

Mit Motivation führen (Teil II) – Können, dürfen, wollen

Von Henning Isenberg

Fragen Sie sich dann, ob Sie die Leiter zum Birnenpflücken an einen Apfelbaum stellen sollten. Wenn zum Beispiel Ihre wichtige Führungskraft stark sicherheits- und intellekt-motiviert ist, überlegen Sie, ob Sie ihr die Aufgabe „kreative Ideen für unsere Zukunft“ abverlangen oder, ob sie nicht einfach den Hut für das Thema „Innovations-Management“ bekommt und die kreativen Ideen von Mitarbeitern, die zwar gestaltungsmotiviert sind – also wollen – aber noch nicht über das Können, Dürfen und die Reife verfügen.



Abbildung 1: Können, dürfen, wollen

Das „Können“ kann durch Weiterbildungen verbessert werden. Das „Dürfen“ ist eine Folge von Vertrauen in die Reife, Entscheidung und Kompetenz übertragen zu können und wird daher auch wesentlich vom Wollen beeinflusst. „Wollen“ umfasst den Leistungswillen – also letztlich die Motivation.

Alle Menschen sind versucht, externe (explizite) Ziele und interne (intrinsische) Motive in Übereinstimmung zu bringen. Je größer diese Übereinstimmung, desto widerstandsloser begegnen Ihnen Menschen in Kommunikation und Verhalten (z.B. im Mitarbeiter- oder Bewerbungsgespräch) – eine gute Voraussetzung für bestimmte „normale“ Aufgaben; in extremeren Situationen sind ggf. weniger integrierte Charaktere handlungsfähiger. Wenn Sie einem so oder so gearteten Mitarbeiter eine motivations-konträre Aufgabe überantworten, muss er eine große Willenskraft für deren Erledigung aufbringen; der innere Widerstand ist hoch. Wenn Sie also den obigen unabhängigkeitsstrebenden, machtmotivierten Mitarbeiter zum Koordinator des Innovations-Teams machen, werden Sie weniger Freude haben, als wenn er seine Ideen abladen kann, Anerkennung erntet und die Stunde Koordination pro Woche, der sicherheitsliebende Teamleiter macht. Halten Sie die Diskrepanz zwischen Motiv und Ziel niedrig.

Ziel der motivierenden Führung ist, dass Sie dem Mitarbeiter ein Unterstützer werden, in Ihrem Unternehmen Aufgaben zu erledigen, die mit seiner intrinsischen Motivation näherungsweise übereinstimmen, bzw. Mitarbeiter einstellen, deren intrinsische Motivation zu Ihren Anforderungen passt. Ihn realitätsfern bis beschuldigend Ihren Zielen unterordnen zu wollen, wird er mit innerer Kündigung und Boykott beantworten.

Verhalten und Motive erkennen

Möglicherweise brodelt in Ihnen schon seit ein paar Minuten die Frage: Wie aber erkenne ich, welche Motivationen Mitarbeiter antreiben? Gibt es eine zuverlässige, diagnostische Methode?

Es gibt mehrere solcher Methoden mit unterschiedlichen Schwerpunkten und Motiven (Motivstrukturanalyse MSA®, Reiss Motivation Profile®, e.a.). Bei TAB verwenden wir sehr erfolgreich die weit verbreitete Insight MDI®-Analyse, auch bekannt als DISG-Profil-Analyse, um Verhalten und Motive sichtbar zu machen – seien es die eigenen, die zukünftiger oder die bestehender Mitarbeiter.

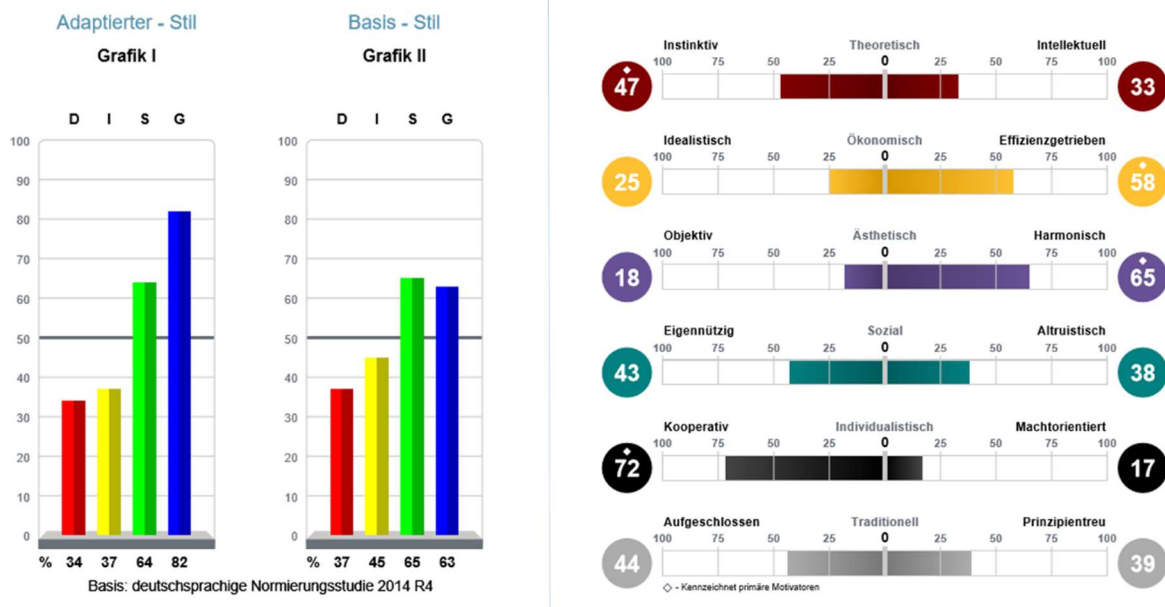


Abbildung 2: Ausschnitt Motive Insight MDI

Mit der Insights MDI®-Diagnostik versetzen Sie sich in die Lage, als Führungskraft Ihre Motive und Verhalten zu reflektieren und bei Bedarf zurückzunehmen oder hervorzuholen, wissen Sie passende Bewerber anzusprechen, können Sie mit Ihren Mitarbeitern Aufgaben finden, die zu Ihnen passen bzw. ihnen motivierende Maßnahmen anbieten.

Die Mär vom böse Arbeitgeber, der das alles aus Eigennutz macht, auch das motivierende Führen – nehmen Sie dem nicht wirklich zutreffenden Klassenkampf den Wind aus den Segeln. Er trifft auf die wenigsten der Unternehmer unserer Kategorie zu: Erwiesen ist, dass motivierende Führung insgesamt auch und letztlich dem Arbeitnehmer hilft, seine Motiv-Anforderungszufriedenheit zu finden; und hier gibt es das große Potenzial von 5,4 Mio. der 33,8 in Deutschland Beschäftigten.

Vollkasko-Mentalität und Fachkräftemangel

Begriffe wie die Damokles-Schwerter unserer Arbeitswelt. Wenn Sie wissen wie sich unsere Gesellschaft von Pflicht- zum Genussmenschen verändert hat, können Sie mit dem Wissen, was Sie gerade aufnehmen, sich und Ihren Mitarbeitern, indem Sie ihnen Orientierung für ihr Leben geben, einen sehr wertvollen Dienst erweisen. Ein echtes Alleinstellungsmerkmal als Arbeitgeber: Sie geben Mitarbeitern die Möglichkeit, ihre eigenen Antreiber zu erkennen und in Übereinstimmung mit ihrer Arbeit zu bringen. Die Forschung nennt das „Flow“ – ein Mensch ist im Zustand fokussierten und konzentrierten Schaffens. Es ist ein Privileg durch Sie zu erfahren, dass die Umkehrung der Bedürfnispyramide auch ein falsches extrem eigennütziges Verhalten, z.B. Zeit zu schinden, privates Internet-Surfen oder whatsappen, Unerledigtes vor dem Urlaub absichtlich hinterlassen,

erst außerhalb der Arbeit aufleben, zu Tage gefördert hat; sich hingegen eigenverantwortlich in sinnvolle Dinge zu vertiefen, schafft ein gutes Gefühl und Orientierung – nicht nur am Arbeitsplatz.

Die Gehaltserhöhung als Motivator hat eine kurze Haltwertzeit

Handeln und Glücksempfinden leiten sich immer aus sinnstiftendem Handeln für die inneren Motive im Kontext der aktuellen Situation ab. Wir dürfen nicht vergessen und sollten weiterhin verstehen, dass extensives privates Internet-Surfen am Arbeitsplatz, ebenso wenig wie das 20 Paar Schuhe, das *intrinsisch, wertebasierte Glück* nicht erfüllen wird, den eigentlichen inneren Motivator.

Die Motivation ist der wichtigste Schlüssel, der Türöffner, und kann schon viel bewirken. Wenn Sie durch das Kennen von Motivationen auf dieser Ebene mit Ihren Mitarbeitern zu sprechen vermögen, ihnen helfen, in einen Zustand persönlicher Integrität in Einklang mit der Arbeit zu kommen, anstatt dem hedonistischen Instant-Glück – dem Köder unserer schnelllebigen Zeit – hinterher zu hecheln, kann weiteres Führungsverhalten folgen.

Doch keine Frage: Manchmal sind Hopfen und Malz verloren. In weiten Teilen jedoch, ermöglicht die Reflektion über Verhalten und Motive und das Ergreifen abgestimmter unternehmerischer Maßnahmen, einem oder mehreren unzufriedenen Mitarbeitern, sich (wieder) aus eigenem Antrieb für die Leistung, die ja immerhin im Tausch mit dem Verdienst erbracht werden soll, zu motivieren. Und, Sie müssen sich nicht selbst vorhalten: „Hätte ich doch ehr mal mit ihm gesprochen.“



Dieser Artikel erschien am 10.01.2018 im TAB-Blog und wurde dort zwischenzeitlich archiviert.