

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

Von Henning Isenberg

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 09.03.2019.

[Dieser Artikel erschien am 02.03.2018 im TAB-Blog und wurde dort zwischenzeitlich archiviert.]