

Coaching-Letter

seit 2003

Nr. 40, September 2006

Thema:

MOTIVATION

INHALT:

- Motivation? Motivation!
- Motivation und Coaching
- Die Psychologie der Motivation
- Das Motivations-Muster
- Strategien zur Eigenmotivation
- Kolumne: Am erweiterten Horizont
- Zu guter Letzt...

Motivation? Motivation!

Landauf, landab werden ohne Unterlass zu allen erdenklichen Themen wissenschaftliche Studien, statistische Erhebungen und empirische Untersuchungen verfasst. Die meisten hierbei generierten Erkenntnisse bleiben dabei zwangsläufig unbeachtet oder werden allerhöchstens von Spezialisten wahrgenommen und genutzt.

Zwei kürzlich unabhängig voneinander durchgeführte Umfragen enthielten jedoch durchaus bemerkenswerte Kernaussagen:

Die eine Studie kam zu dem Ergebnis, dass 87 Prozent aller Angestellten sich nicht oder nicht stark an ihr Unternehmen gebunden fühlen.

Die andere Studie besagte, dass 93 Prozent aller Beschäftigten eine angenehme Stimmung am Arbeitsplatz wichtig ist.

Wenn man diese Erkenntnisse nun zueinander in Beziehung setzt, könnten grundsätzliche Fragen über das Wesen des Themas „Motivation“, oder genauer „Motivation am Arbeitsplatz“ aufkommen. Denn auch wenn Reinhard K. Sprenger in seinem Standardwerk vom „Mythos Motivation“ spricht, scheint es doch erforderlich zu sein, Wege zu größerer Mitarbeiterzufriedenheit auch über die Beschäftigung mit dem Thema Motivation zu finden.

Reinhard K. Sprenger stellt in **„Mythos Motivation - Wege aus einer Sackgasse“** (erschienen im Campus-Verlag) folgendes fest:

„Es sollte deutlich unterschieden werden zwischen

- „Motivation“ und
- „Motivierung“

„Motivation“ bezeichnet die **Eigensteuerung** des Individuums und ist daher dem jeweiligen Individuum eigen, d.h. gehört zu diesem.

„Motivierung“ bezeichnet absichtsvolles Handeln des Vorgesetzten oder den Einsatz von Anreizsystemen; also eine **Fremdsteuerung**. Motivierung als Fremdsteuerung steht daher bedenklich in der Nähe der **Manipulation**.“

Könnte also der Königsweg in einer Art „Motivierung zur Eigenmotivation“ liegen?

Bevor nun auf den folgenden Seiten einige weitere Aspekte des Themas Motivation behandelt werden, zunächst zurück zu den erwähnten Umfragen. Hier die Pressemitteilungen in Gänze:

Deutsche Angestellte immer frustrierter

Vorabergebnisse einer Gallup-Studie: 19 Prozent der Beschäftigten verspüren keinerlei emotionale Bindung gegenüber ihrem Arbeitgeber.

Hamburg, 25. August 2006 - Die Stimmung unter den Beschäftigten deutscher Unternehmen hat sich trotz steigender Unternehmensgewinne nicht verbessert. Im Gegenteil: Der Anteil derer, die keine emotionale Bindung gegenüber ihrem Arbeitgeber verspüren, ist im Jahr 2006 auf 19 Prozent gestiegen. Im Jahr 2001 hatte er noch bei 15 Prozent gelegen. Das ergab die Befragung einer repräsentativen Stichprobe von Arbeitnehmern, die das Beratungsunternehmen The Gallup Organization durchgeführt hat.

Stark gebundene Mitarbeiter, die hochproduktiv für Ihre Firma arbeiten, befinden sich in der Minderheit: Von 16 Prozent im Jahr 2001 sank der Anteil auf 13 Prozent im Jahr 2006. Der Anteil an Angestellten mit geringer Bindung ist fast gleich geblieben: 2001 waren es 69 Prozent, 2006 sind es 68 Prozent. Gegenstand der Studie waren auch die Folgen für die Unternehmen: Nach Angaben der Befragten fehlten emotional gebundene Mitarbeiter 2,4 Tage weniger im Jahr. Außerdem empfahlen 75 Prozent dieser Gruppe die Produkte ihrer Firma weiter, dagegen betrieb nur ein Viertel der Frustrierten diese Art der Mundpropaganda.

Befragung: Lieber Weiterbildung als Freizeit

Nach einer internen Mitarbeiterbefragung des Personaldienstleisters Adecco sind fast 80 Prozent der Arbeitnehmer bereit, sich außerhalb ihrer Arbeitszeit weiterzubilden.

Juli 2006. Nur sieben Prozent stimmen dem nicht zu, 13 Prozent sind unentschlossen. Für die Bereitschaft, sich in der Freizeit fortzubilden, verlangen die Befragten im Gegenzug von ihrem Arbeitgeber, sie dabei zu unterstützen. Der Aussage »Mein Arbeitgeber sollte mich bei meiner Weiterqualifizierung unterstützen« stimmen 90 Prozent zu.

Hintergrund dieser Antworten ist das Ziel, sich und seine Fähigkeiten ständig weiter zu entwickeln. 92 Prozent der Befragten ist es wichtig, sich neue Qualifikationen anzueignen. Das erworbene Wissen setzen Arbeitnehmer für neue Tätigkeiten ein. Über 90 Prozent stimmen der Aussage zu, dass neue Aufgaben sie herausfordern.

Mobilität in der Kontroverse

Nicht so deutlich fallen die Ergebnisse zum Thema Mobilität aus. Für ihren Wunscharbeitsplatz würden über 36 Prozent ihren Wohnort wechseln. Doch 39 Prozent sind dazu nicht bereit und knapp ein Viertel der Befragten kann sich nicht entscheiden. Dass hier das soziale Umfeld und die Familie eine gewichtige Rolle spielen, bestätigt eine weitere Aussage: 90 Prozent der Befragten ist ein gesundes Gleichgewicht zwischen Beruf und Familie wichtig.

Der Wunscharbeitgeber zeichnet sich durch eine gute Arbeitsatmosphäre aus. So ist über 93 Prozent der Umfrageteilnehmer eine angenehme Stimmung am Arbeitsplatz wichtig. Insgesamt befragte Adecco 1.000 Mitarbeiter.

Motivation und Coaching

Eine der wichtigsten Aufgaben eines Vorgesetzten besteht darin, die ihm anvertrauten Mitarbeiter zu motivieren. Obgleich die Motivation der Mitarbeiter im Arbeitsalltag eine kaum zu unterschätzende Rolle spielt, vertrauen viele Führungskräfte darauf, dass die Mitarbeiter über eine ausreichende Eigenmotivation verfügen und sich „schon irgendwie selber motivieren werden.“ Bei einigen, erfolgsverwöhnten Mitarbeitern mag diese Hoffnung berechtigt sein, doch die meisten Arbeitskräfte brauchen eine individuelle Ansprache, um alle ihre Ressourcen zu aktivieren. Hier können Vorgesetzte mit Coaching-Know-how auf außerordentlich nützliche Weise wirksam werden.

Der Coach muss motivieren!

Die Psychologie der Motivation ist untrennbar mit dem Wesen des Coaching verknüpft. Dies wird beim Coaching von Leistungssportlern besonders deutlich: Was nützt das schönste psychologische Konzept, wenn der Coach nicht in der Lage ist, den Sportler zu motivieren, immer wieder über sich selbst hinauszuwachsen? Was nützt ein ausgefeiltes Übungsprogramm, wenn der Sportler nicht motiviert ist, die Übungen in sein tägliches Training einzubauen?

Der Coach braucht psychologisches Know-how.

Ein guter Coach braucht effektive Strategien, um die ihm anvertrauten Menschen zu motivieren, sowohl im Sport als auch in der Mitarbeiterführung. Um seine Strategien so anzuwenden, dass sie mit der jeweiligen Persönlichkeitsstruktur des einzelnen Mitarbeiters zusammenpassen, benötigt der Coach fundiertes psychologisches Know-how.

Auf den folgenden Seiten finden Sie einige Informationen zu den grundlegenden Prinzipien der Motivation sowie Anregungen, um sich gezielt mit diesen Prinzipien auseinandersetzen zu können.

Die Psychologie der Motivation

Streng genommen gibt es nur zwei Formen der Motivation: **Hin-Zu** und **Weg-Von**. Die dritte Kraft, die **Macht der Gewohnheit**, kann im Einzelfall eine scheinbar eigenständige Struktur annehmen. Ist man jedoch in der Lage, die Entstehung der Gewohnheit zu studieren, kann jedes Verhalten auf positive (Hin-Zu) oder negative (Weg-Von) Reize zurückgeführt werden.

Die Kraft des Hin-Zu

Jeder Mensch entwickelt von frühester Kindheit an Vorstellungen, die seine Bedürfnisse ausdrücken. Ob es nun ein körperliches Grundbedürfnis oder ein kognitiv gestaltetes Ziel ist, spielt für die Motivation keine Rolle. Entscheidend ist vielmehr, dass die Vorstellung attraktiv ist und der Mensch die Chance der Bedürfnisbefriedigung spürt. Er bewegt sich zum Ziel hin.

Die Kraft des Weg-Von

Jede schlechte Erfahrung, jeder Schmerz, jede Frustration fordert eine Schutzreaktion, um negativ empfundene Erfahrungen in Zukunft zu vermeiden. Der Mensch generalisiert frühere Erfahrungen und ist motiviert Dinge zu tun, die die Strategie der Vermeidung unterstützen. Er bewegt sich von den negativen Verhaltensweisen weg.

Die Macht der Gewohnheit

Gewohnheiten helfen dem Menschen in wiederkehrenden Situationen Energie zu sparen. Statt immer wieder neu auf nahezu identische Anforderungen zu reagieren, entwickeln sich Automatismen, die nicht jedes Mal neu geformt und überprüft werden müssen. Hat der Mensch erst einmal gelernt, ob eine wiederkehrende Situation Bedürfnisbefriedigung erzielt oder Vermeidung erfordert, kann sich das Muster der Gewohnheit verselbstständigen. Tief eingeschliffene Gewohnheiten werden dann akzeptiert, als würde es keine andere Möglichkeit des Handelns geben. Die Frage „Warum stehe ich jeden Morgen auf?“ symbolisiert für viele Menschen den Hamsterkäfig, der scheinbar wie ein Naturgesetz unser Leben bestimmt. Es liegt jedoch an uns, ob wir die Macht der Gewohnheit durchbrechen, um uns wieder daran zu erinnern, welche positiven Vorstellungen wir verwirklichen und welche negativen Erfahrungen wir vermeiden wollen.

Das Motivations-Muster



Strategie zur Eigen-Motivation

Zunächst:

1) Was ist mein Ziel?

-> genaue Beschreibung

2) Warum motiviert mich dieses Ziel?

-> Nutzen-Beschreibung

Dann:

3) Welche Ressourcen stehen mir zur Verfügung?

-> Fähigkeiten, Wissen, Erfahrungen, etc.

4) Welche Hindernisse könnten auftreten?

-> mögliche Schwierigkeiten konstruktiv durchdenken

Zum Schluss:

5) Was wären mögliche Lösungen?

-> Problemlösungen gedanklich durchspielen

6) Was tue ich wann in welcher Reihenfolge?

-> Handlungsschritte planen und terminieren

Kolumne: Am erweiterten Horizont

Von Torsten Rückert

Nach dem Spiel ist vor dem Spiel - doch was ist Spielen überhaupt? Um das Klischee vom grünen Rasen und dem wunderwirksamen Teamgeist nicht weiter zu strapazieren ist es angebracht, das Prinzip Spiel aus der Welt des Sports herauszuheben. Das Wirtschaftsmagazin **brand eins** hat sich in seiner August-Ausgabe intensiv dem Spiel als Grundlage der Kultur gewidmet und damit die fundamentale Bedeutung des Spielens für Wirtschaft und Gesellschaft aufgezeigt.

Ein Spiel wird bestimmt durch seine Regeln. Die erste Regel, die sich schon in den Köpfen der Kinder manifestiert, heißt: „So tun als ob“ erleichtert den Umgang mit dem Neuen. Die Fähigkeiten zur Bewältigung des Heranwachsens werden spielerisch trainiert und gleichzeitig wird die Freude als Erfolgsbelohnung mit dem Spiel verknüpft. **Wolf Lotter** von Brand eins wirft nun ein, dass für Erwachsene im deutschen Kulturkreis „das Wort Spielen einen negativen Beigeschmack hat“, denn mit der „Realität spielt man (als Erwachsener) nicht!“ Doch wie schon **Friedrich von Schiller** sagte, ist der Mensch nur da ganz Mensch, wo er spielt.

Um dem menschlichen Spieltrieb einen sofort erkennbaren Nutzen zu geben, wird dem Spiel in unserer reglementierten Gesellschaft ein überschaubarer Rahmen von Regeln verpasst: „Kreativität ist prima - aber bitte nach Plan.“ Somit wird verständlich, dass Kreativität im modernen Management zwar als Pflichtfach verstanden wird, aber die wenigsten daran glauben, dass „aus dem Spiel jemals Ernst werden könnte.“ Und „wer außerhalb der Rahmen etwas ausprobiert, muss im Regelfall das Spielfeld räumen.“

Um dieser pessimistischen Sichtweise eine konstruktive Alternative zu geben, können wir nun lesen, dass es „Innovation ohne spielerische Kreativität nicht gibt“ und die Manager in den Chefetagen dies auch wissen. Damit aus dem kreativen Spiel realisierte Innovationen werden können, muss es der Chefetage weitgehend egal sein, wie die (kreativen) Mitarbeiter ihrer Arbeit nachgehen, damit die „vielen brauchbaren Ideen der zweiten und dritten Ebenen“ zum wirtschaftlichen Erfolg beitragen können. Denn natürlich spielt man, um zu gewinnen. Nun wollen Kontrollfreaks jedoch gewinnen, ohne zu spielen. Doch mit der diesjährigen Vergabe des **Nobelpreises für Wirtschaft** an Robert J. Aumann und Thomas C. Schelling für ihre Forschungen zur Spieltheorie, ist der Wissenschaft nun endlich der große Wurf gelungen, um auch die Kontroll-Hardliner von der Wirksamkeit des Prinzips Spiel zu überzeugen.

Das Spiel als Schlüssel zum Menschsein, als Lernfeld für soziales Verhalten, in dem man lernt, andere Menschen einzuschätzen, Veränderungen (durch flexible Regeln) zu bewältigen und gemeinsam Spannung und Freude zu teilen, führt uns am Ende wieder zum Team, denn niemand spielt gern allein. Also nutzen Sie die Gelegenheit zum Spiel und

Machen Sie das Beste draus.

Ihr
Torsten Rückert

Coaching Letter

Und zu guter Letzt noch ein weiterer Beitrag zum Thema „Führung und Motivation“ ...

Hägar der Schreckliche



Autor: Dik Browne, © king features / distr. bulls

Herausgeber: V.I.E.L. ® Coaching + Training

Redaktion: Ulrich Tormin

Coaching Letter