

## Debatte

# Motivation – Aufgabe der Führungskraft oder Sache der Mitarbeitenden?

Liegt es in erster Linie an der Führungskraft, die Mitarbeitenden bei der Arbeit zu animieren? Kann man Mitarbeitende überhaupt motivieren? Und zerstören Belohnungen als externer Anreiz auf Dauer die intrinsische Motivation? Über Sinn und Unsinn derartiger Beeinflussungsversuche debattieren Barbara Liebermeister, Martina Hofer Moreno und Dr. Reinhard K. Sprenger.

## «Führungskräfte als Beziehungsmanager und Motivatoren»



**Barbara Liebermeister**

Ist es die Aufgabe einer Führungskraft, ihre Mitarbeitenden zu motivieren, oder nicht? Hierüber wird seit Jahrzehnten debattiert. Meines Erachtens ist dies eine Scheindebatte, denn selbstverständlich müssen die Mitarbeitenden als Gehaltsempfänger eine gewisse Eigenmotivation mitbringen, ihre Aufgaben gut zu erfüllen. Doch entlässt dies ihre Führungskräfte von der Aufgabe, ihre Mitarbeiter zu motivieren? Nein, dies ist und bleibt eine ihrer Kernaufgaben!

Dass hierüber so endlos debattiert wird, liegt daran, dass viele Akteure im Personalbereich ein verkürztes Motivationsverständnis haben. Sie setzen das Motivieren gedanklich weitgehend mit einem Loben der Mitarbeitenden für ihre Leistung gleich.

Selbstverständlich ist auch dies im Führungsalltag wichtig. Doch die Aufgabe Mitarbeitermotivation umfasst mehr. Sie beinhaltet zum Beispiel die Teilaufgabe, mit den Mitarbeitenden in einen Dialog darüber zu treten, warum das Erledigen gewisser Aufgaben und Erreichen bestimmter Ziele nötig ist, damit sie ihre Arbeit als sinnvoll erfahren. Sie beinhaltet, mit den Mitarbeitenden darüber zu kommunizieren, wie die Zusammenarbeit erfolgen sollte, damit diese eine Orientierung haben und ihre Arbeit als befriedigend erfahren. Zudem gilt es, ihnen im Alltag das

Gefühl zu vermitteln: «Ich nehme dich nicht nur als Arbeitskraft, sondern auch als Mensch mit eigenen Interessen wahr und wertschätze dich als Person». Denn: Nur aus dem zwischenmenschlichen Kontakt erwächst Beziehung und somit eine emotionale Bindung, die wiederum zu einer Identifikation mit dem Team, dem Unternehmen und den eigenen Aufgaben führt.

Die Führungsaufgabe, der «soziale Kitt» zu sein, der das Team zusammenhält, hat stark an Bedeutung gewonnen. Denn Ereignisse wie die Coronapandemie oder der Ukrainekrieg inkl. den Folgen wie Inflation oder Energiekrise haben die Mitarbeitenden stark verunsichert. Das heißt auch, die Zentrifugalkräfte steigen – also zum Beispiel das Bestreben, sich nach Jobalternativen umzuschauen. Hinzu kommt: Die Mitarbeitenden arbeiten heute mit ihren Kollegen immer häufiger virtuell zusammen. Deshalb müssen sich die Führungskräfte verstärkt darum bemühen, den Teamspirit aufrechtzuerhalten; beispielsweise, indem sie mit ihren Mitarbeitenden im Homeoffice noch häufiger und persönlicher kommunizieren. Zusammenfassend bedeutet dies: Die Führungskräfte müssen sich noch stärker als Sinnstifter und Beziehungsmanager verstehen, also als Motivatoren ihrer Mitarbeitenden und Teams.

**Barbara Liebermeister** ist Gründerin und Leiterin des Instituts für Führungskultur im digitalen Zeitalter (IFIDZ), Wiesbaden, [www.ifidz.de](http://www.ifidz.de). Ihr Buch «Die Führungskraft als Influencer» ist im Gabal Verlag erschienen.

## «Motivation lässt sich nicht verordnen – Führungskräfte können nur bedingt motivieren!»



**Martina Hofer Moreno**

«Ab Montag können wir mit der neuen HR-Software arbeiten. Nadine unterstützt euch bei technischen Fragen. Ihr müsst nur noch eure Teams motivieren!» Marcos Begeisterung stieg, je länger er darüber in einem Führungskräftemeeting sprach. Nadine hatte fachlich und persönlich einen sehr guten Ruf. Dennoch kippte die Stimmung zusehends. Für mich lag dies an

Marcos Aussage, dass wir unsere Teams «nur noch motivieren müssen». Denn: Motivation lässt sich nicht verordnen – Führungskräfte können nur bedingt motivieren! Das habe ich seit Beginn meiner beruflichen Laufbahn und als Leistungssportlerin immer wieder erlebt.

Engagierte Sport-Coaches bringen beim Training ihr Fachwissen ein und bieten motivierende Impulse. Am Matchtag oder beim Wettkampf stehen sie allerdings oft nur am Spielfeld- bzw. Streckenrand. Ob der sportliche Erfolg gelingt, liegt an den Sportler\*innen, deren intrinsischer Motivation, anforderungs-



Eine Frage der Motivation – sind Mitarbeitende aus eigenem Antrieb mit Freude bei der Arbeit, oder benötigen sie von ihren Vorgesetzten eine «Motivationspritze»?

bezogenen Skills und dem passenden Mindset – nicht an ihren Coaches. Führungskräften geht es ähnlich. Denn auch in der Arbeitswelt ist intrinsische Motivation erfolgsrelevanter als motivierende Zurufe von aussen. Stattdessen gibt es andere Möglichkeiten.

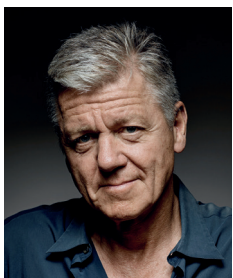
Dazu zählen die Definition gemeinsamer Ziele sowie konkrete, messbare Aktivitäten jedes Teammitglieds. Um Ziele wirklich zu erreichen, hilft es, wenn jede\*r den Purpose, also den Sinn der eigenen beruflichen Tätigkeit, kennt. Dabei ist die Verbindung von Purpose und Performance förderlich. Beim Spagat zwischen diesen Kriterien sind Führungskräfte gefordert, verschiedene Bedürfnisse und Vorgaben unter einen Hut zu bringen. Jedes Teammitglied hat die Aufgabe, im entscheidenden Moment die eigene Bestleistung abzurufen. Zum Beispiel, wenn es darum geht, im besten Sinne des Teams bzw. Unternehmens zu handeln. Auch hier gibt es Parallelen zum Sport: Je nach persönlicher

Motivation agieren Menschen teamorientiert und/oder zeigen Eigeninitiative. Das gilt auch in intensiven Phasen, wenn sie agil sein und dennoch fokussiert bleiben sollen.

Zum Beispiel, falls sich Wetterbedingungen beim Outdoor-Sport ändern oder neue berufliche Herausforderungen zu meistern sind. Egal, ob ein Team einen Sprint, einen Match oder mehr Expertise rund um den Einsatz einer neuen HR-Software gewinnen will: Die individuelle intrinsische Motivation und Teamwilligkeit aller Mitwirkenden können mehr bewegen als die Motivationsversuche von Führungskräften oder Sport-Coaches!

**Martina Hofer Moreno** ist Pionierin für HR und Digitalisierung und langjährige Leistungssportlerin. Sie war 20 Jahre bei internationalen Unternehmen verschiedenster Branchen tätig. Ihr Unternehmen ERFOLGSPUR steht seit 2013 für den Begriff «LEAN HR» – smarte Verbindungen von HR und Digitalisierung. [www.erfolgspur.at](http://www.erfolgspur.at)

## «Wer Menschen zu fremdbestimmtem Handeln drängen will, schrumpft sie zu Reiz-Reaktions-Automaten.»



**Dr. Reinhard K. Sprenger**

Eine Frage des Menschenbilds: «Wie schaue ich den Mitarbeiter an?» Wer Menschen zu fremdbestimmtem Handeln drängen («motivieren») will, schrumpft sie zu Reiz-Reaktions-Automaten. Anstatt auf Argumentation, Forderung und klare Absprache setzt er auf Verführung. Er behandelt Menschen nicht als mündig, sondern als Objekte administrativer Manipulation. Im Grunde als Material.

Die entsprechende Strategie lässt sich zu sechs Worten verdichten: «Tue dies, dann bekommst du das!» Kurzfristig («Strohfeuer-motivation») und bei quantitativ-dekomplexen Aufgaben («Säckeschleppen») funktioniert das. In allen anderen Fällen hat man mit dem Verdrängungseffekt zu kämpfen, mit «moral hazard»: Der Mensch konzentriert sich schon bald nicht mehr auf «dies», sondern auf «das». Das Interesse an der Belohnung verdrängt das Interesse an der eigentlichen Arbeit. So wird allenfalls Anpassung, Ausbeutungs- oder Umgehungsintelligenz erzeugt, niemals Verantwortung und unternehmerische Initiative. Motiviert also Belohnung? Absolut! Belohnung motiviert, belohnt zu werden.

Dabei wird Motivation insgesamt überschätzt. Wir werden ja nicht für Motivation bezahlt, sondern für Erfolg. Wenn man

Erfolg als Zusammenspiel von Leistungsbereitschaft, Leistungsfähigkeit und Leistungsmöglichkeit modelliert, dann ist die Leistungsbereitschaft vergleichsweise unwichtig. Wenn es an den beiden anderen Leistungsdimensionen fehlt, ist das Hebeln an der Bereitschaft wirkungslos. Zudem ist sie eher eine Folge, eine Konsequenz des Erfolgserlebens, keine Voraussetzung.

Der psychoorganisatorische Grund für das Festhalten an der althierarchischen Motivierungsidee liegt im herrschenden Führungsverständnis. Es geht immer noch von Organisationsformen aus, in denen zusammengefügte Individuen anzuweisen, zu überwachen, anzutreiben und durch Parallelisierung ihrer finanziellen Interessen zu gängeln sind. Man schaut auf den Einzelnen – die demotivierenden Institutionen und Strukturen bleiben ausgeblendet. Kluge Menschen haben aber in dummen Organisationen keine Chance. Insofern sind Führungskräfte gut beraten, sich vielmehr um die demotivierenden Konsequenzen ihres Handelns sowie ihrer institutionellen Entscheidungen zu kümmern.

**Dr. Reinhard K. Sprenger** ist Deutschlands meistgelesener Managementautor, wie «Der Spiegel» ihn betitelt, er schrieb u.a. die Managementbücher «Mythos Motivation», «Radikal führen», «Das anständige Unternehmen» und «Magie des Konflikts». Nach der Promotion in Philosophie lernte er sein Handwerk beim Chemieunternehmen 3M, wo er später als Leiter der Personalentwicklung tätig war. Er ist Vater von vier Kindern und lebt in Winterthur und Santa Fe, New Mexico.