

Der folgende Text ist ein zusammengefaßter Auszug des Kapitels „Motivation“ im „Handbuch Qualitätsmanagement“ [Masing, 2007]. Darin vertretende Grundüberzeugung ist, daß jeder sich nur selber motivieren kann und die sog. Wirklichkeit eine Konstruktion jedes einzelnen Menschen ist.

Hier im Auszug steht die einzelne Person im Vordergrund, und jeder Leser kann Ideen entwickelt, sich (noch besser oder anders als bisher) selber zu motivieren. Oder er kann sich anregen lassen, wie durch seine Reaktionen und sein Verhalten als Mitarbeiter oder Kollege das Führungsverhalten seines Vorgesetzten oder seines fachlich-führenden Kollegen im Sinne einer win-win-Situation beeinflussbar ist.

Die Beschreibung dieser personenorientierten Perspektive beginnt im Buch [Masing 2009] mit drei Motivationstheorien: Die „Theorie y“ von Mc Gregor, die Motiv-Pyramide von Maslow sowie die „Zwei-Faktoren-Theorie“ von Herzberg (bei Interesse bitte dort nachlesen).

Darauf aufbauend geht es um Einstellungen, die als verallgemeinerte Überzeugen, oder sog. Glaubenssätze die individuelle Motivation beeinflussen [vgl. Fischer-Epe 2006, S. 69]. Positiv ausformuliert unterstützen Einstellungen die individuelle Leistung und das Durchhaltevermögen („Einer geht noch“ oder „Jetzt erst recht...“). Negativ eingefärbt können Glaubenssätze dagegen zu Überforderung führen oder Leistungsbereitschaft minimieren („Wer A sagt, muss auch B sagen“ oder „Schuster bleib bei Deinen Leisten“).

Unterschiedliche psychologische Richtungen und Autoren der Managementliteratur greifen dieses Wissen auf und bieten Denkanstöße und Reflexionsmöglichkeiten sowie Übungen, um den individuellen Handlungsspielraum erweitern zu können und das eigene Verhalten nicht durch Glaubenssätze einzugrenzen.

Im Buchkapitel wird z.B. die NLP-Technik des „Reframing“ (=Neurahmung) vorgestellt, im deutschen meist als "Umdeutung" bezeichnet: Ziel eines Reframings ist es, einer Situation eine andere Bedeutung zu verliehen und einen anderen Blickwinkel (Rahmen) einzunehmen. Das kann allen Beteiligten erleichtern, mit der Situation umzugehen und ganz neue Lösungsmöglichkeiten in Betracht zu ziehen. Die Frage „Was ist das Gute im Schlechten“ kann ein Reframing hervorrufen, weil die Vorteile einer bis dato negativ eingeschätzten Veränderung in den Fokus rücken.

Die sog. Transaktionsanalyse (TA) bietet u.a. ein Konzept zu den fünf Antreibern des eigenen Handelns (Sei perfekt! Sei schnell! Mach es allen recht! Streng Dich an! Sei stark!). Eine TA-orientierte Reflexion der bisherigen eigenen Lebensgeschichte, hilft gelassener mit sich selber umgehen zu können und dadurch auch in der Kommunikation mit anderen flexibler zu sein [vgl. Rautenberg / Rogoll 2004].

Auch die Übernahme von Selbstverantwortung ist eine Einstellungsfrage: Leider haben viele Mitarbeiter „durch jahrzehntelange Entmündigung verlernt, Verantwortung für sich, ihre Motivation und ihre Leistung zu übernehmen ... Auch im Gehirn machen sie Dienst nach Vorschrift“ anstatt über eine Bereitschaft zu verfügen, „auch dort Zuständigkeit wahrzunehmen, wo sie nicht vorher in einer klar abgegrenzten Aufgabenverantwortung normiert ist“ [Sprenger 2002, S. 68]. Sprenger erinnert u.a. daran, dass jeder seine berufliche Situation irgendwann, aus den unterschiedlichsten Motiven heraus gewählt hat (und damit jederzeit wieder abwählen könnte). Der Autor schlägt vor, den Satz „Was kann ich dafür“ zu ergänzen um ein einziges Wort: „Was kann ich dafür tun?“ [Sprenger 1998, S. 38].

Eine „Anleitung zur Selbstverantwortung“ hat Schulz von Thun entwickelt und als „Inneres Team“ veröffentlicht [Schulz von Thun 1998]. Basierend auf Goethes zwei Seelen, die in dessen Brust schlagen, vermutet er in jedem Menschen eine innere Pluralität und benennt diese als innere Teammitglieder. Wie in jedem Team steht jedes Teammitglied für eine eigene Meinung und es bedarf eines Moderators, der alle Meinungen zu Wort kommen lässt und das innere Team in einer konstruktiv geführten Diskussion zu einer gemeinsamen Meinung führt. Ziel ist, die zunächst widerstrebenden Kräfte zu einer Kooperation zu bewegen, deren Ergebnis nachhaltiger sein kann, als wenn nur eine Stimme sich durchgesetzt hätte – und die anderen dann im Nachgang ggf. die getroffene Entscheidung sabotieren.

Nicht nur Moderationstechniken sind für ein Selbstmanagement nutzbar, auch Aspekte des „Führen mit Zielen“ sind anwendbar: Analog zu den Prozessen in einem Unternehmen kann man beginnend mit einer Vision und einem (Lebens-) Leitbild seine individuellen Lebensziele formulieren. Um seine Energie nicht in zu vielen (wahrscheinlich dringlichen aber nicht wichtigen) Aufgaben zu verbrauchen, können nach Seiwert max. 7 Rollen definiert werden, die man in seinem Leben einnehmen möchte, um seine anvisierten Ziele zu erreichen [vgl. Seiwert 1999].

Neben der personenorientierten wird im „Handbuch Qualitätsmanagement“ [Masing 2007] auch eine situationsorientierte Perspektive auf Motivation beschrieben. Es sind die Führungskräfte, die Situationen gestalten und Rahmenbedingungen schaffen können, in denen ihre Mitarbeiter motiviert arbeiten. Auch nicht-diziplinarisch Vorgesetzte, d.h. fachlich-führende (als Qualitätsmanagementbeauftragte in Projekten z.B.) können die im Kapitel 47 dargestellten Informations-, Kommunikations- oder Konfliktmanagementmethoden nutzen, um motivationsförderliche Arbeitsbedingungen mit allen Betroffenen gemeinsam zu gestalten - gruppenspezifisches Grundwissen ist dabei dienlich und wird auch kurz vorgestellt.

Interessierte lesen bitte dort weiter – viel Spass beim schmökern!

Oben zitierte, weiterführende Literatur:

Fischer-Epe, M. / Epe, C.: Stark im Beruf – erfolgreich im Leben. Persönliche Entwicklung und Selbstcoaching. Reinbeck bei Hamburg 2006.

Schulz von Thun, F.: Miteinander reden. Das innere Team und situationsgerechte Kommunikation. Hamburg 1998.

Seiwert, L.: Gehe langsam, wenn Du es eilig hast. Frankfurt 1999.

Sprenger, R.: 30 Minuten für mehr Motivation. Offenbach 2002

Sprenger, R.: Das Prinzip Selbstverantwortung. Wege zur Motivation. Frankfurt 1998.

Rautenberg, W. / Rogoll, R.: Werde, der Du werden kannst. Persönlichkeitsentfaltung durch Transaktionsanalyse. 13. Auflage, Freiburg 2004.