

sechsseiten

FÜHRUNG UND MOTIVATION | AUSGABE 01-5 | NOVEMBER 2007

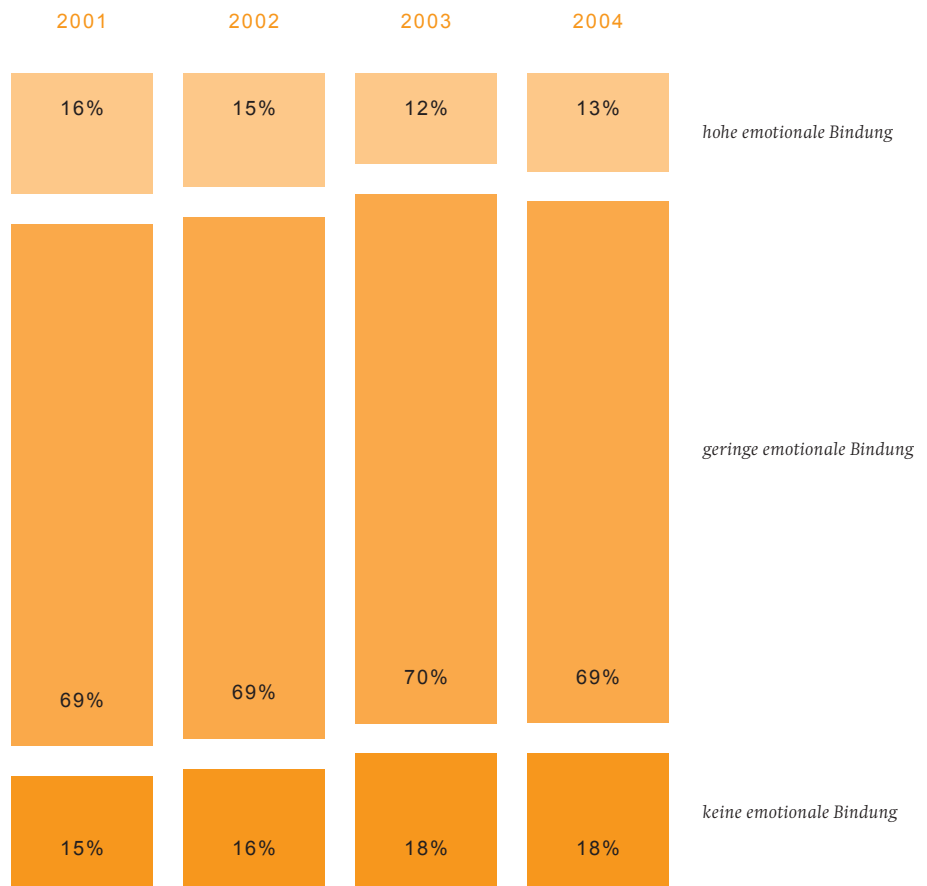
PROCESS¹ONE

→ Motivation – eine Führungsaufgabe?





Das Engagement sinkt von Jahr zu Jahr



Quelle: Gallup, 2004

Motivation – eine Führungsaufgabe?

Über Führung und Motivation ist alles geschrieben. Beim Sichten der Neuerscheinungen zu diesem Thema haben wir entsprechend häufig den Eindruck, dass da alter Wein in neuen Schläuchen verkauft wird. Und mancher Versuch, dieses komplexe Thema handhabbar und praktikabel zu machen, führt zu einer – aus unserer Sicht – unzulässigen Vereinfachung. In unserer Arbeit mit Führungskräften erleben wir täglich die Herausforderungen und Widersprüche, die sich im Umgang mit dem Thema ergeben. Wir haben uns daher bemüht, unsere Erfahrungen von dem, was funktioniert und was nicht, mit dem Stand der fachlichen Diskussion zusammen zu führen.

Nach REINHARD K. SPRENGER (Das Prinzip Selbstverantwortung; 1995) bestimmt in der Mehrzahl der Unternehmen folgendes (implizites) Motivationsmodell das Handeln der Beteiligten: Menschen sind Leistungsverweigerer, die mit den richtigen von außen gesetzten Reizen (Entlohnung, Prämien, Boni, Aktienoptionen) zur Leistungserbringung gebracht werden müssen. Danach funktionieren Menschen wie Maschinen, die – sofern sie den richtigen Input erhalten – einen vorhersagbaren Output (die vom Unternehmen gewünschte Leistung) liefern.

Dem setzt SPRENGER sein Motivationsmodell entgegen, wonach Menschen grundsätzlich leistungsbereit sind. Gute Führung habe entsprechend die Aufgabe, Demotivation zu verhindern. Führungskräfte müssten der Leistungsbereitschaft ihrer Mitarbeiter vertrauen und ihnen Wahlfreiheit und Eigenverantwortung zugestehen. Ergebnisorientierte Entlohnungsformen sind diesem Modell zufolge tabu, da sie nichts anderes sind als implizite Misstrauenssignale.

Offen bleibt dabei die Frage, woher nun eigentlich Motivation rührt. ROLF WUNDERER (Demotivation/Remotivation; 2003) definiert Motivation als „Zustand inneren Antriebens“. Und genau darum geht es unseres Erachtens. Aber was beeinflusst diesen Zustand des inneren Antriebens? Und ist er überhaupt von außen beeinflussbar, ja gar steuerbar?

GUTE GESCHÄFTE SIND DER MOTOR

Auf der Suche nach Antworten auf diese Fragen ist es hilfreich, die Theorie von FRITZ B. SIMON (Radikale Marktwirtschaft; 1998) heran zu ziehen. Er betrachtet menschliche Verhaltensweisen als Waren, die fortlaufend bewertet und getauscht werden. Ist das, was mir der andere bietet, attraktiv für mich? Kann das, was ich dem anderen zu bieten bereit bin, attraktiv für ihn sein? Auf den Punkt gebracht: Wer handelt der handelt. Folgt man diesem Ansatz, so lautet die Antwort auf die Frage, was Menschen – Mitarbeiter und Führungskräfte – in den Zustand inneren Angetriebenseins versetzt, schlichtweg: gute Geschäfte.

Wir von Process One halten diese Sichtweise für sehr pragmatisch und lebensnah. Entsprechend haben wir darauf aufbauend ein Modell entwickelt, das eine klare Handlungsorientierung für den Alltag bietet. Dabei gehen wir davon aus, dass besagte gute Geschäfte auf einem Markt (wir nennen diesen Markt auch gerne Verhandlungsbühne) stattfinden, auf dem die Angebote des Unternehmens und der Mitarbeiter gehandelt werden.

Auf der Verhandlungsbühne beobachten Mitarbeiter permanent die Unternehmenskultur, die Unternehmenswerte, die geschriebenen und ungeschriebenen Regeln, die Rahmenbedingungen (Markt, Image, Entwicklung, Ressourcen) und das Verhalten der Führungskräfte. Diese gleichen sie mit ihren eigenen – individuell ganz unterschiedlichen und mehr oder weniger bewussten – Werten, Erwartungen und Zielen ab. Das heißt, sie bewerten fortlaufend, ob die Angebote des Unternehmens attraktiv genug sind, um entsprechende eigene Angebote einzubringen. Betrachten sie die Angebote des Unternehmens als nützlich und Sinn stiftend, arbeiten sie mit hoher Leistungsbereitschaft und hohem Engagement, um sich diese Angebote dauerhaft zu sichern.

WAS SIE ALS FÜHRUNGSKRAFT TUN KÖNNEN

Was heißt das alles nun für die Führung im Unternehmen? Zunächst einmal gilt für Führungskräfte genau das gleiche wie für Mitarbeiter. Auch sie sind nur dann motiviert, wenn sie attraktive Angebote vorfinden. Ebenso wie ihre Mitarbeiter brauchen sie Identifikationsmöglichkeiten – eine Welt zu der sie gehören wollen –, ausreichend materielle Anreize und möglichst geringe Motivationsbarrieren.

In einem nächsten Schritt stellt sich die Frage, welche Verantwortung ihnen bezüglich der Mitarbeitermotivation zukommt und welche Einflussmöglichkeiten sie überhaupt haben. Viele Unternehmen fordern

Anleitung zur Demotivation:

- a) Informieren Sie Ihre Mitarbeiter keinesfalls über die Beweggründe Ihrer Entscheidungen.
- b) Gehen Sie sparsam mit Anerkennung um. Setzen sie diese – wenn überhaupt – mit taktischem Kalkül ein.
- c) Übertragen Sie Ihren Mitarbeitern so wenig Verantwortung wie möglich.
- d) Geben Sie grundsätzlich kein Feedback.
- e) Zeigen Sie jenseits der Arbeitsanforderungen kein Interesse für die Menschen in Ihrem Verantwortungsbereich.
- f) Geben Sie Ihren Mitarbeitern keine genaue Beschreibung dessen, was Sie von ihnen erwarten.
- g) Setzen Sie Ihre Mitarbeiter keinesfalls entsprechend ihrer Talente und Neigungen ein.
- h) Sprechen Sie mit Ihren Mitarbeitern so wenig wie möglich über ihre fachliche und persönliche Entwicklung.
- i) Sprechen Sie nie über die Bedeutung der geleisteten Arbeit für das Gesamtunternehmen.
- j) Sorgen Sie dafür, dass sich auch Ihr Vorgesetzter an die vor genannten Regeln hält.

die Hand zu geben. Schafft es das Unternehmen, sinnstiftende Angebote zu formulieren (etwa über seine Produkte, sein Image, seine Stellung im Markt); oder bilden die gelebten Unternehmenswerte eine Welt, zu der Mitarbeiter gehören wollen? Wenn von Unternehmensseite Klarheit über diese Aspekte besteht, kommt den Führungskräften die Aufgabe der permanenten, nicht nachlassenden „Übersetzung“ an ihre Mitarbeiter zu. Wie können sie die Identifikation von Mitarbeitern mit dem Unternehmen (oder Teilen von diesem) fördern? Wo haben sie Einfluss auf den Abbau von Motivationsbarrieren? Wie gut sind sie in der Lage, Demotivation zu verhindern?

Dies sind die eigentlichen Aufgaben von Führungskräften, wenn wir über Mitarbeitermotivation reden. Folgen sie diesem Weg, kann es ihnen gelingen, den erschreckenden Zahlen vom stetig sinkenden Mitarbeiterengagement etwas entgegen zu setzen.

Process One Consulting GmbH

Marienstraße 22

D-36039 Fulda

Fon +49 (0)661 2 91 82 11

Fax +49 (0)661 2 91 82 12

info@process-one.de

www.process-one.de

Möchten Sie mehr über uns und unsere Leistungen erfahren?

Gerne senden wir Ihnen unsere Kompetenzhefte Organisationsentwicklung, Leadership Development, Team Development, Persönlichkeit.

Rufen Sie dazu einfach an unter +49 (0)661 2 91 82 11 oder senden Sie uns eine E-Mail an info@process-one.de.

Weiter führende Informationen finden Sie zudem auf unserer Website www.process-one.de.



Peter Rathsmann

geboren 1968,
seit 1999 bei Process One

Arbeitsschwerpunkte

Leadership-Development in
Organisationen, Kommunikation,
umsetzungsorientierte
Beratungsprojekte.