

Aus:

Georg Plank: Was kommt nach Trient? Kirchliche Personalentwicklung nach dem II. Vatikanum (Diss 2004)

Die Frage der Motivation bzw. Motivierung

Die Motivationsforschung, v.a. die Motivationspsychologie versucht zu ergründen, unter welchen externen und internen Bedingungen MitarbeiterInnen motiviert arbeiten und so ihre Stärken möglichst effizient für die Erreichung der jeweiligen Organisations- oder Unternehmensziele einbringen. Daher geht es zum einen um die Frage, was Menschen „antreibt“, also „in Bewegung bringt“, zum anderen darum, in welche Richtung das entsprechende Handeln zielt.¹

Zu Recht wird diese Thematik v.a. im Kontext einer profitorientierten Marktwirtschaft immer wieder skeptisch beleuchtet, können sich doch hinter dem Deckmantel diverser Motivationsstrategien ausbeuterische und menschenverachtende Verhaltensweisen verbergen. Daher ist es notwendig, der Frage der Motivation umfassend und kritisch nachzugehen: Umfassend, weil es aus theologischer Perspektive der Ruf Gottes bzw. die Ant-Wort des Menschen ist, die Gläubige zu konkretem Engagement antreibt, also motiviert, in Bewegung bringt; kritisch, weil gerade das Feld der Motivation häufig für heuchlerische und lebensfeindliche Strukturen missbraucht wird.²

Von den unterschiedlichen Motivationstheorien sind die Modelle von *Maslow* und *Herzberg* am bekanntesten.³ Das Verdienst von Maslow mit dem bekannten Klassifikationsmodell der Bedürfnispyramide war es, mit der Unterscheidung von Defizit- bzw. Wachstumsmotiven ein leicht anwendbares Analyseinstrument eingeführt zu haben. Erst wenn basale physische Bedürfnisse wie Hunger oder Durst, dann Sicherheitsbedürfnisse und schließlich soziale Wünsche nach Zugehörigkeit oder Anerkennung ausreichend befriedigt sind, können Wachstumsbedürfnisse wie z.B. der Wunsch nach Selbstverwirklichung zur Geltung kommen. Maslow ordnete also – von der humanistischen Psychologie kommend – die Motivgruppen hierarchisch an.

¹ Vgl. Spieß/Winterstein: Verhalten in Organisationen, 41f.

² Vgl. z.B. die Kritik von Sprenger: Mythos Motivation bzw. Sprenger: Aufstand des Individuums oder das fantastisch-bissig-satirische Kultbuch von Adams: Das Dilbert Prinzip – die endgültige Wahrheit über Chefs, Konferenzen, Manager und andere Martyrien.

³ Zusammenfassend dargestellt z.B. bei Schiedner: Modernisierung ohne Organisationsentwicklung?, 303f; oder Rosenstiel: Motivation von Mitarbeitern, 167f.

Herzberg entwickelte aufgrund umfangreicher empirischer Untersuchungen die „Zwei Faktoren Theorie“, der zufolge tendenziell unterschiedliche Faktoren dafür verantwortlich sind, ob ein/e MitarbeiterIn zufrieden oder unzufrieden ist bzw. frustriert oder motiviert. So entscheiden z.B. in erster Linie die Frage des Arbeitsinhaltes oder der Verantwortung über die Motivation, während die sogenannten Hygienefaktoren, also Elemente der Rahmenbedingungen der Arbeit wie z.B. die Ausstattung mit den notwendigen Arbeitsmitteln, die Beziehung zu KollegInnen und Vorgesetzten⁴ oder auch das Image des Unternehmens entscheidenden Einfluss darauf nehmen, ob ein/e MitarbeiterIn frustriert oder nicht frustriert ist. Daraus ergibt sich der Idealtypus des nicht frustrierten und zugleich hochmotivierten Mitarbeiters.

Wenn nun mangelnde Hygienefaktoren zu Frustration führen, gerät dieser hochmotivierte Mensch in einen labilen Zustand: Einerseits frustriert (weil z.B. der dringend benötigte PC ständig Probleme hat und die betriebseigene EDV-Abteilung diese nicht dauerhaft lösen kann), will er dennoch seine Ziele erreichen. Die mittel- oder langfristige Folge ist in der Regel entweder äußere Kündigung (Verlassen des Systems), um die intrinsische Motivation nicht aufgeben zu müssen, oder innere Kündigung, d.h. Aufgabe der eigenen Motivation. Dieser Negativtypus (frustriert und demotiviert) kann nun laut Herzberg nur dadurch wieder zum Idealtypus geführt werden, in dem zunächst die frustrierenden Hygienefaktoren verbessert werden. Erst dann hat es Sinn, durch externe Motivatoren (interessanterer Arbeitsinhalt, mehr Verantwortung etc.) die intrinsische Motivation wieder zu verbessern.⁵ Auch dieses Modell besticht sowohl durch die Einfachheit des Grundschemas als auch durch die Möglichkeit der Spezialisierung und Adaptierung auf unterschiedliche Systeme und Organisationen.

Viele aktuelle Motivationsstudien zeigen ebenfalls, dass weniger die Höhe des Gehalts (da ist das subjektive Empfinden eines „gerechten Lohns“ entscheidend) motivationsfördernd ist, sondern die Frage des persönlichen Wachstums (als individuelle Chance der Entfaltung von Potenzialen)⁶, die Frage der Handlungsfreiheit (als strukturelles Umfeld, das selbständiges

⁴ Vgl. die Beiträge „Mit schlechter Führung ins internationale Mittelmaß“ und „Wenn Mitarbeiter gerne für ihr Unternehmen arbeiten“, beide in: Personalwirtschaft, Magazin für Human Resources / H. 4 (2004), 30-36.

⁵ Zu einer anderen Einschätzung gelangt Kübel: Ressource Mensch, 181: „Die klassische Personalarbeit beschäftigt sich bis heute weitgehend mit den Hygienefaktoren. Zur Verbreitung im Rahmen der strategischen Organisationsentwicklung ist es für den Leistungswillen des einzelnen ... unabdingbar, sich vorrangig um die Motivatoren zu kümmern.“

⁶ Vgl. de Monthoux: The Spiritual in Organizations, 240f. Er vergleicht dort die innere Motivation von KünstlerInnen mit der anderer Berufsgruppen. Unter welchen Umständen ist mehr Geld Anreiz zu höherer Leistung und größerer Zufriedenheit? Diese Frage wird untersucht bei Rosenstiel: Motivation im Betrieb, 104-113.

und eigenverantwortliches Handeln tatsächlich fördert) und die Frage der Aufgabenerfüllung (als die Möglichkeit, qualitativ hochwertige und inhaltlich reizvolle Arbeit leisten zu können, auf die der Einzelne stolz sein kann).⁷

Generell gilt für die Frage der Motivation von MitarbeiterInnen, dass der Wertewandel – besser: die Veränderung der Priorisierung von Werten – sich in einer Individualisierung der Arbeitsmotivation niederschlägt, der durch kollektive, vereinheitlichende Maßnahmen nicht adäquat begegnet werden kann.⁸

Die unterschiedlichen Motivationsmodelle lassen sich auf dahinter liegende konkrete Menschenbilder zurückführen, die ein wichtiges Element von Organisationskultur darstellen. Verhaltenssteuernde Menschenbilder sind allerdings nur bedingt wahrnehmbar, weil sie in hohem Maße in die erwähnten nie ganz erfassbaren Tiefenstrukturen einer Organisationskultur hineinreichen. Dennoch seien zum Abschluss dieses Gedankengangs die bekanntesten Versuche einer Typisierung von Menschenbildern angeführt.

⁷ Vgl. Decker/Decker: Organisations- und Personalentwicklung in Sozialbetrieben, 83.

⁸ Vgl. Berkel: Von der Führungstechnik zur Führungsethik, 180.