



## Mitarbeiter zum Glück zwingen

*So motivieren Sie unmotivierte Mitarbeiter voranzukommen*

Eine Warnung gleich zu Beginn: Vermeiden Sie den "fundamentalen Attributionsfehler"! Wir neigen dazu, Menschen, deren Verhaltensweisen wir nicht verstehen, negative Absichten zu unterstellen. In diesen Fall: mangelnde persönliche Motivation. Aber meistens liegen wir damit falsch. Man muss genauer hinsehen.

Wer sich mit Motivation beschäftigt, lernt als erstes, man kann Menschen nicht zu etwas motivieren, zu dem sie selbst nicht motiviert sind. Man kann nur vorhandene Motivation zerstören. Dann lernt aber, ein bisschen Motivation geht schon: Ein Zirkusaffe lernt Skateboard fahren, obwohl er das nie wollte, ein Hund springt durch einen brennenden Reifen. Beide sind von der Natur aus nicht mit der Motivation zu diesen Tätigkeiten ausgerüstet. Sie tun es für etwas Anderes. Für Lob und Belohnung. Diese beiden Mechanismen, Lob und Belohnung funktionieren, weil die Motivation von Hund und Affe genau darauf ausgerichtet ist. Sie tun etwas anderes, weil es an das gekoppelt ist, was sie motiviert. Der Leckerbissen. Nur warum, zum Teufel, lassen sich dann manche Potenzialträger nicht mit Gehalt und Karriere ködern? Ist das nicht das gleiche?

Das Leben eines erwachsenen Menschen im Berufsleben ist doch um einiges komplizierter, als das Leben eines Hundes. Stephen Reiss ermittelte 16 Grundmotive für den Menschen. Diese heißen z.B. Macht, soziale Verbundenheit, Familie, Genuss oder Ästhetik. Jedes der 16 Grundmotive hat dann noch zwei mögliche Richtungen in die es wirken kann. Nehmen wir ein Beispiel: Ihr Mitarbeiter hat ein stark negativ ausgeprägtes Machtmotiv. Ein positives Machtmotiv ließe ihn intensiv nach Karriere, Aufstieg und Macht streben. Dieser Mitarbeiter wäre motiviert. Bei negativem Machtmotiv strebt der Mitarbeiter aber eher nach Harmonie im Team. Er schließt sich gerne den Entscheidungen der Mehrheit an. Eine Führungsposition reizt ihn einfach nicht. Bei den meisten Menschen wirken nur 3 dieser Motive überdurchschnittlich stark. Ihre Chance, den Motivationsknopf bei Ihrem Mitarbeiter zu treffen, liegt also zunächst nur bei 3 zu 32. Ihr Mitarbeiter ist folglich nicht unmotiviert, ihn motiviert nur etwas ganz anderes! Ihr Job ist es herauszufinden, was genau Ihren Mitarbeiter motiviert. Nur, wie finden Sie das heraus?

Ihr Mitarbeiter wird es Ihnen sagen, wenn Sie die richtigen Fragen stellen: Fragen Sie z.B. "Was sind Tätigkeiten, die Ihnen richtig Spaß machen? Wovon würden Sie mehr tun, wenn Sie die Zeit dazu hätten? Was macht Sie stolz? In welchen Tätigkeiten finden Sie einen tieferen Sinn?" Dann geben Sie Ihren Potenzialträgern genau das was sie wollen. Belohnen Sie bereits kleine Schritte auf den "Feuerreifen" zu, bleiben Sie geduldig und erwarten Sie erst nach und nach etwas mehr.

Der 2. Hebel neben der persönlichen Motivation betrifft die persönlichen Fähigkeiten. Hat der betreffende Mitarbeiter alle Fähigkeiten, das Wissen und das Können, das er für die Verhaltensweisen braucht, die Sie von ihm erwarten. Oft bremst mangelndes Zutrauen und fehlendes Wissen einen Mitarbeiter. Er hält sich zurück um Fehler und Misserfolge zu vermeiden. Reden Sie mit ihm darüber. Training und Ausbildung können Ihren Mitarbeiter ermöglichen mehr zu versuchen.

Nutzen Sie drittens die große Macht der "sozialen Motivation". Menschen sind soziale Wesen. Mehr als jeder von uns sich selber eingestehen will, wollen wir dazugehören. Denken Sie nur an den starken Einfluss, den Jugend-Gangs auf ihre Mitglieder ausüben. Fragen Sie sich selber oder ihren Mitarbeiter: welches sind seine sozialen Kontakte, mit wem umgibt er sich, wie will er sein, wo will er dazu gehören, von wem will er geschätzt werden, wessen Anerkennung zählt für ihn? Vielleicht hilft es, wenn sie ihn in die richtigen Kreise einführen, ihm Kontakt zu wichtigen Personen verschaffen, ihm die Chance geben, sich in den Kreisen zu beweisen, die ihm wichtig sind. Gibt es in Ihrem Unternehmen schon erlesene Kreise die sich regelmäßig zum Erfahrungsaustausch treffen?

Ein vierter Hebel könnte "soziale Unterstützung" sein. Oft kann ein Mitarbeiter mehr erreichen, wenn er die Unterstützung eines Mentors, eines Coaches oder von Freunden erhält. Stärken Sie dazu die sozialen Fähigkeiten im Kollegenkreis. Sorgen Sie für Coaching- und Mentorenprogramme. Oder vielleicht machen Sie den momentan unmotivierten Mitarbeiter selbst zum Coach für andere. Eine wichtige soziale Rolle im Team zu füllen, kann sehr motivierend sein. Gerade für Mitarbeiter mit einem negativen Machtmotiv.

Fünftens: Nutzen Sie "strukturelle Motivation". Im Vertrieb wird diese Quelle der Einflussnahme überall systematisch genutzt. Das erwünschte Verhalten - z.B. Umsatz, Kundenbindung, Akquise-Tätigkeiten - wird mit einem Incentive gefördert. Im Management gibt es das nur sehr selten, leider! Die hier erwünschten Verhaltensweisen sind schwerer zu quantifizieren. Trotzdem: Erfinden Sie Incentives, für genau die Dinge, die Sie sich von Ihrem Mitarbeiter wünschen: Lassen Sie ihn kleinere, überschaubare Zusatzarbeiten erfüllen. Für jeden kleinen Zusatz-Erfolg bedanken Sie sich dann mit öffentlichem Lob, mit einer Flasche Single Malt Whiskey oder einem zusätzlichem freiem Tag (starkes Motiv "Familie").

Ein sechster wichtiger Hebel sind die "strukturellen Möglichkeiten". Manchmal gibt es in Betrieben mehr Unfälle als in anderen, weil gerade in diesem Betrieb strukturell besonders gefährliche Arbeiten zu erledigen sind. Dann liegt das Problem nicht an den Menschen, es liegt an den Umständen! Klären Sie mit ihrem Mitarbeiter die Umstände, die ihn bremsen, die hindern, die das erwünschte Engagement unmöglich machen. Häufig liegt das Problem z.B. bei der Zeit. Ein verantwortungsvoller Job verlangt häufig mehr Engagement, mehr Überstunden, mehr Flexibilität. Kann der Mitarbeiter diese Zeit - z.B. aufgrund privater Belastungen - nicht aufbringen, fragen Sie sich, ob Sie ihm entgegen kommen können. Manchmal kann man die Umstände ändern, den Job umbauen, mit Tools und Hinweisen unterstützen und flexible Hilfe anbieten.

Sie haben nun 6 Hebel: Die "persönliche Motivation", die "persönlichen Fähigkeiten", die "soziale Motivation", die "soziale Unterstützung", die "strukturelle Förderung" und die "strukturellen Umstände". Mit diesen 6 Hebeln, haben Sie einen großen Einfluss auf Menschen. Nutzen Sie die Hebel zusammen: Wenn Sie ein Flugzeug starten, dann nutzen Sie ja auch alle Triebwerke und nicht nur eines. Wenn Sie Mitarbeiter motivieren und bei Ihren Mitmenschen Veränderungen bewirken wollen, nutzen Sie also am besten alle 6 Hebel gleichzeitig. Mehr Engagement Ihrer guten Mitarbeiter ist Ihnen dann sicher.

## Pressekontakt

Peter Rach Team & Kommunikation

Herr Peter Rach  
Heimbach 11a  
63776 Mömbris

rach-team-kommunikation.de  
peter@rach-team-kommunikation.de

## **Firmenkontakt**

Peter Rach Team & Kommunikation

Herr Peter Rach  
Heimbach 11a  
63776 Mömbris

rach-team-kommunikation.de  
peter@rach-team-kommunikation.de

Peter Rach ist freiberuflicher Trainer für Team und Kommunikation. Sein Herz schlägt für Teamwork und Freude an der an der Arbeit. Deshalb entwickelt der Autor unter der Firmierung Peter Rach Team & Kommunikation Teams zu Dream-Teams und trainiert zu Team-, Kunden-, und Konfliktkommunikation. Peter Rach ist Diplomkaufmann (Marketing und Wirtschaftspsychologie), NLP-Lehrtrainer und erfahrener Coach. Nachdem er viele Jahre in Vertrieb, Marketing und in der Werbung kleinerer Unternehmen und großer Konzerne mit der menschlichen Psyche gearbeitet hat, betreibt er seit 2009 eigene Unternehmen. Sitz ist in Mömbris, in der Nähe von Aschaffenburg und dem Rhein-Main-Gebiet. Zielgruppe sind vor allem mittelständische Unternehmen, die ihren Erfolg auf dem herausragenden Engagement ihrer Mitarbeiter aufbauen wollen. Sprechen Sie den Autor an: Peter Rach, peter@rach-team-kommunikation.de oder 06029-6019011.