

Vorwort

*»Sie gehn umher, entwürdigt durch die Müh,
sinnlosen Dingen ohne Mut zu dienen,
und ihre Kleider werden welk an ihnen,
und ihre schönen Hände altern früh.«*

R. M. Rilke: Das Stundenbuch (1903)

Was der Dichter Rilke als Wirkung unpersönlicher Arbeits- und Lebensbeziehungen beklagt, ergänzt etwa 50 Jahre später der Philosoph Karl Popper mit einem Therapieversuch. Mit seinem Konzept des »negativen Utilitarismus« verfolgt er das Ziel, eher menschliches Leid zu mindern als sozial-ökonomische Glücksmaximierung zu propagieren. Ganz in diesem Sinn will dieses Buch einen Beitrag zur Minderung einer speziellen, aber weit verbreiteten und in Wissenschaft und Managementpraxis sehr vernachlässigten »Leidensproblematik« leisten: die Blockierung von Motivationskräften.

Wir zählen uns zwar keineswegs zu Vertretern der bisher empirisch nie belegten These, der Mensch sei grundsätzlich nicht durch andere motivierbar, auch wenn wir Grenzen extrinsischer Anreize auf Arbeitsleistungen und -zufriedenheit sehen. Aber eher bedeutsamer und wirkungsvoller – für Leistungsmotivierte wie für Lageorientierte – schätzen wir Ansätze zur Vermeidung von Motivationsblockaden ein.

Bei Analysen von Rolf Wunderer zur unternehmerischen Motivationsstruktur von Führungskräften und Mitarbeitern seit 1995 ergab sich immer wieder ein Anteil von um 50% unternehmerisch Motivierter. Dies nach Einschätzung von befragten direkten Führungskräften oder von Personalverantwortlichen. Wozu müssen diese »Leistungsträger« noch zusätzlich motiviert werden? Aber blockieren kann man ihre Energien und Leistungspotenziale in vielfältiger Weise.

Dies führte zu einem speziellen Forschungsprojekt im Jahre 1998 zusammen mit Wendelin Küpers, in dem wir im Institut für Führung und Personalmanagement mit Unterstützung des Grundlagenforschungsfonds der Universität St. Gallen mehrere Ziele verfolgten:

- Förderung des internen Unternehmertums durch Vermeidung bzw. Reduktion von Motivationsbarrieren
- Die integrierte Auswertung motivationspsychologischer und arbeitswissenschaftlicher Forschung

- Die Ergänzung aktionsorientierter Managementansätze durch Überlegungen zu einem »Unterlassungsmanagement« zur Verhinderung von vermeidbaren Demotivatoren
- Die Relativierung ausgereizter Anreizkonzepte im Vergleich zur Sicherung von Energie- und Motivationspotenzialen
- Die Analyse von aktuellen Leistungsbarrieren und ihrer Bedeutung für Leistungsminderung
- Die Ermittlung und Entwicklung von Maßnahmen zur Vermeidung und Verminderung von Demotivation sowie zu wenigstens teilweiser Remotivierung
- Die Aufdeckung starker potenzieller Motivationsbarrieren – auch für die Entwicklung präventiver Motivationsstrategien.
- Das Leisten eines Beitrags zur Verminderung von Arbeitsunzufriedenheit und Produktivitätsverlust, die nach unseren Erhebungen schon für mittelstark Demotivierte zwischen 20 und 25% betragen!

Das nun vorliegende Werk fasst die bisher gewonnenen Ergebnisse unserer Forschungs-, Beratungs- und Lehrtätigkeit zu diesem Thema zusammen. Der Stoff wird in drei Hauptkapiteln diskutiert. Im ersten Teil werden grundlegende und relevante theoretische Ansätze und Erkenntnisse diskutiert und das Forschungskonzept entwickelt. Im zweiten Teil werden Ergebnisse von Befragungen von über 200 mittleren Führungskräften zu potenziellen und aktuellen Motivationsbarrieren und ihrer Wirkungen auf Arbeitszufriedenheit und Leistungen differenziert dargestellt. Untermauert werden die Ergebnisse durch weitere publizierte empirische Forschungen. Im dritten Kapitel werden schließlich Gestaltungsvorschläge zur Vermeidung und Verminderung zentraler potenzieller und aktueller Motivationsblockaden entwickelt.

Die Lektüre erleichtern Inhaltsübersicht und -verzeichnis, eine einführende und ausführliche Zusammenfassung, viele Kapitelverweise sowie Tabellen, Übersichten und Abbildungen. Ein Manual fasst praktische Hilfestellungen zusammen, umfassende Stichwort- und Literaturverzeichnisse runden das Werk ab.

Ohne vielfältige Unterstützungen hätte das Buch nicht in der vorliegenden Fassung erstellt werden können. Vor allem danken wir den vielen Führungskräften für ihre geduldige und konstruktive Mitwirkung bei der Entwicklung und Umsetzung des Befragungskonzepts in schriftlicher Form sowie in Interviews. Kollegen aus dem Hochschulbereich haben mit uns die Thematik diskutiert und in einer Tagung des IFPM im Jahre 2001 einer ers-

ten Generalprobe unterzogen. Dem Grundlagenforschungsfonds der Universität St. Gallen sind wir für wertvolle finanzielle, dem IFPM und weiteren Mitarbeitern für organisatorische Unterstützung verbunden. Schließlich danken wir dem Luchterhand-Verlag, insbesondere Reiner Straub, Richard Kastl, Jutta Karrasch sowie der Satz- und Verlags-GmbH für die verlegerisch wieder optimale Betreuung.

Wir hoffen nun, wissenschaftlich bzw. praktisch Interessierten einen Überblick, aber auch Anregungen, Hilfen sowie Ansatzpunkte zu weiterführenden bzw. unternehmensspezifischen Überlegungen und Aktivitäten zur Vermeidung und Reduzierung von Motivationshemmnissen geben zu können.

St. Gallen/Hagen im Oktober 2002

Rolf Wunderer

Wendelin Küpers