

Dieses Kapitel macht Sie mit den Grundlagen der Motivations- und Persönlichkeitspsychologie vertraut. Sie erfahren, was Menschen bewegt und wie sich der Weg von der Absicht bis zur gelungenen Umsetzung gestaltet. Denn zwischen Zielsetzung und dem Erreichen eines Ziels liegt oft ein langer, mühsamer Weg, der Hartnäckigkeit, Konsequenz, Unerschütterlichkeit oder Anpassungen erfordert. Ohne den Motor unserer inneren Antreiber wäre alles unerreichbar, was erst in Zukunft Belohnungen für unser Bemühen erbringt. Beispiele und Fallstudien aus Marketing, Werbung, Management und Organisationsentwicklung geben Ihnen Anregungen, wie Sie dieses Wissen in Ihrem Wirkungskreis umsetzen und nutzen können.

2.1 Keine Aktion ohne Motivation

Geduldig in der Warteschlange zu verweilen, fällt Menschen oft schwer, wenn sie auf den Bus oder die U-Bahn warten, die sie zur Arbeit bringt. Wie anders fühlt es sich an, vor dem Check-in-Schalter zu stehen und auf das Abgeben des Reisegepäckes für die lang ersehnte Karibikreise zu warten! Es ist möglich, eine Situation ganz unterschiedlich zu erleben. Der unterschiedliche Drive hängt nicht nur von der momentanen Verfassung und Stimmung ab, sondern in starkem Maße davon, welche Ziele durch die jeweiligen Handlungen erreicht werden und was diese für die jeweilige Person bedeuten. Äußerlich ähnliches Verhalten kann aus sehr unterschiedlichen Ursachen erfolgen. Psychologen beschäftigen sich schon lange mit der Frage, wieso sich Menschen in bestimmten Situationen auf eine bestimmte Art und Weise verhalten. Verhaltensorientierte Ansätze der sogenannten Behavioristen interessieren sich dabei allein für das gezeigte und beobachtbare Verhalten. Sie erklären es vor allem mit den Konsequenzen, welche Verhaltensweisen nach sich ziehen. Es scheint ganz logisch und nicht überraschend, dass Menschen häufiger Verhalten zei-

gen, das zu angenehmen Konsequenzen führt und mit dem sie ihre Ziele erreichen, als Verhalten, das unangenehme Konsequenzen zur Folge hat oder ihre Ziele verfehlt. Aber mit dieser einfachen Erklärung kann man viele menschliche Verhaltensweisen nicht erklären. Es wird besonders dann schwierig, wenn menschliches Verhalten hauptsächlich mit den finanziellen Konsequenzen, also den Chancen auf finanziellen Gewinn beziehungsweise das Vermeiden finanzieller Verluste, erklärt werden soll.

Gemeinsam mehr erreichen

Die dicke Luft im Team von Herrn Kühne hat sich einigermaßen gelegt. Er möchte die individuellen Stärken seines Teams besser nutzen und die Mitarbeiter stärker in die Projektplanung einbeziehen. Für das anstehende Teammeeting hat er zwei unterschiedliche strategische Ansätze erarbeitet, wie sie gemeinsam das Jahresziel erreichen können. Er ist sich etwas unsicher, wie dies bei seinen Mitarbeitern ankommen wird. Die Planung der Projekte ist recht aufwendig und sicherlich Neuland für einige Teammitglieder. Bislang hat diese Aufgabe sein Vorgänger alleine bestritten. Die zusätzliche Aufgabe kann er nicht besonders honorieren und er kann auch keinen Bonus dafür in Aussicht stellen, wenn die Planung aufgeht und sie gemeinsam das ambitionierte Jahresziel erreichen. Die Diskussion im Teammeeting verläuft lebhaft und Herr Kühne ist angenehm überrascht, wie engagiert sich alle einbringen. Selbst der sonst recht zurückhaltende Herr Lehmann macht Vorschläge, wie man das Angebot neuen Kunden präsentieren kann. Das Meeting ist wesentlich länger als sonst und viele der vorgeschlagenen Taktiken erscheinen Herrn Kühne schwer umsetzbar, aber er hat den Eindruck, das Engagement seiner Mitarbeiter wieder geweckt zu haben.

Menschen erbringen erfolgreich Ausdauer- und Höchstleistungen, ohne dass sie dafür finanzielle Belohnungen erhalten. Nicht selten investieren sie dafür sogar viel Geld. Immer mehr Menschen trainieren Woche für Woche für den Marathonlauf und nicht wenige reisen eigens nach New York, um dort als einer von mehr als 50.000 Teilnehmern durchs Ziel zu laufen. Die Zahl der Gipfelbesteigungen des Mount Everest ist in den letzten Jahrzehnten deutlich gestiegen. Immer mehr Menschen wenden viel Zeit, Energie, Schmerz und Geld auf, um ein Mal in ihrem Leben auf dem höchsten festen Punkt der Erde zu stehen. Nicht nur in sportlichen Bereichen werden Menschen durch andere als finanzielle Anreize aktiv. So engagieren sich viele Menschen ehrenamtlich in sozialen oder gemeinnützigen Einrichtungen. Im Jahr 2013 unterstützten laut Bundesamt für Familie und zivilgesellschaftliche Aufgaben mehr als zwölf Millionen Deutsche unentgeltlich soziale Projekte und Institutionen neben ihrem Beruf oder in ihrer Freizeit.

Und Menschen können selbst bei Aktivitäten, deren Aussichten auf Erfolg nahezu gegen Null gehen, sehr hartnäckig und ausdauernd sein. Millionen von Menschen machen Woche für Woche Kreuze auf Lottoscheinen, obwohl sie wissen, dass die Wahrscheinlichkeit, auf offenem Feld vom Blitz getroffen zu werden, höher ist als ihre Chance, Lottomillionär zu werden. Und selbst wenn sie es werden, ändert sich das Leben längerfristig meist

nicht auf die gewünschte Weise. Ernüchternde Studien mit Lottogewinnern ermittelten, dass ein Lottohauptgewinn ebenso wenig dauerhaft glücklich macht wie eine schwere Krankheit dauerhaft unglücklich macht: Nach anderthalb Jahren ist die Lebenszufriedenheit meist genauso hoch oder niedrig wie vor dem einschneidenden Erlebnis (z. B. Lau und Kramer 2005). Menschen passen sich an ihre Lebensumstände an, sodass sich das Niveau an Lebenszufriedenheit nach nicht allzu langer Zeit wieder ‚einpendelt‘. Wer ein recht zufriedenes Leben führt, wird auch mit einer schweren Krankheit gut umgehen und neuen Sinn in dem veränderten Leben finden. Wer hingegen vor einem Lottogewinn ein Leben voller Baustellen geführt hat, wird sehr wahrscheinlich auch durch die Lottomillionen nicht von ihnen befreit und Opfer falscher Freunde oder Ratschläge werden. Es muss also für Menschen andere Motive geben, das Lottoglück wieder und wieder zu versuchen.

2.2 Was motiviert Menschen?

Auf die Frage nach der menschlichen Motivation gibt es viele unterschiedliche Antworten. Es gibt kein ‚Patentrezept‘ dafür, wie Sie sich selbst und andere Menschen zu bestimmten Handlungen bewegen. Psychologische Erkenntnisse bringen jedoch eine Struktur in die Vielfalt unterschiedlicher Ziele und Motivationsmuster. Und sie erhellen die Dynamik des inneren Prozesses, wie sich aus persönlichen Werten und Wünschen handlungsbestimmende Motive entwickeln und durchsetzen.

- Der Begriff Motivation umfasst alle Prozesse, die für das Initiieren, Lenken und Aufrechterhalten physischer und psychischer Aktivitäten erforderlich sind.

Motive bringen Menschen also nicht nur körperlich in Bewegung und treiben sie an, etwas zu tun und etwas anderes zu lassen. Auch psychische Aktivitäten wie Denken, Urteilen, Entscheiden, Vergleichen, Planen oder Entwickeln kommen ohne Motivation nicht zustande. Motivation bezeichnet in der wissenschaftlichen Psychologie – im Gegensatz zum umgangssprachlichen Verständnis beispielsweise von ‚hochmotivierten Führungskräften‘ – nicht das zur Verfügung stehende Energieniveau oder die Leistungsbereitschaft, sondern den Prozess von der Absichtsbildung bis zur mehr oder weniger erfolgreichen Umsetzung durch konkretes Handeln. Um seine Ziele zu erreichen, bedarf es der Ausdauer und Anstrengung, sich auf das Ziel zu konzentrieren, sich nicht davon ablenken zu lassen und dieses bei unfreiwilligen Störungen weiter zu verfolgen.

Dieses Verständnis mag im ersten Moment banal klingen, aber allein durch die konkreten, zeitnahen Verhaltenskonsequenzen lässt es sich nicht erklären, dass Menschen Zeit, Energie oder sogar Geld für Verhaltensweisen aufbringen, die mit großer Wahrscheinlichkeit nicht zum Erfolg führen oder erst in ferner Zukunft angenehme Konsequenzen nach sich ziehen werden. Das Trainieren für den Marathon im nächsten Sommer, das Lottospielen, das Erlernen einer neuen Sprache oder der Abschluss eines Bausparvertrags können allein durch zeitnahe, äußere Anreize und Belohnungen nicht hervorgerufen werden. Es

muss einen inneren Antrieb und Motor dafür geben. Sie gelingen nur, wenn man sich ein bestimmtes Ziel gesetzt hat und es konsequent verfolgt, selbst wenn ungeahnte Probleme auftauchen oder Alternativen locken. Dies gelingt durch Motivation.

Motivationspsychologie beschäftigt sich sowohl allgemein mit der Motivation des Menschen als auch mit der Frage, warum sich Menschen in bestimmten Situationen so verhalten, wie sie sich verhalten.

- Motivation entsteht im Zusammenspiel von Eigenschaften der Person (Motive, Interessen, Werte, Bedürfnisse) und Eigenschaften der Umwelt (Anreize, Gelegenheiten, Normen).

Die Motivation wird durch situative Anreize ebenso beeinflusst wie das ‚Grundniveau‘ dieses Motivs bei einer Person. Die wechselnde Motivationslage in spezifischen Situationen (‚states‘) wird von dem zeitlich relativ stabilen ‚Grundniveau‘ einer Person (‚trait‘) unterschieden. Motive lassen sich also auch als Persönlichkeitsmerkmale eines Menschen verstehen, wenn sie in verschiedenen Situationen und im Laufe ihrer Entwicklung in einem Aspekt – wie zum Beispiel Leistungs- oder Machtstreben – vergleichsweise konsistent bleiben.

Motive sind nicht immer aktiv. Denn zum einen können sie gerade befriedigt worden sein. Wenn Sie satt sind, werden Sie andere Ziele verfolgen als den Weg zum Kühlschrank. Zum anderen spielt neben der inneren Motivationslage auch die Umwelt eine Rolle. Sie kann bestimmte Anreize bieten, um bestimmte Motive anzuregen. Wenn Sie sich in einer Umgebung aufhalten, welche viele leckere Süßigkeiten als Anreize bietet, werden Sie schneller Lust auf Süßes bekommen, als wenn Sie sich in einer Umgebung aufhalten, die frei von diesen Anreizen ist. Welches Motiv ein Mensch hat, zeigt sich wiederum daran, was in einer bestimmten Situation als Anreiz wirksam wird. Ein Mensch mit einem starken Machtmotiv wird Begegnungen mit Menschen häufiger als Anreiz dafür wahrnehmen, sich mit anderen zu messen oder um Status zu ringen als ein Mensch mit einem geringen Machtmotiv. Motive können also sowohl die **individuelle Motivationslage** zu einem bestimmten Zeitpunkt bezeichnen als auch die **grundsätzliche Tendenz** eines Menschen, bestimmte Ziele zu verfolgen. Die Motivationspsychologie befasst sich deswegen auch mit den individuellen Verhaltensweisen einzelner Menschen und versucht, Unterschiede zwischen den Motiven von Menschen zu beschreiben und zu erklären.

- Situative Faktoren regen durch Anreize bestimmte Motive an. Was für einen Menschen in einer Situation als Anreiz wirkt, verdeutlicht, welches Motiv jemand hat.

Psychologen gehen dabei davon aus, dass nicht die objektive Realität der äußeren Welt die Motivation bestimmt, sondern es viel wichtiger ist, wie man diese Realität interpretiert. Ein Objekt wird erst dann zum Anreiz für das eigene Hungermotiv, wenn man es als etwas

Essbares erkennt. Ein Lob macht nur dann stolz und zufrieden sind, wenn man es als Reaktion auf sein Verhalten wahrnehmen und es annehmen kann.

Im Folgenden lernen Sie die Grundeigenschaften von Motivation kennen und erfahren anhand von einigen Beispielen, welche Konsequenzen dies für Wirtschaft und Management haben kann.

2.2.1 Annäherung und Meiden

Wie alle Lebewesen nähern sich Menschen bestimmten Reizen, Gegenständen oder Personen an und wenden sich von anderen ab oder vermeiden sie aktiv. Die Unterscheidung von Annäherung und Meiden bringt bereits etwas Licht in das Dunkel der Frage, wie sich Menschen in bestimmten Situationen verhalten. Der Motivations- und Sozialpsychologe Kurt Lewin nutzte bereits 1930 diese Unterscheidung, um menschliche Entscheidungen und auch die dabei möglichen Entscheidungskonflikte systematisch zu untersuchen (Lewin 1931). Im Gegensatz zu den Versuchstieren der Behavioristen, die sich lediglich zwischen einem Verhalten, für das sie kein belohnendes Leckerli erhielten, und einem Verhalten, für das es eine Belohnung gab, entscheiden mussten, müssen Menschen häufig zwischen mehreren, komplexen und vielschichtigen Verhaltensalternativen wählen. Das Abwägen der Vor- und Nachteile aller möglichen Alternativen führt dabei nicht immer auf einfachem Weg zu einer klaren und eindeutigen Entscheidung, sondern kann unterschiedliche innerpsychische Konflikte hervorrufen.

2.2.1.1 Wer die Wahl hat, hat die Qual

Kurt Lewin unterscheidet in seiner ‚Handlungs- und Affektpsychologie‘ zwei Wirkrichtungen von Motivation: die Annäherungsbereitschaft (Appetenz) und die Vermeidungstendenz (Aversion). Wenn sich Menschen zwischen Alternativen entscheiden müssen, können folgende **innere Konflikte** entstehen und ihnen die Entscheidung erschweren:

- **Annäherungs-Annäherungs-Konflikt:** Es liegt eine Entscheidung zwischen zwei positiven Alternativen vor, die sich vermeintlich oder tatsächlich gegenseitig ausschließen. Ängste, sich nicht für die richtige Chance zu entscheiden oder den versteckten ‚Haken‘ einer Alternative nicht zu erkennen, erschweren die Entscheidung (Appetenzkonflikt).
- **Meiden-Meiden-Konflikt:** Es muss eine Entscheidung zwischen zwei negativen Alternativen gefällt werden, wobei ungewiss ist, was ‚das kleinere Übel‘ der beiden Alternativen ist (Aversionskonflikt).
- **Annäherungs-Meiden-Konflikt:** Die positiven und negativen Handlungsfolgen einer Alternative halten sich die Waage. Diese Situation kann die Entscheidungs- und Handlungsfähigkeit beeinträchtigen oder ganz ausbremsen (Ambivalenzkonflikt).

- **Doppelter Annäherungs-Meiden-Konflikt:** Es liegt eine Entscheidung zwischen mehreren Alternativen vor, von der jede positive und negative Handlungsfolgen nach sich ziehen wird (doppelter Ambivalenzkonflikt).

Beim doppelten Ambivalenzkonflikt gibt es mehrere Alternativen, die miteinander unvereinbar sind und zugleich alle einen interessanten, wertvollen oder angenehmen Nutzen mit sich bringen. Sollte man zuerst diese spannende Anfrage eines vielversprechenden Neukunden beantworten oder sich lieber ausschließlich auf das Projekt mit seinem Lieblingskunden konzentrieren? An welchen der Kollegen soll man die Aufgabe abgeben: den schnellen und effizienten Herrn Schmidt oder die gründliche und gewissenhafte Frau Fröhlich? Entscheidungen dieser Art mögen im ersten Moment wie ‚Luxusprobleme‘ wirken, vergleicht man sie mit Situationen, in denen keine Anfragen, Projekte oder Kollegen zur Verfügung stehen. Und dennoch können sie zu einer emotionalen Anspannung führen, die belastend wirkt. Selbst wenn eine Entscheidung gefällt wurde, kann man sich unsicher fühlen, über die verschenkten Chancen der nicht gewählten Alternative grübeln oder von der Sorge gefangen sein, sich für die falsche Alternative entschieden zu haben. Bevor man tatkräftig anpacken und loslegen kann, ist dann zunächst eine Klärung dieses inneren Konflikts notwendig.

In anderen Fällen stehen Menschen vor der Herausforderung, sich zwischen verschiedenen Alternativen entscheiden zu müssen, die alle (auch) eine schwierige oder unangenehme Seite haben. Entweder gilt es, das für sich geringere Übel auszuwählen (Aversionskonflikt) oder diese negativen Seiten mit auch vorhandenen angenehmen Konsequenzen abzugleichen (Ambivalenzkonflikt). Wäre es besser, zuerst das Konfliktgespräch mit dem Auszubildenden zu führen und dann dem Vorgesetzten den unerwartet negativ ausfallenden Finanzbericht vorzulegen oder umgekehrt? Ist der leistungsstarke Laptop mit den neusten technischen Leistungsmerkmalen der richtige, obwohl er schwer und unhandlich ist? Oder wäre die leichte und komfortabel zu bedienende Alternative die bessere Wahl, auch wenn Grafik- und Soundkarte schlecht sind und der Arbeitsspeicher eher mäßig?

Gerade doppelte Ambivalenzkonflikte sind nicht einfach aufzulösen, gibt es doch bei jeder Alternative eine Kröte zu schlucken. Wie groß diese Kröte ist und wie bitter sie schmeckt, ist oftmals schwer abzusehen. Oft müssen wirtschaftliche Entscheidungen getroffen werden, auch wenn nicht alle wichtigen Informationen zur Verfügung stehen. Wie gut es gelingt, eine klare Entscheidung für eine Alternative und gegen eine andere Alternative zu treffen, bestimmt auch die Höhe der Motivation. Geht es also nur darum, den nötigen ‚Drive‘ für die eigenen Ziele zu bekommen, ist es meist sogar besser, sich nicht (mehr) im Detail alle Argumente für und gegen diese Zielsetzung zu vergegenwärtigen. Damit aber die Ziele und Absichten auf guten Entscheidungen gründen, ist es in vielen Situationen sehr wichtig, sich gründlich mit dem Pro und Kontra der verschiedenen Alternativen auseinanderzusetzen.

Psychologische Ansätze der kognitiven Psychologie geben Hilfestellungen dabei, wie man zu guten Entscheidungen kommt (siehe Kap. 3). Prozesstheorien der Motivation (siehe Kap. 2.3.2) erläutern die unterschiedlichen Phasen, in denen Menschen zuerst Absichten bilden und ihren Zielen dann mit Hilfe ihres Drives Schritt für Schritt näherkommen.

2.2.1.2 Erfolgssucher und Misserfolgsmeider

Ein wichtiges Motiv im Zusammenhang mit Arbeit und Beruf ist das Leistungsmotiv. Dieses Motiv ist bei verschiedenen Menschen unterschiedlich stark ausgeprägt und beeinflusst die Absicht, sich anspruchsvolle Ziele zu setzen und die eigenen Leistungen als gut oder schlecht zu bewerten.

Annäherung und Meiden spielen beim Leistungsmotiv auch eine Rolle. Menschen unterscheiden sich darin, inwieweit sie durch Hoffnung auf Erfolg oder Angst vor Misserfolg angetrieben werden. Erfolgssucher und Misserfolgsmeider setzen sich unterschiedliche Ziele und zeigen ein unterschiedliches Maß an Durchhaltevermögen. Sie gehen auch anders mit Erfolgen und Niederlagen um, indem sie unterschiedliche Ursachen für ihr Erreichen oder Verfehlen des Ziels verantwortlich machen. Diese Ursachenzuschreibung wird **Attribution** genannt. Erfolgssucher haben einen **optimistischen Attributionsstil** und erklären sich ihre Erfolge mittels innerer, kontrollierbarer Ursachen: Sie haben eine Aufgabe deshalb erfolgreich gemeistert, weil sie besonders kompetent sind oder viel Engagement und Anstrengung bei der Lösung an den Tag gelegt haben. Misserfolgsmeider hingegen haben einen **pessimistischen Attributionsstil** und betrachten die Ursachen für ihre Erfolge außerhalb ihrer selbst und damit als wenig kontrollierbar: Bei einem Erfolg haben sie eben ‚einfach mal Glück gehabt‘ oder es glücklicherweise mit einer einfachen Aufgabe zu tun gehabt.

Beim Misserfolg sieht das Erklärungsmuster der beiden Typen ebenfalls anders aus. Erfolgssucher machen variable Ursachen für schlechte Ergebnisse verantwortlich: Sie haben sich nicht genügend angestrengt oder hatten einfach Pech. Beim nächsten Mal kann das wieder ganz anders aussehen. Dieses Attributionsmuster bestärkt sie darin, sich hohe Leistungsstandards zu setzen und das Beste aus sich herauszuholen. Die Misserfolgsmeider hingegen machen stabile Faktoren dafür verantwortlich, dass sie eine schlechte Leistung erzielt haben: Ihre Fähigkeiten reichen eben nicht aus, die Aufgaben sind zu anspruchsvoll und schwierig für sie. Dieses Attributionsmuster bestärkt sie darin, sich weniger zuzutrauen als die Erfolgssucher und nicht an ihre Leistungsgrenzen zu gehen. Aus Angst vor Misserfolg bleiben sie lieber innerhalb ‚ihrer Komfortzone‘.

Bei vielen wirtschaftlichen Entscheidungen ist es hilfreich zu klären, ob man sich für eine bestimmte Alternative oder gegen eine andere entscheidet und welche ‚Glaubenssätze‘ und Annahmen hinter diesen Entscheidungen stehen, um zu möglichst guten Ergebnissen zu kommen. Macht beispielsweise ein Finanzberater häufig äußere und unveränderbare Faktoren für seine Misserfolge verantwortlich, ist dies zwar gut für sein Selbstwertgefühl, aber schlecht für seine Kunden. Denn es hindert ihn daran, mehr Engagement zu zeigen, um sich vorab gründlich über die von ihm empfohlenen Finanzprodukte zu informieren oder seine Expertise realistisch einzuschätzen. Als Marketing Manager wiederum ist es für die Weiterentwicklung des Produktangebots hilfreich zu wissen, aus welchen Gründen sich die Käufer für sein Angebot entscheiden und wieso andere Käuferschichten sich für den Kauf von Produkten der Wettbewerber entschließen. Auch in der Mitarbeitermotivation können Sie Ihre Kenntnis der Motivationsdynamik von Annäherung und Meiden nutzen, um ihre Mitarbeiter durch die richtigen Maßnahmen zu motivieren.

2.2.2 Intrinsische und extrinsische Motivation

Motive können durch äußere Anreize angeregt werden. Dies wird als **extrinsische Motivation** bezeichnet. Motive können aber auch ohne äußere Anreize ‚aus einem selbst heraus‘ wirken, was **intrinsische Motivation** genannt wird.

- Extrinsische Motivation wird durch äußere Anreize angeregt. Das Verhalten wird aufgrund von Belohnungen, Kontrollen, Normen oder Bestrafungen ausgeführt. Sobald diese äußeren Faktoren wegfallen, bleibt das Verhalten meist aus.

Intrinsische Motivation bezeichnet die Motivation, die durch innere Anreize einer Person angeregt wird. Das Verhalten wird durch Interessen, Neigungen, Werte oder Neugier stimuliert und um seiner selbst willen ausgeführt.

Die intrinsische Motivation wird durch die Persönlichkeit, die eigene Lerngeschichte und Wertestruktur beeinflusst. So blühen manche Menschen auf, wenn sie sich für andere Menschen einsetzen und sie unterstützen, während andere dabei das Gefühl haben, andere zu bevormunden oder sich ‚zu sehr einzumischen‘. Talente und Stärken stehen in Wechselwirkung mit der intrinsischen Motivation: Je mehr jemandem eine Tätigkeit Freude bereitet, desto stärker wird die intrinsische Motivation. Und je stärker intrinsisch motiviert jemand ist, desto häufiger übt er die entsprechende Tätigkeit aus und entwickelt dadurch dieses Talent weiter.

Herr Kühne und sein Team

Herr Kühne hat sich entschieden, Vier-Augen-Gespräche mit seinen Mitarbeitern zu führen. In den Gesprächen wird deutlich, dass die Mitglieder seines Teams ganz unterschiedliche Wünsche an ihn als Führungskraft stellen. Herr Schmidt ist mit seiner technischen Ausstattung sehr unzufrieden. Statt des von ihm vorgeschlagenen Laptops musste er ein drei Jahre altes Gerät eines Kollegen übernehmen. Auch das Mobiltelefon ist nicht das gewünschte Modell, mit dem Herr Schmidt gerechnet hat. Da er ein ‚Technikfreak‘ ist, ärgert er sich fast jeden Tag darüber, dass seine Wünsche nicht berücksichtigt wurden. Frau Kluge hingegen würde gerne an einem Tag in der Woche von zu Hause aus arbeiten, um flexibler arbeiten und sich besser als im Trubel des Großraumbüros auf schwierige Aufgaben konzentrieren zu können. Dass ihr Vorschlag eines Home Office-Tags bei Herrn Kühne auf Ablehnung stieß, empfindet sie als Mangel an Vertrauen in ihre Zuverlässigkeit und ihr Engagement für die Abteilung: *„Ich will ja zu Hause nicht auf der faulen Haut liegen!“* Herr Lehmann hat den Eindruck, dass er für seine Leistungen nicht genügend Anerkennung erhält: *„Ich habe schon oft eine Sonderschicht eingelegt, damit alles funktioniert, und habe dafür noch kein einziges Mal ‚Danke‘ gehört.“*

Damit hatte Herr Kühne nicht gerechnet. Die Aussagen seiner Mitarbeiter sind für ihn ‚eye opener‘, die in ihm gemischte Gefühle auslösen. Einerseits ist er erleichtert, da

er die Mitarbeiter seines Teams nun besser versteht. Andererseits ist er unsicher, inwiefern er seinen Mitarbeitern alle Wünsche erfüllen kann, und weiß nicht, wie er damit umgehen soll, wenn ein Wunsch erst einmal unerfüllt bleiben muss. Seine Ausbildung als Controller hat ihn auf diese Herausforderungen nicht vorbereitet und ein Training in Sachen Mitarbeiterführung hat er im Rahmen seiner Beförderung zur Führungskraft bislang nicht erhalten. Er nimmt sich vor, dies im noch ausstehenden Jahresgespräch mit seinem Vorgesetzten zur Sprache zu bringen.

Durch geeignete Anreize können Sie die in Ihren Mitarbeitern schlummernde Motivation wecken. Externe Verstärker sind die Basis betrieblicher Anreizsysteme wie zum Beispiel Bonuszahlungen, Prämien, Gewinnbeteiligung oder Incentives. Sie steigern aber nur bedingt und kurzfristig die Mitarbeitermotivation. Denn die extrinsische Motivation hat ihre natürlichen Grenzen:

- **Habitation:** Zum einen gewöhnen sich Menschen an äußere Anreize. Der Motivationsschub einer Gehaltserhöhung währt in den seltensten Fällen bis zur nächsten Gehaltserhöhung. In der Zwischenzeit wird die höhere Summe auf dem monatlichen Gehaltscheck einfach zur Normalität. Diesen Gewöhnungseffekt nennt man Habitation.
- **Korruption:** Zum anderen besteht bei finanziellen Anreizen das Risiko, dass Menschen nur noch dann aktiv werden, wenn sie dafür äußere Anreize erhalten. Psychologische Studien weisen nach, dass die Entlohnung ehrenamtlicher Tätigkeiten, die Menschen aus altruistischen Motiven unternehmen, dazu führt, dass sie bei finanzieller Belohnung weniger engagiert und motiviert zur Tat schritten, weil der ‚Lohn‘ im Vergleich zu anderen bezahlten Tätigkeiten sehr gering ausfiel (Deci et al. 1999, S. 627–668). Finanzielle Anreize können eine intrinsische Motivation zu einer extrinsischen Motivation umkehren und aus einer ‚Herzenssache‘ einen bezahlten ‚Job‘ machen. Es kann also kontraproduktiv sein, Menschen für Tätigkeiten zu bezahlen, die sie in erster Linie aus Freude, Hingabe, Fürsorglichkeit oder anderen intrinsischen Motiven getan haben (Mösken et al. 2009). Als motivierender ‚Return on Engagement‘ sind die erlebte Verantwortung für die Gemeinschaft, gefühlter Zusammenhalt und die Mitgestaltung des eigenen Lebensumfeldes wesentlich nachhaltigere Motivationsfaktoren (betterplace.org 2011).

Im Management ist es deswegen sehr wichtig, motivierende Arbeitsbedingungen zu schaffen und auch die intrinsische Motivation der Mitarbeiter anzuregen und zu bestärken. Anerkennendes und wertschätzendes Feedback ist ein essentielles Instrument der Mitarbeiterführung.

► **Tips: Wie Sie Ihre Mitarbeiter motivieren**

- **Beobachten** Sie das Verhalten Ihrer Mitarbeiter und setzen Sie Verstärker gezielt ein, um in der entsprechenden Situation Anreize für das von Ihnen gewünschte Verhalten zu setzen. So stellen Sie sicher, dass Sie keine unrealistischen Erwartungen hegen, und das gewünschte Verhalten die Fähigkeit-

ten Ihrer Mitarbeiter nicht deutlich überschreitet. Denn dann wären gerade Mitarbeiter mit Angst vor Misserfolg frustriert statt motiviert. Erfolgreiche Manager beobachten aufmerksam, wie sich ihre Mitarbeiter verhalten, und geben durch wertschätzende und lobende Kommentare zu verstehen, was sie gut finden (Komaki et al. 1996, S. 34–52).

- Nehmen Sie **Unterschiede** wahr und berücksichtigen Sie diese in Ihrer Gestaltung der Anreize. Es ist psychologisch wenig sinnvoll, wenn alle Mitarbeiter die gleiche Belohnung erhalten, unabhängig von ihrer Leistung oder Anstrengung. Berücksichtigen Sie bei der Leistungsbewertung aber nicht nur die absolute Leistung, sondern honorieren Sie auch, inwieweit sich die Leistungen eines Mitarbeiters im Vergleich zu früheren Leistungen verbessert haben.
- Beziehen Sie sich bei der **Kommunikation** der Anreize und in Ihrem Feedback auf **Verhaltensweisen** Ihrer Mitarbeiter und nicht auf Persönlichkeitseigenschaften. Feedback wirkt nur dann motivierend, wenn es sich auf beeinflussbare Dinge bezieht. Loben Sie Ihre Mitarbeiter beispielsweise dafür, in einem schwierigen Projekt für unerwartete Herausforderungen gute Lösungen gefunden zu haben, anstelle des allgemeinen ‚guten Engagements‘.
- **Vergewissern** Sie sich, dass die Anreize auch tatsächlich die gewünschten Motive wecken. Nicht jeder Mitarbeiter empfindet das Übertragen einer verantwortungsvollen Aufgabe als Lob und Anerkennung für seine Leistungen. Gerade Misserfolgsmeider fühlen sich dadurch schnell überfordert oder sogar bestraft. Klären Sie in den Gesprächen mit Ihren Mitarbeitern, welche Werte und Wünsche sie haben, um individuell die richtigen Anreize zu wählen. So wirkt auf den einen Mitarbeiter eine mitfinanzierte Auszeit motivierend, auf den anderen ein neues Arbeitsgebiet mit abwechslungsreichen Aufgaben und wieder ein anderer wird durch eine neue Position mit verheißungsvollem Titel motiviert.

Da die finanziellen Ressourcen für äußere Anreize der Mitarbeitermotivation meist begrenzt sind, sollten sie vor allem für Tätigkeitsbereiche eingesetzt werden, welche besonders schwierig zu bewältigen sind und über die normalen Anforderungen des Jobprofils deutlich hinausgehen. Es ist ebenfalls eine wichtige Führungsaufgabe, die Strukturen, Aufgaben und Ressourcen des Unternehmens möglichst gut auf die Stärken, Talente, Erfahrungen und Motive der Mitarbeiter abzustimmen und so die Kraft der intrinsischen Motivation zu nutzen. Erfolgreiches Human Resource Management bedeutet, dass Positionen und Teams so besetzt werden, dass nicht nur die fachlichen Kompetenzen, sondern auch die intrinsische Motivation der Mitarbeiter passt. Mitarbeiter, die Aufgaben bewältigen, die ihnen Spaß machen, auf die sie neugierig sind, durch die sie weder über- noch unterfordert werden und die sie als sinnvollen Beitrag zu einem Gesamtergebnis erleben, sind motivierte Mitarbeiter und eine essentielle Ressource Ihres Unternehmens. Die **Pas-**

Leichter führen und besser entscheiden: Psychologie
für Manager

Rademacher, U.

2014, XIV, 276 S. 21 Abb., Softcover

ISBN: 978-3-658-04261-5