

Der Motor in uns: Was uns wirklich antreibt

Intrinsische Motivation

Viele Führungskräfte sind der Auffassung, sie müssten ihre Mitarbeitenden immer wieder neu motivieren, um Leistungseinbußen zu verhindern. Gerade in schwierigen Zeiten greifen sie deshalb auch zu solchen finanziellen Anreizen wie Prämien, Boni und Incentives, um dieses Ziel zu erreichen. Doch diese sogenannte extrinsische Motivation ist meist nur ein „Strohfeuer“. Sie verpufft also schnell.

Die Falle „Dauermotivation“

Ein Grund, warum nicht wenige Führungskräfte sich zu einer Dauermotivation ihrer Mitarbeitenden verpflichtet fühlen, ist der demografische Wandel. Er erschwert es Unternehmen, offene Stellen adäquat neu zu besetzen. Dadurch steigt der Druck auf ihre Führungskräfte, die Leistungsfähigkeit und -bereitschaft der vorhandenen Mitarbeitenden zu sichern. Deshalb reiht sich in manchen Betrieben eine Motivationsinitiative an die andere.

Das Problem hierbei ist: Mit der Zeit haben die Mitarbeitenden das Gefühl, ihre Motivation zu fördern und bewahren, sei primär die Aufgabe ihrer Führungskraft. Mit dieser Erwartungshaltung konfrontieren sie – direkt oder indirekt – auch ihre Vorgesetzten. Also investieren diese noch mehr Zeit und Energie in entsprechende Maßnahmen, wodurch die Erwartung „Motiviere mich“ ihrer Mitarbeitenden weiter steigt. Hinzu kommt: Viele Führungskräfte fühlen sich von ihren Mitarbeitenden abhängig. Zurecht! Denn ihre Beurteilung hängt weitgehend von der Leistung ihrer Teams ab. Sie befürchten also negative Konsequenzen für ihre eigene Karriere, wenn die Motivation ihrer Teammitglieder sinkt.

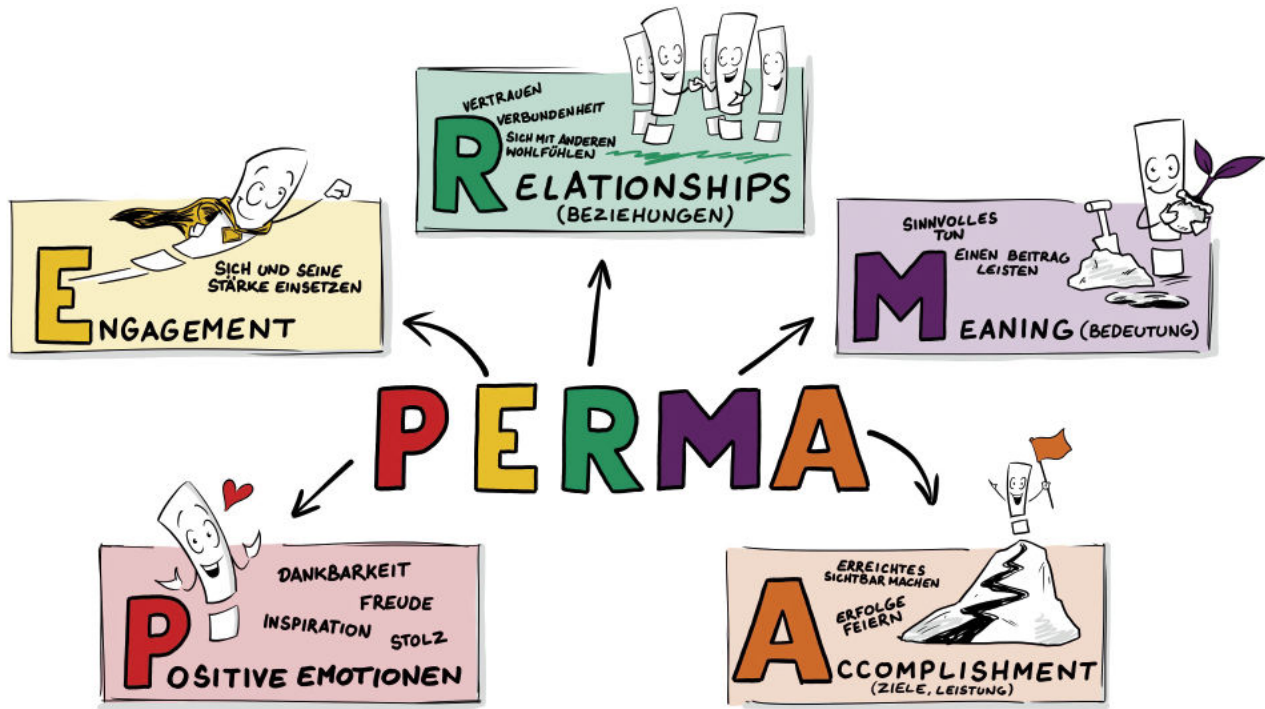
Ein solches Führungsverständnis ist fragwürdig, denn bei ihm wird die Arbeit primär als Last gesehen und Motivation wird weitgehend als Abwesenheit von Demotivation definiert. Doch Motivation ist mehr – ebenso wie seelische Gesundheit mehr als die Abwesenheit von psychischen Störungen ist.

Perspektivwechsel

Das zeigt die Positive Psychologie, die Ende des 20. Jahrhunderts von dem US-amerikanischen Psychologieprofessor Martin Seligman begründet wurde. Während die Psychologie sich zuvor vor allem mit der Behandlung psychischer Störungen beschäftigte, untersuchte Seligman mit seinem Team an der University of Pennsylvania, was das Leben lebenswert macht, warum Menschen glücklich sind und wie sich ihr Wohlbefinden steigern lässt.

Autoren

Elke Katharina Meyer,
Frank Nesemann und
Thomas Achim Werner



► 1 PERMA-Modell nach Martin Seligman (Quelle: Positivity Guides)

Aus den Ergebnissen leitete er das PERMA-Modell ab, das die fünf Säulen eines erfüllten Lebens beschreibt (► 1):

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

Das PERMA-Modell zeigt empirisch fundiert Wege auf, um die Zuversicht und Lebenszufriedenheit von Menschen zu steigern, statt nur ihre Defizite zu bekämpfen. Übertragen auf Führung bedeutet das: Zielführender als von einem grundsätzlichen Motivationsmangel der Mitarbeitenden ausgehen, wäre es, Rahmenbedingungen zu schaffen, unter denen ihre intrinsische Motivation, also Eigenmotivation, wächst und gedeiht.

Systematisch fördern

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“ drei zentrale menschliche Wachstumsbedürfnisse, die der Motor für eine persönliche Entwicklung von Menschen und deren Wohlbefinden sind. Die drei Wachstumsbedürfnisse sind Autonomie, Kompetenz und Beziehung.

Diese Bedürfnisse sind nie endgültig befriedigt. Sie entstehen vielmehr im Verlauf unseres Lebens situations- und kontextabhängig stets neu. Also müssen die in Abbildung ► 2 als „Bedürfnis-Behälter“ dargestellten Wachstumsbedürfnisse immer wieder neu befriedigt werden. Hierfür müssen die Behälter auf einem sicheren Boden stehen, da sie sich ansonsten schwierig wieder auffüllen lassen.



➤ 2 Die drei Wachstumsbedürfnisse - die Säulen einer intrinsischen Motivation

Sicherheit ist sozusagen das Fundament, auf dem die „Bedürfnis-Behälter“ stehen. Und Sicherheit vermitteln den Mitarbeitern zum Beispiel Personen, die sie unterstützen; und hierzu zählen auch Führungskräfte, die sie bei ihrem Sich-entwickeln und Lernen begleiten.

Doch wie können Führungskräfte dafür sorgen, dass die drei „Bedürfnis-Behälter“ bei ihren Mitarbeitenden gefüllt bleiben?

Hebel 1: Die Autonomie stärken

Autonomie entsteht, wenn die Mitarbeitenden in die Zieldefinition einbezogen werden und sie innerhalb eines definierten Rahmens eigenständig über ihr Vorgehen entscheiden können. Entscheidend ist dabei weniger der tatsächliche Handlungsspielraum als die empfundene Entscheidungsfreiheit.

Führungskräfte sollten daher stärker auf die Problemlösekompetenz ihrer Mitarbeitenden vertrauen. Statt vorschnell einzugreifen, können sie diese zum Beispiel coachend fragen: „Wie möchten Sie diese Hürde überwinden?“ So bleibt Verantwortung bei den Mitarbeitenden – und ihre Autonomie wird gestärkt.

Hebel 2: Die Selbstwirksamkeit fördern

Menschen wollen erleben, dass ihr Handeln Wirkung zeigt. Führungskräfte stärken dieses Gefühl durch ein wertschätzendes Feedback. Dabei bewirkt ein pauschales „Gut gemacht“ weniger als eine präzise Rückmeldung: Was genau wurde beobachtet? Welche Stärken kamen zum Einsatz? Welche Wirkung wurde hiermit erzielt?

Indem Mitarbeitende erkennen, welche Fähigkeiten – etwa Erfahrung, Kreativität und Ausdauer – zu ihrem Erfolg beigetragen haben, wächst ihr Vertrauen in die eigene Kompetenz. Das fördert ihre intrinsische Motivation nachhaltig.

Hebel 3: Bindung aufbauen

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- und ernstgenommen“ entsteht menschliche Nähe. Erlebt ein Mitarbeiter sich hingegen primär als ein Tool zum Erreichen der Ziele seiner Führungskraft beziehungsweise des Unternehmens, entsteht keine Bindung.

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

Von Erkenntnissen 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 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 aus eigener Erfahrung kennen: Wenn Sie voller positiver Emotionen beziehungsweise 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 beziehungsweise mit der Positiven Psychologie. [dl]

Über die Autoren



Elke Katharina Meyer, Frank Neemann und Thomas Achim Werner bilden gemeinsam das Führungsteam der Unternehmensberatung Positivity Guides, Berlin/Braunschweig (www positivity-guides.de). Sie haben das Buch „Positiv führt! Mit Positive Leadership Teams und Organisationen empowern“ geschrieben. Dieses ist im Verlag BusinessVillage erschienen.

