



Motivation 4.0

Was machen Sie, wenn Ihre Auszubildenden lustlos und unmotiviert sind? Was kann im Zeitalter 4.0 motivieren?

Was bedeutet Motivation?

Zunächst eine Begriffsdefinition: Das Wort Motivation geht zurück auf das lateinische "*movere*" für bewegen oder "*motus*" für Bewegung und Definitionen gibt es viele. Und es steckt das Wort "**Motiv**" darin.

Motive sind Beweggründe für ein bestimmtes Verhalten. Motive sind eng mit Bedürfnissen verknüpft, die auf Mangel zurückzuführen sind.



Das hat Abraham Maslow intensiv untersucht und die Bedürfnispyramide entwickelt.

Wir befinden uns im Industriezeitalter 4.0. Das bringt neue Herausforderungen, die sich auf Mitarbeitermotivation, Arbeitsmotivation und Ausbildungsbedürfnisse auswirken.

Motivation und Industrie 1.0 – 4.0

01

Industrie 1.0 – Mechanisierung

Wasserkraft, Dampfmaschinen und Mechanisierung ermöglichten seit etwa 1800 industrielle Fertigung (1.0). Das brachte viele schweißtreibende Arbeitsplätze. Gut bezahlte Arbeit wurde zu einem Privileg und bewirkte ein hohes Maß an Eigenmotivation.

02

Industrie 2.0 – Massenproduktion

Elektrizität ermöglichte seit Ende des 19. Jahrhunderts Massenproduktion im Akkord (2.0). Fließbandarbeit erhöhte die Produktion. Immer wiederkehrende Handgriffe waren monoton und stumpften die Arbeitenden ab. Optimierte Abläufe und sekundengenaue Zeittakte bewirkten immer straffere Akkorde. Die akkordbezogene Bezahlung beeinflusste die Motivation: Wer mehr schaffte, verdiente mehr.

03

Industrie 3.0 – Automatisierung

Mit der Einführung computergesteuerter Fertigungsanlagen seit den 1960ern erreichte die Automatisierung einen weiteren Höhepunkt (3.0). Arbeitsplätze gingen verloren und die Angst vor Arbeitsplatzverlust ging um. Arbeitnehmer mussten umschulen, denn den Qualifizierten gehörte die Zukunft. Das ging oft zulasten älterer Mitarbeiter, sich vom Computer und den Jüngeren abgehängt fühlten.

04

Industrie 4.0 – Digitalisierung

Die heutige Einbindung "intelligenter" Cyber-pysischer-Systeme etablierte sich mit dem Einzug der Digitalisierung. Online-Vernetzung, der Einsatz von KI (künstliche Intelligenz) sowie ständige Datenpräsenz ermöglichen heute kürzeste Reaktionen bei geänderten Produktzyklen und Varianten. Kleine Stückzahlen sind – bei voller Rentabilität – möglich. Mitarbeitende 4.0 arbeiten "agil" in Teams mit flachen Hierarchien und kommuniziert virtuell. Gleichzeitig hat Work-Life-Integration eine große Bedeutung und motiviert, wenn es umsetzbar ist.

Motivation und Ausbildung 4.0

Die Azubis der Generation Z sind "Digital Natives" und besonders geeignet für 4.0. In vielen Firmen und Betrieben hinkt die Ausbildung dem aktuellen Bedarf jedoch hinterher, obwohl die (älteren) Ausbilder selbst hochmotiviert sind.

Real sind immer noch veraltete Rahmenlehrpläne, straffe Hierarchien, Feilen, Schraubstöcke, Tabellenbücher, Berichtshefte und strenge Handyverbote. Das macht junge Auszubildende unzufrieden und schadet der Motivation.

Motivation in der Forschung: Alte und neue Motivationsmodelle

Was uns motiviert, hat viel mit Erziehung, Persönlichkeit und dem eigenen Wertesystem zu tun. Schließlich entscheiden wir selbst, was uns motiviert.



Steven Reiss – 16 Lebensmotive

Der amerikanische Psychologe Steven Reiss (1947–2016) hat das in den 1990er Jahren mit seinen 16 Lebensmotiven wissenschaftlich untersucht und festgestellt, dass jeder Mensch unterschiedlich starke Antreiber hat.



Frederick Herzberg – Zwei-Faktoren-Theorie

Der amerikanische Psychologe und Motivationsforscher Professor Frederick Herzberg (1923 – 2000) erarbeitete ab 1968 die Pittsburgh-Studie, auch bekannt als Zwei-Faktoren-Theorie. Darin erkannte er, dass zwei unterschiedliche Faktoren die Motivation von Mitarbeitern beeinflussen: Satisfier (Zufriedenheits-Macher) und Dissatisfier (Unzufrieden-Macher).



Hugo Martin Kehr – 3K-Modell

Das 3K-Modell des deutschen Psychologen Professor Hugo Martin Kehr (geb. 1965) bindet das Verhalten der Mitarbeiter, ihre Gewohnheiten und Ängste ein. Das Modell verbindet bisherige Kenntnisse über Motivation mit neuen Ergebnissen zum menschlichen Willen. Der Name "3K" kommt von den 3 Komponenten der Motivation: explizite (selbst eingeschätzte) Motive, implizite (unbewusste) Motive und subjektive Fähigkeiten.

Die Zwei-Faktoren-Theorie nach Herzberg

Dissatisfier

Als Dissatisfier oder auch Dissatisfaktoren benannte er z. B. Lärm, Schmutz, unzureichende Bezahlung. Werden diese Faktoren beseitigt, so kann Unzufriedenheit beseitigt werden, aber Zufriedenheit stellt sich nicht automatisch ein.

Satisfier

Erst durch den Einsatz von Motivatoren (Satisfier oder auch Satisfaktoren) wie Verantwortung, Beteiligung, Anerkennung, Wertschätzung, Aufstiegsmöglichkeit usw. entwickeln Mitarbeiter aus dem neutralen Zustand "Zufriedenheit". Und das hat bis heute Gültigkeit.

Erkennen Sie Demotivatoren – Stärken Sie Motivatoren

Kennen Sie die Dissatisfaktoren Ihrer Azubis? Aus meiner Erfahrung als Trainer und Coach sind diese oft Unter- oder Überforderung, unklare Kommunikation, unnötige Regeln, wenig Sinnvermittlung, Handyverbot oder nicht-zeitgemäße betriebliche oder schulische Ausbildungsinhalte.



Fragen stellen

Fragen Sie Ihre Azubis, was sie unzufrieden macht oder sie beängstigt (z. B. der Klimawandel) und vor allem, was sie antreibt.



Zusammentragen

Tragen Sie zusammen, was im neuen Jahr im Betrieb beseitigt oder verändert werden kann. Fragen Sie auch, was die Azubis selbst dazu beitragen können und wer die Verantwortung trägt!



Interesse zeigen

Zeigen Sie ehrliches Interesse und Verständnis auch für "unrealistische" Faktoren. Wichtig ist, dass die Azubis ihre Vorstellungen benennen und sich ihrer eigenen Persönlichkeit sowie Verantwortung bewusst werden.



Transparent machen

Notieren Sie die Motivationsfaktoren am besten in der Sprache der Azubis und machen Sie die Aussagen transparent. Zeigen Sie, dass Sie Ihre Nachwuchskräfte ernst nehmen und ehrlich wertschätzen.

Wann beginnen Sie mit den ersten Umsetzungen?

Zum Schluss ein paar Sprüche und Tipps zur Motivation für Ihren Arbeitsalltag:

Unsere Lösungen liegen in der Zukunft.

Wir reden besser miteinander und nicht übereinander.

Wer sein Ziel kennt, findet den Weg.

Wer Freude bereitet, hat selbst Freude.

Wir respektieren Mensch und Umwelt.

Erfahrung ist nicht nur eine Sache des Alters. Es ist die Fähigkeit, dafür offen zu bleiben, was möglich ist.

Buchtipp



Führung durch Motivation

Autoren: Comelli / von Rosenstiel / Nerdinger

Auflage: 5. überarbeitete Auflage von 2014

ISBN: 978-3-8006-4839-9