



Motivation und ihre Grenzen

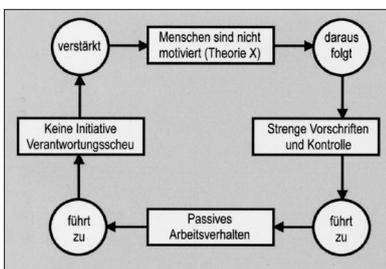
Zuviel davon ist kontraproduktiv – die richtige Balance ist entscheidend

Normalerweise wünscht man sich als Führungskraft motivierte Mitarbeiter für das Unternehmen - einen wie beispielsweise Herr Maier: gut gelaunt und pünktlich kommt er jeden Morgen ins Büro. Fröhlich trällert er ein Lied, während er den Computer startet und sich auf seinen Arbeitstag freut. Voller Eifer macht er sich an seine Aufgaben, die ‚To Do‘-Liste für heute hat er vorausschauender Weise gestern schon erstellt, denn er ist absolut hoch motiviert. Von einem solchen Mitarbeiter, möchte man meinen, können Führungskräfte ohne Zweifel nur träumen. Doch stellt sich die Frage, ob dieser Traum ein Wunsch- oder eher ein Albtraum ist.

„Letzteres“, stellt Winfried Neun, CEO der NCG Neun Consulting Group aus Allensbach am Bodensee fest, und seine Antwort kommt ohne länger zu zögern: „Auch wenn es erst einmal seltsam klingt: dieses Szenario ist ganz klar ein Albtraum, denn ein Zuviel an Motivation ist kontraproduktiv. Hoch motivierte Mitarbeiter neigen nämlich sehr oft zu Aktionismus, und Aktionismus ist gleich bedeutend mit geistiger Windstille.“ Da (über)motivierte Arbeitskräfte intuitiv und aktiv handeln, dabei über ihr Tun jedoch oftmals nicht richtig nachdenken, sei ihr Einsatz oft Energieverschwendung. Weniger sei eben auch in diesem Falle mehr.

„In solchen Situationen ist es wichtig, die Motivation ein wenig zu drosseln und die Energie in eine konzeptionelle Denke umzulenken“, so Neun, der dabei aber gleichzeitig vor einer Überreaktion des Vorgesetzten und vor fehlendem Feingefühl warnt: „Das Drosseln und Umlenken von Motivation ist ganz klar eine Führungsaufgabe, die sehr viel Fingerspitzengefühl erfordert, denn schließlich soll der Mitarbeiter nicht demotiviert, sondern für sein Verhalten sensibilisiert werden“. „Porzellan“, so Neun, sei hier schnell zerschlagen, daher müsse genau die richtige Mischung zwischen Motivation und Regulation gefunden werden. „Keine Seite darf zu stark belastet werden.“

In diesem Kontext konzentriert sich die zentrale Frage darauf, wie ein ausgewogener Führungsstil funktioniert, der die Mitarbeiter optimal motiviert.



Vorannahmen zur Motivation

Motivationsformen

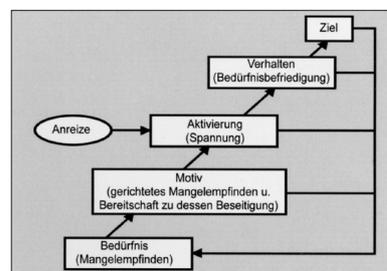
Allgemein unterscheidet man zwei Formen der Motivation: die so genannte Fremdmotivation durch Dritte und die Eigen- oder Selbstmotivation.

Fremdmotivation

Traditioneller Weise geht man davon aus, dass man das Ausführen von Handlungen / Motivationen über äußere Bedingungen steuern kann. Entsprechend wird angenommen, dass eine Führungskraft mittels Belohnung oder Lob, oder auf negative Weise durch Drohungen oder Erzeugen von Angst seine Mitarbeiter beeinflussen kann. Dementsprechend reagiert ein Mitarbeiter auf von außen an ihn herangetragene Einflüsse und bleibt dabei passiv.

Demgegenüber steht eine weitere und für Neun, die „psychologisch einzige nachhaltige Variante“ – die Selbstmotivation.

Eine entscheidende Rolle spielt dabei die Berücksichtigung von psychischen Systemen und deren Interaktionen. Dabei wird die Persönlichkeit des Menschen nicht nur unter statischen Merkmalen betrachtet, sondern als „Wechselspiel“ verschiedener Hirnfunktionen. Neueste wissenschaftliche Erkenntnisse aus der



Motiv im Handlungsprozess

Hirnforschung werden maßgeblich in den Kontext miteinbezogen. Ganz unter dem Leitsatz: Durch das Verständnis des eigenen Hirnapparates lernt man, dessen Prozesse auch besser zu steuern.

Im Mittelpunkt steht der aktiv engagierte

Mensch, der mit Hilfe einer aus ihm selbst heraus entstehenden Kraft, handlungsorientiert seinen Job sinnvoll gestaltet und erfolgreich erfüllt. Damit eröffnet sich eine neue Perspektive: Selbstmotivation wird so zur selbst regulierenden Fähigkeit. Ganz wichtig ist die Schaffung von eigenen Bedürfnissen, denn daraus resultieren schlussendlich positive Energien für den Arbeitsalltag.

Nach Neun ist „die Selbstmotivation eine Kombination aus durchdachtem, klugen Handeln und aus Leistungsbereitschaft, und dieses Glücksgefühl im Erfolgsfalle, das möchte der Mitarbeiter wieder erleben. Das ist der eigentliche Motor, der den Mitarbeiter - und damit den Erfolg - antreibt“.

Die absolute Schlüsselposition fällt dabei den Führungskräften zu: hier liegt der Dreh- und Angelpunkt für ein situationsgerechtes Stimmungsmanagement. Jede Führungskraft obliegt deshalb die Kompetenz einerseits Motivationsstörungen zu erkennen und erfolgreich zu beseitigen, und andererseits Motivationsmotoren zu aktivieren.



„Das Ziel jeder Führungskraft muss es sein, die Leistungsbeurteilung jedes einzelnen Mitarbeiters durch das Abrufen von positiven Erlebnissen aus seinem eigenen Erfahrungswissen zu steigern“, unterstreicht Neun. Die Erinnerung an frühere Erfolgserlebnisse könne dabei wie ein Adrenalinschub wirken und ungeahnte Kräfte freisetzen: Der Mitarbeiter erinnert sich an dieses Erfolgsgefühl und daran, wie er es erlangt hat, und das genau ist der Punkt.“

Leider sind sich die Führungskräfte dieser Motivationsmotoren oftmals nicht bewusst: „denn jeder Mitarbeiter muss von seinem Vorgesetzten so behandelt werden, wie er es braucht“, fährt Neun fort, und macht in diesem Zusammenhang bei Führungskräften gleich mehrere Verhaltensfehler aus: „Sie beschäftigen sich oftmals zu viel mit Sacharbeit, sie lassen sich zu wenig auf den Menschen ein, und manche machen sich zu wenig Gedanken über die Wirkungsweise von Aktion und Reaktion.“

Erst wenn diese Hürden genommen sind und wenn der Mitarbeiter merkt, dass er seinem Vorgesetzten wichtig ist, dann vertraue er ihm. „Und genau dieses Vertrauen ist der Zugang zum Erfahrungswissen“, sagt Neun, „fehlt es, wird der Mitarbeiter misstrauisch. Wenn er aber merkt, dass der Vorgesetzte es ernst mit ihm meint und ihm auch Verantwortung überträgt, dann öffnet er sich und der Motor der Eigenmotivation springt an“.

Diese individuelle Ansprache der Führungskraft fördert so gezielt die Fähigkeit des Mitarbeiters zur selbst regulierten Rekrutierung positiver Affekte. In letzter Konsequenz findet so eine bessere Identifikation des Mitarbeiters mit den Zielen und Werten des Unternehmens statt. Das situationsangepasste Denken fördert auf diese Weise eine bessere und gezieltere Bewältigung der notwendigen Aufgaben.

Selbsterkenntnis

Um einen Zugang zu seinen Mitarbeitern zu bekommen, muss die Führungskraft allerdings zunächst den eigenen Selbstzugang erkennen, sprich: sie muss lernen, sich selbst zu steuern. „Wer schauspielert und nicht ehrlich ist, oder wer Angst oder Schwäche zeigt und in Folge dessen aggressiv agiert, der bewirkt lediglich, dass sich seine Mitarbeiter zurückziehen“, weist Neun auf die leider oft gelebte Wirklichkeit hin. Die Panik einer Führungskraft stecke den Mitarbeiter quasi an. In einem solchen Fall sei unbedingt das richtige Coaching vonnöten. „Die Menschen müssen lernen zu erkennen, warum sie wie reagieren. Erst mit diesem Wissen können sie selbst aktiv etwas verändern.“ Dies gelte umso mehr in einer durch Internationalisierung und Globalisierung unüberschaubar gewordenen Zeit, in der Führungskräfte

te viel schneller Entscheidungen treffen müssen als früher.

Durch zielgerichtete Coachings der Führungskraft profitieren zusätzlich auch deren Mitarbeiter, gewinnen auch diese durch das Vertrauen zur Führungskraft eine größere Handlungssicherheit und mehr Selbstvertrauen, was sich nicht zuletzt auf eine positive Teamarbeit auswirkt. Letztendlich wird eine gecoachte Führungskraft zu einem wertvollen Erfolgsgaranten des Unternehmens.

Mit dem etwas provokanten Eingangsstatement: „Übermotivierte Mitarbeiter seien kontraproduktiv“, wolle er nicht falsch verstanden werden, betont Neun, „es sei natürlich immer gut, motivierte Mitarbeiter zu haben“. Genauso wichtig ist es aber, die Mitarbeiter aus sich herauszuholen“, fährt er fort. Demotivation entstehe jeden Tag, denn: „Wir springen permanent hin und her zwischen den Extremen.“ Im hektischen Arbeitsalltag sei es ganz klar die Aufgabe der Führungskraft, durch Stimmungsmanagement das nötige Gleichgewicht zu schaffen. „Und zwar ein Gleichgewicht zwischen Motivation und Effizienz, als Starthilfe für den Motivationsmotor Erfolg“.

K.O.M.®

K.O.M.® (HC)

WORT'FLAMME

K.O.M.® GmbH Kommunikations- und Managementberatung
K.O.M.® HC Human Consult & Training
Ein Unternehmenszweig der K.O.M.® GmbH
Wortflamme® Verlags- und Dienstleistungsgesellschaft mbH

Höhrenbergstraße 1
D-78476 Allensbach
Fon +49 (0) 75 33 / 93 59-00
Fax +49 (0) 75 33 / 93 59-29

www.kom-neun.de
www.kom-hc.de
www.wortflamme.de