



**MARTIN
SALZWEDEL**

ist Berater, Trainer und Führungskräfte-Coach bei Unternehmen weltweit. Er ist Gründer von *Communications Consulting International (CCI)*, war 8 Jahre lang Dozent und Projektleiter für die *St. Galler Business School* und ist heute Senior Consultant und Leiter des *Instituts für Persönlichkeitsentwicklung der Boston Business School*. Nach einem Lehramts- und Musikstudium und praktischer Arbeit in Orchestern als Cellist, arbeitete er u.a. in den USA für ein internationales Beratungsunternehmen sowie für einen internationalen Medienkonzern.

Motivation oder Motivierung

Ein Beitrag von Martin Salzwedel, CCI - *Communications Consulting International*

Bereits vor 20 Jahren hinterfragte Reinhard K. Sprenger in seinem Buch „Mythos Motivation“ sehr kritisch die Versuche von Managern, Mitarbeiter motivieren zu wollen. In der überarbeiteten Einleitung zur 19. Auflage (2010) dieses Klassikers aus dem Jahr 1991 zieht er sein Fazit: „Insgesamt gibt es in dieser Angelegenheit mehr Rückschritt als Fortschritt. Leistungsentlohnung – ja sogar in öffentlichen Verwaltungen, Krankenhäusern und Schulen – wird kaum mehr in Frage gestellt.“ Der Harvard Professor Alfie Kohn schreibt: „Es gibt keine Studie weltweit, die eine dauerhafte Leistungssteigerung durch Anreizsysteme nachgewiesen hätte.“

„Die modernen Unternehmen sind in keiner Angelegenheit so blind wie in der Frage nach den Antriebskräften der Menschen... Woher kommt leidenschaftliche und anhaltende Energie?“ fragt Reinhard K. Sprenger in „Das Prinzip Selbstverantwortung – Wege zur Motivation“ und trifft damit ins Schwarze der Angelegenheit. Es sind sicherlich nicht die finanziellen, äußeren Anreize wie Prämien, Boni, Incentives, Lob, Tadel oder andere Stimuli. Diese mögen kurzfristig für einen Energieschub sorgen, können jedoch nicht dauerhaft motivieren. Es ist sogar noch schlimmer: Die Motivierung (in Form extrinsischer Anreize) zerstört die (intrinsische) Motivation. Motivation in der Managementlehre wird reduziert auf die 5 großen „B“: Belohnen, Belobigen, Bestechen, Bedrohen, Bestrafen. Führung verkommt zur Verführung. Auch im Kulturmanagement wird von erfolgreichen Führungskräften „Erfahrung in der Motivation von Mitarbeitern“ gefordert.

Bei so viel Unsinn ist es berechtigt, das diesem Gedankengut zu Grunde liegende Menschenbild zu hinterfragen. Die Motivationsforschung fragt nach den Beweggründen, warum sich ein Mensch so verhält wie er es tut. Manager interessiert das nur am Rande. Sie wollen wissen, wie man die maximale Arbeitsleistung aus Mitarbeitern heraus holt, sie zu Überstunden motiviert und der inneren Kündigung vorbeugt. Wenn man die Arbeit reduziert auf ökonomische Belange, dann mag der Gedanke ja relevant sein. Wenn man Arbeit jedoch als die Tätigkeit beschreibt, mit der Individuen sich in der Gemeinschaft eine Identität schaffen und ihren persönlichen Beitrag zum Gemeinwohl bringen möchten, sieht das alles ganz anders aus.

Rolf Wunderer, emeritierter Ordinarius an der Universität St. Gallen beschreibt schlicht und einfach den Inhalt der Arbeit als größten Motivator und beweist durch mehrjährige Studien die These, dass Mitarbeiter in Europa vor allem für die Aufgabe arbeiten (der Inhalt der Arbeit muss mit den eigenen Werten übereinstimmen) – in den USA sind es die (charismatischen) Chefs,



... Motivation oder Motivierung

die motivieren („Ich arbeite für Bill. Er ist ein großartiger Chef!“) und in Japan ist es die Zugehörigkeit zu einer Firma.

Für unsere Breitengrade also gilt: Wenn der Inhalt der Arbeit den eigenen Interessen und Werten entspricht, ist die Motivation am höchsten. Sogar die sogenannten demotivierenden Rahmenbedingungen wie schlechte Ausrüstung, langsame Computer oder übertriebene Bürokratie werden dann als viel weniger störend empfunden. Als größte demotivierende Rahmenbedingung wurde in dieser Studie übrigens „langweilige Meetings“ genannt.

Es gilt also die Frage zu beantworten, wie man in der Führung unterschiedliche Motive von Mitarbeitern auf ein gemeinsames Ziel ausrichten kann. Dazu muss man jedoch die Motive kennen. Die Persönlichkeitsforschung leistet hier gute Dienste. In unserer Arbeit bevorzugen wir als Modell das Enneagramm, weil es folgende drei Leistungen miteinander kombiniert:

1. Es erfasst auf eindruckliche Art neben Verhaltensphänomenen auch die tiefer liegenden Grundmotivationen, die Verhalten steuern. Es erklärt also, warum wir in vielen Situationen so und nicht anders handeln.
2. Es beantwortet nicht nur die Frage nach einem spezifischen Persönlichkeitsprofil, sondern beinhaltet eine dynamische Komponente, die für jedes Profil deutlich die Potenziale für eine gesunde Persönlichkeitsentwicklung, aber auch die Risiken in Form von Stressspiralen aufzeigt. Für die Entwicklung ist besonders auffällig, dass genau jene Dinge zu entwickeln und zu integrieren sind, die schwer fallen. Man muss sich selbst ein Stückchen weit „gegen den Strich bürsten.“ Dadurch entwickeln sich Potenziale, die ein positives und ausbalanciertes Gegengewicht zum eigenen Grundtyp bilden. Das ist ähnlich wie beim Klavierspielen. Beide Hände müssen trainiert werden und Rechtshänder sind meist mit der linken Hand nicht so locker. Die Dinge, die tendenziell zur Verkrampfung führen müssen sehr aufmerksam trainiert werden. Ähnliches gilt im Sport oder auch beim Yoga üben.
3. Es erweitert die in der Arbeitswelt weit verbreitete bipolare Sichtweise aus Stärken und Schwächen auf den „Dreiklang“ Stärken, Nicht-Stärken und Schwächen. Es differenziert ausdrücklich zwischen angelegten (zum Teil sicher auch entwickelten) Talenten und „Nicht-Angelegtem“, das es im Rahmen des Möglichen zu entwickeln gilt. Es versteht unter Schwächen die Übertreibung der Stärken, die sich so ins Negative wenden. Auf Ergebnisse drängen ist gut – die Übertreibung in Form von Druck auf Mitarbeiter, oben erwähntes Bedrohen oder Bedrängen ist kontraproduktiv.

Das Modell des Enneagramms baut auf der Annahme auf, dass es für das psychische Überleben des Menschen drei zentrale Bedürfnisse oder Motive gibt, die nach Erfüllung streben: Autonomie, Anerkennung und Sicherheit. Es geht weiterhin davon aus, dass bei jedem Menschen ein zentrales Motiv nachhaltig wichtig ist, entweder weil es unterversorgt war oder weil der Mensch aus vie-



... Motivation oder Motivierung

lerlei Gründen ein übermäßiges Interesse daran entwickelt hat. Das führt zur Ausprägung von ganz spezifischen Verhaltensmustern oder Gewohnheiten, die dieses Defizit beheben sollen oder dieses Interesse befriedigen.

Die drei Grundmotive sind jeweils differenziert in drei Variationen, d.h. es gibt drei Persönlichkeitsprofile, für die Selbstbestimmung als zentrales Motiv wichtig ist. Der „Boss“ hat sensible Antennen für Macht. Handeln, Kontrolle und die Durchsetzung des eigenen Willens sollen vor dem Verlust der Selbstbestimmung bewahren. Der „Vermittler“ fokussiert auf Konsens und Harmonie. Verständnis für andere, Ausgleich und Verzicht auf Egoismus sollen vor dem Verlust der Selbstbestimmung bewahren. Dem „Reformer“ geht es um Prinzipien. Regeleinhaltung, Fehlervermeidung und Selbstkontrolle sollen vor dem Verlust der Selbstbestimmung bewahren.

- Anzeige -

Tagung „Strategien der Stadt- und Regionalentwicklung“ 27. /28. 6.2011, Bundesakademie für kulturelle Bildung

Ob bei Lebensmitteln, in der Küche, im Tourismus, in der Abfallwirtschaft ... „regional“ ist das Thema. Welche Rolle aber spielen Kulturarbeit – insbesondere Soziokultur – und Kulturpolitik in den regionalen Entwicklungsprozessen? Ist die Bedeutung von Kultur für die Regionalentwicklung mehr als eine Illusion? Wie könnte die Rolle der Kultur gestärkt werden? Dies sind zentrale Fragen dieser Tagung, die vor allem gedacht ist für Praktiker aus der (Sozio-)Kultur und für MitarbeiterInnen aus Politik und Verwaltung.

Infos und Anmeldung: www.bundesakademie.de

Anerkennung als das zentrale Motiv führt beim „Unterstützer“ zur Fokussierung auf Beziehungen. Geben, Helfen und andere gut beraten bringt Anerkennung. Der „Erfolgsmensch“ konzentriert sich auf Wettbewerb. Leistung und Erfolg im Wettbewerb sorgen für Anerkennung. Der „Individualist“ hat empfindliche Antennen für Gefühle und Stimmungen. Authentizität und ein unverwechselbarer Stil bringen Anerkennung.

Bei Sicherheit als zentralem Motiv gibt es auch wiederum drei Varianten: Der „Strategie“ konzentriert sich auf die Gedanken. Beobachten, Denken und Abstand halten gibt Sicherheit. Der „loyale Skeptiker“ fokussiert auf Probleme, denn Probleme, Risiken und Gefahren aufzuspüren und zu bewältigen schafft Sicherheit, während der „Optimist“ sich gerne dem Genuss verschreibt. Optimismus, positives Denken und viele Wahlmöglichkeiten geben ihm Sicherheit.

Bei dem Prozess der Integration nicht oder wenig genutzter Aspekte unserer Persönlichkeit geht es nicht darum, Schwächen „auszumerzen“. Sogar in der „zweidimensionalen“ Welt der Stärken-Schwächen-Analyse gilt: Wer heute an



... Motivation oder Motivierung

seinen Schwächen arbeitet wird mit viel Aufwand nur mittelmäßig. Das reicht heutzutage nicht aus. In der „dreidimensionalen“ Welt des Enneagramms geht es um eine gesunde Balance positiver Werte, von denen einer leicht zu integrieren ist, während der Gegenwert häufig Anstrengung erfordert. In der „dritten Dimension“ geht es darum, die Energie, die hinter dem eigenen Antrieb steckt zu zügeln, damit des Guten zu viel nicht zur Schwäche wird.

Wenn sich ein Mensch Verhaltensweisen anzutrainieren versucht, die nicht mit der eigenen Grundstruktur und den daraus resultierenden Werten übereinstimmen erzeugt das Stress. Wenn wir auf Dauer ein nicht zur eigenen Natur passendes Verhalten zeigen müssen, können wir nicht authentisch sein und erzeugen Stress für uns selbst. Die Folgen sind Unglaubwürdigkeit, Überforderung und Sinnlosigkeit.

In „Führen ist Charaktersache – Überzeugen durch Authentizität und soziale Kompetenz“ beschreibe ich das Enneagramm als Model, das die Ebene des unveränderbaren „Betriebssystems“, des „Bio-Computers“ Gehirn, und die Ebene der veränderbaren „Softwareprogramme“, das angelernte Verhalten und die zu Grunde liegenden Motive und Absichten integriert. Außerdem beschreibt das Enneagramm sehr präzise, wie Aufmerksamkeit organisiert wird, um automatisches Handeln – Autopilot – und selektive Wahrnehmung – Autofokus – bewusst zu machen. Es geht darum sich selbst zu beobachten und dabei die automatische Ausrichtung der Aufmerksamkeit zu Gunsten einer bewussten Hinwendung zu sich und seinem Umfeld zu reduzieren und damit die Handlungsoptionen zu erweitern.

Führungskräfte, die sich selber der eigenen Persönlichkeitsentwicklung verpflichtet fühlen, sind in der Lage, in Gesprächen ihre Mitarbeiter darin zu unterstützen, ihre wirklichen Motive genauer zu erkennen, zu erforschen und zu schauen, wie die dahinter liegende Energie für die Erreichung der Organisationsziele optimal genutzt werden kann. Dieser wechselseitige Prozess zwischen Führung und Mitarbeitenden hat etwas mit Führung und Motivation zu tun. Am Beispiel eines typischen Projekts möchte ich zum Abschluss darstellen wie alle Persönlichkeitsprofile mit ihren natürlichen Talenten zum Gelingen beitragen können: Der „Reformer“ schaut darauf, was verbessert werden kann. Der „Unterstützer“ sucht nach Menschen, die ins Team passen. Der „Erfolgsmensch“ beginnt die Arbeit mit dem Endziel vor Augen. Der „Individualist“ gibt dem Projekt eine übergeordnete Bedeutung. Der „Strategie“ stellt alles in den größeren Kontext. Der „loyale Skeptiker“ analysiert die Risiken. Der „Optimist“ sorgt für positive Energie und Ideen. Der „Boss“ stellt sicher, dass es endlich los geht und der „Vermittler“ sorgt dafür, dass die Zusammenarbeit harmonisch verläuft und jeder Beteiligte gehört wird. ¶

WEITERE INFORMATIONEN UND LITERATURHINWEIS

- www.cci-beratung.de
- Martin Salzwedel, Ulf Tödter: Führen ist Charaktersache – Überzeugen durch Authentizität und soziale Kompetenz, Cornelsen Verlag, 2008



Impressum



KULTURMANAGEMENT NETWORK

Dirk Schütz & Dirk Heinze GbR

PF 1198 · D-99409 Weimar

Amalienstr. 15 · D-99423 Weimar

TEL +49 (0) 3643.494.869

FAX +49 (0) 3643.801.765

Email: office (at) kulturmanagement.net

V.i.S.d.P.: Dirk Heinze

Redaktion: Veronika Schuster

Abonnenten: ca. 20.400

Mediadaten und Werbepreise: <http://werbung.kulturmanagement.net>

WEITERE INFORMATIONEN

www.kulturmanagement.net

<http://twitter.com/kmnweimar>

http://twitter.com/km_stellenmarkt