



Mitarbeitermotivation

Die Frage ist: Kann man andere Menschen motivieren?

- Nur insoweit, wie sie den Anreiz auch attraktiv finden.
- Nur insoweit, wie der Anreiz auch attraktiv bleibt.
- Nur insoweit, wie es dem Selbstkonzept der jeweiligen Person entspricht.
- Motivierungsversuche zeigen manchmal kurzfristige Wirkung – dauerhafte Motivation ist immer selbstinitiativ!

Hygienefaktoren und Motivatoren

Nach Herzberg müssten folgende Faktoren in Arbeitsbeziehungen selbstverständlich sein:

- gute Information
- gute Organisation
- gute Entlohnung
- Krisensicherheit des Arbeitsplatzes

Diese Faktoren bezeichnet Herzberg lediglich als „Hygienefaktoren“. Sie motivieren nicht – ihr Fehlen jedoch demotiviert Mitarbeiter/innen. Sie werden unzufrieden, wenn sie fehlen.

Zu **wirklicher Motivation** tragen jedoch die folgenden Faktoren bei:

- persönlich erlebte Leistung
- Anerkennung
- Verantwortung
- Lern- und Entwicklungsmöglichkeiten

Diese Faktoren – echte Motivatoren – liegen auf einer anderen Ebene. Sie haben etwas mit dem Zeigen eigener Leistung und dem Verwirklichen der eigenen Potenziale zu tun.

Die Beseitigung von Unzufriedenheit bewirkt noch keine Zufriedenheit!

Echte Motivatoren jedoch können zur Motivation der Menschen beitragen.



Motivatoren

Zufriedenheit stark ausgeprägt – dies wird erreicht durch:

- hohe eigene Leistung
- Anerkennung für die Leistung
- interessanten Arbeitsinhalt
- Übertragung von Verantwortung
- Aufstieg
- Möglichkeit zur Selbstverwirklichung

Hygienefaktoren

Unzufriedenheit nicht ausgeprägt – dies wird erreicht durch:

- guten Führungsstil
- guten Unternehmenspolitik und -verwaltung
- gute Beziehung zu Gleichgestellten, Untergebenen und Vorgesetzten
- gute äußere Arbeitsbedingungen
- hohe Arbeitsplatzsicherheit
- gute Entlohnung
- hohen Status
- günstige persönliche Lebensumstände

Hygienefaktoren

Unzufriedenheit stark ausgeprägt – dies wird bewirkt durch:

- schlechter Führungsstil
- schlechte Unternehmenspolitik und -verwaltung
- schlechte Beziehung zu Gleichgestellten, Untergebenen und Vorgesetzten
- schlechte äußere Arbeitsbedingungen
- mangelhafte Arbeitsplatzsicherheit
- niedrige Entlohnung
- geringen Status
- wichtige persönliche Lebensumstände

Motivatoren

Zufriedenheit nicht ausgeprägt – dies wird bewirkt durch:

- schlechte eigene Leistung
- fehlende Anerkennung für die Leistung
- langweiligen Arbeitsinhalt
- geringe Übertragung von Verantwortung
- nicht erfolgten Aufstieg
- schlechte Möglichkeiten zur Selbstverwirklichung



Im Bezug auf die Mitarbeiterführung bedingen sich Führungs- und Mitarbeiterverhalten gegenseitig!



Wie man in den Wald hineinruft...

- 1. Der Mitarbeiter hat das Bedürfnis zu verstehen, was von ihm erwartet wird!**
 - Ziele vereinbaren
 - Genaue (übereinstimmende) Auffassung über gewünschte Qualität (mit Terminfestsetzung) herbeiführen
 - Gleiche Prioritäten setzen
 - Beratende Hilfe anbieten, wenn Probleme auftauchen
- 2. Der Mitarbeiter hat das Bedürfnis etwas selbst und selbstständig zu tun.**
 - Probleme der differenzierten Delegation:
 - Mitarbeiter, die häufig beratende Hilfe brauchen
 - Mitarbeiter, die freie Hand wünschen



- Abhängig von der Qualifikation des Mitarbeiters:
 - Lebenserfahrung
 - Berufserfahrung
 - Umgang mit Erfolg und Misserfolg

3. Der Mitarbeiter hat das Bedürfnis zu wissen, wie gut oder weniger gut er seine Aufgabe löst.

- Mitarbeiterentwicklung heißt:
 - Mitarbeiterbezogene Anforderungen stellen (Unterforderung bzw. Überforderung erkennen und vermeiden),
 - sich zu geeigneten Zeitpunkten berichten lassen
 - anerkennen, loben,
 - konstruktive Kritik üben,
 - situationsbezogen kritisieren, nicht personenbezogen.

4. Der Mitarbeiter hat das Bedürfnis, Hilfe zu erhalten, wenn er sie braucht.

- Mitarbeiterentwicklung heißt auch:
 - sich regelmäßig berichten lassen,
 - gemeinsam Lösungswege suchen,
 - ermutigen bei schwierigen Aufgaben,
 - Wissen und Erfahrungen zur Verfügung stellen, (anbieten nicht bevormunden, nicht in der „Ich“-Form).

5. Der Mitarbeiter hat das Bedürfnis, Anerkennung und Kritik nur auf der Basis seines jeweiligen Erfolges oder Misserfolges zu bekommen.

- Das Eisen schmieden, solange es heiß ist: d.h. Anerkennung bzw. Kritik äußern zu dem Zeitpunkt, an dem es nötig bzw. zielorientiert sinnvoll ist.
- Kein Schnee von gestern.
- Nichts ist verletzender als nachtragende bzw. persönliche Kritik.



Handlungsfelder der Leistungsmotivation

(nach Sprenger)

Reinhard K. Sprenger hat ein interessantes Modell entwickelt zu den Anforderungen unter denen Menschen zum Erbringen von Leistungen bereit und motiviert sind.

- Wofür ist die Führungskraft verantwortlich/was kann der Mitarbeiter einfordern?
- Wofür ist der Mitarbeiter verantwortlich/was kann die Führungskraft einfordern?
- Wofür stehen sie beide gleichermaßen in der Verantwortung?

	Einflussbereich Mitarbeiter	Einflussbereich Führungskraft
Leistungsbereitschaft WOLLEN	Commitment leben	Demotivation vermeiden
Leistungsfähigkeit KÖNNEN	eigene Stärken leben und nutzen	fördern und fordern (Verantwortung dafür, dass der Mitarbeiter sich entwickeln kann)
Leistungsmöglichkeit DÜRFEN	richtiges/stimmiges Spielfeld wählen	Spielfeld zur Verfügung stellen/Rahmenbedingungen schaffen

(nach Reinhard K. Sprenger)

Ein entscheidender Aspekt noch einmal herausgestellt:

Eine Führungskraft kann ihre Mitarbeiter/innen nicht wirklich motivieren – sie kann aber sehr wohl demotivieren! Und kaum eine Führungskraft ist sich des tatsächlichen Ausmaßes der Demotivierung durch das eigene Verhalten bewusst!

WOW!POTENTIALBERATUNG

Heike Kreten-Lenz

Welschtalweg 28

56299 Ochtendung

Tel. 0 26 25 / 95 47 25

E-Mail: kreten-lenz@wow-potentialberatung.de

<http://www.wow-potentialberatung.de>