

# Was treibt wirklich an?

## MITARBEITERMOTIVATION

Um Mitarbeiter zu motivieren, muss man sie begeistern, schwören die einen. Das Wichtigste sind gute Anreizsysteme, glauben die anderen. Wieder andere sind überzeugt: Man kann Mitarbeiter nicht motivieren. Wahrscheinlich gibt es im Feld Führung kein Thema, zu dem mehr gesagt wurde und in dem gleichzeitig mehr Fragen offen sind, als zu dem der Motivation. Die wichtigsten Antworten.



Foto: gettyimages: Microzoa

**Preview:** ► Lasst ihn in Frieden ruhen: Warum Maslows Theorie zwar widerlegt, aber nicht totzukriegen ist ► Die Power des Primings: Wie Führungskräfte Mitarbeiter mit ihrer Motivation anstecken ► Kopf schlägt Bauch: Wie Motivation im Hirn entsteht ► Eine Frage der Formulierung: Motivierende und demotivierende Ziele ► Schaffst Du das? Warum Fragen motivierender wirken als Bestärkungen

■ Die Erfolgsgeschichte begann vor zehn Jahren. Als der Berater Reinhard Sprenger sein Buch „Mythos Motivation – Wege aus einer Sackgasse“ veröffentlichte, kletterte es binnen weniger Wochen auf die Topplätze in den Bestsellerlisten der Managementliteratur. Und verkauft sich seitdem wie geschnittenes Brot. Im September wird es wieder einmal neu aufgelegt – zum mittlerweile zwanzigsten Mal.

Der wohl wichtigste Grund für den Verkaufserfolg: Sprenger liefert in seinem Buch die denkbar einfachste Antwort auf die älteste und wahrscheinlich meistdiskutierte Frage der Führungslehre – Wie lassen sich Mit-

arbeiter motivieren? Gar nicht. Zumindest nicht dauerhaft. „Alle Motivierung erzeugt bestenfalls Strohfeuer-Motivation“, schreibt Sprenger. Motivation müsse nicht angeregt werden, sondern sei im Menschen grundsätzlich vorhanden. Intrinsische Motivation heißt das Zauberwort. Ergo müssten Führungskräfte Mitarbeiter nicht motivieren, sondern nur aufhören, sie zu demotivieren. Punkt. Kann es so einfach sein? Kann man die Akte Mitarbeitermotivation damit wirklich schließen?

Tatsächlich gibt es neben Sprenger weitere Experten, die genau das verlautbaren: Motivation ist unnötig. Motivation ist unmöglich. Seit Veröffentlichung des bissigen Bestsellers hört man diese Stimmen immer wieder und zunehmend häufiger. Sie gehören ehemaligen Managern,

## Service

### Literaturtipps

► **Reinhard Sprenger: Mythos Motivation – Wege aus einer Sackgasse.** Campus, Frankfurt /M. 2014, 27 Euro. Erscheint im September in der 20. Auflage.

Binnen zehn Jahren hat sich der bissige Band des bekannten Beraters zum Klassiker entwickelt. Sprenger beschreibt, wie in Unternehmen durch Motivationsversuche Demotivation entstehen kann.

► **Andree Martens: Anerkennung im Business – Loben lernen.** [www.managerSeminare.de/MS173AR01](http://www.managerSeminare.de/MS173AR01)

Positives Feedback gilt als eine der wichtigsten Bedingungen für Mitarbeitermotivation. Trotzdem wird es in vielen Unternehmen nur spärlich verteilt. Wie kommt es zu dieser Loblücke? Wie lässt sie sich schließen? Und, noch viel wichtiger: Wie wird richtig gelobt?



Den Beitrag gibt es auch zum Hören. Er kann unter [www.managerSeminare.de/podcast](http://www.managerSeminare.de/podcast) als Audiodatei heruntergeladen werden.

Beratern, Vortragsrednern und Management-Bloggern. Wissenschaftler stimmen in diesen Chor allerdings nicht mit ein. Heike Bruch schon gar nicht.

### Keine Motivierung ist auch keine Lösung

„Natürlich müssen Führungskräfte ihre Mitarbeiter motivieren“, sagt die Wirtschaftsprofessorin von der Universität St. Gallen, die als eine der führenden Führungsexpertinnen im deutschsprachigen Raum gilt. Allein schon deshalb, weil es, wie die Psychologie dokumentiert hat, neben den stark intrinsisch motivierten Menschen auch jene gibt, die eher auf extrinsische Motivation anspringen. Hinzu kommt, dass es mehrere menschliche

Verhaltenstendenzen gibt, die der intrinsischen Motivation kontinuierlich in die Parade fahren. So neigen Menschen dazu, Entscheidungen länger aufzuschieben, als es sinnvoll ist, mehr Informationen zu verlangen, als sie eigentlich brauchen, sowie Risiken zu über- und Chancen zu unterschätzen. Bruchs Wissenschaftskollege Olaf Geramanis, der an der Hochschule für Soziale Arbeit in Basel Sozialpsychologie und Gruppendynamik lehrt, drückt es bildlich aus: „Menschen bleiben gerne auf dem ersten erklommenen Hügel sitzen und lehnen es ab, sich zu bewegen, obwohl nahe liegende Hügel höher sind und eine bessere Aussicht versprechen.“

Eines gestehen aber auch Wissenschaftler wie Geramanis und Bruch dem bekannten Berater zu – Sprenger hat mit seinem Buch ein grundlegendes Dilemma im Bereich Motivation bekannt gemacht: Der Versuch, Menschen zu motivieren, kann sie demotivieren. Er beschreibt es zusammengefasst etwa so: Wenn die Führungskraft zu ihrem Mitarbeiter sagt „Gib Dein Bestes“, schwingt der unterschwellige Vorwurf mit, dass er nicht bereits sein Bestes gibt. Je öfter der Mitarbeiter solche Motivationsprüche hört, desto wahrscheinlicher ist es, dass er die Lust an seinen Aufgaben verliert. Mit der verbalen Brechstange lassen sich Mitarbeiter also nicht – und der moderne Wissensarbeiter schon gar nicht – motivieren. Wie aber dann?

### Maslows Modell ist so beliebt wie widerlegt

Wer's nachschlägt, stößt irgendwann zwangsweise auf Abraham Maslow. Der US-Psychologe, der Mitte des vergangenen Jahrhunderts seine Schaffenshochzeit hatte, ist so etwas wie der Altmeister der Motivation, gegen den Sprenger den Stellenwert eines schlaueren Schuljungen besitzt. Maslow hat das Modell der Bedürfnispyramide entwickelt, in der er Motivkategorien hierarchisch ordnet. Seine Überlegung: Der Mensch wird von bestimmten Grundmotiven angetrieben, die sich nacheinander melden. Zuerst die

niederen Triebe wie der nach Nahrung, wenn die gestillt sind höhere wie der Trieb nach sozialer Bindung und schließlich der nach Selbstverwirklichung. Analog zu Brechts Motto: „Erst kommt das Fressen, dann die Moral.“ Maslows Modell hat es in etliche Lehrbücher, noch mehr Ratgeber und unzählige Präsentationen geschafft und wird auch heute noch rauf und runter rezitiert. „Dabei ist es schon seit x Jahren valide widerlegt“, sagt Heike Bruch. Was es am Leben erhält, ist wahrscheinlich die gleiche Logik, die Sprengers Erfolg beflügelt: Es ist so einfach, dass es einfach wahr sein muss.

Trotzdem ist die Akte Motivation damit nicht geschlossen. Ganz im Gegenteil: Sie wird kontinuierlich weitergeschrieben. Zum Beispiel an der Yale University in New Haven. Dort erforscht der Psychologe John A. Bargh den sogenannten Priming-Effekt. Von Priming beziehungsweise Bahnung sprechen Psychologen, wenn Reize implizite Gedächtnisinhalte aktivieren, die dann wiederum das Denken und Handeln beeinflussen.

Klingt erst mal kompliziert, ist aber in der Wirkung eine simple Sache. So sprechen Menschen aufgrund des Priming-Effekts etwa leiser, wenn sie zuvor Bilder einer Bibliothek gesehen haben, gehen schneller, wenn eine Gruppe von Joggern an ihnen vorbeigekommen ist, und das bloße Lesen der Wörter „ich“ und „mich“ steigert die Wettbewerbsorientierung. „Dass wir durch äußere Reize unbewusst beeinflusst werden, weiß die Wissenschaft schon lange. Wie groß dieser Einfluss

## Leserbefragung: Motivation

### 1. Welche Rolle spielen Führungskräfte bei der Mitarbeitermotivation?

Führungskräfte können Rahmenbedingungen schaffen und die Richtung weisen, mehr nicht.	36%
Führungskräfte sind die wichtigsten Motivatoren, Motivation ist ihre wichtigste Aufgabe.	27%
Führungskräfte müssen das Beste aus ihren Leuten herausholen, Motivation ist eins von vielen Mitteln dazu.	25%
Führungskräfte können nur versuchen, ihre Mitarbeiter nicht zu demotivieren.	8%
Führungskräfte sollen ihre Mitarbeiter nicht motivieren, sondern führen.	5%

### 2. Was verhindert Motivation?

Mangelnde Anerkennung.	75%
Lähmende Strukturen, zähe Prozesse.	69%
Schlechte Stimmung im Team.	64%
Falsche oder unklare Ziele.	61%
Mangelnde Freiheit.	50%
Alles kann Motivation verhindern.	30%
Das größte Hindernis ist die Führungskraft.	27%
Der eigene Charakter.	14%

Quelle: Ergebnisauszug der Umfrage aus managerSeminare 194, Mai 2014, n = 64, Mehrfachnennungen waren möglich.



**„Motiviert sein motiviert andere.“**

Prof. Dr. Heike Bruch, Direktorin des Instituts für Führung und Personalmanagement der Universität St. Gallen. Kontakt: heike.bruch@unisg.ch

# Mitarbeitermotivation: So geht's richtig

## ► Engagement vorleben statt einfordern

„Gib Dein Bestes!“, „Knie Dich rein!“ Solche Motivationsprüche sorgen eher für Demotivation. Der Grund: Es schwingt der unterschwellige Vorwurf mit, dass der Mitarbeiter nicht bereits sein Bestes gibt. Motivierend wirkt dagegen, wenn sich die Führungskraft selbst reinkniet und die Mitarbeiter das mitbekommen. Die Priming-Forschung hat gezeigt, dass sich Menschen unbewusst in ihrem Handeln und Denken von ihrer Umgebung beeinflussen lassen. Naturgemäß besonders stark von dem, auf das sie ihre Aufmerksamkeit richten. Weil Führungskräfte aufgrund ihrer exponierten Stellung im Fokus der Mitarbeiter stehen, kann sich ihre Motivation auf ihre Mitarbeiter übertragen.

## ► Individuelles Feedback geben statt pauschales

Feedback ist einer der wichtigsten Motivatoren überhaupt. Nicht nur positive, sondern auch negative Rückmeldungen treiben an – Wissensarbeiter besonders, weil sie sie als Herausforderung verstehen, ähnliche Aufgaben beim nächsten Mal besser zu erledigen. Beim positiven Feedback besteht die Gefahr, dass es sich abnutzt. Und zwar dann, wenn es zu pauschal ist. Das siebte „Gut gemacht“ gibt keinem Mitarbeiter mehr einen Motivationsschub. Der Coach Sven Sebastian rät bei positivem Feedback zu vier Schritten. 1. Den Erfolg benennen und dessen Bedeutung erläutern. 2. Den Mitarbeiter für den Erfolg verantwortlich machen. 3. Schildern, welche Gefühle das Erreichte bei einem selbst ausgelöst hat. 4. Den Erfolg mit den Stärken des Mitarbeiters verknüpfen.

## ► Fragen statt bestärken

„Ich weiß, dass Du das schaffst.“, „Ich glaube an Dich.“ Solche Art von Bestärkungen können zwar motivierend wirken, aber nicht bei jedem Menschen und bei den wenigsten stark. Die Motivationsforschung hat nachgewiesen, dass Fragen motivierender wirken als Bestärkungen: „Wirst Du das schaffen?“

## ► Vertrauen, aber auch kontrollieren

Vertrauen ist wie ein Geschenk, das den Wunsch auslöst, etwas zurückzugeben: „Ich werde meinen Chef nicht enttäuschen.“ Grundsätzlich wirkt Vertrauen also motivierend. Auf der anderen Seite verleiht das Wissen, dass die eigene Arbeit kontrolliert wird, ein Gefühl der Sicherheit. Abhängig vom Persönlichkeitstyp ist dieses Sicherheitsgefühl etwas bis sehr wichtig für die Herausbildung von Motivation. Der Führungsexperte Heinz Peter Wallner rät daher zu einem Wechselspiel zwischen Vertrauen und Kontrolle. Auf diese Weise werde eine gewisse Spannung in der Beziehung zwischen Führungskraft und Mitarbeiter gehalten, die sich positiv auf die Mitarbeitermotivation auswirkt.

## ► Nicht einen belohnen, sondern alle

Bonussysteme sind kontraproduktiv, weil sie Motivation zerstören. Diese Annahme ist weit verbreitet. Verwiesen wird auf den sogenannten Korrumpierungseffekt: Wenn eine Person für eine Handlung, die aus einem inneren Antrieb heraus ausgeführt wird, belohnt wird, wird der Antrieb der Handlung, die intrinsische Motivation, in extrinsische Motivation umgewandelt. Einfacher ausgedrückt: Belohnung killt Eigenmotivation. Der Korrumpierungseffekt steht jedoch auf wissenschaftlich wackligeren Füßen als gemeinhin bekannt ist. Manche Wissenschaftler sprechen gar von einem Mythos. Was jedoch als verbrieft gilt: Individuelle Belohnungen entkoppeln Mitarbeiter von der Organisation. Was mittelfristig die Motivation senken wird. Denn das Zugehörigkeitsgefühl zu einer gelingenden Gemeinschaft gilt als starker Motivator. Deshalb gilt: Nicht einzelne Mitarbeiter, sondern immer das ganze Team oder besser noch alle Mitarbeiter des Unternehmens belohnen.



**flow consulting** **JETZT IN FORMIEREN!**

**PERSONAL FLOW®**

**KLASSISCHE ZIELVEREINBARUNGEN HABEN AUSGEDIENT!**

Unser iterativer Ansatz bietet Alternativen.  
Wir unterstützen Sie bei der Gestaltung, Einführung und Ausrichtung neuer Formen der Zielvereinbarung.

flow consulting gmbh  
Spörckenstraße 89 | 29221 Celle  
Fon +49(0)5141.740074  
mail@flow.de  
[www.flow.de](http://www.flow.de)

## Fertiges Führungskonzept für interne Trainer



**CD-Trainingskonzept**  
Nachhaltig und authentisch führen  
Konzept und frei anpassbare Schulungsunterlagen  
für 2-3-tägige Führungstrainings  
Ladenpreis: 248,00 EUR  
Abonnenten von **managerSeminare**  
sparen 50 Euro: 198,00 EUR

Mehr Infos und Leseprobe unter:  
[www.managerSeminare.de/tb/tb-7892](http://www.managerSeminare.de/tb/tb-7892)

## Best Practice: Motivation durch Kollegen-Feedback

**Mitarbeitermotivation ist Führungsaufgabe. Aber auch Mitarbeiter können Mitarbeiter motivieren. Etwa indem sie gegenseitig Interesse an ihrer Arbeit zeigen. Bei ProSiebenSat.1 geschieht das immer mittags.**

Die wie in einem Kino angeordneten Reihen im Pavillon auf dem Gelände der ProSiebenSat.1 Media AG in München sind bis auf den letzten Platz gefüllt. Rund 120 Kollegen wollen mehr über die Arbeit von Jens Pippig wissen. Pippig leitet das Programm ProSiebenSat.1-Accelerator, in dessen Rahmen das Medienunternehmen Start-ups fördert. „Ich habe das Programm schon oft vorgestellt, es den eigenen Kollegen zu präsentieren, war aber schon etwas Besonderes“, erzählt die Führungskraft. Erst Präsentation, dann Diskussion, so lief es bei Pippig vor einigen Wochen ab. Und so läuft es mittags regelmäßig bei ProSieben Sat.1.

Lunch&Learn heißt das Konzept: ProSiebenSat.1-Mitarbeiter – auch Führungskräfte, aber nicht nur – stellen ProSieben Sat.1-Mitarbeitern in der Mittagspause ihre Projekte vor. Eingeführt hat es Heidi Stopper, seit Oktober 2012 Personalvorstand des Unternehmens. „Nicht jeder Mitarbeiter hat die Zeit, sich während seines Tagesgeschäfts noch zu informieren, was in anderen Unternehmensteilen abläuft. Lunch&Learn ist ein Format, das es ermöglicht, mit geringem Zeitaufwand etwas über interne Projekte zu erfahren“, erklärt die Managerin.

Die Veranstaltung dient aber nicht nur der Information, sondern auch der Motivation. Hintergrund: Der Programmpunkt ist freiwillig, die Kollegen kommen, weil sie mehr über die Arbeit der anderen wissen wollen. „Wenn sich die Kollegen für die eigene Arbeit interessieren, ist das eine Form von kollektivem Feedback, die ungemein motivationsfördernd sein kann“, sagt Führungsexperte Heinz Peter Wallner. Pippig versteht das Interesse an seiner Arbeit vor allem als Bestätigung für die Bedeutung seines Projektes. „Ich habe daraus richtig Schwung für meine Arbeit mitgenommen“, sagt er. Immer wieder sprechen ihn Kollegen aus anderen Abteilungen, die bei seinem Vortrag dabei waren, auf seinen Job an. Die Organisationsforschung spricht in diesem

Zusammenhang von Resonanzeffekten: Mitarbeiter senden Impulse in die Organisation hinein – etwa in Form eines Vortrages – und erhalten Interesse zurück. Das wirkt nicht nur unmittelbar motivierend, sondern stärkt auch die Bindung der Mitarbeiter ans Unternehmen, sagt Wallner, was wiederum den Motivationseffekt verstärkt. Denn, davon ist nicht nur er, sondern sind viele Psychologen, Organisationsforscher und Führungswissenschaftler überzeugt: „Nichts motiviert Menschen auf Dauer so sehr“, sagt der Berater, „wie Teil einer gelingenden Gemeinschaft zu sein.“



Foto: ProSiebenSat.1 Media AG

Dr. Jens Pippig präsentiert das Start-up-Förderprogramm von ProSiebenSat.1.

ist, haben wir aber unterschätzt“, formuliert Bargh die Quintessenz aus vielen eigenen Experimenten und der Forschungsarbeit seiner Kollegen.

Bargh und Co. haben nachgewiesen, dass der Priming-Effekt umso stärker wirkt, je mehr Aufmerksamkeit jemand auf etwas richtet. Das ist wenig überraschend, den-

noch ist es genau dieses Erkenntnis, die die Priming-Forschung für die Frage, wie sich Mitarbeiter motivieren lassen, so bedeutend macht. Denn: „Aufgrund ihrer exponierten Stellung stehen Führungskräfte im Fokus der Aufmerksamkeit“, erklärt Führungsexpertin Bruch. Deshalb ist auch ihre Priming-Wirkung besonders hoch. Wenn also die Führungskraft

motiviert bei der Sache ist, stehen die Chancen gut, dass sich auch ihre Mitarbeiter ins Zeug legen.

### Positive Emotionen und Begeisterung stecken an

John A. Bargh würde vielleicht von einem permanenten positiven Priming durch tüchtige Führungskräfte sprechen, Heike Bruch formuliert es aus Perspektive der Führungskraft: „Positive Emotionen und Begeisterung stecken an. Motiviert sein motiviert andere.“ Motivation habe viel mit Selbstmotivation zu tun. Und noch mit vielem mehr.

„Motivation ist aus neuronaler Sicht weitaus komplexer, als man lange angenommen hat“, sagt der Neurowissenschaftler und Coach Sven Sebastian. Glaubte man bis vor Kurzem noch, dass Motivation im Gehirn nur in einem ganz bestimmten Bereich entsteht – dem Motivationszentrum – so wisse man jetzt, dass bei der Motivationsbildung das halbe Hirn beteiligt ist: der Nucleus accumbens, das Orbito frontale, das limbische System, der Mandelkern, die Temporallappen ... „Ein multifunktionaler Regelkreis wird aktiviert, der die Produktion verschiedener Hormone anregt, die in ihrer Zusammenwirkung Motivation entstehen lassen“, erläutert Sebastian.

### Motivation ist mehr Kopf- als Gefühlssache

Das Interessante daran ist, dass in diesem Prozess jene Hirnregionen, die dem Bereich des rationalen Denkens zuzuordnen sind, in der Überzahl und auch stärker aktiviert sind als jene, die eher emotional angeregt werden. Die naheliegende Schlussfolgerung ist in diesem Fall die richtige. „Motivation ist mehr Kopf- als Gefühlssache“, sagt Sebastian. Um Menschen zu motivieren, reiche es nicht, wie Motivationsgurus es gerne suggerieren, sie emotional mitzureißen, ein Feuer in ihnen zu entfachen, sie zu entflammen und sie an ihre Unbesiegbarkeit glauben zu lassen. „Wichtiger ist es, sie zum Nachdenken zu bringen.“



**„Motivation ist kein stabiler Zustand, sondern eine Triebfeder, die immer wieder aufgezogen werden muss.“**

Dr. Olaf Geramanis, Professor für Sozialpsychologie und Gruppendynamik an der Hochschule für Soziale Arbeit in Basel. Kontakt: [olaf.geramanis@fhnw.ch](mailto:olaf.geramanis@fhnw.ch)

Was es dazu unbedingt braucht, ist ein Ziel, auf das man seine Gedanken richten kann. Der Begriff Motivation leitet sich vom lateinischen Wort *movere* ab (Deutsch: bewegen). „Ein motivierendes Ziel zeichnet sich dadurch aus, dass es positiv formuliert und so attraktiv ist, dass ich mich ihm weiter annähern will“, erklärt Olaf Geramanis. Die Motivationspsychologie nennt solche Ziele Annäherungsziele. Ein Beispiel: Ein guter Mitarbeiter ist in Meetings immer ziemlich still. Die Führungskraft fordert ihn auf, sich stärker einzubringen. Er verfüge über so viel Wissen und Erfahrung, dass jeder Beitrag von ihm für die Gruppe wertvoll sein kann. Der Clou der Annäherungsziele besteht darin, dass sie wie Perpetuum mobiles funktionieren. Einmal ans Laufen gebracht, treiben sie sich selbst an. „Jeder Schritt aufs Ziel zu motiviert“, erklärt Geramanis. Wenn der stille Mitarbeiter sich zu Wort gemeldet hat, gibt ihm das einen Schub, sich noch einmal zu Wort zu melden.

Viel häufiger als Annäherungsziele, sagt Geramanis, formulieren Führungskräfte allerdings sogenannte Vermeidungsziele: „Ich möchte, dass Sie nicht mehr so passiv sind.“ Was passiert? Je länger der Mitarbeiter sich im Meeting nicht zu Wort meldet, desto mehr Druck empfindet er und desto schwerer fällt es ihm, überhaupt etwas zu sagen. „Die Dynamik, die sich aus den verschiedenen Formulierungen ergibt, ist nicht zu unterschätzen“, betont der Sozialpsychologe.

#### **Hochgesteckte Ziele wirken besonders motivierend**

Bei der Formulierung von Zielen sollte zudem nicht gekleckert, sondern geklotzt werden. Die Zielsetzungstheorie hat nachgewiesen, dass hochgesteckte Ziele motivierender wirken als bescheidene. „Oft genug erscheint ein Vorhaben überhaupt erst dadurch attraktiv, dass es Hindernisse bietet und schwierig zu erreichen scheint“, erklärt der Unternehmensberater und Führungsexperte Heinz Peter Wallner. „Auftauchende Probleme sorgen für Spannung und sind somit ein wichtiger Motivator.“

Gleiches sagt man über Zufriedenheit. Diese wird oft als eine der wichtigsten Bedingungen für Motivation

## **Silke Heuwerth** **Die Anti-Stress-Expertin**



Entlastungsgespräche



Anti-Stress-Coaching



Burn-out-Prävention

Stöckelstraße 24 | 04347 Leipzig  
Tel. 0341 / 51 99 97 81  
[www.heuwerth.de](http://www.heuwerth.de)



Silke Heuwerth  
Mensch & Motivation

# trainerlink

Die besten Adressen im Weiterbildungs-Web



**Die besten Weiterbildungsadressen?**  
Auf trainerlink sind über 10.000 redaktionell geprüfte und bewertete Webseiten zu den Themen Erwachsenenbildung, Karriere und berufliche Qualifizierung veröffentlicht.

Starten Sie Ihre Suche auf [www.trainerlink.de](http://www.trainerlink.de)

Eine Datenbank von [managerSeminare](http://managerSeminare.de)

genannt. In Studien werden die beiden Faktoren häufig in einen Topf geworfen und die Begriffe Mitarbeiterzufriedenheit und Mitarbeitermotivation sogar synonym verwendet. Tatsächlich sind Motivation und Zufriedenheit aber zwei Paar Schuhe, sagt Führungsexperte Wallner. „Zufriedenheit kann Motivation unterstützen, muss aber nicht.“ Manchmal sind es seiner Aussage nach sogar gerade die unzufriedenen Mitarbeiter, die besonders motiviert sind. Auch den umgekehrten Fall gibt es – und der ist gar nicht so selten. Laut einer Studie unter 2.400 deutschen Beschäftigten, die das Mainzer Marktforschungsunternehmen Forum Anfang 2014 durchgeführt hat, ist jeder Vierte in seinem Job zwar zufrieden, aber unmotiviert. Auf den Namen Unternehmensbewohner haben die Studienautoren diesen Typus Mitarbeiter getauft. Er ist zufrieden, zahm und lahm.

### Fragen wirken motivierender als Bestärkungen

Um unmotivierte Mitarbeiter in Schwung zu bringen, ist die Führungskraft in der Rolle des Motivators gefragt. Allerdings nicht als einer, der sich vor die Mannschaft stellt, die Ärmel hochkrepelt und brüllt: „Wir schaffen das! Wenn nicht wir, wer dann?“ Eher als so einer wie Bob der Baumeister aus der gleichnamigen Zeichentrickserie. Bevor der pflichtbewusste, fleißige kleine Mann mit seinen Maschinen auf der Baustelle loslegt, fragt er seine Männer immer: „Können wir das schaffen?“

Dass Fragen motivierender wirken als Bestärkungen hat Dolores Albarracín von der Universität Illinois experimentell nachgewiesen.



### „Keine Kontrolle wirkt auf Dauer ebenso demotivierend wie totale Kontrolle.“

Dr. Heinz Peter Wallner, Geschäftsführer der Unternehmensberatung Wallner & Schauer, Wien, Leadership-Trainer und Berater. Kontakt: wallner@trainthe8.com

Im Klassikerversuch bat die Psychologin die eine Hälfte ihrer Studienteilnehmer, sich eine Minute lang selbst zu sagen, dass sie die Aufgabe, die sie gleich gestellt bekommen, erfüllen werden: „Ich werde es schaffen“, „Ich werde es schaffen“, „Ich werde ...“. Die andere Hälfte spulte das Mantra in leicht abgewandelter Frageform ab: „Werde ich es schaffen?“ Tatsächlich schnitten die Frager bei der Aufgabe im Schnitt besser ab als die Selbstbestärker. Albarracín hat ihr Experiment in verschiedenen Varianten vielfach wiederholt, mit immer dem gleichen Ergebnis: Fragen motivieren besonders stark. „Fragen regen eher das Denken an als Bestärkungen, die primär emotional verarbeitet werden“, erklärt Neurowissenschaftler Sebastian. Und – wie gesagt – Motivation ist eben eher Kopf- als Gefühlssache.

### Zwischen Vertrauen und Kontrolle wechseln

Noch in anderer Hinsicht verhält sich Baumeister Bob mit Blick auf die Mitarbeitermotivation vorbildlich. Er steht nicht permanent hinter seinen Männern, schaut ihnen aber ab und zu über die Schulter. Er plauscht gelegentlich mit ihnen, zieht sich aber auch immer wieder zurück. Heinz Peter Wallner würde dieses Verhalten als intermittierenden Führungsstil bezeichnen. „Dieser zeichnet sich durch ein Wechselspiel

von Kontrolle und Vertrauen sowie Distanz und Nähe aus“, sagt der Führungsexperte. Durch die Bewegung zwischen den Polen werde die Spannung in der Beziehung zwischen der Führungskraft und dem Mitarbeiter gehalten, was wiederum die Motivation fördert. Wallner ist überzeugt: „Keine Kontrolle wirkt auf Dauer ebenso demotivierend wie totale Kontrolle. Keine Distanz ebenso wie extreme.“

### Auch negatives Feedback wirkt motivierend

Was grundsätzlich motivierend wirkt, ist Feedback. „Rückmeldungen zur eigenen Arbeit gehören zu den wichtigsten Motivatoren“, sagt Führungsforscherin Bruch. Erstaunlich sei, so Bruch, dass die Bedeutung des Feedbacks zwar bekannt ist, aber trotzdem von vielen Führungskräften immer noch verkannt wird. Eine Erklärung dafür könnte die vor allem im deutschsprachigen Raum verbreitete Neigung sein, einfache und bekannte Dinge als weniger wichtig zu erachten als komplizierte und neue. Weniger bekannt ist, dass nicht nur positives, sondern auch negatives Feedback auf die meisten Menschen motivierend wirkt. Vor allem auf Wissensarbeiter. „Weil sie es als Herausforderung verstehen, es beim nächsten Mal besser zu machen“, erläutert Bruch.

Feedback geben, sich selbst motivieren, positive herausfordernde Ziele formulieren, vertrauen aber auch kontrollieren, durch Fragen die Mitarbeiter geistig stimulieren. Auf die Frage, wie sich Mitarbeiter motivieren lassen, gibt es also durchaus einfache Antworten – jenseits von der, die Reinhard Sprenger gegeben hat. Wichtig ist es, dass man sich diese immer wieder ins Gedächtnis ruft. Psychologin Geramanis: „Motivation ist kein stabiler Zustand, sondern eine Triebfeder, die immer wieder aufgezogen werden muss.“

### „Um Menschen zu motivieren, muss man sie zum Nachdenken bringen.“

Dr. Sven Sebastian lehrt am Proventika-Institut für angewandte Hirnforschung und Neurowissenschaften (IAH) in Berlin und arbeitet als Coach und Trainer. Kontakt: info@dr-sven-sebastian.de

Andree Martens ■



## Lernprojekt Selbsterkenntnis: Wer bin ich? Wie bin ich? Was will ich?

- ▶ Warum das Selbstbild fast immer verzerrt ist
- ▶ Wie Selbsterkenntnis die Führungskompetenz steigert
- ▶ Erkenntnispfad: Fünf Schritte zum Selbst

**Wertvolle Wut:** Warum Aggressivität eine Managementkompetenz ist  
**Kollegencoaching:** Wie die Beratung von Führungskraft zu Führungskraft funktioniert  
**Gehirnjogging:** Welche Methoden tatsächlich Nutzen bringen  
**Seminarmarkt:** Aktuelle Weiterbildungen für Mitarbeiter und Führungskräfte

## Abonnent zu sein lohnt sich:

- ▶ vollständiger **Zugriff** auf 20 Jahre Artikelarchiv

und ...

- ▶ **alle** Themendossiers **gratis**
- ▶ **50 Euro** Rabatt beim Kauf von Führungstrainings auf CD-ROM
- ▶ **bis zu 100 Euro** Rabatt bei den Petersberger Trainertagen
- ▶ Motivationsposter zum **Sonderpreis**
- ▶ **kostenfreie** Messekarten, z.B. für die Zukunft Personal
- ▶ digitale Ausgabe **inklusive**
- ▶ **Gratis-Prämie** bei Bestellung

Einfach bestellen unter

[www.managerSeminare.de/abo](http://www.managerSeminare.de/abo)