



Angst essen Seele auf - Führung in herausfordernden Situationen

Maslows Antworten und die Angst

Eine kritische Wirtschaftssituation lähmt nicht nur Vorstandschefs, sondern ängstigt vor allem auch Mitarbeiter. Die fatalen Folgen für die Unternehmen kann man sich farbenfroh ausmalen. Lähmung und Starre sind die Gegenpole zu Motivation und Bewegung. Wie steht es nun um die Motivation der Mitarbeiter und Führungskräfte in einer solchen Situation? Welche Ansätze sind in dieser besonderen Situation die Richtigen?

Motivation geht auf das lateinische Wort „motus“ zurück, das nicht nur Bewegung, sondern auch Antrieb und Leidenschaft bedeutet. Es geht sozusagen um den „Motor“, der Menschen veranlasst, aktiv zu werden, besonders in Krisenzeiten. Motivation beinhaltet folglich die Summe der Beweggründe, die das menschliche Handeln beeinflussen. Die Beweggründe können kausal bedingt oder teleologischer Natur (auf ein Ziel hin ausgerichtet) sein. Durch Anreize können Motive angeregt bzw. verstärkt werden. So hat die von der Bundesregierung angekündigte Abwrackprämie bislang mehr als eine Million Menschen zum Autokauf veranlasst.

Es gibt verschiedene Motivationstheorien, wobei die auf Abraham Maslow zurückgehende Hierarchie der Motive

zu den bekanntesten und bedeutendsten zählt. Maslow, der Begründer der „humanistischen Psychologie“, unterscheidet zwei Arten von Motiven, zum einen die Defizit- oder Mangelmotive und zum anderen die Wachstumsmotive. Gemäß dem Prinzip der Homöostase (griechisch: homoiostasis = Gleichstand) strebt der Mensch nach Einhaltung eines Gleichgewichts. Sobald also ein Mangel auftritt, folgt eine Aktivität, die das Defizit beseitigt und die Balance wiederherstellt. Walter Cannon, der den Begriff der Homöostase prägte, bezog ihn zunächst auf physiologische Vorgänge – beispielsweise wird bei körperlicher Anstrengung einem Sauerstoffmangel durch vermehrte Atmung begegnet –, dehnte ihn aber bald auf menschliches Verhalten aus. So wird auch Motivation als Wiederherstellung des fehlenden Gleichgewichtszustands charakterisiert.

Maslow hat diesen Gedanken der Homöostase in seiner Hierarchie der Motive aufgegriffen. Er entwickelte fünf Bedürfnisklassen, die er in Defizit- und Wachstumsmotive einteilte. Entsprechend ihrer Bedeutung in der Persönlichkeitsentwicklung stellte Maslow eine wertbezogene Rangfolge der Bedürfnisgruppen in Form einer Pyramide auf. Dabei stehen zuunterst die physiologischen Bedürfnisse (z. B.

Hunger, Durst, Schlaf etc.), den Platz darüber nehmen Sicherheitsbedürfnisse wie Schutz, Vorsorge und Geborgenheit ein, an dritter Position rangieren soziale Motive (beispielsweise Kontakte, Zugehörigkeitsgefühl), noch eine Stufe höher stehen Geltungsbedürfnisse, auch als Ich-Motive bezeichnet, wie Anerkennung, Prestige, Wertschätzung, und an oberster Stelle der Pyramide sind schließlich die Bedürfnisse nach Selbstverwirklichung zu finden.

Der Hierarchie der Motive liegt das Prinzip zugrunde, dass jemand erst nach erfolgter Befriedigung der jeweils niedrigeren Bedürfnisse die Erfüllung eines höheren Bedürfnisses anstrebt und dieses Ziel durch entsprechendes Handeln zu erreichen sucht. Bei den vier unteren Klassen handelt es sich um Defizitmotive, d.h. es besteht ein Mangel, der beseitigt werden muss, um den Zustand des Gleichgewichts zu erreichen. Hingegen zählt die zuoberst angesiedelte Klasse zu den Wachstumsmotiven. Dabei geht es um einen fortdauernden Prozess, der nie abgeschlossen wird. Beispielsweise möchte ein Künstler sein Leben lang immer wieder neue Bilder malen.

Obwohl immer neue Motivationstheorien entwickelt werden, ist Maslows Ansatz immer noch aktuell. So möchten Mitarbeiter primär, dass ihrem Bedürfnis nach Essen und Schlaf durch ausreichende Pausen und Begrenzung von Überstunden Rechnung getragen wird. In asiatischen Ländern werden Arbeitnehmern oft deutlich geringere Erholungsphasen als in Europa zugestanden. Traurige Berühmtheit erlangte in diesem Zusammenhang ein Japaner, der nach einer Arbeitswoche von 110 Stunden an Überlastung starb.

Für die auf der nächsten Ebene angesiedelte Sicherheit stehen ein fester Arbeitsplatz sowie ein ausreichendes Einkommen. In Zeiten der Vollbeschäftigung war es für Arbeitnehmer leicht, dieses Ziel zu erreichen, doch im Zuge der Globalisierung und der Verlagerung von Unternehmensteilen hat sich die Situation auf dem Arbeitsmarkt gewandelt. Die gegenwärtige Finanzkrise mit ihren wirtschaftlichen Folgen steigert zusätzlich die Angst um den Job. So ist es nicht verwunderlich, dass der Verzicht auf betriebsbedingte Kündigungen einen hohen Stellenwert in Tarifverträgen einnimmt. Mit der Zunahme von Leiharbeit, Kurzarbeit, zeitlich befristeten Arbeitsverträgen und prekären Beschäftigungsverhältnissen gewinnt das Motiv der Sicherheit weiter an Bedeutung. Dabei spielt auch die Höhe des Einkommens eine Rolle. Die Tatsache, dass manche Menschen trotz Vollzeitätigkeit auf ergänzende Hartz-IV-Leistungen angewiesen sind, und die damit verbundene Diskussion um die Einführung eines Mindestlohns machen deutlich, wie wichtig das Motiv der Sicherheit aktuell ist.

Auf der Stufe der sozialen Motive zeigt sich, dass Arbeitnehmer großen Wert auf ein gutes Verhältnis zu Kollegen und Vorgesetzten legen. In Zeiten der Krise ist es wichtig, den Mitarbeitern immer wieder die aktuelle Situation des Unter-

nehmens zu kommunizieren, um unnötige negative Spekulationen zu vermeiden. Auch Unangenehmes lässt sich im Team besser tragen, müssen beispielsweise Kosten eingespart werden, kann es besser sein, wenn alle im Team belastet werden und keiner entlassen werden muss. Ein gutes kollegiales Verhältnis, enge Absprachen und zielorientierte Unterstützung vermeiden außerdem Fehler. Firmen, die ihre Belegschaft ausdrücklich zur Einbringung neuer Ideen ermuntern und Verbesserungsvorschläge aufgreifen, motivieren nicht nur ihre Mitarbeiter, sondern sparen nachweislich auch hohe Kosten durch die Optimierung von Arbeitsabläufen.

Das Bedürfnis nach sozialer Anerkennung (Ich-Motive) wird durch Prestige, Status und Karriere befriedigt. Dabei genügt für den einen schon ein Lob des Vorgesetzten hinter verschlossener Tür als Ansporn. Für den anderen muss es der große offizielle Auftritt sein. Manche Ich-Motiv Getriebenen legen viel Wert auf äußere Statussymbole wie beispielsweise die Größe des Büros oder des Dienstwagens. Viele Menschen denken besonders an ihre Karriere. Die Chance, bei hoher Arbeitsleistung in einigen Jahren zum Abteilungsleiter aufzusteigen, beflügelt. Wer indes keine Möglichkeit sieht, im Unternehmen voranzukommen, wird sich deutlich weniger anstrengen oder umorientieren. Die Höhe des Gehalts spielt ebenfalls eine Rolle, nicht nur unter dem Aspekt der Sicherheit, sondern auch unter dem Aspekt der Anerkennung.

Menschen, für die das Motiv der Selbstverwirklichung im Fordergrund steht, finden in Autonomie, Einbindung bei Entscheidungsprozessen, Übernahme von Verantwortung und Führungsaufgaben ihren Ausdruck. Wer nicht nur Anweisungen Folge leisten muss, sondern sich aktiv in ein Unternehmen einbringen kann, Gestaltungsspielraum hat, Verantwortung übernehmen darf, etwas bewegen kann, der wird sich vermutlich auch mit der Firma identifizieren und seine Kraft zu deren Wohl einsetzen. Zumindest solange er dort beschäftigt ist. In der derzeitigen Wirtschaftskrise können aber immer wieder Persönlichkeiten beobachtet werden, für die Selbstverwirklichung vor allem den Ausbau egoistischer Motive und die Befriedigung einer schier grenzenlosen Geldgier bedeutete.

Ein Personalverantwortlicher oder eine Führungskraft, die das ihr unterstellte Personal motivieren möchte, sollte jeden Mitarbeiter möglichst gut kennen und dabei auch wissen, auf welcher der fünf Ebenen sich dieser gerade befindet. Dann besteht die Möglichkeit, den Mitarbeiter genau an dem Punkt, an dem er steht, „abzuholen“ und ihn entsprechend seinen Bedürfnissen zu größerem Engagement und zu höherer Arbeitsleistung anzuspornen.

Maslow zeigt, dass nicht ausschließlich ein höheres Gehalt automatisch zu höherer Zufriedenheit führt.