

Mythen rund um die Mitarbeitermotivation Print 15.04.2013URL dieser Seite: www.managementpraxis.ch/praxistipp_view.cfm?nr=4497**Führung & Karriere | Mitarbeiterführung | Führungsaufgaben**

Mythen rund um die Mitarbeitermotivation

Autorin: Everett, Sophie

Motivierte Angestellte leisten mehr, heben die Stimmung im Betrieb, sind kundenorientierter, loyaler und bringen mehr Profit. Deshalb investieren Schweizer Unternehmen jährlich Millionen von Franken in die Mitarbeitermotivation. Leider allzu oft ohne Erfolg, manchmal sogar kontraproduktiv. Die Anzahl der „innerlich gekündigten“ Mindestleister steigt jährlich. Was läuft falsch? Viele Massnahmen zur Mitarbeitermotivation beruhen schlicht auf falschen Annahmen. Tatsächlich besteht eine grosse Kluft zwischen dem, was die Wissenschaft weiss und dem, was die Unternehmen tun.

Folgende Mythen rund um die Mitarbeitermotivation kursieren in den Chefetagen und HR-Abteilungen:

Geld ist der beste Motivator

Falsch. Dieser Mythos hält sich so hartnäckig, weil finanzielle Anreize eine vergleichsweise einfache, flächendeckende Massnahme darstellen. Ein einziges Belohnungsmodell für sämtliche Mitarbeiter zu entwerfen scheint effizienter, als für jeden Angestellten ein individuelles Motivationsprofil zu erstellen. Zudem gibt es Vorgesetzten ein Argument zur Hand, das etwa so klingen könnte: „Wir bezahlen Sie so gut, Sie sollten sich nicht beschweren sondern noch mehr anpacken.“ Aber Lohnerhöhungen oder Boni sind längerfristig kein Motivator. Tatsächlich hält die Wirkung einer finanziellen Spritze nur wenige Wochen an.

In einigen Fällen kann Geld als Lockstoff sogar Schaden anrichten, nämlich dann, wenn Kreativität gefordert ist. Studien zeigen, dass angekündigte finanzielle Belohnungen das Denken stark verengen und geistreiche Ideen keinen Platz mehr finden. Solche Anreize funktionieren bei mechanischen, repetitiven Arbeiten, nicht aber für Mitarbeitende, welche ihrer Firma mit Einfallsreichtum und neuen Ansätzen einen Marktvorteil beschereu sollen.

Anerkennung, nicht Geld ist der beste Motivator

Das ist leider auch falsch. In einer Harvard-Studie sollten Führungspersonen folgende Faktoren für die Mitarbeitermotivation ihrer Wichtigkeit nach einordnen: Anerkennung für gute Arbeit, finanzielle Anreize, zwischenmenschliche Unterstützung, Unterstützung zur Förderung von Fortschritt, klare Zielsetzungen. Die meisten Manager hielten „Anerkennung für gute Arbeit“ als beste Motivationspritze. Das klingt zwar besser als die scheinbare Patentlösung der finanziellen Belohnung, tatsächlich ist der top Motivator aber gerade jener Faktor, den die Manager auf den letzten Platz verwiesen hatten: Unterstützung zur Förderung von Fortschritt. Angestellte wollen Hilfe beim Überwinden von Hindernissen. Arbeitstage, die einen Durchbruch enthalten, werden von den Arbeitskräften als nachhaltig motivierend klassiert.

Aus Sicht der Führungspersonen sind dies tolle Neuigkeiten! Der Schlüssel zur Mitarbeitermotivation entpuppt sich nämlich als Faktor, der von Vorgesetzten weitgehend beeinflussbar ist. Sie können Stolpersteine aktiv aus dem Weg räumen und optimale Bedingungen für Fortschritt schaffen. Auf Seiten des Mitarbeiters ist zu klären, mit welcher Art von Hindernissen er hadert: Handelt es sich um ein kognitives Problem das durch eine Schulung oder einen Fachtipp gelöst werden kann? Oder läuft die Person gegen eine emotionale Wand? Oder bildet gar mangelhafte technische Ausrüstung den Bremsklotz? Drei häufige, von Vorgesetzten kreierte Barrieren und somit Motivationskiller sind:

1. Unentschlossenheit
2. plötzliche und intransparente Kurswechsel
3. zurückgehaltene Ressourcen

Ständige Frustration kann die Motivation geradezu ersticken und führt schliesslich zu Resignation und innerer Kündigung.

Diese Studienergebnisse belegen einmal mehr, dass intrinsische Motivation (innerer Anreiz um seiner selbst willen) effektiver wirkt als extrinsische Motivation (Anreize von aussen). Gerade in Zeiten wirtschaftlicher Anspannung ist es gut zu wissen, dass sich Einsparungen bei der Mitarbeitergratifikation nicht zwingend schlecht auf die Moral auswirken müssen, wird denn täglich in die wirksamere Massnahme „Förderung von Fortschritt“ investiert.

Schlechte Nachrichten schaden der Motivation

Viele Unternehmen tun sich sehr schwer damit, negative Meldungen offen zu kommunizieren. Alle wollen sich möglichst aufs Positive konzentrieren. Aber selbstverständlich leben die Angestellten nicht in einer Seifenblase und finden früher oder später heraus, was das Management zu verschleiern versucht. Zahlreiche Firmen betonen gerne, dass die Mitarbeitenden ihre wertvollste Ressource sei. Wenn dies stimmt, sollten die Angestellten über schlechte Nachrichten informiert werden, damit sie sich mit der Realität auseinandersetzen, sie durchdenken und etwas zu einer möglichen Verbesserung der Situation beitragen können. Offene Kommunikation selbst schlechter Nachrichten ist längerfristig besser für die Mitarbeitermotivation als gut gemeinte Geheimniskrämerei.

Ein guter Vorgesetzter kann jeden Mitarbeitenden motivieren

Es lohnt sich, bei Vorstellungsgesprächen der Frage auf den Grund zu gehen, ob der Kandidat tatsächlich an den mit dem Job verbundenen Arbeiten interessiert ist. Deshalb zahlt es sich auch aus, bei der Stellenbeschreibung möglichst genau zu definieren, welche Tätigkeiten zum Profil gehören. Je genauer sich die Stärken und Vorlieben des Kandidaten mit den beruflichen Aufgaben decken, desto höher ist die intrinsische Motivation und damit die zu erwartende Zufriedenheit. Auch wenn die Ampel nach der Bewerbungsphase auf Grün steht, kann es vorkommen, dass ein einst motivierter Mitarbeiter mit der Zeit das Interesse an seiner Arbeit verliert und er zum Stundenabhocker mutiert. In solchen Situationen muss das Gespräch gesucht und anschliessend abgeschätzt werden, ob sich der Versuch lohnt, aus dem frustrierten Mitarbeiter wieder eine engagierte Arbeitskraft zu machen. Dabei bildet der Wille des Mitarbeiters den entscheidenden Faktor. Denn sobald ein Angestellter einmal innerlich gekündigt hat, werden sämtliche Motivationsversuche zum Schlag ins Wasser. Ressourcen in eine solche Situation zu investieren, verschiebt lediglich das Unvermeidbare und birgt die Gefahr, dass die Moral anderer Teammitglieder ebenfalls in Mitleidenschaft gezogen wird.

Einheitliche Motivationsmassnahmen für alle

Man könnte argumentieren, Motivationsmassnahmen sollten so einheitlich wie möglich gehalten werden, damit kein Neid, keine Vergleicherei und kein Unmut aufkommen können. Motivation, besonders die nachhaltige intrinsische Motivation, ist jedoch von Natur aus eine höchst individuelle Angelegenheit. Mit einer Massnahme X alle Mitarbeitenden über einen Kamm scheren zu wollen ist also längerfristig reine Geldverschwendung. Erfolgreiche Führungskräfte nehmen sich Zeit um herauszufinden, was jede einzelne Person auf Trab hält, wo Frustrationsfallen oder spezifische Wissenslücken liegen. Entsprechend werden die Motivationspritzen genau auf den Angestellten abgestimmt; anstelle einer für ihn irrelevanten Abteilungsschulung erhält er beispielsweise Zeit für ein Projekt seiner Wahl oder für die Lektüre eines von ihm vorgeschlagenen Fachbuchs. Es lohnt sich also zu fragen: „Was treibt genau diese Person an, etwas zu einem grösseren Ganzen beizutragen, jenseits von puren Eigeninteressen?“

Wie eingangs erwähnt, besteht eine teure Diskrepanz zwischen wissenschaftlichen Erkenntnissen und der Praxis in Unternehmen weltweit. Die Methode „Zuckerbrot und Peitsche“ wird in unserer hoch technisierten Welt zunehmend zum Auslaufmodell. Neue Ansätze sind gefragt, die auf intrinsischer Motivation beruhen, auf dem Wunsch Dinge zu tun, weil sie bedeutungsvoll sind, weil sie interessant sind oder weil sie einen Beitrag zu etwas leisten, das grösser ist als das Individuum. Eine gute Investition sind demnach Schulungen, bei denen Führende in der Diagnostik von individuellen Mitarbeiterbedürfnissen ausgebildet werden. Diese Fähigkeit ist aus genannten Gründen zentral, und beugt der Versuchung vor, in die altbekannte Welt der Mythen abzudriften. Wählt ein Unternehmen eine auf inneren Antrieb aufgebaute Motivationsphilosophie, so lautet die Frage in den Köpfen der Führungspersonen nicht mehr „Wie kann ich meine Mitarbeitenden motivieren?“ sondern „Was kann ich tun, um meine Mitarbeitenden nicht zu demotivieren?“.

Verwandte Begriffe

Motivation, Mitarbeiterführung

Gratis Downloads

► Übersicht: Mitarbeitermotivation: Mythen und Fakten (47.5 kB)

Kostenpflichtige Downloads (für Member kostenlos)

► White Paper: Motivation - das Modell der Impulsgeber (144 kB) CHF 30

Alle Preise sind exkl. MwSt.

