

MOTIVATION: EINIGE GRUNDLAGEN

Heute schlagen nicht mehr die Großen die Kleinen, sondern die Schnellen die Langsamem.

(Eberhard v. Kuenheim, BMW, 1993).

Direkt von der Ausprägung der Leistungsmotivation abhängig ist die Schnelligkeit, mit der ein Manager konkrete Ergebnisse erreicht.

„Ein Mensch mit einer hohen Leistungsmotivation ist daran interessiert, möglichst effizient zu arbeiten, schnelle Lösungen zu finden, das gleiche Ergebnis mit möglichst wenig Aufwand zu erreichen. Tatsächlich ist er daran interessiert, die Arbeit möglichst schnell zu erledigen.“ (McClelland)

- Woher kommt nun diese Form der Leistungsmotivation?
- Wie kann man Schnelligkeit bei der Führung und Motivation von Mitarbeitern entsprechend einsetzen?

Ergebnisse einer Langzeituntersuchung des bekannten Motivationsforschers David C. McClelland über 40 Jahre hinweg zeigen, dass Menschen mit einer hohen Leistungsmotivation diese vor allem den Erziehungsmethoden ihrer Mutter verdanken. Wer also in den ersten 2 Lebensjahren von seiner Mutter einen starken Leistungsdruck erfahren hat, etwa in Form einer „festen Essenszeit“ und später in Form von „Mitarbeit im Haushalt“ oder einer „guten Schulleistung“, wies auch im Alter von 31 Jahren eine höhere Leistungsmotivation auf als Menschen, deren Mütter relativ „tolerante“ Erziehungsmethoden anwandten. 10 Jahre später hatte sich diese hohe Leistungsmotivation bei den nun 41-jährigen ausgezahlt: Sie hatten ein wesentlich höheres Einkommen erreicht. Keine Folgewirkung ergab sich allerdings beim erreichten beruflichen Niveau. Besonders bemerkenswert ist die Tatsache, dass Versäumnisse während der ersten 2 Jahre später nicht wieder aufgeholt werden können.

Begründung für den Zusammenhang zwischen der Entstehung einer hohen Leistungsmotivation und dem Erziehungsstil der Mutter:

Wenn ein Kind früh zur Sauberkeit und zu bestimmten Essenszeiten erzogen wird, dann bekommt es auch schon früh ein Gefühl der Freude an seiner Selbstbeherrschung und Selbstkontrolle. Beide Eigenschaften sind für ein erfolgreiches Handeln unverzichtbar. Darüber hinaus wird auch schon früh im Kind das Interesse an der Bewältigung herausfordernder Aufgaben geweckt.

Für Führung und Motivation ergeben sich daraus folgende Erkenntnisse:

1. Eine hohe Leistungsmotivation lässt sich, sofern sie nicht schon (aufgrund der elterlichen Erziehungsmaßnahmen) in der Persönlichkeit des Mitarbeiters geprägt ist, im wesentlichen nicht mehr nachholen. Eine Ausnahme gibt es nur bei Menschen, deren ursprünglich (hohe) Leistungsmotivation durch außergewöhnliche Umstände „verschüttet“ oder durch andere nicht

berufsbezogene Probleme absorbiert wurde durch das richtige Umfeld und die richtige Tätigkeit wieder zu ihrer ursprünglichen Leistungsmotivation zurückfinden. Vorausgesetzt, sie haben schon vorher – zumindest in einem Teilbereich – ein sichtbares „Zeichen“ dieser hohen Leistungsmotivation gezeigt (etwa sportliche Erfolge).

2. Mitarbeiter mit hoher Leistungsmotivation sind an einer konkreten Rückmeldung über die Qualität ihrer Leistung interessiert. Das bedeutet zum einen, dass ein klares Leistungs-Feedback in Form von Beurteilungen, Ehrungen, Auszeichnungen oder Veröffentlichungen für hochmotivierte Menschen einen weiteren Leistungsanreiz darstellt. Und es bedeutet zum anderen, dass Mitarbeiter, die solche Rückmeldungen (Beurteilungen oder Rennlisten) ablehnen, entweder diese, ihrer Meinung nach „ungerechte“ Form ablehnen oder in Wirklichkeit (und das ist wahrscheinlicher) ihre „Leistungs- und Motivationsschwäche“ nicht dokumentiert, also offengelegt sehen wollen (dies widerspricht allerdings den Erfahrungen der moderneren Motivationsforschung; siehe R. Sprenger: Mythos Motivation.).
3. Neue Mitarbeiter mit einer hohen Leistungsmotivation zeichnen sich dadurch aus, dass sie statt langfristiger Schulungs- und Einarbeitungsmaßnahmen sich so schnell wie möglich an die eigentlichen praktischen Aufgaben versuchen und hierbei möglichst schnell zu Ergebnissen kommen wollen. Sie sind bereit, ihr Können sogleich unter Beweis zu stellen.

Mitarbeiter mit einer schwachen Leistungsmotivation verstecken sich dagegen geradezu hinter möglichst umfassenden und langfristigen Ausbildungsprogrammen, bevor sie sich an praktische Herausforderungen heranwagen. Dazu ein konkretes Beispiel aus dem Verkauf: Hochmotivierte Verkäufer, die bei einem neuen Betrieb anfangen, warten nicht erst das Ende aller Schulungs- und Einarbeitungsmaßnahmen ab, sondern – und das ist Kennzeichen ihrer Leistungsmotivation – sie gehen sofort, auch mit einem Minimum an Schulung, auf die Kunden los, kurz, sie wollen es wissen.

Die beste Methode zur Überprüfung der Leistungsmotivation bei neuen Mitarbeitern wie neuen Verkäufern ist daher der Praxis-Test: Das heißt, die Bewerber zu bitten, sich schon vor der Einstellung (natürlich gegen Bezahlung) ein oder zwei Tage lang an der neuen Aufgabe zu versuchen. Wenn junge, unerfahrene Verkäufer (und nur für diese gilt das) diese Bitte aus fadenscheinigen Gründen ablehnen, ist Vorsicht geboten. Dann werden sie sich auch nach ihrer Einstellung lieber hinter langfristigen Schulungsmaßnahmen, umfangreichen Mailaktionen oder der Herstellung „perfekter Präsentationsunterlagen“ verstecken, als entschlossen neue Kunden zu besuchen. In Wirklichkeit handelt es sich dabei um unbewusste „Fluchtbewegungen“ mit dem Ziel, die eigene Leistungs- und Motivationsschwäche zu verbergen.

(aus: Blick durch die Wirtschaft, 17.12.1993)