

Life-Balance – Motivation als Prozess im beruflichen Alltag

Gerade in wirtschaftlich schwierigen Zeiten ist es wichtig, eine hohe Identifikation der Mitarbeiter mit dem Unternehmen und ihrer Aufgabe zu erreichen und damit gleichzeitig hohe Leistungen und hohe Produktivität zu erzielen.

Die Erreichung dieser Ziele setzt eine bewusste Beschäftigung mit Arbeitsplatzbedingungen verbunden mit der Auseinandersetzung von Motiven und Bedürfnissen verschiedener Mitarbeiterpersönlichkeiten voraus. Frei nach Maslow gibt es bei den Menschen neben den körperlichen Bedürfnissen, wie zum Beispiel Flüssigkeitszufuhr, Nahrung, ein Dach über dem Kopf oder Schlafen, auch psychologische Grundbedürfnisse, die genauso befriedigt sein müssen. Es handelt sich dabei um die Grundbedürfnisse nach sinnlicher Anregung, die Bedürfnisse nach Zuwendung und Anerkennung und das Bedürfnis nach „Zeitgestaltung“ (nach Eric Berne). Die Befriedigung dieser Bedürfnisse ist eine entscheidende Quelle für Produktivität und Arbeitszufriedenheit von Menschen im beruflichen Alltag und damit ein entscheidender Motivationsfaktor.

Die so genannten psychologischen Grundbedürfnisse sind eng miteinander verflochten und haben je nach dem im aktuellen Lebensabschnitt dominierenden Persönlichkeitsstil im Leben eines Menschen große Bedeutung. Werden diese entscheidenden Grundbedürfnisse nicht regelmäßig befriedigt, führt das zu einem so genannten Kompensationsverhalten. Menschen versuchen dann bewusst oder unbewusst ihre unbefriedigten Grundbedürfnisse auf negative Art und Weise zu befriedigen, was zu hohen Reibungsverlusten, geringer Produktivität, geringer Effizienz bei der Arbeitsleistung, aber auch zu der inneren Kündigung oder zum Verlassen des Arbeitsplatzes führen kann. Die Erfahrung zeigt, dass gerade Top-Mitarbeiter oft hoch sensibel auf solche Frustrationen reagieren.

Herzberg unterschied schon die verschiedenen arbeitsbestimmenden Faktoren in zwei Einflussgruppen: Die so genannten Hygienefaktoren und die Motivatoren. Hygienefaktoren betreffen hauptsächlich die Begleitumstände der Arbeit, zum Beispiel die Arbeitsbedingungen. Als Motivationsfaktoren bezeichnete er schon die Tätigkeit als solche, zum Beispiel Lob, Anerkennung und Leistung. Er kam zu dem Ergebnis, dass Hygienefaktoren keine Motivationswirkungen haben, da sie mit der Zeit von den Mitarbeitern als selbstverständlich angesehen werden. Ihr Fehlen führt allerdings zur Unzufriedenheit.

Die Motivatoren steigern die Zufriedenheit, aber ihr Fehlen erhöht die Unzufriedenheit nicht nachhaltig. Sie wirken allerdings nur, wenn ausreichend Hygienefaktoren vorhanden sind. Die Entscheidung, ob ein Mitarbeiter im Unternehmen bleibt oder nicht, hängt vom Vorhandensein von Hygienefaktoren ab und die Anwesenheit von Motivatoren trägt zur Leistung und Leistungssteigerung, also auch zu einer erhöhten Identifikation bei.

In der so genannten Gallup-Langzeitstudie wurden in einem Zeitraum von 25 Jahren mehr als 1 Mio Arbeitnehmer befragt. Ziel war es, die Kernelemente herauszufinden, mit denen sich die Qualität eines starken, vitalen Arbeitsplatzes wirklich messen lässt. Für Überraschung sorgte die Studie durch die Erkenntnis, dass Faktoren wie Gehaltsgefüge, Sozialleistungen, Organisationsstrukturen, Statussymbole oder charismatische Führung an der Spitze für die Zufriedenheit am Arbeitsplatz zwar nicht unwichtig sind, aber keinen so hohen Stellenwert haben wie andere wichtige Faktoren.

Aus der Studie ergaben sich insgesamt 4 Themenbereiche bzw. Kernfragen der Arbeitszufriedenheit und Motivation:

- Was gibt mir mein Unternehmen?
- Welchen Beitrag kann ich in meinem Unternehmen leisten?
- Gehöre ich in diesem Unternehmen dazu?
- Wie können wir zusammenwachsen?

Diese Themenbereiche stehen für Mitarbeiter in einer klaren Reihenfolge im Berufsalltag. Nur die echten Motivatoren bringen Energie und machen zufrieden.

Als Basis und Hygienefaktor gilt für alle:

- Wissen was im Beruf, am Arbeitsplatz konkret erwartet wird.
- Die Arbeitsmittel/-materialien, die notwendig sind, um die Arbeit richtig zu machen, stehen zur Verfügung.

Ein Grundmotivator für alle ist:

- Die Gelegenheit zu haben, das zu tun, was man am besten kann.

Das wird zwar an keinem Arbeitsplatz ausschließlich möglich sein, man sollte aber immer wieder für entsprechende Erfolgserlebnisse sorgen.

Einen wesentlich breiteren Handlungsspielraum haben die Führungskräfte, die erkennen, um welchen Grundmotivationstyp es sich beim jeweiligen Mitarbeiter handelt. Eine erfolgreiche Führungskraft kann dann ganz gezielt Motivatoren einsetzen zur Befriedigung folgender, bei Menschen durchaus unterschiedlicher Bedürfnisse, zum Beispiel:

- Als Mensch beachtet und geschätzt zu werden
- Lob und Anerkennung für gute Leistungen
- Die persönliche Kompetenz und Leistungssteigerung wird unterstützt und gefördert
- Die Möglichkeit, die eigene Arbeitszeit zu strukturieren.

Weitere Motivatoren sind für einen anderen Persönlichkeitstyp:

- Anerkennung und Respekt für die eigenen Meinungen und Ansichten zu bekommen und für andere wieder
 - Lob und Anerkennung für gute und kreative Leistungen
- sowie
- viel Kontakt mit unterhaltsamen und witzigen Menschen.

Ein Motivator für einen anderen Persönlichkeitstyp ist zum Beispiel

- einen Aufgabenbereich mit ständig neuen Herausforderungen und spannenden Projekten zu haben sowie rasche Erfolge, Gewinne, Macht und Ansehen durch aktives Handeln erringen zu können

Wieder ein anderer Mitarbeitertyp braucht

- die Möglichkeit, allein und in Ruhe zu arbeiten, muss konkrete Aufgaben bekommen, die wenig Kontakt mit anderen erfordern.

Wichtig ist es, diese individuellen echten Motivatoren mit Hilfe der entsprechenden Wahrnehmungs-Brille im so genannten Kommunikationskompass® zu erkennen und einzusetzen. Dabei gehen wir davon aus, dass wir alle der im Folgenden geschilderten 6 Persönlichkeitstypen in uns haben.

Entscheidend ist aber die jeweilige so genannte Basis, das Hauptbedürfnis. Da gibt es den so genannten

Einfühlsamen

Hier ist der Hauptmotivator als Mensch beachtet und geschätzt zu werden, eine angenehme und stimulierende Arbeitsumgebung mit harmonischen Beziehungen zu haben, Freunde und eine angenehme Atmosphäre im Unternehmen. Wichtig ist, dass Ziele und Philosophie des Unternehmens einem das gute Gefühl geben, dass die eigene Arbeit wichtig ist.

Wenn wir den so genannten

Analytiker

betrachten, so ist dessen Hauptmotivation Lob und Anerkennung für gute Leistungen. Die persönliche Kompetenz- und Leistungssteigerung muss unterstützt und gefördert werden. Die Leistungsfortschritte müssen beachtet und besprochen werden und es muss die Gelegenheit gegeben werden, Neues zu lernen und sich weiterzuentwickeln. Der Mitarbeiter braucht auch eine klare Struktur, was, wann, wie zu machen ist.

Der Typ des so genannten

Bewahrs

braucht Anerkennung und Respekt vor seiner eigenen Meinung, seinen Werten und Ansichten sowie Lob und Anerkennung für gute Leistung und Engagement. Er muss das tun können, was er am besten kann und für richtig und wertvoll hält. Er muss auch wissen, dass seine Arbeitsergebnisse für die Ziele und die Philosophie des Unternehmens wichtig sind. Motivierend sind für ihn Kollegen, die das gleiche Ziel haben, Arbeit mit hoher Qualität zu leisten. Er spricht auch gern über den Wert der eigenen Arbeit.

Der so genannte

Kreative

braucht als wichtigen Motivator Kontakt mit unterhaltsamen und witzigen Menschen, Lob und Anerkennung für kreative und gute Leistungen, eine anregende Umgebung. Es darf durchaus spielerisch bunt, kreativ und unterhaltsam zugehen. Wichtig ist auch, die Gelegenheit zu haben, Neues zu lernen und sich kreativ weiterzuentwickeln.

Der so genannte

Aktive

braucht als Mensch die Gelegenheit, das zu tun, was er am besten kann und am liebsten tut. Er braucht Aufgabenbereiche mit ständig neuen Herausforderungen und spannenden Projekten. Rasche Erfolge, Gewinne, Vorteile, Macht und Ansehen durch aktives Handeln sind ihm wichtig.

Dem so genannten

Ruhigen

ist es wichtig, das zu tun, was er am besten kann mit der Möglichkeit, allein und in Ruhe zu arbeiten. Er will konkrete Aufgaben bekommen, die wenig Kontakt mit anderen erfordern. Gleichzeitig muss er das Gefühl haben, dass die eigene Arbeit für die Ziele und die Philosophie des Unternehmens wichtig und wertvoll ist.

Für alle diese Typen gilt als Grundvoraussetzung ein klares Wissen, was im Beruf/am Arbeitsplatz konkret von ihnen erwartet wird, wobei es für den Ruhigen noch zusätzlich wichtig ist, klare Anweisungen zu bekommen.

Um mit diesen Motivatoren effektiv und bewusst zu arbeiten, muss ich als Führungskraft zuerst mich selbst erkennen:

- Was ist mein Grundtyp?
- Was sind meine Grundbedürfnisse?
- Was motiviert mich ganz besonders?
- Wie Sorge ich dafür, dass diese Motivatoren bei mir wirken?

Selbstmanagement geht immer vor Fremdmanagement! Die Work-Life-Balance ist nur möglich, wenn ich selbst, als Führungskraft in meinem beruflichen Alltag, hoch motiviert und begeistert bin.

Im nächsten Schritt erkenne ich dann, dass andere sich eben so verhalten, wie sie es tun, damit ihre Bedürfnisse befriedigt sind, ihre Motivatoren zum Zug kommen. Ich muss dann bestimmte Verhaltensweisen, die mir an sich völlig fremd sind und überhaupt nicht liegen, nicht als persönlichen Angriff nehmen, der andere „kann eben im Augenblick nicht anders“, weil er sich in einem dicken Stress befindet. Zunächst ist es aber sinnvoll und hilfreich, die eigene Persönlichkeitsstruktur zu kennen, seine eigenen Stärken und Schwächen, seine positiven Attribute und die Gefahren, wenn die innere Balance verloren geht. Diese Selbsterkenntnis kann mit Hilfe eines speziellen Persönlichkeitsfragebogens ermittelt werden. Anschließend empfiehlt sich ein gezieltes und effektives Coaching mit einem dafür zertifizierten Coach.

Einzelheiten erfahren Sie über dtaAkademie@t-online.de, www.dta-akademie.de,
oder Dr. Angelika Hamann & Kollegen, Unternehmensberater CMC/BDU,
Bondenwald 16, 22453 Hamburg, Telefon 040 / 58 03 09, Telefax: 040 / 58 32 28

Autor: Dr. Angelika Hamann, Unternehmensberater CMC/BDU