

LEITFADEN FÜR FÜHRUNGSKRÄFTE

Mitarbeitermotivation

die nachhaltig wirkt

Wissenschaftliche Hintergründe und Techniken zur Motivation von Mitarbeitenden

www.moehrke.de

Warum Motivation mehr ist als ein gutes Gehalt

Kennen Sie das? Sie haben einem Mitarbeitenden eine Gehaltserhöhung gegeben – und nach drei Monaten ist alles wie vorher. Die Motivation ist wieder auf dem gleichen Stand. Was ist passiert?

Die Antwort liegt in einem der bestuntersuchten Phänomene der Organisationspsychologie: Motivation ist komplex, individuell und - das ist die gute Nachricht - als Führungskraft können Sie sie gezielt fördern. Allerdings nicht mit den Mitteln, die die meisten vermuten.

„Management bedeutet, Menschen dazu zu bringen, Dinge zu tun, die sie nicht tun wollen, während Führung bedeutet, Menschen dazu zu inspirieren, Dinge zu tun, von denen sie nie gedacht hätten, dass sie sie können.“
– Steve Jobs

Dieser Leitfaden gibt Ihnen einen Überblick über die wichtigsten wissenschaftlichen Erkenntnisse zur Motivation – und übersetzt sie in konkrete Strategien für Ihren Führungsalltag. Am Ende finden Sie Checklisten und Arbeitsblätter, die Sie sofort einsetzen können.

Lesen Sie diesen Leitfaden, als das, was er ist: eine Einladung, Motivation anders zu denken. Nicht als Hebel, den Sie umlegen - sondern als Beziehungsarbeit, die sich lohnt.

Wissenschaftliche Grundlagen

Was die Forschung über menschliche Motivation weiß – und was das für Ihre Führungsarbeit bedeutet.

Maslows Bedürfnishierarchie

Der Hintergrund

Abraham Maslow veröffentlichte 1943 seinen wegweisenden Aufsatz „A Theory of Human Motivation“ im Psychological Review. Maslow war mit den damals vorherrschenden psychologischen Strömungen unzufrieden: Der Behaviorismus reduzierte menschliches Verhalten auf Reiz-Reaktions-Muster, die Psychoanalyse konzentrierte sich auf Störungen und Pathologien. Maslow wollte stattdessen verstehen, was gesunde, erfolgreiche Menschen antreibt – und legte damit den Grundstein für die humanistische Psychologie.

Die Kernidee

Maslows zentrale These: Menschen haben verschiedene Bedürfnisstufen, die hierarchisch aufeinander aufbauen. Erst wenn die Bedürfnisse einer niedrigeren Stufe weitgehend erfüllt sind, werden die Bedürfnisse der nächsthöheren Stufe handlungsleitend. Man kann sich das wie ein fünfstöckiges Gebäude vorstellen: Sie müssen das Erdgeschoss betreten, bevor Sie in den ersten Stock gelangen.

Dabei unterschied Maslow fünf Stufen, von den elementarsten körperlichen Bedürfnissen bis hin zur Selbstverwirklichung:

Stufe	Bedürfnis	Führungskontext
5 – Selbstverwirklichung	Kreativität, Potenzialentfaltung, Sinnsuche	Gestaltungsspielräume, herausfordernde Aufgaben, Freiheit zur Innovation
4 – Wertschätzung (Individualbedürfnisse)	Anerkennung, Status, Respekt, Kompetenzerleben	Lob, Feedback, sichtbare Verantwortung, Einbeziehung in Entscheidungen
3 – Soziale Bedürfnisse	Zugehörigkeit, Teamgefühl, Freundschaft	Teamkultur, gemeinsame Ziele, Zusammenarbeit, gutes Onboarding und Offboarding
2 – Sicherheit	Stabilität, Vorhersagbarkeit, Schutz	Klare Strukturen, transparente Kommunikation, unbefristete Verträge
1 – Grundbedürfnisse	Nahrung, Schlaf, körperliches Wohlbefinden	Faire Vergütung, gesunde Arbeitsbedingungen, vernünftige Arbeitszeiten

Was das für Ihre Führungsarbeit bedeutet

Für Sie als Führungskraft liefert Maslow eine entscheidende Erkenntnis: Wenn ein Mitarbeitender sich um seine Jobsicherheit sorgt – zum Beispiel, weil Gerüchte über Entlassungen kursieren – dann wird er kaum intrinsisch motiviert an kreativen Projekten arbeiten. Sein Kopf ist schlicht woanders. Er braucht zuerst Sicherheit, bevor Wachstum möglich ist.

Stellen Sie sich vor, ein neues Teammitglied kommt in Ihr Team. Was braucht diese Person zuerst? Nicht sofort die Vision und die großen strategischen Ziele.

Sondern:

- Einen funktionierenden Arbeitsplatz (Stufe 1).
- Klarheit über Rolle, Erwartungen und Vertragsbedingungen (Stufe 2).
- Zugehörigkeit – das Gefühl, willkommen zu sein (Stufe 3).

Erst wenn diese Basis steht, können Anerkennung (Stufe 4) und Selbstverwirklichung (Stufe 5) ihre Wirkung entfalten.

Kritische Einordnung

Maslows Modell ist nicht unumstritten. Spätere Forschung hat gezeigt, dass die Hierarchie nicht so streng linear verläuft, wie Maslow ursprünglich annahm. Menschen können durchaus nach Selbstverwirklichung streben, obwohl niedrigere Bedürfnisse nicht vollständig erfüllt sind - denken Sie an Künstler, die für ihre Kunst auf materiellen Komfort verzichten. Auch kulturelle Unterschiede spielen eine Rolle: In kollektivistischen Kulturen stehen soziale Bedürfnisse häufig über individueller Wertschätzung.

Trotz dieser Einschränkungen bleibt Maslows Kernidee für Führungskräfte äußerst wertvoll: Bevor Sie an den höheren Motivationshebeln drehen, stellen Sie sicher, dass die Grundlagen stimmen. Oder wie es Maslow sinngemäß formulierte: Ein hungriger Mensch denkt nicht an Philosophie.

Quelle: Maslow, A. H. (1943): A Theory of Human Motivation. Psychological Review

Herzbergs Zwei-Faktoren-Theorie

Der Hintergrund

Frederick Herzberg veröffentlichte 1959 gemeinsam mit Bernard Mausner und Barbara Bloch Snyderman das Buch „The Motivation to Work“. Für seine Forschung befragte Herzberg über 200 Ingenieure und Buchhalter in Pittsburgh nach konkreten Situationen, in denen sie sich besonders zufrieden oder besonders unzufrieden mit ihrer Arbeit fühlten. Das überraschende Ergebnis: Die Faktoren, die Zufriedenheit erzeugten, waren völlig andere als die, die Unzufriedenheit verursachten.

Die Kernidee: Zwei unabhängige Dimensionen

Herzbergs revolutionäre Erkenntnis war, dass Zufriedenheit und Unzufriedenheit am Arbeitsplatz nicht zwei Enden desselben Spektrums sind – sondern zwei völlig unabhängige Dimensionen. Das klingt zunächst kontraintuitiv, ist aber entscheidend: Die Abwesenheit von Unzufriedenheit bedeutet nicht automatisch Zufriedenheit. Sie bedeutet lediglich „nicht unzufrieden“ - einen neutralen Zustand.

Herzberg unterschied deshalb zwei Kategorien von Einflussfaktoren:

Hygienefaktoren (verhindern Unzufriedenheit)	Motivatoren (erzeugen Zufriedenheit)
Gehalt und Sozialleistungen	Anerkennung und Wertschätzung
Arbeitsbedingungen und Arbeitsumfeld	Verantwortung und Gestaltungsfreiheit
Jobsicherheit und Beschäftigungsstabilität	Sinnvolle, herausfordernde Aufgabeninhalte
Unternehmensrichtlinien und Verwaltung	Persönliches Wachstum und Entwicklung
Beziehung zu Vorgesetzten und Kollegen	Leistung, Erfolgserlebnisse und Fortschritt
Status und Position im Unternehmen	Aufstiegs- und Entfaltungsmöglichkeiten

Die entscheidende Erkenntnis für Führungskräfte

Hygienefaktoren - und dazu gehört auch das Gehalt - funktionieren wie die Heizung in einem Raum: Wenn sie ausfällt, merken Sie es sofort und es wird unangenehm. Wenn sie läuft, nehmen Sie sie nicht wahr. Sie können die Heizung nicht auf „glücklich“ stellen; sie verhindert nur „frieren“.

Die Motivatoren hingegen – sinnvolle Aufgaben, Anerkennung, Verantwortung, Wachstum – sind die Faktoren, die echte Zufriedenheit und Engagement erzeugen. Sie sind der Grund, warum Menschen morgens gerne zur Arbeit kommen und ihr Bestes geben.

Was das konkret bedeutet: Wenn Sie ein Motivationsproblem im Team haben, prüfen Sie zuerst, ob die Hygienefaktoren stimmen. Gibt es Frustration über unfaire Bezahlung, schlechte Arbeitsbedingungen oder undurchsichtige Prozesse? Dann lösen Sie diese Probleme – aber erwarten Sie nicht, dass danach automatisch Motivation entsteht. Dafür brauchen Sie die rechte Spalte: Sinn, Anerkennung und Wachstum.

Quelle: Herzberg, F., Mausner, B. & Snyderman, B. B. (1959): The Motivation to Work. Wiley.

Self-Determination Theory nach Deci & Ryan

Der Hintergrund

Edward Deci und Richard Ryan begannen ihre Zusammenarbeit in den 1970er Jahren an der University of Rochester. Ihre Forschung war eine Reaktion auf die damals dominante Annahme, dass Motivation vor allem durch externe Belohnungen und Bestrafungen gesteuert wird. Deci und Ryan fragten: Warum tun Menschen freiwillig Dinge, für die sie nicht bezahlt werden? Warum verbringen Hobbygärtner Stunden im Garten, warum programmieren Menschen in ihrer Freizeit Open-Source-Software, warum engagieren sich Menschen ehrenamtlich?

Aus diesen Fragen entwickelten sie über Jahrzehnte die Selbstbestimmungstheorie (Self-Determination Theory, SDT) – heute eine der am besten empirisch belegten Motivationstheorien überhaupt, gestützt auf hunderte von Studien in verschiedenen Kulturen und Kontexten.

Die Kernidee: Drei psychologische Grundbedürfnisse

Die zentrale These von Deci und Ryan: Menschen haben drei angeborene psychologische Grundbedürfnisse. Wenn diese Bedürfnisse erfüllt sind, entsteht intrinsische Motivation - der innere Antrieb, etwas, um seiner selbst willen zu tun. Werden sie frustriert, sinkt nicht nur die Motivation, sondern auch das psychische Wohlbefinden.

Grundbedürfnis	Bedeutung	Wie Sie es fördern
Autonomie	Das Bedürfnis, das eigene Handeln als selbstbestimmt zu erleben. Nicht: alles vorgegeben bekommen – sondern: Wahlmöglichkeiten haben.	Entscheidungsspielräume geben, Mikromanagement vermeiden, das „Wie“ der Umsetzung frei(er) gestalten, Eigeninitiative fördern
Kompetenz	Das Bedürfnis, wirksam zu sein und die eigenen Fähigkeiten einzusetzen und zu erweitern. Das Gefühl: „Ich kann das.“	Herausfordernde Aufgaben zuweisen, konstruktives Feedback geben, Weiterbildung ermöglichen, Erfolge sichtbar machen
Eingebundenheit	Das Bedürfnis nach Zugehörigkeit, Verbindung und dem Gefühl, für andere wichtig zu sein.	Teamkultur pflegen, echtes Interesse zeigen, psychologische Sicherheit schaffen, gemeinsame Rituale etablieren

Intrinsische vs. extrinsische Motivation

Deci und Ryan unterscheiden zwischen zwei grundlegend verschiedenen Formen der Motivation. Intrinsische Motivation bedeutet: Ich mache etwas, weil die Tätigkeit selbst mir Freude macht, mich interessiert oder herausfordert. Extrinsische Motivation bedeutet: Ich mache etwas wegen einer externen Konsequenz - einer Belohnung, einer Belobigung oder der Vermeidung einer Strafe.

Die Forschung zeigt eindeutig: Intrinsische Motivation führt zu höherer Kreativität, besserer Problemlösung, größerer Ausdauer bei Schwierigkeiten und höherem Wohlbefinden. Extrinsische Motivation kann kurzfristig wirksam sein, unterliegt aber dem Gewohnheitseffekt und kann - wie Deci in seinen berühmten Experimenten (Siehe auch Seite 13) zeigte - intrinsische Motivation sogar untergraben.

Wichtig: Extrinsische Motivation ist nicht per se schlecht. Deci und Ryan beschreiben ein Spektrum der Verinnerlichung. Wenn ein Mitarbeitender eine Aufgabe zunächst nur erledigt, weil der Chef es verlangt (externe Regulation), kann er mit der Zeit den Wert der Aufgabe verinnerlichen und sie schließlich als persönlich wichtig erleben (identifizierte Regulation). Diesen Prozess können Sie als Führungskraft aktiv unterstützen – indem Sie den Sinn der Aufgabe erklären und Autonomie gewähren.

Quelle: Deci, E. L. & Ryan, R. M. (2000): The „What“ and „Why“ of Goal Pursuits. Psychological Inquiry,.

Flow-Theorie nach Csikszentmihályi

Der Hintergrund

Der ungarisch-amerikanische Psychologe Mihály Csikszentmihályi (gesprochen: Tschik-sent-mi-hai) begann seine Forschung in den 1970er Jahren mit einer einfachen Frage: Wann sind Menschen am glücklichsten? Er befragte Künstler, Sportler, Chirurgen, Schachspieler und viele andere und stellte fest, dass sie alle einen ähnlichen Zustand beschrieben - einen Zustand völliger Vertiefung, in dem alles andere in den Hintergrund tritt. Csikszentmihályi nannte diesen Zustand „Flow“.

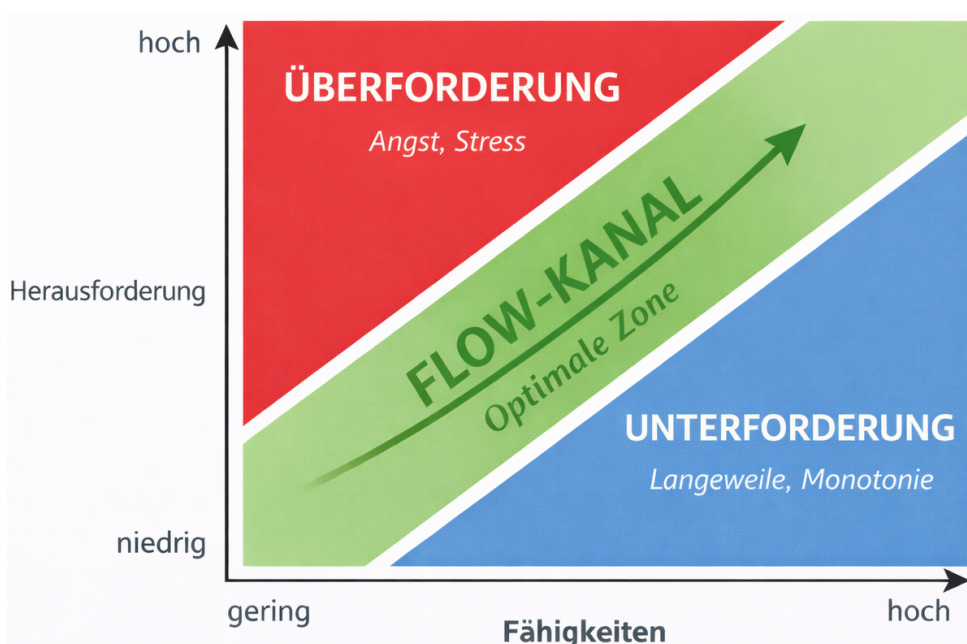
"Flow bedeutet, vollständig in eine Tätigkeit vertieft zu sein - um ihrer selbst willen. Das Ego tritt in den Hintergrund. Die Zeit vergeht wie im Flug. Jede Handlung, Bewegung und jeder Gedanke ergibt sich ganz selbstverständlich aus dem vorherigen."

—Mihály Csikszentmihályi

Die Kernidee: Der Flow-Kanal

Flow entsteht, wenn die Anforderungen einer Aufgabe und die Fähigkeiten einer Person im optimalen Gleichgewicht stehen. Csikszentmihályi beschrieb dies als einen „Kanal“ zwischen zwei Extremen:

- Ist die Aufgabe zu leicht im Verhältnis zu den Fähigkeiten, entsteht Langeweile. Der Mitarbeitende unterfordert sich, verliert Interesse und schaltet innerlich ab.
- Ist die Aufgabe zu schwer, entsteht Angst und Überforderung. Der Mitarbeitende fühlt sich hilflos, macht Fehler und vermeidet die Aufgabe.
- Im „Flow-Kanal“ dazwischen - wenn die Herausforderung genau an der Grenze der eigenen Fähigkeiten liegt - entsteht ein Zustand höchster Konzentration, Produktivität und Zufriedenheit.



Die acht Merkmale des Flow-Erlebens

Csikszentmihályi identifizierte acht Merkmale, die den Flow-Zustand kennzeichnen:

1. Klare Ziele: Die Person weiß genau, was zu tun ist.
2. Unmittelbares Feedback: Erfolg oder Misserfolg werden sofort spürbar.
3. Balance zwischen Herausforderung und Fähigkeit: Die Aufgabe ist anspruchsvoll, aber machbar.
4. Handlung und Bewusstsein verschmelzen: Die Person geht vollständig in der Tätigkeit auf.
5. Ablenkungen werden ausgeblendet: Der Fokus ist vollständig auf die Aufgabe gerichtet.
6. Keine Angst vor Misserfolg: Die Person fühlt sich sicher genug, um Risiken einzugehen.
7. Selbstvergessenheit: Das Ego tritt in den Hintergrund.
8. Verzerrtes Zeiterleben: Stunden vergehen wie Minuten.

Was das für Ihre Führungsarbeit bedeutet

Als Führungskraft können Sie die Bedingungen schaffen, unter denen Flow wahrscheinlicher wird:

- Lernen Sie die individuellen Stärken und das Leistungsniveau Ihrer Mitarbeitenden kennen und passen Sie Aufgaben gezielt daran an.
- Formulieren Sie klare Ziele für jede Aufgabe. Vage Anweisungen wie „Mach mal was Schönes“ verhindern Flow.
- Sorgen Sie für zeitnahes Feedback; nicht erst im Jahresgespräch, sondern während der Arbeit. Achten Sie dabei darauf, dass Sie den Flow nicht unnötig unterbrechen.
- Schützen Sie konzentrierte Arbeitsphasen. Jede Unterbrechung zerstört Flow – und es dauert durchschnittlich 23 Minuten, um nach einer Störung wieder in die volle Konzentration zu finden (Gloria Mark, University of California).
- Erhöhen Sie die Herausforderung schrittweise, wenn ein Mitarbeitender gelangweilt wirkt. Flow erfordert kontinuierliches Wachstum.

Quelle: Csikszentmihályi, M. (1990): Flow: The Psychology of Optimal Experience. Harper & Row.

Die Erwartungstheorie (VIE-Theorie) nach Vroom

Der Hintergrund

Victor Vroom, geboren 1932 in Kanada, war Professor für Management an der Yale School of Management. Er veröffentlichte 1964 sein einflussreiches Werk „Work and Motivation“, das einen völlig anderen Blick auf Motivation wirft als die bisher vorgestellten Theorien.

Während Maslow und Herzberg sogenannte Inhaltstheorien entwickelten - sie fragen „Was motiviert Menschen?“ - schuf Vroom eine Prozesstheorie. Er fragt: „Warum entscheiden sich Menschen für eine bestimmte Handlung und nicht für eine andere?“ Vroom betrachtet Motivation als einen kognitiven Entscheidungsprozess: Menschen wägen (bewusst oder unbewusst) ab, ob sich Anstrengung lohnt.

Das Grundprinzip

Vrooms Kernidee ist elegant und logisch: Menschen treffen bewusste Entscheidungen darüber, wie viel Anstrengung sie investieren. Diese Entscheidung hängt von drei Faktoren ab, die multiplikativ miteinander verknüpft sind:

$$\text{Motivation} = \text{Erwartung} \times \text{Instrumentalität} \times \text{Valenz}$$

Faktor	Bedeutung	Beispiel
Erwartung (Expectancy)	Glaube ich, dass meine Fähigkeiten ausreichend sind?	Wenn ich mich vorbereite, kann ich die Präsentation gut halten.
Instrumentalität (Instrumentality)	Glaube ich, dass gute Leistung zu einem bestimmten Ergebnis führt?	Wenn die Präsentation gut läuft, werde ich für die Projektleitung vorgeschlagen.
Valenz (Valence)	Wie wertvoll ist mir das Ergebnis (die „Belohnung“) persönlich?	Wie wichtig ist mir die Projektleitung? Reizt sie mich wirklich?

Anders gesagt:

- Effort → Performance
Ich glaube, dass meine Anstrengung zu einer guten Leistung führen kann
- Performance → Outcome
Ich glaube, dass die gute Leistung ein bestimmtes Ergebnis bringt
- Reward
Eine individuell motivierende „Belohnung“

Warum die Multiplikation entscheidend ist

Das Besondere an Vrooms Modell: Die drei Faktoren werden als Werte zwischen 0 und 1 dargestellt und multipliziert, nicht addiert. Sobald also einer der Faktoren Null ist, ist die gesamte Motivation Null.

Konkret:

- Ein Mitarbeitender glaubt nicht, dass er die Aufgabe schaffen kann.
Erwartung = 0: keine Motivation
- Ein Mitarbeitender weiß, dass er es kann, glaubt aber nicht, dass gute Leistung belohnt wird.
Instrumentalität = 0: keine Motivation.
- Ein Mitarbeitender kann es und glaubt an die Belohnung, aber die Belohnung interessiert ihn nicht
Valenz = 0: keine Motivation.

Was das für Ihre Führung bedeutet

Die Erwartungstheorie gibt Ihnen als Führungskraft drei konkrete Stellschrauben:

1. Erwartung stärken: „Ich kann das schaffen.“

- Geben Sie Ihren Mitarbeitenden die nötigen Ressourcen, Schulungen und Unterstützung.
- Setzen Sie realistische, aber herausfordernde Ziele.
- Stärken Sie das Selbstvertrauen durch positives Feedback – auch schon bei Teilerfolgen.

2. Instrumentalität sichern: „Meine Leistung wird gesehen.“

- Machen Sie transparent, wie Leistung und Ergebnis zusammenhängen.
- Halten Sie Zusagen ein! Nichts zerstört Instrumentalität schneller als gebrochene Versprechen.
- Sorgen Sie für faire, nachvollziehbare Bewertungskriterien.

3. Valenz erhöhen: „Das Ergebnis ist mir wichtig.“

- Finden Sie individuell heraus, was Ihre Mitarbeitenden wirklich antreibt (nicht jeder will eine Beförderung!).
- Bieten Sie individuelle Belohnungen, z.B. mehr Verantwortung, flexible Arbeitszeiten, Weiterbildung, Anerkennung.
- Führen Sie regelmäßig Motivationsgespräche, um die Valenz richtig einzuschätzen.

Quelle: Vroom, V. H. (1964): Work and Motivation. Wiley.

Warum Geld nicht motiviert

Es ist einer der hartnäckigsten Mythen der Arbeitswelt: „Wenn wir mehr bezahlen, werden die Leute motivierter arbeiten.“ Die Forschung sagt eindeutig: Das stimmt so nicht. Geld kann Unzufriedenheit reduzieren, aber es erzeugt keine nachhaltige Motivation.

Die wissenschaftliche Evidenz

1. Herzbergs Zwei-Faktoren-Theorie (1959)

Wie Sie bereits gelesen haben, ordnet Herzberg das Gehalt den Hygienefaktoren zu. Es verhindert Unzufriedenheit – aber es schafft keine Zufriedenheit. Ein unfaires Gehalt demotiviert massiv, aber ein hohes Gehalt motiviert nur kurzzeitig. Herzberg formulierte es so: Hygienefaktoren sind wie saubere Luft – ihr Fehlen macht krank, aber ihr Vorhandensein macht nicht glücklich.

2. Decis Experiment: Der Überraschungseffekt (1971)

Edward Deci führte ein wegweisendes Experiment durch: Probanden lösten interessante Rätsel. Eine Gruppe erhielt Geld dafür, die andere nicht. Das Ergebnis war überraschend: Die bezahlte Gruppe beschäftigte sich in ihren Pausen seltener freiwillig mit den Rätseln als die unbezahlte Gruppe. Die monetäre Belohnung hatte die intrinsische Motivation untergraben.

Dieses Phänomen wird als „Overjustification Effect“ (Korruptionseffekt) bezeichnet: Wenn eine Tätigkeit, die an sich Freude macht, extern belohnt wird, verschiebt sich die wahrgenommene Ursache der Motivation von innen nach außen. Die Tätigkeit wird zur Mittel-zum-Zweck.

3. Daniel Pinks „Drive“ (2009)

Der Bestsellerautor Daniel Pink fasste Jahrzehnte der Motivationsforschung zusammen und kam zu einem klaren Schluss: Für kognitive, kreative und komplexe Aufgaben – also genau die Arbeit, die die meisten Ihrer Mitarbeitenden verrichten – funktionieren monetäre Anreize nicht nur schlecht, sie können sogar schaden.

"Das Geheimnis für hohe Leistung und Zufriedenheit - bei der Arbeit, in der Schule und zu Hause - ist das tiefst menschliche Bedürfnis, unser eigenes Leben zu gestalten, Neues zu lernen und zu erschaffen und uns selbst sowie unsere Welt zu verbessern."

— Daniel H. Pink, Drive

Pink identifiziert drei Antriebskräfte nachhaltiger Motivation: Autonomy (Selbstbestimmung), Mastery (Meisterschaft) und Purpose (Sinnhaftigkeit) – passend zu Deci & Ryans Forschung.

4. Die Gallup-Studien

Die jährlichen Gallup Engagement-Studien bestätigen seit über 20 Jahren: Die Hauptgründe, warum Mitarbeitende emotional nicht engagiert sind oder innerlich gekündigt haben, sind nicht das Gehalt. Es sind: fehlende Anerkennung, mangelnde Entwicklungsmöglichkeiten, schlechte Beziehung zur Führungskraft und fehlendes Gefühl der Eingebundenheit.

Der Gallup Engagement Index Deutschland 2023 zeigt: Nur 14% der Beschäftigten in Deutschland sind emotional hoch an ihren Arbeitgeber gebunden. Die volkswirtschaftlichen Kosten durch innere Kündigung werden auf 118 bis 151 Milliarden Euro jährlich geschätzt.

Quelle: Gallup (2023): State of the Global Workplace Report.

Was das für Sie als Führungskraft bedeutet

Die wichtigsten Erkenntnisse auf einen Blick:

1. Gehalt muss fair sein. Aber Fairness ist nicht gleich Höhe. Mitarbeitende vergleichen sich mit Kollegen und dem Markt.
2. Gehaltserhöhungen wirken kurz. Der Gewöhnheitseffekt (hedonische Adaptation) setzt nach 2-3 Monaten ein.
3. Boni für kreative Arbeit können kontraproduktiv sein, weil sie den Fokus von der Aufgabe auf die Belohnung lenken.
4. Die größten Motivationshebel kosten kein Geld: Anerkennung, Autonomie, Sinn, Wachstum und Zugehörigkeit.

Das heißt nicht, dass Gehalt unwichtig ist. Es heißt, dass Gehalt eine notwendige, aber keine hinreichende Bedingung für Motivation ist. Oder wie Herzberg es formulierte: Sorgen Sie dafür, dass das Gehalt kein Problem ist und investieren Sie dann Ihre Energie in das, was wirklich motiviert.

Übersicht: Alle Theorien auf einen Blick

Theorie	Kernaussage	Fokus	Praktische Konsequenz
Maslow (1943)	Menschen haben hierarchische Bedürfnisse	Bedürfnisstufen	Erst Basis sichern, dann höhere Bedürfnisse adressieren
Herzberg (1959)	Hygienefaktoren vs. Motivatoren	Zufriedenheit / Unzufriedenheit	Gehalt fair halten, dann Sinn und Anerkennung fördern
Deci & Ryan (1980er)	Autonomie, Kompetenz, Eingebundenheit	Intrinsische Motivation	Selbstbestimmung und Wachstum ermöglichen
Csikszentmihalyi (1990)	Flow entsteht im Gleichgewicht	Optimale Herausforderung	Aufgaben an Fähigkeiten anpassen, Störungen minimieren
Vroom (1964)	Motivation = Erwartung × Instrumentalität × Valenz	Bewusste Entscheidungen	Alle drei Faktoren prüfen und gezielt stärken

Konkrete Führungsstrategien

Strategie 1: Die individuelle Motivationslandkarte

Jeder Mensch wird von anderen Dingen angetrieben. Was den einen begeistert, lässt den anderen kalt. Der eine möchte mehr Verantwortung, der andere mehr Freiraum. Der eine braucht öffentliche Anerkennung, dem anderen ist ein stilles „Danke“ unter vier Augen wichtiger. Deshalb ist Ihre wichtigste Aufgabe als Führungskraft: Herausfinden, was jeden einzelnen Mitarbeitenden wirklich motiviert – und dieses Wissen systematisch nutzen.

Die individuelle Motivationslandkarte ist kein einmaliges Instrument, sondern ein fortlaufender Prozess. Menschen verändern sich, ihre Lebenssituationen verändern sich und damit auch ihre Motivationstreiber. Was vor zwei Jahren galt, kann heute überholt sein. Deshalb empfehle ich Ihnen, mindestens zweimal im Jahr ein dediziertes Motivationsgespräch zu führen. Nicht als Teil des Jahresgesprächs, sondern als eigenständiges Format.

So führen Sie ein Motivationsgespräch

Wählen Sie einen ruhigen Rahmen, in dem Ihr Gegenüber sich öffnen kann. Erklären Sie vorab, worum es geht: „Ich möchte besser verstehen, was Sie antreibt und wie ich Sie bestmöglich unterstützen kann.“ Diese Transparenz schafft Vertrauen und senkt die Hemmschwelle.

Fragen, die Sie stellen können:

- Wann hatten Sie zuletzt das Gefühl, richtig „in Ihrer Aufgabe aufzugehen“? Was genau hat dazu beigetragen?
- Was müsste passieren, damit Sie in einem Jahr sagen: „Das war ein großartiges Jahr“?
- Was frustriert Sie an Ihrer aktuellen Arbeit am meisten – und was würden Sie sofort ändern, wenn Sie könnten?
- Welche Art von Anerkennung bedeutet Ihnen am meisten? Lob vor dem Team, persönliches Feedback, mehr Verantwortung, finanzielle Anerkennung?
- Wenn Sie eine Sache an Ihrer Arbeitsumgebung ändern könnten – was wäre es?
- Welche Aufgaben würden Sie gerne häufiger übernehmen? Welche am liebsten abgeben?

Die Ergebnisse nutzen

Hören Sie nicht nur zu, sondern handeln Sie. Notieren Sie die wichtigsten Erkenntnisse und leiten Sie daraus konkrete Maßnahmen ab. Wenn ein Mitarbeitender mehr Autonomie braucht, prüfen Sie, wo Sie Entscheidungsspielräume eröffnen können. Wenn jemand fachliche Entwicklung sucht, organisieren Sie eine Weiterbildung oder ein Mentoring. Wenn Anerkennung fehlt, nehmen Sie sich vor, in den nächsten Wochen gezielt positives Feedback zu geben.

Das Arbeitsblatt am Ende dieses Leitfadens hilft Ihnen, die Antworten systematisch zu erfassen und für Ihre Führungsarbeit nutzbar zu machen. Entscheidend ist: Kommen Sie auf die Ergebnisse zurück. Nichts zerstört Vertrauen schneller als ein Gespräch, das folgenlos bleibt.

Strategie 2: Sinn und Purpose vermitteln

Simon Sinek zeigte mit seinem „Golden Circle“-Modell: Menschen begeistern sich nicht für das Was, sondern für das Warum. Wenn Ihre Mitarbeitenden verstehen, warum ihre Arbeit wichtig ist und welchen Beitrag sie zum großen Ganzen leisten, steigt die Motivation nachweislich. Sineks Modell basiert auf einer einfachen Struktur: Im Kern steht das Warum (der Zweck), umgeben vom Wie (der Vorgehensweise) und außen das Was (das Produkt oder die Dienstleistung).

"Menschen kaufen nicht, was du tust; sie kaufen, warum du es tust. "
— Simon Sinek

Das Problem: Im Alltag reden wir fast ausschließlich über das *Was* und das *Wie*. Wir besprechen Aufgaben, Deadlines, Prozesse. Aber das *Warum* geht oft unter oder wird als selbstverständlich vorausgesetzt. Für erfahrene Führungskräfte mag der Sinn offensichtlich sein, aber für Mitarbeitende, die mitten im operativen Tagesgeschäft stecken, ist er es oft nicht.

Die Forschung bestätigt das: Eine Studie von Adam Grant (Wharton School, 2007) zeigte, dass Callcenter-Mitarbeitende, die einen kurzen Kontakt zu den Begünstigten ihrer Arbeit hatten, anschließend 171% mehr Umsatz generierten. Der einzige Unterschied: Sie verstanden plötzlich, warum ihre Arbeit wichtig war.

Konkrete Umsetzung

Sinn lässt sich nicht verordnen, aber er lässt sich sichtbar machen. Hier sind konkrete Wege:

- Erklären Sie bei jeder Aufgabe den Zusammenhang zum größeren Ganzen. Nicht: „Bitte erstellen Sie die Präsentation bis Freitag.“ Sondern: „Diese Präsentation wird dem Vorstand helfen, eine Investitionsentscheidung zu treffen, die unser Projekt für die nächsten zwei Jahre sichert.“
- Teilen Sie Kundenfeedback direkt mit dem Team. Wenn ein Kunde schreibt, dass Ihre Lösung ihm geholfen hat, leiten Sie das weiter. Zeigen Sie die Wirkung der Arbeit und nicht nur die Kennzahlen.
- Formulieren Sie eine Team-Vision, die über Zahlen hinausgeht. Nicht: „Wir wollen 15% Umsatzwachstum.“ Sondern: „Wir helfen kleinen Unternehmen, professioneller aufzutreten und neue Kunden zu gewinnen.“
- Stellen Sie in Meetings regelmäßig die Frage: „Welchen Beitrag leisten wir damit? Für wen machen wir das?“ Diese Frage erdet und erinnert an den Purpose.
- Erzählen Sie Geschichten statt Zahlen. Menschen erinnern sich an Geschichten 22-mal besser als an Fakten (Jerome Bruner, Psychologe). Wenn Sie den Sinn der Arbeit vermitteln wollen, tun Sie es über konkrete Erlebnisse.

Strategie 3: Autonomie und Verantwortung übertragen

Amy Edmondson von der Harvard Business School prägte den Begriff der „psychologischen Sicherheit“: ein Umfeld, in dem Menschen Risiken eingehen, Fehler zugeben und Ideen äußern können, ohne negative Konsequenzen zu befürchten. Ihre Forschung bei Google (Projekt Aristotle) zeigte, dass psychologische Sicherheit der wichtigste Faktor für die Effektivität von Teams ist - wichtiger als die individuelle Kompetenz der Teammitglieder.

Autonomie braucht Sicherheit. Und Sicherheit braucht Vertrauen.

Viele Führungskräfte zögern, Autonomie zu gewähren, weil sie befürchten, die Kontrolle zu verlieren. Das mag der Fall sein, aber wenn Sie Menschen die Freiheit geben, eigene Lösungswege zu finden, steigen Zufriedenheit, Engagement, Kreativität und Eigenverantwortung. Deci und Ryan haben das in ihrer Forschung dutzendfach belegt: Autonomie ist eines der drei psychologischen Grundbedürfnisse. Wer sie beschneidet, beschneidet Motivation.

So übertragen Sie Autonomie schrittweise

Autonomie bedeutet nicht, alles loszulassen. Es bedeutet, den Rahmen klar zu definieren und innerhalb dieses Rahmens Freiheit zu geben. Das Modell dafür ist einfach: Sie definieren das Was und das Wozu – Ihr Mitarbeitender entscheidet über das Wie und das Wann.

1. Beginnen Sie mit kleinen Entscheidungen. Lassen Sie Mitarbeitende selbst entscheiden, wie sie eine Aufgabe angehen, welches Tool sie nutzen oder in welcher Reihenfolge sie ihre Aufgaben bearbeiten.
2. Geben Sie den Rahmen vor, nicht den Weg. Formulieren Sie klar: „Das Ergebnis soll X sein, der Zeitrahmen ist Y, das Budget ist Z. Der Weg dorthin ist Ihre Sache.“
3. Feiern Sie mutige Entscheidungen, auch wenn sie nicht perfekt sind. Nichts tötet Autonomie schneller als die Botschaft: „Sie dürfen entscheiden, aber wehe, es geht schief.“
4. Vermeiden Sie Mikromanagement aktiv. Fragen Sie sich: „Muss ich das wirklich wissen? Muss ich das wirklich freigeben?“ Wenn die Antwort „Nein“ ist, lassen Sie los.
5. Erhöhen Sie die Autonomie schrittweise. Beginnen Sie mit operativen Entscheidungen und arbeiten Sie sich zu strategischeren Themen vor, wenn das Vertrauen gewachsen ist.

Warnsignale für zu wenig Autonomie

Achten Sie auf diese Hinweise, dass Sie möglicherweise zu wenig Entscheidungsspielräume geben:

- Mitarbeitende kommen mit jeder Kleinigkeit zu Ihnen und fragen um Erlaubnis.
- Eigeninitiative nimmt ab – das Team wartet auf Anweisungen, statt selbst aktiv zu werden.
- In Meetings herrscht Stille, wenn Sie nach Meinungen oder Ideen fragen.
- Sie spüren den Druck, über alles informiert sein zu müssen, und arbeiten spätabends E-Mails ab.

Wenn Sie eines oder mehrere dieser Signale erkennen, ist das kein Zeichen für ein schlechtes Team, sondern ein Zeichen, dass die Rahmenbedingungen für Eigenverantwortung noch nicht stimmen.

Quelle: Edmondson, A. C. (2019): The Fearless Organization. Wiley.

Strategie 4: Wertschätzung zeigen – mit der SBI-Methode

Wertschätzung ist der stärkste Motivationshebel, den Sie als Führungskraft haben – und er kostet nichts. Gallup-Studien zeigen konsistent: Der Hauptgrund, warum Mitarbeitende kündigen, ist nicht das Gehalt, sondern fehlende Anerkennung durch den direkten Vorgesetzten. Gleichzeitig zeigt die Forschung, dass regelmäßige, ehrliche Wertschätzung einer der stärksten Prädiktoren für Mitarbeiterbindung und Engagement ist.

Aber „Gut gemacht“ reicht nicht. Unspezifisches Lob verpufft schnell, weil der Empfänger nicht versteht, was genau er gut gemacht hat – und es deshalb nicht wiederholen kann. Wirksame Anerkennung ist konkret, zeitnah und ehrlich. Sie beschreibt genau, was die Person getan hat und welche Wirkung es hatte.

Die SBI-Methode

Die SBI-Methode (Situation, Behavior, Impact) wurde vom Center for Creative Leadership entwickelt und ist eines der wirksamsten Feedback-Werkzeuge überhaupt. Sie hilft Ihnen, präzise, wertschätzend und nachvollziehbar zu kommunizieren – sowohl bei positivem als auch bei kritischem Feedback:

Element	Erklärung	Beispiel
Situation	Beschreiben Sie den konkreten Kontext: Wann und wo ist es passiert?	In der Teampräsentation am Dienstag ...
Behavior	Beschreiben Sie das beobachtete Verhalten – neutral und ohne Bewertung.	... haben Sie die komplexen Daten so visualisiert, dass alle sofort verstanden haben ...
Impact	Beschreiben Sie die konkrete Wirkung: Was hat das ausgelöst?	... dadurch konnte der Vorstand innerhalb von 10 Minuten eine Entscheidung treffen.

Warum SBI so wirksam ist

Die SBI-Methode ist aus drei Gründen besonders wirksam. Erstens: Sie ist konkret. Statt „Sie machen gute Arbeit“ sagen Sie genau, was gut war. Dadurch kann der Mitarbeitende das Verhalten bewusst wiederholen. Zweitens: Sie trennt Beobachtung von Interpretation. Sie beschreiben Verhalten, nicht Charakter. Das reduziert Defensivität und erhöht die Offenheit. Drittens: Sie macht die Wirkung sichtbar. Der Mitarbeitende versteht, welchen Unterschied sein Verhalten gemacht hat – und das stärkt das Kompetenzerleben (eines der drei Grundbedürfnisse nach Deci & Ryan).

Weitere Formen der Wertschätzung

Neben verbalem Feedback gibt es viele weitere Wege, Wertschätzung auszudrücken:

- Verantwortung übertragen: „Ich traue Ihnen das zu“ ist ein starkes Signal der Wertschätzung.
- Sichtbarkeit schaffen: Lassen Sie Mitarbeitende ihre Ergebnisse selbst präsentieren – vor dem Team, vor der Geschäftsführung, vor Kunden.
- Zeit schenken: Ein aufmerksames Gespräch, in dem Sie wirklich zuhören, ist für viele Menschen wertvoller als jedes Lob.
- Individuell anerkennen: Manche Menschen möchten öffentlich gelobt werden, andere empfinden das als unangenehm. Finden Sie heraus, was zu wem passt (die Motivationslandkarte hilft!).

Wichtig: Wertschätzung muss authentisch sein. Lob, das nur als Technik eingesetzt wird, wirkt schnell manipulativ. Menschen spüren den Unterschied zwischen echtem Interesse und Kalkül.

Strategie 5: Wachstum fördern – Growth Mindset

Carol Dweck, Professorin an der Stanford University, hat über Jahrzehnte erforscht, wie unsere Überzeugungen über die eigenen Fähigkeiten unser Verhalten, unsere Leistung und unsere Bereitschaft zum Lernen beeinflussen. Sie unterscheidet zwei grundlegende Denkhaltungen:

- Fixed Mindset: Die Überzeugung, dass Fähigkeiten, Intelligenz und Talente angeboren und weitgehend unveränderlich sind. Menschen mit einem Fixed Mindset vermeiden Herausforderungen, weil Misserfolg für sie bedeutet: „Ich bin nicht gut genug.“
- Growth Mindset: Die Überzeugung, dass Fähigkeiten durch Anstrengung, Lernen und Ausdauer entwickelt werden können. Menschen mit einem Growth Mindset suchen Herausforderungen aktiv, weil Misserfolg für sie bedeutet: „Ich habe etwas gelernt.“

Dwecks Forschung zeigt: Teams mit einem Growth Mindset sind nachweislich innovativer, belastbarer und lernfreudiger. Sie gehen Risiken ein, teilen Wissen offener und unterstützen sich gegenseitig stärker. In Organisationen mit einer Growth-Mindset-Kultur berichten Mitarbeitende 47% häufiger, dass ihre Kollegen vertrauenswürdig sind.

„Mit einem Growth-Mindset sind Herausforderungen eher spannend als bedrohlich. Anstatt zu denken: „Oh, ich werde meine Schwächen offenbaren“, sagst du: „Wow, hier ist eine Chance zu wachsen.““

— Carol Dweck

Was das für Ihre Führung bedeutet

Als Führungskraft prägen Sie die Mindset-Kultur Ihres Teams entscheidend mit. Ihre Worte, Ihre Reaktionen auf Fehler und die Art, wie Sie Erfolge würdigen, senden täglich Signale – ob Sie wollen oder nicht.

So fördern Sie ein Growth Mindset

- Loben Sie den Prozess, nicht das Ergebnis. Statt „Sie sind ein Naturtalent“ (Fixed Mindset!) sagen Sie: „Ich sehe, wie viel Arbeit Sie in die Analyse gesteckt haben. Das hat sich ausgezahlt.“ Der Unterschied ist entscheidend: Das eine sagt „Sie sind so“, das andere sagt „Sie haben etwas getan.“
- Behandeln Sie Fehler als Lerngelegenheiten. Wenn etwas schiefgeht, fragen Sie: „Was haben wir daraus gelernt? Was machen wir nächstes Mal anders?“ anstatt: „Wer war schuld?“ Eine Fehlerkultur ohne Schuldzuweisungen ist die Voraussetzung für Innovation. Mein Tipp: Werfen Sie einen Blick auf die „5 Why-Methode“ aus dem Toyota-Produktionssystem.
- Erzählen Sie von eigenen Rückschlägen. Wenn Ihr Team sieht, dass auch Sie Fehler machen und daraus lernen, sinkt die Hemmschwelle, selbst Risiken einzugehen. Verletzlichkeit in der Führung ist keine Schwäche – sie ist ein Zeichen von Stärke.
- Ersetzen Sie „Ich kann das nicht“ durch „Ich kann das *noch* nicht.“ Dieses kleine Wort „noch“ verändert die gesamte Perspektive: Es öffnet die Tür zu Entwicklung, statt sie zu schließen. Fördern Sie diese Sprachgewohnheit aktiv in Ihrem Team.
- Setzen Sie auf „Learning Stretches“. Geben Sie Mitarbeitenden bewusst Aufgaben, die etwas über ihrem aktuellen Niveau liegen - mit der klaren Botschaft: „Ich weiß, dass das neu für Sie ist. Genau deshalb möchte ich, dass Sie es übernehmen. Ich unterstütze Sie dabei.“

Die Gefahr des falschen Growth Mindsets

Dweck selbst warnt vor einem Missverständnis: Growth Mindset bedeutet nicht, einfach nur „positiv zu denken“ oder „sich mehr anzustrengen.“ Es geht nicht darum, Anstrengung um ihrer selbst willen zu loben - sondern darum, produktive Anstrengung zu fördern: die Bereitschaft, neue Strategien auszuprobieren, Feedback zu suchen und den eigenen Ansatz zu hinterfragen. Reine Anstrengung ohne Lernfortschritt ist kein Growth Mindset.

Quelle: Dweck, C. S. (2006): Mindset: The New Psychology of Success. Random House.

Häufige Fehler beim Thema Motivation

Auch mit den besten Absichten kann man bei der Mitarbeitermotivation danebenliegen. Hier sind vier typische Fehler und wie Sie sie vermeiden:

#	Lieber nicht:	Besser so:
1	Alle gleich behandeln – „Was bei mir funktioniert, funktioniert bei allen.“	Individuelle Motivationsprofile erstellen. Jeder Mensch hat andere Antreiber.
2	Nur auf Geld setzen – Boni und Gehaltserhöhungen als einziges Motivationsinstrument.	Bezahlung fair halten, dann in Sinn, Autonomie und Anerkennung investieren.
3	Motivation als Einmalaktion sehen – „Das Teambuilding-Event wird es richten.“	Motivation ist tägliche Führungsarbeit: Gespräche, Feedback, Interesse zeigen.
4	Mikromanagement statt Vertrauen – jedes Detail kontrollieren.	Ergebnisse definieren, den Weg dem Team überlassen. Autonomie schafft Engagement.

Checkliste: Motivation im Führungsalltag

Nutzen Sie diese Checkliste zur regelmäßigen Selbstreflexion. Gehen Sie die Punkte einmal im Monat durch und bewerten Sie ehrlich, wo Sie gut aufgestellt sind und wo Handlungsbedarf besteht.

Grundlagen & Hygienefaktoren

- Ich weiß, dass meine Mitarbeitenden ihr Gehalt als fair empfinden.
- Die Arbeitsbedingungen (Räume, Technik, Arbeitszeit) werden als angemessen empfunden.
- Meine Mitarbeitenden fühlen sich in ihrer Position sicher.
- Unternehmensrichtlinien und Prozesse sind transparent und nachvollziehbar.

Autonomie & Selbstbestimmung

- Ich gebe meinen Mitarbeitenden Entscheidungsspielräume bei der Aufgabenbearbeitung.
- Ich delegiere das „Wie“ und definiere nur das „Was“.
- Ich vermeide Mikromanagement aktiv.
- Mein Team hat die Möglichkeit, eigene Ideen einzubringen und umzusetzen.

Kompetenz & Wachstum

- Ich kenne die Stärken jedes einzelnen Teammitglieds.
- Ich fördere Weiterbildung und persönliche Entwicklung aktiv.
- Ich passe Aufgaben an das Fähigkeitsniveau an (Flow-Zone).
- Ich gebe regelmäßig konstruktives Feedback (SBI-Methode).

Eingebundenheit & Sinn

- Mein Team versteht, warum seine Arbeit wichtig ist (Purpose).
- Ich teile regelmäßig Kundenfeedback und Erfolgsgeschichten.
- Die Teamkultur fördert Zusammenarbeit und Zugehörigkeit.
- Ich zeige echtes, persönliches Interesse an meinen Mitarbeitenden.

Erwartung, Instrumentalität & Valenz (Vroom)

- Meine Mitarbeitenden haben die Ressourcen und Fähigkeiten, um ihre Aufgaben zu bewältigen.
- Der Zusammenhang zwischen Leistung und Ergebnis ist transparent.
- Ich halte Zusagen konsequent ein.
- Ich weiß, was jeden einzelnen Mitarbeitenden persönlich antreibt.

Arbeitsblatt 1: Die individuelle Motivationslandkarte

Nutzen Sie dieses Arbeitsblatt, um die Motivationstreiber eines Mitarbeitenden systematisch zu erfassen. Ideal für Notizen nach dem Motivationsgespräch.

Person & Kontext

Name des Mitarbeitenden:

Position / Aufgabenbereich:

Datum des Gesprächs:

Autonomie

In welchen Bereichen wünscht sich die Person mehr Entscheidungsfreiheit?

Wo fühlt sie sich eingeschränkt oder überwacht?

Kompetenz & Wachstum

Welche Stärken möchte die Person weiter ausbauen?

Welche Entwicklungsmöglichkeiten wünscht sie sich?

Sinn & Purpose

Was gibt der Person an ihrer Arbeit am meisten Sinn?

Wobei hat sie das Gefühl, etwas zu bewirken?

Anerkennung & Wertschätzung

Welche Form der Anerkennung bedeutet ihr am meisten?

Wann hat sie sich zuletzt wirklich wertgeschätzt gefühlt?

Vroom-Check: Erwartung, Instrumentalität, Valenz

Glaubt die Person, die aktuellen Aufgaben erfolgreich bewältigen zu können?
(Erwartung)

Sieht sie einen klaren Zusammenhang zwischen Leistung und Ergebnis?
(Instrumentalität)

Wie attraktiv sind die möglichen Ergebnisse für sie persönlich? (Valenz)

Konkrete Maßnahmen

Maßnahme 1:

Maßnahme 2:

Maßnahme 3:

Nächster Check-in-Termin:

Arbeitsblatt 2: Der Team-Motivationscheck

Bewerten Sie für jedes Teammitglied, wie gut die fünf Motivationsdimensionen aktuell erfüllt sind (1 = niedrig, 5 = hoch). So erkennen Sie schnell, wo der größte Handlungsbedarf liegt.

Teammitglied	Autonomie	Kompetenz	Sinn	Eingebundenheit	Vroom-Score
	__ / 5	__ / 5	__ / 5	__ / 5	__ / 5
	__ / 5	__ / 5	__ / 5	__ / 5	__ / 5
	__ / 5	__ / 5	__ / 5	__ / 5	__ / 5
	__ / 5	__ / 5	__ / 5	__ / 5	__ / 5
	__ / 5	__ / 5	__ / 5	__ / 5	__ / 5
	__ / 5	__ / 5	__ / 5	__ / 5	__ / 5

Mein persönlicher Tipp für Sie

Wenn ich eines in meiner Arbeit als Coach gelernt habe, dann das: Motivation lässt sich nicht verordnen. Sie lässt sich aber kultivieren - durch echtes Interesse, durch Vertrauen und durch die Bereitschaft, jeden Menschen als Individuum zu sehen.

Die Forschung ist eindeutig: Geld, Titel und Boni sind nicht die Hebel, die nachhaltig wirken. Was wirkt, ist viel einfacher – und gleichzeitig anspruchsvoller: Zuhören. Fragen stellen. Versprechen halten. Sinn vermitteln. Vertrauen schenken.

Fangen Sie heute an. Nehmen Sie sich einen Mitarbeitenden vor. Führen Sie ein Motivationsgespräch. Nutzen Sie das Arbeitsblatt. Und beobachten Sie, was passiert.

Viel Erfolg!

Literaturverzeichnis

Die folgenden Werke bilden die wissenschaftliche Grundlage dieses Leitfadens:

- Maslow, A. H. (1943): A Theory of Human Motivation. Psychological Review.
- Herzberg, F., Mausner, B. & Snyderman, B. B. (1959): The Motivation to Work. Wiley.
- Vroom, V. H. (1964): Work and Motivation. Wiley.
- Deci, E. L. (1971): Effects of externally mediated rewards on intrinsic motivation. Journal of Personality and Social Psychology.
- Csikszentmihalyi, M. (1990): Flow: The Psychology of Optimal Experience. Harper & Row.
- Deci, E. L. & Ryan, R. M. (2000): The „What“ and „Why“ of Goal Pursuits. Psychological Inquiry.
- Dweck, C. S. (2006): Mindset: The New Psychology of Success. Random House.
- Pink, D. H. (2009): Drive – The Surprising Truth About What Motivates Us. Riverhead Books.
- Sinek, S. (2009): Start with Why. Portfolio/Penguin.
- Edmondson, A. C. (2019): The Fearless Organization. Wiley.
- Grant, A. M. (2007): Relational Job Design and the Motivation to Make a Prosocial Difference. Academy of Management Review.
- Gallup (2023): State of the Global Workplace Report.
- Gallup (2023): Engagement Index Deutschland 2023.
- Mark, G. et al. (2008): The Cost of Interrupted Work. Proceedings of CHI 2008, ACM.