



ILOS Institut für lernfähige Organisationen und Systeme (Hrsg.)

Erich R. Unkrig

# MOTIVATION IST KEINE BANALITÄT

Hack Value 2 - 2020

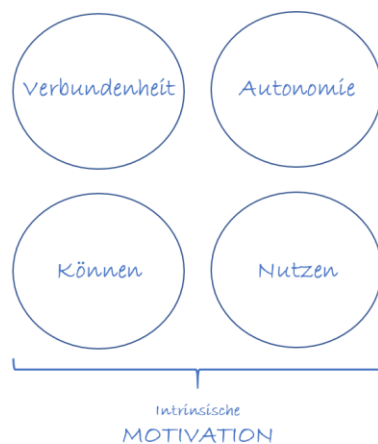
Zu dem, was uns Menschen motiviert, wurde und wird viel Forschung betrieben. Die für mich derzeit wahrscheinlich in ihren Erkenntnissen pragmatischste Meta-Studie<sup>1</sup> stammt aus 2008. Die Autoren entwickelten daraus die Selbstbestimmungs-Theorie (SDT Self-Determination Theory), in der sie die folgenden drei Aspekte als intrinsische Motivatoren identifizierten:

- Autonomie
- Kompetenz
- Verbundenheit

Daniel Pink schreibt in „Drive“<sup>2</sup> über drei sehr ähnliche intrinsische Motivatoren:

- Autonomie (autonomy)
- Können (mastery)
- Nutzen (purpose)

Andrzej Maczowski<sup>3</sup> führt beides 2013 im RAMP-Modell (Relatedness, Autonomy, Mastery, Purpose) zusammen:



## Verbundenheit

Verbundenheit ist der Wunsch, mit anderen in Kontakt zu sein. Sie wird durch Faktoren wie beispielsweise das persönliche Image oder die Kontakte in der jeweiligen Gemeinschaft abgedeckt. Wenn es langweilig oder stressig wird - wenn wir dann einem Umfeld, in einer Gemeinschaft sind, die Freude an Kommunikation und Interaktionen hat, wird das wesentlich dazu beitragen, dass wir engagiert und loyal bleiben (können).

Ich bin überzeugt, dass Verbundenheit einer der Klebstoffe ist, der nicht nur eine Familie, sondern auch ein Team oder Unternehmen zusammenhält. Meine Wahrnehmung ist jedoch, dass das Gefühl, mit anderen verbunden zu sein, in Organisationen (noch) unterschätzt wird und deshalb zu wenig auf der (Management-)Agenda steht. Wenn wir uns als Teil von etwas fühlen und wertschätzende Beziehungen pflegen, ist das -so mein Erfahrung- wirkungsvoller als jede andere Bestätigung oder „Belohnung“, die wir bekommen können! Von anderen als Persönlichkeit, für unseren Input oder unsere Erfahrung geschätzt zu werden, ist motivierend.

## Autonomie

Autonomie - der Kerngedanke hinter diesem Schlagwort ist Freiheit. Wie die wahrscheinlich meisten Menschen mag ich es auch nicht, das Gefühl zu haben, kontrolliert oder ständig umsorgt zu werden. Und: Ohne ein gewisses Maß an Freiheit wird es für uns schwierig werden, innovativ und kreativ zu

sein und beides zu kultivieren. Beispielsweise hat Google dies erkannt und eine 80/20-Regel definiert: Die Mitarbeitenden werden ermutigt, selbstbestimmt 20 % ihrer Zeit in eigene Projekte zu investieren. Dies führte bereits -so das Credo- zu wichtigen Innovationen (Gmail und Google News sind zwei bekannte Ergebnisse dieses Ansatzes)!

Grenzenlose Freiheit gibt es wahrscheinlich nie – schon gar nicht in Organisationen, die sich explizit einem Sinn, Nutzen und Ziel verschrieben haben. Wenn wir Menschen im Rahmen der damit verbundenen Möglichkeiten Autonomie zugestehen, dann vermitteln wir das Gefühl, dass sie zumindest eine gewisse Eigenverantwortung für und Kontrolle über ihr Tun haben. Eigenverantwortung und eine angemessene Autonomie werden nach meiner Erfahrung jedoch oft durch Mikromanagement, insbesondere eine übertriebene Top-down-Detailorientierung verhindert. Und: Mikromanagement signalisiert Menschen bewusst oder unbewusst vor allem, dass man kein Vertrauen in sie hat.

## Können

Können bedeutet vor allem, in einem Thema / einer Aufgabe so qualifiziert, erfahren und versiert zu sein, dass wir sie beherrschen. Dabei ist wichtig, das Gefühl zu haben, dass unsere Fähigkeiten in direktem Verhältnis zum Grad der Herausforderung stehen bzw. zunehmen. Angemessen ausbalanciert und realisiert führt das zu dem sogenannten „Flow“, dem Gefühl völliger Vertiefung in eine Tätigkeit. Hier ist es nach meiner Erfahrung wichtig, Mitarbeitende so oft wie möglich herauszufordern (nicht zu überfordern), um sie nicht mit Unterforderung oder Gleichförmigkeit zu demotivieren.

## Nutzen

Nutzen zu stiften gibt unserem Handeln einen Sinn. Wir wollen das Gefühl haben, dass es einen Grund gibt, warum wir etwas tun, und dass es vielleicht sogar eine große Bedeutung für uns selbst, für das Team und den internen oder externen Kunden hat. Ich bin der Überzeugung, dass wir grundsätzlich in der Lage sein sollten, uns selbst wie auch anderen eine Antwort auf die Frage „Wozu das alles – was habe ich, was haben wir davon?“ zu geben. Und in den möglichen Antworten nicht pauschal zu sein, sondern ganz spezifisch, weil jede/r von uns, jede Situation und jeder Kontext individuell und spezifisch ist.

## Fazit

Work-Private-Balance – ja, das ist richtig und unser Beruf, das, was wir tun, trägt viel zur Lebensqualität bei. Dabei gehen Zufriedenheit und Motivation Hand in Hand. Wenn wir motiviert sind, dann sind wir agil, resilient und vital – unabdingbare Faktoren in unserer VUKA-Welt.<sup>4</sup> Wenn wir uns mit dem, was wir tun, identifizieren und dabei wohlfühlen, uns mit dem Unternehmen und den Kollegen/innen verbunden fühlen, tragen wir viel zu unserem Wohlbefinden bei. Das ist dann eine gute Voraussetzung, auch auf unser Umfeld entsprechend positiv Einfluss zu nehmen – sei es in der Führungsrolle oder im kollegialen Miteinander. Verbundenheit, Autonomie, Können und „purpose“ sind dabei die entscheidenden Stellhebel.

<sup>1</sup> Deci, E./ Ryan, R. (2008). Self-Determination Theory: A Macrotheory of Human Motivation, Development, and Health. In: Canadian Psychology 49, S. 182 – 185

<sup>2</sup> Pink, D. (2009), Drive: The Surprising Truth About What Motivates Us. Canongate

<sup>3</sup> Maczowski, A. (2013). Gamification. A Simple Introduction.

<sup>4</sup> Unkrig, E. (2020). Mandate der Führung 4.0. Agilität – Resilienz – Vitalität. Springer

ILOS Institut für lernfähige Organisationen und Systeme  
An der Beek 24 - D 47807 Krefeld  
Phone: +49 (0) 2151 3614763  
[www.ilos-institut.de](http://www.ilos-institut.de)