

**Christian Garaus**

Universitätsassistent
Institute of Human Resource & Change
Management; Universität Linz
christian.garaus@jku.at

I did it my way

Die Rolle der Selbstbestimmung in der Mitarbeiter/innen-Motivation

Immer wieder wird betont, dass Mitarbeiter/innen der zentrale Stellhebel für nachhaltigen Erfolg sind. Die Idee ist denkbar simpel: Das Unternehmen in dem die Mitarbeiter/innen „motivierter“ – und zwar intrinsisch motiviert – sind, ist ein erfolgreiches Unternehmen. Doch wie kommen Organisationen zu „motivierten“ Mitarbeiter/innen und müssen diese wirklich intrinsisch motiviert sein? In diesem Beitrag wird eine der aktuellsten und umfassendsten Motivationstheorien vorgestellt: die Selbstbestimmungstheorie. Durch ihre Orientierung am Grad der Selbstbestimmung geht sie über die bisherige Diskussion zwischen intrinsischer und extrinsischer Motivation hinaus und bringt zahlreiche praktische Ansatzpunkte für Organisationen.

Einleitung

Die Motivationsforschung hat eine gute und eine schlechte Nachricht für Sie. Die gute ist: „Ihre Mitarbeiter/innen sind selbstbestimmt, wollen zeigen was sie können, Neues dazulernen und motivieren sich selbst.“ Die schlechte Nachricht ist: „Ihre Mitarbeiter/innen sind selbstbestimmt, wollen zeigen was sie können, Neues dazulernen und motivieren sich selbst.“

Einige mögen sich jetzt denken, dass sie es schon immer wussten, andere werden überrascht sein oder zweifeln und wieder andere werden sich an einen Bestseller von Reinhard Sprenger erinnert fühlen. Auch Reinhard Sprenger war überrascht, dass er nicht der Erste war, der „gegen den Strom schwimmt“. Unbemerkt von der Praxis und im deutschen Sprachraum weitestgehend unbekannt, liefert die Selbstbestimmungstheorie von Edward Deci & Richard Ryan seit mehr als 25 Jahren Antworten auf Fragen, die Führungskräften „unter den Nägeln brennen“, z.B.: Wie motiviere ich meine Mitarbeiter/innen? Wie schaffe ich es, dass sie mehr leisten? Wie kann ich Burn-out und Co. vorbeugen?

Daher ist es auch wenig überraschend, dass Reinhard Sprenger in der Zeitschrift „Die Betriebswirtschaft“ offen fragte:

„Verwundert (und auch ein bißchen beschämt) habe ich vernommen, daß ich mit meinem Praxisbuch auf den Schultern von wissenschaftlichen Riesen stehe. [...] Warum hat sie die Praxis nicht erreicht? Warum ist keine einzige Arbeit von Edward Deci übersetzt? Sind die praktischen Konsequenzen nicht deutlich genug dargestellt worden? Hat man die Übertragung auf den Unternehmensalltag naserümpfend an die schnöden Ausführenden delegiert?“¹

Während die Selbstbestimmungstheorie in der deutschsprachigen Pädagogik bereits einen wichtigen Platz einnimmt, sind im Management bis heute nur vereinzelte Beiträge zu finden. Daher kommt dieser Beitrag, spät aber doch, der Forderung von Reinhard Sprenger nach und stellt die Selbstbestimmungstheorie zuerst vor, um anschließend ihre Bedeutung für das Management zu diskutieren.

Die Selbstbestimmungstheorie der Motivation

In den 1970-ern ging man davon aus, dass man intrinsische und extrinsische Motivation einfach kombinieren kann. Man bräuchte eine/n Arbeitnehmer/in bloß kräftig zu loben, um ihn/sie intrinsisch zu motivieren und andererseits nach seiner/ihrer Leistung zu entlohnen, um ihn extrinsisch zu motivieren und in Summe wäre er/sie hoch motiviert. Als Deci, 1971 ein Experiment durchführte, um diesen Zusammenhang zu testen, kam es jedoch zu einem überraschenden Ergebnis. Er entdeckte den „Korrumpierungseffekt“², der heute auch unter den Namen „Verdrängungseffekt“³ oder „verborgene Kosten der Entlohnung“⁴ bekannt ist.

Dieser Effekt lässt sich leicht an einem Beispiel erklären: Die externen Anreize haben dazu geführt, dass er/sie seine/ihre Handlung nicht mehr als ganz selbstbestimmt wahrnimmt, sondern auch zum Teil das Geld als Ursache für sein/ihr Handeln sieht. Dieser

i Verdrängung intrinsischer Motivation

Der Bankangestellte Klaus ist der erfolgreichste Verkäufer in seiner Filiale. Er hat gerne Kontakt mit Kund/inn/en und merkt, dass er ein besonderes Geschick hat die Wünsche der Kund/inn/en schnell zu erfassen und ihnen die passenden Produkte anzubieten. Vor kurzem hat der Vorstand der Organisation beschlossen, die Mitarbeiter/innen in Zukunft am Umsatz zu beteiligen, um die Verkaufszahlen zu heben. Klaus freut sich anfangs auch über das zusätzliche Entgelt und versucht auch tatsächlich noch schneller zu Abschlüssen zu kommen. Nach einiger Zeit merkt er jedoch, dass sich die Gründe, warum er verkauft, verändert haben. Zwar sind ihm die Wünsche der Kund/inn/en immer noch wichtig, aber zumindest zu einem gewissen Teil, ist es schon auch das Geld, das ihn lockt.

Prozess würde durch weitere externe Anreize (z.B. Vorgabe und strikte Überwachung von Verkaufszielen, Incentives für Top-Verkäufer, Sanktionen für Low-Performer, etc.) noch verstärkt werden. Somit stellt sich die Frage, wie Mitarbeiter/innen dann zu einem bestimmten Handeln (z.B. verkaufen) bewegt werden können?

Einmal genau hingesehen: Intrinsische & extrinsische Motivation

„Everybody knows what motivation is, until one is asked to give a definition“, kann in Anlehnung an William James Klassiker „The Principles of Psychology“ (1890) gesagt werden. Auch Lutz von Rosenstiel bemerkt treffend: „Das Wort Motivation gehört heute zur Sprache des gebildeten Laien.“⁵ Doch nicht nur in unser Alltagssprache sondern auch in der Forschung wurden die Begriffe von intrinsischer und extrinsischer Motivation immer stärker aufgeweicht. Um Motivation verstehen zu können, muss man sich daher nochmals genauer ansehen, was eigentlich mit intrinsischer und extrinsischer Motivation gemeint ist.

Verhalten ist dann intrinsisch motiviert, wenn es nur um seiner selbst Willen ausgeführt wird. Die Handlung selbst ist der einzige Anreiz, um die Handlung auszuführen. Singt beispielsweise eine Person unter der Dusche, hat sie (vermutlich) lediglich Freude am Singen. Sie singt nicht, um irgendein anderes Ziel zu erreichen (z.B. eine CD aufzunehmen, einen Konzertsaal zu begeistern, etc.). Extrinsisch motiviertes Handeln hat jedoch etwas anderes als die Handlung selbst als Ziel. Das wohl am häufigsten angeführte Ziel im Kontext von Organisationen ist, etwas für Geld zu tun. Aber es sind auch zahlreiche andere Motive denkbar, z.B. weil man dabei etwas lernen kann, weil es für die Karriere förderlich ist oder weil es für wichtig erachtet wird, dass es getan wird. Wie nahe intrinsische und extrinsische Motivation oft zusammenliegen können, wird am Beispiel von vier Kolleg/inn/en, die im Rahmen des Betriebsausfluges einen Berg erklimmen, ersichtlich (siehe Infobox).

Was heißt das für Unternehmen? Lassen Sie mich dies als Frage formulieren: Wie viele Tätigkeiten in Unternehmen sind so interessant und so Spaßig, dass Mitarbeiter/innen diese *ausschließlich* machen, weil sie Freude an dieser Tätigkeit haben? Ich will damit nicht ausdrücken, dass es keine Tätigkeiten gibt, die Freude bereiten – auch die letzten beiden Kolleg/inn/en im Beispiel hatten wahrscheinlich Spaß am Aufstieg –, sondern, dass viele Tätigkeiten im Arbeitsalltag auch ausgeführt werden, um ein Ziel zu erreichen; z.B. (1) um persönliche Ziele zu erreichen (z.B. Karriere zu machen, Kolleg/inn/en zu helfen, etc.), (2) als wichtig erachtet werden oder (3) man ein schlechtes Gewissen hätte, wenn sie nicht erledigt werden. Heute geht man davon aus, dass der überwiegende Teil der Aufgaben in Organisationen eher extrinsische Motivation erfordern als intrinsische. Dies wird auch dadurch ersichtlich, dass ein Arbeitsverhältnis in der Regel ausgebaut wird, um Gehalt zu beziehen.

i Grad der Selbstbestimmung

Der erste Bergsteiger hat einzig und allein am Bergsteigen selbst Freude (intrinsisch motiviert). Da ihm bei der Mittelstation der Bergbahn bereits die Kräfte fehlen, bereitet es ihm nicht mehr besonders viel Freude und er benutzt die Bergbahn, um die letzten paar Meter zu schaffen. Der zweite Kollege geht den Berg nur hinauf, da er sich die abwertenden Bemerkungen seiner Kolleg/inn/en ersparen will (extrinsisch motiviert). Als der erste Bergsteiger bei der Mittelstation die Bahn besteigt, schließt sich der Kollege an, da er jetzt keinen Hohn (oder zumindest weniger) zu fürchten hat. Die übrigen zwei Kolleg/inn/en gehen von der Mittelstation weiter, da sie den Berg aus eigener Kraft bezwingen wollen und sich auf den Gipfelsieg freuen (Gipfel erklimmen = externes Ziel; daher extrinsisch motiviert).

Nachdem bereits der Korrumpierungseffekt ausführlich dargestellt wurde, und es sich beim Gehalt offensichtlich um einen materiellen Anreiz handelt, stellt sich natürlich die Frage, ob diese Wirkung hier ausbleibt? Da das Gehalt nicht an eine Leistung gekoppelt ist (wie z.B. Boni), nehmen Mitarbeiter/innen die Verhaltenssteuerung kaum bzw. gar nicht als fremdbestimmt wahr. Außerdem ist der Grundsatz „Arbeit für Geld“ tief in unserer Kultur und in fast allen darin lebenden Personen verankert. Daher entspricht diese Regel der eigenen Einstellung und wird nicht als kontrollierend wahrgenommen. Darauf werde ich später noch genauer eingehen.

Autonome und kontrollierte Motivation

Wie implizit aus dem letzten Abschnitt schon hervorgeht, gibt es auch innerhalb der extrinsischen Motivation deutliche Unterschiede (z.B. persönliche Ziele vs. Angst vor Bestrafung). Daher geht die Selbstbestimmungstheorie davon aus, dass stärker nach dem Grad der Selbstbestimmung (selbst- vs. fremdbestimmtes Verhalten) unterschieden werden sollte, als in intrinsisch und extrinsisch. Prinzipiell wird unterschieden, ob ein Verhalten fremdbestimmt („kontrolliert motiviert“) oder selbstbestimmt („autonom motiviert“) ausgeführt wird. Wenn eine Aktivität kontrolliert motiviert ist, dann werden Personen diese nicht mehr ausführen, wenn der externe Grund wegfällt. Unter diese Kategorie fallen z.B. Belohnung und Bestrafung, aber auch ein wenig „internere“ Gründe wie z.B. gutes und schlechtes Gewissen.

Dem gegenüber steht die autonome Motivation, also Verhalten das selbstbestimmt gewählt wird. Dabei kann es sich um die „klassische“ intrinsische Motivation handeln, also weil die Tätigkeit wirklich Freude bereitet oder interessant ist, aber auch um autonome Formen der extrinsischen Motivation, z.B. persönliche Wichtigkeit oder Übereinstimmung mit

Exkurs: Ein genauerer Blick auf die Selbstbestimmungstheorie

Die externe Regulation steht ganz links im Selbstbestimmungskontinuum (s. Abb. 1). Dies ist der Prototyp von fremdbestimmten Verhalten. Hierbei handeln die Mitarbeiter/innen nur aufgrund von Belohnung und Bestrafung. Die Mitarbeiter/innen zeigen zwar Compliance (nach außen hin sichtbar das gewünschte Verhalten) aber stellen das Verhalten sofort wieder ein, wenn die Belohnung ausbleibt oder keine Bestrafung mehr befürchtet werden muss. Bei der klassischen Unterscheidung intrinsisch vs. extrinsisch, wurde meist diese Art der Handlungsregulation fokussiert.

Bei der introjizierten Regulation nehmen die Mitarbeiter/innen ihr Handeln schon weniger fremdbestimmt wahr. Sie zeigen ihr Verhalten in erster Linie „weil es sich gehört“, ihre Einstellung ist jedoch eine andere. Meist drückt sich dies in gutem bzw. schlechtem Gewissen aus. Die externe und die introjizierte Regulation sind relativ stark fremdbestimmte Formen der Motivation und werden daher als kontrollierte Motivation bezeichnet.

Bei der identifizierten Regulation haben die Mitarbeiter/innen erkannt, dass es wichtig ist, dass sie dieses Verhalten zeigen. Sie führen die Tätigkeit also auch dann aus, wenn niemand dabei ist, weil sie in ihre persönlichen Einstellungen integriert haben.

Bei der integrierten Regulation handeln die Mitarbeiter/innen schließlich aus dem Grund, weil die Tätigkeit in vollkommenem Einklang mit ihren persönlichen Einstellungen steht und sich mit ihrem Selbstbild deckt. Gemeinsam mit der internen Regulation (intrinsische Motivation) stellt sie die höchste Form der autonomen Motivation dar.

dem eigenen Wertebild. Hilft beispielsweise eine Kollegin einer anderen, weil diese ihr letzte Woche einen Gefallen getan hat (Reziprozität), dann ist sie kontrolliert motiviert. Sie wird ihr nicht mehr helfen, wenn sie ihre „Schuld“ beglichen hat (kontrolliert, extrinsische Motivation). Hilft eine Kollegin einer anderen aber, weil sie sich selbst als hilfsbereite Kollegin sieht, dann ist sie autonom motiviert. Sie wird auch in Zukunft ihrer Kollegin helfen, da „sie nun mal so ist“.

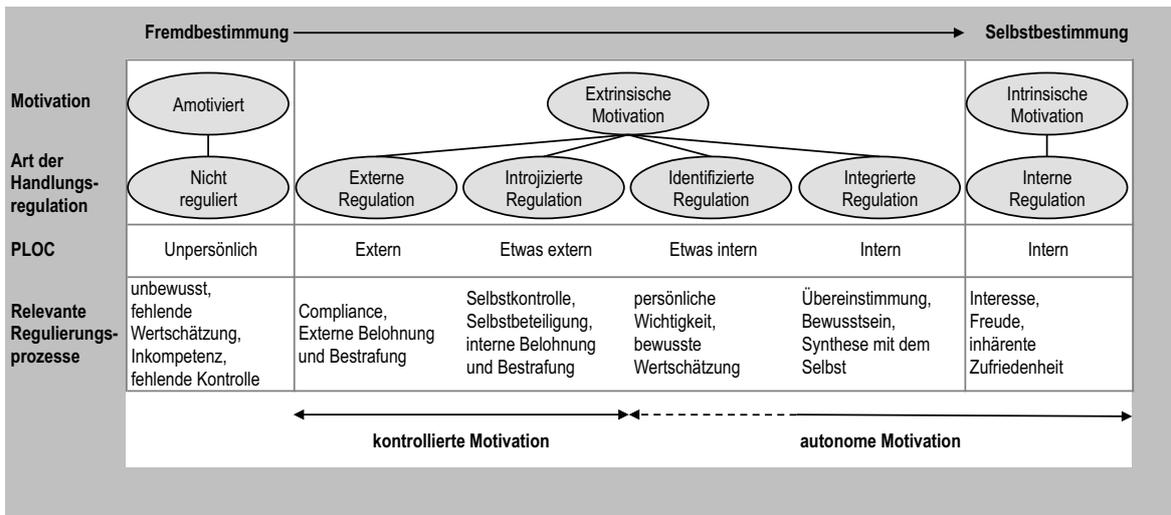


Abb. 1: Selbstbestimmungskontinuum⁶

Auf den ersten Blick lässt sich die Frage, wie Mitarbeiter/innen zu einem bestimmten Verhalten bewegt werden können, sehr einfach beantworten: auf viele verschiedene Arten. Die Möglichkeiten erstrecken sich von Zuckerbrot und Peitsche (externe Regulation) bis zur Übereinstimmung mit organisationalen Werten (integrierte Regulation). Aus dem obigen Beispiel lässt sich jedoch erahnen, dass kontrollierte und autonome Motivation teilweise zu sehr unterschiedlichen Ergebnissen führen und verschiedene Konsequenzen mit sich bringen.

Wann ist kontrollierte Motivation sinnvoll?

Kontrollierte Motivation führt bei einfachen, leicht zu messenden Aktivitäten zu mindestens gleich guten Ergebnissen wie autonome Motivation. Bei Safelite, der größten US-amerikanischen Firma zum Einbau von Autoglas, konnten die Umsätze durch das Einführen von Stücklöhnen (materielle Anreize) beispielsweise um 44% gesteigert werden.⁷ Bei repetitiven Aufgaben (z.B. Arbeiten am Fließband) scheint autonome Motivation also durchaus ausreichend zu sein. Dies ist insbesondere dann der Fall, wenn die Tätigkeiten nicht als intrinsisch motivierend erlebt werden. Wenn der Job dermaßen uninteressant und langweilig ist, dass keine autonome Motivation vorhanden ist, kann diese folglich auch nicht verdrängt werden. In manchen Fällen kann Bezahlung sogar zu höherer Arbeitszufriedenheit führen. In den meisten Fällen führt dennoch autonome Motivation zu höherer Arbeitszufriedenheit.⁸

Einen wichtigen Punkt gilt es hier noch zu beachten: Wenn einzelne Tätigkeiten entlohnt werden, dann ist es wahrscheinlich, dass andere, nicht entlohnte Tätigkeiten vernachlässigt werden. Tätigkeiten, die auf kontrollierter Motivation aufbauen, werden in dem Moment aufgegeben, wenn die externe Regulation des Verhaltens (z.B. Belohnung oder Bestrafung) ausbleibt. Nun kann es bei hoch repetitiven Tätigkeiten durchaus gelingen, alle Aufgaben im Arbeitsvertrag zu erfassen und nach Zielerreichung zu entlohnen. Denkt man jedoch an die Aufgaben der „Knowledge Worker“, zeigt sich, dass das vollständige Erfassen aller Tätigkeiten beinahe unmöglich ist.

Wann ist autonome Motivation sinnvoll?

Autonome Motivation führt bei komplexen Aufgaben, insbesondere wenn sie Kreativität erfordern, zu besseren Ergebnissen als kontrollierte Motivation. Außerdem ist autonome

Vorteile autonomer Motivation

Autonome Motivation hängt zusammen mit:

- nachhaltiger Verhaltensänderung,
- besserer Performance bei komplexen & kreativen Aufgaben,
- höherer Arbeitszufriedenheit & positiverer Einstellung gegenüber der Arbeitsumwelt,
- höherem Commitment,
- geringerer Kündigungsneigung,
- verstärktem pro-sozialem Verhalten,
- psychologischer Gesundheit (z.B. Selbstwertgefühl), Wohlbefinden & geringerer Wahrscheinlichkeit für Burn-out.

Motivation mit für Unternehmen wünschenswerten Resultaten verbunden, wie z.B. höherer Arbeitszufriedenheit, niedrigerer Kündigungsneigung und höherem Commitment.⁹ Außerdem führt autonome Motivation zu vermehrter Weitergabe von implizitem Wissen und nachhaltiger Verhaltensänderung (z.B. bei Change-Prozessen). Zusammenfassend kann also gesagt werden, dass, wenn die Kosten von Mitarbeiter/innenfluktuation hoch sind und komplexe, kreative und anspruchsvolle Aufgaben zu meistern sind, autonome Motivation zu wünschenswerteren Ergebnissen führt als kontrollierte Motivation. Doch wie kann autonome Motivation erreicht werden?

Bedürfnisse in der Selbstbestimmungstheorie & Internalisierung von externen Regulationen

Um diese Frage zu beantworten, muss zuvor auf die Bedürfnisse in der Selbstbestimmungstheorie eingegangen werden. Wie andere Motivationstheorien auch unterstellt die Selbstbestimmungstheorie psychologische Bedürfnisse. Im Gegensatz zu den meisten anderen Theorien handelt es sich dabei jedoch nicht um am Schreibtisch getroffene Annahmen, sondern um die Quintessenz zahlreicher empirischer Untersuchungen.

- **Autonomie:** Menschen haben das Bedürfnis ihr Verhalten als selbstbestimmt zu erleben. Sie wollen das Gefühl haben, dass sie das was sie tun, frei (autonom) gewählt haben.
- **Kompetenz:** Menschen haben das Bedürfnis, sich als kompetent zu erleben. Sie wollen das Gefühl haben, dass sie die Fähigkeit haben, die gewählte Tätigkeit erfolgreich durchzuführen.
- **Soziale Eingebundenheit:** Menschen haben das Bedürfnis, sich mit anderen verbunden zu fühlen. Sie wollen das Gefühl haben, dass sie zu einer Gruppe oder Organisation dazugehören.

Eine Befriedigung dieser Bedürfnisse führt zu autonomer Motivation, während eine Nicht-Befriedigung zu kontrollierter Motivation führt. Wichtig ist weiters zu beachten, dass bei der Bewertung all dieser Bedürfnisse die subjektive Wahrnehmung des Individuums im Mittelpunkt steht. Es geht dabei nicht um die Suche nach der „absoluten Wahrheit“, sondern immer um die Wahrnehmung der Mitarbeiter/innen.

Die Befriedigung der Bedürfnisse spielt für einen weiteren zentralen Prozess eine entscheidende Rolle: den Internalisierungsprozess. Die Selbstbestimmungstheorie unterstellt die menschliche Grundtendenz, dass Menschen externe Regulationen internalisieren. D.h. sie integrieren Vorgaben (z.B. Regeln, Richtlinien, etc.) einer Gruppe bzw. Organisation, um ihr Verhalten einerseits als selbstbestimmter und sich andererseits als Teil der Gruppe bzw. Organisation wahrzunehmen. Eine ursprünglich kontrolliert motivierte Handlung wird nach der Internalisierung aufgrund von autonomer Motivation ausgeführt. Werden beispielsweise neue Prozesse in einem Unternehmen eingeführt, werden die Personen anfangs eventuell noch nicht verstehen, wozu diese dienen. Anfangs führen sie die Tätigkeiten vielleicht nur aus, weil sie sonst ein schlechtes Gewissen hätten oder nicht gerügt werden wollen (kontrollierte Motivation). Im Laufe der Zeit verstehen sie jedoch, warum die Tätigkeiten wichtig sind und handeln in Zukunft, da sie es für wichtig halten (autonome Motivation). Gleichzeitig ist die Bedürfnisbefriedigung entscheidend dafür, ob ein Verhalten überhaupt internalisiert wird oder nicht. Will eine Person z.B. gar nicht zu einer Gruppe bzw. Organisation gehören, wird sie sich nicht an die Regeln anpassen, die innerhalb dieser gelten. Auch in einem sehr kontrollierenden Umfeld tritt der Internalisierungsprozess nicht, oder nur abgeschwächt ein. Ähnlich verhält es sich auch, wenn die Person sich nicht als kompetent erlebt.

Implikationen für das Management

Welche Implikationen hat die Selbstbestimmungstheorie für Unternehmen? Gibt es keine Möglichkeit auf die Motivation einzuwirken? Müssen die Mitarbeiter/innen sich nun selbst überlassen werden?

Nein, ganz im Gegenteil! Es gilt zwar, sich von der Idee der direkten Steuerung (wie eine Maschine) zu verabschieden und die Eigenlogik von Menschen zu berücksichtigen, dennoch rücken gerade Führungskräfte in den Vordergrund, um das Verhalten der Mitarbeiter/innen zu beeinflussen. Die zentrale Aufgabe des Managements ist es, einen Kontext zu schaffen, in dem sich selbstbestimmte Motivation entwickeln kann. Um einen autonomiefördernden Kontext einzurichten, können die Bedürfnisse Autonomie, Kompetenz und soziale Eingebundenheit als zentrale „Stellhebel“ dienen.

Autonome Motivation ist der kontrollierten in viele Punkten überlegen: z.B. Performance bei schwierigen und kreativen Aufgaben, Arbeitszufriedenheit, Commitment, etc. Aus diesem Grund ist die zentrale Implikation für das Management, die autonome Motivation ihrer Mitarbeiter/innen zu erreichen und aufrechtzuerhalten.¹⁰ Gleichzeitig ist klar, dass autonome Motivation nicht immer erreicht werden kann, in diesen Punkten sollen an den folgenden Beispielen auch die Trade-offs veranschaulicht werden.

Erhöhung der Autonomie

Autonomie im Sinne der Selbstbestimmungstheorie sollte auf keinen Fall mit dem Fehlen von Struktur im Sinne von „Laissez-faire“ verstanden werden. Gerade in Organisationen sind Regeln, Routinen und Strukturen von zentraler Bedeutung und es ist entscheidend, dass Personen innerhalb dieser Grenzen agieren. Der zentrale Ansatzpunkt ist jedoch, den Mitarbeiter/inne/n die Möglichkeit zu geben, sich innerhalb dieser Grenzen frei zu entfalten. Führungskräfte können ihren Mitarbeiter/inne/n das Gefühl von Autonomie geben, wenn sie Wahlmöglichkeiten und Mitbestimmungsmöglichkeiten bei Ihrer eigenen Arbeit gewähren. Wenn es zum Beispiel für das Unternehmen keinen Unterschied macht, wann oder wie eine bestimmte Aufgabe ausgeführt wird – solange sie bis zu einem gewissen Zeitpunkt fertig ist – kann diese Entscheidung den jeweiligen Mitarbeiter/inne/n übertragen werden. Dadurch können sich diese die Arbeit besser einteilen und haben stärker das Gefühl selbstbestimmt zu handeln. In vielen Organisationen bestehen veraltete oder unnötige Regelungen. Diese abzubauen gibt den Mitarbeiter/inne/n das Gefühl, dass sie es selbstbestimmt machen können („I did it my way“) und wirkt sich positiv auf die autonome Motivation aus.

Die zentrale Aufgabe für das Management ist die autonome Motivation ihrer Mitarbeiter/innen zu erreichen und aufrechtzuerhalten.

Ziele vereinbaren: Wenn sich Mitarbeiter/innen frei zu Zielen verpflichten können, dann ist die Wahrscheinlichkeit, dass sie diese auch einhalten sehr hoch. Dabei ist es für die Entwicklung von autonomer Motivation wichtig, dass die

Mitarbeiter/innen das Gefühl haben, dass Sie die Ziele (und damit ihr zukünftiges Verhalten um die Ziele zu erreichen) selbst bestimmt haben. Organisationen haben hier die Möglichkeit leitend einzugreifen, indem sie klar machen, welche Erwartungen von Seiten der Organisation gestellt werden (mit welchen Konsequenzen), um als Organisation strategische Ziele zu erreichen. Werden die Ziele jedoch von der Organisation vorgegeben, dann haben die Mitarbeiter/innen nicht das Gefühl, dass sie selbstbestimmt handeln, sondern fühlen sich fremdbestimmt. Verstärkt wird dieser Effekt zusätzlich, wenn die Zielerreichung an finanzielle Anreize gekoppelt ist.

Auf externe Anreize verzichten: Autonome Motivation wird durch externe Anreize (z.B. Pay-per-performance) verdrängt.¹¹ In vielen Bereichen kann autonome Motivation der Mitarbeiter/innen erreicht werden, ein Rückgriff auf kontrollierte Motivation ist in erster Linie dann wichtig, wenn die Tätigkeit selbst uninteressant, langweilig und/oder ihr Sinn schwer zu erfassen ist. Dennoch gilt es zwei Punkte zu beachten: Erstens, Organisationen können ihren Mitarbeiter/inne/n durchaus externe Bonuszahlungen (z.B. Boni) zukommen lassen. Insbesondere dann, wenn diese nicht unmittelbar an eine Tätigkeit gekoppelt sind und unerwartet gegeben werden, wird die autonome Motivation weniger wahrscheinlich verdrängt. Zweitens, gewöhnen sich Mitarbeiter/innen an externe Anreize. Bereits eingeführte externe Anreize wieder abzuschaffen ist problematisch, wenn viele Mitarbeiter/innen mit der derzeitigen Regelung zufrieden sind (d.h. die Regelung bereits internalisiert haben).

Bedeutung geben: In einigen Situationen ist es von enormer Bedeutung, dass Personen eine bestimmte Tätigkeit auf eine ganz bestimmte Art ausführen und auf keinen Fall abweichen dürfen. In diesen Fällen ist es entscheidend, den Personen den Grund dafür zu nennen. Dadurch bekommen Mitarbeiter/innen die Möglichkeit den Grund nachzuvollziehen, was sich sinnstiftend auf ihr Verhalten auswirkt. In diesem Fall ist es durchaus möglich, dass eine Internalisierung stattfindet und die Mitarbeiter/innen, die Tätigkeit ausüben, weil sie es für sich als wichtig erachten.

Der Ton macht die Musik: Die Motivation von Personen kann aufgrund von „autonomiefordernder“ oder „kontrollierender“ Sprache beeinflusst werden kann. So wird beispielsweise durch die Formulierung „Würden Sie bitte xxx machen?“ eine Wahlmöglichkeit ausgedrückt und autonome Motivation gefördert, während „Machen Sie xxx.“ einer Arbeitsanweisung gleichkommt und zu einem Anstieg der kontrollierten Motivation führt. Da es immer von der Wahrnehmung der Mitarbeiter/innen abhängt, ob sie ihr Verhalten als fremd- oder selbstbestimmt wahrnehmen, kann die Rolle der Kommunikation gar nicht hoch genug eingeschätzt werden.

Förderung der empfundenen Kompetenz

In der Arbeitswelt bezieht sich das Bedürfnis nach Kompetenz darauf, dass Mitarbeiter/innen das Gefühl haben, dass sie die ihnen übertragenen Tätigkeiten erfolgreich ausführen können und laufend dazulernen, d.h. die individuellen Kompetenzen der Mitarbeiter/innen soll über einen mittelfristigen Zeitraum größer werden.

Mitarbeiter/innen weiterentwickeln: Um die autonome Motivation zu erhöhen, kommt der Entwicklung der Kompetenzen eine besondere Bedeutung zu. Gezielte Personalentwicklung spielt dabei eine ebenso große Rolle, wie der Erwerb von Kompetenzen direkt am Arbeitsplatz. Es ist jedoch darauf zu achten, dass die Mitarbeiter/innen nicht „zwangsverpflichtet“ werden, sondern das Gefühl haben, ihr Lernen selbst zu bestimmen, da ansonsten der Effekt auf die autonome Motivation konterkariert würde.

Auf Zielerreichbarkeit achten: Unter dem Punkt Autonomie wurde bereits beschrieben, dass sich das Management und Mitarbeiter/innen auf gemeinsame Ziele einigen sollen. Gleichzeitig sollten Führungskräfte darauf achten, dass die Ziele für die Mitarbeiter/innen erreichbar und nicht zu hoch gesteckt sind. Wenn sich Mitarbeiter/innen „übernehmen“, erleben sie sich als wenig kompetent, was sich negativ auf ihre autonome Motivation auswirkt.

Feedback geben: In Organisationen ist es oftmals notwendig, Rückmeldung zu geben, ob die Art und Weise wie Mitarbeiter/innen ihre Arbeit verrichten passend ist. Feedback sollte dabei in einer nicht kontrollierenden Weise (Feedbackregeln geben dazu einen guten Anhaltspunkt) und möglichst früh gegeben werden, um der Person die Möglichkeit zu geben, dass sie ihr Verhalten noch anpasst. In diesem Fall kann das Feedback sogar dazu führen, dass die Person die Tätigkeit in Zukunft besser verrichten kann und sich so kompetenter fühlt, was zu einem Anstieg der autonomen Motivation führt. Feedback, das wertschätzend kommuniziert wird, kann die autonome Motivation erhöhen. Negatives Feedback, das in kontrollierender Weise gegeben wird, kann jedoch dazu füh-

ren, dass Mitarbeiter/innen jegliche Motivation (kontrolliert und autonom) verlieren und amotiviert „zurückbleiben“.

Steigerung des Gefühls der sozialen Eingebundenheit

Menschen haben das generelle Bedürfnis, sich mit anderen verbunden zu fühlen. In der Arbeitswelt bedeutet dies, dass sie sich zu Teams, Abteilungen oder Unternehmen zugehörig fühlen wollen und gemeinsame Ziele erreichen wollen. Dabei ist es entscheidend, dass die Mitarbeiter/innen nicht irgendwelche Ziele anstreben (z.B. den Abteilungs-Rekord im Moorhuhn-Schießen), sondern organisationale Ziele.

Informationen weitergeben: Daher ist eine der wichtigsten Maßnahmen zur Steigerung der autonomen Motivation, dass Manager/innen Informationen weitergeben. Mana-

! Management-Empfehlungen

Die autonome Motivation der Mitarbeiter/innen kann erhöht werden, indem die drei psychologischen Grundbedürfnissen nach wahrgenommener Autonomie, empfundener Kompetenz und sozialer Eingebundenheit befriedigt sind. Entscheidend ist dabei, dass die Mitarbeiter/innen *das Gefühl haben*, dass Sie autonom entscheiden können, in ihren Tätigkeitsbereichen kompetent sind und sozial in die Organisation eingebunden sind. Somit bieten sich für das Management drei zentrale Ansatzpunkte:

Autonomiefördernde Maßnahmen

- Schaffen Sie einen Kontext in dem sich Mitarbeiter/innen frei bewegen können
- Einigen Sie sich auf gemeinsame Ziele
- Verzichten Sie auf externe Anreize, wo es nicht sein muss
- Wenn es keinen Spielraum gibt, sagen Sie warum
- Erklären Sie Ihren Mitarbeiter/inne/n warum Ihre Tätigkeiten wichtig sind
- Vermeiden Sie „kontrollierende“ Sprache
- Setzen Sie Ihre Mitarbeiter/innen nicht unter Druck

Kompetenzfördernde Maßnahmen

- Unterstützen Sie die kontinuierliche Weiterbildung Ihrer Mitarbeiter/innen
- Einigen Sie sich auf erreichbare Ziele (Achten Sie auf die Erreichbarkeit!)
- Geben Sie Ihren Mitarbeiter/inne/n rechtzeitiges und bedeutsames Feedback
- Ermöglichen Sie Ihren Mitarbeiter/inne/n durch Fehler zu lernen

Maßnahmen zur Förderung der sozialen Eingebundenheit

- Teilen Sie Ihre Informationen & Wissen
- Bringen Sie Ihren Mitarbeiter/inne/n Vertrauen entgegen
- Halten Sie regelmäßige Meetings
- Fördern Sie aktiv Team-building
- Unterstützen Sie Kooperation

ger/innen können dabei auch vertrauliche Informationen weitergeben. Das entgegengebrachte Vertrauen wirkt sich positiv auf die autonome Motivation aus. Regelmäßige Meetings können als Anlass dienen und bieten gleichzeitig eine gute Möglichkeit zu allen Mitarbeiter/inne/n Kontakt zu halten. Gleichzeitig dienen Manager/innen als Vorbilder und erhöhen die Wahrscheinlichkeit, dass diese ebenfalls ihr Wissen teilen.

Strategien kommunizieren: Firmenleitbilder, Visionen und Strategien sind in ihrer Natur allgemein und eher abstrakt (und oft auch weitestgehend unbekannt). Um sich mit der Organisation besser identifizieren zu können, ist es entscheidend, zu kommunizieren, wofür die Organisation steht und wie die zukünftige Entwicklung aussehen soll.

Angaben zum Autor

Mag. Christian Garaus ist Universitätsassistent am Institute of Human Resource & Change Management an der Johannes Kepler Universität (JKU) Linz. Zuvor war er als selbständiger Unternehmensberater sowie als Handball-Schiedsrichter in der höchsten Österreichischen Spielklasse tätig. Neben der Motivationsforschung fokussiert seine Forschung auf organisationale Lernprozesse. Seine Dissertation behandelt insbesondere die „Absorptive Capacity“ von Organisationen, d.h. wie Organisationen Informationen von externen Quellen aufnehmen, verarbeiten und gewinnbringend anwenden können.

Literatur

¹ Sprenger, R. 1997. Elend der Motivierung – Anmerkungen zu Frey, B.S. & Osterloh, M. 1997. Sanktionen oder Seelenmassage? Motivationale Grundlagen der Unternehmensführung, 57: 579-580.

² vgl. Deci, E.L., Koestner, R., & Ryan, R.M. 1999. A meta-analytic review of experiments examining the effects of extrinsic rewards on intrinsic motivation. Psychological Bulletin, 125: 627-668.

³ vgl. Frey, B.S., & Osterloh, M. 1997. Sanktionen oder Seelenmassage? Motivationale Grundlagen der Unternehmensführung, 57: 307-321.

⁴ vgl. Lepper, M.R., & Greene, D. 1978. The hidden costs of reward: New perspectives on the psychology of human motivation. New York: Hillsdale.

⁵ Rosenstiel, L. von. 2007. Grundlagen der Organisationspsychologie. 6. Auflage, Stuttgart: Schäffer-Poeschel.

⁶ In Anlehnung an Gagné, M., & Deci, E.L. 2005. Self-determination theory and work motivation. Journal of Organizational Behavior 26: 331-362 und Ryan, R.M. & Deci, E.L. 2000. Self-determination theory and the facilitation of intrinsic motivation, social development, and well-being. American Psychologist, 55: 68-78.

⁷ vgl. Frey, B.S., & Osterloh, M. 2002. Managing Motivation. 2. Auflage, Wiesbaden: Gabler.

⁸ vgl. Gagné, M., & Deci, E.L. 2005. Self-determination theory and work motivation. Journal of Organizational Behavior, 26: 331-362.

⁹ vgl. Gagné, M., & Deci, E.L. 2005. Self-determination theory and work motivation. Journal of Organizational Behavior, 26: 331-362.

¹⁰ Dieser Abschnitt ist angelehnt an Beard, P.P. 2002. Intrinsic need satisfaction in organizations: A motivational basis of success in for-profit and non-for-profit settings. In: Deci, E.L. & Ryan, R.M. (Hrsg.) Handbook of self-determination research [NY]: University of Rochester Press: 55-275.

¹¹ vgl. Deci, E.L., Koestner, R., & Ryan, R.M. 1999. A meta-analytic review of experiments examining the effects of extrinsic rewards on intrinsic motivation. Psychological Bulletin, 125: 627-668.