

## Die 7 Trugschlüsse zum Thema Motivation Teil 1

von Mag. Josef Wegenberger

**Die Erhaltung bez. die Steigerung der „Motivation“ ist ein wichtiges Ziel jedes Führungsverhaltens. Dabei gilt es folgende Fragen zu stellen: Was ist überhaupt Motivation? Warum tut ein Mensch etwas? Wie „motiviert“ man MitarbeiterInnen? In welchen Situationen ist ein Mensch motiviert? Was ist Motivation - was ist Manipulation? Kann man Menschen überhaupt motivieren oder ist Motivation nur ein Mythos? Womit sind Menschen für eine bestimmte Sache zu motivieren? ... Genau mit diesen Fragen beschäftigen wir uns im folgenden Artikel.**

Das Thema Motivation und Motivierung von MitarbeiterInnen ist ein zentrales Anliegen von Führungskräften. Die Erhaltung bez. die Steigerung der „Motivation“ ist ein wichtiges Ziel jedes Führungsverhaltens. All die oben angeführten Fragen waren, sind und werden auch in Zukunft für Führungskräfte interessant sein. Warum das so ist? - Nun, viele Führungskräfte setzen Führung mit „Motivation der MitarbeiterInnen“ gleich und fühlen sich in hohem Maße für die Motivation der MitarbeiterInnen verantwortlich. Wie oft haben Sie selbst vielleicht schon von Ihrer Führungskraft gehört: „Sie haben die Ziele nicht erreicht - dann motivieren Sie Ihre MitarbeiterInnen“ oder „Diese Führungskraft übertrifft Jahr für Jahr die vereinbarten Ziele - sie kann ihre MitarbeiterInnen optimal „motivieren“...

### **Trugschluss Nummer 1 – Führungskräfte sind für die Motivation der MitarbeiterInnen verantwortlich**

Hier liegt bereits der erste Fehler zum Thema „Motivation“. Die Führungskraft ist und kann auch gar nicht für die „Motivation der MitarbeiterInnen“ verantwortlich sein! Jede/r MitarbeiterIn und jeder Mensch ist für sich, sein Tun und Handeln und damit für seine „Motivation“, selbst verantwortlich.

Wir Führungskräfte können „Förderer“ der Motivation unserer MitarbeiterInnen“ oder

„Behinderer“ der Motivation unserer MitarbeiterInnen“ sein.

Nur wenn Sie sich dessen bewusst sind, werden Sie im Führungsverhalten und damit als Führungskraft erfolgreich sein können und sich auch Ihre eigene „Motivation“ erhalten können. Wir sollten für die weitere Betrachtung dieses Themas folgende Begriffe auseinander halten:

### **Motivation**

Unter „Motivation“, vom lateinischen „movere = sich bewegen“ verstehen wir, den „Zustand aktivierter Leistungsbereitschaft der MitarbeiterInnen“; das heißt MitarbeiterInnen sind leistungsbereit. Die Frage, die sich daraus ergibt ist: **Warum** sind MitarbeiterInnen motiviert.

### **Motivierung**

Unter „Motivierung“ verstehen wir „das Entwickeln und Steigern der Leistungsbereitschaft von MitarbeiterInnen“, das heißt, MitarbeiterInnen müssen von der Führungskraft oder durch diverse Anreize dazu gebracht werden, die Leistungsfähigkeit in den Dienst des Unternehmens zu stellen. Hier wird also gefragt: **Wie** kann ich meine MitarbeiterInnen „motivieren“.

### **Motiv**

Das „Motiv“ ist das zugrunde liegende Bedürfnis, das mich leitet, meine grundsätzlich vorhandene Leistungsbereitschaft zu aktivieren.

Sie sehen, dass der Begriff als Sammelbegriff für unterschiedliche Bereiche verwendet wird. Die meisten so genannten Konzepte zur „Motivation von MitarbeiterInnen“ sind in Wirklichkeit Ansätze zur „Motivierung von MitarbeiterInnen“ und hier ist die Grenze zwischen „echter Motivation“ und Manipulation eine sehr fließende. Sie sagen sich jetzt wahrscheinlich, „mir kann es doch egal sein, ob die Leistungsbereitschaft von MitarbeiterInnen nun von Motivation,

Motivierung oder Manipulation herrührt, die Hauptsache ist doch, dass sie da ist“.

Kurzfristig gesehen, gebe ich Ihnen Recht; langfristig jedoch erreichen Sie mit Motivierung und damit zum Teil Manipulationskonzepten genau das Gegenteil, nämlich die Demotivierung der MitarbeiterInnen. Dann sind wir genau bei dem Begriff des „Arbeitsleides“, dass den MitarbeiterInnen abgegolten werden muss – das bedeutet, die finanzielle Spirale der Motivierung setzt ein. Führungskräfte erwarten von ihren MitarbeiterInnen, dass sie neben ihrer Leistungsfähigkeit auch ihre Leistungsbereitschaft in den Dienst der Firma stellen.

Doch hier stößt man oft auf folgendes Phänomen: Obwohl generell im Menschen ein allgemeiner Leistungswille besteht - das heißt, ein psychisch und sozial gesunder Mensch will von sich aus etwas leisten, ohne das es zusätzlicher Motivation bedarf - zeigt es sich immer wieder, dass MitarbeiterInnen in Unternehmen der Leistungsforderung ausweichen. In der Freizeit arbeiten dieselben MitarbeiterInnen intensiv z.B. am Wochenendhaus, geben ihr Bestes am Tennisplatz oder anderswo, am Arbeitsplatz hingegen erledigen sie gerade ihr tägliches Pflichten und das vielleicht noch mit Unlust. Eine Erklärung dafür liegt darin, dass Leistung nur Spaß macht, wenn die Ziele selbst gesetzt sind. Sind die Ziele, so wie in Unternehmen zum Teil fremd gesetzt, so wird die geforderte Leistung zur Last und es mangelt an Motivation.

**Trugschluss Nummer 2 –  
Leistungsbereitschaft muss „erzeugt werden“**

Viele „Motivierungstechniken“ gehen davon aus, dass der Mensch grundsätzlich faul ist und Arbeit als negativ gesehen und empfunden wird. Daher gilt es auch das „Arbeitsleid“ in bestmöglicher (finanzieller) Form abzugelten. Das ist der erste Trugschluss, denn Leistungswille und Leistungsbereitschaft ist bei (fast) allen Menschen vorhanden. Arbeiten von Konrad Lorenz und anderen Verhaltensforschern beweisen, dass Menschen grundsätzlich

motiviert sind und über kreative Energie verfügen, die nach Entfaltung drängt. Sie verfügen über ein hohes Aktivitätspotential und die Bereitschaft zu arbeiten und zu lernen.

Ein weiterer Beweis dafür ist die Schule von Barbiane. Ein Pfarrer hat im italienischen Dorf Barbiane „lernunwillige“ Kinder, die den ganzen Tag auf der Straße waren und nicht in die Schule gegangen sind, in seiner „Schule“ zusammengefasst und sie nach sehr unorthodoxen Methoden gelehrt - die „Unterrichtszeit“ dauerte von 8.00 bis 18.00 Uhr und von Montag bis Sonntag und - Sie werden es nicht glauben, gelehrt wurde an 365 Tagen im Jahr. Die Schüler waren hoch motiviert und gingen ab diesem Zeitpunkt gerne zur Schule. Etwas, was die staatliche Schule mit all ihren „Motivierungskünsten“, wie bessere Noten,.... nicht fertig gebracht hat. Das bedeutet für das Führungsverhalten, dass Leistungsbereitschaft, Aktivitätspotential und kreative Energie bei allen Menschen vorhanden ist - es gilt für das Unternehmen, diese zu nützen.



**Trugschluss - Nummer 3 - „Angenehmes Leben“**

Ein weiteres Faktum ist, dass wir alle im Leben nach Spannung suchen. Die menschliche Natur ist darauf aufgebaut, dass das Leben spannend ist, oder wir uns selber Spannung erzeugen. Je weniger „spannend“ unser Leben durch Reglements, Gesetze,

Verordnungen, ... wird, desto stärker wird die Nachfrage und damit klarerweise das Angebot an „bezahlter Spannung“ und „Erlebnissen“. Denken Sie nur an den Boom an „Erlebnismöglichkeiten“, den wir in den letzten 20 Jahren erlebt haben: „Abenteuer-Urlaube“ („Überleben in der Wildnis“, „Zu Fuß durch das wilde Kurdistan“ ...) Freizeit- und Sportarten („Bungee Jumping“, Freiklettern, Triathlon, Triple - Triathlon, ...), „Mega-coole“ Geräte und Fahrzeuge in Vergnügungsparks auf Volksfesten, (20- Looping-Hochschaubahn, und ähnliche Folterwerkzeuge ...). Würde all das in einem Unternehmen auch nur annähernd verlangt werden oder - noch perverser - freiwillig getan werden, würden die verschiedensten Sozialsysteme, wie Arbeitsinspektorat, Gewerkschaft, Betriebsrat mit Recht laut aufschreien und sofort von Ausbeutung und Sklaverei sprechen.

Ein weiteres Beispiel dafür, dass der Mensch grundsätzlich leistungs- und aktivitätsbereit ist folgender Umstand. Sie haben sicher schon - selbstverständlich nur bei anderen - erlebt, dass in einer gut funktionierenden, ohne Probleme und Sorgen bestehenden Partnerschaft, plötzlich einer oder auch beide Partner nach „Streit“ suchen, bez. einen solchen ohne ersichtlichen Grund beginnen. Dieser Konflikt wird dann mehr oder weniger schnell bereinigt und geklärt. Der Mensch hat ein ungeheures Konfliktlösungs- und Aktionspotential und muss dieses von Zeit zu Zeit „ausprobieren“.

Da verhält er sich ähnlich wie ein Land, das bis an die „Zähne bewaffnet ist“; auch das „muss“ zeitweilig dieses „Konfliktlösungspotential“ ausprobieren, sonst wäre ja die ganze Aufrüstung sinnlos. Das bedeutet für das Führungsverhalten, dass der Mensch nach Spannung und Aktivität in seinem Leben sucht.

### **Trugschluss Nummer 4 - Arbeit wird als negativ empfunden**

In den letzten 20 bis 30 Jahren ist es modern geworden, die Arbeit negativ zu bewerten. In vielen populären Radio- aber auch Fernsehsendungen wird Arbeit und Leistungsbereitschaft abgewertet. Aussprüche wie „mein tiefstes Bedauern all jenen armen Kreaturen, die heute arbeiten müssen“, „unser Mitleid gilt ...“, „Arbeit ist die

frustrierende Zeit zwischen zwei Wochenenden“ .... suggerieren uns, dass Arbeit von vielen Menschen als negativ empfunden wird. Es gilt heute in vielen Kreisen als chic, negativ von der Arbeit zu sprechen bez. man wird eher misstrauisch betrachtet, wenn man gerne arbeitet. Man hat oft den Eindruck, dass es sich hierbei um eine schwere psychische Störung handelt, die in der Psychopathologie noch keinen Eingang gefunden hat. Daher wird von bestimmten Institutionen die Forderung nach immer weniger Arbeit(zeit) verlangt und damit der „Menschenwürde dienen zu wollen“.

Teil 2 beschäftigt sich mit weiteren Trugschlüssen und erscheint im Newsletter 2/2005 (Erscheinungstermin: Oktober 2005).

### **Weiterführende Literatur:**

Josef Wegenberger: Führungspraxis - THEAITHETOS, 2001

Josef Wegenberger: Führungspraxis, WEKA 1998

Josef Wegenberger: Gute Gespräche fördern MitarbeiterInnen, WEKA 1998

### **Das passende Seminar:**

Leadership – Development – Programm – Modul 1 bis 3 – Gesellschaft für



Mag. Josef  
Wegenberger

### **Gesellschaft für Wirtschaftspsychologie und Organisationsdynamik UnternehmensberatungsgesmbH**

Glasergergasse 3  
1090 Wien

Tel. +43 1 310 65 80

Fax +43 1 319 00 36

[www.gwo.at](http://www.gwo.at)