

# Motivieren Sie noch oder führen Sie?

Ihre Mitarbeiter sind motiviert, denn jeder hat Gründe warum er oder sie morgens aufsteht um einen neuen Tag in Angriff zu nehmen. Abgesehen vom Lohn für die Arbeit, der das ermöglicht was Ihre Mitarbeiter auch noch motiviert, wollen die meisten „nur“ eine sinnvolle Arbeit, die Befriedigung und Erfolgserlebnisse verschafft und persönliches Wachstum erlaubt. Jeder will etwas leisten, gut in etwas sein und wünscht sich echte Anerkennung dafür. Dazu braucht es weniger Motivation als gute Führung.

## Arbeit stärkt Selbstwertgefühl

Verlust von Arbeit geht für viele mit dem Verlust von Sinngebung und Selbstwertgefühl einher. Wir arbeiten aber meist nicht nur für Lohn, sondern möchten uns am liebsten bestätigt sehen in unseren Talenten, Fähigkeiten und Interessen, die wir sinnvoll einsetzen möchten. Als sinnvoll wird angesehen was nützt.

## Nutzen motiviert

Wer ist motivierter? Sie oder Ihre Mitarbeiter? Denken Sie motivierter als die anderen zu sein? Doch warum sollten Ihre Mitarbeitenden weniger motiviert sein als Sie? Sind Sie es tatsächlich oder nur in Ihrer Vorstellung? Kennen Sie die wahren Motive Ihrer Mitarbeitenden?

Wir Menschen handeln bewusst oder unbewusst nach ökonomisch gerichteten Fragen:

- Was ist der Nutzen? Was habe ich davon wenn ich mich anstrenge? Wie viel Aufwand führt zu wie viel Ertrag?
- Wie wahrscheinlich ist es, dass ich die Belohnung, den Ertrag für den Aufwand auch wirklich bekomme?

Je höher wir Wahrscheinlichkeit und Nutzen einschätzen, desto grösser ist unsere Bereitschaft, unser Wille zu leisten, etwas zu tun und desto motivierter sind wir. Die Antworten auf diese Fragen führen zum Motiv, dem Grund warum wir uns bewegen. Was also sind die Beweggründe Ihrer Mitarbeitenden um bei Ihnen zu arbeiten?

## Arbeit zum beiderseitigen Nutzen

Als gute Führungskraft wissen Sie was die Menschen, die bei Ihnen arbeiten, wirklich antreibt. Sie verstehen welche Bedürfnisse oder Träume mit Lohn und Leistung verwirklicht werden wollen und können das wo möglich in den Sinn der Arbeit integrieren. Sie sind realistisch genug um zu verstehen, dass die Mitarbeitenden nicht allein und primär zum Wohle der Firma bei Ihnen arbeiten. Sie unterstützen die Mitarbeitenden dabei ihre persönlichen Ziele langfristig zu verwirklichen, wissen um die Wechselwirkung von Geben und Nehmen und verstehen sich als Begleiter auf einem Stück des Weges zum beiderseitigen Nutzen. Das setzt echtes Interesse und Wertschätzung für die Mitarbeitenden voraus, was direkt Ihr Führungsverhalten und Ihre Kommunikation beeinflusst, und was dann motivierend wirkt.

## Positives Menschenbild führt und stärkt Motivation

Sind Sie eine Führungskraft mit einem positiven Menschenbild, „unterstellen“ Sie den anderen gute Absichten. Nach dem Motto: „Jeder Mensch tut zu jedem Zeitpunkt das, was ihm am besten möglich ist“. Nicht was Sie wollen, sondern was ihm möglich ist. Setzen Sie Vertrauen in Fähigkeiten und Leistungsbereitschaft, stärken Sie Selbstwertgefühl und Selbstvertrauen Ihrer Mitarbeitenden in die eigenen Fähigkeiten, zeigen Sie Sinn und Zweck von Tätigkeiten auf, formulieren Sie Ihre Erwartungen, unterstützen Sie Mut und



Carolyn Pini führt seit über 25 Jahren in Unternehmen und Projekten und hat sich auf das Bereinigen eskalierter Projekt- und Unternehmenssituationen spezialisiert. Seit 2001 führt sie ihr eigenes Coaching- und Beratungsunternehmen: [www.avexys.com](http://www.avexys.com)

Als dipl. Coach und Trainerin begleitet sie Führungskräfte die erfolgreicher, handlungskompetenter sein wollen und hat dazu die pini5 Coaching Methode entwickelt. Buch und Coaching-Karten sind erhältlich bei [www.pini5.ch](http://www.pini5.ch)

eigenständige Entscheidungen und lassen Sie eine Fünf auch mal gerade sein. Das ist gute Führung – und gute Führung motiviert.

Führungskräfte mit einem negativen Menschenbild nehmen das Schlechte an und denken, dass sie andere motivieren, antreiben müssen, damit diese überhaupt Leistungen erbringen. Sie sehen gerne auf die Fehler in Ergebnissen und wollen unausgesprochene Erwartungen erfüllt sehen. Auch das ist Führung – und wirkt demotivierend.

### Mit klaren Zielen, Erwartungen und Vertrauen führen

Formulieren Sie realistische Ziele, vor allem aber präzise und genau Ihre Erwartungen. Dann geben Sie die Arbeit in die Hände, das Talent und die

Entscheidungsfähigkeit Ihrer Mitarbeitenden, die selbst anhand Ihrer ausgesprochenen Erwartungen die erreichten Ergebnisse kontrollieren und korrigieren können. Nichts ist motivierender für das Selbstwertgefühl, als Vertrauen zu spüren und nichts ist demotivierender als in der Arbeit einen Blindflug zu absolvieren, bei dem man auf Gedeih und Verderb dem Urteil des Chefs ausgeliefert ist. Lösen Sie sich von perfektionistischen Ansprüchen. Sehr oft reichen 80 Prozent Zielerreichung aus und der hohe Aufwand, um die übrigen 20 Prozent zu erreichen, ist nur selten gerechtfertigt. Lernen Sie Vertrauen in die Selbststeuerung der Mitarbeitenden zu haben, greifen Sie nur korrigierend mit einem kritischen Feedback ein, wenn Sie aus guten Gründen kein Auge zudrücken können.

### Wertschätzend führen anstatt motivieren

Mitarbeitende müssen und wollen nicht von aussen motiviert werden, es reicht, wenn ihre innere eigene Motivation nicht zerstört wird. Echtes Interesse und echte Wertschätzung wirken sich positiv auf die Motivation Ihrer Mitarbeitenden aus. Echtes Interesse erkennt der Mitarbeiter daran wie Sie nachfragen, auf ihn eingehen, sich auf ihn und seine Ideen, Vorschläge auch einlassen. Echte Wertschätzung erkennt die Mitarbeiterin durch Ihr präzises, differenziertes Feedback für erbrachte Leistung. Nutzen Sie die Macht des positiven Feedbacks – ohne Kritik für die fehlenden 20 Prozent. Anerkennung für Anstrengung wirkt aufbauend. Ein häufig pauschal formuliertes Lob wie „gut gemacht, weiter so“ hingegen kann herablassend und mit der Zeit sogar unaufrichtig, abwertend wirken, wird inflationär und wirkt demotivierend. Gut gemeint, ist nicht immer gut gemacht. So kommunizieren keine Partner, die sich ihres beiderseitigen Nutzens bewusst sind. Lob kann manipulierend zur Motivierung von aussen aufgefasst werden. Die Grenze zur echten Wertschätzung ist oft ein kleiner verbaler Drahtseilakt. Das Netz dabei ist das eigene Menschenbild, welches Gedanken formt und zur Sprache bringt. Motivation zu erhalten und fördern ist Führungsanspruch und braucht vor allem eine differenzierte, präzise Sicht und Sprache, die ausdrückt was genau gut an etwas ist.



## Wertschätzendes, motivierendes Führungsverhalten:

- Seien Sie ein Vorbild und damit vor allem authentisch, ehrlich, vertrauens- und glaubwürdig.
- Formulieren Sie realistische Ziele: „Woran erkennen wir, dass das Ziel erreicht wurde?“
- Formulieren Sie klare Erwartungen: „Wenn das so und so ist, bin ich zufrieden damit.“
- Versuchen Sie einen Bezug zum persönlichen Nutzen beider Seiten herzustellen.
- Versuchen Sie Sinn zu geben, den Beitrag zum Ganzen aufzuzeigen: „Warum und wozu ist diese Arbeit, Tätigkeit wichtig?“
- Beziehen Sie Mitarbeitende in Entscheidungen mit ein: „Was braucht es in deinem Bereich, damit es funktioniert?“
- Hören sie zu, wenn Mitarbeitende Vorschläge, Ideen einbringen und prüfen Sie sie wohlwollend.
- Pflegen Sie eine faire Kommunikation ohne Vorwürfe mit Bezug zu Zielen und Erwartungen, bleiben Sie sachlich und konsequent.
- Geben Sie sich auch mit 80 Prozent zufrieden und sprechen Sie positive, wertschätzende Anerkennung für gute Leistungen aus.
- Grenzen Sie Rollen, Aufgaben, Tätigkeiten und Verantwortungen klar ab, regeln Sie das Miteinander im Team.
- Kommunizieren Sie offen und ausreichend, geben Sie Erklärungen zu den Auswirkungen um Ängste abzubauen, zeigen Sie Konsequenzen auf.
- Treffen Sie mehr unterstützende als korrigierende Massnahmen um Ziele erreichbar zu machen.
- Fordern und fördern Sie Ihre Mitarbeitenden und sprechen Sie ihnen Mut zu.
- Schaffen Sie Handlungsspielräume, fordern Sie Eigenverantwortung ein, setzen Sie Vertrauen in Ihre Mitarbeitenden.
- Investieren Sie in Ihre Mitarbeiter Zeit und Weiterbildung.
- Sorgen Sie für faire Arbeitsbedingungen, guten Lohn, für soziale und emotionale Sicherheit.

## Praxis-Tipp Methodenkompetenz

### Positive Feedbacks

Nutzen Sie die Kraft des positiven Feedbacks um echte Wertschätzung zum Ausdruck zu bringen. Lassen Sie den Teil der Kritik weg und geben Sie differenzierte positive Feedbacks – auch für 80 Prozent Leistung. Es stärkt Selbstvertrauen und wirkt motivierend, wenn Sie differenziert die guten Teile der Leistung spezifisch ansprechen. Die Mitarbeitenden wissen meist selbst um die «fehlenden» 20 Prozent und erkennen das auch an dem bewusst weggelassenen Teil der Kritik.

Nutzen Sie die Ich-Botschaft um auch mit positiven Feedbacks zu führen:

1. Beobachtung: Ich habe gesehen wie du die Kundin vorhin beraten hast.
2. Wirkung: Es hat mir gut gefallen wie du ihr Alternativen angeboten und sie damit fachkundig und freundlich beraten hast, so dass sie eine gute Lösung für ihr Problem gefunden hat.
3. Gefühl: So stelle ich mir gute Kundenberatung vor. Es hat mich sehr gefreut das zu sehen.



Motivation ist ein Thema der pini5 Coaching-Karten der Sozialkompetenz.

[www.avexys.com](http://www.avexys.com) bietet Ihnen Coaching und Seminare zu Themen wie: Führung- und Kommunikation, Selbstkenntnis und Selbstmanagement, Entscheiden und Verhandeln, Umgang mit Kunden, Motivation managen, Change managen, Kompetenzen steigern mit pini5.