

# Mit Motivation geht es besser

Von Gabriele Golling

**Elmshorn.** „Ich muß meine Mitarbeiter motivieren, damit wir...“ Das sagen viele Führungskräfte auf die Frage, was zu ihren Aufgaben gehöre. Das kann eine gefährliche Annahme sein oder auch nur eine unglückliche Formulierung. Denn was genau ist Motivation?

Ein Motiv läßt sich mit einer bestimmten Persönlichkeitseigenschaft vergleichen, die beschreibt, wie wichtig einer Person eine bestimmte Art von Zielen ist. Motivation ist die Summe all dieser Beweggründe, die dazu führt, daß bestimmte Verhaltensweisen und Handlungen von einer Person gezeigt werden.

Jedes Unternehmen möchte gerne motivierte Mitarbeiter, denn die Erfahrung hat gezeigt, daß diese mit mehr Freude und damit effizienter bei der Arbeit sind. Und dafür wurden jede Menge unterschiedlichster Anreizsysteme erfunden: beispielsweise Leistungsbonuszahlungen oder Vergütungssysteme mit variablen, leistungsabhängigen Anteilen. Aber auch Belohnungen in Form von Reisen, Gutscheinen oder gemeinsamen Veranstaltungen gehören dazu. Gern wird auch mal ein Wettbewerb oder ein Prämiensystem eingeführt. Grundsätzlich ist gegen die verschiedenen Anreizsysteme nichts einzuwenden, aber wie so oft gilt auch hier: Viel hilft nicht unbedingt viel. Diese Systeme orientieren sich an den äußeren Motivationsfaktoren von Menschen zu denen Geld,

---

*Mitarbeiter müssen für ihre Motivation selbst sorgen.*

---

Titel oder auch Arbeitsplatzsicherheit zählen. Die Wirkung ist meist stark, aber leider nur sehr kurzfristig. Dies ist ein Grund, weshalb solche Anreize auch als Hygienefaktoren bezeichnet werden. Denn ihr Fehlen kann zwar die Zufriedenheit am Arbeitsplatz stark herabsetzen. Auf der anderen Seite führen diese Faktoren aber nicht automatisch zu einer nachhaltigen Begeisterung für die Aufgabe, sondern stellen nur die Demotivation ab.

Aufgeklärte und qualifizierte Mitarbeiter werden sich von den unterschiedlichen Motivationsinstrumenten unter Umständen sogar noch eher demotiviert fühlen. Denn eine Überfrachtung mit verschiedensten Anreizsystemen

macht im Grunde nur eines plötzlich sehr transparent – die Unterstellung von mangelnder Leistungsbereitschaft in der Belegschaft. „Man merkt die Absicht, und man ist verstimmt“.

Mitarbeiter müssen für ihre Motivation selbst sorgen. Aufgabe der Führungskräfte ist es, in erster Linie die Voraussetzungen dafür zu schaffen, damit sich Mitarbeiter selbst motivieren können. Das kann u.a. dadurch geschehen, daß sie herausfordernde Ziele aufzeigen, realistisch informieren und Hindernisse beseitigen.

Die Frage ist also nicht „Wie kann ich meine Mitarbeiter motivieren?“ sondern „Welche Rahmenbedingungen kann ich schaffen, damit meine Mitarbeiter von sich aus motiviert mitwirken und wie verhindere ich deren Demotivation?“