

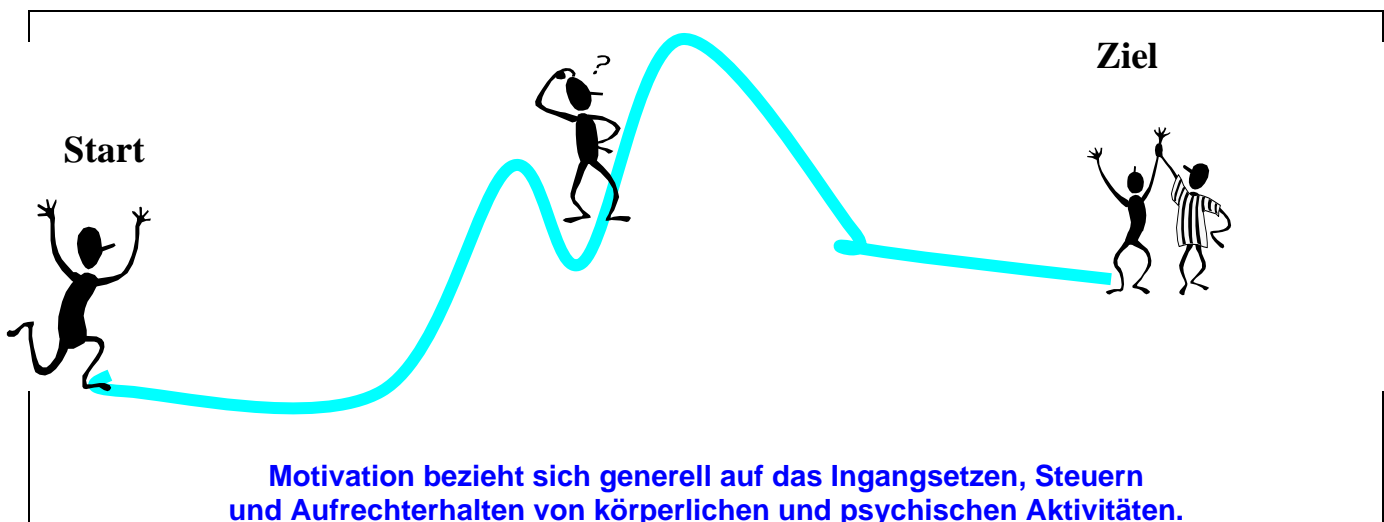
Ein Gratis Service von WIETASCH & Partner – Impulse für Führungskräfte – News-Letter Nr. 4

**„Von Selbstmotivation zu Motivation! Kennen Sie den Spruch?  
Der Wurm an der Angel muss nicht dem Angler sondern dem Fisch  
schmecken!“**

Sehr geehrte Frau Wieasch,

Motivation ist für alles, was wir tun, von entscheidender Bedeutung. Wer unmotiviert ist, wird wenig tun, lange brauchen und viel Energie dazu benötigen.

Jetzt stehen **Sie als Führungskraft** vor allem vor der Aufgabe, sich stets selbst zu motivieren, sich davon zu befreien, von der Motivation Dritter abhängig zu sein. Einer der bekanntesten Top-Manager des deutschsprachigen Raumes, der lange Zeit an der Spitze eines der größten Unternehmen stand, sagte einmal: „Wissen Sie, ich musste im Laufe meines Lebens einfach lernen, aus den höchstens **10 % Erfolgserlebnissen**, die ich am Tag habe, so viel innere Kraft zu schöpfen, dass ich die **90 % Mist**, die täglich passieren, ertragen kann!“



- |               |  |
|---------------|--|
| ! Motive:     | <i>Beweggründe für ein Verhalten</i>                           |
| ! Motivation: | <i>Zusammenspiel aller Motive in einer konkreten Situation</i> |
| ! Motivieren: | <i>Wortstamm movere = in Bewegung setzen.</i>                  |

Es ist nicht eine Fähigkeit, – gar eine angeborene – die es dem Menschen leicht machen würde, sich selbst zu motivieren. Es ist eher eine Praktik, eine Disziplin, die mit der Zeit in Gewohnheit übergeht – vielleicht ein selbst auferlegter Zwang, dem man sich unterwirft, weil Einsicht, Vernunft und Verstand es einem gebieten.

## Wie gehen andere Führungskräfte damit um?

Führungskräfte meiner Seminare berichten mir unterschiedliche Vorgehensweisen, z. B. Ausgleich durch Erfolg in einer Sportart, Freude in der Natur, gute Gespräche mit Freunden oder in der Familie, positives Denken, mentales oder autogenes Training, mit dem Hund morgens spazieren gehen und vieles, vieles mehr. Sie verharren nicht in ihrem Leid – und schon gar nicht in ihrem Selbstmitleid, sie bringen sich in Bewegung! Sie verlieren – trotz Probleme und Misserfolge – ihre Ziele nicht aus den Augen!

Bei der Mitarbeitermotivation steht es wie bei dem Angler mit dem Fisch. Wollen Sie Ihren Mitarbeiter für ein Ziel gewinnen, so ist es leichter, ihn zu bewegen, wenn Sie wissen, was ihn motiviert bzw. ihm „schmeckt“.

Im eigentlichen Wort-Sinn bezieht sich der Begriff Motivation immer auf Selbstmotivation. Aus den Prinzipien der Selbstmotivation wird jedoch ebenfalls deutlich, welche Rahmenbedingungen Sie schaffen können, damit Ihre Mitarbeiter motiviert arbeiten.

## Wie sieht es nun die Motivationsforschung?

Den Ausgangspunkt für Herzbergs Zwei-Faktoren Theorie stellen umfangreiche empirische Untersuchungen dar. Er befragte Mitarbeiter danach, welche Aspekte bei ihnen zu Zufriedenheit bzw. Unzufriedenheit mit der Arbeit beitragen. Die verschiedenen genannten Aspekte fasste er zu zwei übergeordneten Faktoren zusammen:

### **Hygienefaktoren:**

Faktoren, die erfüllt sein müssen, damit keine Unzufriedenheit mit der Arbeit entsteht, die aber noch nicht ausreichen, um Zufriedenheit mit der Arbeit zu schaffen.

### **Motivatoren:**

Faktoren, die Zufriedenheit schaffen, deren Fehlen jedoch keine Unzufriedenheit auslöst, sondern lediglich eine gleichgültige, neutrale Einstellung gegenüber der Arbeit.

**Führungskräfte müssen laut Herzberg beiden Faktoren Beachtung schenken, um die Motivation der Mitarbeiter sicherzustellen und damit ihr Leistungsniveau zu beeinflussen!**

<b>Motivatoren</b>	<b>Hygienefaktoren</b>
! Erfolg	! Unternehmensrichtlinien und Verwaltung
! Anerkennung	! Fachliche Kompetenz des Vorgesetzten
! Spaß an der Arbeit	! Persönliche Beziehung zum Vorgesetzten
! Verantwortung	! Arbeitsbedingungen, Gehalt
! Beförderung	! Beziehung zu Kollegen
! Persönliche Entfaltung	! Persönliches Leben, Status
	! Beziehung zu Untergebenen
	! Sicherheit des Arbeitsplatzes

## Wie sollten Sie als Führungskraft Ihre Mitarbeiter motivieren? – aktuelle Forschungsergebnisse:

Die unter Performance Management (Feedback Newsletter Nr. 2) bereits vorgestellte aktuelle Studie des Corporate Leadership Councils „Building the High-Performance Workforce“ hält zum Thema Mitarbeitermotivation sehr aufschlussreiche Ergebnisse bereit. Im Zentrum der Topmotivatoren steht das Feedback, und zwar sowohl das informelle, also zeitnahe (situationsbedingte) wie auch das formelle in Form von Beurteilungsgesprächen/Reviews.

<b>High Impact Performance Drivers - Motivatoren</b>	
1.	<b>Fairness and accuracy of informal feedback</b>
2.	Risk taking <sup>1</sup>
3.	Emphasis (in formal review) on performance strengths
4.	Employee understanding of performance standards
5.	Internal communication
6.	Manager knowledgeable about performance
7.	Opportunity to work on things you do best
8.	<b>Feedback that helps employees do their job better</b>

Die herausragende Bedeutung eines qualitativ hochwertigen Feedbacks wird ebenfalls durch die Auflistung der Low Impact Performance Driver, der sogenannten **De-Motivatoren**, deutlich. Ein Feedback, bei dem allein die Schwächen der Mitarbeiter herausgestellt werden ist ein absoluter Motivationskiller!

<b>Low Impact Performance Drivers – De-Motivatoren</b>	
100.	Use of rank-ordering
101.	Increasing the number of formal reviews received each year
102.	<b>Emphasis (in informal feedback) on personality weaknesses</b>
103.	Emphasis (formal reviews) on personality weaknesses
104.	Emphasis (in informal feedback) on performance weaknesses
105.	Emphasis (in formal reviews) on performance weaknesses
106.	Manager makes frequent changes to employees` projects

### Wie motivieren Sie als Führungskraft Ihre Mitarbeiter?

Finden Sie die Motivatoren heraus, also die Beweggründe, die für Ihren Mitarbeiter Sinn machen, das Unternehmens- bzw. Abteilungsziel zu erreichen. Und – wie **Fredmund Malik** sagt – **entfernen Sie De-Motivatoren** – sorgen Sie für klare Ziele, große Aufgaben, geben Sie formelles und informelles Feedback, besetzen Sie die Positionen je nach Stärken der Mitarbeiter, entscheiden Sie, und geben Sie ernstgemeintes Lob und Anerkennung.

### Zum Schluss ein Zitat:

**Gute Führungskräfte sind auch in puncto Höflichkeit führend – das motiviert die Mitarbeiter!**  
(Quelle: Samuel Brunner)

Mit diesem Motto verabschieden wir uns und wünschen Ihnen einen erfolgreichen April 2004!  
Viel Glück.

**Barbara Wietasch und das  
WIETASCH & Partner-Team**

**Neue Adresse:**

**1030 Wien**

**Untere Weißgerberstraße 17/9**

---

PS:

Schenken macht Spaß und ist einer der wichtigsten Motivatoren. Wie wäre es, wenn Sie diesen News-Letter einem Freund oder einem Mitarbeiter bzw. Kollegen weiterempfehlen würden? Wir und bestimmt auch Sie oder er würden sich freuen. Schreiben Sie einfach eine e-mail an [barbara.wietasch@aon.at](mailto:barbara.wietasch@aon.at) mit den Adressen, die Sie überraschen möchten.

Falls Sie diesen News-Letter nicht mehr abonnieren möchten, schreiben Sie uns bitte auch diesbezüglich eine e-mail, wir werden dann unsere Datenbank entsprechend ändern.

Wenn Sie **Anregungen, Kritik oder Lob** haben, schreiben Sie uns dies bitte auch. Wir freuen uns über jede Nachricht.