



protalent  
TALENT MANAGEMENT PARTNERS

# REPORT

© Frühling 10

## Was wirklich motiviert

**B**ei uns arbeitet niemand mehr, der motiviert werden muss!

Das klingt zwar einigermaßen überheblich, hat aber als Zielvorstellung durchaus seine Meriten. Denn genau genommen ist es illusionär, jemand anderen, also z.B. einen Mitarbeiter, von außen kommend direkt zu etwas zu bewegen. Zum Ziel, z.B. Engagement bzw. Einsatzbereitschaft, führen aber durchaus Management-Praktiken, durch die die **Voraussetzungen** dafür geschaffen werden, dass sich andere nachhaltig **selbst** motivieren. Das passt auch besser zu hochkarätigen Mitstreitern, die nicht mehr unbedingt darauf warten, dass ihnen ein Chef anerkennend auf die Schulter klopft.

Aber noch sieht die Praxis vielerorts anders aus: So ergab eine Umfrage (2010) des Meinungsforschungsinstituts Forsa im Auftrag des Hamburger Fürstenberg-Instituts, dass 63 Prozent der befragten Arbeitnehmer nicht ihre volle Leistung im Job erbringen, was sich vom Trend her mit den Ergebnissen früherer Studien in Deutschland (Gallup) deckt. Als Hauptgründe für diese Entwicklung, die den Slogan "Leistung muss sich lohnen" einmal in einem anderen Licht erscheinen lässt, wurden genannt

- mangelnde Wertschätzung
- innerbetriebliche Veränderungen und
- fehlende Leistungsmöglichkeiten.

Die teilweise Unmöglichkeit, mangels Masse eine Leistung zu erbringen, die dem eigenen Standard entspricht, führt dazu, dass das Leistungsniveau immer weiter absinkt. Am Ende dieses Teufelskreises stehen dann Fehlleistungen, bei denen sich externe Partner, z.B. Kunden, nur noch ans Hirn langen.

### Kurz und bündig:

Die Frage, was Mitarbeiter motiviert, ist seit Jahrzehnten ein Dauerbrenner. Und die Antworten darauf können von vielen schon fast auswendig heruntergebetet werden.

Frischer Wind kommt jetzt durch eine Harvard-Studie, nach der Arbeitsfortschritte die Währung sind, in der qualifizierte Wissensarbeiter denken.


Ein anderes Merkmal der entstandenen Situation ist in dem Umstand zu suchen, dass sich das, was Manager im Hinblick auf ihre Leute für wichtig halten, gerade ändert. Nach einer neuen amerikanischen Studie (2010), bei der 600 Führungskräfte in Dutzenden von Betrieben von Harvard-Psychologen befragt wurden, steht nach der Meinung der Manager "Anerkennung" auf Platz 1 der Mitarbeiter-Hitliste. Dieses Ergebnis überrascht niemand, es entspricht tradierten Annahmen und es dürfte auch in Deutschland so oder so ähnlich ausfallen.

Zu ganz **anderen** Resultaten kommt eine weitere Harvard-Studie, an der 238 Professionals (hochqualifizierte Mitarbeiter) aus 26 Projekt-Teams beteiligt waren, die auf täglicher Basis für die Dauer ihres jeweiligen Projekts in einem standardisierten Format ihre beruflichen Tagebucheinträge weiter meldeten.

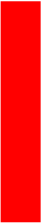
Auf der Basis von fast 12.000 Eintragungen war es möglich, den Zusammenhang zwischen Leistung und "Stimmung", verortet nach den Kriterien Kreativität, Arbeitsqualität, Commitment bzw. Selbstverpflichtung und Häufigkeit der Beiträge zum Zusammenhalt des Teams, näher zu analysieren:

- Speziell Wissensarbeiter denken im Wesentlichen in der Währung "**Arbeitsfortschritt**". Ist ein bestimmtes Ziel bzw. Teilziel erreicht worden, ist ein gewisser Durchbruch nach einer vorübergehenden Blockade gelungen, wurde ein Problem gelöst oder eine Aufgabe endgültig bewältigt? Schon die Aussicht darauf beflügelt!
- Es besteht ein direkter Zusammenhang zwischen der allgemeinen **Stimmung** und  **kreativer Leistung**, der sich sogar auf die nächsten ein bis zwei Tage überträgt.
- Die Kreativität steigt in dem Ausmaß, mit dem die **Arbeit selbst**, die **Arbeitsinhalte** als spannend und herausfordernd erlebt werden.
- Die kreative Leistung kann weder durch Druck noch durch finanzielle Anreize wesentlich gesteigert werden.

**Fazit:** Gute Mitarbeiter machen sich, was ihr Engagement und ihre Leistung betrifft, quasi weitgehend selbständig, wobei vom mittelbaren und unmittelbaren Führen her einige Voraussetzungen erfüllt sein sollten:

- 
- Das Arbeiten mit sinnvollen Zielen
  - Das Bereitstellen ausreichender Ressourcen
  - Das Feedback an die Mitarbeiter bei Erfolg und Misserfolg ist ausgerichtet auf das Lernen im Job und nicht auf Bewertung und Beurteilung

Was unbedingt vermieden werden sollte, da es das Erlebnis des **Arbeitsfortschritts** erst gar nicht aufkommen lässt:

- 
- Ziele, die sich ständig ändern, sich widersprechen oder deren politischer Hintergrund zu leicht zu erkennen ist, so dass Mitarbeiter sich missbraucht fühlen könnten
  - "Hängenlassen" der Mitarbeiter bei zwangsläufig auftretenden Rückschlägen
  - Nicht-authentisches Feedback bzw. Plastikstreicheleinheiten, um eine gute Stimmung vorzugaukeln, was aber schnell als Manipulation durchschaut wird.

Und um abschließend die Kirche im Dorf zu lassen: Natürlich wirkt auch **Anerkennung** motivierend, wobei es sehr darauf ankommt, ob dabei Anpassung, Perfektionismus oder tatsächliche **Arbeitsfortschritte** verstärkt werden.