



Motivation

„Wenn du ein Schiff bauen willst, so trommle nicht Leute zusammen, um Holz zu beschaffen, Werkzeuge vorzubereiten und die Arbeit einzuteilen, sondern wecke in ihnen die Sehnsucht nach dem endlosen, weiten Meer.“ Antoine de Saint-Exupéry

Motivation bezeichnet das auf emotionaler und neuronaler Aktivität (Aktivierung) beruhende *Streben des Menschen nach Zielen oder wünschenswerten Zielobjekten*. Die Gesamtheit der Beweggründe (Motive), die zur Handlungsbereitschaft führen, nennt man *Motivation*. Die Umsetzung von Motiven in Handlungen nennt man *Volition* oder Umsetzungskompetenz.



1 Aktuelle Situation

Am 31. März 2014 hat das Beratungsunternehmen Gallup seinen *Engagement Index* 2013 in Berlin vorgestellt. Die repräsentative Studie, für die 1.368 repräsentative Arbeitnehmer telefonisch befragt wurden, gibt Auskunft über *Engagement und Motivation bei der Arbeit*.

Jeder sechste Mitarbeiter hat innerlich gekündigt:

- 16% sind engagiert bei der Arbeit (hohe emotionale Bindung)
- 67% verrichten Dienst nach Vorschrift (geringe emotionale Bindung)
- 17% haben innerlich gekündigt (keine emotionale Bindung) oder suchen einen neuen Job.

Immerhin: *Der Anteil der inneren Kündigungen ist im Vergleich zum Vorjahr von 24% auf 17% geschrumpft*. Diese Trendwende führt Marco Nick darauf zurück, dass sich vor dem Hintergrund des Fachkräftemangels und des demografischen Wandels in vielen Unternehmen die Erkenntnis durchgesetzt zu haben scheint, dass *die Qualität der Führung und die Unternehmenskultur entscheidend sind, um die Mitarbeiter zu binden*.

Die Ursachen für geringe emotionale Mitarbeiterbindung lassen sich in der Regel auf *Defizite in der Personalführung* zurückführen. Die *Hauptrolle* in diesem Prozess spielt fast immer der *direkte Vorgesetzte*. Aus motivierten Leuten werden Verweigerer wenn ihre Bedürfnisse und Erwartungen bei der Arbeit über einen längeren Zeitraum ignoriert werden. Man fragt sie nicht nach ihrer Meinung, gibt ihnen weder positives Feedback noch eine konstruktive Rückmeldung zur Arbeitsleistung und interessiert sich nicht für sie als Mensch.

Wichtige Aspekte in der Personalführung sind dabei *Vertrauen und Verfügbarkeit der Führungskraft*. Sehr interessant ist auch der Zusammenhang von emotionaler Bindung und Burn-Out: Mitarbeiter mit hoher emotionaler Bindung haben ein um 70% reduziertes Gefühl ausgebrannt zu sein gegenüber den Mitarbeitern ohne emotionale Bindung.



2 Prinzip des menschlichen Handelns

Das Prinzip des menschlichen Handelns setzt beim *Bedürfnis / Motiv* an, aus welchem ein Verhalten resultiert, um das Bedürfnis zu befriedigen. Die Zufriedenheit eines Mitarbeiters ergibt sich dann aus dem Grad, wie seine Bedürfnisse befriedigt werden können. Motivierte Mitarbeiter sehen Ihre Erwartungen und Bedürfnisse großteils erfüllt, was zu einer hohen Zufriedenheit führt.

Die *Selbstbestimmungstheorie der Motivation* nach Edward L. Deci und Richard M. Ryan macht geltend, dass Menschen den intrinsischen (angeborenen) Wunsch haben, ihre Umwelt zu erforschen, zu verstehen und „in sich aufzunehmen“ (assimilieren). Die Motivation zur aktiven Auseinandersetzung mit der Umwelt ist bereits in den frühesten Stadien der Entwicklung gegeben und *braucht keine Anleitungen und äußeren Zwänge*. Sie ist eine wesentliche Grundlage für den Erwerb kognitiver Fähigkeiten und bestimmt zugleich die Entwicklung des individuellen Selbst.

Umwelten, in denen wichtige Bezugspersonen Anteil nehmen, die Befriedigung psychologischer Bedürfnisse ermöglichen, Autonomiebestrebungen unterstützen und die Erfahrung individueller Kompetenz ermöglichen, fördern die *Entwicklung einer auf Selbstbestimmung beruhenden Motivation*. *Die Erfahrung, eigene Handlungen frei wählen zu können, ist der Eckpfeiler dieser Entwicklung*. Verantwortlich für alle diese Prozesse sind letztendlich die sozialen Bedingungen, die das Bestreben nach Autonomie, Kompetenz und sozialer Eingebundenheit unterstützen oder verhindern.

Im Coaching gehen wir näher auf die *psychologischen Grundbedürfnisse* aus dieser Theorie ein und *reflektieren das damit verbundene Verhalten* der Führungskraft oder des Mitarbeiters.

Auf die in diesem Zusammenhang wichtige *Kunst zu loben*, die wir im Coaching ausführlich behandeln, verweist schon Sigmund Freud: *„Der Mensch kann sich gegen Angriffe wehren, gegen Lob aber ist er machtlos.“* Gelobte sind motivierter, stecken sich höhere Ziele, fühlen sich diesen stärker verpflichtet, teilweise unterstellen sie sich sogar bessere Fähigkeiten, was wiederum ihre Leistungskraft verbessert.

Richtig zu loben ist aber eine Kunst! Jemandem nur zu sagen „Gut gemacht!“, reicht nicht – im Gegenteil: Ohne konkrete Begründung verkehrt sich die Effekt.

„Wen jemand lobt, dem stellt er sich gleich“, Goethe

Meist erhöht sich der Lobende sogar, weil er scheinbar als einziger die fremde Leistung bewerten darf. So funktioniert das nicht. Damit Komplimente das Herz des anderen wirklich berühren und ihn zur gewünschten Reaktion bewegen, müssen sie bestimmte Bedingungen erfüllen. Anhand dieser Bedingungen und von Beispielen können wir im Coaching Ihre Führungspraxis analysieren und Motivationsformen und deren Wirkung reflektieren.

Interessiert? Gerne können Sie in einem persönlichen Gespräch oder einem Coaching mehr dazu und über die Wirkung Ihrer Motivationsformen erfahren!