



Motivierte MitarbeiterInnen sind leistungsfähiger

Was bringt einen Menschen dazu, sich für ein Anliegen einzusetzen? Was motiviert ihn, ein schwer zu erreichendes Ziel anzustreben und die Hindernisse auf dem Weg dahin zu überwinden? Motivation - ein Bündel von Strebungen und Antriebskräften, die das menschliche Handeln beeinflussen, ihm Inhalt und eine Richtung geben und seine Stärke beeinflussen. In ihrem Kern liegt die intrinsische Motivation; die Motive aus dem Innern des Menschen. Diese intrinsische Motivation wird verstärkt und unterstützt durch Anreize im sozialen und materiellen Umfeld, die extrinsische Motivation.

Motivation und Emotion sind nicht nur sprachlich miteinander verwandt sondern stehen auch inhaltlich in enger Beziehung. Lust und Freude an der Tätigkeit, Hoffnung auf das ersehnte Ziel hin und die Befriedigung über das Ergebnis sind starke intrinsische; Anerkennung und Wertschätzung wichtige extrinsische Motivatoren. Die Gefühlslage des Menschen und damit auch das soziale Klima in seinem Umfeld wirken unmittelbar auf seine Motivation, unterstützend oder lähmend.

In unserer Beratungsarbeit in Organisationen stellen wir immer wieder fest, dass Mitarbeitende sich sehr engagiert einsetzen, wenn ein Geben und Nehmen zwischen Mitarbeitenden und Vorgesetzten gelebt wird. Wenn die Mitarbeitenden ihren Beitrag zum Ganzen erkennen und dieser Beitrag anerkannt wird, dann können sie sich mit dem Ganzen identifizieren und es entsteht ein Wir-Gefühl. Nur eingebettet in ein Netz sozialer Beziehungen kann Pflicht zu Selbstverpflichtung werden und ist ein stabiles, langfristiges und selbstbewusstes Handeln möglich. Daraus ergibt sich eine hohe Identifikation mit der Organisation und der gemeinsamen Aufgabe. Motivierte Mitglieder oder Mitarbeitende, die sich mit den Zielen identifizieren können, sind eher bereit Aussergewöhnliches zu leisten. Sie sind belastbarer und übernehmen auch unbeliebte aber nötige Aufgaben.

Uns in der Gruppe TRaK ist es deshalb wichtig, die Organisationen so mitzugestalten, dass Mitglieder und Mitarbeitende den Sinn ihres Beitrags erkennen und ihre Arbeit mit Freude tun können. Wir streben daher konsensgestützte Entscheidungen an und nicht solche, die aus einer einsamen Machtposition heraus verfügt werden. Motivierende Führungskräfte nehmen ihre Mitarbeitenden als PartnerInnen ernst und vereinbaren mit ihnen Ziele auf der Basis gemeinsam erarbeiteter Einsichten. Sinn finden Menschen in Tätigkeiten, die möglichst vollständig und in sich abgeschlossen sind. In unserer hoch differenzierten und arbeitsteiligen Welt ist dies eine grosse Herausforderung an die Organisationsentwicklung. Merkmale vollständiger Aufgaben sind:

- Selbständiges Setzen von eigenen Zielen, eingebettet in übergeordnete gemeinsame Ziele



- Selbständige Planung und Handlungsvorbereitung
- Auswahl der Mittel
- Möglichkeit des Austauschs mit allen, die über Informationen verfügen, die zur Zielerreichung dienlich sein können
- Kontrolle durch Feedback der Resultate und die Möglichkeit, die Ergebnisse der eigenen Arbeit mit den gesetzten Zielen zu überprüfen

Eine leistungsfähige Organisation hat ein vitales Interesse an den Feedbacks ihrer Mitarbeitenden und Mitglieder und die Mitarbeitenden brauchen Feedback ihrer Organisation. Dies fördert wechselseitig Wachstum und Entwicklung.

Mitarbeitende und Mitglieder schätzen Wahlmöglichkeiten, Selbstbestimmung und Entscheidungsfreiräume innerhalb eines klar umschriebenen Aufgabenbereiches. Die Motivation ist Sache des einzelnen Mitarbeitenden, die Aufgabe der Führung ist es, ihr Freiraum zu geben und motivationsförderliche Bedingungen im Betrieb zu schaffen. Diese Sichtweise fusst auf dem Vertrauen in Mitarbeitende und Mitglieder sie akzeptiert und respektiert die Mitarbeitenden als Individuen. In Organisationen, in denen Mitarbeitende ihre Aufgabe selber gestalten, können sie sich auch entfalten und weiterentwickeln.

Die primäre Aufgabe der Vorgesetzten bestehen darin, Demotivation zu verhindern und die intrinsische Motivation zu unterstützen. Dies ist möglich durch: Fordern und Fördern, Vereinbarung und Kontrolle, konsensgestützte Entscheidungen, Sinn in der Aufgabe vermitteln und Gestaltungsfreiräume schaffen. Die Akzeptanz der Mitarbeitenden oder Mitglieder, das ihnen entgegengebrachte Vertrauen und die volle Unterstützung durch die Organisation verstärken die Identifikation, die Voraussetzung für den Erhalt der intrinsischen Motivation.

Wir von der TRaK Gruppe sind überzeugt, dass eine wertschätzende Personalpolitik ein wesentlicher Beitrag zur Motivation und zum Erhalt von Wissen und Erfahrung im Betrieb bedeutet. Motivierte Mitarbeitende fühlen sich gesünder und wohler und haben weniger Kurzabsenzen.

Zusammengefasst: Die innere Motivation ist von zentraler Bedeutung für die Leistungsfähigkeit der Mitarbeitenden, sie ist als Anlage in jedem Menschen vorhanden. Die Organisationsentwicklung kann dazu beitragen, diese innere Motivation zu erhalten, zu fördern und durch äussere Motivatoren zu unterstützen. Sie deckt Strukturen und Abläufe auf, die die Motivation behindern und lähmen, und verändert sie. Die innere Motivation der Mitarbeitenden zu erhalten und zu fördern ist sowohl ein Gebot der betrieblichen Wirtschaftlichkeit wie auch der Menschenwürde. Dazu will die Gruppe TRaK mit der Organisationsberatung einen Beitrag leisten.