



© 2010 IQxperts GmbH. Alle Rechte vorbehalten.

Weitergabe und Vervielfältigung dieser Publikation oder von Teilen daraus sind, zu welchem Zweck und in welcher Form auch immer, ohne die ausdrückliche schriftliche Genehmigung durch IQxperts GmbH nicht gestattet. In dieser Publikation enthaltene Informationen können ohne vorherige Ankündigung geändert werden.

© 2010 IQxperts GmbH. All rights reserved.

No part of this publication may be reproduced or transmitted in any form or for any purpose without the express permission of IQxperts GmbH. The information contained herein may be changed without prior notice.

MOTIVATION

WALTER MEITZ, DI

BILDER:

Helmut Auböck alias BUKI

www.helmut-auboeck.federrot.at

Einleitung

Haben sie schon einmal darüber nachgedacht, was Menschen im Leben wirklich motiviert?

Haben sie schon einmal darüber nachgedacht, wann und warum sie selbst mit vollem Einsatz zur Sache gehen?

Haben sie ein klares Rezept dafür, wie sie ihre Mitarbeiter dazu motivieren Freude an der Arbeit zu entwickeln und gleichzeitig die Leistungen erheblich zu steigern?

Was ist Motivation?

Was bringt Menschen dazu motiviert bis in die Haarspitzen die schwierigsten Berge bezwingen, sich dabei selbst nicht unerheblicher Gefahr auszusetzen und dabei freiwillig an die Grenzen ihrer Leistungsfähigkeit gehen?



Warum nehmen Aktivisten meist unentgeltlich Strapazen für die Belange des Umweltschutzes auf sich? Was treibt einen Arzt dazu keine gewinnträchtige Praxis zu eröffnen sondern in Afrika jahrelang und kostenlos für Ärzte ohne Grenzen zu arbeiten?

Verständnis von Motivation nach Stephen Reiss

Um begreifen zu können, was Menschen wirklich motiviert müssen wir uns auf die Suche nach den Ursachen dafür machen, „WARUM“ Menschen etwas tun!

Aus eigener Erfahrung wissen wir – das was wir gern tun, das machen wir mit Freude und Einsatz.

Wir brauchen dazu meist keine Unterstützung von außen, um dabei voll motiviert zu sein und Glück zu

empfinden.

Der amerikanische Psychologe Stephen Reiss hat in den Jahren 1995 bis 1998 in zwölf internationalen Studien mit 10.000 Probanden eine umfangreiche

empirische Studie zu diesem Thema durchgeführt – er gilt für mich als der Wegbereiter eines neuen und besseren Verständnisses zum Thema Motivation.

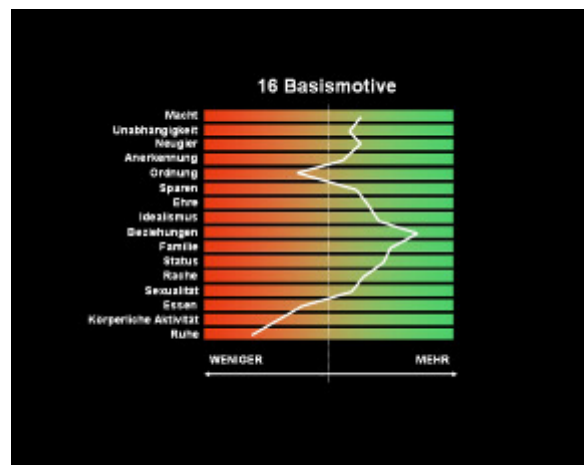
Stephen Reiss geht in seiner Theorie davon aus, daß 16 grundlegende Bedürfnisse das Leben von Menschen entscheidend prägen.

Wir alle Streben diese Bedürfnisse und Werte im Leben mehr oder weniger an – aber jedes dieser Bedürfnisse ist vom anderen vollkommen unabhängig.

Ihre Gewichtung und Ausprägung im Motivprofil eines Menschen ist individuell und unverwechselbar wie ein Fingerabdruck. Nach Stephen Reiss's nicht wertender Theorie ist nicht das einzelne Motiv für einen Menschen entscheidend, sondern das Zusammenspiel der Motivausprägungen.

Damit eine Tätigkeit grundsätzlich motivierend ist, muß sie die persönliche Motivstruktur möglichst gut ansprechen.

Wichtig ist es, zu verstehen, dass wir alle völlig unterschiedliche Bedürfnisprofile haben – das also jeder Mensch im Prinzip völlig unterschiedlich zu motivieren wäre.



Neben dem entsprechenden psychologischen Wissen fehlt Führungskräften aber auch oft ganz einfach die Zeit und vielfach das Einfühlungsvermögen um individuelle Motivationsrezepte zu entwickeln.

Was ist – „KITA“

Wenn sie Managern die Frage nach Rezepten für die Motivation „unwilliger“ Mitarbeiter stellen, dann gibt es immer wieder Männer der Tat die empfehlen:

„Geben Sie ihnen doch einfach einen Tritt in den Hintern!“.

Ohne an dieser Stelle die ethische Komponente zu

kommentieren - diese Manager haben Recht.

Am sichersten und schnellsten bringt man Menschen immer noch durch einen Tritt in den Hintern dazu, etwas zu unternehmen.

Es fragt sich nur ob dieses Konzept auch etwas längerfristiger gesehen Sinn macht.

Friedrich Herzberg hat in einer seinen Motivationstheorien dafür den Ausdruck KITA geboren.



KITA ist die Kurzform von „KICK IN THE ASS“ – die korrekte deutsche Übersetzung liefert uns mehr als das Wort für den Körperteil, auf den wir sitzen...

Umgangssprachlich bedeutet „ASS“ auch „Esel“ – weniger abstrakte können wir hier auch gerne direkt das Wort Mitarbeiter verwenden.

Diesen Esel versuchen wir mit mehr oder weniger sanfter Gewalt beziehungsweise mit verlockenden Karotten dazu zu motivieren, vorwärts zu gehen.

Das Problem dabei – mit KITA werden wir zwar kurzfristig Erfolge erzielen – uns aber auf lange Sicht Gegner erzeugen. Selbst wenn es gelingt Zwangsmaßnahmen aufzubauen, hat man noch niemand motiviert.

Die Menschenführung durch negatives, KITA ist leider sehr weit verbreitet.

Kennen sie den Ausspruch: „Ich muß meinen Mitarbeitern immer hinterher sein und innen permanent in den Arsch treten, damit sie etwas tun?“

Diese Aussage ist leider ein untrügliches Zeichen für negatives KITA als Motivationsrezept.

Längerfristig gesehen hat KITA gravierende Nachteile

Wenn sie KITA anwenden dann muß ihnen klar sein – nicht ihre Mitarbeiter sind motiviert – sondern sie!

Durch negatives KITA werden sie sich eher schneller als langsamer Gegner unter den Mitarbeitern züchten.

KITA braucht Kontrolle und Kontrollmechanismen die man sich mühevoll aufbauen muß, und die unnötig Zeit verschwenden

Sie müssen viel Zeit, Energie und Nervenkraft investieren um das System der negativen KITA aufrechtzuerhalten.

Möchten sie sich wirklich auf dieses Spiel einlassen? Motivation und Demotivation

In den Studien von Herzberg wurden in der Mitte des vorigen Jahrhunderts tausende Menschen dazu befragt, welche Vorfälle während ihres Arbeitslebens bei ihnen extreme Zufriedenheit und welche extreme Unzufriedenheit ausgelöst haben. Diese Studien waren die Grundlage für die „2-Faktoren-Theorie“.

Die Erkenntnis diese Studien war, das Faktoren, die Unzufriedenheit hervorrufen völlig andere sind als die, die zu Arbeitszufriedenheit (und mithin Motivation) mit der Arbeit führen.

Es handelt sich bei Arbeitsunzufriedenheit und Arbeitszufriedenheit um 2 völlig unabhängige Gruppen von menschlichen Bedürfnissen.

Arbeitsunzufriedenheit beruht auf der biologischen Disposition des Menschen.



Neben dem angeborenen „Schmerzvermeidungstrieb“ sind das all jene Antriebe, die zur Befriedigung der biologischen Grundbedürfnisse dienen – hier baut Herzberg auf

der „Maslowschen Bedürfnispyramide“ auf.



Die zweite Bedürfnisgruppe bezieht sich auf eine den menschlichen Trieb etwas zu leisten und geistig zu wachsen.

Diese Wachstumsbedürfnisse verlangen nach stimulierenden Aufgaben, die weiteres Wachstum ermöglichen; im Beruf sind das die Arbeitsinhalte.

Man weiß also eigentlich schon sehr lang – und irgendwie ist es auch logisch – um Motivation erzeugen zu können heißt es in erster Linie Demotivation zu vermeiden.

Douglas Mc Gregor war ein Psychologieprofessor am MIT.

Sein Vater wahr Unternehmer und ein eher mürrischer Zeitgenosse.

Er sprach stets negativ über seine Mitarbeiter – sie seien faul, wenn man Ihnen nicht ständig in den Hintern tritt tun sie nichts, verschwenden nur das mühsam erarbeitete Geld. Am besten, man macht alles selbst.

Mc Gregor gewann die Erkenntnis, daß es Leute gibt die immer das schlimmste über andere annehmen – und solche, die anders denken – und weil er keine bessere Idee hatte nannte er diese Theorie X-Y-Theorie.

Als X-Position bezeichnete er Führungskräfte die ihre Mitarbeiter als demotiviert, dumm, unfähig betrachteten – nach dem Motto, die Leute müssen

permanent zur Arbeit gezwungen und kontrolliert werden. Sie wollen keine Verantwortung übernehmen.

Die Y-Position bezeichnet das genaue Gegenteil, Arbeit wäre also genau so natürlich wie Spiel, Sport, etc. Es gibt keinen Grund warum Menschen nicht gerne arbeiten, außer wir vermiesen ihnen die Freude daran. Die Menschen übernehmen gerne Verantwortung, sie sind intelligent und kreativ.

Stellen sie sich eine Linie vor, die die X-Position mit der Y-Position verbindet.

Wenn wir über andere Menschen nachdenken, befinden wir uns irgendwo auf einer Linie zwischen X und Y. Wo ordnen sie sich ein?

Je weiter Richtung X sie tendieren, desto respektloser behandeln sie ihre Leute, desto mehr tendieren sie zu negativer psychologischer KITA als Führungsinstrument mit all den bereits bekannten Folgeerscheinungen.

Schaffen sie Arbeitsbedingungen, die sie selbst als angenehm empfinden würden – oder um in einfachen Worten zu sprechen -schaffen sie ein Klima in dem ihre Mitarbeiter jeden Tag gerne zur Arbeit kommen.



Die häufigsten „Demotivierer“ bzw. „Motivierer“ möchte ich ihnen gerne vorstellen.

Unstimmigkeiten im Beziehungsgeflecht am Arbeitsplatz

Ein wichtiger Unzufriedenheitsfaktor ist das Beziehungsgeflecht zwischen Kollegen, Mitarbeitern und Vorgesetzten – wenn es nicht menschelt ist die Unzufriedenheit nicht weit.

Wie wir miteinander umgehen, wie menschlich die Unternehmenskultur bei allem wirtschaftlichen Druck bleibt – das bestimmt die Demotivationslage entscheidend mit.

Aus dieser Sicht findet der in letzter Zeit boomende Markt für Teamtrainings sicherlich eine Grundlage.

Negative Vorbildwirkung

Glauben sie an die Vorbildwirkung? Oder um im Sinn der Esoterik zu sprechen – sehen sie die Welt als Spiegel ihrer selbst?

Tatsächlich haben Führungskräfte Vorbildwirkung.

Das Problem dabei – positive Vorbilder werden kaum übernommen – negative hingegen sehr leicht.

Einer Führungskraft die Sparsamkeit predigt, aber nach außen ganz klar mittels entsprechendem Dienstauto seinem Statusmotiv frönt, die wird schnell unglaublich.

Einem Chef hingegen, der täglich 16 Stunden im Unternehmen sitzt, dem werden nur wenige naheifern



Fehlende Fehlertoleranz

Bauen sie ein Klima der Fehlertoleranz auf! Erfolgreiche Organisationen haben schon lange erkannt, das es wenig nutzt immer zuerst einen Schuldigen zu suchen – und leben sie diese Fehlertoleranz auch gegenüber ihren Kollegen und Chefs!

Keine Freiräume und mangelnder Respekt

Achten, Respektieren und Vertrauen sie ihren

Mitarbeitern und geben sie ihnen die Freiräume die nötig sind um die eigenen Lebensmotive im Unternehmen ausleben zu können.

Vor allem Neulinge in den Chefetagen neigen dazu, die Arbeit ihrer Mitarbeiter ständig zu überprüfen oder sie komplett an sich zu reißen.

Aber auch erfahrene Führungskräfte kleben gerne mal an ihren Projekten anstatt sie an ihr Team abzugeben. Teils aus Selbstüberschätzung, teils aus Angst, für die Fehler anderer gerade stehen zu müssen.

"Wir leben in einer schnellen Wirtschaft, die von einem hohen Entscheidungstempo geprägt ist. Das führt dazu, dass man als Chef Dinge oft lieber selbst erledigt - dann weiß man zumindest, wofür man den Kopf hält",

Doch genau an diesem Punkt sollten Führungskräfte umdenken, ansonsten liegen Ressourcen und Kompetenzen einer Abteilung ungenutzt brach, während sich die unerledigten Aufgaben auf dem Schreibtisch des Chefs stapeln.

Schaffung einer FLOW – Atmosphäre

Der ungarische, in Amerika lebende Psychologe Mihaly Csikszentmihaly hat mit seinem Bestseller »Flow« ein Phänomen beschrieben, das wir alle kennen: Wir sind fasziniert von einer Tätigkeit, gehen völlig darin auf, vergessen Zeit, Hunger und leben wie elektrisiert in der Gegenwart.

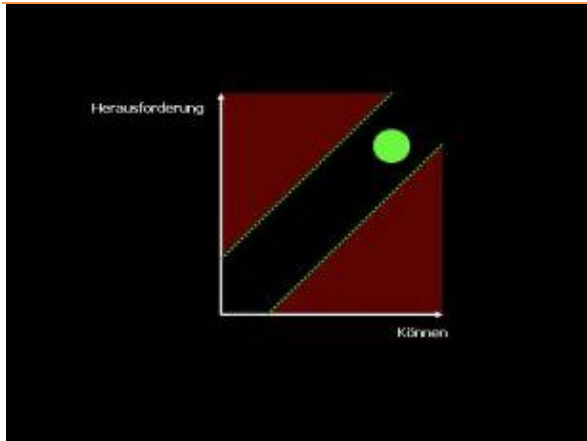
In diesem - wie er es taufte „FLOW“ sind wir ohne Angst und tatsächlich hoch motiviert.

Wir sind weder über- noch unterfordert und bewältigen unsere aktuellen Aufgaben dank eines besonderen Energieflusses leicht.

Dieser Zustand scheint uns zu mühelosen Lern- und Arbeitsleistungen zu befähigen, die dem Leben Sinn geben und Zufriedenheit auslösen.

Wie muß eine Tätigkeit sein, damit sie von Menschen als motivierend empfunden wird?

Damit sich der „FLOW“ einstellen kann, ist grundsätzlich eine Aufgabe nötig, die als sinnvoll empfunden wird.



Hier setzt eine wichtige Motivationsgrundlage an – eine der wichtigsten Führungsaufgaben ist die Sinnvermittlung.

Der Sinn wohnt den Dingen manchmal aber meist nicht direkt inne – oft muß er erst fühlbar gemacht werden.

Dabei ist es wichtig, einen Sinn zu vermitteln, der Personen "transzendiert" - das heißt einen Sinn zu vermitteln der über ihre eigene Person hinausreicht und den Beitrag zum Ganzen klarlegt.

Gerade im Change Management werden neue Tätigkeiten von unseren Mitarbeitern oft als wenig zielführend empfunden – es liegt an uns dies zu ändern – auch wenn es manchmal mühsam sein kann. Unsere Aufgabe als Führungskräfte ist es zu erklären, was der Sinn von einzelnen Tätigkeiten und Aufgaben ist.

Auch wenn seitens der Mitarbeiter Restzweifel an der tatsächlichen Sinnhaftigkeit bleiben – letztendlich für die Motivation entscheidend ist, dass klar ist, was die eigene Aufgabe, der eigene Platz und der eigene Beitrag zum Ganzen ist.

Das ist den meisten Menschen sehr viel wichtiger als oft gesehen wird.

Neue Aufgaben erscheinen zu Beginn oft als sehr herausfordernd – Motivation stellt sich oft von selbst ein.

Über die Zeit lernen wir jedoch dazu – es kommt häufig vor, das Aufgaben die für uns zu Beginn noch motivierend waren letztendlich langweilig werden – wir empfinden keine motivierende Wirkung mehr.

Für uns als Führungskräfte ist es also wichtig uns immer über das Herausforderungsniveau Gedanken zu machen.

Wir müssen unseren Mitarbeitern entsprechende Tätigkeiten bieten um die Tätigkeit an sich als Motivator nutzen zu können.

Da das eigene Können über die Zeit steigt, ist es mit steigendem Können nötig mehr Anreiz zu bieten um die Motivation halten zu können.

Abwechslung bieten – z.B. durch Job Rotation – Neue Tätigkeiten bieten stets viel Herausforderung – wenn das Können und Motive passen ist diese Methode ideal.

Wir leben in einer Zeit der Verflachung der Hierarchien – d.h. die Anzahl der verfügbaren Führungspositionen sinkt.

Viele Unternehmen können ihren einst motivierten mittleren Führungskräften auf Ihren Positionen keine echten Herausforderungen mehr bieten – der Weg nach oben und zur Seite ist versperrt.



Aufgrund finanzieller Problemstellungen ziehen es gerade diese Führungskräfte oftmals vor an ihrer angestammten Position zu bleiben – auch wenn die Herausforderung und damit die Motivation schon lange fehlt.

Job Enrichment / Job Enlargement kann ebenfalls helfen.

Reduzieren sie den Umfang der Basistätigkeit und bereichern sie das Aufgabenfeld um spannende Zusatztätigkeiten wie z.B. Projekte an.

Ideal ist es natürlich auch, wenn Unternehmen ihren Mitarbeitern echte Entwicklungsmöglichkeiten und Karrierechancen öffnen können – aber das ist nicht überall wirklich möglich und auch nicht unbedingt erforderlich.

Anerkennung der Leistung

Nachdem wir unsere Mitarbeiter mit einer sinnvollen, verantwortungsvollen, herausfordernden Aufgabe betraut haben stellt sich die Frage, was wir noch tun können um die Leistungsmotivation unserer Mitarbeiter zu verbessern.

In der Regel sind Menschen außerordentlich bemüht, die ihnen übertragenen Aufgaben bestmöglich zu erfüllen und dafür die gebührende Anerkennung zu erhalten.

Wir erinnern uns an das Anerkennungsmotiv von Stephen Reiss – jeder Mensch strebt mehr oder weniger stark nach Anerkennung.

An dieser Stelle muß klar sein – Anerkennung ist eines der Fundamente der Leistungsmotivation schlechthin.

Je höher das Anerkennungsstreben beim Einzelnen ausgeprägt ist, je wichtiger dieses Bedürfnis also ist, desto unsicherer und voll innerer Zweifel über die Qualität ihrer geleisteten Arbeit sind Menschen.

Konstruktive Kritik ist im Alltagsgeschäft moderner Organisationen nicht wegzudenken. Sein sie aber behutsam im Umgang mit ihr.

Je stärker das Anerkennungsstreben ausgeprägt ist, desto eher wird Kritik dramatisiert.

Viele Menschen vermuten, dass nicht ihre Leistung in Frage gestellt wird, sondern ihre Person und ihre Werte insgesamt.

Vermitteln sie daher beim Kritisieren immer und ausdrücklich, das sie nicht den Wert einer Person in Frage stellen und gehen sie mit Fingerspitzengefühl um.

Eine ganz besondere Spezies Mensch sind die sogenannten „Insecure Overachievers“.

Hier handelt es sich um Menschen, deren Selbstwertgefühl eng an die Anerkennung von Leistungen gekoppelt sind. Sie strotzen vor Selbstvertrauen und Motivation, solange man ihre Leistungen nicht kritisch in Frage stellt.

An diesem Punkt sind diese Menschen auch

erpressbar – man kann sie leicht zu beinahe beliebigen Zusatzleistungen – manipulieren.

Umgekehrt gibt es auch Mitarbeiter, die keinerlei Wert auf Lob und Anerkennung zu legen scheinen.



Das liegt allerdings meist nicht daran, dass sie an Anerkennung nicht interessiert sind, sondern ist meist Ausdruck von Entmutigung.

Im harmloseren Fall haben sie bei ihrem derzeitigen Chef keine Hoffnung mehr, Anerkennung zu bekommen, "weil man es ihm ohnehin nie recht machen kann" - im schlimmeren haben sie insgesamt eine so negative Meinung von sich selbst und ihren Fähigkeiten, dass sie überhaupt keinen Versuch mehr machen, Anerkennung zu bekommen.

Stattdessen haben sie sich damit abgefunden, zu den Leistungsschwachen zu zählen. Sie strengen sich "bewusst" nicht mehr an, um sich weitere Niederlagen und Enttäuschungen zu ersparen, und wollen nur noch in Ruhe gelassen werden.

Sparen sie auch entmutigte Mitarbeiter nicht von einem offenen Feedback aus. Den Druck zu erhöhen ist das falsche Rezept - ihr Problem ist nicht, dass sie zu faul sind, sich anzustrengen, sondern dass sie einfach mutlos geworden sind.

Sie "wissen" für sich längst, dass es nichts nützt, wenn sie sich mehr anstrengen, weil dies ohnehin nur wieder mit Enttäuschungen und Frustrationen endet.

Es ist keine einfache Führungsaufgabe, sie Schritt für Schritt vom Gegenteil zu überzeugen. "Motivieren" bedeutet hier in erster Linie ermutigen.

Anerkennen und loben sie nicht nur Erfolge, sondern schon die unternommenen Anstrengungen an sich!



Visual Management

Aber wie können wir „Erfolg“ für unsere Mitarbeiter fühlbar machen?

Alexandre de St. Exupery's Spruch: Wenn du ein Schiff bauen willst, dann lehre die Menschen die Sehnsucht nach dem großen, weiten Meer...

Er ist zwar etwas abgenutzt von den vielen Seminaren in denen er verwendet wurde um Motivation zu erklären, trotzdem möchte ich ihn an dieser Stelle nochmals näher bringen.

Die Arbeitswelt hat sich in den letzten Jahrzehnten dramatisch gewandelt. Automatisierung, Robotik, das Internet und EDV sind heute für uns selbstverständlich.

Wir leben in einer Zeit der Informationsflut.

Heute ist es mehr denn je wichtig, Menschen klare Visionen und Ziele zu vermitteln, die sich aus dieser Informationsflut abheben.

Als Führungskräfte müssen wir ausreichend Zeit investieren um Visionen und Ziele zu entwickeln die unsere Mitarbeiter gerne mittragen können und die sie akzeptieren.

Wir müssen unsere Ziele und die Zielerreichung messbar machen und diese Visualisieren – nur dann können wir uns am Erfolg motivieren.

Visual Management ist ein wichtiger Schritt dahin.

Visualisieren sie ihre Zielvorgaben und benutzen sie klare und einfache SOLL-IST-Vergleiche.

Setzen sie auf einfache, für alle sichtbare und simple SOLL- IST – Vergleiche.

Sie werden sehen wie motivierend ein Blatt Papier an der Wand werden kann.



Spirit of Urgency

Einer der wichtigsten Motivatoren überhaupt ist der „Spirit of Urgency“ - der motivierende Leistungsdruck der durch ein Gefühl der Dringlichkeit entsteht.

Nur Aufgaben die wir selbst als dringend und wichtig ansehen übernehmen wir auch voll Elan – und sind bereit bis an unsere Grenzen zu gehen.

Das vermitteln dieses Spirits ist permanente Aufgabe der Führungskräfte in Unternehmen.

Neben einer klaren Vision, Strategie und Zielen braucht Höchstleistung vor allem eines – eine Vielzahl an offenen Aufgaben und ein gemeinsames Verständnis im Team das diese wichtig sind.

Führungskräfte müssen also einerseits kreativ sein und die Aufgabenpipeline gut gefüllt halten und andererseits gebetsmühlenartig die Wichtigkeit und Dringlichkeit dieser vermitteln.