

# Motivation - Antriebskraft für Spitzenleistung

Eigenmotivation sorgt für persönliche Erfüllung und erhöht den Energieeinsatz. Motiviertes Personal ist so zu mehr Leistung bereit und sorgt für ein besseres Arbeitsklima. Doch wie können sich die Unternehmen diese positiven Faktoren zu Nutzen machen und was kann eine Führungskraft zur allgemeinen Motivation beitragen? Der Autor gibt die entsprechenden Antworten. Text: Pascal von Gunten, Bilder: Redaktion

**Fast täglich trifft man Leute an**, die nur darauf warten, dass jemand kommt und sie motiviert. Viel schlimmer noch: Sie sehen es als klaren Auftrag an ihre Vorgesetzten. Für unsere Unternehmen stellt dies insofern eine Herausforderung dar, als Anreize von aussen niemals die Energie von Eigenmotivation freisetzen können und Eigenmotivation wiederum die stärkste Antriebskraft für Spitzenleistung darstellt. Gleichzeitig sind intrinsisch motivierte Mitarbeiter definitiv loyaler gegenüber ihrem Arbeitgeber, was wiederum diverse Vorteile nach sich zieht: So sind sie zu mehr Leistung bereit, die Personalrekrutierung fällt leichter, das Arbeitsklima ist besser und die Fluktuationsrate ist entsprechend tief.

## Was ist Motivation?

Motivation umfasst sämtliche Beweggründe, welche zur Handlungsbereitschaft eines Menschen führen. Durch die Motivation, etwas anzureissen, gepaart mit der Willenskraft, etwas durchzuziehen, erreicht man Ziele. Entsprechend wichtig ist Motivation für das Vorankommen eines Unternehmens. Sicherlich haben die meisten schon von intrinsischer und extrinsischer Motivation gehört. Intrinsisch umfasst gemäss dem Institut für Management-Innovation, Prof. Dr. Waldemar Pelz, sämtliche Quellen, die Personen von innen heraus motivieren. Die Thematik, die Arbeit, die Herausforderung oder auch die Verfolgung persönlicher Ideale und Werte gehören dazu. Extrinsisch sind all jene Quellen, welche Personen von aussen zu Handlungen motivieren. Nebst beispielsweise monetären Anreizen gehört auch die zugewiesene Rolle einer Person im Unternehmen oder die gemeinsame Arbeit an einem übergeordneten Ziel dazu.

## Wie sieht Motivation in der Praxis aus?

In der Praxis begegne ich drei Typen von Motivation. Alle führen zur Handlungsbereitschaft eines Menschen, die Effektivität und Langfristigkeit ist aber jeweils sehr unterschiedlich. Beginnen wir mit der primitivsten Methode: Die Motivation mittels Androhung von Negativkonsequenzen. Der eine oder andere mag nun vielleicht ins Feld führen, dass dies keine richtige Motivation sei. Damit mag er sogar Recht haben, doch leider ist diese Methodik

weiter verbreitet, als man annehmen möchte. Drohungen mögen kurzfristig etwas bewirken und den Mitarbeiter zu einer Handlung veranlassen, von aufrichtiger Motivation kann dabei aber definitiv nicht die Rede sein.

Die Motivation mittels Anreizen kommt dem Ganzen schon näher. Man lockt bei dieser ebenfalls extrinsischen Methode mit Aufstiegschancen, Karriere, Prämien und Erfolgsbeteiligungen. Diese Variante mag zwar längere Wirkungskraft haben als die erste Methode, treibt aber den Mitarbeiter noch nicht zu langfristiger Spitzenleistung an. So mögen finanzielle Anreize im Sinne eines Dankeschöns für gute Leistungen eine schöne Geste sein, werden aber schnell vergessen oder zur Selbstverständlichkeit. Solche Inzentive haben definitiv keinen Langzeitcharakter respektive stellen keine eigentlichen «Motivatoren» dar. So bleibt also noch die in ihrer Wirkung unerreichte intrinsische Motivation. Im Wesentlichen geht es darum, dass es dazu keinen aktiven Anreiz von aussen benötigt. Sogar einfache Anerkennung von aussen rückt dabei in den Hintergrund. Die Aufgabe oder eine Herausforderung als solche erfüllt einen ungemein. Man entwickelt aus sich selbst heraus eine Begeisterung für eine Idee, ein Ziel oder eine Tätigkeit. Und genau diese Begeisterung ist mit Abstand der stärkste Motivator überhaupt. Begeisterung inspiriert uns und bewegt uns wie eine unsichtbare Triebkraft zur Handlung. Begeisterung vertreibt den Alltagstrott und führt zu endlos scheinender Energie.

## Worauf sollten die Führungskräfte achten?

Eine positive Beziehung zwischen Chef und Mitarbeitern ist nicht nur förderlich fürs Arbeitsklima, sondern hat nachweislich eine positive Wirkung auf die Gesundheit der Leute. Eine positive Beziehung stärkt zudem das Vertrauen und gibt Sicherheit. Leider muss ich in der Praxis immer mal wieder feststellen, dass das Bild einer intakten Vorgesetzten-Mitarbeiter-Beziehung aus Chef-Sicht meist etwas anders aussieht als aus dem Gesichtspunkt des Angestellten. So wäre manch ein Vorgesetzter allenfalls gut damit beraten, mit ehrlicher, aufrichtiger Anerkennung der Leistungen seiner Mitarbeiter zu starten.

Auch wenn die Wirkung von extrinsischer Motivation nicht an die der intrinsischen herankommt, so müssen die Führungskräfte mindestens sicherstellen, dass sie die Leute nicht demotivieren. Menschen kommen zu Unternehmen, aber sie verlassen Vorgesetzte. Misstrauen, Neid, Intoleranz, Selbstsucht, Narzissmus und persönliche Diskrepanzen sind nur einige Faktoren, die an einer guten Beziehung nagen. Hängt der Haussegen erst einmal schief, braucht es ziemlich viel Aufwand, die Situation ins Reine zu bringen. Dazu reicht es auch nicht, die Beziehung mittels Lohnerhöhung oder Boni wieder gerade biegen zu wollen. Lohn ist kein Motivator, sondern ein Hygienefaktor.

## Wie kann ich die Eigenmotivation meiner Mitarbeiter fördern?

Einige Leute muss und kann man tatsächlich zu ihrem Glück zwingen. Setzen Sie die Mitarbeiter auf ihre Stärken an. Wer seine Stärken ausleben kann, ist motivierter, leistet bessere Arbeit und macht weniger Fehler. Solche Stärken können zum Beispiel analytische Stärken sein: organisieren, strukturieren, planen oder mit Zahlen arbeiten. Es können aber auch kreative Stärken sein: Ideen entwickeln, ausprobieren, forschen, innovativ sein. Vielleicht besitzt jemand auch ausgesprochene praktische Fähigkeiten: etwas erarbeiten, handwerklich tätig sein etc. Eine weitere Möglichkeit ist es, die Mitarbeiter in ein Umfeld zu platzieren, wo es von motivierten Mitarbeitern nur so wimmelt. Motivation und Begeisterung stecken an und es ist schwierig, sich dieser Energie zu entziehen.

## Wie motiviere ich die «digitale Generation»?

In Bezug auf die neue Arbeitsgeneration können ebenfalls konkrete, motivationsfördernde Anhaltspunkte definiert werden. Wer in seiner Unternehmenskultur Eigenschaften wie Selbstbestimmung, Freiheit und Individualität verinnerlicht, setzt in Bezug auf die Attraktivität am Arbeitsmarkt schon mal ein klares Zeichen. Der Lohn bleibt auch für die digitale Generation wichtig, wird jedoch mit dem Anspruch nach sinnstiftender, abwechslungsreicher Arbeit, persönlicher Erfüllung und Selbstverwirklichung gleichgesetzt. Arbeit nur des Profits



Den Mitarbeitenden ist partnerschaftliche Führung wichtig. Anerkennung, Respekt, Unterstützung und offene Kommunikation bilden dabei eine Grundvoraussetzung.

wegen verliert definitiv an Bedeutung. Auch gehören Karrierechancen und Entwicklung nicht zu den wichtigsten Attraktivitätskriterien für die neue Arbeitsgeneration, wie eine Studie der FHS St. Gallen zu den «Digital Natives» bestätigt.

Der neuen Generation ist partnerschaftliche Führung wichtig. Anerkennung, Respekt, Unterstützung und offene Kommunikation sind Grundvoraussetzungen, damit sie sich wohl fühlt. Von ihren gleichrangigen Arbeitskollegen

erwarten sie ein Team, das charakterlich und auf kollegialer Ebene funktioniert.

#### **Wie kann ich Sie unterstützen?**

Wenn ich eine Executive-Partnerschaft eingee, verpflichte ich mich gegenüber der Eigentümerschaft oder einem Verwaltungsrat zu absoluter Professionalität und Spitzenleistung. Diese kann ich jedoch nur sicherstellen, wenn die richtigen Leute auf den richtigen Plätzen als Einheit mit im Boot sitzen. Somit hat für

mich die Platzierung der Leute auf die richtigen Funktionen allerbeste Priorität. So konnte ich schon so manchem bereits «abgeschriebenen» Mitarbeiter durch eine betriebsinterne Umplatzierung zur Steigerung der Eigenmotivation verhelfen. Eine Analyse und Bereinigung des Personalstamms kann also bereits zu einer massiven Verbesserung der Leistung eines Unternehmens beitragen.

[www.vongunten-partner.ch](http://www.vongunten-partner.ch) ■