

Warum die Motivation der Mitarbeiter wichtiger wird

PSYCHOLOGIE. Wenn Mitarbeiter weitgehend eigenständig neue Problemlösungen entwickeln und sich die dazu nötigen Kompetenzen auch noch selbst aneignen sollen, müssen sie ausgesprochen hoch motiviert sein. Das setzt aber auch ein unterstützendes Verhalten ihrer Führungskräfte voraus.

„Welche Kompetenzen und persönlichen Eigenschaften brauchen unsere Mitarbeiter künftig?“ Vor dieser Frage stehen Unternehmen immer häufiger und finden darauf nur schwer eine Antwort, denn in der von rascher Veränderung und sinkender Planbarkeit geprägten VUCA-Welt wissen sie heute oft noch nicht, wie viele Mitarbeiter sie in drei, fünf oder gar zehn Jahren brauchen. Und noch weniger wissen sie, über welche Fähigkeiten und Fertigkeiten diese dann verfügen müssen. Die zentrale Ursache hierfür ist: Der rasante technische Fortschritt insbesondere im IT-Bereich eröffnet den Unternehmen ganz neue Möglichkeiten, Probleme zu lösen. Zudem werden neue Geschäftsmodelle möglich, weshalb nicht selten ganz neue Mitbewerber am Horizont erscheinen und sich die Märkte der Unternehmen sowie die Bedürfnisse ihrer Kunden immer rascher wandeln.

Die Personal- und Kompetenzentwicklung neu denken

Dies erschwert es den Unternehmen, ihren Personal- und Kompetenzbedarf langfristig zu planen. Deshalb haben viele von ihnen in den letzten Jahren ihre strategische, also langfristig orientierte Personalentwicklung weitgehend auf Eis gelegt beziehungsweise überdenken diese grundlegend. Dabei lassen sich die Unternehmen von folgenden Grundannahmen leiten:

1. In der modernen Arbeitswelt stehen die Mitarbeiter immer häufiger vor neuen Herausforderungen und Aufgaben. Also benötigen die Unternehmen zunehmend Mitarbeiter, die diese beherzt angehen

- und zwar eigeninitiativ. Denn in der von rascher Veränderung und sinkender Planbarkeit geprägten VUCA-Welt sind die Veränderungen auf allen Ebenen in den Unternehmen und in ihrem Umfeld so vielfältig, dass der Veränderungsbedarf top-down nur noch bedingt erfasst und befriedigt werden kann. Außerdem würde ein solches Vorgehen das Bestreben der Unternehmen, möglichst agil, also schnell und flexibel, zum Beispiel auf Marktveränderungen und Veränderungen der Kundenwünsche zu reagieren, torpedieren. Also müssen die Mitarbeiter oft - alleine oder im Team - eigeninitiativ aktiv werden.

2. Um die neuen Herausforderungen zu meistern, benötigen die Mitarbeiter auch vielfach neue Fähigkeiten und Fertigkeiten. Welche diese sind, lässt sich top-down ebenfalls immer schwieriger ermitteln. Zudem lassen sich die Ent-

wicklungsbedarfe immer schwieriger mit zentral organisierten Personalentwicklungsprogrammen befriedigen - unter anderem, weil die Aufgaben der Mitarbeiter sowie ihre Vorerfahrung und ihre bereits vorhandenen Kompetenzen verschieden sind. Zudem würde eine strategische Kompetenzentwicklung häufig zu lange dauern, um auf den akuten Bedarf zeitnah zu reagieren. Also müssen die Mitarbeiter zunehmend in der Lage sein, eigenständig den Entwicklungsbedarf bei sich zu erkennen und diesen alleine oder mit selbstorganisierter Hilfe zu befriedigen. Sie müssen sozusagen Selbstentwickler werden, und ihre Führungskräfte sollten wissen, was ihre Mitarbeiter motiviert, um ihnen passende Aufgaben zu übertragen.

Sowohl das beherzte Angehen neuer Aufgaben und Herausforderungen als auch das eigenständige Aneignen der hierfür



erforderlichen Kompetenzen setzen voraus, dass die Mitarbeiter eine hohe Eigenmotivation beziehungsweise intrinsische Motivation haben und sich sowohl mit dem Unternehmen als auch mit ihren Aufgaben identifizieren. Deshalb achten die Unternehmen heute schon beim Einstellen neuer Mitarbeiter verstärkt darauf, wie die betreffenden Personen „gestrickt“ sind. Außerdem ermitteln sie im Personalauswahlprozess nicht selten zum Beispiel mit einem Analysetool wie der MotivStrukturAnalyse MSA, was die Kandidaten motiviert und antreibt. Sind sie zum Beispiel Personen, die gerne selbst die Initiative ergreifen, oder arbeiten sie lieber übertragene Aufgaben gemäß den Vorgaben systematisch ab? Hierdurch wollen die Unternehmen unter anderem wirklich sicherstellen, dass die nötige Passung zwischen dem neu eingestellten Mitarbeiter und der vakanten Position besteht.

Doch sind die Mitarbeiter mit dem gewünschten Persönlichkeitsprofil beziehungsweise der gewünschten Motivstruktur an Bord, ist es noch keinesfalls sichergestellt, dass diese im Betriebsalltag tatsächlich dauerhaft das gewünschte Verhalten zeigen, denn neben dem „Wollen“ ist hierfür stets auch ein entsprechendes „Können“ und „Dürfen“ wichtig. Unternehmen und mit ihnen ihre Führungskräfte stehen, wenn ihre Mitarbeiter weitgehend eigenständig und eigenverantwortlich arbeiten sollen, unter anderem vor der Herausforderung, in der Organisation die hierfür nötigen Rahmenbedingungen zu schaffen. Hierzu zählt es, ihnen die erforderlichen Entscheidungs- und Handlungsspielräume einzuräumen. Dies setzt wiederum bei den Führungskräften einen Führungsstil voraus, der primär darauf abzielt, die Eigenmotivation der Mitarbeiter zu nutzen. Ein solch motivationaler Führungsstil ist aufgrund folgender Faktoren nötig:

1. Heute werden die Kernleistungen der meisten Unternehmen von Expertenteams in bereichs- und oft sogar unternehmensübergreifender Team- und Projektarbeit erbracht. Deshalb können die Führungskräfte ihren Mitarbeitern immer seltener konkrete Anweisungen geben. Sie müssen vielmehr auf deren Motivation, Leistung zu bringen, vertrauen.

2. Gerade hoch qualifizierte Mitarbeiter, die außer über ein großes Können auch über eine hohe Eigenmotivation verfügen, sind in der Regel sehr selbstbewusst. Sie erwarten nicht nur, dass sie sich bei ihrer Arbeit weitgehend selbst verwirklichen können, sondern auch, dass sie als Individuum wahrgenommen und gewertschätzt werden. Ist dies nicht der Fall, wechseln sie den Arbeitgeber.

Auch deshalb ist eine neue Art der Führung nötig, die primär darauf abzielt, den Mitarbeitern ein weitgehend ihrem Motivprofil entsprechendes Arbeitsumfeld zu bieten, um sie dauerhaft ans Unternehmen zu binden.

Eine Kultur des wechselseitigen Vertrauens schaffen

Eine Grundvoraussetzung hierfür ist, dass die Führungskraft die Grundmotive ihrer Mitarbeiter kennt - also das, was diese motiviert und antreibt. Dieses Führen der Mitarbeiter entlang ihrer intrinsischen Motivation wird in den kommenden Jahren, speziell in den Unternehmensbereichen, in denen immer wieder neue Problemlösungen zu entwerfen sind, an Bedeutung gewinnen, während das fachliche Führen an Bedeutung verliert. Dieses motivationale Führen setzt ein bestimmtes Handeln und Selbstverständnis der Führungskräfte voraus. Sie müssen unter anderem dafür sorgen, dass in ihren Bereichen eine von wechselseitigem Respekt vor der Unterschiedlichkeit geprägte Kultur entsteht. Ein Beispiel: Eine planvoll-strukturierte Führungskraft führt einen gerne spontan und flexibel agierenden Mitarbeiter, der aufblüht, wenn viele Aufgaben zugleich auf ihn zukommen. Dann ist es nicht zielführend, wenn der Chef seinen Mitarbeiter „strukturiert“, also zu ihm sagt: „Erledige zuerst die Aufgabe A, dann B, dann C!“ Vielmehr entfaltet der Mitarbeiter seine Motivation, wenn er eigenständig A, B und C parallel erledigen kann. Das bedeutet für die „ordentliche“ Führungskraft, Wertschätzung gegenüber „Unordentlichkeit“ zu entwickeln.

Zudem müssen die Führungskräfte sich in ihrem Führungsalltag als Befähiger und Ermächtiger beziehungsweise Coach ihrer Mitarbeiter verstehen. Solche Füh-

rungskräfte achten bei ihrer Führungsarbeit unter anderem darauf, dass ihre Mitarbeiter nicht dauerhaft unterfordert sind - denn dies erzeugt Frust bei ihnen und führt somit zu einem Nachlassen der Motivation. Zudem bewirkt dies keine Entwicklung ihrer Kompetenz. Die Führungskraft achtet jedoch zugleich darauf, dass die übertragenen Aufgaben den Mitarbeiter nicht völlig überfordern. Denn dies erzeugt Stress, der in der Regel ein Lernen verhindert. Ziel des Führungsverhaltens ist es, dass der Mitarbeiter sich in einem Entwicklungskorridor bewegt, der dazu führt, dass seine Motivation „bedient“ wird, und seine Kompetenz und sein Selbstvertrauen kontinuierlich steigen.

Ein solches Führungsverhalten setzt bei der Führungskraft voraus, dass sie außer der Motivstruktur ihrer Mitarbeiter ihre eigene kennt - also weiß: Was motiviert mich, was treibt mich an? Denn nur dann kann sie ihr eigenes Verhalten so reflektieren, dass ihr ihre blinden (Motiv-)Flecken bewusst werden und sie diese reduzieren kann, sodass ihre (Selbst-)Wirksamkeit steigt. Nur dann ist auf Dauer ein Miteinander auf Augenhöhe und ein kollektives Lernen möglich.

Michael Schwartz



AUTOR

Michael Schwartz leitet das „Institut für integrale Lebens- und Arbeitspraxis“

(ilea) in Esslingen bei Stuttgart, das unter anderem Unternehmen beim Entfalten der Motivation ihrer Mitarbeiter und Entwickeln von Hochleistungsteams unterstützt. Der Diplom-Physiker arbeitete vor seiner Beratertätigkeit zwei Jahrzehnte als Führungskraft und Projektmanager in der (Software-)Industrie.

Institut für integrale Lebens- und Arbeitspraxis, Michael Schwartz

Rüderner Straße 9

73733 Esslingen

Tel. 07113513728

www.ilea-institut.de