

Frankfurter Rundschau

Karriere - 19 | 12 | 2012

MOTIVATIONSFORSCHUNG

Feuer entfachen

Von Ingo Leipner



Begeisterungs-fähigkeit als Tugend: Schon der Kirchenvater Augustinus sagte in der Spätantike: „Nur wer selbst brennt, kann Feuer in anderen entfachen.“

Foto: dpa

Eigentlich könnten Führungskräfte wissen, wie sie Mitarbeiter motivieren – doch die Realität sieht oft anders aus.

Leonardo da Vinci ist der Vater des Hubschraubers. Im 15. Jahrhundert skizzierte er in den „Pariser Manuskripten“ seine berühmte „Luftschraube“. Doch erst 1907 hob Paul Cornu mit seinem „fliegenden Fahrrad“ vom Boden ab, 20 Sekunden schwebte er senkrecht in der Luft. Rund 420 Jahre waren vergangen ... Ein Schicksal, das auch der Motivationsforschung der Gegenwart droht? Hier ein paar historische Schlaglichter, die zeigen: Die Fakten sind bekannt, doch die Praxis hinkt der Theorie hinterher.

Schon der Kirchenvater Augustinus fordert in der Spätantike (4./5. Jahrhundert): „Nur wer selbst brennt, kann Feuer in anderen entfachen.“

Begeisterungs-fähigkeit als Tugend! Diese Idee ist immer noch aktuell – gerade

wenn der Wettbewerbsdruck in der globalisierten Wirtschaft steigt. „Dieser Wettbewerb wird aber nie von Maschinen, sondern von Menschen gewonnen“, stellt der Personalentwickler Robert Berkemeyer fest. „Wenn man also die Herzen der Kunden erreichen möchte, gilt es erst einmal, in den Herzen der eigenen Mitarbeiter anzukommen.“ Aber wie?

Sozialer Zusammenhalt wichtiger als gute Beleuchtung

Mit dieser Frage beschäftigen sich bereits die Arbeiten von Elton Mayo, ein Klassiker der Motivationsforschung: Wissenschaftler wollten Anfang der 1930er Jahre herausfinden, wie sich die Beleuchtung auf die Produktivität von Mitarbeitern auswirkt, und zwar in den Hawthorne-Werken der „Western Electric Company“/USA. Das erstaunliche Resultat: In allen beobachteten Räumen der Fabrik wurde mehr produziert, egal wie die Arbeitsplätze ausgeleuchtet waren. Mayo erklärte dieses Phänomen, indem er die sozialen Aspekte der Studie betonte: Die Mitarbeiter wurden befragt, es entstand eine positive Gruppenidentität. Nach den Interviews kamen sie besser mit ihren Kollegen klar, sie hatten sich einfach viele Sorgen vom Herzen geredet. Da spielte die richtige Beleuchtung keine Rolle mehr ...

Diese Forschungen waren der Startschuss für die „Human Relations“-Bewegung. Sie rückt den Menschen in den Mittelpunkt, statt nur perfekt rationalisierte Arbeitsabläufe im Auge zu haben (Taylorismus). Eine Forderung lautet: Die Führungskräfte sollten nicht mehr als Kontrolleure agieren, sondern eine Vermittler-Rolle zwischen Mitarbeitern und Geschäftsführung einnehmen.

Ein weiterer Meilenstein: 1960 formuliert Douglas McGregor seine „X-Y-Theorie“. Die X-Theorie beschreibt Verhältnisse, die in einem traditionell-hierarchischen Unternehmen anzutreffen sind. Ihre Annahme lautet: Der Mensch ist von Natur aus faul und lässt sich nur von außen motivieren, etwa durch Sanktionen oder Belohnungen (extrinsische Motivation). Dieses Menschenbild lehnt McGregor ab, er stellt ihm seine Y-Theorie gegenüber: Der Mensch setzt sich gerne eigene Ziele, die er freiwillig verfolgt. Eine sinnvolle Arbeit ist die Grundlage für Zufriedenheit; Kreativität und ein Bewusstsein für Verantwortung begleiten sein Handeln (intrinsische Motivation).

Y-Theorie: Menschen handeln gerne kreativ und selbstbestimmt

Die Konsequenzen der X-Theorie: Die Führungskräfte müssen alle Schritte des Arbeitsprozesses genau vorgeben, sie erreichen ihre Ziele nur durch Druck und Sanktionen. Ganz anders die Konsequenzen der Y-Theorie: Bei einem kooperativen Führungsstil sind Mitarbeiter besser in der Lage, ihre beruflichen Potenziale zu nutzen. Das Unternehmen kann leichter seine Ziele umsetzen, wenn Mitarbeiter wirklich ihre Persönlichkeit entfalten. Dann übernehmen sie auch gerne Verantwortung – und entwickeln Eigeninitiative.

Mayo forschte vor 82 Jahren, die Erkenntnisse von McGregor sind 52 Jahre alt! Und: In letzter Zeit ist eine gewaltige Menge an Literatur entstanden, die Führungskräften den Umgang mit Mitarbeitern erklärt. Hinzu kommt eine ganze Industrie an Coaches, Beratern und Trainern, die in teuren Seminaren Know-how für Führungsaufgaben vermittelt.

Alles umsonst? Wer sich den aktuellen „Gallup Engagement Index“ für Deutschland ansieht, kann zu dieser Einschätzung kommen: 2001 empfanden 15 Prozent der Beschäftigten gar keine Bindung an ihren Arbeitsplatz. Diese Gruppe hat innerlich gekündigt, und ihr Anteil ist bis 2011 auf 23 Prozent gestiegen, was einem Zuwachs von 53 Prozent entspricht. Nimmt man die Gruppe mit geringer Bindung zum Unternehmen hinzu, wächst der Anteil auf 86 Prozent – er steht für Beschäftigte, die am Arbeitsplatz innerlich abschalten oder „Dienst nach Vorschrift“ machen. Dabei schätzt Gallup den volkswirtschaftlichen Schaden auf über 122 Milliarden Euro.

Omnipotenter Chef als „Ermunterungsheini“?

Zu diesen Ergebnissen sagt Marco Nink, Strategic Consultant bei Gallup: „Führungskräfte sind diejenigen, die in der Verantwortung stehen, da sie es sind, die das Arbeitsumfeld durch ihr Führungsverhalten prägen und gestalten.“ Sind deshalb Manager an allem schuld? Auf keinen Fall, so der Unternehmensberater und Autor, Roland Jäger. Seine These: „Immer wieder wird der omnipotente Chef gefordert, der primär soziale Bedürfnisse erfüllen soll – sei es als permanenter Mitarbeiterbezieher, als Sozialarbeiter, als Entwicklungshelfer, als Karriereberater, als Lientherapeut für gehaltvolle Gespräche oder als Ermunterungsheini.“ Das lenke alles von seiner eigentlichen Aufgabe ab: „Dafür zu sorgen, dass erwünschte Ziele und Ergebnisse erreicht werden. Nur dafür wird er bezahlt.“

Spitzenleistung durch Wertschätzung

Etwas anders sieht das der Motivationstrainer Rolf Schmiel, der gegenüber der „Zeit“ feststellt: „Aus Studien ist bekannt, dass Kinder 400 Mal am Tag lachen, Führungskräfte gerade mal 15 Mal. Wer nicht mehr lachen kann, kann Menschen auch nicht begeistern.“ Muss ein Chef immer ein Lächeln aufsetzen? Schmiel: „Es geht nicht darum, stets gut gelaunt zu sein. Es geht darum, Mensch zu sein.“ Eine Führungskraft sollte seinen Mitarbeitern zuhören und Zugehörigkeit vermitteln. „Mitarbeiter bringen nur dann Spitzenleistung, wenn sie gerne im Unternehmen arbeiten, wenn sie wissen, dass sie ein Teil davon sind, wenn ihre Arbeit geschätzt wird.“

Stichwort Wertschätzung: Personalentwickler Berkemeyer will, „dass die Mitarbeiter selbstverantwortlich als Problemlöser im Unternehmen agieren.“ Dabei sollen sie „sinnvolle Spielregeln für den Umgang untereinander“ entwickeln. „Letztlich möchte ich ein Bewusstsein dafür schaffen“, so Berkemeyer, „dass sich alle Mitarbeiter aus freiem Willen noch einmal neu für das Unternehmen entscheiden.“ Auch der Motivationscoach Christian Unrath ist überzeugt: „Es sind Grundwerte gefragt, die wir in Partnerschaften ganz selbstverständlich pflegen: Vertrauen, Respekt, Wertschätzung, gegenseitige Toleranz, das Recht auf freie Entfaltung und Solidarität.“ Wissenschaftler hätten gezeigt: Ein solcher Anreizrahmen motiviere Menschen stärker als Konkurrenz und Egoismus.

Fazit: Wege und Strategien sind seit Jahrzehnten bekannt – trotzdem klafft eine große Lücke zwischen Theorie und Praxis, wenn es um die Führung von Mitarbeitern geht. Denn: Kosten- und Wettbewerbsdruck lassen partizipative Ansätze schnell in Vergessenheit geraten, wenn Unternehmen mit dem Rücken zur Wand stehen. Ähnlich sieht es mit überzogenen Rendite-Erwartungen aus, die leicht auf Kosten der Mitarbeiter realisiert werden. Keine Frage: Die Motivationsforschung hat viel geleistet, aber ihre große Stunde hat noch nicht geschlagen – so wie es auch 420 Jahre gedauert hat, bis der erste „Hubschrauber“ 20 Sekunden in der Luft schwebte.

**in Unternehmen“
Forum „Kulturwechsel
in Unternehmen“**

In der Initiative
„Kulturwechsel“
arbeiten
Führungskräfte,
Berater, Trainer und
Wissenschaftler
zusammen. Mit ihren
Informations-,
Tagungs-, Trainings-
und
Beratungsangeboten
will die Initiative dazu
beitragen, dass es zu
einem optimalen
Zusammenspiel von
Unternehmen,
Führungskräften,
Mitarbeitern sowie
Lieferanten und Kunden
kommt. Weitere
Themen: Wertewandel,
Persönliche und soziale
Kompetenz,
kooperative Führung
sowie Talent- und
Gesundheitsmanagement
Die

Auftaktveranstaltung
der Initiative findet statt
am:

**Mittwoch, 30. Januar
2013**

10.00 Uhr bis 19.00 Uhr
Schloss Schwetzingen

**Informationen zur
Veranstaltung
(Programm und
Anmeldung):**

Christian Unrath
Tel. 06201 / 293 464
E-Mail:
info@kulturwechsel.eu
Web:

www.kulturwechsel.eu

Artikel URL: <http://www.fr-online.de/karriere/motivationsforschung-feuer-entfachen,1473056,21139562.html>

Copyright © 2010 Frankfurter Rundschau