

Motivation stärken, Engagement fördern

Führungspersonal im Verkauf plagt häufig der Druck, die eigenen Mitarbeiter zu motivieren. Mit schwingt die Angst, selbst am Pranger zu stehen, wenn die Leistung sinkt oder Probleme ungelöst bleiben. Durch mehr Eigenmotivation lässt sich diese Last mildern.

Viele Führungskräfte sind der Meinung, sie müssten ihre Mitarbeitenden stets neu motivieren, damit deren Leistung nicht sinkt. Ein Grund, warum nicht wenige von ihnen sich zu einer Dauermotivation ihrer Mitarbeiter verpflichtet fühlen, ist der demografische Wandel, denn: 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 wahren.

Die Falle Dauermotivation vermeiden. Zudem fühlen sich viele Führungskräfte 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. Deshalb investieren viele Zeit und Energie in das Motivieren ihrer Mitarbeitenden, wodurch bei diesen mit der Zeit das Gefühl entsteht „Es ist die Aufgabe meiner Führungskraft, meine Motivation zu fördern und zu bewahren. Und mit dieser Erwartungshaltung konfrontieren sie - direkt oder indirekt - auch ihre Vorgesetzten. Damit beginnt ein Teufelskreis, der letztlich zu einer immer geringeren Eigenverantwortung der Mitarbeitenden und einem allmählichen Ausbrennen der Führungskraft führt.

Perspektivwechsel. Dass es auch anders geht, zeigt die Positive Psychologie, die Ende des 20. Jahrhunderts von dem US-amerikanischen Psychologieprofessor Martin Seligman begründet wurde. Zuvor befasste sich Psychologie vor allem mit der Behandlung psychischer Störungen. Seligman und sein Team an der University of Pennsylvania hingegen untersuchten, was das Leben lebenswert macht, warum Menschen glücklich sind und wie sich ihr Wohlbe-

ZUR DEN AUTOREN

Elke Katharina Meyer, Frank Nesemann und Thomas Achim Werner haben das Buch „Positiv führt! Mit Positive Leadership Teams und Organisationen empowern“ verfasst. Gemeinsam bilden sie das Führungsteam des Beratungsunternehmens Positivity Guides, Berlin/Braunschweig. Es ist auf das Themenfeld Positive Führung und Leadership spezialisiert und bietet unter anderem ein berufsbegleitendes Trainingsprogramm zum Erhöhen der Achtsamkeit an.

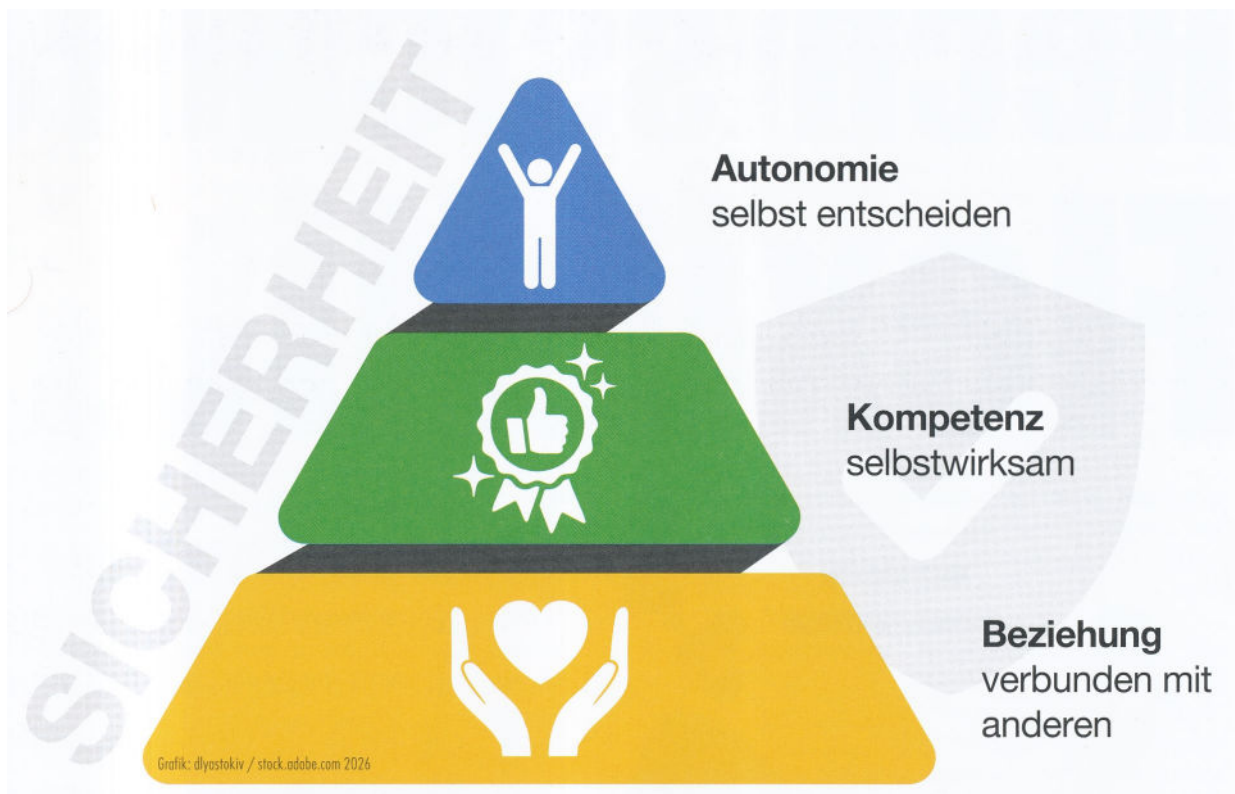
www.positivity-guides.de



finden steigern lässt. Das darauf basierende Modell zeigt Wege auf, wie man die Zuversicht und Lebenszufriedenheit von Menschen steigern kann, statt nur Defizite bei ihnen zu bekämpfen. Übertragen auf Führung bedeutet das: Statt von einem grundsätzlichen Motivationsmangel der Mitarbeitenden auszugehen, wäre es zielführender, Rahmenbedingungen zu schaffen, unter denen ihre Eigenmotivation wächst und gedeiht.

Eigenmotivation systematisch fördern. Die beiden US-amerikanischen Wissenschaftler Edward L. Deci und Richard M. Ryan benennen in ihrer „Selbstbestimmungstheorie“ drei zentrale menschliche Wachstumsbedürfnisse, die der Motor für eine persönliche Entwicklung von Menschen und deren Wohlbefinden sind. Diese sind Autonomie, Kompetenz und Beziehung. Diese Bedürfnisse sind nie endgültig befriedigt. Sie entstehen vielmehr im Verlauf unseres Lebens kontextabhängig stets neu. Also müssen sie auch stets auf neue befriedigt werden. Doch wie können Führungskräfte hierzu einen Beitrag leisten, ohne zu Dauer-Motivatoren zu werden?

Die drei Wachstumsbedürfnisse - die Säulen intrinsischer Motivation



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.

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? 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 Werkzeug zum Erreichen der Ziele seiner Führungskraft beziehungsweise des Unternehmens, entsteht keine Bindung. Anders ist dies bei einer Begegnung, die von der Haltung geprägt

ist: „Ich schenke Ihnen Aufmerksamkeit, weil ich Sie als Arbeitskraft und Mensch schätze.“ Sie fördert den Zusammenhalt und die emotionale Bindung.

Von den Erkenntnissen profitieren. Intrinsisch motivierte Menschen engagieren sich eigeninitiativ und voller Leidenschaft. Sie haben eine höhere Leistungsfähigkeit und größere Ausdauer beim Lösen von Problemen. Zudem gehen sie 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 und außerdem unsere Energie, Ausdauer und Überzeugungskraft steigern. Sie erhöhen also unsere Leistungsbereitschaft. Ein Phänomen, das man aus eigener Erfahrung kennt: Wenn wir voller positiver Emotionen sind, haben Sie auch das Gefühl, Sie können (fast) jedes Problem lösen. Ebenso verhält es sich bei Ihren Mitarbeitern. Wenn sie ihre Arbeit mit positiven Gefühlen verrichten, 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.

Elke Katharina Meyer,
Frank Neemann
und Thomas Achim Werner