

Motivation – damit sie kommt und bleibt

Wie die Unternehmensführung jenseits von Prämien und Boni motivieren kann, wie sie mit der inneren Kündigung der Mitarbeiter umgeht und ob Großevents der Motivationsgurus noch zeitgemäß sind, hinterfragte [Christine Wirl](#).

Der Trainer auf der Bühne tanzt und klatscht, als ginge es um sein Leben, »we are the champions« dröhnt es durch die Halle, gefolgt von »you can get it if you really want« und das Publikum klatscht und trampelt begeistert im Takt dazu, feiert seinen Helden. Immer elektrisierender, immer heißer, immer exaltierter wird die Stimmung der rund 4000 Teilnehmer, die sich, fast wie in Trance, zur aufpeitschenden Musik bewegen. Dann ertönen die indoktrinierenden Worte des Trainers, immer wieder und wieder: »Alles kannst du, wenn du es nur wirklich willst. Wenn du Ziele hast und die Wege und Mittel befolgst, die ich dir jetzt erklären werde. Und dann funktioniert alles; alles was du willst, erreichst du.« Der obligate Feuerlauf soll die neu gefundene Motivation festigen.

So und ähnlich wurde noch vor 5 bis 6 Jahren motiviert. Und heute?

Günter Sigl (Stratos Institut): »Kann sein, dass Aktionen wie Feuerlauf und Co. das Überschreiten der Komfortzone gut aufzeigen. Ich persönlich würde diese Aktivitäten jedoch nicht empfehlen. Die Teilnehmer an Motivationstrainings sollen sich lieber mit dem Themenbereich persönliche Ziele bzw. motivierende Zielsetzung genauestens beschäftigen. Hier gibt es sicher langfristig mehr Nutzen.«

Die oben beschriebene Art von Mega-Events findet zwar auch heute noch statt, wenn auch gemäßiger und viel seltener. Sie können den Teilnehmer im besten Fall dazu motivieren, wirklich etwas anzupacken, was er sich vorher nie zugetraut hätte. Und er ist vielleicht erfolgreich.

Im Normalfall kehrt man heim, denkt über mögliche Veränderungen nach und nach 2 Wochen heißt es meist »Business as usual«. Im schlimmsten Fall wird man dazu verleitet, sich viel zu hoch, zu toll, zu begabt, zu intelligent einzuschätzen, um dann

Dinge anzufangen, die ganz sicher, scharf betrachtet, gar nicht funktionieren können. Man scheitert. Manche erinnern sich vielleicht noch an den »Möchte-gern-Seminarpyramiden-Erbauer«, der genau in diese »Ich-kann-alles-erreichen«-Falle getappt war. Sein unrühmliches Ende war auch eine Folge dieser Überschätzung.

Mag. Monika Herbstrith (Geschäftsführerin Impuls & Wirkung) meint zu den Großveranstaltungen: »Bei solchen Events können allgemeine Prinzipien, Methoden, Tools, Tipps und Tricks als Denkanstöße vermittelt werden. Wesentlich wirkungsvoller und nachhaltiger sind individuelle Vorgehensweisen. Um auf die einzelnen Persönlichkeiten eingehen zu können, braucht man ein Setting der Kleingruppe oder des Einzelcoachings.«

Die Zeiten haben sich geändert und die Menschen sind in Bezug auf diese »Alles-erreichen-können-Seminare« klüger und vor allem kritischer geworden. Ich will nicht gegen diese Art von Motivationsseminare schreiben – diese Trainer haben auch ihr Publikum – aber man sollte immer im Auge behalten, den gesunden Menschenverstand nicht an der Kassa abzugeben.

Trainer und Berater Mag. Harald Danzmayr (Geschäftsführer LOCOMOTION CONSULTING) findet diese großen Massenshows à la Höller und Robbins nicht wirklich zeitgemäß, er meint: »Diese hatten durchaus ihre Berechtigung in der Entwicklung des Motivationstrainings.«

Sicherlich sollen Mitarbeiter motiviert sein und werden, gerade in Zeiten von wirtschaftlichen Engpässen. So können motivierte Mitarbeiter viel für das Überleben und den Erfolg eines Unternehmens beitragen, demotivierte können mehr schaden, als dies die Wirtschaftskrise schafft.

Es stellt sich allerdings die Frage: Wie motiviert man heutzutage Mitarbeiter? Der Feuerlauf bringt wenig und die Tschaka-



Günther Mathé



Monika Herbstrith



Günter Sigl



Harald Danzmayr

Schrei-Seminare auch nicht. Geld, Prämien und Boni aber auch nicht. Sagte doch schon Sprenger »mit Geld kann man nur demotivieren« bzw. »jede Motivation ist Demotivation«. Gefangen in diesem Dilemma soll nun die Unternehmensleitung trotz allem Motivation fördern und die Mitarbeiter auf Trainings schicken.

Gegen die innere Kündigung ...

Beginnen wir beim einzelnen Mitarbeiter. Es motiviert ihn nichts, der Chef schätzt seine Arbeit nicht, es kommt kein Lob, keine Anerkennung, er »pfeift« auf alles. Er kündigt innerlich, bleibt aber im Unternehmen, er braucht das Geld. Sehr produktiv ist er nicht, viel zum Unternehmenserfolg trägt er nicht bei. Was wäre nun angesichts der Wirtschaftslage mit diesem Mitarbeiter zu tun?

»Zunächst gilt es, das Bewusstsein für die Handlungs- und Veränderungsnotwendigkeit im Mitarbeiter zu erzeugen«, sagt Monika Herbstrith.

Dazu braucht man das klare, offene, konstruktive Kritikgespräch des Vorgesetzten, allenfalls begleitet und unterstützt von einem Coach. Herbstrith: »Ich empfehle einen Schuss empathisch-humorvoller Provokation, um den völlig unmotivierten Mitarbeiter aus seinen Spurrillen zu kicken«, und sie macht einen Vorschlag: »Ich bevorzuge dazu z. B. die Aussage: Sie leben und altern auch in der Arbeitszeit! Einen Großteils Ihrer Wachzeit verbringen Sie nämlich beruflich.«

Günther Mathé (Geschäftsführer career-center): »Solange ein Mitarbeiter noch einen kleinen Funken verspürt, sein Leben positiv zu gestalten, haben Motivationstrainings einen Sinn. Sie können der erforderliche Anstoß für den Schritt in eine neue Richtung sein.«

Solche Mitarbeiter brauchen allerdings ein Motivationstraining der besonderen Art, das an ihre derzeitige Einstellung anknüpft und sich mit ihrer beruflichen und privaten Situation auseinandersetzt. Mathé: »Erst wenn fest steht, warum eine innere Kündigung stattgefunden hat, kann an der Änderung der Rahmenbedingungen und Erarbeitung neuer individueller Motivationsstrategien gearbeitet werden.«

Günter Sigl: »Wichtig ist, dass Demotivatoren erkannt werden und ein gezielter Umgang mit ihnen geübt wird.«

... das Motivationstraining

Wie so ein Motivationstraining aussehen kann, beschreibt Günther Mathé: »Nicht immer sind es die spektakulärsten Aufgaben, die zu einem entsprechenden Aha-Effekt führen. Es sollen bei einem Motivations-

training Wünsche erfragt und Ziele erkennbar gemacht werden. Man kann Variationen der Umsetzungen aufzeigen und dann entscheiden, welche Maßnahmen gesetzt werden müssen. Dann müssen erreichte Ziele reflektiert und verifiziert werden und man soll immer daran denken: Spaß macht Erfolg und Erfolg macht Spaß!«

Monika Herbstrith sagt über die richtige Art von Motivationstrainings: »Humorvolle, *merk-würdige* Trainings, die mit Bildern, Sprüchen, Geschichten, Witzen und körperlichen Übungen als Metaphern starke Anker setzen und Glück, Lebensfreude und damit Leistungsstärke fördern, sind besonders wirkungsvoll und nachhaltig.«

Damit Motivation auch bleibt

Wie lange soll ein Motivationstraining dauern? Wie lange dauert es, bis Motivation

LOCO+MOTION
CONSULTING



KOMPETENZTRAININGS FÜR TOP-UNTERNEHMEN
TRAIN TO GAIN!
WWW.LOCOMOTION.AT

Streifzug durch die Geschichte der Motivation

Bei der Motivation handelt es sich um eines der Ur-Interessen der Psychologie, und zwar den Beweggründen menschlichen Verhaltens auf die Spur zu kommen.

Galten noch bei Freud der Sexualtrieb und seine Derivate als stärkste innere Antreiber, hat dem Herr Adler bald den Sozialtrieb gegenübergestellt, indem er den Menschen als gesellschaftliches Wesen beschreibt, das sich über das Prinzip der Anerkennung verhält.

Bald kam der amerikanische Psychologe Maslow und bereicherte diese Welt mit seiner Bedürfnis- oder Motivpyramide, die auch heute noch in durchschnittlichen Motivationstrainings gebracht wird.

Viktor Frankl musste kommen, um die Pyramide auf den Kopf zu stellen, indem er nachweisen konnte, dass die primäre Motivation eines Menschen – noch lange vor den Grundbedürfnissen – seine innere Einstellung sein kann, um sich so selbst zu verwirklichen, und um seiner Existenz einen einzigartigen Sinn zu verleihen. In seinem Motivationskonzept »Der Wille zum Sinn« nennt er drei Sinnstraßen: das Erlebnis (in Natur, Sport, Gesellschaft etc.), das kreative Werk, das sich Menschen schaffen (vom eigenen Haus bis zum eigenen Buch) sowie die individuelle Einstellung (zum Leben und zum Tod). Angesichts der vielen Typologien, die sich in der Motivationspsychologie tummeln, spricht er den befreienden Satz: »Man kann gar nicht genug individualisieren.«

Was jetzt folgt, sind maximal Nebengeräusche im Kanon der psychologischen Literatur. Herzberg hat uns mit seiner Zwei-Faktoren-Theorie darüber in Kenntnis gesetzt, dass Faktoren wie Gehalt etc. maximal betriebliche Hygienefaktoren sind, die zwar Menschen im Unternehmen halten, aber nicht per se motivierend wirken. Toll an seiner Untersuchung war, dass Erfolgserlebnisse bei Weitem die stärkste Motivationskraft hatten.

Kurt Lewins Feldtheorie war ein fast mathematischer Versuch, Bewegungen aufgrund von physischen, geistigen oder sozialen Lokomotionen zu beschreiben.

Der Urvater der Organisationsentwicklung will zielgerichtete Dynamik und Bewegung ausdrücken. Effizientes Verhalten aufgrund von effektiven Motiven, das ist die richtige Reihenfolge. Die richtigen Dinge tun, und dann die Dinge richtig tun. In diesem Fall wird das Motivations-Hemd richtig zugeknöpft, zuerst das treibende Motiv identifizieren und dann das entsprechende Verhalten zeigen. *WOZU* ist die zentrale Frage nach dem Beweggrund. Nietzsche packt den rhetorischen Hammer aus und zertrümmert die Prozessfetischisten: »Wer ein Wozu hat, erträgt jedes Wie.«

Starke, authentische Persönlichkeiten wirken motivierend und lösen einen bekannten Lernmechanismus aus, das Imitationslernen. Wir ahmen Menschen nach, die wichtig für uns sind. Wir brauchen Orientierung und Vorbilder, charismatische Menschen, beseelt von ihrer Aufgabe ... the power of personality is strong!

Ulrich Strunz war so ein Meister der authentischen Botschaften. Seine Vorträge zum Thema Gesundheit und Laufen in der voestalpine Stahl wurden dort empirisch mittels einer Diplomarbeit evaluiert ... und siehe da, das Gesundheitsverhalten von 30 % der Teilnehmer hat sich auch nachhaltig (länger als 6 Monate nach der Veranstaltung) durch regelmäßiges Lauftraining signifikant verbessert. Allerdings wurden diese Großveranstaltungen auch durch Folgemaßnahmen seitens des betriebsmedizinischen Zentrums begleitet.

Heute sind wir weiter und g'scheiter. Im modernen Motivationstraining arbeiten wir mit dem Reiss Profil und den 16 Lebensmotiven. Jeder ist anders – alle sind gleich! Ein Reiss-Profil-Master kann klar herauslesen, wie leicht es eine Person aufgrund ihrer Motivstruktur als Führungskraft oder Unternehmer haben wird.

Motivational skills for leaders

- Nutzen Sie den Aggressionstrieb zur Erreichung herausfordernder Ziele.
- Zeigen Sie einem verborgenen Feind, was sie drauf haben.

- Verstehen Sie Ihre Tätigkeit als eine sinnvolle Aufgabe und genießen Sie das Gefühl, einen Beitrag zu einem größeren Ganzen zu leisten.
- Sorgen Sie für Erfolgserlebnisse.
- Effektivität vor Effizienz: zuerst die richtigen Dinge tun, dann die Dinge richtig tun.
- Berücksichtigen Sie die 3 Sinnstraßen von Viktor Frankl in Ihrer Arbeit (Erlebnis, Schaffen, Einstellung).
- Suchen Sie sich eine starke charismatische Trainerpersönlichkeit und lernen Sie von ihr.
- Lassen Sie sich hin und wieder energetisch aufladen von einer großen Guru-Show.
- Sorgen Sie dafür, dass sich bei Ihren Aufgaben Ihre stärksten inneren Antreiber realisieren lassen.
- Am Anfang steht das Motiv, der Beweggrund.
- Das Motiv ist der Motor des Erfolgs. Sprechen Sie bei Ihren Mitarbeitern die richtigen Motive an, dann zündet der Motor. Sonst gibt's Fehlzündungen, also viel Lärm um nichts.

Das Reiss Profil und die 16 Lebensmotive:

Jeder ist anders – alle sind gleich! Mit dem Motivprofil wird einerseits die Einzigartigkeit jedes Menschen betont (aufgrund der 16 Motive und der jeweiligen Ausprägung dieser Motive sind bis zu 6 Mrd. Kombinationen möglich. Analog zum genetischen Fingerprint sprechen wir hier vom Motivations-Fingerprint). Andererseits ist es ein Plädoyer für Toleranz, weil es auch darum geht, die Motive anderer Menschen zu akzeptieren und zu verstehen. Kein Motivprofil ist gut oder schlecht, richtig oder falsch, wohl aber geeignet oder weniger geeignet für gewisse Aufgaben. Man kann relativ klar herauslesen, wie leicht es eine Person aufgrund ihrer Motivstruktur als Führungskraft oder Unternehmer haben wird.

*Zusammengestellt von Harald Danzmayr (Locomotion Consulting), Experte für Erfolgspsychologie.
www.locomotion.at*

wirkt? Oder kann ein Motivationstraining ohnehin nur ein Startschuss, ein Input für eine Veränderung sein?

Günther Mathé meint, dass 2 Tage ein guter zeitlicher Rahmen für ein Motivationstraining sein können. »Gemeinsam kann hier der Startschuss für eine positive Zukunft geschehen. Um nicht an Schwung zu verlieren, ist es jedoch wichtig, Schritte zu setzen, um eine nachhaltige Wirkung zu erzielen.«

Und er zählt auf: »Dies kann beispielsweise mit der Vereinbarung von Meilensteinen, E-learning oder Blended Learning passieren. Nachfolgeseminare bieten zudem die Möglichkeit, sich von Zeit zu Zeit auch mit anderen Menschen zum Thema Motivation auszutauschen und Neues kennenzulernen. Die aktive Herangehensweise an Ziele, das lösungsorientierte Handeln inklusive dem wirklichen TUN ist meiner Meinung nach ein wesentlicher Bestandteil eines zeitgemäßen Motivationstrainings.«

Damit Motivation nach dem Training bleibt, braucht es kraftvolle, attraktive, glaubwürdige, herausfordernde Ziele. Monika Herbstrith: »Den Weg dorthin in Etappen einzuteilen und aus Etappenerfolgen Kraft zu schöpfen, steigert die Leistungsfähigkeit. Wir Menschen brauchen Ball-im-Tor-Erlebnisse: Ich habe es geschafft! Es ist mir gelungen! Wow, toll ist es geworden. Diese intrinsische Motivation ist stärker als jede soziale Motivation von außen.«

Harald Danzmayr: »Motivationstrainings wirken wie alle Verhaltenstrainings am nachhaltigsten, indem man sie in einen minipädagogischen Prozess einbettet:

- 1) Kick-off
- 2) Training
- 3) Follow-up

Dazwischen Aufgaben und Vereinbarungen.«

Der Chef ist schuld

Ein demotivierender Chef (wir alle kennen solche Typen) schickt seine Mitarbeiter ins Motivationstraining. Er bleibt diesem fern, denn er ist ja seiner Meinung nach motiviert, voll und ganz, nur sein Team hat



das irgendwie noch nicht kapiert. Monika Herbstrith: »Die Führungsaufgabe mit der größten Hebelwirkung ist es, auf die eigene Motivation zu achten. Selbst gut drauf zu sein, ist die Grundvoraussetzung, dass sich die eigene Freude und Begeisterung auch auf andere überträgt. Sinnvoll wäre, dass sich daher die Führungskraft selbst stärkt, damit die gute Laune vom Chef auch andere Mitarbeiter – einschließlich der frustrierten – ansteckt und nicht umgekehrt, nämlich die innerlich gekündigt habenden das Team vergiften. Wirkungsvoll sind Inhouse-Trainings für das gesamte Team. Wenn sie gemeinsam Methoden und Tools kennenlernen, wie sie sich selbst und gegenseitig bestärken können, mit Freude Aufgaben zu erfüllen, entfalten diese die größte und nachhaltigste Wirkung.«

Mental- bzw. Motivationstraining

Mitunter werden Mental- und Motivationstrainings miteinander verwechselt. Harald Danzmayr: »Ein kleiner Apfelbaum kann kein Kirschbaum werden, so sehr er sich das vielleicht wünscht und vorstellt. Er wird eines Tages ein großer Apfelbaum werden. Bei guter Behandlung, viel Licht und Wärme wird er auch ein besonders schöner Apfelbaum, aber immer noch kein Kirschbaum. Da hilft auch kein Mentaltraining. Aber um aus sich und seinen Anlagen das Beste zu machen, hilft es sehr wohl. Ein Mentaltraining hilft zur Veredlung seiner selbst. Ein Motivationstraining dient zur Ausrichtung seines Selbst und zum persönlichen Wachstum innerhalb der vorgegebenen Grenzen.«

»Traditionelle Motivationstrainings greifen zu kurz«, erkennt Monika Herbstrith. »Die wichtigste Erkenntnis ist, selbst die Verantwortung für die eigene Lebenszufriedenheit und Motivation zu übernehmen. Die wesentliche Botschaft eines wirkungsvollen Mentaltrainings sollte sein: Lebens- und damit auch Arbeitsfreude findet in meinem Kopf statt – es ist meine Einstellung und es gibt einfache Methoden, wie ich sie fördern kann. Dabei ist es auch wesentlich, zu erkennen, Motivation ist kein Zustand, schon gar kein Dauerzustand, sondern ein Prozess, den ich immer wieder selbst initiieren kann und muss.«

Fazit

Kein Unternehmenserfolg ohne voll motivierte Mitarbeiter. Das ist keine Neuigkeit, nur wer beachtet dies wirklich und wer kümmert sich darum, Demotivatoren aufzudecken bzw. sie gar nicht erst entstehen zu lassen? Wann haben Sie Ihren Kollegen, Vorgesetzten, Mitarbeiter, ja Ihren Partner, Ihr Kind zum letzten Mal ehrlich gelobt? Ach, das wissen Sie gar nicht mehr? Naja, dann ... □

Motivation in der Natur erleben, be>greifen<, spüren

›Erst wenn sich das Herz öffnet, kann der Geist das Wesentliche erleben, begreifen, spüren.«

Im 50 000 m² Seminar-park öffnen sich Geist und Seele für neue Aufgaben. Eine ›Green Location‹, die das Motivationstraining optimal unterstützt:

- ✦ Erlebnispädagogische Parkgestaltung
- ✦ Lerntransfer durch Outdoorstationen
- ✦ Natur als Message-Verstärker
- ✦ Teambuilding im Tipi & Lagerfeuer

Neu Seminar- & Eventhotel Krainerhütte
www.krainerhuette.at

**Kraft
der Natur**

Info

careercenter (Günther Mathé)

www.careercenter.at

Impuls & Wirkung – Herbststrith Management Consulting GmbH

www.impuls.at

Locomotion Consulting (Harald Danzmayr)

www.locomotion.at

Stratos Institut (Günter Sigl)

www.stratos.at