

Motivation für Höchstleistungen

Wortprotokoll (Stand: 4.8.2006)

1. Begrüßung und Rückblick

(ca. 10 Minuten)

Freue mich dass Sie gekommen sind, nach dem Urlaub
Heute spannendes neues Thema "Mitarbeitermotivation"
Kann man Mitarbeiter (MA) überhaupt motivieren? Dazu machen wir uns gleich Gedanken.

Bevor wir aber starten, lassen Sie uns zurückblicken zur letzten Veranstaltung.

Was waren Ihre Erkenntnisse aus dem Modul „Verhandlungen gewinnen“?

- Alternative zum Nein
- Gesprächseinstieg
- Legitime Interessen der Gegenseite erkunden
- Machtfaktoren in der Verhandlung
- Feilschen um Positionen vermeiden
- Kreative Optionen suchen
- FORDEC-Methode

Kommen wir zu unserem heutigen Modul!

Motivation ist ja ein Thema, wo wir jetzt so eine HURRA Stimmung schaffen könnten. So a la Höller, der hat ja im Gefängnis ein neues Buch geschrieben, er ist Platzhalter für diese Motivationsgurus, die wir in unserem Programm nicht brauchen können. Die haben nie selbst gearbeitet, die wissen gar nicht was das heißt im Alltag seine Mitarbeiter zu motivieren. Sondern die sagen halt, sei gut drauf und lächle, dann wird alles gut, das kann aber nicht funktionieren

Deshalb keine Angst, wir haben heute keinen Guru, sondern werden das Thema nüchtern aber realistisch betrachten, was man zum Thema Mitarbeiter-Motivation tun kann?

Da gibt es ja das berühmte Buch "Mythos Motivation" von Reinhard Sprenger, der sagt: Motivation demotiviert, da ist viel Wahres dran.

Man kann sich ja aber stets überlegen, was kann man tun um sich selbst oder MA auf eine Stufe zu bringen, dass das Leistungspotential mehr oder weniger perfekt ausgeschöpft wird?

Bevor wir das aber tun, habe ich wieder eine kleine Einstiegsübung vorbereitet, um das Thema MOTIVATION zu hinterfragen

2. Einstiegsübung

(ca. 20 Minuten)

(04-Teilnehmer-Übung-Einstiegsübung-Chef)

(05-Teilnehmer-Übung-Einstiegsübung-Mitarbeiter)

Bitte bilden Sie jetzt 2er Gruppen

Aufgabenstellung: neuer Chef führt Gehaltsgespräch mit MA. Einer von Ihnen darf den Chef spielen, der andere den MA und wir tun so, als wenn das Gespräch im Unternehmen des MA spielt.

Also stellen Sie sich in Ihrer 2er-Gruppe eine Situation bzw. Firma vor, in der dieses Rollenspiel abläuft. Und jetzt einigen Sie sich, wer Chef und wer MA ist und ich sage Ihnen nun noch, was das Ziel des Gesprächs ist: Jeder bekommt ein Blatt mit den Hintergründen.

Motivation für Höchstleistungen

Wortprotokoll (Stand: 4.8.2006)

Sie sollen jetzt ein ca. 10 min MA-Gespräch führen und dabei geht es um die Gehaltserhöhung für das kommende Jahr. Tun Sie in dieser Spielsituation so, als ob der Chef neu im Unternehmen ist und in diesem Gespräch versucht herauszubekommen, wie wertvoll der Mitarbeiter für seine Abteilung ist und welche Gehaltserhöhung er für richtig hält! Der MA soll für sich überlegen wie viel steht ihm zu, wie viel kann ich raushandeln, spielen Sie sich authentisch, ehrlich ... wollen Sie viel oder wenig?

Legen Sie los, spielen Sie möglichst Ihre reale Situation.

10 Minuten später:

Bevor Sie nun gleich die Gehaltserhöhung aufschreiben, noch eine kurze Information: Ich bin der CHEF der CHEFS! Dummerweise hat ja jeder einen ... Und eins ist klar, bei mir werden Sie nur was, wenn wir nahe der NULLrunde bei der Gehaltserhöhung dieses Jahres herauslaufen Sie können natürlich Sozialromantik vorleben und Geld ausschütten, aber ich erwarte eigentlich eine Nullrunde bei Ihren MA, Sie können natürlich einigen MA etwas geben, aber je weniger Sie geben, desto besser sind Sie bei mir angesehen, desto größer sind Ihre eigenen Aufstiegsmöglichkeiten. So, jetzt schreiben Sie die % Zahl auf, was geben Sie dem MA und der MA überlegt sich was kann er realistischerweise erwarten. Bitte ohne dem anderen in die Karten zu schauen, spielen Sie mal einigermaßen Realität

Am Flipchart sammeln: links die Gehaltsveränderung des Chefs, rechts die des MA Wer ist der Chef, was geben Sie Ihrem MA?

Und der MA, was glauben Sie dass Sie bekommen, was erwarten Sie?

Also da sehen Sie das sind ja zum Teil üppige Gehaltserhöhungen in der heutigen Zeit, bei einigen hat das ganz gut geklappt. Und es treten doch erhebliche Unterschiede in den Erwartungen auf, wie viel gegeben wird und wie viel erwartet wird!!

Und da können wir uns schon mal überlegen: Motiviert Gehalt?

Das ist z.B. eine der Fragestellungen, die werden wir heute kritisch hinterfragen werden.

3. Übung I: Anreiz Geld (06-Teilnehmer-Übung-Geld) (ca. 20 Minuten)

Ich bitte Sie, mit Ihrem Nachbarn kurz folgende Fragen zum Anreizsystem Geld zu diskutieren (Blatt austeilen).

Nach 5 Minuten:

So. sind Sie einmal ehrlich: Für wie viel Gehaltszuwachs würden Sie den Job wechseln? Hand hoch, wer bei 10 % wechseln würde, bei 20% bei 30% bei 50%.... Warum wechseln Sie erst bei 30%/40%? Weil die neue Firma unsicher ist, der Chef u.U. unangenehm ist, der Leistungsdruck steigt....

Warum wechseln Sie bereits bei 10%? Weil ich heute wenig verdiene!!

Motivation für Höchstleistungen

Wortprotokoll (Stand: 4.8.2006)

Fazit: Bis auf junge, gerinverdienende MA, die sehr empfänglich für Zuwächse sind, gibt es mehr Gründe zu bleiben, offensichtlich gibt es viele Gründe, die neben dem Geld für oder gegen einen Arbeitsplatz sprechen!!
Welches Entlohnungssystem funktioniert?

Wir werden den Einfluss von Geld auf unsere Motivation noch ansprechen, hier nur ein Zitat, das vielleicht schon vieles vorweg nimmt: Und zwar aus dem Fußball von Otto Rehagel, der berühmte Trainer, der hat mal gesagt: "Geld schießt keine Tore!" Und da ist glaube ich viel viel Wahres dran, Sie können es nicht erzwingen, dass Sie den Sportlern, nur indem Sie sie überschütten mit Belohnung, dazu bringen das Tor zu machen!

Fazit: Lösungsfolie austeilen und erläutern (07-Teilnehmer-Übung-Geld-Auflösung)

Wir werden uns heute überlegen, wie neben materiellen Anreizen es möglich ist, Mitarbeiter zu Höchstleistungen zu motivieren.

4. Lernziele

(ca. 3 Minuten)

Folgende Fragen wollen wir heute beantworten.

5. Vita Bergemann

(ca. 4 Minute)

Außergewöhnlicher Mensch, der zu diesem Thema referiert. Hartmut Bergemann ist ein einzigartiger Motivator.

- Begann im Nachkriegs-Berlin als Bauhilfsarbeiter und ist gelernter Dreher.
- Um Geld zu verdienen, arbeitete er als Versicherungsvertreter. Wurde im Laufe seiner Karriere Vorstand diverser Banken und Versicherungen (Schmidt Bank, Badenia)
- Sein Geheimnis des Erfolges: „Ich habe wenig Ahnung von Bank- und Versicherungsgeschäften! Das einzige was ich gut kann ist, andere erfolgreich zu machen!“

Hören Sie gut zu, H. Bergemann kann uns sicher inspirieren – er hat tausende MA geführt und gilt als echter Motivations-Guru, nicht als Guru-Redner zu diesem Thema.

6. Inhalte-Protokoll austeilen (08-Trainer-Inhaltsprotokoll-Blanks)

(ca. 1 Minute)

7. Video vorführen

(ca. 33 Minuten)

Nach dem Video: Bitte kurz notieren, was für Sie an Wesentlichem drin war; worüber sollten wir nach der Pause diskutieren?

8. Pause

(ca. 30 Minute)

Motivation für Höchstleistungen

Wortprotokoll (Stand: 4.8.2006)

Inhalte-Protokoll-Auflösung austeilern (09-Trainer-Inhaltsprotokoll-Auflösung)

9. Übung II: Demotivation

(ca. 20 Minute)

Jetzt, meine Damen und Herren, müssen wir das Thema ein bisschen strukturieren und in Form bringen.

Der Herr Bergemann, der ist jetzt natürlich nicht der HURRA Typ, aber der ist für mich ein gutes Beispiel für

- man muss nicht gut aussehen
- man muss nicht witzige Sprüche draufhaben
- man muss nicht wie einige wenige Spitzenleistungen bringen um letztendlich ein guter Motivator zu sein. Ich meine, das muss uns auch bewusst sein, das ist harte kleine Detailarbeit wo wir viele Dinge richtig machen müssen und es geht nicht darum einen großen Wurf zu landen und dann daran zu glauben (nur weil ich meine MA auf ner Betriebsfeier begeistert habe mit nem Zaubertrick)! Ob das reicht, damit die jetzt ein Jahr lang wieder gut drauf sind, das können wir vergessen.

Also müssen wir dieses Thema runterfahren und einfach ehrlich sagen: der Alltag sieht anders aus, es geht nicht darum, Hurra-Stimmung zu produzieren, sondern wir müssen es anders angehen.

Da möchte ich Ihnen nun mal zu Beginn die 2 Weltbilder aufzeigen, wie wir Menschen motivieren können. (10-Teilnehmer-Übung-MotivStrategien-Auflösung nach der Erklärung austeilern)

1. Variante:

Der Chef geht davon aus, dass der MA nicht freiwillig seine 100% einbringt. D.h. er geht davon aus, der MA könnte mehr bringen, und dieses Weltbild ist, ich würde mal sagen in 95% aller Chefs drin, ich befürchte z.B. auch bei Ihren Chefs. Die unterstellen Ihnen permanent, Sie könnten mehr leisten. Was passiert dann?

Dann geht die Maschinerie der Motivierung los! Da Sie die Leistung nicht freiwillig bringen, muss motiviert werden.

Folie Motivierung auflegen

D.h. vom MA-Typ spricht man hier vom "Mißerfolgsvermeider", d.h. ich unterstelle meinen MA, die tun gerade mal soviel, dass sie nicht gekündigt werden, keinen Ärger mit mir kriegen o.ä. Der bringt eigentlich nicht das, was ich von ihm erwarte bzw. was er kann. Die Frage lautet: wie kriege ich dann diese Jagdhunde, die ich zur Jagd tragen muss, zum Laufen.

Und da ist die Frage folgende. Da spricht man dann nicht von Motivation sondern von Motivierung. Ein bisschen Haarspalterei, aber von der Idee her ist das für mich ein klarer Trennungsbegriff, da ist nämlich die Frage: Wie kann ich das Verhalten meiner Leute verändern, damit sie 100 % Leistung bringen? Was muss ich tun, damit sie endlich wie ein Rennpferd laufen? Also welche wesentlichen Anreize brauchen sie jetzt, um diese 100% auf die Strasse zu bringen?

Was sind dann die Methoden der Motivierung, das sind die berühmten 5 B's der Motivierung, die eben auf der Grundlage von Misstrauen aufbauen, das ist

- Bedrohen

Motivation für Höchstleistungen

Wortprotokoll (Stand: 4.8.2006)

- Bestrafen
- Bestechen
- Belohnen
- Belobigen

Nichts anderes ist es. Und auf die Spitze gebracht ist auch das Gehaltsmodell mit der Prämie letztendlich eine Mischung aus "Bedrohen" und "Belobigen".

Ich drohe Dich, wenn Du es nicht bringst, dann halte ich Geld zurück. Wenn Du die geforderte Leistung schließlich bringst, dann belohn ich Dich und Du bekommst dann für das nächste Jahr eine erhöhte Zielsetzung oben drauf (wie wir das alle kennen). Insofern wissen wir alle auch, diese Methoden sorgen beim MA für die Abrufung eines extremen kreativen Potentials. Früher als ich noch als Angestellter gearbeitet habe, war ich auch in verschiedenen Positionen in Konzernen tätig da habe ich selber bei mir gesehen, da hat man doch einen Großteil seiner Arbeitszeit darauf verwendet mit der Frage „wie schaffe ich es den Bedrohungen und Belohnungen meines Chefs so entgegen zu treten, dass ich den größtmöglichen Nutzen daraus habe2. Also z.B. wenn ich mein Ziel so einigermaßen erreicht habe, die Arbeit einstellen. Alles ins nächste Jahr schaufeln, ja keinen Mehrumsatz produzieren, weil sonst wird ja mein nächstes Ziel gleich wieder hochgesetzt. Da wird im Prinzip kriminelle Energie erzeugt, auch bei Ihren MA, wenn Sie mit diesen Methoden arbeiten.

Die wesentlichen Verhaltensweisen sind eben dann (weiter auf der Folie):

- Ich übe Zwang aus, es gibt MA die können Sie zwingen, übrigens sehr gut in der jetzigen Zeit, weil keiner Alternativen hat. Jeder MA weiß, wenn Sie sie rausschmeißen, kriegen sie keine Arbeit mehr, also können Sie wunderbar die Daumenschrauben anziehen. Die machen alles mit, klar weil sie keine Wahl haben. Springt die Konjunktur aber wieder an, geht der Beste sofort weg, denn solche Methoden lässt keiner über sich ergehen. Der Schlechteste bleibt bis zum bitteren Ende, der lässt sich ausbluten bis zum bitteren Ende! Nur kann das das Ziel sein? Ich meine NEIN.
- Oder ich ködere immer weiter, nur wir wissen der Köder muss immer größer werden immer bunter immer schöner, wie gesagt da spricht man ja von den Hygienefaktoren z.B. des Gehalts, klar 5% Gehaltserhöhung ist doch eigentlich selbstverständlich, was bilden Sie sich eigentlich ein mir nur 4% anzubieten, ich bin 5 % gewöhnt und meine Prämie für meine Ziele die will ich auch einfahren, das ist ja eigentlich kalkuliert als fester Gehaltsbestandteil. Und Sie sehen es ja bei den großen Firmen was für ein Aufschrei erfolgt, wenn das 15. Monatsgehalt eingefroren wird. Die MA sind zur Prostitution erzogen worden, da brauchen wir uns nichts vormachen. Wir werden nur noch Leistung bringen, wenn es eine entsprechende einzigartige Gegenleistung gibt und die muss immer wieder größer werden. Das Anspruchdenken geht ins Extreme.

2. Variante:

Wirkliche Motivation - Das alternative Weltmodell sieht etwas anders aus!

Motivation für Höchstleistungen

Wortprotokoll (Stand: 4.8.2006)

Da gehe ich nämlich hin, indem ich mir die Frage stelle: Wie bekomme ich denn Ihre ganze Kraft? Ich gehe mal davon aus, unter gewissen Umständen sind Sie dazu bereit Ihr ganzes Leistungspotential einzubringen. Normalerweise besteht gar keine Lücke zwischen möglicher und erbrachter Arbeitsleistung. Ich kann es im Prinzip nur verhindern, dass Sie Ihre Leistung bringen. Wenn ich das nicht tue, dann bringen Sie Ihre Arbeitsleistung ein.

Es gibt Umfragen, dass die Menschen in der Regel sagen, ich will mein Bestes geben, aber wir kommen gleich zum Hauptdemotivator des Arbeitens und dann ist es kein Wunder warum wir es nicht tun. Also das ist ein etwas anderes Weltbild.

D.h. wir sprechen hier nicht von Mißerfolgsvermeidern, sondern von

"Erfolgssuchern"! Eigentlich sind die Menschen da, um den Erfolg zu suchen.

Mitarbeiter wollen z.B. eine Idee zum Blühen bringen, die wollen Ihr Produkt in die rosige Zukunft führen, das ist deren innerer Antrieb, die wollen zum Erfolg beitragen.

Wir dürfen es nur nicht verhindern!

D.h. hier stellt sich die Frage nicht, wie kann ich Sie verändern, das Sie endlich Leistung bringen, sondern **Motivation** bedeutet: Warum verhalten Sie sich eigentlich so? Was ist eigentlich Ihr intrinsisches, von innen heraus kommendes Motiv,

Leistung zu bringen? Das ist natürlich sehr individuell, bei manchen ist es wirklich Geld, bei anderen ist es Ehre, bei anderen Ruhm, bei Dritten vielleicht

selbstentfaltendes Arbeiten. D.h. was sind die individuellen Beweggründe für das Verhalten, was muss passieren, damit Sie freiwillig Ihre 100 % bringen? Dass ich nicht mehr zwingen, kontrollieren, bestrafen muss, sondern, dass Sie ein Arbeitsumfeld haben, wo Sie bereit sind Ihr Arbeitspotential auszuleben.

Die Grundlage eines positiven Menschenbildes, wie es der Herr Bergemann ja auch gesagt hat, ist Leistung zu

- fordern
- fördern
- ermöglichen.

Und diese Methoden, die werden wir uns jetzt genauer ansehen (und da kommen natürlich trotzdem Gehaltsbestandteile vor, Lob, Belohnung etc.)

D.h. die grundsätzlichen Verhaltensweisen, die wir uns gleich genauer ansehen, ich muss die Menschen ernst nehmen mit denen ich zusammen arbeite, dafür sind sie ja meine MA, normalerweise geben Sie denen auch Budgets an die Hand, viel Geld, viel Verantwortung! Warum muss ich denen dann noch misstrauen? Wenn ich misstraue, schmeiße ich ihn gleich raus, dann ist es vorbei. Aber grundsätzlich sage ich doch erst einmal, wenn ich MA habe, dann traue ich ihnen etwas zu und wenn sie das Vertrauen nicht missbrauchen, dann traue ich ihnen wieder etwas zu und so weiter und so fort. Natürlich gibt es da Kontrollmechanismen, das ist ja wohl klar, aber das grundsätzliche Menschenbild ist positiv.

Es gilt mit offenen Karten zu spielen und dialogisch zu führen, was wir gleich noch etwas genauer erklären werden.

D.h. die ganze Argumentation zum Thema Motivation lässt sich eigentlich so darstellen:

Motivation für Höchstleistungen

Wortprotokoll (Stand: 4.8.2006)

Folie Grafik Wollen, Können, Dürfen (11-Teilnehmer-Übung-Leistung)

Ob ein Mitarbeiter seine Bereitschaft zur Leistung aktiviert, das muss er schon selber entscheiden, das können Sie ihm nicht aufoktruieren. „Nur weil ich viel Geld kriege will ich noch lange nicht mein Bestes geben. Klar mache ich es und ich komme zur Arbeit - ob ich es aber mit Überzeugung tun will, ist die andere Frage.“ Die Leistungsbereitschaft, die kommt wesentlich vom Mitarbeiter. Grob gesagt 80 / 20 das sind ja immer nur so Faustregeln, manchmal mag es anders sein, aber das ist die Größenordnung. Im Wesentlichen muss der Mitarbeiter selbst WOLLEN.

Deshalb sagt man z.B., eine der wichtigsten Aufgaben von Führungskräften ist möglichst schon im Einstellungsgespräch heraus zu bekommen, ob der MA in dieser Funktion, in dieser Firma, in diesem Job seine Leistung bringen w i l l ?

Das sehen wir doch an uns selbst. Wir können uns noch so sehr prostituieren, ich entscheide für mich wo ich meine 100% bringe. Oft reichen ja 60% oft bin ich auch Mißerfolgsvermeider ich kann nicht überall auf Hochtouren laufen. Das ist ja auch ein ökonomisches Prinzip, nur das Schlimme ist, normalerweise sind die Leute zu 100% im Beruf Mißerfolgsvermeider und im Privatleben zu 100% Erfolgssucher. Und das ist schade. Das ist unbefriedigend, weil die wesentliche Zeit unseres Lebens verbringen wir ja im Job und wenn ich da 10 Stunden am Tag Misserfolg vermeide das ist eigentlich frustrierend. Im eigensten Interesse würde ich gern ein bisschen Erfolgsuche auch im Job machen. Also was können wir leisten, damit die Leistungsbereitschaft gegeben ist?

Interessanter wird es dann schon bei den anderen beiden Punkten, weil da können wir als Vorgesetzte mehr tun, nämlich die Leistungsfähigkeit eines MA zu entwickeln, dass er auch KANN, da ist er zwar maßgeblich mit verantwortlich, er muss schon selbst kucken wo er bleibt, da könne wir ihm aber eine Menge Hilfestellung geben, damit er überhaupt die Fähigkeit entwickelt den Job richtig zu machen.

Und am meisten können wir als Vorgesetzte helfen, dem MA die Möglichkeiten zu schaffen, überhaupt erst dieses Leistungspotenzial auf die Strasse zu bringen. Da ist im wesentlichen dann die Führungskraft, der Vorgesetzte gefordert, da können wir richtig eingreifen.

Übung: (12-Teilnehmer-Übung-Demotivation) und (13-Teilnehmer-Übung-Demotivation-Auflösung)

Lassen Sie uns aber zuerst überlegen, womit MA am ehesten demotiviert werden! Machen wir mal die Negativauslese. Wir wissen ja, dass wir oftmals demotivierte, gekündigte MA haben. Schreiben Sie doch mal den einen oder die zwei wichtigsten Punkte auf, warum Menschen demotiviert arbeiten!

Da gibt es mit weitem Abstand ein Erstes! Überlegen Sie mal, woran liegt das? Könnte ja sein, dass es bei Ihnen auch der Fall ist. Warum waren Sie in Ihrem Berufleben schon mal total demotiviert?

Überlegen Sie mal, was waren die ein zwei Hauptgründe dafür?

Besprechen Sie es ruhig mit Ihrem Nachbarn. Vielleicht können Sie sich ja einigen.

Nach ca. 5 Minuten:

Motivation für Höchstleistungen

Wortprotokoll (Stand: 4.8.2006)

Wissen Sie was das Demotivierendste aller MA ist? → "SIE"

Der direkte Vorgesetzte. Sind Sie mal ehrlich, nicht umsonst gibt es diesen Witz wo der MA zu seinen Chef sagt: Schauen Sie mal Chef, das ist die Umsatzkurve in diesem Jahr. Dieser Umsatzzuwachs im August war der Monat, als Sie im Urlaub waren.

Denken Sie mal an sich selbst, wenn Ihr Chef nicht da ist, wenn der auf Geschäftsreise ist – toll, oder!. Ich selbst erinnere mich noch gut an die Zeit als ich noch direkte Chefs hatte: Bei mir hat es 100% gestimmt.

Weil die meisten Chefs misstrauisch sind, kontrollierensie! Oder auch viel zu nett sind und mir ständig über die Schulter schauen und mir helfen wollen, eigene Ideen einbringen, mir meine Konzepte über den Haufen werfen, mir was verbieten, mir das Budget zusammenstreichen. Und kaum ist der Chef mal 2 Tage auf wichtiger Geschäftsreise, dann auf einmal kann ich mich entfalten, muss mir nicht immer alles genehmigen lassen, auf einmal kann ich selbst entscheiden, wie ich meinen Bereich organisiere. Und dann gehe ich auf einmal ganz, ganz anders heran. Wer hat das schon einmal erlebt in seinem Berufsleben, ehrlich?

Also wir selbst sind das Problem.

Einige Stichworte dazu, die symptomatisch sind.

Pedanterie! Dummerweise sucht jeder Vorgesetzte MA, die genau so sind wie er. Die sollen genau so sein wie er, nur ein bisschen kleiner! Ein klein bisschen besser sein möchte ich als Chef schon, aber die MA sollen gleich denken, wie ich, den gleichen Ordnungssinn haben, wie ich, die gleichen Marotten habe, den gleichen Fleiß bringen usw. .

Also nur weil mein Chef abends lange arbeitet, weil ihm seine Frau vor 3 Jahren davon gelaufen ist, da muss ich auf einmal auch bis 21 Uhr Meetings mitmachen. Es ist doch eine Frechheit solch persönliche Marotten auf die MA zu übertragen.

Wenn wir es da schaffen würden zu sagen, „ich bin zwar Ordnungsfanatiker, lasse aber den anderen mit seinen Macken arbeiten. Ich versuche ihn an objektiven Kriterien zu messen. Wenn der unordentlich zum Ziel kommt, soll er es unordentlich machen. Wenn der unpünktlich zur Arbeit kommt und er kriegt es irgendwie in den Griff, soll er es machen. Man kann es so und so machen - das Ergebnis ist wichtig

Fehlendes Zutrauen. Wie gesagt, ich kann es ja sowieso besser als die anderen, also am liebsten würde ich alles gleich selbst machen oder 5 mal kontrollieren, ist leider auch eine Chefattitüde

Fehlende Kommunikation: Wir sagen zwar immer es sei wichtig, regelmäßig und kontinuierlich Mitarbeitergespräche zu führen, Alle nicken und sagen, ja, Mitarbeitergespräche müssen wir führen. Sind Sie doch mal ehrlich, wann machen Sie es? Das fällt oftmals hinten runter, weil es geht auch ohne, weil es ist nicht direkt produktspezifisch, nicht Umsatz beitragend, das kann man immer weglassen. Nur die Folge ist natürlich dann fatal, wenn die Leute dann Mißerfolgsvermeider werden. Also, das ist schon mal eine wesentliche Erkenntnis, wir sind das Problem. Nicht die MA, sondern wir sind das Problem, genauso wie Ihr Chef das Problem ist. Also sorgen wir dafür, dass wir daran was tun.

Also sage ich mir, was habe ich heute wieder getan, um meine MA zu demotivieren. Und da finde ich jeden Tag ein paar Beispiele.

Motivation für Höchstleistungen

Wortprotokoll (Stand: 4.8.2006)

Da müssen wir uns schon am Schlips fassen und sagen, was können wir jetzt tun, um da vielleicht ein anderes Verhältnis zwischen Chef und MA zu schaffen, damit es in Richtung Erfolgsucher geht.

Die Frage lautet:

- Was steigert die Leistungsbereitschaft unserer MA?
- Was steigert die Leistungsfähigkeit?
- Wie kann ich die Leistungsvoraussetzungen, bzw. die Leistungsmöglichkeit erstmal generieren, damit die MA ins Laufen kommen?

10. Übung III: Drei Leistungsfaktoren: Wollen

(ca. 25 Minuten)

(14-Teilnehmer-Übung-Leistbereitschaft)

(15-Teilnehmer-Übung-Leistbereitschaft)

So, fangen wir mal mit dem WOLLEN an. Und wie gesagt, ich kann Ihnen jetzt eine Lösungsfolie nach der anderen auflegen, das bringt es aber nicht, wir müssen unser eigenes Weltbild hinterfragen.

Deshalb möchte ich Sie hier einmal bitten, ehrlich die Hosen runterzulassen und zu sagen, was können wir in unserem Unternehmen, in unserem Umfeld wirklich tun, um das WOLLEN der MA zu fördern, obwohl das von den MA im wesentlichen selbst gemacht wird.

Und später gebe ich Ihnen immer Musterlösungen, die aber nicht viel wert sind, wenn Sie es nicht hinterfragen. Insofern müssen Sie sich jetzt reiben an diesen Inhalten. Dazu, um das auch ein bisschen kommunikativ zu machen, vergrößern wir unsere Gruppen zu 3er-Teams. Rücken Sie vielleicht ein bisschen zusammen damit Sie besser reden können.

Was können Sie als Vorgesetzte tun, um die volle Leistungsbereitschaft zu bekommen?

Zusammenfassung am Flipchart: (z.B. Vorbild sein, Gemeinsame Ziele, Zeitnahes Feedback, Stärken stärken, Karriereplan aufzeigen ...)

Fazit (Lösungsfolie):

- Ich glaube, wenn man mal ehrlich darüber nachdenkt, dann gibt es schon Möglichkeiten den Leistungswillen der MA zu bekommen, aber eines ist klar, es ist immer individuell.
- Und am Geld sieht man es ja am besten, die einen sind halt satt, die brauchen kein Geld und der andere, der rennt für 10 ct wie ein Wahnsinniger los, daran sieht man ja schon, natürlich gibt es Menschen, die nur mit Geld motivierbar sind. Warum verhalten die sich so, der macht alles, um sich seinen Ferrari leisten zu können. Dafür muss er halt jede Moral über Bord werfen und jeden „Sch...“-Job machen, um halt zu seinem Ferrari zu kommen. Und dann tue ich gut daran ihm vielleicht zu helfen zu seinem Ferrari zu kommen, als ihm eine heile Welt vor zu gaukeln, an der der er gar nicht interessiert ist.
- Ja, Karriereplan wäre vielleicht nicht schlecht, genau, und zwar sowohl der Ferrarifahrer, wie der Selbstverwirklicher, der will vielleicht auch sehen, kann

Motivation für Höchstleistungen

Wortprotokoll (Stand: 4.8.2006)

ich irgendwann meine Selbstverwirklichung erreichen, kann ich irgendwann meinen Ferrari in diesem Unternehmen schaffen. Wenn ich das nicht weiß, dann zweifle ich an meinem Job. Guter Punkt. Das ist ein sehr wichtiges Argument, der dem Mitarbeiter aufzeigt, kann ich überhaupt meine Ziele hier im Unternehmen schaffen.

Also was können wir hier festhalten, das gilt glaube ich im Prinzip für alle:

- Die Arbeit sollte **Sinn** erfüllend sein. Die Beispiele sind ja vielfältig, Greenpeace, Rotes Kreuz und viele mehr, die ganzen Sozialberufe sind komischerweise, also da kann keiner mehr behaupten, dass die es wegen dem Geld machen. Es gibt übrigens Untersuchungen, das man gesehen hat, dass Fließbandarbeiter hoch motiviert arbeiten. – Weil sie einen SINN in Ihrer Arbeit sehen. Weil sie vielleicht wissen, wenn ich die Schraube nicht richtig andrehe, dann gibt es eine Rückrufaktion bei dem Auto und deswegen bin ich eines der wichtigsten Rädchen in diesem Spiel. Oder Hausmeister sind für mich immer ein schönes Beispiel. Es gibt Hausmeister, die sind die motiviertesten Menschen im ganzen Unternehmen. Weil die sehen einen Sinn in Ihrer Arbeit. Wenn die in der Früh nicht aufsperrten, kann das Geschäft nicht losgehen.
- Dann, wichtige Voraussetzung den Leistungswillen zu bekommen ist, den MA wirklich als **Partner** anzuerkennen, als verhandlungsfähig zu akzeptieren, sprich nicht mit Belohnungen, Belobigungen, Bedrohungen zur Leistung zu bringen, sondern sie sind für mich ein gleichwertiger Partner und jetzt machen wir mal aus, wie wir gemeinsam arbeiten.
- Daraus leitet sich ab, die geforderte Leistung zu **vereinbaren**, hier (Flip-Chart) Ziele setzen, ne klare Vereinbarungen, was erwarte ich von Ihnen, das Problem ist nur, das es oft nicht so leicht quantifizierbar ist, was eigentlich die Erwartungshaltung ist. Sie können nicht bei jedem sagen Sie müssen so und so viel Umsatz bringen. Das geht halt leider nicht. Da muss man Hilfsgrößen finden. Normalerweise will jeder wissen, wann habe ich einen guten Job gemacht. Dann ist ihm nämlich der Chef auch egal, dann kann das der größte Kotzbrocken sein, wenn er dann sagen kann, alle Ampeln auf grün Chef, sie haben nichts zu meckern, das habe ich gut gemacht, das haben wir ausgemacht und das bringe ich, das Übrige kann Ihnen egal sein – oder setzen Sie mir andere Ziele, dann muss ich schauen, ob ich damit leben kann aber wenn eine klare Vereinbarung kommt ist ein klar ausgesprochenes Forderungsverhältnis da jeder weiß was zu erwarten ist, das heißt natürlich auch, bei Unterschreitung gibt es natürlich auch ein Problem.
- Die geforderte Leistung natürlich auch **einfordern**, wie gesagt nicht über Verwöhnungsmechanismen, sondern sagen wir sind Partner wir haben was vereinbart und das hast Du zu bringen und da muss ich nicht mehr drum herumreden.
- Und natürlich auch die geforderte Leistung zu **kontrollieren**, will übrigens jeder MA, ich will ja Erfolg haben, ich will ja meinen Erfolg auch sehen vor mir. Deshalb brauche ich ein Kontrollinstrument, das ist wie im Sport. Ich weiß nicht, ob Sie schon einmal einen Hochspringer gesehen haben, der ohne Latte springt? Weil es soviel Spaß macht, weil Hochspringen so ein toller

Motivation für Höchstleistungen

Wortprotokoll (Stand: 4.8.2006)

Sport ist, hat er 10 Jahre trainiert und glaubt, inzwischen sehr viel höher zu springen (kann zwar nicht sagen wie hoch, da er immer ohne Latte springt). Das macht keinen Sinn! Da muss man doch sehen, ob die Latte liegen bleibt, ob er das Ziel erricht hat.

- Dann die **Behinderung** der Leistungsfreude erfragen. Fragen Sie doch mal Ihre MA, was muss passieren, dass er „lieber will“.
- Und **dialogisch** führen tun Sie nur, wenn Sie anders aus einem Gespräch herauskommen als Sie hinein gegangen sind. Dummerweise laufen aber die meisten Chef – MA Gespräche so: "Ich habe es Ihnen jetzt gesagt, wie es geht, also sind wir meiner Meinung und ich habe Sie überzeugt?" Im Zweifel muss ich aus jedem Gespräch anders herauskommen als ich reingegangen bin, denn nur dann bin ich bereit den anderen partnerschaftlich zu akzeptieren und dann auch vielleicht einen Teil des Weltbildes für mich zu akzeptieren.
- **Freiräume** schaffen. Alle wollen Freiräume haben, deshalb ist es ja so schön, wenn der Chef weg ist, dann habe ich mehr Freiräume, dann kann ich mal gemütlich Zigarettenpause machen, ohne dass der wieder so blöd kuckt da drüben, dann kann ich mal kurz privat telefonieren, ohne dass wenn der reinkommt gleich sooo ein Ohr kriegt. Ist das so schlimm, wenn ich dafür motiviert bin? Ich mache halt mein Päschen so wie es mir passt Also Freiräume schaffen, Wahlmöglichkeiten schaffen, Entscheidungsspielraum schaffen, das ist ganz wesentlich. Und da gibt es in allen Jobs sicher noch viele Möglichkeiten, wenn wir hier denn auch den letzten Punkt beherzigen
- Arbeit **deregulieren**. Alle Regeln weg und dann kucken, welche tatsächlich sinnvoll und nötig sind! Müssen wir wirklich eine Anwesenheitspflicht, eine Pünktlichkeitspflicht, eine Sauberkeitspflicht haben oder müssen wir es eigentlich nicht? Je weniger Regeln, desto freier bin ich. Wir im Privatleben, da lassen wir nicht von irgendwelchen Regeln einschränken. Deshalb streben die meisten ins Eigenheim, wo ich keine Nachbarn habe wo ich keinem verantwortlich bin. Ich will keinen Diener machen, weder in meiner Freizeit, noch in meinem Berufsleben. Warum muss ich eigentlich einen Diener machen, wenn ich ein gleichberechtigter Partner bin, der Chef macht ja auch keinen Diener vor mir! Ohne Regeln, die mich behindern würden, bin ich bereit alles zu geben.

Und immer dran denken, 80 % kommt vom MA selbst. Wir als Vorgesetzte können „nur“ 20% dazu beitragen, dass die MA wollen.

11. Übung IV: Lebensmotive

(ca. 15 Minute)

(16-Teilnehmer-Übung-Lebensmotive)

Wie holen wir uns aber das Wollen der MA, wenn sie zu 80% selbst dafür verantwortlich sind?

An dieser Stelle passt das von Bergemann angesprochene Konzept der 16 Lebensmotive nach S. Reiss, einem amerikanischen Psychologen und Verhaltensforscher, der über Jahrzehnte das Wollen von Menschen erforscht hat.

Motivation für Höchstleistungen

Wortprotokoll (Stand: 4.8.2006)

Offensichtlich lassen sich alle unsere Verhaltens- und Handlungsweisen auf diese 16 Lebensmotive zurückführen. Die Kenntnis der eigenen dominanten Lebensmotive, genauso wie die der Mitarbeiter, wird uns helfen anders mit uns selbst und anderen umzugehen. Reiss hat sozusagen die Bedürfnisse der Maslowschen Bedürfnispyramide (Physiologische Bedürfnisse – Sicherheitsb. – Soziale B. – Ich-bezogene – B. – Selbstverwirklichung) intensiv zerlegt. Aus ursprünglich 500 verschiedenen Facetten von Bedürfnissen kam er am Ende zu diesen 16 Lebensmotiven, die uns antreiben, damit wir Leistung bringen wo | l | e n!

Hier möchte ich Ihnen diese 16 einmal im Überblick vorstellen!
Folie erläutern mit einigen Beispielen: 1. Macht. Das Streben nach Erfolg, Leistung, Führung und Einfluss. Ich selbst dachte bei der ersten Beschäftigung mit den Lebensmotiven, dass ich kein Machtmensch bin – auch weil ich solche Machtmenschen nicht mag, die gerne über andere bestimmen. Aber über Reiss habe ich gelernt, dass a) keines der Lebensmotive per se gut oder schlecht ist – alle sind gleichwertig zu betrachten und b) dass ich offensichtlich schon ein Machtmensch bin und diese Eigenschaft bei mir stark ausgeprägt ist!! Der Test hat es mir gezeigt.

2.

3. ...

10. Familie. Nachdem ich beim ersten Durchgehen der Lebensmotive ca. 10 starke Ausprägungen für mich gefunden habe, war ich enttäuscht. Aber nach intensiver Auseinandersetzung habe ich am Ende noch drei wirklich dominante Lebensmotive für mich herausgearbeitet. Familie gehört hier nicht zu meinen starken Motiven – obwohl auch ich meine Familie liebe. Aber ich bin keine wirklicher Familientyp – gut für mich zu erkennen.

11....

Laut Reiss hat jeder Mensch einige dominant ausgeprägte Bereiche, die unser Handeln maßgeblich bestimmen. Dazu gibt es einen einfachen Test, mit Hilfe dessen man sich selbst und andere "erkennen" kann.

Ich gebe Ihnen den Test am Ende unserer Veranstaltung mit nach Hause, dann können Sie sich und Ihre Mitarbeiter gerne analysieren. (17-Teilnehmer-Übung-Reiss-Profil)

Wenn es uns gelingt, zu erkennen, was uns wirklich antreibt, dann haben wir den Schlüssel gefunden, um das zu tun, was wir wirklich wollen.

Es ist klar, daß ein stark ausgeprägtes Lebensmotiv wie z.B. Ernährung nicht unbedingt etwas über die Leistungsbereitschaft im Job aussagt! Aber in Verbindung mit anderen dominanten Lebensmotiven erkennt man durchaus ein Motiv-Profil, das in bestimmte Umgebungen passt oder aber kontraproduktiv ist. (Ganz abgesehen davon, dass das Ernährungsmotiv Nr. 14 schon großen Einfluss auf mein Wollen im Job haben kann – wenn ich dieses Motiv mit meinem Job vereinen kann!)

Ich möchte das am Beispiel eines Motivprofils kurz erläutern (anhand der PP-Folie): Die bei dieser Person dominanten, stark ausgeprägten Lebensmotive sind:

- Macht

Motivation für Höchstleistungen

Wortprotokoll (Stand: 4.8.2006)

- Neugier
- Beziehungen und
- Körperliche Aktivität

Folgende Auswertung wäre denkbar:

- Menschen mit ausgeprägter Macht üben gerne Autorität aus und zögern nicht, Führungsrollen zu übernehmen. Manche mögen es, anderen Anweisungen zu erteilen, viele sind willensstark. Sie haben einen Hang zur Kontrolle und sind im Allgemeinen ehrgeizig, leistungsorientiert und arbeitsmotiviert, da diese Aktivitäten ihren Einfluss stärken. Sie sind darauf bedacht, durch Leistung und Kompetenz voranzukommen. Diese Menschen sind einfach glücklich mit ihrer Arbeit. Dieser Typ ist aber oft auch getrieben von der Arbeit, ein Workaholic. Er neigt zur Wichtigtuerei, Dominanz und kann sehr lästig sein.
- Menschen mit stark ausgeprägter Neugier sind allem gegenüber aufgeschlossen, was mit geistigen und kognitiven Fähigkeiten zu tun hat. Sie schätzen niveuavolle Gespräche und Diskussionen. Häufig reisen sie gerne und lesen, spielen Schach o.ä. Einige kann man als Wahrheitssucher bezeichnen. Neugierige Menschen können aber auch schnell gelangweilt sein.
- Menschen mit starker Beziehungs-Ausprägung sind meist humorvoll, freundlich, aufgeschlossen und lebenslustig. Sie lieben den Spass am Tun.
- Menschen mit hoher körperlicher Aktivität sind energiegeladen, kraftvoll, fit und stark. Sie können aber auch ruhelos und getrieben sein, sehr anstrengend für Andere.

Die schwach ausgeprägten Lebensmotive der Beispielperson sind dagegen:

- Anerkennung,
- Idealismus und
- Ruhe

Was lässt sich daraus "lesen":

- Menschen mit geringer Anerkennungsausprägung sind meist selbstbewusst, selbstsicher und haben ein positives Menschenbild. Sie können aber auch als eingebildet, kalt und glatt gesehen werden.
- "Schwache" Idealisten sind oft realistisch und pragmatisch, gelten aber deshalb oft als herzlos, unsensibel, gefühllos und selbstsüchtig.
- Schwach mit Ruhe ausgeprägte Menschen sind oft (wage)mutig, tapfer, robust und kühn. Sie können aber auch leichtsinnig, gedankenlos und unbesonnen agieren.

Fazit:

Nutzen Sie das Reiss'sche Modell der Lebensmotive, um sich selbst und andere besser zu verstehen und Erklärungen dafür zu finden, warum der Eine besser als der Andere zu Ihrem Team passt, bzw. Warum ein mehr oder weniger optimales "Aufgaben-Fit" besteht.

Aber beachten Sie:

- nur die intensive, mehrmalige Beschäftigung gibt wahre Erkenntnisse
- zuerst bei sich selbst anfangen und sich „analysieren“ und damit erkennen

Motivation für Höchstleistungen

Wortprotokoll (Stand: 4.8.2006)

- erst dann bei vielleicht dem wichtigsten Mitarbeiter die Lebensmotive hinterfragen oder erfragen

12. Übung IV: Können

(ca. 15 Minuten)

(18-Teilnehmer-Übung-Leistfähigkeit)

(19-Teilnehmer-Übung-Leistfähigkeit-Auflösung)

So, kommen wir zum KÖNNEN, was macht uns leistungsfähig? Das ist glaube ich verständlich, dass da natürlich jeder von uns selbst verantwortlich für ist, er muss eine gewisse Ausbildung mitbringen, muss sich fortbilden, muss Sprachen können und es ist nun mal heute ein lebenslanger Lernprozess die Zeiten sind vorbei, wo wir mal ausgelernt haben. Also da bin ich schon hochgradig selbst verantwortlich, aber da kann auch ne Menge von uns als Vorgesetzten kommen.

Setzen Sie sich bitte in Ihrer Gruppe zusammen und diskutieren die Möglichkeiten, wie wir als Vorgesetzte die Leistungsfähigkeit unserer Mitarbeiter erhöhen können.

Nach ca. 5-10 Minuten sammeln der Ergebnisse am Flipchart

- Weiterbildungsprogramm
- Flexibilität fordern und fördern
- Zeit geben, um Neues auszuprobieren, um Neues zu üben
- Angst nehmen, sprich mutig machen
- Interesse an der Aufgabe schaffen...

Fazit: Musterlösung zur Übung KÖNNEN austeilen

13. Übung V: Dürfen

(ca. 15 Minuten)

(20-Teilnehmer-Übung-LeistMöglichkeit)

(21-Teilnehmer-Übung-LeistMöglichkeit-Auflösung)

Abschließen wenden wir uns noch der dritten Komponente zu, die für die Motivation von Mitarbeitern wichtig ist: dem Dürfen, sprich wir müssen die Leistungsmöglichkeit schaffen.

Und bei diesem Punkt liegt die wesentliche Verantwortung beim Vorgesetzten.

Was können wir tun, um dem MA die Möglichkeit zur Leistungsexplosion zu geben?

Sammeln am Flipchart:

- Eigenständigkeit, Freiräume geben.
- kreativ sein
- Fehler zugestehen
- Ausreichend Zei und Finanztbudget geben
- Vertrauen...

Fazit: Musterlösung austeilen

Motivation für Höchstleistungen

Wortprotokoll (Stand: 4.8.2006)

14. Lernziele auflösen (ca. 3 Minuten)

(22-Teilnehmer-Lernzielfolie-Ergebnisse)

So, die Ziele unseres heutigen Tages wollen wir nun mit Lösungen zusammenfassen und das Gesagte ordnen.

15. Persönlicher Aktionsplan (ca. 2 Minuten)

(23-Teilnehmer-Persönlicher-Aktionsplan)

Gut, damit sind wir mehr oder weniger durch. Ich gebe ihn jetzt wieder Ihren persönlichen Aktionsplan. Nehmen Sie sich bitte die zwei Minuten Zeit. Es wäre schade wenn Sie jetzt herausgehen und sagen, viel gehört, das Training war ja ganz interessant oder auch nicht. Jetzt arbeite ich mal weiter und in vier Wochen komme ich wieder.

16. Reiss-Test austeilen (ca. 1 Minute)

(17-Teilnehmer-Übung-Reiss-Profil)

(17a-Lebensmotive-Eigenanalyse)

17. Fragenkatalog austeilen (ca. 2 Minuten)

(24-Teilnehmer-Praxisumsetzung)

18. Feedbackbogen austeilen (ca. 3 Minuten)

(25-Feedbackbogen)