



## Motivation in der Führung

**Mythos oder Chance?** 

In schöner Regelmäßigkeit beschäftigen sich die einschlägigen Medien und Foren mit dem Thema Motivation in der Führung, so auch jüngst wieder in der Presse zu beobachten. Unterschwellig keimt dann der Hoffnungsfunken auf, ob nun endlich jemand das bahnbrechende Motivationsmodell erforscht hat, das uns in die Lage versetzt, wirklich jeden Mitarbeiter nachhaltig zu motivieren. Mit anderen Worten, ist es fortan möglich auch leistungsunwillige Mitarbeiter für die gemeinsame Sache zu begeistern.

Zu dieser Frage bleibt es auch wohl weiterhin bei einem beherzten - Ja und Nein. Was wir m.E. brauchen ist gar kein neues Modell, denn es existiert schon alles was zur Entwicklung

motivationaler Ansätze notwendig ist. Das Erfolgsrezept liegt vielmehr darin, wie die einzelnen Theorien miteinander verbunden werden und was wir daraus für die Führung ableiten. Wie diese Verbindung aussehen könnte möchte ich gerne mit dem nachfolgenden systemischen

Motivationskonzept aufzeigen. Anhand dieses Modells wird auch deutlich, wo die Grenzen in der Motivation liegen.



Dazu möchte ich zunächst auf einige wichtige Theorien verweisen, die aufschlussreiche Aspekte zur Motivation bieten: Das Motivtrio von McClelland mit der Annahme, dass wir von 3 Hauptmotiven bestimmt sind

- (Macht, Annäherung und Leistung) Das Rubikon Modell (Prozessbeschreibung vom Wunsch zum Ziel, mit der FIAT - es geschehe
- und FAZIT- Tendenz so sei es) Flow von Csikszentmihalyi (im Fluss sein ohne Über- oder Unterforderung)
- Das Zweifaktorenmodell von Herzberg (Hygienefaktoren, die extrinsisch basiert sind, haben kei-

Transfer auf den Führungsalltag zu ermöglichen.

nen Einfluss auf die Motivation, sondern nur auf Zufriedenheit und Unzufriedenheit)

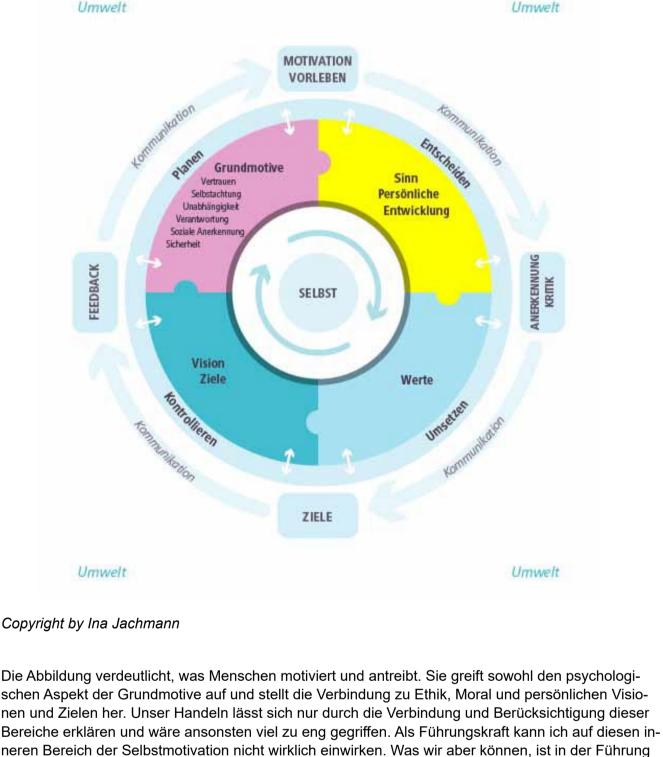
Diese Modelle zeigen auf was uns motiviert, sind aber bei der bei der Entwicklung von konkreten

Ansatzpunkten für die Mitarbeitermotivation wenig hilfreich. Das resultiert daraus, das Motivation vielmehr ein Zusammenspiel aus Selbstkonzept, Selbstwert und motivationalen Faktoren ist und sich damit einem direkten äußeren Zugriff entzieht. Vielleicht erklärt das auch den Erfolg von Sprengers These, dass sich Mitarbeiter nicht motivieren lassen. Man nur dafür Sorge tragen, Mitarbeiter nicht zu demotivieren. Und mal ehrlich, wer hat sich dieser These insgeheim im Führungsalltag nicht schon mal angeschlossen, wenn die Erkundung der nicht zufriedenstellenden Performance eines Mitarbeiters Rätsel aufgibt und eher einem Stochern im Nebel gleicht. Auch die Reissprofile ein Persönlichkeitsinventar von 16 Lebensmotiven, das unter anderem auf ver-

schiedenen Motiven und Werten basiert, bringt keine transfertauglichen Ansätze zur Mitarbeitermotivation. Seine Kritiker werfen ihm eine rein statistisch abgeleitete Vermischung aus Persönlichkeitsmerkmalen und Grundmotiven vor, die wissenschaftlich nicht nachprüfbar ist. Interessant allerdings der Ansatz Grundmotive und Werte in einen Wirkzusammenhang zu stellen. Es bleibt die Frage, welche Voraussetzungen müssen nun Modelle bzw. Theorien erfüllen, um einen

Aus meiner Trainings – und Coachingerfahrung gibt es dafür zwei Anforderungen:

Erstens sollte es die verschiedenen Ansätze vereinen und zweitens sollte es in der Lage sein, die Reflexitivität zwischen dem Einzelnen und dem System herzustellen.



## durch diverse Instrumente, aus dem Bereich der Kommunikation, Rahmenbedingungen zu schaffen, die Motivation zulassen. Dies kann dadurch geschehen, das im Umfeld Rahmenbedingungen geschaffen werden, die als entwicklungsfördernd erlebt werden, da sie dem Selbst bereits im inneren

Kreis als Motivatoren dienen.

Die Motivationsansätze/-instrumente der Führung im Einzelnen: Zu Feedback und Zielvorgaben gibt es eine Reihe von Untersuchungen, eine davon stammt von Pritchard, Jones, Roth, Stüebing & Ekeberg. Darin wurde aufgezeigt, dass sich die Gruppeneffektivität durch Feedback stark verbessert und zusätzlich durch Zielvereinbarungen abermals gesteigert wurde. Auch zu den Punkten Anerkennung und Kritik gibt es zahlreiche Forschungsergebnisse, angefangen von der alljährlichen Gallup Studie, über die Studien des Neurobiologen Professor Joachim Bauer, der sagt: "Alles Tun des Menschen zielt letztlich darauf ab, Anerkennung, Zuwendung und

Wertschätzung zu erhalten. Lob ist wie Sauerstoff für die tägliche Motivation. Denn Lob setzt im zerebralen Belohnungssystem einen Cocktail aus Dopamin, Oxytocin und weiteren Glücksbotenstoffen frei." Lob und Anerkennung setzen aber nicht nur an dem Punkt Wohlbefinden an, sondern führen laut einer Studie von Illmarinen zur Leistungssteigerung und befriedigen das Grundmotiv nach sozia-

ler Anerkennung. Kommen wir nun zum letzten Punkt der Motivationsansätze, der Vorbildwirkung, mit anderen Worten Motivation vorzuleben. Das stellt sicherlich eine Herausforderung dar, die tief in die Persönlichkeit der Führungskraft eingreift. Die Priming Forschung hat hier einen wichtigen Beitrag geleistet, indem sie die Verbindung zwischen dem was der Mitarbeiter in seiner Umgebung wahrnimmt und seinem anschließenden Verhalten herstellt. Das bedeutet nun aber für die Führungskraft, zunächste eine eigene Motivation zu reflektieren. Voraussetzung dafür ist eine gute Selbstkenntniss, das Wissen um eigene Ziele, Visionen und Werte und nicht zuletzt der zum Teil verborgenen Antriebsimpulse. Erst nach dieser Phase der Selbsterkundung, ist es der Führungskraft möglich, auch diesen letzten Punkt

des obigen Modells zur Motivation der Mitarbeiter zu ermöglichen.

Fazit:

Ein ideales Umfeld, in dem Mitarbeiter selbstmotiviert agieren, können Führungskräfte durch die Anwendung von Feedback, Zielvorgaben, Lob, Anerkennung und Vorbildwirkung im Führungsalltag schaffen. So können sie sicherstellen, dass sich das Selbst der Mitarbeiter voll entfalten kann. Erreicht wird dies dadurch, dass sich in diesen Instrumenten Facetten aus dem Bereich Selbstmotivation wiederspiegeln, die als Basis menschlichen Handelns jedem mehr oder weniger vertraut sind. So kann eine Verbindung geschaffen werden zwischen der Motivation des Selbst, die von außen nicht

beeinflussbar ist und den Rahmenbedingungen die motiviertes Arbeiten ermöglichen. Für die Führungskraft bedeutet der Punkt Vorbild ein hohes Maß an Selbstreflexion, mit anderen Worten Klarheit über die eigenen Ziele, Visionen, Werte und Bedürfnisse zu schaffen. Zugleich entwickelt die Führungskraft damit ein Gespür welche Faktoren auch für den Mitarbeiter handlungsauslösend sind. Damit wird durch das Zusammenwirken der Motivation des Selbst, den originären Führungsaufgaben (planen, entscheiden, umsetzen, kontrollieren) und der kommunikativen Umsetzung der Führungsinstrumente (Feedback, Zielvorgaben, Lob, Anerkennung und Vorbildwirkung) eine Verbindung geschaffen, in der Motivation gefördert wird.

Wir freuen uns auf Sie! Mit freundlichen Grüßen Ihre

TrainerSocietät Berlin Johann-Georg-Straße 6 10709 Berlin

Ina Jachmann

Telefon 030 / 39 88 56 18 Web: www.tsberlin.de E-Mail: i.jachmann@tsberlin.de Seminare, Inhouse Training. Beratung und Coaching.

