Wie man Mitarbeitende motiviert

Autor(en): **Ritz, Adrian / Bochud, Yves**

Objekttyp: **Article**

Zeitschrift: **Zeitschrift für Sozialhilfe : ZESO**

Band (Jahr): **108 (2011)**

Heft 4

PDF erstellt am: **26.05.2024**

Persistenter Link: https://doi.org/10.5169/seals-840019

Nutzungsbedingungen

Die ETH-Bibliothek ist Anbieterin der digitalisierten Zeitschriften. Sie besitzt keine Urheberrechte an den Inhalten der Zeitschriften. Die Rechte liegen in der Regel bei den Herausgebern.
Die auf der Plattform e-periodica veröffentlichten Dokumente stehen für nicht-kommerzielle Zwecke in Lehre und Forschung sowie für die private Nutzung frei zur Verfügung. Einzelne Dateien oder Ausdrucke aus diesem Angebot können zusammen mit diesen Nutzungsbedingungen und den korrekten Herkunftsbezeichnungen weitergegeben werden.
Das Veröffentlichen von Bildern in Print- und Online-Publikationen ist nur mit vorheriger Genehmigung der Rechteinhaber erlaubt. Die systematische Speicherung von Teilen des elektronischen Angebots auf anderen Servern bedarf ebenfalls des schriftlichen Einverständnisses der Rechteinhaber.

Haftungsausschluss

Alle Angaben erfolgen ohne Gewähr für Vollständigkeit oder Richtigkeit. Es wird keine Haftung übernommen für Schäden durch die Verwendung von Informationen aus diesem Online-Angebot oder durch das Fehlen von Informationen. Dies gilt auch für Inhalte Dritter, die über dieses Angebot zugänglich sind.

Ein Dienst der *ETH-Bibliothek*
ETH Zürich, Rämistrasse 101, 8092 Zürich, Schweiz, www.library.ethz.ch

http://www.e-periodica.ch

Wie man Mitarbeitende motiviert

Gerade schwierige Umfeldbedingungen wie die Soziale Arbeit verlangen nach hoher Motivation: Eine Führungskraft mit Leitungskompetenz tut not.

Führungsverantwortung umfasst die zugleich erfüllende und herausfordernde Aufgabe, Mitarbeitende zu inspirieren und zu motivieren. Als Führungsperson wäre es angenehm, wenn die Motivation bei den Mitarbeitenden vorausgesetzt werden könnte und, einmal aktiviert, ohne weiteres Zutun Bestand hätte. Doch dem ist nicht so: Mitarbeitende vertrauen darauf, dass die Führungsperson eine klare Vorstellung davon hat, was es zu erreichen gilt, dies eindeutig kommuniziert und so Energien schafft, die nötig sind, um Ziele erreichen zu können.

Entscheidend ist der Inhalt, nicht der Rahmen

Der Begriff Motivation bezeichnet all jene Motive einer Person, die das Handeln in seiner Richtung, Intensität und Ausdauer beeinflussen. Je nach Motivlage erscheint uns demnach ein Ziel, eine Anstrengung oder ein zu erreichendes Arbeitsergebnis als mehr oder weniger erstrebenswert.

Zwei Quellen der Motivation sind zu unterscheiden: Einerseits entsteht Motivation aufgrund der Situation, indem gewisse Anreize zu Handlungen anregen («Wenn ich X mache, erhalte ich dafür Y»). Andererseits bestimmen die Motive einer Person, nach welchen Handlungsergebnissen sie strebt («Ich will anderen Menschen helfen, deshalb arbeite ich für die Sozialhilfe»). Motivation entsteht folglich dadurch, dass je nach individuellen Motiven eine Situation als Anreiz wahrgenommen wird, um ein bestimmtes Ergebnis zu erzielen. Mitarbeitende der Sozialhilfe setzen sich motiviert und zielgerichtet für ihre Aufgabe ein, wenn sie diese für wichtig halten (Motiv) und die vorgesetzte Person sie engagiert und motivierend führt (Situationsanreiz).

Die Forschungsliteratur hat in diesem Zusammenhang zwei Gruppen von motivationalen Einflussfaktoren identifiziert. Die erste Gruppe beschreibt so genannte Hygienefaktoren, vielfach auch Einflussgrössen extrinsischer Motivation genannt. Sie umfassen neben Gehalt, Arbeits- und Anstellungsbedingungen oder Teambeziehungen auch die Personalpolitik und das Führungsverhalten der Vorgesetzten. Die zweite Gruppe kennzeichnet die sogenannten Motivatoren. Wenn diese Einflussgrössen in ausreichendem Ausmass vorhanden sind, entsteht intrinsische Motivation. Dazu gehören unter anderem der als bedeutsam und sinnvoll erlebte Arbeitsinhalt, die damit verbundenen Entwicklungsmöglichkeiten, Gelegenheiten, eigene Fähigkeiten zum Einsatz kommen zu lassen und die als positiv erlebten Erfolge der eigenen Arbeit. Im Zentrum stehen also die Arbeits-, nicht die Rahmenbedingungen.

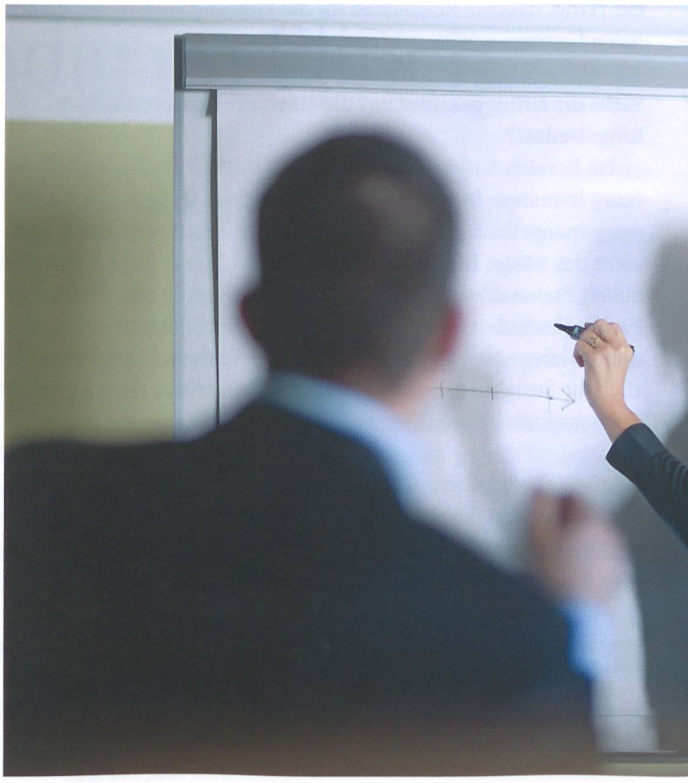
Fünf Grundsätze der Motivation im Arbeitsalltag

Das Umfeld der Sozialen Arbeit erleichtert die Führungsarbeit keineswegs: Aufgrund organisationaler und gesetzlicher Rahmenbedingungen sind die Handlungsalternativen eingeschränkt. Überdies sind die Ergebnisse der Arbeit für Mitarbeitende vielfach nicht direkt oder nur langfristig – wenn überhaupt – erkennbar. Auch hängt der Leistungserfolg massgeblich vom Verhalten der Sozialhilfeempfangenden ab. Dennoch gibt es Motivationsfaktoren, die eine Führungsperson beeinflussen kann.

Zunächst muss sich die Führungskraft vergegenwärtigen, dass Rollenbewusstsein und Führungshandeln entscheidend sind. Empirische Untersuchungen zeigen, dass die Bewertung der Mitarbeitenden von Organisationsmerkmalen und Hygienefaktoren wie etwa Zielen der Organisation, Prozessen oder Entwicklungsmöglichkeiten mit ihrer Bewertung der Vorgesetzten korreliert. Kurz: Je «besser» die Führungskraft, desto «besser» die Arbeitssituation. Die Führungskraft hat daher einen massgeblichen Einfluss darauf, wie die Arbeitssituation und das organisationale Umfeld von den Mitarbeitenden wahrgenommen werden. Daher:

1. Eine Führungsperson ist in der Ausübung ihrer Führungs- und Motivationsverantwortung professionell. Auf ihre Führungsarbeit bereitet sie sich vor wie auf andere Geschäftstermine auch.

Ziele motivieren zu Handlungen. Oder anders: Die Zielsetzung bietet der vorgesetzten Person die einzigartige Möglichkeit, Motive von Mitarbeitenden spezifisch anzusprechen. Das erfordert im



Echte Begeisterung für die Führungsaufgabe wirkt sich als Motivator auf die Mitarbeitenden aus.

Gegenzug, dass die Leitung mit dem Profil ihrer Mitarbeitenden vertraut ist. Ob diese gerne konzeptionell arbeiten oder sich eher im Kontakt mit anderen Personen entfalten können, sollte der Führungskraft bekannt sein. Auf diese Weise lassen sich individuell herausfordernde Aufträge formulieren, die den Vorstellungen, wie die Organisation ihre Aufgaben noch besser erfüllen kann, entsprechen. Mit dem Auftrag verbunden muss eine Verpflichtung gegenüber den Zielen sein. Die Verantwortlichkeit (zum Beispiel die Termintreue) sollte aus dem Auftrag klar hervorgehen. Daher:

2. Die Ziele sowie die Art und Weise der Zielerreichung thematisiert die Führungsperson regelmässig. Während der Arbeitsinhalt eine spezifische Vorgabe darstellt, zeigt sie sich gegenüber Anpassungs- und Verbesserungsvorschlägen zu den Zielen offen.

Ein Auftrag hat die höchste Motivationswirkung dann, wenn die Mitarbeitenden entsprechend den Kompetenzen und Fähigkeiten in die Arbeit eingebunden sind und dabei Schritt für Schritt mehr Autonomie erhalten. In der Fachsprache wird dies Empowerment genannt: Ein Mitarbeiter fühlt sich befähigt, mithilfe seiner Fähigkeiten und Begabungen etwas bewegen zu können. So wird nicht nur das volle Potenzial eines jeden Einzelnen ausgeschöpft, sondern auch Wertschätzung und Vertrauen gezeigt. Daher:

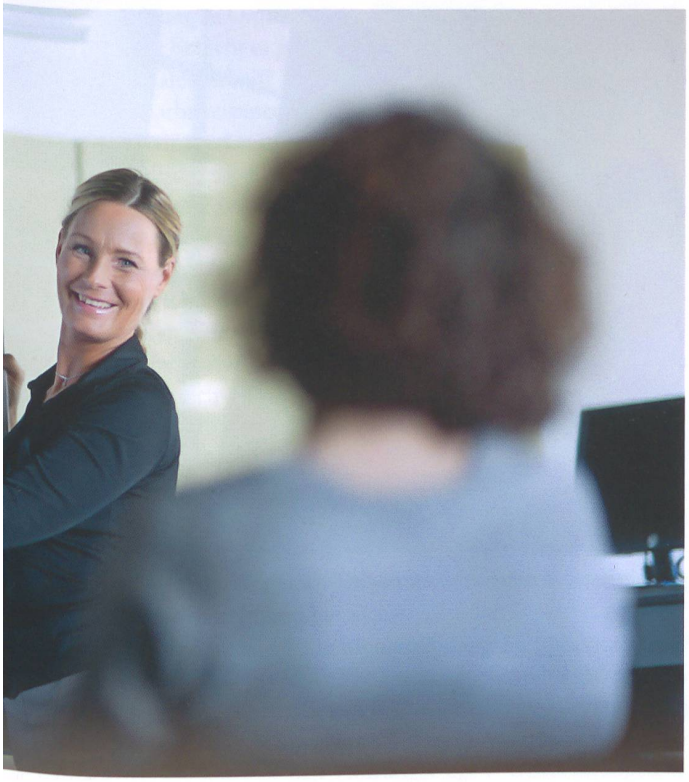


Bild: Keystone

3. Mitarbeitende werden an Entscheidungen situationsgerecht beteiligt. Die Führungskraft delegiert Kompetenzen den Fähigkeiten und dem Potenzial der Mitarbeitenden entsprechend.

Die Motivation von Mitarbeitenden ist abhängig von ihrem Selbstvertrauen: Je höher das Selbstvertrauen, desto stärker der Glaube, dass die eigene Arbeitsleistung wirksam ist und die Arbeit bedeutend. Dies setzt Arbeitsenergie frei. Das nötige Selbstvertrauen schöpfen Mitarbeitende, wenn sie schwierige Aufgaben meistern, Unterstützung von Seiten des Teams und der Vorgesetzten erfahren sowie durch das Beobachten von Vorbildern. Daher:

4. Die Führungsperson nimmt eine Vorbildfunktion ein und fördert damit Vertrauen und Selbstvertrauen unter den Mitarbeitenden. Die Führungsperson geht Herausforderungen nicht aus dem Weg und ist sich bewusst, dass sie bei all ihren Führungshandlungen beobachtet wird.

Arbeitsmotivation und Engagement der Mitarbeitenden lassen sich nie losgelöst vom Arbeitsinhalt, von dessen Bedeutung für die Person und vom Sinngehalt der Arbeit betrachten. Die übergeordneten Organisationsziele, deren Bezug zur gesellschaftlichen Rolle öffentlicher Aufgabenerfüllung und die damit verbundenen politischen Ziele sind der Nährboden der Arbeitsmotivation in staatlichen Organisationen. Die eigentliche Mission im Sinne der Strategielehre sieht in öffentlichen Organisationen vielfach komplett anders aus als bei privatwirtschaftlichen Unternehmungen. Die Werte der Mitarbeitenden und jene der Organisation müssen übereinstimmen. Sie in Einklang zu bringen, ist eine Führungsaufgabe. Daher:

5. Die Führungsperson lebt die Werte der Organisation vor, indem sie die übergeordnete Bedeutung der Aufgabenerfüllung regelmässig kommuniziert. Der direkte, mündliche Weg (etwa in Sitzungen und Workshops) eignet sich dafür besser als der elektronische. Ist die Führungsperson selbst von den Werten der Organisation überzeugt, lassen sie sich weitaus leichter kommunizieren – denn nur wer selbst für etwas brennt, kann auch andere dafür begeistern.

Adrian Ritz
Geschäftsleitungsmitglied am Kompetenzzentrum für Public Management (KPM) der Universität Bern
Yves Bochud
Wissenschaftlicher Mitarbeiter am Institut für Fernstudien und eLearningforschung der Fernfachhochschule Schweiz