

Motivation



Motivation als Ausdruck der Persönlichkeit¹

Dank der aktuellen Verbindung von Persönlichkeits- und Neuropsychologie wird immer klarer, welche komplexen Prozesse hinter der Motivation stehen. Wir beginnen immer besser zu verstehen, dass das, was Menschen zum Handeln motiviert, mit der ganzen Persönlichkeit verbunden ist. Unternehmen können sich dieses Wissen zunutze machen.

Was motiviert Menschen im Alltag?

Die Motivation muss noch stärker mit der ganzen Persönlichkeit verbunden werden. Motivation ist nicht irgendein Modul, das ein- und ausgeschaltet werden kann. Motivation umfasst alle Prozesse, die an der Vorbereitung und Durchführung von Handlungen beteiligt sind und Bedürfnisse eines Menschen befriedigen. Bedürfnisse sind immer Melder von Ist-/Sollwert-Diskrepanzen, beispielsweise zwischen tatsächlichem und erwünschtem Ausmaß an zwischenmenschlicher Beziehung oder zwischen tatsächlichem und angestrebtem Wirkungsgrad von Einflussnahme in einem bestimmten Arbeitsbereich.

Kann das zugrunde liegende Bedürfnis befriedigt werden, ist das mit guten Gefühlen verbunden, und man ist bestrebt, das Bedürfnis künftig in ähnlichen Situationen wieder auf ähnliche Weise zu befriedigen. Wird hingegen die Bedürfnisbefriedigung frustriert, ist das mit schlechten Gefühlen verbunden, und man wird künftig versuchen, das Bedürfnis auf irgendeine andere Weise zu befriedigen, die keine schlechten Gefühle aufkommen lässt, oder man gibt auf.

Wie können Unternehmen den motiviertesten Mitarbeitenden finden?

Vorgesetzte und Personalverantwortliche wollen gerne Rezepte oder Regeln, um das Beste zu erreichen. Sie müssen sich aber entscheiden: Wollen sie Regeln oder wollen sie das Beste? Wenn sie tatsächlich das Beste wollen, müssen sie auf Regeln verzichten. Die Kunst der Motivierung beginnt da, wo man die Regeln überwindet und hinzuschauen beginnt. Eine Führungskraft, die genau hinschaut, spürt heraus, wie ein Mitarbeiter funktioniert: Ist er von sich aus motiviert, oder braucht er Anreize? Falls er Anreize braucht, welche? Welches sind seine tieferen Bedürfnisse? Je nachdem müssen die Anreize ganz anderer Art sein.

Dazu einige genauere Ausführungen

Wenn ich es als Vorgesetzter mit einem leistungsorientierten Mitarbeitenden zu tun habe, muss ich erst einmal darauf achten, dass er genügend Gestaltungsfreiheit bekommt und ausreichend Gelegenheit hat, um seine Kompetenzen so einzusetzen, dass das Ergebnis seinem Gütemassstab genügt. Wenn man diesem Mitarbeitenden Anreize geben will, müssen diese somit einen ganz konkreten Bezug zu seinen Leistungen haben: Wo hat er sich verbessert, oder wo hat er etwas umgesetzt, was andere so vielleicht nicht geschafft hätten? Wenn meine Anreize nicht unmittelbar darauf Bezug nehmen, wirken sie nicht motivierend.

Wenn jemand eher an Beziehungen interessiert ist, ist dieser direkte Bezug zu einer Leistung bei einem Incentive nicht so vordringlich. So jemand möchte vor allem als Person gewürdigt werden.

Nochmals anders verhält es sich mit Menschen, die das Bedürfnis haben, sich frei zu entfalten. Sie müssen bei der Ausübung ihrer Arbeit Wahlmöglichkeiten haben und für sich sinnstiftende Arbeitsinhalte finden. Die Motivation der Mitarbeitenden kann aber auch leiden, wenn Facetten der Persönlichkeit vernachlässigt werden, die wir im Alltag nicht direkt mit Motivation in Verbindung bringen.

¹ Quelle: Prof. Dr. Julius Kuhl ist Inhaber des Lehrstuhls für differentielle Psychologie und Persönlichkeitsforschung an der Universität Osnabrück

Motivation



Details zu den Facetten

Eine Mitarbeiterin im Sekretariat etwa, die gut und gerne routinemässig arbeitet, ist schnell demotiviert, wenn die Abläufe geändert werden und sie ihre Gewohnheiten umstellen muss.

Ein stark von seinem Temperament geprägter Aussendienstmitarbeiter wird rasch in seinem Tatendrang eingeschränkt, wenn er keine Ziele hat, die diesen Tatendrang auf die gewünschte Weise kanalisieren.

Verspürt hingegen eine Mitarbeiterin grosse Lust, sich mit ganz bestimmten Produkten zu befassen, kommt ihr die Motivation abhanden, wenn man sie mit anderen Produkten betraut.

Ein selbstbestimmt motivierter Mitarbeiter kann durch detaillierte Leistungsvorgaben demotiviert werden, weil er diese als Fremdbestimmung auffasst.

Wenn Vorgesetzte es nicht verstehen, jeweils genau hinzuschauen, und nicht realisieren, um welche Facette der Persönlichkeit es geht, werden sie auch nicht die richtigen Anreize schaffen können. Diese müssen nämlich für jeden Mitarbeitenden massgeschneidert werden. Nur wer sich als Vorgesetzter die Zeit für dieses Massschneidern nimmt, wird motivierte Mitarbeitende haben. In den meisten Unternehmen wird das Anreizsystem viel zu pauschal gehandhabt.»

Haben Vorgesetzte genügend Zeit, um bei jedem Mitarbeitenden genau hinschauen zu können?

Wichtig ist in erster Linie, dass die ganze Person erfasst wird. Da gilt es nachzufragen und die Augen offen zu halten. Das ist ohnehin eine sinnvolle Übung für Führungskräfte, weil sie die Sensibilität erhöht.

Zugegeben, es ist sicherlich ein anstrengender Weg, aber es ist gleichzeitig der Effektivste. Nur das Hinschauen ermöglicht, auch das ganze Umfeld zu berücksichtigen, in dem Menschen arbeiten. Das Beste, der Handelnde sieht jederzeit, wie seine Massnahmen ankommen.

Es ist ja nicht damit getan, einfach Anreize zu schaffen, sondern wir müssen auch sehen können, was sie bei jedem Einzelnen bewirken. Das ist der beste Weg, um sich gleichzeitig auch als Führungskraft weiterentwickeln zu können.

Mit dieser Methode gelingt es immer besser zu differenzieren, was jeder einzelne Mitarbeitende braucht, und das wiederum gibt der Führungsperson wertvolle Informationen darüber, wie er immer besser optimieren und motivieren kann. So gesehen lohnt sich jede Stunde Zeit, die die Führungskraft in dieses Hinschauen investiert.

Haben alle Führungskräfte die Fähigkeit, das zu tun?

Das können alle, die sensibel genug sind, um eigene Schwächen auch einmal durchscheitern zu lassen und aus diesen Schwächen zu lernen. Allzu häufig meinen Führungskräfte jedoch, dass sie ständig Stärke zeigen müssen. Es ist ganz klar ein Zeichen einer höheren Stufe von Souveränität, wenn jemand auch einmal eine Schwäche zugeben kann.

Für die Führungskräfte selbst ist eine solche Konfrontation mit Fehlern und Schwierigkeiten der nachhaltigste Weg, um als Persönlichkeit zu reifen - ganz ohne teure Weiterbildungsseminare!

Und diese selbstbestimmte Weiterentwicklung ist in sich dann auch wieder eine Motivationsgrundlage. Nur wenn eine Führungsperson einen guten Zugang zu ihrem Selbst hat, kann sie ihre Mitarbeitenden auch als Individuen wahrnehmen, mitsamt ihren Bedürfnissen.

Tel. G. +41 (62) 871 73 86
Fax P. +41 (62) 871 73 85
Tel. P. +41 (62) 871 73 84
Mobile +41 (79) 590 78 40
Skype urs.hirs

MwSt.-Nr. CHE-350.855.407
CH58 0900 0000 6067 4991 3
PC Konto-Nr. 60-674991-3

Müligass 3d
5073 Gipf-Oberfrick
Internet www.hirsdienste.ch
E-Mail hirsdienste@bluewin.ch
E-Mail urs.hirs@bluewin.ch