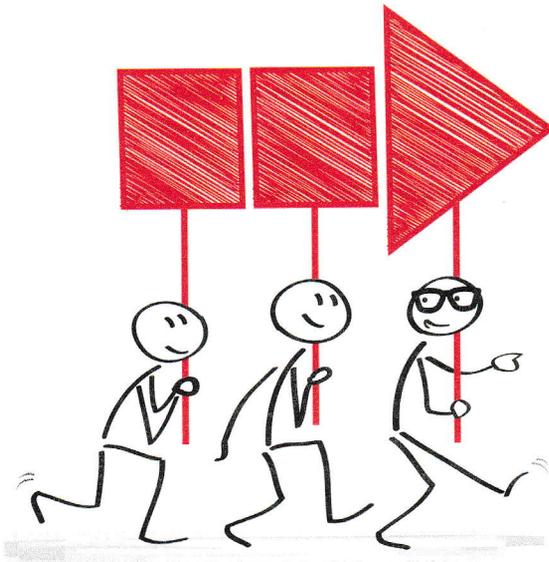


MOTIVATION

Die Identifikation macht's

Mitarbeiter zu motivieren fällt nicht immer leicht – es kann sogar die mitunter größte Herausforderung für eine Führungskraft sein. Denn: Lob und Geld werden nicht als Motivation gewertet, wenn die persönliche Beziehung fehlt. Soll sie gelingen, müssen immer die inneren Bedürfnisse angesprochen werden.



Will man als Führungskraft seine Mitarbeiter motivieren, müssen die äußeren Motivierungsmaßnahmen den inneren Bedürfnissen angepasst werden.

Ein Wettbewerbsvorteil entsteht kaum noch durch technische Errungenschaften oder spezielles Know-how, sondern fast ausschließlich durch Identifikation – mit einer Marke, mit einem Team, mit einem besonderen Beruf oder einem Unternehmen. Das gilt auch für die Healthcare-Branche.

Über wenige Themen kursieren so viele Mythen wie über Motivation; selten wird die Wahrheit verdreht. Wie kommt das? Motivation gilt als seichtes Thema, was manche Menschen dazu verleitet, ihr (bestenfalls) gesammeltes Halbwissen darüber an den Mann zu bringen. Außerdem besitzt Motivation für jeden eine hohe persönliche Relevanz – ohne Ausnahme. Einfache Antworten, kluge und schöne Sprüche, die bestätigen, was wir schon zu wissen glauben, haben es daher leichter, gehört zu werden als fundierte Inhalte, die eine Auseinandersetzung fordern. Die Zeiten der schlimmsten Tschakka-Schlachtrufe sind glücklicherweise schon vorbei. Ein gegenläufiger Trend lässt sich sogar beobachten mit der Annahme „jede Motivation ist Manipulation“. Für manche Führungskräfte eine willkommene Ausre-

de, sich gar nicht mehr mit dem Thema zu befassen. Da Motivation aber immer offen geschieht – ein Lob, mehr Gehalt oder ein Schulterklopfen – mit dem Ziel, dass eine Person sich besser fühlt, ist die Gleichsetzung absurd. Denn so handelt es sich per Definition schon um keine Motivation beziehungsweise Motivierungsmaßnahme mehr.

Als Motivation wird das unbewusst entstehende, natürliche Streben eines Menschen bezeichnet, seine emotionalen Bedürfnisse zielgerichtet zu befriedigen, um sich besser zu fühlen. Alle Maßnahmen, die zu dieser Befriedigung beitragen und mithin bei einer Person ein gutes Gefühl erzeugen, werden als externe Motivation bezeichnet.

Gibt es Motivation von außen, muss es auf der anderen Seite die intrinsische (innere) Motivation geben. Auch wenn die zahlreichen Angebote in diesem Bereich ein anderes Bild zeichnen: Motivation lässt sich nicht trainieren. Was sich trainieren lässt, ist Willenskraft oder Disziplin. Da die Motivation emotionalen Grundbedürfnissen entspringt, die jeder Mensch hat, ist jeder zunächst motiviert.

Was Menschen manchmal fehlt, ist ein klares Bewusstsein für das, was sie wirklich wollen.

FÜHRUNG IST BEZIEHUNG

Es gibt also einen Unterschied zwischen kaum veränderbaren inneren Motiven eines Menschen und der sehr wohl möglichen Motivierung von außen. Mitarbeitermotivation ist nichts Negatives. Sie wird nur meist falsch praktiziert, was den Nährboden liefert für Aussagen wie die von Reinhard K. Sprenger: „Alles Motivieren ist Demotivieren.“ Aber nur Motivation ohne Beziehung ist Demotivation. Führung bedeutet, die äußeren Motivierungsmaßnahmen an die inneren Bedürfnisse des Gegenübers anzupassen. Ein gutes Beispiel für die Bedeutung dieser Tatsache ist Lob. In vielen Unternehmen wird heute gelobt und verbal gestreichelt, dass man sich vorkommt wie in einem Wattenbausch. Blöd nur, dass Lob bei manchen zu Verunsicherung und Verschlechterung führen kann.

Wir beschäftigen uns zu wenig damit, was uns selbst und andere wirklich antreibt. Das Argument der fehlenden Zeit fällt dabei immer wieder. Die zentrale Aufgabe einer Führungskraft ist aber –

ONLINE EXKLUSIV

Grundlagen der Motivation

Auf der HCM-Website finden Sie Zusatzmaterial zu diesem Beitrag als kostenlose Download-PDF. Darin geht es um die Grundlagen der Motivation. Sie erhalten eine Übersicht über die fünf Grundbedürfnisse eines Menschen, die seine Motivation beeinflussen.

www.hcm-magazin.de -> aktuelle Ausgabe (rechter Seitenrand) -> Inhalt (rechter Seitenrand)

