

ART *of* CHANGING

MANAGEMENT & LEADERSHIP CONSULTANTS

» Mitarbeitermotivation «



INHALTSVERZEICHNIS

Zusammenfassung eines Vortrages von Michael Fortwängler zum Thema “Mitarbeitermotivation”, gehalten auf dem Thüringer Personalkongress 2012.

1. Einleitung: Intrinsische und Extrinsische Motivation
2. Leistungsfähigkeit & die fünf großen ‚B‘
3. Vier Treiber der Selbstmotivation:
Bedürfnisse, Emotionen, Werte und Ziele
 - 3.1 Bedürfnisse
 - 3.2 Emotionen
 - 3.3 Werte
 - 3.4 Ziele
4. Selbstmotivation in der richtigen Umgebung:
Das Wechselspiel der Vier Treiber
 - 4.1 Die Rolle der Führungskräfte
5. Neun Verhaltenstipps für Führungskräfte:
Wie schaffe ich die richtige Umgebung?
6. Fazit

Intrinsische und Extrinsische Motivation

Einer der führenden Forscher auf dem Gebiet der Motivationsforschung ist Professor Dr. Steven Reiss, der die Reiss-Profile zur Erstellung eines Persönlichkeitsprofils auf der Basis von 16 grundlegenden Lebensmotiven entwickelt hat. Diese Reiss-Profile werden in deutschen Unternehmen im Bereich von HR bei der Personalauswahl, Potenzialerkennung, Führungskräfteentwicklung und in anderen entsprechenden Aufgabengebieten eingesetzt. Steven Reiss schrieb vor einiger Zeit in einem amerikanischen Psychologie-Magazin:

„Die Definition der intrinsischen Motivation lautet: Etwas um seiner selbst willen tun. Extrinsische Motivation ist so definiert: Etwas tun, um etwas anderes zu bekommen. Auf den ersten Blick scheint es, dass wir über zwei Motive sprechen. Bei einer tieferen Analyse sehen wir jedoch, dass die Unterscheidung zwischen intrinsischer und extrinsischer Motivation eine Illusion ist.“

Und ein paar Zeilen später konstatiert Steven Reiss:

„Extrinsische Motivation existiert nicht. Bedauerlicherweise hindert das manche Sozialpsychologen nicht daran, die extrinsische Motivation zu erforschen.“

Er argumentiert, dass die intrinsische Motivation nicht klar nachweisbar ist, und vorliegende Studien, welche einen negativen Effekt von Belohnungen aufzeigen wollen oft tautologisch vorgehen oder den extrinsischen Wert einer Handlung um der Freude willen negieren. ¹

In der Pädagogik hingegen wird der Akt der Motivation durch Zuckerbrot und Peitsche, d.h. durch Belohnungen und Sanktionen, ohnehin seit langem kritisch diskutiert. Der Hauptgrund ist, dass Verhaltenssteuerung, die vor allem über äußere Anreize arbeitet, im Verdacht steht, die innere Beteiligung und das Gefühl der Selbstbestimmung zu untergraben. Die Annahme ist, dass dadurch das Erleben von Zufriedenheit oder Freude aus dem Tun selbst weitgehend ausgeschaltet wird. Oder einfacher gesagt: Wenn Kinder aufhören, aus Freude am Lernen zu arbeiten, sondern sich nur der guten Noten wegen anstrengen, oder um den Ärger über eine schlechte Note zu vermeiden, dann erstirbt die natürliche Motivation für das Lernen zunehmend. Auf die Mitarbeiter in Unternehmen übertragen würde das bedeuten, dass jene Mitarbeiter, die nur durch äußere Anreize wie z. B. Entlohnung und Beförderung oder auch durch Sanktionen motiviert werden, keine Zufriedenheit und Freude mehr aus der Arbeit selbst gewinnen können.

Betrachten wir das Thema grundsätzlicher, dann ergeben sich folgende Fragen: Warum soll jemand überhaupt motiviert werden? Heißt Motivation, jemanden dazu zu bringen, etwas zu tun, das er oder sie freiwillig nicht tun würde? Steckt hinter dem Anspruch, Mitarbeiter zu motivieren, die Unterstellung, sie würden einen Teil ihrer Leistungsfähigkeit zurückhalten? Oder geht es einfach nur darum, die maximale Arbeitsleistung der Mitarbeiter zu bekommen?

¹ Steven Reiss: "Extrinsic and Intrinsic Motivation at 30: "Unresolved Scientific Issues" in The Behavior Analyst, 2005, 28, 1-14 <http://www.ncbi.nlm.nih.gov/pmc/articles/PMC2755352/pdf/behavan00001-0003.pdf>

Leistungsfähigkeit & die fünf großen ‚B‘

Sehr schnell sind wir beim Thema Motivation ohnehin nicht mehr bei grundlegenden Fragen, sondern nur noch beim „Wie“ und bei den fünf großen „B“ der Motivation:

Belohnen, Belobigen, Bestechen, Bedrohen, Bestrafen

Schauen wir auf die drei Ebenen der Leistung, Leistungsfähigkeit, Leistungsmöglichkeit und Leistungsbereitschaft, dann zielen die großen „B“ der Motivation grundsätzlich immer auf eine davon: die Leistungsbereitschaft.

Aber wie sieht es mit der Leistungsfähigkeit aus, oder mit anderen Worten, sind die Mitarbeiter auf ihre Aufgaben ausreichend vorbereitet? Und wird dieses als fortlaufender Prozess gesehen, im Sinne des ‚lifelong learning‘? Und was ist mit der Leistungsmöglichkeit, d.h. arbeitet ein Mitarbeiter oder eine Mitarbeiterin auf der Position, die ihm oder ihr überhaupt die Möglichkeit gibt, das Leistungspotential abzurufen? Würden wir uns hier mit den drei Ebenen der Leistung tiefer beschäftigen, dann entfernten wir uns sehr schnell vom Thema Motivation, wie es normalerweise gesehen wird:

Nämlich als extrinsische Motivation, als einen Ansporn von außen, mit dem Ziel, jemanden dazu zu bringen, dauerhaft etwas zu tun, was er ohne diesen nicht tun würde. Bei einer solchen Auseinandersetzung mit den Ebenen der Leistung ginge es dann sehr grundsätzlich um die Gestaltung von Arbeit an und für sich.

Aber greifen wir die Frage nach Motivation für die Mitarbeiter wieder so auf, wie sie normalerweise gestellt wird: Hier eine erste schnelle Antwort: Bei der Motivation von Mitarbeitern kann man letztlich nur auf Selbstmotivation setzen.

Vier Treiber der Selbstmotivation: Bedürfnisse, Emotionen, Werte und Ziele

Ich gehe von zwei Grundannahmen aus: Motivation ist immer eine Frage der intrinsischen Motivation, d.h. der Selbstmotivation. Die äußere Umgebung der Motivation – also alle im weitesten Sinne äußeren Faktoren, welche auf die Motivation einwirken – muss so beschaffen sein, dass sie Selbstmotivation unterstützt. Das bringt uns zu der Frage: Was ist eine günstige Umgebung für Selbstmotivation? Theorien, die um ein vollständiges Modell der Motivation bemüht sind, nennen eine Vielzahl von Faktoren der Motivation und beschreiben diese in komplexen Bezügen zueinander. Aus praktischer Sicht und um Anwendernutzen bemüht, halte ich vier Faktoren für entscheidende Treiber der Motivation:

Bedürfnisse, Ziele, Emotionen und Werte

3.1 Bedürfnisse

In einer seit dem Jahr 2001 jährlich durchgeführten Befragung von deutschen Arbeitnehmern stellt das Gallup-Institut regelmäßig fest, dass die Identifikation mit dem eigenen Arbeitsplatz in Deutschland sehr gering ist. Laut Gallup hätten viele Beschäftigte das Gefühl, dass ihre zentralen Bedürfnisse und Erwartungen teilweise oder völlig ignoriert werden.

Diese Befragung und andere Studien deuten darauf hin, dass die Befriedigung der wichtigsten Bedürfnisse am Arbeitsplatz ein großer Treiber der Motivation ist. Ich gehe von einem Modell von sechs grundlegenden Bedürfnissen am Arbeitsplatz aus. In der Regel ist eines dieser Bedürfnisse einem Menschen am wichtigsten. Diese sechs grundlegenden Bedürfnisse sind:

Sicherheits-Bedürfnis: Für diese Menschen steht Sicherheit und die Sicherung des Lebensstandards im Leben an oberster Stelle. Sie haben oft das Bestreben, sich möglichst auf allen Ebenen abzusichern.

Bedürfnis nach Anerkennung und Lob: Diese meist sehr sozial veranlagten Menschen streben nach Aufmerksamkeit, Anerkennung und Lob, auch an ihrer Arbeitsstelle.

Wohlfühl-Bedürfnis: Für diese Menschen sind die Freude am Arbeitsplatz, ein gutes Arbeitsklima und auch die eigene Gesundheit am wichtigsten.

Bedürfnis nach persönlicher Entfaltung: Diese Menschen wollen mitgestalten und sich in Ihrer Arbeit ausdrücken; sie richten ihr berufliches Leben in besonderem Maße nach diesem Aspekt aus.

Bedürfnis nach Geld: Bei diesen Menschen muss die Kasse stimmen – gutes Geld für gute Arbeit. Alles andere ist nachgeordnet.

Bedürfnis nach Status: Diese Menschen wollen viel gelten – Prestige, Status, Überlegenheit und Macht sind ihnen besonders wichtig.

Vier Treiber der Selbstmotivation: Bedürfnisse, Emotionen, Werte und Ziele

3.2 Emotionen

Emotionen spielen bei der Motivation eine weitere wichtige Rolle. Wie lange kann jemand „Belohnung aufschieben“, d.h. wie lange kann jemand eine Arbeit verrichten, ohne dass eine positive emotionale Rückmeldung in Bezug auf diese Arbeit durch den Körper strömt, z.B. durch die Wahrnehmung von Freude, Zufriedenheit, Erleichterung? Und wie geht jemand mit den eigenen negativen Emotionen um, d.h. wie wird die emotionale Rückmeldung gemeistert, die sich z.B. als Niedergeschlagenheit, Anspannung oder Angst im Körper manifestiert? Es liegt auf der Hand, dass wir versuchen, negative emotionale Rückmeldungen eher zu vermeiden und positive Rückmeldungen eher anstreben, erstere eher demotivierend und letztere eher motivierend wirken.

3.3 Werte

Werte definieren nicht nur das Bild, das wir uns von der Welt machen, sondern sie beeinflussen auch, wie wir auf unsere Umgebung reagieren. Wir sind bestrebt, unseren eigenen Werten zu folgen und suchen Lebensumfelder, die das ermöglichen. Eine fortwährende Diskrepanz zwischen unseren Werten und denen unserer Umgebung erzeugt negative emotionale Rückmeldungen unseres Körpers und wirkt auf Dauer demotivierend.

Die zunehmende Zahl von Burn-out sind meines Erachtens weniger eine Frage von zu viel Arbeit, sondern von zu viel unbefriedigender Arbeit, oder zu viel Arbeit bei der eine Werte-Diskrepanz besteht, oder zu viel Arbeit, die keine persönliche Entfaltung bietet. Die meisten Menschen wollen sich, in dem was sie tun, ausdrücken und in ihrer Tätigkeit einen Sinn erkennen. Ist das nicht gegeben, dann laugt Arbeit sehr schnell aus.

3.4 Ziele

Ziele setzen im Menschen auf unterschiedlichen Ebenen die Ressourcen frei, um jene Mittel zu finden und anzuwenden, die uns dem angestrebten Endzustand näher bringen. Ziele wirken daher in hohem Maße motivierend. Geläufig ist uns in diesem Zusammenhang die SMART-Formel, nach der Ziele spezifisch, messbar, ausführbar, relevant und terminiert sein sollen, damit die motivierende Kraft bis zur Erreichung des Ziels wirken kann.

Selbstmotivation in der richtigen Umgebung:

Wenn wir diese vier Treiber - Bedürfnisse, Emotionen, Werte und Ziele - auch in ihrer Beziehung zueinander betrachten, dann lassen sich daraus praktische Empfehlungen für eine günstige Umgebung der Selbstmotivation ableiten. Ganz grundsätzlich streben Menschen danach, ihre Bedürfnisse zu befriedigen, ihre Ziele zu erreichen, sich nach ihren Werten zu richten und positiven Emotionen gegenüber negativen Emotionen den Vorzug zu geben.

Bis zu einem gewissen Grade können wir als Erwachsene „Belohnung aufschieben“ und die inneren negativen emotionalen Rückmeldungen aushalten - wenn das Ziel in Sicht bleibt, oder die Werte, denen wir damit dienen, noch greifbar sind, oder die Erfüllung eines für uns wichtigen Bedürfnisses in Aussicht steht.

Durch diese Fähigkeit, Belohnung aufschieben zu können, entstehen Wechselbeziehungen zwischen diesen vier Faktoren. Wir können z.B. unsere Werte für eine Zeit hintenanstellen, wenn sich nur damit ein wichtiges Ziel erreichen lässt. Wir sind in der Lage, die Befriedigung von Bedürfnissen aufzuschieben, wenn wir damit einem wichtigen Wert dienen. Wir meistern auch schon mal für längere Zeit die eigenen negativen Emotionen, wenn das hilfreich ist, um letztlich ein wichtiges Bedürfnis zu befriedigen.

Es geht deshalb nicht darum, eine ideale Umgebung als Voraussetzung für Selbstmotivation zu schaffen, sondern dafür zu sorgen, dass nicht alle vier wesentlichen Treiber gleichzeitig unterminiert werden und daher auch die Wechselbeziehung im Sinne von „Belohnung aufschieben“ nicht mehr wirken kann.

Die Rolle der Führungskräfte

Dabei kommt den Führungskräften in den Unternehmen eine wesentliche Rolle zu. Die erwähnten Gallup-Studien nennen als wichtigsten Grund für fehlendes Engagement von Beschäftigten immer wieder das Führungsverhalten der Vorgesetzten. In einer Pressemitteilung des Gallup-Institutes heißt es: „Es wird deutlich, welchen Einfluss das Führungsverhalten, also die Erfüllung der elementaren Bedürfnisse und Erwartungen am Arbeitsplatz, auf die Verbundenheit der Mitarbeiter hat. Gute Führung orientiert sich am Menschen.“ Laut Studie wissen viele Beschäftigte offensichtlich nicht, was von ihnen erwartet wird. Sie sind der Meinung, dass man sich für sie als Menschen nicht interessiert, dass sie eine Position ausfüllen, die ihnen nicht liegt, dass ihre Meinungen und Ansichten nicht wichtig sind.

Demnach geht es in erster Linie darum, dass Führungskräfte – neben den vielen Aufgaben ihres operativen Geschäfts – die wichtigsten grundlegenden Managementaufgaben gut erledigen und für Ziele sorgen, organisieren, entscheiden, kontrollieren und für die Mitarbeiter geeignete Aufgaben definieren. Darüber hinaus sollten sie über ein hohes Maß an sozialer Kompetenz verfügen, um günstige Voraussetzungen dafür zu schaffen, dass ihre Mitarbeiter sich selbst motivieren und eine hohe Verbundenheit mit dem Unternehmen haben.

In meiner Arbeit als Führungskräfte-Coach (und auch in dem Tätigkeitsfeld Konfliktmanagement) sehe ich, dass diese stark gestiegene Anforderung an Kompetenzen jenseits des operativen Geschäfts in den Unternehmen immer deutlicher in den Fokus rückt. Die Eingangsfrage nach einer günstigen Umgebung für Selbstmotivation müsste jetzt also lauten: Was müssen Führungskräfte tun, um eine günstige Umgebung für die Selbstmotivation ihrer Mitarbeiter zu schaffen? Hier ein paar Antworten:

Verhaltenstipps für Führungskräfte: wie schaffe ich die richtige Umgebung?

1. Führungskräfte und HR-Bereiche etablieren transparente und nachvollziehbare Kriterien für die Steigerungen des Einkommens und für Aufstiegsmöglichkeiten, um dem Grundbedürfnis nach Geld und Status gerecht zu werden.

Dabei sollte Geld aber nie als entscheidendes Mittel der Motivation gesehen werden, denn die Motivation über Geld greift viel zu kurz. Es gilt: wer für Geld kommt, der geht auch für Geld. Wer auf den Faktor Geld als Motivator setzt, sollte sich außerdem vergegenwärtigen, dass jede Steigerung von Einkommen nach kurzer Zeit nicht mehr als Einkommenssteigerung wahrgenommen wird, sondern nur noch als reguläres Einkommen. Das setzt letztlich eine Spirale in Gang, die sich immer schnell drehen muss. Was ein Unternehmen aber wirklich will und als allerhöchstes Kapital ansehen sollte, ist eine hohe Identifikation des Mitarbeiters mit dem Unternehmen.

Hierzu ein kleiner Exkurs: In einem großen, traditionsreichen deutschen Industriekonzern war es vor einigen Jahren erforderlich, konzernweit mehrere Tausend Arbeitsplätze abzubauen. Um langwierige Verhandlungen mit der Arbeitnehmervertretung zu vermeiden, hatten die verantwortlichen Manager die Idee, die Mitarbeiter im Stammwerk des Konzerns über Monate im Personalbüro vorsprechen zu lassen. Dabei wurde jedem Einzelnen verdeutlicht, dass er oder sie eigentlich nicht mehr gebraucht würde, Abfindungen wurden in Aussicht gestellt. Tatsächlich konnte auf diese Weise der anvisierte Stellenabbau auf freiwilliger Basis umgesetzt werden.

Die Identifikation mit der Firma war in diesem Konzern, und ganz besonders im Stammwerk, immer sehr hoch gewesen. Durch dieses Vorgehen beim Abbau von Personal wurde das Gefühl der Zugehörigkeit jedoch nachhaltig gestört, denn Menschen, die sich in besonderem Maße mit ihrer Firma identifizieren, erleben es als riesige Enttäuschung zu hören: Du wirst hier nicht mehr gebraucht! Da diese Botschaft an die gesamte Belegschaft gegeben wurde und sich aufgrund der Einzelgespräche jede einzelne Person auch wirklich angesprochen fühlte, verschlechterte sich das Betriebsklima dramatisch.

Noch Jahre nach diesem Ereignis ist in diesem Werk die emotionale Anbindung an das Unternehmen nahe dem Nullpunkt. Dadurch ist die Leistungs- und Solidarbereitschaft dem Unternehmen gegenüber deutlich gesunken.

Verhaltenstipps für Führungskräfte: wie schaffe ich die richtige Umgebung?

2. Mitarbeiter werden regelmäßig informiert, damit für größtmögliche Transparenz gesorgt ist und Veränderungen frühzeitig angekündigt werden. Dies erfüllt das Grundbedürfnis nach Sicherheit.

Ich bin in verschiedenen Unternehmen als Coach zum Teil auf sehr unterschiedlichen Ebenen tätig und habe dadurch Zugang zu Informationen aus dem oberen Management, daher kenne ich manchmal die strategischen Überlegungen, z.B. die Hintergründe von Programmen zur Kostensenkung. Wenn ich dann höre, was auf einer unteren Managementebene ankommt und wie das wirkt, kann ich nur konstatieren, dass die interne Kommunikation nicht gut funktioniert.

3. Führungskräfte beteiligen Mitarbeiter an Entscheidungen und kommunizieren dabei, wie Entscheidungen getroffen werden, bzw. wer sie letztlich trifft, um das Grundbedürfnis nach persönlicher Entfaltung und Mitgestaltung zu erfüllen.

Menschen möchten einbezogen werden, das ist immer mit Aufwand verbunden, in den meisten Fällen lohnt der Aufwand, weil Menschen durch das Einbezogen sein, hinterher mehr zur Umsetzung beitragen. Es gibt Untersuchungsergebnisse über die Zufriedenheit von Belegschaften mit ihren Betriebsräten. Diese Ergebnisse zeigen ganz klar, dass mehr Zufriedenheit herrscht, wenn die Belegschaft in Entscheidungsprozesse einbezogen war – ganz unabhängig vom Ergebnis. Diese Untersuchungen haben sogar gezeigt, dass die Zufriedenheit bei schlechteren Ergebnissen, bei denen die Belegschaft einbezogen war, größer ist, als bei besseren Ergebnissen, bei denen die Belegschaft nicht einbezogen war.

In einem Unternehmen, in dem ich mit Vertriebsteams jeweils einen Tag Teambuilding durchgeführt habe, waren diese Teams neu strukturiert worden, Gebiete wurden neu aufgeteilt und vor allem wurden sogenannte Salesdesks eingeführt, d.h. statt in Einzel- oder Zweierbüros saßen die ganzen Teams jetzt an einem gemeinsamen großen Tisch und haben von dort aus ihre Telefonate geführt und ihre Außentermine vereinbart und vor- und nachbereitet. Dieser Salesdesk war ein großes Thema und hat viel Widerstand und auch noch nach der vollzogenen Änderung viel Ablehnung erfahren.

Die Mitarbeiter waren zwar in die Planung der Veränderungen einbezogen, wie sie aber irgendwann herausgefunden haben, wurden sie erst befragt, nachdem die Maßnahmen auf Empfehlung externer Berater längst beschlossen waren. Das ist nicht gemeint, wenn es um Beteiligung geht. Sicher ist es sehr wichtig, überhaupt gehört zu werden, aber das „Gehört werden“ sollte schon implizieren, dass die Mitarbeiter zumindest grundsätzlich die Chance haben, auch etwas beitragen zu dürfen.

Verhaltenstipps für Führungskräfte: wie schaffe ich die richtige Umgebung?

4. Führungskräfte pflegen einen angemessenen persönlichen Kontakt mit den Mitarbeitern, kultivieren eine offene Kommunikation in der Abteilung und wirken regulierend auf Konflikte ein und tragen damit zur Erfüllung des Grundbedürfnisses nach Wohlfühlen bei.

Das muss inhaltlich kaum erläutert werden, wohl aber die Frage, wie Führungskräfte zu dieser hier geforderten sozialen Kompetenz kommen. In den meisten Fällen beginnt die Führungskarriere einzig aufgrund der fachlichen und operativen Kompetenzen und wenig bis gar nicht aufgrund eines klaren Profils sozialer Kompetenzen. Hier ist vor allem das Unternehmen gefragt, die Förderung der Führungskarriere sehr früh auch auf soziale Kompetenzen zu beziehen, sowohl in Bezug auf Auswahlkriterien als auch in Bezug auf Coaching- und Trainingsmaßnahmen.

5. Leistungen werden wahrgenommen und immer wieder ausdrücklich anerkannt, um das Grundbedürfnis nach Lob und Anerkennung zu befriedigen.

In manchen Führungskräfte-seminaren gibt es die Empfehlung: Loben Sie ihre Mitarbeiter! Das ist als kategorische Empfehlung etwas zu plakativ gedacht und auch zu simplifizierend. Es geht nicht darum die Mitarbeiter zu loben, sondern darum, sie auf ehrliche und authentische Weise für ihre Leistung, ihren Einsatz und ihre Unterstützung anzuerkennen.

Verhaltenstipps für Führungskräfte: wie schaffe ich die richtige Umgebung?

6. Führungskräfte vereinbaren auf allen Ebenen Ziele und geben Rückmeldung über die Zielerreichung.

Ziele helfen, die Energie zu bündeln und sie auf das angestrebte Ergebnis auszurichten. Klare Zielvorgaben erleichtern die Auswahl klarer Mittel. Zielvorgaben sollten so definiert sein, dass sie den Mitarbeitern noch genug Eigeninitiative und eigene Denkleistung abverlangen, um so bei jedem Mitarbeiter die eigene Verantwortung für die Abteilung, für die Ziele der Abteilung und für die eingesetzten Mittel zu unterstützen. Wenn Mitarbeiter die Zielvorgabe zu weit auslegen oder unzureichende Mittel zur Erreichung der Ziele einsetzen, ist Führung gefordert.

Um zu erkennen, wie Mitarbeiter an den Zielen arbeiten, ist eine regelmäßige Abstimmung unerlässlich. Wer neu in der Mitarbeiterführung ist, muss bedenken, dass es jetzt nicht mehr nur davon abhängt, die eigenen Ziele zu erreichen, sondern auch, dass Mitarbeiter zum Erfolg wesentlich beitragen. Die Führungskraft kann nur erfolgreich sein, wenn die Mitarbeiter es sind!

Ziele sollten immer positiv formuliert werden! Unser Gehirn ist nicht in der Lage, negativ formulierte Direktiven direkt in ein Bild der angestrebten Ergebnisse zu verwandeln. Wenn negativ formuliert wird, beschäftigt sich das Gehirn immer zuerst mit dem, was nicht geschehen soll. Es ist besser im Gehirn ein direktes Bild dessen zu verankern, was erreicht werden soll.

Ziele werden am Besten in der Gegenwartsform formuliert, so als wären sie schon erreicht. Das Ziel ist ein Ist-Zustand in der Zukunft und wenn das durch die Formulierung ausgedrückt wird, dann wirkt das psychologisch im Sinne eines sich selbst verstärkender Prozesses und erhöht die Wahrscheinlichkeit der Umsetzung der Ziele.

Ziele sollen so konkret wie möglich formuliert werden. Das ist vor allem deshalb wichtig, weil die Fortschritte und die Zielerreichung dadurch klarer zu erfassen sind und weil es weniger Raum für divergierende Auffassungen über Ziele lässt. Wenn die Zielvorgaben Größen, Mengen und Zeitangaben enthalten, dann verwenden Sie konkrete Zahlen, auch das ist förderlich für die Messbarkeit der Fortschritte und der Zielerreichung.

Verhaltenstipps für Führungskräfte: wie schaffe ich die richtige Umgebung?

Ziele sollen realistisch, d.h. erreichbar sein. Das Ziel kann ehrgeizig sein, denn hochgesteckte Ziele fordern uns, sie sollten aber nicht überfordern. Unerreichbare Ziele wirken demotivierend. Werden Ziele regelmäßig nicht erreicht, dann werden Zielvorgaben sehr schnell nicht mehr ernst genommen.

Ziele sollten immer mit einer Zeitlinie verknüpft werden. Milestones und festgelegte Zeiträume schaffen Verlässlichkeit und Überprüfbarkeit.

Und ganz wichtig: Ziele immer an übergeordnete positive Gründe anbinden. Angenommen ein persönliches Ziel wäre es, eine neue Sprache zu erlernen, dann ist dafür das Lernen von Vokabeln unerlässlich. Wenn man sich an den eigentlichen Grund erinnert, warum man die Sprache erlernen möchte, fällt das Vokabellernen leichter, denn Motivation braucht positiv besetzte Gründe. Daher ist es wichtig, eine Bindung an die positiven Gründe für sich und für die Mitarbeiter herzustellen, dadurch werden die Ziele attraktiver.

Wenn sich keine faktischen positiven Gründe finden lassen, dann können folgende Fragen als Schub für die Selbstmotivation dienen: „Wie werde ich mich fühlen, wenn ich das Ziel erreicht habe?“ „Welche Vorteile habe ich, wenn ich das Ziel erreiche?“

7. Sie verkörpern die Unternehmenswerte und machen die Umsetzung dieser Werte sichtbar und moderieren dabei auch Wertekollisionen der Mitarbeiter.

Im Rahmen meiner Coaching-Arbeit bestimme ich mit vielen Klienten das Wertesystem, denn Werte sind ein wichtiger Antrieb. Daher ist es sehr sinnvoll, wenn auch Unternehmen Werte formulieren. Diese Werte sollten so gewählt sein, dass sich Mitarbeiter damit identifizieren können, oder zumindest keine wirkliche Abwehr dagegen haben.

Wenn diese Werte aber nicht überall sichtbar werden und in spür- und wahrnehmbare Prozesse der Umsetzung einbezogen sind, dann werden Unternehmenswerte sehr schnell zu Worthülsen, die keinen echten Inhalt mehr transportieren. Noch schneller werden Unternehmenswerte zur Makulatur, wenn die Führungskräfte sie nicht ernst nehmen.

Verhaltenstipps für Führungskräfte: wie schaffe ich die richtige Umgebung?

8. Führungskräfte sehen Ihre Mitarbeiter als Menschen und gehen in angemessener Weise individuell auf sie ein. Der Umgang sollte an der individuellen Priorität der grundlegenden Bedürfnisse des Mitarbeiters ausgerichtet sein

Das erfordert eine hohe soziale Kompetenz seitens der Führungskraft. Das heißt, wenn schon eine Auswahl über Assessment Center, Talentpools, Traineeprogramme oder ähnliches stattfindet, dann sollte diese soziale Kompetenz bereits von Anfang an ins Anforderungsprofil mit aufgenommen werden. Darüber hinaus ist es ratsam, Mitarbeiter durch den HR-Bereich zu schulen und zu fördern.

9. Verantwortung wird so oft wie möglich delegiert, um den Handlungsspielraum der Mitarbeiter so weit wie möglich zu erweitern und eine Kultur der Verlässlichkeit und der Übernahme von Verantwortung zu etablieren.

Das ist eine grundsätzliche Frage des Führungsstils im Unternehmen und erfordert eine Umstellung vom „Tell & Sell-Modus“ („Ich denke, ihr macht“), auf den „Listen & Learn-Modus“ („Ihr denkt, ich coache, ihr macht“). Diese Umstellung verändert die Arbeitsdynamik hin zu einem partizipativen Umfeld und erlaubt es, die Mitarbeiter in Verantwortung und Entscheidungsfindung mit einzubeziehen.

Darüber hinaus sollten Führungskräfte die Balance zwischen der unternehmerischen Ergebnisorientierung und der Mitarbeiterperspektive wahren. Hierfür muss die Fähigkeit der Mitarbeiter zur Aufschiebung von Belohnung so austariert werden, dass die Frustration über verschobene Bedürfnisbefriedigung oder das Andauern einer Wertekollision oder das Vorherrschen negativer Emotionen nicht zu einem dominierend demotivierenden Faktor wird. Mit anderen Worten:

Es geht beim Thema Motivation um einen geschickten, einführenden Umgang mit den vier essentiellen Faktoren der Selbstmotivation: Ziele, Werte, Emotionen und Bedürfnisse.

Fazit

Dieser konzeptübergreifende Ansatz der intrinsischen Selbstmotivation und dem Umfeld in dem sie entstehen kann, lässt Spielraum für Anpassung. Denn es muss nicht zwingend jeder Faktor gleichwertig berücksichtigt werden, um ein optimales Umfeld für Selbstmotivation zu schaffen.

Viel wichtiger ist es, dass Führungskräfte nicht alle diese Faktoren außen vor lassen, denn das würde die Selbstmotivation der Mitarbeiter ausbremsen. Vielmehr sollen sie individuelle Umfelder schaffen, die den verschiedenen Faktoren so gerecht werden, dass intrinsische Selbstmotivation stattfinden kann. Dafür ist eine hohe soziale Kompetenz erforderlich, die durch entsprechende Maßnahmen frühzeitig gefördert und aufgebaut werden muss.





Art of Changing

Michael Fortwängler
Immermannstr. 35
D-40210 Düsseldorf

info@art-of-changing.de
www.art-of-changing.de

Tel. +49 (0)211 860 494 26
Fax: +49 (0)211 633 511 91
Mobil: +49 (0)1511 58 34 511