

Motivation verstehen

Wer seine eigene Leistungsbereitschaft und die anderer steigern will, muss zunächst verstehen, was genau den Menschen eigentlich antreibt.

Die Checks zeigen Ihnen,

- wie es um Ihre eigene Motivation bestellt ist,
- wie Wollen, Können und Dürfen Ihre Motivation beeinflussen,
- welche Rolle emotionale Kompetenz spielt,
- ob Sie anderen Selbstmotivation ermöglichen.

Darum geht es in der Praxis

Motivation ist keine menschliche Eigenschaft im engeren Sinne, vielmehr handelt es sich um das Ergebnis eines Prozesses. Dieser Motivationsprozess wird durch verschiedene Einflussfaktoren bestimmt:

- die allgemeine und spezifische Motivation einer Person,
- ihre aktuellen Bedürfnisse,
- das eigene Wollen, Können und Dürfen sowie die Frage, wie Sie Ihre Selbstwirksamkeit einschätzen,
- ihre emotionale Intelligenz und
- ihre psychologische Zeitperspektive.

Alle diese Faktoren zusammen wirken als Katalysatoren im menschlichen Handlungsprozess. Wenn Sie Ihr eigenes Verhalten verstehen und erfolgsorientiert optimieren wollen, müssen Sie zunächst all diese Facetten verstehen und bewusst beeinflussen können. Die Anregungen, Tests und Fragebögen auf den folgenden Seiten helfen Ihnen hierbei.

Spezifisch motiviert – aber wofür?

In allen Menschen existiert eine gewisse Kraft, eine generelle Willensstärke. Dieser Wunsch nach Entfaltung, nach der Möglichkeit, etwas zu gestalten, ist jedoch unterschiedlich stark ausgeprägt. Allerdings ist diese Kraft nicht immer gleich sichtbar: Niemand wirkt in allen Situationen oder vor jeder Herausforderung gleich motiviert und engagiert. Um zu verstehen, warum eine Person mal mit mehr Elan an eine Aufgabe herangeht, mal mit weniger, muss zwischen allgemeiner und spezifischer Motivation unterschieden werden.

Unter der allgemeinen Motivation versteht man den generellen Wunsch, etwas zu gestalten, zu erreichen und zu bewirken. Diese Kraft ist – wenn auch unterschiedlich stark ausgeprägt – grundsätzlich in jedem Menschen vorhanden.

Die spezifische Motivation zielt dagegen auf ein besonderes Thema. Sie drückt sich darin aus, mit welchem Einsatz eine Person eine bestimmte Situation zu bewältigen versucht. Sie ist der Grund dafür, dass das Engagement für ein bestimmtes Ziel entsteht. Die Frage ist daher nicht, ob Motivation bei einem Menschen vorhanden ist, sondern in welchem Maße sie welches Thema besetzt, welchen Gegenstand sie sich sucht. Entscheidend sind dabei die individuellen Motive und die subjektive Bedeutung, die das Ziel für diesen Menschen hat. Sie bestimmen die Ausdauer und den Energieeinsatz bei der Zielverfolgung. Wer die Stärke dieser Energie sehen will, muss das Thema finden, das die Person individuell für sich besetzt.

Check 1: Wo liegt Ihre spezifische Motivation?

Fragen Sie sich selbst, in welchen Bereichen Ihre spezifische Motivation am höchsten ausgeprägt ist.

Wofür brennen Sie am meisten (beruflich oder privat)?
Woran erkennen Sie das (z. B. ein „Einswerden“ mit einer Tätigkeit, das sogenannte Flow-Erleben)?
Welches grundlegenden Werte/Motive stehen dahinter?
Wie stark ist dieses Motiv im Vergleich zu anderen Menschen in Ihrem Umfeld ausgeprägt?

Wie steht es mit Wollen, Können, Dürfen?

Dass die Motivation, sich stark zu engagieren und für hoch gesteckte Ziele zu wirken, einen wesentlichen Erfolgsbaustein darstellt, ist unumstritten. Oft mündet dies dann in Aussagen wie „Jeder kann alles erreichen – wenn er nur will!“ Allerdings wird dabei vernachlässigt, dass die Leistungsbereitschaft nur eines der drei Module ist, die zur Leistung als solche beitragen.

Ebenso wichtig wie das Wollen des Betreffenden sind sein Können und das ihm zugestandene Dürfen. Hinter dem Können verbirgt sich die Leistungsfähigkeit mit den notwendigen Kompetenzen und Fähigkeiten, um im Handlungsfeld etwas bewirken zu können. Dürfen meint den Handlungsrahmen, der diese Leistungen zulässt und innerhalb dessen die Kompetenzen und deren Potenziale ausgeschöpft werden können. Erst diese drei Faktoren zusammen ergeben das Gerüst, das die Leistung ermöglicht.

Beispiel: Zusammenhang von Wollen und Können



Ein hoch motivierter und leistungsbereiter, aber noch unerfahrener Mitarbeiter kann durch seine persönliche Leistungsbereitschaft – z. B. durch hohen Zeiteinsatz – bestehende fachliche Lücken oder einen eventuellen Erweiterungsbedarf bei den sozialen Kompetenzen nur bis zu einem gewissen Grad kompensieren. Damit die bereitgestellte Energie letztlich in Leistung und Erfolg mündet, muss seine starke Eigenmotivation um die fehlenden Fähigkeiten ergänzt werden.

Überhöhte Erwartung führt zu Enttäuschung

Dies soll die Bedeutung der Leistungsmotivation nicht schmälern. Vielmehr gilt es, den Fehlschluss einiger selbst ernannter „Motivationsgurus“ zu korrigieren: Nämlich, dass jeder Mensch alles erreichen kann, was er will, wenn er es nur wirklich will. Durch solche Annahmen sind Enttäuschungen und ungerechtfertigte Versagensvorwürfe vorprogrammiert. Es ist wenig sinnvoll, einem Mechaniker zu sagen, er sei nur deshalb nicht Bankchef geworden, weil er nicht motiviert genug gewesen sei. Grundlage vor allem für Höchstleistungen sind Talente: Ein Fußballspieler, der in der europäischen Champions League zehn Millionen Euro oder mehr im Jahr verdient, verfügt neben Selbstdisziplin über außergewöhnliche – vor allem auch physische – Voraussetzungen.

Leistungsbereitschaft und Leistung gehören also zusammen – sind jedoch nicht dasselbe. Die Bereitschaft zur Leistung ist der erste Schritt. Auf welchem Gebiet sich das Wollen nun tatsächlich zeigt, hängt von der spezifischen Motivation des jeweiligen Menschen ab. Jedes Individuum wählt sich die Themen, die für sein Leben richtungsgebend sein sollen und für die es sich engagiert, selbst aus.

Darüber hinaus sind für den erwähnten Fußballprofi Rahmenbedingungen relevant, z. B. der Tabellenplatz seines Vereins, die Persönlichkeit des Trainers, der Spirit im Team und die Trainingsbedingungen.

Die Bestandteile beeinflussen sich gegenseitig

Wollen, Können und Dürfen stehen miteinander im Wechselspiel. Die drei Komponenten beeinflussen sich gegenseitig, können einander verstärken oder abschwächen. Strebt einer der Faktoren gegen Null, fällt auch das Ergebnis entsprechend gering aus – gleichgültig, wie stark die anderen Komponenten entwickelt sind.

Beispiel



Fall 1: Ein auffallend qualifizierter Sachbearbeiter bekommt die Bearbeitung eines Projekts übertragen. Damit er die Aufgabe auch bewältigen kann, lässt ihn das Unternehmen umfassend schulen und überträgt ihm weitreichende Kompetenzen hinsichtlich Entscheidungen, die zu treffen sind, und ein recht großzügiges Budget. Der Mitarbeiter selbst hat aber eigentlich kein Interesse an der Aufgabe und dem dahinter stehenden Thema; er hält die Ziele des Projekts für verfehlt. Die Wahrscheinlichkeit ist groß, dass das Projekt nur geringen Erfolg haben wird, denn während Können und Dürfen gut ausgeprägt sind, fehlt es hier am Wollen des Betroffenen.

Fall 2: Ein Unternehmensleiter will eine begabte Nachwuchsmangerin zu seiner Nachfolgerin aufbauen. Die junge Frau ist hoch motiviert und arbeitet bereits länger mit großem Erfolg und Engagement im Unternehmen. Der Seniorchef schickt sie zu unterschiedlichen Fortbildungen und holt sie in die verschiedenen Gremien. Wichtige Entscheidungen soll sie aber vorerst nicht treffen, noch will er selbst die Fäden in der Hand behalten. Drei Jahre später hat sich an dieser Situation noch immer nichts geändert – der Unternehmensleiter hat kaum Entscheidungskompetenz abgegeben, nach wie vor läuft nichts ohne seine Zustimmung. Die junge Frau will nicht länger warten und sucht sich eine Stellung, bei der sie beweisen kann, was sie zu leisten in der Lage ist. Es fehlt ihr am „Dürfen“.

Um die höchstmögliche Leistung zu erreichen, bedarf es also einer optimalen Ausprägung aller drei Faktoren. Besonders klar wird die Bedeutung, die jede einzelne Komponente für die Leistung hat, in folgendem multiplikativen Modell:

$$\text{Leistung} = \text{Wollen} \times \text{Können} \times \text{Dürfen}$$

Check 2: Stimmen Wollen, Können, Dürfen bei Ihnen?

Schätzen Sie sich auf den folgenden Seiten selbst ein, indem Sie Ihre zwei wichtigsten beruflichen Aufgaben betrachten.

Variante: Nehmen Sie diese Einschätzung auch für Ihren wichtigsten Mitarbeiter vor.



Aufgabe 1:

<p>Wollen: Wie stark ist Ihre eigene Motivation, die Aufgabe zu bearbeiten?</p>
<p>Können: Welche sind die notwendigen Fähigkeiten, um die Aufgabe zu bewältigen? Über welche verfügen Sie bereits, welche gilt es auszubauen?</p>
<p>Wie können Sie diese Fähigkeiten erwerben?</p>
<p>Dürfen: Verfügen Sie über ausreichend Entscheidungsbe- fugnis, um die Aufgabe sinnvoll bearbeiten zu können?</p>
<p>Welche weiteren Rahmenbedingungen passen zur Zeit, welche eher weniger?</p>
<p>Welche Rahmenbedingungen können Sie beeinflussen, welche nicht?</p>

Aufgabe 2:

Wollen: Wie stark ist Ihre eigene Motivation, die Aufgabe zu bearbeiten?

Können: Welche sind die notwendigen Fähigkeiten, um die Aufgabe zu bewältigen? Über welche verfügen Sie bereits, welche gilt es auszubauen?

Wie können Sie diese Fähigkeiten erwerben?

Dürfen: Verfügen Sie über ausreichend Entscheidungsbe-
fugnis, um die Aufgabe sinnvoll bearbeiten zu können?

Welche weiteren Rahmenbedingungen passen zur Zeit, welche eher weniger?

Welche Rahmenbedingungen können Sie beeinflussen, welche nicht?