

LeadershipXperts

Der Weg zu einem erfolgreichen Leadership

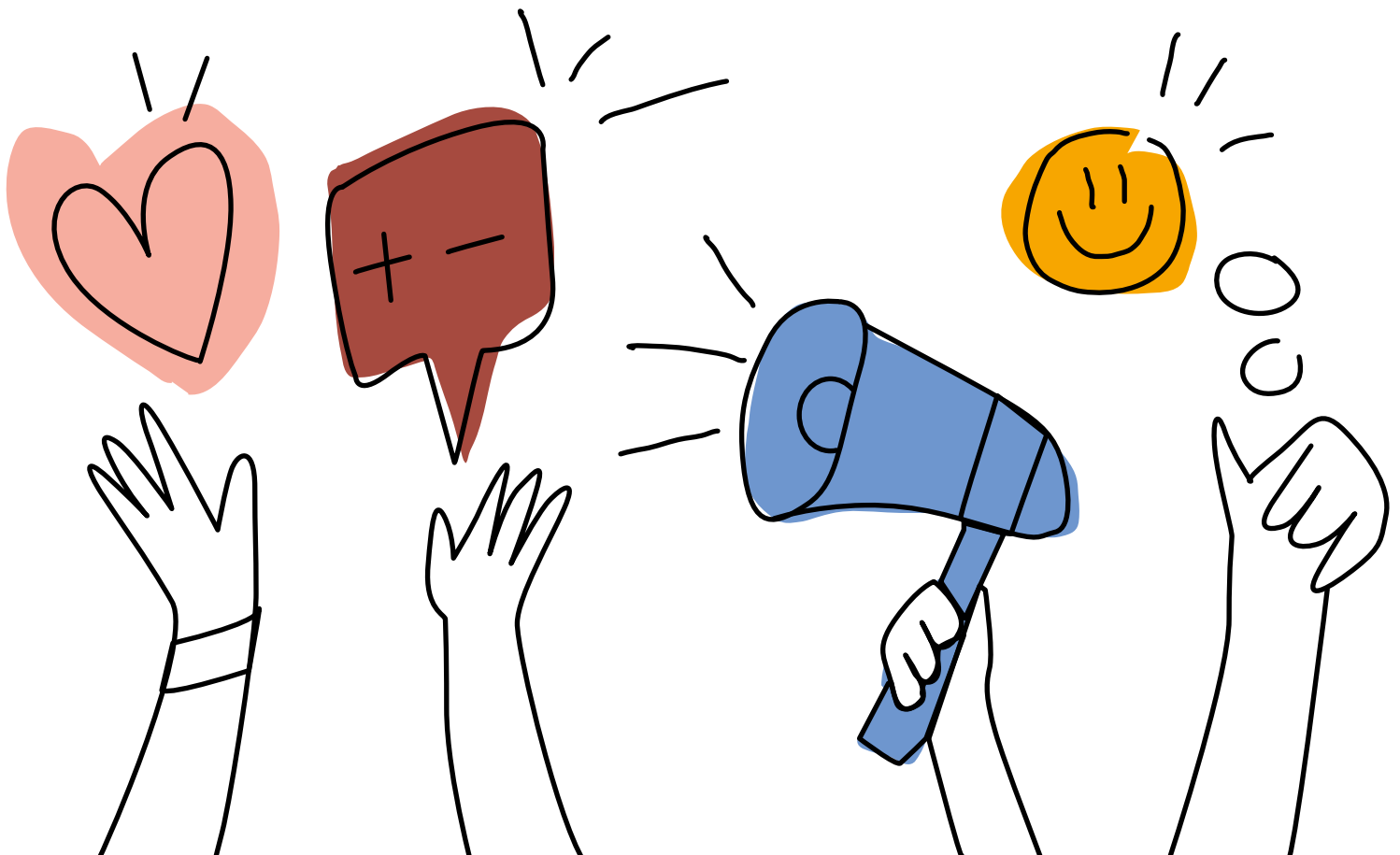


**Die besten Resilienz-Strategien
im mittleren Management**

VNR Verlag für die Deutsche Wirtschaft

Mitarbeitermotivation durch gezieltes Lob und Anerkennung steigern

1. Warum richtiges Führen der Motivationsfaktor Nr. 1 ist
2. 7 Tipps, wie Sie mit resilienzorientierter Führung Ihr Team noch leistungsfähiger machen
3. Warum konsequentes Verhalten so wichtig ist
4. Pygmalion-Effekt: Wie er auch Ihre Führung beeinflusst und was Sie dagegen tun können
5. Immer wieder: Danke sagen
6. Warum ist Kritik so wichtig?
7. Wachstum durch Herausforderungen: Mit diesen „Tipps“ fordern Sie richtig
8. Warum Ziele für den Erfolg Ihres Teams so bedeutsam sind
9. Motivation durch Ablenkung: So bewältigen Sie langweilige Routineaufgaben mit Spaß
10. Haben Sie schon Top-Mitarbeitende oder motivieren Sie noch?
11. Wirksam motivieren – wie Sie Demotivatoren beseitigen und wahre Leistungsanreize schaffen



Warum richtiges Führen der Motivationsfaktor Nummer 1 ist

Fachkräftemangel, hohe Fluktuation, Anspruchsdenken der Generationen Y und Z – für Führungskräfte sind die heutigen Zeiten durchaus herausfordernd. Dann kommen noch die Ansprüche der Geschäftsleitung sowie die diversen aktuellen Krisen als zusätzliche Themen hinzu. Umso wichtiger ist es für Sie als Führungskraft zwischen allen Stühlen, motivierte und damit produktive Mitarbeiter zu haben.

„Ich habe fünf bis zehn Jahre mehr Erfahrung in dem Thema als meine Mitarbeiter! Wenn die das so machen, wie ich ihnen das sage, geht es definitiv am schnellsten!“

Für Dr. Schneider ist die Sache klar: Er als Vorgesetzter gibt nicht nur das Ziel vor, sondern auch den Weg. Sicher, er meint es durchaus gut: Seine Mitarbeitenden können und sollen von seinem Wissen bezüglich der Vorgehensweise profitieren. Nur leider ist die Motivation unter seinen Vorgaben und damit auch die Produktivität seines Teams nicht so, wie er sich das vorstellt und wie er es bei anderen Führungspersönlichkeiten erlebt.

Die richtige Einstellung der Führungskraft

Glücklicherweise gehört Dr. Schneider zu der seltenen Spezies der Chefs, die überzeugt sind, dass für Führungskräfte das Gleiche gilt wie für beispielsweise Steuerberater oder Chirurgen: Lebenslanges Lernen ist essenziell, um in seiner Funktion immer auf dem neuesten Stand zu sein. Keine Zahnärztin käme auf die Idee, die Frage nach Weiterbildung als Angriff auf ihre fachliche Qualifikation zu werten. Kein Anwalt würde je behaupten, dass mit Abschluss seines Jurastudiums sein Lernen beendet sei. Und so ist Dr. Schneider gern bereit, meine Argumentation anzuhören, für sich zu bewerten und zu adaptieren.

Die typische Situation

Führen Sie sich die folgende alltägliche Situation vor Ihr geistiges Auge:

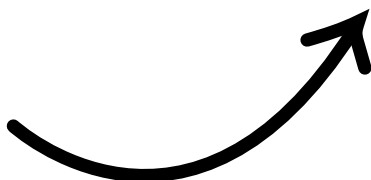
- Ihr Team hat von Ihnen oder der Geschäftsleitung ein Ziel erhalten, das es zu erreichen gilt.
- Die Rahmenbedingungen wie gesetzliche Bestimmungen, Betriebsvereinbarungen oder Spielregeln im Team sind ebenfalls definiert und bekannt.
- Nun geht es darum, wer den Weg festlegt.

Und genau hier liegt der Knackpunkt:

Stellen Sie sich vor, Sie geben einer qualifizierten und erfahrenen Mitarbeiterin ein Ziel vor, das sie erreichen soll. Sie können sich denken, dass diese Kollegin aufgrund ihrer eigenen Erfahrung bereits eine Vorstellung davon hat, wie sie diese Aufgabe am besten bewältigen kann. Wenn Sie als Führungskraft nun dieser Person Ihren eigenen „Chef-Weg“ vorgeben, was wird diese Person Ihnen – bewusst oder unbewusst – versuchen zu beweisen? Genau: dass dieser Weg nicht der richtige ist! Und nun stellen Sie sich weiter vor, dass sie ebendiese Mitarbeiterin nach Bekanntgabe von Ziel und Rahmenbedingungen nach ihrer Vorstellung fragen, wie sie diese Aufgabe aus ihrer Sicht am besten bewältigen würde. Sie überlassen Ihrer Mitarbeiterin den Weg! Was wird diese Mitarbeiterin Ihnen – bewusst oder unbewusst – versuchen, mit allen Mitteln zu beweisen? Genau: dass dieser Weg der richtige ist und auf jeden Fall funktioniert!

Mit richtiger Führung zu mehr Motivation

Wenn Sie sich fragen, was die beste Methode ist, Mitarbeiter zu motivieren: Sie haben sie gerade in Erfahrung gebracht! Es gibt natürlich noch einiges zu beachten, und Sie können sogar noch weitere Schritte gehen. All dies werde ich in diesem Themenspezial beleuchten. Viel Spaß beim Lesen! Ach ja: Als ich Dr. Schneider sechs Wochen später wieder besuche, ist die Motivation seiner Mitarbeitenden auf dem Niveau, wie er sich das immer gewünscht hatte. Die Bereitschaft, immer wieder an sich und an seinen Fähigkeiten zu arbeiten, ist eben ein Zeichen einer guten Führungskraft.



7 Tipps, wie Sie mit resilienzorientierter Führung Ihr Team noch leistungsfähiger machen

➔ Findet sich in der psychischen Widerstandsfähigkeit eine der wichtigsten Sozialkompetenzen für eine Welt von morgen? Mit diesen Tipps schaffen Sie mehr Resilienz im Team.

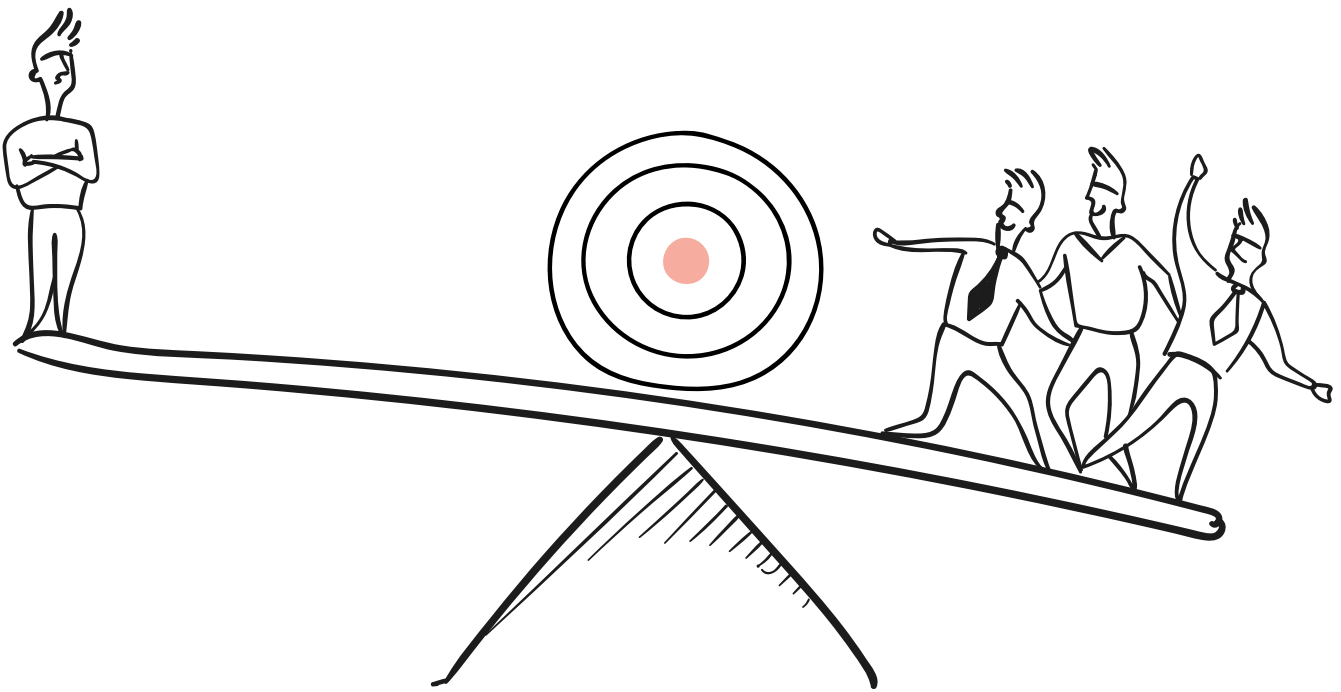
Schnelle Veränderungen erfordern rasche Anpassung und Entscheidungsfindung. Die Arbeitswelt ist selten konstant, und die Tatsache, dass Sie als Führungskraft eine wichtige Rolle im ständigen Wandel spielen, ist ein Merkmal Ihrer Position. Welche Eigenschaften braucht man, um Krisen unbeschadet zu überstehen, und welchen Beitrag können Sie aus der Führungsperspektive leisten, um die Anpassungsfähigkeit Ihrer Mitarbeiter angesichts zunehmender psychischer Belastungen am Arbeitsplatz zu stärken?

Im Zeitalter des immer schnelleren Wandels fällt Ihnen als Führungskraft eine wichtige Aufgabe zu. Denn in der Arbeitswelt beschreibt Resilienz Flexibilität, Widerstandsfähigkeit und Langlebigkeit – menschliche Qualitäten, die auch in der Berufswelt Einzug gehalten haben und durchaus von Ihnen als Führungsperson vorgelebt werden sollten.

So schaffen Sie mehr Resilienz

Eine resilienzorientierte Führung stellt den Menschen als Ganzes in den Mittelpunkt. Im Sinne Ihrer Funktion als Führungskraft entwickelt sich Resilienz auch in der Beziehung und Balance zwischen

Ihnen und Ihren Mitarbeitenden. Vor diesem Hintergrund beziehen sich die folgenden Tipps auf die Stärkung einer inneren Haltung Ihres Teams und der daraus entstehenden Resilienz.



1**Berücksichtigen Sie die Grundbedürfnisse**

Jeder Mensch hat ein Verlangen nach Bindung und Zugehörigkeit, Orientierung und Kontrolle, nach Selbstwertgefühl und Schutz sowie nach Lust und Unlustvermeidung. Sorgen Sie für Entlastung durch Aufgabenteilung und individuelle Kommunikation auf Augenhöhe, und erkennen Sie als Führungskraft, dass Ihre Mitarbeitenden diese Bedürfnisse ständig in sich tragen – auch in der Arbeitswelt.

2**Schenken Sie Orientierung:**

Vermitteln Sie Orientierung, insbesondere in Zeiten der Anpassung. Sind alle Handlungsoptionen verstanden und verinnerlicht? Wer braucht Zeit? Vermitteln Sie die Vision des Unternehmens, und zeigen Sie gleichzeitig, dass Sie das Engagement Ihrer Teammitglieder für die Umsetzung dieser Vision wahrnehmen.

3**Stärken Sie Autonomie:**

Auch wenn es in der Berufswelt Hierarchien gibt, zeigen Sie, dass Selbstbestimmung und Autonomie im Bereich der verliehenen Kompetenzen möglich sind. Lassen Sie wo immer möglich autonome Entscheidungen und Handlungsspielräume zu.

4**Vertrauen Sie:**

Sind Sie als Führungskraft bereit, Ihren Mitarbeitenden zu vertrauen und Offenheit und Mitgefühl zu zeigen, entsteht ein verlässliches und tragfähiges Beziehungsnetz. Vertrauensvolle Arbeitsbeziehungen sind nicht nur wichtig, sie vermitteln auch ein Gefühl der Sicherheit und sorgen für Robustheit und Rückhalt in Zeiten möglicher Veränderungen.

5**Nutzen Sie eine Sprache der Wertschätzung:**

Der Ton macht bekanntlich die Musik, und ein gut gemeinter Ratsschlag oder ein allzu sachlicher Austausch können schnell in Distanzierung ausarten. Oft ist das gewollt, aber einen Menschen als Ganzes zu sehen, bedeutet auch ungeteilte Aufmerksamkeit, stärkende und wertschätzende Worte, Worte des Verständnisses und der Klarheit.

6**Lassen Sie Fehler zu:**

Eines der größten Hindernisse für die Entwicklung von Resilienz ist die ständige Ermahnung und zu geringe Förderung der eigenen Kompetenzen. Wer sich auf seine Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern verlassen will, muss ihnen zeigen, dass sie sich auf sich selbst verlassen können (Selbstvertrauen). Veränderung in der Arbeitswelt ist auch begleitet durch Versuch und Irrtum.

7**Unterstützen Sie neue Prozesse:**

Um individuelle Widerstandsfähigkeit langfristig zu etablieren, bedarf es einer adaptiven Führung sowie geeigneter Strukturen und Prozesse. Wege und Vorschläge, zum Beispiel für neue, arbeitszeit-sparende Software, gehören ebenso dazu wie klare Planungsprozesse (agiles Management). Bestenfalls gibt es einen gewissen (Handlungs-)Leitfaden in Theorie und Praxis für das Team, um mögliche psychische Belastungen bei der Arbeit abzufedern.

„Grundbedürfnisse“

„Vertrauen“

„Unterstützung“

**Fazit**

Resilienz erlangt man nicht von heute auf morgen, und schon gar nicht können alle Aspekte gleichzeitig trainiert werden. Im beruflichen Kontext lohnt es sich jedoch, sich mit diesem Aspekt auseinanderzusetzen und ihn in die Unternehmenskultur zu integrieren, insbesondere im Hinblick auf Nachhaltigkeit und Langlebigkeit in einer immer schneller werdenden Berufswelt.

Warum konsequentes Verhalten so wichtig ist

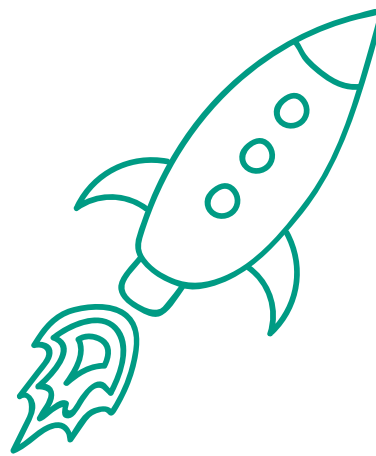
Konsequent zu sein, heißt, bei Schwierigkeiten Durchhaltevermögen zu beweisen. Besonders im Job bedeutet das, dass Regeln oder Absprachen verbindlich sind und von allen Beteiligten eingehalten werden müssen. Allerdings sollten Sie dies nicht mit Sturheit oder Uneinsichtigkeit verwechseln.

Wer konsequent handelt, sorgt für ein gewisses Maß an Ordnung und Klarheit. Dies erfordert allerdings Ihre Bereitschaft, als Führungskraft auch unbequeme Entscheidungen zu treffen und unter Umständen einen anstrengenderen Weg zu gehen. Denn selbstverständlich ist es einfacher, bei den ersten Hindernissen die bereits gewählte Methode oder ein bestimmtes Verhalten anzupassen, um Unstimmigkeiten oder Streit zu vermeiden.

Genau an dieser Stelle entscheidet sich jedoch, ob Sie in einen Teufelskreis geraten oder Ihr Team auf Kurs halten. Denn wer Raum für Ausreden und Ausnahmen gibt, verfehlt schnell das eigentliche Ziel. Und selbst wenn ein bisschen Inkonsequenz zu Beginn kaum Nachteile mit sich zu bringen scheint, nehmen Sie Ihren Entscheidungen damit doch den Wind aus den Segeln. Über kurz oder lang mangelt es dann auch in anderen Bereichen an Verbindlichkeit, die Motivation im Team nimmt ab und Sie verlieren an Glaubwürdigkeit.

5 Tipps, wie Sie noch konsequenter werden

Sie haben sich wieder einmal erweichen lassen, um einem Konflikt aus dem Weg zu gehen? Sie konnten Ziele aufgrund mangelnder Konsequenz immer noch nicht erreichen und verspüren erste Frustration? Oder Sie werden von Ihrem Team und Ihren Mitarbeitern einfach nicht ernst genommen, weil Sie nicht konsequent genug sind? Dann ist es höchste Zeit, das Ruder herumzureißen! Mit den nachstehenden fünf Tipps profitieren auch Sie von mehr Konsequenz in Ihrem (Berufs-)Leben.



1. Wählen Sie erreichbare Ziele

Ehrgeizige Ziele sind wunderbar! Doch gerade zu Beginn stellen sie eine teils enorme Hürde dar. Zeitgleich erhöht sich nun automatisch der Druck auf Sie als Führungskraft wie auch auf Ihr Team. Um jedoch konsequenter zu werden, sind auch Erfolgsmomente nötig. Daher sollten Sie sich bewusst erreichbare Ziele setzen und sich Ihre aktuellen persönlichen Grenzen verdeutlichen. Gehen Sie Schritt für Schritt vor, anstatt gleich alles auf einmal verändern zu wollen. Hierbei hilft vor allen Dingen das Setzen von Prioritäten!

2. Sorgen Sie für ausreichend Motivation

Warum verfolgen Sie ein bestimmtes Ziel? Lautet die Antwort, weil es von Ihnen erwartet wird, ist die Motivation auf der Zielgeraden sicher nicht die gleiche, wie wenn Sie persönlich von einer Aufgabe überzeugt sind. Schaffen Sie daher Mehrwert – auch bei Ihren Entscheidungen. Zeigen Sie sich und Ihrem Team, warum es sich lohnt, sich einer mühevollen Arbeit zu widmen und auch in schwierigen Situationen nicht das Handtuch zu werfen!

➔ 3. Unterstützen Sie wahre Teamarbeit

Was für den Einzelnen nur schwer zu erreichen ist, kann im Team oft (fast) spielerisch realisiert werden. Um konsequent auf ein Ziel hinarbeiten zu können, lohnt es sich, proaktive Teams zusammenzustellen, deren Mitglieder sich gegenseitig bei der Arbeit unterstützen. Sollte es dann tatsächlich einmal zu einer Flaute kommen, sichert ein positiver Teamspirit neuen Elan und eine konsequente Vorgehensweise.

➔ 4. Keine Angst vor den Konsequenzen

Trotz aller guten Vorsätze tanzt eines Ihrer Teammitglieder immer wieder aus der Reihe und verhindert ein konstruktives Arbeiten? Dann sollten Sie nicht lange zögern und Konsequenzen folgen lassen. Je nach Projekt oder Firmenstruktur sind dabei beispielsweise der Ausschluss von einer Aufgabe oder sogar aus einem Projekt möglich. Wichtig ist dabei zu bedenken, dass die Konsequenzen im Idealfall für die anderen motivierend sind!

➔ 5. Seien Sie achtsam

Trotz aller Motivation, konsequenter zu werden und lang ersehnte Ziele nun doch endlich zu erreichen, ist es immens wichtig, daneben achtsam mit sich und dem eigenen Umfeld umzugehen. Verlangen Sie sich und Ihren Mitarbeitenden daher nicht zu viel (oder zu wenig) ab. Überprüfen Sie gesetzte Ziele regelmäßig auf ihre Realisierbarkeit und halten Sie Rücksprache mit Ihrem Team.



Fazit

Konsequent zu sein, ist oft eine Abwägungssache. Gleichzeitig stehen Führungskräfte vor der Herausforderung, Regeln aufzustellen und diese auch vorzuleben. Um dabei nicht das eigentliche Ziel aus den Augen zu verlieren, sollten Sie besonders achtsam sein, bewusst handeln und Ihr Vorgehen immer wieder überprüfen!



Pygmalion-Effekt: Wie er auch Ihre Führung beeinflusst und was Sie dagegen tun können

Kennen Sie die Komödie „Pygmalion“ von George Bernard Shaw oder das auf diesem Stoff basierende Musical „My fair Lady“? In dieser Geschichte wettet der Sprachwissenschaftler Henry Higgins, dass er der armen Blumenverkäuferin Eliza Doolittle beibringen kann, den Akzent der Londoner Oberschicht zu sprechen, um sie anschließend glaubhaft als Mitglied der feinen Londoner Gesellschaft zu präsentieren. Es gelingt ihm.

In den 1960er-Jahren erforschten die Psychologen Robert Rosenthal und Lenore Jacobson den sogenannten Pygmalion-Effekt. Sie gingen in amerikanische Grundschulen und täuschten einen wissenschaftlichen Test vor. Sie erzählten dem Lehrpersonal, dass sich, laut den Ergebnissen dieses Tests, einige ausgewählte Kinder im Verlauf des Jahres intellektuell hervorragend entwickeln würden. Die Psychologen wählten die Kinder jedoch ganz zufällig per Los aus, ohne dass das Lehrpersonal davon wusste. Tatsächlich bestätigte sich die Prognose in einem Intelligenztest nach einem Jahr. Die ausgewählten Kinder hatten ihren IQ stärker gesteigert als die Kinder der Kontrollgruppe.

Was heißt das? Aufgrund der positiven Erwartungen der Lehrenden entwickelten sich die Kinder intellektuell überdurchschnittlich weiter, weil sie anders behandelt wurden. Studien zeigen, dass Schülerinnen und Schüler, die als intelligent wahrgenommen werden, von Lehrenden mehr angelächelt und öfter gelobt werden.

Welche Rolle der Pygmalion-Effekt bei der Führung von Mitarbeitenden spielt

Reinhold Würth, der die Schrauben-Großhandlung seiner Eltern zum Weltmarktführer machte, schreibt in seinem Buch „Erfolgsgeheimnis Führungskultur“:

„Wenn wir als Geschäftsleitung glauben, unsere Mitarbeiter seien zu 75 Prozent Leute, die stehen, faul, schlecht qualifiziert und dumm sind, dann haben wir genau diesen Mitarbeiterstamm. Sind wir aber umgekehrt sicher, dass 98 Prozent unserer Belegschaft eine Superleistung erbringen, einsatzfreudig, leistungswillig und dem Unternehmen gegenüber positiv eingestellt sind, dann haben wir unser Haus in Ordnung, denn dann haben wir eine gut motivierte und positiv gestimmte Mannschaft, die tolle Leistungen hervorbringt.“

Würth beschreibt damit sehr deutlich, dass Menschen stark von den Erwartungen ihres Umfelds geprägt werden und sich ihre Leistungen diesen Erwartungen gemäß entwickeln. Wenn Sie als Führungskraft davon überzeugt sind, dass Mitarbeitende zu bestimmten Leistungen nicht fähig sind, dann werden Sie diesen Menschen nonverbal oder auch verbal unbewusst oder auch bewusst signalisieren, dass Sie ihnen bestimmte Aufgaben nicht zutrauen. Umgekehrt beflügeln Sie Mitarbeitende, an deren Leistungsfähigkeit Sie glauben, indem Sie ihnen mehr Anerkennungen geben, bessere Weiterbildungsmöglichkeiten eröffnen und sie an herausfordernden Aufgaben wachsen lassen. Das Ergebnis: Diese von Ihnen überdurchschnittlich geförderten Mitarbeitenden sind motivierter und bringen aufgrund dieser Unterstützung tatsächlich bessere Leistungen.

Wie Sie dem Pygmalion-Effekt ein Schnippchen schlagen

Auch Sie laufen immer wieder Gefahr, das Potenzial einiger Mitarbeitenden nicht voll auszuschöpfen oder deren Leistungsfähigkeit sogar zu hemmen, weil Sie eine vorgefertigte Meinung haben. Doch es ist möglich, dem Pygmalion-Effekt bewusst entgegenzutreten:

Machen Sie sich Ihre Vorurteile bewusst

Denken Sie einmal in einer ruhigen Minute über jeden und jede Ihrer Mitarbeitenden nach. Was glauben Sie wirklich von ihm oder ihr? Welche positiven oder negativen Gefühle verbinden Sie mit der jeweiligen Person? Wenn Sie feststellen, dass Sie bei einer Person zu einer eher negativen Einschätzung kommen: Arbeiten Sie in den nächsten Monaten bewusst dagegen. Schenken Sie dem- oder derjenigen mehr Aufmerksamkeit als sonst. Führen Sie interessierte Feedbackgespräche, lassen Sie der Person die gleiche Unterstützung zukommen wie Ihren High-Performern. Mal sehen, was passiert ...

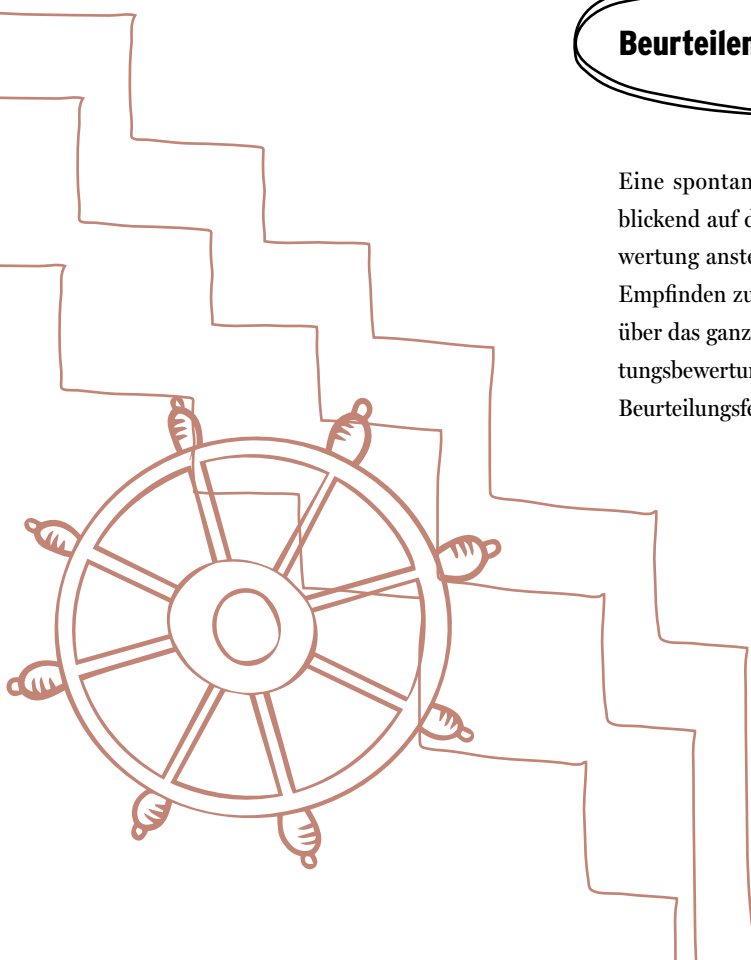
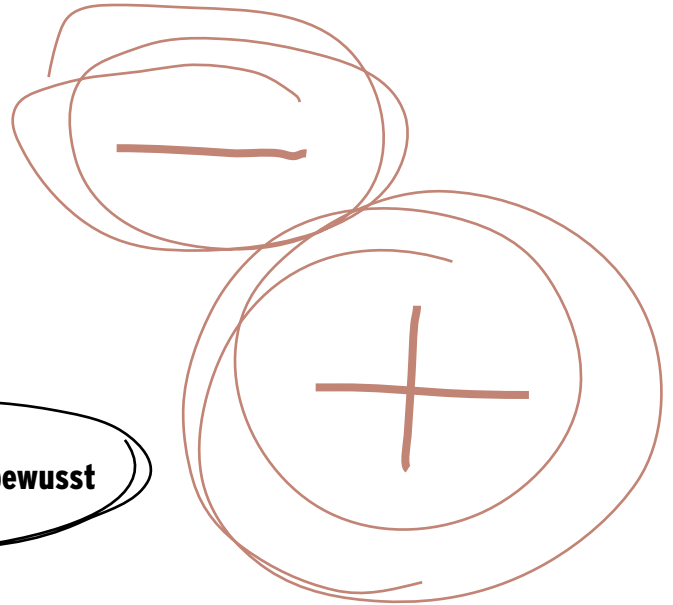
Beurteilen Sie Ihre Mitarbeitenden objektiv

Eine spontane Beurteilung Ihrer Mitarbeitenden, rückblickend auf das vergangene Jahr, erst dann, wenn die Bewertung ansteht, verleiht Ihrem momentanen subjektiven Empfinden zu viel Gewicht. Eine solide Beurteilung findet über das ganze Jahr hinweg statt. Dabei legen Sie der Leistungsbewertung objektive, messbare Kriterien zugrunde, um Beurteilungsfehler so gut wie möglich auszuschließen.



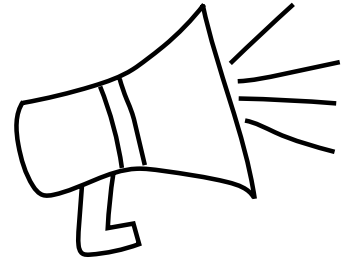
Fazit

Gefahr erkannt, Gefahr gebannt. Wenn Sie sich immer wieder daran erinnern, dass Ihre positiven und negativen Erwartungen stark mit den Leistungen Ihrer Mitarbeitenden korrelieren, können Sie ganz bewusst gegensteuern.



Immer wieder: Danke sagen

Danke zu sagen ist mehr als eine anerzogene Höflichkeit. Es ist ein unschlagbarer Motivator und fördert die Loyalität. Dank drückt Wertschätzung aus, und die suchen wir alle.



Von Kindesbeinen an hören wir in so vielen Situationen: „Sag Danke“, sodass wir es als Erwachsene nicht nur ohne großes Überlegen tun, es ist uns häufig auch gar nicht bewusst oder nicht ganz ehrlich gemeint. Dabei verbirgt sich hinter ehrlicher Dankbarkeit eine Menge – Wertschätzung zum Beispiel. Ein Danke kann heißen: „Prima, dass du mir das abgenommen hast“, „Es ist großartig, wie du mich unterstützt“ oder auch „Ich bin so froh, dass ich dir vertrauen kann“.

Mit einem echten „Danke“ drücken Sie als Führungskraft Ihren Mitarbeitenden gegenüber aus, dass Sie sie schätzen. Dass Sie froh sind, dass sie so eine gute Leistung bringen und verlässlich sind. Ein Danke ist auch mehr als ein Lob. Es festigt die Bindung zwischen Ihnen und Ihrem Team. Mit einem Danke drücken Sie außerdem aus, dass Sie auf Unterstützung angewiesen sind. Das macht Sie menschlich und stärkt gleichzeitig die Loyalität der Mitarbeitenden.

„Ich bin so
froh, dass ich
dir vertrauen
kann“.

„Danke“.

Wichtig ist, dass Sie Ihren Dank nicht nach dem „Gießkannenprinzip“ verteilen, sondern dass Sie darauf achten, Ihre Mitarbeitenden für deren konkrete Leistungen zu loben: Aussagen wie: „Danke für die gute Arbeit der letzten Wochen“ oder „Schön, dass Sie im Team sind“ sind eher kontraproduktiv. Besser sind Formulierungen wie: „Danke, dass Sie sich heute Morgen um den aufgebrachten Kunden Müller so toll gekümmert haben“ oder „Klasse, wie Sie die Präsentation auf den neuesten Stand gebracht haben“.



Warum ist Kritik so wichtig?

Das Wort „Kritik“ wird häufig als kränkende Beurteilung oder Tadel missverstanden. Dabei geht es eigentlich um konstruktive Verbesserungsvorschläge – und die sind wertvoll.

Ich wette: Wenn Sie kritisieren, ist es nicht Ihre Absicht, den Arbeitsstil Ihrer Mitarbeitenden abzuwerten, sondern diesen zu optimieren. Sie sind sich sicher bewusst, dass ohne wohlwollende Kritik keine Verbesserung stattfinden kann.

Dennoch fürchten sich viele Führungskräfte davor, haben regelrecht Angst zu kritisieren, um die Gefühle ihrer Mitarbeitenden nicht zu verletzen. Oder vielleicht trauen Sie Ihren Teammitgliedern auch eine bessere Leistung nicht zu, doch das ist – ohne eine zweite Chance – nicht fair. In beiden Fällen führt eine fehlende Besprechung dazu, dass die Mitarbeitenden gar keine Möglichkeit haben, aus ihren Fehlern zu lernen. Und auch dazu, dass Sie sich selbst zusätzliche Arbeit aufhalsen, wenn Sie die Mängel selbst ausbügeln wollen.

Konkret: Erläutern Sie im Gespräch oder an klaren Beispielen Ihre Erwartungen. Das ist wichtig, damit die Qualität des Ergebnisses besser wird. Außerdem stärkt es das Selbstbewusstsein der Mitarbeitenden, wenn sie ihre Leistung verbessern können

Kritik = Optimierung



Wachstum durch Herausforderungen:

Mit diesen „Tipps“ fordern Sie richtig

Damit Unternehmen wettbewerbsfähig bleiben, brauchen sie produktive und effiziente Mitarbeitende. Kein Wunder, dass die Erwartungen an die individuellen Leistungen hoch sind. Wie fordern Sie als Führungskraft richtig, ohne zu überfordern?

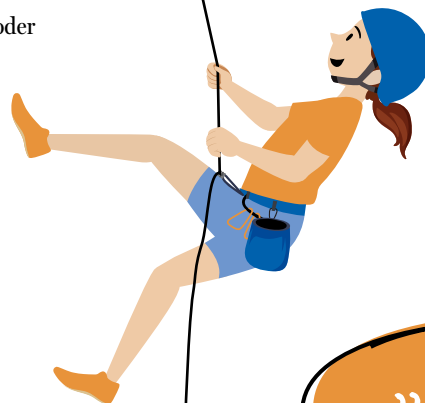
Wecken Sie die intrinsische Motivation

Damit Mitarbeitende ihr volles Potenzial ausschöpfen können, brauchen sie Motivation. Diese ist effektiver, wenn sie intrinsisch ist, also von der jeweiligen Person selbst ausgeht. Wie können Sie als Führungskraft den Menschen in Ihrem Team Herausforderungen bieten, ohne als Chefin oder Chef zu fordernd zu wirken? Wie lässt sich ein Umfeld schaffen, in dem sich Mitarbeitende entfalten können, ohne über- oder unterfordert zu sein?

Echtes Wachstum entsteht in herausfordernden Situationen. Wer immer nur Aufgaben innerhalb einer bekannten Komfortzone übernimmt, verliert den Ehrgeiz. Auch fehlende Konkurrenz und Vergleiche können dazu führen, dass Mitarbeitende ihren Leistungsstand weder infrage stellen noch ein Bedürfnis verspüren, sich zu verändern oder zu verbessern. An welche Situationen in Ihrem Leben können Sie sich erinnern, in denen Sie an Herausforderungen gewachsen sind? Gab es Momente, in denen ein Mentor oder eine Mentorin durch eine große Aufgabe Ihren Ehrgeiz oder Ihre Motivation geweckt hat?

Verbinden anstatt verlangen

Wenn Sie einfach nur den Chef oder die Chefin „raushängen lassen“ und permanent die Latte höher legen, wird Ihr Team früher oder später in den Streik treten. Diese Art der Leistungserbringung ist weder motivierend noch wertschätzend. Im Gegenteil, es stellen sich Frustration und Gleichgültigkeit ein, ganz nach dem Motto: „Wenn sowieso nie genug ist, was ich tue, kann ich es auch sein lassen.“ Wesentlich erfolgreicher in der Bestrebung, Ihre Mitarbeitenden auf das nächste Level zu fördern, sind Sie, wenn Sie die persönlichen Ziele Ihrer Teammitglieder mit Ihren Erwartungen verbinden. Das können Schulungen oder Zertifikatsprüfungen sein, aber auch zusätzliche Aufgaben, die einen komplexeren Schwierigkeitsgrad haben. Wenn Sie es schaffen, Ihre Mitarbeitenden zu motivieren, erreichen Sie mehr, als wenn Sie einfach etwas verlangen.



„Das schaffen Sie“



Mit diesen Tipps verknüpfen Sie Herausforderungen mit echtem Wachstum für Ihr Team

1. Kennen Sie die Entwicklungsziele Ihrer Teammitglieder

Beachten Sie dabei, dass die individuellen Ziele nicht unbedingt mit den Unternehmenszielen oder mit den Zielen Ihres Teams vereinbar sein müssen.

2. Kennen Sie die Karriereziele Ihrer Mitarbeitenden

Es kann sein, dass auch die Karriereziele Ihrer Mitarbeitenden erst mal nicht kompatibel mit Ihren Vorgaben für das Team erscheinen. Das ist beispielsweise dann der Fall, wenn eine Person davon träumt, ins Ausland zu gehen, selbst ins Management möchte oder aus familiären Gründen die Arbeitszeit reduzieren will.

Wenn Sie möchten, dass sich Ihr Team zu seiner vollen Größe entfaltet, ist es Ihre wichtigste Aufgabe, die individuellen Entwicklungs- und Wachstumsziele zu verwandeln: Schaffen Sie Herausforderungen, die so allgemein sind, dass sie zu den Unternehmenszielen passen, und gleichzeitig so maßgeschneidert, dass die einzelnen Teammitglieder eine intrinsische Motivation dafür entwickeln.

3. Hören Sie Ihren Mitarbeitenden zu

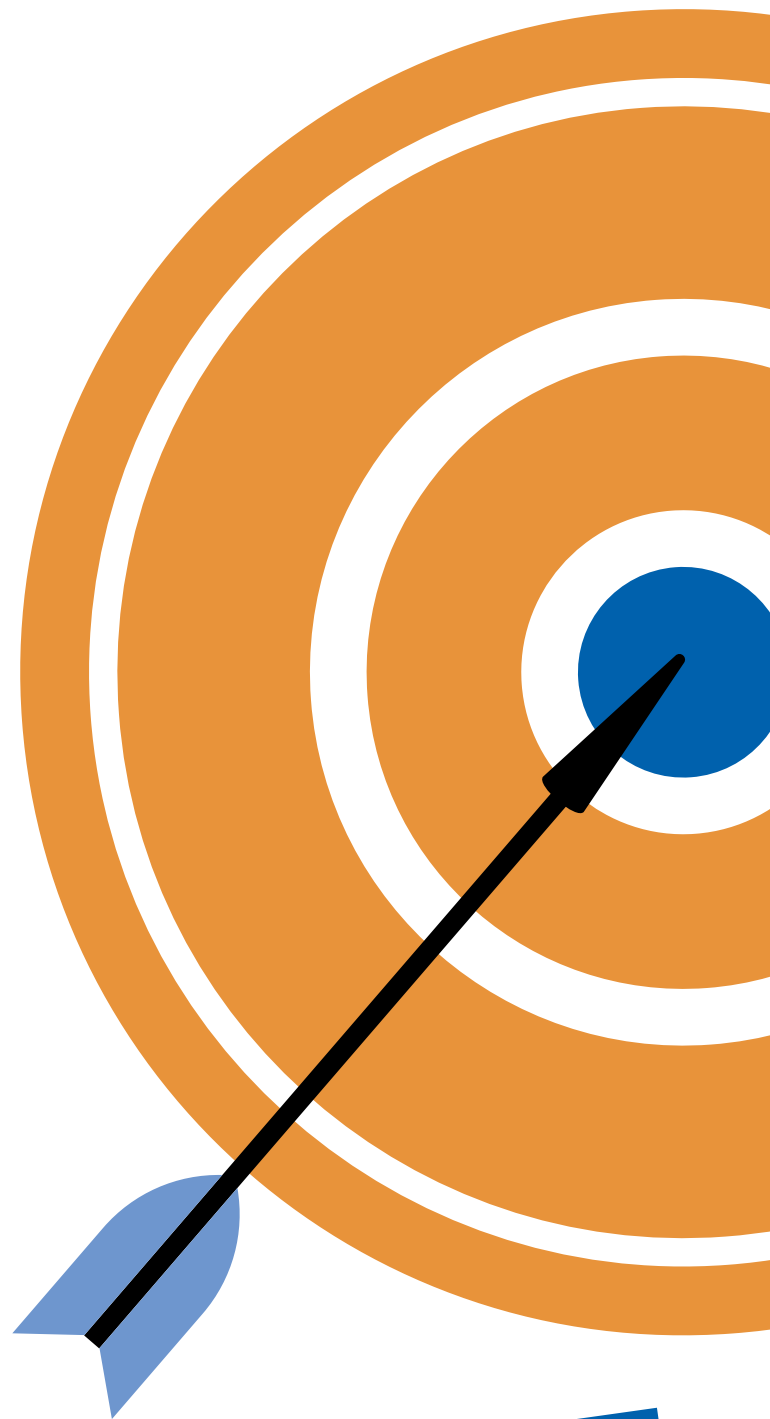
Nur wenn Sie wirklich zuhören und immer mal wieder deutlich interessiert nachfragen, können Sie die wahren Motivatoren und Beweggründe hinter den Aussagen der einzelnen Persönlichkeiten erkennen. Es ist auch notwendig, Mitarbeitende in Ruhe zu lassen, die aus gesundheitlichen oder familiären Gründen gerade auf die Bremse treten und keine berufliche Herausforderung suchen.

4. Gehen Sie in den Dialog

Planen, denken und erwarten können Sie, so viel Sie möchten. Effektive Herausforderungen definieren Sie erfolgreich nur in einem Gespräch. Wachstum entsteht auf Einladung, nicht auf Befehl.

5. Definieren Sie die Herausforderung gemeinsam

Setzen Sie Ziele nicht nur bilateral, sondern auch als Team. Individuelle Wachstumschancen in allen Ehren, doch als Gemeinschaft entsteht noch wesentlich größeres Potenzial. Gehen Sie auf Ihre Mitarbeitenden zu.



Fazit

Eine Herausforderung sollte einer Einladung gleichen, keine Zumutung sein. Wenn Sie möchten, dass Ihre Mitarbeitenden produktiver werden, können Sie sie mit Aufgaben unterstützen, die außerhalb ihrer Komfortzone liegen. Nur wenn Sie gemeinsam Wachstumsziele definieren, haben Sie auch den Rückhalt und die Motivation der Einzelnen.

Warum Ziele für den Erfolg Ihres Teams so bedeutsam sind

Die jährlichen Zielvereinbarungsgespräche mit Ihren Mitarbeitenden sind nur dann sinnvoll, wenn sie von beiden Seiten ernst genommen werden. Das bedeutet auch, dass in regelmäßigen Abständen ein Abgleich stattfinden sollte. Um alle im Team zu motivieren, sollten Sie alle Mitarbeitenden aktiv in den Prozess einbeziehen. Das vielen bekannte Management by Objectives kann Ihnen dafür wertvolle Anregungen geben.

Management by Objectives klingt ein wenig verstaubt, und tatsächlich wenden sich bereits etliche Unternehmen von dem Ansatz ab, Unternehmens- und Teamziele aufeinander abzustimmen, und probieren stattdessen andere Führungsstile aus. Richtig angewendet hat dieses Managementkonzept allerdings viel Potenzial, zumindest so lange bei allen die Einstellung stimmt.

Ein anschauliches Beispiel für gemeinschaftlichen Erfolg sind immer noch Teamsportarten. Jede Position in einer Mannschaft erfordert andere Stärken. Gerade diese Mischung macht bei einem eingespielten Team den Erfolg aus, weil durch das aufgabenteilige Zusammenwirken erst die vollkommene Gesamtleistung entsteht. So gesehen ist es absolut sinnvoll, die Unternehmensziele auf unterschiedliche Bereiche und die einzelnen Mitarbeitenden herunterzubrechen.

Allerdings müssen Sie sicherstellen, dass jede Person in Ihrem Team motiviert bleibt, sich mit den Zielen – den individuellen, denen der Führungskraft und jenen des Unternehmens – identifiziert und die Vereinbarungen ernst nimmt.

So führen Sie Ihr Team durch Ziele

Management by Objectives bedeutet, die individuell vereinbarten Ziele Ihrer Mitarbeitenden auf die Unternehmensziele abzustimmen. Und zwar so, dass sich alle mit ihren Vorgaben identifizieren und sie auch wirklich annehmen. Ohne diese bewusste Zustimmung hat das ganze Konzept keinen Sinn.

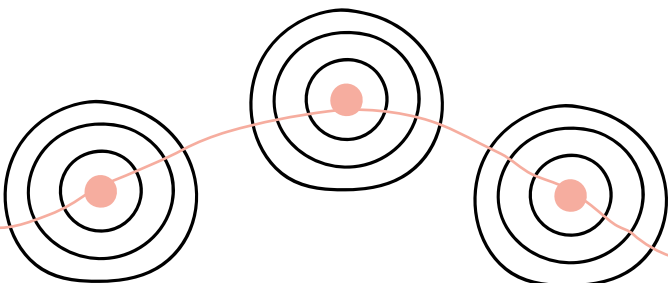
Seien Sie mit dem Herzen dabei

In vielen Unternehmen wird dieses Führungskonzept nur halbherzig gelebt. Vorgesetzte wie Mitarbeitende haben wenig Lust auf diesen Ansatz und sehen die dazugehörigen Gespräche mit Mitarbeitenden als unvermeidbare Pflichtübung an. Entsprechend gleichgültig werden Meilensteine benannt und akzeptiert. Machen Sie als Führungskraft nicht den Fehler, einem Teammitglied zu suggerieren: „Wir müssen das so machen, aber es bedeutet nichts. Wenn du die Ziele nicht erreichst, ist es auch egal.“ Erst wenn die Ziele so definiert sind, dass sie wirklich als attraktiv und erstrebenswert wahrgenommen werden, ist das Gespräch geglückt.

Mit der Vereinbarung von Meilensteinen oder Jahreszielen ist es noch nicht getan. Getreu der Redewendung „Der Weg ist das Ziel“ geht es darum, die Motivation das ganze Jahr über hochzuhalten. Die regelmäßige Messung des Zielerreichungsgrads soll dabei auf keinen Fall demotivierend wirken, ist aber notwendig. Um Zwischenergebnisse besser beurteilen und im Zweifelsfall justieren zu können, bietet es sich an, alle 3 Monate mit Ihren Mitarbeitenden zu sprechen. Damit signalisieren Sie Ihrem Team auch Interesse am individuellen Wachstum, und bereits das wirkt häufig motivierend.

Fazit

Lassen Sie Ihre Mitarbeitenden doch einfach mal festlegen, in welchen Abständen die Meilensteine besprochen werden. So haben sie weniger das Gefühl, unter Kontrolle zu stehen, denn nicht die Führungskraft, sondern sie selbst bestimmen die Termine.



Schritt für Schritt zur erfolgreichen Zielerreichung

Wenn Sie nachhaltig mit Zielvereinbarungen führen möchten, bieten sich diese fünf Schritte an:

1

Zuerst müssen die Unternehmensziele klar sein

Je nach Größe Ihrer Firma haben Sie vielleicht Mitgestaltungsmöglichkeiten oder sollen als Teamleitung selbst nur Zwischenziele erfüllen, die Sie für Ihre Mitarbeitenden noch weiter herunterbrechen können. Ideal wäre, wenn Ihnen schriftlich fixierte Unternehmensziele und Ihre daraus abgeleiteten Teamziele vorliegen. Diese sind die Grundlage, um strukturierte Individualziele zu benennen.

2

Gemeinsam die Individualziele erarbeiten

In der alten Schule war es noch Usus, dass Sie Ziele topdown einfach festlegen. Dieser Ansatz ist überholt, und zwar aus einem sehr einfachen Grund: Fremde Ziele werden nicht akzeptiert, und extrinsische Motivatoren wirken nur kurzfristig motivierend. Sprechen Sie also mit jedem Teammitglied und finden Sie drei bis fünf Ziele, für die sich die Person wirklich begeistern kann und die zugleich mit den Unternehmens- oder Teamzielen vereinbar beziehungsweise diesen förderlich sind. Achten Sie nicht nur darauf, dass die Meilensteine konkret sind, das heißt messbar und terminiert. Stellen Sie auch sicher, dass jede Person den persönlichen Beitrag zum Unternehmenserfolg nachvollziehen kann.

3

Ohne Messung geht es nicht

Während Ihr Team an der Umsetzung der Zielvorgaben arbeitet, ist es Ihre Aufgabe (nicht die Ihrer Mitarbeitenden!), regelmäßig den Fortschritt zu prüfen. Überwachen ist ebenfalls ein veralteter Ansatz, doch ohne einen regelmäßigen Abgleich gegen Fortschritte, Kennzahlen, einen Zeitablauf oder Zwischenergebnisse ist das gesamte Konzept wertlos! Nehmen Sie die Teamziele ernst! Viele Führungskräfte verlieren Ihre Mitarbeitenden beziehungsweise deren Motivation auf dem Weg, weil sie sich gar nicht für Zwischenstände, erfreuliche Meilensteine oder Ergebnisse interessieren. Wenn Sie die Teamziele nicht ernst nehmen, warum sollten es Ihre Teammitglieder tun? Vergewähren Sie sich selbst und Ihren Mitarbeitenden die Gründe, warum Sie Ziele anstreben im Hinblick auf die Vorteile für sich selbst und das gesamte Unternehmen, wenn sich (wieder) Motivationsflauten einstellen.

4

Fortschritt schätzen - mit oder ohne Bewertung

Von dem Ansatz der Leistungsbeurteilung rücken immer mehr Unternehmen ab, weil die Bewertungsverfahren häufig zu subjektiv verlaufen, bei Vorgesetzten und Mitarbeitenden Stress auslösen und zu Frust führen. Vermeiden Sie das stereotype Ankreuzen in einem Fragebogen, führen Sie stattdessen regelmäßige Statusgespräche auf Augenhöhe. Natürlich können Sie bei Bedarf eingreifen, unterstützen und Tipps geben, aber vermeiden Sie den sehr wertenden „Schulnotencharakter“ eines solchen Gesprächs. Vergessen Sie nicht, dass Sie an einer Win-win-Situation interessiert sind. Mitarbeitende, die diszipliniert ihre Ziele zu erreichen versuchen, arbeiten gleichzeitig auch an der Erfüllung der Teamziele, für die Sie die Verantwortung tragen. Loben Sie für die Anstrengung. Wenn Sie nur für das Erreichen des Ziels loben, können Sie nur einmal loben. Wenn Sie die Leistung der Mitarbeitenden auf dem Weg loben, können Sie mehrfach loben – zum Beispiel bei jedem Statusgespräch. Und loben Sie nicht nur gute Leistungen, sondern auch jede noch so kleine Verbesserung. So fühlt sich Ihr Team wahrgenommen.

5

Feiern Sie Erfolge, auch zwischendurch

Wenn Sie die Motivation und gleichzeitig die Produktivität steigern möchten, nehmen Sie sich gelegentlich die Zeit, Teamerfolge zu feiern. Durch kleine Belohnungen bleiben die Mitarbeitenden bei der Sache und sehen, dass sich ihr Einsatz wirklich auszahlt. Extrinsische Motivatoren wie Belohnungen haben zwar eine kurze Wirkungsdauer, sind aber ein positives Signal, das Selbstvertrauen, Teamgeist und Eigeninitiative fördern kann.

Welche Vorteile hat Management by Objectives für Ihr Team?

Obwohl das Führen durch Zielvereinbarungen in seiner ursprünglichen Form ein wenig aus der Mode gekommen ist, setzen viele Unternehmen auf Zielvereinbarungen in abgewandelter Form.

Die Vorteile dieses Konzepts

- Die Idee dahinter ist einfach und plausibel und lässt sich sowohl auf kleine wie auf große Unternehmen anwenden. Durch die Mitgestaltungsmöglichkeit bei den individuellen Zielen ist in jedem Fall eine Motivations- und Produktivitätssteigerung zu erwarten.
- Das Team wird produktiver, wenn die einzelnen Mitglieder den Sinn und den Wert ihrer Position schätzen lernen und verstehen, welchen persönlichen Beitrag sie durch ihre Arbeit für den Erfolg des Teams und des Unternehmens leisten.
- Als Führungskraft können Sie Motivation und Produktivität aktiv steigern, indem Sie Ihre Mitarbeitenden bei der Erstellung ihrer Ziele einbeziehen oder sie ihre Ziele sogar selbst festlegen lassen. z In vielen Fällen verbessert dieses Führungskonzept das Arbeitsklima und die Gesprächskultur, besonders zwischen Mitarbeitenden und Vorgesetzten. z Persönliches Potenzial und Talent können gefördert und ausgeschöpft werden.

Dieser Führungsstil hat in manchen Konstellationen auch Nachteile

- Der deutliche Leistungsfokus führt im ungünstigsten Fall zu Stress und gesundheitlichen Problemen bei Beschäftigten.
- Schwierig wird die Umsetzung, wenn die Unternehmensziele einem starken Wandel unterliegen, in Krisen angepasst werden müssen oder Bereiche so spezielle Talente hervorbringen, dass die allgemeinen Ziele nur schwer übertragbar sind.
- Besonders Teams mit hohem Rivalitätspotenzial oder Bereiche, in denen die Zielerreichung an die Vergütung oder Boni gekoppelt ist, können unter zu starken Leistungsdruck geraten und in interne Streitigkeiten verfallen.
- Das Arbeitsklima kann sich unter Druck und Leistungsfokus verschlechtern, was im schlimmsten Fall zu erhöhter Fluktuation führt.
- Der Teamgeist kann unter Leistungsdruck und Konkurrenzdenken leiden und die Gruppe spalten.



Fazit

Management by Objectives oder Führen durch Zielvereinbarungen ist am effektivsten, wenn es ein Element eines strategisch durchdachten Managementkonzepts ist. Die reine Verteilung von individuellen Leistungs- und Entwicklungszielen ist sinnlos, wenn nicht auch die Unternehmensziele dadurch abgebildet werden. Management durch Ziele hat immer noch viel Erfolgspotenzial, weil es die Motivation und die Produktivität fördert, solange es richtig eingesetzt wird. Das Monitoring des Fortschritts gehört dazu und sollte in wertschätzenden Gesprächen auf Augenhöhe stattfinden. Durch einen regelmäßigen Abgleich können Sie das Risiko der Überlastung reduzieren.

Motivation durch Ablenkung: So bewältigen Sie langweilige Routineaufgaben mit Spaß

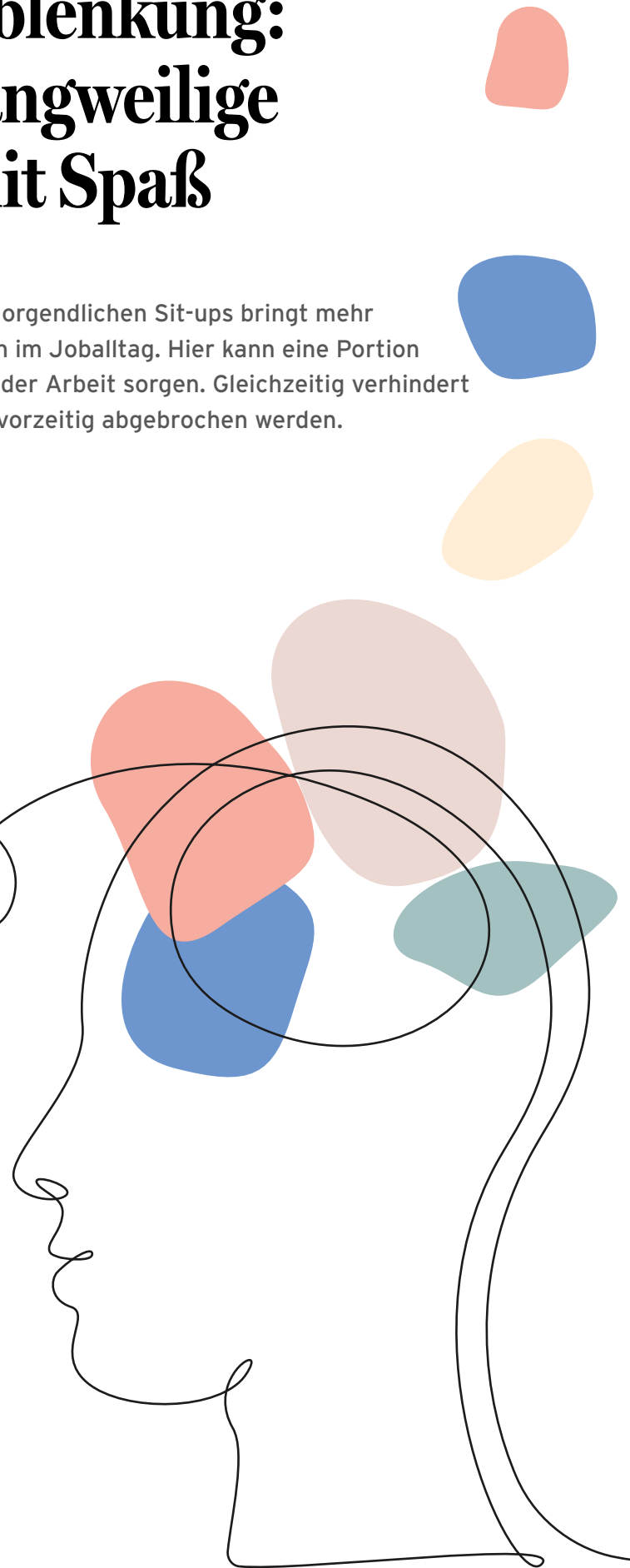
Musikhören beim Staubsaugen oder während der morgendlichen Sit-ups bringt mehr Schwung in die Routine. Und so verhält es sich auch im Joballtag. Hier kann eine Portion Ablenkung ebenfalls nebenbei für frischen Elan bei der Arbeit sorgen. Gleichzeitig verhindert der Spaß bei eintönigen Tätigkeiten auch, dass sie vorzeitig abgebrochen werden.

Zum Arbeitsalltag gehören nicht nur faszinierende Aufgaben, bei denen man mit vollem Engagement im Einsatz ist. Jeder und jede haben auch immer wieder Routineverrichtungen zu erledigen, die nun einmal gemacht werden müssen, auch wenn sie öde und langweilig sind. Die gute Nachricht: Diese Tätigkeiten gehen laut einem Forscherteam leichter von der Hand, wenn Sie sich eine Parallelbeschäftigung suchen – vom Hören eines Podcasts bis zum Schauen eines Videos. Die Voraussetzung ist jedoch, dass die Nebenbeschäftigung Sie nicht von der zu erledigenden Aufgabe ablenkt.

Mehr Spaß durch Nebenbeibeschäftigung

Alicea Lieberman, Assistenzprofessorin für Marketing an der UCLA Anderson School of Management, nennt dieses Prinzip „gezielte Ablenkung“. Statt sich stur durch die Routinetätigkeit durchzubeißen oder sie aus Überdruß gar vorzeitig abzubrechen, kann es effektiver sein, sie mit anderen Aufgaben zu kombinieren. Denn unser Verstand braucht Beschäftigung. Wenn es also eine zweite Tätigkeit gibt, in die wir uns nebenbei vertiefen können, kann das dazu führen, dass unser Gehirn optimal belastet wird. Es hält länger durch, und Sie können schneller einen Haken hinter Ihr langweiliges To-do machen.

Entscheidend ist nur, dass die Nebentätigkeit die notwendige Routinearbeit nicht torpediert, sondern befördert. Aus diesem Grund funktioniert das Konzept der Ablenkung nur, wenn die beiden Aufgaben zusammen den größten Teil der Aufmerksamkeit erfordern, aber nicht überstimulieren. Das Hören eines fesselnden Hörbuchs zum Beispiel steigert die Ausdauer bei einer einfachen Tippaufgabe, aber nicht bei einer komplexeren Schreibtätigkeit. Auf die Mischung kommt es also an: Das Gehirn muss so weit beschäftigt werden, dass es die Routineaufgabe erledigt, aber nicht abschweift.



Experiment: Förderliche Ablenkung

In einem Experiment des Forscherteams um Lieberman sollten sich die Versuchsteilnehmer die Zähne putzen. Im ersten Schritt wurde den Teilnehmern gesagt, dass, je länger sie ihre Zähne putzen würden, sie desto sauberer würden. Im zweiten Schritt durften sie so lange putzen, wie sie wollten. Einer Gruppe wurde währenddessen ein Videoclip mit Naturaufnahmen gezeigt, der anderen Gruppe ein fesselnder Dokumentarfilm über Bären und Wölfe. Das Ergebnis: Im Durchschnitt putzten sich die Teilnehmer, denen das Bärenvideo gezeigt wurde, die Zähne 30 Prozent länger.

In diesem Experiment erwies sich offenbar das Dokumentarvideo als ideale Ergänzung zur Routine des Zähneputzens.

Was könnten hilfreiche Ablenkungen bei der Erledigung von Routineaufgaben sein? Hier einige Beispiele:

- Musik hören, während Sie die Reisekostenabrechnung erledigen
- Podcast hören, während Sie Ihre Slides für eine Präsentation grafisch gestalten
- Video schauen, während Sie den Schreibtisch aufräumen

Ein weiteres Instrument, das hilft, bei Routineaufgaben durchzuhalten, ist das Messen des Erfolgs. Wer eine Sport-App nutzt, weiß: Wenn ich Schritte beim Laufen und Kilometer beim Fahrradfahren zähle, bin ich motivierter, das tägliche Soll der sportlichen Routine zu erreichen oder gar zu übertreffen. Auch Belohnungen wie ein Pokal für die beste Wochenleistung spornen an. Dieses Prinzip können Sie auch auf Ihre Routinetätigkeiten im Job übertragen.

Messen Sie Ihren Fortschritt

Nutzen Sie einen Timer, und überprüfen Sie, wie viel Ihrer Routineaufgaben Sie in dieser Zeit erledigt haben. Sie können auch Apps wie Clockify nutzen, mit denen Sie erfassen, welche Tätigkeit wie lange gedauert hat. Erstellen Sie eine Liste, und haken Sie die lästigen To-dos ab. Belohnen Sie sich, nachdem Sie einen Berg von Routinetätigkeiten erledigt haben.

Fazit: Sie als Führungskraft können Ihr Team nicht von langweiligen Routinearbeiten befreien, aber Sie können es ermuntern, diese mit mehr Spaß zu erledigen. Die gezielte Ablenkung bietet dafür eine einfache, aber wirksame Strategie. Sie motiviert durchzuhalten und steigert die persönliche Produktivität, den Erfolg des Unternehmens und das Wohlbefinden des Einzelnen.



Haben Sie schon Top-Mitarbeitende oder motivieren Sie noch?

Zugegeben: Diese Headline klingt provozierend. Denn die Motivation von Mitarbeitenden wird als eine der wichtigsten Aufgaben von Führungskräften gepriesen. Dennoch ist folgendes Gedankenspiel erlaubt: Was wäre, wenn Sie nur Mitarbeitende hätten, die Sie nicht motivieren müssten, weil sie ganz von sich aus für Ihre gemeinsamen Ziele brennen?

Was in jungen Start-up-Unternehmen funktioniert, könnte doch auch in Ihrer Teameinheit Realität werden – wenn alle an einem Strang ziehen, Spaß bei der Arbeit haben und das Erreichen der Ziele als spielerische Herausforderung sehen.

„Ich habe bereits ein etabliertes Team“, werden Sie jetzt vielleicht sagen. „Da gibt es

Motivierte und weniger Motivierte, so wie in fast jedem Team. Ich kann die Persönlichkeiten meiner Mitarbeitenden nicht von heute auf morgen ändern!“

Ja, das ist die Realität. Und dennoch können Sie in Zukunft an der Vision eines hochmotivierten Teams arbeiten. Denn immer wieder stellen Sie auch neue Teammitglieder ein.

Und dann sollte eines Ihrer zentralen Auswahlkriterien darin bestehen, das Motivations-Mindset des Bewerbers oder der Bewerberin genau zu prüfen. Rekrutieren Sie für Ihr Team im Idealfall nur Mitarbeitende, bei denen Sie erkennen, dass sie intrinsisch motiviert sind.

Wie zeigt sich intrinsische Motivation?

Hier sind Mitarbeitende von innen heraus angetrieben. Sie benötigen keine extrinsische Motivation wie häufiges Lob, Motivationsgespräche oder Incentives. Was nicht heißen soll, dass nicht auch sie für Anerkennung bei passender Gelegenheit empfänglich sind und die Bezahlung stimmen muss. Intrinsisch motivierte Menschen halten sich auch nicht sklavisch an Pausen und Arbeitszeiten. Ihre Motivation ziehen sie aus der Arbeit selbst. Sie dient ihrer persönlichen Befriedigung und beflügelt sie immer wieder. Es sind begeisterungsfähige Menschen, und es macht ihnen Spaß, Leistung zu bringen. Denn ihr Anspruch an sich ist, immer das Beste zu geben. Diese Charaktermerkmale setzen viel Kraft und Potenzial frei und sind sehr nachhaltig.



Welche Indizien im Bewerbungsprozess auf intrinsische Motivation hinweisen

Nehmen Sie sich grundsätzlich ausreichend Zeit für das Recruiting Ihrer Kandidatinnen und Kandidaten in der Endauswahl. Lesen Sie die Referenzen von Bewerbenden nicht nur, sondern prüfen Sie diese auch. Rufen Sie den oder die Referenzgeber persönlich an. In einem solchen Gespräch erfahren Sie viel über den Kandidaten beziehungsweise die Kandidatin, auch zwischen den Zeilen.

Prüfen Sie, ob die Angaben in der Selbstbeschreibung und im Lebenslauf mit dem persönlichen Auftreten der Bewerbenden übereinstimmen. Beschreibt eine Person sich als dynamisch und zielstrebig, macht aber im Bewerbungsgespräch einen passiven Eindruck? Das könnte ein Hinweis sein, dass die Angabe nicht der Realität entspricht.

Fragen Sie Bewerbende zu ihren bisherigen Projekten. Lassen Sie sie beschreiben, was sie an diesem Projekt besonders gereizt hat, welche Herausforderungen sie meistern mussten und was das Erreichen des Ziels für sie bedeutet hat. Hier erfahren Sie am meisten über die Persönlichkeit und der intrinsischen Motivationsfähigkeit der Bewerbenden. Sehen Sie Begeisterung, Freude und Spaß in den Augen? Dann haben Sie den richtigen Kandidaten beziehungsweise die richtige Kandidatin vor sich. Auch die folgenden Interviewfragen geben Ihnen Hinweise zur intrinsischen Motivation:

- Auf welche Erfolge sind Sie sehr stolz?
- Was motiviert Sie besonders bei Ihrer Arbeit?
- Was spornt Sie zu Spitzenleistungen an?

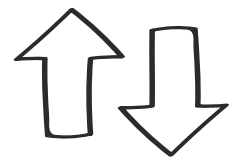
Wie Sie den Bedürfnissen von intrinsisch motivierten Arbeitskräften gerecht werden

Wer sich im Gespräch mit Ihnen in erster Linie für Weiterbildungsmöglichkeiten, Aufstiegschancen, Herausforderungen und Lernmöglichkeiten interessiert, gehört zu den für Sie interessanten Bewerbenden, die in Ihrem Team mitgestalten und mitentscheiden wollen und nicht gleich wegen ein paar Euro mehr den Arbeitgeber wechseln werden. Ihre Aufgabe als Führungskraft ist es, solche Mitarbeitende im Bewerbungsprozess zu identifizieren und dann im Arbeitsalltag dafür zu sorgen, dass ihre Neugier und ihr Bedürfnis zu lernen befriedigt werden. Diese Mitarbeitenden wollen gefördert werden, wachsen und Entwicklungschancen haben.

Fazit: Es kostet Zeit, und es ist manchmal aufwendig, solche Mitarbeitende zu finden. Aber es lohnt sich, weil diese Teammitglieder aus sich heraus motiviert in Ihrem Team arbeiten und auch bleiben, wenn Sie ihnen den richtigen Nährboden bieten.



Wirksam motivieren – wie Sie Demotivatoren beseitigen und wahre Leistungsanreize schaffen



Seit einigen Jahren ist Motivation eines der wichtigsten Managementelemente in der Personalführung. Doch wie viel Motivation von außen brauchen Mitarbeitende wirklich? Sicher stellen Sie in Ihrem Team regelmäßig selbst fest, dass extrinsische Motivatoren wie Bonuszahlungen oder Gehaltserhöhungen schnell ihre Wirkung verlieren. Mit diesen Tipps und Anregungen finden Sie individuelle Motivationsansätze.

Auch die ursprünglich eher als intrinsisch gesehenen Motivatoren wie ein neuer Aufgabenschwerpunkt, eine teure Weiterbildung oder ein Karriereschritt verlieren nach einer Weile den Reiz. Selbst, wenn der Impuls von dem Teammitglied selbst kam und ein persönliches Ziel darstellte. Wie schaffen Sie es, Mitarbeitende, die Freude an ihren Aufgaben haben, konsequent bei Laune zu halten, ohne die Leistungsbereitschaft durch Anreize zu beeinflussen?

Machen Sie sich zuerst bewusst, was Motivation eigentlich bedeutet. In dem Wort versteckt sich das Motiv, also ein Antrieb oder ein Handlungsimpuls. Unter Motivation können Sie alle bewussten oder unbewussten Bedürfnisse und Beweggründe verstehen, die ein absichtsvolles Verhalten auslösen.

Wie bewusst ist Ihnen der Unterschied zwischen extrinsischer und intrinsischer Motivation?

Extrinsische Motivation kommt von außen. Dazu zählen Motivatoren wie Lob, Beförderung, Bonus oder Gehaltserhöhung. Diese Anreize sollen die Mitarbeitenden zur Erreichung eines vorgegebenen Ziels bewegen. Zu den negativen extrinsischen Motivatoren gehören Abmahnung, Strafe oder Gehaltskürzung. Sowohl positive als auch negative extrinsische Faktoren haben nur eine kurze Wirkungszeit, da sie nicht oder nur bedingt den wahren Bedürfnissen des Menschen entsprechen.

Intrinsische Motivation kommt von innen. Bedürfnisse nach interessanten Aufgaben, mehr Verantwortung oder Freiheit, der Wunsch nach persönlicher Entfaltung, Erfolg, Anerkennung oder Sicherheit erfolgen aus einem individuellen Antrieb und sind bei jedem Menschen unterschiedlich stark ausgeprägt.

Demotivation – der wahre Schrecken der Arbeitswelt

Wenn es um Motivation geht, stehen meistens die äußeren und inneren Motivationsfaktoren im Mittelpunkt. Dabei können Sie als Führungskraft einen ganz anderen, viel effektiveren Motivationsansatz vorantreiben: Verhindern Sie Demotivation.

Die Ursachen für Demotivation sind vielfältig. Hier einige Beispiele:

- Die Arbeitsumgebung oder das Umfeld eines Teams sind schlecht.
- Die Führungskraft ist launisch, intolerant oder zeigt kein echtes Interesse an den Mitarbeitenden; das Betriebsklima ist im ganzen Unternehmen schlecht und die Fluktuation entsprechend hoch.
- Mitarbeitende leiden unter Stress, Überlastung oder Mobbing.

Zugegeben: Demotivierende Faktoren werden von sensibleren Menschen wahrscheinlich stärker wahrgenommen als von emotional unempfindlicheren Charakteren. Dennoch sind diese unguten Energien im Arbeitsumfeld spürbar und beeinträchtigen über kurz oder lang die Stimmung.

Verhindern Sie, dass frustrierte Kollegen die Atmosphäre vergiften. Das Ergebnis zeigt sich Ihnen schnell in einem Abfall der Leistungskurve, in schlechteren Ergebnissen, mieser Laune und einem steigenden Krankenstand. Greifen Sie nicht frühzeitig ein, müssen Sie sich irgendwann mit fehlender Loyalität und inneren Kündigungen auseinandersetzen.

Bekämpfen Sie die Demotivatoren, ehe Sie motivieren

Diese frustrierenden Verhaltensweisen sollten Sie umgehend aus Ihrem Team verbannen:

Schlechte Laune

Inzwischen ist weithin bekannt, dass schlechte Laune ebenso ansteckend ist wie gute. Wer keine Lust hat, von Muffeln umgeben zu sein, wird sich zügig neu orientieren. Sorgen Sie für eine positive Fehlerkultur und einen optimistischen, lösungsorientierten Umgang untereinander. Sprache ist mächtig, achten Sie daher immer auch auf Ihre Formulierungen: Diese sollten z. B. stets zukunftsgerichtet und lösungsorientiert sein. Statt „Wir haben keine Probleme gehabt“ sagen Sie lieber „Es ist alles glatt gelaufen.“

Unnötiger Dauerstress

Sie wissen es selbst: Dauerhafter Stress entsteht durch schlechtes Management. Für unregelmäßige Belastungsspitzen haben Ihre Mitarbeitenden wahrscheinlich sowohl Verständnis als auch Kraft. Hört der Stress aber nie auf, fragt Ihr Team zu Recht: „Was ist da los?“ Arbeiten Sie in dem Fall dringend an Ihrem Zeitmanagement und Ihren Prioritäten.

Mikromanagement

Haben Sie die Verantwortung für Ihr Team? Hervorragend. Dann konzentrieren Sie sich darauf und delegieren Sie alle Aufgaben, die nicht in Ihren Wirkungsbereich fallen. Lassen Sie Ihre Mitarbeitenden in Ruhe arbeiten. Überlegen Sie: Würden Sie selbst alle 15 Minuten gefragt werden wollen, wie weit Sie sind?

Kommunikationssünden

Der Dauerbrenner, wenn es um eine frustrierte Belegschaft geht: unklare Aufgaben, fehlende Transparenz, nicht nachvollziehbare Entscheidungen, ständig ausfallende Besprechungen, Monologe, Fünf-Minuten-Gespräche, fehlende Informationen, widersprüchliche Aussagen. Die Liste ist lang. Machen Sie es bitte besser.

Gebrochene Versprechen

Wie oft waren Sie wütend auf Ihre Eltern, wenn die sagten: „Wir gehen heute in den Zoo“, und dann wurde nichts daraus. Versprechungen, die nicht gehalten oder vielleicht nicht einmal realistisch sind, untergraben das Vertrauensverhältnis massiv.

Utopische Ziele

Mitarbeitende wollen gefördert, gefordert und inspiriert werden. Dazu gehören auch realistische Ziele. Schlimmer als unklare Aufgaben sind nur unerreichbare Ziele.

3 Kategorien von Bedürfnissen - und wie Sie diese erfüllen.

Die Bedürfnistheorie des Psychologen David McClelland basiert auf der These, dass ein unbefriedigtes Bedürfnis zu einem Mangel führt, der gestillt werden möchte. Durch diesen Handlungsantrieb entsteht ein Ziel, auf das der Mensch sich zubewegt. Anders formuliert: Alle Handlungen sind die Konsequenz unbefriedigter Bedürfnisse. Nach McClelland gibt es drei Hauptbedürfnisse, die in der Berufswelt besonders häufig sind:

1. Bedürfnis nach Leistung

Aus Sicht der Mitarbeitenden heißt das, dass selbstgesteckte Ziele aus eigener Kraft erreicht werden wollen. Die Herausforderung ist es, dabei eine gute Balance zwischen Ehrgeiz und Leistung zu schaffen. Neue Aufgaben und Durchhaltevermögen: ja – Überforderung: nein.

2. Bedürfnis nach Zugehörigkeit

Wer strebt nicht nach sozialer Anerkennung und zwischenmenschlichen Beziehungen? Für die Mitarbeitenden ist das gleichermaßen die Suche nach Akzeptanz und Gemeinschaft und gleichzeitig Wertschätzung, nicht nur durch Sie als Führungskraft.

3. Bedürfnis nach Macht

Das Machtbedürfnis finden Sie eher auf der Managementebene als in Ihrem Team. Hier gilt es, Einfluss nehmen zu wollen. Auf andere Menschen und die Situation. Neben dem Bedürfnis nach hierarchischem Aufstieg sind auch Statussymbole und Konkurrenz ein Thema.

Motivieren Sie auf individuelle Weise

Sie wissen inzwischen, wie Ihre Teammitglieder ticken, wie Demotivation und Motivation funktionieren und welche Bedürfnisse Einfluss auf die Begeisterung und vor allem die Leistungsfähigkeit haben.

Mit diesen drei Anregungen können Sie Ihr Team individuell motivieren:

1. Sorgen Sie für ein emotionales „Warum“

Großes Kino, Sportveranstaltungen und Marketing haben einen Erfolgsfaktor gemeinsam: Sie schaffen starke Emotionen und begeistern, berühren und verbinden Menschen dadurch. Wenn Sie es schaffen, mit der Mission Ihres Teams echte Gefühle zu wecken, motivieren Sie damit alle.

2. Liefern Sie sinnvolle Aufgaben, die Spaß machen

Geben Sie Ihren Mitarbeitenden die Chance, sich mit Spaß einer Aufgabe zu widmen. Noch besser überzeugen Sie mit Projekten, die der intensiven Arbeit einen tieferen Sinn geben. Wenn Sie es jetzt noch schaffen, im richtigen Moment zu loben oder zu belohnen, wird Ihr Team zu Höchstleistungen bereit sein.

3. Ermöglichen Sie Wettbewerbe, um den Ehrgeiz zu fördern

Ein Spiel, bei dem es nichts zu gewinnen gibt, ist nur halb so interessant. Menschen messen sich gerne mit anderen und noch lieber gewinnen sie. Echter Ehrgeiz und Kampfgeist kommen nur zum Vorschein, wenn es auch einen Sieg zu holen gibt. Ermöglichen Sie Wettbewerbe, bei denen echte Belohnungen locken. Schon einfache Methoden wie Auszeichnungen, Bestenlisten oder Erfolgsgeschichten motivieren viele Menschen ungemein.



Fazit

Jede Persönlichkeit folgt unterschiedlichen Bedürfnissen und Zielen. Je besser Sie als Teamleitung verstehen, welche Faktoren Ihre Mitarbeitenden am stärksten motivieren, können Sie entsprechende Impulse setzen, um die Leistung zu optimieren. Je individueller Sie dabei mit Anreizen und Belohnungen spielen können, desto erfolgreicher wird das Einzelergebnis und damit auch das Gruppenergebnis.

Impressum

Verleger

Personalwissen,
ein Unternehmensbereich der
VNR Verlag für die Deutsche Wirtschaft AG,
Theodor-Heuss-Straße 2–4,
53095 Bonn

Vorstand

Richard Rentrop, Bonn

Redaktionell Verantwortliche

Dilan Wartenberg, VNR Verlag für die
Deutsche Wirtschaft AG; Adresse s. o.

Autor

Guido Bonau, Ulm

Korrektur

Dr. Eleonore Föhles, Viersen t

Layout und Grafik

Ilona Burgarth, München; Sabrina Bauer, Wackersdorf

Kontakt (Kundendienst)

Telefon: 02 28 / 95 50 160
kundendienst@leadershipxperts.de
www.leadershipxperts.de

© 2023 VNR Verlag für die Deutsche Wirtschaft AG, Bonn,
Berlin, Bukarest, Jacksonville, Manchester, Warschau

Aus Gründen der besseren Lesbarkeit wird auf geschlechter-
spezifische Sprachformen verzichtet. Sämtliche Personenbe-
zeichnungen in den grundsätzlichen Hinweisen gelten daher
gleichermaßen für alle Geschlechter.

Alle Angaben in LeadershipXperts wurden mit äußerster
Sorgfalt ermittelt und überprüft. Es kann jedoch keine Gewähr
übernommen werden, eine Haftung ist ausgeschlossen.