

## Motivation in schweren Zeiten – Ohnmacht oder Chance?

**Kann man Mitarbeiter und sich selbst in schlechten Zeiten motivieren? Mit dieser Frage hat sich der Coach und Berater von Führungskräften Dipl. Kfm Ulrich Grannemann befasst.**

### **Die Zeiten sind schlecht**

Geht es Ihnen auch so, dass das Thema Motivation einen tiefen Seufzer auslöst und Sie sich selbst fragen: Wie soll man denn in diesen Zeiten sich selbst oder andere motivieren? Was hat Sie bewogen, diesen Artikel zu lesen? Fühlen Sie sich eventuell selbst schlecht motiviert oder fehlt es bei Ihren Mitarbeitern oder Kollegen an der rechten Motivation?

Ja, es ist wahr, die Zeiten sind schwer. Die Kassen sind leer. Es gibt kaum noch etwas zu verteilen und das wirtschaftliche Wachstum in Deutschland ist zwar wieder gestiegen, aber zurzeit auch nicht überragend. Es gibt Stellenabbau, die Personalkosten werden reduziert, an Beförderungen und Karriere ist gar nicht zu denken. Man kann froh sein, wenn man überhaupt seinen Arbeitsplatz behält.

### **Ist Motivation in schlechten Zeiten überhaupt möglich?**

Zwei Variablen machen es Führungskräften zurzeit schwer, ihre Mitarbeiter (und auch sich selbst) zu motivieren. Da die Variablen zudem stabil bestehen und kaum veränderbar sind, müssen sie in einer Kurzzeitbetrachtung als fix angesehen werden.

1. Variable: Führungskräfte können ihren Mitarbeitern derzeit kaum etwas anbieten (bessere Position, mehr Geld, Incentives etc.), d.h. die Motivation „per Mohrrübe“, das in Aussichtstellen von zukünftigen Belohnungen funktioniert nicht und bereits gemachte Versprechungen können vielfach nicht einmal mehr erfüllt werden. Damit stehen Führungskräfte unter Umständen als unglaubwürdig da und sind ihrer „Machtmittel“ beraubt.
2. Variable: Unsere eigenen Motive, unsere persönlichen Werte verändern sich zwar über unsere Lebensphasen (so nimmt z.B. das Motiv „Karriere“ in späteren Berufsjahren zumeist ab), sind aber von außen nicht veränderbar.

Doch es gibt auch eine gute Nachricht in Sachen Motivation: Wir haben nur ein mentales Problem und mentale Probleme kann man ändern, denn sie stellen lediglich Verknüpfungen in unserem Gehirn dar. Und diese Verknüpfungen können verändert werden. Finden Sie diese These zu frech? Oder gar falsch? Egal! Was wäre denn, wenn die Hypothese stimmt? Womit würden Sie sich besser fühlen? Warum sich nicht einmal auf ein solches Gedankenspiel einlassen und schauen, was sich verändert, wenn wir unsere Einstellung ändern.

Um dieses Gedankenspiel zuzulassen, ist es zunächst notwendig, sich mit dem Begriff Motivation zu befassen.

### **Was ist eigentlich Motivation? - Die vier Seiten der Motivation.**

Laut Definition versteht man unter Motivation die Bereitschaft, in einer konkreten Situation eine bestimmte Handlung mit einer bestimmten Intensität bzw. Dauerhaftigkeit auszuführen.

Die Definition ist einfach und eindeutig. In der Praxis finden wir jedoch, dass der Begriff „Motivation“ in zwei unterschiedlichen Bedeutungen benutzt wird und im Prinzip in vier Ausprägungen aufgeteilt werden kann:

#### **1. Motivation gleich Zufriedenheit**

Wenn wir sagen: „ ich bin (nicht) motiviert...“, dann beschreiben wir damit einen Zustand von Zufriedenheit bzw. Unzufriedenheit mit unserer Situation. Eine solche Aussage bezieht sich auf die Gegenwart und ist eher allgemein gehalten.

#### **2. Motivation gleich Antrieb/Anziehung**

In der zweiten Bedeutung des Begriffes beschreiben wir Motivation als Anziehung, als Attraktion etwas Bestimmtes zu tun: „ Ich habe Lust,...zu tun“ oder „ich bin motiviert, ...zu tun“. Diese Äußerungen beziehen sich auf die Zukunft und sind eher konkret.

Eine weitere Differenzierung findet sich in der Unterscheidung zwischen der Motivation durch sich selbst (Eigenmotivation) und der Motivation durch andere bzw. von anderen (Fremdmotivation):

**3. Eigenmotivation und 4. Fremdmotivation**

Eigenmotivation ist in vielen Bereichen die beste Voraussetzung für gelungene Motivation von anderen („Nichts ist motivierender als ein motivierter Chef“), doch oft ist ihr Charakter ein völlig anderer als der der Fremdmotivation: Nicht alles was mich selbst motiviert, ist automatisch auch in der Kommunikation mit anderen (bzw. in der Führung) erlaubt oder gar wirksam.

Motivationsart und – Motivationssubjekt	<b>Ich</b>	<b>Andere</b>
<b>Zustand</b>	Eigenmotivation mit Gegenwartsbezug  <i>(„Ich bin richtig/nicht motiviert!“)</i>	Fremdmotivation mit Zustandsbezug  <i>(„Mitarbeiter Müller ist im Moment wirklich gar nicht motiviert..“)</i>
<b>Antrieb</b>	Eigenmotivation mit Zukunftsbezug	Fremdmotivation mit Antriebsbezug

**Vier Motivationsbaustellen**

Kommen wir zurück zur These, dass sich in punkto Motivation etwas bewirken lässt, wenn wir unsere Einstellung ändern. Unter dieser Prämisse können vier „Baustellen“ ausgemacht werden, an denen eine Veränderung möglich erscheint:

Baustelle 1: Ich-Zustand

Baustelle 2: Andere-Zustand

Baustelle 3: Ich-Antrieb

Baustelle 4: Andere-Antrieb

### **Motivations-Baustelle 1: Der eigene Zustand**

Zufriedenheit ist das Ergebnis eines Vergleiches zwischen Erwartung und Realität. Während sich die Realität oft sehr schnell ändert, ist unsere Erwartung oft über lange Zeiträume stabil, wenn nicht sogar träge. So kommt es nicht selten vor, dass die Erwartung hinter der sich verändernden Realität hinterhinkt. Es entsteht eine Lücke zwischen dem, was wir erwarten/erhoffen, und dem, was in der Realität möglich ist. Man könnte auch von Frustrationslücken oder mangelnder Motivation sprechen, - zumindest von Zeit zu Zeit – den Blickwinkel zu verändern sowie unsere Erwartungen zu korrigieren und herunterzuschrauben?

Hierzu ein kleines Experiment. Nehmen Sie einmal Ihre eigene berufliche Situation und stellen sich folgendes vor: Sie verdienen 20 Prozent weniger als jetzt. Oder wie wäre es damit: Sie müssen in Ihrem Beruf noch einmal von vorne anfangen, alles, was sie bis jetzt erreicht haben, wird „auf Null“ gesetzt“. Oder: Ihre Position ist eine Stufe niedriger als derzeit. Wie wäre es mit folgender Überlegung: Ihre Kollegen/Mitarbeiter gehen weniger respektvoll mit Ihnen um. Sie werden zum Beispiel von allen wichtigen Informationen abgeschnitten, Sie werden gar nicht mehr beteiligt oder informiert.

Es geht immer noch schlechter... Wie fühlen Sie sich, nachdem Sie sich in all die unangenehmen Situationen hineinversetzt haben und welches Gefühl entsteht, wenn Sie jetzt an Ihre reale Situation denken?

Vielleicht ein Gefühl von Dankbarkeit, das zu haben, was Sie haben, und das zu sein, was Sie sind? Erwartungen sind Größen in unseren Köpfen. Stellen Sie Ihre Erwartungen auf den Prüfstand und seien Sie dankbar für das, was Sie in Realität haben. Das hat nichts mit dem Verzicht auf Ziele zu tun, wie bei Baustelle 3 noch zu sehen sein wird, sondern nur mit den Maßstäben in unseren Köpfen. Auf einmal ist alles gar nicht mehr so enttäuschend und unsere eventuelle Eigen-Demotivation geht über in Eigenmotivation, was wiederum eine wichtige Voraussetzung für die Mitarbeitermotivation ist.

## Motivations-Baustelle 2: Der Zustand des anderen

Das Gute an schlechten Zeiten ist, dass Führungskräfte nicht mehr „dünne Bretter bohren“ können, d.h. reines Motivieren auf „Pump“ (jetzt versprochen und später eingelöst – nicht erfüllbare Versprechungen oder Zugeständnisse machen ebenso wie fahrlässig überhöhte Erwartungen zulassen) – funktioniert nicht mehr. Mitarbeiter wissen um die Lage und lassen sich nicht länger mit Versprechungen abspeisen. Für Führungskräfte ist also eine genaue Einschätzung des Möglichen und Versprechbaren wichtig. Die Erwartungen der Mitarbeiter und die Realität rücken wieder zusammen, Motivationslücken können sich schließen.

Folgendes Vorgehen hat sich in der Praxis als erfolgreich gezeigt:

Schritt 1:

Bestehen bereits nicht erfüllbare Erwartungen, dann bleibt Ihnen als Führungskraft nur der „Offenbarungseid“. Zugeben, dass man sich geirrt hat über das, was die Zukunft bringen wird, ist zwar hart, aber nur so kann die eigene Glaubwürdigkeit gegenüber dem Mitarbeiter wieder hergestellt werden.

Schritt 2:

Fragen Sie Ihre Mitarbeiter nach Ihrem Stand der Zufriedenheit. So kommen Sie am schnellsten auf die Motivationslücken.

Schritt 3:

Klären Sie mit Ihren Mitarbeitern, welche Erwartungen er/sie hat und lösen Sie nicht erfüllbare Erwartungen auf. Es geht dabei um alle Erwartungen: Erwartungen auf Karriere, auf Höhergruppierung, auf bestimmte Ziele, auf Respekt und Status, auf eigen Bedeutung und Wichtigkeit oder auf Beteiligung an Prozessen und Entscheidungen (Hauptdemotivator in Veränderungsprozessen ist die Erkenntnis der eigenen Ohnmacht und Bedeutungslosigkeit).

Schritt 4:

Nehmen Sie gemeinsam mit Ihren Mitarbeitern eine Veränderbarkeitsanalyse vor, d.h. was lässt sich ändern, was nicht. Am besten Sie erstellen eine gemeinsame Liste.

Schritt 5:

Als Ergebnis der Veränderbarkeitsanalyse gibt es drei Möglichkeiten:

- a. Ein Punkt ist erfüllbar und löst damit die notwendige Aktivität aus.
- b. Sie wissen nicht, ob der Punkt erfüllbar oder nicht erfüllbar ist.  
Er löst damit Informations- und Klärungsarbeit aus.
- c. Ein Punkt/ eine Erwartung ist nicht erfüllbar und löst damit Abschiedsarbeit aus.

Ergebnis der Motivationsarbeit ist am Ende Realitätsbezug. Bereinigung von unrealistischen Erwartungen.

### **Motivations-Baustelle 3: Der eigene Antrieb**

Ist der Boden – die Grundzufriedenheit - wieder gesund, fruchtbar und frei von Erwartungsunkraut, dann kann auch wieder neu gesät werden! Wenn das Glas wieder halb voll und nicht mehr halb leer ist, dann ist auch die zukunftsgerichtete Motivation, unser Antrieb wieder da.

Backen Sie kleine Brötchen! Fangen Sie wieder ganz klein an. Denken Sie groß und starten Sie klein, denn es sind die kleinen Schritte, die Erfolg erkennbar machen. Wie isst man einen Elefanten? Stückchen für Stückchen. Oder fern von allen Metaphern: Setzen Sie sich kleinere Ziele bzw. Zwischenziele und schaffen Sie sich dadurch die Möglichkeit sichtbarer Erfolge. Und wenn es Aufräumen ist. Stellen Sie das Büro um, schaffen Sie neue Ordnungen und sichtbare Erfolge.

Was motiviert Sie zum Beispiel diesen Artikel weiter zu lesen? Wahrscheinlich die Erwartung etwas zu bekommen. Wenn Sie bisher die Erfahrung gemacht haben, dass Sie für das Lesen etwas erhalten haben, dann schätzen Sie die Wahrscheinlichkeit, auch weiterhin etwas zu bekommen, hoch ein. Sie lesen weiter. Wäre eine längere Phase ohne Lohn (langweilig, für Sie nicht interessant etc.) geblieben, wäre die Motivation abgefallen, und Sie hätten aufgehört zu lesen.

Belohnen Sie sich also ruhig einmal selbst!

#### **Motivations-Baustelle 4: Der Antrieb des Anderen**

„Nichts ist erfolgreicher als der Erfolg.“ Was ist mit diesem Satz gemeint und was hat dieser Satz mit Motivation zu tun? Der Satz macht dann Sinn, wenn Erfolg Motivation generiert und Motivation wiederum Erfolg...usw.

Ein Beispiel: Ein Kind fängt an zu laufen. Würden Sie sich mit diesem Kind auf eine Couch setzen und sagen: „Nun lern mal schön laufen! Komm wieder, wenn Du laufen kannst, und dann werde ich dich loben“. Lernt ein Kind so laufen? Nein, denn der Trieb, Laufen zu lernen, ist sicherlich zu groß, um auf unser Lob zu warten.

Wie also lernen wir laufen? Jeder Zentimeter, der weiter zurückgelegt wird als beim vorigen Mal, wird beachtet (durch Aufmerksamkeit, mit Worten etc.). Jeder kleine Fortschritt wird durch Aufmerksamkeit belohnt und verstärkt.

Verstärkung erhöht die subjektive Wahrscheinlichkeit, dass das Ziel erreicht wird. Zwischenerfolge erhöhen das Selbstwertgefühl und diese Motivationskraft gilt immer, unabhängig von der Verschiedenartigkeit der Werte und Wertprofile oder Wertehierarchien.

Nun wir werden nicht bei unseren Mitarbeitern sitzen und sie bei jedem kleinen Fortschritt anfeuern und loben. Was aber gleich bleibt, ist die Wahrnehmung der kleinen Unterschiede in den Fortschritten. Als Mitarbeiter (und auch als Führungskraft) benötige ich einen Maßstab: Woran kann ich erkennen, woran genau kann ich erkennen, dass ich meinem Ziel etwas näher gekommen bin?

Die Frage, die sich eine Führungskraft stellen muss ist: „Wie kann ich meinen Mitarbeitern helfen, die Fortschritte wahrzunehmen?“ (Kilometer für Kilometer beim Marathon, Wort für Wort beim Erlernen einer Sprache etc). Feedback erhöht in jedem Fall die subjektive Wahrscheinlichkeit, auch den nächsten Schritt zu erreichen. Nichts ist eben so erfolgreiche wie der Erfolg.

**Zusammenfassung und Überblick**

Motivation in schlechten Zeiten ist möglich. Es ist richtig, wenn Sie bei einigen Hinweisen gedacht haben: „Das weiß ich doch selber, aber wann soll ich das denn noch alles erledigen?“. Bedenken Sie bitte, dass wir Führungskräfte immer das Dringliche und Wichtige tun müssen; der Aufbau des eigenen Selbstwertgefühls und das seiner Mitarbeiter ist das Dringlichste und Wichtigste überhaupt. Diese Aufgabe geht vor allen strategischen oder sonstigen Aufgaben.

Hier noch einmal ein Überblick über die Handlungsmöglichkeiten:

Motivationsart und –subjekt	<b>Ich</b> <b>Eigenmotivation</b>	<b>Andere</b> <b>Fremdmotivation</b>
<b>Zustand</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Erwartungen prüfen</li> <li>• Erwartungen reduzieren</li> <li>• Abschied nehmen von unerfüllbaren Erwartungen</li> <li>• Dankbar sein</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Frage nach Motivation</li> <li>• Erwartungsanalyse</li> <li>• Veränderbarkeitsanalyse</li> <li>• Anfrage, Abschied oder Aktion</li> </ul>
<b>Antrieb</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Denke groß und starte klein</li> <li>• Was ist mir wirklich wichtig?</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Aufgaben mit sichtbaren Erfolgen</li> <li>• Umfeld verändern</li> </ul>

Das Gute an schlechten Zeiten sind die „Aufräumprozesse“, das Loslassen von falschen Hoffnungen, das sich Befreien von Erwartungen – dies betrifft auch die Erwartungen an die eigene Person. Der Abschied von Erwartungen hat mit Trauer zu tun. Und vielleicht ist gerade die „Unfähigkeit“, das Loslassen als Trauer wahrzunehmen und zuzulassen, das wirklich Schwierige an schwierigen Zeiten. Es ist wichtig, von Erwartungen Abschied zu nehmen, ohne mutlos zu werden. Eine Träne verdrücken und Trauer als Fähigkeit begreifen. Wenn wir dies jedoch schaffen, dann ist Motivation in schwierigen Zeiten kein Mythos, sondern eine durchaus realistische Erwartung.

Ulrich Grannemann