

Gesund und fit

**Mag. Andreas Tumpold,
Arbeitspsychologe**



Vom Mythos Motivation

Was kann ich tun, damit meine Mitarbeiter mehr Motivation zeigen? Wie bekomme ich die maximale Arbeitsleistung? Was können Führungskräfte tun, um dem Gespenst der inneren Kündigung vorzubeugen? Dies sind häufig gestellte Fragen an mich als Arbeitspsychologen. In der Literatur werden häufig „Erfolgsrezepte“ beschrieben, welche aber zu starr sind, um wirklich praktikabel zu sein. Sie ignorieren die Persönlichkeit der Führungskraft und blenden „die Spätfolgen der erfolgreichen Motivierung“ aus. Motivierung bedeutet Erzeugen, Erhalten und Steigern der Verhaltensbereitschaft durch den Vorgesetzten bzw. durch Anreize.

Woran kann die innere Kündigung erkannt werden? Die täglich anfallende Routinearbeit wird erledigt, man kommt pünktlich, geht pünktlich, man bringt keine eigenen Vorschläge ein, drückt nur gelegentlich noch seine Meinung aus, stimmt dem Chef aber zu, „dass Wolken selbstverständlich gegen die Windrichtung ziehen“. Die Hauptdevise lautet: Fehler vermeiden. Eventuell kommt es zu einer Häufung von Krankenständen. Die Prioritäten verschieben sich gänzlich vom Engagement im Unternehmen in Richtung Privatleben, Freizeit oder andere berufliche Aktivitäten. Oft wird die Verhaltensänderung nicht als Signal interpretiert, sondern der Chef gewinnt den Eindruck, dass ein vielleicht zuvor eigensinniger Mitarbeiter zur Einsicht gebracht wurde. Eventuell wird dieser dann für diese Einsicht durch Beförderung belohnt. Das Verhalten wird somit verstärkt und engagierte Kollegen lernen, dass „mit halber Kraft nur das Nötigste“ mehr zu erreichen ist.

Was ist Motivation eigentlich? – Motivation ist die Eigensteuerung eines Individuums. Einige Managementkonzepte gehen davon aus, dass eine erfolgreiche Führungskraft motivieren kann, eine wenig erfolgreiche Führungskraft kann dies dementsprechend nicht. Dies läuft unter der Prämisse „der Manager als Macher“. Man gewinnt jedoch den Eindruck, dass hier mehr von Manipulation die Rede ist, im Sinne jemand zu bewegen, das zu tun, was man von ihm wünscht, als von wirklicher Motivation, die von innen heraus passiert. Manipulation wirkt selten nachhaltig, Motivation hingegen schon.

Erfolgversprechender sehe ich da die Führung zur Selbstverantwortung. Diese muss aber gelernt sein. Die Führungskraft kann zwar nicht selbst motivieren, was sie tun kann, ist, einen Rahmen zur Verfügung zu stellen, der es dem Mitarbeiter erleichtert, sich selbst zu motivieren. Jede andere Motivation als die, mit Hingabe das zu tun, was man gewählt hat, führt mit Sicherheit nicht zum Erfolg. Der Motivator Angst ist langfristig gesehen immer kontraproduktiv. Nur wo Wahlfreiheit ist, ist auch Lebensenergie. Das eigene Unternehmen als lernende Organisation zu sehen, ist dabei immer hilfreich. Alle Entscheidungen und Konflikte sind potenzielle Wachstumschancen. Die zentrale Frage bezüglich des Themas lautet: Ermutigen wir in unserem Unternehmen zu Initiative und Zivilcourage oder belohnen wir angepasstes Verhalten?

Wenn Sie Fragen zu diesem Thema haben, stehe ich Ihnen gerne zur Verfügung.

Mag. Andreas Tumpold, Leiter der Abtlg. Arbeitspsychologie,