



Titelthema

Belohnung, nein Danke

Mitarbeitermotivation – das Für und Wider

In jedem Menschen steckt eine große Portion Motivation. Dennoch gehen viele Unternehmen den Weg, ihre Mitarbeiter durch Zielvereinbarungen oder Incentives zu Höchstleistungen anzuspornen. Zwei Managementprofis stellen diese Denkweise auf den Prüfstand und beantworten die Frage, ob intrinsische Motivation durch extrinsische verdrängt werden kann.

Von Professor Dr. Christian Bleis, Hochschule für Wirtschaft und Recht, Berlin und Professor Dr. Antje Helpup, Fachhochschule Braunschweig/Wolfenbüttel

Dans la vie, il n'y a pas des solutions.
Il n'y a que des forces en marche:
il faut les créer et les solutions suivent.[1]
Antoine de Saint-Exupéry

Soll man Mitarbeiter motivieren? Die Frage klingt einfach und man ist geneigt, sie sofort mit einem kräftigen und selbstverständlichen *Ja!* zu beantworten. Im Folgenden soll dieser Frage dennoch etwas detaillierter nachgegangen werden, schließlich erscheint auch die provokante Aussage *Motivation demotiviert!* nachvollziehbar.

Motivation theoretisch

Mit Motivation haben sich viele Wissenschaftler theoretisch auseinandergesetzt. Es entstanden zwei grundsätzliche Theorieansätze. Die **Inhaltstheorien** versuchen zu erklären, was im Menschen oder seiner Umwelt Verhalten erzeugt oder aufrechterhält. Also: Was und welche Faktoren motivieren Menschen zur Arbeit? Ihre bekanntesten Vertreter sind unter anderem *Maslow* (Bedürfnispyramide), *Herzberg* (Motivatoren und Hygienefaktoren) und *McClelland* (Gelernte Bedürfnisse) Dem stehen die **Prozesstheorien** gegenüber, bei denen der Erklärungsversuch im Mittelpunkt steht: Wie wird Verhalten hervorgebracht, gelenkt, erhalten und abgebrochen?

Auf diese Theorien wird hier nicht weiter eingegangen. Dies hat mehrere Gründe. Einerseits gehen die Theorien zumeist von einem in der Realität eher selten anzutreffenden kopflastigen *homo oeconomicus* aus, der seinen subjektiven Nutzen zu maximieren sucht, andererseits folgen wir *Macharzina*, der betont, dass die Individualität und Vielschichtigkeit menschlichen Verhaltens nur äußerst schwierig in verbindliche Theorien gepresst werden kann.

Motivation demotiviert

Sprenger kritisiert das Menschenbild der Motivationstheorien sehr plakativ, aber auch sehr treffend. Diese sehen die Mitarbeiter als tendenzielle Leistungsverweigerer, hierarchisch gestaffelte Bedürfnisbündel und Reiz-Reaktions-Mechanismen. Wenn sich Motivationstheorien damit beschäftigen *Wie bekommt man die gesamte Arbeitskraft des Mitarbeiters?*, setzen sie voraus, dass der Mitarbeiter von sich aus nicht genug leistet. Das Unternehmen wird also um einen Teil der vereinbarten Leistung betrogen. So gesehen ist Motivierung ein methodisches Misstrauen.

Darüber hinaus benutzen die Motivationstheorien die Grammatik der *Verführung*, um Ziele durch Verführung (Bestechen, Belohnen, Belobigen), Ködern (indirektes Belohnen) oder gar Zwang (Bedrohen, Bestrafen) zu erreichen. Das Problem beispielsweise des Belohnens und Bestechens liegt darin, dass **Incentives** zwar eine mobilisierende Wirkung haben, deren Grenznutzen aber sinkt. Darüber hinaus wird eine vorhandene intrinsische Motivation durch die extrinsische Motivation (Belohnung) zum Teil ersetzt. Das heißt, der Mitarbeiter fragt sich nicht, wie er bestmöglich arbeiten kann, sondern wie er höchstmögliche Belohnung erhält.

Motivationsinstrumente scheitern

Sprenger kritisiert allgemein alle herkömmlichen Motivationsinstrumente. Er begründet dies mit den Ergebnissen der Verhaltensforscher, dass *Menschen von Natur aus motiviert sind*. Sie verfügen grundsätzlich über kreative Energie, die nach Entfaltung drängt. Menschen haben ein hohes Aktionspotenzial und somit die Fähigkeit und grundsätzliche Bereitschaft zu arbeiten. Jemand, der sich mit seiner Arbeit identifizieren kann, hat Spaß daran. Er ist von Natur aus motiviert, wenn die Aufgabe, die er bewältigen soll, eine Herausforderung ist und er den Sinn und das Ergebnis seiner Tätigkeit sehen kann.

Damit pflegt *Sprenger* ein Menschenbild, das den Y-Mitarbeiter nach *McGregor* charakterisiert. Die Kunst, einen Mitarbeiter produktiv arbeiten zu lassen, liegt laut *Sprenger* also nicht in den herkömmlichen Motivationsinstrumenten, sondern in der Aufgabenstellung.

In seinem Bestseller *Mythos Motivation* geht Sprenger darauf näher ein. Für ihn ergibt sich Leistung aus der Leistungsbereitschaft, –fähigkeit und –möglichkeit. Dies klingt bekannt, ist es auch. Sprenger spricht vom altbekannten Können, Wollen und Dürfen.

Das Scheitern der Motivationsinstrumente wird deutlich, wenn man sich vor Augen hält, dass Motivation nur auf die Leistungsbereitschaft, das Wollen abzielt, nicht jedoch auf die Leistungsfähigkeit (Können) und die Leistungsmöglichkeit (Dürfen). Gerade das Wollen ist aber Sache jedes einzelnen Mitarbeiters, nicht der Führungskraft.



Christian Bleis, Antje Helpup
Management – Die Kernkompetenzen
2009. 15, 241 Seiten, gebunden
€ 29,80
ISBN 978-3-486-58701-2

Anzeige

Die Brücke von der Management-Theorie zur
praktischen Essenz.

Aufgaben richtig stellen

Folgerichtig fordert *Sprenger*, dass die Führungskraft die Leistungsfähigkeit der Mitarbeiter fördern soll und ihm gleichzeitig die Leistungsmöglichkeiten geben muss. Wie dies geschehen soll, beantwortet *Sprenger* mit drei zentralen Begriffen: Fordern, Vereinbaren und die Konsensentscheidung.

Fordern bedeutet, dass es das Recht und die Pflicht jeder Führungskraft ist, klare Forderungen zu stellen, Vereinbarungen zu treffen und diese zu kontrollieren. Ein Gespräch muss offen, klar und gerade geführt werden. Dies korrespondiert mit dem von *Schulz von Thun* im Rahmen der Mitarbeitergespräche gefordertem Selbstverständnis der Führungskraft.

Der zweite Punkt betrifft die Leistung. Sie ist nichts Absolutes. Was heißt schon 100 Prozent Leistung? Leistung ist eine Frage der Erwartung, der Vereinbarung. Damit für beide Seiten gleichermaßen tragfähige Vereinbarungen erzeugt werden können, muss ein funktionierender Kommunikations- und Verhandlungsprozess entstehen, der die Ziele des Unternehmens verankert. Mit Zielvereinbarungen nimmt man den Mitarbeiter ernst. Demgegenüber erhält eine Führungskraft, die Ziele vorgibt, allenfalls eine Anpassungsleistung der

Mitarbeiter. Die gemeinsame Entscheidung als Konsensentscheidung ist also maßgeblich.

Theoretisch-praktisches Modell

Vor dem Hintergrund der Kritik *Sprengers* und seiner Vorschläge erscheint das **situative Reifegradmodell** von den amerikanischen Unternehmensberatern *Hersey* und *Blanchard* interessant, weil es alle drei Determinanten der Leistung einbezieht. Die Leistungsbereitschaft und die Leistungsfähigkeit werden durch die Berücksichtigung eines Reifegrades integriert, während die Leistungsmöglichkeit nicht – wie von *Sprenger* recht pauschal gefordert – für alle Mitarbeiter gleichermaßen eingeräumt wird, sondern in einer situationsabhängigen Abstufung erfolgt.

Hersey und *Blanchard* unterscheiden vier Führungsstile und halten keinen für den allzeit überlegenen. Sie ermitteln die situativ angebrachte Führung aus den Komponenten Aufgaben- und Mitarbeiterorientierung in Relation zum Reifegrad der Mitarbeiter. Der Reifegrad wird durch das Können und das Wollen der Mitarbeiter determiniert. Er muss aber zusätzlich noch ins Verhältnis etwa zum Schwierigkeitsgrad der gestellten Aufgabe gesetzt werden.

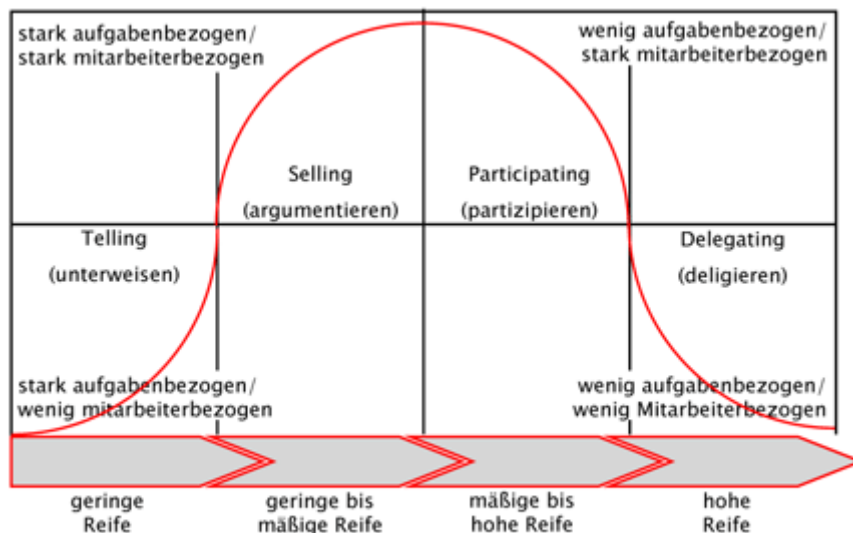


Abb. 1: Das situative Reifegrad-Modell von Hersey und Blanchard

Der Reifegrad ist durch verschiedene Merkmale charakterisiert, wie beispielsweise sich hohe, aber erreichbare Ziele setzen zu können, Leistungswille und -fähigkeit, Ausbildung und Erfahrung, arbeitsrelevante Kenntnisse oder psychologische Reife sowie Selbstsicherheit und -achtung. Durch die Ausprägung von niedrig bis sehr hoch ergeben sich vier Grundformen.

Reifegrad 1 nicht fähig und nicht willig oder nicht fähig und unsicher

Reifegrad 2 nicht fähig, aber willig oder nicht fähig, aber vertrauensvoll

Reifegrad 3 fähig, aber nicht willig oder fähig, aber unsicher

Reifegrad 4 fähig und willig oder fähig und vertrauensvoll

Daraus ergibt sich die Art der empfohlenen Führung. Mit dem Unterweisen (Telling) werden genaue Anweisungen was, wie, wann und wo zu tun ist, gegeben. Beim Argumentieren (Selling) werden die Entscheidungen erläutert und Gelegenheit für Klärungsfragen gegeben. Das Partizipieren umfasst einen eher partnerschaftlichen Dialog, bei dem gemeinsam Entscheidungen getroffen werden. Schließlich übergibt die Führungskraft beim Delegieren die Verantwortung zur Entscheidungsfindung und Durchführung ganz dem Mitarbeiter. Dies muss natürlich mit gelegentlicher Kontrolle verbunden sein.

Dieses Modell wird zu Recht kritisiert, weil es den Situationsbezug vor allem auf die Aufgabenschwierigkeit und den entsprechenden Reifegrad des Mitarbeiters einengt. Dennoch ist es ein gutes Instrument, da es zumindest die Facetten der situativen Führung anschaulich aufzeigt. Mit dem Lead-Fragebogen[2] geben *Hersey und Blanchard* Führungskräften die Möglichkeit, ihren bevorzugten Führungsstil zu untersuchen. Vielen, zum Teil recht überraschten Führungskräften wird dadurch vor Augen geführt, welchen Führungsstil sie situationsunabhängig und zumeist unbewusst präferieren und praktizieren. Dies ist eine wichtige Voraussetzung, um das eigene Führungsverhalten flexibler zu gestalten und auch alternative Führungsstile bewusst situationsbezogen einzusetzen.

Die richtigen Rahmenbedingungen setzen

Motivation ist gut. Das Wollen nachhaltig zu beeinflussen, bleibt den Führungskräften jedoch meistens verwehrt, da es Sache jedes einzelnen Mitarbeiters ist. Dieses Wollen mit extrinsisch wirkenden Mitteln zu beeinflussen, erscheint zumindest unsicher, besteht doch die Gefahr, intrinsische Motivation durch externe Reiz-Reaktions-Handlungsmuster zu ersetzen. Erfolgreicher kann der Manager indirekt auf die Motivation einwirken. Dies geschieht, indem man immer wieder Entwicklungs- und Lernmöglichkeiten bietet. Dabei sind die Aufgabenstellung, der situationsabhängige Führungsstil, das Fördern, Fordern und Entwickeln sowie ein regelmäßiges Feedback, welches Kontrolle voraussetzt, wichtig.

Die Frage *Soll man Mitarbeiter motivieren?* wurde nun aus dem Blickwinkel der (direkten) Führung – der Führungskraft – heraus beantwortet. Ein weiterer sehr wichtiger Aspekt sind die Rahmenbedingungen, die das Unternehmen den

Mitarbeitern bietet. Diese wirken ebenfalls nur indirekt, haben jedoch auch einen erheblichen Einfluss auf die Eigenmotivation des jeweiligen Mitarbeiters. Auf die damit verbundenen vielschichtigen Aspekte werden wir in einem späteren Artikel genauer eingehen.

Autoren

Professor Dr. Christian Bleis, lehrt an der HWR Berlin und ist Berater der Goldpark GmbH. Professor Dr. Antje Helpup, lehrt an der Ostfalia Hochschule für angewandte Wissenschaften (Fachhochschule Braunschweig/Wolfenbüttel) und ist Gesellschafterin des IMA (Institut für Management) in Wolfsburg

Literatur

Bleis, C.; Helpup, A: Management – Die Kernkompetenzen, 2009

Blanchard, K.; Leading at a Higher Level: Blanchard on Leadership and Creating High Performing Organizations, 2009

Comelli, G.; Rosenstiel, L. v.: Führung durch Motivation, 2003.

Herzberg, F. et al.; Motivation to Work, 1959

Macharzina, K; Wolf, J.; Unternehmensführung: Das internationale Managementwissen – Konzepte – Methoden – Praxis, 2008

Mc Clelland, D. M.: Human Motivation, 1988

Mc Gregor, D.; The Human Side of Enterprise, 2005

Maslow, A.H.; Maslow on Management, 1998

Sprenger, R. K.: Mythos Motivation, 2007.

[1] Es gibt keine Lösungen im Leben. Es gibt Kräfte in Bewegung: die muss man schaffen; die Lösungen folgen nach.

[2] <http://www.experiential-learning-games.com/leadershipstyles.html>.