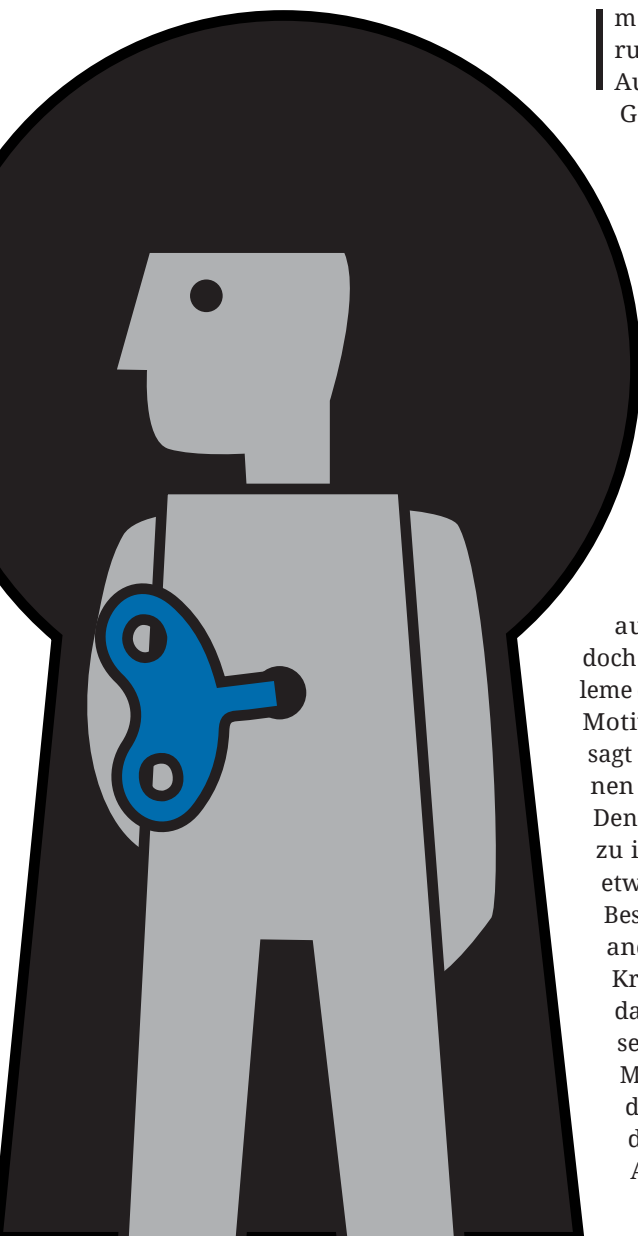


# Die Crux mit der Motivation

Mitarbeiter zu motivieren, gehört zu den wichtigsten Führungsaufgaben – und gleichzeitig zu den heikelsten. Denn wer falsch vorgeht, erreicht leicht das Gegenteil.



Im Vorbeigehen fällt der Führungskraft Herr Müller ins Auge, der mit genervtem Gesichtsausdruck vor seinem Bildschirm sitzt. Eine kleine Aufmunterung wird ihm guttun, denkt sich der Chef, und ruft ihm aufmunternd zu: „Herr Müller, geben Sie Ihr Bestes!“ Müller lächelt gequält Richtung Chef, um dann direkt wieder auf den Bildschirm zu starren – mit noch genervterem Gesichtsausdruck als vorher.

So einfach das Beispiel auch ist, demonstriert es doch eines der zentralen Probleme der Mitarbeitermotivation: Motivation oder genauer gesagt Motivationsversuche können zu Demotivation führen. Denn wenn die Führungskraft zu ihrem Mitarbeitendem so etwas sagt wie „Geben Sie Ihr Bestes!“, versteht der ein oder andere Mitarbeiter dies als Kritik oder gar als Vorwurf, dass er oder sie nicht bereits sein Bestes gibt. Je öfter der Mitarbeiter solche Sätze hört, desto größer ist die Gefahr, dass er die Lust an seinen Aufgaben verliert.

Bekannt gemacht hat dieses Motivierungsdilem-

ma schon vor vielen Jahren der Berater Reinhard Sprenger mit seinem Bestseller „Mythos Motivation“. Auch Sprengers Quintessenz aus seinen dazugehörigen Überlegungen hat in Berater- und Führungskräfte-Kreisen die Runde gemacht: Führungskräfte müssen ihre Mitarbeiter nicht motivieren, sie müssen nur aufhören, sie zu demotivieren. Denn Motivation sollte laut Sprenger in jedem Menschen ausreichend vorhanden sein, intrinsische Motivation heiße das Zauberwort. Folglich sei jeder für seine Motivation selbst verantwortlich.

## Auch intrinsische Motivation hat eine Schattenseite

In der Führungsliteratur wird intrinsische Motivation als die einzig wahre Motivation gelobt. Dabei übersehen viele, dass auch die intrinsische Motivation – wie alles im Leben – Licht und Schatten hat. Die Schattenseite besteht darin, dass stark intrinsisch motivierte Mitarbeiter nicht oder nur kaum zu etwas zu bewegen sind, wenn ihnen ein Thema oder Projekt keine persönliche Freude macht.

Hinzu kommt, dass die intrinsische Motivation nicht bei allen Mitarbeitern gleichermaßen hoch ist. So wie Menschen verschieden sind, ist auch ihre Motivationsstruktur verschieden. Neben der intrinsischen Motivation gibt es noch die extrinsische Motivation, die durch äußere Motivationsfaktoren, durch Fremdmotivation, ausgelöst wird. Zu diesen zählen im Arbeitskontext z.B. eine Prämie, ein Bonus, ein Dienstfahrzeug, Status oder Prestige.

Eher extrinsisch motivierte Mitarbeiter setzen sich zwar weniger von sich aus für eine Aufgabe ein als intrinsisch motivierte, dafür lassen sie sich – eben durch entsprechende Motivatoren – leichter führen. Das ist die Lichtseite der extrinsischen Motivation im Arbeitsleben.

Als Führungskraft ist es wichtig, ein Gespür dafür zu entwickeln, ob ein Mitarbeiter eher intrinsisch oder eher extrinsisch motiviert werden kann. Das erfahren Sie, wenn Sie ihn mit echtem Interesse wahrnehmen und ihm wirklich – also mit voller Aufmerksamkeit und nicht nur mit einem Ohr und den Gedanken woanders – zuhören. Wie reagiert er auf Lob? Aber auch: Was erzählt er von seiner Arbeit, von seiner Familie, von seinen Hobbys?

Es liegt auf der Hand, dass Führungskräfte den jeweiligen Mitarbeitertyp sehr unterschiedlich ansprechen sollten, es kommt auf das richtige „Vokabular“ an. Ein intrinsisch motivierter Mitarbeiter reagiert beispielsweise bei Mehrarbeit an den nächsten drei Samstagen positiv auf folgende Ansprachen: „Das ist eine extrem spannende Aufgabe für Sie!“, „Das Team braucht Sie“, „Wir brauchen Sie unbedingt mit Ihrer Fachkompetenz.“ Oder: „Unsere Kunden vertrauen auf Sie.“ Während der eher extrinsisch zu motivierende Mitarbeiter etwa mit einem Verweis auf die in Aussicht gestellte Belohnung – eine finanzielle, eine in Form von Freizeitausgleich oder von Statusgewinn – zu motivieren ist. Ob man diese Art der Motivierung nun zeitgemäß findet oder nicht, ist ihre Wirkung doch klar belegt.

### Unterschiedliche Motivation braucht unterschiedliche Kommunikation

Ein grundsätzlich gutes Mittel der Motivierung ist das gute alte Lob. Zumindest dann, wenn es spezifisch und begründet ist: „Deinen Projektbericht fand ich wirklich gelungen, vor allem weil ...“ Wie stark so ein Lob auf Mitarbeiter wirkt, hängt wiederum wesentlich von ihrer Motivationsstruktur ab. Intrinsisch motivierte Menschen haben ein niedriges bis mittleres Anerkennungsbedürfnis. Sie haben sich

längst ihr eigenes Urteil über die Qualität ihrer Arbeit gebildet, freuen sich dennoch über die gezeigte Wertschätzung. Bei extrinsisch motivierten Menschen ist das Anerkennungsbedürfnis jedoch besonders hoch ausgeprägt, weshalb sie sich mehr Lob wünschen, ja es sogar brauchen.

Was darüber hinaus sowohl für die Motivation aller Mitarbeiter – weitgehend unabhängig von deren Motivierungstendenz – wichtig und hilfreich ist, sind Fragen. Zum einen konkrete Fragen zur ihrer Arbeit. Mit solchen signalisiert die Führungskraft Interesse für den Mitarbeiter und sein Tun und kann ihm so auf einfache Weise den Rücken stärken: „Kommen Sie mit Projekt XY gut voran, Herr Müller, oder hakt es irgendwo?“ Zum anderen Fragen nach der Meinung der Mitarbeiter: „Was halten Sie von der Projektplanung? Ist die Ihrer Meinung nach realistisch?“ Mitarbeiter in Management- und Führungsentscheidungen einzubeziehen, macht diese stolz und stärkt ihr Verantwortungsgefühl. Nebenbei führt es oft auch zu den besseren Entscheidungen.

Die wichtigste Aufgabe der Mitarbeitermotivierung ist jedoch eine andere. Sie besteht darin, die eigene Motivation im Blick und hoch zu halten, sich als Führungskraft selbst so zu führen, dass man motiviert bei der Sache ist. Denn Motivation – hohe wie niedrige – ist ansteckend, wobei die Wahrscheinlichkeit der Ansteckung vor allem davon abhängt, wie stark die Aufmerksamkeit auf die „infizierte“ Person gerichtet wird. Und als Führungskraft ist man in aller Regel das Teammitglied, das am stärksten im Fokus steht.

*Michael Wefers*

Der Autor: **Michael Wefers** berät seit zehn Jahren Unternehmen, schwerpunktmäßig in Fragen der Führungskräfteentwicklung. Davor arbeitete er 14 Jahre im Management des Fotodienstleisters Cewe Color, zuletzt als Personalvorstand. Kontakt: [www.wefersundcoll.de](http://www.wefersundcoll.de)



Foto: Wefers & Coll

# managerSeminare

Das Weiterbildungsmagazin

Testen Sie einen Monat lang  
managerSeminare und alle Vorteile

für nur **8 EUR**



## TOP-VORTEIL Handout-Lizenz

Wählen Sie aus über  
3.000 Online-Archivbeiträgen: Artikel  
**kostenlos downloaden** und  
als Seminarunterlagen einsetzen.



**50%  
Rabatt**

„lead&train“ (ab September/Oktober)

**Selbstlern-Bausteine und Microtrainings** - digital,  
anpassbare Leadership-Inputs mit 50% Rabatt



## Fachbuch-Rabatt

**50% Rabatt** beim Kauf von **Büchern**  
aus der Reihe ‚LEADERSHIP kompakt‘.



**50%  
Rabatt**

## Trainingsfilme

**50% Rabatt** beim Kauf von Trainingsfilmen  
[www.managerseminare.de/Trainerbuch/Film\\_und\\_Audio](http://www.managerseminare.de/Trainerbuch/Film_und_Audio)

Preise und Services nach Stand vom 15.8.2018.

Jetzt einen Monat lang für nur 8 EUR testen:

[WWW.managerseminare.de/testen](http://www.managerseminare.de/testen)

Sie erreichen uns auch unter Tel.: +49 (0)228 977 91-23