Briegert & Hochgeschurtz
Enrico Briegert (0049.173.325.7520)
Thomas Hochgeschurtz (0049.173.322.5782)

UMSETZUNGSHILFE Nr. 23

Motivation in der Praxis

März 2014

Enrico Briegert & **Thomas Hochgeschurtz**

Wie Motivation funktioniert, wissen Sie selbst am besten. Sie müssen es sich nur bewusst machen. Bearbeiten Sie dazu bitte die folgenden Aufgaben und tragen Sie Ihr Ergebnis in die Platzhalter ein:

Motivation kompakt:

1. Vorgesetzte können nicht motivieren, Motivation ist in jedem Menschen vorhanden
2. Vorgesetzte können Aufgaben anbieten, die ein hohes Motivationspotenzial haben
3. Vorgesetzte müssen Demotivation vermeiden

Aufgabe 1:

Stellen Sie sich eine konkrete Situation vor, in der Sie sich auf der Arbeit außergewöhnlich **motiviert** gefühlt haben.
Was war es, dass Sie sich so motiviert gefühlt haben?

1 _

2 _

3 _

Aufgabe 2:

Stellen Sie sich nun eine konkrete Situation vor, in der Sie sich auf der Arbeit außergewöhnlich **demotiviert** gefühlt haben.
Was war es, dass Sie sich so demotiviert gefühlt haben?

1 _

2 _

3 _

Aufgabe 3:

Denken Sie an die Mitarbeiter mit einer niedrigen Entgeltgruppe in Ihrem Unternehmen. Was motiviert diese Mitarbeiter bei Ihnen in der Firma zu arbeiten?

Briegert & Hochgeschurtz
Enrico Briegert (0049.173.325.7520)
Thomas Hochgeschurtz (0049.173.322.5782)

Aufgabe 4:

Denken Sie nun an Ihr TOP-Management! Was motiviert Ihr Top-Management?

Wenn Sie jetzt zu den Mitarbeitern mit niedriger Entgeltgruppe gehen und zum Top-Management gehen und denen die Aufgabe 1 und 2 geben, was werden diese Personen auf den Zettel schreiben? Probieren Sie es aus, Sie werden sich wundern:

Wir haben diese Übung bei über 1.000 Seminarteilnehmern durchgeführt und folgende Gründe für Motivation und Demotivation gefunden:

Motivatoren:

- Spannende Arbeitsaufgaben
- Freiräume bei der Umsetzung und die erforderlichen Arbeitsmittel
- Erfolgreiche Bearbeitung von Aufgaben
- Wertschätzung und Anerkennung

Demotivatoren:

- Sinnlose Aufgaben und Arbeiten
- Mangelnde Rückendeckung bei Fehlern
- Fehlende Ressourcen oder Kompetenzen
- Unfairness

Egal, welche Hierarchiestufe wir vor uns sitzen hatten: Es waren immer ähnliche Motive.

Was wir daraus gelernt haben?

Wir Vorgesetzte brauchen nicht motivieren. Motivation ist in jedem Menschen vorhanden.

Aber was ist dann unsere Aufgabe als Vorgesetzter?

Geben Sie Ihren Mitarbeitern die Chance, die oben genannten Motivatoren zu erleben:

Vorgesetzte können Aufgaben anbieten, die ein hohes Motivationspotenzial haben.[1]

[1] UH53: Wie motivierend empfinden MItarbeiter ihre Arbeit? www.umsetzungshilfe.de/53

Briegert & Hochgeschurtz
Enrico Briegert (0049.173.325.7520)
Thomas Hochgeschurtz (0049.173.322.5782)

I. Sie brauchen nicht motivieren. Motivation ist in jedem Menschen vorhanden.

Aber wie ist der Motivationsstand Ihrer Mitarbeiter? Dazu müssen Sie die Motivation erst einmal ermitteln.

1. Motivation messen

Die Motivation und Zufriedenheit Ihrer Mitarbeiter können Sie über die krankheitsbedingte Abwesenheit messen. Wenn die durchschnittliche krankheitsbedingte Abwesenheit mit Lohnfortzahlung im gewerblichen Bereich über 2% und im angestellten Bereich über 1% liegt, dann ist dies ein Indikator für Motivationsdefizite.

Gibt es Defizite, greifen Sie zu Schritt 2:

II. Bieten Sie Aufgaben mit hohem Motivationspotenzial an

Dazu müssen wir wissen, wie sich das Motivationspotenzial einer Aufgabe erhöhen lässt. Hackmann und Oldham sagen, dass das Motivationspotenzial einer Aufgabe aus drei Faktoren besteht:

Motivationspotenzial einer Aufgabe = Aufgabe x Autonomie x Rückkopplung[2]

Führungskräfte können auf alle drei Faktoren positiv Einfluss nehmen:

2. Sinnvolle Aufgaben delegieren

Wissen Sie wie es sich anfühlt, wenn Sie ein größeres Problem gelöst, ein spannendes Projekt erfolgreich umgesetzt oder den Kunden neu gewonnen haben? Erfolg und Fortschritt bei Aufgaben, die einem selbst als wichtig erscheinen, was braucht der Mensch mehr? Damit sich dieses Flow-Gefühl einstellt, muss die Aufgabe eine hohe Bedeutung haben, ganzheitlich und umfänglich gestaltet sein und dabei verschiedene Fähigkeiten erfordern.

Welche Rolle spielen Sie als Vorgesetzter? Sorgen Sie dafür, dass Ihre Mitarbeiter nicht nur die Aufgabe, sondern auch die erforderlichen Ressourcen (Hilfsmittel, Geld und Zeit) bekommen. Überlegen Sie vorher, ob die zu delegierende Aufgabe wirklich nötig ist. Erklären Sie die Bedeutung der Aufgabe und übertragen Sie die Aufgabe so umfassend wie möglich. Stehen Sie als Coach zur Verfügung und geben Sie Ihrem Mitarbeiter die Chance den Erfolg auch zu genießen und zu feiern.

[2] Möchten Sie das Motivationspotential ermitteln? Nutzen Sie unser Excel-Tool: www.umsetzungshilfe.de/**jds**

Enrico Briegert (0049.173.325.7520)
Thomas Hochgeschurtz (0049.173.322.5782)

Im gewerblichen Bereich ist hierfür besonders Gruppenarbeit[3] geeignet. Dadurch können Sie die Aufgaben ganzheitlicher und vielseitiger gestaltet werden, indem Sie vor- und nachgelagerte und parallele Prozessschritte integrieren. Neben der Bedeutung der Aufgabe steigt dadurch auch die Abwechslung bei der Arbeit und Monotonie wird vermieden.

3. Handlungsspielräume aufzeigen

In den Zeiten, wo Produktivitätsgewinne durch Standardisierung von Prozessen erzielt werden, übersehen Unternehmen gerne die Folgeerscheinungen solcher Rückschritte zum Taylorismus. Durch die Umsetzung von Lean Management[4], TQM, DIN ISO 9000 usw. empfinden viele Mitarbeiter ihre persönlichen Gestaltungspielräume als reduziert. Gut ausgebildete und berufserfahrene Mitarbeiter benötigen Gestaltungsspielräume. Je höher die Qualifikation Ihrer Mitarbeiter desto stärker werden fehlende Spielräume bei der Arbeitsausführung die Motivation zerstören. Anstelle von Leidenschaft tritt Dienst nach Vorschrift.

Effizienzsteigerung und Prozessbeherrschung durch Standardisierung bleiben wichtig. Aber geben Sie Ihren Mitarbeitern an anderer Stelle Handlungsspielraum zurück. Gerade wenn Ihr Geschäftsmodell eine sehr präzise Festlegung der Prozesse erfordert, ist es erforderlich Verantwortung für administrative Aufgaben und Vorgänge an die Mitarbeiter zu übertragen. So können Sie den empfundenen Gestaltungsspielraum steigern, ohne die Standardisierung im Kernprozess aufzugeben:

1. Ihre Mitarbeiter bei der Gestaltung der Standards mit einbeziehen.
2. Ihren Mitarbeitern die Verantwortung für die Einteilung ihrer Arbeitszeit übertragen. Bei flexibler Vertrauensarbeitszeit[5] können die Mitarbeiter mitbestimmen, wann sie arbeiten. Sie als Vorgesetzter haben die einfache Erwartung, dass sämtliche Kundenaufträge pünktlich erledigt sind. Geben Sie Ihren Mitarbeiter den Freiraum, das „wie“ selbst festzulegen, also z. B. durch eigene Reihenfolgeplanung oder Zeit- und Schichteinteilung.
3. Ihren Mitarbeitern auch die Verantwortung für Ihre Urlaubseinteilung und Urlaubserfassung übertragen. Geben Sie Ihren Mitarbeitern so viel Autonomie wie möglich.

Fragen Sie sich zukünftig bei jeder Entscheidung, die Sie treffen, warum Sie diese Entscheidung nicht an Ihre Mitarbeiter abtreten. Dabei müssen Sie Ihre Mitarbeiter am Anfang sogar zu ihrem Glück zwingen, denn oft ist es bequemer, die Entscheidung auf Ihren Tisch zu werfen, statt sich selbst zu einigen.

[3] UH47: Einführung von Gruppenarbeit www.umsetzungshilfe.de/47
[4] UH46: Nutzen Sie das Toyota-Produktionssystem für sich www.umsetzungshilfe.de/46
[5] UH31: Einführung von Vertrauensarbeitszeit www.umsetzungshilfe.de/31

Briegert Hochgeschurtz
Enrico Briegert (0049.173.325.7520)
Thomas Hochgeschurtz (0049.173.322.5782)

4. Richtig Rückmeldung geben

Warum nehmen Freizeit-Jogger zum Laufen eine Stoppuhr mit? Sie wollen den Erfolg messen. Welche Zeit haben sie benötigt? Wie viele Kalorien wurden verbrannt? Es ist im Arbeitsleben ähnlich, die Mitarbeiter möchten Rückmeldung über ihre Arbeit. Wenn Sie die Erfolgskriterien bereits bei der Aufgabendefinition erläutern, können Ihre Mitarbeiter den Erfolg auch ohne Chef-Rückmeldung bewerten.

Darüber hinaus möchten Mitarbeiter Feedback, d.h. eine Rückmeldung darüber, wie Sie die Leistung Ihrer Mitarbeiter empfinden. Feedback[6] ist Voraussetzung für die Weiterentwicklung Ihrer Mitarbeiter.

III. Vermeiden Sie Demotivation

Schauen Sie zurück auf Aufgabe 2. Wer war für die drei von Ihnen benannten Demotivatoren verantwortlich? Wäre es zur Demotivation gekommen, wenn Sie vor der demotivierenden Situation über die Erwartungen ihres damaligen Vorgesetzten und Ihre Erwartungen gesprochen hätten?

5. Erläutern Sie Ihre Erwartungen

Das Internet-Jobportal „Monster“ stellte in einer Umfrage fest, dass nicht eindeutig geäußerte Erwartungen des Vorgesetzten mit 42% den größten Demotivator für Mitarbeiter darstellt. Wenn Vorgesetzte ihren Mitarbeitern die entsprechenden Erwartungen nicht transparent darstellen, dann müssen sich die Mitarbeiter im Laufe der Zusammenarbeit diese selbst erarbeiten. Dabei sind mehrere Iterationsschleifen erforderlich. Im schlimmsten Fall geben leistungsorientierte Mitarbeiter auf und verlassen das Unternehmen. Genauer, sie verlassen ihren Chef.

Beginnen Sie heute. Nehmen Sie ein leeres Blatt Papier und schreiben auf, was Sie konkret von Ihren Mitarbeitern erwarten. Diskutieren Sie morgen mit Ihren Mitarbeitern, warum Ihre Erwartungen Sinn ergeben. Werden Sie als Führungskraft transparent.

6. Nicht extrinsisch motivieren

Faire und angemessene Entlohnung ist Grundvoraussetzung einer hohen Verbundenheit mit dem Arbeitgeber. Wenn Ihre Mitarbeiter die Entgelthöhe als unfair empfinden, dann fühlen Sie sich betrogen und sind demotiviert.

[6] UH10: Acht Umsetzungshilfen für erfolgreiche Feedback-Gespräche www.umsetzungshilfe.de/10

Prämien z. B. in Form von Geld sind jedoch gefährlich. Kurzfristig können Sie sich durch Geldprämien vielleicht eine gewisse Zufriedenheit erkaufen. Mittelfristig gewöhnen sich die Menschen schnell an jede Form von Prämien. Was heute noch Prämie war, ist Morgen schon Besitzstand und führt bei Wegfall nur noch zur Demotivation, bei Auszahlung aber nicht mehr zu einer zusätzlichen Motivation.

Sie können durch Geld auch das Verhalten der Mitarbeiter erkaufen. Wenn Sie uns einen ausreichend hohen Geldbetrag bieten, dann stellen wir den monatlichen Service der Umsetzungshilfe ein. Dies hat dann weniger mit Motivation denn mit Bestechung zu tun. Mitarbeiter, die durch hohe Prämien für Verhaltensweisen entschädigt werden - die nicht der persönlichen Wertewelt entsprechen - sind übrigens akut Burn-out[7] gefährdet.

Viel Erfolg bei der Umsetzung!
Enrico Briegert & Thomas Hochgeschurtz

Ressourcen:

Amabile, Teresa M. and Kramer Steven J. (2011): The Power of Small Wins, Harvard Business Review, May, pp. 70-80.

Hackmann, J. R., and Oldham, G. R (1975): Development of the job diagnostic survey. In: Journal of Applied Psychology, 60, pp. 159-170.

Pink, Daniel H. (2010): Drive, Was Sie wirklich motiviert, Ecowin Verlag, Salzburg.

Möchten Sie Führung verbessern?

- Erfolgreich Gespräche führen?
- Krankheitsbedingte Fehlzeiten reduzieren?
- Arbeitsunfälle vermeiden?

Nutzen Sie unsere offenen Seminare! Wir kommen auch zu einer Inhouse-Schulung in Ihr Unternehmen! Schicken Sie eine E-Mail an: kontakt@briegert-hochgeschurtz.com oder besuchen Sie unsere Homepage für weitere Informationen: www.briegert-hochgeschurtz.com.

Unsere Umsetzungshilfen erscheinen monatlich zu ausgewählten Problemen täglicher Führung und werden auf www.briegert-hochgeschurtz.com veröffentlich. Sie können die Umsetzungshilfen auch kostenfrei abonnieren. Dazu schicken Sie einfach eine E-Mail an: abo@briegert-hochgeschurtz.com.

[7] UH29: Burnout durch motivierendes Arbeitsumfeld vorbeugen www.umsetzungshilfe.de/**29**

Enrico Briegert (0049.173.325.7520)
Thomas Hochgeschurtz (0049.173.322.5782)

Impressum:

Autoren: Enrico Briegert & Thomas Hochgeschurtz

Herausgeber: Briegert + Hochgeschurtz Partnerschaft, Klara-Siebert-Str. 3, 76137 Karlsruhe

Verantwortlich: Enrico Briegert

Kontakt: kontakt@briegert-hochgeschurtz.com

Info: www.briegert-hochgeschurtz.com