

Motivation – Erfolgspotential der Mitarbeiter

Von Rüdiger Maas, Augsburg

Seit vielen Jahrzehnten an Beobachtung und Forschung versucht die Wissenschaft Erklärungen dafür zu finden, warum Menschen arbeiten – warum sie also Tätigkeiten ausüben, die ihnen vielleicht nicht einmal Spaß machen, die möglicherweise sogar anstrengend und gefährlich sind.

1 Motivation – Wortbedeutung

Das Wort *Motivation* ist abgeleitet als *Täterbezeichnung* von lat. *movere*, etwas bewegen – *motivare* ist die lateinische Intensiv-Form. Motivation ist daher sozusagen der Zustand lebhafter Bewegung. Zur Wortfamilie gehört auch das *Motiv*. Das ist der Grund oder die Ursache der Bewegung. Der flotte Klang des Wortes Motiv brachte es mit sich, dass man sich kaum daran erinnern mag, dass Motiv auf gut Deutsch *Beweggrund* heißt. Wenn man mit dieser schlichten Kenntnis nun die heutigen Wortbildungen überprüft, kommt man zu interessanten Aufschlüssen:

- Motivationstrainer ist jemand, der den Zustand lebhafter Bewegung trainiert;
- ein Motivationsgespräch soll uns in den Zustand lebhafter Bewegung bringen;
- Motivationstechnik ist ein Verfahren, das jemanden in lebhaftere Bewegung versetzt.

Man ahnt schon, dass der erhoffte hochmotivierte Mitarbeiter, der sich in lebhaftester Bewegung befindet, auch nicht gerade ein bequemer Zeitgenosse sein wird. Man denke nur daran, dass die moderne Lehrerschaft jeden besonders bewegten jungen Menschen für einen pathologischen Fall hält: Die Diagnose lautet dann *ADHS*.

Soviel immerhin wissen wir: Der Mensch ist ein Fluchttier. Am leichtesten und nachhaltigsten werden wir in Bewegung versetzt, wenn wir einen Grund zur Flucht haben. Nur ungern bekennt sich die Wissenschaft dazu, dass freundliches Zureden, Streicheleinheiten und das Vermitteln von Wohlgefühl eher nicht zu lebhafter Bewegung führen, sondern normalerweise viel eher zum genauen Gegenteil.

Deswegen hält sich die Arbeitspsychologie hier meistens etwas zurück und spricht lieber über die Möglichkeiten einer menschenfreundlichen Vorge-

setzen/Mitarbeiterbeziehung. Allerdings erklärte der Sozialpsychologe *Fred Fiedler*: *Motivation ist die zwangsläufige Folge einer auf Leistung ausgerichteten Gruppensituation.*

2 Motivation beginnt mit der Aktivierung

Um sich von all den wirren Motivationslehren abzusetzen und den Weg zum experimentellen Beweis zu öffnen, sprechen wir heute von *Aktivierung* – auf den ersten Blick nur ein neues Etikett, tatsächlich aber eine wissenschaftliche Grenzziehung.

Das Experiment beruht auf Beobachtung. So lässt sich beobachten, dass ein Spargelstecher – um eine wenig angesehene und mühsame Tätigkeit zu nennen – der außer Sichtweite anderer Spargelstecher arbeitet, deutlich langsamer und nachlässiger vorgeht, als ein anderer, der in einer Gruppe von vier oder fünf weiteren Spargelstechern auf dem Feld steht. Bei nahezu allen Tätigkeiten ist das ähnlich. Je komplexer eine Tätigkeit ist, desto schwieriger wird zwar das Beobachten, dennoch lässt sich der Aktivierungseffekt der Gruppe sogar bei Forschungstätigkeiten beobachten. Moderne Wissenschaftsorganisationen nutzen diesen Effekt sogar ganz gezielt, wenn sie Cluster bilden, internationale Vergleiche fördern oder Vereinigungen etablieren.

Fred Fiedler konnte zeigen, dass bereits die Anwesenheit nur einer einzigen zweiten Person in ähnlicher Tätigkeit die Leistung steigert. Jede weitere Person steigert und stabilisiert die Leistung – bis dann ab sechs oder sieben Personen dieser Effekt ins Gegenteil umschlägt. Die Prokopf-Leistung einer zwölfköpfigen Gruppe liegt tatsächlich bei nur etwa 70 Prozent der durchschnittlichen Prokopf-Leistung einer fünfköpfigen Gruppe.

Wer also isolierte Einzelarbeitsplätze plant oder Leistungseinheiten von mehr als sieben Mitarbeitern, der verzichtet wohl oder übel auf rund 30 Prozent des tatsächlichen Leistungspotenzials. Unter solchen Bedingungen entfällt zwangsläufig das so genannte *Ranking* – beim Einzelarbeitsplatz mangels Vergleichsmöglichkeiten und bei der überdimensionierten Gruppe aufgrund des Überangebots an Vergleichsmöglichkeiten.

Das Leistungspotenzial des Mitarbeiters, so lautet die schlichte Erkenntnis, kann man nicht ausschöpfen durch gutes Zureden, durch Feuerlauf oder Nachtmärsche, sondern allein durch den richtigen Gruppenzuschnitt. Der aber liegt nur sehr selten in der Hand des unmittelbaren Chefs einer Leistungseinheit. Das Zusammenstellen von Leistungseinheiten liegt nun einmal in der Direktionsbefugnis der obersten Leitung.

Wenn die Leistungseinheit sachgerecht aufgestellt wurde, ist die Leistung aber auch noch weiter steigerbar – wenn auch meistens nur um wenige Prozentpunkte. Diese Zusatzsteigerung ist die Chance des unmittelbaren Leiters, des Vorgesetzten oder wie immer man den Gruppenchef nennen mag. Seine leistungssteigernde Wirkung liegt allein darin, dass er das Ranking seiner Gruppe erleichtern und steuern kann. Er plakatiert die erwünschten Leistungsmerkmale durch Information und Instruktion. Er setzt sich mit den Ergebnissen seiner Mitarbeiter auseinander und bestätigt das Richtige oder bemängelt das Falsche. Er kontrolliert also und fördert dadurch die natürliche Bereitschaft der Mitarbeiter einer nicht zu großen Gruppe, sich miteinander zu vergleichen und einen Rangplatz in der Gruppe zu sichern.

Um Information, Instruktion und Kontrolle gewährleisten zu können, muss er natürlich die Arbeit seiner Mitarbeiter wirklich kennen. Da ist es mit bloßer Aufsicht nicht getan. Deswegen kennt er die Tätigkeitsabläufe, hat die Arbeitsschritte in Ablaufbeschreibungen hinterlegt und weiß deswegen, worauf er achten sollte und wovon er redet. Arbeitsablaufbeschreibungen sind daher ein wichtiges Instrument. Und dieses Instrument ist umso unverzichtbarer, je komplexer die Tätigkeiten sind. Sie beschreiben und definieren alle Haupttätigkeiten der Mitarbeiter in Schrittfolge, hinsichtlich der zu beteiligenden Personen/Leistungseinheiten, der Arbeitsmittel und die Qualitätsmerkmale.

Aber wie schon die Gruppengröße, so liegt auch die Dokumentation von Arbeitsabläufen in der Direk-

tionsbefugnis der obersten Leitung, die allein das Recht hat, organisatorische Entscheidungen zu treffen – und gegebenenfalls auch zu delegieren.

3 Motivation ist ein Potenzial der Organisation

Viel zu wenig betriebliche Leiter wissen konkret, was das Wort *Organisation* eigentlich bedeutet. Sie verwenden es als Allzweckwort für alles Mögliche. Das legale wie auch das illegale Beschaffen wird als Organisieren bezeichnet, genauso aber das erfolgreiche Planen und Vorbereiten eines Vorhabens.

Tatsächlich bedeutet Organisation das *Zusammenstellen von Menschen zu einer Leistungseinheit*. Diese Leistungseinheit ist nämlich eines der Organe, also eines der Werkzeuge der obersten Leitung. Denn *Organon* ist das Wort für *Werkzeug*. Deswegen wurde bereits vor rund 500 Jahren das Wort Organisation benutzt, wenn sich der Herrscher aus Menschen ein Werkzeug schaffen wollte. Meist ging es wahrscheinlich um das Zusammenstellen von Soldaten zu einer Kampfeinheit. Aber auch im Steinbruch, auf der Werft oder im Hochbau kannte und nannte man es Organisation, wenn tüchtige Leute zusammenzustellen waren, die Außergewöhnliches leisten sollten. Man sprach ausdrücklich von der Kunst der Organisation.

Vieles von dieser Kunst ist heute verloren gegangen. Erst im 20. Jahrhundert fand man mit wissenschaftlichen Mitteln zurück zu dem, was vor Jahrhunderten dem Genie des erfolgreichen Feldherren oder Herrschers zugerechnet wurde. Heute ist es dem Genie der obersten Leitung zuzurechnen, wenn sie erkennt, wo das Erfolgspotenzial der Mitarbeiter liegt.

Hinweis

Rüdiger Maas (Dipl.-Psych.) gründete zusammen mit seinem Bruder *Hartwin Maas* (Dipl.-Wirt.-Ing, MIB) nach mehrjähriger Erfahrung in der Beratungsbranche das Unternehmen *KonKoMa*. *KonKoMa* steht für ein interdisziplinäres Netzwerk aus verschiedenen Fachrichtungen der Wirtschafts-, Geistes-, Sozial- und Naturwissenschaften. Übergreifend erarbeitet das Team von *KonKoMa* Lösungsansätze, optimiert Prozesse, Strukturen und erforscht neue Wege. Das Unternehmen kann sehr flexibel auf neue Aufgaben und Kundenwünsche reagieren, denn jeder im Netzwerk hat die Möglichkeit je nach Bedarf einen Experten hinzuzuziehen.