

Mit Team Purpose Quiet Quitters verhindern

Mythos Motivation

Wünschen Sie sich manchmal mehr Motivation bei Ihren Mitarbeiter*innen? Die Bezeichnung «quiet quitters» bedeutet, dass es immer mehr Menschen gibt, die gerade noch leisten, wozu sie der Arbeitsvertrag verpflichtet. Mit einem klaren Team Purpose kann dem Abhilfe geschaffen werden.

Von Andrea Rutishauser

Das herkömmliche Führungsverständnis geht davon aus, dass der oder die Führende die Ziele festsetzt und die Mitarbeitenden dazu da sind, zusammen mit der Führungsperson diese Ziele zu erreichen. Die Menschen sind dabei, entgegen gängigen Leitbildern, meist lediglich Ressourcen zur Zweckerfüllung der Organisation. Im Zentrum dieses Führungsverständnisses stehen Dinge und nicht Menschen. Da Ziele aber immer von Menschen erreicht – oder eben nicht erreicht – werden, ist der Match zwischen den inneren Bedürfnissen – den intrinsischen Motivatoren – der Mitarbeitenden und den Bedürfnissen der Organisation von zentraler Bedeutung.

Die Zeiten sind vorbei, da man die Mitarbeitenden mittels Belohnungen dazu motivieren wollte, ihr Bestes zu geben. Genau genommen geht es bei extrinsischen Motivatoren wie etwa Boni auch nicht um Belohnung, sondern vielmehr um Strafe: «Falls du das Ziel nicht erreichst, bekommst du keinen Bonus.» Man spürt vielmehr die Furcht, nicht zu genügen, im Nacken als die Aussicht auf den Genuss der Karotte vor der Nase.

Die Kraft des inneren Antriebs

Es gibt im Prinzip nur einen Motivationsfaktor, der nachhaltig ist: der eigene innere Antrieb. Dieser wird vor allem dadurch angesprochen, ob ich als Mitarbeitende*r meine Arbeit als sinnvoll erlebe (Purpose), ob ich sehe, dass mein Einsatz eine Wirkung hat (Impact), und ob ich in meinem Team mit meinen Fähigkeiten wertgeschätzt werde. Eine gute Führungskraft erarbeitet mit ihrem Team einen Purpose. Das heisst, die Teammitglieder haben einen gemeinsam vereinbarten «Teamzweck», der Orientierung und Zugehörigkeit verschafft – und die einzelnen Personen engagiert bleiben lässt, auch in schwierigeren Zeiten.



Eine gute Führungskraft erarbeitet mit dem Team einen Purpose (Bild: Shutterstock.com).

Der «Team Purpose» beschreibt den Sinn der gemeinsamen Arbeit. Er ist wichtig für die Motivation, Freude und Produktivität der Team-Mitglieder. Was hält das Team zusammen? Was trägt jede und jeder Einzelne zum Team bei? Was macht uns Freude? Was braucht unsere Firmenumwelt von uns? Worin sind wir richtig gut? Bei sogenannten High Impact Teams besteht ein eindeutiger Team Purpose. Wenn die Chemie stimmt, jeder seinen Beitrag zum Ganzen sieht, die Zweckfrage geklärt ist, die Ziele klar sind und Erfolge erzielt werden, ist die (Zusammen-)Arbeit erfüllend und die Teamresilienz stark.

Um ein Team auf Dauer engagiert zu halten, braucht eine Führungskraft vor allem zwischenmenschliche Kompetenzen. Grundsätzlich die vier «M»: Man muss Menschen mögen. Und sich wirklich dafür interessieren, was mein Teammitglied ausmacht.

Positives Menschenbild und Vertrauen

Eine elementare Voraussetzung für wirksame Führung in der heutigen Welt und Zeit ist ein positives Menschenbild. Wirklich davon überzeugt zu sein, dass grundsätzlich alle Mitarbeitenden das Ziel

haben, gute Arbeit abzuliefern und sich selbst weiterentwickeln zu wollen. Mit dieser inneren Haltung gelingt es leichter, seinen Teammitgliedern zu vertrauen und Verantwortung abzugeben. Eine gute Führungskraft kennt die Leistungen, Entwicklungspotenziale und die Bedürfnisse aller Mitarbeitenden. Sie weiss, über welche Fähigkeiten und Kompetenzen die einzelnen Mitarbeitenden verfügen, und kennt ihre Interessen und inneren Motivatoren. So kann sie die einzelnen Menschen besser in Übereinstimmung mit den Aufgaben bringen. Die Funktion kann mit Aufgaben angereichert werden, welche den Mitarbeitenden in seiner fachlichen und persönlichen Entwicklung fördern. Das Teammitglied identifiziert sich mehr mit der eigenen Aufgabe, die Qualität der Ergebnisse steigt, und die Führungskraft gewinnt wiederum mehr Vertrauen. Die positive Spirale verstärkt sich so laufend.

Präsenz im Moment

Erfolgsdruck, unzählige Besprechungen, die Hektik des Tagesgeschäfts und die dauernde Erreichbarkeit durch die moderne Kommunikationstechnik machen es einer Führungskraft nicht leicht, sich Zeit für Gespräche mit den Mitarbei-



Diese Fragen sollte eine Führungskraft mit ihrem Team gemeinsam erarbeiten und vereinbaren:

- Wie entwickeln/kreieren wir gemeinsam?
- Wie lernen wir voneinander?
- Wie kommunizieren wir miteinander und über uns?
- Wie treffen wir Entscheidungen?

tenden zu nehmen. Aber genau darauf kommt es an, wirklich da zu sein in dem Moment, richtig zuzuhören und verstehen zu wollen, was die Kollegin oder der Kollege zu sagen hat – das ist gelebte Führung. Bringt man die Zeit für die einzelnen Teammitglieder nicht auf, so führt dies zu Frustration, Dissonanz und Auseinanderleben im Team. Und letztendlich zu schlechteren Ergebnissen, denn auf der Sachebene kann nur gut gearbeitet werden, wenn die Beziehungsebene funktioniert. Nicht gesehen und gehört zu werden, ist wohl der Hauptgrund dafür, dass Mitarbeitende ihr Engagement zurückfahren und nur noch Dienst nach Vorschrift leisten.

Dialog auf Augenhöhe

Führungskräfte müssen in der Lage sein, ihren Mitarbeitenden im Dialog auf Augenhöhe zu begegnen. Dialog bedeutet ein Gespräch zwischen zwei gleichwertigen Individuen – basierend auf dem beidseitigen Interesse, voneinander zu lernen und gemeinsam weiterzukommen. Dies bedingt Offenheit, Empathie und die Fähigkeit, zuzuhören, ebenso wie eine gute Selbstreflexion. Ist man in der Lage, sich in sein Gegenüber hineinzufühlen, d.h.,

seine Position rational wie auch emotional zu verstehen, so befindet man sich erkennbar in einem Dialog.

Besonders deutlich wird der Unterschied bei der Form von Mitarbeitergesprächen: Wird einfach die Leistung aus beider Sicht abgehandelt oder führt man ein offenes, ernst gemeintes Gespräch mit dem Fokus auf die Entwicklung des Mitarbeitenden? Und wohlgemerkt: Das alles hat nichts zu tun mit reinem Wohlfühlcharakter. Eine Organisation erfüllt eine Aufgabe, und ebendies tut jede*r Angestellte – mit allen Aktivitäten einer Funktion, auch mit denjenigen, die weniger Spass machen. Es geht darum, es jeder Person zu ermöglichen, sich in ihrer Funktion zu entwickeln und ihre Perspektiven einzubringen.

Befähigung der Mitarbeitenden

Wenn die Führungsperson Vertrauen schenkt, ebenso wie ihre Zeit und Aufmerksamkeit, gemeinsam mit den Mitarbeitenden im Dialog bleibt, dann ist die Befähigung der Mitarbeitenden die logische Folge. Dann kann die Führungskraft Aufgaben komplett mit der Verantwortung und den dazugehörigen Entscheidungskompetenzen abgeben und für eine stetige Verbesserung der Kompetenzen im Team sorgen. Dabei darf auch einmal etwas schiefgehen. Solche Fehler als Möglichkeit zum Lernen anzusehen, sie zu besprechen und gemeinsam Verbesserungen daraus abzuleiten, verfestigt mittelfristig die Innovationskraft einer Organisation, weil die Mitarbeitenden mehr und mehr Zusammenhänge sehen und Verantwortung übernehmen.

WICHTIGSTE KERNAUSSAGEN

- Der Match zwischen den inneren Bedürfnissen (den intrinsischen Motivatoren) der Mitarbeitenden und den Bedürfnissen der Organisation ist von zentraler Bedeutung.
- Es gibt nur einen nachhaltigen Motivationsfaktor: den eigenen inneren Antrieb.
- Der gemeinsam vereinbarte «Team Purpose» schafft Orientierung und Zugehörigkeit.
- Eine elementare Voraussetzung für wirksame Führung ist ein positives Menschenbild.
- Eine gute Führungskraft kennt die Leistungen, Entwicklungspotenziale und Bedürfnisse aller Mitarbeitenden.
- Auf der Sachebene kann nur gut gearbeitet werden, wenn die Beziehungsebene funktioniert.
- Führungskräfte müssen in der Lage sein, ihren Mitarbeitenden im Dialog auf Augenhöhe zu begegnen.
- Fehler bilden eine Möglichkeit zum Lernen. Sie festigen mittelfristig die Innovationskraft einer Organisation, weil die Mitarbeitenden Zusammenhänge sehen und bereit sind, Verantwortung zu übernehmen.



Andrea Rutishauser ist Miteigentümerin und Geschäftsführerin beim Bildungs- und Beratungsinstitut BWI. Sie unterstützt die Kund*innen als Trainerin und Beraterin in verschiedensten Führungsthemen und arbeitet als Mediatorin im Unternehmensumfeld und als Coach von Menschen in Organisationen.

HC Academy

Excellence in Human Capital Management

Ihre Experten, wenn es im Human Resources um FAKTEN, DATEN und ZAHLEN geht!

Die Human Capital Academy ist eine spezialisierte Boutique Unternehmensberatung im KMU Umfeld. Sie ist ein Spinoff der Zürcher Hochschule der angewandten Wissenschaften (ZHAW) und basiert dadurch in ihren Methoden auf starke wissenschaftliche Grundlagen und anerkannte Methoden.

◆ Funktionsstufen- und Lohnmodelle ◆ Lohnbenchmarks ◆ Bonusmodelle & Performance Management ◆ Lohngleichheit

Human Capital Academy | Stadtturmstrasse 10 | 5400 Baden | info@hca.ch | www.hca.ch | 056 552 04 08