

## Mitarbeitermotivation in Veränderungsprozessen

Psychologische Erfolgsfaktoren des Change Managements

Bearbeitet von  
Dipl.-Psych. Rainer Niermeyer, Dipl.-Pädagogin Nadia G. Postall

1. Auflage 2013. Buch. 264 S. Mit Arbeitshilfen online!. Gebunden  
ISBN 978 3 648 03234 3

[Wirtschaft > Betriebswirtschaft > Personal und Arbeit](#)

schnell und portofrei erhältlich bei

  
DIE FACHBUCHHANDLUNG

Die Online-Fachbuchhandlung [beck-shop.de](http://beck-shop.de) ist spezialisiert auf Fachbücher, insbesondere Recht, Steuern und Wirtschaft. Im Sortiment finden Sie alle Medien (Bücher, Zeitschriften, CDs, eBooks, etc.) aller Verlage. Ergänzt wird das Programm durch Services wie Neuerscheinungsdienst oder Zusammenstellungen von Büchern zu Sonderpreisen. Der Shop führt mehr als 8 Millionen Produkte.

## 6 Irrtümer und Wahrheiten über Motivation

In diesem Kapitel betrachten wir zunächst, was Motivation eigentlich ist. Was motiviert Menschen? Und: Motiviert alle Menschen das gleiche? Kann ich die Mitarbeitermotivation überhaupt beeinflussen, und wenn ja, wie? Dieses Kapitel dient als Basis, um darauf aufbauend zu betrachten, was die Mitarbeitermotivation in Transformationsprojekten beeinflusst und wie man sie beeinflussen kann.

### 6.1 Irrtum Nr. 1: Manche Menschen sind motiviert, andere nicht

Dass einige Menschen schlicht und einfach motiviert sind und andere nicht, ist eine Vorstellung, die sich bis heute in den Köpfen festgesetzt hat. Aber Motivation ist keine Wesensart, die man besitzt oder nicht besitzt. Vielmehr ist Motivation eine Variable, eine zu einem bestimmten Zeitpunkt bestehende Bereitschaft zu handeln.

Im Begriff „Motivation“ ist das Wort „Motiv“ enthalten.

#### Definition: Motive

Motive sind Gründe, die eine Person dazu bewegen, etwas tun zu wollen.

Letztlich geht es beim Motivationsprozess darum, Bedürfnisse, die nicht oder nur unzureichend befriedigt werden, durch zielgerichtetes Verhalten (wie-

der) zu befriedigen. Dieses Grundbedürfnis - nicht befriedigte Bedürfnisse so zu beeinflussen, dass sie befriedigt werden - besitzen alle Menschen, denn es ist die Grundlage des Überlebens (zumindest bezogen auf die Grundbedürfnisse).

Nun werden Sie vielleicht einwenden, dass es durchaus Menschen gibt, die nur ungern von sich aus etwas unternehmen, ein unbefriedigtes Bedürfnis, durch eine eigene zielgerichtete Aktivität selbst zu beeinflussen, während andere Menschen einen starken Drang verspüren, unbefriedigende Situationen umgehend zu verändern. Diese Beobachtung ist natürlich richtig. Die Psychologie unterscheidet zwischen allgemeiner und spezifischer Motivation.

## Allgemeine Motivation und spezifische Motivation

### Definition: Allgemeine Motivation

Als allgemeine Motivation wird der grundsätzliche Wille eines jeden Menschen bezeichnet, etwas gestalten und bewirken zu wollen.

Dieser Wille ist in jedem Menschen unterschiedlich stark ausgeprägt. Wie stark er tatsächlich ist, kann aber nur schwer beurteilt werden. Um einschätzen zu können, wie motiviert eine Person tatsächlich auf ein Ziel hinarbeiten kann und will, sollte man sich anschauen, welche spezifische Motivation jemand für eine Sache aufzubringen bereit ist, die ihr persönlich am Herzen liegt.

### Definition: Spezifische Motivation<sup>1</sup>

Die spezifische Motivation ist der Grund dafür, dass ein Mensch sich für ein bestimmtes Ziel engagiert. Sie entspringt der subjektiven Bedeutung, die das Ziel für die Person hat, und entscheidet darüber, wie viel Ausdauer und Energie die Person zur Zielerreichung aufwendet.

### Beispiel: Allgemeine und spezifische Motivation

Sascha M. kommt pünktlich um acht Uhr zur Arbeit, er erledigt seine normalen Tagesaufgaben als Sachbearbeiter und verlässt jeden Tag wieder pünktlich seinen Schreibtisch im Büro. Noch nie hat sein Vorgesetzter Frank F. erlebt, dass Sascha M. sich besonders und über die normale Arbeitszeit hinaus engagiert hätte. „Der ist doch immer total unmotiviert und lustlos“, ist seine persönliche Einschätzung des Mitarbeiters. „Eine Schlaftablette halt, bloß nie die Extrameile gehen, manche Menschen sind halt so.“

Im Rahmen eines groß angelegten Veränderungsprozesses werden für ein Projekt noch Projektmitarbeiter gesucht, die sich bei der Verbesserung eines Produktes engagieren wollen. Sascha M. meldet sich überraschenderweise freiwillig für das Projekt. Frank F. ist in mehrfacher Hinsicht überrascht. Er erkennt seinen Mitarbeiter gar nicht wieder. Der sitzt bereits um sieben Uhr an seinem Schreibtisch, grübelt über Produktskizzen und bleibt bis tief in die Nacht. Seine Sachbearbeiteraufgaben erledigt er nebenbei im Schnelltempo.

Das Projekt ist ein voller Erfolg, das Produkt wurde in seinen Produkteigenschaften wesentlich verbessert. Der Leiter des Bereichs Forschung und Entwicklung spricht Frank F. an, ob er sich vorstellen könne, Sascha M. in seinen Bereich wechseln zu lassen. Selten habe er einen so talentierten und engagierten Mitarbeiter erlebt und das, obwohl Herr M. in dem Bereich gar keine Ausbildung hätte. In der ehemaligen DDR hätte man wohl andere Pläne

---

<sup>1</sup> Vgl. Motivation - Instrumente zur Führung und Verführung; Rainer Niermeyer, Haufe Verlag, München 2001, S. 12

mit ihm gehabt, obwohl das Herz von Sascha M. doch schon immer für das Ingenieurwesen geschlagen habe und er in seiner Freizeit die beeindruckendsten Sachen entwickelt hätte. Ungläubig stimmt Frank F. zu. Fünf Jahre später hat Sascha M. ein duales Studium neben seiner Arbeit absolviert und arbeitet mit höchstem Engagement in der Abteilung Forschung & Entwicklung. Der jetzige Leiter möchte Sascha M. in zwei Jahren, wenn er in Rente geht, als seinen Nachfolger einsetzen.

„Wer hätte das jemals für möglich gehalten“, denkt sich Frank F. Doch von nun an schaut er sich seine Mitarbeiter mit anderen Augen an: „Jeder brennt für irgendetwas!“, ist nun sein klarer Standpunkt.

Hätte es das Projekt nicht gegeben, wäre Frank F. wohl noch heute der Meinung, dass sein Mitarbeiter über eine niedrige allgemeine Motivation verfügt. Nun, da er weiß, wie hoch die spezifische Motivation seines ehemaligen Mitarbeiters ist, muss er sein früheres Urteil revidieren. Das Bedürfnis, ein guter Sachbearbeiter zu sein, war bei Sascha M. extrem niedrig ausgeprägt. Er engagierte sich eben nur so viel, dass sein Grundbedürfnis nach Sicherheit (Jobsicherheit, geregelter, zufriedenstellendes Einkommen) und dadurch seine physiologischen Grundbedürfnisse (genug zu Essen, Wohnung etc.) befriedigt waren.

Für die Möglichkeit, Produkte zu entwickeln und neu zu gestalten, war er indes dazu bereit, sich über die Maßen und mit hoher Ausdauer zu engagieren.

## 6.2 Irrtum Nr. 2: Wer Demotivatoren abschafft, motiviert

[...]

### 6.3 Irrtum Nr. 3: Man kann alles erreichen, wenn man nur will

Bezogen auf den Erfolg im Leben wird immer wieder betont, dass man alles erreichen kann, wenn man nur will. Diese Sichtweise greift jedoch zu kurz. Der reine Wille, etwas erreichen zu wollen, versetzt Berge nur im Sprichwort. Sicher ist er ein wesentlicher Aspekt, der zu mehr Leistung führt, dennoch ist für Erfolg mehr notwendig als nur der reine Leistungswille.

Damit man erfolgreich sein kann, muss zum grundsätzlichen Leistungswillen auch die Leistungsfähigkeit und die Leistungsmöglichkeit (im Sinne von den Rahmenbedingungen, die Leistung erst ermöglichen) hinzukommen. Nur so kann Leistung entstehen. Reinhard K. Sprenger hat diese drei Komponenten eingängig als „Wollen“, „Können“ und „Dürfen“ bezeichnet. Bezogen auf den zu erzielenden Erfolg muss im Rahmen von Change-Management-Projekten noch eine vierte Komponente hinzutreten, die des Leistungsverständnisses. Die folgende Abbildung veranschaulicht den Zusammenhang:

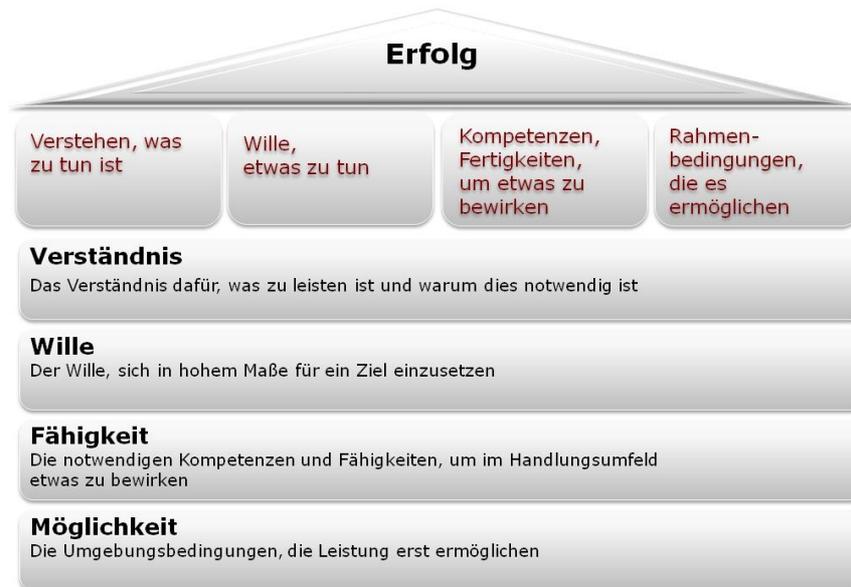


Abb. 31: Die 4 Grundpfeiler des Erfolgs

## Verständnis

Der erste Grundpfeiler des Erfolgs ist - insbesondere in Veränderungsprozessen - das Verständnis dafür, was zu tun ist und warum die Notwendigkeit besteht, es zu tun. Nur wer versteht, wo die Reise hingehet und was bewirkt werden soll, versteht auch, worauf man seine Energie konzentrieren sollte. Nichts ist schlimmer, als Energie, die am Ziel vorbeischießt. In diesem Zusammenhang wird auch immer wieder von der „unguided missile“ gesprochen, die symbolisch ausdrückt, wie zerstörerisch fehlgeleitete Leistungsmotivation sein kann.

## Wille

Der Leistungswille steckt in jedem von uns. Wie bereits beschreiben wurde, nehmen verschiedene Aspekte Einfluss darauf, wie motiviert man an der Umsetzung eines Ergebnisses arbeitet. Insbesondere im Berufsleben, kommt es darauf an, dass einen die Arbeit herausfordert, aber nicht überfordert und dass man , das Ergebnis selbst beeinflussen kann.

## Fähigkeit

Man benötigt auch die richtigen Fähigkeiten, um bestimmte Ziele erreichen zu können. Wer eine gute Führungskraft sein will, benötigt Führungs-, Sozial- und Methodenkompetenzen. Für Fachaufgaben wird fachspezifisches Wissen benötigt, das man zunächst erwerben muss, um beispielsweise als Ingenieur erfolgreich Produkte entwickeln zu können. Manchmal benötigt man, um erfolgreich sein zu können, auch ein bestimmtes Talent. Um als Sportler bei Olympia teilnehmen und dort auch erfolgreich sein zu können, bedarf es mehr als nur den reinen Willen und das Wissen, was man erreichen möchte. Die meisten von uns können zeitlebens trainieren, ohne jemals die erforderlichen Fähigkeiten zu erwerben, die notwendig sind, um an den Olympischen Spielen teilnehmen zu können.

Fähigkeiten sind also nur zum Teil trainier- und entwickelbar.

## Möglichkeit

Erfolg ist aber nur möglich, wenn auch die vierte Säule des Erfolgs vorhanden ist: die Möglichkeit, Ziele aufgrund der Gegebenheiten und Rahmenbedingungen überhaupt erreichen zu können.

Hochbegabte, Personen also, die aufgrund ihrer herausragenden intellektuellen Fähigkeiten, meistens einhergehend mit hoher sozialer Intelligenz und hoher Eigenmotivation sehr erfolgreich sein müssten, sind es oft nicht. Sie scheitern oft schon während ihrer Schullaufbahn und Ausbildung und später auch während ihrer Karriere oder bleiben weit hinter ihrem eigentlichen Erfolgspotenzial zurück, weil die Rahmenbedingungen nicht zulassen, dass sie sich entsprechend ihres Potenzials entwickeln und einbringen können.

#### Beispiel: Spitzenleistungen ermöglichen

Spitzenleistungen sind erst möglich, wenn alle vier Grundbedingungen für den Erfolg erfüllt sind.

Ein weltbekannter Violinenkünstler wird man nur, wenn man weiß, was zum Erfolg führt. Schon als kleines Kind begreift eine solche Person, dass nur viel Übung sie an ihr Ziel bringen wird. Sie versteht, dass sie auf ihre Finger aufpassen muss und verzichtet deshalb auf gefährliche Sportarten wie z. B. darauf, in der Freizeit Skateboard zu fahren. Sie versteht auch, dass sie ein gutes Gehör braucht, um auch kleinste Nuancen hören zu können, und verzichtet als Jugendlicher auf Discobesuche und den Besuch von Rockkonzerten ohne Hörschutz.

Natürlich muss eine solche Person über eine sehr hohe Willenskraft verfügen. Denn während andere Kinder draußen spielen und sich mit Freunden treffen, spielt sie über Jahre jeden Tag einige Stunden Violine. Viele Partys wird diese Person verpassen oder bewusst nicht besuchen, weil am nächsten Tag Konzerte und weitere Übungen anstehen. Dieses Pensum muss die Person auch als Jugendlicher und Erwachsener durchhalten und noch intensivieren. Dafür benötigt sie eine hohe persönliche Motivation und den Willen, ein weltbekannter Violinenspieler zu werden.

Dennoch wird diese Person niemals Weltruhm erlangen, wenn sie nicht auch über bestimmte Fähigkeiten und Talente verfügt. Sie verfügt schon von klein auf über hohe

musikalische Fähigkeiten, ein exzellentes Gehör und eine ausgeprägt gute Feinmotorik. Diese Fähigkeiten muss die Person in den folgenden Jahren noch weiter verfeinern und durch tägliches Üben professionalisieren.

Doch auch die Rahmenbedingungen, die Erfolg ermöglichen, müssen gegeben sein, damit diese Person später zu Welt- ruhm gelangen kann: Sie muss Eltern haben, die die Fähigkeiten ihres Kindes schon früh entdecken und fördern. Die Eltern müssen dem Kind das entsprechende Equipment zur Verfügung stellen - passende Violinen und die zu den Fähigkeiten und Fertigkeiten passenden Lehrer. Sie müssen ihr Kind zu zahlreichen Konzerten und Wettbewerben fahren. Die Person muss einen Ausbildungsplatz an einem renommierten Ausbildungsinstitut erlangen, den richtigen Manager aussuchen und die richtigen Kontakte pflegen, um später auch Auftritte zu bekommen und Geld in diesem Bereich verdienen zu können.

Damit Change-Projekte erfolgreich verlaufen, müssen die vier Grundpfeiler für den Erfolg entsprechend berücksichtigt werden.

#### Praxistipp: Vier Grundpfeiler für den Erfolg in Veränderungsprozessen

##### **Verständnis**

Damit die Mitarbeiter in Veränderungsprozessen die neue Strategie auch tatsächlich richtig umsetzen können und wollen, müssen sie zunächst verstehen,

- n warum eine Veränderung notwendig ist,
- n was die neue Strategie genau beinhaltet und auf welches Ziel (Vision) hingearbeitet werden soll,
- n was die Neuerung konkret für sie persönlich und ihre tägliche Arbeit bedeutet und
- n wie sie selbst dazu beitragen können, dass die neue Strategie funktioniert.

##### **Wille**

Als Unternehmen können Sie viel dazu beitragen, dass die Mitarbeiter die neue Strategie auch mit viel Engagement umsetzen wollen.

- n Stellen Sie sicher, dass Ihre Mitarbeiter die Verän-

derung auch emotional als notwendig akzeptieren (Voraussetzungen hierfür s. Verständnis) und unterstützen.

- n Stellen Sie sicher, dass die Grundbedürfnisse (Hygienefaktoren) gegeben sind, um eine Verlangsamung des Prozesses zu vermeiden.
- n und die Motivatoren bestmöglich erfüllt werden, damit sie die Motivation der Mitarbeiter als „Beschleuniger“ positiv beeinflussen können.

#### **Fähigkeiten**

Stellen Sie sicher, dass Ihre Mitarbeiter zur richtigen Zeit über die notwendigen Fähigkeiten verfügen, indem Sie

- n den Weiterbildungsbedarf analysieren und ständig an die wechselnden Erfordernisse anpassen,
- n Ihre Mitarbeiter so schulen, dass sie über die notwendigen Kompetenzen verfügen, um den neuen Anforderungen bestmöglich gerecht werden zu können.

#### **Möglichkeiten**

Auch die Rahmenbedingungen für die Veränderungen müssen geschaffen werden:

- n Arbeitsmittel und Arbeitsplätze müssen den Erfordernissen entsprechen,
- n Prozesse müssen entsprechend angepasst werden,
- n unterstützende Personalinstrumente müssen an die neuen Erfordernisse angepasst werden und die Veränderung sinnvoll unterstützen.