

KOMPASS



Innere Motivation statt Tschakka-Reden

EIN KOMMENTAR VON
TORSTEN SCHUMACHER

:: Motivierte Mitarbeiter zu haben, gehört zu den größten Sehnsüchten in Unternehmen. Allerdings muten die gängigen Motivationsanstrengungen hilflos an. Wer versucht hat, durch finanzielle Anreize wie individuelle Boni, Sonderzahlungen, Gratifikationen oder Reisen Motivation zu entfachen, erntet die Folgen dieses Missverständnisses: Dauerhafte Motivation ist nicht käuflich; gestiegen ist nur das Anspruchsniveau der Beteiligten. Auch das Sonntagsgerede und Einpeitscher-Tschakka entfachen allenfalls kurzlebige Strohfeuer.

Was also sind die Zutaten für eine echte, von innen kommende Motivation, die von Dauer ist und auch und gerade in Krisenzeiten stabil bleibt? Die Wissenschaft gibt Antworten, die auch einer praktischen Prüfung standhalten:

Erstens: Autonomie. Ich darf Entscheidungen treffen, innerhalb eines bestimmten inhaltlichen und wirtschaftlichen Rahmens. Ich kann Ideen einbringen und auch etwas Neues ausprobieren. Mit „more of the same“ haben die meisten Firmen dauerhaft nicht überlebt. Erfolgreiche Führung sorgt also dafür, dass Handlungs- und Gestaltungsräume so weit wie möglich abgesteckt sind und nicht eng. Das in der Praxis häufig zu beobachtende Mikromanagement tritt Autonomie dagegen mit Füßen.

Zweitens: Kompetenz. Ich kann die mir gegebenen Aufgaben erfüllen. Weil ich die dafür notwendigen Qualifikationen entweder schon habe oder mir aneignen kann. Ich kann meine individuellen Stärken weitgehend zur Entfaltung bringen und dadurch gute Ergebnisse erzielen. Mein Beitrag zum großen Ganzen ist klar. Führung sorgt dafür, dass die Unternehmensstrategie mit der operativen Handlungsebene des Einzelnen nachvollziehbar verknüpft wird.

Drittens: Verbundenheit. Ich bin nicht allein. Verbundenheit entsteht durch den ständigen Austausch, die Reibung um der besten Sache willen. Gute Führung etabliert cross-funktionale Teams, die in angemessen wechselnder Besetzung an übergreifenden Themen arbeiten und unterschiedliche Sichtweisen systematisch zusammenbringen. Darüber hinaus heißt Verbundenheit, dass ich mich anderen im Unternehmen anvertrauen kann; auch über eigene Fehler sprechen (und aus ihnen lernen) kann. Führung sorgt für sogenannte psychologische Sicherheit, weil ich weiß, dass ich nicht einen Kopf kürzer gemacht werde.

Hand aufs Herz: Wie stark unterstützen Ihre Führungskräfte die drei Elemente mit ihrem Führungshandeln? Stärken Sie Ihre Führungsmannschaft darin, in diesem Sinne zu agieren! Die zentral verordneten und oftmals teuren Programme, die von innen kommende Motivation mit Motivierung von außen verwechseln, können Sie dagegen streichen.

Der Autor ist Unternehmer, Unternehmensberater und Bestsellerautor. Sie erreichen ihn unter schumacher@companycompanions.com.