

# Statt Leistung zu beurteilen, lieber Kooperation ermöglichen

Neunter von 11 Erfolgsfaktoren für das Management in ungewissen Zeiten

Hinz WIRKT

# Das Strohfeuer der Anreizsysteme

Anreizsysteme wie Leistungsbeurteilung und variable Vergütung führen meist nur zu kurzfristigen Effekten.

Es stimmt, Anreize eröffnen die Möglichkeit, einen Mitarbeitenden kurzfristig zu einer Handlung zu veranlassen, zum Beispiel ein zusätzliches Arbeitspensum zu leisten. Dasselbe Ergebnis lässt sich auch mit der Androhung einer Sanktion erreichen – was gerade in schwierigen Zeiten leicht möglich ist.

Die Erfahrung zeigt, dass diese Art der extrinsischen Motivation nicht von langer Dauer ist, der Führungskraft viel Kraft abverlangt – und auf mittlere Sicht sogar kontraproduktiv ist.

*Es ist ein „Plateau-Effekt" zu beobachten: Mitarbeitende, die dieses Jahr aufgrund ihrer besonderen Leistung eine Prämie von 2000 EUR erhalten haben, werden im nächsten Jahr eine weitere Prämie in Höhe von 1500 EUR nicht als motivierenden Anreiz empfinden, sondern eher als „Kürzung ihrer Entlohnung".*



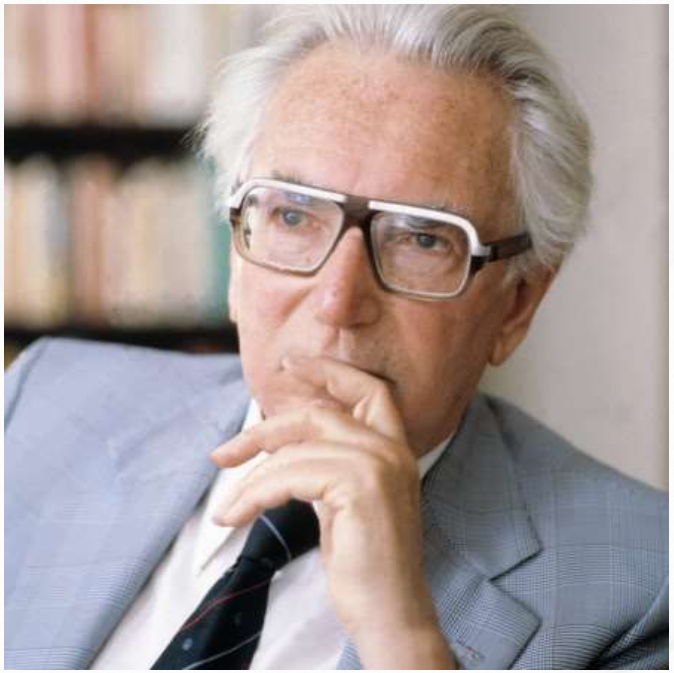
# Sinnvolle Führung

Die These von Viktor Frankls, der im Erleben von Sinn den entscheidenden Motivator sieht, ist für Führung unter Ungewissheit wunderbar geeignet.

Nach Viktor Frankl kommt es vor allem auf zwei Aspekte an:

- Sinn kann nicht von anderen vorgegeben oder gar verordnet werden.
- Sinnvolles Handeln entsteht aus dem individuellen Bestreben, bestimmte persönlich wichtige Werte zu verwirklichen.

Unter Ungewissheit ist es wirksam, Anreizsysteme durch eine kooperative Führung, die auf Sinn und Zusammenhang setzt, zu ersetzen.



# 7 Grundsätze für Motivation durch Sinn und Zusammenhang

1. Führungskräfte können ihre Mitarbeiter nicht von außen motivieren; denn wirksame Motivation ist Selbst-Bewegung und nicht das programmierte Ergebnis äußeren Drucks, Schubs oder Zugs.

   Ziel ist nicht der kurzfristig „anreizbare" Mitarbeitende, der fortwährender Lenkung und Überwachung bedarf, sondern der selbstständige und engagierte Mitarbeitende, der verantwortlich denkt und handelt. Also: weg vom individuellen, kurzfristigen und mechanistischen Beeinflussen hin zum Steuern von transparenten Prozessen, in denen alle ihren Platz finden können.

2. Führung steht in Konkurrenz zu anderen Einflussgrößen, die eben-falls auf die Handlungsbereitschaft von Mitarbeitern einwirken. Wenn Ihnen auch Ihre Einflussmöglichkeiten gering erscheinen, bleibt eine wichtige Führungsaufgabe, die geeigneten Rahmenbedingungen für die Eigeninitiative der Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen zu schaffen. Definierte, selbstverantwortete Räume, abgestimmte Ziele, wirksame Entscheidungen der innerbetrieblichen Arbeitsteilung und erfolgreiche Aushandlung von Schnittstellen vergrößern den Handlungsspielraum. Das wird als positiver Beitrag zur Motivation erlebt.

3. Kapitäne, die dialogfähig sind, können ihren Führungsstil wesentlich motivierender gestalten. Sie sind in der Lage, echte Gespräche zu führen, statt nur mit jemandem zu reden. Sie beachten bei Entscheidungen die Meinung ihrer Mitarbeiter. Sie können sich im Dialog Gedanken darüber machen, wie sie ihre Mitarbeitende allgemein und speziell so einsetzen, dass notwendige Aufgaben in motivierende Aufgaben umgesetzt werden. Auf diese Weise werden sie die individuellen Motivatoren und Demotivatoren des Mitarbeitenden aufspüren und können feststellen, welches Rädchen im Gesamtgetriebe für ihn das richtige ist.

# 7 Grundsätze für Motivation durch Sinn und Zusammenhang

4. Wirksame Führungskräfte sind echte Vorbilder, wenn sie sich mit Anregungen und Kritikpunkten der Mitarbeitenden ernsthaft auseinandersetzen, ihnen aber weder unterwürfig folgen noch in die Abwehr gehen. Sie sind im Dialog gleichermaßen kompromiss- wie konfrontationsbereit und können sich im notwendigen Maß von den Erwartungen anderer abgrenzen.

5. Arbeitsatmosphäre und Betriebsklima werden auch durch das rasche Informationsangebot der Firma stark geprägt. Besonders motivierend sind für die Mitarbeitenden Informationen über die Pläne und Vorhaben der Geschäftsleitung, über organisatorische Veränderungen im Betrieb sowie über die allgemeine wirtschaftliche Situation außerhalb des Unternehmens.

6. Schieben Sie nicht Dienst nach Plan, sondern etablieren Sie eine Koalition der Willigen. Denn Motivation entsteht durch Sinn und Zusammenhang – und nicht durch harte Pläne. Dahinter steht die Grundthese, dass Mitarbeitende grundsätzlich eher intrinsisch motiviert und auf das Thema „Sinn“ gut ansprechbar ist: Empfindet man eine Aufgabe, die Sie als Führungskraft anbieten, vor dem Hintergrund eigener Ethik und eigener Themen als sinnvoll? Ist es eine Tätigkeit, in der man sich selbst gerne sähe?

7. In Meetings geht im Wesentlichen darum, den Teammitgliedern Sinn und Zusammenhang aufzuzeigen: Welche Bedeutung hat die (neue) Aufgabe? Und welche Rolle spielen die einzelnen Teammitglieder darin? Jeder soll erkennen, welches Rädchen er/sie dreht – und wie sein Rädchen mit allen anderen zusammenspielt, damit das Ganze einen Sinn ergibt. Konkret geschieht das anhand einer Struktur, welche die verschiedenen Tätigkeiten zeigt und deutlich macht, wie diese miteinander zusammenhängen.

# Segeln auf Sicht

Das Führungshandbuch für ungewisse Zeiten

Sie werden in diesem Handbuch in elf Bereichen die Aufforderung finden, Ihr bisheriges Repertoire zu erweitern und bewährtes Führungswerkzeug zu ergänzen.

Denn in einer Welt der Mehrdeutigkeit kann es kein neues, einziges und überragendes Führungsparadigma mehr geben. Über diesen elf Aufforderungen, etwas dazuzulernen, „thront“ ein Prinzip, auf dem das „Segeln auf Sicht” sich gründet: **die Drei-I-Regel.**

**Führung unter Ungewissheit ist**

**a) inkrementell: weil große Pläne schon veraltet sind, bevor sie erscheinen;**

**b) interaktiv: weil einsame Helden mit ihrem Latein im VUCA-Wetter am Ende sind;**

**c) iterativ: weil Komplexität nicht in einem Zug bewältigt werden kann.**



Hinz WIRKT

# Kontakt

## Über mich

Organisationen erfolgreich zu machen, ist wie ein Schiff durch hohe See zu steuern. Es gibt eigentlich klare Regeln und Verantwortlichkeiten sowie einen abgesteckten Kurs. Doch immer wieder laufen Vorhaben und Projekte aus dem Ruder, Unvorhergesehenes und „Ungeplantes“ gefährdet Termin und Ladung.



*Ich unterstütze als Lotse in unbekannten Gewässern: in Coachings für Geschäftsleitung, Führungskräfte und Projektmanager oder als Organisationsentwickler und Change Agent.*


+49 (40) 40 35085 889

www.hinz-wirkt.de

oh@hinz-wirkt.de

Poststraße 33,
20354 Hamburg