Motivierung ist immer zu spät

10.04.2012 21:39:03 | Agility Insights AG, Michel Lukas | 0 Kommentare | Motivation

Motivierte Mitarbeitende sind für den Erfolg einer Organisation wichtig. Die Literatur ist voll von Tipps und Rezepten.

Motivierte Mitarbeitende sind für den Erfolg einer Organisation wichtig. Die Literatur ist voll von Tipps und Rezepten, wie Mitarbeitende zu Höchstleistungen angetrieben werden können. Führungskräfte und HR Spezialisten scheuen keinen Aufwand, neue Instrumente und Programme zur Motivation zu erfinden. Mit fraglichem Erfolg. Wir perfektionieren die Motivationspraxis mit Dingen, welche sie selber untergräbt. Jede Art der Motivation ist Demotivation. Rezepte, Tipps und Tricks funktionieren nicht.

Alle Menschen verfügen über kreative Energie, die nach Entfaltung drängt. Wir sind auf zielgerichtete Aktivität ausgerichtet. Leistungswille steckt in allen Menschen. Man sucht eine Tätigkeit, deren Zielsetzung man akzeptiert, deren Sinn man erkennen kann und die sinnvoll für das eigene Leben ist. Mitarbeitende suchen Spielwiese, auf der es Sinn macht, sich voll einzusetzen. Entsprechend müssen Organisationen Spielfelder bereitstellen, welche Sinn und Freude machen.

Menschen sind von sich aus motiviert. Störungen limitieren die Bereitschaft zu leisten. Die Lücke ist immer auf Demotivation, fehlende Fähigkeiten oder der Mangel an Möglichkeiten zurück zu führen. Das ist eine fundamentale Annahme zu Motivation.

Motivation ist Sache des Einzelnen. Ihr Freiraum zu geben ist Sache der Führung. Führungskräfte müssen Verantwortung für den Schutz des Freiraumes übernehmen. Menschen sind frei in der Wahl der Bedingungen, Regeln und Alternativen unter denen sie arbeiten und leben. Jeder spielt auf dem Spielfeld, welches es selber wählt. Das heisst, Organisationen müssen in Wahlfreiheit und Selbstverpflichtung (Commitment) investieren statt immer

neue Motivationshilfsmittel anzubieten.

Den grössten demotivierenden Effekt auf Motivation übt der direkte Vorgesetzte aus. Dabei ist das häufigste Vergehen die Missachtung der Menschenwürde. Es ist die Behandlung wie Kinder. Man belohnt, belobigt, besticht, bedroht, bestraft. Man schränkt die Wahlmöglichkeiten ein und hält die Selbststeuerung in engen Grenzen. Motivierung hat einen kurzen Hebel. Vielerlei Einflüsse auf die Motivation liegen ausserhalb der Arbeitssphäre. Aber, Aufgabeninhalte, Struktur, Budgets, Informationsdichte und die Führung bestimmen die Arbeitssituation. Diese kann verändert werden.

Durch formelle und informelle Kommunikationswege entsteht Gruppen-Demotivation. In Gruppen entstehen Muster und Strukturen, welche Demotivation verstärken. Die Gründe für Demotivation werden kaum hinterfragt, sondern unterstellt. Viren haben grosse Infektionsdynamik. Je systematischer die Motivierung, desto systematischer die Untergrabung.

Es gibt keine Studie weltweit, die eine dauernde Leistungssteigerung durch Anreizsysteme nachgewiesen hat. Es besteht eine negative Beziehung zwischen extrinsischer Motivation und intrinsisch motivierter Leistung. Es gibt keine Untersuchung, die eine signifikante Konvergenz zwischen Entgeltsumme im Management und der Performance der Unternehmung nahelegt.

Alle Motivierung zerstört Motivation. Bei entsprechender Reiz Höhe ist nur noch ein geringer Eigenantrieb nötig, um Handlung auszulösen. Da Reize schnell abflachen, müssen sie immer höher geschraubt werden, was zur überall grassierenden Anspruchsinflation führt. Der Eigenantrieb sinkt. Das Mittel sabotiert den Zweck.

Was kann man tun? Verstehen, was es zu verändern gilt – über die Symptome hinweg zu den Ursachen.

Über Management Insights

Management Insights wurde von Lukas Michel gegründet und baut auf mehr als 25 Jahren Forschung und Praxis auf. Die Arbeit unterstützt Menschen dabei, die Funktionsweise ihrer Organisation besser zu verstehen.

Der Organisationszwilling macht organisatorische Muster für Reflexion, Dialog und fundierte Entscheidungen sichtbar.

REFLEXION BEGINNEN

Privat · Kostenlos · Ungefähr 15 Minuten

- Version zum Drucken
- Per E-Mail versenden
- Newsletter abonnieren

- Twittern

Keine Kommentare vorhanden.