



Motivation als Instrument der Führungskraft

Skript

**Herausgeber & Autor**

wb CONSULTING + DEVELOPMENT GbR &
wb BLENDED LEARNING GbR
- lomendoo -
Birgit Winter & Oliver Winter
Rhöndorfer Str. 23A
53604 Bad Honnef

Stand

14.03.2022

Version

03-2022

Rechte

Die für die Weiterbildung verwendeten Konzepte, Inhalte und Arbeitsunterlagen sind urheberrechtlich geschützt. Das Kopieren und Weiterleiten von Unterlagen oder Inhalten an Dritte ist nur mit vorheriger Einwilligung von wb zulässig. Die Lerninhalte sind nur zur eigenen Verwendung durch den Kunden bestimmt, weder die vollständigen Inhalte, noch deren Bestandteile dürfen an Dritte weitergegeben werden. Der Kunde ist nicht berechtigt, diese Inhalte zu vervielfältigen, zu übersetzen, zu bearbeiten, zu verbreiten, vorzuführen oder sie wirtschaftlich zu verwerten.

Gewährleistung

wb übernimmt keine Gewähr für die Vollständigkeit und Richtigkeit von Lerninhalten, sofern nicht eine Verantwortung aufgrund von Vorsatz oder grober Fahrlässigkeit gegeben ist.

Haftung für Links

Unsere Produkte (insbesondere Lerninhalte) enthalten Links zu externen Webseiten Dritter, auf deren Inhalte wir keinen Einfluss haben. Deshalb können wir für diese fremden Inhalte auch keine Gewähr übernehmen. Für die Inhalte der verlinkten Seiten ist stets der jeweilige Anbieter oder Betreiber der Seiten verantwortlich. Die verlinkten Seiten wurden zum Zeitpunkt der Verlinkung auf mögliche Rechtsverstöße überprüft. Rechtswidrige Inhalte waren zum Zeitpunkt der Verlinkung nicht erkennbar. Eine permanente inhaltliche Kontrolle der verlinkten Seiten ist jedoch ohne konkrete Anhaltspunkte einer Rechtsverletzung nicht zumutbar. Bei Bekanntwerden von Rechtsverletzungen werden wir derartige Links umgehend entfernen.



Inhalt

1	Loop & Do: Lernziele.....	4
2	Einleitung.....	4
3	Entstehung von Leistung	4
4	Wer ist für die Leistungsmotivation verantwortlich?	5
5	Was liegt in der Verantwortung des Mitarbeiters?	5
6	Können, Wollen und Dürfen ermöglichen	6
7	Handlungsfelder der Leistungsmotivation	7
8	Fazit.....	7
9	Übungen: Lösungen.....	8



1 Loop & Do: Lernziele

- Du weißt, auf welchen Säulen die Motivation beruht und wie du auf dieser Basis erfolgreich motivieren kannst.

2 Einleitung

Liefert dein Mitarbeiter nicht die von dir verlangten Arbeitsergebnisse oder verhält er sich nicht entsprechend deiner Vorgaben (z.B. gegenüber Kunden), stellt sich dies aus deiner Sicht als Führungskraft als ein Problem dar, das es zu lösen gilt.

Die möglichen Ursachen von Leistungs- / Verhaltensmängeln lassen sich verschiedenen Kategorien zuordnen:



Wird dann ein solcher Mitarbeiter vorschnell kritisiert oder bestraft, wird er sich ungerecht behandelt fühlen mit der Gefahr, dass er sich künftig in ähnliche Situationen von vornherein nicht sonderlich bemühen wird. Somit schafft man sich zusätzlich zum auslösenden Arbeitsproblem ein echtes Motivationsproblem.

3 Entstehung von Leistung

Um erfolgreich zu motivieren, ist die erste Voraussetzung, die Motivatoren deiner Mitarbeitenden zu erkennen und zu verstehen.

Das Leistungsverhalten ist aber nicht allein eine Frage der Bereitschaft, sondern es spielen auch deren Fähigkeiten und Möglichkeiten eine Rolle.

Wie entsteht Leistung?



Trotz hoher Bereitschaft (Wollen) wird ein Mitarbeitender mit geringen Fähigkeiten (Können) auf dem betreffenden Arbeitsgebiet keine Höchstleistungen erbringen können. Andererseits wird ein sehr fähiger, aber schwach motivierter Mitarbeitender ebenfalls nur ein begrenztes Leistungsniveau erreichen. Es können gleich hohe Arbeitsleistungen unterschiedlich bedingt sein.



4 Wer ist für die Leistungsmotivation verantwortlich?

Die Motivation ist ein wesentliches Instrument der Führungskraft.

Doch die Frage ist, wie weit die Verantwortung der Führungskraft für die Motivation der Mitarbeitenden reicht?

Sollte sie die Mitarbeitenden für alle Aufgaben motivieren?



An dieser Stelle findest du im Lernmodul eine interaktive Übungsaufgabe:

Übung: Wer ist für die Leistungsmotivation verantwortlich?

Die Motivation ist ein wesentliches Instrument der Führungskraft.
Doch die Frage ist, wie weit die Verantwortung der Führungskraft für die Motivation der Mitarbeitenden reicht?
Sollte sie die Mitarbeitenden für alle Aufgaben motivieren?

Dürfen
Leistungsmöglichkeit

Eigen-Verantwortung des Mitarbeitenden
Verantwortung der Führungskraft + des Umfelds

Was liegt in der Verantwortung der Führungskraft, was in der Verantwortung der Mitarbeitenden?

Absenden

5 Was liegt in der Verantwortung des Mitarbeiters?

Reinhard Sprenger > vertritt die Ansicht, dass die Hauptaufgabe der Führungskraft nicht die Motivation, sondern das Verhindern von Demotivation ist.

Ansonsten würde man unterstellen, dass jeder Mitarbeitende unmotiviert zur Arbeit kommt. Und das wäre eine unzulässige Unterstellung.

Für die Führungskraft heißt Motivation daher, dem Mitarbeitenden die Möglichkeit zu geben, sich selbst zu motivieren und / oder seine Eigenmotivation aufrecht zu erhalten.



Das Zusammenspiel von "Wollen – Können – Dürfen" ist für ein motiviertes Handeln bei den Mitarbeitenden ausschlaggebend. Auf diesen drei Säulen beruht die Motivation.

Können

Die Fähigkeit, die Leistung zu erbringen: Erfahrung und Fähigkeit des Mitarbeitenden sollten zur Aufgabe passen. Ist das nicht der Fall, hast du die Möglichkeit die erforderlichen Fähigkeiten der Person oder des Teams zu entwickeln. Neben der geistigen ist auch die körperliche Leistungsfähigkeit zu beachten. Ist der Mitarbeitende durch zu viele Stunden, Druck oder Stress körperlich angeschlagen, beeinflusst das seine Motivation.

Wollen

Die Bereitschaft, die Leistung zu erbringen: Den Willen zur Leistung sollte dein Mitarbeitender mitbringen. Jeder ist grundsätzlich für sich selbst verantwortlich und entscheidet, was er tut. Jedoch kannst du die Entscheidung Leistung zu bringen bei deinem Mitarbeitenden positiv beeinflussen, indem du ihn als Partner_in und nicht als Auftragsempfänger_in behandelst: Erläutere Sinn, Zweck und Ziele einer Aufgabe und zeige Anerkennung für die gute Arbeit.

Dürfen

Die Möglichkeit, die Leistung zu erbringen: Die klare Beschreibung der Kompetenzen, das Festsetzen von Entscheidungsbefugnissen und die Übertragung von Verantwortung setzen den Rahmen für den Mitarbeitenden. Ist der Rahmen geklärt, kann der Mitarbeitende hierin selbstverantwortlich handeln. Im Bereich des „Dürfens“ hast du als Führungskraft die größten Einflussmöglichkeiten.



7 Handlungsfelder der Leistungsmotivation

	Person (Mitarbeiter_in)	Situation (Umfeld + Führungskraft)
Wollen Leistungs- bereitschaft	Commitment leben Deine Mitarbeiter_in ist für die eigene berufliche Situation und das damit verbundene Commitment zur Leistungsbereitschaft allein verantwortlich.	Demotivation vermeiden Eine Motivation durch dich als Führungskraft ist nicht möglich, sie kann bestenfalls Demotivation vermeiden.
Können Leistungs- fähigkeit	Stärken nutzen und lernen Jeder Mitarbeitende muss für sich überlegen, was seine wirklichen Talente sind und diese fördern, indem er dazulernt.	Fördernd fordern Als Führungskraft bist du gefragt, die Mitarbeitenden zu fördern bzw. zu fordern. Was den Mitarbeitenden begeistert, kannst du nur über den Dialog herausfinden.
Dürfen Leistungs- möglichkeit	Spielfeld wählen Jeder Mitarbeitende muss selbst das für seine Talente passende Spielfeld (also Unternehmen) wählen, denn nichts ist bereichernder als eine erfüllende Tätigkeit auszuüben.	Freiraum eröffnen Als Führungskraft hast du die Freiräume für deine Mitarbeitende zu eröffnen, die du im Rahmen deiner Möglichkeiten hast.

Jede Form von Anreizsystem kann also bestenfalls nur kurzfristig funktionieren.

Motivation von außen (Motivierung) zerstört die innere Motivation und hält die Mitarbeitenden unselbstständig.

Motivation ist die Sache jedes Einzelnen. Und Führung ist das Vermeiden von Demotivation.

Allerdings ist die ehrliche Anerkennung durch die Führungskraft förderlich.



9 Übungen: Lösungen

9.1 Wer ist für die Leistungsmotivation verantwortlich?

Übung: Wer ist für die Leistungsmotivation verantwortlich?

Die Motivation ist ein wesentliches Instrument der Führungskraft. Doch die Frage ist, wie weit die Verantwortung der Führungskraft für die Motivation der Mitarbeitenden reicht? Sollte sie die Mitarbeitenden für alle Aufgaben motivieren?

The diagram is a blue square divided diagonally from the bottom-left to the top-right. The upper-left triangle is labeled 'Eigen-Verantwortung des Mitarbeitenden' and contains three green boxes: 'Wollen Leistungsbereitschaft', 'Können Leistungsfähigkeit', and 'Dürfen Leistungsmöglichkeit'. The lower-right triangle is labeled 'Verantwortung der Führungskraft + des Umfelds'.



Notizen: