

Lust verkürzt den Weg

„Wir können die Windrichtung nicht bestimmen. Aber wir können die Segel richtig setzen!“ Ein motiviertes Team ist in der Lage auf Unvorhergesehenes besser zu reagieren. Besser heißt in diesem Fall stressfreier, kollegial und lösungsorientiert.

Zwei Teamleiter, ein frisch gebackener und ein alter Hase, unterhalten sich über ihre Teams. Der Neuling fragt den alten Hasen: „Was machst du eigentlich, um dein Team zu motivieren? Letztes habe ich mein Team zum gemeinsamen Bowling eingeladen – und es sind noch nicht einmal alle gekommen. Das fand ich schade.“ Der erfahrene zögert nicht lange: „So funktioniert das auch nicht. Du hast doch ein Auto und deine Frau auch.“ Der andere nickt. „Hast du schon mal versucht, mit deinem Schlüssel den Wagen deiner Frau zu starten?“ – „Nein, das geht doch gar nicht!“ – „Genau. Und so ist das auch mit der Motivation von Mitarbeitern: Was die einen freut und zur Höchstleistung bringt, zündet bei den anderen nicht einmal einen Funken.“



© Microsoft

Jedes Team ist anders und jeder Einzelne braucht eine andere Art der Motivation.

Es gibt einige Modelle, die hilfreich sind unterschiedliche Typen und deren Bedürfnisse herauszukristallisieren. Erwähnt seien hier das [DISG-Modell](#) und [HBDI](#). Es sind wohlgeerntete Modelle und keine Schubladen-Systeme.

Wen soll man motivieren?

Menschen im Team werden unterschiedlich wahrgenommen, ihr Verhalten unterschiedlich interpretiert. Jeder braucht eine unterschiedliche Art der Motivation.

- Der „Anpacker“ wird als derjenige betrachtet, der eine Aufgabe sofort in Angriff nimmt – und scheinbar nicht motiviert werden muss. Dieser Typus ist in der Lage andere durch seine Art mitzuziehen. Dementsprechend sollte er bestärkt werden.
- Der nächste Typus wird als „Zögerer“ wahrgenommen, weil er im Gegensatz zum ersten Typus nicht sofort aufspringt und andere begeistert mitreißt. Er ist bedächtig, denkt nach bevor er handelt. Ein Gespräch zu seiner Meinung / Wahrnehmung der Aufgabe ist durchaus motivierend.
- Auch wenn das Wort negativ klingt: Jedes Team hat und braucht „Mitläufer“. Aufgaben müssen erledigt werden. Und dazu ist Personal notwendig.

Jedes Jahr veröffentlicht [Gallup](#) den Engagement-Index, der auf einer Umfrage beruht. Nach den letzten [Umfrage-Ergebnissen](#) stufen sich 11% der Mitarbeiter als engagiert ein, 66% als Mitarbeiter, die „Dienst nach Vorschrift“ verrichten und 23% haben bereits innerlich gekündigt. Hierarchische Einstufungen sind in den Ergebnissen nicht differenziert. Es ist zu wünschen, dass die engagierten Mitarbeiter unter den Führungskräften und die unmotivierten 23% genau dort nicht zu finden sind – die Realität beweist leider oft das Gegenteil („Ich hab noch 2 Jahre bis zur Rente – warum soll ich das jetzt noch machen.“).

Die Interpretation „Dienst nach Vorschrift“ hat ebenfalls einen negativen Beigeschmack, da mit dieser Formulierung unbewegliches Beamtentum assoziiert wird. Wenn wir jedoch den Begriff „Vorschrift“ durch „Standard“ ersetzen und 66% der arbeitswilligen Mitarbeiter diese einhalten können, ist das eine sehr gute und stabile Leistung.

Warum motivieren?

Es gibt viele Gründe – sechs will ich in den Mittelpunkt rücken:

1. Änderungen mitmachen: Änderungen sind in häufigen Fällen unbeliebt und können sogar Ängste bei Mitarbeitern auslösen (Jobverlust, Aufgabenverlust, Unterschätzen der eigenen Fähigkeiten, Überforderung)
2. Durchhalten: Aufgaben können bisweilen schwierig und langatmig sein.
3. Positiv denken: Das Positive bestärken und Zweifel ausräumen

4. Atmosphäre beeinflussen: Jeder Einzelne trägt zur Atmosphäre bei. Eine positive Einstellung beeinflusst daher die Gesamtatmosphäre.
5. Know-how beisteuern: Wissen und Erfahrungen sollen im Team geteilt werden. Das ist nicht immer eine leichte Situation, da das eigene Wissen den Marktwert darstellt.
6. Aktiv gestalten: Jeder gestaltet auf seine Art und Weise einen Teil der gemeinsamen Aufgaben. Andere zu motivieren kostet mit Sicherheit Zeit – die investierte Zeit kommt jedoch als Entlastung zurück.

Was treibt uns an?

Die Unterscheidung von extrinsischer (äußerer) und intrinsischer (innerer) Motivation ist den meisten geläufig. Extrinsische Motivation wird in den Unternehmen häufig durch Bonussysteme realisiert. Die intrinsische Motivation oder auch Eigenantrieb basiert in der Regel auf Freude an der Arbeit. Wie kann dieser innere Antrieb verstärkt werden? Und ist es wirklich die bessere Art der Motivation, wie uns so oft glauben gemacht wird?

Das Massachusetts Institut of Technology (MIT) hat einen Versuch durchgeführt, um den Erfolg von Bonussystemen mit intrinsischer Motivation zu vergleichen. Damit ein Vergleich möglich ist, wurden je 2 Gruppen zu einer Rubrik gebildet, wovon die eine extrinsisch und die zweite intrinsisch motiviert wurde (s. Abb.):

- Rubrik 1: Routinearbeit ohne Entscheidungsverantwortung
- Rubrik 2: Ausführende Tätigkeit in Kombination mit leichten Entscheidungen
- Rubrik 3: Tätigkeit, die von individuellen Entscheidungen geprägt ist



Aufteilung der Probanden | © Elke Meurer

Das Ergebnis: Beide Motivationswege funktionieren. Diese Erkenntnis ist nicht wirklich überraschend.

Welcher Weg zu erfolgreicherem Ergebnissen führt,

ist das eigentliche Ergebnis dieser Versuchsreihe: Bei den Probanden der ersten Rubrik erwies sich das Bonussystem als erfolgreicher. Arbeit, die Standards folgt und auf hohe Stückzahl (z.B. in der Serienproduktion) aus ist, wird also am besten durch monetäre Anreize gefördert.

Anders sieht es in den Rubriken 2 und 3 aus: Je höher der Anspruch an die Entscheidungsfähigkeit war, desto niedriger war die Leistung bei Bonussystemen im Vergleich zur intrinsischen Motivation.

Was fördert die intrinsische Motivation?

„Die beste Motivation ist immer noch, den Menschen Eigenverantwortung zuzugestehen.“ (Erich Sixt, Sixt AG)

- Eigenverantwortung
- Fachlicher Ansporn
- Sinn

Wie – mit wem – was – bis wann: Auf diese Formel lässt sich die **eigenverantwortliche Arbeit** reduzieren.

WIE: Welche Ressourcen stehen zur Verfügung – nicht nur vielleicht, sondern tatsächlich

MIT WEM: Wer übernimmt welche Aufgabe? Aufgabenteilung gemäß den persönlichen Fähigkeiten

WAS: eindeutige Aufgabendefinition, klare Befugnisse

BIS WANN: klare Ziele: Termine, Anforderungen / Erwartungen, Pflichtenheft, Budget

Werden einzelne Aspekte nicht berücksichtigt oder nicht vollständig ausgefüllt, führt dies zur Demotivation.

Jeder Mensch hat den Trieb, sein Metier beherrschen zu wollen, seine Fähigkeiten einzubringen und zu verbessern sowie seine Kompetenz zu erweitern. **Fachlicher Ansporn** ist der beste Grundstein zur Motivation.

Warum arbeite ich? Wozu kann ich meine Fähigkeiten beisteuern? Die Frage nach dem **Sinn** der Arbeit ist für jeden wichtig. Um den Sinn zu vermitteln sollte die Unternehmensvision verständlich gemacht werden. Die gesetzten

Ziele müssen einen Zusammenhang haben – untereinander und mit der Unternehmensvision. Die Möglichkeit sich formell und informell auszutauschen, sollte unbedingt zur Politik des Unternehmens gehören.

Der alltägliche Spagat

Die Planung erfolgt in der Regel projekt- oder prozessbezogen, Motivation wird selten eingeplant. Wir wollen zur höheren Effizienz und Effektivität Standards befolgen und sollen gleichzeitig die Selbstbestimmung der Mitarbeiter berücksichtigen. Geschwindigkeit und Zeitdruck nehmen zu – und dann soll noch Zeit bleiben für die Motivation der unterschiedlichen Kollegen.

Motivation ist notwendig – jeden Tag aufs Neue. Die Grundlage dafür ist eine gut funktionierende Kommunikation. Und vergessen Sie nicht: Motivation funktioniert nur individuell.

Carpe diem!

Die PowerPoint-Version dieses Vortrages finden Sie hier: <http://www.slideshare.net/eMeurerQM/fachtagung-qm-2010lustverkurtzdenweg>

Der amerikanische Wissenschaftsjournalist Daniel H. Pink erläutert in seiner Rede sehr anschaulich und ausführlich, was motiviert: Daniel Pink on the surprising science of motivation
<http://www.youtube.com/watch?v=rrkrvAUbU9Y>

Pinks Vortrag mit einer sehr guten Animation: <http://www.youtube.com/watch?v=u6XAPnuFJc&feature=related>

Mehr zum Thema Qualitätsmanagement: <http://blog.eMeurer.com>