

# Vorwort

Das Thema Motivation in 30 Minuten? Wo doch Führungskräfte jahrelang – meist vergeblich – laborieren, wie sie mehr Motivation in ihr Unternehmen tragen können?

Was mich an diesem Buch reizte, war eine möglichst „schlackenfreie“ Darstellung. Zudem wollte ich einen Ordnungsrahmen finden, der den Stoff praxisbezogen gliedert und zu konsequenter Führung einlädt. Einen Rahmen, der die verschiedenen Schritte auf dem Weg zu mehr Motivation deutlich macht. Das ist das Besondere dieses Buches.

## ***Sechs Handlungsfelder***

Dieses Buch stellt sechs Variablen dar, deren Zusammenspiel entscheidend ist für die Motivation jedes Einzelnen. Thematisiert werden Leistungs-Bereitschaft (das Wollen), Leistungs-Fähigkeit (das Können) und Leistungs-Möglichkeit (das Dürfen). Diese sind zum großen Teil Sache des Einzelnen: Jeder entscheidet für sich, ob Arbeit Spaß macht – oder nicht. Rahmenbedingungen im Unternehmen können die Arbeitsmoral des einzelnen Mitarbeiters jedoch fördern. Oder behindern. Sie zu gestalten, ist Sache der Führungskräfte.

Das Buch ist mithin adressiert an Führungskräfte. Vor allem an jene, die *verantwortlich* führen – und nicht nur als Vorgesetzte vorsitzen. Im 3. Kapitel wende ich mich an den Einzelnen unabhängig von seiner Rolle und seinem hierarchischem Rang – an „Menschen“ sozusagen. Die soll es unter Führungskräften ja mitunter auch geben.

Also: Keine (alten) Motivationstheorien. Keine (neuen) Rezepte. Ich beschreibe Handlungsfelder, die zum Spaß an der Arbeit beitragen. Wer meinen Perspektiven zustimmt, weiß, was er tun muss.

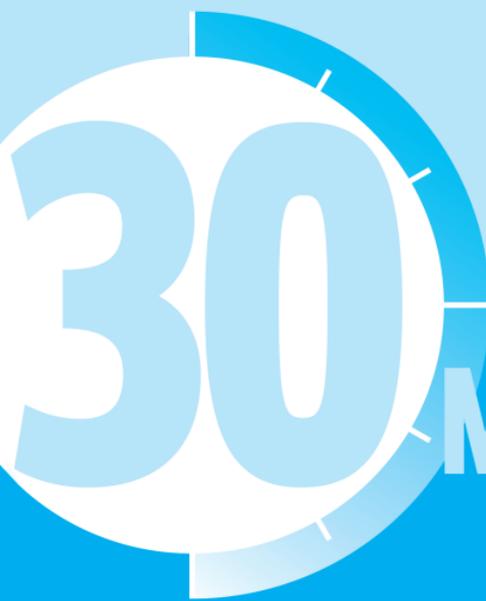
Das sind die Fragen, die anstehen:

- Was ist Motivation?
- Was fördert sie? Was zerstört sie?
- Was sind die Konsequenzen für den Einzelnen?
- Was sind die Konsequenzen für Führung?

... zu beantworten mit Blick auf das, wofür wir alle bezahlt werden: Leistung. Das ist nicht, wie in unseren Breiten üblich, mit Freudlosigkeit zu verwechseln. Im Gegenteil: Es geht mir gerade nicht nur um Leistungsfreude, sondern auch – und vor allem! – um Freude an der Leistung.

Reinhard K. Sprenger

[www.sprenger.com](http://www.sprenger.com)



# **30 MINUTEN**

**Welche Faktoren beeinflussen die Motivation?**

**Seite 14**

**Ist Fremdsteuerung – Motivierung – möglich?**

**Seite 17**

**Welche Rolle spielt das Selbstkonzept eines Menschen für seine Motivation?**

**Seite 19**

# 1. Was ist Motivation?

Man kann ebenso richtig wie langweilig definieren, was Motivation ist. Der Begriff ist uneindeutig, und die Versuche seiner Festlegung sind von kaum noch nachvollziehbarer Komplexität. Aus der Motivationsforschung erweist sich wenig als dauerhaft oder auch nur im Rückblick erträglich. Und selten ist etwas Praktisches dabei herausgekommen. Mehr lernen lässt sich durch Anschauung und freie Variation, die den harten Kern heraustreten lässt. Bringen wir es entschlossen auf eine kurze Formel, dann heißt Motivation: „*Ich will!*“

# 1.1 Allgemeine und spezifische Motivation

„Ich will!“ – *Was?* Das mag nun jeder Leser selbst einfügen und dabei die Entdeckung machen, dass es offensichtlich zwei Arten von Motivation gibt:

- eine *allgemeine* Motivation, die von der Anthropologie erklärt wird und die „Kraft, etwas zu wollen“ beschreibt, und
- eine *spezifische* Motivation, die genau auf dieses „etwas“ zielt.

## ***Allgemeine Motivation***

Betrachten wir zunächst die allgemeine Motivation. Die Verhaltensforschung sagt uns seit Jahrzehnten, dass jeder Mensch ein großes Aktionspotenzial hat, das nach Entfaltung drängt. Eine kreative Energie, die abgebaut werden will, soll sie nicht in aggressive Langeweile umschlagen. Forscher fanden heraus, dass Babys lächeln, wenn sie es fertig bringen, einen an einem Faden hängenden Gegenstand in Bewegung zu setzen. Kinder, die man in der Schulzeit nur noch frei spielen ließ, wollten nach ein paar Tagen wieder Unterricht haben. Und als Erwachsene freuen wir uns besonders über einen Erfolg, den wir gegen Widerstände haben erringen müssen.

## ***Der Wunsch, etwas zu schaffen***

Alle Menschen wollen gestalten, sich erproben, leisten. Uns alle verbindet die Funktionslust: Wir planen etwas, machen etwas, erhalten ein wahrnehmbares Ergebnis. Und die Neugieraktivität: Wir erproben etwas, gestalten etwas, variieren etwas eigenständig. Die Anthropologie spricht sogar von einem Motivations-Überschuss des Menschen: Stellen Sie sich vor, wie schwer es vielen fällt, einmal zwei Stunden nichts zu tun.

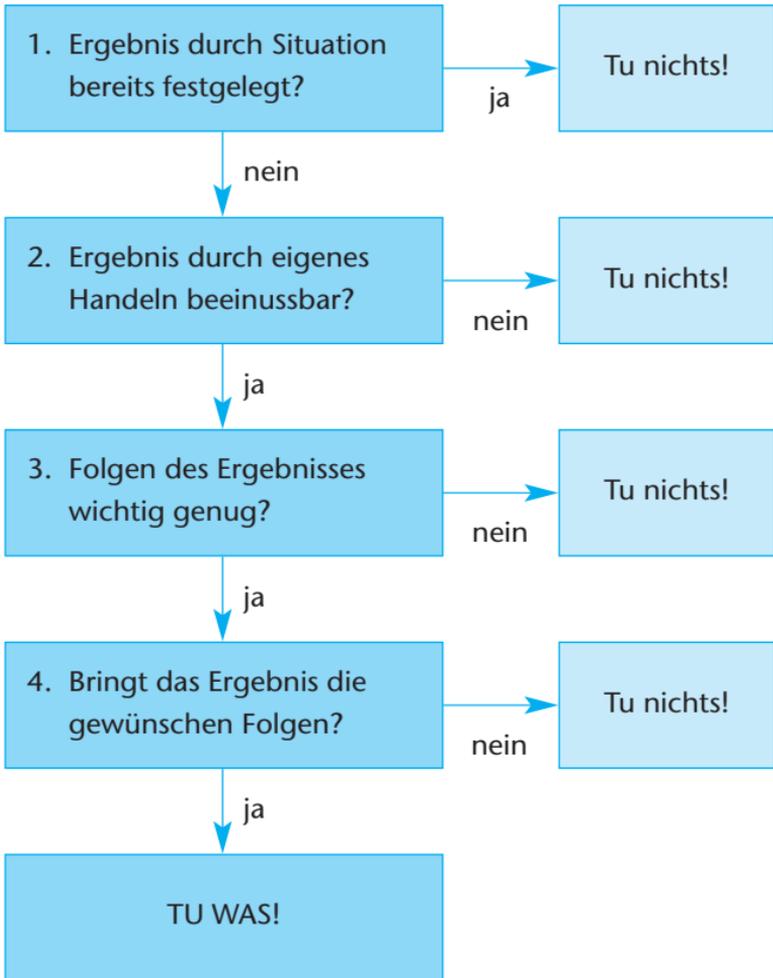
## ***Unterschiedlich ausgeprägt***

Grundsätzlich gilt: Jeder Mensch ist motiviert. Diese Kraft, etwas zu wollen, variiert zwar von Mensch zu Mensch, ist unterschiedlich stark ausgeprägt: Nicht jeder will viel erreichen und stellt sich gerne dem Leistungsvergleich. Aber die Schaffenskraft ist vorhanden und sucht sich einen Gegenstand, ein Thema, ein Ziel, an dem sie sich entfalten kann. Ja, gerade ein eher antriebsschwacher Mensch kann bei bestimmten Aufgaben aufblühen und ganz hervorragende Leistungen erbringen.

## ***Beweggründe***

Das führt uns zur nächsten Frage: Warum will ich etwas? Weil ich offenbar ein Bedürfnis habe, das sich mit einer Erwartung zu einem Motiv verbindet, das wiederum mein Handeln auslöst. Die folgende Abbildung

macht deutlich, dass die Handlung das gewünschte und als wichtig empfundene Resultat erwarten lassen muss – sonst bleibt der Mensch untätig.



*Handlungsdiagramm (nach Rheinberg)*

Sigmund Freud sah den Hauptmotor menschlichen Handelns in seiner Psychodynamik. Alfred Adler im Macht- und Geltungstrieb. Andere Motivationslehren gehen davon aus, dass der Mensch in Polaritäten eingespannt ist. Beispiele dafür sind die „Innen-/Außenorientierung“ bei Jung, Eysenck und Riesman, die Einteilung in „Sach- und Beziehungsorientierung“ bei Blake/Mouton, die Unterscheidung „Typ X = arbeitsunlustig“ und „Typ Y = arbeitsfreudig“ bei McGregor oder die Unterscheidung „Motivatoren“ und „Hygienefaktoren“ bei Herzberg. Die bekannte Motivationslehre von Maslow unterstellt sogar eine hierarchische Ordnung und Folgerichtigkeit menschlicher Bedürfnisse.

### ***Spezifische Motivation***

Damit sind wir bei der spezifischen Motivation. Motivation enthält schon dem Wort nach das „Motiv“, und das ist immer etwas Individuelles. Es mag von anderen geteilt werden, aber wie das Motiv eines Menschen genau aussieht, warum er etwas tut oder unterlässt, werden wir nie erfahren. Diese spezifische Motivation bezieht sich auf ein ganz bestimmtes Gebiet, eine konkrete Aufgabe, stellt sich dort der Mess- und Vergleichbarkeit. Sie zielt im Kontext der Unternehmen letztlich auf Leistung.

*Unter allgemeiner Motivation versteht man den Wunsch eines jeden Menschen, etwas zu gestalten, auszuprobieren, zu bewirken. Jeder Mensch ist also grundsätzlich motiviert, wenn auch in unterschiedlichem Maß. Die Beweggründe – warum tut man etwas? – sind so vielfältig wie die Menschen selbst. Die spezifische Motivation bewirkt, dass eine Person in einer bestimmten Situation auf eine bestimmte Weise handelt – mit individuellem Einsatz und nach persönlichen Zielen.*

## 1.2 Wodurch wird Motivation beeinflusst?

Motivation bestimmt also die Richtung, die Stärke und die Dauer unseres Leistungs-Verhaltens. Was aber beeinflusst die Motivation selbst? Zwei Variablen sind zu nennen:

1. Die *Person*: Synonyme für Motivation sind hier Antrieb, Drang, Wille, Wunsch, Streben; also Wörter, die auf die Innenseite des Menschen verweisen – der Mensch „ist“ motiviert.
2. Die *Situation*: Hier finden sich Begriffe, die auf die umgebenden Rahmenbedingungen, die Außenseite verweisen: Anreiz, Anregung, Ermächtigung, Möglichkeit, Prämie, Ziele – der Mensch „wird“ motiviert.

Das Leistungs-Verhalten ergibt sich aus dem Zusammenspiel der Innen- und Außenseite. Es wird beeinflusst einerseits durch Einstellungen, Interessen, Werte, Bedürfnisse, die innerhalb einer Person liegen, und andererseits durch Bedingungen, die sich aus der umgebenden Situation herleiten. Betrachten wir beide Seiten näher.

## **1. Person**

Warum sitzt Ihr Sohn stundenlang vor dem Computer? Warum hat er hingegen keine Lust, Mathematik-Hausaufgaben zu lösen? Warum nehmen Sie jedes Wochenende Akten mit nach Hause, die Sie die ganze Zeit anstarren, dann aber doch wieder unbearbeitet mit ins Büro nehmen? Warum verrichtet Ihr Mitarbeiter lustlos seine Arbeit, ist aber offenbar abends hingebungsvoll Vorsitzender seines Heimatvereins?

„Motiv“ leitet sich her von lat. *movere* = bewegen. Es meint immer dasjenige in und um uns, das uns bewegt, antreibt, dazu bringt, uns so und nicht anders zu verhalten. Einen Beweg-Grund. Motivation gibt also immer eine Antwort auf das „WARUM?“ des Verhaltens. Diese Motivation kommt von innen, ist eigengesteuert. In der Literatur findet sich dafür oft der Begriff der „intrinsischen Motivation“. Die Tätigkeit ist in sich selbst belohnend.

## ***Erklärungsversuch***

Motivationstheorien (vgl. Seite 13) suchen seit langem nach Regeln und Gesetzmäßigkeiten der handlungsleitenden Beweggründe von Menschen. Sie entbehren nicht einer gewissen alltagstauglichen Plausibilität, versprechen Ordnung und sind psychologisch reizvoll. Sie werden jedoch der Komplexität des Phänomens Motivation letztlich nicht gerecht. Insbesondere ist es eine Illusion zu glauben, man könne mit diesen Konstruktionen die Vielfalt der menschlichen Psyche nicht nur bändigen, sondern auch kontrollieren und steuern. Sie sind Landkarten, aber nicht die Landschaft.

## ***2. Situation***

Im Unternehmen, das per se als Zusammen-Arbeit definiert ist, sind wir Einflüssen ausgesetzt. Als Symbol für den Einfluss, den das Unternehmen, die Organisation in ihrer Gesamtheit auf die Motivation eines Menschen ausüben kann, wähle ich im Folgenden den Chef. Sie! Zusammengefasst sind darin das Verhalten des Chefs selbst (dem ja in der Regel die Aufgabe zugemessen wird, den Mitarbeiter zu einem bestimmten Leistungsverhalten anzuregen), aber auch Unternehmenspolitik, Abteilungsklima, Beziehungen im Team, materielle und immaterielle Anreize, Rahmenbedingungen der Arbeit. All das trägt dazu bei, ob wir uns am Sonntagabend auf Montagmorgen freuen. Oder eben nicht.

*Motivation wird durch zwei Faktoren beeinflusst: zum einen durch die Einstellung der Person selbst – durch ihre Wünsche, Bedürfnisse und Einstellungen –, zum anderen durch die Situation, die Rahmenbedingungen, denen sich der Einzelne gegenüber sieht.*



### **1.3 Kann man andere motivieren?**

Mithin scheint unsere Motivation von außen beeinflussbar. Genau davon gehen z.B. Manager aus, deren Aufgabe es ist, Mitarbeiter zielbezogen zu führen. Sie geben sich offenbar nicht mit der natürlichen und selbst gesteuerten Motivation eines Individuums zufrieden, sondern wollen es dazu bringen, das zu tun, was vorrangig ihnen selbst nützt. Ihre Frage ist also nicht „Warum handelt jemand?“, sondern „WIE schaffe ich es, dass jemand etwas tut, was ich für richtig halte?“. Zum Beispiel: „Wie bekomme ich die ganze Arbeitskraft meines Mitarbeiters?“ In der Tat machen sich viele Führungskräfte das Erzeugen, Erhalten und Steigern der Verhaltensbereitschaft eines Menschen zur Aufgabe. Sie wollen – spreche ich es aus – manipulieren. Was nichts Unredliches ist, wenn sie es als Manipulation zu erkennen geben und ihr Interesse offen legen.

## ***Motivierung = Versuch der Fremdsteuerung***

In deutlicher Trennung von der Motivation verwende ich für diesen Versuch der Fremdsteuerung den Begriff der Motivierung: Die Arbeit ist nicht in sich selbst belohnend, sondern wird von außen und/oder danach belohnt. In der Literatur findet sich dafür häufig der Begriff der „extrinsischen Motivation“.

Damit, dass man andere motivieren, also zum Handeln oder Nicht-Handeln veranlassen könnte, hätte man zweifellos so etwas wie den archimedischen Punkt der Führung gefunden. Man könnte andere für nahezu beliebige Ziele instrumentalisieren und sich selbst dabei angenehm entlasten. Leicht nachvollziehbar, dass gerade in schwierigen Situationen der Ruf nach dem „Motivationskünstler“ laut wird.

## ***Menschen lassen sich nicht steuern***

Vergeblich: Menschen sind zwar beeinflussbar, aber sie sind nicht steuerbar. Denn jeder Anreiz steht ihnen zur Wahl, und es wird internal entschieden, ob ein entsprechendes Angebot von außen reizvoll ist. Insofern wird auch jeder von außen kommende Motivierungsversuch im Innern eines Menschen gleichsam „übersetzt“ und auf Attraktivität geprüft. Kurzum: Im strengen Sinne gibt es keine extrinsische Motivation! Nur Motivierungsversuche, die manchmal und kurzfristig Wirkung zeigen. Aber niemals

dauerhaft Motivation erzeugen. Denn Motivation ist immer Eigenleistung des Einzelnen, ist immer selbstinitiativ. Und Eigenleistung, so schreibt der Philosoph und Ruder-Olympiasieger Hans Lenk, ist weder zu delegieren noch in Auftrag zu geben.

### ***Bedeutung des Selbstkonzepts***

Die hier vertretene Position möchte nicht der Pauschalisierung und Typisierung des Menschen das Wort reden. Jeder Mensch ist ein einzigartiges Individuum, das jeweils dort seinen stärksten Antrieb hat, wo seine Persönlichkeitsmerkmale besonders individuell ausgeprägt sind. Dieses Selbstkonzept umfasst Prägungen, Wertvorstellungen, Sensibilitäten, besondere Fähigkeiten, Interessen, Zukunftsideen. Menschen verhalten sich so, dass ihr Selbstkonzept erhalten bleibt oder gestärkt wird. Wird Arbeit als persönlichkeitsfördernd erlebt, bewirkt das eine starke Motivation.

### ***Weiterentwicklung statt Routine***

Ein Selbstkonzept ist nicht unbedingt statisch, denn zum Selbstkonzept kann auch gehören: „Ich bin ein neugieriger und lernbereiter Mensch, der immer neue Herausforderungen sucht.“ Dann gehört zum Selbstkonzept die Vielfalt, die Abwechslung, die Variation. Routine wird die Motivation dieses Menschen auf Dauer töten.