



FREUDE AM ARBEITSPLATZ SCHAFFEN

Ein Beispiel aus der Praxis: Ein Redakteur in einem Fachmedienviertel, dessen Redaktionen und Produktionsabteilungen ich lange Zeit in der digitalen Transformation unterstützen durfte, war notorisch schlecht gelaunt und mäkelt in internen Gesprächsrunden häufig an seinem Arbeitgeber. Seine Leistungen waren durchaus passabel, hätten jedoch aufgrund seines umfangreichen Fachwissens und seiner hervorragenden Vernetzung in der Branche mit Sicherheit sehr viel besser sein können. Weil das Medienhaus in einer regionalen Randlage seinen Geschäften nachging bot es allen Mitarbeiter*innen überdurchschnittlich und übertariflich gute Gehälter inklusive ein volles 13. und 14. Monatsgehalt als Urlaubs- und Weihnachtsgeld sowie Extra-Prämien für gute Leistungen. Es gibt gewiss Menschen, für die derartige finanzielle Rahmenbedingungen Motivation und Anerkennung genug sind, Spitzenleistungen zu erbringen. Nicht so bei besagtem Redakteur, nennen wir ihn Max Meier, denn es fehlte ihm an intrinsischer Motivation.

Was verstehen Psychologen darunter? Die intrinsische Motivation ist eine innere Antriebskraft, die uns grundsätzlich Freude und Befriedigung bei Tätigkeiten verschafft, die wir gerne, vielleicht sogar mit Leidenschaft, tun. Wir brennen dafür, empfinden sie als hochinteressant, schauen nicht auf die Uhr, und keine Aufgabe scheint zu schwierig oder umfangreich zu sein. Der entscheidende Unterschied zur extrinsischen Motivation ist, dass hierbei keine Belohnung, und häufig auch nicht einmal Anerkennung von außen erforderlich ist, um zur Hochform aufzulaufen. Es ist die Faszination für die Sache an sich, die zu zu einem tief empfundenen Vergnügen führt. Bei der extrinsischen Motivation hingegen wird der Antrieb von außen bewirkt: durch finanzielle Anreize, Erwartungen der Vorgesetzten, durch Status-Denken oder auch durch die Furcht vor Sanktionen, Herabstufung oder gar Kündigung.

Deshalb sorgten die hervorragenden finanziellen Rahmenbedingungen des Verlags auch nicht zu einer Steigerung der Motivation bei Max Maier, da diese keinen konkreten Bezug zu seiner persönlichen Leistung hatten, sondern lediglich für die reine Ausübung seiner Tätigkeit gewährt wurden. Die Folge: Gute Bezahlung und Sonderleistungen senkten sogar seine intrinsische Motivation, da sie ja zu den gewohnten Konditionen gehörten und er sie nicht als besonders oder außergewöhnlich empfand.

Vor einigen Jahren war das bei Redakteur Meier noch anders: Er brannte für seinen Job und galt im Team als "Highperformer". Ohne an dieser Stelle auf die näheren Ursachen eingehen zu können, warum er seine Motivation einbüßte und von der Spitzenkraft zum Querulanten wurde, sei angemerkt, dass er nach einem Wechsel in der Chefredaktion den inneren Antrieb verlor. Wie sich schnell zeigen sollte, stimmte die "Chemie" zwischen ihm und dem neuen Chef nicht, seine Themen- und Optimierungsvorschläge wurden nicht akzeptiert, seine zunächst offen formulierte Kritik an wenig effizienten Abläufen in der Redaktion und dem Mangel an Zielvorgaben wurde nicht beachtet. So brannte Max Meier nach einiger Zeit nicht mehr für seinen Job, sondern vermittelte im Team vielmehr den Eindruck, "ausgebrannt" zu sein.

Für eine Führungskraft ist das problematisch: Die offenkundige Illoyalität eines Mitarbeiters kann, noch dazu, wenn sie vorwiegend hinter vorgehaltener Hand auf dem Flur oder in der Kaffeeküche geäußert wird, den Teamspirit gefährden und die Motivation weiterer Mitarbeiter reduzieren. In den allermeisten Fällen kann eine solche Situation nicht mehr mit Coachingmaßnahmen entschärft werden und endet unschön mit einer Trennung, weil es zu einem Vertrauensverlust auf beiden Seiten gekommen ist. Führungskräfte müssen deshalb mehr Wert auf die Förderung der intrinsischen als auf die extrinsische Motivation ihrer Mitarbeiter legen. Wie das gelingen kann, zeigen die folgenden **7 Maßnahmen**:

- **Sorgen Sie für eine angenehme Arbeitsatmosphäre und für ein gutes Betriebsklima:** Dazu gehören ein freundlicher und kollegialer Umgangston im Team, Wertschätzung der Mitarbeiter und die Anerkennung ihrer Leistungen; alle Mitarbeiter sollten wissen, warum und mit welchem Ziel ihre Aufgaben erledigt werden. Kommunizieren Sie deshalb die unternehmerischen Ziele und die Rahmendaten des Marktes kontinuierlich und transparent.
- **Delegieren Sie Verantwortungsbereiche an Mitarbeiter:** Manchen Führungskräften fällt das mitunter schwer und sie bezweifeln, dass Kolleg*innen das ebenso gut erledigen können, wie sie selbst. Dabei fördert die Übertragung relevanter Aufgaben, zum Beispiel die Betreuung von Premiumkunden, die intrinsische Motivation ganz entscheidend, da damit ein zentrales unternehmerisches Ziel – die Bindung eines wichtigen Kunden – zum persönlichen Ziel des jeweiligen Mitarbeiters wird.
- **Geben Sie regelmäßig Feedback über die Leistungen der Mitarbeiter:** Sparen Sie hierbei, falls es nötig ist, auch nicht mit Kritik. Aber melden Sie grundsätzlich zurück, wie Sie die Leistungen bewerten. Damit schaffen Sie Orientierung, Leistungsanreize und Sicherheit im Team.
- **Lassen Sie Fehler zu und vermeiden Sie es, einmalige Fehler zu sanktionieren:** Sprechen Sie in Ruhe über Fehler, die passiert sind, analysieren Sie gemeinsam mit den entsprechenden Kolleg*innen die Ursachen und weisen Sie darauf hin, dass dieser Fehler kein zweites Mal mehr vorkommen sollte.
- **Geben Sie Mitarbeitern die Möglichkeit, sich weiterzuentwickeln:** Trauen Sie Ihren Redakteur*innen etwas zu und zeigen Sie Perspektiven auf, zum Beispiel die Übernahme von mehr Verantwortung und weiterer Aufgaben.
- **Lassen Sie Mitarbeitern genügend Raum für freie und eigene Entscheidungen.** Damit fördern Sie die Identifikation mit Ihren unternehmerischen Zielen und unterstützen die Entwicklung der beruflichen Identität;
- **Schaffen Sie ein abwechslungsreiches Arbeitsumfeld:** Achten Sie darauf, dass kein Mitarbeiter Ihres Teams auf eine Rolle oder Funktion auf Dauer festgelegt ist und keine Chancen hat, sich neue Themen anzueignen. Damit vermeiden Sie, dass Beschäftigte in Routinen erstarren und das Gefühl entwickeln, in einer beruflichen Sackgasse zu stecken.