

MQ Management und Qualität

44. Jahrgang CHF 14.30 / € 13,50 ISSN 1862-2623

Ausgabe 03/2014

Das Magazin für integrierte Managementsysteme

Umweltmanagementsystem Revision der Norm ISO 14001



Arbeitssicherheit

QMS und AMS als zweieiige
Zwillinge **Seite 12**

Change- management

Zwölf Maximen **Seite 14**

Nachhaltigkeits- berichte

Glaubwürdigkeit stärken **Seite 18**

Vierfach zertifiziert

In Rekordzeit
bestanden **Seite 28**

Motivation

Den Eigenantrieb stärken

Von Hartmut Volk

Leistung braucht Leidenschaft. Dass das Feuer echten Engagements in der Belegschaft brennt, dafür sollen die Führungskräfte sorgen. Durch Motivation. Weshalb diese selbstverständliche Erwartung an die Vorgesetzten im landläufigen Sinn eine Übererwartung ist und wovon die Motivation zur Leistung wirklich abhängt, erläutert der Gruppendynamiker Professor Dr. Olaf Geramanis von der Hochschule für Soziale Arbeit in Basel.

Professor Geramanis, wo liegt der Irrtum der landläufigen Vorstellungen von Motivation?

In der Tatsache, dass sie überwiegend die Qualität von «Spontan-Paradoxien» haben! Es sind «Double-Binds». Der Begriff kommt aus der Familientherapie und bezeichnet Kommunikationsformen, die in einem Rahmen stattfinden, der durch enge Bindung und hohe Anspannung gekennzeichnet ist, weil über allem die Angst vor «Straferwartung» schwebt. Infolgedessen ist das Ziel der Betroffenen die Vermeidung von Strafe. Das Fatale an einem Double-Bind ist: Obwohl es im ersten Moment wie eine Einladung zu Spontaneität und Freiwilligkeit aussieht, ahnt man unterschwellig einen unausgesprochenen Subtext. Die eigene Unüberlegtheit wäre

dann das Falscheste, was man tun kann. Man muss auf der Hut sein! Diesen Sachverhalt finden wir nicht nur innerhalb von Familien, sondern eins zu eins bei Motivationsprüchen in Organisationen.

Haben Sie vielleicht einige Beispiele?

Der Organisationspsychologe Oswald Neuberger nennt fünf solcher Double-Binds, inklusive ihrer unausgesprochenen Warnungen: Du sollst kommunizieren – aber in bestimmten Momenten nicht! Man darf Fehler machen – aber sie schaden der Karriere! Du sollst im Team arbeiten – aber entlohnt wirst du individuell! Du sollst vertrauen und informieren – aber keine schlechten Nachrichten nach oben melden! Du sollst Konflikte austragen – aber nicht mit Deinem Chef! Das Dilemma ist klar: Auf welche Seite der Botschaft man auch reagiert, man kann es nur falsch machen und hat immer eine Bestrafung zu erwarten. Derartige Pseudomotivationen zielen auf wünschens-

wertes individuelles Verhalten ab, das alles andere als spontan sein kann, weil es vor allem in einem erwarteten Sinn richtig sein muss.

Der verkannte Irrtum in Sachen Motivation ist demzufolge?

Die Verwechslung von Double-Bind-Kommunikation mit Motivation. Führungskräfte versuchen, das offenkundige Dilemma zwischen dem, was sie sagen und dem, was sie meinen, unsichtbar zu machen und etablieren dadurch eine Vermeidungs- und Misstrauenskultur. Mit dieser paradoxen Kommunikation wird das genaue Gegenteil von dem eigentlich Bezielten erreicht! Wird Mitarbeitermotivation mit Hochglanz-Parolen und Manipulation verwechselt, muss damit gerechnet werden, dass die so Angesprochenen ihrerseits mit Ambivalenz und Beliebigkeit reagieren. Zugespißt gesagt, wird damit Nicht-Führbarkeit zum zentralen Beziehungsmuster.

Womit die umlaufenden Vorstellungen von Motivation als nicht zielführend entlarvt sind?

Der Irrtum liegt in Folgendem: In der Alltagspsychologie finden wir Sätze wie: Mit Motivation geht alles! Es gibt nichts Gutes, es sei denn, man tut es! Einsicht ist der erste Weg zur Besserung! All dies macht uns glauben, wir brauchen einfach nur einen ersten kleinen Anstoss, um in neue, unter Führungsgesichtspunkten wirkungsvollere Verhaltensweisen aufzubrechen und ab dann geht alles von ganz allein. Die wissenschaftliche Psychologie

sagt etwas anderes. Ihr zufolge ist die Mehrheit der Menschen, insbesondere in Risikosituationen, gerade nicht veränderungsbereit. Vielmehr zielt das Risikoverhalten darauf ab, die bestehende Situation zu stabilisieren anstatt sie zu verändern. Hinzu kommt, Menschen neigen dazu, Entscheidungen länger aufzuschieben, als es sinnvoll ist; mehr Information zu verlangen, als sie eigentlich brauchen, um loszulegen; allererste Vorkommnisse für bare Münze zu nehmen, entsprechende Vorurteile auszubilden und sich dagegen zu wehren, diese Vorurteile zu ändern. Bildlich bleiben Menschen auf dem ersten erklimmenen Hügel sitzen und lehnen es ab, sich zu bewegen, obwohl nahe liegende andere Hügel höher sind und eine bessere «Aussicht» versprechen. Wird dennoch Änderungsmotivation aufgebaut, geht die keineswegs linear nach oben, sondern wechselt zwischen stabilen und labilen Phasen ab.

Wie kommt tatsächliche Motivation zustande?

Hier klärt man am besten drei Fragen: 1. Worin besteht das Ziel? 2. Bin ich fähig dazu? 3. Treibt es mich wirklich an? Ein motivierendes Ziel



Olaf Geramanis: «Führungskräfte müssen Freiwilligkeit und Selbstbestimmung ermöglichen.»

Hartmut Volk, Diplom-Betriebswirt und freier Wirtschaftspublizist, Am Silberhorn 14, D-38667 Bad Harzburg. Kontakt: T +49 (0)5322 2460, hartmut.volk@t-online.de

zeichnet sich erstens dadurch aus, dass es positiv formuliert und so attraktiv ist, dass ich mich ihm immer weiter annähern will. Zum Beispiel: «Ich will mich in Sitzungen aktiv einbringen.» Stattdessen werden viele Ziele als Vermeidungsziele definiert, bei denen es darauf ankommt, den drohenden negativen Konsequenzen zu entgehen: «Ich will in Sitzungen nicht mehr passiv sein.» Die Dynamik, die sich aus diesen Zielformulierungen ergibt, ist nicht zu unterschätzen. In Bezug auf ein negatives Ziel wird meine Vermeidungstendenz umso stärker, je näher ich diesem negativen Ziel komme. Also je näher das Ende der Sitzung kommt, umso höher werden der Druck und meine Versagensangst, schon wieder nichts gesagt zu haben. Stattdessen wird bei einem positiv formulierten Ziel die Annäherungstendenz umso stärker, je näher ich diesem positiven Ziel komme. Also wenn ich mich durchringe, überhaupt etwas zu sagen, habe ich bereits den ersten Schritt zum Erfolg gemacht. Fazit: Nicht wovon will ich weg, sondern wo will ich hin.

Nr. 2 «Bin ich fähig dazu?» bedeutet was?

Dass die Zielerreichung vor allem durch mich selbst bewerkstelligt werden muss. Das heisst, es muss unter meiner eigenen Kontrolle sein, ich muss es aufgrund meiner Fähigkeiten, meines Könnens, meiner Ressourcen selbst schaffen. Schliesslich kann mein Ziel nicht davon abhängen, dass irgendetwas anderes oder irgendjemand anderer sich ändert oder sich zuerst ändert. Das von Vorgesetzten gern geäusserte Ziel: «Ich möchte, dass in Sitzungen Dinge offen ausgesprochen werden!» ist nichts weiter als ein Appell, den man als Mitarbeiter genauso gut auch überhören kann. Der Satz: «Ich möchte beim nächsten Mal selbst die heissen Eisen ansprechen!» hört sich doch ganz anders an. Bei diesem Kriterium geht um eine realistische Selbsteinschätzung zwischen oft

unbewussten Allmachtsfantasien, andere steuern zu können, und erlernter Hilflosigkeit, es sich selbst doch nicht zuzutrauen.

Und welcher Gedanke steht hinter der 3. Frage nach dem Antrieb?

Der nach der Triebfeder meines Handelns. Damit bekommt die Motivation etwas Körperlich-Unwillkürliches. Dahinter steht das Konzept der «somatischen Marken» des Neurowissenschaftlers Antonio Damasio. Unser Körper reagiert unwillkürlich mit einer spontanen, bewertenden körperlichen Reaktion, einem somatischen Marker, der signalisiert, ob wir eine Situation als «gut» und somit anstrebenswert oder als «schlecht» und somit als zu vermeidend einschätzen. Somatische Marker allein reichen für die meisten Entscheidungen zwar nicht aus, dennoch unterstützen Körperempfindungen und Emotionen die rationalen Entscheidungen, ja ermöglichen sie mitunter erst. Konkret kann das recht unterschiedliche Formen annehmen. Bei der Nennung eines unattraktiven Ziels läuft es uns kalt den Rücken runter und uns wird unwohl, ganz gleich, für wie vernünftig wir das Ziel halten. Wohingegen bei «attraktiven» Zielen Freude und ein spontanes, plötzlich hervorbrechendes Lächeln auftreten. Die psychologische Forschung zeigt: Annäherungsziele, die mit einem hohen Ausmass an Selbstkongruenz einhergehen, also Ziele, die unter meiner Kontrolle sind und sich stimmig anfühlen, führen häufiger zum Erfolg als Ziele mit geringer Selbstkongruenz.

Womit das Geheimnis der intrinsischen, aus einem Menschen selbst heraus entstehenden Motivation gelüftet ist. Bitte sagen Sie noch etwas mehr dazu.

Motivation ist kein stabiler Zustand, sondern eine Triebfeder. Sie hält den Motor zwar am Laufen, muss aber bildlich gesprochen immer wieder aufgezo-gen werden. Diesbezüglich verdanken wir der

Hirnforschung aufschlussreiche Hinweise. Sie besagen: Alle Veränderungs- und Lernleistungen haben eines gemeinsam, sie beruhen auf erfahrungsabhängigen Veränderungen im Gehirn. Lernen besteht in der Verstärkung synaptischer Verbindungen zwischen Neuronen. Wenn wir uns ein neues Ziel gesteckt und einen neuen Weg zurechtgelegt haben, so müssen wir uns dies wie einen schmalen neuronalen Trampelpfad vorstellen, wohingegen sich bei uns in Jahren und Jahrzehnten breite Autobahnen mit meist automatisch ablaufenden Routinereaktionen herausgebildet haben, die primär unser Handeln steuern. Die Frage ist nun, wie auf unserem Weg zum Ziel diese neuen und erst schwach ausgebildeten «Lösungstrampelpfade» gestärkt werden können. Also wenn mein Ziel lautet, mich in Sitzungen aktiver einzubringen, werde ich unter zwei Bedingungen dazu eine reelle Chance haben: Ich muss die neue Aktivität häufig, und ich muss sie einigermaßen erfolgreich ausführen. Meine Motivation bleibt also erhalten, solange ich gute Realisierungschancen vorfinde oder mir selbst schaffe und positiv verstärkt werde.

Was lernen Führungskräfte aus Ihren Erläuterungen?

Dass die landläufig verstandene Motivation immer Fremdmotivation ist, die aufgrund der geschilderten Zusammenhänge zwangsläufig stets auf wackeligen Füßen steht. Mit anderen Worten: Irrtümlicherweise wird von Vorgesetzten unter Motivation verstanden, dass die «Motivierten» das Sollen freiwillig wollen sollen. Das Prinzip der Fremd-Motivation durch individuelle Belohnung ist jedoch nichts anderes als eine Verhüllung des Drucks zum Erfolg. Motivationsprobleme durch individuelles Coaching, Karriere-Anreize und insbesondere durch Geld lösen zu wollen, entkoppelt die Motivation der Personen von deren persönlicher Bindung, sei es an andere

Menschen oder gerade auch an die Organisation. Insbesondere Leistungsprämien individualisieren radikal, womit deutlich wird, dass die Personen nicht über ihre Beziehungen und ihre Bindungen an die Organisation motiviert werden, sondern über den Egoismus, noch mehr für sich selbst gewinnen zu wollen. Hart gesagt, sind Anreizsysteme immer Manipulationssysteme, also der Versuch, die Mitarbeiter durch Anreize und Boni zu steuern. Womit wir beim Dilemma der Motivation sind: Der Wunsch nach Kontrolle und Kalkulierbarkeit seitens der Vorgesetzten verunmöglicht die Idee der intrinsischen Motivation via Freiwilligkeit und Selbstbestimmung zwingend, weil erst das Fehlen des einen die Bedingung der Möglichkeit des anderen darstellt.

Welchen Schluss müssen Führungskräfte daraus ziehen?

Dass sie Freiwilligkeit und Selbstbestimmung ermöglichen müssen. Mit anderen Worten, die einzig wirkungsvolle Motivationsmöglichkeit für Führungskräfte lautet: Selbstentwicklung zur motivierenden Führung durch Persönlichkeit! Durch nichts kann ich andere mehr beeinflussen, anregen und überzeugen als durch mein eigenes Verhalten. Und durch nichts kann ich grösseren Widerstand auslösen als durch die Erwartung, Unglaubwürdigkeiten als glaubwürdig anzusehen. Letztlich ist das die eigentliche Schlüsselerkenntnis in Sachen Motivation durch Führung: durch das eigene Verhalten bei den Geführten Selbstmotivation zu ermöglichen. ■