen Anteil an auftretenden Demotivationsphänomenen klarer zu erfassen.

#### **4. Lösungen: Möglichkeiten und Grenzen**

Für die Steigerung von Motivation gibt es kein Patentrezept. Je mehr es aber gelingt, im guten Kontakt miteinander, im Gespräch, in der Auseinandersetzung und der ernsthaften Beschäftigung mit der Frage, was wirklich los ist und woran es hängt, Blockaden zu erkennen, um so mehr entsteht die Chance, Ansatzpunkte für eine gute Lösung der Situation zu finden, wo immer diese auch liegen mögen: in der Klärung gravierender Konflikte, in der Anerkennung und Erfüllung legitimer Bedürfnisse (z.B. dem Bedürfnis nach Wahrgenommenwerden, Wertschätzung, aktiver Einbindung, fairer Behandlung etc.), im Bewusstwerden und Verfolgen wesentlicher Gemeinsamkeiten, im Sichtbarwerden attraktiver Perspektiven, in der positiven Veränderung der Kooperations- und Führungskultur etc. Von nicht zu unterschätzender Bedeutung ist dabei die Haltung gegenüber dem anderen. Wer an Motivation verloren hat, ist damit noch lange nicht blind oder stumpf oder blöd. Er spürt, wie man ihm begegnet, ob man ihn billig abspesen möchte, um ihn möglichst schnell irgendwie wieder ins Laufen zu bringen oder ob hier der ernsthafte Versuch unternommen wird, gemeinsam zu schauen, was fehlt und wie man zu einer energievollen Arbeits- und Kooperationsbasis (zurück-)finden kann. Viele ‚Motivationsversuche‘ scheitern schlicht daran, dass sie eine Beleidigung der Würde und Freiheit des anderen darstellen. Sie wirken als das, was sie sind: ein plumper manipulativer Übergriff, der zu Recht eine Reaktion des Widerstands provoziert.

Wer einen anderen motivieren will, muss ihn zunächst als eigenständiges Gegenüber und Partner ernst nehmen und wahrnehmen. Dies ist nicht nur der erste, sondern oft auch der entscheidende Schritt zum Erfolg. Und natürlich wird es auch dann keine Garantie geben. Es gibt Situationen, in denen das Entstehen einer nennenswerten Motivation bei einem Mitarbeiter extrem unwahrscheinlich oder überhaupt nicht mehr zu erwarten ist. Oft ist in solchen ‚schwierigen Fällen‘ vieles in der Vorgeschichte schief gelaufen; doch das nützt denen nichts, die auf

sie treffen. Nicht jedes Problem dieser Welt mündet in ein Happy End, und das gilt natürlich auch für Motivationsprobleme. Hier gilt es dann zu überlegen, wie eine solche Situation pragmatisch sinnvoll und so konstruktiv wie (noch) möglich handelbar ist. Die Motivation, mit der Menschen bestimmte Rollen, Aufgaben und Tätigkeiten in bestimmten Situationen wahrnehmen, bewegt sich auf einem weiten Spektrum, und auch wenn es stark von der Qualität der Führung abhängt, wie viel Motivation von Mitarbeitern tatsächlich freigesetzt bzw. blockiert wird, so gibt es doch bei allen Möglichkeiten auch Grenzen. Auf beide Seiten lohnt es sich mit klarem Blick zu schauen.