

# Erfolgsfaktor Motivation

## Wie Sie sich und andere gezielt motivieren



### Dossier-Themen

Unternehmensführung

Personal

➔ **Führung**

Erfolg & Karriere

Kommunikation

Marketing & Vertrieb

Informatik

Recht, Steuern & Finanzen

### 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](mailto: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  
Korrektur: Urs Bochsler

WEKA Business Media AG  
Hermetschloostrasse 77  
8048 Zürich  
Tel. 044 434 88 34  
Fax 044 434 89 99  
[info@weka.ch](mailto:info@weka.ch)  
[www.weka.ch](http://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

<b>1. Motivation – Annäherung an einen Begriff</b>	5
<b>2. Facts &amp; Figures</b>	7
Kennzahlen	7
Mitarbeiterengagement	8
Arbeitsbedingungen in der Schweiz	9
Zentrale Demotivatoren	10
Praxisbeispiel: Exemplarische Kostenrechnung	12
<b>3. Was motiviert Arbeitnehmer?</b>	13
Motivationstrends	13
Employer Branding	13
Die Generation Y	15
<b>4. Theoretische Hintergründe</b>	17
Bedürfnisbefriedigung	17
Hawthorne-Effekt	18
Menschenbild	18
Motivatoren und Hygienefaktoren	19
Motivationstheorie	20
<b>5. Selbstmotivation</b>	21
<b>6. Motivation als Führungsaufgabe</b>	22
Materielle und immaterielle Anreize	22
Arbeitsgestaltung	24
Beziehungsgestaltung	25
<b>7. Motivation des Chefs</b>	31
<b>8. Motivation der Kollegen</b>	32
<b>9. Was tun bei Übermotivation?</b>	33
<b>10. Fazit</b>	34
<b>11. Fragebögen und Checklisten</b>	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 werden<sup>1</sup>, was einen statischen Begriff darstellt. Sie kann auch als ein «Zustand des Antriebens»<sup>2</sup> 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».<sup>3</sup> 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.