

Wie gelingt es, Mitarbeiter

Viele Unternehmen versuchen mit Anreizen wie Prämien und Boni die Motivation ihrer Mitarbeiter zu erhöhen. Doch diese so genannte extrinsische Motivation erweist sich meist als Strohfeuer. Nachhaltiger wirkt ein Steigern der inneren bzw. intrinsischen Motivation.

Viele Führungskräfte sind überzeugt: „Ich muss meine Mitarbeiter stets neu motivieren, sonst sinkt ihre Leistung.“ Deshalb suchen sie permanent nach effektiven Methoden, um ihre Mitarbeiter zu ermutigen und anzuspornen – gerade in schwierigen Zeiten. Und nicht selten setzen sie dabei außer auf Lob und Anerkennung auch auf solche „Tools“ wie Prämien und Incentives. Doch erzielen diese die gewünschte Wirkung? Wenn überhaupt, dann zumeist nur kurzfristig.

Dauermotivation als Falle

Ein Grund, warum viele Führungskräfte sich genötigt sehen, ihre Mitarbeitenden stets aufs Neue zu motivieren, ist der demografische Wandel: Er erschwert es den Unternehmen, für viele Funktionen im Bedarfsfall neue Mitarbeiter zu finden. Dies erhöht den empfundenen Druck, die Leistungsfähigkeit und -bereitschaft der vorhandenen Mitarbeiter zu bewahren. Deshalb jagt in manchen Betrieben eine Motivationsaktion die andere.

Dies führt nicht selten dazu, dass bei den Mitarbeitern mit der Zeit das Gefühl entsteht: Es ist die Aufgabe des Unternehmens bzw. der Führungskraft, uns zu motivieren. Mit dieser Erwartung konfrontieren sie auch ihre Führungskräfte. Also investieren diese noch mehr Zeit und Energie in die Mitarbeitermotivation, was wiederum die Erwartungshaltung der Mitarbeiter „Motiviere mich“ verstärkt.

Ein weiterer Grund, warum sich nicht wenige Führungskräfte zur „Dauermotivation“ ihrer Mitarbeiter verpflichtet fühlen: Sie fühlen sich von ihnen abhängig. Zurecht, das sind sie auch! Denn letztlich wird ihre Leistung stets an der Leistung ihrer Mitarbeiter gemessen. Deshalb befürchtet so manche Führungskraft: Wenn die Motivation und somit Leistung meiner Mitarbeiter sinkt, wirkt sich dies auch negativ auf meine Beurteilung und Karriere aus.

Ein solches Führungsverständnis ist fragwürdig, denn bei ihm werden die wahrzunehmenden Aufgaben primär als Last gesehen. Und Motivation? Sie wird weitgehend als Abwesenheit von Demotivation definiert. Doch Motivation ist mehr – ebenso wie seelische Gesundheit mehr als die Abwesenheit von psychischen Störungen ist. Das zeigt die Positive Psychologie, die Ende des letzten

Jahrhunderts von dem US-amerikanischen Psychologieprofessor Martin Seligman begründet wurde.

Wohlbefinden und Selbstvertrauen messbar steigern

Bis dahin beschäftigte sich die Psychologie vorwiegend mit dem Heilen bzw. Therapieren psychischer Erkrankungen sowie dem Abbau negativer psychischer Symptommatiken, die auf einen Verlust der Fähigkeit, das Leben zu genießen und aktiv zu gestalten, hindeuten. Seligman hingegen erforschte an der University of Pennsylvania,

- was das Leben lebenswert macht,
- warum manche Menschen glücklich sind,
- wie man Glück messen kann und
- wie man das subjektive Wohlbefinden messbar steigern kann.

Seligman definierte als Ziel der Positiven Psychologie, Menschen glücklicher zu machen, indem sie diese dabei unterstützt, positive Emotionen aufzubauen sowie Sinn und Erfüllung in ihrem Leben zu erfahren. Zudem entwickelte er das PERMA-Modell, das die fünf Säulen eines erfüllten Lebens beschreibt:

- Positive Emotionen,
- Engagement (Stärken kennen, nutzen),
- Relationships (gute Beziehungen),
- Meaning (Bedeutung/Sinn) und
- Accomplishment (Leistung/Erfolg).

intrinsisch zu motivieren?

Dieses Modell zeigt empirisch fundierte Wege auf, um die Zuversicht und Lebenszufriedenheit von Menschen zu steigern, statt nur ihre Defizite zu bekämpfen.

Die Überzeugung vieler Führungskräfte „Ich muss meine Mitarbeiter permanent neu motivieren“, zeugt von einer anderen und zwar defizit-orientierten Haltung. Sie geht von einem grundsätzlichen Motivationsdefizit der Mitarbeiter aus. Zielführender wäre es, der Positiven Psychologie zufolge, sich als Führungskraft zu fragen: Wie kann ich meine Mitarbeiter im Arbeitsalltag unterstützend so begleiten, dass bei ihnen eine hohe innere bzw. intrinsische Motivation und Zufriedenheit entsteht (bzw. diese gewahrt bleibt)?

Die intrinsische Motivation mit System erhöhen

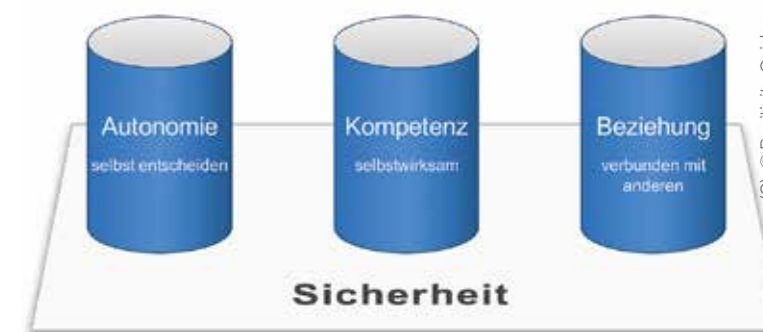
Hierfür bietet die Positive Psychologie zielführende Ansätze. Die beiden US-amerikanischen Wissenschaftler Edward L. Deci und Richard M. Ryan beschreiben zum Beispiel in ihrer „Selbstbestimmungstheorie“ („self-determination theory of motivation“) drei zentrale menschliche Wachstumsbedürfnisse, die der Motor für eine persönliche Entwicklung von Menschen und deren Wohlbefinden sind:

- Autonomie,
- Kompetenz und
- Beziehung.

Führungskräfte sollten diese Bedürfnisse kennen, denn sie sind die Grundlage für das Entstehen einer intrinsischen Motivation und für ein nachhaltiges Lernen.

Die menschlichen Wachstumsbedürfnisse sind nie endgültig befriedigt. Sie entstehen vielmehr im Verlauf unseres Lebens situations- und kontextabhängig stets neu. Verstanden als „Bedürfnis-Behälter“ müssen sie immer wieder neu befriedigt bzw. aufgefüllt werden. Hierfür ist es erforderlich, dass die drei Behälter auf einem sicheren Boden stehen, andernfalls verlieren sie leicht an Inhalt und sind nur schwer wieder aufzufüllen.

Sicherheit ist sozusagen das Fundament, das den „Bedürfnis-Behältern“ einen festen Stand verleiht. Und Sicherheit vermitteln den Mitarbeitern zum Beispiel Per-



Die drei Wachstumsbedürfnisse – die Säulen einer intrinsischen Motivation

sonen, die sie unterstützen. Dazu zählen auch ihre Führungskräfte, sofern diese sie bei ihrem Sich-entwickeln und Lernen begleiten. Doch wie gelingt es Führungskräften, die

- sich von den Erkenntnissen der Positiven Psychologie inspirieren lassen möchten bzw.
 - ein Positive Leadership anstreben,
- ihre Mitarbeiter so zu begleiten, dass die drei „Bedürfnis-Behälter“ gefüllt bleiben?

Hebel 1: Die Autonomie stärken

Das Wachstumsbedürfnis „Autonomie“ stärken Führungskräfte, indem sie

- ihre Mitarbeiter in das Formulieren der Ziele für ihre Arbeit einbeziehen und
- sie über den Weg, wie sie diese erreichen, innerhalb eines vorgegebenen Rahmens weitgehend selbst entscheiden lassen.

Untersuchungen haben gezeigt: Relevant ist dabei weniger der reale Grad der Selbstbestimmung als die empfundene Entscheidungsfreiheit.

Vertrauen Sie deshalb als Führungskraft stärker auf die Kompetenz Ihrer Mitarbeiter, zum Beispiel beim Probleme erkennen und lösen. Und wenn diese Ihnen Lösungsvorschläge präsentieren, die nicht stimmig sind? Dann agieren Sie als Coach. Zeigen Sie Ihren Mitarbeitern zwar andere Sichtweisen auf, doch setzen Sie weiterhin, soweit und sofern möglich, auf deren Lösungskompetenz. Fragen Sie Ihre Mitarbeiter zum Beispiel, wie sie die identifizierte Erfolgsbarriere beseitigen möchten.

Hebel 2: Die Selbstwirksamkeit stärken

Menschen wollen das Gefühl haben: „Ich kann etwas bewirken“. Das Gefäß „Selbstwirksamkeit“ füllen Führungskräfte, indem sie den Mitarbeitern Vertrauen in deren Können signalisieren. Geben Sie ihnen als Führungskraft also zeitnah ein Feedback, wenn Sie Positives an deren Arbeitsweise bzw. Vorgehen registrieren.

Ein routinemäßiges „Lob vom Chef“ kann zwar die persönliche Bindung stärken, doch die Selbstwirksamkeit Ihrer Mitarbeiter erhöhen Sie eher durch ein wertschätzendes, tatsachen-fundiertes Feedback. Beschreiben Sie Ihre positiven Beobachtungen konkret: Was haben Sie bei Ihrem Mitarbeiter gesehen, gehört und erlebt? Je konkreter Ihr Feedback ist, desto besser fühlen sich Ihre Mitarbeiter betreut.

Fragen Sie Ihre Mitarbeiter auch, welche ihrer Stärken – wie Erfahrung, Ausdauer, Kreativität oder Mut, neue Wege zu gehen – sie für einen Erfolg genutzt haben. Dadurch wird Ihren Mitarbeitern bewusst, was Erfolge zugrunde liegt. Das ist ein wesentlicher Schritt, um ihre intrinsische Motivation und ihr Vertrauen in die eigene Kompetenz zu stärken.

Hebel 3: Die Bindung stärken

Mit der Haltung: „Sie haben die Lösung in sich“, stärken Führungskräfte auch das Wachstumsmotiv „Bindung“ bei ihren Mitarbeitern. Denn durch das Gefühl: „Ich werde als Individuum wahr- & ernstgenommen“, entsteht mensch-

liche Nähe. Nimmt sich ein Mitarbeiter hingegen primär als austauschbares Tool zum Erreichen der Ziele seiner Führungskraft bzw. des Unternehmens wahr, entsteht keine Bindung.

Anders ist dies bei einer Begegnung, die geprägt ist von der Haltung: „Ich schenke Ihnen Aufmerksamkeit, weil ich Sie nicht nur als Arbeitskraft, sondern auch als Mensch schätze.“ Sie fördert den Zusammenhalt und die emotionale Bindung.

Von den Erkenntnissen der Positiven Psychologie profitieren

Decy und Ryan führten auch die Begriffe „intrinsische“ und „extrinsische Motivation“ in die Positive Psychologie ein. Wer intrinsisch motiviert ist, engagiert sich eigeninitiativ voller Leidenschaft. Eine intrinsische Motivation erhöht also die Leistungsfähigkeit und die Ausdauer beim Lösen von Problemen. Zudem gehen intrinsisch motivierte Personen Aufgaben und Herausforderungen kreativer an.

Das belegen auch Studien der US-amerikanischen Forscherin Barbara Frederickson, die die „Broaden-and-Build-Theory“ entwickelt hat. Sie zeigen, dass positive Gefühle unser Gedanken- und Handlungsrepertoire erweitern; außerdem steigern sie unsere Energie, Ausdauer und Überzeugungskraft. Sie erhöhen also unsere Leistungsfähigkeit und -bereitschaft. Ein Phänomen das Sie gewiss aus eigener Erfahrung kennen: Wenn Sie voller positiver Emotionen bzw. in einem positiven Flow sind, haben Sie auch das Gefühl, Sie können (fast) jedes Problem lösen.

Ebenso verhält es sich bei Ihren Mitarbeitern. Wenn sie ihrer Arbeit mit positiven Gefühlen begegnen, meistern sie auch leichter Schwierigkeiten. Also müssen Sie als Führungskraft seltener unterstützend eingreifen. Das entlastet Sie. Auch deshalb lohnt sich für Sie als Führungskraft eine Beschäftigung mit den Themen Positive Leadership und Intrinsische Motivation bzw. mit der Positiven Psychologie.



Die Autoren:

Elke Katharina Meyer, Frank Neseemann und Thomas Achim Werner bilden gemeinsam das Führungsteam der Unternehmensberatung Positivity Guides, Berlin/Braunschweig. Sie haben gemeinsam das Buch „Positiv führt! Mit Positive Leadership Teams und Organisationen empoweren“ geschrieben. Dieses ist im Verlag BusinessVillage erschienen.

✉ meyer-nesemann-werner@wissensmanagement.net