

Jörg Dietel

ist stv. Bereichsleiter Strategisches Projekt- und Planungsmanagement im Sparkassenverband Bayern (SVB) in München und leitet schwerpunktmäßig übergreifende bankfachliche Projekte.

Motivierende Mitarbeiterführung: das „2 + 3 Motivations-Modell“

Lob- und Anreizsystem muss „wohldosiert“ sein

Die neueste Gallup-Studie 2011 zur Mitarbeitermotivation müsste das Topmanagement in den deutschen Unternehmen regelrecht aus den Sesseln katapultieren. Nur noch 14 Prozent der Mitarbeiter sind emotional an die jeweilige Firma gebunden. 63 Prozent machen Dienst nach Vorschrift. 23 Prozent haben innerlich gekündigt. Der daraus errechnete jährliche Schaden: rund 100 Milliarden Euro. Die fehlende Arbeitsfreude der Mitarbeiter hat einen direkten Einfluss auf die variable Vergütung in der ersten Führungsebene, denn diese ist fast durchgängig an die Wirtschaftlichkeit des Unternehmens gebunden.

Jeder von uns kennt das Hochgefühl der Motivation, wenn wir eine herausfordernde Aufgabe annehmen, einen neuen Job beginnen oder eine neue Beziehung eingehen. Wir gehen nahezu unvoreingenommen in das neue Themenfeld hinein und sind fast frei von negativen Gefühlen. Kommt dann etwas Zeit ins Land, sinkt die Motivation oft linear mit den äußeren Einflüssen, die wir leider nicht immer selbst beeinflussen können. Unser neuer Job kann möglicherweise doch nicht die in ihn gesetzten Erwartungen erfüllen und in die neue Beziehung streuen sich dann und wann Momente der Disharmonie ein. Eine erste Ernüchterung tritt ein und siehe da, die anfängliche Einsatzbereitschaft ist auch schon ein wenig gesunken.

Es wird grundsätzlich unterschieden zwischen der inneren Motivation, die ein Mensch auf Grund seiner Persönlichkeitsstruktur und seiner Ziele in sich trägt, und der von außen kommenden Motivierung. Über die externe Motivierung kann die Führung versuchen, das Wirken der Mitarbeiter in eine bestimmte Richtung zu lenken.

Eins vorab: Jeder Mensch ist für sich selbst und somit auch für einen großen Teil seiner eigenen inneren Motivation verantwortlich. Wie für viele Bereiche des Lebens gilt es auch für die eigene Motivation, dass es weniger bringt, sich hier von bestimmten Personen oder Mechanismen abhängig zu machen, da diese Komponenten auch relativ abrupt wegfallen können. Eher macht es

Sinn, sich eine zielorientierte, flexible Denkweise anzugewöhnen. So können wir von der stark motivierende Wirkung von klaren Zielen profitieren, die wie ein Magnet funktionieren und die unwichtigen Dinge wegfallen lassen.

Zielsetzung motivierender Mitarbeiterführung

Es deutet stark darauf hin, dass wir in Deutschland ein echtes Führungsproblem haben. Plakativ gesagt: Der Mitarbeiter von heute verlässt nicht mehr das Unternehmen, sondern seine Führungskraft. Gerade deshalb stellt sich die spannende Frage, wo denn Führungskräfte ansetzen können, um ihre Mitarbeiter zu motivieren. Am sinnvollsten ist eine Förderung der individuellen inneren Motivation der Mitarbeiter, da hier die größte Hebelwirkung erreichbar ist:

› Motivierende Führung sollte aus Management-Sicht zum einen darin bestehen, Demotivation zu verhindern. Also ruhig auch einmal bestimmte Pseudo-Motivierungen oder Verhaltensweisen gegenüber den Mitarbeitern wegzulassen. Zum anderen sollte den Mitarbeitern aus der Unternehmensstrategie abgeleitete Aufgaben an die Hand geben werden, die ihrem Charakter, ihren Neigungen und ihren persönlichen Zielsetzungen weitgehend entsprechen.

Denn nur wenn die extrinsischen Anforderungen der Führung mit der intrinsischen Struktur der Mitarbeiter übereinstimmt, arbeitet dieser im Zustand des sogenannten Flow's nach Mihály Csíkszentmihályi und wird bei einer gesteigerten Arbeitsfreude deutlich mehr für die Firmenziele erreichen.

Das „2 + 3 Motivationsmodell“

Um diese Zielsetzung Schritt für Schritt optimal zu realisieren, wurde vom Autor das



Foto: fotolia

Helfende Hand nötig: Führungskräfte müssen erkennen, wenn Mitarbeiter „unterzugehen“ drohen.

ABBILDUNG 1

Das „2 + 3 Motivationsmodell“ im Überblick



„2+3 Motivationsmodell“ entwickelt. Dieses Modell bringt die bisherigen Erkenntnisse der Motivationslehre in eine umsetzbare Reihenfolge und liefert so einen ganzheitlichen Ansatz. Die Herausforderungen des Moduls „Mindestanforderungen an die Führung“ und des Moduls „Etablierung einer durchgängigen Abteilungsstrategie“ sollten erfüllt werden, um Demotivation zu verhindern und um überhaupt ein motivierendes Führen zu gewährleisten.

Die Techniken in den drei weiteren Modulen sind dafür geeignet, die innere Motivation anzukurbeln. Im Modul „Mitarbeiter-Eignungsanalyse“ werden über Mitarbeitergespräche und Potenzialverfahren wie auch Persönlichkeitstests die Aufgaben ausgewählt, die den Neigungen und Zielen der Mitarbeiter am ehesten entsprechen. Das Modul „Mitarbeiter-Förderung“ unterstützt die Mitarbeiter-Motivation durch bestimmte Hebeltechniken (Ermöglichung von Entfaltung im Beruf etc.), um im richtigen Job noch besser zu werden. Über das Modul „Motivations-Controlling“ wird eine stetige Anpassung der Aktivitäten zu Motivierung angeregt und die Möglichkeit für die Unterstützung einer anhaltenden Mitarbeitermotivation eröffnet (s. Abb. 1).

Das „2+3 Motivationsmodell“ kann von Führungskräften als Check-Liste verwendet werden, um sich Schritt für Schritt mit dem Thema „Motivierende Mitarbeiterführung“ auseinanderzusetzen und die erforderlichen Maßnahmen aufzusetzen.

Modul: Mindestanforderungen an die Führung

Mitarbeiter haben oft eine klare Erwartung an die Fach- und Führungskompetenz ihrer Vorgesetzten. Erfüllen Führungskräfte hier bestimmte Mindestanforderungen nicht, so entstehen kontraproduktive Demotivationen und der Arbeitsfluss der Mitarbeiter wird gestört. Die Führungskraft sollte eine übergreifende fachliche Kompetenz mitbringen, da sonst die Gefahr besteht, vor allem von den „Alten Hasen“ unter den Mitarbeitern nicht ernst genommen zu werden.

Die Führungskompetenz beginnt mit einer klaren Vorgabe und auch der Erläuterung, also dem „Wozu“ von Mitarbeiterzielen. Damit die Mitarbeiter diese Ziele erreichen können, ist es Führungsverantwortung, die Mitarbeiter arbeitsfähig zu halten. Das bedeutet, dass die Führungskraft vom Mitarbeiter benötigte Entscheidungen sehr

zeitnahe treffen und ihm bei Problemen im Arbeitsfluss die „Bananenschalen“ aus dem Weg räumen sollte. Führungskräften sollten die Standard-Attribute Flexibilität, Konsequenz, das Denken in offenen Prozessen, Ehrlichkeit, Vertrauen, Ethik und Authentizität geläufig sein.

Fredmund Malik, Leiter des St. Gallen Management Instituts, sieht in einer Berufswelt des „Mega-Change“ und „Mega-Speed“ neue Anforderungen wie das offensive Wahrnehmen von Komplexität, Vernetzung, Ganzheitlichkeit und Dynamik wie auch das Meistern von Ungewissheit, Unberechenbarkeit und Unvorhersehbarkeit. Wichtig ist auch, dass die Führungskraft in der Lage ist, einen hohen Anteil der Arbeitszeit der originären Führung zu widmen, also eher die Linie vorzugeben, zu delegieren und zu coachen, als sich in Tätigkeiten zu verlieren, die in der Verantwortung der Mitarbeiter liegen. Sollte ein Mitarbeiter dauerhaft nicht den Anforderungen an eine Stelle genügen, ist nach erfolglosen Förderungsmaßnahmen Konsequenz gefragt und nicht Mitleid.

» *Tip*: Ein ehrlicher Selbst-Check anhand der genannten Attribute und ein damit verbundenes Entwicklungsgespräch mit der Personalentwicklung eröffnen neue Chancen für die Führungskraft.

Modul: Etablierung einer durchgängigen Abteilungsstrategie

Ohne eine durchgängige Unternehmens- und daraus abgeleitete Abteilungsstrategie, entsteht ein Nährboden für Demotivation, da ansonsten eher in einem „luftleeren Raum“ agiert wird und das Thema „Schadensbegrenzung“ einen nicht unerheblichen Teil der Arbeitszeit einnimmt. Somit ist es für eine Führungskraft ratsam, eine abgeleitete Abteilungsstrategie zu etablieren und diese

in regelmäßigen Abständen an die Unternehmensstrategie anzupassen. Im Wesentlichen wird hier definiert anhand welcher strategischen Leitlinien sich die konkreten Abteilungsziele und die damit verbundenen Maßnahmen ergeben, die den Kunden erreichen sollen. Auch das reibungslose Zusammenspiel mit den anderen Abteilungen wird hier prozessual definiert. Bei all dem Engagement einer Führungskraft für die Abteilungsziele ist auch Maßhalten eine Kunst. Denn eckt eine Führungskraft im Unternehmen an, leiden oft auch ihre Mitarbeiter unter dieser Situation und können ungewollt in sogenannte „Stellvertreter-Kriege“ hineingezogen werden.

» *Tip*: Eine Beteiligung der Mitarbeiter am Strategieprozess bringt einen doppelten Motivationseffekt: Zum einen nehmen die Mitarbeiter die Rolle des (Mit-)Gestalters ein und zum anderen adaptieren sie, wo die „Reise“ der Abteilung hingehet.

Modul: Mitarbeiter-Eignungsanalyse

Wenn die Anforderungen aus den ersten beiden Modulen erfüllt sind, also ein Großteil der Demotivatoren nicht mehr bestehen, kann sich die Führungskraft der eigentlichen Motivierung annehmen. Sie kann somit dazu beitragen, dass die Mitarbeiter ein erfülltes Arbeitsleben haben. Dafür ist es entscheidend zu erkennen, welche Aufgaben im Team in die Verantwortung des Einzelnen übergehen.

Um hier die richtige Wahl zu treffen, sind ausführliche Gespräche und Kenntnis über die Entwicklung der Mitarbeiter notwendig. Es ist auszuloten, ob die Ziele, Talente und Fertigkeiten des Mitarbeiters vereinbar sind mit den Anforderungen der anstehenden Aufgaben. Wenn sich die Führungskraft neben dem persönlichen Eindruck von seinen

- ▶ Mitarbeitern noch weitere methodische Unterstützung holen möchte, dann sind verschiedene Potenzialverfahren und Persönlichkeitstests (z. B. das DISG-Modell von John G. Geier oder die Transaktionsanalyse von Eric Berne), für die Zuweisung passgenauer Aufgaben geeignet.

Entweder der Mitarbeiter überlässt das Ergebnis seiner selbst durchgeführten Analyseverfahren der Führungskraft oder die Führungskraft führt die Analyse für den Mitarbeiter aus, was aber nur die zweitbeste Möglichkeit ist. Bei der Verteilung der Aufgaben sollte unbedingt darauf geachtet werden, dass die Mitarbeiter gefordert, aber nicht überfordert und schon gar nicht unterfordert werden. Überforderung birgt das Risiko von Burn-Out und Unterforderung kann zu einem Bore-Out führen, also einem Zusammenbruch durch das Nichtverkräften dieser Unterforderung.

- › *Tip:* Optimal für die Motivation ist es deshalb, wenn die Mitarbeiter mehr als die Hälfte ihrer Arbeitszeit das tun dürfen, was sie am besten können und woran sie am meisten Freude empfinden.

Modul: Mitarbeiterförderung

Hohe Motivation kann erzeugt werden, wenn die Führungskraft neben der Zuweisung der passenden Aufgabe durch eine bewusste Förderung der Fachlichkeit und der Sozialkompetenz die Karriere ihrer Mitarbeiter ein Stückweit positiv begleitet. Dafür sollten standardisierte Karrierepfade im Unternehmen bestehen und mit dem Mitarbeiter ein perspektivischer Entwicklungsplan mit den dazugehörigen Weiterbildungsmaßnahmen vereinbart werden. Dazu gehört auch, den Mitarbeitern sukzessive herausforderndere und verantwortungsvollere Aufgaben zu übertragen.

Gerade eine Weiterentwicklungsperspektive und die Lebensfreude bringen nach einer langjährigen Studie zur Führungsmotivation von Professorin Dr. Gretchen Schleichner (University of Michigan) und Junior-Professorin Dr. Christine Ponath (Georgetown University) die Mitarbeiter zum optimalen Arbeitszustand der Entfaltung.

In harten Zahlen ergab die Studie, dass sich die Gruppe der Mitarbeiter mit großen Entfaltungsmöglichkeiten um 32 Prozent intensiver für das Unternehmen einsetzte, zu 125 Prozent seltener an Burn-Out gelitten hat und laut Aussage ihrer Führungskräfte eine um 16 Prozent höhere Gesamtleistung erbracht haben als vergleichbare Gruppen.

Da sich Mitarbeiter oft durch äußere Umstände von ihrer inneren Motivation ablenken lassen, können Führungskräfte mit einfachen Mitteln dafür sorgen, dass sich die Mitarbeiter entfalten können.

Dabei spielt zunächst das Thema „Entscheidungsspielräume“ eine große Rolle. Demnach sollte die Entscheidung darüber, wie die Aufgaben erledigt werden sollten, mit dem größtmöglichen Freiraum beim Mitarbeiter verbleiben.

Das Informationsvakuum zur Entwicklung des Unternehmens aufzulösen, ist der nächste Punkt. Eine ganz klare Kommunikation der Unternehmensstrategie und der dazugehörigen Informationen ist hier entscheidend. Höflichkeit gegenüber den Mitarbeitern sollte eine Selbstverständlichkeit sein. Denn es wurde festgestellt, dass Unhöflichkeit gegenüber den Mitarbeitern bei über einem Drittel der Betroffenen ein kontraproduktives Arbeiten auslöst.

Der abschließende Punkt ist das regelmäßige Feedback, welches Lob und Kritik gleichermaßen betrifft. Lob kommt dann am Besten an, wenn es nicht nur bei einem „gut gemacht“ bleibt, sondern dem Mitarbeiter erläutert wird, warum die Führungskraft das Vorgehen so beeindruckend fand. Der Turbo kann hier gezündet werden, wenn der Mitarbeiter vor einer größeren Gruppe von Kollegen gelobt wird. Konstruktive Kritik ist sogar oft gewollt von den Mitarbeitern, da sie nur so widergespiegelt bekommen können, wo noch Potenzial ist.

Nach Reinhard Sprenger gibt es keinen positiven Zusammenhang zwischen extrinsischen finanziellen oder nicht monetären Anreizen (Incentives) und der intrinsischen Motivation. Trotzdem werden diese Mittel vor allem im Vertrieb häufig verwendet. Im worst-case werden die Mitarbeiter unabhängig von ihrer Motivation mit dem geringsten Aufwand versuchen, die höchsten Prämien abzugreifen.

Es ist in jedem Fall darauf zu achten, dass sich leistungsstarke Mitarbeiter im Bezug auf die Entlohnung deutlich von den leistungsschwächeren absetzen, da bei den Leistungsträgern ansonsten zeitnah eine Demotivation eintritt. Die Prämien sollten so bepreist sein, dass eine win-win-Situation für das Unternehmen und den Mitarbeiter entsteht. Auf geringe Prämien sollte verzichtet werden, da diese oft eher als „Veräppelung“ aufgenommen werden anstatt als Förderung.

Dass diese extrinsischen Steuerungsinstrumente bei einem falschen Einsatz auch erhebliche Nebenwirkungen und Spätfolgen aufweisen können, haben die Finanzkrisen der letzten Jahre gezeigt. Eine Ausrichtung der Anreize auf eine nachhaltige, gesunde Unternehmensentwicklung ist daher Sinn stiftend.

- › *Tip:* Wenn es gelingt, die Mitarbeiter in Richtung „Unternehmerdenke“ zu fördern, dann profitieren das Management und der Mitarbeiter.

Modul: Motivations-Controlling

Zur Überprüfung, wie die von der Führungskraft initiierten motivierenden Maßnahmen angekommen sind, sind regelmäßige Mitarbeitergespräche, Mitarbeiterbefragungen und das Führungs-Feedback geeignet. Im Rahmen einer offenen Diskussionskultur sollte dann erörtert werden, an welcher Stelle die Führungskraft bei den motivierenden Maßnahmen justieren kann, um für das Unternehmen und den Mitarbeiter gleichermaßen einen Erfolg generieren zu können.

- › *Tip:* Sollte für die Führungskraft Änderungspotenzial auftreten, ist es wichtig, dass die Mitarbeiter über konkrete Maßnahmen spüren, ob das Feedback ernst genommen wird.

Fazit

Die Basis für greifende motivierende Maßnahmen ist die Vermeidung von Demotivation. Das kann unter anderem über eine klare Strategie sowie Fach- und Führungskompetenz erreicht werden. Erfolgreiche Motivierung beginnt damit, dem Mitarbeiter eine Aufgabe zuzuweisen, die seinen Kompetenzen und Zielen entspricht und die er wirklich gerne macht. Der Mitarbeiter sollte den Freiraum bekommen, selber zu entscheiden, wie er die Vorgaben erreicht.

Eine verbindliche individuelle Förderung der Entwicklung der Mitarbeiter und die Ermöglichung von Entfaltung im Beruf wird der Führungskraft in den allermeisten Fällen mit einem gut gelaunten und erfolgreichen Team gedankt. Lob und Anreizsysteme können richtig eingesetzt zur Motivation beitragen. Die Wertigkeit dieser Mittel lässt sich allerdings daran bemessen, wie viel Zeit ein Mitarbeiter in seine Aufgaben investiert im Vergleich dazu, wie schnell die Präsenz eines Lob nachlässt oder wie schnell die Freude über eine Prämie verfliegen ist. ◀