



Erich R. Unkrig

Wirkungsfelder der
Motivation

Inspirations by ILOS - Februar 2023

Das Umfeld, in dem wir uns bewegen (müssen), ist technologisch, sozial und kulturell volatiler denn je, und das Tempo des Wandels ist exponentiell höher als noch im letzten Jahrhundert. Sich ständig neuen und unvorhersehbaren Herausforderungen zu stellen, ist für die meisten von uns, liebe Leserinnen und Leser, schon fast zur Routine geworden. Und eine auf Sinn und Zweck ausgerichtete Motivation ist wichtiger denn je – und entscheidend für die individuelle und kollektive Agilität, Resilienz und Vitalität.

Hinter den oft schon als Buzz-Words wahrgenommenen Begriffen Agilität und Resilienz steckt viel mehr als allgemein kommuniziert – und das beflügelt auch Vitalität in den Synergien. Eine Studie von Mahmoud Elgamal aus dem Jahr 2018 inspiriert, Motivation im Kontext von drei Handlungsfeldern kurz zu betrachten.

Agilität als Wirkungsfeld

Agilität ist mittlerweile für viele Unternehmen ein wesentlicher Schlüssel zum Erfolg in einer zunehmend von Volatilität, Unsicherheit, Komplexität und Widersprüchlichkeit geprägten Welt. Und vor allem jüngere Führungskräfte wie auch Mitarbeitende empfinden eine solche Unternehmensphilosophie und Arbeitsweise als passend für unsere heutige Arbeitswelt. Agilität ist aus meiner Sicht die Fähigkeit, sich selbst zu erneuern, sich anzupassen, sich schnell zu verändern und in einem sich schnell verändernden, mehrdeutigen und turbulenten Umfeld erfolgreich zu sein – ob als Einzelne/r, als Team oder als Organisation. Denn: Um erfolgreich zu sein, müssen wir schneller als in der Vergangenheit reagieren, uns ggf. neu positionieren und dann wieder effizient und effektiv handeln. Um schnell zu sein und bessere Entscheidungen treffen zu können, brauchen wir Vertrauen in uns selbst und in andere.

Anstatt Prozesse, Checklisten oder spezifische Methoden zu betrachten, lassen Sie uns darüber nachdenken, was unsere Unternehmen und Teams erfolgreich macht – es sind, wie könnte es in einem Beitrag wie diesem anders sein, die Menschen um uns herum mit ihren Motiven und Motivationen.

Die gute Nachricht ist, dass Agilität auf Denkweisen, Methoden und Prozessen besteht, die uns selbst und unsere Mitarbeitenden motivieren und uns den Sinn und Zweck unseres Engagements in einer wahrscheinlich nie dagewesenen Weise deutlich machen.

Der Wert sinnvoller Arbeit

Schon lange wissen wir, dass wir den Sinn und Zweck unserer Arbeit sehen wollen, um wirklich motiviert zu sein. Dieses Wissen ist mittlerweile für viele eine „*Conditio sine qua non*“, also eine notwendige Bedingung, um sich einer Gemeinschaft, mit einem Team und Unternehmen verbunden zu fühlen. Gerade die jungen Generationen sind keine, die an den Arbeitsplatz kommen, sich einloggen, ihre Arbeit tun und sich dann wieder ausloggen wollen. Sie wollen eine sinnvolle Arbeit, die sich in ihre Vorstellungen vom und Erwartungen an das Leben integrieren lässt.

Leider unterstützen die Mehrzahl der Unternehmen diese Erwartungshaltung nur begrenzt oder gar nicht. Studien wie die Deloitte Global Millennial Survey 2019 sagen, dass mehr junge Menschen als je zuvor –Generation Y zu 42%, Generation Z zu 54%-, ihren derzeitigen Arbeitsplatz in den nächsten Jahren kündigen würden, wenn sie andere Optionen hätten. Diese Entscheidung wird zunehmend mehr als nur durch Geld motiviert. Zwar möchten immer noch mehr als die Hälfte der Befragten höhere Gehälter haben, doch steht schon an zweiter Stelle der Wunsch, die Welt zu sehen, dicht gefolgt von dem Wunsch, in der Gesellschaft einen positiven Beitrag zu leisten. Und eine weltweite Studie von American Express stellte 2017 fest, dass 75% der jungen Generation sagen, dass es wichtig ist, dass die Werte des Unternehmens, für das sie arbeiten, mit ihren persönlichen Werten übereinstimmen. Viele würden nicht zögern, die Bindung an ein Unternehmen aufzugeben oder zu beenden, wenn sie mit den Werten, Leitbildern und der gelebten Praxis nicht einverstanden sind.

Was hat das alles nun mit Agilität zu tun?

Durch Agilität -ohne dass ich hier auf eine bestimmte Methode fokussiere- können wir weitestgehend sicherstellen, dass zentrale Bedürfnisse vieler Mitarbeitenden erfüllt werden. Wenn Agilität richtig verstanden und als Denk- und Handlungsweise implementiert wird, kommen die Komponenten zusammen, die eine (Arbeits-)Umgebung schaffen, in der Sinn, Zweck und Motivation gedeihen können.

Was bedeutet das für Führung?

- Wir sollten uns weniger auf Geld und andere finanzielle Vorteile konzentrieren. Zwar sind diese bis zu einem gewissen Punkt notwendig, aber sie haben einen schnell abnehmenden Nutzen als motivierender Faktor. Stattdessen sollten wir uns auf die Schaffung eines positiven Umfelds konzentrieren, das unsere Mitarbeitenden darin unterstützt, sich zu entwickeln und ihre Ziele über die materiellen Aspekte hinaus zu erreichen.
- Wir sollten, wo immer möglich, Experimente zulassen, anstatt nur „*first time right*“ einzufordern. Damit ermöglichen wir es unseren Mitarbeitenden, Lösungsansätze für neue Anforderungen oder Problemstellungen auszuprobieren, um das Beste für den Kunden zu generieren (was sie nahe an den Sinn und Zweck ihrer Arbeit bringt). Die Möglichkeit, dazu beizutragen, das Leben der Stakeholder (und hier insbesondere das der Kunden) zu verbessern, trägt wesentlich dazu bei, die individuelle und kollektive Motivation zu steigern.
- Wir sollten Veränderungen proaktiv angehen, nicht nur darauf reagieren. Geben wir unseren Mitarbeitenden die Möglichkeit, ihr „*Schicksal selbst in die Hand zu nehmen*“. Dafür müssen wir sie mit den Unternehmens- und Teamzielen vertraut machen und ihnen erklären, warum diese Ziele wichtig sind. Auf dieser Grundlage können wir ihnen die Freiheit geben, sich innerhalb dieses Rahmens eigenverantwortlich und selbstbestimmt zu bewegen.

(M)ein Fazit an dieser Stelle

Wahrscheinlich wissen Sie, liebe Leser, so gut wie ich, dass dies alles leicht hingeschrieben ist, der Weg dorthin jedoch Hürden hat, einige Unannehmlichkeiten mit sich bringt und auch den einen oder die andere, der/die nicht mitgehen kann oder will, an die persönliche Schmerzgrenze führt. Da müssen wir dann durchhalten, um die positiven Einflüsse auf die Motivation der meisten Mitarbeitenden zu nutzen und so die Zukunftsfähigkeit unseres Unternehmens zu sichern. Sprechen wir also mit unseren Mitarbeitenden über die Zukunft, schaffen wir ein Umfeld, das die Möglichkeit für neues Denken und neue Ideen offeriert. So werden wir unsere Mitarbeitenden motivieren, aktiver Teil einer agilen Transformation zu werden, die zu innovativen Produkten und Dienstleistungen sowie zu effizienteren und effektiveren interner Prozesse führen wird.

Resilienz als Wirkungsfeld

Resilienz ist das Immunsystem unserer Psyche und bezeichnet die Fähigkeit, Krisen zu bewältigen, ohne psychischen Schiffbruch zu erleiden. Ergebnisse einer beeindruckenden Resilienzstudie von Joseph De Santis und Diego DeLeon aus dem medizinischen Bereich widmen sich den Beschreibungen von Motivation, Management und Beherrschung (Mastery).

Im Kontext unseres Beitrags widme ich mich den motivierenden Faktoren, von den die Befragten berichteten, dass sie der Ursprung ihrer Resilienz seien. Diese Faktoren beschreiben Motivation als Ausgangspunkt für Fortschritte in Richtung Resilienz. Hierbei werden zwei Unterkategorien aufgegriffen: intrinsische Motivatoren und extrinsische Motivatoren.

Intrinsische Motivatoren

Sinn für Spiritualität Spiritualität beinhaltet insbesondere die Suche nach Sinn, die Hingabe an Werte und Personen, Selbstakzeptanz und Selbstentfaltung, positive soziale Beziehungen und Achtsamkeit sowie theistische, pan- oder polytheistische Aspekte. Merkmale sind insbesondere die Suche nach dem Sinn und Zweck des Lebens, nach Antworten auf Fragen zur Bedeutung von kritischen Ereignissen und die Bildung einer Identität, die dem Leben Kohärenz und Sinn verleiht. Dazu gehört etwas, was von Kenneth Pargament als „spirituelle Professionalität“ bezeichnet wird:

- Selbstkonzept (das Auseinandersetzen mit und Kennen der eigenen spirituellen Leitlinien)
- Bildung (Wissen über die wesentlichen Aspekte des Glaubens)
- Akzeptanz (Anerkennung der Vielfalt von Glaubensvorstellungen)
- Authentizität (Selbstbild der eigenen Person und Kongruenz mit der Rolle)

Der Wunsch zu überleben Ein zweiter Motivator ist der Wunsch zu überleben, der zum Motivator wird, nachdem die Phase von Verleugnung und Selbstmitleid überwunden ist. Dahinter lässt sich das vermuten, was in der Resilienzforschung als Selbstwirksamkeitserwartung bezeichnet und vor allem auf drei Mechanismen zurückgeführt wird:

- Etwas wird dann als bedrohlich empfunden, wenn wir die Anforderungen der Situation beziehungsweise das benötigte Bewältigungspotenzial höher einschätzen als unsere eigenen Fähigkeiten bzw. Einflussmöglichkeiten. Menschen mit hoher Selbstwirksamkeitserwartung nehmen sich als weniger verletzlich wahr und schätzen ihre Umgebung als weniger bedrohlich ein. Daher kommen sie seltener in die Situation, angesichts eines Ereignisses Hilflosigkeit zu erleben.

- Bei der Konfrontation mit Ereignissen, die das individuelle Bewältigungspotenzial übersteigen, tendieren Menschen mit hoher Selbstwirksamkeitserwartung dazu, trotzdem aktive, problemorientierte Bewältigungsstrategien zu initiieren.
- Menschen mit hoher Selbstwirksamkeitserwartung sind in stark belastenden Situationen in der Lage, sich aufdrängende Gedanken unter Kontrolle zu bringen oder sich davon zumindest nicht besonders beunruhigen zu lassen. Darüber hinaus bewerten Menschen mit hoher Selbstwirksamkeitserwartung eigene Bewältigungsanstrengungen positiver als andere.

Der Wunsch nach Wissen Aufbauend auf den anderen Motivatoren wurde in der Studie deutlich, dass es notwendig ist, Wissen über das zu erhalten, was geschieht. Das vor allem in sozialen Kontakten und Austauschformaten erworbene Wissen motivierte zusätzlich, die Qualität im eigenen Leben zu verbessern, weil die Befragten nun wussten, was zu tun ist, wie es zu tun ist, was nicht getan werden darf und was weiterhin tun sei, um das Leben zu erhalten. Diese Erkenntnisse sind eng mit dem Kohärenzgefühl verbunden. Dieses beschreibt ein grundlegendes Gefühl zum Leben an sich und bezieht sich auf die Verstehbarkeit, Bewältigbarkeit und Sinnhaftigkeit des Lebens. Die Resilienzforschung sieht einen Zusammenhang zwischen der Ausprägung des Kohärenzgefühls und der psychischen Gesundheit. Es zeigt sich, dass Menschen mit hohem Kohärenzgefühl weniger Stress in kritischen Lebenssituationen haben. Die mögliche Erklärung ist, dass bei einem niedrigen Kohärenzgefühl Situationen häufiger als bedrohlich wahrgenommen und deshalb Anforderungen eher als Stress denn als Herausforderung betrachtet werden.

Extrinsische Motivatoren

Offenbarung mit Akzeptanz Ein extrinsischer Faktor war die Bereitschaft, die eigene Situation anderen mitzuteilen und von denjenigen, denen sie mitgeteilt wurde, akzeptiert zu werden. Dies ist grundsätzlich ein Risiko, weil das Potenzial für Ablehnung besteht. Insoweit wählten die Befragten die Person, der sie am meisten vertrauten, für die Offenlegung dieses äußerst persönlichen Geheimnisses aus. Nachdem sie sich offenbart und von der Person, der sie das mitgeteilt hatten, akzeptiert worden waren, berichteten die Befragten, dass sie sich durch diese Erfahrung motiviert fühlten.

Menschen reagieren auf neue Situationen und extreme Anforderungen mit unterschiedlichen Strategien der Stressbewältigung. Im Kontext von Resilienzförderung werden dabei gewohnheitsmäßige Handlungsstile als auch der Einfluss situativer Variablen betrachtet. Die Stile werden entweder in die Kategorien problemorientiertes, emotionsbezogenes und vermeidendes Bewältigen oder in die Kategorien Annäherungs- beziehungsweise Vermeidungsstrategien eingeteilt. In unserem Kontext sind grundsätzlich folgende Strategien von Bedeutung:

Problemorientierte Bewältigungsstrategien beinhalten aktive Problemlöseversuche sowie die Suche nach praktischer Unterstützung und Hilfe.

Emotionsbezogene Bewältigungsstrategien stellen die Bewältigung der durch kritische Ereignisse ausgelösten negativen Emotionen im Vordergrund. Beispielsweise zeigen sie sich im Unterdrücken wie auch im Ausleben von Emotionen oder der Suche nach Trost bei nahestehenden Menschen bzw. in spirituellen Ansätzen. Auch die Optionen, Probleme als solche wahrzunehmen und zu akzeptieren beziehungsweise positiv umzudeuten, sich eigenen Ängsten zu stellen oder Probleme mit Humor zu nehmen, wird als emotionsbezogene Strategie gesehen.

Aktive Bewältigungsstrategien sind überwiegend problemorientierte Bewältigungsstrategien und erweisen sich als besonders wirkungsvoll in kritischen Situationen und Ereignissen. Ein darauf basierender Stil führt zwar nicht zu geringerer psychischer Belastung, jedoch zu weniger Angstsymptomen. Auch führt eine Anwendung zu einer gefühlt besseren Lebensqualität. Darüber hinaus führen sowohl aktive problemorientierte als auch aktive emotionsbezogene Strategien zu einer geringeren Neigung zu negativer Stimmung oder dem Verlust von Freude, Interesse, Antrieb, Selbstwertgefühl, Leistungsfähigkeit und Empathie.

(Psycho-)Soziale Unterstützung Nach Bekanntgabe der Diagnose konnten die Befragten psychosoziale Unterstützung von denjenigen erhalten, denen sie diese mitgeteilt hatten. Den Aussagen zufolge war vor allem die Unterstützung durch Familie und Freunde unerlässlich. In Fällen, in denen die psychosoziale Unterstützung durch Familie, Freunde und Partner verloren ging oder nicht verfügbar war, fanden die Befragten Unterstützung durch Gleichgesinnte bzw. Menschen in einer vergleichbaren Situation. Vor allem letzteres, die psychosoziale Unterstützung durch andere Personen, trug dazu bei, die Person zur Resilienz zu motivieren.

Der Faktor „Soziale Unterstützung“ ist Sammelbegriff für verschiedene Formen der sozialen Interaktion. Sie werden in emotionale, instrumentelle, informationale und bestätigende Unterstützung unterteilt.

- Emotionale Unterstützung ist Zuwendung, Trost, Verständnis, Aussprache, aber auch die Vermittlung eines Gefühls von Zugehörigkeit und Rückhalt.
- Instrumentelle Unterstützung besteht in konkreten alltäglichen Hilfen oder der Bereitstellung von Ressourcen.
- Informationale Unterstützung ist die Bereitstellung von Informationen beziehungsweise Hinweisen zum Umgang mit schwierigen Situationen sowie zur Problemlösung.

Wie diese Formen der sozialen Unterstützung wirken, hängt von einer Vielzahl von Variablen ab, beispielsweise von der Beziehung zwischen den Menschen, vom individuellen Unterstützungsbedürfnis oder der Wahrnehmung beziehungsweise Erwartung von Unterstützungsangeboten. Resilienz wird sowohl durch eine bestätigende Haltung wie auch eine notwendige bestätigende Begrenzung unterstützt. In dieser Kombination wird sichergestellt, dass das Erfahren von sinnvollen Grenzen nicht in Ohnmacht endet. Sie sorgt dafür, dass im sachbezogenen „Nein“ das auf die Person bezogene „Ja“ enthalten ist (Empathie).

(M)ein Fazit an dieser Stelle

Menschen reagieren individuell höchst unterschiedlich in schwierigen Kontexten und Situationen. Während einige vergleichsweise leicht problematische Lebensumstände überwinden, sind andere unter vergleichbaren Bedingungen mental anfällig für psychische Störungen und zeigen soziale Auffälligkeiten oder andere problematische Bewältigungsformen. Insoweit müssen wir uns in unseren Führungsinterventionen auf die genannten Resilienzfaktoren fokussieren und so die Bewältigung von erlebtem Stress, erfahrenen Krisen oder existenziellen Bedrohungen in unserem Verantwortungsbereich fördern. Insbesondere das Aufzeigen und Ansprechen der protektiven Faktoren, die auch unter widrigen und belastenden Bedingungen zu einer stabilen Persönlichkeit beitragen, tragen zur Motivation des/r Einzelnen, des Teams wie auch im gesamten Unternehmen bei.

Vitalität als Wirkungsfeld

Vitalität, die Edward Ryan und Richard Deci als „die dem Selbst zur Verfügung stehende Energie“ definieren, ist ein dynamischer, auf die Zukunft gerichteter Zustand. Die meisten von uns, liebe Leser, erkennen Schwankungen im Energielevel bei sich selbst oder bei anderen nicht nur bei physischen Zuständen wie Müdigkeit oder Erschöpfung, sondern auch in Abhängigkeit von psychologischen Faktoren, bspw. bei Burn-out (Zustand starker emotionaler Erschöpfung) oder Bore-out (Zustand einer ausgesprochenen Unterforderung im Arbeitskontext).

Bisher betrachteten nur wenige Studien Motivationsfaktoren, von denen erwartet wird, dass sie sich direkt auf unsere Vitalität auswirken. Glen Nix und Kollegen fanden heraus, dass der Erfolg bei Verhaltensweisen, die autonom reguliert werden, die individuelle Vitalität im Verhältnis zum Erfolg bei denselben Handlungen erhalten oder verstärken. Damit meinen sie, dass Menschen, die intrinsisch oder autonom extrinsisch motiviert sind, ihr Engagement wie auch ihre physischen und psychischen Investitionen in ihre Arbeit nicht als erschöpfend empfinden und vielleicht sogar das Gefühl haben, dass sie mehr Energie haben. Obwohl der Erfolg sowohl autonomen als auch kontrollierten Handlungen ein Gefühl von Glück, Zufriedenheit oder Selbstzufriedenheit erzeugen kann, erzeugt der Erfolg bei autonomen geregelten Aufgaben mehr Vitalität, als wenn das Verhalten und Handeln kontrolliert wird.

In drei Experimenten kamen die Autoren zu folgenden, sich wechselseitig stützenden Ergebnissen:

- Selbstständig arbeitende und eigenverantwortliche Menschen zeigen anhaltende Vitalität, während fremdgesteuerte Menschen einen Verlust an individueller Energie zeigen.
- Eine individuell wahrgenommene Beziehung zwischen Ursache und Wirkung führt zu einer Steigerung der Vitalität und unterstützt die bereits angesprochene motivationale Dynamik der individuellen Energie.
- Vitalität wird vor allem durch Interesse an etwas und weniger durch Vorgaben oder gesetzten Rahmenbedingungen gefördert bzw. verstärkt.

Diese Ergebnisse deuten darauf hin, dass im Vergleich zu einer stärker kontrollierten Tätigkeit eine eigenverantwortlich gestaltete dazu beitragen kann, die individuelle Vitalität zu erhalten oder zu steigern. Diese Erkenntnis ist für uns, die in einer Führungsrolle auch für Vitalität und Wohlbefinden zumindest eine Mitverantwortung tragen, eine wesentliche Botschaft. Natürlich ist es so, dass neben der Autonomie viele andere Faktoren, wie beispielsweise Gefühle von Zuwendung oder Kompetenz, die subjektive Vitalität beeinflussen können.

(M)ein Fazit an dieser Stelle

Die hier dargestellte Forschung weist auf das vitalisierende Potenzial selbstregulierten, eigenverantwortlichen Handelns hin. Unangemessene Kontrolle resp. Fremdsteuerung hingegen reduzieren Vitalität. Dies sollten wir in der Führungsverantwortung im Blick behalten.

Mehr zu Thema und zu den Quellen siehe

Unkrig, E. (2020). Mandate der Führung 4.0. Agilität – Resilienz – Vitalität. Springer

Unkrig, E. (2020). Motivation ist keine Banalität. In: Feuchthofen, J./Jagenlauf, M./Kaiser, A. (Hrsg.). Grundlagen der Weiterbildung – Praxishilfen. Luchterhand

