

Mitarbeitermotivation im Spannungsfeld zwischen Autonomie und Kontrolle

Masterarbeit Universität Basel, Wirtschaftswissenschaftliche Fakultät
Betreuender Dozent: Prof. Dr. Michael Beckmann
Vorgelegt von: Jennifer Waldmeier-Tschopp, März 2017

Management Summary

Die sich in den letzten Jahrzehnten stark verändernde Struktur der Mitarbeiter, weg von traditionellen Arbeitern hin zu einem hohen Bedarf an Dienstleistern und kreativen Mitarbeitern, hat u.a. dazu geführt, dass Mitarbeiter-Autonomie immer populärer wird. Autonomie soll zum einen bestehende Mitarbeiter optimal stimulieren, sie motivieren und ihre Kreativität fördern, zum anderen sollen damit aber auch gezielt neue, innovative und kreative Mitarbeiter angesprochen und für die Firmen begeistert werden. Weiter haben Studien gezeigt, dass das Bedürfnis nach Autonomie über kulturelle Grenzen hinweg Gültigkeit hat, sowie eine wichtige Rolle spielt, bezüglich Wohlbefinden und psychischer Gesundheit von Mitarbeitern.

Gemäss dem Sprichwort «*Vertrauen ist gut, Kontrolle ist besser*» setzen jedoch meist genau jene Firmen, welche Mitarbeiter-Autonomie ermöglichen, gleichzeitig auch auf Kontrolle. Diese erfolgt oft in Form von Zielvereinbarungen, gekoppelt an Leistungsanreize, welche die Mitarbeiterautonomie wiederum einschränken. Dabei besteht die Gefahr, dass die Vorteile welche Mitarbeiter-Autonomie mit sich bringt sogleich wieder durch die anschliessende Kontrolle zunichtegemacht werden. Dies insbesondere vor dem Hintergrund der Erkenntnis zahlreicher Studien, dass Kontrolle in Form von extrinsischen Anreizen, die intrinsische Motivation verdrängen kann und damit nicht immer zu den gewünschten Leistungssteigerungen führt.

Die Arbeit beleuchtet die beiden Themen Autonomie und Kontrolle zunächst einzeln und geht auf die jeweiligen Chancen und Risiken ein. In einem zweiten Schritt wird der gleichzeitige Einsatz von Autonomie und Kontrolle untersucht. Weiter wird die Thematik theoretisch untermauert anhand verschiedener, teilweise widersprüchlicher Theorien aus der Verhaltensökonomie und der Psychologie.

Die Untersuchung der wechselseitigen Wirkung von Autonomie und Kontrolle auf die Motivation der Mitarbeiter hat ergeben, dass Autonomie und Kontrolle bei Arbeiten ohne intrinsische Motivation als Komplemente wirken. Bei Arbeiten mit intrinsischer Motivation hingegen, kann Kontrolle, die positive Wirkung von Autonomie wieder abschwächen oder im schlimmsten Fall sogar die Arbeitsmotivation komplett zerstören, wie dies anhand diverser Studien sowie anhand von zwei konkreten Fallbeispielen (Google und Radio SRF) aufgezeigt werden konnte.

Wichtig für die Praxis ist es, sich ein Bewusstsein anzueignen, was allfällige negative Auswirkungen von Kontrolle sein könnten und wie Autonomie die Mitarbeitermotivation positiv beeinflussen kann. Es lohnt sich die bereits vorhandenen Kontrollmechanismen zu analysieren und zu hinterfragen. Vielleicht kann eine momentan negative Kontrolle durch gezielte Schulung der Vorgesetzten ins Positive gekehrt werden. Dabei gilt es auf ein positives Framing der Kontrolle zu achten. Wirken extrinsische Anreize auf den Mitarbeiter unterstützend und nicht kontrollierend, so können sich diese durchaus positiv auswirken. Allenfalls kann Mitarbeiterkontrolle durch Autonomie ergänzt oder sogar ersetzt werden. Es kann hinterfragt werden, ob in einer Firma mit finanziellen Leistungsanreizen die Möglichkeit besteht, diese Anreize abzuschaffen und stattdessen den Fixlohn zu erhöhen. Soll eine zusätzliche Mitarbeiterkontrolle eingeführt werden, so sollte diese im Zusammenhang mit möglichen negativen Auswirkungen auf die intrinsische Motivation nochmals überdacht werden. Weiter sollten auch Teilzeitangestellte über eine gewisse Mitarbeiterautonomie verfügen.

Wenn Autonomie eingeführt werden soll, so gilt es zu überlegen, was das Ziel dieser Autonomie ist. Sollen die Mitarbeiter lediglich motivierter und produktiver werden, so helfen mehr Entscheidungsspielraum und mehr zeitliche und örtliche Flexibilität. Soll aber die Kreativität und Innovationskraft der Mitarbeiter gefördert werden, so wird auch Autonomie bezüglich Arbeitsinhalten benötigt sowie eine vertrauensvolle Beziehung zum Arbeitgeber mit der Gewissheit, dass nicht nur kurzfristige Erfolge belohnt werden.

Das Bindeglied zwischen Autonomie und Kontrolle ist Vertrauen. Mehr Autonomie ist nur möglich, wenn sich Mitarbeiter und Vorgesetzte gegenseitig vertrauen. Dabei liegt die Betonung auf gegenseitig, d.h. nicht nur der Vorgesetzte muss dem Mitarbeiter vertrauen können, dass dieser die Arbeit vollständig und korrekt erledigt, sondern der Mitarbeiter muss auch seinem Vorgesetzten vertrauen können. D.h. er sollte einen fairen Lohn erhalten und entsprechend seiner Fähigkeiten gefördert werden. Weiter beinhaltet ein Vertrauensverhältnis eine langfristige stabile Beziehung. Dies jedoch ist genau ein Punkt, welcher heute oft nicht mehr gegeben ist. Mitarbeiter verkommen zusehends zu Nummern und werden bei Reorganisationen umhergeschoben oder gar entlassen. Dies sorgt für Unsicherheit, lässt die Mitarbeiter egoistischer werden und erschwert eine gute Vertrauensbeziehung. Wenn dann Firmen zusätzlich noch die Kultur haben, dass die Mitarbeiter alle paar Jahre intern die Stelle wechseln sollen, so erklärt dies, warum in solchen Firmen meist mit kurzfristig zielführenden Methoden wie extrinsischen Anreizen gearbeitet wird.

Bisher gibt es nur wenige Studien die sich mit der wechselseitigen Wirkung von Autonomie und Kontrolle befassen. Somit könnte es spannend sein, noch weiter in diese Richtung zu forschen. Weiter gibt es auch kaum Studien zu allfälligen dynamischen Effekten von Autonomie über die Zeit. Dies könnte interessant sein, da anzunehmen ist, dass die zusätzliche Motivation welche Autonomie bei Mitarbeitern auslöst, bald abflacht und zu einem Hygienefaktor verkommt.

Abschliessend nochmals das Zitat von Lenin in leicht korrigierter Version: «*Vertrauen ist gut, Kontrolle ist **aber oft nicht** besser*».