

Fachmagazin für Führungskräfte

Erfolgsfaktor Motivation



Wie Sie sich und andere gezielt motivieren

SOFORT-NUTZEN

Sie erfahren

- wie Motivation «funktioniert».
- welchen Stellenwert Motivation im Berufsleben einnimmt.
- was Mitarbeiter motiviert und demotiviert.
- wie erfolgreiche Arbeitgeber handeln.
- wann Sie Ihre Motivation bremsen müssen.

Sie können

- sich selbst und andere motivieren.
- Anreize gezielt einsetzen.
- Motivationsbarrieren abbauen.
- Arbeitsbeziehungen motivierend gestalten.
- bei Übermotivation die richtigen Massnahmen ergreifen.

AUTORIN



JULIA HINTERMANN

Julia Hintermann studierte an den Universitäten Basel und Aix-en-Provence Deutsch, Geschichte, Französisch und Betriebswirtschaft. Sie ist Fachhochschuldozentin und Trainerin für Betriebswirtschaft und Kommunikation. Im Bereich Kommunikation ist sie auch als Referentin, insbesondere bei Fachverbänden, engagiert. Sie hat zwei Bücher über Kommunikation veröffentlicht, welche im Bereich der Aus- und Weiterbildung eingesetzt werden (Lust auf Kommunikation, Information und

Kommunikation, Versus Verlag, Zürich). Ihr spezielles Interesse gilt dem Zusammenspiel von Theorie und Praxis. In Zeitschriften sind Artikel über verschiedene Aspekte der Kommunikation publiziert, welche vor allem Praktiker erreichen.

Die Autorin freut sich über Rückmeldungen und Anregungen unter: julia.hintermann@sunrise.ch

Für die bessere Lesbarkeit wird im Text ausschliesslich die männliche Form verwendet, welche selbstverständlich immer auch die Frauen mit einschliesst.

IMPRESSUM

FACHMAGAZIN FÜR FÜHRUNGSKRÄFTE

Unternehmer Forum Schweiz AG

Zellerstrasse 58 | 8038 Zürich

T 043 399 78 85 | Fax 043 399 78 80

info@unternehmerforum.ch | www.unternehmerforum.ch

ERFOLGSFAKTOR MOTIVATION – WIE SIE SICH UND ANDERE GEZIELT MOTIVIEREN

Motivation – Annäherung an einen Begriff	4
Facts & Figures	6
Kennzahlen	6
Mitarbeiterengagement	8
Arbeitsbedingungen in der Schweiz	8
Zentrale Demotivatoren	10
Praxisbeispiel: Exemplarische Kostenrechnung	11
Was motiviert Arbeitnehmer?	12
Motivationstrends	12
Employer Branding	12
Die Generation Y	14
Theoretische Hintergründe	16
Bedürfnisbefriedigung	16
Hawthorne-Effekt	17
Menschenbild	18
Motivatoren und Hygienefaktoren	19
Motivationstheorie	19
Selbstmotivation	21
Motivation als Führungsaufgabe	22
Materielle und immaterielle Anreize	22
Arbeitsgestaltung	24
Beziehungsgestaltung	25
Motivation des Chefs	32
Motivation der Kollegen	33
Was tun bei Übermotivation?	35
Fazit	36
Fragebögen und Checklisten	37
Fragebogen Identifikation (Kap. 2)	37
Fragebogen «Motivationsbarrieren» (Kap. 2)	38
Checkliste «Arbeitsgestaltung» (Kap. 6)	41
Literaturverzeichnis	42

MOTIVATION – ANNÄHERUNG AN EINEN BEGRIFF

Was Menschen wirklich antreibt, eine bestimmte Handlung zu tun oder zu unterlassen, ist trotz aller wissenschaftlichen Forschung noch immer nicht geklärt. Wüssten wir dies, so wäre menschliches Verhalten voraussagbar. So ist noch nicht einmal sicher, ob jedes Verhalten überhaupt ein Motiv haben muss und – wenn es trotzdem so wäre – inwieweit wir unsere eigenen Motive kennen beziehungsweise sie uns bewusst machen können. Motive überlagern sich, können sich gegenseitig in den Hintergrund drängen, sodass es oft nicht einfach ist, den aktuellen Antrieb zu benennen. Trotzdem sind die Fragen und die Suche nach den inneren Beweggründen nicht nutzlos, denn je besser wir uns und unsere Mitmenschen kennen, umso einfacher können wir zusammen leben und arbeiten.

Motivation kann als die Summe der Beweggründe (Motive) für Entscheidungen oder Handlungen aufgefasst werden¹, was einen statischen Begriff darstellt. Sie kann auch als ein «Zustand des Angetriebenseins»² bezeichnet werden und damit auf die innere Bewegung aufmerksam machen. Die der Motivation innewohnende Kraft wird mit dem «force to act» angesprochen – als «jener Teil des menschlichen Handelns, der ihm Richtung, Stärke und Dauer verleiht beziehungsweise die Energie, die ein Individuum für eine bestimmte Handlung aktiviert».³ Oder umgangssprachlich ausgedrückt: Motivation ist die Lust, etwas zu tun, und die Erwartung eines Lustgewinns durch eine bestimmte Tätigkeit.

Dass der Zustand des Angetriebenseins und die Wahrnehmung der eigenen Energie mit Emotionen verbunden sind, deutet auch die sprachliche Verwandtschaft an. Motivation und Emotion gehen beide auf das gleiche lateinische Wort *movere* = bewegen, verändern, beeinflussen beziehungsweise die Partizipform *motus* zurück. Gemeinsam ist die innere Bewegung, die bei der Motivation in eine als sinnvoll erachtete Handlung führt, während Emotionshandlungen meist dazu dienen, den inneren Druck abzubauen (siehe Kasten).

Wer eine Tätigkeit gerne macht, ist bereits in Bewegung, also motiviert. Die Aufgabe interessiert ihn, er empfindet Freude an der Tätigkeit, sie fordert ihn heraus, so dass er seine Fähigkeiten voll und ganz einsetzen muss. Sie ist für ihn Ansporn, sich zu entfalten und zu entwickeln. Dies sind die Merkmale der von innen kommenden (**intrinsischen**) Motivation. Wer ganz in seiner momentanen Tätigkeit aufgeht, Raum und Zeit vergisst, erlebt Momente tiefster Freude, die als «Flow» bezeichnet werden. Flow ist ein Zustand der «mühelosen Bewegung in einem Strom von Energie» (Csikzentmihalyis 2004, S. 58).

1 Fremdwörterduden Stichwort: Motivation.

2 Wunderer 2007, S. 104.

3 Frey/Osterloh 1997, S. 313.



WICHTIG

Emotionen

Emotionen sind kurze, heftige Gefühlsausbrüche. Sie entstehen bei einer Person, wenn ein Ereignis eintritt, dem sie Bedeutung in Bezug auf die eigenen Ziele und Wünsche zuschreibt. Werden durch dieses Ereignis wichtige Anliegen erfüllt, so ist die Emotion mit Freude oder Überraschung positiv. Wird die Bedürfnisbefriedigung verhindert, so treten – je nach Persönlichkeitstyp – Ärger, Trauer, starke Ablehnung oder sogar Angst auf. Auch Verlegenheit, Scham- und Schuldgefühle, Verachtung, Ekel und Interesse werden zu den Emotionen gezählt. Dabei ist es nicht wichtig, ob dieses Ereignis tatsächlich stattfindet oder nur vorgestellt wird.

Gedanken und Gefühle wirken aufeinander. Bevor es zu einer emotionalen Gefühlswallung kommt, findet ein kurzer – oft unbewusster – gedanklicher Prozess statt, der das Ereignis in Bezug auf die subjektiven Ziele bewertet. Wenn sich die Emotion entfaltet, überschwemmt sie auch das Denken. Emotionen legen tiefere Schichten der Persönlichkeit frei und zeigen, wie es wirklich im Inneren aussieht. Das kann für einen selbst und die anderen erschreckend sein, vor allem dann, wenn im gesellschaftlichen Leben eine andere Fassade gezeigt wurde. Emotionen sind aber auch eine Chance, die echten Beweggründe zu entdecken. Eine ehrliche Wahrnehmung der eigenen und der fremden Emotionen kann also helfen, das Denken in die richtige Richtung zu lenken.

Emotionen lassen sich über das Denken beeinflussen. Vorstellungen und Bilder regen das Gefühlsleben an und machen angenehme Situationen erstrebenswert. Aber auch die Androhung einer Strafe oder die Aussicht auf eine Belohnung setzen das innere Motivationssystem in Bewegung. Motivieren durch Überzeugen spricht in erster Linie die Einsichtsfähigkeit an und ist daher in seiner Wirkung auf die inneren Antriebsquellen schwächer. Dafür ist es freilassend und entspricht dem Umgang unter Erwachsenen.

Sich selbst oder eine andere Person zu einem bestimmten Handeln anregen oder veranlassen (**motivieren**) ist notwendig, wenn der Tatendrang aus irgendeinem Grund gebremst oder gar nicht vorhanden ist. In diesem Fall handelt es sich um eine von aussen kommende, nicht durch die Aufgabenstellung begründete (**extrinsische**) Motivation. Die Androhung von Strafe (Sanktionen) oder eine in Aussicht gestellte Belohnung (materieller oder immaterieller Art) können bewirken, dass eine Person etwas tut, was sie eigentlich nicht gerne tun würde. Die Wirkung dieser Reize ist jedoch verglichen mit der intrinsischen Motivation weniger nachhaltig. Effektiver ist die Wahrnehmung der individuellen Motive und die anschliessende Beseitigung von Hemmnissen, die den persönlichen Zielsetzungen im Wege stehen.

Inwiefern man sich selbst beziehungsweise andere überhaupt motivieren kann, bis zu welchem Ausmass dies möglich wäre und inwieweit diese Einflussnahme eine dauerhafte Wirkung hat, ist eine Frage, die kontrovers diskutiert und beantwortet wird. Sobald **Druck** aufgesetzt wird, handelt es sich schon nicht mehr um Motivation, sondern um Zwang.

KENNZAHLEN

Motivation als innerer Zustand des Antriebens ist eine schwer messbare Grösse. Richtung, Stärke und Dauer dieses Zustandes variieren zudem je nach Art der Tätigkeit (es gibt angenehmere und unangenehmere Aufgaben), der Umstände für ihre Durchführung und der Zusammenarbeit mit anderen. Im Arbeitsleben spielt auch die aktuelle Beziehung zum Vorgesetzten, die Erfahrungen mit dem Unternehmen und die Zukunftsaussichten eine Rolle. Eine Wirkung auf die Motivation haben ebenfalls die Tagesform, die private Situation, die allgemeine wirtschaftliche Entwicklung und die Arbeitsmarktlage.

Gewisse Anhaltspunkte, wie es um die Motivation einzelner Mitarbeiter, einer Abteilung oder der gesamten Mitarbeiterschaft bestellt ist, geben Kennzahlen wie **Fluktuationsziffer** (freiwillige Kündigungen) oder **Fehlzeiten** (gesundheitliche Gründe). Welche Höhe Fluktuation und Krankenstand im Verhältnis zum Mitarbeiterbestand haben dürfen, lässt sich nicht generell bestimmen, da hier auch unternehmensexterne Einflüsse wie Branchenzugehörigkeit, saisonale Besonderheiten, die wirtschaftliche Lage oder die Arbeitsmarktsituation eine Rolle spielen. Wichtig ist es, diese Kennzahlen im Auge zu behalten und bei auffallenden Veränderungen zu reagieren.

Eine aussergewöhnliche Zunahme der krankheitsbedingten Fehlzeiten kann ein Indiz dafür sein, dass Mitarbeiter über- beziehungsweise unterfordert sind, psychosoziale Spannungen im Arbeitsbereich herrschen oder die Abwesenheiten motivational bedingt sind (Absentismus). Beim Wechsel eines Arbeitnehmers zu einem anderen Unternehmen (Fluktuation) können beim Austrittsgespräch die Gründe erfragt und damit Motivationsdefizite aufgedeckt werden. Die (vermeidbare) Demotivation von Mitarbeitern verursacht einem Unternehmen nicht nur die direkten Lohnausfallkosten, sondern auch in doppelter bis vierfacher Höhe indirekte Kosten für den Organisationsaufwand, eventuell notwendiges Ersatzpersonal, höhere Beanspruchung der Teamkollegen, Umsatzeinbussen und einen möglichen Imageverlust (exemplarische Kostenrechnung siehe Kasten).⁴

Kritische Momente für das Wohlbefinden am Arbeitsplatz sind die Begrüssung neuer Mitarbeiter am ersten Arbeitstag und die Einführungsphase, die Rückkehr nach einer längeren Krankheit und der erfolgreiche Abschluss einer Weiterbildung.

4 Eine aktuelle Repräsentativumfrage in Deutschland zeigt den Zusammenhang zwischen Mitarbeiterbindung und Produktivität auf: Gebundene Mitarbeiter haben im Vergleich zu Ungebundenen weniger Fehltag (5,9 Tage gegenüber 9,3 Tagen pro Jahr), bringen mehr Ideen ein (19,6 gegenüber 8,9 Ideen und Verbesserungsvorschlägen pro Jahr), empfehlen Produkte und Dienstleistungen ihres Unternehmens weiter (84% gegenüber 18%), empfehlen ihren Arbeitgeber (72% gegenüber 7%) und haben praktisch keine Kündigungsabsicht (1% gegenüber 37%). Als Faktoren der Bindung wurden identifiziert: Gestaltung des Arbeitsumfeldes, klare Vorstellung der Aufgaben, unternehmensinterne Informationen, Feedback zur eigenen Arbeit sowie Lob und Anerkennung (IFAK-Arbeitsklima-Barometer 2007).



PRAXISBEISPIEL

Exemplarische Kostenrechnung

Bei Krankheit sind die betroffenen Mitarbeitenden abwesend und bringen somit keine Leistung. Trotzdem bezahlt das Unternehmen das volle Gehalt bis zum Einsetzen der Krankentaggeldversicherung.

Das Institut für Arbeitsmedizin hat in Zusammenarbeit mit der Axa Winterthur eine exemplarische Kostenrechnung eines Schweizer Unternehmens im Detailhandel erstellt:

Bei 500 Mitarbeitenden mit einer Lohnsumme von rund CHF 50 Mio. und einer gesundheitsbedingten Absenkrate von 3% betrugen im Jahr 2002 die direkten Lohnausfallkosten CHF 1,5 Mio. Zusätzlich fielen indirekte Kosten an, welche noch nicht transparent in der Erfolgsbilanz erschienen, trotzdem aber das Geschäftsergebnis deutlich beeinflussen.

Die indirekten Kosten setzen sich wie folgt zusammen:

- Organisationsaufwand
- Ersatzpersonal
- Fehlende Prämienreduktion/Prämienerhöhung
- Höhere Beanspruchung der Teamkollegen
- Umsatzeinbussen
- Imageverlust.

Zur Berechnung der indirekten Kosten werden die direkten Kosten mit Faktor 2 bis 4 dazugezählt. In diesem Beispiel bedeutet dies mit dem Faktor 2 einen zusätzlichen Aufwand von CHF 3 Mio. Dies ergibt total gesundheitsbedingte Absenkrkosten von CHF 4,5 Mio. Bei einer Verringerung der Kosten um realistische 10% liegt das jährliche Einsparpotenzial bei CHF 450 000.

Wiler 2008, S. 18

Arbeitnehmer und Arbeitgeber – vertreten durch die Führungskräfte – schliessen über den schriftlichen Arbeitsvertrag hinausgehend einen ungeschriebenen, in den Köpfen präsenten **psychologischen Vertrag**. In diesem Vertrag halten beide Parteien fest, wie sie sich die Ausgestaltung der Arbeitsbeziehung vorstellen und wann ein ausgewogenes Verhältnis im Leistungsaustausch (Arbeitseinsatz gegen Lohn) erreicht ist. Die gegenseitigen Erwartungen aneinander werden in der Regel nicht thematisiert, was aber nicht heisst, dass sie nicht bewusst sind. Solange die Vorstellungen einigermaßen deckungsgleich sind, fällt ein diesbezügliches Schweigen nicht ins Gewicht. Unzufriedenheit, Leistungsabfall und mangelndes Commitment können ein Anzeichen dafür sein, dass Mitarbeiter einzelne «Klauseln» dieses Vertrags durch das Verhalten auf Unternehmensseite verletzt sehen und entsprechend reagieren. Dann wird es wichtig, über die Erwartungen aneinander zu sprechen. Die **Identifikation** der Mitarbeiter mit ihrem Unternehmen, ihrer Tätigkeit und mit Menschen in diesem Unternehmen ist eine grundlegende Voraussetzung für ihre Motivation (siehe Fragebogen im Anhang).

In welchem Ausmass sich Mitarbeiter tatsächlich engagieren, welche Erwartungen sie an ihre Arbeitgeber haben und welche Barrieren ihrer Motivation im Wege stehen, wird periodisch durch generelle Mitarbeiterbefragungen eruiert. Diesbezüglich gibt es eine Reihe von Untersuchungen, sowohl auf nationaler wie auf internationaler Ebene. Die drei ausgewählten Studien geben ein Bild der aktuellen Mitarbeiterbefindlichkeit und legen Mitarbeitererwartungen offen.

MITARBEITERENGAGEMENT

Die Schweiz nimmt in Bezug auf das Mitarbeiterengagement (mit 23% Hochengagierten, 50% moderat Engagierten, 23% teilweise Nicht-Engagierten und 4% Nicht-Engagierten) den ersten Rang ein und befindet sich etwas über dem globalen und deutlich über dem europäischen Durchschnitt.⁵ Trotz dieses positiven Resultats stellt sich doch die Frage, warum die nur moderat Engagierten die grösste Gruppe bilden. Auch machen die teilweise oder gar nicht Engagierten immerhin ein Viertel der Arbeitnehmerschaft aus. Es besteht also noch Handlungsbedarf.

Die **Offenheit der Unternehmensleitung für neue Ideen** wurde als Hauptmotivator für das Mitarbeiterengagement identifiziert, gefolgt vom Einfluss auf Entscheidungsprozesse im eigenen Bereich, der schnellen Reaktion des Unternehmens auf Kundenangelegenheiten und der klaren Vision der Unternehmensleitung für den langfristigen Erfolg. Der direkte Vorgesetzte mit seiner Begeisterungsfähigkeit nimmt erst Rang 5 ein. Dies entspricht nicht den herkömmlichen Erwartungen, die dem direkten Vorgesetzten den grössten Einfluss auf die Motivation zuschreiben. Die Bedeutung der Unternehmensführung für die Mitarbeitermotivation wird auch durch eine weitere schweizerische Studie gestützt (Weber 2001, vgl. Kap. 3).

Aus Sicht der Mitarbeiter gelingt es der Unternehmensleitung gut, die «harten» Aufgaben zur Sicherstellung des langfristigen Unternehmenserfolgs zu bewältigen. Bei den «weichen» Faktoren – wie Informieren über wichtige geschäftliche Entscheidungen, echtem Interesse an der Zufriedenheit und dem Wohlergehen der Mitarbeiter und einer offenen und ehrlichen Kommunikation – gibt es noch Verbesserungsmöglichkeiten.

ARBEITSBEDINGUNGEN IN DER SCHWEIZ

Im europäischen Vergleich werden in der Schweiz (zusammen mit den vier skandinavischen Ländern und den Niederlanden) die Qualifikationen und Fähigkeiten der Beschäftigten am besten genutzt.⁶ In der Studie wurden Fragen zur Arbeitsorganisation (Ist die Arbeit in der Schweiz für die meisten Beschäftigten so gestaltet, dass deren Wissen und Können, die Motivation und die Leistungsfähigkeit tatsächlich auch abgerufen werden können?) und zur Arbeitszeitgestaltung (Arbeiten die SchweizerInnen tatsächlich so viel länger als ihre europäischen NachbarInnen und wie steht es mit der Flexibilität der Arbeitszeiten?) gestellt. Mit **91% zufriedenen und sehr zufriedenen Beschäftigten** liegt die Schweiz weit vorne. Nur Dänemark, Norwegen und

5 Dies sind Ergebnisse der Towers Perrin Global Workforce Study 2007/Schweiz, einer in 18 Ländern weltweit gleichzeitig durchgeführten Online-Befragung von mehr als 86 000 Arbeitnehmern, darunter 1000 in der Schweiz. Der Indikator «Engagement» setzt sich aus den Komponenten a) rational (z.B. Ziele und Strategie des Unternehmens unterstützen), b) emotional (z.B. Stolz auf das Unternehmen) und c) motivational (z.B. höherer Einsatz für den Unternehmenserfolg) zusammen.

6 Studie des Staatssekretariats für Wirtschaft (SECO) und des Instituts für Personalmanagement und Organisation (PMO) der Fachhochschule Nordwestschweiz, die sich zum ersten Mal an der Untersuchung der European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions (einer Agentur der Europäischen Kommission) beteiligten. Die erfassten Daten basieren auf 1040 persönlichen Interviews (SECO, FHNW).