

Wissen

Motivation, ein Mythos ... oder doch nicht?

28. März 2022



In vielen Arbeitsplatzbeschreibungen von Führungskräften finden sich Sätze wie diese „...motiviert die Mitarbeiter und das Team... oder ... steigert die Mitarbeitermotivation...“. Geht das überhaupt? Wenn ja, wie? Kann ein Mensch einen anderen Menschen derartig beeinflussen? Ganz klar NEIN. Der bekannte Management-Berater und Buchautor Reinhard Sprenger beschreibt es so: „Motivierungsversuche können manchmal ein kurzes Strohfeuer entfachen, aber niemals dauerhaft Motivation erzeugen.“

Die Frage ist, was motiviert Mitarbeiter, was treibt sie an?

Jeder Mensch hat eine innere Triebkraft. Mit anderen Worten: jeder Mensch verfügt über eine intrinsische Motivation. Ob sich dieser innere Antrieb auch auf die Arbeitsmotivation (und damit auf die Ergebnisse) auswirkt, hängt von vielen Parametern ab.

Für die betriebliche Praxis ist es daher wichtig, diese Parameter zu kennen und das Betriebssystem danach auszurichten. Regelmäßige Leser meines Blogs wissen, dass ich hierbei die Rahmenbedingungen, die Kultur und das erlebte Führungsverhalten im Unternehmen als Betriebssystem zusammenfasse.

Bevor ich auf die Gestaltungsmöglichkeiten und deren Auswirkung auf die Motivation eingehe, möchte ich einen kurzen Abstecher zum Thema extrinsische Motivierung machen. In meinen [Blog-Beitrag](#) vom Juni 2020 bin ich bereits auf die negativen Begleiterscheinungen von individuellen Bonuszahlungen eingegangen. „Tue dies, dann bekommst du das.“ Das funktioniert wenn überhaupt nur kurzfristig. Im internen Wettbewerb um Boni und Incentives bleibt die angestrebte Teamorientierung häufig auf der Strecke. Langfristig ausgelegte Projekte und komplexe Vorhaben werden oftmals zugunsten der kurzfristigen Rendite gemieden.

Welche Aspekte sind es, die die Motivation beeinflussen?

1. **Akzeptanz und Wertschätzung im Umfeld:** die Menschen um mich herum finden gut, was ich tue und wer ich bin.
2. **Verbundenheit und Zugehörigkeit:** Ich habe gute soziale Kontakte zu den Menschen, mit denen ich arbeite.
3. **Sinn und Werte:** Ich bin stolz darauf, dass sich meine persönlichen Werte in meiner Arbeit widerspiegeln.
4. **Unabhängigkeit:** Ich bin mit meiner Arbeit und meinen Verantwortlichkeiten unabhängig von anderen.
5. **Macht und Autonomie:** Ich habe genug Spielraum, um das Geschehen um mich herum zu beeinflussen.
6. **Status und Anerkennung:** Meine Position ist gut und wird von den Menschen, die mit mir arbeiten, anerkannt.
7. **Weiterentwicklung:** Meine Arbeit fordert meine Kompetenz heraus, aber sie liegt noch im Rahmen meiner Fähigkeiten.
8. **Freiheitsgrade:** Ich habe viele Dinge, die ich erforschen und über die ich nachdenken kann.
9. **Stabiles Umfeld:** Es gibt genügend Regeln und Richtlinien für ein stabiles Umfeld.
10. **Zielharmonie:** Mein Lebensziel spiegelt sich in der Arbeit wider, die ich tue.

An dieser Stelle gehe ich nicht weiter auf die Aspekte ein. Das würde den Rahmen dieses Blogs sprengen.

Wie schafft man ein Betriebssystem in dem die Mitarbeiter motiviert sind?

Die Instrumente der Personal- und Organisationsentwicklung sind schier unerschöpflich. An dieser Stelle liste ich einige wirksame Tools auf:

1. Mit **Teamentwicklungsmaßnahmen** kann der Reifegrad von Teams und damit das Miteinander positiv ausgestaltet werden.
2. **Soft-Skill-Training** auch für Mitarbeiter ohne Führungsverantwortung anbieten. Derartige Fortbildungsmaßnahmen unterstützen das persönliche Wachsen im Arbeitsumfeld.
3. Durch die Entwicklung der **Führungskräfte** wird die Führungswirkung unmittelbar gestärkt und wünschenswerte Effekte der **Unternehmenskultur** verstärkt.
4. Geben Sie dem Ganzen einen **Sinn** der es allen Mitarbeitenden ermöglicht, sich damit zu identifizieren und dem eigenen Handeln eine Richtung zu geben.
5. Schaffen Sie **Klarheit und Spielregeln**. Klarheit in den Aufgaben und Verantwortlichkeiten, Klarheit durch gute Kommunikation und Einbindung sowie Spielregeln für ein fruchtbares

ROFFMANN

CONSULTING

Miteinander im Unternehmen.

6. **Mitarbeiterzentrierung:** Schaffen Sie eine klare Haltung zu Ihren Mitarbeitern. Kümmern Sie sich um Ihre Mitarbeiter und **vertrauen** Sie ihnen, dann werden sich diese auch um die Resultate kümmern.

Diese kleine Auswahl an wirkungsvollen Tools soll Ihnen eine erste Handlungsoption aufzeigen, was Sie tun können, um das zugrundeliegende Prinzip "Man kann Menschen nicht motivieren, aber man kann ein Betriebssystem schaffen, in dem Menschen motiviert sind und bleiben." umzusetzen. Entscheidend ist, Motivation ist kein Mythos, sondern eine Management-Aufgabe mit Gestaltungsmöglichkeiten.

Wie immer wünsche ich Ihnen dabei viel Erfolg.

Ihr Jörg Roffmann

Roffmann Consulting

Unternehmensentwicklung Mittelstand – Mensch & Organisation
www.roffmann-consulting.de