Motivation von innen: Der leise Motor jenseits von Prämien und Profit

Anreize wie Prämien und Boni sind für viele Unternehmen das Mittel der Wahl, um die Motivation ihrer Mitarbeiter zu erhöhen. Doch anders als erhofft, erweist sich diese extrinsische Motivation meist als Strohfeuer. Nachhaltiger wirkt es, das innere Engagement zu fördern- durch eine sinnstiftende Arbeitsgestaltung, Autonomie, Wertschätzung und sinnvolle Ziele. Mitarbeiter, die nicht nur als ökonomische Kennziffer betrachtet werden, sondern sich als Individuum wahr- und ernst genommen fühlen, entwickeln Wohlbefinden und Zufriedenheit - und sind auch zu Höchstleistungen bereit.

Elke Katharina Meyer, Frank Nesemann und Thomas Achim Werner

Ein Großteil der Führungskräfte ist davon überzeugt, sie müssten ihre Mitarbeiter stets neu motivieren, sonst sinke deren Leistung. Daher suchen sie permanent nach effektiven Methoden, um ihre Mitarbeiter zu beflügeln - gerade in schwierigen Zeiten. Nicht selten setzen sie dabei außer auf Lob und Anerkennung auch auf Maßnahmen wie Prämien und Incentives. Doch erzielen diese die gewünschte Wirkung? Wenn überhaupt, dann zumeist nur kurzfristig.

Die Falle „Dauermotivation" vermeiden

Ein Grund, warum Führungskräfte sich genötigt sehen, ihre Mitarbeiter stets auf Neue zu motivieren, ist der demografische Wandel. Dieser erschwert es den Unternehmen, für viele Funktionen im Bedarfsfall neue Mitarbeiter zu finden. Das erhöht den empfundenen Druck, die Leistungsfähigkeit und -bereitschaft der vorhandenen Mitarbeiter zu bewahren. Deshalb jagt in manchen Betrieben eine Motivationsaktion die andere.

Im Ergebnis führt das nicht selten dazu, dass bei den Mitarbeitern nach einiger Zeit das Gefühl aufkommt, es sei die Aufgabe des Unternehmens bzw. der Führungskraft, sie zu motivieren. Mit dieser Erwartung konfrontieren sie auch ihre Führungskräfte. Also investieren diese noch mehr Zeit und Energie in die Mitarbeitermotivation, was seitens der Beschäftigten wiederum die Erwartungshaltung „Motiviere mich" verstärkt.

Ein weiterer Grund, warum nicht wenige Führungskräfte glauben, zur „Dauermotivation" ihrer Mitarbeiter verpflichtet zu sein: Sie fühlen sich von ihnen abhängig. Zu Recht, denn das sind sie auch! Letztlich wird ihre eigene Leistung stets an der Leistung ihrer Mitarbeiter gemessen. Deshalb befürchtet so manche Führungskraft: Wenn die Motivation und somit Leistung der Mitarbeiter sinkt, wirkt sich dies auch negativ auf die eigene Beurteilung und Karriere aus.

Ein solches Führungsverständnis ist fragwürdig, denn hierbei werden die wahrzunehmenden Aufgaben primär als Last gesehen. Und Motivation? Sie wird weitgehend als Abwesenheit von Demotivation definiert. Doch Motivation ist mehr - ebenso wie seelische Gesundheit mehr ist als die Abwesenheit von psychischen Störungen.

Das zeigt die Positive Psychologie, die Ende des letzten Jahrhunderts von dem US-amerikanischen Psychologieprofessor Martin Seligman begründet wurde.

Wohlbefinden und Selbstvertrauen messbar steigern

Bis zu diesem Zeitpunkt beschäftigte sich die Psychologie vorwiegend mit dem Heilen bzw. Therapieren psychischer Erkrankungen sowie dem Abbau negativer psychischer Symptomati-



Bildquelle: stock.adobe.com/Igor Yaruta



Mit System die intrinsische Motivation erhöhen

Hierfür bietet die Positive Psychologie zielführende Ansätze. Die beiden US-amerikanischen Wissenschaftler Edward L. Deci und Richard M. Ryan beschreiben zum Beispiel in ihrer „Selbstbestimmungstheorie" (seif determination theory of motivation) drei zentrale menschliche Wachstümsbedürfnisse, die der Motor für eine persönliche Entwicklung von Menschen und deren Wohlbefinden sind. Führungskräfte sollten diese Bedürfnisse kennen, denn sie sind die Grundlage für das Entstehen einer intrinsischen Motivation und für ein nachhaltiges Lernen.

ken, die auf einen Verlust der Fähigkeit, das Leben zu genießen und aktiv zu gestalten, hindeuten.

Seligman hingegen forschte mit seinem Team an der University of Pennsylvania zu Fragen wie:

- Was macht das Leben lebenswert?
- Warum sind manche Menschen glücklich - und andere nicht?
- Wie lässt sich Glück messen?
- Wie kann man das subjektive Wohlbefinden messbar steigern?

Seligman definierte als Ziel der Positiven Psychologie, Menschen glücklicher zu machen, indem sie diese dabei unterstützt, positive Emotionen aufzubauen sowie Sinn und Erfüllung in ihrem Leben zu erfahren. Zudem entwickelte er das PERMA-Modell, das die fünf Säulen eines erfüllten Lebens beschreibt: *positive Emotionen, engagement* (Stärken kennen, nutzen), *relationships* (gute Beziehungen), *meaning* (Bedeutung/Sinn) und *accomplishment* (Leistung/Erfolg). Dieses Modell zeigt empirisch fundierte Wege auf, um die Zuversicht und Lebenszufriedenheit von Menschen zu steigern, statt nur ihre Defizite zu bekämpfen.

Die Ansicht vieler Führungskräfte, es bedürfe einer permanenten Motivation ihrer Mitarbeiter, zeugt von einer anderen, und zwar defizit-orientierten Haltung. Sie geht von einem grundsätzlichen Motivationsdefizit der Arbeitnehmer aus. Der Positiven Psychologie zufolge ist es zielführender, sich als Führungskraft zu fragen: Wie kann ich meine Mitarbeiter im Arbeitsalltag unterstützend so begleiten, dass bei ihnen eine hohe innere bzw. intrinsische Motivation und Zufriedenheit entsteht (bzw. diese gewahrt bleibt)?

Die drei Wachstumsbedürfnisse sind Autonomie, Kompetenz und Beziehung. Diese menschlichen Bedürfnisse sind nie endgültig befriedigt. Sie entstehen vielmehr im Verlauf unseres Lebens situations- und kontextabhängig stets neu. Also müssen sie (in Abb. 1 als „Bedürfnisbehälter" dargestellt) immer wieder neu befriedigt bzw. aufgefüllt werden. Hierfür müssen die drei Behälter auf einem sicheren Boden stehen, da sie ansonsten leicht an Inhalt verlieren und schwierig wieder aufzufüllen sind.

Sicherheit ist sozusagen das Fundament, das den „Bedürfnisbehältern" einen festen Stand verleiht. Und Sicherheit vermitteln den Mitarbeitern zum Beispiel Personen, die sie unterstützen; hierzu zählen auch Führungskräfte, sofern diese sie beim Sichentwickeln und Lernen begleiten.

Doch wie können Führungskräfte, die sich von den Erkenntnissen der Positiven Psychologie inspirieren lassen möchten



Abb. 1: Die drei Wachstumsbedürfnisse - die Säulen einer intrinsischen Motivation (Quelle: Meyer/Nesemann/Werner).