

Motiviert + Führen

Prof. Dr. rer. oec. Dipl. Soz.-Päd. Michael Greiling



Gliederung 1

Was ist Motivation ?

Wodurch wird Motivation beeinflusst ?

Kann man andere motivieren (steuern) ?

Wie entsteht Leistung ?

Wer ist für die Leistung verantwortlich ?

Die Handlungsfelder des Leistungsverhaltens



EXPERTENKREIS
OP-EFFIZIENZ

1 Reinhard K. Sprenger



Motivation (lat. movere = bewegen)

➤ Allgemeine Motivation:

Die Verhaltensforschung zeigt auf, daß jeder Mensch ein Aktionspotential hat, das nach Entfaltung drängt.

➤ Spezifische Motivation:

Sie bewirkt, daß eine Person in einer bestimmten Situation auf eine bestimmte Weise handelt - mit individuellen Einsatz und nach persönlichen Zielen.

Allgemeine Motivation „Die Kraft, *etwas* zu wollen“

➤ Funktionslust:

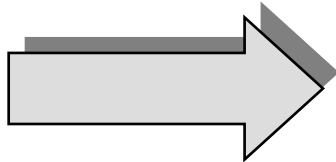
Die Wissenschaft vom Menschen belegt, daß Personen etwas planen, gestalten und bewegen möchten sowie ein wahrnehmbares Ergebnis wünschen.

➤ Neugieraktivität:

Zusätzlich erproben, variieren und inspizieren Menschen gerne etwas.

Spezifische Motivation „Warum will ich *etwas* ?“

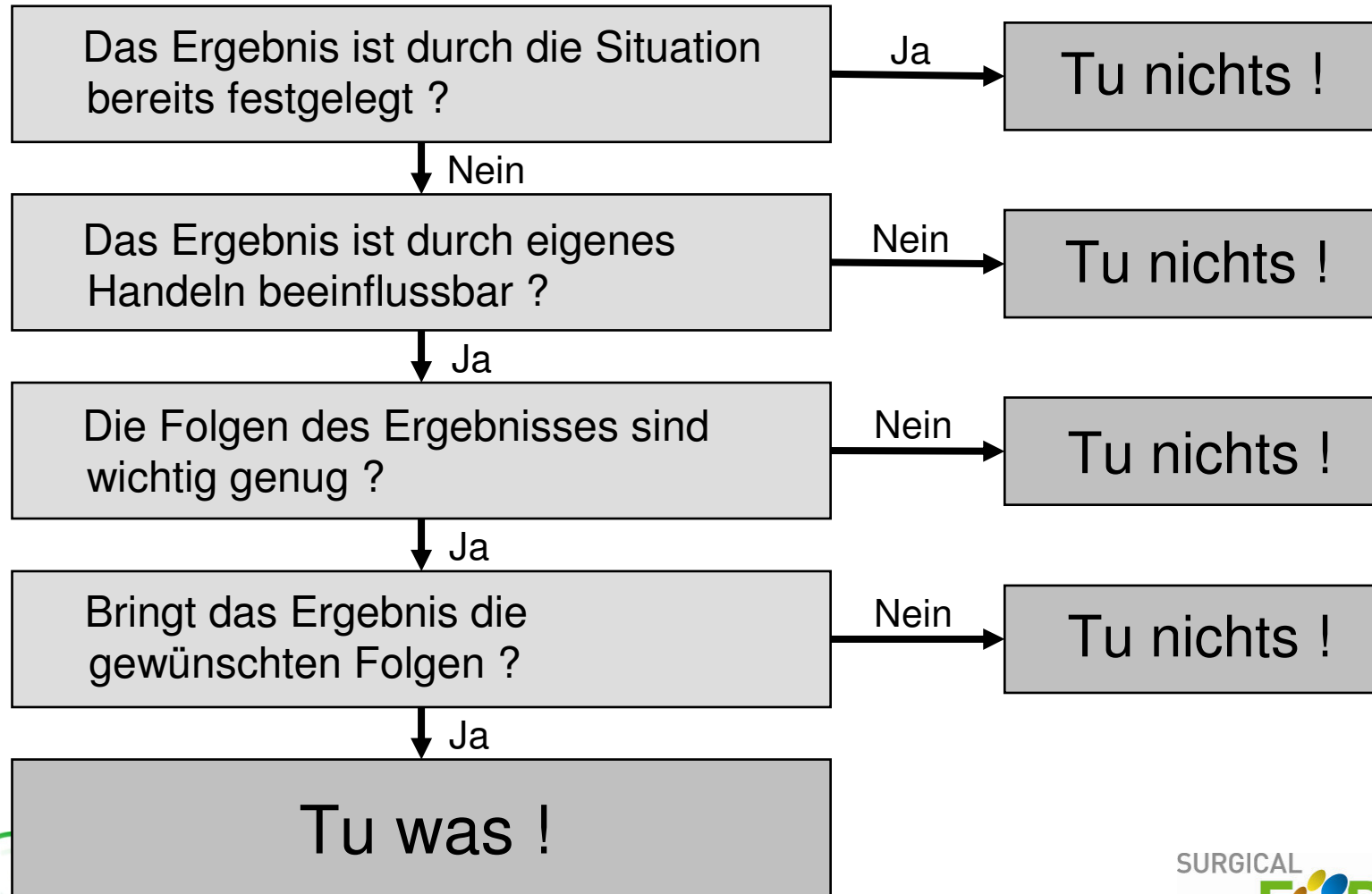
- Weil der Mensch ein Bedürfnis hat, das sich mit einer Erwartung zu einem Motiv (Beweg-Grund) verbindet, das wiederum ein Handeln auslöst.



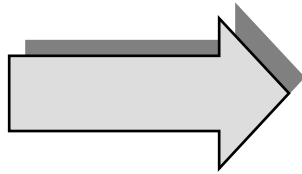
Die Handlung muss das gewünschte und als wichtig empfundene Ergebnis erwarten lassen.

- Die Motivation kommt von innen, ist eigen-gesteuert (intrinsische Motivation). Das Handeln ist in sich selbst belohnend.

Handlungsdiagramm



Fazit



Jeder Mensch ist motiviert !
Die Kraft, etwas zu wollen, variiert zwar von Mensch zu Mensch, aber jede Person sucht sich einen Bereich, ein Thema, ein Ziel, an dem sie sich entfalten kann.

Motivation bestimmt also die Richtung,
die Stärke, und die Dauer unseres
Leistungsverhaltens

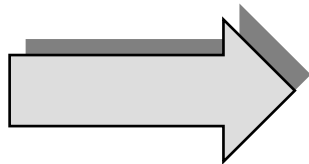
Wodurch wird Motivation beeinflusst ?

Motivation wird durch zwei Faktoren beeinflusst:

- zum einen durch die Einstellung der *Person* selbst - durch ihre Eigenschaften, Wünsche, Bedürfnisse und Einstellungen - ,
- zum anderen durch die *Situation*, die Rahmenbedingungen, denen sich der Einzelne gegenüber sieht.

Kann man andere motivieren (steuern) ?

- Das Ziel sollte sein, das ganze Potential des Mitarbeiters zu erhalten und zu nutzen.
- Die Frage lautet häufig: Wie schaffe ich es, daß jemand etwas tut, was ich für richtig halte ?
- Und nicht: Warum handelt jemand ?



Verfolgt man diese erste Frage, ist die Arbeit nicht in sich selbst belohnend, sondern wird von außen und/oder danach belohnt !

Kann man andere motivieren ?

Der Versuch dieser Fremdsteuerung ist kurzsichtig !

- Jeder Anreiz steht zur Wahl. Es wird innerlich entschieden, ob ein entsprechendes Angebot von außen reizvoll ist, indem eine Übersetzung auf Attraktivität erfolgt.
- Die Menschen sind zwar beeinflussbar, aber nicht steuerbar. Die Beeinflussung kann eine kurzfristige Wirkung erzielen, aber keine dauerhafte Motivation (= extrinsische Motivation).

Kann man andere motivieren ?

- Motivation ist immer Eigenleistung, immer selbstinitiativ.
- Dieses Selbstkonzept umfaßt Prägungen, Wertvorstellungen, Sensibilitäten, besondere Fähigkeiten, Interessen, Zukunftsideen.
- Menschen verhalten sich so, daß ihr Selbstkonzept erhalten bleibt oder gestärkt wird. Wird die Arbeit als persönlichkeitsfördernd erlebt, bewirkt das eine starke Motivation.

Wie entsteht nun Leistung ?

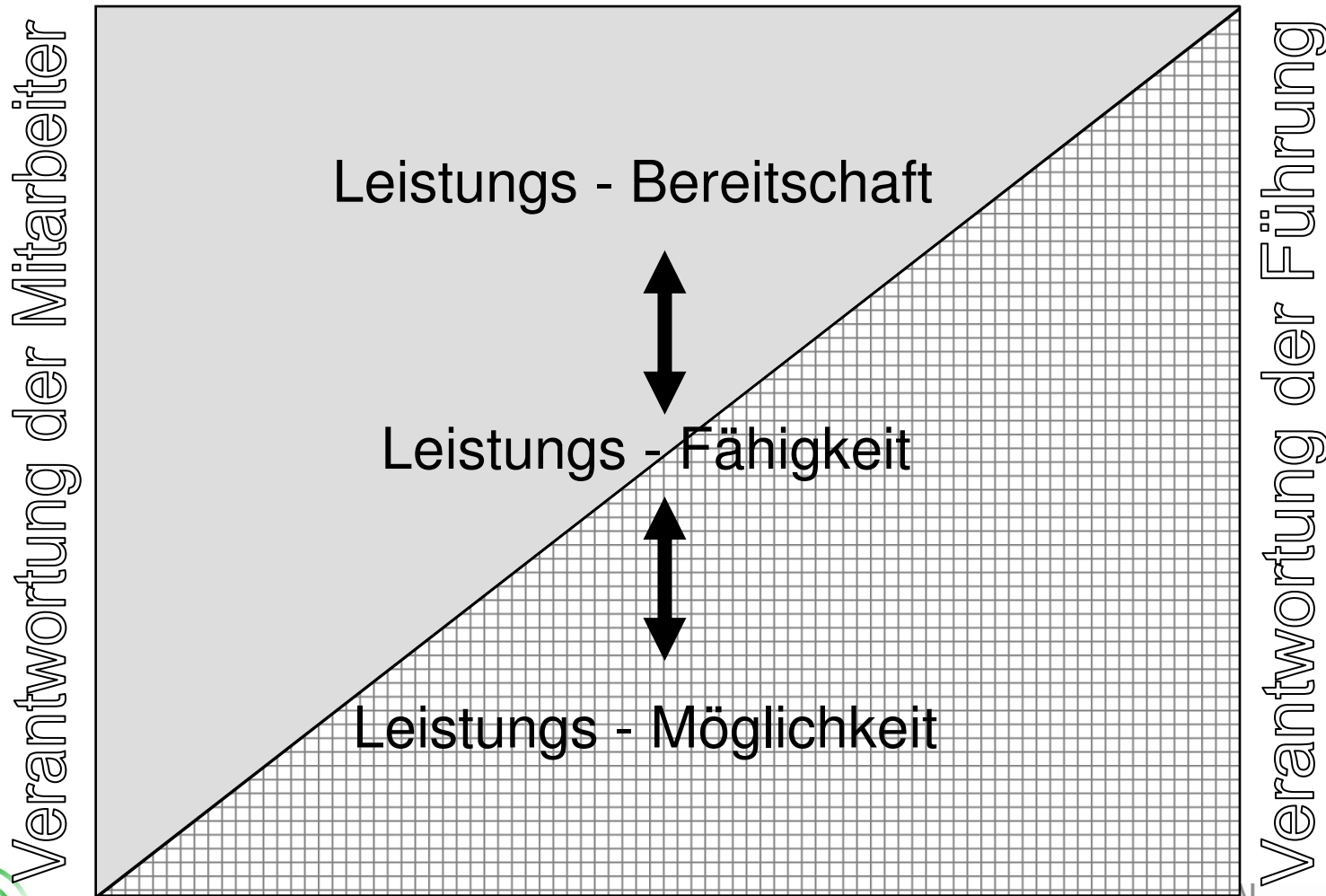
$$\text{Leistung} = \text{Bereitschaft} \times \text{Fähigkeit} \times \text{Möglichkeit}$$

(Wollen) (Können) (Dürfen)

- Das Wollen eines Menschen zielt auf materielle bzw. immaterielle Werte und Wünsche.
- Allein das Wollen erbringt noch keine Leistung. Fertigkeiten, Wissen und Erfahrung sind eng verzahnte Faktoren dieser Formel.
- Aber auch das Wollen und Können reichen allein nicht aus, Leistung zu erbringen. Es müssen auch die Bedingungen zur Handlung vorhanden sein.

Motiviert + Führen

Wer ist für die Leistung verantwortlich ?

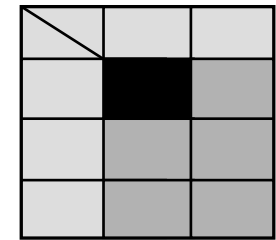


Motiviert + Führen

Die Handlungsfelder des Leistungsverhaltens

Motivation Leistung	Person	Situation
Leistungs- Bereitschaft	1 Commitment leben	4 Demotivation vermeiden
Leistungs- Fähigkeit	2 Stärken nutzen und lernen	5 Fördernd fordern
Leistungs- Möglichkeit	3 Spielfeld wählen	6 Freiraum eröffnen

Handlungsfeld 1: „*Commitment leben*“

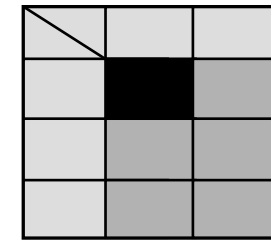


Zwei Pole lassen sich in diesem Feld identifizieren:

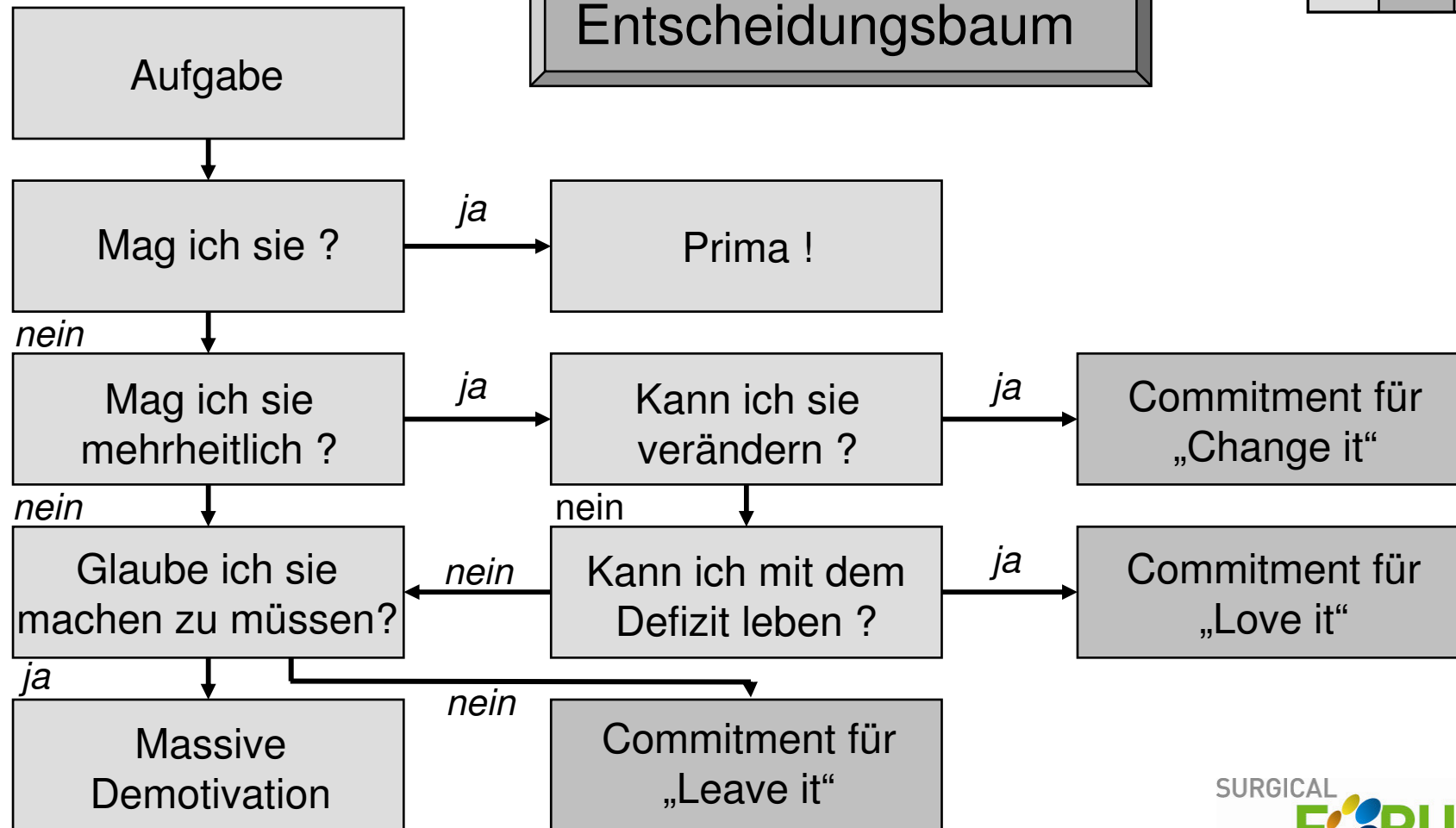
- *Freiheit* - ist der Rahmen, in dem der Mensch seine Handlungen und Lebensumstände als wählbar erlebt. Ihm ist bewußt, daß in jeder Situation Alternativen liegen, Entscheidungen zu treffen und Wege auszuwählen sind.
- *Notwendigkeit* - ist der Rahmen, die Handlungen und Lebensumstände als vorgegeben und unveränderlich erlebt werden. Der Mensch fühlt sich Sachzwängen ausgesetzt und betrachtet diese als unveränderbar.

Arbeit macht Spaß oder krank

Handlungsfeld 1: „Commitment leben“

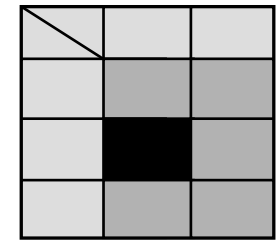


Entscheidungsbaum



Motiviert + Führen

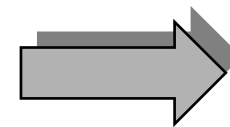
Handlungsfeld 2: „*Stärken nutzen und lernen*“



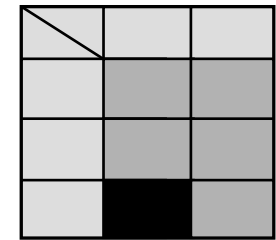
- „Die Seele nährt sich von dem, woran sie sich freut“
- Aufgaben, Neigungen und Fähigkeiten soweit wie irgend möglich aufeinander abstimmen.
- Stärken herausfinden und jede Schwierigkeit, jedes Problem trägt in sich die Herausforderung zur Persönlichkeitsentwicklung.
- Da, wo sie Spannung spüren, wo sie unsicher sind, wo auch ein Scheitern möglich ist, da liegt oft eine Chance versteckt.



Dort wartet Entwicklung,
Spannung, Nervenkitzel



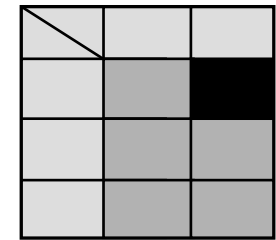
Handlungsfeld 3: „*Spielfeld wählen*“



- Der Mitarbeiter kommt seinem Potential sehr nahe, wenn folgende Fragen mehrheitlich mit „Ja“ beantwortet werden:
 - Tue ich das, was ich schon immer tun wollte ?
 - Gefallen mir die Gegenstände, Produkte, Objekte mit denen ich mich befasse ?
 - Empfinde ich eine Wertschätzung der Hilfsmittel und Tätigkeiten, die ich damit ausübe ?
 - Gefällt mir meine Lage und Ort der Berufsausübung ?
- Aller Erfahrung nach wird kein Unternehmen die Freiheiten zur Verfügung stellen, die sich Mitarbeiter idealtypisch wünschen.

Freiräume muss man auch erobern

Handlungsfeld 4: „*Demotivation vermeiden*“



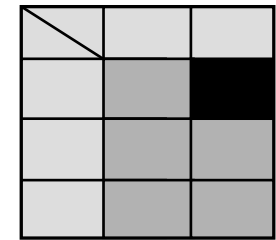
Wie bekomme ich die ganze
Arbeitskraft meiner Mitarbeiter ?

- Prämien, Incentives, Boni, leistungsvariable Einkommensbestandteile, öffentliches Lob und auffordernde Ansprachen können Mitarbeiter kurzfristig anregen, härter zu arbeiten,
- aber es werden nicht die Rahmenbedingungen verbessert, die die Mitarbeiter gleichzeitig beharrlich demotivieren.



Das Ergebnis ist eine kurzfristige
Steigerung der Leistungskurve, die
schnell sehr teuer werden kann.

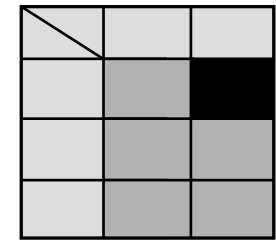
Handlungsfeld 4: „*Demotivation vermeiden*“



- Die Frage der Mitarbeiter lautet dann nicht mehr:
 - „Was muß ich tun, um mit meiner Arbeit den größten Kundennutzen zu stiften ?“, sondern:
 - „Was muß ich tun, um die größtmögliche Belohnung zu erhalten ?“.
- Es liegt auf der Hand, daß nur um den Preis permanenter Neu-Beeinflussung motiviert werden kann.
- Bisher hat keine einzige Studie weltweit eine dauerhafte Leistungsverbesserung durch Prämiensysteme nachweisen können.

Harte Arbeit war noch nie ein Problem, wenn klar war, wofür !

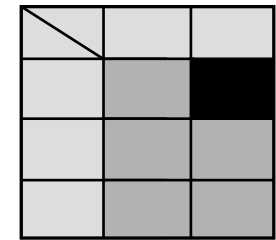
Handlungsfeld 4: „*Demotivation vermeiden*“



Nachteile extrinsischer Motivation

- Wenn Mitarbeiter eine erwartete Prämie nicht erhalten, fühlen sie sich bestraft.
- Die Wertigkeit der geleisteten Arbeit wird gleichsam übersprungen mit Blick auf die winkende Belohnung.
- Wettbewerbe um Prämien werfen zudem Gerechtigkeitsprobleme auf, sie belasten das Kooperationsklima zwischen Mitarbeitern.

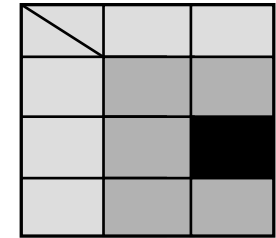
Handlungsfeld 4: „*Demotivation vermeiden*“



Nachteile extrinsischer Motivation

- Bei Prämien werden häufig qualitative, komplexe und langfristig angelegte Aufgaben gemieden.
- Der Mensch gewöhnt sich an ein immer höheres Reizniveau.
- Die selbstregelnden Anreizsysteme ermöglichen den Führungskräften passiv zu bleiben. Das führt keinen Schritt weiter zu den Unternehmenszielen.

Handlungsfeld 5: „Fördernd fordern“



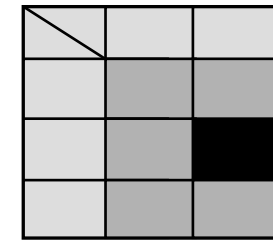
- Menschen begrüßen Situationen, in denen sie ihre Stärken ausspielen können, in denen sie sich als erfolgreich erleben.
- Wenn die Arbeit solche Momente bietet, dann zieht das an.
- Werden Mitarbeiter für unselbständig gehalten, werden sie es sein.

Die Investition in Personaleinsatz und -entwicklung ist wichtigster Wettbewerbsfaktor für die Zukunft

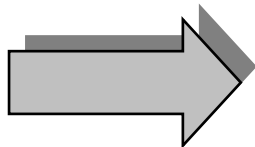
- Im Jahre 2020 werden etwa 80 Prozent der heutigen Technologien und Verfahren veraltet sein. Aber 80 Prozent aller der dann Tätigen arbeiten schon heute



Handlungsfeld 5: „Fördernd fordern“

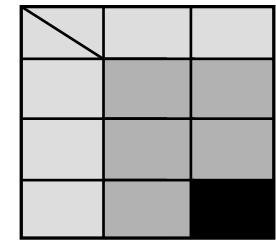


- Mit dem Mitarbeiter sprechen und zuhören:
 - Welche seiner Neigungen und Fähigkeiten bleiben gegenwärtig ungenutzt ?
 - Wenn das Unternehmen auf der grünen Wiese neu gegründet würde: Auf welchen Job würde er sich gerne bewerben ?
 - Wie sieht sein Traumberuf aus ?



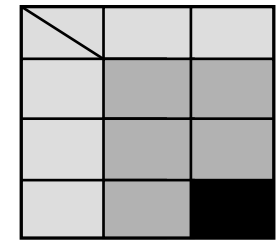
Die Führung, die lebendiges Lernen fördern möchte, fragt nicht, wie ein Mitarbeiter motiviert werden kann, sondern wie er seine Motivation findet ?

Handlungsfeld 6: „Freiraum eröffnen“



- Die organisatorische Verfaßtheit und die damit verbundene Kultur der Unternehmungen hinken der Mentalitäts- sowie Werteentwicklung der Menschen gegenwärtig um mindestens eine Generation hinterher.
- Können Werte und Bedürfnisse in der Arbeitswelt nicht hinreichend gelebt werden, werden sie in die Freizeitphase umgelenkt.
- Das ist die freizeitorientierte Schonhaltung: „Leben nach 17:00 Uhr“.
- Es kommt zu einer kompensatorischen Werterfüllung in der Freizeit, wo der Einzelne als ganze Person angenommen, ernst genommen, einbezogen und anerkannt wird.

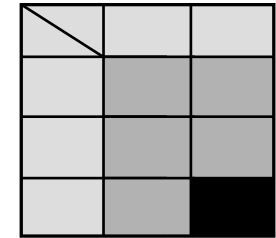
Handlungsfeld 6: „Freiraum eröffnen“



- Der Philosoph Karl Jaspers hat gesagt: „Der Mensch ist das, was er ist, durch die Sache, die er zu seiner macht.“
- Arbeit muß so gestaltet sein, daß sie in sich selbst belohnend ist, daß sie attraktiv ist, daß sie einfach Spaß macht.
- Ein zentraler Begriff ist Verantwortung. Übertragung von Verantwortung fördert ein hohes Maß an Selbststeuerung. „Sein Projekt“
- Wie soll jemand etwas ver- „antworten“, wenn er nicht einmal gefragt wird ?
- Freiräume eröffnet nur, wer vertrauensbereit ist. Vertrauen ist dabei immer Vorleistung des Stärkeren.

Motiviert + Führen

Handlungsfeld 6: „*Freiraum eröffnen*“



Es ist widersinnig, die Motivation eines Menschen anreizen zu wollen, aber den Rahmen zu ignorieren, in dem die Leistung erbracht wird.

Danke für Ihre Aufmerksamkeit



Institut für Workflow-Management
im Gesundheitswesen

www.iwig-institut.de

