

Die Kunst der Motivation

Motivation ist die Kunst, sich und andere dazu zu bringen, dem Gesetz der Trägheit zu widerstehen.

Diese simple Aussage ist das Kernproblem der Motivation und gilt als eines der schwierigsten Aufgaben, die Führungskräfte vollbringen müssen. Denn: Arbeit schändet zwar nicht, aber ein Dolce Vita hat auch einiges für sich.

Gibt es ein Patentrezept zur Motivation? Sicher nicht. Erinnern wir uns an die Bedürfnispyramide von Maslow: Der eine arbeitet um seine Grundbedürfnisse wie Nahrung, Kleidung etc. zu erfüllen, der andere um sich selber zu verwirklichen.

Von unserem Verhalten als Vorgesetztem hängt viel ab. Unsere Aufgabe ist es, durch verantwortliche Personalführung nicht nur für ein gutes Klima im Betrieb, sondern auch für die Motivation der Mitarbeiter zu sorgen.

Oft denken wir viel zu sehr in starren Strukturen. Dies geschieht meist gar nicht einmal bewusst, sondern unbewusst. Aber es geschieht. Hierarchie ist zunächst einmal eine Notwendigkeit für größere Organisationen. Denn ab einer gewissen Größe benötigen wir das Skelett der Struktur. Nur führt dieses Denken im „Knochenbau“ des Unternehmens oft in eine Sackgasse. Zeitsparende Verständigungen sind oft nicht mehr möglich. Je größer ein Unternehmen, je mehr Technik im Einsatz ist, je höher der Leistungsdruck, desto wichtiger wird - neben anderen Faktoren (Lohn, interessante Arbeit, Selbständigkeit) ein gutes Zusammenleben im Arbeitsumfeld. In einem kooperativen Arbeitsumfeld sind die Menschen leistungsfähiger, kreativer und auch belastungsfähiger. Ein solches Arbeitsumfeld und -klima wirkt motivierend auf die Beschäftigten.

Wesentlicher Aspekt der Motivation ist es, den Beschäftigten die Chance zu geben, soweit wie möglich ihre persönlichen Ziele zu erreichen, damit sie mit der Arbeitssituation zufrieden sind.

Ein gekränkter und kranker Mitarbeiter kann keinen Beitrag zur Erreichung unseres Unternehmenszieles leisten. Er ist häufig abwesend. Ist er in unserem Unternehmen, so verrichtet er den „Dienst nach Vorschrift“. Wenn einem Mitarbeiter die Freude und Begeisterung am täglichen Tun und Handeln, an der Mitgestaltung der Unternehmensziele genommen wird, erbringt er eine bedeutend geringere Leistung, ohne dass er sich dies bewusst vornimmt. Er ist häufiger in Stresssituationen und ermüdet schneller als ein

Mitarbeiter, der voller Elan am Unternehmensziel mitwirken kann. Die Aufgabe des Vorgesetzten sollte es hier sein, solche Situationen erst gar nicht aufkommen zu lassen.

Vielfach kritisieren wir an unseren Mitarbeitern Dinge, für die sie nichts können, weil ihnen gar nicht bekannt und bewusst ist, das dies von ihnen erwartet wird. Ein sehr weit verbreiteter Führungsfehler ist, dass im Umgang mit Menschen in sehr vielen Fällen viel zu viel vorausgesetzt wird. Viele Vorgesetzte nehmen sich nicht die Zeit, ihren Mitarbeitern zu sagen, was sie eigentlich von ihnen erwarten. Oftmals ist die Ursache hierfür ein schlecht funktionierendes Kommunikationssystem. Funktioniert ein Kommunikationssystem, so sind den Mitarbeitern nicht nur die Unternehmensziele bekannt, sondern auch ihre persönlichen Ziele, die zur Erreichung des Unternehmenszieles beitragen. Erst wenn ein Unternehmen in der Lage ist, seine Ziele verständlich zu machen, kann eine Identifikation mit den Zielen auch erwartet werden.

Ein guter Vorgesetzter wird sich immer an der Menschenwürde orientieren. Für ihn bedeutet Führen nicht nur Demotivationen zu vermeiden, sondern permanent zu motivieren. Dies bedeutet in der heutigen Zeit nicht mehr ausschließlich quantifizierbare Ziele zu vermitteln (z.B. Umsatzwachstum), sondern auch Werte zu vermitteln. Wir sollten uns beispielsweise einmal fragen, welchen Wert unsere Produkte für den Auftraggeber, für die Gesellschaft haben oder welchen Beitrag unsere Abteilung zur Erreichung des Unternehmenszieles beiträgt.

Wollen Sie ein guter Vorgesetzter sein, so müssen Sie besonders kreativ sein; vor allem: Sie sollten andere zur Kreativität motivieren können.

„Ich bin mir sicher, Sie werden das schaffen“. Mit diesen Worten können Sie einem Mitarbeiter eine knifflige Aufgabe übertragen. Sie können auch sagen „Das ist ein schwieriges Problem. Versuchen Sie halt Ihr Bestes!“. Was meinen Sie, welcher der angesprochenen Mitarbeiter würde wohl die besseren Ergebnisse liefern? Sicherlich der zuerst angesprochene Mitarbeiter. Die Erwartungen, ob positiv oder negativ, die in eine Person gelegt werden, beeinflussen das Verhalten und die tatsächliche Entwicklung dieser Person.

Erfolgreiche Vorgesetzte scheinen sich in unseren Unternehmen dadurch auszuzeichnen, dass sie ihren Mitarbeitern Zuversicht vermitteln. Sie stärken damit den eigenen Glauben an den Er-

folg. Klar, das diese Wirkung auch umgekehrt funktioniert: Vermitteln Sie Ihren Mitarbeitern immer, dass sie eigentlich Versager sind, so werden sie dies vermutlich dann in den meisten Fällen auch wirklich. Besonders wichtig ist der Zuspruch in den ersten Berufsjahren eines Menschen. Das Selbstwertgefühl ist in dieser Zeit noch nicht so gefestigt, und ein abwertender Vorgesetzter kann dauerhaften Schaden anrichten; ein fördernder (und fordernder) anteilnehmender Chef hingegen kann die psychologischen Voraussetzungen für eine erfolgreiche Karriere schaffen.

10 Fragen, die Sie sich stellen sollten:

1. Lasse ich meine Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter wissen, wie gut ihre Leistungen sind?
2. Mache ich meinen Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern klar, welche Leistungen ich von ihnen erwarte?
3. Fördere und entwickle ich meine Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter in ausreichendem Umfang?
4. Unterstütze ich meine Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter?
5. Kennen meine Mitarbeiter ihre Rolle und den Stellenwert ihrer Tätigkeiten?
6. Informiere ich meine Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter ausreichend?
7. Räume ich meinen Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern ausreichend Freiraum ein?
8. Lasse ich meine Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter über ihre Ziele und Arbeitsinhalte mitbestimmen?
9. Kenne ich die Stärken und Schwächen jeder Mitarbeiterin und jeden Mitarbeiters und setze ich sie dementsprechend ein?
10. Akzeptiere ich meine Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter als Individuen?

Geben Sie Ihren Mitarbeitern möglichst viel Eigenverantwortung! An einer unregelmäßig gekreuzten Landstraße gab es jahrelang keinerlei Probleme. Doch als im Nachbarort ein Einkaufszentrum errichtet wurde nahm der Verkehr stark zu. Die Anwohner beklagten sich, weil sie an der Kreuzung lange warten mussten; sie verlangten eine Ampel. Diese wurde installiert. Doch nun ereigneten sich bedeutend mehr Unfälle. Das erschien nicht plausibel, hatte man doch gedacht, mit der Ampel die Kreuzung sicherer zu machen.

Dabei war die Ampel Schuld an der Steigerung der Unfallzahlen. Das Problem ist nämlich entstanden durch die fehlende Eigenverantwortlichkeit der Menschen. Statt wie früher die Verantwortung für Leben und Gesundheit dem Autofahrer an der Kreuzung zu überlassen, wurde die Verantwortung auf die Ampel übertragen. Die Folge: Kein Autofahrer beobachtete mehr den

Verkehr auf der Kreuzung sondern lediglich die Ampel und wartete auf sein Fahrsignal.

10 Tipps zur Steigerung der Motivation

1. Seien Sie bei jedem Mitarbeiter-Kontakt aufgeschlossen, versetzen Sie sich in ihre/seine Lage, zeigen Sie ihr/ihm, das Sie sie/ihn verstehen.
2. Denken Sie daran, das alle - Mitarbeiter wie Vorgesetzte - an einer gemeinsamen Sache arbeiten, lediglich mit anderen Aufgabenstellungen.
3. Haben Sie keine Angst, Fehler zu machen. Heißen Sie die Ideen Ihrer MitarbeiterInnen stets willkommen. Verwerfen Sie nie spontan eine Idee einer Mitarbeiterin oder eines Mitarbeiters, auch wenn sie zunächst unsinnig erscheint.
4. Stellen Sie Ihre Meinung offen dar und ermutigen Sie Ihre MitarbeiterInnen dazu dieses auch zu tun.
5. Spielen Sie fair. Achten Sie immer darauf, dass jeder in jeder Situation sein Gesicht wahren kann.
6. Stimmen Sie Ihre Wortwahl und Ihr Verhalten auf Ihre Mitarbeiter ab. Man kann nicht mit jedem Menschen gleich umgehen.
7. Halten Sie stets Ihr Wort. Versprechen Sie nichts, was Sie nicht halten können.
8. Bauen Sie die Stärken Ihrer MitarbeiterInnen auf.
9. Reagieren Sie auf emotionale Ausbrüche Ihrer MitarbeiterInnen sachlich. Gestatten Sie es ihnen den Dampf abzulassen, bleiben Sie selber aber sachlich.
10. Delegieren Sie Verantwortung auf Ihre Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter. Sie können sich so Ihrer Arbeitslast erleichtern und bereiten tüchtige Mitarbeiter auf verantwortungsvolle Positionen vor.

Leistungen von Management consult GmbH

- **Erstellung PE-Konzepte**
- **Begleitung Veränderungsmanagement**
- **Durchführung von Inhouse-Workshops**
- **Durchführung von Inhouse-Seminaren**

Kennen Sie schon unser Seminar-Angebot?

www.Seminare.Managementconsult.de

Rufen Sie uns an – wir sind stets für Sie da!

Telefon 0228 433 81 0

Telefax 0228 433 81 11

E-Mail info@Managementconsult.de