

Motivation Teil I – “Net g’schumfa is g’no g’lobt” oder wie funktioniert das mit der Motivation.

Zunächst einmal – alles Motivieren-wollen ist demotivierend! Menschen können sich nur selbst motivieren. Alles Extrinsische ist schwierig! Ja dann, Füße hoch. Das hört sich doch erst einmal wie eine gute Nachricht an, für Sie als Unternehmer. Die schlechte Nachricht folgt jedoch auf dem Fuße; denn sollten Sie Mitarbeiter an Bord haben, die nicht gelernt haben, sich zu motivieren oder die generell nicht stabil sind, reagieren sie umso empfindlicher auf ein demotivierendes Umfeld. Und hier kommen – bei unseren Unternehmensgrößen – schon gleich Sie, der Unternehmer, ins Spiel.

Wir wissen nicht präzise, was Menschen zuverlässig motiviert, aber wir wissen präzise, was sie demotiviert; und der Hauptdemotivator ist der (unmittelbare) Chef, indem er tut, was zuverlässig *nicht* motiviert. Also ist schon einmal viel gewonnen, wenn Chefs das lassen, was demotiviert.

„Menschen kommen für das Unternehmen und die Aufgabe. Sie gehen wegen dem direkten Chef und dem Karma der Organisation.“

Die Wissenschaft unterscheidet in ex- und intrinsische Motivatoren.	
Extrinsische Motivationsfaktoren sind äußere Anreize, z.B.	Intrinsische Motivationsfaktoren sind innere Antreiber, z.B.
<ul style="list-style-type: none"> ○ Prestige, Status, Belohnungen (Gehalt, Bonus), ○ Gestaltung des Arbeitsplatzes, ○ Arbeitsbedingungen und Formen der Anerkennung (z. B. Lob). <p>Ein Nichterfüllen dieser Punkte führt beim Mitarbeiter zu Demotivation.</p>	<ul style="list-style-type: none"> ○ Freude an der Arbeit, ○ eigene Fähigkeiten/Neigungen einsetzen, Selbstverwirklichung, ○ Verantwortung tragen, selbstständiges Arbeiten, ○ abwechslungsreiche Tätigkeiten, ○ Mitwirkung bei Entscheidungen.

Soweit so gut oder auch nicht. Wenn Bezahlung, Arbeitsplatzgestaltung, Loben maximal als Selbstverständlichkeit gesehen werden, was können Unternehmer für motivierte Mitarbeiter tun?

Motivation und Führung werden eins, wenn man sie unter den Begriff motivierende Führungen fasst. So hängt Motivation unmittelbar mit Führung zusammen. Wieviel Prozent Ihrer Arbeitszeit verwenden Sie für Führung ihrer Mitarbeiter –und ich sage nicht für das Management des Betriebsablaufes – 2, 5, 10%? Die Antwort ... kommt noch (Teil 2. Siehe unten). Erst einmal: Motivierende Führung ist *individuell*. In *Der Minuten-Manager* beschrieben Kenneth Blanchard und Patricia Zigarmi bereits Mitte der 80er Jahre dieses Prinzip des Hinhörens und des Auf-den-Einzeln-eingehens. Entscheidend ist, dass der Chef in der Lage ist, eine menschliche Beziehung aufzubauen.

Drei Fragen gehen Mitarbeitern bei jedem Gespräch mit dem Chef durch den Kopf.

1. Ist der glaubwürdig?
2. Meint der mich?
3. Plant der eine gemeinsame Zukunft oder meint er nur seine?

Teil II – 2 Don'ts, 3 Does und 5 Tipps erscheint am **Erscheinungsdatum**.

Motivation Teil II – 2 Don'ts, 3 Does und 5 Tipps

Die meisten von uns erinnern sich sicherlich noch an die öffentliche Demontage des Pressesprechers im Finanzministerium Michael Offer durch seinen Chef Wolfgang Schäuble. Die beiden gingen fortan getrennte Wege. Wie im Blog-Artikel zur [motivierenden Führung](#) vom 20.11.2017 ausgeführt, ist Selbstführung Chefs oberstes Gebot, Selbstbeobachtung und Selbststeuerung sind unerlässliche Bausteine im Kontakt mit Mitarbeitern und Menschen überhaupt.

Vertrauen führt!

Motivation und Führung ist ohne Vertrauen unmöglich. Intrinsische Motivation funktioniert nur über Vertrauen. Die meisten Mitarbeiter sind nicht die unwilligen Geldeinstreicher, als die sie in einer schwachen Minute abgestempelt werden. Mitarbeiter wollen, dass Chefs zu ihren Ansagen stehen. Die Schlagworte dazu sind „Ehrlichkeit, Verbindlichkeit und Verlässlichkeit“. Sie wollen informiert sein, sie wollen verstehen und Transparenz spüren. Mitarbeiter wollen Verantwortung und Verantwortlichkeit, so können sie ihr Werk gestalten, so klein oder groß es auch sei (Wirksamkeit), denn Sie wollen stolz auf ihr Ergebnis sein und dafür gesehen (Differenzierung) und sich anerkannt fühlen. Ziele sind nichts Schlimmes; im Gegenteil, klare sinnvolle und erreichbare Ziele (inkl. Der Rahmenbedingungen unter denen, die Ziele erreicht werden sollen) zeigen, dass sie ein wichtiger Teil etwas Größeren sind und können sich ggf. als ein wichtiger Teil der Gemeinschaft fühlen (Sicherheit; Kooperation). Sie möchten Chancen und Möglichkeiten sehen und sie wahrnehmen können, seien es eine Aufgabe, Gestaltung oder Aufstieg. Sie möchten Sinn in ihrer Aufgabe sehen und in eine gemeinsame Zukunft vertrauen (Sicherheit). Sie möchten sich anerkannt und verstanden fühlen.

Vereinbarungen, Regeln und Verlässlichkeit.

Leader dürfen Ansagen machen. Deshalb haben sich die Mitarbeiter im besten Fall bei Ihnen anstellen lassen. Wären ihnen Sicherheit und Zugehörigkeit nicht wichtig, wären sie vielleicht Ihre Wettbewerber geworden. Sie wollen Klarheit und Orientierung, insbesondere in Bezug auf die Rahmenbedingungen ihrer Arbeit. Zeit ist da ein führender Faktor. Mit ihm sollte umsichtig verfahren werden. Wenn Pausen von der Arbeitszeit abgezogen werden, sollten die Mitarbeiter in die Lage versetzt werden, dass sie sie auch nehmen können. Ein Nebeneffekt, wenn sie Vertrauen, arbeiten Mitarbeiter im Schnitt 20% länger. Die Rush-Hours hin und zurück sind ein beliebter Streitpunkt. Ein Kunde handhabt sie mit Hilfe des temporären Home-Offices: Der Mitarbeiter erscheint um 10:30h, hat aber schon seit nachweislich zwei Stunden auf der Unternehmens-Infrastruktur gearbeitet – von zu Hause. Bei

Extrinsischer Anreiz:
Geld und Lob sind
schnell am Limit

Geld: Wer für Geld kommt, geht für Geld. Gegen die Gehälter von Großunternehmen können wir eh nicht anstinken. Da motiviert die Gehaltserhöhung begrenzt, Provision etwas mehr, Team-Ziele schon ehr. Fazit: Chefs sollen ihre Mitarbeiter anständig bezahlen und ansonsten, das Geld als Motivator bei Seite lassen und stattdessen auf Engagement, Freude, Verbindlichkeit und Vertrauen setzen.

Lob: Tut auch mal gut; und viele Chefs tun es zu wenig, keine Frage. Inflationäres oder nicht authentisches Loben kann jedoch zu demotivierendem Glaubwürdigkeitsverlust führen und spricht sich rum. Mitarbeiter mit einem geminderten Selbstwertgefühl können in Abhängigkeit zu dieser Vitamin-Spritze geraten, Eigenverantwortung und Selbstvertrauen absenken. Daher ist es gut, mit Lob aufmerksam und vor allem authentisch zu verfahren.

den Überstunden sollten die Mitarbeiter eindeutig wissen, dass Sie halten, was Sie versprechen; ausnahmsweise hilft hier Formalismus – die Anweisung im Intranet.

Selbstverwirklichung:

Ein sehr guter Ansatz eines Kunden – gerade in Zeiten der Umkehr der [Bedürfnispyramide](#) – war der, herauszufinden, was an Qualitäten (Was machst Du besonders gerne und was kannst Du besonders gut?) seine Mitarbeiter einbringen konnten. Nicht aus hintertriebiger Kontrollgier, nein, er wollte, dass die Mitarbeiter, das was sie gerne machen (fast) den ganzen Tag tun können. So setzte er einen absoluten USA-Fan für den Aufbau des Standortes in Atlanta ein, die Frau, die privat Joga-Stunden gab, bot mittags betriebsinternes Joga an, die Hobby-Köchin wurde an 2 Tagen 2 Stunden plus ihre Mittagspause für das Kochen in der eigens eingebauten Küche freigestellt, der Hobby-Autor wurde neben seiner Vertriebsaufgabe mit dem Kunden-Newsletter betraut.

Motivation ist Arbeit an der Struktur, ist Konzept, ist Widmung: Sie ist ein ständiger und individueller Prozess. Umso mehr in unserer heutigen Zeit von Individuen am Arbeitsplatz, sind Chefs gut beraten, wenn sie mindestens 25% Ihrer Arbeitszeit für motivierende Führung einsetzen.

Man muss es nicht tun, ... nur wenn der Laden laufen soll.

Fünf Kniffe, denen ich in meiner bisherigen Praxis begegnet bin und die mir gut gefallen haben:

1. Ein Chef merkte sich (im Kalender) wichtige Ereignisse im Leben eines Mitarbeiters und kommt beim jeweiligen **Jahrestag** mit ein paar **Worten** auf die Jeweiligen zu oder schreibt ihnen ein paar Zeilen (Mail/Karte). Er ist im Kontakt und zeigt Interesse an der Person des Mitarbeiters.
2. Ein Beispiel von einer Berufs-Feuerwehr; ein extrem harter Job: Die Leitstelle gab die „**Dankeschöns**“ von geretteten Menschen über die **Lautsprecheranlage** weiter, so dass alle es hörten. Wie können Sie das für Ihr Unternehmen übersetzen?
3. Ein Kunde ging, **statt** beim Weihnachtsessen zu **brüten**, im Frühjahr gemeinsam mit seiner Belegschaft **Kochen**; danach mussten sie natürlich hinterher ihr Ergebnis verzehren.
4. Vor allem, wenn Sie **QM-zertifiziert** sind, haben sie bestimmte Pflichten zu erfüllen. Warum machen Sie nicht aus der Not eine Tugend?
 - Betriebliches Notfalltraining zum Brandschutz,
 - Ersthelfer-Kurs am Wochenende,
 - betrieblichen Sicherheit-Workshop; hier können Sie elegant ein paar Regeln zum Verhalten und zur achtsamen Zusammenarbeit, die sie gerne im Betrieb hätten, unterbringen.
5. Etwas aufwendiger oder in einen Change-Prozess eingebunden – **die Umfrage**:
 - an alle Mitarbeiter: Was schätzen Sie an Herrn/Frau XY, was weniger?
 - Ein Beispiel für den Umgang mit dem Ergebnis: Arbeitsplatz des Mitarbeiters mit höchster Punktzahl vor seinem Eintreffen schmücken und ein kleines Präsent oder einen materiellen oder immateriellen Gutschein auf den Tisch stellen. Bei schwachem Abschneiden haben Sie Ansatzpunkte zur Verbesserung.