

# Coaching-Letter

seit 2003

Nr. 74, Juli 2009

Thema:

## **MOTIVATION - ERSTER TEIL (VON 2)**

INHALT:

- Motivation und Innere Kündigung
- Mythos Motivation?
- Zu guter Letzt...

## Motivation und innere Kündigung

**Motivation? Engagement? Fehlanzeige. Fast 90 Prozent der deutschen Angestellten fühlen sich kaum an ihr Unternehmen gebunden. Jeder Fünfte hat laut aktueller Gallup-Studie bereits innerlich gekündigt.**

Es sind Jahr für Jahr die annähernd gleichen Ergebnisse. Auch die 2009 veröffentlichte Gallup-Studie (und nicht nur die) bestätigt erneut die alarmierende Tendenz: 67 Prozent der Arbeitnehmer in Deutschland fühlen sich kaum noch an ihr Unternehmen gebunden und machen Dienst nach Vorschrift, 20 Prozent haben innerlich bereits gekündigt. Lediglich 13 Prozent der Beschäftigten verspüren eine echte Verpflichtung gegenüber ihrem Unternehmen und arbeiten hoch engagiert. So lautet das Ergebnis des jüngsten Gallup-Engagement-Index. Der Index basiert auf zwölf Aussagen zum Arbeitsplatz und Arbeitsumfeld, die knapp 2000 zufällig ausgewählte Arbeitnehmer ab 18 Jahre telefonisch abgegeben haben.

Hierzulande bemängeln viele Beschäftigte vor allem, dass sie zu wenig Anerkennung im Job erhalten oder ihre Meinung im Unternehmen nicht gehört werde. Andere sind der Meinung, dass sie eine Position ausfüllen, die ihnen nicht wirklich liegt. Der Aussage „Mein Chef legt den Schwerpunkt auf meine Stärken und positiven Eigenschaften“ stimmten lediglich 35 Prozent der Befragten zu. Die Folgen sind wirtschaftlich durchaus relevant. So weisen Beschäftigte mit geringer emotionaler Bindung an ihren Arbeitgeber bis zu vier Fehltage mehr auf als loyale Mitarbeiter. Einem Unternehmen mit 1000 Mitarbeitern können so leicht jährliche Mehrkosten von 485.000 Euro entstehen.

Ohne Frage besteht hier ein großer Bedarf für die Dienstleistung Coaching.

Doch was genau verbirgt sich eigentlich hinter dem „Mythos Motivation“? Kann Motivation überhaupt hervorgerufen, stimuliert, „getriggert“ werden? Oder wie kann zumindest De-Motivierung aktiv unterbunden werden? Auf den folgenden Seiten sowie im Teil 2 dieser Mini-Serie, im kommenden Coaching-Letter August 2009, soll diesen Fragen nachgegangen werden.

### Gallup Studie „Engagement Index 2008“

#### Über die Studie:

Seit 2001 erhebt Gallup jährlich die Studie zum Engagement und zur Motivation deutscher Arbeitnehmer. Basierend auf zwölf Aussagen zu Arbeitsplatz und Arbeitsumfeld werden die Befragten jeweils einer der drei Bindungsgruppen „hohe emotionale Bindung“, „geringe emotionale Bindung“ und „keine emotionale Bindung“ zugeordnet. Für die jüngste Untersuchung wurden von Ende Oktober bis Ende November 2008 knapp 2000 Arbeitnehmer ab 18 Jahren telefonisch interviewt.



## Mythos Motivation ?

Eine Zusammenfassung des Standardwerks  
von Reinhard K. Sprenger

### „Mythos Motivation - Wege aus einer Sackgasse“

(erschieden im Campus-Verlag)  
in zehn Thesen.

Von Eckart Fiolka

### Motivation, Motivierung, Manipulation

Es sollte deutlich unterschieden werden zwischen

- „Motivation“ und
- „Motivierung“

„Motivation“ bezeichnet die **Eigensteuerung** des Individuums und ist daher dem jeweiligen Individuum eigen, d.h. gehört zu diesem.

„Motivierung“ bezeichnet absichtsvolles Handeln des Vorgesetzten oder den Einsatz von Anreizsystemen; also eine **Fremdsteuerung**. Motivierung als Fremdsteuerung steht daher bedenklich in der Nähe der „**Manipulation**“

**These 1:** Die Maslowsche Bedürfnispyramide und die Herzbergschen Motivatoren sind überholt.

Die Zusammenhänge sind wesentlich komplexer. Man geht heute davon aus, dass bei Handlungsentscheidungen ethische, psychosoziale und wirtschaftliche Aspekte miteinander verknüpft werden; und zwar auf jeweils sehr individuelle Weise und situativ z.T. außerordentlich unterschiedlich.

„**Der Mensch ist mehr als ein hierarchisch gestaffeltes Bedürfnisbündel!**“



**These 2:** Das System der „Motivierung“ ist methodisiertes Misstrauen.

Der Ursprung aller „Motivierung“ ist eine behauptete (oder beobachtete?) Lücke zwischen tatsächlicher und möglicher Arbeitsleistung.

Die zentrale Frage der Führungskraft lautet dann: „Wie bekomme ich die **ganze** Arbeitskraft meiner Mitarbeiter?“

Dies geht von der impliziten Annahme aus: Alle Mitarbeiter sind tendenziell Betrüger; sie betrügen den Arbeitgeber um einen Teil ihrer Arbeitskraft, die er bezahlt.

(Dies entspricht im übrigen der sog. Theorie x nach McGregor:

x-Theorie: „Negatives Menschenbild“ Ich bin ok - Du bist nicht ok.

y-Theorie: „Ich glaube an den Menschen“ Ich bin ok - Du bist ok. )

Über den Effekt der sog. „Self-fulfilling-prophecy“ erweist sich das methodisierte Misstrauen dann im Nachhinein oft als gerechtfertigt (scheinbar).

**„Misstrauische Vorgesetzte werden es immer wieder erleben, dass Mitarbeiter durch ihr Verhalten das Misstrauen nachträglich rechtfertigen.“**

Die Lücke zwischen der tatsächlichen und der (vermuteten) möglichen Arbeitsleistung soll durch entsprechende „Anreize“ bzw. „Anreizsysteme“ geschlossen werden, entsprechend der Gleichung:

„Festgestelltes Bedürfnis + entsprechender Anreiz = erwünschtes Handeln“

Zusammengefasst sieht das Menschenbild der „Motivierung“ dann etwa so aus:

- Menschen sind tendenzielle Leistungsverweigerer
- Menschen sind hierarchisch gestaffelte Bedürfnisbündel
- Menschen sind Reiz-Reaktions-Systeme.

**These 3:** Alle „Motivierung“ zerstört die „Motivation“

Durch den „manipulativen Charakter“ der Motivierung fühlen sich die Betroffenen **nicht ernst genommen** (tatsächlich werden sie es auch nicht).

Statt „Führung“ wird „Ver“-Führung praktiziert. Deren Grammatik besteht aus den „5 B's“:

- Bedrohen
- Bestrafen
- Bestechen
- Belohnen
- Belobigen

Alle 5 B's sind nicht partnerschaftlich und zerstören das Vertrauen und damit die Motivation, weil sie den Mitarbeiter entwerten und damit demotivierend wirken. Aus Mitar-



beitern, die voll motiviert Erfolg und Befriedigung in ihrer Arbeit suchen („Erfolgssucher“), werden dadurch leicht Mitarbeiter, die ihre Aufgaben mit dosiertem Arbeitseinsatz „erledigen“ und dabei möglichst nicht durch Misserfolge auffallen wollen („Misserfolgsvermeider“). (U.a. auch durch die Wirkung der „self-fulfilling-prophecy“)

Welches Führungsverhalten führt nun aus dieser Falle?

- Wahrnehmung
- Zugewandtheit
- Aufmerksamkeit

Kurz zusammengefasst:

**„Die Mitarbeiter ernst nehmen“**

„Anerkennung“ und „positive Zuwendung“ äußern sich u.a. durch Freundlichkeit und Aufmerksamkeit. Dazu muss der Mitarbeiter und seine Leistung erst einmal „wahrgenommen“ werden („als wahr genommen“).

Anerkennung und positive Zuwendung äußern sich auch durch verbale und nonverbale Zugewandtheit, durch wirkliches Interesse am Mitarbeiter im Sinne einer partnerschaftlichen Beziehung.

**These 4:** Alle Anreizsysteme funktionieren (wenn überhaupt) nur kurzfristig und haben immer auch gravierende negative langfristige Effekte.

Der manipulative Charakter solcher Systeme wird von den Mitarbeitern schnell durchschaut und mit eigener Manipulation beantwortet. Beispiele: Verschieben von Auftragseingängen, Cash-Flow, Umsatz usw. in für das eigene Einkommen bzw. für die eigene Karriere günstige Abrechnungsperioden.

**„Die Bonus-Praxis in den Unternehmen ist die Krankheit, für deren Heilung sie sich hält.“**

Die „normale“ Leistung wird stets entwertet, und Leistung wird schließlich nur noch bei zusätzlichen Anreizen gebracht. Die Energie und Konzentration wendet sich von den Arbeitsinhalten und dem Ergebnis ab und dem Anreiz bzw. der Belohnung zu.

„Bonus-Systeme blockieren, was sie zu fördern vorgeben: Motivation, die sich auf die Arbeit (und deren Ergebnisse) selbst richtet.“

Es kann eine Belohnungs-„Sucht“ mit entsprechenden „Burn-Out“-Gefahren entstehen, insbesondere, wenn die Anreize in Macht- und Statussymbolen bestehen. Das verletzte Selbstwertgefühl der Mitarbeiter reagiert immer auch mit offener oder versteckter Abwehr.



**These 5:** Die Motivation jedes einzelnen ist die natürliche Ordnung der Dinge.

Menschen verfügen grundsätzlich über kreative Energie, die nach Entfaltung drängt, und sie verfügen über ein hohes Aktionspotenzial als Fähigkeit und grundsätzliche Bereitschaft zu arbeiten („Leistung“ zu erbringen).

Die Praxis der „Motivierung“ geht von einer falschen Grundannahme aus. Die „Motivations-Lücke“ existiert grundsätzlich nicht (es sei denn, die Motivation wurde durch „erfolgreiche Demotivierung“ verschüttet).

#### Dimensionen der Leistung:

Leistung kann man 3 Dimensionen zuschreiben:

- Leistungs-bereitschaft
- Leistungs-fähigkeit
- Leistungs-möglichkeit

Leistung ergibt sich immer aus dem Zusammenspiel aller 3 Dimensionen.

Alle „Motivierungsversuche“ zielen jedoch ausschließlich auf die „Leistungsbereitschaft“ (diese ist aber primär Sache des einzelnen Mitarbeiters).

Falls aber bei schwacher Leistung die Ursachen in mangelnder **Leistungsfähigkeit** oder gar fehlender **Leistungsmöglichkeit** liegen, gehen alle Motivierungsversuche ohnehin ins Leere. Sie zerstören sogar das, was möglicherweise noch intakt ist, nämlich die **Leistungsbereitschaft**.

**These 6:** Leistungsbereitschaft kann man nur behindern (nicht fördern).

Führung sollte sich auf die Faktoren konzentrieren, welche die Leistungsbereitschaft behindern (d.h. demotivierend wirken).

#### „Motivation ist Fehlen von Demotivation“

Statt „Motivierungsgespräche“ sollten Gespräche geführt werden, die sich auf demotivierende Faktoren konzentrieren:

- „Was demotiviert Sie?“
- „Was behindert Ihre Leistungsfreude?“

Diese Fragen sind grundsätzlich auf zwei Ebenen zu stellen:

- Beziehungsebene
- Arbeitsstruktur-Ebene



**These 7:** Führung ist vor allem auch das Vermeiden von Demotivation.

Es gilt leider: Den größten demotivierenden Einfluss auf Mitarbeiter übt der direkte Vorgesetzte aus. Hier geht es vor allem um die Beziehungsebene.

Die Frage lautet nicht: „Was muss ich tun, um meine Leute zu motivieren?“ sondern: „Was habe ich getan, um meine Leute zu demotivieren, und wie kann ich das in Zukunft vermeiden?“

Hierzu muss man **zuhören können**, sich **Feedback holen**, die eigenen blinden Flecken verkleinern.

*Im Grunde sind es immer dieselben Muster, wie Mitarbeiter das „Fertig-gemacht-werden“ durch Vorgesetzte erleben:*

- *der Chef kann und weiß immer mehr als sein Mitarbeiter*
- *einsame Entscheidungen auf dem Feldherrenhügel*
- *der Chef spricht schlecht hinter dem Rücken des Mitarbeiters*
- *Kritik ist überzogen, anmaßend, unsachlich, lautstark, auf persönliche Eigenschaften bezogen*
- *das dynamisch-lautstarke Dominanzverhalten, das dem Mitarbeiter ständig über den Mund fährt, ein Thema in Sekundenschnelle an sich zieht und beherrscht*
- *der Mitarbeiter wird übersehen, übergangen, wie Luft behandelt*
- *der Mitarbeiter bekommt unzureichende, einseitige, verspätete oder lediglich auf sein unmittelbares Arbeitsgebiet reduzierte Informationen.*

**These 8:** Wenn Sie Ihre Mitarbeiter für unselbständig halten, werden sie es sein.

Hier greift wieder das verhängnisvolle Prinzip der „self-fulfilling-prophecy“. „Nicht-Zutrauen“ bildet oft die Spitze der Demotivierungs-Skala innerhalb der Chef-Mitarbeiter-Beziehung.

Zusammengefasst sind darin Aspekte wie:

- geringe Leistungserwartung
- Missachtung fachlicher Kompetenz
- Nicht-Zutrauen eigenverantwortlicher Arbeit (Chef greift oft und gerne ein)
- Chef weiß und kann immer mehr
- übertriebene Kontrolle.

**„Die Erwartung niedriger Leistung ruft sie hervor.“**



**These 9:** Auf die Dauer hat jeder Chef die Mitarbeiter, die er verdient.

Nicht nur „Über“-Forderung der Mitarbeiter vermeiden, sondern auch „Unter“-Forderung: Permanente Unterforderung ist schwer auszuhalten und kann zu innerer und äußerer Kündigung führen. „Fähigkeit bringt das Bedürfnis mit sich, diese Fähigkeit auch zu gebrauchen.“ Die meisten Menschen suchen „Herausforderungen“ und wollen sich darin erproben und daran wachsen.

Personalentwicklung ist eine der wichtigsten Aufgaben der Führungskraft. Sie zielt auf Erhöhung und Erweiterung der **Leistungsfähigkeit** und stabilisiert so die **Leistungsbereitschaft**.

#### **„Eine gute Führungskraft macht sich überflüssig“**

Die gute Führungskraft erreicht größtmögliche Wirkung nicht über ihr eigenes Wissen, sondern über die Fähigkeit anderer. Sie ermächtigt, fordert und fördert ihre Mitarbeiter wo immer es geht. Sie bedenkt bei allen Entscheidungen auch die Nebenwirkungen auf die Entwicklungsmöglichkeiten für ihre Mitarbeiter. Sie sorgt dafür, dass möglichst schnell Stellvertreter und mögliche Nachfolger herangebildet werden, so dass das Unternehmen nicht fürchten muss, ihr Funktionsbereich taumle bei längerer Abwesenheit ins Chaos.

**These 10:** Motivation ist Sache des Einzelnen. Ihr Freiraum zu geben ist Sache der Führung.

Viele Führungskräfte haben sich in den vergangenen Jahren schweren „Führungs-Ballast“ aufgeladen. Dem Idealbild der „perfekten“ Führungskraft, die alles „im Griff hat“, wollen viele entsprechen. Das bremst beim Mitarbeiter die freie Entwicklung von Eigen-Engagement in selbstgesuchten und selbstverantworteten Freiräumen. Zudem haben Führungs- und Personalsysteme mitunter einen Komplexitätsgrad erreicht, der sich kaum noch von Experten überblicken lässt. Die Suche nach System und Kontrolle hat auch viel Lebendiges liquidiert. Wer also nicht zuletzt vom Freiraum der Mitarbeiter profitiert, ist die Führungskraft selber:

#### **„Wer anderen lange Leine lässt, ist selber frei.“**

„Entscheide so, dass die Freiräume deines Mitarbeiters nachher nicht kleiner sind als vorher.“

Das Mindestmaß an Führungs-Weisheit aber müsste lauten: „Sei dir bewusst, dass deine Entscheidungen sich auf die Freiräume deines Mitarbeiters auswirken können, und kalkuliere den Preis, den dein Mitarbeiter und mittelbar auch du selbst dafür zahlst.“

Und dieser Preis kann für beide überaus hoch sein: Spaß und Lebensfreude, auch - und gerade - im Beruf.



## Und zu guter Letzt noch ein Beitrag zum Thema Motivation...

### Dilbert



Herausgeber: V.I.E.L.<sup>®</sup> Coaching + Training  
Ehrlich, Fiolka, Hartung, Ruckerl GbR  
Redaktion: Ulrich Tormin (V.i.S.d.P.)

