

Logik der Anreizmotivation

Eine Basisthese der Motivationspsychologie lautet: „Motivation beruht stets auf dem Wunsch nach Befriedigung von Bedürfnissen.“ Das bedeutet, dass zwei fundamentale Voraussetzungen gegeben sein müssen, wenn man einen Mitarbeiter zur Erledigung einer Arbeit veranlassen, ihn also motivieren will:

1. Bedürfnisbezug

Eine Motivationsmaßnahme kann nur dann erfolgreich sein, wenn sie auf ein tatsächlich vorhandenes, unbefriedigtes Mitarbeiterbedürfnis ausgerichtet ist.

Beispiel: Ein Mitarbeiter kann sich über einen als Belohnung gedachten vorgezogenen Feierabend nicht freuen, wenn er wegen einer festen Verabredung mit der gewonnenen Zeit nichts Sinnvolles anfangen kann.

Das zeigt, dass noch so gut gemeinte und üblicherweise tatsächlich wirksame Motivierungsbemühungen ins Leere gehen, wenn sie nicht auf ein aktuelles persönliches Bedürfnis des jeweiligen Mitarbeiters treffen.

2. Befriedigungschance

Die zweite Voraussetzung für eine motivierende Führungsmaßnahme ist, dass der Mitarbeiter eine reelle Chance erkennen kann, sich im Zusammenhang mit der ihm übertragenen Arbeit ein persönliches Bedürfnis zu befriedigen.

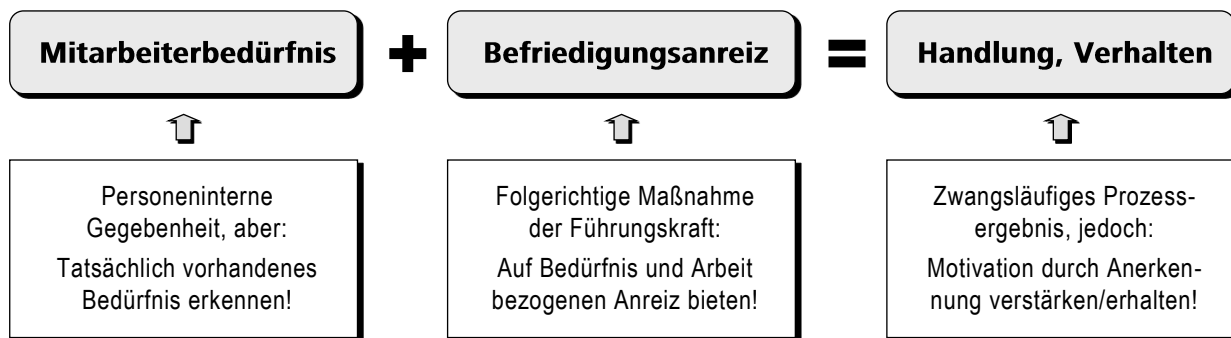
Beispiel: Lässt ein Mitarbeiter ein starkes Bedürfnis nach Selbstverwirklichung erkennen, ist er mit Sicherheit für eine knifflige, wenngleich zusätzliche Sonderaufgabe zu gewinnen, sofern er dabei selbstständig vorgehen darf.

Es ist abwegig zu glauben, ein Mitarbeiter würde eine Arbeit schon alleine deswegen verrichten, weil dies dem Bedürfnis seines Vorgesetzten entspricht.

Weiß der Mitarbeiter aber aus Erfahrung, dass sein Vorgesetzter ihn für eine gute Leistung loben wird, kann dies für ihn ein motivierender Anreiz zur Befriedigung seines eigenen Bedürfnisses nach Wertschätzung sein.

Die Motivationsformel

Die nachstehende Formel ist eine verkürzte, quasi mathematische Darstellung der eingangs zitierten Basisthese. Sie macht die Logik des Motivationsprozesses besonders deutlich und einprägsam.



Nur auf diese Weise lassen sich Menschen motivieren. Gelingt es, beide Summanden situationsgerecht zu gestalten, so klappt das auch. Dann ist das angestrebte Verhalten der Zielperson eine natürliche Reaktion.

Im Prinzip folgt das Motivieren einer schlichten Logik – wird diese jedoch nicht beachtet, sind Motivationseffekte reine Glückssache.

Doch so simpel die Logik erscheinen mag, so ist deren Umsetzung in die Führungspraxis mitunter schwierig. Es sind nämlich zwei, nicht immer unproblematische Fragen zu beantworten:

- Welches sind die aktuellen Bedürfnisse des Mitarbeiters?
- Welche darauf abzielenden Befriedigungsanreize kann ich ihm bieten?

In der situationsgerechten Umsetzung der Motivationsformel erweist sich das wahre Führungsgeschick.

Bedürfnisvielfalt und Anreizmöglichkeiten

Selbst Mitarbeiter ein und derselben Arbeitsstelle können sich aufgrund ihrer beruflichen Qualifikation und der Art ihrer Arbeitsaufgaben in völlig unterschiedlichen Bedürfnislagen befinden.

Die besten Chancen, die wahren Mitarbeiterbedürfnisse zu erkennen, bieten sich im Gespräch. Daher sollte man als Führungskraft keine Gelegenheit zum direkten Gespräch mit den Mitarbeitern auslassen. Das können schon ein paar Worte bei der morgendlichen Begrüßung sein, aber auch ein ausführliches Mitarbeitergespräch anlässlich einer Beurteilung oder eines zu kritisierenden Vorfalls. So gesehen ist selbst eine Arbeitsbesprechung, die in der Sache ergebnislos war, keine völlig vergeudete Zeit. Jedes, wenn auch total sachbezogene Gespräch ist von Emotionen begleitet, die auf persönliche Wünsche, Enttäuschungen oder Befürchtungen hinweisen. Diese Signale wahrzunehmen ist wichtig, setzt aber Interesse an der Situation des jeweiligen Mitarbeiters sowie Sensibilität für seine Gefühlsäußerungen voraus.

Nicht immer lassen es die Umstände zu, mit einem Mitarbeiter häufiger ins Gespräch zu kommen, um auf diese Weise seine aktuelle Bedürfnislage einschätzen zu können. Will man in einer spontanen Situation dennoch motivierend reagieren, bleibt aber immer noch das Mittel der direkten Frage. Indem man beispielsweise den Mitarbeiter fragt, ob er als Belohnung für eine geleistete Mehrarbeit eine Geldprämie oder Freizeitgewährung bevorzugen würde. Geht man jedoch von klischeehaften Vorstellungen oder den eigenen Bedürfnissen aus, kann man mit einer noch so gut gemeinten Maßnahme völlig danebenliegen.

Stets daran denken: Der Wurm am Haken muss dem Fisch schmecken – nicht dem Angler!

Einige Motivationstheorien wie die Maslowsche Bedürfnishierarchie oder die Herzbergsche Zwei-Faktoren-Theorie können hilfreiche Erkenntnisse für die Einschätzung der Bedürfnissituation einzelner Mitarbeiter oder ganzer Gruppen liefern.

Die Bedürfnisse von Mitarbeitern sind personeninterne Gegebenheiten, die man nicht versuchen sollte zu beeinflussen. Es ist gefährlich, einem Mitarbeiter irgendwelche Bedürfnisse einreden zu wollen. Beispielsweise um ihn über die negativen Seiten einer Arbeit hinwegzutäuschen. Denn irgendwann merkt derjenige, dass er manipuliert wurde. Und jeder Täuschung folgt nun mal die Enttäuschung – und damit ein Vertrauensverlust! Es ist lediglich vertretbar, einen Mitarbeiter auf einen von ihm bisher nicht erkannten Nutzenaspekt aufmerksam zu machen, um ein ohnehin vorhandenes diffuses Bedürfnis bewusst zu machen.

Schaffen geeigneter Motivationsanreize

Sind die Mitarbeiterbedürfnisse erkannt, gilt es geeignete Befriedigungsanreize zu finden. Diese müssen

- auf die Mitarbeiterbedürfnisse abgestimmt sein,
- den Arbeitszielen dienen und
- mit vertretbarem Aufwand zu realisieren sein.

Wirksame Motivationsanreize zu bieten, ist sowohl eine Frage des Einfallsreichtums, aber auch der persönlichen Courage, dazu die eigenen Handlungsspielräume voll auszuschöpfen.

Häufig sehen Vorgesetzte nur die materiellen Anreizmöglichkeiten (vor allem Geld) und beklagen, dass ihnen diese Möglichkeiten naturgemäß nicht oder nur in sehr begrenztem Maß gegeben sind. Dabei sind es gerade die immateriellen Anreize, die Primärmotivation schaffen, d. h. echte Arbeitszufriedenheit und langfristiges Mitarbeiterengagement. Dazu zählen vor allem

- Arbeitsinhalte, die den Neigungen der Mitarbeiter entgegen kommen und ihnen Erfolgserlebnisse vermitteln,
- organisatorische Regelungen, die ihnen Freiräume zum selbstständigen und kreativen Handeln bieten sowie
- die vielen Anreizmöglichkeiten auf der Beziehungsebene, wie Vertrauensbeweise, Lob oder Mitgefühl.

Bei genauem Hinsehen eröffnet sich ein weites Feld von Motivationsanreizen, die das Unternehmen nicht einmal Geld kosten müssen.

Schlussfolgerungen für den Führungsalltag

Mitarbeitermotivierung gelingt nur, wenn sie bedürfnisgerecht ist. Das Verhalten und die Maßnahmen der Führungskraft müssen daher auf tatsächlich vorhandene, zumindest teilweise unbefriedigte Mitarbeiterbedürfnisse ausgerichtet sein. Im Interesse des Unternehmenserfolgs müssen sie sich aber gleichzeitig an den Arbeitszielen orientieren.

Auszug aus:

Hartmut Laufer

Praxis erfolgreicher Mitarbeitermotivation

GABAL Verlag, ISBN 978-3-86936-482-7