

Warum Motivation immer wichtiger wird

Wenn Mitarbeiter weitgehend eigenständig neue Problemlösungen entwickeln und sich die hierfür nötigen Kompetenzen aneignen sollen, müssen sie hochmotiviert sein. Das setzt auch ein entsprechendes Verhalten ihrer Führungskräfte voraus.

Michael Schwartz*

«Welche Kompetenzen und persönlichen Eigenschaften brauchen unsere Mitarbeiter künftig?» Vor dieser Frage stehen Unternehmen immer häufiger und finden darauf nur schwer eine Antwort, denn in der von rascher Veränderung und sinkender Planbarkeit geprägten VUCA-Welt wissen sie heute oft noch nicht,

- wie viele Mitarbeiter sie in drei, fünf oder gar zehn Jahren brauchen, und noch weniger wissen sie,
- über welche Fähigkeiten und Fertigkeiten diese dann verfügen müssen.

Die zentrale Ursache hierfür ist der rasante technische Fortschritt insbesondere im IT-Bereich, der den Unternehmen ganz neue Möglichkeiten eröffnet, Probleme zu lösen. Zudem werden neue Geschäftsmodelle möglich, weshalb

- nicht selten ganz neue Mitbewerber am Horizont erscheinen und
- sich die Märkte der Unternehmen sowie die Bedürfnisse ihrer Kunden immer rascher wandeln.

Personal- und Kompetenzentwicklung

Dies erschwert es den Unternehmen, ihren Personal- und Kompetenzbedarf

langfristig zu planen. Deshalb haben viele von ihnen in den letzten Jahren ihre strategische, also langfristig orientierte Personalentwicklung weitgehend auf Eis gelegt beziehungsweise überdenken diese grundlegend.

Dabei lassen sich die Unternehmen von folgenden Grundannahmen leiten:

1. In der modernen Arbeitswelt stehen die Mitarbeiter immer häufiger vor neuen Herausforderungen und Aufgaben. Also benötigen die Unternehmen zunehmend Mitarbeiter, die diese behertzt angehen – und zwar eigeninitiativ. Denn in der von rascher Veränderung und sinkender Planbarkeit geprägten VUCA-Welt sind die Veränderungen auf allen Ebenen in den Unternehmen und in ihrem Umfeld so vielfältig, dass der Veränderungsbedarf top-down nur noch bedingt erfasst und befriedigt werden kann. Ausserdem würde ein solches Vorgehen das Bestreben der Unternehmen, möglichst agil, also schnell und flexibel, zum Beispiel auf Marktveränderungen und Veränderungen der Kundenwünsche zu reagieren, torpedieren. Also müssen die Mitarbeiter oft – alleine oder im Team – eigeninitiativ aktiv werden.
2. Um die neuen Herausforderungen zu meistern, benötigen die Mitarbeiter vielfach auch neue Fähigkeiten und Fertigkeiten. Welche diese sind, lässt sich top-down ebenfalls immer schwieriger ermitteln. Zudem lassen sich die Entwicklungsbedarfe immer schwieriger mit zentral organisierten Personalentwicklungsprogrammen befriedigen – unter anderem, weil die Aufgaben der Mitarbeiter sowie ihre Vorerfahrung und ihre bereits vorhandenen Kompetenzen verschieden sind. Zudem würde eine strategische Kompetenzentwicklung häufig zu lange dauern, um auf den akuten Bedarf zeitnah zu reagieren. Also müssen die Mitarbeiter zunehmend in der Lage sein, eigenständig den Entwicklungs-

Wollen – Können - Dürfen



Leistung ist das Produkt aus Wollen, Können und Dürfen – intrinsische Motivation im Einklang mit dem Arbeitsumfeld.

Quelle: ilea-Institut

bedarf bei sich zu erkennen und diesen alleine oder mit selbst organisierter Hilfe zu befriedigen. Sie müssen sozusagen Selbstentwickler werden, und ihre Führungskräfte sollten wissen, was ihre Mitarbeiter motiviert, um ihnen passende Aufgaben zu übertragen.

Mitarbeiter brauchen Eigenmotivation

Sowohl das beherzte Angehen neuer Aufgaben und Herausforderungen als auch das eigenständige Aneignen der hierfür erforderlichen Kompetenzen setzen voraus, dass die Mitarbeiter

- eine hohe Eigenmotivation beziehungsweise intrinsische Motivation haben und
- sich sowohl mit dem Unternehmen als auch mit ihren Aufgaben identifizieren.

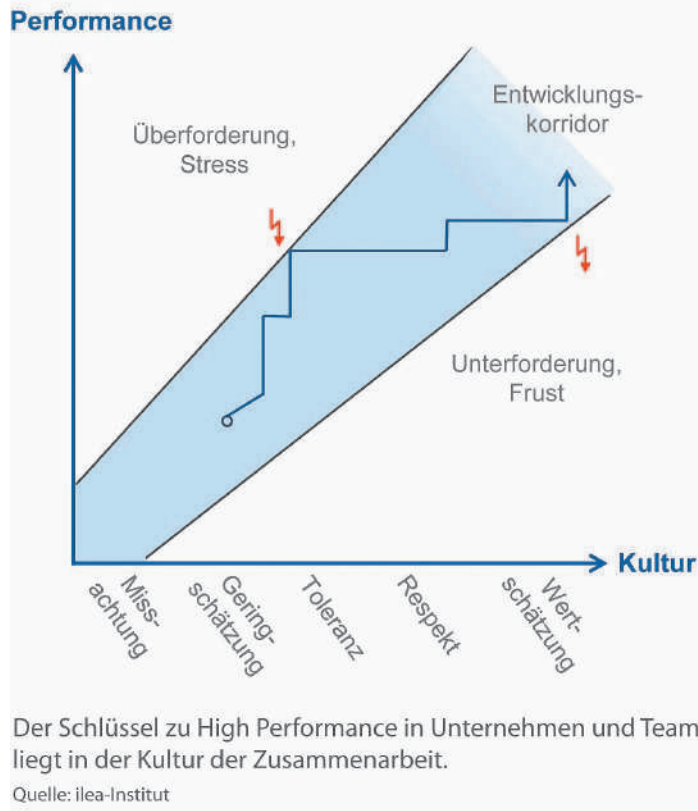
Deshalb achten die Unternehmen heute schon beim Einstellen neuer Mitarbeiter verstärkt darauf, wie die betreffenden Personen gestrickt sind. Ausserdem ermitteln sie im Personalauswahlprozess nicht selten zum Beispiel mit einem Analysetool, was die Kandidaten motiviert und antreibt. Sind sie zum Beispiel Personen, die gerne selbst die Initiative ergreifen, oder arbeiten sie lieber übertragene Aufgaben gemäss den Vorgaben systematisch ab? Hierdurch wollen die Unternehmen unter anderem sicherstellen, dass die nötige Übereinstimmung zwischen dem neu eingestellten Mitarbeiter und der vakanten Position besteht.

Doch sind die Mitarbeiter mit dem gewünschten Persönlichkeitsprofil beziehungsweise der gewünschten Motivstruktur an Bord, ist es noch keinesfalls sichergestellt, dass diese im Betriebsalltag tatsächlich dauerhaft das gewünschte Verhalten zeigen, denn neben dem «Wollen» ist hierfür stets auch ein entsprechendes «Können» und «Dürfen» wichtig.

Motivationaler Führungsstil ist gefragt

Also stehen die Unternehmen und mit ihnen ihre Führungskräfte, wenn ihre Mitarbeiter weitgehend eigenständig und -verantwortlich arbeiten sollen, unter anderem vor der Herausforderung, in der Organisation die hierfür nötigen Rahmenbedingungen zu schaffen. Hierzu zählt es, ihnen die erforderlichen Entscheidungs- und Handlungsspielräume einzuräumen. Dies setzt wiederum bei den Führungskräften einen Führungsstil voraus, der primär darauf abzielt, die Eigenmotivation der Mitarbeiter zu nutzen.

High Performance und Zusammenarbeit



Ein solch motivationaler Führungsstil ist unter anderem aufgrund folgender Faktoren nötig:

1. Heute werden die Kernleistungen der meisten Unternehmen von Expertenteams in bereichs- und oft sogar unternehmensübergreifender Team- und Projektarbeit erbracht. Deshalb können die Führungskräfte ihren Mitarbeitern immer seltener sagen «Tue dies oder tue das, dann hast du...» beziehungsweise «..., dann haben wir Erfolg». Sie müssen vielmehr auf deren Motivation, eine Topleistung zu erbringen, vertrauen.
2. Hinzu kommt: Gerade hochqualifizierte Mitarbeiter, die ausser über ein grosses Können auch über eine hohe Eigenmotivation verfügen, sind in der Regel sehr selbstbewusst. Sie erwarten nicht nur, dass sie sich bei ihrer Arbeit weitgehend selbstverwirklichen können, sondern auch, dass sie als Individuum wahrgenommen und wertgeschätzt werden. Ist dies nicht der Fall, wechseln sie rasch den Arbeitgeber – was in einem Arbeitsmarkt, in dem gute, das heisst fachlich hochqualifizierte und hochmotivierte Fach- und Führungskräfte rar sind, für sie kein Problem darstellt.

Auch deshalb ist eine neue Art der Führung nötig, die primär darauf abzielt,

den Mitarbeitern ein weitgehend ihrem Motivprofil entsprechendes Arbeitsumfeld zu bieten, um ihre Topleistung zu bewahren und sie dauerhaft ans Unternehmen zu binden.

Kultur des wechselseitigen Vertrauens

Eine Grundvoraussetzung hierfür ist, dass die Führungskraft die Grundmotive ihrer Mitarbeiter kennt – also das, was diese motiviert und antreibt. Dieses Führen der Mitarbeiter entlang ihrer intrinsischen Motivation wird in den kommenden Jahren, speziell in den Unternehmensbereichen, in denen immer wieder neue Problemlösungen zu entwerfen sind, an Bedeutung gewinnen, während das fachliche Führen an Bedeutung verliert.

Dieses motivationale Führen setzt ein bestimmtes Handeln und Selbstverständnis der Führungskräfte voraus. Sie müssen unter anderem dafür sorgen, dass in ihren Bereichen eine von wechselseitigem Respekt vor der Unterschiedlichkeit geprägte Kultur entsteht. Ein Beispiel: Eine planvoll-strukturierte Führungskraft führt einen gerne spontan und flexibel agierenden Mitarbeiter, der aufblüht, wenn viele Aufgaben zugleich auf ihn zukommen. Dann ist es nicht zielführend, wenn der Chef seinen Mitarbeiter «strukturiert», also zu ihm

sagt: «Erledige zuerst die Aufgabe A, dann B, dann C!» Vielmehr entfaltet der Mitarbeiter seine Motivation, wenn er eigenständig A, B und C parallel erledigen kann. Das bedeutet für die «ordentliche» Führungskraft, Wertschätzung gegenüber «Unordentlichkeit» zu entwickeln.

Coach der Mitarbeiter

Zudem müssen die Führungskräfte sich in ihrem Führungsalltag als Befähiger und Ermächtiger beziehungsweise Coach ihrer Mitarbeiter verstehen. Solche Führungskräfte achten bei ihrer Führungsarbeit unter anderem darauf, dass ihre Mitarbeiter nicht dauerhaft unterfordert sind – denn dies erzeugt Frust bei ihnen und führt somit zu einem Nachlassen der Motivation. Zudem bewirkt dies keine Entwicklung ihrer Kompetenz.

Die Führungskraft achtet jedoch zugleich darauf, dass die übertragenen Aufgaben den Mitarbeiter nicht völlig überfordern. Denn dies erzeugt Stress, der in der Regel ein Lernen verhindert. Ziel des Führungsverhaltens ist es, dass der Mitarbeiter sich

in einem Entwicklungskorridor bewegt, der dazu führt, dass seine Motivation «bedient» wird und seine Kompetenz und sein Selbstvertrauen kontinuierlich steigen.

Auch die eigene Motivstruktur kennen

Ein solches Führungsverhalten setzt bei der Führungskraft voraus, dass sie ausser der Motivstruktur ihrer Mitarbeiter ihre eigene kennt – also weiss: Was motiviert mich, was treibt mich an?

Hinweis

Am 09./10. Mai 2019 führt die BWI AG, Zürich, in Rheinfelden AG ein Seminar «Agile Führung und intrinsische Motivation» durch, das der Autor des Artikels Michael Schwartz leitet. Nähere Infos siehe www.bwi.ch in der Rubrik Führung.

Denn nur dann kann sie ihr eigenes Verhalten so reflektieren, dass ihr ihre blinden (Motiv-)Flecken bewusst werden und sie diese reduzieren kann, sodass ihre (Selbst-)Wirksamkeit steigt. Die Führungskraft muss sich also als Lernende

verstehen und dies ihren Mitarbeitern auch signalisieren – unter anderem, indem sie erkennbar über das Verringern ihrer eigenen blinden Flecken lernt, den Wert zu schätzen, dass ihre Mitarbeiter anders als sie selbst sind. Denn nur dann ist auf Dauer ein von wechselseitigem Vertrauen geprägtes Miteinander auf Augenhöhe und kollektives Lernen möglich. ■

Autor*

Michael Schwartz leitet das Institut für integrale Lebens- und Arbeitspraxis (ilea), Esslingen bei Stuttgart (www.ilea-institut.de), das unter anderem Unternehmen beim Entfalten der Motivation ihrer Mitarbeiter und Entwickeln von Hochleistungsteams unterstützt. Der Diplom-Physiker arbeitete vor seiner Beratertätigkeit zwei Jahrzehnte als Führungskraft und Projektmanager in der (Software-)Industrie.

57 diplomierte Techniker HF gegen den Fachkräftemangel

Sie haben hart geschuftet, ihr Privatleben zurückgestellt und sich die letzten drei Jahre voll und ganz der Weiterbildung verschrieben. 55 Männer und 2 Frauen konnten im November 2018 an der Schweizerischen Technischen Fachschule Winterthur (STFW) ihr Diplom Techniker HF in den Fachrichtungen Elektrotechnik, Kommunikationstechnik und Informatik in Empfang nehmen. Dieses Jahr hat auch die erste Gebäudetechnik-Klasse an der STFW ihren Lehrgang erfolgreich abgeschlossen. Harald Hofmann, Leiter Höhere Fachschule an der STFW, fand lobende Worte: «Ich bin sehr stolz auf Sie! Sie haben in den letzten drei Jahren einen grossen Fortschritt gemacht, Durchhaltewillen gezeigt und sich von Mitarbeitenden zu Projektleitenden entwickelt.»

Auszeichnung der Besten als Höhepunkt

Glanzresultate an den schriftlichen Diplomprüfungen erreichten Fabian Bosshard (Note: 5,7, HF Elektrotechnik), Stefan Häusl (Note: 5,7, HF Kommunikationstechnik), Christoph

Meier (Note 5,4, HF Gebäudetechnik) und Joel Siewerdt (Note 5,9, HF Informatik). Neben den Abschlussprüfungen haben die Studierenden das erworbene Wissen auch in ihren Diplomarbeiten verarbeitet und in realen Aufgabenstellungen angewendet. Diese Arbeiten wurden ebenfalls ausgezeichnet und deren Ersteller mit einem Helikopterflug belohnt.

Würdigung durch Schulleitung

Zum Abschluss drückte STFW-Direktor Olaf Pfeifer den 57 Diplomanden seine

Anerkennung aus und gab ihnen anregende Gedanken und Tipps mit auf den Weg. Er riet den Diplomanden, den weiteren Lebensweg trotz des erreichten Erfolgs mit Bescheidenheit zu beschreiten, sich immer von Zahlen, Daten und Fakten leiten zu lassen, sich für die beruflich Schwächeren einzusetzen und ihr Wissen immer selbst zu erarbeiten und laufend kritisch zu hinterfragen. ■

info@stfw.ch
www.stfw.ch



18 Techniker HF Elektrotechnik nahmen an der STFW ihr Diplom in Empfang.