

# Was uns motiviert

LEISTUNG: Hohes Gehalt, nette Kollegen oder eine anspruchsvolle Tätigkeit – eine groß angelegte Studie zeigt, unter welchen Bedingungen Menschen bereit sind, sich besonders zu engagieren.

Von Wafi Al-Baghdadi

Die heftig geführte Debatte um Managergehälter und die Höhe von Bonuszahlungen legt den Schluss nahe, Geld sei der entscheidende Hebel, um Menschen zu hohen Leistungen anzutreiben. Ist das wirklich so? Oder gibt es doch andere, wichtigere Faktoren? Um diese Fragen zu beantworten, haben wir in Deutschland eine breit angelegte Erhebung initiiert – auch weil umfassende Studien zum Thema Motivation hierzulande Mangelware sind.

Anfang 2008 startete die Umfrage per Fragebogen und im Internet (siehe Servicekasten Seite 3). Wir wollten ermitteln, welches für verschiedene Zielgruppen je nach regionaler Herkunft, Geschlecht, Alter, Hierarchieebene und Tätigkeitsbereich die wichtigsten Motivatoren sind. Dabei haben wir basierend auf unserer Führungs- und Beratungserfahrung 23 Faktoren vorgegeben, die die Teilnehmer anschließend auf einer fünfstufigen Skala bewerten konnten.

## Überraschende Ergebnisse

Bisher haben mehr als 3400 Personen an der Umfrage teilgenommen. Die Ergebnisse stabilisierten sich bereits nach 500 Antworten, vor allem die Prozentsätze der sechs von den meisten Befragten als sehr wichtig bezeichneten Motivatoren veränderten sich kaum noch. Alle weiteren Faktoren erreichen deutlich niedrigere Zustimmungswerte (siehe Tabelle unten). Den Befragten ist wichtig, dass ihnen die Arbeit ein

## Rangliste der Motivatoren

Mehr als 3400 Teilnehmer aus dem ganzen Bundesgebiet haben angegeben, wie sie verschiedene Motivatoren auf einer Skala von 1 (unwichtig) bis 5 (sehr wichtig) bewerten. Die Tabelle zeigt, welche Motivatoren die höchste Bedeutung für alle Befragten sowie für Manager und für Mitarbeiter ohne Führungsaufgabe haben.

Motivator	Alle Befragten		Führungskräfte	Mitarbeiter
	Rang	Sehr wichtig*	Rang	Rang
Zufriedenheitsgefühl	1.	62	2. ▼	1.
Arbeitsklima; Freude und gute Stimmung in der Abteilung	2.	53	4. ▼	2.
Eigenverantwortliches Handeln; Freiräume; aktive Teilnahme am Entscheidungsprozess	3.	53	1. ▲	4. ▼
Gesicherter Arbeitsplatz	4.	40	8. ▼	3. ▲
Eigene Visionen und Lebensziele	5.	39	5.	5.
Herausforderung der Tätigkeit	6.	37	3. ▲	6.
Sinn der Aufgabe, ihre Bedeutung für meine persönliche oder berufliche Weiterentwicklung	7.	31	6. ▲	7.
Eigene Erfahrungen, die ich einsetzen kann	8.	24	9. ▼	10. ▼
Rückmeldungen vom Vorgesetzten oder Kollegen	9.	22	11. ▼	8. ▲
Das gesetzte Ziel, die Aufgabe selbst	10.	22	7. ▲	14. ▼

\*Angaben in Prozent, ▲ ▼ Höherer oder niedrigerer Rang gegenüber dem Gesamtergebnis

Zufriedenheitsgefühl verschafft, dass ein gutes Arbeitsklima herrscht und sie eigenverantwortlich handeln können. Auf den Plätzen vier bis sechs folgen mit etwas Abstand: ein gesicherter Arbeitsplatz, die Verwirklichung eigener Lebensziele und die Herausforderung der Tätigkeit.

Da Arbeitsplatzsicherheit ein wichtiger Motivator ist, wird die Furcht, den Job zu verlieren, – sie ist in der derzeitigen schwierigen wirtschaftlichen Lage sicherlich weit verbreitet – umgekehrt nicht automatisch zu Höchstleistungen anspornen. Führungskräfte sollten sich also gut überlegen, ob sie die Mitarbeiter zu mehr Leistung treiben wollen, indem sie mit Entlassungen drohen. Der Erfolg solcher Maßnahmen ist zweifelhaft und wohl nur kurzfristig.

Der gesicherte Arbeitsplatz spielt – 20 Jahre nach dem Fall der Mauer – in Ostdeutschland immer noch eine größere Rolle als im Westen. Bei den Umfrageteilnehmern aus den neuen Bundesländern rangiert dieser Punkt unter den sehr wichtigen Motivatoren auf Platz drei, bei denen aus den alten Ländern liegt er auf Rang sechs. In allen anderen Punkten haben sich die Ansichten zwischen Ost und West weitgehend angeglichen. Diese Übereinstimmung bei den wichtigsten Motivatoren zeigt sich auch bei anderen Vergleichsgruppen: Es gibt etwa kaum Unterschiede zwischen Männern und Frauen.

Ein Vergleich von Managern und Mitarbeitern zeigt, dass eigenverantwortliches Handeln, die Herausforderung der Tätigkeit und die Aufgabe selbst für Führungskräfte im Vergleich zu ihren Mitarbeitern eine höhere relative Bedeutung haben als etwa das Arbeitsklima. Auch die Arbeitsplatzsicherheit ist für sie nicht ganz so wichtig; dafür ist dieses Kriterium wiederum besonders für jüngere (unter 25

Jahre) und ältere Menschen (über 50 Jahre) bedeutsam.

Ebenfalls bemerkenswert ist, welche Faktoren – anders als oft behauptet – nur geringen Einfluss auf die Motivation haben: So spielen die Aspekte „Drang zur Exzellenz“, „für sich allein arbeiten können“, „Status im Unternehmen“ oder „Kontrolle der Mitarbeiter“ kaum eine Rolle. Nachdenklich stimmt, dass die Faktoren „Identifikation mit dem Unternehmen“ und „Visionen des Unternehmens“ ebenfalls nur auf den hinteren Rängen landen. Nur knapp 12 Prozent der Mitarbeiter ohne Führungsfunktion erachten die Identifikation mit dem Unternehmen und knapp 5 Prozent die Visionen des Unternehmens als sehr wichtig. Dies ist alles andere als ein positives Feedback für die Unternehmenslenker. Denn die Ergebnisse belegen, dass die Befragten nur eine sehr geringe Bindung an ihren Arbeitgeber haben.

Auch das Gehalt hat wenig Bedeutung für die Motivation. Bei den Männern liegt dieser Faktor auf Platz 11, bei den Frauen nur auf Platz 13. Geld allein ist also kein guter Motivator.

## Konsequenzen für Manager

Führungskräfte sollten die Ergebnisse der Umfrage in ihrer täglichen Arbeit berücksichtigen. Da das Zufriedenheitsgefühl einen so hohen Stellenwert einnimmt, sollte ein Manager diesen Punkt zum Beispiel bei Mitarbeitergesprächen berücksichtigen, die in vielen Unternehmen institutionalisiert stattfinden. Gibt der Mitarbeiter keine eindeutige Antwort, sind die anderen wichtigen Motivatoren Anhaltspunkte, um etwas über seine Bedürfnisse zu erfahren.

So ist etwa eigenverantwortliches Handeln (der dritt wichtigste Motivator in unserer Umfrage) ein Thema, das in den vergangenen Jahren aufgrund veränderter gesellschaftlicher Werte immer wichtiger geworden ist. Viele Mitarbeiter sind freier und offener erzogen worden als die Generationen vor ihnen. Sie wollen ihre Interessen und Ideen durchsetzen; sie sind kreativer, haben meist klare Vorstellungen von ihren Aufgaben und wissen, wie sie

diese effizient erledigen; sie wollen in Entscheidungen eingebunden werden und ihre Potenziale genutzt wissen.

Führungskräfte sollten ihren Mitarbeitern daher mehr Autonomie gewähren. Auch wenn dies anfangs zu Missverständnissen führen kann, lernen die Mitarbeiter schnell, mit Freiräumen verantwortlich umzugehen. In der Regel verhalten sie sich unter solchen Rahmenbedingungen äußerst engagiert und bringen qualitativ hochwertige Leistungen.

Angesichts der Studienergebnisse sollten Manager ihr Verhalten, ihre Informationspolitik und ihre Authentizität im Umgang mit den Mitarbeitern selbstkritisch überprüfen. Sie sollten sich regelmäßig fragen, was die Mitarbeiter von ihnen erwarten und wie sie diese Ansprüche erfüllen können. Je besser dies gelingt, desto motivierter sind die Mitarbeiter. Dabei geht es nicht um Sozialromantik. Die Mitarbeiter wollen sich von ihrer Tätigkeit herausfordern lassen und etwas leisten. ■

## SERVICE

### LITERATUR

AL-BAGHDADI, W.: *Unternehmen vitalisieren. Mehr Dynamik und Effizienz mit 360°-Teams*, Redline 2007.

### HBM ONLINE

(zu beziehen über [www.harvardbusinessmanager.de](http://www.harvardbusinessmanager.de))  
NOHRIAN,.; GROYSBERG, B.; LEE, L.-E.: *Mitarbeiter richtig motivieren*, in: *Harvard Business Manager*, September 2008, Seite 20, Produktnummer 200809020.

### INTERNET

An der Umfrage kann weiter teilgenommen werden:  
[www.umfrage-motivatoren.de](http://www.umfrage-motivatoren.de)

### KONTAKT

[info@al-baghdadi.de](mailto:info@al-baghdadi.de)

© 2009 Harvard Business Manager

### WAFI AL-BAGHDADI

ist Managementberater und Executive Coach mit Sitz in Hennef (Sieg). Schwerpunkte seiner Beratungen sind werteorientierte Führung, Konflikt- und Projektmanagement.