



**15.03.2015**

Von Jens Möller

## **Lassen sich Fach- und Führungskräfte motivieren?**

### **Teil I**

## Einleitung 3

- **Warum überhaupt motivieren?** .... Seite 3
- **Zum Begriff der Motivation** .... Seite 3
- **Übersicht zu den vier Teilen dieser Serie** .... Seite 4

## Teil I: Was kann Menschen motivieren? .... Seite 5

- **Grundwerte sind oft nicht bewusst und müssen herausgearbeitet werden** .... Seite 6
- **In realen Situationen geht es oft um mehrere Grundbedürfnisstufen gleichzeitig** .... Seite 6

## Einleitung

- **Warum überhaupt motivieren?**

Wenn wir Fach- und Führungskräfte rekrutieren, einstellen und anleiten, dann stellt sich uns täglich die Frage, ob sie die gesetzten *Ziele und Ergebnisse* erreichen (können). Wenn es um das Erreichen von Ergebnissen geht, dann spielt sowohl das Wollen als auch das Können eine Rolle. In dieser Artikelserie in drei Teilen geht es um das Wollen und um die Frage, inwieweit wir darauf positiven Einfluss nehmen können. Denn die immer wiederkehrende Frage im Managementalltag ist: Lassen sich Fach- und Führungskräfte überhaupt von außen motivieren, bestimmte Ziele und Ergebnisse zu erreichen (extrinsische Motivation)? Oder muss die Führungskraft bereits von *innen* heraus ausreichend motiviert sein, ein gewünschtes Ergebnis erreichen zu wollen (intrinsische Motivation)?

- **Zum Begriff der Motivation**

Zur Bedeutung des Begriffs „Motivation“ gibt es viele Definitionen und Konzepte. In dieser Artikelserie soll eine Definition zugrundegelegt werden, die sich an der Arbeits- und Organisationspsychologie ausrichtet: Demnach versteht man unter Motivation „den Zustand einer Person, der sie dazu veranlasst, eine bestimmte Handlungsalternative auszuwählen, um ein bestimmtes Ergebnis zu erreichen und der dafür sorgt, dass diese Person ihr Verhalten hinsichtlich Richtung und Intensität beibehält.“<sup>1</sup>

Lassen Sie uns an dieser Stelle festhalten:

- wir erwarten von unseren Fach- und Führungskräften bestimmte Ergebnisse;
- hierzu setzen wir häufig bestimmte Ziele, die unsere Fach und Führungskräfte erreichen sollen;
- es geht um das Wählen von Handlungsalternativen, um zu den gewünschten Ergebnissen zu kommen. Mit Peter Drucker gesprochen: die Komplexität des Betriebsalltags nimmt immer weiter zu, so dass wir unseren Fach- und Führungskräften *nicht* die Entscheidung abnehmen können, welche Handlungsalternativen sie in welcher Situation auswählen sollten, um ans Ziel zu kommen und die gewünschten Ergebnisse zu erreichen. Es gilt vielmehr, unsere Mitarbeiter so zu führen, dass sie selbst in jeder Situation eine gute Entscheidung treffen oder eine gute Handlungsalternative wählen können, die das Erreichen der gewünschten Ergebnisse ermöglicht.<sup>2</sup>
- In der oben gewählten Definition, geht es um den Zustand einer Person, der sie veranlasst, eine gute Handlungsalternative auszuwählen bzw. eine gute Entscheidung zu treffen. Unter Motivation wird in diesem Zusammenhang also der Zustand aktivierter Verhaltensbereitschaft des Mitarbeiters verstanden.<sup>3</sup>

Aus Sicht des Autors hängt die Motivation menschlichen Verhaltens stets von der *konkreten Situation* ab, in der sich die betreffende Person befindet und wechselt *dynamisch* von einer spezifischen

Sachlage oder Entscheidungssituation zur nächsten. Wenn ich beispielsweise als Projektleiter ein neues CRM System einführen soll, dann kann ich an einem Tag hochmotiviert sein, nachdem ich von einem Fachseminar zurückgekommen bin. Am nächsten Tag kann die neu gewonnene Motivation jedoch aufgrund sehr detaillierten Nachfragens des Lenkungsausschusses wiederum nachlassen - wenn ich direkt wahrnehme, das Projekt nicht ausschließlich zu leiten. Allerdings muss ich dann auch alles dafür tun, dass außen sichtbar wird, dass ich die Leitungsverantwortung aktiv wahrnehme und in eigener Initiative Handlungsbedarf aufzeige und dem Lenkungsausschuß entsprechende Lösungsvorschläge zur Freigabe unterbreite.

Diese Artikelserie kann deshalb keine abschließende Arbeit über Motivation sein. Das Ziel des Autors ist es deshalb vielmehr, dem Leser

- einen Überblick über ausgewählte Grundkonzepte der Motivation menschlichen Verhaltens sowie
- einen Einblick in die *Anwendbarkeit* und *Anwendung* entsprechender Führungsmaßnahmen in solchen konkreten Situationen zu vermitteln. Dabei werden konkrete Erfahrungen aus der Coaching-und Trainingspraxis des Autors aufgeführt.

## • Übersicht zu den vier Teilen dieser Serie

Bei dieser Fragestellung gilt es zunächst, in Teil 1 einen Überblick darüber zu gewinnen, was Menschen *generell* motivieren *kann*. In Teil 2 fragen wir uns: *handeln* wir immer auch nach unseren Grundwerten? Wie steht es um die physische Unversehrtheit, psychosoziale Faktoren (zum Beispiel Vermeiden von Überforderung) sowie individuelle Faktoren (also letztlich der Grundwerte)? In Teil 3 gehen wir der Frage, was zu beachten ist, wenn Menschen den Raum finden, ihre *Motivation entfalten zu können*. In Teil 4 fassen wir die Erkenntnisse zusammen.

## Teil I: Was kann Menschen motivieren?

Bei dieser Fragestellung gilt es zunächst, einen Überblick darüber zu gewinnen, was Menschen *generell* motivieren *kann*. Diesen Überblick gewinnen wir durch die grundlegenden Konzepte von Maslow. Seine "Bedürfnispyramide" ist immer noch eines der meist verwendeten Modelle, wenn in Führungsseminaren über Motivation gesprochen wird.<sup>4</sup> Maslow ging davon aus, dass in dieser Reihenfolge zunächst die physiologischen, die sicherheitsbezogenen und die sozialen Bedürfnisse erfüllt sein müssen, bevor Bedürfnisse des Prestiges (Kompetenz, Verantwortung) und schließlich das Bedürfnis nach Selbstverwirklichung (das Ausleben der eigenen Kreativität) erreicht werden können.<sup>5</sup>

### Die Bedürfnispyramide nach Maslow:



**Abbildung 1: Bedürfnispyramide nach Maslow**

**Quelle: Maslow, A.H. [Theory]: A Theory of Human Motivation. In: Psychological Review, 50 (1943), S.370-396. Maslow, A. H. [Motivation]: Motivation and Personality, 2nd ed., New York 1970.**

Für die Führung bedeutet dies, dass die Arbeit angepasst sein müsste an die Grundanforderungen

- physische Unversehrtheit
- psychosoziale Faktoren (zum Beispiel Vermeiden von Überforderung) sowie
- individuelle Faktoren, also das Erfüllen der Selbstverwirklichungsideale des Menschen.

Nun muss nicht immer ein Bedürfnis vollständig erfüllt sein,, damit die nächsthöhere Stufe erreicht werden kann. Zudem stellt sich die Frage: was genau bedeutet eigentlich Selbstverwirklichung? Wann habe ich mich selbst verwirklicht? Doch dies ist ein anderes Thema. Im Folgenden unterziehen wir Maslows Theorie dem Praxistest.

- **Grundwerte sind oft nicht bewusst und müssen herausgearbeitet werden**

Maslows Konzept setzt nach Auffassung des Autors voraus, dass der Mensch sich seiner Bedürfnisse bewusst ist. Tatsächlich handeln Mitarbeiter jedoch häufig unbewusst. – das Bewusstsein für die eigene Vorgehensweise muss oft erst hergestellt werden. In der Coaching- und Trainingspraxis lässt sich beispielsweise tatsächlich feststellen, dass Teilnehmer häufig ihre Grundwerte nicht klar herausgearbeitet haben. In Coachingprozessen findet manch einer erst schrittweise heraus, was er *nicht* will, und kann so zum Kern vordringen. Wie bei einer Zwiebel, deren Schichten man reihenweise entfernt.

Ein Beispiel: ein Standortleiter soll seine Einheit ausbauen durch Akquise, Kundenpflege und Rekrutierung zur Schaffung einer Organisation. Im Coachingverlauf findet er heraus, dass die Kundenpflege ihn nicht wirklich brennend interessiert – dies sollte eher delegiert werden. Seine Stärke und sein Interesse liegen vielmehr darin, Menschen in seinem Fachgebiet „fit zu machen“, um ein Problem lösen zu können. Hier: Finanzen verstehen. Und so baut er eigenes Fachwissen so auf, dass hierdurch Interessenten gewonnen werden können. Er veranstaltet Workshops, und die Teilnehmer kommen mit Detailfragen auf ihn zu. Die Folge: Mehr Erfolg in der Neukundengewinnung. Die Kundenpflege wird nach Aufbau eines Servicesystems, dass der Standortleiter nach wie vor steuert an die rekrutierten Fachkräfte delegiert. Man beachte: die Verantwortung für die Ergebnisse wurde nicht „weg“delegiert – nur die Detailumsetzung. Wichtig ist hier vor allem, dass der Standortleiter herausgefunden hat, was er nicht will, was er wirklich will und schließlich wie er seinen Führungsalltag entsprechend ausrichten kann, damit sein Talent zu einer Stärke wird – durch ständiges Praktizieren.

- **In realen Situationen geht es oft um mehrere Grundbedürfnisstufen gleichzeitig**

Ein anderes Beispiel: In einem Verkaufsseminar stellen wir fest, dass die Teilnehmer bei der Herausarbeitung ihrer Grundwerte große Schwierigkeiten haben. Zunächst halten sie klassische Werte fest, die im Vertrieb häufig hochgehalten werden: hierunter vor allen Dingen die finanzielle Unabhängigkeit. Unsere Grundwerte sind es, die uns morgens aus dem Bett treiben. Sie sind es, die wir verfolgen und zu Gunsten derer wir viele andere Punkte vernachlässigen. Es ist wichtig, uns bewusst zu werden, welche Grundwerte in uns schlummern. Oft sind sie uns eben *nicht* bewusst und können erst durch einen Frage-Antwort-Prozess schrittweise ans Tageslicht befördert werden.

In diesem Beispiel könnte man meinen, der Grundwert finanzieller Unabhängigkeit bedeutet die Erfüllung physischer Grundbedürfnisse. Doch tatsächlich ist es weit mehr: es geht oft um die Hypothek auf das Zuhause und die Angst um dessen Verlust; es geht um die Angst vor der Reaktion des Partners, wenn die Lebensverhältnisse nicht mehr auf gleichem finanziellen Niveau gehalten werden können. Allein diese beiden Aspekte können schon an den Grundbedürfnissen kratzen: an den Sozialen (nicht allein sein), am Wunsch nach Liebe und Anerkennung (Lebenspartner) sowie an Selbstverwirklichung und Selbstverständnis (Ernährer-Rolle, ein Zuhause bieten).

In der Coachingpraxis lässt sich immer wieder feststellen, dass es die Emotionen sind, die uns in die eine Richtung treiben oder in die andere. Gefühle sind es, die uns handeln lassen. Der Kopf kann uns später gut erklären, warum wie dies oder jenes getan oder unterlassen haben. Doch das Handeln oder Unterlassen in der jeweiligen Situation ist wesentlich von den Gefühlen gesteuert.

Ein weiterer Punkt: In realen Situationen haben wir oft Herausforderungen mit *mehreren* Grundbedürfnisstufen gleichzeitig – und dadurch wird das Meistern dieser Stufen komplex. In Coachingsitzungen werden sie „auseinandergezogen“ und isoliert, um sie zunächst einzeln anzugehen. Im nächsten Schritt werden dann Abhängigkeiten mehrerer Herausforderungen untereinander einbezogen.

## Wir halten fest:

- **Es gibt grundlegende Bedürfnisse des Menschen, die wir beachten müssen, wenn es um Motivation geht. Diese bestehen gleichzeitig und müssen deshalb auch simultan einbezogen werden.**
- **Dabei sind Bedürfnisse stets zu konkretisieren, damit sie aktiv angegangen werden können: was genau bedeutet ein Bedürfnis für einen Menschen? Was ist er etwa bereit, dafür zu vernachlässigen oder in Kauf zu nehmen? Was ist ihm wichtig?**
- **Oft sind wir uns der Grundwerte, also der Basis unserer Motivation nicht bewusst und müssen diese erst für uns entdecken – häufig dadurch, dass wir erst herausfinden, welche Grundwerte uns *nicht* so wichtig sind.**

Doch handeln wir immer auch nach unseren Grundwerten? Wie steht es um die Bedürfnisseebenen von Maslow in der Praxis? Wie steht es um die physische Unversehrtheit, psychosoziale Faktoren (zum Beispiel Vermeiden von Überforderung) sowie individuelle Faktoren (also letztlich der Grundwerte)? Lesen Sie dazu Teil 2 unserer Serie.

**Jens Möller**

## Über den Autor

*Jens Möller unterstützt seit mehr als 18 Jahren Unternehmen, Organisationen und Fach- und Führungskräfte darin, ihre Performance im Hinblick auf ihre Ziele zu steigern. Auf der persönlichen Ebene fördert er die Kreativität und Struktur seiner Klienten und Coachees, sich Ziele zu setzen, Wege zur Zielerreichung zu finden und kritische Herausforderungen zu bewältigen. Auf organisatorischer Ebene unterstützt er Unternehmen darin, ihre Performance hinsichtlich ihrer Ziele, Kennziffern und Strategien zu optimieren. Als Management Consultant und Management Coach, Autor und Redner hat er mit mehr als 45 Unternehmen und Organisationen zusammengearbeitet und Tausende von Fach- und Führungskräften gecoacht und trainiert. Als Diplom-Kaufmann ist Jens Möller zertifizierter Management Consultant (Certified Management Consultant,*

CMC) nach den Regeln des Bundesverbandes Deutscher Unternehmensberater BDU e. V. (BDU), des britischen Institute of Consulting sowie des weltweiten Verbandes der Managementberater, dem International Council of Management Consulting Institutes (ICMCI). Er ist europaweit tätig, mit Schwerpunkten in Deutschland und England sowie Büros in Frankfurt und London.

**Kontakt:**

Jens Moeller Consulting Ltd.  
Schumannstr. 27  
60325 Frankfurt

Telefon: 069 / 5050 27422

Email: [info@jmoellerconsulting.com](mailto:info@jmoellerconsulting.com)

Web: [www.jmoellerconsulting.com](http://www.jmoellerconsulting.com)

Skype: [jensmoellerconsulting](https://www.skype.com/people/jensmoellerconsulting)

Xing: [http://www.xing.com/profile/Jens\\_Moeller3](http://www.xing.com/profile/Jens_Moeller3)

LinkedIn: <http://uk.linkedin.com/in/jensmartinmoeller>

---

<sup>1</sup> Maier, Günther in: <http://wirtschaftslexikon.gabler.de/Definition/motivation.html>

<sup>2</sup> Drucker, Peter: The Practice of Management, Loc 69, 79-98, 153, 173, 178, 183, 3358-3364

<sup>3</sup> Sprenger, Reinhard K.: Mythos Motivation – Wege aus einer Sackgasse, 2010, S. 24.

<sup>4</sup> Zu den folgenden zusammenfassenden Ausführungen vgl. Kreikebaum, Hartmut / Herbert, Klaus-Jürgen: Humanisierung der Arbeit.

<sup>5</sup> Maslow, A.H. [Theory]: A Theory of Human Motivation. In: Psychological Review, 50 (1943), S.370-396. Maslow, A. H. [Motivation]: Motivation and Personality, 2nd ed., New York 1970.