

Motivation: Wie entsteht sie? Wie erhält man sie?

Motivation, vor allem mit den Wortzusätzen –steigerung oder –mangel ist ein scheinbar allgegenwärtiges Phänomen. So waren Fragen nach der Motivation von Projektmitarbeitern immer wieder Thema in den von uns geführten Interviews. Warum haben Projekte manchmal hoch motivierte Mitarbeiter und manchmal nicht? Und was meint Motivation eigentlich genau?

Grundsätzlich gibt es zwei Arten von Motivation: extrinsische und intrinsische. Extrinsische Motivation bedeutet, der Machtverteilung bzw. der Hierarchie zu gehorchen, immer wieder neu überredet und/oder belohnt zu werden oder auch sich logischen Argumenten zu unterwerfen. Intrinsische Motivation entsteht durch Einsicht, Orientierung an der Aufgabe, dem gemeinsamen Ziel, oder durch eigenen Wunsch. Intrinsische Motivation bei anderen zu erschaffen ist eine Kunst. Extrinsische Motivation zu schaffen ist mühsame Arbeit; und sie wirkt nur kurzfristig.

Die **Gedanken und Aussagen unserer Interviewpartner zu der Frage wie Motivation entsteht** und was man dazu tun kann sie zu erhalten, waren so prägnant und differenziert, dass sie im Folgenden selber zu Wort kommen sollen:

- Motivation entsteht durch den Stolz auf den eigenen Erfolg
- Intrinsische Motivation entsteht auch durch das Gefühl von „wir haben es miteinander geschafft“. Dazu muss man den Menschen die Möglichkeit geben, indem man:
 - o den organisatorischen Rahmen für gute inhaltliche Arbeit schafft und aufrecht erhält
 - o Vertrauen schenkt
 - o ihnen das Gefühl gibt wichtig zu sein (z.B. Anerkennung als fachliche Elite, mit Feedback, oder durch Projekt-Abschlussveranstaltungen)
- Vertrauen entgegen gebracht zu bekommen – v.a. jenseits der Hierarchie - erhöht Selbstwertgefühl, Motivation und Unternehmensbindung signifikant. Es ist einer der stärksten Motivatoren.
- Vertrauen und Großzügigkeit können sich sehr unterschiedlich zeigen.
- An der Entwicklung von Lösungsstrategien beteiligt zu werden, motiviert und führt zu Commitment mit dem Ergebnis.
- Innerhalb einer Kultur von Hierarchie und Fremdbestimmung braucht man jedoch auch ein gewisses Maß an Druck, um Arbeitsmotivation aufrecht zu erhalten.
- Die Geschäftsführung sollte sich nicht inhaltlich in die Arbeit des Projektleiters einmischen, sondern nur den Rahmen halten und ihm den Rücken stärken. Genauso sollte sich der Projektleiter nicht in die Arbeit seines Teams einmischen, sondern lediglich mit einem guten Arbeitsrahmen dafür sorgen, dass es seinen Job gut machen kann.

- Wenn nach Erfolg bezahlt wird, kann das die Motivation steigern. (Der Nachteil ist, dass Probleme schöngeredet und schlechte Nachrichten aus den Projekten nicht oder nur verzögert weitergeleitet werden, was die Entstehung von Krisen fördert).
- Firmen und Menschen zahlen (fast) jeden Preis, um ihr Gesicht zu wahren. Angst vor Gesichtsverlust ist ein starker Motivator, der aber nur kurzfristig funktioniert.
- Wenn in einer Projektkrise der Glaube an eine mögliche Lösung zurückkehrt – egal wodurch – entsteht neue Motivation.
- Ein gemeinsamer Außenfeind schweißt zusammen und motiviert. (Das kann aus Sicht des Projektteams auch der eigene Chef sein.)
- Auch Trotz kann eine motivierende Kraft sein
- Motivierte Menschen unterlaufen kranke Strukturen



Motivation ist jedoch eine empfindliche Pflanze, die leicht krank wird und stirbt!

„Was ist wohl vorher passiert, wenn jemand nur noch „Dienst nach Vorschrift“ macht?“, fragt man sich manchmal. Die Antworten der Projektverantwortlichen waren folgende:

- Wenn die innere Rechnung von Geben und Nehmen nicht mehr aufgeht, stirbt die Motivation (z.B. wenn durch einen erzwungenen Wechsel der Unternehmenskultur die Arbeitskultur der Mitarbeiter und die Prozesse nicht mehr zusammen passen).
- Wenn Menschen nicht an die Sinnhaftigkeit ihres Tuns glauben können, stirbt die Motivation.
- Permanenter Druck führt zu Druckresistenz und innerer Emigration.

- Dysfunktionale Strukturen töten Motivation. Dazu gehören auch unrealistische Projektpläne, eine Kultur unproduktiver Überstunden und fehlende Grenzen.
- Scheinbare bzw. nach außen gezeigte Motivationslosigkeit kann Angst als Ursache haben; aber auch die Erfahrung nicht ernst genommen und/oder ausgebremst worden zu sein.
- Auffallende Passivität, fehlende Motivation und „Beamtenhaltung“ haben Ursachen. Zumeist liegen sie nicht nur im Individuum sondern deuten an, dass in der Organisation etwas faul ist.