



# Buch Motivation im Unternehmen

Anne Bruce und James S. Pepitone  
McGraw-Hill, 1999  
Auch erhältlich auf: Englisch

## Rezension

Anne Bruce und James S. Pepitone legen in ihrem einfachen, praktischen Buch anschaulich dar, wie Sie Ihre Mitarbeitenden effektiver motivieren können. Sie zeigen, wie wichtig es ist, dass Ihre Mitarbeitenden sich selbst motivieren, da Motivation nur wirkt, wenn sie von innen kommt. Dieses Buch bietet spezifische Vorschläge zur Verbesserung der Motivation. Die präsentierten Kernprinzipien erinnern zum Teil zwar etwas an Lehrbücher über Organisationsverhalten, bilden aber trotzdem eine übersichtliche, natürliche und leicht zu lesende Zusammenfassung der grundlegenden Prinzipien. *BooksInShort* empfiehlt dieses Buch Vorgesetzten oder Managern, die ihr Wissen im Bereich der Mitarbeitermotivation aufpolieren wollen, oder frisch gebackenen Managern und Managerinnen, die sich diese Fähigkeit aneignen wollen.

## Take-aways

- Sie können andere nicht motivieren. Sie können nur beeinflussen, was Menschen motiviert.
- Motivation ist immer intrinsisch. Sie kommt von innen heraus.
- Um Menschen in ihrer Motivation zu beeinflussen, müssen Sie herausfinden, warum sie etwas tun; Sie müssen ihre Beweggründe und Motive in Erfahrung bringen.
- Die drei Schlüssel zur Motivation sind: Kooperation, Inhalt und Eigenständigkeit.
- Erkunden Sie, welche Bedürfnisse es sind, die verschiedene Menschen motivieren; jeder Mensch mit seinen persönlichen Talenten und Fähigkeiten ist einzigartig.
- Sie können Ihre Mitarbeitenden dazu bringen, härter zu arbeiten, wenn Sie ihren Unternehmergeist fördern.
- Setzen Sie auf die Motivation persönlichen Wachstums anstatt auf Angst oder Anreize.
- Verbinden Sie Motivation und Leistung, um die Arbeitsergebnisse zu verbessern.
- Indem Sie Ihre Mitarbeitenden zu eigenständigem Handeln ermächtigen, zeigen Sie ihnen, dass Sie ihnen vertrauen.
- Setzen Sie nicht nur positive Motivatoren ein, sondern eliminieren Sie Motivationsfeinde wie frustrierende Richtlinien oder übermässige Bürokratie.

# **Zusammenfassung**

## **Motivation muss aus dem Inneren kommen**

Ausschlaggebend für die Motivation von Mitarbeitenden ist die Erkenntnis, dass die Menschen dann motiviert sind, etwas zu tun, wenn sie davon überzeugt sind, dass es in ihrem ureigenen Interesse liegt. Das heisst, dass Sie andere nicht motivieren können. Sie können sie nur beeinflussen, wenn sie bereits motiviert sind. Sie müssen also Ihre Fähigkeit, Ihre Mitarbeitenden zu beeinflussen, verbessern, damit sie motiviert sind, gute Arbeit zu leisten. Das können Sie tun, indem Sie ihnen vor Augen führen, wie sehr ihr Wohlergehen mit jenem der Organisation verknüpft ist. Wenn Ihnen das gelingt, werden sie von Natur aus motiviert sein, hart zu arbeiten - sie sind schliesslich davon überzeugt, dass es in ihrem ureigenen Interesse liegt. Diese Beziehung zwischen Einfluss, Motivation und harter Arbeit erklärt sich dadurch, dass die Motivation im Inneren jedes Menschen liegt, ihrer Natur nach also "intrinsisch" ist. Menschen sind dann motiviert, wenn sie etwas wollen, und werden in der Folge aktiv, um dieses Ziel zu erreichen. Ihre Mitarbeitenden mögen zwar mit äusseren Faktoren konfrontiert sein, diese werden aber immer durch das Prisma der inneren, persönlichen Anliegen betrachtet. Die Menschen müssen sich die äusseren Anreize "zu Eigen" machen, indem sie sie mit ihren inneren Anliegen verknüpfen.

## **Die Schlüssel zu einer inspirierenden inneren Motivation**

Es gibt drei grundlegende Motivationsschlüssel, die diese innere Motivation am Arbeitsplatz bewirken: Kooperation, Inhalt und Eigenständigkeit. Die Kooperation ist unumgänglich, da Menschen motivierter sind, hart zu arbeiten, wenn sie zusammenarbeiten und andere in ihrem Erfolg unterstützen wollen. Der Inhalt ist ebenfalls wichtig, da Menschen eher bereit sind, hart zu arbeiten, wenn sie erkennen, welchen Nutzen ihre Arbeit für die Organisation hat und inwieweit sie einen Beitrag zu ihrer "Arbeitsgemeinschaft" leistet. Und Eigenständigkeit ist notwendig, weil Menschen lieber hart arbeiten, wenn sie "sich frei fühlen, eigenständige Entscheidungen in Bezug auf ihre Arbeit zu treffen". Das heisst, dass es darum geht, eine Arbeitsumgebung zu schaffen, die auf diesen Prinzipien basiert. Motivation lässt sich grundsätzlich auf drei Arten erreichen:

1. Motivation durch Angst - Angst motiviert Ihre Mitarbeitenden, sich mehr anzustrengen, damit sie ihre Jobs nicht verlieren. Dieser Ansatz kann kurzfristig zwar wirkungsvoll sein, aber er kann die Bereitschaft zu Zusammenarbeit und Kommunikation schwächen und letzten Endes zu Misstimmung und Ressentiments führen.
2. Motivation durch Anreize - Anreize motivieren Ihre Mitarbeitenden, durch harte Arbeit Belohnungen anzustreben. Wenn Sie solche Erwartungen aber einmal einführen, kann es sein, dass Ihre Mitarbeitenden in Zukunft noch höhere Belohnungen wollen.
3. Motivation durch persönliches Wachstum - Diese Art der Motivation hilft Ihren Mitarbeitenden, mehr Sinn in ihrer Arbeit zu finden. Dies ist im Allgemeinen die beste Art, Menschen langfristig zu motivieren.

## **Die grundlegenden Prinzipien der menschlichen Natur verstehen**

Die Dinge, die Ihre Mitarbeitenden motivieren, wurzeln in grundlegenden Prinzipien der menschlichen Natur, wie sie von den Autoren Douglas McGregor und Abraham Maslow beschrieben wurden.

„Wenn Sie die Motivation eines Menschen wirklich beeinflussen wollen, müssen Sie ergründen, warum, wofür und mit welcher Absicht er etwas tut. Für Ihre Ziele und Absichten lassen sich andere kaum motivieren.“

McGregor stellt sein Konzept von Theorie X und Theorie Y in seinem 1960 erschienenen Buch *The Human Side of Enterprise* vor. Er unterscheidet darin zwischen Theorie-X-Managern und Theorie-Y-Managern. Theorie-X-Manager gehen mit ihrem Managementstil von der Annahme aus, dass die Arbeit "inhärent unangenehm ist". Theorie-X-Manager sind davon überzeugt, dass die meisten Menschen faul, unambitioniert und verantwortungslos sind. Im Gegensatz dazu gehen Theorie-Y-Manager davon aus, dass die meisten Menschen ihre Arbeit mögen, engagiert sind, Anerkennung und Selbstverwirklichung gleich hoch einschätzen wie Geld und dass sie eigenständig handeln und Verantwortung tragen wollen. Theorie-X-Manager sind kontrollorientierter und autoritärer, während Theorie-Y-Manager ihre Mitarbeitenden eher zu Eigenständigkeit ermächtigen und sie ermutigen, kreativer zu sein und an ihrer Arbeit zu wachsen. McGregors Theorie ist nützlich für das Verständnis verschiedener Interaktionsweisen mit Mitarbeitenden und ihrer verschiedenen Reaktionsweisen.

„Menschen sind motiviert, das zu tun, wovon sie glauben, dass es in ihrem ureigenen Interesse liegt.“

Maslow baut seine Theorie den Bedürfnissen, die Verhaltensweisen zugrunde liegen, auf. Er stellt die Theorie auf, dass die Menschen zunächst von ihren grundlegenden physiologischen Bedürfnissen nach Essen, Unterkunft, Wasser und Luft motiviert werden. Als Nächstes kommt die Motivation durch das Sicherheitsbedürfnis. Der dritte Motivationsfaktor sind die sozialen Bedürfnisse des Menschen, wie zum Beispiel das Bedürfnis nach Zugehörigkeit und Respekt. An vierter Stelle steht die Erfüllung egoistischer Bedürfnisse wie Wertschätzung, Status und Anerkennung. Der fünfte Motivationsfaktor ist schliesslich die Selbstverwirklichung, die Realisierung des "persönlichen Potenzials" in allen seinen Facetten.

„Ihre Erwartungen beeinflussen das Verhalten Ihrer Mitarbeitenden. Wenn Sie eine bessere Leistung von ihnen erwarten und ihnen vertrauen, dass sie sie erbringen, werden sie das wahrscheinlich auch tun.“

Wichtig ist es, die verschiedenen Bedürfnisse zu verstehen, die einzelne Menschen motivieren. Jeder Mensch ist einzigartig und hat einzigartige Talente und Fähigkeiten. Um den Bedürfnissen verschiedener Mitarbeitender besser gerecht werden zu können, sollten Sie den Menschen bei der Arbeit zusehen, mit ihnen sprechen oder Befragungen durchführen.

## **Ermutigen Sie unternehmerisches Denken**

Helfen Sie Ihren Mitarbeitenden, mehr wie eigenständige Unternehmer zu denken. Erläutern Sie ihnen die Natur des Unternehmens und wie es funktioniert und Geld verdient. Erklären Sie ihnen, was Wettbewerb ist, und ermutigen Sie sie, abgewogene Risiken einzugehen. Regen Sie sie zu "innovativem Denken" an. Unterstützen Sie Ihre Mitarbeitenden im Zuge dieses Ermächtigungsprozesses (empowerment) zu Eigenständigkeit. Wenn sie Fehler machen, betrachten Sie diese Fehler als Lernchancen. Sie könnten spezielle Schulungsprogramme oder Brainstorming-Sitzungen einführen, bei denen Ihre Mitarbeitenden mehr über das Unternehmen erfahren, Verbesserungsvorschläge machen und ihre Ideen erläutern können.

## **Die Notwendigkeit, Motivation mit Leistung zu verbinden**

Fördern Sie die Motivation Ihrer Mitarbeitenden, indem Sie die Motivation mit Leistung verbinden. Schaffen Sie einen Zusammenhang zwischen ihren Interessen und denen der Organisation. So können Sie die Leistung Ihrer Mitarbeitenden verbessern:

- Machen Sie ihre Arbeit anspruchsvoller.
- Helfen Sie ihnen, das "grosse Ganze" zu sehen und was sie dazu beitragen.
- Geben Sie klare Standards vor. Beschreiben Sie genau, was Sie erwarten. Definieren Sie, was gute und was inakzeptable Leistungen sind.
- Klären Sie die Verantwortungsbereiche der einzelnen Mitarbeitenden der einschliesslich Situationen, die zusätzliche Arbeit erfordern.
- Helfen Sie Ihren Mitarbeitenden, sich mit höheren Leistungsstandards zu identifizieren, damit sie bereit sind, auf diese Ziele hinzuarbeiten.
- Legen Sie einen Aktionsplan mit spezifischen Aufgaben fest, deren Erfüllung Sie von den Einzelnen erwarten. Seien Sie bereit, Ihre Erwartungen falls nötig zu revidieren.
- Beobachten Sie Ihre Mitarbeitenden bei der Arbeit und fassen Sie bei Bedarf mit Feedback nach.
- Sagen Sie klar, welche Belohnungen Ihre Mitarbeitenden zu erwarten haben, wenn sie die von Ihnen festgelegten Leistungsziele und Standards erfüllen. Es gibt eine Reihe positiver Verstärkungsmechanismen, die die Motivation unterstützen können, wie grössere Autonomie, mehr Verantwortung, Beförderungen, spezielle Anerkennungen und mehr Beachtung innerhalb der Organisation.

„Fördern Sie das unternehmerische Denken Ihrer Mitarbeitenden, denn Menschen, die sich als ‚Eigentümer‘ einer Aufgabe fühlen, gehen im Allgemeinen sorgfältiger mit ihr um.“

Wenn Sie eine solche Verbindung zwischen Motivation und Leistung herstellen, können Sie von Ihren Mitarbeitenden das Beste erwarten. Der Grund liegt darin, dass die Erwartungen das Verhalten beeinflussen. Forscher nennen das "Pygmalion-Effekt". Wenn Sie optimistisch sind, dass Ihre Mitarbeitenden bessere Leistungen erbringen, werden sie das im Allgemeinen auch tun. Um diesem Pygmalion-Prinzip am Arbeitsplatz zum Durchbruch zu verhelfen, sollten Sie eine leistungsorientierte Umgebung schaffen, in der die Erwartungen hoch sind. Dann lassen Sie alle an den Früchten des Erfolgs teilhaben, indem Sie spezielle Anerkennung, Lob, Gewinnbeteiligung oder Boni einsetzen. Regen Sie die Leistung an, indem Sie eine Arbeitsumgebung schaffen, in der den Menschen die

Arbeit wirklich Spass macht.

„Indem Sie Ihre Mitarbeitenden zu Eigenständigkeit ermächtigen, zeigen Sie ihnen, dass Sie ihnen vertrauen, und dass sie ihrerseits Ihnen vertrauen können. Geben Sie ihnen die Zügel in die Hand. Seien Sie optimistisch, was das Ergebnis anbelangt, und zeigen Sie Vertrauen, dass sie ‚es richtig machen‘ werden.“

Bringen Sie Ihre Mitarbeitenden dazu, Verantwortung für ihre Motivation zu übernehmen Wenn Sie Ihre Mitarbeitenden zu mehr Motivation anregen, achten Sie darauf, "dass sie die Motivation in sich selbst suchen". Bringen Sie sie dazu, Verantwortung zu übernehmen, wozu auch die Erkenntnis gehört, dass sie für ihren Erfolg selbst verantwortlich sind. Fördern sie die Bereitschaft, die Initiative zu ergreifen, indem Sie Ihren Mitarbeitenden Verantwortung für etwas übertragen, was sie allein bewerkstelligen müssen. Wichtig ist, dass sie die Macht und Befugnis haben, die Dinge auf ihre eigene Art zu erledigen. Natürlich müssen Sie dazu einen Teil Ihrer Macht abgeben, aber das Teilen der Macht verbessert die Leistung. Ausserdem ist die Abgabe von Macht der Kern eines weiteren starken Motivationsfaktors: des Unternehmergeists.

## Glauben und Vertrauen

Geben Sie Ihren Mitarbeitenden mehr Macht und Verantwortung, aber sagen Sie ihnen auch, dass Sie von ihren Fähigkeiten überzeugt sind. Sagen Sie ihnen, dass Sie ihnen vertrauen, denn schliesslich ist Vertrauen die Grundlage jeder Beziehung. Dann beweisen Sie Vertrauen und Respekt. Zeigen Sie ihnen, dass sie Ihnen ebenfalls vertrauen können, indem Sie Ihre Versprechen halten und von anderen dasselbe erwarten. Wenn Sie wollen, dass Ihnen ihre Mitarbeitenden vertrauen, müssen Sie ein gutes, inspirierendes Vorbild sein und nicht nur nach den Werten Ihrer Organisation, sondern auch nach Ihren persönlichen Werten leben. Seien Sie optimistisch, dass Ihr Glaube und Ihr Vertrauen in die Mitarbeitenden gute Ergebnisse zeitigen wird. Zeigen Sie ihnen, dass Sie sicher sind, dass sie "es richtig machen" werden.

## Der Kampf gegen die Motivationshemmer

Es reicht aber nicht aus, positive Schritte zur Stärkung der Motivation zu unternehmen. Eliminieren Sie auch die Motivationshemmer. Motivationshemmer sind im Wesentlichen die Kehrseite der Motivationsmedaille. Sie sind die Ereignisse, Managemententscheidungen, Enttäuschungen und Frustrationen, die Ihre Mitarbeitenden entmutigen können. Während Sie Leistungsrevisionen nutzbringend einsetzen können, um Mitarbeitenden positives Feedback zu geben und ihnen zu zeigen, wo sie mit ihrer Leistung stehen, können Sie sie auch negativ einsetzen. Eine Leistungsrevision ist negativ, wenn sie wie ein Schulzeugnis gehandhabt wird, das schwarz auf weiss zeigt, was die betreffende Person falsch gemacht hat.

## Zu guter Teamarbeit motivieren

Es geht aber nicht nur darum, die Motivation aller Mitarbeitenden anzuregen, sondern auch darum, sie zur Arbeit im Team zu motivieren. Halten Sie den Teammitgliedern vor Augen, dass sie gemeinsam mehr erreichen können als einzeln. Führen Sie sie mit Herz und Anteilnahme. Vermitteln Sie Ihre Leidenschaft, das "innere Feuer" für Ihre Arbeit. Impfen Sie Ihren Menschen Teamgeist ein, einen Geist, der auf der "kohärenten, energetisierenden und starken Kraft beruht, die Menschen dazu bewegt, gemeinsam auf ein Ziel hinzuarbeiten".

## Über die Autoren

**Anne Bruce** ist eine national anerkannte Kongressreferentin und Workshopleiterin. Sie lehrt an den juristischen Fakultäten von Harvard und Stanford und ist Moderatorin von Workshops über Themen wie Leistungsmanagement, Führung, Kundenservice und internationale Leistungsberatung. **James S. Pepitone** verfügt über eine zwanzigjährige Erfahrung als Unternehmensberater und hat mit vielen der weltweit führenden Unternehmen gearbeitet. Er ist Autor von: *Humaneering Technology for Improving Human Performance at Work* und *Future Training: A Roadmap for Restructuring the Training Function*.

---