

## Kapitel 029: Motivation

# Was Motivation ist und wie Motivation erklärt wird

Motivation ist ein Motor für menschliches Verhalten, das zielgerichtet oder zielstrebig ist. Ob und wie Menschen motiviert sind oder motiviert werden können – für diese Erklärung gibt es unterschiedliche Konzepte und zahlreiche Antworten. Im Alltag und im Beruf kann jeder erleben, was Motivation bedeutet und wie wichtig sie ist. Hier werden einige Aspekte dazu vorgestellt.

Kapitel „**Motivation**“ kaufen

→ nur **14,80 EUR\***

**Jetzt kaufen**

Alle 220 Kapitel im Handbuch nutzen

→ nur **66,00 EUR** pro Jahr\*

**Jetzt Premium-Mitglied werden**

## Wirkung von Motivierungstechniken wird überschätzt

Die Motivierung von Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern hat im Rahmen der Führung und Organisationsentwicklung eine fast mythische Bedeutung. Psychologen können zwar beschreiben, was damit gemeint ist; aber ob es in der Unternehmenspraxis ein Faktor ist, der sich gestalten lässt, ist umstritten.

Führungskräfte würden aber allzu gerne wissen, welche Stellhebel sie einsetzen können, um ihre Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter zu einem gewünschten Verhalten zu bewegen, damit sie mehr leisten und engagierter sind. Doch im Allgemeinen werden die Möglichkeiten überschätzt, wie sich Verhaltensänderungen durch Motivation und Motivierungstechniken erzielen lassen. Gleichwohl gilt: Vieles im Unternehmen hängt davon ab, ob die Beschäftigten motiviert sind oder nicht.

## Was ist Motivation?

Ganz allgemein sprechen Psychologen von Motivation, wenn bei einem Menschen eine Verhaltensänderung festgestellt wird. Sie sagen dann, dass ein innerer Antrieb, die Motivation, zu diesem oder jenem Verhalten bewegt. Grundlage sind Bedürfnisse, Motive und Ziele des Menschen, die er in sich trägt und die aufgrund einer Gelegenheit oder eines Anreizes diesen Menschen motivieren und zu einem bestimmten Verhalten führen.

Dazu kommt, dass Motivation und das Verhalten zielgerichtet oder zielstrebig sind und dass sie eine Weile aufrechterhalten bleiben: etwa in dem Sinn, dass der Mensch so lange motiviert ist, bis er ein bestimmtes Ziel erreicht hat oder eine Aufgabe erledigt ist.

## STICHWORT

### **Motivation**

Unter Motivation verstehen Psychologen: Der Drang und die Erregung eines Menschen, die Ausrichtung dieses Drangs auf ein bestimmtes Ziel, die selektive Aufmerksamkeit für bestimmte Reize, die Organisation der Aktivitäten nach einem vorhandenen Muster und die Aufrechterhaltung der Aktivität, bis das Erwünschte erreicht oder das Unerwünschte beseitigt ist.

## **Bedeutung der Motivation im Berufsleben**

In der Praxis spielt Motivation in Unternehmen und für Führungskräfte eine große Rolle. Denn sie wollen das Verhalten von Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern steuern und zum Beispiel auf ein Unternehmensziel ausrichten. Außerdem wollen sie die Leistung der Beschäftigten möglichst optimal nutzen. Motivation kommt deshalb oft dann ins Spiel, wenn jemand nicht die Leistung erbringt, die seine Vorgesetzte von ihm erwartet.

Dann gibt es drei mögliche Ursachen. Sie spielen alle gemeinsam eine große Rolle und hängen oft miteinander zusammen – wobei die Motivation nur eine davon ist:

### **Leistungsfähigkeit**

Die Leistungsfähigkeit des Mitarbeiters, die Summe seiner Fähigkeiten reicht nicht aus, um das gewünschte Ergebnis zu liefern.

### **Leistungsbereitschaft**

Die Leistungsbereitschaft des Mitarbeiters reicht nicht aus; es fehlt an der notwendigen Motivation.

### **Leistungsumfeld**

Die technischen oder organisatorischen Voraussetzungen liegen nicht vor; mit dem Leistungsumfeld sind beispielsweise die Gestaltung des Arbeitsplatzes, die Ausstattung mit Werkzeugen und Maschinen, die Unterstützung durch andere Personen oder formale Einschränkungen gemeint.

## **Was menschliches Verhalten beeinflusst**

Es gibt mehrere Faktoren, die menschliches Verhalten beeinflussen. Neben der Motivation sind das:

- Emotionen
- die jeweilige Situation
- die Wahrnehmung der Situation
- Denkprozesse
- Entwicklungsstand der Person

## Wie sich intrinsische und extrinsische Motivation unterscheiden

Bei der intrinsischen Motivation ist eine Handlung Selbstzweck, die Befriedigung liegt in der ausgeführten Handlung selbst. Bei der extrinsischen Motivation ist die Handlung Mittel zum Zweck. Führungskräfte würden gerne beide Arten von Motivation bei ihren Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern ansprechen. Die intrinsische Motivation zum Beispiel durch Visionen, durch Werte wie Pflichtgefühl, durch den Sinn der Arbeit oder durch einen höheren Zweck des Unternehmens, den „Purpose“. Die extrinsische Motivation wollen Führungskräfte erreichen durch Belohnungen oder auch durch Manipulation.

Ob das so funktioniert, ist umstritten. Oft werden die Nebenwirkungen nicht bedacht. Beispiel: Wenn Menschen merken, dass sie manipuliert werden, gehen sie erst recht in eine Verweigerungshaltung. Trotzdem lässt sich das Konzept der Motivation in Unternehmen nutzen, wenn Sie folgende Aspekte beachten:

- Alle Menschen haben Motive, Bedürfnisse oder Wünsche, etwas Bestimmtes zu tun oder zu unterlassen.
- Wenn Sie andere motivieren wollen, kommt es darauf an, zu erkennen, durch welche Situationen und mit welchen Reizen Sie die jeweiligen Motive ansprechen und in Motivation überführen können.
- Eine Gewähr, dass damit ein bestimmtes Verhalten oder eine gewollte Handlung ausgelöst wird, gibt es nicht.
- Bei jedem Menschen wirken andere Reize und weitere Einflussfaktoren.
- Sie können auch für sich selbst bestimmte Reize auslösen, um sich selbst zu motivieren.

### HINWEIS

#### Nudging – mit kleinen Reizen die Motivation anschubsen

Kleine, scheinbar unauffällige Reize können Menschen zu einem bestimmten Verhalten bringen. Diese Reize werden als Stupser oder Schubser, im Englischen nudge, bezeichnet. Entsprechend heißt diese Form der Motivation Nudging. Beispiel dafür ist: Menschen benutzen die Treppe statt eines Aufzugs, wenn sie damit einen witzigen Effekt erzeugen; zum Beispiel ist der Tritt auf eine Treppenstufe mit einem Klavierton verbunden, sodass ein kleines Lied beim Treppensteigen ertönt. Auch der Effekt, dass Menschen sich mehr bewegen, seit sie ihre Schritte mit der Fitness-App auf ihrem Smartphone zählen, wird dem Nudging zugerechnet.

## Geld als Motivationsfaktor

Führungskräfte in Unternehmen stellen sich oft die Frage, ob Geld die Motivation der Beschäftigten fördert. Damit ist das Gehalt, aber auch ein Bonus oder eine Prämie gemeint. Das Gehalt ist Teil der vertraglichen Vereinbarung zwischen Unternehmen und Angestellten. Allen Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern sollte deshalb bewusst sein, dass sie ihr Gehalt als Gegenleistung für ihre Arbeit, ihr Leistungsvermögen und ihre Leistungsbereitschaft (Motivation) erhalten. Nach Herzberg zählt das Gehalt zu den Hygienefaktoren; es sollte also fair sein, ansonsten kann ein als zu niedrig empfundenes Gehalt demotivierend sein.

Ein Bonus oder eine Prämie kann eine zusätzliche Belohnung und damit ein Anreiz zur Motivation sein. Viele Experten sagen, dass dieser Einfluss des Geldes auf die Motivation eher überschätzt wird. Denn ob jemand durch mehr Geld motiviert(er) ist, hängt von vielen Faktoren ab, die in diesem Abschnitt bereits benannt wurden. Außerdem zeigen sich folgende Effekte:

- Eine regelmäßige Belohnung wird bald als Selbstverständlichkeit angenommen. Sie verliert mit der Zeit ihre Wirkung auf die Motivation – und ist dann demotivierend, wenn sie ausbleibt.
- Eine höhere Belohnung führt nicht zwangsläufig zu einer höheren Motivation und mehr Leistung. Manchmal wirken bereits kleine Belohnungen wie ein Geschenk, ein Lob oder Anerkennung; besonders dann, wenn sie zufällig und unregelmäßig kommen.
- Belohnungen können motivieren, aber manchmal in die falsche Richtung. Sie können unerwünschte Nebeneffekte haben; Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter wollen die Belohnung bekommen und tun nur noch genau das, was sie dafür tun müssen, manchmal wird dabei sogar getrickst oder getäuscht.
- Belohnungen, die unabhängig von einer geforderten Leistung vergeben werden, erzeugen bei den Beschäftigten ein Wohlgefühl. Das kann wiederum zu (mehr) Motivation führen.

## Bekannte Motivationstheorien für Unternehmen

Schon in den 1950er-Jahren haben Abraham H. Maslow und Frederick Herzberg jeweils zwei Motivationstheorien vorgestellt, die bis heute in der Unternehmenspraxis eine gewisse Bedeutung haben.

### Maslowsche Bedürfnispyramide

Maslow unterscheidet fünf Gruppen von Bedürfnissen, die stufenweise in einer Pyramide von unten nach oben angeordnet werden (siehe Abbildung 1). Seine Theorie: Der Mensch strebt danach, möglichst alle Bedürfnisse zu erfüllen, wobei immer zuerst die Bedürfnisse der ersten Stufen erfüllt sein müssen.

- Physiologische Grundbedürfnisse: Hunger, Durst, Schlafen
- Sicherheitsbedürfnisse: Schutz, Vorsorge
- Soziale Bedürfnisse: Kontakt, Liebe, Zugehörigkeit
- Individualbedürfnisse: Anerkennung, Status
- Selbstverwirklichung

### Zwei-Faktoren-Theorie nach Herzberg

Herzberg untersuchte in einer Studie, wann Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter in einem Unternehmen zufrieden sind. Dabei wirken nach seiner Zwei-Faktoren-Theorie, die auch Motivation-Hygiene-Theorie genannt wird, zwei unterschiedliche Arten von Faktoren:

#### Hygienefaktoren

Zu den Hygienefaktoren gehören äußere Reize; zum Beispiel Entlohnung, Arbeitsbedingungen oder der Führungsstil. Sind diese Faktoren positiv ausgeprägt, verhindern sie zwar Unzufriedenheit, erzeugen jedoch keine Zufriedenheit. Das erklärt auch, warum diese Faktoren meist für selbstverständlich gesehen werden – deren Fehlen oder unzureichende Ausprägung aber als Mangel und damit als Quelle für Unzufriedenheit und fehlende Motivation betrachtet werden.

## Motivationsfaktoren oder Motivatoren

Zu den Motivatoren gehören zum Beispiel Verantwortungsübernahme, Anerkennung oder Leistungsstolz. Sind diese Faktoren positiv ausgeprägt, fördern sie echte Zufriedenheit und Arbeitsmotivation. Das heißt, die Motivation kommt hauptsächlich aus dem Arbeitsinhalt heraus. Sind diese Faktoren nicht ausreichend ausgeprägt, erzeugt dies allerdings nicht zwingend Unzufriedenheit.

## Limbic-Map nach Hans-Georg Häusel

Seit einigen Jahren geht auch die Gehirnforschung dem Phänomen der Motivation und der inneren Antriebskräfte nach. Aus den Erkenntnissen der vielen Analysen und Studien hat Hans-Georg Häusel das Modell der Limbic Map für Motivation entwickelt, mit dem das Kaufverhalten von Kunden und Konsumenten erklärt und beeinflusst werden soll. Es lässt sich auch auf die Motivation von Menschen als Beschäftigte eines Unternehmens übertragen.

Das Modell der Limbic-Map geht von der Annahme aus, dass Menschen Entscheidungen vor allem aus emotionalen und meist unbewussten Gründen treffen. Deshalb sind die Vorgänge im sogenannten limbischen System des Gehirns von entscheidender Bedeutung. Neben den grundlegenden Vitalbedürfnissen wie Nahrung, Schlaf und Atmung gibt es drei Motiv- und Emotionssysteme, die das gesamte Leben der Menschen bestimmen:

- Dominanz
- Stimulanz
- Balance

Sie sind ähnlich zu den Motivklassen, die Psychologen zur Erklärung von Motivation nennen: das Machtmotiv, das Leistungsmotiv und das soziale Motiv. Jeder Mensch wird von diesen Motiven zu seinem Verhalten angetrieben und motiviert – aber in unterschiedlicher Stärke. Manche sind motiviert, weil sie dadurch Macht und Dominanz gewinnen, andere sind stimuliert und motiviert, wenn sie ihre Leistung im Wettbewerb messen können oder neue Herausforderungen bewältigen. Und wieder andere motiviert es, wenn sie ihre Beziehung zu Kolleginnen und Kollegen pflegen und intensivieren können, wenn es der Harmonie oder der Sicherheit und Ausgeglichenheit dient.

## Wie Sie Motive und Motivationsstrukturen erkennen

Wenn Führungskräfte wissen, von welchen Motiven ihre Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter am meisten geprägt sind, können sie gezielt diese Motive ansprechen und Reize setzen. In den folgenden Abschnitten dieses Handbuch-Kapitels werden einige Methoden vorgestellt, die dabei helfen, die Motivationsstrukturen von Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern oder von sich selbst zu erkennen und die jeweiligen Motive positiv anzusprechen. Immer wichtig dabei ist, miteinander zu sprechen, zu fragen, erzählen zu lassen, um die Motivationsstrukturen zu erkennen.

## Praxis

### Gedankenexperiment: Was ist Motivation?

Es gibt unterschiedliche Auslöser für Motivation. Allen Auslösern liegen jedoch folgende Grundannahmen von Motivation zugrunde:

- Der Mensch selbst entscheidet, ob überhaupt, wann und in welcher Form und Intensität er etwas tut. Andernfalls wäre der Mensch ausschließlich von außen gesteuert.
- Die Entscheidung zu Motivation und Verhalten wird oft im Unterbewussten getroffen, zumindest stark davon beeinflusst.
- Menschen sind motiviert und motivieren sich selbst, wenn sie sich entscheiden, ein bestimmtes Verhalten zu zeigen.

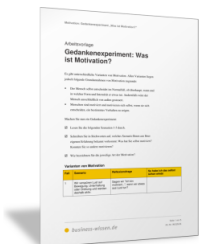
Machen Sie nun ein Gedankenexperiment:

- Lesen Sie die Szenarien eins bis fünf der folgenden Vorlage durch.
- Schreiben Sie in Stichworten auf, welches Szenario Ihnen aus Ihrer eigenen Erfahrung bekannt vorkommt: Was hat Sie selbst motiviert? Wann konnten Sie so andere motivieren?
- Wie bezeichnen Sie die jeweilige Art der Motivation?

Überlegen Sie anschließend:

- Können Anreize die intrinsische Motivation zerstören? Zum Beispiel: Joggen wir nur, um Punkte zu sammeln, und hören damit auf, sobald es keine Punkte (Belohnung) mehr gibt?
- Wann sprechen wir überhaupt von Motivation – wenn Menschen doch von sich aus motiviert sind und sich selbst motivieren?
- Welche Form, andere Menschen zu einem bestimmten Verhalten zu bewegen, ist die effektivste?

Nutzen Sie die folgende Vorlage für Ihr Gedankenexperiment.



Vorlage

## **Gedankenexperiment: Was ist Motivation?**

### **Die eigenen Lebensmotive erkennen**

Die Indizien für die für Sie maßgeblichen Motive und Ihren inneren Antrieb finden Sie in Ihren Verhaltensweisen und Situationen, die Sie mögen, und in denen, die Sie ablehnen. Betrachten Sie dazu Ihr bisheriges Leben und verschiedene Situationen:

- Aus welchem Grund haben Sie in den unterschiedlichen Situationen entsprechend gehandelt?
- Wann fühlten Sie sich motiviert? Wann nicht?
- Welche Belohnungen (im weitesten Sinn) haben Sie dafür bekommen?

Daraus können Sie ein Muster ableiten, in dem sich Ihre innere Motivation widerspiegelt. Schreiben Sie auf, was Sie aus Ihren Antworten auf die Fragen in der folgenden Vorlage schließen. Was bedeutet das für Ihre Arbeit?



Vorlage

## Persönliche Lebensmotive und innerer Antrieb

Andere Menschen zu motivieren, ist sehr schwierig bis fast unmöglich. Allerdings gibt es ein paar Stellhebel, die geeignet sind, um motivationsförderliche Situationen zu schaffen. Welche das sind und wie Sie diese erkennen können, erfahren Sie im folgenden Abschnitt dieses Handbuch-Kapitels.

### AUTOR



#### Dr. Jürgen Fleig

Fachautor, Trainer, Dozent

Dr. Jürgen Fleig ist Betreiber von [www.business-wissen.de](http://www.business-wissen.de) und Autor und Redakteur für Managementthemen. Er trainiert und berät seit 1990 in den Bereichen Konzeptentwicklung, Prozessgestaltung und Projektmanagement. Außerdem ist er Dozent für Marketing und Produktmanagement.

✉ [redaktion@business-wissen.de](mailto:redaktion@business-wissen.de)

☎ [+49 721 18397-0](tel:+49721183970)

📍 b-wise GmbH  
Bismarckstr. 21  
76133 Karlsruhe  
Deutschland

🌐 [www.business-wissen.de](http://www.business-wissen.de)

### ZULETZT AKTUALISIERT

1. März 2021