

Hartmut Laufer

# **Praxis erfolgreicher Mitarbeitermotivation**

Praxisbewährte Theorien, Techniken und  
Instrumente der Mitarbeitermotivierung

# Inhalt

<b>Mitarbeitermotivierung ist Führungsalltag</b>	<b>6</b>
<b>1. Mitarbeitermotivation heute</b>	<b>11</b>
Arbeitsmotivation in deutschen Unternehmen	11
Motivation im gesellschaftlichen Wertewandel	14
Werteorientierte Mitarbeitermotivierung	16
Motivierende Unternehmenskultur	23
Mitarbeitermotivation und Kreativität	27
Heutige Anforderungen an die Führungskräfte	29
<b>2. Hilfreiche Theorien der Motivationspsychologie</b>	<b>35</b>
Grundbegriffe und Grundsätze	35
X- und Y-Theorie von McGregor	40
Bedürfnishierarchie nach Maslow	41
Zwei-Faktoren-Theorie von Herzberg	46
Gemeinsamkeiten der beschriebenen Theorien	48
<b>3. Wege zur Arbeitsmotivation</b>	<b>49</b>
Leistungsmängel und Leistungsentwicklung	49
Logik der Anreizmotivation	52
Bedürfnisvielfalt und Anreizmöglichkeiten	55
Besonderheiten von Geld als Motivationsanreiz	57
Feedback zum Arbeitsverhalten	63
Umgang mit „schwierigen Mitarbeitern“	68
Innere Kündigung und Selbstpensionierung	72
<b>4. Vertrauen als Basis der Mitarbeitermotivation</b>	<b>77</b>
Notwendigkeit von Vertrauen bei der Mitarbeiterführung	77
Gründe von Vertrauensdefiziten in Unternehmen	81
Voraussetzungen einer belastbaren Vertrauensbasis	82
Vertrauen schaffendes Führungsverhalten	84
Demotivation durch Angst	87
Ausgewogenheit von Vertrauen und Misstrauen	90
<b>5. Motivation durch Kommunikation</b>	<b>93</b>
Informationsbedarf im Arbeitsprozess	93
Kommunikation als wirksamstes Führungsmittel	95
Konstruktive Mitarbeiterbesprechungen	98
Motivierung durch Mitarbeitergespräche	105
Effizientes Organisieren von Mitarbeitergesprächen	108
Partnerschaftliches Gesprächsverhalten	113
<b>6. Erfolgsorientierte Zielsetzung und Delegation</b>	<b>116</b>
Zielbewusste Mitarbeiterführung	116
Überzeugende und motivierende Zielsetzung	117
Mitarbeiterbeteiligung an Entscheidungen	129
Mitarbeitermotivation durch Verantwortungsdelegation	133
Techniken des Delegierens	139
Umgang mit Delegationsproblemen	145

<b>7. Motivierendes Kontrollieren und Kritisieren</b>	<b>149</b>
Kontrolle als unverzichtbare Führungsaufgabe	149
Emotionale Aspekte von Kontrolle	152
Kontrollarten und ihre Effekte	154
Mitarbeiterengagement durch positive Fehlerkultur	155
Regeln motivierender Kontrolle	156
Führen leistungswirksamer Kritikgespräche	158
Konstruktive und zielstrebige Gesprächsführung	163
Regeln motivierender Kritikgespräche	168
<b>8. Grundprinzipien motivierenden Führens</b>	<b>172</b>
Sieben zusammenfassende Regeln	172
<b>Anhang A: Arbeitshilfen</b>	<b>174</b>
<b>Anhang B: Übungen und Tests</b>	<b>197</b>
<b>Anhang C: Selbstlern- und Trainermaterial</b>	<b>221</b>
<b>Ergänzende Literatur</b>	<b>223</b>
<b>Stichwörter</b>	<b>227</b>

## Mitarbeitermotivierung ist Führungsalltag

Kein Unternehmen ist existenzfähig ohne die Bereitschaft seiner Mitarbeiter, bestimmte Arbeiten zu verrichten und sich dafür anzustrengen. Doch ist diese Bereitschaft alles andere als eine Selbstverständlichkeit. Die meisten Menschen haben eine Berufstätigkeit nicht deshalb aufgenommen, weil sie regelmäßig früh aufstehen und sich den lieben langen Tag – teilweise bis zur Erschöpfung – für irgendwelche Arbeiten abmühen wollen. Wenn das die vorrangigen Bedürfnisse wären, würden sie diese wahrscheinlich viel lieber durch Gartenarbeit, im Sportverein oder beim Durchwandern schöner Landschaften zu befriedigen suchen. Vielmehr sind es überwiegend ganz profane, existenzielle Beweggründe. Nämlich sich die wirtschaftlichen Voraussetzungen für ein möglichst angenehmes Leben zu verschaffen.

Zweifellost gibt es daneben aber auch Menschen, die sich dazu berufen fühlen, etwas für die menschliche Gesellschaft zu leisten oder die ein grundsätzliches persönliches Interesse an bestimmten beruflichen Aufgabenstellungen haben. Sie sind die Glücksfälle für jede Organisation. Mitarbeiter mit einer derartigen Motivationslage zu entsprechenden Tätigkeiten zu veranlassen, ist unproblematisch. Sie sind leicht zu führen und bedürfen lediglich einer gewissen Koordinierung ihrer Aktivitäten.

Was aber macht man mit den zahlreichen Mitarbeitern der erstgenannten Kategorie? Durch sie ergeben sich mitunter folgenschwere Leistungs- und Zusammenarbeitsprobleme. Auch diese Mitarbeiter zu bewegen, sich für die Unternehmensbelange einzusetzen, engagiert zu arbeiten und sich zweckdienlich zu verhalten, ist die Kernaufgabe eines jeden Führungsauftrags. Nicht zuletzt hierfür leisten sich Unternehmen die überdurchschnittliche Bezahlung von Führungskräften.

Etwa seit Mitte der 1950er Jahre wurde daher von Wissenschaftlern verstärkt danach geforscht, wie sich die Arbeitsmotivation von Beschäftigten steigern lässt. Seither wurden zu diesem Thema unzählige Bücher verfasst und wurden die entwickelten Motivationstheorien und Führungstechniken zu wesentlichen Bestandteilen der Managementlehre.

Mitte der 1990er Jahre jedoch wurden die praktizierten Motivations-techniken von manchen Theoretikern wieder in Frage gestellt. Galt es als fortschrittlich, die Meinung zu vertreten, dass Menschen andere Menschen ohnehin nicht würden motivieren können. Bei Licht betrachtet zeigt sich allerdings, dass das Thema dabei auf die sogenannte „intrinsische“ Motivation eingeengt wird. Bei einer solchen Betrachtungsweise geht es einseitig um die im jeweiligen Menschen selbst begründeten Handlungsantriebe.

Die ausgelöste kontroverse Diskussion ist demzufolge im Wesentlichen eine Frage der sprachlichen Definition des Begriffs „Motivation“. Umgangssprachlich, wird darunter jedenfalls in aller Regel verstanden, einen Menschen (wodurch auch immer) zu einem bestimmten Handeln oder Verhalten zu veranlassen. Wozu eben auch von außen auf ihn

einwirkende Motivationsfaktoren wie Bezahlung oder auch Druckmittel zählen, was als „extrinsische“ Motivation bezeichnet wird.

Natürlich ist es immer spektakulär, eine Antithese gegen weitgehend Anerkanntes aufzustellen. Es verheißt dann manchem, der Stein der Weisen sei nun endlich gefunden, und die bisher wohlmeinend praktizierten, aber oft mühevollen und dennoch nicht immer erfolgreichen Führungstechniken seien aufgrund neuer Erkenntnisse überholt.

Das mag Wissenschaftlern interessanten Diskussionsstoff liefern, hilft aber im Führungsalltag nicht weiter. Es führt vielmehr zu so manchen Verunsicherungen von Lehrkräften und Führungspraktikern. So mancher ging schon aus einem Führungsseminar eher ratlos hinaus, wenn schon zu Beginn verkündet wurde: „Sie können Ihre Mitarbeiter eigentlich gar nicht motivieren!“ Jeder erfahrene Praktiker wird aber bestätigen, dass es in vielen Führungssituationen ohne bewährte und mit Bedacht eingesetzte Leistungsanreize nun mal nicht geht – so sehr man das aus ideologischen Gründen bedauern mag.

Es ist nicht mein Anliegen, mich mit diesem Buch in den wissenschaftlichen Disput zu begeben. Vielmehr will ich Sie mit einigen grundlegenden praxisbewährten Theorien, Techniken und Instrumenten der Mitarbeitermotivierung vertraut zu machen. Ich bin zuversichtlich, dass Ihnen die gewonnenen Erkenntnisse dabei helfen, das in den letzten Jahrzehnten immer schwieriger gewordene Führungsgeschäft zu bewältigen. Denn das schlichte traditionelle Führungsprinzip von Anordnung und Gehorsam funktioniert nun mal – wenn überhaupt – nur noch in Einzelfällen!

Darüber hinaus will ich in Ihnen die Zuversicht wecken, dass Mitarbeiterführung auch unter den heutigen Erschwernissen zu anspornenden Erfolgserlebnissen verhelfen kann – dass Führen auch Spaß machen kann.

Ich werde Ihnen keine Verhaltensweisen oder Führungsmaßnahmen empfehlen, die ich nicht selbst in den drei Jahrzehnten meiner Tätigkeiten in verschiedenen Führungspositionen erprobt hatte. Ich glaube sagen zu können, dass ich in dieser Zeit so ziemlich alle typischen Führungsprobleme erlebt – und manchmal auch durchlitten hatte. Oder ich sie in meinen Führungsseminaren von den Teilnehmern habe diskutieren lassen und dabei auch von deren Praxiserlebnissen profitierte.

Im ersten Kapitel beleuchte ich die derzeit bedenkliche Entwicklung der Mitarbeitermotivation in deutschen Unternehmen. Es ist eine allgemeine, stellenweise auch philosophische Beschreibung der aktuellen Problemsituation. Wenn es Ihnen jedoch ausschließlich um praxisbezogene Lösungsansätze für den individuellen Führungsalltag geht, können Sie dieses Kapitel getrost überspringen.

Zu einigen der vorgestellten Führungstechniken sind Formulare oder Grafiken abgebildet, die Ihnen als Arbeitshilfen dienen können (siehe Anhang A „Arbeitshilfen“). Sofern Sie an den entsprechenden elektronischen Dateien interessiert sind, können Sie sich diese von mir

kostenlos zuschicken lassen – es genügt eine E-Mail mit den gewünschten Seitennummern.

Ihr Autor  
Dipl.-Ing. Hartmut Laufer

Kontaktdaten:

MENSOR Institut für Managemententwicklung

und systemische Organisationsberatung GmbH

Postfach 30 36 30, 10727 Berlin

Tel.: (0 30) 2 62 96 40, Fax: (0 30) 2 62 59 77

E-Mail: HartmutLaufer@t-online.de, Website: [www.mensor.de](http://www.mensor.de)

PS: Des Leseflusses wegen habe ich darauf verzichtet, bei Personenbezeichnungen stets beide sprachlichen Geschlechter zu nennen. Mit „dem Mitarbeiter“ als Gattungsbegriff meine ich auch weibliche Beschäftigte und „die Führungskraft“ kann natürlich biologisch gesehen auch männlichen Geschlechts sein.