

Motivation - ein falscher Ansatz in der Führung?

08.07.2013, 10:00 | Werbung, Consulting, Marktforschung

Pressemitteilung von: *Praxis für Unternehmertum*

Befragt man Führungskräfte, so zählt die Motivation ihrer Mitarbeiter zu den wichtigsten Führungsaufgaben.

Jetzt hat aber die Hay Group bei einer globalen Studie, die sich auf über 2200 Betriebsbefragungen bezieht, festgestellt, dass fast die Hälfte (49 %) der Führungskräfte für eine demotivierende Arbeitsatmosphäre sorgt. In Deutschland herrscht danach ein direkter Führungsstil vor. Führungskräfte erwarten von Ihren Mitarbeitern, dass sie die gegebenen Anweisungen kommentarlos und uneingeschränkt ausführen.

Dabei berücksichtigen die Führungskräfte offensichtlich nicht, dass jeder Mensch grundsätzlich motiviert ist. Allerdings in unterschiedliche Richtung. Die Einen suchen den Erfolg und sind damit hoch motiviert, gestellte Aufgaben zu lösen, die Anderen wollen den Misserfolg vermeiden und verweigern damit ihren Beitrag zur Lösung der gemeinschaftlichen Aufgaben. Die Angst für Fehler verantwortlich gemacht zu werden, herrscht hier vor. Jeder kennt Aussagen wie: „...wer ist dafür verantwortlich, wer hat den Fehler verursacht...“? Das führt dann zu Rechtfertigung und Entschuldigung – keiner war's gewesen. Innere Kündigung ist die Folge. Eine hohe Krankheitsquote und Fluktuation das sichtbare Ergebnis.

Wer hier dann durch Motivation mittels Gehaltserhöhung, Incentives oder sonstigen Benefits versucht, Menschen zu bewegen, wird sicher kurzfristig Erfolge erzielen, aber nur solange bis sich diese Vorteile abgenutzt haben und erhöht werden müssen. In der Automobilindustrie war das über viele Jahre ein probates Mittel Verkaufsanstrengungen der Handelsorganisation zu beeinflussen und damit Marktanteile zu erhöhen. Da aber die Ziele in Abhängigkeit von vergangenen Leistungen ermittelt wurden, haben ganz schlaue „Motivierte“ erkannt, dass man jedes dritte Jahr dabei ist, wenn man im Jahr nach dem Gewinn einfach weniger leistet, um dann im dritten Jahr wieder zu den Gewinner zu zählen. Dieses Beispiel kann auch auf Mitarbeiter übertragen werden. Misstrauische Chefs finden dann die Bestätigung dafür, dass ihre Mitarbeiter nur arbeiten, wenn sie entsprechend belohnt werden. Betrachtet man die heutige Motivationspraxis etwas genauer, dann kommt man zwangsläufig zum Ergebnis, dass Motivation an Manipulation grenzt. Berücksichtigt man dann noch, dass die Erfolgssucher diese zusätzlichen Benefits gerne annehmen, obwohl sie ihre Aufgaben der Sache wegen lösen würden, wird die Nutzlosigkeit solcher Maßnahmen sichtbar. Bei den Misserfolgsvermeidern muss die Motivation dann so stark sein, dass die Versagensängste überkompensiert werden.

Was aber hilft wirklich Menschen zu bewegen (motivieren)? Folgt man den jüngsten Erkenntnissen der Neurobiologie, dann sind Menschen bis ins hohe Alter lern- und leistungsfähig. Voraussetzung, um Potentiale zu entwickeln ist, dass Menschen begeistert sind und lernen wollen. Die Voraussetzungen dafür schaffen Chefs, die begeistern können, die Menschen „ermutigen“ können, einen bisher unbekannten Weg zu gehen. Das setzt bei den Führungskräften ein gesundes Maß an sozialer Kompetenz und die Liebe zum Menschen voraus. Liebe und Vertrauen geben, geht aber nur, wenn wir uns selbst vertrauen und lieben. Ermutigung statt Motivation ist der Königsweg in der Personalführung. Ermutigung setzt dort an, wo der Mitarbeiter bei der Lösung der Aufgabe alleine nicht weiterkommt. Er braucht dann den entscheidenden Impuls für den nächsten Schritt, um später alleine die Lösung zu erarbeiten. Bildlich gesprochen: Stellen sie sich vor, sie hätten eine Anzahl an Kreiseln vor sich, die sich drehen. Sie müssen erkennen, wenn sich ein Kreisel langsamer dreht und droht umzukippen. Hier sollten sie dann den entsprechenden Anstoß/Impuls setzen, damit die normale Drehung wieder aufgenommen wird.

Im Folgenden ein Überblick notwendiger Voraussetzung, damit ermutigende Führung gelingt:

Eigenakzeptanz oder liebe dich selbst: Als Führungskraft muss ich mich selbst mögen, als Mensch, der OK ist und sich auf dem Weg befindet, die Eigenschaften/Defizite, die ihm noch zum Erfolg fehlen, zu lernen. Nur wenn ich das für mich akzeptiere, kann ich mich für meine Mitarbeiter als Mensch interessieren und nicht nur für seine Arbeitsergebnisse.

Liebe deine Mitarbeiter/den Menschen: Beherzige, dass Fehler immer nur Umwege zum Ziel und die Voraussetzung für Wachstum sind. Überprüfe, ob du die Anweisung so klar gegeben hast, dass der Mitarbeiter diese verstehen konnte. Überprüfe, ob der Mitarbeiter die Voraussetzungen (intellektuell und materiell) hatte, die Aufgabe zu erfüllen. Prüfe deine Gefühle, sie geben dir Hinweise auf deine Einstellung. Wenn etwas schief läuft, bin ich dann ärgerlich oder wütend oder frage ich mich, was hätte ich beitragen können, damit dieser Fehler nicht aufgetreten wäre? Wenn ich aber Menschen unterbewusst als Bedrohung meines Selbstwertes erlebe, dann hat kein Mensch eine Chance.

Schaffe Freiraum und Vertrauen: Menschen arbeiten am erfolgreichsten, wenn sie im Wissen um das Vertrauen der Führungskraft ihre Aufgabe ausführen dürfen. Wenn Sie wissen, dass sie akzeptiert werden und die Möglichkeit haben, eigene Impulse und Anregung für die Lösung der anstehenden Aufgaben einzubringen.

Kommunikation: Gehe offen durch die Welt, spreche die Dinge, die du verändern willst im Vorfeld an – ohne auf die Planung einzugehen – um genügend Informationen (zuhören) einzuholen, die bei der Umsetzung berücksichtigt werden müssen. Der „Schöpfer“ hat uns zwei Ohren, zwei Augen aber nur einen Mund gegeben. Also das Verhältnis 4 : 1 - von Wahrnehmung zu Senden. Lasse deine Mitarbeiter wissen, dass du immer für sie erreichbar bist, um Rückfragen zu beantworten.

Respekt: Respektiere die Menschen mit all ihren Eigenschaften und betrachte die Leistungen die sie erbringen als weiterführenden Beitrag (der das Projekt voranbringt) oder als „Verweigerung“. In diesem letzteren Fall ist das eher ein Zeichen von fehlendem Mut, eigene Gedanken einzubringen. Hier gezielt nachfragen und den letzten Impuls für den beitragenden „Ansatz“ zu geben. Lob für eine Anstrengung ist der Schmierstoff, der zu weiteren Leistungen führt.

Die Unternehmensberater Leng & Mattern helfen Führungskräften neue Verhaltensweisen zu lernen. Sie verfügen über eine langjährige Berufs- und Lebenserfahrung als Führungskräfte und Unternehmer. Sie wissen, wie eine Führungskraft fühlt. Sie sind Coach, Berater, Trainer und Herausforderer. Sie nehmen wahr, analysieren, beraten unabhängig, sind frei und konstruktiv.

Die Bereitschaft eine Vertrauensbasis zum Coach aufzubauen, setzt natürlich auch voraus, dass die Chemie zwischen Führungskraft und Coach stimmt. Hierauf legen die Coachs Leng & Mattern besonderen Wert, da die professionelle Zusammenarbeit auch vertragen muss, unbequeme Dinge zu hinterfragen und anzusprechen. Man könnte den Coaching-Prozess auch als „Freundschaft auf Zeit“ bezeichnen. Diesen „Chemietest“ bieten Leng & Mattern in einem kostenlosen Vorgespräch an, bei dem die Anliegen und Erwartungen der Führungskraft erörtert werden. Die Coachs geben in diesem Gespräch ausführliche Informationen über die Möglichkeiten und Grenzen ihres Angebotes. Auch hier ist Ermutigung einen neuen unbekannten Weg zu gehen, das vordringliche Ziel für den Coaching-Auftrag.

Für gute Führungskräfte ist Erfolg kein Zufall.

Portrait

Die Praxis für Unternehmertum wird geführt durch die langjährigen Unternehmensberater Harald Leng und Bernd Mattern. Sie kennen sich mit den Anforderungen des Mittelstandes aus. Sie, reagieren flexibel auf die individuellen Bedürfnisse und Ansichten ihrer Klienten, arbeiten pragmatisch und zielorientiert. Dabei kommen ihnen ihre persönlichen Unternehmer- und Management Erfahrungen aus verschiedenen Unternehmen und Branchen zugute.

Die Leistungen von Leng & Mattern gehen von der Strategieberatung, über die Begleitung von Veränderungsprozessen,

Reduzierung bzw. Vermeidung von Konfliktkosten, bis hin zur Regelung der Unternehmensnachfolge.

Leng und Mattern stehen für ganzheitliche und nachhaltige Lösungen und führen die Beratungsprozesse und -gespräche immer persönlich durch.

News-ID: 732067 • Views: 1686 (Stand: 12.08.2026)

Link zur Pressemitteilung:

<https://www.openpr.de/news/732067/Motivation-ein-falscher-Ansatz-in-der-Fuehrung.html>