

Grundbegriffe und Grundsätze der Arbeitsmotivation

Begriffsdefinition

Das Fremdwort „Motivation“ enthält das Substantiv „Motiv“, das vom lateinischen Wort „motivum“, zu Deutsch „Beweggrund“ stammt. Auch der deutsche Begriff „Handlungsantrieb“ gibt den Sinngehalt zutreffend wieder.

Bei „Motivation“ handelt es sich um die Summe der Motive, die das Verhalten bzw. Denken oder Handeln eines Menschen aktuell bestimmen. Das Verb „motivieren“ wiederum bedeutet, jemandem Beweggründe zu vermitteln und der gegensätzliche Begriff „demotivieren“, jemandem seine Handlungsantriebe zu nehmen. Während einen Menschen zu motivieren mitunter äußerst schwierig ist, schaffen wir es oft sehr schnell, jemanden zu demotivieren! Manchmal genügt dazu schon ein ungeschickt formulierter Satz oder ein unbedacht geäußertes Reizwort.

Grundlegende These

Sämtliche Theorien der Motivationspsychologie beruhen auf folgendem Lehrsatz:

Motivation beruht stets auf dem Wunsch nach Befriedigung von Bedürfnissen.

Mit anderen Worten ausgedrückt: Kein (geistig gesunder) Mensch tut etwas, ohne eine Chance zu sehen, dadurch ein persönliches Bedürfnis zu befriedigen. Das gilt selbstverständlich auch für das Verrichten von Arbeiten – selbst für ungeliebte und ausgesprochen belastende Tätigkeiten, bei denen die Bedürfnisbefriedigung nicht immer auf den ersten Blick erkennbar ist.

Hier ein anschauliches Beispiel:

Auch Strafgefangene, die in einem Steinbruch bei glühender Sonne, schlechter Ernährung und unter erheblichen Unfallgefahren arbeiten, tun dies zur Befriedigung persönlicher Bedürfnisse. Verweigerten sie nämlich die Arbeit, würde man sie hart bestrafen. Sie müssten mit Kürzung ihrer Essenration, Schlägen oder schlimmstenfalls mit dem Tod rechnen. Demzufolge ist das handlungsbestimmende Bedürfnis hier, körperliche Schädigungen zu vermeiden.

Die beiden Bedürfnisgruppen

Die Wissenschaft unterteilt die Gesamtheit der Bedürfnisse denn auch in zwei grundlegend unterschiedliche Gruppen.

■ **Defizitbedürfnisse**

Bei den Defizitbedürfnissen geht es darum, existenzbedrohende (in der Regel körperliche) Defizite zu verhindern oder sie gegebenenfalls auszugleichen. Geht es also um die Absicherung der körperlichen Unversehrtheit und des körperlichen Wohlbefindens. (Das vorstehende Beispiel zählt zu dieser Kategorie.) Allerdings können dabei auch psychische Belastungen eine Rolle spielen, sofern sie das allgemeine Wohlbefinden beeinträchtigen. Hierzu zählen zum Beispiel die sogenannten psychosomatischen Beschwerden (griechisch „Psyche“ = Seele und „Soma“ = Körper).

■ **Wachstumsbedürfnisse**

Wachstumsbedürfnisse hingegen betreffen das Streben nach persönlicher Weiterentwicklung und sind im Wesentlichen sozialer sowie geistig-seelischer Natur. Sie können sich sowohl auf das personelle Umfeld beziehen (zum Beispiel bereichernde menschliche Kontakte) als auch auf die autarke psychische Befindlichkeit des Betroffenen (Zufriedenheit, Selbstverständnis, persönliches Wachstum). In der Maslowschen Bedürfnishierarchie sind diese Bedürfnisse vor allem den obersten Kategorien „Wertschätzung“ und „Selbstverwirklichung“ zuzurechnen.

Defizitbedürfnisse – vorrangig materieller Art – lassen sich unter geeigneten Bedingungen vollends befriedigen. Sind sie erst gestillt, bewirken sie keine weitere Motivation mehr: Hat man sich sattgegessen, hat man kein Bedürfnis mehr nach Nahrung. Erst wenn sich erneuter Hunger eingestellt hat, ist man wieder motiviert zu essen. Hingegen gilt für die Wachstumsbedürfnisse, dass diese nie völlig zu befriedigen sind. Vielmehr weckt jedes Lob und jeder persönliche Erfolg den Wunsch nach Wiederholung des angenehmen Gefühls.

Schlussfolgerungen für den Führungsalltag

Bei den Wachstumsbedürfnissen ist die Skala nach oben offen und bieten sich demzufolge hier gute Chancen für eine dauerhafte Mitarbeitermotivation. Zumindest bei berufstätigen Menschen kann davon ausgegangen werden, dass bei ihnen derartige Bedürfnisse stets gegeben sind und man sie durch darauf abzielende Anreize motivieren kann. Insbesondere demotivierte Mitarbeiter sehnen sich danach, dass man Verständnis für ihre Befindlichkeit aufbringt und sie auch mal lobt.

Da sich die Wachstumsbedürfnisse nie restlos befriedigen lassen, kann es keine vollends sowie dauerhaft zufriedenen Mitarbeiter geben – demzufolge aber auch keine absolut unmotivierbaren!

Die beiden Motivationsarten

Hinsichtlich ihrer Ursachen und Wirksamkeit ist zwischen zwei unterschiedlich gearteten Motivationslagen zu unterscheiden. In der Wissenschaft werden hierfür meist die Begriffe „intrinsische“ und „extrinsische“ Motivation verwendet. Es haben sich aber auch die einprägsameren Begriffe „Primärmotivation“ und „Sekundärmotivation“ eingebürgert.

■ **Primärmotivation**

Primärmotivation ist gegeben, wenn jemand um der Sache selber willen und aus eigenem Antrieb aktiv wird – seine Aktion also Selbstzweck ist. Es ist eine von innen kommende Motivation (daher „intrinsische“).

Beispiel: Freiwilliger Besuch einer Lehrveranstaltung aus persönlichem Interesse an den Lehrinhalten.

■ **Sekundärmotivation**

Sekundärmotivation ist hingegen dann gegeben, wenn jemand etwas unternimmt, nur um über sein momentanes Handlungsziel ein anderes, für ihn wichtigeres Ziel zu erreichen. Das momentane Aktionsziel liegt somit außerhalb seines eigentlichen persönlichen Interesses und ist nur Mittel zum Zweck. Oder der Betroffene wird von jemand anderem – möglicherweise sogar mit Druckmitteln – zu einem bestimmten Handeln veranlasst. Es ist also eine Motivierung, die von außen auf ihn einwirkt (daher „extrinsische“).

Beispiel: Besuch einer Lehrveranstaltung, nur um die persönlichen Karrierechancen zu verbessern oder aufgrund einer strikten Anordnung seitens des Arbeitgebers.

Die Unterscheidung dieser beiden Motivationsarten ist für die Mitarbeiterführung wichtig: Ein primär motivierter Mitarbeiter ist bei seiner Arbeit optimal engagiert und maximal zufrieden. Die Arbeitsaufgabe selber fordert ihn heraus und er empfindet schon alleine die Aufgabener-

fällung als befriedigenden Erfolg. Er hat Freude an seiner Arbeit. Aus dieser Grundstimmung heraus wird er zu einer hohen Leistungsbereitschaft motiviert sein und entsprechend zum Arbeits- und damit Unternehmenserfolg beitragen.

Primärmotivation führt zu einer idealen Verknüpfung von Arbeitszufriedenheit und Leistungsbereitschaft.

Dagegen ist beim Zustand der Sekundärmotivation der Energieeinsatz des Mitarbeiters nur auf einen außerhalb der Arbeitsaufgabe liegenden persönlichen Zweck ausgerichtet. Sein Engagement am Arbeitsplatz wird demzufolge weniger intensiv und nur von begrenzter Dauer sein. Er hat keine Veranlassung, fleißiger zu arbeiten als zum Erreichen des vorgegebenen Arbeitsziels nötig ist und länger als bis sein eigentliches persönliches Bedürfnis befriedigt wurde (beispielsweise ein Gelegenheitsarbeiter seinen Lohn erhalten hat).

Sekundärmotivation ist weniger intensiv wirksam und stets zeitlich begrenzt.

Schlussfolgerungen für den Führungsalltag

Im Interesse der Arbeitsfreude und dauerhaften Motivation sollte man alle Möglichkeiten nutzen, um Primärmotivation zu bewirken. Indem man sich bemüht, die Arbeiten qualitativ anzureichern und den Mitarbeitern Freiräume für eigenverantwortliches Handeln einzuräumen.

Andererseits sollte man es illusionsfrei akzeptieren, dass die Gegebenheiten das nicht immer zulassen. In der Praxis sind nun mal viele Arbeitsaufgaben ausgesprochen reizlos oder sind die Rahmenbedingungen derart ungünstig, dass einem als Führungskraft nur Maßnahmen zur Sekundärmotivierung bleiben. In manchen Arbeitsbereichen ist das sogar eher der Regelfall.

Auszug aus:

Hartmut Laufer

Praxis erfolgreicher Mitarbeitermotivation

GABAL Verlag, ISBN 978-3-86936-482-7