



Mitarbeitermotivation in Start-Ups

Theoretischer Rahmen und praktische Handlungsempfehlungen

William Bork

Prof. Dr. Monika Engelen

Technology
Arts Sciences
TH Köln

Vorwort

Das vorliegende Paper fasst die Erkenntnisse zu Möglichkeiten der Mitarbeitermotivation in Start-Ups zusammen.

Es basiert auf der Bachelorarbeit von Herrn William Bork, die von Mai bis Juli 2017 von Prof. Dr. Monika Engelen betreut wurde. Neben einer Recherche der grundlegenden Theorie wurden die gewonnenen Erkenntnisse durch explorative Interviews mit Start-Ups ergänzt.

Der Kerninhalt dieses Papers ist sowohl das Verständnis für die Bedeutung von Arbeitsmotivation zu verdeutlichen als auch konkrete Ansätze zur positiven Beeinflussung der Arbeitsmotivation für Start-Ups aufzuzeigen.

Inhalt

Vorwort	1
Inhalt	2
I Einführung und grundlegende Definitionen	3
1 Start-Ups	3
2 Bedürfnisse und Zufriedenheit	3
3 Arbeitsmotivation	4
II Mitarbeitermotivation im Unternehmen	5
1 Verständnis der Motive und Motivationsgrundlagen der individuellen Mitarbeiter	5
1.1 Motive	5
1.2 Motivationstypen	5
2 Gestaltung von Motivationsfaktoren	7
2.1 Gestaltung des Arbeitsumfelds und -inhalts	7
2.2 Motivation durch das Führungsverhalten	9
2.3 Schaffung weiterer Anreize	10
III Handlungsschema zur Erstellung eines Mitarbeitermotivationskonzeptes	11
Literatur	12

I Einführung und grundlegende Definitionen

1 Start-Ups

Start-Ups sind Unternehmen, die sich noch in frühen Entwicklungsphasen befinden und Geschäftsideen verfolgen, die eher einen hohen Grad an Innovation und Wachstumspotenzial aufweisen. Start-Ups befinden sich im Gegensatz zu großen Unternehmen oft noch im Suchmodus, d.h. sie sind noch flexibel in der Ausgestaltung sowohl des Geschäftsmodells als auch der eigenen Organisation. Aufgrund der geringen Mitarbeiterzahl trägt jeder einzelne Mitarbeiter einen großen Teil zur Entwicklung des Unternehmens bei. Deswegen ist die Motivation der einzelnen Arbeitnehmer besonders bedeutend für die erfolgreiche Entwicklung von Start-Ups im Vergleich zu etablierten und großen Unternehmen.

2 Bedürfnisse und Zufriedenheit

Bedürfnisse und Zufriedenheit stellen die Grundlage für ein hohes Maß an Arbeitsmotivation dar. Abraham Maslow hat die menschlichen Bedürfnisse auf fünf verschiedenen Ebenen zu einer Pyramide angeordnet. Die Basis bilden die physiologischen Bedürfnisse, gefolgt von den Sicherheitsbedürfnissen, den sozialen Bedürfnissen und den Individualbedürfnissen. Die obere Ebene stellt die Bedürfnisse nach Selbstverwirklichung dar. Bedürfnisse einer höheren Ebene werden erst nach Befriedigung der darunterliegenden Ebene angestrebt. So beinhalten die unteren vier Ebenen die Defizitbedürfnisse und die obere Ebene die Wachstumsbedürfnisse.

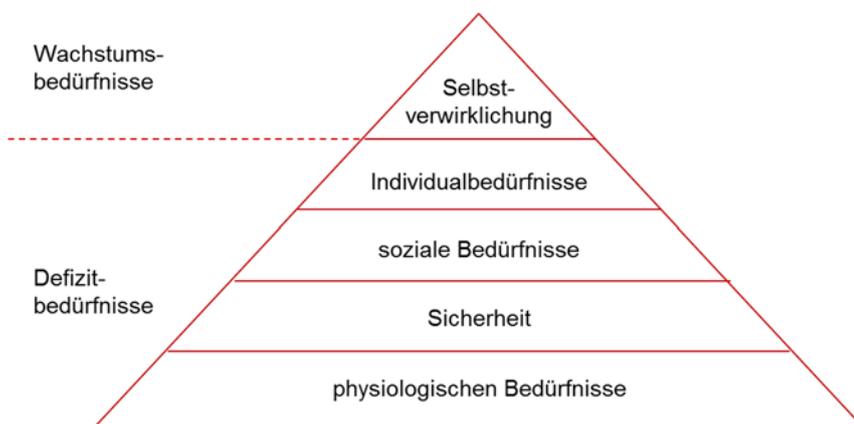


Abbildung 1: Bedürfnispyramide nach Abraham Maslow, eigene Darstellung

Auf der Bedürfnispyramide nach Maslow baute Frederik Herzberg seine Zwei-Faktoren-Theorie auf, die untersucht, welche Faktoren Unzufriedenheit abbauen oder vermeiden und wodurch diese hervorgerufen wird. Seine Annahme lautet, dass es zwei voneinander unabhängige Dimensionen der Arbeitszufriedenheit gibt: Unzufriedenheit/Nicht-Unzufriedenheit und Zufriedenheit/Nicht-Zufriedenheit. Beide Dimensionen werden von jeweils anderen Faktoren der Arbeitssituation beeinflusst. Bedingungen für eine Senkung der Unzufriedenheit als Übergang zur Nicht-Unzufriedenheit liegen vor allem im Arbeitsumfeld (Hygienefaktoren). Bedingungen, die einen Übergang von der Nicht-Zufriedenheit zur Zufriedenheit erreichen können, liegen schwerpunktmäßig im

Arbeitsinhalt selbst (Motivatoren). Während die Motivatoren die Zufriedenheit fördern und zugleich leistungsförderlich sind, tragen die Hygienefaktoren nach Herzberg schwerpunktmäßig nur zu einer Senkung der Unzufriedenheit bei.

	Fehlend	Vorhanden
Hygienefaktoren		
z.B. Sicherheit, Gehalt, angenehmes Arbeitsumfeld	Unzufriedenheit	Keine Unzufriedenheit
Motivatoren		
z.B. Lob, Anerkennung, Verwirklichung	Keine Zufriedenheit	Zufriedenheit

Abbildung 2: Hygienefaktoren und Motivatoren nach Frederik Herzberg, eigene Darstellung

3 Arbeitsmotivation

Arbeitsmotivation stellt sich als vielschichtiges Konstrukt dar. Es gibt von innen wirkende und von außen wirkende Reize, auf die Einfluss genommen werden kann. Intrinsische und extrinsische Motivation beschreiben die beiden großen grundsätzlichen Gruppen der Motivation.

Als intrinsisch wird Motivation dann bezeichnet, wenn eine Handlung um ihrer selbst willen ausgeführt wird. Individuen empfinden die Arbeit selbst als befriedigend. Sie macht ihnen darüber hinaus Freude. Der Sinn der Tätigkeit ist ihnen bewusst und sie fühlen sich nicht über- oder unterfordert.

Extrinsische Motivation dagegen beschreibt alle Handlungen, die aufgrund ihrer antizipierten, positiven Konsequenzen getätigt werden. Extrinsische Motivation zeichnet sich durch Anreize aus, die von außen gesetzt werden, um das Individuum zu einer höheren Leistung anzuspornen.

Zur Arbeitsmotivation gehören zweierlei Voraussetzungen: zum einen eine motivierte oder zu motivierende Person und zum anderen eine motivierende Situation. Diese zwei Aspekte helfen dabei, abzuwägen, zu differenzieren und zu strukturieren, welche Handlungen zur Motivationssteigerung vorgenommen werden können. Daher ist zu unterscheiden, ob es einem Individuum an Motivation fehlt oder ob die Situation eine demotivierende Wirkung hat. Ein hochmotivierter Mitarbeiter wird seine Leistung dauerhaft nicht aufrechterhalten können, wenn ihn die Situation selbst demotiviert.

Ziel der Arbeitsmotivation ist es, dass der Mitarbeiter aus sich heraus den Antrieb entwickelt, die anfallende Arbeit zu erledigen. Da sich dieser Vorgang als vielschichtig und komplex darstellt, gehört nicht nur ein Anreiz dazu, sondern die Kombination von intrinsischen und extrinsischen Anreizen, die auf die Bedürfnisse des jeweiligen Individuums zugeschnitten sind.

Extrinsische Arbeitsmotivation allein trägt lediglich indirekt zur Befriedigung der Bedürfnisse bei. Das bedeutet, dass nicht die Tätigkeit selbst, sondern ihre Folgen oder Begleitumstände den Mitarbeiter befriedigen. Nachhaltiger ist es, wenn die Arbeit selbst, also intrinsische Arbeitsmotivation, zur Befriedigung führt. Aus Sicht des Motivations-

managements ist die These naheliegend, mittels Anreizgestaltung sowohl die intrinsische als auch die extrinsische Motivation anzuregen. Wird eine Tätigkeit, die dem Mitarbeiter Spaß macht, leistungsgerecht bezahlt, so wird diese Kombination aus intrinsischer und extrinsischer Motivation in den meisten Fällen zielführend sein. Arbeit sollte auch dann Freude mit sich bringen, also intrinsisch motiviert sein, wenn der erfolgreiche Abschluss zusätzlich extrinsisch motiviert wird.

II Mitarbeitermotivation im Unternehmen

Im ersten Schritt sollten Führungskräfte ihre Mitarbeiter, deren Motive und Motivationsgrundlagen verstehen. Die Motive können durch Personalgespräche und der Beobachtung des Mitarbeiterverhaltens herausgefunden werden. Für tiefere Erkenntnisse bieten sich Motivationstests (wie das Leistungsmotivationsinventar) oder die Kategorisierung anhand von Motivationstypen (wie nach Werner Correll) an. Basierend auf diesen Erkenntnissen sollen im zweiten Schritt die Arbeitssituation und der Arbeitsinhalt anhand der acht Dimensionen der Arbeitsmotivation und des Führungsverhaltens möglichst motivierend gestaltet werden. Darauf aufbauend können weitere Anreizsysteme für die Erreichung bestimmter Ziele gesetzt werden. Um dies nutzbringend umzusetzen, können im direkten Diskurs mit den Mitarbeitern motivierende und individuelle Anreize ermittelt werden.

1 Verständnis der Motive und Motivationsgrundlagen der individuellen Mitarbeiter

1.1 Motive

Die Motive der Mitarbeiter zu erkennen, ist einer der Hauptbestandteile der Arbeitsmotivationsaufgaben von Führungskräften. Die wenigsten Mitarbeiter werden in Gesprächen mit ihren Vorgesetzten ihre Motive klar formulieren. Die Führungskraft muss die nicht unmittelbar erkennbaren Motive aus den Botschaften erschließen. Dafür sind grundlegende Fragen zu klären. Was ist dem Mitarbeiter wichtig? Was strebt er an? Was erfreut ihn? Wo möchte er in einem Jahr beruflich stehen? Wo in fünf?

Die Beobachtung des Verhaltens des Mitarbeiters bildet an dieser Stelle die zweite Möglichkeit zur Motiverkennung. Zum einen kann das beobachtete Verhalten vor dem Mitarbeitergespräch eine Hilfestellung zur Validierung der Antworten darstellen. Zum anderen ist aber auch das Beobachten des Verhaltens nach dem Gespräch zum Überprüfen der Antworten sinnvoll. Spiegeln die Antworten des Mitarbeiters auch sein reales Verhalten während der Arbeit wider?

1.2 Motivationstypen

Motivationstests dienen Führungskräften zum Einordnen der Motivation ihrer Mitarbeiter. Sie stellen die Grundlage für das weitere Vorgehen der Führungskräfte dar, um darauf aufbauend die Motivation der Mitarbeiter zu erhöhen.

Schuler und Prochaska haben mit ihrem entwickelten Leistungsmotivationsinventar einen vergleichsweise schnell umzusetzenden und zuverlässigen Test entwickelt. Der

Test umfasst 17 Items, in dem jeweils zehn verschiedene Dimensionen zur Leistungsmotivation abgefragt werden. Die Bearbeitungsdauer beträgt ca. 35 Minuten und kann seitens der Führungskraft mithilfe von Schablonen ausgewertet werden. Neben der Hardcopy-Variante besteht auch die Möglichkeit den Test als Software zu beziehen.

Neben den Motivationsformen ist es bedeutsam, auch auf die verschiedenen Motivationsstypen einzugehen. Werner Correll, ein deutscher Psychologe, beschreibt fünf grundlegende Motivationstypen:

- Der Selbstdarsteller: In Gesprächen ist er häufig Wortführer und gibt in diesen auf direkte oder indirekte Weise zu verstehen, dass er bereits alles kann und im Griff hat. Sein Blick in die Zukunft ist meist fast zwanghaft optimistisch.
Motivationsstrategie: Soziale Anerkennung ist die bewährte Vorgehensweise. Dieser Typ wird durch prestigeträchtige Aufgaben im Unternehmen maßgeblich motiviert. Die Exklusivität der Aufgabe, die seiner besonderen Fähigkeiten bedarf, gilt es zu betonen.
- Der Ängstliche: Dieser Motivationstyp tritt eher bescheiden und zurückhaltend auf. Wenn auch gar nicht nötig, verkauft er sich häufig unter Wert und reagiert nervös auf Veränderungen und neue Aufgaben.
Motivationsstrategie: Es sollte auf Sicherheit und Geborgenheit gesetzt werden. Der ängstliche Typ benötigt viel Kommunikation, in der ihm beruhigende Informationen mitgeteilt werden. Es hilft ihm, Vertrauen zu sich selbst und in die Aufgabe zu fassen. Für diesen Motivationstyp ist eine Atmosphäre, in der er sich sicher fühlt, zwingend notwendig, damit er sein volles Leistungspotenzial ausschöpfen kann. Gelegentliche Hinweise darauf, dass seine Aufgaben mit keinem persönlichen Risiko verbunden sind, steigern sein Sicherheitsgefühl.
- Das Herdentier: Die Arbeitsweise zeichnet sich durch ein ausgeprägtes Teamverhalten aus. Durch sein diplomatisches Verhalten versucht er stets die Wogen innerhalb des Teams zu glätten, um ein harmonisches Miteinander zu fördern. Demotivierend wirken auf diesen Motivationstypen vor allem Streitigkeiten und eine angespannte Atmosphäre. Er setzt gern bewährte Methoden ein.
Motivationsstrategie: Zuwendung und Vertrauen sollte den Umgang mit diesem Motivationstyp prägen. Ein regelmäßiger Austausch mit der Führungskraft, der ihn in seinen Bemühungen, das Team zusammenzuhalten und für ein harmonisches Klima zu sorgen, bestätigt, hilft ihm, sich weiterhin dafür einzusetzen. Bei Erteilung einer Aufgabe sollte die Führungskraft betonen, wie wichtig ihr die Fertigstellung ist. Zusätzlich ist dem Mitarbeiter zu versichern, dass die Erledigung gut funktionieren wird, da bisherige Erfahrungen dies gezeigt haben.
- Der Erbsenzähler: Eine untadelige Sauberkeit und eine exzellente Ordnung mit einem vorbildlichen Ablagesystem am Schreibtisch sind bezeichnend für diesen Typ. In Gesprächen mit Kollegen und Vorgesetzten hakt er bis ins kleinste Detail nach und vertritt seine Meinung bestimmt. Die Arbeitsweise ist höchst engagiert. Mit Akribie sucht und findet er Fehler, die bedingungslos aufgedeckt werden. Eine ebenso kompromisslose Beseitigung der Fehler setzt er konsequent durch. Die Grundhaltung dieses Typs ist eher pessimistisch.
Motivationsstrategie: Wertschätzen sie als Führungskraft seine Detailtreue. Er sollte möglichst mit Aufgaben betreut werden, die ein hohes Maß an Präzision und Fehlerfreiheit bedürfen. Die Führungskraft sollte ihn regelmäßig für seine präzise Arbeitsweise loben und betonen, dass diese in bestimmten Arbeitsbereichen von unschätzbarem Wert ist.

- Der Individualist: Er ist zwar in der Lage, gut in Gruppen zu arbeiten, bevorzugt es jedoch alleine Projekte durchzuführen. Sachlich und selbstbewusst kommuniziert der Individualist und verhält sich im Team stets tolerant und konstruktiv. Motivationsstrategie: Diesem Motivationstyp muss Freiraum und Verantwortung geboten werden. Es bedarf lediglich eines groben Rahmens oder einiger Eckpunkte, wenn ihm eine Aufgabe zugeteilt wird. Eigenverantwortlich und zuverlässig wird er termingerecht ein gutes Ergebnis präsentieren. Es demotiviert ihn, wenn ihm Problemlösungswege vorgegeben werden oder wenn er zu streng kontrolliert wird. Der Individualist richtet seine Arbeitsweise nach den übergeordneten Zielen des Unternehmens aus und braucht für sein Arbeiten große Freiräume.

Diese fünf Motivationstypen bieten die Möglichkeit, die eigenen Mitarbeiter in grobe Kategorien einzuordnen, anhand derer sich die Führungskraft mithilfe der jeweiligen Motivationsstrategie orientieren kann. Es ist möglich, dass Mischformen dieser Typen auftreten. Hier sollte die Führungskraft sensibel und empathisch darauf achten, welcher Typ ausgeprägter ist und welche Motivationsstrategien zielführend sind.

2 Gestaltung von Motivationsfaktoren

2.1 Gestaltung des Arbeitsumfeldes und -inhalts

Es gibt acht Arbeitsmotivationsdimensionen, die die Mitarbeitermotivation prägen:

1. Dem Mitarbeiter sollte *Handlungsspielraum*, seiner Kompetenz entsprechenden, eingeräumt werden.
2. *Zeitautonomie*, da eine Flexibilisierung der Arbeitszeit vielfach betrieblich erforderlich ist, um sich an die rasch veränderlichen Marktbedingungen anzupassen.
3. Die *Möglichkeit zu lernen* sollte stets Bestandteil der Arbeitsprozesse sein.
4. *Körperliche Aktivität und vielfältige sinnliche Erfahrung* sind, trotz voranschreitender Automatisierung, in fast allen Branchen unabdingbar, denn der Mensch bleibt ein körperliches Wesen, das nach körperlicher Aktivität und sinnlichen Erfahrungen sucht.
5. *Konkreter Bezug zu realen Gegenständen*: Mit wachsender Zahl sind die Dinge der Welt nicht mehr gegenständlich selbst, sondern werden in Form von Symbolen verschlüsselt. Der unmittelbare Kontakt zur Lebenswelt, aus dem heraus jedoch auch wichtige Anregungen entstehen, geht damit verloren.
6. Da die Menschen sozial geprägt sind, geht ein Individuum meist mit höherem Engagement und konzentrierter an die Arbeit, wenn es diese mit anderen gemeinsam vorantreiben kann (Dimension der *Kooperation und unmittelbarer Kontakt*).
7. Eine *positive Zukunft mit persönlichen Entwicklungsmöglichkeiten* stellt für fast jeden Mitarbeiter eine wichtige Komponente des beruflichen Lebens dar. Auf diese sollte er innerhalb der Unternehmensstruktur in Form eines Personalentwicklungsprogramms direkt Einfluss nehmen können. Ein Mitarbeiter wird besonders stark motiviert, wenn er einer Arbeit nachkommt, der er einen Sinn beimessen kann.
8. Ein *sinnvoller Beitrag für den Betrieb, die Konsumenten oder die Gesellschaft* nimmt einen besonderen Stellenwert ein.

Einige dieser Punkte sind bei Start-Ups durch deren Besonderheiten im Vergleich zu etablierten Unternehmen bereits gegeben:

- Ein Vorteil ist, dass es sich um (potenzielle) Wachstumsunternehmen handelt. Idealerweise haben die Mitarbeiter dadurch bereits eine Vision einer positiven Zukunft mit persönlichen Entwicklungsmöglichkeiten. Mit positivem Wachstum nimmt auch die Bedeutung seiner eigenen Stellung zu.
- Durch die über Kernkompetenzen und Abteilungen hinausgehende Arbeit entsteht ein ständiger Lernprozess. Das Erschließen eines neuen Marktes bringt auch neue Herausforderungen mit sich, denen sich die Mitarbeiter täglich stellen müssen.
- Die geringe Anzahl an Angestellten trägt zur ständigen Kooperation untereinander bei. Es wird nicht nur via E-mail miteinander kommuniziert, weil sich der Ansprechpartner in einem anderen Gebäude, Land oder Kontinent befindet. Ein direkter, verbaler Austausch findet täglich mehrfach statt. Dies ist auch im Lernprozess von Vorteil, da Synergieeffekte aufgrund des unterschiedlichen Wissens der Mitarbeiter wirksam werden.
- Durch den persönlichen Kontakt und der meist großen Nähe zum zu verkaufenden Produkt entsteht gleichzeitig auch ein Bezug zu realen Gegenständen.
- Da sich die Handlungen der Mitarbeiter sehr direkt im jungen Unternehmen abzeichnen und eventuell auch Wirkung zeigen, ist hier ein sinnvoller Beitrag für das Unternehmen schnell auszumachen. Durch die Erschließung eines neuen Marktes entsteht ein geschätzter Beitrag für die Allgemeinheit.

Körperliche Aktivität und vielfältige sinnliche Erfahrungen lassen sich vergleichsweise einfach in den Berufsalltag einbinden. Ein Kickertisch oder eine Dartscheibe beispielsweise sorgen für eine körperliche und sinnliche Abwechslung. Hinzu kommt, dass der Teamgeist gestärkt wird.

Schwieriger wird es auf der Ebene des Handlungsspielraums. Der oder die Gründer haben häufig eine sehr eindeutige Vision von ihrem Vorhaben und lassen Änderungen nur ungern oder sehr schwerfällig zu. Deshalb möchten sie in der Regel in alle Entscheidungsprozesse eingebunden werden. Hier gilt es für die Gründer, ihre Vision und Ideen klar und unmissverständlich zu kommunizieren und durch Kennenlernen der Kompetenzen ihrer Mitarbeiter darauf hinzuarbeiten, deren Handlungsspielraum zu erweitern.

Die Dimension der Zeitautonomie ist meist ein Nachteil für die Mitarbeitermotivation in Start-Ups. Start-Ups stehen häufig unter Zeit- und Gelddruck. Dies sorgt in aller Regel dafür, dass Mitarbeiter zumindest gelegentlich Überstunden machen müssen, um den gesetzten Zielen gerecht zu werden. Diese Überstunden sind jedoch nur dann sinnvoll, wenn auch effizient gearbeitet wird und der Mitarbeiter eine zeitnahe Kompensation erhält, in der er sich erholen kann.

Neben der intrinsischen und extrinsischen Motivation gibt es noch andere Betrachtungen von Motivation, wie die positive und negative Motivation. Positiv motivierte Handlungen zielen auf das Erreichen eines gewünschten Zustandes ab, wohingegen negativ motiviertes Handeln die Vermeidung eines unerwünschten Zustandes beinhaltet. Neben diesen ist auch die kurzfristige und langfristige Motivation zu betrachten. Kurzfristige Motivation sind Handlungen, die die Mitarbeiter zu Zielen hinsteuern lassen, welche in kurzer Zeit erreichbar sind. Unter die langfristige Motivation fallen Wünsche, auf die wir langfristig, über Jahre hinweg, hinarbeiten.

Beim Erstellen eines Konzeptes zur individuellen Mitarbeitermotivation gilt es für die Erreichung der acht Dimensionen der Motivation Anreize zu entwickeln, welche die Komponenten der positiven und negativen, kurzfristigen und langfristigen Motivation beinhalten.

2.2 Motivation durch das Führungsverhalten

Motivatoren definieren und richtig einsetzen, ist der nächste Schritt, um eine höhere Arbeitsmotivation zu erzielen. Führungskräfte sollten nach Schmidt jedoch genau reflektieren, ob sie bereits auf die Mittel zurückgegriffen haben, die sie selbst in der Hand haben. Dazu zählen:

- Selbstmotivation: Sie wirkt sich unmittelbar auf die allgemeine Arbeitsmotivation innerhalb des Teams aus.
- Vorbildfunktion: Besonders in Start-Ups sind die Gründer allen voran Vorbilder. Die Energie und die Zielgerichtetheit, mit der sie sich auf ihre Arbeit konzentrieren, haben maßgeblichen Vorbildcharakter für ihre Mitarbeiter.
- Organisation und Struktur: Sie sind für ein reibungsloses und termingerechtes Arbeiten unabdingbar. Für jedes Projekt sollte eine adäquate Zeitspanne angemessen sein, ein Puffer eingebunden werden und eine Zerlegung in zeitgerechte Teilschritte erfolgen. Diese Struktur gibt Mitarbeitern Orientierungshilfen. Gleichzeitig bedeuten Zwischenziele, dass der Zeitplan eingehalten wird. Sie sind kleine Erfolgserlebnisse, die sich positiv auf Motivation und Zufriedenheit auswirken.
- Vertrauen: Visionen der Gründer sind als transparente Ziele zu formulieren. Dazu zählt es auch, mögliche Wege aufzuzeigen, um diese zu erreichen. Dennoch sollte den Angestellten die Freiheit eingeräumt werden, ihre Arbeit auf andere Weise umzusetzen. Jeder Mitarbeiter ist innerhalb seiner Stelle die wahrscheinlich fachkundigste Person im Betrieb und deshalb sollte dessen Expertise nicht außer Acht gelassen werden.
- Individualität: Mitarbeiter haben die Aufmerksamkeit der Gründer verdient. Hier gilt es, das richtige Maß an wohlformuliertem Lob, aber auch an konstruktivem Feedback zu finden. Lob ist eine besondere Form der Aufmerksamkeit, die sowohl die Zufriedenheit als auch die Motivation stärkt. Aber auch konstruktives Feedback spornt in aller Regel, solange es nicht negativ formuliert wird, zu besseren Leistungen an.
- Spaß: Professionelles Handeln sollten Gründer sowohl von sich als auch von ihrem Team erwarten. Der Spaß innerhalb des Teams spielt dabei jedoch eine wichtige Rolle. Mit einem Lachen geht vieles leichter von der Hand. Eine entspannte, freundliche und professionelle Stimmung ist für ein effizientes und innovatives Handeln eine hervorragende Grundlage.
- Erfolgsteilhabe der Mitarbeiter: Der unternehmerische Erfolg sollte von Gründern und Führungskräften mit ihren Mitarbeitern geteilt werden. Hierzu gehört natürlich eine finanzielle Komponente; aber auch das Hervorheben des Anteils am Erfolg ist besonders wichtig und sollte von der Führungskraft kommuniziert werden.

Darauf basierend ist der wichtigste Einflussfaktor auf die Zufriedenheit des Mitarbeiters nicht nur die Bezahlung, sondern die Anerkennung und Wertschätzung, die der Betreffende am Arbeitsplatz erfährt. Chapman und White haben *die fünf Sprachen der Wertschätzung* definiert:

1. Lob und Anerkennung: zum einen Lob für die geleistete Arbeit und zum anderen für positive Charaktereigenschaften.

2. Sich Zeit nehmen: Zielt darauf ab, dass man einem Menschen seine ungeteilte Aufmerksamkeit zukommen lässt. Eine der häufigsten Ausprägungen dafür ist das intensive Gespräch. Gemeint ist damit ein empathischer Dialog.
3. Hilfsbereitschaft: Hilfsbereitschaft nicht nur seitens der Führungskraft zu erwarten, sondern durch deren Vorbildfunktion im gesamten Team zu etablieren. Kollegiale Hilfe wird in der Regel als wohltuend empfunden.
4. Geschenke: Ausschlaggebend ist, dass das Richtige geschenkt wird. Dies ist meist nicht sehr einfach. Der Beschenkte muss etwas bekommen, über das er sich freut. Die Kenntnisse darüber können zum Beispiel aus den intensiven Mitarbeitergesprächen entnommen werden. Zum Beispiel eine Eintrittskarte für ein Fußballspiel des bevorzugten Vereins, ein Restaurantgutschein für Mitarbeiter, die gerne Essen gehen, Theaterkarten für den begeisterten Theaterbesucher.
5. Körperkontakt: Diese Sprache der Wertschätzung hat die geringste Bedeutung für den beruflichen Alltag. Ein fester Händedruck, um einem Mitarbeiter zu verstehen zu geben, dass er etwas gut gemacht hat, bei lockereren Umgangsformen ein „High Five“ nach einem erfolgreichen Projekt oder ein ermunterndes Klopfen auf den Rücken können, Wertschätzung zum Ausdruck bringt. Hier ist jedoch Feingefühl gefragt. Versteift sich ein Mitarbeiter während einer Berührung oder will instinktiv Abstand nehmen, sollte auf diese Form der Wertschätzung verzichtet werden. Die Angemessenheit einer Berührung kann nur derjenige festlegen, der berührt wird.

Kombiniert man nun die sieben Empfehlungen von Schmidt und die Kernaussagen von Chapmann und White, so ergeben sich bereits die ersten Motivatoren für ein Motivationskonzept, anhand dessen die Führungskraft direkt Einfluss nehmen kann.

Mit den Erkenntnissen über ihre Mitarbeiter und dem Wissen über das Entstehen von Motivation muss anschließend eine Herangehensweise erarbeitet werden, die die Motivation individuell erhöht.

2.3 Schaffung weiterer Anreize

Sind die Hygienefaktoren weitestgehend abgedeckt und dem Mitarbeiter wird ein gerechtes Maß an Wertschätzung und Anerkennung zuteil, stellt sich jetzt die Frage, welche Anreize Gründer und Führungskräfte zusätzlich setzen können, um über die intrinsische Motivation hinaus ein höheres Maß an Leistungsbereitschaft zu erzeugen.

Beispielsweise können in einem gemeinsamen Diskurs mit dem Mitarbeiter Möglichkeiten zur Motivationssteigerung herausgearbeitet werden. Der individuelle Charakter der Anreize ist ausschlaggebend für die Wirkung auf die Leistungsbereitschaft. Einige Beispiele:

Klassische Prämie: In Aussicht wird eine in der Regel einmalige Sondervergütung gestellt, die als Gegenleistung für eine besondere, über dem Erwartungsniveau liegenden Leistung erbracht wird.

Gutscheinkarten: Mittlerweile bietet fast jedes Unternehmen Gutscheine an. Gezielt eingesetzt, können diese auch einen hervorragenden Motivator darstellen. Ein Gutschein aus einem vom Mitarbeiter beliebten Bekleidungsgeschäft oder eine Gutschrift für eine Buchhandlung für einen begeisterten Leser sind Beispiele für individuelle Motivatoren. Kennt man einen Mitarbeiter noch nicht so gut, kann ein Gutschein für eine allgemeine Plattform, zum Beispiel Amazon, eine gute Alternative darstellen. Im Nachhinein sollte der Beschenkte gefragt werden, was er sich denn von dem Gutschein gekauft hat, um für das nächste Mal vorbereitet zu sein.

Sachprämien: Eine klassische Sachprämie stellt der Kaffeebecher dar. Deutlich beliebter sind heutzutage elektronische Sachprämien. Kameras, USB-Sticks, iPods und vieles mehr erfreuen sich großer Beliebtheit. Auch hier kann die Führungskraft Akzente setzen, indem sie angepasste Sachprämien sucht.

Personalrabatte: Wenn es im eigenen Unternehmen in Frage kommt, können Personalrabatte für Mitarbeiter eingeräumt werden.

Private Nutzung elektronischer Geräte: In vielen Unternehmen mittlerweile wahrscheinlich Usus, bietet diese Option den Mitarbeitern die Möglichkeit ein betriebliches Smartphone, Tablet oder Laptop beispielsweise auch für private Zwecke zu nutzen.

Im Rahmen des Zusammenhangs von Anreizen und Motivatoren wurde in den letzten Jahren das Cafeteria-Modell sehr populär. Mitarbeiter haben die Möglichkeit selbst auszuwählen, womit sie belohnt werden. Das Modell hat einige Vorteile. Mitarbeiter können individuell über ihre Anreize entscheiden und auf bestimmte Vergütungen hinarbeiten. Vor allem in großen Unternehmen bedeutet es eine erhebliche Vereinfachung der Incentive-Programme, aber die Anwendbarkeit in Start-Ups schließt sich natürlich nicht aus. Allerdings besteht hier die Gefahr, dass mit solch einem Konzept die zwischenmenschliche Komponente der Motivation vernachlässigt wird. Als Belohnungssystem für kurzfristige Ziele ist das Cafeteria-Modell sicherlich eine gute Alternative.

III Vorgehen zur Erstellung eines Mitarbeitermotivationskonzeptes

Anhand der beschriebenen Vorgehensweisen kann man sich nun orientieren, um ein individuelles Motivationskonzept zu erstellen.



Abbildung 3: Vorgehen zur Erstellung eines individuellen Motivationskonzeptes

Im ersten Schritt gilt es, sich Klarheit über die Motivationsgrundlagen der Mitarbeiter zu verschaffen. Dazu zählen Mitarbeitergespräche zur Motiverkennung, Motivationstests und die Einordnung des Motivationstyps.

Im zweiten Schritt muss das Arbeitsumfeld und im Folgenden der Arbeitsinhalt mithilfe der acht Arbeitsmotivationsdimensionen und der Motivationsformen analysiert werden. Hier gilt es besonders, auf das eigene Führungsverhalten zu achten. Sind die vorangegangenen Schritte erfolgt, kann die Leistungsbereitschaft im anhand von weiteren individuellen Anreizen erhöht werden.

Literatur

Blank, S. /Dorf, B.: Das Handbuch für STARTUPS, Schritt für Schritt zum erfolgreichen Unternehmen, Heidelberg (2014)

Burghardt, A.: Einführung in die Allgemeine Soziologie, 3. Auflage, München (1979)

Chapmann, G./White, P.: Die fünf Sprachen der Mitarbeitermotivation, Marburg (2013)

Comelli, G./von Rosenstiel, L.: Führung durch Motivation, Mitarbeiter für Unternehmensziele gewinnen, 4. Auflage, München (2011)

Hrsg. Frey, B./Hrsg. Osterloh, M.: Managing Motivation, 2. Auflage, Berlin Heidelberg New York (2002)

Hadler, T. et al.: Gabler Wirtschafts Lexikon 15. Auflage, Wiesbaden (2000)

Häfelinger, M.: Die Zwei-Faktoren-Theorie zur Motivation, <http://haefelinger.de/2014/10/20/die-zwei-faktoren-theorie-zur-motivation/>

Von Hassel, J.: 4 Phasen, die jedes erfolgreiche Start-Up durchlaufen muss, <https://www.deutsche-startups.de/2015/11/02/4-phasen-die-jedes-erfolgreiche-start-durchlaufen-muss/>

Heckhausen, J./Heckhausen, H.: Motivation und Handeln, 3. Auflage, Berlin Heidelberg (2006)

Herzberg, F.: The Motivation to Work, 12. Auflage, New Brunswick (U.S.) London (U.K.) (2010)

Horton, G.: Was ist ein Start-Up – Eine Einführung für Studenten und Konzernpartner, http://www.ideal.ovgu.de/ideal_media/downloads/Startups-p-108.pdf

Lieber, A.: Motivations- und Leistungs-Booster in Startups, <https://www.gruenderszene.de/hr/motivationsbooster-leistungsbooster>

Maslow, A.: Motivation und Persönlichkeit, 14. Auflage, Reinbek bei Hamburg (2016)

Rodatus, A.: 5 Motivationstypen: Wie Sie Ihre Mitarbeiter erfolgreich individuell motivieren, <https://www.wirtschaftswissen.de/personal-arbeitsrecht/mitarbeiterfuehrung/motivationstechniken/5-motivationstypen-wie-sie-ihre-mitarbeiter-erfolgreich-individuell-motivieren/>

Schmidt, D.: Anreize schaffen, <http://www.starting-up.de/praxis/soft-skills/selbstmotivation-als-chef/anreize-schaffen.html>

Schuler, H./Prochaska, M.: Leistungsmotivationsinventar Dimensionen berufsbezogener Leistungsorientierung, Göttingen (2001)

Ulich, E.: Arbeitspsychologie, 7. Auflage, Stuttgart (2011)

Withauer, K. F.: Menschen führen – Mit praxisnahen Führungsaufgaben und –Lösungswegen, 6. Auflage, Renningen (1992)

Bilder

i-Stock

TH Köln



TH Köln

Fakultät für Informatik und Ingenieurwissenschaften
Betriebswirtschaftliches Institut

Steinmüllerallee 1
51643 Gummersbach
www.th-koeln.de