

## **Führen heisst motivieren**

**Psychologische Forschungen zeigen: Die Arbeits-Motivation jedes Einzelnen setzt sich aus unterschiedlichsten Komponenten zusammen. Die Motivstruktur ist komplex und vernetzt und deren einzelne Komponenten reagieren bei Veränderungen aufeinander. Weit oben rangiert der Antrieb, selber zu gestalten und zu entscheiden. Ein hoher Lohn ...**

...ein repräsentativer Geschäftswagen, ein grosses Büro im 20. Stock und Prämien sind Motivations-Komponenten, die sich langfristig nicht auszahlen. Amerikanische Sozialpsychologen zeigten in Studien, dass Belohnung nicht das beste Mittel für Leistungssteigerungen ist. Motivation muss auf den zentralen individuellen Motiven der Mitarbeitenden aufbauen. Um diese Motive zu kennen, ist eine guten Beziehung zu den Mitarbeitenden nötig.

In den 60er und 70er Jahren des 20. Jahrhunderts begann sich die Einstellung zur Arbeit zu verändern. Bis dahin waren Verdienst und Prestige bei den allermeisten motiv-bestimmend, dann kamen andere Werte ins Spiel, die heute eine immer wichtigere Rolle spielen:

- der selbst-gewählte Beruf, die ‚Berufung‘, eine Arbeit, die für den Betreffenden Sinn ergibt.
- die Autonomie bei der Berufsausübung bekommt einen immer höheren Stellenwert und damit die Verwirklichung des Erlernen und Erfahrenen, letztlich der Talente und Fähigkeiten.
- Qualifizierte Menschen wollen etwas unternehmen, kreativ sein und über den nötigen Entscheidungsraum verfügen.

Der oben erwähnte Wertewandel zeigt sich auch in empirischen Studien: Der Lohn steht, sobald er das Existenzminimum deutlich übersteigt, ab einer bestimmten Höhe nicht mehr an erster, sondern an dritter oder vierter Stelle der Wünsche. An erster Stelle stehen die beruflichen Entfaltungsmöglichkeiten. Arbeitende Menschen sind zufriedener und motivierter, wenn ihr Handlungsspielraum wächst. Die Besten kann man nicht nachhaltig mit Prämien ködern – sie wollen sinnvolle, produktive Arbeit leisten.