

MOTIVATION IST FÜHRUNGSAUFGABE – SELBSTMOTIVATION EINE KUNST

Zur Selbstmotivation führen

Gerhard Huhn, Hamburg,
und Hendrik Backerra, Berlin

Ein Mangel an Motivation ist wie ein Leck im Benzintank. Notwendige Antriebsenergie geht verloren, und es besteht die Gefahr, dass Kraftlosigkeit um sich greift. Schließlich kommt das Fahrzeug oder analog das Unternehmen zum Stillstand. Die Prinzipien des Qualitätsmanagements können dem entgegenwirken.

ren letztlich die Mitarbeiter demotiviert. Qualität wird letztlich durch die Menschen eines Unternehmens erzeugt. Mitarbeiter eines qualitätsorientierten Unternehmens fordern ein Umfeld, das ihre Kreativität und ihren Einsatzwillen unterstützt. Ideal für die Einführung von Total Quality Management wäre der engagierte, selbständig denkende, eigenverantwortlich handelnde und zufriedene Mitarbeiter. In der Praxis ist dieser Typus allerdings selten zu finden.

Und so hat sich der ganzheitliche TQM-Ansatz eher in Richtung Qualitätssicherung und Qualitätstechniken verlagert. Kennzahlen rücken immer stärker in den Vordergrund, und die Berücksichtigung menschlicher Voraussetzungen wird häufig vernachlässigt. Der Umgang mit berechenbaren Techniken und Zahlen fällt leichter als die Beschäftigung mit unberechenbaren Emotionen. Zudem sind die Erfolge des QM – deutliche Reduzierung der Fehlerquoten, Erhöhung des Qualitätsstandards und vor allem Anhebung der Kundenzufriedenheit – eindrucksvoll messbar. Der Weg vom Begeisterungsverfall bis hin zur inneren Kündigung ist dagegen ein schleichender, erst zum Schluss sichtbarer Prozess. Wenn aus den Soft Facts schließlich Hard Facts geworden

sind, ist es für ein Eingreifen meist zu spät.

Die Bequemlichkeit oder auch Angst, sich mit der menschlichen Seite der Qualität auseinander zu setzen, hat fatale Folgen. Mitarbeiter, die ausschließlich an extern festgelegten Kenngrößen gemessen werden und wissen, dass jeder ihrer Schritte auf Qualität überprüft werden kann, vermissen das in sie gesetzte Vertrauen. Sie werden sich hüten, Neues zu wagen, gehen riskanten Herausforderungen aus dem Weg und konzentrieren ihre Kreativität auf das Umgehen von Kontrollen – nicht auf neue Herangehensweisen oder Produktideen. Es ist Zeit, die Bücher von Deming, Juran, Kamiske und den anderen Vorreitern der Qualitätsbewegung noch einmal in die Hand zu nehmen. Sie weisen alle auf die große Bedeutung des inneren Engagements der Mitarbeiter für das Qualitätsdenken hin. Leider finden sich in dieser Literatur nur wenige Hinweise, wie dieses Engagement zu erreichen und zu sichern ist.

Motivieren statt manipulieren

Die Hoffnung auf eine Lösung des Motivationsproblems beruht auf der schlichten Tatsache, dass es neben den unmotivierten auch jede Menge hoch motivierter Mitarbeiter auf allen Ebenen der Hierarchie gibt. Von diesen können wir lernen. Vor allem geht es darum, die vorhandene Leistungsbereitschaft wertzuschätzen und Bedingungen zu schaffen,

Vorhandene oder nicht vorhandene Motivation lässt sich kaum in Kennzahlen ausdrücken. Motivation zählt zu den klassischen Soft Facts eines Unternehmens. Im unternehmerischen Alltag wird es deshalb gerne vernachlässigt. Erst wenn sich fehlende Motivation in einem zu hohen Krankenstand, einer zu großen Fehlerquote oder in zahlreichen Terminüberschreitungen niederschlägt, wenn sich Kundenbeschwerden oder Stornos häufen, dann entstehen Hard Facts.

Motivation kommt von Engagement

Nun wird ein Feuerlöscher gesucht. Mit ein paar Motivationstechniken versucht man vielleicht, den Brandherd in den Griff zu bekommen. Derartige Löschkaktionen helfen freilich nur kurzfristig, wenn überhaupt. Am Ende steht häufig die bittere Erkenntnis, dass alles Motivie-

unter denen sie sich entfalten kann. Letztlich geht es darum, Wege von der äußeren Manipulation zur persönlichen Motivation des einzelnen Mitarbeiters zu finden. Diese innere Motivation äußert sich in strapaziösen, mit Einsatz und Opfern verbundenen Tätigkeiten. Häufig ohne Anreize wie Geld, Status, Macht oder Prestige. Trotzdem erleben intrinsisch motivierte Menschen große Freude an der Arbeit, ein erhöhtes Lebensgefühl, Genugtuung und entspannte Gelassenheit. Wie aber kann man alltägliche Routine so verwandeln, dass sie genauso aufregend wird wie ein rasanter Abfahrtslauf?

Prof. Csikszentmihalyi hat auf Basis empirischer Forschung fünf Voraussetzungen für das Zustandekommen der besonderen Glücksmomente des Alltags herausgefunden. Diese besonderen Augenblicke, wenn alles zu fließen scheint, nennt er Flow-Erfahrungen. Sie setzen dann ein, wenn:

- ein eigenes Ziel verfolgt wird oder ein fremdes, mit dem man sich ohne Einschränkungen identifizieren kann,
- über den persönlichen Erfolg kontinuierlich und unmittelbar Rückmeldung erfolgt,
- persönliche Fähigkeiten den Herausforderungen entsprechen und beide Komponenten eine alte Fähigkeitsgrenze überschreiten,
- der Erfolg scheinbar in der eigenen Hand liegt, Steuerung und Kontrolle also möglich sind sowie
- hohe Konzentration dazu führt, dass die Aufmerksamkeit auf ein begrenztes Feld von Informationsreizen gerichtet ist.

Wenn diese fünf Voraussetzungen erfüllt sind, können Bewusstsein und Handlung verschmelzen. Das Zeitgefühl verändert sich oder verschwindet ganz. Anstrengungen werden unternommen, weil das Gelingen der Handlung wichtig ist, nicht weil äußere Anreize oder Belohnungen winken. Erfolg ist das Gelingen der Handlung, die Verwirklichung eines persönlich als bedeutend eingestuften Ziels. Lohn der bestandenen Herausforderung ist ein Zugewinn an Persönlichkeit. Durch das zunehmende Verständnis komplexer Zusammenhänge erhöht sich die eigene Sicherheit.

Freilich ist auch dieses empfundene Glück nur ein momentaner Zustand, der schnell vergeht. Will man sich Glück dauerhaft verschaffen, müssen immer wieder

neue Herausforderungen gefunden und die eigenen Fähigkeiten ständig verbessert werden. Und hier wird besonders deutlich, dass Qualitätsdenken und Motivation nicht im Widerspruch stehen. Vielmehr kann kontinuierliche Verbesserung eine der stärksten Motivationsquellen überhaupt sein.

Selbstmotivation ist das Ziel

Was lernt der Qualitätsmanager daraus? Zunächst sollten die Herausforderungen für den Mitarbeiter derart dosiert gesteigert werden, dass seine Fähigkeiten parallel mitwachsen können. Es geht also um ständiges Lernen wie um das Erreichen von Zielen in einem kontinuierlichen Zielsetzungsprozess. Auf fremdbestimmtes Motivieren kann dann verzichtet werden, wenn ein möglichst hoher Grad an Übereinstimmung zwischen den beruflichen Zielen eines Mitarbeiters und den Zielen des Unternehmens erreicht wird.

Führung sollte sich gemäß dem Konzept der Selbstmotivation auf den einzelnen Mitarbeiter ausrichten. Sie sollte ihm persönlich akzeptierte Ziele im Rahmen der unternehmerischen Zielsetzung ermöglichen, ein klares Feedback geben und darauf achten, dass die erforderlichen Lernprozesse möglich sind. Der Gewinn besteht in Mitarbeitern, die eine innere Begeisterung entwickeln und von sich aus anstreben, mit den dynamischen Veränderungsprozessen im Markt Schritt zu halten.

Dieses Konzept sollte auf den verschiedenen Führungsebenen gleichzeitig übertragen werden. Es empfiehlt sich, zunächst in einzelnen Bereichen zu beginnen, so genannte Flow-Inseln zu kreieren und sich darauf zu verlassen, dass die Begeisterung ansteckt. Alle Führungskräfte sollten sich mit dem Transfer der intrinsischen Motivation in die Praxis vertraut machen.

Selbstmotivation lässt sich nicht verordnen

Um es noch einmal klar zu sagen: Das Flow-Konzept kann nicht von der Unternehmensspitze oder von externen Trainern installiert werden, um dann zu Höchstleistungen anzuspornen. Auch wird immer nur ein Teil der Mitarbeiter für dieses Konzept zu gewinnen sein. Es eignet sich also nicht für einen generalstabsmäßigen verordneten, flächendecken-

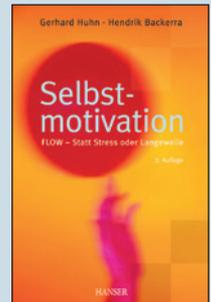
Richtig motivieren

Echte, innere Motivation entsteht, wenn:

- Herausforderungen so gestellt werden, dass Mitarbeiter über die eigenen Grenzen hinauswachsen können,
- klare Zielsetzungen bestehen,
- ein regelmäßiges Feedback über Erfolge kommt,
- die notwendige Konzentration ermöglicht wird,
- es im Unternehmen Bereiche gibt, in denen ausprobiert, in denen Neues gewagt werden kann,
- Fehler keine Katastrophen sind,
- Prozessoptimierung und menschliches Wachstum unterschieden werden,
- beide Bereiche in eine Balance gebracht werden und
- Kennzahlen und Prozesse des QM mit den Prinzipien der Selbstmotivation so verzahnt werden, dass eine positive Firmenkultur entsteht.

Literatur

Huhn, G.; Backerra, H.: Selbstmotivation. FLOW – Statt Stress oder Langeweile. Carl Hanser Verlag, München 2004



Autoren

Dr. Gerhard Huhn, geb. 1945, ist promovierter Jurist und war Verkaufsdirektor einer amerikanischen Konsumgüterfirma in der Schweiz. Er arbeitet heute als selbstständiger Unternehmensberater und Managementtrainer.

Dipl.-Wirtsch.-Ing. Hendrik Backerra, geb. 1969, ist international als Trainer, Berater und Coach tätig. Seine Schwerpunkte sind u. a. Kreativität in Wirtschaft, Vertrieb und Führung.

Kontakt

Gerhard Huhn
T 0 30/27 58 27 16
info@emergence.de

den Plan. Und es kann nur durch Vorleben weitergetragen werden. Begeisterung lässt sich nicht erzeugen, sondern Begeisterung infiziert und wirkt gleichsam ansteckend. □