



**15.04.2015**

Von Jens Möller

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

### **Teil II**

## Teil II: Lassen sich Fach- und Führungskräfte motivieren?

- **Wir tun häufig Dinge, die gegen unsere Grundwerte gerichtet sind und diese untergraben, ohne uns dessen bewusst zu sein** ... Seite 3
- **Sind Sicherheitsbedürfnisse heute befriedigt?** ... Seite 4
- **Umgang mit psychischem Druck** ... Seite 5
- **Motivatoren und Demotivatoren in der Praxis** ... Seite 5
- **Haben wir die Voraussetzungen geschaffen, unsere Mitarbeiter zu motivieren?** ... Seite 6

## Teil II: Lassen sich Fach- und Führungskräfte motivieren?

In Teil 1 unserer Serie hatten wir festgehalten, dass es grundlegende Bedürfnisse des Menschen gibt, die wir beachten müssen, wenn es um Motivation geht und dass diese simultan einbezogen werden müssen. Hierzu müssen wir uns fragen: 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 physische Unversehrtheit, psychosoziale Faktoren (zum Beispiel Vermeiden von Überforderung) sowie individuelle Faktoren (also letztlich der Grundwerte)?<sup>1</sup>

- **Wir tun häufig Dinge, die gegen unsere Grundwerte gerichtet sind und diese untergraben, ohne uns dessen bewusst zu sein**

Maslows Pyramide trifft keine Aussage über das *tatsächliche Handeln* als Resultat der besprochenen Grundwerte. So wurde etwa in einem meiner Verkaufsseminare deutlich, dass bestimmte Zusatzleistungen, die sich leicht hätten verkaufen lassen, eben *nicht* vertrieben wurden. Als Grund stellte sich reine *Gewohnheit* heraus: die Teilnehmer hatten sich nicht mit den entsprechenden Serviceleistungen auseinandergesetzt und hatten auch keine Neigung, diese zu verkaufen.

Dass es völlig gegen ihre Grundwerte der finanziellen Freiheit läuft, wenn die schwachen Monatsergebnisse zu drastischen Provisionssenkungen führen - das war einigen Teilnehmern offensichtlich nicht bewusst. Ängste um etwa den Lebensstandard sind gerade deshalb problematisch, weil sie *unspezifisch* sind: Es ist die Angst vor dem Unbekannten. Es ist die Angst davor, was passieren könnte, wenn ich die finanziellen Verhältnisse vorübergehend nicht beibehalten kann. Erst wenn diese Angst *konkretisiert* wird, wenn man sich fragt, was man genau befürchtet, lassen sich die nun *bewussten* Herausforderungen aktiv managen. Im Seminar wurden auf diese Weise den Teilnehmern Zielkonflikte klar, die sich erst in der Interaktion zu Tage fördern ließen. Wir tun häufig Dinge, die gegen unsere Grundwerte gerichtet sind und diese untergraben, ohne uns dessen bewusst zu sein. In der Coachingpraxis bedeutet dies: wichtig ist die Spiegelung der eigenen Ziele und des daraus entstehenden Handelns sowie der entsprechenden Ergebnisse. Bei Letzteren sollte zunächst angesetzt werden. Deshalb sollte man immer konkrete *Situationen* beleuchten statt generalisieren.



- **Sind Sicherheitsbedürfnisse heute befriedigt?**

Douglas McGregor<sup>2</sup> untersuchte die Verwirklichung von Maslows Aussagen in der Industrie. Zu den physiologischen und den Sicherheitsbedürfnissen zählt er die materielle Sicherung, den Gesundheit- und Gefahrenschutz - und sieht diese als weitgehend befriedigt an. Ansatzpunkte ergeben sich aus seiner Sicht hinsichtlich der *sozialen Bedürfnisse*, so etwa der *Gruppenbildung* innerhalb des Betriebs, der *Zusammenarbeit mit Kollegen*. Zu Maslows vierter Stufe der Prestigebedürfnisse zählt er nicht nur die Anerkennung und den Status, der von außen verliehen wird, sondern auch die *Selbstachtung* und das *Selbstvertrauen*, die ja per Definition von innen heraus (intrinsisch) kommen. McGregor sah das Bedürfnis nach Selbsterfüllung, also aus seiner Sicht die volle Verwirklichung der eigenen Möglichkeiten und deren Befriedigung im Rahmen der Arbeitsorganisation bis dato noch als sehr begrenzt an.

Aus der eigenen Praxis kann ich den Gesundheit- und Gefahrenschutz *nicht* als generell erfüllt bestätigen. Vermutlich zielte McGregor hier vor allen Dingen auf *physischen* Schutz ab. Betrachtet man jedoch den *psychischen* Schutz, so lässt sich gerade in der heutigen Zeit durch zunehmenden Druck auf Fach- und Führungskräfte zwar häufig ein Abbau dieses Schutzes beobachten. Dieser geht jedoch oft von der betreffenden Person *selbst* aus. Beispielsweise werden trotz der vom Unternehmen gebotenen Möglichkeit, per Bahn oder Flugzeug zu reisen, auch weiter entfernte Ziele mit dem Dienstwagen angefahren. Die aus einem anstrengenden Arbeitstag folgende Müdigkeit und deren Konsequenzen auf das eigene Fahrverhalten können tatsächlich die eigene Gesundheit gefährden. Mit der Bahn mag man hier und da etwas später ankommen. Doch möglicherweise ist dann die Büroarbeit im Nachgang zum Termin schon von unterwegs aus erledigt.

Wir reden hier nicht nur von der auf der Hand liegenden Unfallgefahr, sondern auch von den stressbedingten Herz-Kreislauf-Erkrankungen. Trotz spät endender Besprechungen wird die Heimfahrt noch am gleichen Abend oft einer Hotelübernachtung vorgezogen. Dies wird damit begründet, dass man am nächsten Morgen Verpflichtungen anstehen habe. Dass diese Verpflichtungen durchaus anders zu organisieren sind, ist dem Teilnehmer häufig nicht bewusst. Ursprünglich geplante Meetings können als Telefonkonferenz organisiert werden. Nicht jeder Termin ist unverschiebbar, ohne dass das zu bewältigende Arbeitspensum leiden müsste.

Büroarbeiten können häufig auch von unterwegs aus erledigt werden, wenn die entsprechend verfügbaren Technologien - wie etwa Sprachtechnologie zum Diktieren - aktiv genutzt werden.

Wichtig für das Management ist es also, die Arbeit effektiv zu *organisieren*, um den genannten Risiken vorzubeugen und den *Raum für Motivation zu schaffen*.

- **Umgang mit psychischem Druck**

Eine andere Herausforderung, die sich zunehmend bei Fach- und Führungskräften zeigt, ist die aktive Bewältigung von *psychischem Druck*. Dies zeigt sich besonders deutlich im Vertrieb in der gängigen Praxis, auf die im letzten Jahr erreichten Ziele „noch eine Schippe draufzulegen“. Vorgesetzten ist häufig nicht bewusst, wo die Grenzen des Erreichbaren liegen. So testen sie, „was noch geht“, in dem die Ziele einfach immer weiter erhöht werden. In der Coachingpraxis zeigt sich, dass Druck auch sehr positiv sein kann, wenn er an den Fähigkeiten des Menschen ausgerichtet ist: es ist wichtig, Ziele zu vereinbaren, eine Vision der gewünschten Realität aufzuzeigen, „die Menschen mitzunehmen“ auf die „Reise“. Der sich daraus ergebende Handlungsdruck ist grundsätzlich zunächst positiv.

Für die Betroffenen ist es wichtig, sich die eigene Drucksituation zunächst bewusst zu machen und sie dem eigenen Vorgesetzten geeignet zu vermitteln. Wird der Druck negativ empfunden, so ist durch Jammern und Klagen wenig zu erreichen. Vielmehr sollte dem Vorgesetzten aufgezeigt werden, welche Folgen die derzeitige Drucksituation mittelfristig haben wird, und man sollte aktiv Alternativen vorschlagen. Denn aus Sicht des Vorgesetzten besteht die Schwierigkeit des Führens darin, dass er bei der heutigen zunehmenden Komplexität der Arbeit keinen tiefen Einblick in die genannte Drucksituation seines Mitarbeiters hat. Es ist die Verantwortung des Mitarbeiters, seinem Vorgesetzten durch *Perspektivwechsel* einen Einblick in seine Situation zu geben. Wenn Mitarbeiter und Vorgesetzter es sich gegenseitig ermöglichen, die Ursachen der gegenwärtigen Situation aus der jeweiligen Perspektive des anderen zu sehen, kann sehr schnell eine alternative Lösung gefunden werden, die dem Mitarbeiter einen enormen Motivationsschub geben kann. Hier liegen Chancen der Motivation und Leistungssteigerung, die häufig nicht genutzt werden.

- **Motivatoren und Demotivatoren in der Praxis**

Nach Frederic Herzberg<sup>3</sup> lässt sich zwischen den mit dem Arbeitsinhalt zusammenhängenden Motivatoren einerseits und den aus der Arbeitsumwelt stammenden so genannten Hygienefaktoren andererseits unterscheiden. Unter anderem aus diesen Forschungsergebnissen sind Konzepte des so genannten Job Enrichment im Rahmen der Veränderung von Arbeitsinhalten entstanden. Hierbei geht es darum, die Arbeitsinhalte qualitativ anzureichern, damit die Arbeit variabler und weniger monoton ist, die Vielfalt der Aufgaben und Aufgabentypen erhöht wird, um die Arbeit interessanter zu gestalten. Hier liegt ein konkreter Ansatzpunkt, um das Streben des Menschen nach Anerkennung und Verantwortung zu erfüllen. Setzt man jedoch nur hier an, dann blendet man die physischen Bedürfnisse aus.

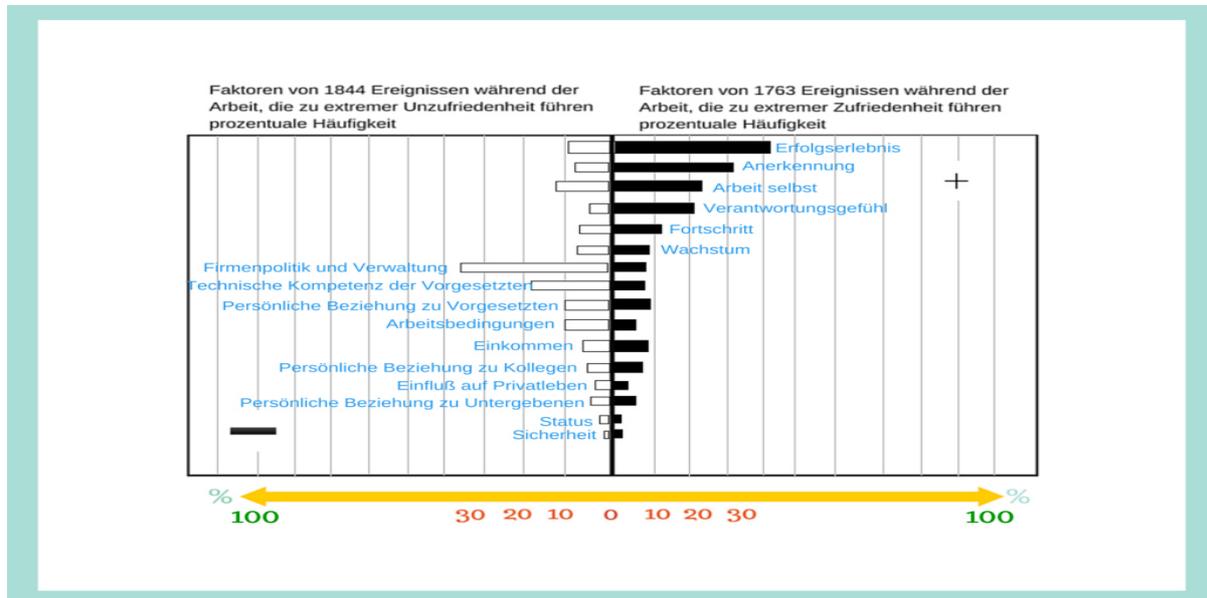


Abbildung 2: Beispielhafte Veranschaulichung, Zwei-Faktoren-Theorie nach Herzberg

Quelle: [http://de.wikipedia.org/wiki/Zwei-Faktoren-Theorie\\_\(Herzberg\)#mediaviewer/File:Herzbergs\\_Faktoren.jpg](http://de.wikipedia.org/wiki/Zwei-Faktoren-Theorie_(Herzberg)#mediaviewer/File:Herzbergs_Faktoren.jpg)

- **Haben wir die Voraussetzungen geschaffen, unsere Mitarbeiter zu motivieren?**

Die so genannten Hygienefaktoren der Gestaltung und Organisation der Arbeit werden von Fach- und Fach- und Führungskräften oft als selbstverständlich vorausgesetzt. Sind sie nicht in dem Maße vorhanden, indem sie erwartet werden, dann leidet die Arbeitsmotivation beträchtlich und kann bis hin zur inneren Kündigung führen. Beispiele aus der Praxis sind vielfältig:

- Ein Mitarbeiter könnte etwa über Sprachtechnologie seine Schreib- und Leseschwäche so managen, dass auch das Unternehmen davon erheblich profitiert - doch die unternehmensinternen IT Policies lassen die Installation entsprechender Tools auf den Unternehmensnetzwerken nicht zu.
- Eine andere Mitarbeiterin kommt mit ihrem Vorgesetzten als Mensch nicht klar, nur weil dieser einmal eine Bemerkung fallen gelassen hat, die bei ihr einen „roten Knopf“ ausgelöst hat doch keiner der beiden ergreift die Initiative, die Situation aktiv anzugehen. In der Folge bewertet die Mitarbeiterin Herausforderungen, mit denen ihr Vorgesetzter sie konfrontiert, immer vor dem Hintergrund ihre Grundhaltung ihm gegenüber. Hier sind Performanceschwierigkeiten absehbar.

Durch die genannten Hygienefaktoren gilt es also, Demotivation zu vermeiden. Hier ist die Fragestellung: haben wir *die Voraussetzungen geschaffen*, unsere Mitarbeiter zu motivieren?

## Wir halten fest:

- Wir tun häufig Dinge, die gegen unsere Grundwerte gerichtet sind und diese untergraben, ohne uns dessen bewusst zu sein. Bei Ergebnissen sollte zunächst angesetzt werden. Sie sind es, die uns motivieren. Man sollte immer konkrete *Situationen* beleuchten statt zu generalisieren.
- Wichtig ist es also, die Arbeit effektiv zu *organisieren*, um den genannten Risiken des negativen psychischen und physischen Drucks vorzubeugen und den *Raum für Motivation zu schaffen*.
- Es gibt Motivatoren, die positiv wirken, wenn sie vorhanden sind. Und es gibt Demotivatoren die negativ wirken, wenn sie nicht vorhanden sind. Beide sind zu berücksichtigen.
- Es gilt, Voraussetzungen zu schaffen, damit Menschen ihre Motivation entfalten können.

Doch was ist zu beachten, wenn Menschen den Raum finden; ihre Motivation entfalten zu können? Welche Erkenntnisse können wir zusammenfassend festhalten, wenn es um die Frage geht, ob und inwiefern man Menschen motivieren kann? Lesen Sie dazu Teil 3 unserer Serie.

## Jens Möller

### Über den Autor

*Jens Möller unterstützt seit mehr als 18 Jahren Unternehmen, Organisationen 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 40 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  
Telefax: 069 / 5050 27423  
Email: [info@jmoellerconsulting.com](mailto:info@jmoellerconsulting.com)

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

Skype: [jensmoellerconsulting](https://www.skype.com/name/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> Zu den folgenden zusammenfassenden Ausführungen vgl. Kreikebaum, Hartmut / Herbert, Klaus-Jürgen: Humanisierung der Arbeit.

<sup>2</sup> McGregor, D. [Mensch]: Der Mensch im Unternehmen, Wien 1971 (amerikanische Originalausgabe: The Human Side of Enterprise, New York-Toronto-London 1960).

<sup>3</sup> Herzberg, F. [Motivate]: One more time: How do you motivate employees? In: Harvard Business Review, 46 (1968) No.1, S. 53-62. Herzberg, F. [Work]: Work and the Nature of Man, Cleveland 1966. Herzberg, F./Mausner, B./Snyderman, B. [Motivation]: The Motivation to Work, New York 1959.