

Motivation

von Robert Fritz

Ein weiterer wichtiger Baustein im strukturellen Redesign ist Motivation. Im Folgenden werden die Schlüsselfaktoren betrachtet, die in einer Organisation entweder zu echter Beteiligung, oder nur zu begrenztem Mitmachen führen.

Warum tun die Menschen die Dinge die sie tun? Was ist ihre Motivation? Die Art und Weise wie in einer Organisation diese Fragen beantwortet werden, führt zu einer spezifischen Unternehmenspolitik und zu Vorgehensweisen, die enormen Einfluss darauf haben wie das Unternehmen agiert. Je nachdem welches Verständnis zu Motivation in einem Unternehmen herrscht, wird dies entweder zu Struktureller Spannung oder zu strukturellen Konflikten führen – das heißt zu strukturellem Fortschritt oder zu struktureller Oszillation.

Ohne verstanden zu haben was die Menschen in einer Organisation wirklich motiviert das Beste und Höchste aus sich hervorzubringen, entwickeln Organisationen Belohnungsformen, die eigentlich gegen die innere Motivation ihrer Mitarbeiter gerichtet sind. Wie weit kann eine Organisation Bestleistung hervorbringen? Sollte sich eine Organisation mit der Motivation seiner Mitglieder beschäftigen? Wenn nicht, können sich strukturelle Konflikte entwickeln, die den Mitarbeiter gegen die Organisation ausrichten. Das ist ein Konflikt den keine Organisation gerne haben will. Struktur spielt eine große Rolle in Zusammenhang mit Motivation. Das heißt nicht, dass mit Struktur aus dem Nichts Motivation erzeugt werden kann, sondern das liegt daran, dass eine gut strukturierte Organisation ein Platz ist, an dem Menschen wachsen, lernen, sich entwickeln, einen Beitrag leisten und mit anderen gut zusammenarbeiten können. In schlecht strukturierten Organisationen müssen auch die Besten und Fähigsten ständig gegen die Kräfte die im Spiel sind, ankämpfen. Je mehr die Menschen dabei lernen das chronische Oszillieren der Organisation zu kompensieren, umso weniger sind sie in der Lage das Beste aus sich hervorzubringen.

Zwei Formen von Motivation

Der stärkste Motivator sowohl für den Einzelnen als auch für die gesamte Organisation ist der Wunsch ein sichtbares Ergebnis zu kreieren - nur damit dieses Ergebnis existieren kann. Wie Robert Frost schon sagte: „Alle großartigen Dinge sind nur um ihrer selbst willen geschaffen worden.“

Das ist nicht die Art wie wir zu denken gelernt haben. Stattdessen hat man uns beigebracht in Form von persönlichem „Return on Investment“ zu denken. Wenn wir etwas tun, dann haben wir gelernt uns zu fragen, ob es sich auszahlt. Aber oft haben Menschen höhere als diese selbstbezogenen Motive und jeder Einzelne, jede Führungskraft oder die ganze Organisation können sich diese höheren Motive erschließen und andere einbinden, ohne Manipulation und emotionale Bestechungsversuche. Wir können uns einer Sache anschließen auf Basis unseres freien Willens und echter Wahl.

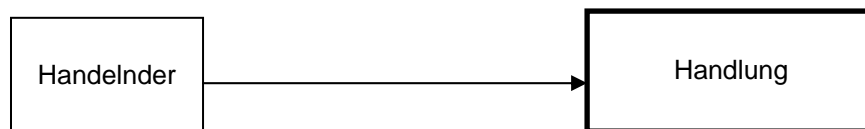
Fokussierung auf den Handelnden

Sehen Sie sich folgendes Bild an:

A:



B:



Im der ersten Grafik (A) liegt der Fokus auf dem Handelnden. Die Aktion ist darauf gerichtet dem Handelnden einen Return on Invest zu bringen, das heißt einen Gewinn auf die von ihm eingesetzte Zeit, Energie und Aktion. Der Return kann materiell oder emotional oder beides sein. Es geschieht dabei immer das Gleiche: *Die Person beteiligt sich, um dafür etwas zu bekommen.*

Dies entspricht der allgemeinen Vorstellung von Motivation in unserer Gesellschaft: Was wir machen, machen wir um einen Return on Invest zu bekommen. Die Werbung im Fernsehen und in den Zeitschriften zeigt uns, wie gut wir aussehen und wie gut wir uns fühlen werden, wenn wir die Produkte dieser Unternehmen benutzen. Erfolg, Zufriedenheit, Reichtum, Bewunderung und Liebe sind einige der Belohnungen, die in der Werbung dem potentiellen Käufer versprochen werden. Die Annahme, die hinter diesen Botschaften steckt ist einfach: Das Leben ist dazu da dir Vergnügen zu bereiten. Niemand möchte der Dumme sein, also haben wir gelernt danach zu fragen: „Was bringt mir das?“ und dann haben wir diese Idee als einen natürlichen Wert verinnerlicht. Schließlich lehrt uns auch unsere Gesellschaft, dass unser Lohn ein Symbol für unsere Intelligenz und unsere Klugheit ist. Diejenigen gelten als besonders klug bei denen die Kosten-Nutzen-Relation ihrer Aktionen am Besten ausfällt (die Kosten ihrer Bemühung versus den Nutzen den sie daraus ziehen).

Scheinbar gibt es für altruistische Motivation keine gesellschaftliche Akzeptanz. Sollten wir es doch versuchen, dann kann es leicht sein, dass wir als hirnlose Idealisten dastehen. Um dieses Image zu vermeiden, ist es besser, wenn wir für alles was wir tun eine Liste parat haben, was es uns gebracht hat. Damit vermitteln wir allen, dass wir keine Dummköpfe und Träumer sind, sondern ausgeschlafene Individuen, die wissen wie sie die Nummer 1 werden. Lieber stehen wir als Opportunist da, statt als Utopist.

Nun es ist nichts falsch daran, wenn wir den inneren Antrieb haben die Nummer 1 zu werden. Es ist auch nichts falsch daran, sich um den Return on Invest zu sorgen. Wenn wir Geld in ein finanzielles Projekt investieren, ist der Return on Invest wahrscheinlich die treibende Kraft dafür, dass wir das tun. Jedoch wird der Umfang unseres Engagements dadurch begrenzt sein, was wir glauben, wie sehr sich das Projekt auszahlen wird. Da wir erst am Ende, wenn der Gewinn feststeht, sicher wissen können ob das Investment Erfolg haben wird und nicht vorher, müssen wir solange über die Gewinnaussichten spekulieren. Wir müssen versuchen vorher zu sagen wie viel es uns bringt und uns ständig fragen, ob sich unsere Beteiligung für uns rechnet.

Mit dieser Orientierung werden wir uns nie richtig für etwas engagieren, denn sobald sich unsere Einschätzung was es bringen wird ändert, wird sich der Grad unseres Engagements entsprechend ändern.

Wenn wir uns nun das Bild (B) ansehen, dann sagt diese Grafik: *Wir beteiligen uns wegen dem was gemacht wird.* Wir kümmern uns hier nicht nur darum, dass unsere Aktionen zu einem Ergebnis führen, sondern das Ergebnis selbst motiviert uns.

Diejenigen, die Kinder haben, kennen diese Art Motivation sehr gut. Wir fahren die Kinder zur Ballettschule oder zum Basketball-Training, nicht damit sie reich und berühmt werden und sie uns stolz machen, sondern weil wir sie lieben. Wir kümmern uns um sie, wenn sie krank sind, nicht weil wir hoffen, dass sie sich um uns kümmern wenn wir alt und grau sind, sondern weil wir sie lieben. Wir unterstützen sie ihr ganzes Leben, nicht damit sie zu einem Beweis unserer guten Elternschaft werden und wir uns gut dabei fühlen können, sondern weil wir sie lieben. Unser Fokus sind *sie*, nicht wir. Unsere Aktivitäten sind darauf gerichtet sie auf eine Art und Weise zu unterstützen, die unabhängig davon ist, was der Lohn dafür sein wird.

Ist dieses Prinzip auch auf die Welt der Unternehmen übertragbar? Ja. Der echte Profi wird vom Ergebnis motiviert, das er sich vornimmt. „Ich spiele das Spiel um des Spiels willen“ sagte Sherlock Holmes. Echte Professionelle sind immer darauf aus einen möglichst guten Job zu machen, unabhängig von der Belohnung. Sie würden das beste Ergebnis anstreben, auch wenn es weniger Geld dafür gibt. Sie würden auch nicht eine bessere Leistung bringen, weil sie mehr Geld dafür bekommen. Return on Invest ist einfach nicht das Thema wenn es um Professionalität geht.

In einer Organisation, die möchte, dass sich die Menschen ihrer Sache annehmen, müssen zwei Dinge vorhanden sein:

- Die Organisation muss motiviert sein eine Zielvorstellung zu kreieren; dieser gewünschte Ziel-Zustand muss klar sein.
- Die Organisation muss seine Mitglieder ermutigen ihren Fokus vom Return on Invest auf die erwünschten Ergebnisse dieser Organisation zu verlagern

Sobald diese Richtungsänderung im Fokus stattfindet, sind die Mitarbeiter in der Lage sich mit vollem Herzen einzubringen. Ihr Engagement ist dann eine Frage ihrer Wahl und nicht ihrer Verpflichtung. Sie können dann auf eine Art und Weise klar, objektiv, fokussiert und kooperativ miteinander sein, wie es zuvor nie möglich gewesen wäre. Rechthaberische Personen können plötzlich die Realität objektiv betrachten. Mehr noch, sie fangen an sich für die Meinungen anderer zu interessieren, nicht um die anderen zu manipulieren sich ihrer Meinung anzuschließen, sondern um zu verstehen, warum die

Anderen die Situation unterschiedlich sehen und was sie aus dem Unterschied lernen können. Mit den Schritten die sie dann gehen, können sie Lernen und das führt zu größerer Kompetenz und Professionalität.

Wenn unsere primäre Motivation darin besteht, zu sehen wie aus unserem gewünschten Ergebnis Realität wird, dann sind wir besser in der Lage uns komplett für unsere Vorhaben zu engagieren, was mit einer primär ROI-fokussierten Sichtweise nicht möglich wäre.

Fokussierung auf das Ergebnis

Mitarbeiter können durch die Aussicht auf einen Return on Invest motiviert werden, oder durch das Ergebnis, um das es dabei geht. Die Frage ist: Welches ist die primär treibende Kraft?

Wenn wir das Spiel um seiner selbst willen spielen, ist der Return on Invest oft sehr hoch. Mag sein, dass wir reich, berühmt und einflussreich werden. Das ist alles willkommener Lohn, aber nicht der hauptsächliche Punkt für unser persönliches Engagement. Dies sind Nebeneffekte, die wir gerne mitnehmen, aber nicht der Grund für unser Handeln. Für die meisten von uns braucht es einen Gehaltsscheck, damit sich das eigne Handeln auszahlt. Wenn wir aber nicht wohlhabend genug sind um unabhängig zu sein, dann müssen wir alle Sinne zusammen haben, denn die Bezahlung ist normalerweise nicht der primäre Motivator für uns einen Job anzunehmen. Es gibt andere Gründe und der mächtigste davon ist, dass wir sehen wollen, wie unsere persönliche Zielvorstellung Realität wird. Diese Art von Motivation mag idealistisch klingen, aber sie ist es nicht. Für viele Menschen, vor allem die besonders erfolgreichen, ist es der wichtigste Grund warum sie tun was sie tun. Alle großartigen Dinge wurden um ihrer selbst willen getan. Führungskräfte die sich auf diesen Aspekt der menschlichen Natur einlassen, sind in der Lage Menschen so zu führen, dass das Beste in ihnen zum Vorschein kommt.

Emotionaler Return on Invest

Selbstwertgefühl und Zufriedenheit sind zwei Formen von emotionalem Return on Invest, die in vielen Organisationen genutzt werden, um die Mitarbeiter zu motivieren.

Selbstwertgefühl

Mit dem Aufschwung der populärwissenschaftlichen Psychologie hat sich der Selbstwertgedanke in vielen Organisationen festgesetzt. Die Idee ist ganz einfach: Die Menschen tun was sie tun, damit sie ein gutes Gefühl von sich haben. Dies ist eine Art emotionaler Return on Invest, bei dem davon ausgegangen wird, dass die persönliche Leistung von Menschen steigt, wenn man ihr Selbstwertgefühl steigert. Dahinter steckt eine weitere Annahme: Im Leben der Menschen geht es darum die Persönlichkeit zu stärken, da viele nicht von sich selbst überzeugt sind. Nach dieser Theorie sind wir emotional so bedürftig, dass wir uns danach sehnen von den Managern gelobt zu werden und unsere Leistung zunimmt sobald jemand sagt: „Gut gemacht!“

Aber unser emotionales Erleben ändert sich in regelmäßigen Abständen. Es gibt Zeiten da fühlen wir uns gut und Zeiten in denen wir uns nicht so gut fühlen. Wenn unser Engagement von unserem Gefühlszustand abhängt, was machen wir dann an schlechten Tagen? Kann man von einem Manager erwarten, dass er kompetent darin ist, das innere Erleben derer zu bestimmen die er führt. Natürlich nicht.

Wenn wir nur aktiv werden, sobald es unseren Egos dient, dann wird es schwierig unsere Arbeit mit Engagement zu machen. Damit werten wir das ab, worum es bei unserem Tun geht. Motivation über die Steigerung des Selbstwertgefühls sagt, dass es egal ist was wir kreieren, Hauptsache unser Ego wird gestärkt. Aber wie können wir uns für etwas engagieren das uns egal ist? Das geht nicht.

Wenn wir diese Botschaft auf Unternehmen übertragen würden, dann wären die Wände voll mit Sprüchen, wie „Was sie in diesem Unternehmen tun, ist immer mit dem verbunden, was wirklich zählt – nämlich wie sie sich selbst damit fühlen.“

Manager merken irgendwann, dass ihre Versuche Mitarbeiter durch Verstärkung ihres Selbstwertgefühls zu führen der Professionalität und dem Lernen in der Organisation zu wider laufen, weil persönlichen Standards wichtiger werden als objektive und organisatorische.

Wenn nur emotionaler Return on Invest unser Ziel ist, dann wird es schwer werden Fehler und Unzulänglichkeiten zu adressieren. Die müssen aber adressiert werden, wenn der Job gemacht werden soll und sowohl der Einzelne als auch die Organisation daraus lernen sollen.

Zufriedenheit

Ein enger Verwandter der Motivation durch Steigerung des Selbstwertgefühls ist das Motivieren über Zufriedenheit. Dahinter steckt die Annahme, dass die Menschen tun was sie tun, um ein Gefühl von Zufriedenheit und Erfüllung zu erlangen. Persönliche Zufriedenheit als Motiv impliziert, dass die Ergebnisse unseres Handelns keinen eigenen inneren Wert haben.

Natürlich genießen wir gerne ein Gefühl der Zufriedenheit, wenn wir es haben können. Aber werden großartige Vorhaben in Unternehmen wirklich nur realisiert, damit die Gruppen von Mitarbeitern, die daran beteiligt waren, daraus persönliche Befriedigung ziehen? Wenn das so wäre, wie sieht dann ihre Leistung an Tagen aus, an denen sie nicht zufrieden sind?

Viele Unternehmen haben sich die Vorstellung angeeignet, dass es ihr Job ist die Mitarbeiter zufrieden zu machen. Das wirkt sich nachteilig für diese Unternehmen aus. Die Menschen sind manchmal zufrieden, aber oft sind sie es auch nicht. Zufriedenheit ist keine Tugend, genauso wenig wie Unzufriedenheit ein Laster ist. Wichtig ist die Erfahrung, dass diejenigen Menschen, die in unserer Geschichte sehr viel erreicht haben nicht ständig zufriedene Menschen waren.

Wenn Selbstwert oder Zufriedenheit der Mitarbeiter als Motivatoren genutzt werden, dann wird sich das Engagement immer auf diejenigen Projekte beschränken, bei denen die größte Aussicht auf persönlichen Return on Invest besteht. Warum ist das so?

1. Es ist schwierig vorherzusagen wie viel persönliche Belohnung ein Projekt bringen wird, dadurch ist die persönliche Motivation eng verbunden mit ständiger Spekulation über den Ausgang des Projektes.
2. Jedoch die Wahrnehmung ändert sich und als Ergebnis davon, zeigt die Motivation sich zu beteiligen immer mehr Unstimmigkeiten.
3. Emotionale Belohnung mindert den inneren Wert des eigenen Engagements.
4. Unklare Leistungsstandards führen zu subjektiver Bewertung der Realität (wie sie sich anfühlt, statt wie sie ist), was es wiederum schwierig macht zu lernen, zu untersuchen, zu korrigieren und zu verbessern.

Kontrolle

Viele Manager sind scheinbar besonders motiviert, wie besessen zu kontrollieren. Das passt natürlich überhaupt nicht in die moderne Vorstellung von Management. Also wurde Kontrolle unterschwellig in ein gesellschaftlich akzeptiertes Verhalten übertragen. In vielen Fällen ist die Kontrolle einfach in den Untergrund gegangen.

Da der Fokus in vielen Unternehmen mehr auf dem gezeigten Verhalten, als auf den Gründen dafür liegt, werden Personen kritisiert die eine Kontrollstrategie haben, ohne dass sie verstanden wurden. Sie werden versuchen sich zu ändern, offener zu anderen zu sein, integrierender zu sein, den Menschen zu trauen, straffe Kontrollen zu lockern – aber mit der Zeit werden diese Personen wieder in ihren kontrollierenden Zustand zurückkehren, weil die grundlegenden Strukturen dieser Personen und des Unternehmens diese Art von Verhaltensänderung nicht zulassen werden. Bevor wir strukturell etwas ändern müssen wir verstanden haben, was das Verhalten verursacht hat.

Warum wollen die Menschen kontrollieren? Sind sie von sich aus machthungrige Diktatoren, die insgeheim die Welt regieren wollen? Sind sie psychisch so bedürftig, weil sie ihre Beziehungen zu ihren Vätern und Müttern in Ordnung bringen müssen? Sind sie überambitioniert und auf berechnende Art unsensibel? Wahrscheinlich nicht. Warum tendieren Manager zu kontrollierendem Verhalten? Zu aller erst, weil sie an bestimmten Annahmen festhalten, die sie nicht auf ihren Realitätsgehalt überprüft haben. Diese Annahmen sind ein Element der Struktur. Die anderen Elemente sind die Ziele und die Werte dieser Person, sowie die aktuelle Situation. Dies sind die drei Gründe, warum die Annahmen genauer untersucht werden müssen. Falls die Annahmen einer Person die eine Kontrollstrategie fährt richtig wären, würde diese Strategie natürlich Sinn machen.

Hier die Annahmen:

1. Es gibt potentielle Gefahren und als Folge davon können negative Konsequenzen drohen.
2. Man kann den Menschen nicht trauen, ihrer Integrität vielleicht ja, aber ihrem Urteilsvermögen nicht.
3. Wenn man die Menschen sich selbst überlässt, richten sie möglicherweise großen Schaden an.

Deshalb müssen die Menschen vor Schäden bewahrt werden, von denen sie möglicherweise nicht wissen, dass es sie gibt. Der Manager (oder wer immer diese Annahmen hat) muss Verantwortung für das Wohl jedes Einzelnen übernehmen.

Diejenigen, die eine Kontrollstrategie haben, denken von sich nicht so wie sie von den Anderen gesehen werden: manipulativ und machthungrig. Sie sehen sich als gute Menschen, die einfach nur miss-

verstanden werden. Sie wollen nicht Macht und Kontrolle, sie wollen nur jeden beschützen. Und sie haben das Gefühl, dass es zu Schaden führt wenn sie die Dinge nicht im Griff behalten. Da sie von der Angst vor negativen Konsequenzen getrieben sind, wird die Aufforderung, es anders zu machen nicht viel an ihrer Strategie ändern.

Die Annahme, diese Menschen lieben ihre Macht, hilft nur wenig sie zu verstehen. Oft wollen sie gar nicht kontrollierend sein. Um zu Einsichten über die Gründe für ihr Verhalten zu gelangen, müssen wir mit ihnen zusammen die Realität genau untersuchen und uns ihre Annahmen ansehen.

Angst vor negativen Konsequenzen. Jede Situation birgt Gefahrenpotenziale, ob wir handeln oder nicht. Aber was ist die reelle Gefahr? Menschen mit einer Kontrollstrategie machen aus der Gefahr ein Konzept. Das heißt, die stellen sie sich vor. Damit wird die Vorstellung von der Gefahr bestimmend und erzeugt einen zunehmenden Konflikt mit dem was schief gehen könnte. Auch aus der realen Gefahr wird ein Konzept gemacht. Das Konzept wird zum Realitätserersatz. Für Menschen mit einer Kontrollstrategie erscheint die Gefahr die sie erleben echt, aber es ist nur die Vorstellung davon.

Jeder der eine Elternrolle hat, kennt diese Erfahrung. Wir stellen uns vor, wie unsere Kinder vom Dach herunterfallen, einen Fahrradunfall haben, das Haus niederbrennen, im Pool ertrinken und so weiter und so weiter. Gefahren existieren, aber unsere Angst davor ist oft nicht auf unseren Sinn für Realität, sondern auf unser Konzept von der Realität. Kontrollierende Eltern lieben ihre Kinder und wollen nur vor Schaden bewahren. Aber oft haben sie den Realitätsbezug verloren. Was ist die Realität? Wie groß ist die aktuelle Gefahr wirklich? Menschen mit einer Kontrollstrategie sind nicht gewohnt die Realität objektiv zu sehen. In vielen Fällen kommt ihr Sinn für Gefahren nicht daher, dass sie die Gefahr sehen, sondern, dass sie die Gefahr nicht sehen.

Je mehr Zeit sie in Kontakt mit der Realität sind, umso schneller wird die Tendenz zu kontrollieren nachlassen. Das trifft auf Manager und auf Eltern gleichermaßen zu.

Misstrauen gegen andere. Auch hier dominiert das Konzept die Wahrnehmung. Welchen Menschen können wir nicht trauen? Wann? Wieso? Warum nicht? In der Realität kann man sich auf manche Menschen mehr verlassen als auf andere. Aber eine kontrollierende Person weiß nicht, wem sie trauen kann und wem nicht. Wenn der Preis auf Grund der konzeptualisierten Gefahr zu hoch ist, wird er die Chance nicht ergreifen wollen.

Auch hier ist die Realität der einzig richtige Ort, den es aufzusuchen gilt. Wie sieht es mit der Wahrheit zu den einzelnen Individuen aus? Erst nachdem eine kontrollierende Person die Realität genau erforscht hat, kann sie wieder jeden Einzelnen beurteilen, statt alle über einen Kamm zu scheren.

Das Thema Vertrauen kann am Besten erforscht werden indem die reelle Gefahr gesehen wird. Sobald die kontrollierende Person überall Risiken auftauchen sieht, kann sie auf keinen andere Person mehr zählen, auch wenn diese in der Vergangenheit noch so zuverlässig war. Deshalb ist es einfach nützlich die Realität so zu sehen wie sie ist, statt die Menschen zu blindem Vertrauen zu ermutigen.

Die Annahme der Überlegenheit. „Die Menschen wissen nicht was zu ihrem Besten ist“, denkt die kontrollierende Person. Diese Art Menschen verhält sich oft beschützend zum Rest von uns. Unsere Sicherheit ist ihnen wichtiger als unsere Freiheit und sie sind sich sicher, dass ihre Entscheidungen besser sind als unsere. Wenn wir die Realität rigoros erforschen, lernen wir dass es bestimmte Dinge gibt, die außerhalb unserer Kontrolle liegen. Viele Dinge im Leben befinden sich einfach nicht im Bereich der menschlichen Wahlmöglichkeiten.

Kontrollierende Personen wissen das nicht. Stattdessen versuchen sie mehr und mehr zu kontrollieren, vor allem je älter sie werden. Aber die Realität so wie sie nun mal ist, richtet sich oft gegen das was ihnen besonders wichtig ist. Das erzeugt ein zunehmendes Gefühl der Machtlosigkeit, was wiederum zu noch mehr Risikobewusstsein und Zukunftsangst führt. Das gibt ihnen noch mehr Gründe so viel zu kontrollieren, wie sie nur können. Dieser sinnlose Kreislauf führt dazu, dass die Fähigkeit effektiv zu handeln, Ergebnisse zu kreieren und der Organisation zu helfen ihre Leistung zu verbessern, weniger wird. Mit der Zeit machen die Strategien der kontrollierenden Person Wachstum und Lernen zu Nichte, sowie ihren eigenen Sinn für Stabilität.

Organisationen haben Kontrollstrategien aus dem gleichem Grund aus dem Personen sie haben. Sie befürchten negative Konsequenzen. Veränderung kann bedrohlich erscheinen. Um das unvorhersehbare zu kontrollieren, werden Verfahren eingeführt, um vorherzusehen was geschehen könnte und um festzulegen, wie die Organisation darauf reagieren sollte. Kontrolle drückt sich sehr oft in Strategien, Regeln und Vorschriften aus, die benutzt werden müssen, sobald eine neue Situation eintritt.

Einen andere, subtilere Form der Kontrolle drückt sich in Form von Klassenunterschieden aus. In manchen Organisationen werden Rollen definiert und veröffentlicht, damit jeder seinen Platz kennt. Für das Nichteinhalten der Regeln gibt es Strafen. Ethische Grundsätze sind klar definiert, weil angenommen wird, dass die Menschen keine passenden Werte haben und nur dann das „Richtige ma-

chen“, wenn sie durch einen vom Unternehmen festgelegten ethischen Codex dazu gezwungen werden.

Motivation mit Symbolen.

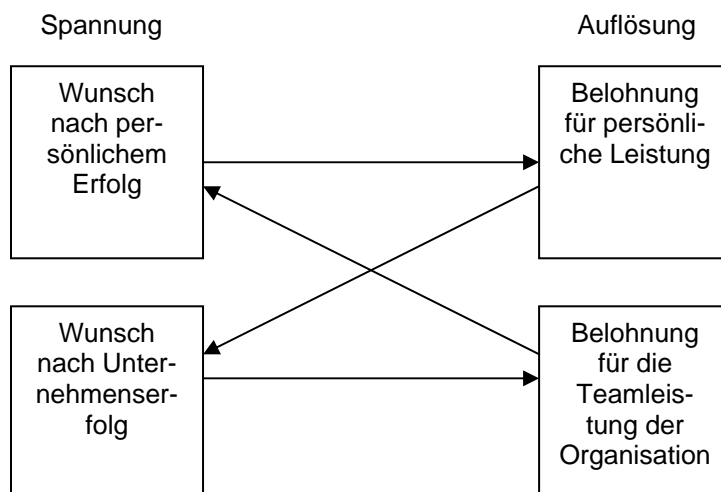
Heutzutage versuchen immer mehr Organisationen ihre Mitarbeiter zu motivieren, indem sie Symbole dazu benutzen; so haben sich Auszeichnungen und gut klingende Titel eingebürgert. Symbole sind weder real, noch gehören sie in das Spielfeld real erreichter Erfolge. *Symbole sind einfach Bilder denen eine synthetische Bedeutung gegeben wurde.*

Symbole können uns von der Realität ablenken und lassen uns machtlos und ineffektiv werden, weil wir uns mit ihnen noch weiter davon entfernen die aktuellen Realität zu verstehen.

Persönliche Motivation versus Motivation der Organisation

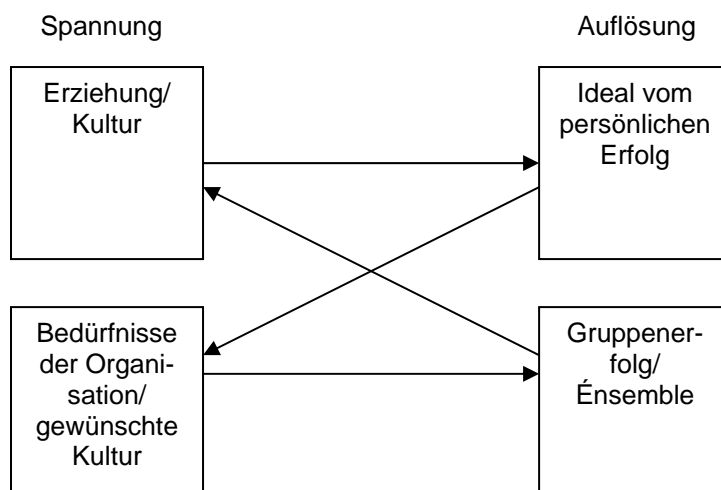
In den meisten Unternehmen gibt es persönliche Belohnungssysteme die auf die Steigerung der individuelle Leistung gerichtet sind. Woher wissen wir welche persönliche Leistung es wert ist belohnt zu werden? Wie können wir Individuen für etwas belohnen, wenn die besten Leistungen immer wieder von Gruppen erbracht werden ohne dass die Fanfaren erschallen? Tatsache ist, dass sich die besten Gruppen beim Erbringen ihrer Leistung auf eine Art und Weise vereinen, dass sich der Beitrag des Einzelnen nahtlos einfügt. In der Kunst nennt man das ein Ensemble.

Die folgende Grafik zeigt den strukturellen Konflikt zwischen dem Wunsch nach persönlicher Belohnung und Wunsch nach einer Teamleistung der ganzen Organisation:



Offensichtlich gibt es hier konkurrierende Tendenzen. Der Wunsch nach persönlichem Fortschritt führt zu dem Wunsch als Individuum herauszutragen (wie kann ich am Besten glänzen?). Aber das steht im Konflikt mit dem Wunsch des Teams, als Gruppe zu voran zu kommen.

Unsere kulturelle Tradition und unser Erziehungssystem verstärken die Idee vom persönlichen Erfolg durch Vorführen von individuellem Sieg, Triumph und Eroberungen. Aber oft sind die Fähigkeiten von Gruppen erforderlich, damit eine Organisation den Fortschritt machen kann, den sie braucht.



manchmal in der Zusammenarbeit im Team Verwirrung und Misstimmung erzeugen. Viele Projektmanager hoffen, dass die Linienmanager aufhören sich ins Projekt einzumischen und gleichzeitig hoffen die Mitglieder des Projektteams, dass der Projektmanager sie managed, statt selber Hand anzulegen. In dieser Art Unternehmen erzeugen die Manager Konflikte und halten die Mitarbeiter davon ab die Arbeit zu tun, die sie eigentlich lieben.

Die Hochleistungsorganisation

Organisationen die eine kontinuierliche Höchstleistung bringen, sind solche die eine konsistente Motivationslage haben. Hinzukommt eine übereinstimmende Motivation der Mitarbeiter untereinander und mit der Organisation als Ganzes.

Nicht jede Motivation ist gleich gut im Erzeugen von Höchstleistung. Die Motivation, die am besten wirkt, sowohl individuell als auch im gesamten Unternehmen kommt aus der Fokussierung auf das gewünschte Resultat statt auf die unterschiedlichen Formen von Return on Invest. Teams die Spitzenleistung bringen, sei es im Sport, in der Kunst, in der Wissenschaft oder in der Wirtschaft sind immer direkt auf das Resultat fokussiert das sich das Team wünscht.

Hier ist die wichtigste Frage für eine Diskussion über Motivation: Können Organisationen die Motivation ihrer einzelnen Mitglieder beeinflussen?

Die Antwort dazu kann für das betreffende Unternehmen zu einer der wichtigsten Einsichten führen. Wir können nicht einfach mit ja oder nein antworten. Eine Organisation die sich über seine Ziele, Werte und Motivation unklar ist, wird nicht die Autorität haben zu führen und zu motivieren. Eine Organisation, die sich über diese Dinge im Klaren ist, kann andere beeinflussen. Aber das ist eine große Aufgabe.

Wie eine Organisation Motivation beeinflussen kann:

- Indem sie sich über die eigene Motivation im Klaren ist
- Durch einen kontinuierlichen Ausbildungsprozess, der die Motivation verstärkt
- Mit Belohnungssystemen, die konsistent sind mit dieser Motivation
- Durch bewusstes auf einander Abstimmen der Einstellungsverfahren von neuen Mitarbeitern
- Durch Aktionen, die Werte demonstrieren
- Ressourcen bereitstellen, um ein unternehmensweites Alignment herzustellen
- Indem sie ihren Weg geht und ehrlich beantwortet, wo die Organisation steht.

Solange wir nicht zwischen dem Handelnden und dem was getan wird unterscheiden können, solange wird das Thema Motivation immer komplex und mysteriös erscheinen. Sobald wir diese Unterscheidung machen kommen wir zu der einfachen Einsicht: Wenn die Menschen sich um die Resultate wirklich sorgen, können sie zu einem Zielerreichungsgrad kommen, den sie vorher nie für möglich gehalten haben. Sobald diese Motivation und mit einem gut strukturierten Unternehmen zusammen kommt, wird dieses Unternehmen in der Lage sein außerordentliche Leistung zu bringen.

Zusammenfassung

Ohne verstanden zu haben, was die Menschen wirklich motiviert das Beste und Höchste zu erreichen, das sie in sich tragen, können sich Belohnungssysteme in ihr Gegenteil verkehren.

Die Menschen haben zwei grundlegend verschiedene Arten von Motivation – bei der einen ist die Handlung daran orientiert, ob es eine Return on Invest gibt und es sich auszahlt, bei der anderen wird wegen dem was getan wird gehandelt. Nur die zweite Form kann zu echtem Involvement führen, die andere nicht.

Emotionaler Return on Invest mindert das Involvement. Selbstwertgefühl und Selbstzufriedenheit sind Formen davon.

Manager die eine Kontrollstrategie fahren sind von der Furcht vor negativen Konsequenzen motiviert. Der beste Weg diese Furcht anzugehen liegt darin, sich die Realität so genau wie möglich anzusehen. Damit kann der Manager über sein Konzept der Realität hinausgehen, hin zu klarer Beobachtung.

Organisationen können aus den gleichen Gründen wie manche Manager Kontrollstrategien haben. Auch hier hilft Klarheit über die Ist-Situation.

Organisationen haben oft ein Mischmasch an Belohnungssystemen. Das schafft Verwirrung darüber was erwartet wird und welche Werte relevant sind.

Je mehr Organisationen Belohnungssysteme aufbauen, die deren Ziele und Werte verstärken und sie gleichzeitig Anreize eliminieren, die diesen Zielen und Werten widersprechen, umso besser können sie das forcieren was sie wollen.

© Robert Fritz; Seite 223-238 aus seinem Buch „Corporate Tides“, erschienen bei Berrett-Koehler Publishers, Inc. 1998; ISBN 1881052885