

Entdecken Sie Ihre Motivationsfaktoren

Motivation als Aufgabe von Führungskräften und Mitarbeitern

Christian Stöwe



Christian Stöwe

Ende der 90er Jahre wurde vom amerikanischen Gallup-Institut eine Studie durchgeführt, die empirisch die Frage klären wollte, was gute, erfolgreiche Führungskräfte ausmacht.* Befragt wurden weltweit 80.000 Führungskräfte in unterschiedlichen Unternehmen. Geachtet wurde vor allem darauf, dass ausschließlich „gute“, also erfolgreiche Führungskräfte

in die Studie einbezogen wurden. Ob eine Führungskraft erfolgreich ist, wurde gemessen an der Einschätzung der jeweils übergeordneten Führungskraft, an Leistungsbeurteilungssystemen, an Kundenfeedback und nicht zuletzt an der Meinung der Mitarbeiter.

Was erfolgreiche Führung ausmacht

Es zeigten sich im Wesentlichen zwei Erkenntnisse:

1. Die Gemeinsamkeiten zwischen erfolgreichen Führungskräften sind grundsätzlich gering: Offensichtlich führen ganz unterschiedliche Stile, Verhaltensweisen und Strategien zum Erfolg.
2. Es kristallisierten sich jedoch vier Handlungsfelder heraus, in denen eine Führungskraft besonders gut sein muss, um einen langfristigen Führungs- und Unternehmenserfolg sicherzustellen:
 - Mitarbeiter auswählen
 - klare Leistungserwartungen aufbauen
 - Mitarbeiter entwickeln sowie
 - Mitarbeiter motivieren – das Schwerpunktthema dieses Beitrags

Die einzige Gemeinsamkeit zwischen allen erfolgreichen Führungskräften war, dass sie auf diese vier Aspekte großen Wert legten und offensichtlich die damit verbundenen Herausforderungen beherrschten.

Sabine Köhler, München

„Gute Führung bedeutet für mich, die ‚Marschrichtung‘ vorzugeben und dem Mitarbeiter dann innerhalb seiner spezifischen Fähigkeiten weitestgehenden Gestaltungsfreiraum zu belassen.“

* Als Buch erhältlich: *Erfolgreiche Führung gegen alle Regeln* (2001), M. Buckingham, C. Coffman, Campus-Verlag

Kann man überhaupt motivieren?

Die Frage, inwieweit Führungskräfte Mitarbeiter überhaupt motivieren können, ist umstritten. Unumstritten ist allerdings – und das wissen viele aus eigenem Erleben –, dass eine Führungskraft Mitarbeiter demotivieren kann.

Daraus leiten viele Trainer und Coaches die Aussage ab, dass man zur Motivation zunächst einmal alles unterlassen sollte, was demotiviert. Eine gänzlich triviale Erkenntnis. Übrig bleibt die Einsicht, dass in der ein oder anderen Weise doch ein Einfluss der Führungskraft auf die Motivation der Mitarbeiter besteht.

Fragen Sie sich einmal selbst, was Sie demotiviert. Würde es Sie vielleicht demotivieren, wenn

- Arbeitsmittel fehlen?
- es zwar bei Problemen Kritik gibt, aber bei Erfolgen kein Lob?
- Sie nicht wissen, in welchem Zusammenhang Ihre Themen und Projekte mit der Unternehmensstrategie stehen? oder
- Sie von einem Projekt oder Mandat zum nächsten hetzen und jedes Thema „das Wichtigste“ ist?

Mit Hilfe dieser Fragen können Sie Ihre persönlichen Motivations- und Demotivationsfaktoren identifizieren. Dabei geht es nicht darum, eine 100%ige Zufriedenheit herzustellen. Vielmehr geht es darum, die zentralen Motivationsbremsen zu erkennen, die Sie davon abhalten, Ihre Energien besser in Leistungen umzusetzen.

Adrian Crampton, Düsseldorf

„Ich verstehe Führung als die Fähigkeit, meine Mitarbeiter so zu motivieren, dass sie nicht für mich, sondern mit mir arbeiten.“

Motive erfragen

Wenn Sie Führungskraft sind, ist es für Sie entscheidend, die Motivations- und Demotivationsfaktoren Ihrer Mitarbeiter zu kennen. (Wann haben Sie danach zuletzt in einem Gespräch gefragt?) Stellen Sie bei Ihren Mitarbeitern nicht nur fest, welche aktuellen äußeren Umstände motivieren oder demotivieren, sondern auch, welche Motive und Ursachen dem zu Grunde liegen.

Fragen Sie nicht nur, was jemand gerne macht, sondern auch warum. Fragen Sie nicht nur, worauf ein Mitarbeiter bei seiner Arbeit Wert legt, sondern auch aus welchem Grund. Fragen Sie nicht nur, welche Bedingungen gerade stören, sondern was daran genau. Fragen Sie so lange nach dem „Warum“, bis Sie wirklich

etwas über die Person erfahren. Entsprechende Aussagen beinhalten häufig Formulierungen wie:

- „weil es mir wichtig ist, dass ...“
- „weil ich glaube, dass erfolgreiches Arbeiten für mich ...“
- „weil für mich ... gegeben sein muss, um überhaupt ...“

Als Mitarbeiter sollten Sie sich über Ihre persönlichen Motive im Klaren sein. Fragen Sie sich, ob Sie Ihrer Führungskraft schon einmal gesagt haben, was Sie motiviert oder demotiviert. Wenn Sie diese Offenheit aufbringen, ergeben sich zwei Chancen:

1. Ihre Führungskraft ist nun grundsätzlich in der Lage, Sie mit Themen und Projekten zu betrauen, die Sie motivieren, und für Sie das bestmögliche Umfeld zu schaffen.
2. Bei nicht veränderbaren Themen und Bedingungen besteht zumindest die Möglichkeit, dass Ihre Führungskraft Ihnen aufzeigt, welche Aspekte dieser Aufgabe sehr wohl im Einklang mit Ihrer Motivation stehen, damit Sie sich leichter identifizieren können. Schließlich sind nicht die Dinge an sich positiv oder negativ, sondern unsere Sichtweise auf sie.

Übrigens ist es oft besser und ehrlicher, wenn Sie als Führungskraft demotivierende Aufgaben auch klar als solche kommunizieren. Die Ehrlichkeit und das explizite Verständnis „Ich weiß, dass Sie dieses Thema nicht motiviert ...“, helfen manchmal über potenzielle Frustrationen hinweg.

Stefan Glauner, Stuttgart

„Führung heißt, Ziele zu haben und diese Ziele gemeinsam mit anderen erreichen zu wollen. Die Kunst besteht darin, die anderen von den eigenen Zielen zu überzeugen und Wege aufzuzeigen, wie sie erreicht werden können.“

Anreize bieten

Neben der Beseitigung von Demotivation und einem bewussteren Umgang mit Motivationsfaktoren können Sie als Führungskraft selbstverständlich durch Anreize motivieren. Klar ist, dass auch die Anreizwerte individuell sind. Zu ihnen gehören zweifelsohne Vergütung, Lob und Anerkennung oder das Aufzeigen von Karrierechancen. Nicht, dass Geld alleine auf Dauer positiv motivieren kann. Auf der anderen Seite können jedoch alle Sonntagsreden von höheren Werten nicht darüber hinwegtäuschen, dass die Vergütung bei der individuellen Einsatzbereitschaft eine Rolle spielt. Oder gehören Sie persönlich zum Kreis derer, die dies für sich rigoros verneinen können?

Sowohl die Nutzung der inneren Motivation als auch die Schaffung äußerer Anreize haben eines gemeinsam: Sie funktionieren nur, wenn Führungskraft und Mitarbeiter sich gegenseitig gut kennen. Übrigens können Sie sich selbstverständlich auch im kollegialen Miteinander gegenseitig motivieren oder demotivieren.

Katrin Rohmann, Berlin

„Führung beinhaltet für mich Kommunikation und Transparenz – ohne diese funktioniert keine Motivation. Führung bedeutet auch, die Eigenverantwortung zu fördern; nur so kann das kreative Potenzial der Mitarbeiter zum Tragen kommen.“

Zeit für Gespräche

Was für die Motivation gilt, hat auch für die anderen drei Handlungsfelder der eingangs zitierten Gallup-Studie Bestand. Alle vier Aspekte sind nur dann erfolgreich zu realisieren, wenn sich Mitarbeiter und Führungskräfte Zeit für persönliche Gespräche nehmen. Nur so können Sie ihre Vorstellungen abgleichen und den maximalen Nutzen für sich und Deloitte & Touche schaffen.

Bereitgestellte Instrumente und Konzepte, wie z. B. gEm, bilden dabei eine gute Basis, erfordern jedoch, dass man sie kontinuierlich lebt. Auch wenn dies für die Führungskräfte – die ja in der Regel ohnehin zeitlich stark beansprucht sind – oft schwierig umzusetzen ist. Vielleicht hilft es, wenn Sie bei Ihrem persönlichen Zeitmanagement im Auge behalten: Zeit in die Motivation Ihrer Mitarbeiter zu investieren, trägt letztlich zu Ihrer eigenen Entlastung bei.

Dazu sei auf die alte Geschichte von den Waldarbeitern verwiesen: Ein Mann ging durch einen Wald und sah zwei Arbeiter, die sich mit einer stumpfen Säge abmühten, um einen Baum zu fällen. Auf seine Frage: „Warum schärft Ihr nicht die Säge?“, antworteten die Waldarbeiter: „Dafür haben wir keine Zeit, wir müssen sägen.“

Christian Stöwe ist Managing Partner der FokusM Beratung für Human Resources Management GmbH & Co. KG (www.fokusM.de). Er arbeitet als Trainer und Coach in den Bereichen Mitarbeiterführung, Coaching und Präsentation. Er ist Autor zahlreicher Publikationen zum Thema Mitarbeiterführung und -entwicklung. Für Deloitte & Touche leitet er als Trainer das Seminar „Effiziente Teamführung“. Kontakt: christian.stoewe@fokusM.de

 **deloitteNet**

■ Aktuelle Seminarangebote u.a. zum Thema Teamführung und Motivation finden Sie unter <http://deloittenet/InternalServices/Learning/FunktionsübergreifendeSeminare>