



# Motivation – warum?

Kurt Spalinger

08.03.2012



Motivation bezeichnet das auf emotionaler und neuronaler Aktivität beruhende Streben des Menschen nach Zielen oder wünschenswerten Zielobjekten.

Motivation steigert die Handlungsbereitschaft und ist somit eine «Triebkraft» für unser Verhalten.



Das antike Griechenland versucht, das menschliche Verhalten und seine Beweggründe mit dem Prinzip des **Hedonismus** zu erklären.

Demnach liegt es in der Natur des Menschen, Vergnügen oder Lust anzustreben und Unlust oder Schmerz zu vermeiden.

Der griechische Philosoph **Aristippos**, Schüler des Sokrates, sah in diesen subjektiven Empfindungen den wichtigsten Erkenntnisgrund für menschliches Verhalten.

Mit dem Aufkommen der (wissenschaftlichen) Psychologie im 19. Jahrhundert versuchte man, die Gründe und Ursachen des Verhaltens mit Instinkten und Trieben zu erklären.

Am bekanntesten ist die Theorie von **Sigmund Freud**. Er stellte die **Libido** als Lebenstrieb in den Vordergrund seines Konzeptes.

Dieser Trieb (aus dem Es) lenkt je nach internen und externen Rahmenbedingungen (**Ich** und **Überich**) die Wahrnehmung und das Verhalten des Menschen.



**William James** und **William McDougall**, Zeitgenossen Freuds, fanden zahlreiche weitere **Instinkte** oder **Grundbedürfnisse** wie zum Beispiel **Bewegungsdrang**, Neugier, **Harmoniestreben**, Eifersucht, **Sparen**, Wissbegierde, **Familie**, Ordnung, **Spiel**, Sex, **Kontakt**, Aggression, **Leistung** oder Sympathie.

Weil die Konzepte von Freud und James das menschliche Verhalten aufgrund mangelnder Validität nicht hinreichend erklären konnten, entstanden in den 1920er Jahren zahlreiche Ansätze der erlernten Motive, die das Verhalten durch **Bestrafungs- und Belohnungsmechanismen** steuern. Eine bedeutende Weiterentwicklung erfolgte in den 1950er Jahren durch **Frederic Skinner**. Demnach erlernen

Menschen durch Prozesse der **positiven und negativen Verstärkung** im sozialen Umfeld sowohl bestimmte Motive als auch Verhaltensweisen, die zur Befriedigung dieser Motive beitragen. Diese verfestigen sich als Schemata oder Gewohnheiten und machen das Verhalten **erklärbar und voraussagbar**.



Nach dem Aufkommen der sogenannten Humanistischen Psychologie Anfang der 1950er Jahre entstanden zwei Theorien, die heute aufgrund unzureichender (empirischer) Validität als (wissenschaftlich) gescheitert gelten (trotzdem sind sie allgemein bis heute recht bekannt):

- die Theorien von **Abraham Maslow**  
und  
▪ **Frederick Herzberg**

## Motivations-Pyramide nach Maslow





MASLOW	HERZBERG
Selbstverwirklichung und Selbsterfüllung	Arbeit selbst Leistung Möglichkeit des Wachstums Verantwortung
Ansehen und soziale Aktivität	Beförderung Anerkennung Status
Zugehörigkeit und soziale Aktivität	Interpersonelle Beziehungen Supervision (Führung) Gleichgestellte (peers) <u>Unterstellte</u> Technische Überwachung
Sicherheit	Unternehmenspolitik und Verwaltung



Prinzipiell darf festgestellt werden, dass jeder Mensch eine ihm eigene Motivationslage bzw. ein Geflecht von Antrieben und Handlungsstrategien besitzt, das ihn bei seiner Wahl der jeweils als für ihn selbst optimal empfundenen Handlungsweise zumeist unbewusst leitet.

Es stellt sich also nie die Frage **ob** ein Mensch motiviert ist, sondern **wie** er motiviert ist.





Sogenannte **pro-aktiv motivierte Menschen**, welche über einen höheren Reflexionsgrad darüber verfügen, was sie antreibt und wie sie diese Bedürfnisse gezielt einsetzen können, um sich selbst zu motivieren, werden zumindest im Arbeits- und Leistungsprozess höher angesehen als Menschen, denen ihre Motivationskonzepte nicht so bewusst sind und die daher als **re-aktiv** bezeichnet werden.

Letztgenannte Menschen brauchen ein externes Anreizkonzept, das sich ihrer persönlichen Präferenzen und Erfahrungen bedient, sind aber vom Prinzip her nicht weniger stark motiviert, z.B. Strafe zu vermeiden oder einen unangenehmen Kontext zu verlassen.

Derart sekundär motivierte Menschen als nicht motiviert zu bezeichnen, wäre vermessen.



Viele Menschen, weil sie nicht in Leitungsfunktion stehen, empfinden ihre Arbeit allerdings tatsächlich eher als unbequeme Notwendigkeit und entwickeln demnach mehr oder weniger offen erkennbare Strategien zur Leistungsvermeidung.

Sie sind **extrinsisch**, also **aufgrund der Bezahlung** und nicht durch die Arbeit als solche motiviert.

Viele Menschen sehen die Belohnung für ihre Handlungen und die damit mögliche Anerkennung im sozialen Kontext (Partnerwahl, Machterhalt, Statusgewinn) als Hauptantrieb für ihre Tätigkeit an und müssen nach **McGregor** tatsächlich auch eher streng geführt werden.



## Nach **McGregor**

### **Theorie X** - der Mensch ist unwillig.

Der Mensch hat eine angeborene Abneigung gegen Arbeit und versucht ihr aus dem Wege zu gehen wo irgendwie möglich. Er scheut sich vor jeder Verantwortung. Sein Verhalten richtet sich nach der Mehrheitsmeinung...

### **Theorie Y** - der Mensch ist engagiert.

Arbeit hat einen hohen Stellenwert und ist wichtige Quelle der Zufriedenheit. Er übernimmt Verantwortung...

Diese Theorie Y entspricht den Unternehmensleitbildern.

### **Theorie Z** - der Mensch ist je nachdem.

Diese Theorie entspricht im Wesentlichen dem Japanischen Managementstil.



Die Motivationslage eines **intrinsisch (pro-aktiv)** motivierten Menschen korrespondiert hierbei mit einem höheren Status der tatsächlichen Bedürfnislage des Betreffenden, der seine Grund- und Existenzbedürfnisse (Defizitbedürfnisse) hier häufig als gesichert betrachtet und seine höheren Wachstumsbedürfnisse, insbesondere das Bedürfnis nach Selbstverwirklichung im Vordergrund sieht.

Auch einem vertieften Erleben (das Gefühl der völligen Vertiefung und des Aufgehens in einer Tätigkeit z.B. ein *Schaffens- oder Tätigkeitsrausch, eine Funktionslust*) kann intrinsische Motivation zu Grunde liegen.



**Intrinsische Motivation** bezeichnet das Bestreben, etwas um seiner selbst willen zu tun - weil es einfach Spass macht, Interessen befriedigt oder eine Herausforderung darstellt.

Beispiel: Ein Musiker spielt mit Begeisterung Gitarre, ein Controller wertet intensiv Statistiken aus, ein Autor schreibt kreative Artikel für gemeinsamdenken.ch oder ein Verkäufer führt engagierte Gespräche mit Kunden, einfach weil es ihnen Spass macht. Sie denken gar nicht lange darüber nach, warum sie das machen und welche Vorteile oder Belohnungen sie dafür bekommen.

Das Verhalten und die Werte dieser Personengruppe orientieren sich an internen Standards und Massstäben. Sie haben eine Idealvorstellung als Leitlinie ihres Handelns verinnerlicht. Sie möchten etwas nach ihren Vorstellungen verändern. Bei dieser Quelle der Motivation ist das Leistungsmotiv besonders stark angeregt.



Bei der **extrinsischen Motivation** steht dagegen der Wunsch im Vordergrund, bestimmte Leistungen zu erbringen, weil man sich davon einen Vorteil (Belohnung) verspricht oder Nachteile (Bestrafung) vermeiden möchte. Das Verhalten der **extrinsisch** orientierten Menschen ist im Wesentlichen geleitet von der Aussicht auf konkrete Vorteile oder Belohnungen von aussen.

Beispielsweise möchte der Musiker Geld verdienen, der Verkäufer sieht seine derzeitige Tätigkeit (bzw. die Umsatzsteigerung) als Zwischenschritt auf der Karriereleiter in die Geschäftsführung und der Autor hofft darauf, einen Bestseller zu schreiben oder berühmt zu werden. Diese Quelle der Motivation hat einen starken Bezug zum Machtmotiv.



Externes Selbstverständnis (**external self concept**): Die Quelle des Selbstverständnisses und die Idealvorstellung kommen in diesem Falle primär aus der Rolle und den **Erwartungen des Umfeldes.**

Beispielsweise übernimmt der Stürmer in einer Mannschaft bestimmte Aufgaben oder Rollen, die er so gut wie möglich bewältigen möchte. Das Gleiche gilt für den Konzertpianisten als Orchestermitglied oder den idealen Manager im Rahmen einer gegebenen Unternehmenskultur. Zu dieser Quelle der Motivation gehört das **Zugehörigkeitsmotiv.**



## Internalisierung von Zielen (**goal internalization**):

Die Personen dieser Gruppe machen sich die Ziele der Organisation oder des Unternehmens zu eigen. Der Manager möchte einen Beitrag zur Verwirklichung des Leitbildes des Unternehmens leisten, der Personalleiter möchte einen Beitrag dazu leisten, dass es im Unternehmen gerechter zugeht und der Verkäufer strengt sich an, weil er der Überzeugung ist, dass der Vertrieb die wichtigste Funktion im Unternehmen ist, ohne die das Unternehmen am Markt nicht überleben kann. Hier ist eine Kombination aus **Zugehörigkeits- und Leistungsmotiven** im Spiel.





Echte Motivation ist für mich **Eigenmotivation**,  
(intrinsisch, pro-aktiv).

Eigenmotivation kann aber nur entstehen, wenn jemand den Sinn des eigenen Schaffens erkennt. Dieses Erkennen des Sinns wiederum ist mit unserem Wahrnehmungsvermögen und unserem Wertesystem gekoppelt.

Unser Handeln, unsere Leistungsbereitschaft resultiert dann aus der Sinnfindung in der Arbeit.

Ob und wie eine Leistung erbracht wird, hängt von der **Leistungsbereitschaft**, also der **Leistungsfähigkeit** und der **Leistungsmöglichkeit** ab.



**Leistungsbereitschaft  
ist das Zusammenspiel von:**

***Leistungsfähigkeit***

***und***

***Leistungsmöglichkeit***



Die **Leistungsbereitschaft** fällt in den Verantwortungsbereich der Handelnden, der Mitarbeitenden. **Leistungsbereitschaft** ist so Sache jedes Einzelnen und nicht beispielsweise der Vorgesetzten. Leider versuchen letztere Einfluss auf die Leistungsbereitschaft zu nehmen, wenn sie glauben, motivieren zu müssen. Jeder Motivierungsversuch zielt ausschliesslich auf die Erhöhung der Leistungsbereitschaft ab. Wenn aber eine schwache Leistung auf einem Mangel an **Leistungsfähigkeit** oder gar auf dem Fehlen von **Leistungsmöglichkeiten** beruht, geht der Pfeil der Motivierung ins Leere.



**Vorgesetzte** dürfen und sollen **Forderungen** stellen dürfen, **Vereinbarungen** treffen und den Mitarbeitenden ein **Feedback** geben.

Sie haben das Recht, auf der Einhaltung von **Vereinbarungen** und **Arbeitsverträgen** zu bestehen, und die Pflicht, ihre Untergebenen im Falle der Nichteinhaltung offen damit zu **konfrontieren** und entsprechende **Konsequenzen** zu ziehen.

Vorgesetzte dürfen nachforschen, weshalb eine Leistung nicht erbracht wurde. Sie können mit den Mitarbeitenden das Erbringen bestimmter Leistungen vereinbaren, doch sollten sie sie **nicht dazu «verführen»**.



Leistung vereinbaren – ein **Commitment** eingehen.

Führen durch «**Zielvereinbarung**» heisst es, ein Führen durch «**Zielvorgaben**» ist es meistens.

Wie wir aber bereits festgestellt haben, können wir keine Leistungen erwarten, die die Mitarbeitenden nicht von sich aus erbringen wollen.

Die heutigen Managementmethoden beruhen in der Regel auf Vorurteilen den Mitarbeitenden gegenüber.

Motivierungsversuche führen zur **Demotivation** und schliesslich zur **inneren Kündigung**.



Menschen werden nicht nur verletzt, wenn ihnen körperlich Schaden zugeführt wird. Viel schlimmer sind die Verletzungen, zu denen eine Aberkennung der Menschenwürde führt – und um nichts anderes handelt es sich bei den gängigen

### **Motivationsstrategien.**

Wer während der Arbeit von der Karibik träumt, ist weder am Arbeitsplatz noch in der Karibik. Die innere Kündigung drückt sich etwa so aus: Man verliert das Interesse an Auseinandersetzungen und wird zum **typischen Jasager**, macht keine Vorschläge mehr und nimmt Entscheidungen von Vorgesetzten nur noch hin, wenn auch mit wohldosiertem Widerstand.

«**Fehler vermeiden**» heisst die Hauptdevise. Es wird häufiger **krankgefeiert**. Das Interesse an der Karriere sinkt zugunsten ausserbetrieblicher Tätigkeiten.



Viele Mitarbeiter sind in leitender Funktion **in einem Verein**, obwohl – oder gerade weil – ihnen in der Firma keine Führungsrolle zugestanden wird. Ist die **innere Kündigung** einmal erfolgt, lautet die Grundhaltung: nur noch Routinearbeiten erledigen, sich nicht mehr aufregen, pünktlich erscheinen, vor allem aber pünktlich nach Hause gehen und sich dem **Privatleben (Familie/Hobbys)** widmen. Der Mensch besitzt in hohem Mass die grundsätzliche Bereitschaft zu arbeiten. In ebenso reichem Masse verfügt er über kreative Energie, die danach drängt, freigesetzt zu werden.

**Neugierig** sein, Entdeckerfreude und **Lust am Funktionieren** spüren – das wollen wir, wenn auch diese Quellen unserer Energie manchmal verschüttet scheinen.



Viele Manager werden einwenden: **«...aber die Scharen demotivierter Mitarbeiter sind unübersehbar»**, **«da muss doch etwas getan werden!»** Was aber ist Ursache, was Wirkung? Ganz nach dem Motto **«Leiden ist leichter als Handeln»** haben allzu viele Mitarbeitende vor dem **«Berg der Verwöhnung durch Motivieren»** kapituliert und sich auf eine freizeitorientierte Schonhaltung zurückgezogen.

Motivationsversuche basieren vorwiegend auf dem Versprechen einer hohen Belohnung, die der erbrachten Leistung in keiner Weise entspricht.

**Daran kann sich jeder gewöhnen** – es fragt sich allerdings, wie lange die **Wirkung** anhält?





Ich bin beim Arbeiten grundsätzlich so lange motiviert, als ich meine Arbeit mit **meinem persönlichen Wertesystem** vereinbaren kann. Solange ich also Sinn in meiner Arbeit sehe, mich entwickeln kann und als Resultat dann ein Produkt vor mir habe oder ein **Feed-back** bekomme.

Meine Motivation wird nachhaltig gestört, wenn ich unter irgendwelchen Vorgaben irgendwelche (für mich) **unsinnige Tätigkeiten** verrichten muss, die zwar mit dem Produkt oder der Dienstleistung in Beziehung stehen, mich aber in **meinem Handeln begrenzen.**



Findige Manager und Vorgesetzte haben in solchen Fällen versucht, mit **Ködern** (Leistungslohn, Prämien) zu motivieren.

**Leistungslohn, Provisionen, Boni, Prämien für Verbesserungsvorschläge** und dergleichen mehr sollen das aus mir herausholen, was ich anscheinend nicht freiwillig tue. Es wird gar nicht erst versucht, herauszufinden, was ich hergeben würde. Von Anfang an wird mir unterstellt, dass ich gewisse Leistungen nicht freiwillig erbringen würde. Damit ich die Firma aber nicht um einen Teil meiner Leistung «**betrügen**» könne, muss sie irgend etwas unternehmen. Wie macht sie das?

In der Regel wird **etwas zurückbehalten** (verknapppt) und nur bei Erfolg in Aussicht gestellt. Ein **Teil des Einkommens** wird als **Leistungslohn / Bonus / Prämie** deklariert.

Leistungsvariables Einkommen nenne sie das – **Misstrauensorientiertes** fände ich treffender!



Wenn mir eine Firma für meine Arbeit einen **Lohn** verspricht, der sich aus **Basislohn** und **Leistungsanteil** zusammensetzt, ist das für mich ein **Misstrauensvotum** in Bezug auf meine Leistung.

Es wird mir unterstellt, dass ich nicht die erwartete Leistung erbringen werde.

Wenn ich sage: «Für diese Arbeit erhalten sie 6000.–/mtl. aber nur unter der Bedingung, dass sie sie «gut machen».

Wenn sie die Arbeit abliefern, besteht die Möglichkeit, den Wert der Arbeit in Frage zu stellen und entsprechend nur einen Teil der versprochenen Lohnsumme auszuzahlen. So wird dokumentiert, dass wir von vornherein kein Vertrauen in die Leistung haben oder sogar unterstellen, dass wir die Person nicht für fähig halten, die verlangte Leistung überhaupt zu erbringen.

Tolle Voraussetzungen für eine Zusammenarbeit!



# Einfaches Lohnsystem





## Misstrauensorientiertes Leistungslohnsystem





Fest überzeugt, den Mitarbeitenden einen Dienst zu erweisen, «**optimieren**» immer noch viele Unternehmen, vorwiegend Grossfirmen, ihre **Lohnsysteme**. Bestätigt werden sie darin noch durch die Forderungen der Arbeitnehmervertretungen, die sich längst an diese auf **Verwöhnung beruhenden Systeme** von Anreiz und Belohnung gewöhnt haben und in die Situation eines Abhängigen geraten sind, belohnungssüchtig geworden sind.

Sie sind ausserstande, das System zu durchschauen und das ihm zugrundeliegende Misstrauen zu erkennen.

Resultiert also jeder Motivierungsversuch aus Misstrauen?

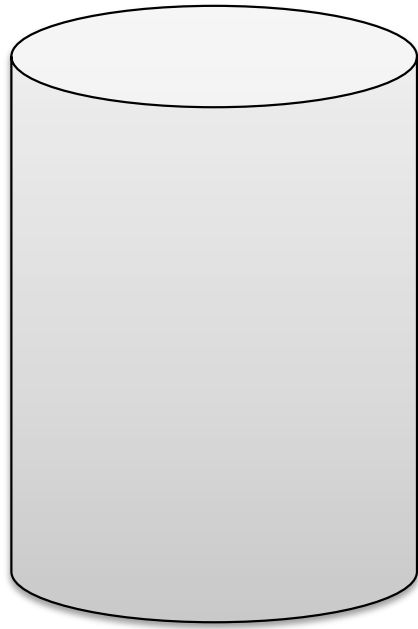


Eine Handlung kommt zustande durch das Zusammenwirken von **Trieb** und **Reiz**, es kann aber auch allein durch einen dieser beiden Faktoren ausgelöst werden.

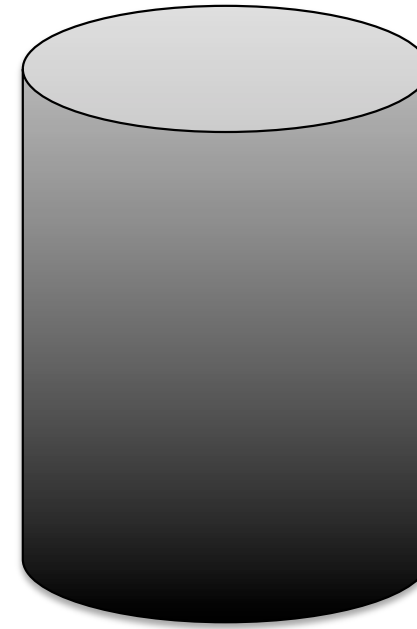
In dem Masse, in dem ein externer Reiz erhöht wird, sinkt der eigene Trieb, eine Handlung auszuführen. Das bedeutet, dass in dem Moment, in dem der von aussen kommende Reiz verstärkt wird, der Eigenantrieb sinkt.



## *Handlung durch Trieb oder Reiz von Aussen*



Handlung ausgeführt  
durch Anreiz von  
ausserhalb



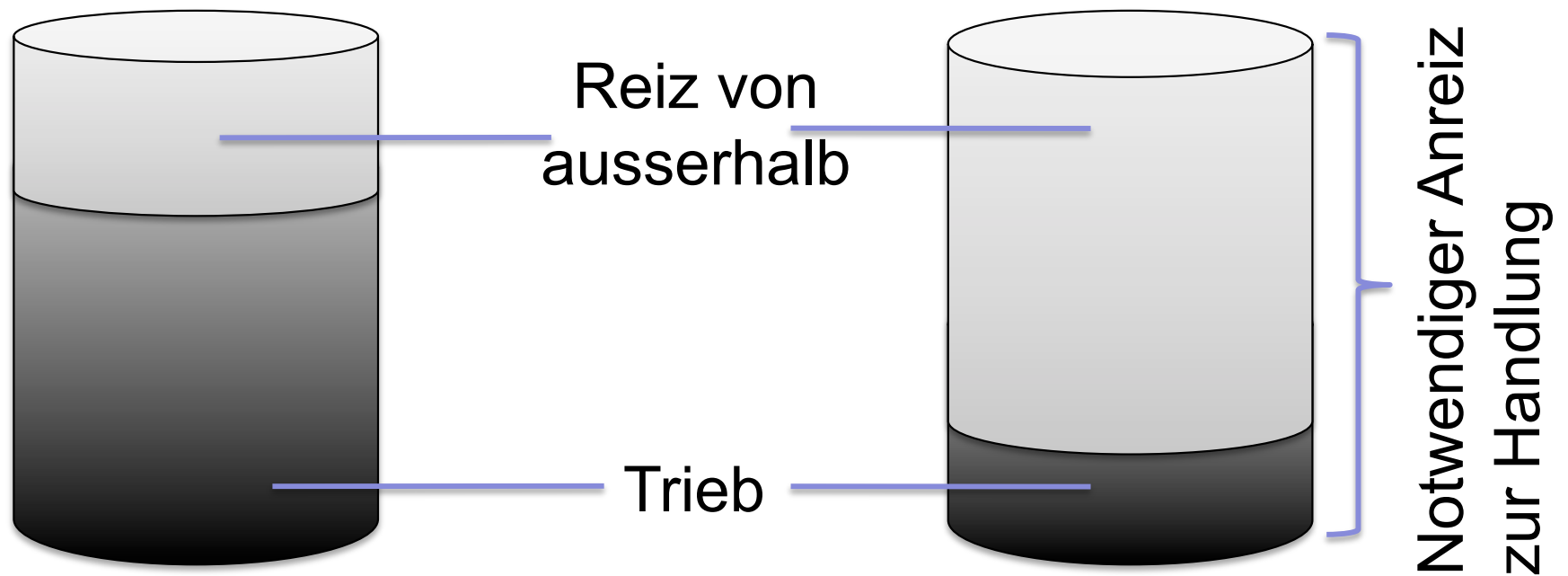
Handlung ausgeführt  
durch Trieb

}  
Notwendiger Anreiz zur Handlung





## *Handlung durch Trieb und Reiz von ausserhalb*





Im Normalfall, davon bin ich überzeugt, stehe ich motivierten Menschen gegenüber.

Es ist mir bewusst, dass die weit verbreitete Theorie, wir Menschen könnten andere Menschen «motivieren», schlicht falsch ist. Diese sogenannte **Fremdmotivation** ist in meinen Augen nämlich nichts anderes als **Manipulation**.

**Fremdmotivation** aber setzt keinen eigendynamischen Prozess in Gang. Die Folge von solchen Managementstrategien, die das Potential der Mitarbeitenden begrenzen, **ist die innere Kündigung**.

Motivation soll der **Eigensteuerung** des Individuums dienen. Motivation gehört jedem ganz alleine.



Motivation passt den Menschen an das Wirtschafts-Wachstum, dem wir unwiderruflich ausgeliefert sind, an.


Durch gezielte «**Motipulation**» werden Unternehmensziele plan- und steuerbar.

Dem Individuum wird unterstellt, dass es niemals freiwillig die Leistung erbringen werde, die zur Zielerreichung notwendig sei.

Es wird für jeden «**Motipulator**» zur Gratwanderung, genau die Dosis Motivation bereit zu halten, die den Motivierten bei Unter- wie bei Überforderung nicht zur Teilnahmslosigkeit oder zum Rückzug in eine **freizeitorientierte Schonhaltung**, zwingt.



«Motivieren ist Fremdsteuerung von aussen  
in Form von absichtsvollem Handeln durch  
Vorgesetzte und / oder Anreizsystemen»



Herzlichen Dank und viel Eigenmotivation  
wünsche ich Ihnen  
**Kurt Spalinger**