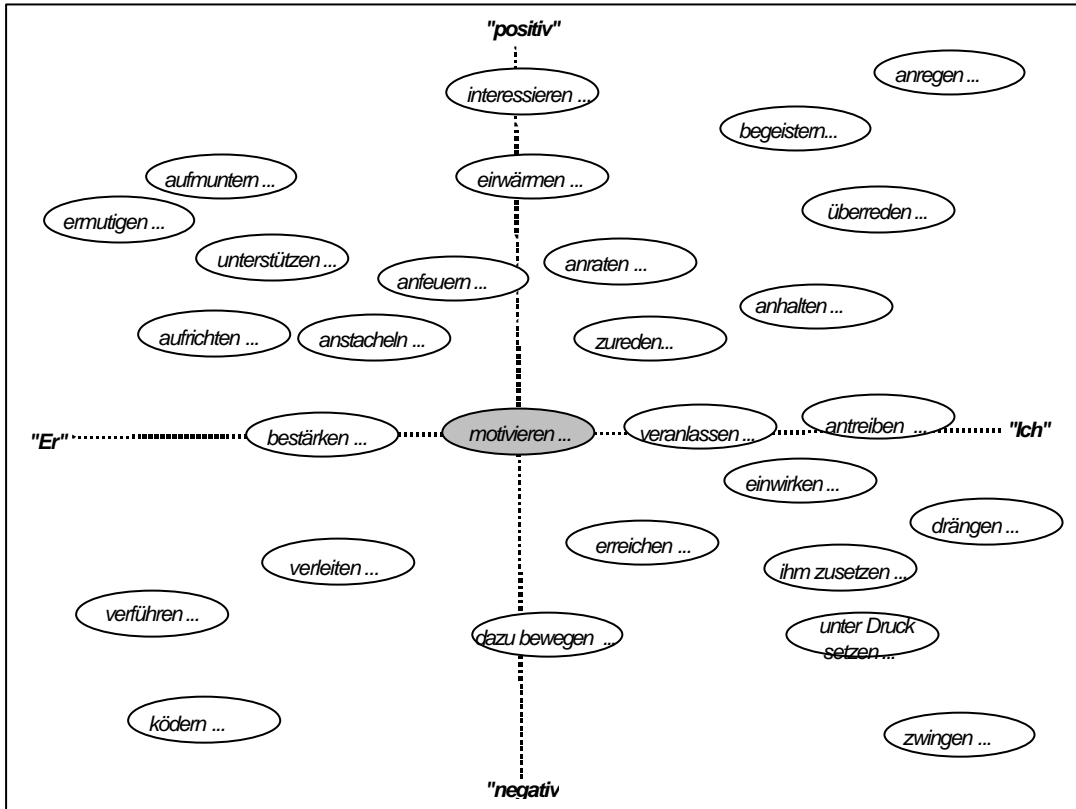
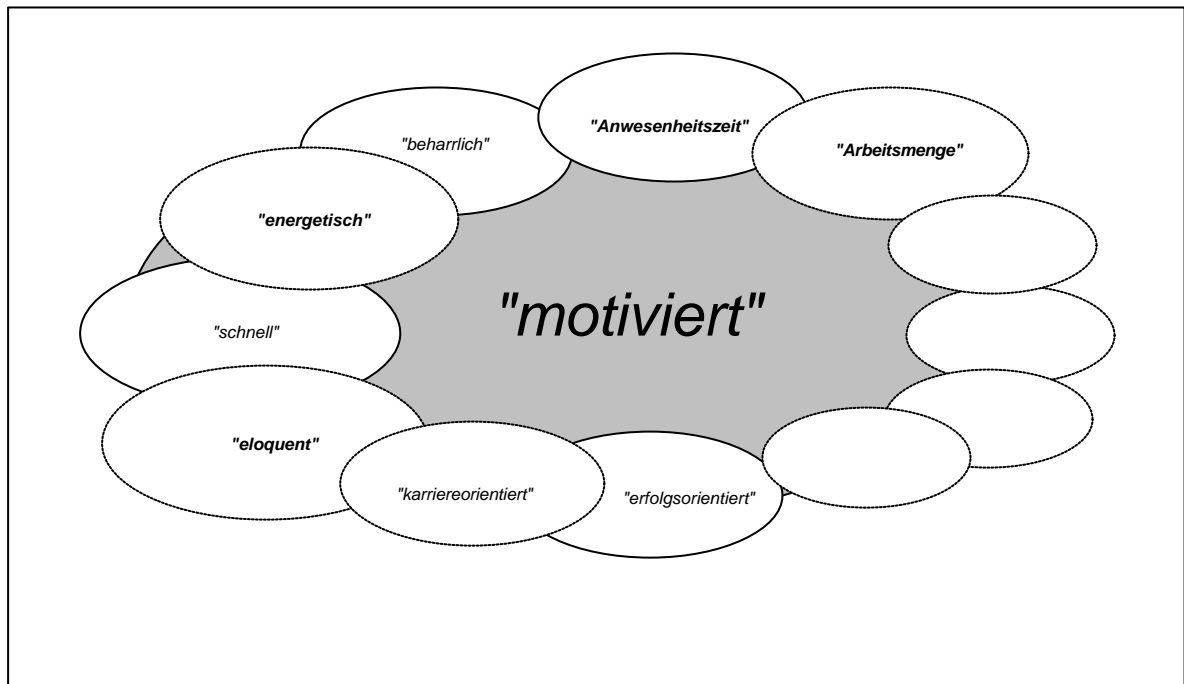


Motivation - Anmutung



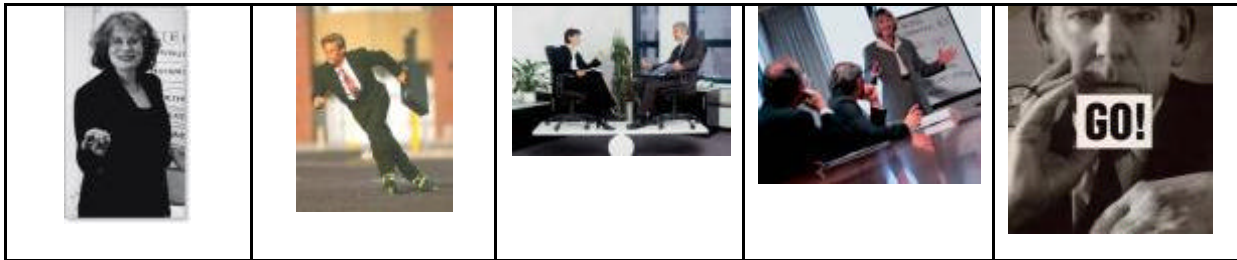
Begriffslandschaft: Motivation



Thesen:

- "Motivation" wird oftmals sehr umfassend definiert!
- Folglich dient der Begriff als Sammelbecken für viele verschiedene Begriffe.
- Meist dominieren (unbewusst) "energetische" und "volumenorientierte" Aspekte.
- Innerhalb der Aspekte von Motivation kann man Persönlichkeits-stabile (traits) von Persönlichkeits-labilen (states) unterscheiden.
- Für eine detaillierte Analyse der Motivation eines Mitarbeiters sollte man diese verschiedenen Facetten getrennt analysieren.

... Motivation - oder Motipulation ...



In vielen Führungssituationen herrscht das Prinzip der "**Motipulation**" (Begriff nach R. Balling.). Dieses, aus den Begriffen "**Motivation**" und **Manipulation**" zusammengesetzte Kunstwort beschreibt ein Dilemma:

Wie bringe ich (als Führungskraft) einen anderen (Mitarbeiter) dazu, etwas in meinen Augen Sinnvolles zu tun, und dabei den Anschein zu erwecken, als sei er von selbst darauf gekommen bzw. als ob es nur eines geringen Anstoßes bedurfte, um ihn zur Ausführung dieser Handlung "zu bewegen."

Dem ehemaligen amerikanischen Präsidenten D.E Eisenhower wird folgendes Zitat zugeschrieben:
"Motivation ist die Fähigkeit, einen Menschen dazu zu bringen, das zu tun, was man will und wie man es will, weil er selbst es will."

Heute wissen wir, dass der von innen kommende Antrieb eines Individuums (**intrinsische Motivation**) wesentlich höhere und längere andauernde Leistungsbereitschaft garantiert. Diese Form der Motivation entsteht durch Einsicht und soziale Anerkennung.

Dagegen haben äußere Antriebsfaktoren (**extrinsische Motivation**) nur kurzfristige Wirkung, sie kosten viel Geld und sind instabil. Sie führen zu diversen Formen der Anpassung, des Widerstands und der Flucht und insofern langfristig zu einer Verringerung der Produktivität,

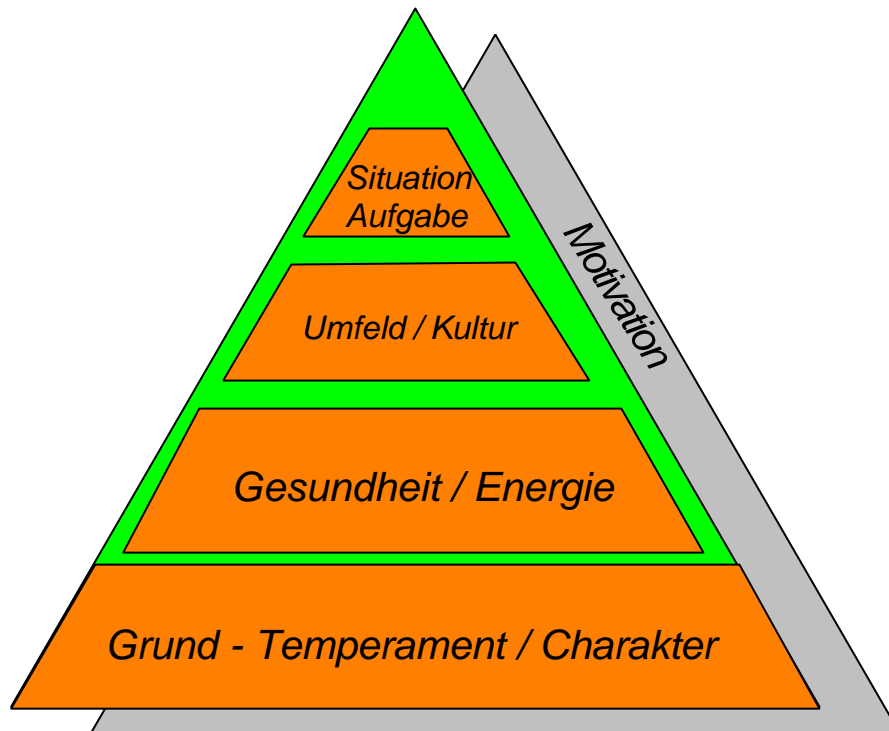
Niemand ist mit Tricks, besonderen Methoden oder irgendeinem "Zaubermitteln" langfristig motivierbar. Wichtig ist Bedingungen zu schaffen, die die Eigenmotivation und damit die Leistungsbereitschaft von Menschen fördern.

Hierzu gehört insbesondere die persönliche **Wertschätzung**, die man dem anderen entgegenbringt. Diese soll sich auch dokumentieren in der Unterscheidung zwischen der Person, als einmaligem Individuum und der Person, in der Rolle als Mitarbeiter/Kollege.

Bei allem ist wichtig: Die intrinsische Motivation wird nur dann ausgelöst, wenn ein Menschen einen Sinn in den Aufgaben sehen, die sie erfüllen sollen. Das *Warum* zu erläutern ist daher ebenso wichtig, wie das *Wie* und *Was* einer Aufgabe zu schildern.

Quelle: Interner Newsletter Inntal Institut, Juni 2005

Begriffshierarchie: Motivation



... was letztendlich motiviert ...



A) Fokus: Die Führungskraft

- Regelmäßig Kontakt zum Mitarbeiter suchen - und pflegen
- Das Gespräch mit ihr/ihm suchen
- Interesse an seiner Person zeigen
- Regelmäßig offenes / kritisches Feedback gegen
- Häufiges Loben (Stärken)
- Wertschätzung der Unterschiede von Mitarbeitern
- Unterstützung von Querdenkern
- Vorschläge aufgreifen und diskutieren
- Übergreifende Ziele / Strategien verdeutlichen

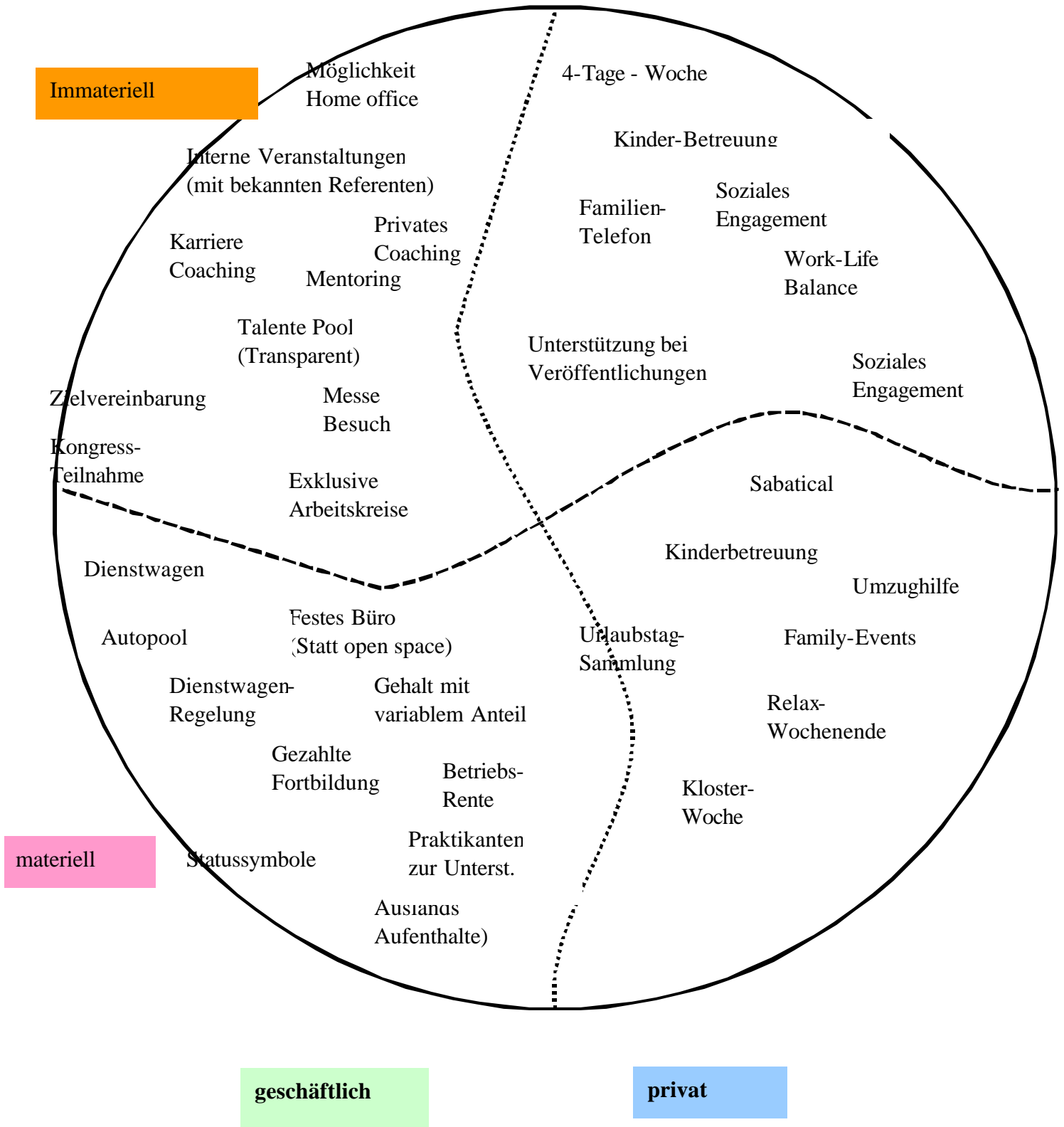
B) Fokus: Das Aufgabengebiet

- Ausleben der Talente und Kompetenzen ermöglichen
- Auf Über- bzw. Unterforderung achten
- Teamrolle passend wählen
- Beeinflussbare Ziele vereinbaren
- Für Abwechslung sorgen
- Neue Herausforderungen geben
- Freiräume / Handlungsspielraum ermöglichen
- Austausch mit Kollegen ermöglichen
- Inhaltliche Weiterentwicklung ermöglichen
- Auf gerechte Bezahlung achten
- Team-Vision / Leitbild gemeinsam erarbeiten

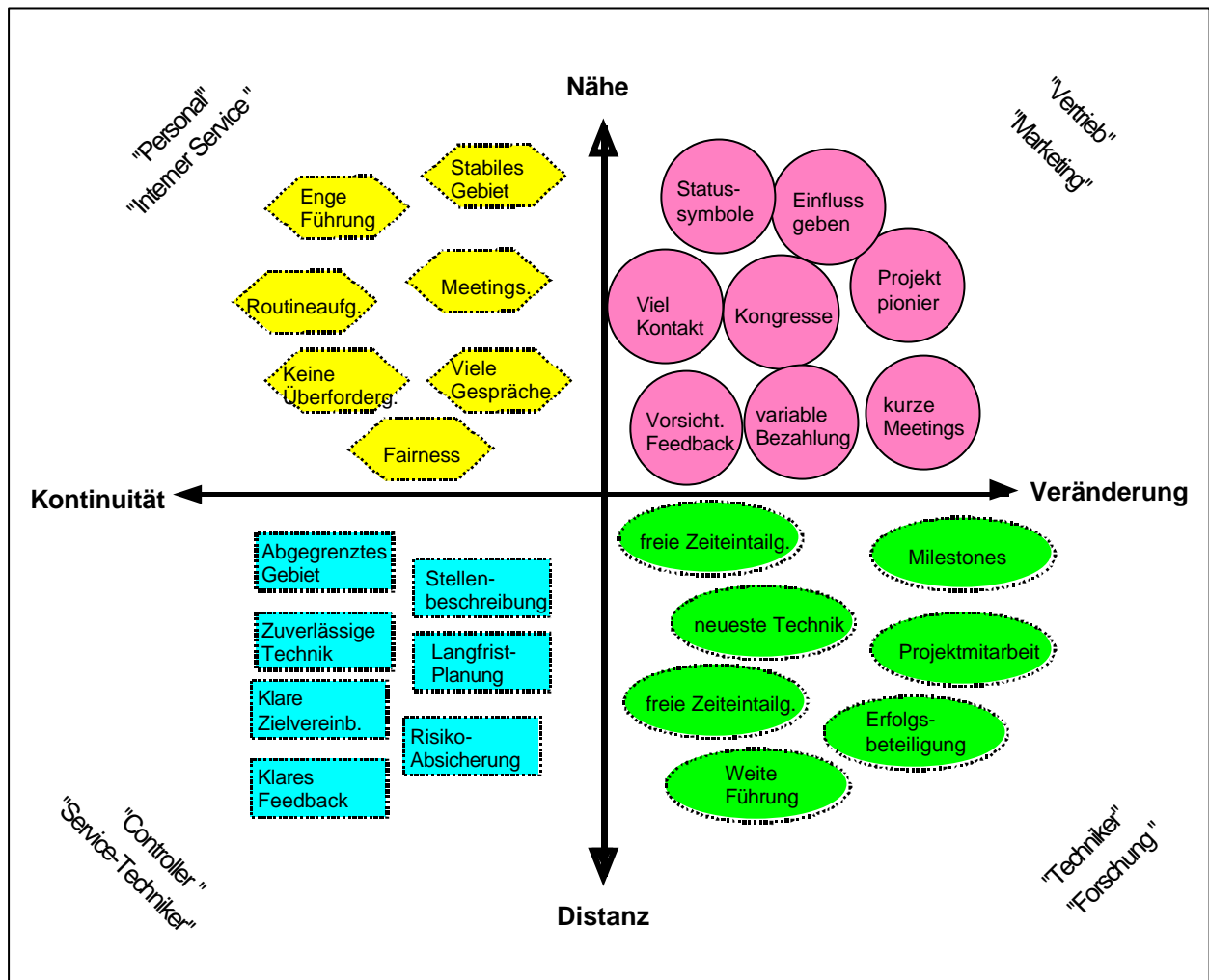
C) Fokus: Die Organisation

- Für optimalen Arbeitsplatz sorgen
- Arbeitsumfeld passend gestalten
- Organisationsklima bewusst weiterentwickeln
- Image der Organisation im Blick behalten
- Lernende Organisation als Ziel festhalten
- Unternehmensziele leben

Neue Arten der Motivation



Mitarbeiter-Motivation in Anlehnung an die Dimensionen nach F. Riemann



Die 16 Lebensmotive nach dem Reiss Profil

Lebensmotiv	Verhaltensmerkmal
Macht	Das Lebensmotiv Macht gibt Auskunft darüber, ob jemandem das Führen/Verantworten oder eher das Übernehmen von Dienstleistung wichtig ist.
Unabhängigkeit	Das Lebensmotiv Unabhängigkeit macht eine Aussage darüber, wie jemand seine Beziehungen in den Aspekten Autonomie oder Verbundenheit zu anderen Menschen gestaltet.
Neugier	Das Lebensmotiv Neugier macht eine Aussage darüber, welche Bedeutung das Thema „Wissen“ für jemanden im Leben hat und wozu er Wissen erwerben möchte.
Anerkennung	Das Lebensmotiv Anerkennung macht eine Aussage darüber, durch „wen“ oder durch „was“ jemand sein positives Selbstbild aufbaut.
Ordnung	Die Ausprägung im Lebensmotiv Ordnung zeigt an, wie viel Strukturiertheit oder Flexibilität jemand in seinem Leben benötigt.
Sammeln/Sparen	Das Lebensmotiv Sparen/Sammeln kommt in seiner evolutionären Entsprechung aus dem „Anlegen von Vorräten“. Die Ausprägung zeigt an, wie viel es jemandem emotional bedeutet, Dinge zu besitzen.
Ehre	Bei dem Lebensmotiv Ehre geht es darum, ob jemand nach Prinzipientreue strebt oder eher zweckorientiert ist.
Idealismus	Das Lebensmotiv Idealismus betrachtet den altruistischen Anteil der Moralität und gibt Auskunft darüber, wie viel Bedeutung Verantwortung in Bezug auf Fairness und soziale Gerechtigkeit hat.
Beziehungen	Bei dem Lebensmotiv Beziehungen wird die Bedeutung von sozialen Kontakten dargestellt. Hierbei spielt die Quantität der Kontakte eine entscheidende Rolle.
Familie	Das Lebensmotiv Familie gibt Auskunft darüber, welche Bedeutung das Thema Fürsorglichkeit für jemanden hat (bezogen auf die eigenen Kinder).
Status	Beim Lebensmotiv Status geht es um den Wunsch, entweder in einem elitären Sinne „erkennbar anders“ oder aber unauffällig und wie die anderen zu sein.
Wettkampf/Rache	Bei dem Lebensmotiv Rache/Kampf geht es insbesondere um den Aspekt des Vergleichens mit anderen. Dazu gehören auch die Themen Aggression und Vergeltung einerseits sowie Harmonie und Konfliktvermeidung andererseits.
Eros	Eros als Lebensmotiv gibt Auskunft über die Bedeutung von Sinnlichkeit im Leben eines Menschen. Dazu gehören neben der Sexualität auch alle anderen Aspekte von Sinnlichkeit (z.B. Design, Kunst, Schönheit).
Essen	Das Lebensmotiv Essen fragt nach der Bedeutung, die Essen als Selbstzweck für jemanden hat, d.h. wie viel der Genuss an Essen zu der Lebenszufriedenheit beiträgt.
Körperliche Aktivität	Das Lebensmotiv Körperliche Aktivität fragt nach der Wichtigkeit, die körperliche Aktivität (Arbeit oder Sport) für die Lebenszufriedenheit hat.
Emotionale Ruhe	Das Lebensmotiv Emotionale Ruhe kann auch mit emotionaler Stabilität umschrieben werden und fragt nach der Bedeutung stabiler emotionaler Verhältnisse für die Lebenszufriedenheit.

Arbeitsblatt: Der demotivierte Mitarbeiter



1) Personenbeschreibung

Alter	Aussehen	Schule	Aufgabe	Familiäre Verh.
Geschlecht	Typ, Charakter	Ausbildung	Verantwortung	Gesundheit
Nationalität	Eigenschaften	Berufsentw.	Rolle im Team	Interessen

2) Situation

- Woran erkennen Sie, dass er demotiviert ist?
Beschreiben Sie dazu 3 Situationen, in denen dies deutlich wird
 - a) Ist / hat ... (ein motivierter MA hätte in diesem Fall ...)
 - b) Ist / hat ... (ein motivierter MA hätte in diesem Fall ...)
 - c) Ist / hat ... (ein motivierter MA hätte in diesem Fall ...)
- Wie hat sich die Situation so entwickelt? (Grafik mit Wendepunkten)
- Beurteilen Sie ihn/sie auf einer Skala von 1 (Verweigerung) bis 10 (Spitzenmotivation)
- Wie motiviert ist sein Umfeld / seine Kollegen? [evtl. Motivationslandschaft erstellen]

3) Fremdsichten:

• Wie sieht er selbst die Situation?	• Wie beurteilt Ihr Vorgesetzter die Situation?
• Wie beurteilen KollegInnen die Situation	• Wie beurteilen Externe/Kunden die Situation

4) Aktivitäten

- Was haben Sie (und evtl. andere) bislang in dieser Angelegenheit unternommen?
- Mit welchem Erfolg / Misserfolg?
- Worauf führen Sie dies zurück?

5) Provokant

- Wem nutzt seine Demotivation?
- Was bringt Ihnen seine Demotivation
- Welche seiner Stärken wird hier sichtbar?

6) Theoretische Hinterlegung

- Maslow: Bedürfnislage
- Rotter: Attribution [evtl. Vroom Instrumentalität]
- Kompetenzen (Fuchs)

7) Erstes Resümee:

- Worin sehen Sie nun die Ursachen?
- Was werden Sie als nächsten Schritt unternehmen?

Motivations - Checkliste



- **Beschreibung**

- Worin genau besteht das unerwünschte Verhalten sichtbar / welches Verhalten fehlt?
- In welcher Regelmäßigkeit geschieht dies?
- ...

- **Zeitachse**

- Seit wann ist das unerwünschte Verhalten sichtbar / fehlt das gewünschte Verhalten?
- Wenn man dies grafisch darstellt: Gibt es Trends / Wendepunkte?
- ...

- **Historie**

- Was ist in dieser Sache bereits (von versch. Personen) unternommen worden?
- Welche Maßnahmen verfehlten bereits ihre Wirkung? (Welche nicht?)
-

- **Perspektive Aussen**

- Wie sehen andere Personen (360° Sicht) die Situation?
- Wer sieht es so wie Sie / Wer sieht es anders?
- ...

- **Perspektive Innen**

- Wie schätzt die Person selbst die Situation ein?
- Ist sich die Person der Folgen bewusst?
- ...

- **Folge**

- Wie wirkt sich das kritisierte (Nicht-Verhalten) auf die Umgebung aus?
- Wie reagiert die Person selbst darauf / Welche Vorteile bringt es?
- ...

- **Ursachen - Analyse 1**

- Liegt die vermutete Ursache in einem Nicht-Wollen oder in einem Nicht-Können?
- Gibt es Bereiche/Themen/Inhalte, in denen die Person gute Leistung bringt?
- ...

- **Ursachen - Analyse 2**

- Wo liegen Stärken / Schwächen in Fach-, Methoden-, Sozial und Persönlichkeitskompetenz?
- Wie veränderbar wirkt die Person auf Sie?
- ...

Situationsvariablen: Motivation

