

## Mitarbeitermotivation

# Individuelle Antriebsstrategien

AXEL EHRHARDT

**Motivation ist der eigentliche Motor für alle persönlich-menschlichen Verhaltensänderungen. Führungskräfte wollen deshalb wissen, welche Stellschrauben sie bewegen müssen, um ihre einzelnen Mitarbeiter im Team zu einem konkreten Verhalten oder einer Verhaltensänderung zu bewegen. Motivationale Führung wird jedoch häufig erst ausgelöst, wenn die Leistungen des Mitarbeiters nicht mehr den Erwartungshaltungen der Führungskraft entsprechen. Hier lohnt sich ein Blick auf die individuelle Motivationsführung.**

Man unterscheidet in der allgemeinen Psychologie zwischen folgenden Motivationsparametern:

## Allgemeine Motivation

= der Wunsch, etwas zu bewegen. Allen Menschen liegt hier das allgemeine Bedürfnis oder der Wunsch zu Grunde, etwas zu unternehmen, zu bewegen oder zu gestalten (z. B. „Ich möchte heute Abend mal wieder ein Buch lesen!“).

## Spezifische Motivation

= ein konkretes Ziel verfolgen. Motivation wird hier durch entsprechenden Energieeinsatz, Handlungsmuster, Erregung oder Drang sichtbar (z. B. „Ich möchte endlich

das Projekt bis heute Nachmittag abgeschlossen haben!“). Dabei wird nochmals differenziert zwischen:

### Intrinsische Motivation

= der Wunsch aus eigenem inneren Antrieb heraus, etwas zielgerichtet zu tun (z. B. „Als Nächstes möchte ich wissen wie ich noch erfolgreicher bei Zusatzverkäufen werden kann.“).

### Extrinsische Motivation

= der Antrieb von außen, etwas zu tun. Hier wird die persönliche Motivation durch externe Rahmenbedingungen oder sonstige Faktoren, Vorgaben, Benefits etc. bestimmt und beeinflusst (z. B. Team- oder Betriebs-

klima, Vergütungssysteme, Führungskompetenzen- und -qualitäten).

Diese inneren und äußeren Antriebskräfte des menschlichen Handelns bestimmen darüber hinaus auch den täglichen Ausgleich zwischen einer körperlich-physischen Anspannungsphase und einer entschleunigenden Entspannungsperiode im Berufs- und Privatleben. Denn ohne eine gewisse motivationale Anspannung wäre unser Leben „stinklangweilig“. Eine andauernde, monotone und gleichbleibende Arbeitsroutine kann also auch Motivationsabsichten zerstören und damit zu einem der stärksten Feinde von Kreativität mutieren.

## Unternehmerische Voraussetzungen

Im operativen Tagesgeschäft spielt Motivation eine entscheidende unternehmerische Rolle. Sie ist deshalb u. a. eines der wichtigsten Führungs-Tools für das Erreichen und Aufrechterhalten von Arbeitsproduktivität, Leistungssteigerung, Unternehmensidentität, Sinnstiftung (Purpose), Wertschätzung und Mitarbeiterzufriedenheit. Motivation gelingt allerdings nur, wenn

- eine konkrete Leistungsbereitschaft des Mitarbeiters vorliegt,
- die Summe aller Fähigkeiten ausreicht, um die vorgegebenen Ergebnisse realisieren zu können, sowie
- das dazugehörige technische bzw. organisatorische Leistungsumfeld stimmt.



Foto: Storyset/FreePik

Motivation führt somit immer dann zu entsprechenden Ergebnissen, wenn die Voraussetzungen für das Wollen, das Wissen, das Können und das Dürfen gegeben sind.

### Lob macht Lust auf mehr

Lob ist ein elementares Bedürfnis jedes Menschen und somit der generelle Antrieb für mehr Motivation, Leistungssteigerung, individuelle Anerkennung, Zufriedenheit und gleichzeitig hoher Wertschätzung. Zu loben kostet erst einmal keinen Cent, und ein Lob als Ausdruck von Anerkennung generiert weitere Erfolgserlebnisse bzw. Lerneffekte, die wiederum wesentliche Voraussetzungen für einen weiteren Motivationsschub sind.

Dazu einige Regeln zur allgemeinen Vorgehensweise:

#### Wirkungsziele

Im Fokus sollte immer zuerst die konkrete Leistungsdarstellung stehen, nicht primär die einzelne Persönlichkeit. Lob sollte immer die Wertschätzung der Leistung mittels Partizipation, Vertrauen, Akzeptanz, einer motivationalen Ansprache zur Leistungssteigerung ausdrücken.

Ein Lob sollte deshalb grundsätzlich eine intensive Rückmeldung und Bestätigung über eine überdurchschnittliche Leistung gegenüber dem Mitarbeiter beinhalten, die im Sinne der zu erfüllenden operativen Stellenbeschreibung seiner Tätigkeiten signifikant aus dem Rahmen fällt.

#### Authentizität

Ein Lob ist immer maßvoll, gezielt, konkret, aufrichtig/authentisch, deutlich und klar zu kommunizieren. Es kann zusätzlich durch eine entsprechend positive Körpersprache verstärkt werden.

#### Fehlervermeidung

Zu den Fehlern beim Loben zählt etwa, das Lob durch andere Mitarbeiter aussprechen zu lassen. Auch kann ein Lob die umgekehrte Wirkung erzielen, wenn die Führungskraft sich sichtlich dazu zwingen muss, mal wieder den Mitarbeiter zu loben (falsches Authentizitätsverhalten), nicht zeitnah lobt oder spontane Erwar-

tungshaltungen aufbaut, die sich später als nicht realisierbar erweisen (z. B. eine Gehaltserhöhung versprechen).

### Mitarbeiter-Typen & wie man sie motiviert

#### Der Macher

Dieser Typus zeichnet sich durch sein extrovertiertes, dominantes, leistungsorientiertes, entschlossenes, risikofreudiges, belastbares und problemorientiertes Mindset aus. Er ist selbstsicher, fordernd, kommunikations- und kontaktstark und definiert sich über Leistung.

Die Motivationsführung gelingt bei diesem Typus mit der generellen Stärkung seiner Selbstverwirklichung und seines autonomen Handelns. Er erfordert einen kooperativen Führungsstil sowie Raum für Umsetzungsstrategien. Man sollte ihn selbst Ziele/Projekte bestimmen und realisieren lassen und Anerkennung bzw. Wertschätzung darüber kommunizieren.

#### Der Mitläufer

Ein Mitläufer ist in der Regel besonders sicherheitsorientiert, formal und bürokratisch. Seine introvertierte und besonnene, bisweilen unaufdringliche Art wird oft begleitet von Unsicherheiten und Veränderungsresistenz.

Dieser Typ von Mitarbeiter kann motiviert werden, indem seine Sicherheit, Selbständigkeit sowie Selbstwahrnehmung gefördert und stabilisiert werden. Die Kommunikation mit ihm sollte sachlich bleiben. Sein Arbeitsumfeld benötigt Richtlinien und Soll-Ziele, wobei erfolgreiche Teilziele konkret gelobt werden. Auch regelmäßige Feedback-Gespräche mit integrierter Wertschätzung helfen. Insgesamt sollte Zeit für Veränderungsprozesse eingeräumt werden.

#### Der Überflieger

Dieser „Blender-Typ“ wandelt zwischen Bequemlichkeit und Impulsivität. Er sucht Anerkennung, ist aber bisweilen auch oberflächlich und lässt andere für sich arbeiten. In diesem Zuge erscheint er kreativ, eher kritikunfähig, spontan, hektisch, rechtfertigend, ist aber auch schnell zu begeistern.



Axel Ehrhardt. Foto: privat

Hier können konkrete Zielvorgaben und Vereinbarungen die Grundlagen für anhaltende Motivation schaffen. Man sollte bei diesem Typus durch detaillierte Aktions- und Maßnahmepläne kontinuierliche Leistung einfordern und engmaschig kontrollieren. Dabei dürfen Lob und Anerkennung zwar nicht zu kurz kommen, doch ebenso wichtig ist es, ihm Limits aufzuzeigen und realistische Einschätzungen abzuverlangen, was seine eigene Leistung betrifft.

#### Ausblick

Zusammenfassend lässt sich sagen, dass die Motive, einen Mitarbeiter zu entsprechenden Leistungen zu animieren, individuell zu betrachten sind, und dass sich dabei die individuelle Motivation nicht „produzieren“ lässt, sondern nur gezielt gefördert werden kann. Entsprechende Begleitmaßnahmen bieten sich z. B. durch organisatorische und kommunikative Rahmenbedingungen an. Allerdings hängt der nachhaltige Erfolg motivationaler Führung sehr stark von der einzelnen sozialen und emotionalen Kompetenz der jeweiligen Führungskraft im Unternehmen ab. <