



Rainer Niermeyer
Manuel Seyffert

Motivation

*Best of-
Edition*

HAUFE.

Motivation

Rainer Niermeyer

Manuel Seyffert

HAUFE.

Inhalt

Teil 1: Praxiswissen Motivation

Die drei größten Irrtümer über Motivation	7
■ Motivation wird oft missverstanden	8
Wie funktioniert Motivation?	11
■ Motivation ist das Ergebnis eines Prozesses	12
■ Allgemeine und spezifische Motivation	14
■ Bedingungen der spezifischen Motivation	16
So motivieren Sie sich	27
■ Ihr Lebenskonzept, Ihre Handlungsfelder und Ziele	28
■ So klappt es mit der Selbstmotivation	37
■ Wie Sie Stärken nutzen und ausbauen	40
■ Denken Sie positiv	45
■ Regenerieren Sie sich	52

So motivieren Sie andere	55
■ Spielen Sie Ihre Rollen bewusst	56
■ Formulieren Sie herausfordernde Ziele	60
■ Vermitteln Sie Selbstvertrauen	65
■ Gestalten Sie Handlungsspielräume	68
■ Fördern Sie die Entwicklung Ihrer Mitarbeiter	72
Wie Sie Ihr Unternehmen motivierend gestalten	81
■ Handeln Sie zielorientiert	82
■ Vergütung – warum Geld nicht alles ist	90
■ Karrieremodelle schaffen Anreize	97
■ In Veränderungsprozessen richtig motivieren	106
■ Retention-Programme binden Mitarbeiter	112
■ Ausblick	121

Teil 2: Training Motivation

Motivation verstehen	123
■ Spezifisch motiviert – aber wofür?	127
■ Wie steht es mit Wollen, Können, Dürfen?	129
■ Nutzen Sie Ihre emotionale Intelligenz?	135
■ Kennen Sie Ihren Zeitbezug?	138
Wollen: Fördern Sie die Leistungsbereitschaft	143
■ Wissen Sie, was Sie wollen?	145
■ Vereinbaren Sie Ziele mit sich selbst	155
■ Was spornt Sie an?	161
■ Mitarbeitern Anerkennung und Feedback geben	165
■ Arbeiten Sie mit Zielvereinbarungen	177

Können: Stellen Sie die Leistungsfähigkeit sicher	185
■ Welche Kompetenzen brauchen Sie?	187
■ Wie können Sie Ihre Kompetenzen ausbauen?	191
■ Fördern und fordern Sie Ihre Mitarbeiter	197
Dürfen: Bestimmen Sie den Handlungsrahmen	201
■ Wie Sie sich selbst beeinflussen können	203
■ Schritte zur erfolgreichen Selbstmotivation	209
■ Denken Sie positiv	218
■ Verschaffen Sie Ihren Mitarbeitern Handlungsspielraum	226
■ Literaturverzeichnis	234
■ Stichwortverzeichnis	235

Vorwort

Motivation allein macht noch keinen Erfolg. Aber ohne Motivation ist Erfolg unmöglich. Die Frage ist nur: Wie funktioniert Motivation eigentlich? Und wie schafft man es, sich selbst bzw. andere zu motivieren?

In diesem TaschenGuide erfahren Sie, was Motivation ist und unter welchen Bedingungen motiviertes Verhalten möglich wird. Sie lernen, wie Sie sich selbst immer wieder anspornen können. Führungskräften zeigen wir darüber hinaus Methoden auf, mit deren Hilfe sie Motivationsprobleme in ihrem Unternehmen erkennen und richtig lösen können. Wir erklären Ihnen Schritt für Schritt, wie Unternehmen gestaltet sein sollten, damit Mitarbeiter sich stärker und dauerhaft engagieren.

Eines vorweg: Motivation stellt sich natürlich nicht ein, indem man sie nur laut genug und immer wieder proklamiert, nach dem Motto: Wer täglich Motivation predigt, der wird sie schon bekommen. Motiviert sind Menschen – von selbst – dann, wenn mehrere Faktoren gut zusammenspielen. Welche das sind und was Sie persönlich dazu beitragen können, erfahren Sie auf den folgenden Seiten. Die zahlreichen Übungen und Arbeitsblätter im zweiten Teil des TaschenGuides helfen Ihnen, das Gelernte gleich in die Tat umzusetzen.

Eine motivierende Lektüre wünscht Ihnen

Rainer Niermeyer

Die drei größten Irrtümer über Motivation

Fragen Sie einmal Ihre Kollegen, was sie unter Motivation verstehen! Sie werden vermutlich zahlreiche unterschiedliche Antworten erhalten.

In diesem Kapitel erfahren Sie

- die häufigsten Ansichten darüber, was Motivation ist, und
- warum sie falsch sind.

Motivation wird oft missverstanden

Motivation gehört zu den Begriffen, die sich großer Beliebtheit erfreuen. Motiviert zu sein und andere motivieren zu können – das ist besonders erstrebenswert, denn schließlich gilt Motivation als zentraler Erfolgsfaktor. Unternehmen wünschen sich Bewerber, die hoch motiviert sind und die Eigeninitiative ergreifen. Selbstverständlich wünscht man sich von ihnen, dass sie als Mitarbeiter ihre Motivation behalten. Von Führungskräften wird erwartet, dass sie nicht nur selbst motiviert sind, sondern auch andere für ihre Arbeit begeistern können.

Wenn so viel Wert auf Motivation gelegt wird, wenn so häufig darüber geredet wird, dann muss man sicher eines fragen: Sind wir vielleicht nicht ausreichend motiviert? Und haben wir möglicherweise zu wenig Talent andere zu motivieren?

Die ewige Klage: zu wenig Motivation

Offenbar sind wir nicht motiviert genug – oder zumindest die anderen sind es nicht. Wie oft beklagt man sich in Betrieben darüber, dass Mitarbeiter zu wenig Engagement zeigen, ihre Aufgaben lustlos abarbeiten, kaum Interesse an zusätzlichen Aktivitäten haben. „Wir brauchen motiviertere Kräfte!“, so schallt es aus den Chefetagen.

Doch meist bleibt es bei dieser Forderung, weil man gar nicht so genau weiß, was Motivation ist und wie sie funktioniert. Und damit sind wir bei unserem ersten Thema: den häufigsten Irrtümern über Motivation.

Irrtum Nr. 1: Die einen sind eben motiviert, die anderen nicht

Manche meinen, Motivation sei eine Eigenschaft wie Sparsamkeit, handwerkliches Geschick oder Musikalität. Einige Mitmenschen hätten eine ordentliche Portion davon abbekommen, während andere einfach zu kurz gekommen seien. Und da man überzeugt ist, dass Motivation eine Sache der Persönlichkeit ist, glaubt man an diesem Umstand auch nichts ändern zu können.

Wie es wirklich ist

Motivation ist keine Eigenschaft. Um das festzustellen, sollte man seine Kollegen ganzheitlich betrachten, also nicht nur am Arbeitsplatz, sondern auch als Privatperson. Sie werden schnell feststellen, dass jeder Bereiche hat, in denen er sich engagiert. Wenn es nicht die Arbeit ist, dann etwas anderes, z. B. der Judo-Club, der eigene Garten oder der lang ersehnte Nachwuchs. Am Charakter kann es also nicht allein liegen, wenn jemand im Betrieb nicht die gewünschte Motivation zeigt.

Irrtum Nr. 2: Motivation ist Manipulation

Vertreter dieser Ansicht glauben, dass Motivation das schönere Wort für Manipulation ist. Führungskräfte müssten nur ein paar Tricks kennen und anwenden, dann würden die Mitarbeiter schon „spüren“.

Wie es wirklich ist

Motivation hat nicht zwangsläufig etwas mit Manipulation zu tun. Im Gegenteil. Motivation lässt sich nur dann erreichen, wenn in Beziehungen Fairness und Glaubwürdigkeit dominieren. Dabei hat das Verhalten der Führungskraft unbestritten großen Einfluss auf die Motivation der Mitarbeiter, jedoch liegt der Schlüssel zum Erfolg nicht in irgendwelchen Tricks. Der Chef hat vielmehr dafür zu sorgen, dass sich Mitarbeiter entwickeln können und ideale Rahmenbedingungen im Unternehmen vorfinden.

Irrtum Nr. 3: Nichts motiviert besser als Geld

Manche sind überzeugt, dass Geld der wahre Grund für Motivation ist. Der Lohn muss nur stimmen und schon laufen die Mitarbeiter auf Hochtouren. Geld macht müde Geister munter und fleißige, aufstrebende Mitarbeiter werden noch quirlicher, wenn man mit einer Gehaltserhöhung lockt. Kurz gesagt: Wer motivierte Mitarbeiter will, muss immer mit Geldscheinen wedeln.

Wie es wirklich ist

Zwar reagieren Mitarbeiter äußerst verärgert, wenn sie erfahren, dass andere Unternehmen ihre Leistung deutlich besser honorieren würden. Aber an nichts gewöhnt man sich so schnell wie an ein gutes Gehalt. Geld kann Motivation sogar zerstören, weil sich die Aufmerksamkeit der Mitarbeiter auf die externe monetäre Belohnung richtet – zulasten der intrinsischen Freude an der Aufgabe an sich.

Wie funktioniert Motivation?

Motivation ist keine Eigenschaft des Menschen. Motivation ist kein Zauberwort und kein unbegreifliches Phänomen. Wir zeigen Ihnen: Ob wir uns Ziele setzen und diese erreichen, ist abhängig von verschiedenen Faktoren, die unsere Motivation und die Erfolgswahrscheinlichkeit beeinflussen.

In diesem Kapitel erfahren Sie,

- welche Faktoren auf die Motivation einwirken,
- was spezifische Motivation ist und unter welchen Bedingungen sie entsteht.

Motivation ist das Ergebnis eines Prozesses

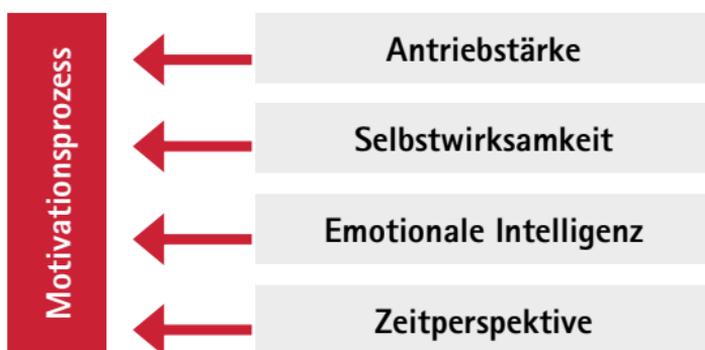
Viele meinen, „Motivation“ sei eine originäre menschliche Eigenschaft. Ein Charakterzug, der uns in die Wiege gelegt wird und unterschiedlich stark ausgeprägt ist. Doch das stimmt nicht. Zu oft beobachten wir, dass Menschen im Beruf auf gut bezahlten Positionen „Dienst nach Vorschrift“ leisten, um in der Freizeit unentgeltlich und mit großem Engagement scheinbar weniger wichtige Ziele mit viel Biss zu verfolgen. Dieselbe Beobachtung entkräftet auch die Annahme, dass man Menschen im Job primär durch Geld dazu bringen könne, sich zu engagieren.

Viele Faktoren wirken auf unsere Motivation ein

Motivation ist keine Eigenschaft, sondern das Ergebnis eines Prozesses. Wäre sie eine Eigenschaft, so gäbe es für uns lebenslang nur einen einzigen Motivations-Zustand, der nahezu unveränderlich gegeben ist. Wir alle wissen jedoch aus eigener Erfahrung, dass unsere Motivation starken Schwankungen unterliegt. Verantwortlich dafür sind verschiedene Faktoren, die unsere Motivation unterschiedlich stark beeinflussen. Diese Faktoren sind außerdem miteinander vernetzt.

Hinzu kommt eine zeitliche Komponente. Die gegenwärtigen Zustände können unsere zukünftige Motivation beeinflussen.

Machen wir beispielsweise heute die Erfahrung, dass sich Anstrengung lohnt, dann wird auch unsere zukünftige Leistungsbereitschaft steigen. Aus dieser gegenseitigen Abhängigkeit und der zeitlichen Vernetzung der Faktoren lässt sich schließen, dass die augenblickliche Stärke der Motivation das Ergebnis eines Prozesses ist.



Motivation ist keine Eigenschaft des Menschen, sondern das Ergebnis eines komplexen Prozesses.

Das Ergebnis dieses Motivationsprozesses wird von verschiedenen Einflussfaktoren bestimmt. Dazu gehören:

- **Antriebsstärke:** Sie ist unsere innere Triebfeder, die – abhängig von unserer Anspannung bzw. Entspannung – stärker oder schwächer sein kann.
- **Selbstwirksamkeit:** Das ist die unterschiedlich stark ausgeprägte Überzeugung, das eigene Leben nach eigenem Ermessen gestalten und leben zu können, also konsequent Eigenverantwortung zu übernehmen.

- Unsere **Emotionen**: Sie können uns – sofern wir unserer Gefühlswelt nah genug sind – als „internal consultants“ bei der Entscheidungsfindung beraten.
- Die **psychologische Zeitperspektive**: Sie bestimmt darüber, welche Werte bzw. Ziele je nach Lebensphase, Erziehung etc. für den Einzelnen eine mehr oder weniger starke Bedeutung bekommen können.

Alle diese Faktoren sind eingebettet in ein Gefüge aus Willensstärke, Kompetenzen und geeigneten Bedingungen. Erst dieses Gefüge entscheidet über Erfolg oder Misserfolg.

Allgemeine und spezifische Motivation

Der eine brennt mit der Kraft eines Teelichtes, ein anderer mit der eines Bunsenbrenners. Das heißt: Es gibt Menschen, die eine extrem große Antriebskraft besitzen und viele Dinge gleichzeitig betreiben, während andere sich mit einer gewissen Gleichmütigkeit nur zu wenig aufraffen können. Offenbar gibt es Unterschiede in punkto Selbstmotivation. Eines ist jedoch sicher: In jedem Menschen gibt es ein gewisses Maß an Motivation. Für jeden von uns gibt es bestimmte Themen, Wünsche und Ziele, die motivierend wirken. Wir sprechen in diesem Zusammenhang von der allgemeinen Motivation.

Als allgemeine Motivation bezeichnen wir den Wunsch, etwas zu gestalten, etwas zu erreichen und zu bewirken. Dieser Wunsch ist, wenn auch unterschiedlich stark ausgeprägt, grundsätzlich in jedem Menschen vorhanden.

Ihre spezifische Motivation ist entscheidend

Von dieser allgemeinen Motivation nicht unabhängig, aber doch zu unterscheiden, gibt es eine spezifische Motivation. Diese bezieht sich auf ganz konkrete Zielsetzungen und Situationen.

Beispiel



Herr Kirschberg macht in der Firma Dienst nach Vorschrift. Seine Arbeit erledigt er zwar ordentlich, aber lustlos. Jeden Tag verlässt er pünktlich um 17.00 Uhr seinen Arbeitsplatz. Sucht sein Chef einmal einen Mitarbeiter für eine besondere Aufgabe, winkt Herr Kirschberg stets ab. Er hat doch wirklich schon genug zu tun! Der von seiner Arbeit gelangweilte Kirschberg hat allerdings ein Hobby, für das er durchaus viel Zeit investiert: nämlich seinen Schrebergarten-Verein. Dort hat er mit großer Begeisterung den Vorstandsposten übernommen.

Die Ausprägung der allgemeinen Motivation, also die Frage, ob es sich um ein „Teelicht“ oder einen „Bunsenbrenner“ handelt, lässt sich also gar nicht so einfach beantworten. Anders ist das bei der spezifischen Motivation.

Die spezifische Motivation ist der Grund dafür, dass ein Mensch sich für ein bestimmtes Ziel engagiert. Sie entspringt der subjektiven Bedeutung, die das Ziel für die Person hat und entscheidet über Ausdauer und Energieeinsatz bei der Zielverfolgung.

Die Frage muss also lauten: Wie stark fällt bei einem Menschen die spezifische Motivation aus? Denn sie ist der entscheidende Faktor, sich z. B. für berufliche Aufgaben zu engagieren. Welche Bedingungen müssen gegeben sein, damit

Menschen die spezifische Motivation in dem Unternehmen, in dem sie tätig sind, „ausleben“?

Im Trainingsteil können Sie auf [S. 128](#) herausfinden, wo Ihre spezifische Motivation am höchsten ausgeprägt ist.

Bedingungen der spezifischen Motivation

Antriebsstärke – Anspannung und Entspannung im Gleichgewicht

Material, das unter einer ständigen Anspannung steht, wird müde und brüchig, bis es irgendwann einmal versagt. Die Zeit, die ein bestimmtes Material einer Spannung widerstehen kann, ist zeitlich begrenzt.

Demgegenüber haben wir als Menschen einen klaren Vorteil: Wir sind regenerationsfähig. Nach starker Belastung und anschließender Regeneration können wir sogar stärker sein als zuvor. Sportliche Höchstleistungen zeigen uns: Schier unglaubliche Anspannungsphasen können Menschen bei bester Gesundheit überstehen und in der nächsten Saison noch bessere Leistungen erzielen. Doch das gelingt eben nur, wenn genügend Entspannung und Regeneration möglich sind. Die gesunde Bilanz aus Anspannung und Entspannung ist es, die uns physische und psychische Energie zur Verfügung stellt. Diese Bilanz zu erreichen ist trainierbar, so dass wir zunehmend mehr Energie produzieren können.

Wie stark Sie sich für etwas engagieren, hängt also von zwei Dingen ab: Ihrer spezifischen Motivation, die Sie für ein Ziel investieren, und dem aktuellen Energie-Level, das Sie psychisch und physisch aufbringen können, um Ihr Ziel zu verfolgen.

Selbstwirksamkeit – der Glaube an die eigene Kraft

Wir engagieren uns nur dann, wenn es sich lohnt. Wenn wir durch unser Tun etwas bewegen können. Wir sprechen in diesem Zusammenhang vom Prinzip der Selbstwirksamkeit. Das heißt: Jeder Mensch ist mehr oder weniger stark davon überzeugt, die ihn umgebenden Dinge so beeinflussen zu können, dass die von ihm erwünschten Resultate und Ergebnisse eintreten. Angenommen, es gäbe eine Skala der wahrgenommenen Selbstwirksamkeit, dann würden wir an ihren Enden zwei Extremansichten finden. Diese sind vergleichbar mit zwei unterschiedlichen Weltbildern, die wir in folgende Hypothesen fassen können:

Hypothese 1: Die Verhältnisse beeinflussen mich

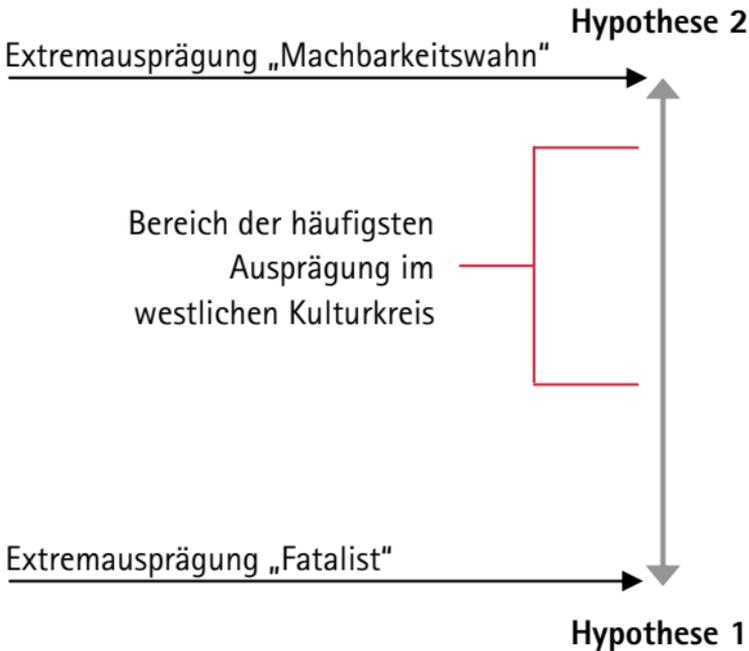
Menschen, die diese Hypothese verfolgen, glauben nicht, dass ihre eigenen Handlungen etwas bewirken. Vielmehr glauben sie an vorbestimmte Wege und ein gegebenes Schicksal. Durch eigenes Zutun lässt es sich nicht ändern. Die Folge ist die sogenannte Opferhaltung.

Hypothese 2: Ich mache die Verhältnisse

Menschen mit dieser Grundannahme meinen, dass alles durch den Einzelnen zu beeinflussen ist. Es steht nicht zur

Frage, ob etwas zu beeinflussen ist, sondern lediglich das Wie bestimmt über Erfolg oder Misserfolg.

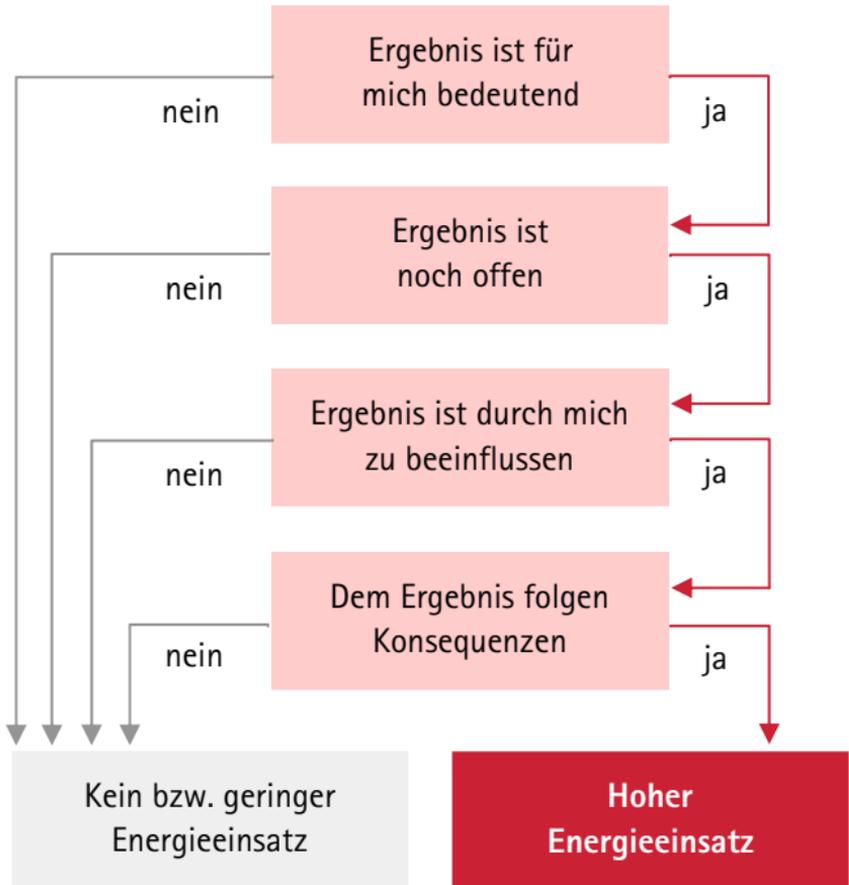
Ausprägungsvarianten der Selbstwirksamkeit



Zwischen den beiden Hypothesen der Selbstwirksamkeit liegt eine Skala, auf der jeder seinen eigenen Standort hat.

Menschen, die den beschriebenen Extremen entsprechen, wird man kaum antreffen. Bei den meisten vermischen sich beide Ansichten. Jeder Mensch ist auf der Skala der Selbstwirksamkeit individuell positioniert.

Der Entscheidungsprozess, sich zu engagieren



Selbstwirksamkeit für sich wahrzunehmen, bedeutet auch den dritten Schritt mit „Ja“ zu beantworten.

Je weiter sich jemand Hypothese 2 annähert, desto häufiger wird er in bestimmten Situationen die Entscheidung treffen, Energie in eine bestimmte Zielerreichung zu investieren.

Dabei läuft ein Entscheidungsprozess ab. Es kommt zu einem Entschluss für oder gegen eigenes Engagement. Die Frage, die Sie sich stellen sollten, lautet: Wie fest sind Sie davon überzeugt, durch Ihre eigenen Handlungen Dinge so gestalten zu können, dass sie sich in Ihrem Sinne entwickeln?

Erfolgreiche Menschen glauben fest an Ihre Kraft, Dinge beeinflussen zu können. Sie sind davon überzeugt, selbstwirksam zu sein.

Emotionale Intelligenz – Kopf und Bauch sollten dasselbe wollen

Emotionen spielen beim Thema Motivation eine große Rolle. Stellen Sie sich vor, Sie müssten ständig gegen Ihre Gefühle handeln. Es würde Sie zutiefst demotivieren! Umgekehrt wirkt es beflügelnd, wenn Sie in Übereinstimmung mit Ihren Emotionen handeln. Die vielfach gesuchte Trennung (hier der Verstand – dort das Gefühl) kann auf Dauer nicht zufriedenstellen und wird auch nicht funktionieren, wie der überproportionale Anstieg psychosomatischer Krankheiten in den letzten Jahren zeigt. Erst das Zusammenspiel von Ratio und Emotionen macht ein erfolgreiches Agieren in der Umwelt möglich.

Emotionale Intelligenz als Erfolgsfaktor

Früher ging man davon aus, dass nur analytische Brillanz, betriebswirtschaftliche Kompetenz, Konzeptionsstärke und eine hohe allgemeine Intelligenz ein Unternehmen in die Rentabilität führen. Jüngere Untersuchungen belegen, dass ein Zusammenhang eher zwischen emotionaler Intelligenz

und Erfolg besteht. Emotionen werden in dem inzwischen allgemein anerkannten Ansatz zur „Emotionalen Intelligenz“ als wichtige Ratgeber bei Entscheidungen bewertet. Achten wir auf die Botschaften eigener und fremder Gefühle, werden Entscheidungen und Aktionen für uns selbst stimmiger und langfristiger erfolgreich.

In der Grafik wird deutlich, welche Wahrnehmungen, Reflexionen und auch Fähigkeiten der emotionalen Intelligenz zugeschrieben werden.



Die Komponenten emotionaler Intelligenz nach Daniel Goleman

Emotionale Intelligenz lässt sich trainieren – siehe dazu die Übung auf [S. 136](#).

Zeitperspektive – ein Motiv für Zielsetzungen

Abhängig von unserem Alter, bestimmten Erfahrungen, aber auch von unserer Erziehung und anderen Einflussfaktoren neigen wir dazu, bestimmte Abschnitte unseres Lebens stärker als andere zu fokussieren.

- Vergangenheitsorientierte Menschen blicken häufig zurück. Gegenwärtiges und zu Erwartendes wird stets an vergangenen Maßstäben gemessen. Diese Menschen sind oft nicht zufrieden, denn an der Messlatte „damals“ wird vieles Heutige scheitern. Somit haben stark vergangenheitsorientierte Menschen wenig Anlass, sich Ziele zu stecken.
- Gegenwartsorientierte Menschen sind in der Regel zufrieden und machen sich keine Sorgen um die Zukunft. Sie sind bemüht, die Tag für Tag auf sie zukommenden Anforderungen zu lösen. Ihnen fällt es nicht leicht, auf die Erfüllung von Wünschen länger zu warten. Darum formulieren sie ihre Wünsche und Ziele so, dass diese relativ leicht zu erfüllen sind.
- Zukunftsorientierte Menschen nehmen Entbehrungen auf sich, um längerfristige Ziele zu verfolgen. Sie praktizieren einen „Belohnungsaufschub“ – sie gehen davon aus, dass

die künftigen Früchte für das heutige Tun die Mühe wert sind, die sie heute investieren.

Jeder verfügt über unterschiedliche Zeitperspektiven

Es ist jedoch keinesfalls so, dass Zukunftsorientierung mit Strebsamkeit, Gegenwartsorientierung mit Genussbetonung und Vergangenheitsorientierung mit Depression gleichzusetzen ist. Denn auch hier gilt, dass ein Mensch in unterschiedlichen Lebensbereichen verschiedene Zeitperspektiven einnimmt. Das heißt: Jeder Mensch trägt in sich alle drei Zeitperspektiven und aktualisiert sie zu unterschiedlichen Zeiten.

So kann jemand privat feste Zukunftspläne haben (bezüglich Kinderzahl, Lebensort etc.), während berufliche Dinge eher dem Selbstlauf überlassen werden („Mal sehen was kommt“) – oder eben genau anders herum. Entscheidend ist auch hier, für welchen Lebensbereich welche Zeitperspektive eingenommen wird. Unsere psychologische Zeitperspektive ist also dafür verantwortlich, ob und wie langfristig wir uns Ziele setzen.

Kennen Sie Ihren persönlichen Zeitbezug? Überprüfen Sie dies in der Übung auf [S. 139](#).

Fähigkeiten brauchen Raum zur Entfaltung

Ohne Frage ist die persönliche Motivation ein wesentlicher Faktor auf dem Weg zum Erfolg. Aber Vorsicht! Erfolge haben auch andere „Väter“ als die bloße Willenskraft. Enttäuschun-