



## **Die zarteste Versuchung seit es Führungskräfte gibt: Der Zauber der Motivation**

| <b>Inhalt:</b>   | <b>Seite:</b> |
|--|---------------|
| <b><i>Halleluja - Das Hohelied der Motivation</i></b>  | <b>1</b>      |
| <b><i>Lust am Fluss - das Flow-Erlebnis</i></b>  | <b>2</b>      |
| <b><i>Überreizt - Grenzen extrinsischer Motivation</i></b>   | <b>4</b>      |
| <b><i>Sind wir nicht alle ein bisschen triebhaft? –<br/>Verhaltensbiologische Ansätze der Motivation</i></b> | <b>5</b>      |
| <b><i>Alles im Fluss - Konsequenzen für die Mitarbeiterführung</i></b>                                       | <b>6</b>      |
| ❖ <b><i>An der Quelle – Wie führe ich mich selbst</i></b>  | <b>6</b>      |
| ❖ <b><i>Flussaufwärts – Folgerungen aus dem Neugiertrieb</i></b>   | <b>7</b>      |
| ❖ <b><i>Stromschnellen – Folgerungen aus dem Aggressionstrieb</i></b>  | <b>9</b>      |
| ❖ <b><i>Mit der Strömung – Folgerungen aus dem Bindungstrieb</i></b>   | <b>11</b>     |
| <b><i>Zapfenstreich – ein Abgesang auf den Verführer</i></b>   | <b>12</b>     |

### **Halleluja - Das Hohelied der Motivation**

*Welche Führungskraft kennt Sie nicht, die Situation, in der sie mal wieder ein Stoßgebet gen Himmel schickt und sich fragt, was sie denn noch tun könne, um die Mitarbeiter zu mehr Leistung zu bewegen. Kann sie überhaupt etwas tun? Ist es grundsätzlich möglich, den Mitarbeiter von außen zu motivieren oder muss er das gefälligst schon selber machen? Gerade in der Praxis existieren in Zusammenhang mit diesen Fragen viele Irrglauben.*

*Nicht von ungefähr wird an uns als Berater immer wieder der Wunsch nach einem Instrumentarium herangetragen, das es einer Führungskraft ermöglicht, ihre Mitarbeiter in die von ihr angestrebte Richtung zu bewegen. Leider (oder Gott sei Dank) existiert eine derartige „Motivationsspritze“ aus unserer Sicht nicht. Vielmehr handelt es sich um einen „bunten Strauß“ an Faktoren, mit dem Sie die Freude an dem Erbringen von Höchstleistungen fördern können.*



*Statt ein Symptom von außen „wegzuspritzen“, wählen Sie den Weg einer grundsätzlicheren inneren Lösung.*

*Der vorliegende Artikel beschreibt, wie Sie diesen Weg beschreiten können und erläutert, welche Wegweiser Sie beachten sollten und welche nicht. Er zeigt die Grenzen einer „äußeren“ Motivation auf und verdeutlicht, warum bestimmte „Motivationskünstler“ zum Scheitern verurteilt sind. Wir wollen den Leser ermutigen, seinen eigenen „Motivationstisch“ zu decken.*

## **Lust am Fluss - das Flow-Erlebnis**

*Der Zauber der Motivation – agieren wir nicht wirklich manchmal wie verzaubert, wenn wir uns höchstmotiviert einer Aufgabe widmen? Wir sind voll konzentriert, lassen uns nicht stören und alles geht uns ganz leicht wie von selbst von der Hand. Es ist ein Montag und auf einmal vergessen wir das vergangene schöne Wochenende, machen kein Mittag und warten nicht wie Robinson auf Freitag... Sie sagen, das sei lange her? Und Sie haben den Eindruck, dass dies bei Ihren Mitarbeitern noch länger her sein müsse? Sie meinen, es wäre schon schön, diese Situationen wieder häufiger zu erleben? Und Sie wissen, dass dies auch erstrebenswert für Ihr Unternehmen wäre? Schauen wir uns an, welchen Beitrag Sie dazu leisten können.*

*Den eben beschriebenen Zustand höchster innerer Motivation, den sicherlich jeder schon einmal irgendwann erlebt hat (hoffentlich nicht nur im privaten Kontext!), bezeichnet man als **Flow**. Dieser Begriff geht auf den amerikanischen Psychologen ungarischer Abstammung, Mihalyi Csikszentmihalyi, zurück, der in den 70er Jahren das vollkommene Eintauchen in eine Aktivität untersuchte.*

*Die Ergebnisse seiner Arbeit zeigen, dass Menschen im Flow*

- *ein Verschmelzen von Handlung und Bewusstsein erleben,*
- *müheles den Handlungsablauf gestalten,*
- *eine Veränderung des Zeiterlebens wahrnehmen,*
- *Euphorie und tiefe Zufriedenheit erfahren und*
- *ein Gefühl erhöhter Kontrolle haben.*

*Weiterhin schließen Menschen im Flow die Möglichkeit eines Scheiterns aus. Sie betrachten Probleme aus einem Gefühl der Stärke heraus nur unter herausfordernden Lösungsaspekten und nicht als Hindernisse.*



Um in Flow geraten zu können, ist es wichtig, dass

- die Person ein widerspruchsfreies, klares Handlungsziel hat,
- die Tätigkeit eine unmittelbare Rückmeldung in Bezug auf die Zielerreichung bietet,
- eine annähernde Balance zwischen den Fähigkeiten der Person und der Herausforderung besteht und
- der Person eine hohe Konzentration auf die Tätigkeit ermöglicht wird.

Ist die Person erst einmal im Flow, ergibt sich die Konzentration als selbsterhaltender Prozess von alleine, die Person ist voll bei der Sache und lässt sich nicht stören.

Wie können wir unseren Mitarbeitern häufiger ermöglichen, im Flow zu handeln? Bevor wir konkrete Konsequenzen für die Mitarbeiterführung ableiten können, müssen wir zunächst einmal verstehen, warum Flow eine so tiefe Befriedigung auslöst.

Wie kommt es überhaupt zu einer Handlung? Aus der Verhaltensbiologie ist uns das **Prinzip der doppelten Quantifizierung** bekannt. Das Zusammenspiel zwischen **Trieb** und **Reiz** bestimmt die Intensität einer Handlung. Dabei tritt die gleiche Stärke sowohl bei schwachem Trieb und starkem Reiz als auch bei starkem Trieb und schwachem Reiz auf.

Bleiben wir (jetzt im wörtlichen Sinne) im Fluss und verdeutlichen uns das eben Gesagte am Beispiel einer Ente. Über meinen äußeren Reiz (Brot) wird im Zusammenspiel mit dem Fresstrieb der Ente eine Handlung ausgelöst und die Ente watschelt im Idealfall zielstrebig auf mein Fressangebot zu. Hat die Ente lange Zeit nichts zu fressen bekommen, reicht hierfür wahrscheinlich ein schwacher Reiz aus, hat die Oma aus der Nachbarschaft gerade ihre Brotreste verfüttert, muss der Reiz wohl eher etwas Besonderes sein (Sheba für Enten?).

Wenn es doch beim Menschen auch so einfach wäre... Leider gesellen sich bei den meisten Menschen jedoch noch zwei Eigenschaften hinzu: Die **Fähigkeit zur Selbstreflexion** und die **Vernunft**, was die unmittelbare Anwendung des Modells von Trieb und Reiz etwas erschwert. Bleiben wir beim Fresstrieb. Manch einer schafft es, ihn aufgrund seiner Fähigkeit zur Selbstreflexion zu kontrollieren (ich bin zu dick), anderen rät die Vernunft, ihn nicht auszuleben (das Angebot ist ungesund). Nur durch sehr hohe Reize (vielleicht ein Leibgericht?) kann der Tisch dann doch gedeckt werden. Festzuhalten bleibt: Triebe können wir zwar unterdrücken, aber nicht beseitigen. Sie streben zumindest latent nach Befriedigung. Warum nutzen wir dies nicht viel konsequenter bei der Mitarbeiterführung?

Verstehen wir Motivation wie Reinhard Sprenger als einen „Zustand aktivierter Verhaltensbereitschaft“, so können wir die Triebe als den inneren, die Reize als den äußeren Motor dieses Zustandes interpretieren. Wir sprechen von **intrinsischer und extrinsischer Motivation**.



Sehen wir uns beide Seiten einmal genauer an, ohne den Gedanken an Flow-Erlebnisse aus den Augen zu verlieren. Beginnen wir mit den Reizen.

## **Überreizt – Grenzen extrinsischer Motivation**

Um die Motivation der Mitarbeiter für mehr oder bessere Leistung zu erhöhen, existieren eine Reihe von Anreizsystemen, von denen hier nur die zwei „Klassiker“, die Auslobung von Prämien und die berühmten Incentive-Reisen genannt seien. Auf den ersten Blick mögen sie Erfolg versprechen. Bei differenzierterer Betrachtung stoßen wir jedoch an Grenzen.

Jeder von uns kennt wahrscheinlich das Phänomen, dass eine Sache, wenn wir sie erst einmal erreicht haben, an Reiz verliert und uns beim zweiten oder dritten Mal nur noch ein müdes Gähnen abringt. Ähnlich verhält es sich mit den so gern veranstalteten Incentive-Reisen. Auch hier tritt relativ schnell ein **Verwöhnungs- und Gewöhnungseffekt** ein, was dazu führt, dass sich die Verantwortlichen bemüht fühlen, die Reisen immer aufwendiger zu gestalten. Ich erinnere mich an die „Reisespirale“ eines norddeutschen Unternehmens, die im ersten Jahr in der Lüneburger Heide begann, in den Folgejahren sich über Bayern, Österreich und Zypern weiterentwickelte und schließlich in Afrika seinen zwischenzeitlichen Endpunkt erreichte. Nicht bestätigten Informationen zufolge strebt das Unternehmen demnächst ein außerplanetarisches Ziel an...

Nicht unerwähnt bleiben soll noch ein weiterer negativer Begleiteffekt des Anreizes „Incentive-Reisen“. Wenn man die Diskussionen und das Gerangel um die freien Plätze verfolgt und dann sieht, wie Sympathie und Nasenfaktor letztendlich häufig die Entscheidung bestimmen, so fällt es bei den vielen enttäuschten Gesichtern schwer zu glauben, dass hier ein Instrument zur Leistungssteigerung und Verbesserung des Betriebsklimas Anwendung findet.

Werfen wir einen Blick auf die Prämiensysteme. Mit der **Gießkanne** sollen hier alle Mitarbeiter mit dem selben Reiz, der Prämie, begossen und zu mehr Leistung animiert werden. Unterstellen wir eine typische Mitarbeiterverteilung in einem Unternehmen, d.h. ein Drittel mit eher unterdurchschnittlichen Leistungen, ein mittleres Drittel und ein Drittel mit überdurchschnittlichen Leistungen, so gelingt dies nur bedingt. Das leistungsschwächere Drittel wird in der Regel davon ausgehen, die Prämie nicht zu erreichen, so dass sich hier eher Frust breit machen wird, vielleicht sogar gepaart mit Druck und Angst, da schwächere Leistungen jetzt noch transparenter werden. (Dies soll kein Plädoyer für das Tolerieren schwächerer Leistungen sein, aber es gibt aus unserer Überzeugung individuellere Wege, hier steuernd einzugreifen.) Im mittleren Drittel wird sich der ein oder andere eine Chance ausrechnen, am „Prämienkuchen“ mitzuknabbern, so dass das System hier unter Umständen greift. Die Mitarbeiter aus dem oberen Drittel erbringen dagegen auch ohne ein Prämiensystem bereits gute bis sehr gute Leistungen. Hier soll nun noch mehr „herausgekitzelt“ werden.



*Wir bezweifeln diese Möglichkeit und sehen je nach Prämiensystem zwei Risiken. Ist das System gedeckelt, so stellt es zum einen keinen besonderen Anreiz für die „Stars“ dar, da sie die Prämie meist „mit links“ erarbeiten können. Zum anderen verlieren sie auch noch ihren besonderen Status, da auch andere die volle Prämie erreichen werden. Ist das System nicht gedeckelt, so haben wir jetzt zwar den besonderen Anreiz, laufen aber Gefahr, dass sich alles Handeln nur noch um die Prämie dreht. Der **Tunnelblick** setzt ein. Der Mitarbeiter agiert nur noch für die Prämie und lässt andere Tätigkeiten, die zum „normalen“, aber nicht prämienswirksamen Geschäft gehören, außer Acht. Und: ist der generierte Umsatz vom Unternehmen überhaupt zu bewältigen? Manch Unternehmen musste aufgrund des fehlenden Backoffices oder unzureichenden Services feststellen: Weniger ist mehr!*

*Neben den bereits genannten Grenzen sei noch auf zwei weitere grundsätzliche Schwachpunkte der Versuche, extrinsisch zu motivieren, hingewiesen. Zum einen zeugt die Grundannahme, die dem System zugrunde liegt, nur bedingt von Vertrauen zum Mitarbeiter. Unterstellt der Motivator doch stillschweigend, dass der Mitarbeiter ihm ohne Anreiz einen Teil seiner Arbeitsleistung vorenthält. Das System basiert letztendlich auf einem **Betrugsverdacht**. Ein nicht gerade Vertrauen fördernder Gedanke. Zum anderen gerät das System gefährlich nahe in den Dunstkreis der **Manipulation**. Jemanden zu etwas bewegen zu wollen, was derjenige nicht von sich aus tut, respektiert weder dessen Selbstbestimmtheit, noch ist es ein Hebel, die so sehnlich herbeigewünschte Selbstverantwortung der Mitarbeiter zu fördern. Hat der Mitarbeiter erst einmal die Manipulationsabsicht durchschaut, ist neben der Glaubwürdigkeit des Motivators auch jede Chance auf noch so gut gemeinte Veränderungsprojekte verspielt.*

*Fassen wir zusammen: Anreizsysteme funktionieren – wenn überhaupt – nur punktuell und temporär. Sie sollten so individuell wie möglich formuliert sein. Um jeden Manipulationsverdacht zu vermeiden, muss sehr offen über sie und ihren Zweck kommuniziert werden. Und – das ist das Wichtigste – über allem muss die Wertschätzung des Mitarbeiters stehen. Aber: Wo bleibt der Flow?*

## **Sind wir nicht alle ein bisschen triebhaft? – Verhaltensbiologische Ansätze der Motivation**

*Felix von Cube beschreibt in seinem Buch „Lust an Leistung“ die Triebnatur des Menschen und entwickelt darauf aufbauend Leitsätze für die Mitarbeiterführung. Für die „lustvolle“ Erbringung von Höchstleistungen sind aus von Cubes Sicht drei Triebe verantwortlich: der Neugier- oder Sicherheitstrieb, der Aggressionstrieb und der Bindungstrieb.*

*Bei der Befriedigung des Neugiertriebes geht es den Menschen darum, Unbekanntes zu erkunden und sich damit das Unsichere vertraut und sicher zu machen. Der eigene Sicherheitsbereich wird ausgeweitet und statt passiv Sicherheit zu erfahren (Routine), streben wir danach, aktiv Sicherheit herzustellen. Belohnt werden wir für diese Anstrengung mit einem Lustgewinn.*



*Wir alle kennen das besondere Gefühl, das uns nach der Lösung einer schwierigen Aufgabe durchströmt. Bleibt jedoch Unsicherheit zurück, entsteht Angst. Angst ist nicht abbaubare Unsicherheit und verhindert „Flow“.*

*Weckt schon der Gedanke einer „triebhaften“ Neugier vielleicht bei dem ein oder anderen negative Assoziationen, so könnte dies bei dem nächsten für die Mitarbeiterführung bedeutsamen Trieb, dem Aggressionstrieb, noch eher der Fall sein. Aggression ist in diesem Zusammenhang jedoch nicht gleichzusetzen mit Gewalt. Gemeint ist hier vielmehr, dass auch wir Menschen ähnlich wie die Tiere danach streben, im Rahmen einer Gruppe eine hervorgehobene Stellung einzunehmen. Wir empfinden Lust am Sieg und gerade eine (herausragende) Leistung kann zum Sieg, zu Rang, Ansehen und Anerkennung führen. Der Aggressionstrieb fördert somit nachhaltig das Leistungsprinzip.*

*Der letzte im Bunde der für Flow wichtigen Triebe ist der Bindungstrieb. Was wäre der Mensch ohne das Herstellen von sozialen Bezügen? Der Mensch ist nun einmal allen steigenden Zahlen an Single-Haushalten zum Trotz ein Gemeinschaftstier. Denken Sie an das besonders erhebende Gefühl, einer verschworenen Gemeinschaft anzugehören und daran, wie schön es sein kann, mit dieser gemeinsam Erfolge zu feiern.*

*Das Bedürfnis, die drei hier vorgestellten Triebe zu befriedigen, begleitet den Menschen ein Leben lang. Warum sorgen wir also nicht dafür, dass er am Arbeitsplatz dazu in die Lage versetzt wird und nicht nur in seiner Freizeit im Kaninchenzüchterverein diese Befriedigung erfährt? Die Wahrscheinlichkeit für ein Flow-Erlebnis ist immer dann besonders groß, wenn alle drei Triebe gleichzeitig angesprochen werden.*

*Nur - wie können wir die Rahmenbedingungen schaffen, dass der einzelne Mitarbeiter diese drei Triebe wirklich befriedigen kann - und das auch noch zum Nutzen der Firma?*

## **Alles im Fluss – Konsequenzen für die Mitarbeiterführung**

### **An der Quelle – Wie führe ich mich selbst**

*Wenn Sie als Führungskraft Ihren Mitarbeitern (und damit indirekt vielleicht auch Ihnen!) Flow ermöglichen wollen, sollten Sie sich zunächst die Zeit nehmen, sich selbst eine Reihe von Fragen ehrlich zu beantworten. Das damit gewonnene Wissen (das in regelmäßigen Abständen wieder aufgefrischt werden sollte) stellt einen unschätzbaren Wert für Ihre erfolgreiche Führungsarbeit dar.*



- *Habe ich ein (relativ) klares Bild über meine eigenen Bedürfnisse, Emotionen und inneren Zustände, die mein Verhalten und Handeln bestimmen? Wie sehen sie aus und wie gehe ich mit ihnen um?*
- *Wie sieht mein „inneres Team“ aus? Verändert sich seine Zusammensetzung in bestimmten Situationen? Wer übernimmt dann die Teamleitung?*
- *Wie gehe ich mit Konfliktsituationen um?*
- *Wie sieht meine persönliche Vision (beruflich und privat) aus? Welche Werte bestimmen mein Handeln?*

*Die Fragen ließen sich weiter fortsetzen und vertiefen. Insbesondere die Führung des „inneren Teams“, die Friedemann Schulz von Thun in Analogie zum Führen von Teams in Unternehmen darstellt, bietet ein weites Erkenntnisfeld für zukünftiges Handeln. Wichtig ist hier die Botschaft: Führung fängt bei uns selbst an. Nicht nur jenen Führungskräften, die bei der Beantwortung der Fragen Herrn Jauch verzweifelt um den 50:50, Telefon- oder Publikumsjoker bitten wollen, raten wir dringend, sich regelmäßig Phasen der Selbstreflexion zu gönnen. Neben Seminarangeboten, die Ihre persönliche Kompetenz stärken und Ihnen eine Standortbestimmung ermöglichen, empfehlen wir zur Selbstreflexion die individuelle Beratung in einem Einzelcoaching. Leider ist der Begriff des Coaching zu einem Modebegriff verkommen und durch einige „schwarze Schafe“ sowie die immer noch angstvolle Assoziation zum „Couching“ negativ belegt. Ein gutes Coaching ist jedoch ein machtvoller Hebel, um zufriedener und erfolgreicher agieren zu können. Eine möglichst hohe eigene persönliche Kompetenz ist Grundvoraussetzung, um Mitarbeitern Flow-Erlebnisse zu ermöglichen. Nehmen Sie sich die (Aus-) Zeit, um sich selbst und andere erfolgreich zu führen.*

### **Flussaufwärts – Folgerungen aus dem Neugiertrieb**

*Die nächsten Fragen knüpfen an den jeweiligen Trieben an. Was müssen Sie also wissen, um den Mitarbeiter „beim **Neugiertrieb** zu packen“?*

- *Welche Stärken- und Schwächen haben meine Mitarbeiter?*
- *Wie müssen die Ziele aussehen, die eine Über- oder Unterforderung vermeiden?*
- *Wie kann ich dem Mitarbeiter den nötigen Freiraum geben, um seinen Neugiertrieb zu befriedigen?*
- *Wie muss ich kommunizieren, um offen und ehrlich im Sinne von Verlässlichkeit und Glaubwürdigkeit zu sein?*

*Viele Führungskräfte sagen jetzt vielleicht, das ist doch alles kalter Kaffee. Diese Fragen stellen wir uns doch ständig. Beantworten Sie sie aber auch in angemessener Form?*



*Kennen Sie wirklich die Stärken und Schwächen Ihrer Mitarbeiter ? Und damit meinen wir nicht die „grobe Richtung“, sondern die spezifischen Fähigkeiten und Entwicklungspotenziale im Detail. Hierzu bedarf es einer sehr sorgfältigen individuellen Betrachtung, die sich aus unserer Erfahrung am besten anhand eines umfassenden Kriterienkataloges (wir arbeiten mit über 30 Kriterien!) vornehmen lässt. Sie geben Ihrer Bewertung Struktur und überlegen sich genau, welche Einschätzung Sie in Bezug auf das jeweilige Kriterium haben (kein Kreuzchen setzen, sondern Kommentar abgeben!). Diese Einschätzung (möglichst mit konkreten Beispielen unterlegt) wird mit der Einschätzung des Mitarbeiters abgeglichen. Denken Sie daran: Auch Sie kennen die Wahrheit nicht! Und noch ein Aspekt: Sich vielleicht ein paar mehr Gedanken über die Mitarbeiter zu machen, als diese es aus ihrer bisherigen Praxis gewohnt sind, zeugt von Wertschätzung. Ihre Mitarbeiter werden es Ihnen danken.*

*Formulieren Sie wirklich Ziele für Ihre Mitarbeiter, die eine Balance zwischen Herausforderung und Fähigkeit darstellen, wie es für Flow-Erlebnisse unabdingbar ist? Oder brechen Sie die Ziele, die Ihnen „aufs Auge gedrückt“ wurden, einfach nur herunter? Natürlich, auch Sie werden daran gemessen, inwieweit Sie Ihre Ziele erfüllen. Und nicht geäußerte Bedenken bei der eigenen Zielvereinbarung holen einen manchmal wieder ein. Nur was nützt es, wenn Sie dabei an Ihren Mitarbeitern vorbei planen. Das Prinzip Hoffnung bringt hier genauso wenig, wie die heimliche Unterstellung, die Mitarbeiter könnten eigentlich viel mehr leisten. Wenn dem so ist, liegt es an Ihnen, die Rahmenbedingungen dafür zu schaffen oder Konsequenzen zu ziehen. Flow erfordert anspruchsvolle, aber auch erreichbare Ziele. Kennen Sie die Stärken und Schwächen Ihrer Mitarbeiter, so haben Sie eine solide Basis, realistische Ziele zu entwickeln, die auch tatsächlich „passen“. Unterforderung führt zu Routine, Überforderung zu Angst. Beide Varianten führen in den Widerstand, der sich häufig in innerer Kündigung oder Krankheit manifestiert. Die Zeche zahlt das Unternehmen.*

*Nehmen Sie sich auch bei der Zielfindung Zeit. Die Ziele sollten nicht nur Arbeitsziele umfassen, sondern auch Ziele, die den zwischenmenschlichen Bereich betreffen. Und: Vereinbaren Sie die Ziele. Versuchen Sie, über Widerstände nicht einfach hinwegzugehen, sondern sie zu hinterfragen. Ein Mitarbeiter im Widerstand wird Ihnen beweisen, dass das Ziel zu hoch gewählt war.*

*Auch wenn die Zeit, die einer Führungskraft für die eigentlichen Führungsaufgaben zur Verfügung steht, begrenzt zu sein scheint: Nehmen Sie sich so viel davon wie möglich. Der Aufwand lohnt sich. Nicht nur, dass Ihre Mitarbeiter die von Ihnen investierte Zeit schnell wieder hereinholen und Sie und Ihr Unternehmen davon profitieren werden (denken Sie an das Zeitempfinden im Flow!). Sie setzen mit Ihrer Entscheidung auch ganz bewusst ein Zeichen für Ihre Mitarbeiter. Sie zeigen, dass sie es Ihnen Wert sind.*

*Kommen wir zur dritten Frage, die aus dem Neugiertrieb resultiert und die wir nach dem Vorhergesagten relativ kurz beantworten können. Geben Sie Ihren Mitarbeitern wirklich genug Freiraum? Oder fällt es Ihnen nach wie vor schwer, loszulassen?*





*Haben Sie im Sinne der ersten beiden diskutierten Punkte eine fundierte Stärken-/Schwächen-Analyse durchgeführt und auf dieser Basis mit Ihren Mitarbeitern Ziele vereinbart, so dürfte es Ihnen höchst wahrscheinlich nicht schwer fallen, den Mitarbeiter mit großem Vertrauen in die Richtigkeit seiner Entscheidungen auf seinem Weg zum Ziel als Beobachter und Coach zu begleiten. Lediglich bei den festgelegten Meilenstein-Terminen werden Sie bei Bedarf korrigierend eingreifen. Der Mitarbeiter kann sich der seinen Fähigkeiten angemessenen Herausforderung „lustvoll“ stellen.*

*Die Frage der glaubwürdigen Kommunikation richtet sich an den Sicherheitsaspekt des Neugiertriebes. Sie müssen als Führungskraft für Ihre Mitarbeiter berechenbar (und damit sicher) bleiben. Das gesprochene Wort und Ihr Handeln müssen im Einklang stehen. Je mehr Zeit Sie sich für die eingangs erwähnte Phase der Selbstreflexion genommen haben und weiterhin nehmen, desto eher wird Ihnen das gelingen. Nehmen Sie immer wieder einen Perspektivwechsel vor und fragen Sie sich, wie ihr jeweiliges Führungsverhalten wohl auf Sie als Mitarbeiter wirken würde. Agieren Sie so offen wie möglich. Dabei ist nicht Ehrlichkeit um jeden Preis gefordert. Aber wenn ich über etwas nicht reden darf, muss ich darüber reden! So schafft man Vertrauen.*

*Eigentlich ist es doch gar nicht so schwer, Rahmenbedingungen zu schaffen, die es dem Mitarbeiter ermöglichen, seinen Neugiertrieb zu befriedigen. Sie müssen sich nur dafür entscheiden.*

### **Stromschnellen – Folgerungen aus dem Aggressionstrieb**

*Welche Chancen bieten sich Ihnen im Hinblick auf das Bedürfnis Ihrer Mitarbeiter, ihren **Aggressionstrieb** zu befriedigen? Zur Erinnerung: Der Aggressionstrieb ist verantwortlich für das Leistungsprinzip. Um es ausgewogen zu fördern, sollten Sie sich die folgenden Fragen beantworten:*

- *Wie erkenne ich Leistung an?*
- *Wie schaffe ich Transparenz im Hinblick auf die Leistungsbewertung?*
- *Wie setze ich mich mit nicht erbrachter Leistung auseinander ?*
- *Wie habe ich den Sinn einer Aufgabe erläutert?*

*Leistung muss sich grundsätzlich lohnen. Doch was heißt hier lohnen? Jeder Einzelne von uns hat da ganz unterschiedliche Vorstellungen, was er als „Lohn“ für seine Leistung empfindet. Die Sehnsucht nach Anerkennung ist wohl jedem Mitarbeiter immanent (es sei denn, sie sind im Auftrag des Herrn unterwegs!), nur - wie erkenne ich als Führungskraft richtig an? Auch hier gilt wieder: so individuell wie möglich! Bringen Sie Ihren Mitarbeitern Wertschätzung entgegen, indem Sie ihnen die Anerkennung geben, die ihrer persönlichen Wertewelt entspricht.*



*Dies kann bei dem einen eine Beförderung, beim anderen eine Weiterbildung und beim dritten eine positive Rückmeldung sein. Denken Sie aber daran: Anerkennung funktioniert grundsätzlich nur, wenn sie auf einer (nahezu) gleichberechtigten Erwachsenenenebene erfolgt. In der Sprache der Transaktionsanalyse heißt das: von Erwachsenen-Ich zu Erwachsenen-Ich. In der Begegnung von Eltern-Ich zu Kindheits-Ich wird Anerkennung (und auch Kritik) nicht das bewirken, was Sie sich davon versprechen.*

*Auf zwei Punkte sei noch hingewiesen: Anerkennung funktioniert auch dann nicht, wenn Ihnen Ihr Gegenüber die Kompetenz oder Glaubwürdigkeit abspricht, die erbrachte Leistung entsprechend zu bewerten. Und: Vorsicht vor der „strategischen Inzahlunggabe“ von Anerkennung. Erst wird gelobt, um anschließend vom Empfänger etwas Außerordentliches zu fordern oder den Boden zu bereiten, ihn massiv zu kritisieren. Beides entwertet die Anerkennung und führt zum Verlust Ihrer Glaubwürdigkeit.*

*Transparenz bei der Leistungsbewertung sollte bei einer wie oben dargestellt getroffenen Zielvereinbarung nicht schwer herzustellen sein. Beinhaltet sie doch klare messbare Kriterien, anhand derer die Zielerreichung beurteilt werden soll. Im Gespräch mit dem Mitarbeiter gilt es Klarheit darüber herzustellen, wie Sie ihn einschätzen (insbesondere auch in Bezug auf das Erreichen von „weichen“ Zielen, dessen Messbarkeit eher schwierig ist). Nicht nur Sie, sondern auch jeder Mitarbeiter hat eine interne Rangordnung aufgestellt und sieht sich möglicherweise als Kandidat für weitergehende Aufgaben. Ein ständiger Abgleich der wechselseitigen Einschätzungen schützt vor Konflikten und Enttäuschung. Eine „Schonhaltung“ dem Mitarbeiter gegenüber schadet sowohl dem Mitarbeiter als auch Ihnen.*

*Einen eigenen Weg für Transparenz und damit auch zur Aktivierung des Aggressionstrieb wählen Unternehmen, wenn sie die Anzahl von Beförderungen auf eine bestimmte Quote von Mitarbeitern pro Abteilung beschränken. Dumm gelaufen, wenn die Anzahl an Leistungsträgern die Quote übersteigt. Aber keine Angst, das bleibt nicht lange so. Es gibt ja noch die natürliche Fluktuation...*

*Wie interpretieren Sie nicht erbrachte Leistung? Wo suchen Sie die Schuld? Nicht nur aus systemischer Sicht, bei der wir uns vom Ursache-Wirkungs-Prinzip und damit auch von der Schuldfrage zugunsten einer zirkulären Sichtweise verabschieden, müssen Sie sich fragen: Wo liegt letzt endlich meine Verantwortung als Führungskraft, dass der Mitarbeiter die erwartete Leistung nicht erbracht hat? Sie müssen davon ausgehen, dass der Aggressionstrieb im Sinne des Leistungsprinzips bei jedem Mitarbeiter wirksam ist. Warum also lebt dieser Mitarbeiter ihn nicht aus und zeigt seine Leistungsbereitschaft? Hier besteht Gesprächsbedarf.*

*Wissen Ihre Mitarbeiter immer, warum sie diese oder jene Aufgabe zu erfüllen haben und wie wichtig sie im Gesamtkontext der Abteilung bzw. des Unternehmens ist? Wissen Sie es und*



*können es jederzeit plausibel begründen? Wirklich selbstverantwortlich werden Ihre Mitarbeiter nur dann handeln, wenn sie wissen, wofür sie etwas tun.*

*Idealerweise haben Sie die vereinbarten Ziele aus den übergeordneten Abteilungs- und Unternehmenszielen im Sinne einer Zielkaskadierung abgeleitet. Zeigen Sie in jedem Fall auf, welchen Beitrag die einzelne Aufgabe zum Ganzen leistet. Wir haben schon häufiger bei Schulungen in verstörte Gesichter geblickt, als wir die Frage stellten: „Warum gibt es Ihren Job?“ Soweit zum Thema Sinnvermittlung...*

### **Mit der Strömung – Folgerungen aus dem Bindungstrieb**

*Kommen wir zum letzten der für das „lustvolle“ Erbringen von Höchstleistungen relevanten Triebe, dem **Bindungstrieb**. Hier gilt es, die folgenden Fragen zu beantworten, um die entsprechenden Rahmenbedingungen für die Mitarbeiter zu schaffen:*

- *Welche gemeinsamen Werte haben wir im Team, in der Abteilung und im Unternehmen entwickelt?*
- *Wie gehen wir mit Konflikten um?*
- *Wie fördern wir Teambildungsprozesse?*
- *Wie können wir Spaß an der gemeinsamen Leistung entwickeln?*

*Kennen Sie die Werte, die das Handeln Ihrer Mitarbeiter prägen? Gibt es eine gemeinsame Vision im Unternehmen? Existieren offizielle Spielregeln für die Zusammenarbeit in Ihrem Bereich? Noch wichtiger: Wie lauten die „heimlichen“ Spielregeln, um Erfolg in Ihrem Team zu haben? Bindung entsteht durch gemeinsames Handeln und gemeinsame Erfolgserlebnisse. Dafür müssen die Mitarbeiter wissen, in welchem Rahmen sie sich bewegen (dürfen). Es gilt sowohl den großen (Vision) als auch den kleinen Rahmen (Regeln für die Zusammenarbeit) so festzulegen, dass sich möglichst viele Mitarbeiter mit ihren Werten dort wiederfinden. Es reicht also nicht, nach dem Motto zu verfahren „Der Vorstand hatte eine Idee“ und „von oben“ Vision und Regeln vorzugeben. Bindung entsteht durch Beteiligung. Ein tragfähiger, Bindung erzeugender Werterahmen kann daher nur mit den Mitarbeitern in gemeinsamen Workshops erarbeitet werden. Dieser bestimmt in Zweifelsfragen dann das zukünftige Handeln. Und bitte für alle! Ausnahmen (beispielsweise für Würdenträger) bestätigen hier ausnahmsweise nicht die Regeln, sondern zerstören sie. Dies bindet vielleicht auch einige Mitarbeiter, allerdings nur in ihren gemeinsamen enttäuschten Gedanken und ihrer negativen Energie.*

*Herrscht in Ihrem Bereich ein Klima, das es Ihnen und Ihren Mitarbeitern ermöglicht, Konflikte rechtzeitig anzusprechen und die berühmten Rabattmarkenbücher zu vermeiden? Grundsätzlich sollte sich aus den Regeln zur Zusammenarbeit auch der Umgang mit Konflikten ergeben. Aber werden die Regeln auch gelebt? Fördern Sie die Sensibilität Ihrer Mitarbeiter im Hinblick*



*auf Konflikte, indem Sie persönliche Kompetenz zeigen und selbst Konflikte bereits in ihrer Entstehung ansprechen und nicht erst, wenn sie zum „Dauerbrenner“ geworden sind.*

*Ermutigen Sie Ihre Mitarbeiter, Gleiches zu tun. Implementieren Sie ein „Instrumentarium“ zum Konfliktmanagement, das den Mitarbeitern Sicherheit vermittelt. Trainieren Sie (mit externer Unterstützung) den Umgang mit Konflikten. Und zum Schluss: Fragen Sie sich, was in Ihrem Bereich falsch läuft, wenn Sie über einen längeren Zeitraum von Ihren Mitarbeitern hören, dass sie überhaupt keine Konflikte haben. Da ist was faul im Staate Dänemark...*

*Wie steht es mit dem Teamgeist in Ihrem Bereich? Achten Sie bei der Auswahl neuer Mitarbeiter nicht nur auf die Fachqualifikation und die Wertewelt des Bewerbers, sondern auch darauf, welche Funktion Sie für ein exzellentes Team noch benötigen? Die empirischen Erkenntnisse über außergewöhnlich erfolgreiche Teams werden aus unserer Sicht viel zu wenig genutzt. Was nützt das schönste Teamtraining (das im Übrigen nach dem Training mit der Nachbearbeitung erst richtig beginnt), wenn ich bestimmte Teamrollen nicht besetzt habe? Wie gehen Sie mit Erfolgen (und Misserfolgen) im Team um? Gibt es einen regelmäßigen „Teamcheck“ und Gespräche über den aktuellen Status des Teamentwicklungsprozesses? Chancen über Chancen, dem Mitarbeiter das Gefühl von Bindung zu vermitteln.*

*Leider geht in unserer heutigen Hochleistungsgesellschaft der Spaß häufig verloren. Wird bei Ihnen noch gelacht? Oder ist der Druck mittlerweile so groß, dass keine Zeit mehr für „Zwischenmenschliches“ besteht? Ich hoffe, dass dies bei Ihnen noch nicht so ist. Denn ohne die Möglichkeit des kleinen „Schnacks“, des informellen Austauschs, des gemeinsamen Lachens und Freuens entfernen wir uns zumindest mittelfristig immer mehr von dem Erbringen von Höchstleistungen. Unsere Beratungspraxis zeigt, dass die Berücksichtigung der hier vorgestellten Ansätze genau das verhindert.*

## **Zapfenstreich – ein Abgesang auf den Verführer**

*Lassen Sie uns zu unserem Ausgangspunkt zurückkehren: dem beglückenden Gefühl, im Flow zu sein und Höchstleistungen lustvoll zu erbringen. Wir haben uns gefragt, wie wir es schaffen können, dass der Mitarbeiter dieses Gefühl nicht nur in der Freizeit bei der Hobbygestaltung erlebt, sondern auch am Arbeitsplatz. Dabei wurde deutlich, dass der extrinsische Motivationsansatz aufgrund der menschlichen Fähigkeit zur Selbstreflexion und der Vernunft des Menschen schnell an seine Grenzen stößt. Der Mensch ist in der Lage, Reize zu bewerten und sie gegebenenfalls zu durchschauen. Das immer wieder gern herangezogene Zitat von Eisenhower zum Thema Motivation verdrängt diesen Sachverhalt :*



*„Motivation ist die Fähigkeit, einen Menschen dahin zu bringen, das zu tun, was man will, wann man will und wie man es will, weil er es selbst will.“*

*Hier wird dem Verführer und Manipulator gehuldigt. Bei seiner Entlarvung hat er sein gesamtes Pulver verschossen. Warum von hinten durch die Brust ins Auge, wenn uns doch andere direktere, ehrlichere und auf Dauer wirksamere Wege zur Verfügung stehen?*

*Die menschlichen Triebe – und hier insbesondere die zur Erbringung von Höchstleistungen im Flow relevanten – sind immer vorhanden. Nutzen wir Sie also, indem wir die Rahmenbedingungen schaffen, um sie ausleben zu können – zum Wohle der Mitarbeiter und des Unternehmens.*

*Denn*

- *Flow bietet Chancen für Mitarbeiter und Unternehmen*
- *Flow ermöglicht Höchstleistungen bei gleichzeitig höchster Zufriedenheit*
- *Extrinsische Motivation ist nur punktuell und temporär einsetzbar*
- *Flow ist die höchste Form der intrinsischen Motivation*
- *Flow setzt bei den Trieben an*
- *Flow kann man nur einladen, nicht herbeizaubern*

*Fließen, aber zerfließen Sie nicht. Viel Flow bei der Umsetzung. Wir unterstützen Sie gern.*

*Literatur:*

*Csikszentmihalyi, Mihalyi: Das Flow-Erlebnis, Stuttgart 1987*

*Cube, Felix von: Lust an Leistung: Die Naturgesetze der Führung. München 1998.*

*Schulz von Thun, Friedemann: Miteinander reden 3. Reinbek 1998.*

*Sprenger, Reinhard: Mythos Motivation. Frankfurt / New York 1991.*

**Venestra**  
**Managementberatung und -entwicklung**  
**Ulmenstr. 5**  
**22299 Hamburg**  
**T. 040 – 350 70 889**  
**F. 040 – 513 26 770**  
**Email [Info@venestra.de](mailto:Info@venestra.de)**  
**<http://www.venestra.de>**