

Aspekte der Motivation von Mitarbeitern

Die Motivation als Zustand inneren Antriebens bestimmt das Engagement Ihrer Mitarbeiter für Ihr Unternehmen. Die Motivation wiederum hängt von verschiedenen Faktoren ab. Als Führungskraft haben Sie diverse Möglichkeiten, auf diese Faktoren Einfluss zu nehmen.

von Walter Schnider und Verena von Atzigen

1. Identifikation mit dem Unternehmen

Die Unternehmenskultur als gemeinsam geteilte und gelebte Werte und Einstellungen schafft das Potenzial für das Zugehörigkeitsgefühl der Mitarbeiter zum Unternehmen. Die Identifikation mit dem Unternehmen wird sehr stark durch die Übereinstimmung der persönlichen Werte mit den Unternehmenswerten geprägt. Je grösser die Unterschiede sind, desto tiefer ist die Identifikation. Deshalb sollten Sie bereits bei der Auswahl von Mitarbeitern auf die Werteübereinstimmung achten.

2. Einflussfaktoren der Leistungsbereitschaft

Unter Motiven sind die Kräfte zu verstehen, die einen Menschen dazu bringen, zielgerichtet etwas Bestimmtes zu tun. Diese Leistungsbereitschaft wird einerseits beeinflusst durch den eigenen Willen («inneres Feuer», intrinsische Motivation), andererseits durch die Motivierung von Aussen (extrinsische Motivation).

	Motivation	
	intrinsisch	extrinsisch
Leistungsbereitschaft (Wollen)	Commitment leben	Demotivation vermeiden
Leistungsfähigkeit (Können)	Stärken nutzen und lernen	Fördernd fordern
Leistungsmöglichkeiten (Dürfen)	Spielfeld wählen	Freiraum eröffnen

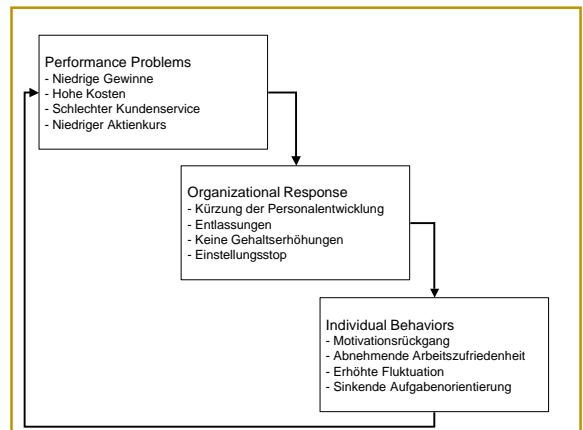
Reinhard K. Sprenger definiert sechs Variablen (vgl. Abbildung), deren Zusammenspiel entscheidend ist für die Motivation jedes einzelnen Mitarbeiters.

In den nächsten Abschnitten wird der Fokus auf die extrinsischen Variablen gelegt.

2.1 Demotivation vermeiden

Man kann Mitarbeiter nicht mittels «Leistungsvariablen» Einkommensbestandteilen, öffentlichem Lob und Zielvorgaben langfristig motivieren, wenn die Rahmenbedingungen nicht stimmen.

Die Wichtigkeit der langfristigen Ausrichtung von Motivationsmethoden jedoch zeigt sich in der «Downward Performance Spiral» nach Jeffrey Pfeffer. Hier nach stehen das Mitarbeiterverhalten, das Verhalten in der ganzen Organisation und das Unternehmensergebnis in gegenseitiger Abhängigkeit. Diese Verknüpfung kann – z.B. bei dauerhaften Motivationslücken – zu sinkender Unternehmensleistung führen.



Durch gezielte Massnahmen kann dieser Kreis durchbrochen werden. Mögliche Ansätze hierzu sind u.a. eine gezielte Personalauswahl, der Einbezug von Mitarbeitern bei Problemlösungen und Entscheidungen, Empowerment sowie Informationstransparenz, auch hinsichtlich Finanz- und Erfolgsdaten.

Aufgabe der Führungskräfte ist es, mittels situativer Führung auf ihre Mitarbeiter einzugehen und ihnen Möglichkeiten zur Motivation zu schaffen (Motivierung). Hierzu gehören z.B. der Aufbau einer Ver-

trauensbeziehung zu den Mitarbeitern, das «Walk the Talk», eine umfassende und rechtzeitige Kommunikation, die Garantie reibungsloser Arbeitsabläufe, klare Regelungen von Rechten und Pflichten sowie Aufgaben und Verantwortungen, etc.

2.2 Fördernd fordern

Eine weitere wichtige Aktivität einer Führungskraft ist die Personaleinsatzplanung. Diese sollte für den Mitarbeiter eignungs- und neigungsgerecht erfolgen. Mit anderen Worten sollten die Aufgaben im Interessensgebiet des Mitarbeiters liegen und dürfen ihn weder über- noch unterfordern. Ersteres bewirkt Stress und in extremen Fällen auch Burnout, und permanente Unterforderung führt zu Unzufriedenheit. Eine Herausforderung jedoch zeigt eine motivierende Wirkung.

Zudem leistet sie einen Beitrag zur Personalentwicklung, deren Aufgabe es ist, die Fähigkeiten der Mitarbeiter so zu fördern, dass sie ihre gegenwärtigen und zukünftigen Aufgaben bewältigen können und ihre Qualifikation den gestellten Anforderungen entspricht. Es können drei Hauptgebiete unterschieden werden:

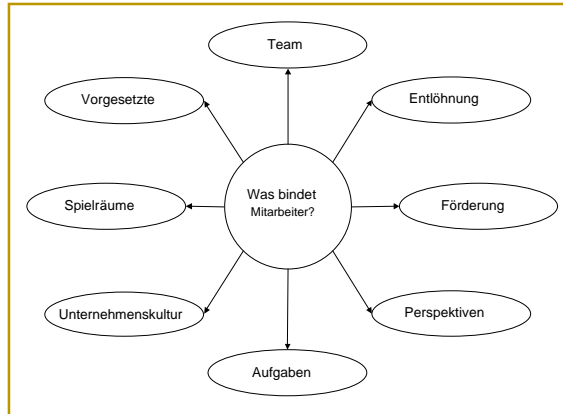
- Fördern von Aus- und Weiterbildung, um die Mitarbeiter bewusst und gezielt auf die gegenwärtigen oder zukünftigen Aufgaben vorzubereiten.
- Aufzeigen von Perspektiven, bei denen der zeitliche, örtliche und aufgabenbezogene Einsatz der Mitarbeiter festgelegt wird (Laufbahnplanung).
- Schaffen von Spielräumen, um neuen Ideen Platz zu machen und Veränderungen zu ermöglichen.

2.3 Freiraum eröffnen

Handlungs- und Spielräume fördern die Mitarbeiter nicht nur in ihrer Entwicklung, sie befriedigen auch unmittelbar den Wunsch nach Selbstverantwortung und Eigeninitiative, zwei neue Werte unserer heutigen Gesellschaft. Hierzu gehören neben inhaltlichen Freiheiten auch die örtliche und zeitliche Flexibilität, die gerade in den IT-Bereichen durch die fortlaufende Virtualisierung keine technischen Probleme mehr darstellen. Hier geht es um Vertrauen, das durch eine starke Unternehmenskultur gelebt und gestärkt werden kann und sollte.

3. Weitere Ansatzpunkte im Überblick

Was bindet Mitarbeiter überhaupt an ein Unternehmen? Werden Führungskräfte, Personalverantwortliche sowie Mitarbeiter befragt, ergibt sich ein sehr ähnliches Bild:



Zu jedem dieser Aspekte gibt es unzählige Gestaltungsmöglichkeiten. Am besten involvieren Sie Ihre Mitarbeiter und arbeiten gemeinsam am «Projekt Motivation»!

4. Motivation von IT-Mitarbeitern in turbulenten Zeiten - die aktuelle Übersicht

Mit Befragungen bei IT-Mitarbeitern und -Führungskräften in der Schweiz will das soft[net]-Projekt ICTHRM einen aktuellen Überblick über die Bedeutung und Rolle der Motivation von IT-Mitarbeitern schaffen. Zu diesem Zweck werden in den Monaten Juli bis Oktober 2002 jeweils eine Befragung zu je einem Aspekt der Motivation von Mitarbeitern im IT-Bereich durch geführt. Die aktuellen Ergebnisse finden Sie auf der Homepage www.icthrm.ch. □

soft[net]-Projektteam ICTHRM
Verena von Atzigen, lic.oec.HSG, St. Gallen
Walter K. Schnider, Dipl. Wirtschaftsinformatiker,
Basel, www.icthrm.ch.

Das soft[net]-Projekt ICTHRM verfolgt zwei Ziele:

1. Sensibilisierung der ICT-Branche zum Thema Human Resource Management.
2. Die gezielte Aus- und Weiterbildung von Mitarbeitern und Führungskräften im Bereich des HRM-Prozesses.