

Erfolgsfaktor Motivation

Wie Sie sich und andere gezielt motivieren



Business-Bereich

Management

Personal

Führung

Erfolg & Karriere

Kommunikation

Marketing & Vertrieb

Finanzen

IT & Office

Sofort-Nutzen

Sie erfahren:

- wie Motivation «funktioniert».
- welchen Stellenwert Motivation im Berufsleben einnimmt.
- was Mitarbeiter motiviert und demotiviert.
- wie erfolgreiche Arbeitgeber handeln.
- wann Sie Ihre Motivation bremsen müssen.

Sie können:

- sich selbst und andere motivieren.
- Anreize gezielt einsetzen.
- Motivationsbarrieren abbauen.
- Arbeitsbeziehungen motivierend gestalten.
- bei Übermotivation die richtigen Massnahmen ergreifen.

Autorin

Julia Hintermann

Julia Hintermann studierte an den Universitäten Basel und Aix-en-Provence Deutsch, Geschichte, Französisch und Betriebswirtschaft. Sie ist Fachhochschuldozentin und Trainerin für Betriebswirtschaft und Kommunikation. Im Bereich Kommunikation ist sie auch als Referentin, insbesondere bei Fachverbänden, engagiert. Sie hat zwei Bücher über Kommunikation veröffentlicht, welche im Bereich der Aus- und Weiterbildung eingesetzt werden (Lust auf Kommunikation, Information und Kommunikation, Versus Verlag Zürich). Ihr spezielles Interesse gilt dem Zusammenspiel von Theorie und Praxis. In Zeitschriften sind Artikel über verschiedene Aspekte der Kommunikation publiziert, welche vor allem Praktiker erreichen.



Die Autorin freut sich über Rückmeldungen und Anregungen unter: julia.hintermann@sunrise.ch

Für die bessere Lesbarkeit wird im Text ausschliesslich die männliche Form verwendet, welche selbstverständlich immer auch die Frauen mit einschliesst.

Impressum

WEKA Business Dossier

Erfolgsfaktor Motivation – Wie Sie sich und andere gezielt motivieren

Satz: Ivo Lüthi
Korrektorat: Urs Bochsler

WEKA Business Media AG
Hermetschloostrasse 77
8048 Zürich
Tel. 044 434 88 34
Fax 044 434 89 99
info@weka.ch
www.weka.ch

2. Auflage 2012

VLB – Titelaufnahme im Verzeichnis Lieferbarer Bücher:
ISBN: 978-3-297-00518-7

© WEKA Business Media AG, Zürich

Alle Rechte, insbesondere das Recht der Vervielfältigung und Verbreitung sowie der Übersetzung, vorbehalten. Kein Teil des Werks darf in irgendeiner Form (durch Fotokopie, Mikrofilm oder ein anderes Verfahren) ohne schriftliche Genehmigung des Verlages reproduziert oder unter Verwendung elektronischer Systeme gespeichert, verarbeitet oder verbreitet werden.

Inhalt

Erfolgsfaktor Motivation – Wie Sie sich und andere gezielt motivieren

1. Motivation – Annäherung an einen Begriff	5
2. Facts & Figures	7
Kennzahlen	7
Mitarbeiterengagement	8
Arbeitsbedingungen in der Schweiz	9
Zentrale Demotivatoren	10
Praxisbeispiel: Exemplarische Kostenrechnung	12
3. Was motiviert Arbeitnehmer?	13
Motivationstrends	13
Employer Branding	13
Die Generation Y	15
4. Theoretische Hintergründe	17
Bedürfnisbefriedigung	17
Hawthorne-Effekt	18
Menschenbild	18
Motivatoren und Hygienefaktoren	19
Motivationstheorie	20
5. Selbstmotivation	21
6. Motivation als Führungsaufgabe	22
Materielle und immaterielle Anreize	22
Arbeitsgestaltung	24
Beziehungsgestaltung	25
7. Motivation des Chefs	31
8. Motivation der Kollegen	32
9. Was tun bei Übermotivation?	33
10. Fazit	34
11. Fragebögen und Checklisten	35
Fragebogen Identifikation (Kap. 2)	35
Fragebogen «Motivationsbarrieren» (Kap. 2)	36
Checkliste «Arbeitsgestaltung» (Kap. 6)	39
Literaturverzeichnis	40
Abbildungsverzeichnis	41

1. Motivation – Annäherung an einen Begriff

Was Menschen wirklich antreibt, eine bestimmte Handlung zu tun oder zu unterlassen, ist trotz aller wissenschaftlichen Forschung noch immer nicht geklärt. Wüssten wir dies, so wäre menschliches Verhalten voraussagbar. So ist noch nicht einmal sicher, ob jedes Verhalten überhaupt ein Motiv haben muss und – wenn es trotzdem so wäre – inwieweit wir unsere eigenen Motive kennen beziehungsweise sie uns bewusst machen können. Motive überlagern sich, können sich gegenseitig in den Hintergrund drängen, sodass es oft nicht einfach ist, den aktuellen Antrieb zu benennen. Trotzdem sind die Fragen und die Suche nach den inneren Beweggründen nicht nutzlos, denn je besser wir uns und unsere Mitmenschen kennen, umso einfacher können wir zusammen leben und arbeiten.

Motivation kann als die Summe der Beweggründe (Motive) für Entscheidungen oder Handlungen aufgefasst werden¹, was einen statischen Begriff darstellt. Sie kann auch als ein «Zustand des Antriebens»² bezeichnet werden und damit auf die innere Bewegung aufmerksam machen. Die der Motivation innewohnende Kraft wird mit dem «force to act» angesprochen – als «jener Teil des menschlichen Handelns, der ihm Richtung, Stärke und Dauer verleiht beziehungsweise die Energie, die ein Individuum für eine bestimmte Handlung aktiviert».³ Oder umgangssprachlich ausgedrückt: Motivation ist die Lust, etwas zu tun, und die Erwartung eines Lustgewinns durch eine bestimmte Tätigkeit.

Dass der Zustand des Antriebens und die Wahrnehmung der eigenen Energie mit Emotionen verbunden sind, deutet auch die sprachliche Verwandtschaft an. Motivation und Emotion gehen beide auf das gleiche lateinische Wort *movere* = bewegen, verändern, beeinflussen beziehungsweise die Partizipform *motus* zurück. Gemeinsam ist die innere Bewegung, die bei der Motivation in eine als sinnvoll erachtete Handlung führt, während Emotionshandlungen meist dazu dienen, den inneren Druck abzubauen (siehe Kasten).

1 Fremdwörterduden Stichwort: Motivation.

2 Wunderer 2007, S. 104.

3 Frey/Osterloh 1997, S. 313.

Wichtig



Emotionen

Emotionen sind kurze, heftige Gefühlsausbrüche. Sie entstehen bei einer Person, wenn ein Ereignis eintritt, dem sie Bedeutung in Bezug auf die eigenen Ziele und Wünsche zuschreibt. Werden durch dieses Ereignis wichtige Anliegen erfüllt, so ist die Emotion mit Freude oder Überraschung positiv. Wird die Bedürfnisbefriedigung verhindert, so treten – je nach Persönlichkeitstyp – Ärger, Trauer, starke Ablehnung oder sogar Angst auf. Auch Verlegenheit, Scham- und Schuldgefühle, Verachtung, Ekel und Interesse werden zu den Emotionen gezählt. Dabei ist es nicht wichtig, ob dieses Ereignis tatsächlich stattfindet oder nur vorgestellt wird.

Gedanken und Gefühle wirken aufeinander. Bevor es zu einer emotionalen Gefühlswallung kommt, findet ein kurzer – oft unbewusster – gedanklicher Prozess statt, der das Ereignis in Bezug auf die subjektiven Ziele bewertet. Wenn sich die Emotion entfaltet, überschwemmt sie auch das Denken. Emotionen legen tiefere Schichten der Persönlichkeit frei und zeigen, wie es wirklich im Inneren aussieht. Das kann für einen selbst und die anderen erschreckend sein, vor allem dann, wenn im gesellschaftlichen Leben eine andere Fassade gezeigt wurde. Emotionen sind aber auch eine Chance, die echten Beweggründe zu entdecken. Eine ehrliche Wahrnehmung der eigenen und der fremden Emotionen kann also helfen, das Denken in die richtige Richtung zu lenken.

Emotionen lassen sich über das Denken beeinflussen. Vorstellungen und Bilder regen das Gefühlsleben an und machen angenehme Situationen erstrebenswert. Aber auch die Androhung einer Strafe oder die Aussicht auf eine Belohnung setzen das innere Motivationssystem in Bewegung. Motivieren durch Überzeugen spricht in erster Linie die Einsichtsfähigkeit an und ist daher in seiner Wirkung auf die inneren Antriebsquellen schwächer. Dafür ist es freilassend und entspricht dem Umgang unter Erwachsenen.

Wer eine Tätigkeit gerne macht, ist bereits in Bewegung, also motiviert. Die Aufgabe interessiert ihn, er empfindet Freude an der Tätigkeit, sie fordert ihn heraus, so dass er seine Fähigkeiten voll und ganz einsetzen muss. Sie ist für ihn Ansporn, sich zu entfalten und zu entwickeln. Dies sind die Merkmale der von innen kommenden (**intrinsischen**) Motivation. Wer ganz in seiner momentanen Tätigkeit aufgeht, Raum und Zeit vergisst, erlebt Momente tiefster Freude, die als «Flow» bezeichnet werden. Flow ist ein Zustand der «müheleeren Bewegung in einem Strom von Energie» (Csikszentmihalyi 2004, S. 58).

Sich selbst oder eine andere Person zu einem bestimmten Handeln anregen oder veranlassen (**motivieren**) ist notwendig, wenn der Tatendrang aus irgendeinem Grund gebremst oder gar nicht vorhanden ist. In diesem Fall handelt es sich um eine von aussen kommende, nicht durch die Aufgabenstellung begründete (**extrinsische**) Motivation. Die Androhung von Strafe (Sanktionen) oder eine in Aussicht gestellte Belohnung (materieller oder immaterieller Art) können bewirken, dass eine Person etwas tut, was sie eigentlich nicht gerne tun würde. Die Wirkung dieser Reize ist jedoch verglichen mit der intrinsischen Motivation weniger nachhaltig. Effektiver ist die Wahrnehmung der individuellen Motive und die anschließende Beseitigung von Hemmnissen, die den persönlichen Zielsetzungen im Wege stehen.

Inwiefern man sich selbst beziehungsweise andere überhaupt motivieren kann, bis zu welchem Ausmass dies möglich wäre und inwieweit diese Einflussnahme eine dauerhafte Wirkung hat, ist eine Frage, die kontrovers diskutiert und beantwortet wird. Sobald **Druck** aufgesetzt wird, handelt es sich schon nicht mehr um Motivation, sondern um Zwang.

2. Facts & Figures

Kennzahlen

Motivation als innerer Zustand des Antriebens ist eine schwer messbare Grösse. Richtung, Stärke und Dauer dieses Zustandes variieren zudem je nach Art der Tätigkeit (es gibt angenehmere und unangenehmere Aufgaben), der Umstände für ihre Durchführung und der Zusammenarbeit mit anderen. Im Arbeitsleben spielt auch die aktuelle Beziehung zum Vorgesetzten, die Erfahrungen mit dem Unternehmen und die Zukunftsaussichten eine Rolle. Eine Wirkung auf die Motivation haben ebenfalls die Tagesform, die private Situation, die allgemeine wirtschaftliche Entwicklung und die Arbeitsmarktlage.

Gewisse Anhaltspunkte, wie es um die Motivation einzelner Mitarbeiter, einer Abteilung oder der gesamten Mitarbeiterschaft bestellt ist, geben Kennzahlen wie **Fluktuationsziffer** (freiwillige Kündigungen) oder **Fehlzeiten** (gesundheitliche Gründe). Welche Höhe Fluktuation und Krankenstand im Verhältnis zum Mitarbeiterbestand haben dürfen, lässt sich nicht generell bestimmen, da hier auch unternehmensexterne Einflüsse wie Branchenzugehörigkeit, saisonale Besonderheiten, die wirtschaftliche Lage oder die Arbeitsmarktsituation eine Rolle spielen. Wichtig ist es, diese Kennzahlen im Auge zu behalten und bei auffallenden Veränderungen zu reagieren.

Eine aussergewöhnliche Zunahme der krankheitsbedingten Fehlzeiten kann ein Indiz dafür sein, dass Mitarbeiter über- beziehungsweise unterfordert sind, psychosoziale Spannungen im Arbeitsbereich herrschen oder die Abwesenheiten motivational bedingt sind (Absentismus). Beim Wechsel eines Arbeitnehmers zu einem anderen Unternehmen (Fluktuation) können beim Austrittsgespräch die Gründe erfragt und damit Motivationsdefizite aufgedeckt werden. Die (vermeidbare) Demotivation von Mitarbeitern verursacht einem Unternehmen nicht nur die direkten Lohnausfallkosten, sondern auch in doppelter bis vierfacher Höhe indirekte Kosten für den Organisationsaufwand, eventuell notwendiges Ersatzpersonal, höhere Beanspruchung der Teamkollegen, Umsatzeinbussen und einen möglichen Imageverlust (exemplarische Kostenrechnung siehe Kasten).⁴

⁴ Eine aktuelle Repräsentativumfrage in Deutschland zeigt den Zusammenhang zwischen Mitarbeiterbindung und Produktivität auf: Gebundene Mitarbeiter haben im Vergleich zu Ungebundenen weniger Fehltag (5,9 Tage gegenüber 9,3 Tagen pro Jahr), bringen mehr Ideen ein (19,6 gegenüber 8,9 Ideen und Verbesserungsvorschlägen pro Jahr), empfehlen Produkte und Dienstleistungen ihres Unternehmens weiter (84% gegenüber 18%), empfehlen ihren Arbeitgeber (72% gegenüber 7%) und haben praktisch keine Kündigungsabsicht (1% gegenüber 37%). Als Faktoren der Bindung wurden identifiziert: Gestaltung des Arbeitsumfeldes, klare Vorstellung der Aufgaben, unternehmensinterne Informationen, Feedback zur eigenen Arbeit sowie Lob und Anerkennung (IFAK-Arbeitsklima-Barometer 2007).

Praxisbeispiel: Exemplarische Kostenrechnung



Bei Krankheit sind die betroffenen Mitarbeitenden abwesend und bringen somit keine Leistung. Trotzdem bezahlt das Unternehmen das volle Gehalt bis zum Einsetzen der Krankentaggeldversicherung.

Das Institut für Arbeitsmedizin hat in Zusammenarbeit mit der Axa Winterthur eine exemplarische Kostenrechnung eines Schweizer Unternehmens im Detailhandel erstellt:

Bei 500 Mitarbeitenden mit einer Lohnsumme von rund CHF 50 Mio. und einer gesundheitsbedingten Absenzzrate von 3% betragen im Jahr 2002 die direkten Lohnausfallkosten CHF 1,5 Mio. Zusätzlich fielen indirekte Kosten an, welche noch nicht transparent in der Erfolgsbilanz erschienen, trotzdem aber das Geschäftsergebnis deutlich beeinflussen.

Die indirekten Kosten setzen sich wie folgt zusammen:

- Organisationsaufwand
- Ersatzpersonal
- Fehlende Prämienreduktion/Prämienerhöhung
- Höhere Beanspruchung der Teamkollegen
- Umsatzeinbussen
- Imageverlust.

Zur Berechnung der indirekten Kosten werden die direkten Kosten mit Faktor 2 bis 4 dazugezählt. In diesem Beispiel bedeutet dies mit dem Faktor 2 einen zusätzlichen Aufwand von CHF 3 Mio. Dies ergibt total gesundheitsbedingte Absenzzkosten von CHF 4,5 Mio. Bei einer Verringerung der Kosten um realistische 10% liegt das jährliche Einsparpotenzial bei CHF 450 000.–

Wiler 2008, S. 18

Kritische Momente für das Wohlbefinden am Arbeitsplatz sind die Begrüssung neuer Mitarbeiter am ersten Arbeitstag und die Einführungsphase, die Rückkehr nach einer längeren Krankheit und der erfolgreiche Abschluss einer Weiterbildung.

Arbeitnehmer und Arbeitgeber – vertreten durch die Führungskräfte – schliessen über den schriftlichen Arbeitsvertrag hinausgehend einen ungeschriebenen, in den Köpfen präsenten **psychologischen Vertrag**. In diesem Vertrag halten beide Parteien fest, wie sie sich die Ausgestaltung der Arbeitsbeziehung vorstellen und wann ein ausgewogenes Verhältnis im Leistungsaustausch (Arbeitseinsatz gegen Lohn) erreicht ist. Die gegenseitigen Erwartungen aneinander werden in der Regel nicht thematisiert, was aber nicht heisst, dass sie nicht bewusst sind. Solange die Vorstellungen einigermaßen deckungsgleich sind, fällt ein diesbezügliches Schweigen nicht ins Gewicht. Unzufriedenheit, Leistungsabfall und mangelndes Commitment können ein Anzeichen dafür sein, dass Mitarbeiter einzelne «Klauseln» dieses Vertrags durch das Verhalten auf Unternehmensseite verletzt sehen und entsprechend reagieren. Dann wird es wichtig, über die Erwartungen aneinander zu sprechen. Die **Identifikation** der Mitarbeiter mit ihrem Unternehmen, ihrer Tätigkeit und mit Menschen in diesem Unternehmen ist eine grundlegende Voraussetzung für ihre Motivation (siehe Fragebogen im Anhang).

In welchem Ausmass sich Mitarbeiter tatsächlich engagieren, welche Erwartungen sie an ihre Arbeitgeber haben und welche Barrieren ihrer Motivation im Wege stehen, wird periodisch durch generelle Mitarbeiterbefragungen eruiert. Diesbezüglich gibt es eine Reihe von Untersuchungen, sowohl auf nationaler wie auf internationaler Ebene. Die drei ausgewählten Studien geben ein Bild der aktuellen Mitarbeiterbefindlichkeit und legen Mitarbeitererwartungen offen.

Mitarbeiterengagement

Die Schweiz nimmt in Bezug auf das Mitarbeiterengagement (mit 23% Hochengagierten, 50% moderat Engagierten, 23% teilweise Nicht-Engagierten und 4% Nicht-Engagierten) den ersten Rang ein und befindet sich etwas über dem globalen und deutlich über dem europäischen Durchschnitt.⁵ Trotz dieses positiven Resultats stellt sich doch die Frage, warum die nur moderat Engagierten die grösste Gruppe bilden. Auch machen die teilweise oder gar nicht Engagierten immerhin ein Viertel der Arbeitnehmerschaft aus. Es besteht also noch Handlungsbedarf.

Die **Offenheit der Unternehmensleitung für neue Ideen** wurde als Hauptmotivator für das Mitarbeiterengagement identifiziert, gefolgt vom Einfluss auf Entscheidungsprozesse im eigenen Bereich, der schnellen Reaktion des Unternehmens auf Kundenangelegenheiten und der klaren Vision der Unternehmensleitung für den langfristigen Erfolg. Der direkte Vorgesetzte mit seiner Begeisterungsfähigkeit nimmt erst Rang 5 ein. Dies entspricht nicht den herkömmlichen Erwartungen, die dem direkten Vorgesetzten den grössten Einfluss auf die Motivation zuschreiben. Die Bedeutung der Unternehmensführung für die Mitarbeitermotivation wird auch durch eine weitere schweizerische Studie gestützt (Weber 2001, vgl. Kap. 3).

Aus Sicht der Mitarbeiter gelingt es der Unternehmensleitung gut, die «harten» Aufgaben zur Sicherstellung des langfristigen Unternehmenserfolgs zu bewältigen. Bei den «weichen» Faktoren – wie Informieren über wichtige geschäftliche Entscheidungen, echtem Interesse an der Zufriedenheit und dem Wohlergehen der Mitarbeiter und einer offenen und ehrlichen Kommunikation – gibt es noch Verbesserungsmöglichkeiten.

Arbeitsbedingungen in der Schweiz

Im europäischen Vergleich werden in der Schweiz (zusammen mit den vier skandinavischen Ländern und den Niederlanden) die Qualifikationen und Fähigkeiten der Beschäftigten am besten genutzt.⁶ In der Studie wurden Fragen zur Arbeitsorganisation (Ist die Arbeit in der Schweiz für die meisten Beschäftigten so gestaltet, dass deren Wissen und Können, die Motivation und die Leistungsfähigkeit tatsächlich auch abgerufen werden können?) und zur Arbeitszeitgestaltung (Arbeiten die SchweizerInnen tatsächlich so viel länger als ihre europäischen NachbarInnen und wie steht es mit der Flexibilität der Arbeitszeiten?) gestellt. Mit **91% zufriedenen und sehr zufriedenen Beschäftigten** liegt die Schweiz weit vorne. Nur Dänemark, Norwegen und Grossbritannien haben noch höhere Werte. Bei den Gesundheitsbeschwerden befindet sich die Schweiz deutlich unter dem

5 Dies sind Ergebnisse der Towers Perrin Global Workforce Study 2007/Schweiz, einer in 18 Ländern weltweit gleichzeitig durchgeführten Online-Befragung von mehr als 86 000 Arbeitnehmern, darunter 1000 in der Schweiz. Der Indikator «Engagement» setzt sich aus den Komponenten a) rational (z.B. Ziele und Strategie des Unternehmens unterstützen), b) emotional (z.B. Stolz auf das Unternehmen) und c) motivational (z.B. höherer Einsatz für den Unternehmenserfolg) zusammen.

6 Studie des Staatssekretariats für Wirtschaft (SECO) und des Instituts für Personalmanagement und Organisation (PMO) der Fachhochschule Nordwestschweiz, die sich zum ersten Mal an der Untersuchung der European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions (einer Agentur der Europäischen Kommission) beteiligten. Die erfassten Daten basieren auf 1040 persönlichen Interviews (SECO, FHNW).

europäischen Schnitt, aber immerhin sehen fast ein Drittel der Berufstätigen ihre Gesundheit durch die Arbeit beeinträchtigt. Am häufigsten werden Stress, Rücken-, Schulter- und Nackenschmerzen genannt (SECO, FHNW 2008, Details siehe Kasten).

Details der Studie «Arbeitsbedingungen in der Schweiz: Arbeitsorganisation und Arbeitszeit»

Partizipatives Management umschreibt im weitesten Sinn eine Arbeitsorganisation, die den hohen Qualifikationen der Beschäftigten Rechnung trägt und den Unternehmen dadurch signifikante Produktivitäts-, Qualitäts- und Innovationsvorteile verschafft. Anstelle von Anweisungen und Kontrollen durch die Vorgesetzten treten Eigenverantwortung und die Kompetenzen der Mitarbeiter. Gemessen wurden die drei Dimensionen Autonomie (die Beschäftigten entscheiden selbständig und eigenverantwortlich über die Ausführung der Arbeit), Partizipation (Know-how und Kreativität der Beschäftigten werden genutzt, um die Arbeitsabläufe zu optimieren) und Kooperation (die produktiven Potenziale selbst organisierter Arbeit werden genutzt).

Autonomie:

- Reihenfolge der Arbeit aussuchen beziehungsweise ändern (71%)
- Vorgehen bei der Erledigung einer Aufgabe aussuchen oder ändern (81%)
- Arbeitstempo und Arbeitsrhythmus aussuchen oder ändern (73%)
- Arbeitszeit völlig selbst bestimmen (14%) beziehungsweise innerhalb eines bestimmten Rahmens anpassen (33%)

Total für die Schweiz: 68%. Der europäische Durchschnitt beträgt 53%. Die Schweiz gehört mit Schweden (74%) und Dänemark (73%) zu den drei besten Ländern Europas.

Partizipation:

- Selbstbeurteilung der Qualität der eigenen Arbeit gehört zu den eigenen Aufgaben (84%)
- Selbständiges Lösen von unvorhergesehenen Problemen (88%)
- In den letzten Monaten bezüglich Änderung im Arbeitsablauf und/oder Arbeitsbedingungen um Rat gefragt 52%
- Arbeitsspezifische Probleme mit dem Vorgesetzten besprechen (74%)
- Eigene Ideen bei der Arbeit können oft oder fast immer umgesetzt werden (62%)

Total für die Schweiz: 72%. Der europäische Durchschnitt beträgt 61%. Der Benchmark der drei besten Länder Dänemark, Schweden, Niederlande liegt bei 75%.

Kooperation: Die Zusammenarbeit ist so organisiert, dass sich unterschiedliche Qualifikationen ergänzen und die Mitarbeiter zudem die Möglichkeit haben, ihre Zusammenarbeit weit gehend selbst zu gestalten (Gruppenarbeit). Dafür ist wesentlich, dass sich die Beschäftigten im Team bei der Arbeit abwechseln, über diesen Wechsel der Aufgaben und die Aufgabenteilung innerhalb der Gruppe selbst entscheiden sowie unterschiedliche Fähigkeiten und Fertigkeiten einbringen.

Total für die Schweiz für die Kooperation in Gruppenarbeit: 20%. Der europäische Durchschnitt beträgt 12%. Der Benchmark der drei besten Länder Dänemark, Schweden und Norwegen liegt bei 26%.

SECO, FHNW 2008, S. 23–26

Etwas genauer betrachtet, kann dieses glanzvolle Resultat auch etwas anders interpretiert werden. Den 52% Beschäftigten, die im vergangenen Jahr bei Veränderungen der Arbeitsabläufe um ihren Rat gefragt worden sind, stehen 48% gegenüber, die nicht gefragt worden sind. Ein gutes Viertel (26%) der Beschäftigten kann arbeitsspezifische Probleme nicht mit den direkten Vorgesetzten besprechen und 38% können eigene Ideen selten oder nie bei der Arbeit umsetzen.

Auch in Bezug auf den Arbeitsdruck nimmt die Schweiz eine Spitzenposition ein. 73% der Beschäftigten geben an, zumindest teilweise ein hohes Arbeitstempo zu haben, 69% arbeiten mindestens einen Teil ihrer Arbeitszeit unter Termindruck. In Europa sind dies 61% beziehungsweise 63%. 47% der Beschäftigten werden häufig und sehr häufig bei der Arbeit unterbrochen (gegenüber 33% in Europa). Der Arbeitsdruck in den teilautonomen Arbeitsgruppen ist besonders hoch: 83% der Beschäftigten sehen sich einem hohen Arbeitstempo, 86% Termindruck und 63% häufigen Unterbrechungen bei der Arbeit ausgesetzt (SECO, FHNW, S. 28).

Zentrale Demotivatoren

Im Rahmen einer mehrjährigen Studie zur Motivation, Demotivation und Remotivation wurden Führungskräfte aus dem mittleren Management nach ihrer Einschätzung potenzieller und einer Bewertung aktueller Motivationsbarrieren an ihrem Arbeitsplatz befragt.⁷

Für die **potenziellen Motivationsbarrieren** sollten aus einer Liste von insgesamt 17 bekannten Motivationsbarrieren (präzisiert durch weitere negativ formulierte Sätze als Unterpunkte) diejenigen drei identifiziert werden, die die Befragten persönlich am meisten belasten würden, unabhängig von ihrer derzeitigen Situation. «Diese starken potenziellen Demotivatoren werden als individuelle «Trigger» verstanden, die man durch prophylaktisches «Unterlassungsmanagement» vermeiden sollte, da sie das Motivationsniveau besonders beeinträchtigen» (Wunderer 2007, S. 145).

Ergebnisse 2002–2005	Ergebnisse 1999–2001
1. Arbeitsinhalt	1. Arbeitsinhalt
2. Perspektive (v.a. berufliche)	2. Verhältnis zum dir. Vorgesetzten
3. Verhältnis zum dir. Vorgesetzten	3. Verhältnis zu Teamkollegen
4. Organisationskultur	4. Work-Life-Balance
5. Anerkennung	5. Anerkennung
6. Verhältnis zu Teamkollegen	6. Organisationskultur
(243 Middle-Manager)	(251 Middle-Manager) Wunderer 2007, S. 146

Es ist auffallend, dass der Arbeitsinhalt auch bei Führungskräften über die Jahre hinweg an erster Stelle steht, das heisst, wenn der Arbeitsinhalt nicht stimmt, dann löst dies die grösste Demotivation aus.

Zur Identifikation der **aktuellen Motivationsbarrieren** bewerteten die Probanden die oben erwähnten 17 Faktoren auf einer 5-er-Skala. Zusätzlich wurden sie gefragt, wie hoch sie den Verlust an Spass an der Arbeit/Arbeitsfreude und an Produktivität/Arbeitsleistung einschätzen.

⁷ Für diese Studie von Wunderer wurden 1999–2005 bei insgesamt 500 Teilnehmern an universitären MBA-Kursen (Durchschnittsalter ca. 40 Jahre) durchgeführt.

Ergebnisse 2002–2005		Ergebnisse 1999–2001	
1. Arbeitskoordination (schlechte Kompetenzabgrenzung, «Schnittstellen»)	3,1	1. Arbeitskoordination (unproduktive Arbeitssitzungen)	3,0
2. Organisationskultur (Reden und Verhalten differieren, fehlende Leistungskultur)	3,1	2. Organisationskultur (Reden und Verhalten differieren, fehlende Innov./Koop.-Kultur)	3,0
3. Perspektiven (berufliche) (fehlende Unternehmensvision und -strategie)	3,1	3. Work-Life-Balance	2,8
4. Unternehmens-/Personalpolitik (fehlende beziehungsweise inkonsequente Konzepte)	3,0	4. Ressourcen (Zahl/Qualität der Mitarbeiter)	2,8
5. Work-Life-Balance	3,0	5. Arbeitsdurchführung (Zeitdruck, Prozessorganisation)	2,8
Aktueller Verlust durch Demotivation			
Spass an der Arbeit/Arbeitsfreude	29,0%	Spass an der Arbeit/Arbeitsfreude	26,5%
Produktivität/Arbeitsleistung	21,5%	Produktivität/Arbeitsleistung	22,7%
(243 Middle-Manager)		(251 Middle-Manager)	Wunderer 2007, S. 147

Problematisch ist also die Organisation der Arbeitsprozesse (Arbeitskoordination), allerdings in jeweils unterschiedlicher Ausprägung. Während unproduktive Arbeitssitzungen in der ersten Epoche dominierten, sind unklare Kompetenzabgrenzung und schwierige Zusammenarbeit über die Abteilungsgrenzen hinweg («Schnittstellen») das Hauptärgernis in der zweiten Epoche. Vertrauensverlust durch nicht eingehaltene Versprechen war der Hauptgrund für den an zweiter Stelle platzierten Demotivator «Organisationskultur». Die Arbeitsorganisation, die abteilungsgreifende Zusammenarbeit und insbesondere die Organisationskultur sind Bereiche, die der Einzelne nur bedingt beeinflussen kann. Eingespielte Prozesse und die Kultur werden gelebt. Eine Veränderung braucht Zeit und eine gemeinsame Anstrengung (Fragebogen «Motivationsbarrieren» zum Selbstcheck siehe Anhang).

Mehr Einflussmöglichkeiten für den Einzelnen weisen die Resultate des amerikanischen Glücksforschers Csikszentmihalyi⁸ auf, der den Bedingungen der Arbeitsfreude auf der Spur war: «Flow-Erlebnisse am Arbeitsplatz sind nicht leicht zu haben, weil den Voraussetzungen, unter denen es dazu kommt, hier gewisse Hindernisse entgegenstehen. Allzu oft fehlt es an klaren Zielsetzungen, an der angemessenen Rückmeldung, an einem ausgewogenen Verhältnis von Handlungsanforderungen und Qualifikationen, an Steuerungsmöglichkeiten und einem flexiblen Zeitmanagement» (Csikszentmihalyi 2004, S. 132).

8 Für das Projekt «Good Work in Business» wurden 1998 amerikanische Führungskräfte befragt, die sich nachweislich für das Wohl ihrer Mitarbeiter und das Gemeinwohl engagierten.