

# Pflichterfüllung oder Motivation

Neue Erkenntnisse darüber, wie das Leistungspotenzial der Mitarbeiter zu steigern ist und welche Faktoren die Menschen dazu bringen, lediglich zu gehorchen

**P**flichterfüllung ist ein preußisches Ideal aus dem Obrigkeitsstaat des 18. Jahrhunderts. Es entstand aus dem militärischen Denken jener Zeit – eine Maxime für jeden, der im Sold des Königs stand, ob als Soldat, als Verwalter oder Hofbediensteter. Hinter dem Ideal muss man sich einen Herrscher vorstellen, der fest davon überzeugt war, dass Gott ihn dazu berufen hat, das Reich zu erhalten, zu verbessern, zu pflegen. Da müssen die Bürger mitwirken, die der Herrscher als seine Geschöpfe betrachtet. Pflichterfüllung ist deswegen eine „Tugend“, wie man noch heute sagt, eine uneingeschränkte Haltung der Hingabe und des Gehorsams, auch des blinden Gehorsams.

Immanuel Kant riskierte seinerzeit den Bruch mit seinem König Friedrich Wilhelm II, als er erklärte, dass jeder Bürger in erster Linie dem eigenen Wissen und Gewissen folgen müsse. Das eigene Verhalten könne zum Bestandteil eines Gesetzes werden, das für die ganze Menschheit gültig sein müsste. Der Preußenkönig verwehrte daraufhin Kant den Weg von Königsberg in die Hauptstadt. Bis heute steht Pflichterfüllung sehr weit oben unter den „Werten“ der Gesellschaft. Unter Staatsdienern gilt oft heute noch „die verdammte Pflicht und Schuldigkeit“, die der alte Fritz, Kaiser Friedrich Wilhelm II, einforderte.

Nun ist es aber so, dass die Wissenschaft zuweilen auch sehr alten und beliebten Spielregeln widersprechen muss. In den Arbeitswissenschaften zum Beispiel findet man den Begriff Pflichterfüllung kaum mehr. Der Grund dafür ist einfach: Der emanzipierte Bürger und genauso der Mitarbeiter im Betrieb sehen in Regierung und Betriebsleitung schon lange nicht mehr den Repräsentanten eines göttlichen Willens. Die Regierung wird gewählt. Und der Arbeitgeber ist zum Vertragspartner des Arbeitnehmers

geworden. Es geht nicht mehr um eine obrigkeitsdefinierte einseitige Pflicht, sondern um ein gegenseitiges Verhalten zwischen Vertragspartnern. Arbeitsrecht und Betriebsverfassungsgesetz regeln heute, was früher allein in gehorsamer Pflichterfüllung zu leisten war.

---

**Pflichterfüllung und Gehorsam werden zum alten Eisen geworfen**

---

Natürlich sollte die Wissenschaft jetzt aber erklären können, was dann den Beschäftigten antreibt, wenn Pflichterfüllung und Gehorsam zum alten Eisen geworfen werden müssen. Dieser rätselhafte Antrieb bekam bereits im 19. Jahrhundert z. B. von Adam Smith, aber auch von seinem Zeitgenossen Kant einen gelehrten Namen. Um den Antrieb zu Arbeit ganz sicher von den Trieben zur Fortpflanzung, zur Nahrungsaufnahme oder zum Schlaf zu unterscheiden, nannte man den Arbeitsantrieb daher „Motivation“. Seither sind viele Jahrzehnte an Beobachtung und Forschung ins Land gegangen, um Erklärungen dafür zu finden, warum Menschen arbeiten – warum sie also Tätigkeiten ausüben, die ihnen vielleicht nicht einmal Spaß machen, die möglicherweise sogar anstrengend und gefährlich sind.

Als Psychologe muss ich zugeben, dass in diesem Punkt, im Erklären der Arbeits- oder Leistungsmotivation, viele Nichtpsychologen der streng wissenschaftlich ausgerichteten Psychologie den Publikumsrang abgelaufen haben. So nannte Abraham Maslow seine Lebenslehre „Humanismus“, weil er den Menschen in den Mittelpunkt seiner Selbstverwirklichungslehre stellte. Zwar ist seine eigenartige Bedürfnispyramide nie wissenschaftlich belegt oder bewiesen worden. Trotzdem ist sie wegen ihrer Einfachheit und Plausibilität bei Laien sehr beliebt.

Und bestimmt hat der eine oder andere schon von einem der heute gern so genannten Motivationstrainer gehört – durchwegs Autodidakten, die alle möglichen Arten von Vorbildung mitbringen – außer eben arbeitspsychologische Fachkenntnis.

Das Wort war gut gewählt. Den technischen Antrieb nannte man schon lange vor dem 19. Jahrhundert Motor. Das ist abgeleitet als „Täterbezeichnung“ von movere, etwas bewegen. Und motivare ist eine lateinische Intensiv-Form. Motivation ist also sozusagen der Zustand lebhafter Bewegung. Zur Wortfamilie gehört auch das Motiv. Das ist der Grund oder die Ursache der Bewegung. Der flotte Klang des Wortes Motiv brachte es mit sich, dass man sich kaum daran erinnern mag, dass Motiv auf gut Deutsch „Beweggrund“ heißt.

---

**Hochmotivierter Mitarbeiter ist oft kein bequemer Zeitgenosse**

---

Wenn man mit dieser schlichten Kenntnis nun die heutigen Wortbildungen überprüft, kommt man zu interessanten Aufschlüssen:

- Motivationstrainer ist jemand, der den Zustand lebhafter Bewegung trainiert
- Ein Motivationsgespräch soll uns in den Zustand lebhafter Bewegung bringen
- Motivationstechnik ist ein Verfahren, das jemanden in lebhaftere Bewegung versetzt

Man ahnt schon, dass der erhoffte hochmotivierte Mitarbeiter, der sich in lebhaftester Bewegung befindet, auch nicht gerade ein bequemer Zeitgenosse sein wird. Soviel immerhin wissen wir: Der Mensch ist ein Flüchtling. Am leichtesten und nachhaltigsten werden wir in Bewegung versetzt, wenn wir einen Grund zur Flucht



Diplomspsychologe Rüdiger Maas ist Geschäftsführer der Maas Beratungsgesellschaft mbH in Augsburg und Berlin. Das Unternehmen bietet professionelle Beratung für Unternehmen sowie Coaching und Mediation für Mitarbeiter und Führungskräfte.

Bei nahezu allen Tätigkeiten ist das ähnlich. Je komplexer eine Tätigkeit ist, desto schwieriger wird zwar das Beobachten. Dennoch lässt sich der Aktivierungseffekt der Gruppe sogar in Forschungstätigkeiten beobachten. Moderne Wissenschaftsorganisationen nutzen diesen Effekt sogar ganz gezielt, wenn sie Cluster bilden, internationale Vergleiche fördern oder Vereinigungen etablieren.

Fiedler konnte zeigen, dass bereits die Anwesenheit nur einer einzigen zweiten Person in ähnlicher Tätigkeit die Leistung steigert. Jede weitere Person steigert und stabilisiert die Leistung – bis dann ab sechs oder sieben Personen dieser Effekt ins Gegenteil umschlägt. Die Pro-Kopf-Leistung einer zwölfköpfigen Gruppe liegt tatsächlich bei nur etwa 70 Prozent der durchschnittlichen Pro-Kopf-Leistung einer fünfköpfigen Gruppe. Wer also isolierte Einzelarbeitsplätze plant oder Leistungseinheiten von mehr als sechs oder sieben Mitarbeitern, der verzichtet wohl oder übel auf rund 30 Prozent des tatsächlichen Leistungspotenzials.

Unter solchen Bedingungen entfällt zwangsläufig das sogenannte Ranking – beim Einzelarbeitsplatz mangels Vergleichsmöglichkeiten und bei der überdimensionierten Gruppe aufgrund des Überangebotes an Vergleichsmöglichkeiten. Das Leistungspotenzial des Mitarbeiters kann man also nicht ausschöpfen durch gutes Zureden, durch Feuerlauf oder Nachtmärsche, sondern allein durch den richtigen Gruppenzuschnitt, so lautet die schlichte Erkenntnis. Das Zusammenstellen von Leistungseinheiten liegt nun aber häufig in der Direktionsbefugnis der obersten Leitung.

Wenn die Leistungseinheit sachgerecht aufgestellt wurde, ist die Leistung aber auch noch weiter steigbar – wenn auch meistens nur um wenige Prozentpunkte. Diese Zusatzsteigerung ist die Chance des unmittelbaren Leiters, des Vorgesetzten oder wie immer man den Gruppenchef nennen mag. Seine leistungssteigernde Wirkung liegt allein darin, dass er das Ranking seiner Gruppe erleichtern und steuern kann. Er plakatiert die erwünschten Leistungsmerkmale durch Information und Instruktion. Er setzt sich mit den Ergebnissen

seiner Mitarbeiter auseinander und bestätigt das Richtige oder bemängelt das Falsche. Er kontrolliert also und fördert dadurch die natürliche Bereitschaft der Mitarbeiter einer nicht zu großen Gruppe, sich miteinander zu vergleichen und einen Rangplatz in der Gruppe zu sichern.

Um Information, Instruktion und Kontrolle gewährleisten zu können, kennt er die Tätigkeitsabläufe, hat die Arbeitsschritte in Ablaufbeschreibungen hinterlegt und weiß deswegen, worauf er achten sollte. Arbeitsablaufbeschreibungen sind also ein wichtiges Instrument. Und dies ist umso unverzichtbarer, je komplexer die Tätigkeiten sind. Sie beschreiben und definieren alle Haupttätigkeiten der Mitarbeiter in Schrittfolge, hinsichtlich der zu beteiligenden Personen/Leistungseinheiten, der Arbeitsmittel und der Qualitätsmerkmale. Aber auch hier hat die oberste Leitung allein das Recht, organisatorische Entscheidungen zu treffen – und gegebenenfalls auch zu delegieren.

---

### Motivation ist ein Potenzial der Organisation

---

Viel zu wenige betriebliche Leiter wissen konkret, was das Wort Organisation eigentlich bedeutet. Das legale wie auch das illegale Beschaffen wird als organisieren bezeichnet, genauso aber das erfolgreiche Planen und Vorbereiten eines Vorhabens. Die Mafia wird genauso als Organisation bezeichnet wie die EDV oder gar der Vertrieb. Tatsächlich bedeutet Organisation das „Zusammenstellen von Menschen zu einer Leistungseinheit“. Organon ist das Wort für Werkzeug. Deswegen wurde bereits vor rund 500 Jahren das Wort Organisation benutzt, wenn sich Herrscher aus Menschen ein Werkzeug schaffen wollten. Meist ging es wahrscheinlich um das Zusammenstellen von Soldaten zu einer Kampfeinheit. Aber auch im Steinbruch, auf der Werft oder im Hochbau kannte und nannte man es Organisation. Man sprach ausdrücklich von der Kunst der Organisation. Heute ist es dem Genie der obersten Leitung zuzurechnen, wenn sie erkennt, wo das Erfolgspotenzial Mitarbeiter liegt. •

[www.maasberatung.de](http://www.maasberatung.de)  
Rüdiger Maas

haben. Nur ungern bekennt sich die Wissenschaft dazu, dass freundliches Zureden, Streicheleinheiten und das Vermitteln von Wohlgefühl eher nicht zu lebhafter Bewegung führen, sondern normalerweise viel eher zum genauen Gegenteil. Deswegen hält sich die Arbeitspsychologie hier meistens etwas zurück und spricht lieber über die Möglichkeiten einer menschenfreundlichen Beziehung zwischen Vorgesetzten und Mitarbeiter. Allerdings erklärt Fred Edward Fiedler, einer der führenden Industrie- und Organisationspsychologen des 20. Jahrhunderts, ungerührt: Motivation ist die zwangsläufige Folge einer auf Leistung ausgerichteten Gruppensituation.

---

### Motivation beginnt mit der Aktivierung

---

Um sich von all den wirren Motivationslehren abzusetzen und den Weg zum experimentellen Beweis zu öffnen, sprechen wir heute von Aktivierung – auf den ersten Blick nur ein neues Etikett, tatsächlich aber eine wissenschaftliche Grenzziehung. Das Experiment beruht auf Beobachtung. So lässt sich beobachten, dass ein Spargelstecher – um eine wenig angesehene und mühsame Tätigkeit zu nennen –, der außer Sichtweite der anderen Spargelstecher arbeitet, deutlich langsamer und nachlässiger vorgeht, als ein anderer, der in einer Gruppe von vier oder fünf weiteren Spargelstechern auf dem Feld steht.