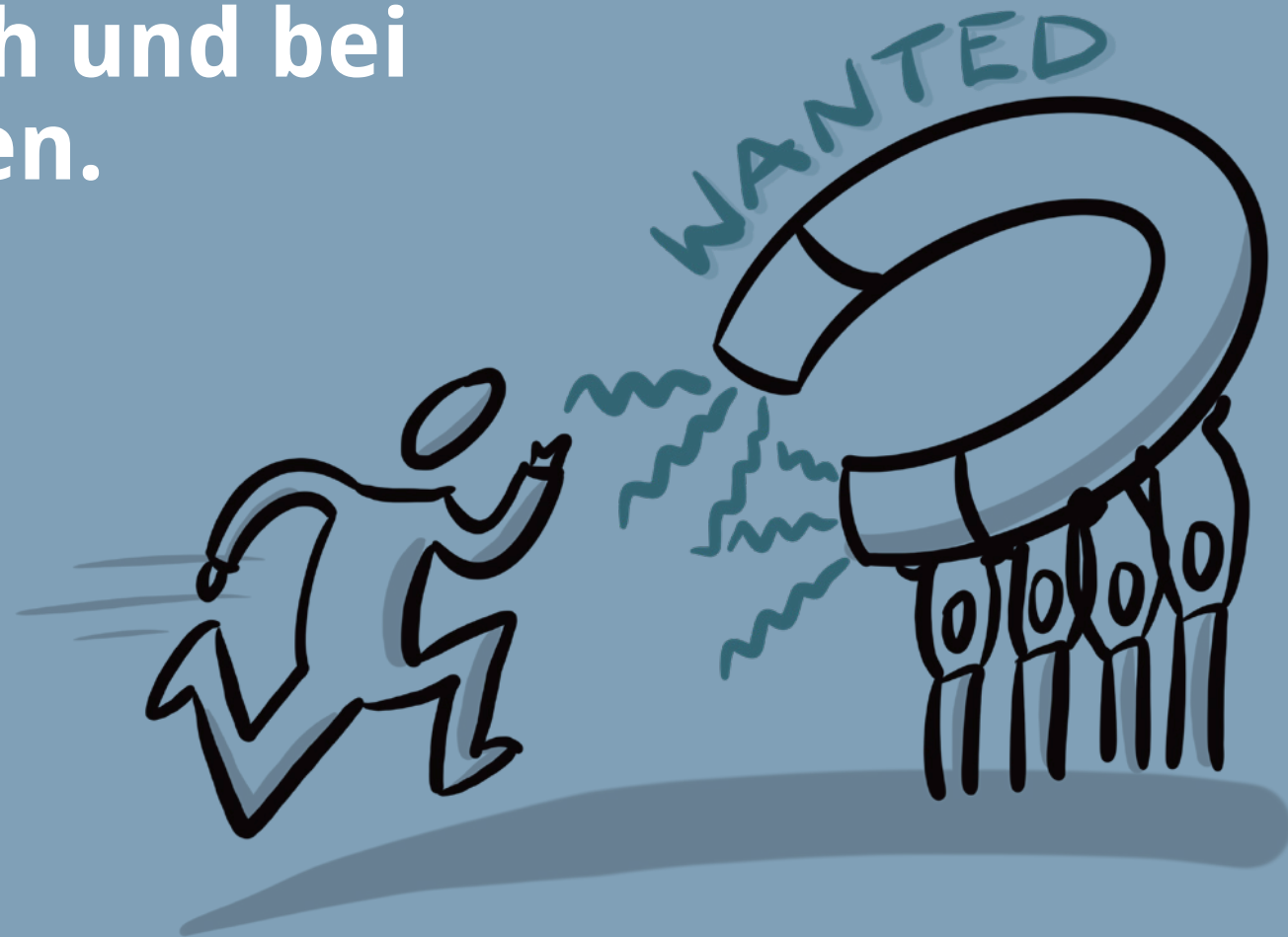


Know-how to go:

**Motivation entfalten –
bei sich und bei
anderen.**



Know-how to go: Motivation

„Tims Motivation geht mal wieder gegen null“, stöhnt Manuel und wünscht sich primär gerade nur eins: dass er Einfluss darauf hat, dass sich die Motivation seines Mitarbeiters Tim merklich verbessert. Am liebsten hätte er ein Rezept von mir, wie er dafür sorgen kann, dass Tims Motivation für seine Aufgabe endlich wächst UND anhält.

1 Was Sie über Motivation wissen sollten:

Ein Rezept ... mhm ... Patentrezepte gibt es hierfür leider nicht, aber gute und bewährte Zutaten, aus denen man ein individuelles Rezept zusammenstellen kann. Manuel und ich sehen sie uns an, um dann einen individuellen Weg zu entwickeln, der zu Tim und seiner Situation passt. Zu diesen Zutaten gehört Wissen rund um das Thema Motivation, eine gute Gesprächsstrategie sowie ein Verständnis dafür, wie Tim tickt.



Motive sind **Beweggründe etwas zu tun oder zu lassen**. Ich sage bewusst „Motivation entfalten“, denn Motivation ist etwas höchst Persönliches und kann nicht von außen übergestülpt werden. Grundsätzlich streben Menschen danach, Ereignisse herbeizuführen, die zu **positiven Gefühlszuständen** führen (Appetenz) und solche zu vermeiden, die zu negativen Gefühlszuständen führen (Aversion). Sempel ausgedrückt kommt dadurch entweder eine „Hin-zu-Bewegung“ oder eine „Weg-von-Bewegung“ zustande. **Menschen verhalten sich also motiviert in Bezug auf eine Sache**. Leider sind diese Motive meist unbewusste, intuitive innere Handlungsanleitungen – quasi eine „heimliche Gebrauchsanweisung“ für unser Verhalten.

Schieben wir die Steuererklärung vor uns her, ist das eine recht einfach zu identifizierende Aversion. In anderen Fällen ist das nicht so offensichtlich – und das kann uns unter Umständen massiv im Wege stehen. Die zentrale Frage, die wir uns stellen sollten, wenn wir über Motivation nachdenken, ist: **Wodurch kommt jemand in die „Hin-zu-Bewegung“ oder in die „Weg-von-Bewegung“? Welches (unbewusste) Ziel könnte dahinterstecken?** Diese Überlegung soll uns in ein verständnisvolles, vorsichtiges Spekulieren bringen – bitte nicht in vorschnelles Urteilen und Zuschreiben!

Know-how to go: Motivation

2 Der genaue Blick.

Beschäftigen wir uns konkreter mit der Motivation, lohnt sich ein genauerer Blick. Heute stelle ich Ihnen drei Aspekte vor, die uns helfen, die jeweils **individuelle Motivationsdynamik** zu verstehen und die Motivation bei uns selbst und bei anderen zu entfalten.



Wofür? Visionen, Bedeutung und Sinn:

Wenn Du ein Schiff bauen willst, dann trommle nicht Männer zusammen, um Holz zu beschaffen, Aufgaben zu vergeben und die Arbeit einzuteilen, sondern lehre die Männer die Sehnsucht nach dem weiten, endlosen Meer.

(Antoine de Saint-Exupéry)

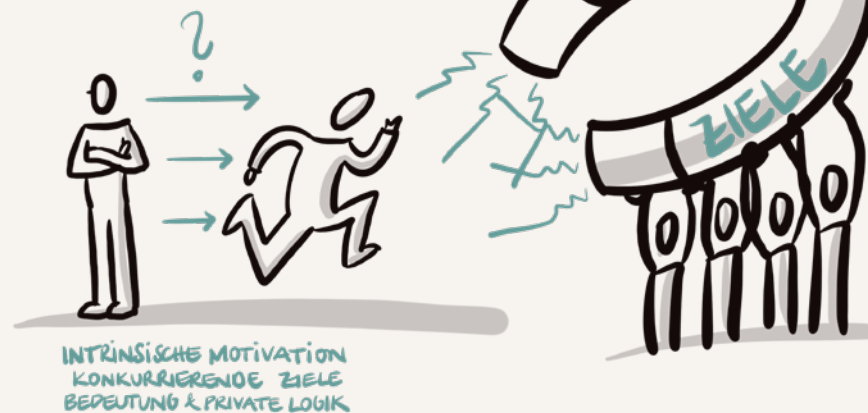
Visionen sind leuchtende Fernziele nach denen wir uns sehnen. Sie sind wirkungsvoll, weil wir sie mit Emotionen besetzen. Wir streben sie an, weil wir die Idee haben, dass sie uns glücklich und zufrieden machen. Sie motivieren uns, in Bewegung zu kommen. **Je konkreter eine Vision, desto mehr Motivation löst sie in uns aus.** Visionen wecken freudvolle Energien und weisen uns Richtungen für Entscheidungen und unser Tun. Heute wissen viele darum – die Werbung macht sich das Wissen zunutze, um Kaufmotivation zu fördern, Unternehmen entwickeln (Produkt-)Visionen, um die Motivation aller Mitarbeiter:innen zu fördern. Visionäre Bilder, die von außen an uns herangetragen werden, sind vor allem dann besonders wirkungsvoll, wenn sie mit unseren persönlichen (heimlichen) Visionen und Lebenszielen übereinstimmen.

Know-how to go: Motivation

Konkurrierende Ziele:

Für Außenstehende wirkt so manches Verhalten nicht erklärlich. Wieso macht jemand nicht das, was offensichtlich geeignet wäre, um ein definiertes Ziel zu erreichen? Weil es häufig **unsichtbare Ziele** gibt, die in eine **andere Richtung** weisen. Sandra zum Beispiel könnte immer viel proaktiver mit ihren Ideen im Unternehmen umgehen und formuliert dies auch als Ziel – sie tut es nur nicht. Im Coaching finden wir heraus, dass es ein dahinterliegendes Motiv gibt, das tief in der Persönlichkeit verankert ist und sehr stark wirkt. Da gibt es Glaubenssätze, die dazu führen, dass sie eher im Hintergrund bleibt, nicht im Mittelpunkt stehen möchte, sich nicht angreifbar machen will und anderen lieber den Vortritt lässt. In ihrer sogenannten **privaten Logik** ist es also unbewusst wichtiger, das Ziel der Zurückhaltung zu verfolgen. Das hat natürlich eine Geschichte und eine Funktion,

die Sandra schnell versteht. Und noch etwas wird offensichtlich: **Die beiden Ziele stehen sich im Weg** und das alte, unbewusste Ziel hat einen enormen Einfluss auf ihre tag-täglichen Entscheidungen. Allein die Tatsache, dass sie diese Zusammenhänge erkannt hat, hat dazu geführt, dass sie diese innere Konfliktlage auflösen konnte. Dadurch konnte sie ihr Vorhaben, ihre Ideen deutlich sichtbarer zu positionieren, viel mehr entfalten. Mit deutlichem Erfolg!



Alles intrinsisch:

Eine populäre Kategorisierung aus der Motivationsforschung ist die Unterscheidung zwischen **intrinsischer** und **extrinsischer** Motivation. Während extrinsische Motivatoren Anreize von außen sind und wie das Belohnungsprinzip funktionieren – z. B. der schicke und PS-starke Firmenwagen – geht es bei den intrinsischen Motivatoren kurz gesagt

um die **innere Motivation für eine Sache**. Extrinsische Faktoren sind neben dem klassischen Gehaltszugaben auch so etwas wie die Gestaltung des Arbeitsumfeldes, z. B. der Kicker und die Spielekonsole im gemeinsamen Workspace. Oft wird festgestellt, dass extrinsische Motivatoren nur eine kurze Lebensdauer haben, wenn keine intrinsische Motivation für die Sache an sich vorliegt. Unternehmer:innen und Führungskräfte wundern sich dann, warum immer noch so viele meckern, obwohl sie doch im coolsten Büro aller Zeiten arbeiten. Womit hängt das zusammen?

Letztendlich sind wir Menschen immer intrinsisch motiviert. Womit sich der Kreis zu den Visionen und Lebensmotiven wieder schließt.

Kurz gesagt: **Motivierende Wirkung entfaltet nur das, was für die Person intrinsisch von großer Bedeutung ist.**

Know-how to go: Motivation

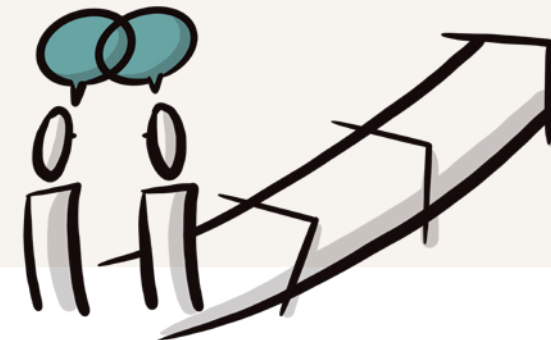
3 Motivation entfalten – so gelingt es:

Machen Sie die Motivation **gezielt zum Thema** – und zwar **anlassbezogen** und nicht nur im Rahmen eines Mitarbeiterjahresgespräches. Kommen Sie mit Ruhe und Zeit in das Gespräch über die Motivation. Das kostet zwar erstmal Zeit, stärkt aber die Performance – was dann wieder Zeit schenkt. Wie Sie ein Gespräch dazu vorbereiten und führen können, erfahren Sie hier:

1. **Gespräch vereinbaren** – und dabei das Thema ankündigen.
2. **Themeneröffnung** nach dem üblichen Gesprächsopener: „Ich würde gerne verstehen, wie im Einzelnen Ihre Motivation in Bezug auf ... ist“.
3. **Erfragen Sie Aspekte zur Motivation.** Stellen Sie sich im Vorfeld dafür konkrete Fragen zusammen, z. B.:
 - Auf einer Skala von 1 – 10: wie stark ist Ihre Motivation für ...?
(Gibt zügig einen konkreten Eindruck. Kann Gesprächspartner:in aber auch schnell unter Druck setzen. Gesprächsatmosphäre, Qualität der Beziehung und bisherige Gesprächskultur sind maßgebliche Entscheidungsfaktoren dafür, ob diese Frage zu Beginn gestellt werden kann.)
 - Was motiviert Sie an der Aufgabe ganz konkret?
 - Was müsste sich verändern, damit Ihre Motivation steigt?
 - Die Vorstellung, dass die Aufgabe umgesetzt ist und super läuft, was löst das in Ihnen aus?
 - Wie können Sie die Umsetzung attraktiver für sich gestalten?
(Appelliert an die Selbstverantwortung.)
 - Gibt es etwas, das wir verändern können / sollen, um Ihre Motivation stärker zu entfalten?

4. Erörtern Sie **Ihre Perspektive** auf das Thema: die Relevanz für das Projekt / die Abteilung / das große Ganze; die Erwartungen, die damit zusammenhängen; den **Einfluss auf andere Bereiche oder Workflows**.
5. Wenn das Thema grundlegend erörtert ist, schlagen Sie vor, **konkrete Ziele** dazu zu vereinbaren; lassen Sie der Gesprächspartnerin / den Gesprächspartner selbst ein Ziel vorschlagen. Achten Sie darauf, dass die Ziele realistisch sind. **Je erreichbarer und realistischer die Ziele, desto höher die Motivation.**
6. Treffen Sie eine **klare Vereinbarung** dazu, wann sie zeitnah wieder darüber sprechen, um die **Entwicklung im Blick** zu behalten.

Allein die Tatsache, dass Sie das Thema bewusst ansprechen, wird eine Reaktion im Verhalten zur Folge haben. Bleiben Sie am Ball, damit sich eine nachhaltige Veränderung ergeben kann und ziehen sie ggf. auch nach einiger Zeit die notwendigen Konsequenzen, wenn sich keine Veränderung einstellt.



Know-how to go: Motivation

Fazit:

Mit Manuel ist die Situation mit Tim peu à peu durchleuchtet. Er hat jetzt einen Plan, wie er es angeht, dass sich Tims Motivation besser entfalten kann. „Das Schöne ist, dass ich auch in anderen Situationen so an die Sache herangehen kann. Ich habe direkt Ideen dazu, wie ich mit Andrea nochmal über ihre Themen spreche“, sagt Manuel.

Übrigens ist es enorm wichtig, sich mit dem Thema Motivation im Zuge von **Change-Prozessen und der Neuverteilung von Zuständigkeiten und Rollen zu beschäftigen**. Denn in Systemen prallen die unterschiedlichen Bewegungsmuster der Akteure aufeinander und führen zu einer komplexen Dynamik, die auch mal zu Stillstand führen kann. Aber dazu mehr in einem andere Know-how to go.

Haben Sie Fragen? Wunderbar!

Dann rufen Sie mich doch einfach an oder schreiben mir eine E-Mail.

Mobil: 0176 20250954
ag@klarzurwende-coaching.de

