

Andere motivieren, sich selbst motivieren – aber wie?

Manche Bewerber werden nicht eingestellt, weil sie nicht anders eingestellt sind.

*Ein Gastbeitrag von Hildegard und Marcus Knill**

In der Cafeteria seufzt Kurt, ein Abteilungsleiter: «Ich frage mich nur, weshalb ich die Teammitglieder für das Projekt nicht besser motivieren konnte.» «Ich sage dir, wie ich es in meiner Abteilung handhabe», erwidert sein Kollege Roland: «Motivation beginnt mit Selbstmotivation. Unsere Mitarbeiter erwarten immer, dass sie von uns Chefs motiviert werden. Ein typisches Konsumverhalten. In meiner Abteilung hatte ich die besten Erfolge mit dem Selbstmanagement. Denn: Selbstmotivation beginnt beim Selbstmanagement. Die eigenen Stärken kennen und seine Fähigkeiten fördern, die eigenen Schwächen reduzieren und Schlechtes gezielt ausmerzen – wer das kann, motiviert sich am effizientesten. Selbstmotivation ist meine Zauberformel.»



Hildegard und Marcus Knill
Knill+Knill Kommunikationsberatung

Selbstmotivation schwieriger als Motivation von aussen

Dieses Gespräch an der Stehbar macht uns bewusst, dass Motivation nicht einseitig betrachtet werden darf. Andere motivieren können ist die eine Seite, sich selbst motivieren die andere. Beides ist notwendig. Viele suchen im Alltag nur nach konkreten Rezepten, so wie es Kurt in der Cafeteria thematisiert hat. Motivation wird in der Arbeitswelt vor allem als Bereitschaft zur Leistungserbringung betrachtet, die dem eigenen Unternehmen Nutzen bringt. Wer sich jedoch eingehender mit den Motivationsphänomenen befasst, stellt in der Praxis rasch fest: Motivation ist zwar eine Antriebskraft für Handlungen. Aber dieser «Motor» benötigt laufend Kraftstoff.

Es gibt zwar eine Motivation, die der Sache selbst innewohnt, wie zum Beispiel die Freude an einer bestimmten Aktivität wie Tennis spielen. Doch in der Berufswelt geht es nicht in erster Linie um diese so genannte intrinsische Motivation. «Movere» (lat.) heisst «etwas bewegen». Wer motivieren will, der möchte andere auf etwas ausrichten.

Selbstverständlich können wir uns, wie erwähnt, auch selbst motivieren. Die Sportler sprechen dann von «mentaler Arbeit». Dazu zählen unter anderem die autosuggestiven Techniken. Die Selbstmotivation ist aber eindeutig schwieriger als die Motivation von aussen.

Motivationsfaktoren

Wir verzichten nachfolgend bewusst darauf, alle Motivationsfaktoren zu beleuchten. Aus unserer praktischen Erfahrung möchten wir lediglich auf ein paar besonders wichtige Faktoren hinweisen, die im Alltag zu wenig berücksichtigt werden:

- Sich selbst und andere motivieren kann nur jemand, der von seiner Meinung überzeugt ist und selbst über genügend Begeisterungsfähigkeit verfügt. Ohne eigenes Feuer (feu sacré) kann niemand – weder im eigenen Herzen noch im Innern der Mitmenschen – ein Feuer entfachen.

Motivation wird in der Arbeitswelt vor allem als Bereitschaft zur Leistungserbringung betrachtet.

* **Hildegard Knill** ist selbständige Kommunikationsberaterin und dipl. Audioagogin. Seit Jahren ist sie für die Volkshochschule Schaffhausen verantwortlich und heute als Supervisorin und Beraterin bei den unterschiedlichsten Institutionen tätig. **Marcus Knill** ist ebenfalls selbständiger Kommunikationsberater sowie Coach, Dozent, Seminarleiter und Buchautor. Sie sind Inhaber der Knill+Knill Kommunikationsberatung in Uhwiesen (www.knill.com). Der vorliegende Text stammt aus dem von Knill+Knill Kommunikationsberatung publizierten «Internetbuch» www.rhetorik.ch.

Die Bedeutung der optimistischen Grundeinstellung sich selbst und anderen gegenüber darf nicht unterschätzt werden.

- Glaubwürdigkeit erleichtert das Motivieren. Ein Vorgesetzter kann diese Glaubwürdigkeit nicht künstlich aufbauen. Er muss selbst an das glauben, was er sagt. Zudem muss er auch an die Fähigkeiten der Mitarbeiter glauben.
- Die Einstellung zur Sache und zu den Mitarbeitenden beeinflusst die Motivation enorm. Viele werden nicht eingestellt, weil sie nicht anders eingestellt sind. Tatsächlich können wir unsere Einstellung Menschen und Arbeitsprozessen gegenüber stets neu beeinflussen. Die Bedeutung der optimistischen Grundeinstellung sich selbst und anderen gegenüber darf nicht unterschätzt werden.

Motivationskatalysatoren

Unsere Antriebskräfte werden beschleunigt durch:

- eine natürliche Stimme, die mit der situativen Stimmung übereinstimmt (der Ton macht bekanntlich die Musik).
- das ständige Bemühen, die eigenen wie auch die fremden Stärken und Schwächen zu kennen.
- ein Erfolgserlebnis: Jeder Mensch möchte von anderen akzeptiert werden. Lob und die Bestätigung des Erfolges steigern das Selbstwertgefühl. Durch die Anerkennung werden die Erfolgserlebnisse bewusst gemacht. Der Lernerfolg ist und bleibt eine der wichtigsten Antriebskräfte bei allen Motivationsprozessen.
- Förderung der Eigenverantwortung. Das heisst: Die Mitarbeitenden auftragsorientiert arbeiten lassen ohne dauerndes Einflussnehmen und Kontrollieren. Die Führungskraft gewinnt damit nicht nur Zeit und Energie. Die Freude und Begeisterung für die Arbeit wächst auf beiden Seiten.

Anleitung zur Demotivation

Die nachfolgende Anleitung zur Demotivation macht uns deutlich, dass wir tagtäglich andere demotivieren, indem wir:

- Misserfolge betonen (Lernpessimismus verbreiten).
- schlechte Arbeitsbedingungen schaffen.
- auf Lob und Belohnung verzichten.
- Informationen vorenthalten (Ziele nicht klar formulieren).
- den Leerlauf und die Langeweile fördern.
- das Versagen mehrfach zulassen, bis der Misserfolg programmiert ist.
- keine Neugierde an Arbeitsprozessen zulassen.

Ohne Motivation läuft wenig

Versuchen wir frühzeitig die untrüglichen Zeichen der Demotivation zu erkennen, um rasch zu reagieren. Entwickeln wir ein Frühwarnsystem mit der Beantwortung ähnlicher Fragen:

- Werden die Mitarbeiter schweigsam?
- Äussere ich mich nicht mehr?
- Werden Anordnungen unkritisch ausgeführt?
- Denke ich beim Arbeiten nicht über das nach, was ich tue?
- Herrscht Gleichgültigkeit, wenn etwas nicht funktioniert?
- Lassen sich Mitarbeiter oder lasse ich mir widerstandslos Arbeit aufbürden, obwohl sie/ich es nicht schaffen können/kann?

Wir sehen: Ohne Motivation läuft wenig. Ein hilfreicher Tipp zur Selbsthilfe: Notieren Sie sich künftig jede Woche einmal, was Sie persönlich besonders motiviert hat, und notieren Sie ebenfalls, mit welchen Massnahmen, Argumenten oder Verhaltensweisen Sie Ihre Mitarbeitenden erfolgreich zu motivieren vermochten.