

Motivation

Der zeitlose Erfolgsbeschleuniger


Dirk Schmidt

ist Experte für Motivation, Redner und Autor in Düsseldorf. Anlehnend an seine Bücher und Veröffentlichungen hält er Vorträge und Seminare zu den Themen Vertrieb und Motivation.

In diesen Tagen ist viel die Rede vom Wandel am Arbeitsmarkt. In ihren Rahmenbedingungen hat die Zukunft der Arbeit nur wenig mit gestern gemeinsam. Im globalen Zeitalter heißen die neuen Herausforderungen: Flexibilität, Mobilität, Vernetzung, Spezialisierung und Qualifizierung.

1 Die Zukunft der Arbeit

Den Veränderungscharakter der Arbeitswelt zeigt auch die viel beachtete Studie „The Future of Work 2020“ der Beratungsgesellschaft PricewaterhouseCoopers (PwC). Dafür befragte PwC 3.000 Hochschulabsolventen in den USA, Europa und Asien. Als Ergebnis kristallisierten sich drei strukturelle Hauptentwicklungen heraus: immer breiter aufgestellte Geschäftsmodelle, verschwimmende Grenzen zwischen Beruf und Privatleben sowie ein aktiveres Personalwesen, vgl. **Übersicht 1**.

Übersicht 1
Strukturelle Wandlungsfaktoren der Arbeitswelt
1. Wandel von HR

Vom heutigen eher begleitenden Charakter entwickelt sich das Personalwesen in Richtung Proaktivität, die sich an der Geschäftsstrategie orientiert. Weite Bereiche von HR werden outsourcet.

2. Verantwortung für den Faktor Mensch

Die Grenzen zwischen Arbeit und Freizeit verschwimmen. Auch die Beziehungen zwischen den Mitarbeitern innerhalb eines Unternehmens werden für den Geschäftserfolg immer wichtiger.

3. Diversifizierende Geschäftsmodelle

Große Unternehmen werden sich mit stärkerer eigener Infrastruktur wie Staaten organisieren, z. B. mit eigenen Schulen, Kindergärten und Freizeiteinrichtungen.

Ähnliche erhebliche Veränderungen – jedoch eher in operativer Hinsicht im unternehmerischen Tagesgeschäft – prognostiziert die Studie „Zukunft der Arbeit“ der Future Foundation in Zusammenarbeit mit Google. Hier nach sind die größten Bedürfnisse der befragten Berufstätigen mehr Teamwork, bessere technische Mittel und stärkere Anreize für die Entwicklung von Innovationen, vgl. **Übersicht 2**.

Übersicht 2
Operative Wandlungswünsche im Arbeitsleben
1. Bessere Technik

Die überwältigende Mehrheit der Befragten äußert den Wunsch nach optimaler Technik, um bei der Arbeit schneller, produktiver und besser informiert sein zu können.

2. Innovationsförderung

73 % der Befragten beklagen brachliegende eigene kreative Ideen und Lösungen. Als Grund wurde am häufigsten die fehlende Motivation zur Innovation durch ihre Chefs genannt.

3. Mehr Teampplay

59 % der Befragten arbeiten lieber im Team und entwickeln dort auch bessere Ideen. Der Korrelationswert aus Zusammenarbeit und Innovation liegt demnach sogar bei 81 %.

Der Wunsch nach besserer IT-Technik ist angesichts des Unternehmens Google als Mitstudienbetreiber kaum verwunderlich. Bessere Teamarbeit und mehr Motivation zur Innovation lässt jedoch aufhorchen. Denn ein Bedürfnis nach etwas bedeutet in den meisten Fällen, dass es bisher daran mangelt.

2 Wandel als Chance

Wer den Wandel in der Arbeitswelt als Chance betrachtet – und nicht als notwendiges Übel oder gar als Gefahr – ist für die Herausforderungen von morgen gut aufgestellt. Das gilt nicht nur für jeden einzelnen Berufstätigen, sondern auch für ein Unternehmen als Ganzes, als Summe der Leistungen seiner Mitarbeiter. Nur wer weiß, wo die Reise auf dem Arbeitsmarkt hingeht, kann sich heute darauf vorbereiten, entsprechende Ziele definieren und konstruktive Strategien eruiieren. Oder: „Wie in der Spitzengastronomie wird für die gesamte Wirtschaft gelten, dass es nicht um größere Portionen geht, sondern um bessere Rezepte.“ (Franz Kühmayer, Research & Reflections, in einer Studie für Microsoft Österreich)

Was Köche in der Spitzengastronomie und Führungskräfte in der Wirtschaft betrifft, gilt auch für Mental- und Motivationstrainer. Konkret befasse ich mich in meiner täglichen Arbeit bspw. mehr mit dem „Wie“ als mit dem „Wohin“. Es geht um Möglichkeiten, mentale Stolpersteine auf dem Weg zum Ziel zu entfernen. Jeden Tag. Immer wieder. Denn so klar definiert eine Anforderung auch sein mag, ihre Definition ist immer nur die Theorie.

Praxistipp

Nur wer einen unbedingten Willen entwickelt und den Weg tatsächlich geht, anstatt ihn nur zu kennen, wird sein Ziel erreichen. Positive Veränderung entsteht durch das Tun. Nicht durch das Warten auf bessere Umstände oder – wie ein Fußballer vielleicht sagen würde – auf bessere Platzverhältnisse. Packt man die Dinge praktisch an, nähert man sich auch dem Ziel, das sich übrigens stets in zwei kurzen Silben ausdrücken lässt: Erfolg.

In meiner Arbeitspraxis mit Menschen aus unterschiedlichsten Bereichen lauten die Aufgabenstellungen also manchmal ähnlich wie die eines Personalers: Wie macht man aus Chancen positive Ergebnisse? Wie lassen sich bloße Eigenschaften zu starken Fähigkeiten weiterentwickeln? Wie wird aus dem Erfordernis an mehr Flexibilität tatsächlich lösungsaktive Beweglichkeit?

3 Drei Wege zum Erfolg

Für eine fruchtbare, positive Veränderung ist starke Motivation nicht nur die beste, sondern auch die notwendigste aller Voraussetzungen. Nur mit motivierten Mitarbeitern wird die Zukunft zum Erfolg. Jeder Geschäftsführer, jede Projektleiterin, jeder Personalexperte weiß das.

Durch meine Erfahrung mit Leistungssportlern und anderen spannenden Persönlichkeiten habe ich hinsichtlich der Erfolgchancen eines Vorhabens drei etwas süffisante – in den meisten Fällen jedoch zutreffende – Leitsätze entwickelt:

Übersicht 3

Wege zum Erfolg

1. Der Erfolgreiche findet seine Ziele.

Der Nichterfolgreiche findet seine Gründe.

2. Es gibt keine zu großen Ziele.

Es gibt nur zu kurze Fristen (um sie zu erreichen).

3. Wenn man vom direkten Weg zum Ziel abkommt,

lernt man mal die Gegend kennen.

Wie wichtig Ziele für den Erfolg sind, wissen wir also. Die Frage ist: Wie kommt man dorthin und wie vermittelt man es anderen, z. B. seinen Mitarbeitern?

Gehen muss seinen Weg jeder selbst. Ein qualifizierter Mentaltrainer kann jedoch ein guter, sinnvoller Begleiter sein.

4 Gewonnen wird im Kopf

Ist das Ziel definiert, kann es direkt losgehen mit der Reise dorthin. Denn die beste Zeit etwas anzupacken ist: jetzt! Wir kennen es alle, wie manchmal die Gedanken um Träume und Wünsche oder auch um Probleme kreisen. Darin kann man sich wunderbar verlieren. Das Problem ist bloß: Wenn wir es nur über uns ergehen lassen, bringt es uns nicht weiter. Keinen Schritt. Erst, wenn wir die Sache konkret in die Hand nehmen, wird sich etwas verändern. Wenn wir es verstehen (lernen), unsere Gedanken proaktiv selbst zu gestalten, ist die mentale Basis für den späteren Erfolg geschaffen. Da sich der menschliche Geist mehr oder weniger ständig in Bewegung befindet, der Kopf ständig voll ist, wie man so schön sagt, ist die zielgerichtete, dauerhafte Kontrolle über seine eigenen Gedanken schon ein Erfolg an sich.

Beispiel

So sagt die Biathletin und mehrfache Goldmedaillengewinnerin Magdalena Neuner: „Es ist wichtig, irgendwann zu verstehen, dass es nicht reicht, nur körperlich zu trainieren, sondern dass man einfach mehr machen muss. Ich habe Gott sei Dank früh genug verstanden, dass es auch im mentalen Bereich wichtig ist, etwas zu tun. Ich habe da ganz, ganz viel gemacht. Das hat mich extrem weitergebracht“. Interessanterweise ist die junge Biathletin zwar dafür bekannt, dass sie im Laufe einer Ski-Saison immer besser wird (Veränderung passiert mit dem Tun). Man weiß aber auch, dass sie zu Beginn einer Saison nicht

richtig aus dem Tritt kommt. Nun hat Magdalena Neuner das erste Rennen der Saison 2011/12 (ihrer letzten als aktive Biathletin) direkt gewonnen. Ihre Kopfarbeit scheint zu stimmen. Sie hat in ihrem Denken das Potenzial ihrer Fähigkeiten auf einen bestimmten Moment fokussieren können. Im Sportjargon spricht man von der Steuerung des idealen Leistungszustands. Oder auf gut deutsch: Fit sein, wenn es darauf ankommt!

Wie hat Magdalena Neuner das gemacht? Sie hatte das Rennen schon unzählige Male gewonnen, bevor es real stattfand. Sie hatte es vorab visualisiert und emotional vor-erlebt. Sie hatte nicht nur immer wieder im Kopf durchgespielt, dass sie gewinnt, sondern vor allem, wie sie gewinnt. Damit hat sie nicht nur verstanden, wie das Gewinnen im Kopf funktioniert. Sie hat auch verstanden, es umzusetzen. Man darf gespannt auf diese letzte Saison sein!

5 Misstrauen lähmt

Jeder freut sich, wenn man ihm vertraut. Ein vertrauensvolles, authentisches Betriebsklima mit dem Gefühl, dass alle am sprichwörtlichen selben Strang ziehen – und zwar auf der gleichen Seite – ist Produktivitätsbeschleuniger Nr. 1.

Beispiel

Ein Kunde arbeitete im Großraumbüro mit ca. 70 Kollegen. Alle sehr nah beieinander, an sog. Arbeitsinseln. Eines Tages kam eine Rundmail von einem Mitarbeiter mit dem Hinweis auf ein spezielles Angebot an Potenzmitteln im Internet. Viagra, Cialis, zum Sonderpreis für nur 10 % des offiziellen Verkaufspreises. Wir alle kennen diese berühmten Spam-Angebote. Das falsche Viagra war jedoch nicht das Problem. Denn es stellte sich heraus, dass der Inhaber des E-Mail-Accounts diese Mail gar nicht an alle Kollegen verschickt haben konnte. Er befand sich zu dieser Zeit im Konferenzraum bei einem Meeting. Jemand aus dem Kollegenkreis musste sich also an seinen Arbeitsplatz gesetzt und seines Accounts bedient haben, um diese Mail zu verschicken.

Nun begann der kleine Schabernack zu einem Problemchen zu werden. Denn die Spam-Mail bekam plötzlich Nachahmer. In der Folgezeit bekam jeder Beschäftigte täglich mehrere Rundmails mit größtenteils sinnlosen Inhalten von verschiedenen Accounts. Die Recherchen der Geschäftsleitung und der IT-Abteilung ergaben ein diffuses Bild. Die Mitarbeiter mussten sich gegenseitig mit dem Spammen angesteckt haben. Wer wo und wann E-Mails in fremdem Namen an alle schickte, war nicht mehr nachzuvollziehen. Fest stand jedoch: Es musste sich jeweils ein Beschäftigter an den Rechner eines Kollegen gesetzt haben. Der Aufschrei in der Geschäftsführung war verständlicherweise groß. Erstens war es alles andere als produktivitätsfördernd. Schließlich waren die Arbeitnehmer eingestellt worden, um zu arbeiten und die Unternehmensziele zu erreichen. Daneben gehörten solche Spam-Mails an die ganze Firma natürlich auch nicht zur Geschäftsstrategie. Um der Lage Herr zu werden, gab die Firmenleitung – per E-Mail an alle – die strikte Anweisung an die Beschäftigten heraus, den Computer zu sperren, wenn man seinen Arbeitsplatz länger als zehn Sekunden verlässt. Auf den ersten Blick führte diese Entscheidung zum Erfolg. Die Rundmails an alle hörten auf; das Problemchen schien gelöst. Allerdings schaffte der Zwang zur Computersperre neue Probleme. Denn die tägliche Arbeitspraxis wurde für jeden Beschäftigten nicht nur komplizierter. Jeder hatte plötzlich ständige Angst davor, vielleicht zu vergessen, den Rechner zu sperren, wenn man einmal auf die Toilette musste. Im Zuge dessen nahm die Motivation vieler Mitarbeiter ab – und damit ihre Produktivität. Kein Wunder: Angst lähmt.

Als schlimmste Folge der neuen Anweisung entwickelte sich in dieser Firma auch noch eine Arbeitsatmosphäre des Misstrauens. Jeder misstraute dem anderen. Denn er könnte ja ein Versender von Spam-Mails gewesen sein und damit die Entscheidung herbeigeführt haben, die nun allen anderen das Arbeitsleben schwer machte. Damit wurde das Problemchen zu einem echten, großen Problem.

Wie hätte die Unternehmensleitung besser reagieren können? Für eine erfolgreiche Teamarbeit und eine hohe Mitarbeitermotivation ist es immer besser, Vertrauen zu schaffen, statt Misstrauen zu schüren. Im Grunde hat ja auch niemand einfach an den Rechner eines Kollegen zu gehen. In meinen Augen wäre die Geschäftsleitung besser beraten gewesen, wenn sie an die Vernunft jedes Einzelnen und an den Teamgeist appelliert hätte.

6 Vertrauen als Motivationsbeschleuniger

Ein interessantes Beispiel aus dem Spitzensport für die Kraft der Motivation durch Vertrauen ist der FC Bayern München: Bis Mitte letzter Saison war Louis van Gaal dort Trainer. Dominanz war das Kernelement seiner Taktik. Dominant sollte die Mannschaft auf dem Platz sein, dem Gegner keine Luft zum Atmen geben, und idealerweise sollte auch jeder einzelne Spieler dominant sein. Damit erreichte der holländische Meistertrainer das, was er wollte und wofür er engagiert worden war: Der FC Bayern war wieder wer. Allerdings kam es schon in der nächsten Saison zum Absturz. Nicht nur sportlich in der Tabelle, sondern auch zwischenmenschlich zwischen van Gaal und der Mannschaft sowie dem Präsidium. Für die Spieler war der Druck seines straighten, aber auch unflexiblen Führungskonzepts zu groß. Sie hatten zu wenig Gelegenheit zum Luftholen, zu wenig Platz für ihre eigenen Stärken, zu wenig mentalen Raum, um sich selbst zu vertrauen.

Neuer Trainer in München wurde Jupp Heynckes. Heynckes' Führungskonzept ist ganz anders. Man kann es als „Laissez-faire mit Fokus auf Vertrauen und Vernunft“ bezeichnen. Der frühere Nationalspieler gibt sich seinen Spielern gegenüber weniger als imperatorischer Experte, vielmehr als älterer, erfahrener Freund. Strafkataloge wurden abgeschafft, der Ton beim Verein wurde insgesamt wieder wohlwollender, freundschaftlicher. Heynckes vertraut den Spielern, lässt sie machen, appelliert aber auch an ihre Vernunft und an ihre Verantwortung zu ihren eigenen Gunsten. Das kommt bei den Spielern gut an. Sie fühlen sich ernst genommen und freuen sich, dass ihr Trainer ihnen vertraut. Damit fühlen sie sich vertrauenswürdig und danken es ihrem Trainer mit Einsatz, Motivation, Selbstvertrauen und dem momentanen ersten Platz in der Bundesligatabelle.

Beispiel

Jeder erinnert sich noch, wie Mario Gomez die Kunst fertig brachte, aus 50 cm am leeren Tor vorbei zu schießen. Rein anatomisch war das fast schon unmöglich, aber er hat es geschafft. Ab diesem Zeitpunkt war er für viele Fußballfans einer der unfähigsten Torjäger aller Zeiten. Heute ist Gomez Torschützenkönig und trifft nahezu aus allen Lagen. Er gibt das Vertrauen, das sein Trainer ihm schenkte, mit Toren zurück. Natürlich arbeitete er auch viel an sich selbst, aber da sieht man einmal, was Vertrauen und mentale Stärke bewirken können.

Also, vertrauen Sie Ihren Mitarbeitern ruhig. Informieren Sie sie auch über die Lage des Unternehmens und über die Pläne für die Zukunft. So transparent wie möglich. So diskret wie nötig. Authentisch zu informieren bzw. informiert zu werden ist auch eine Art des Vertrauens. Auch wenn es vielleicht einmal suboptimale Nachrichten sind. Aber dann fühlen sich die Beschäftigten ernst genommen. Denn Vertrauen schafft Motivation. Motivation schafft Erfolg. Erfolg schafft Vertrauen.

7 Teamarbeit und Training machen den Meister

Regelmäßiges Training gehört zum Erfolg wie Teamgeist zu einer erfolgreichen Mannschaft. Das ist soweit nichts Neues. Deshalb möchte ich hier mit einem Erfolgsbeispiel aus dem Hochleistungssport arbeiten, dass vielleicht etwas überrascht. Denn im Mittelpunkt steht hier kein Team, sondern ein Einzelkönner.

Formel-1-Weltmeister Sebastian Vettel war mit neun Jahren als großes Kart-Talent in einer Sportsendung zu Gast. Auf die Frage des Moderators, was er einmal erreichen will, antwortete der Rennfahrerbub ganz lapidar, er wolle in der Formel 1 fahren und Weltmeister werden. Der Moderator hat zwar aus Höflichkeit gelacht, aber ernst genommen hat er den Jungen nicht. Heute beweist uns der schüchterne Sebastian von damals nicht nur, was ein starker Wille alles bewirken kann. Selbstverständlich ist er ein Ausnahmetalent im Rennsport. Sonst hätte ihn Red-Bull-Chef Dietrich Mateschitz nicht schon mit zwölf Jahren als künftigen Red-Bull-Piloten ins Auge gefasst. Er hat das Können und den Willen zum Erfolg. Andere Fahrer stehen dem jedoch nicht wesentlich nach. Auch sie steuern ihren Rennwagen am Rande der Perfektion.

Bei Vettel und Red Bull fallen jedoch noch mehr Erfolgsfaktoren an der richtigen Stelle zur richtigen Zeit zusammen. Denn das Red-Bull-Team ist nahezu perfekt eingespielt. Vom Mechanikerpraktikanten bis zum Teamchef. Man könnte fast meinen, es ist der FC Barcelona des Formel-1-Rennsports. Hier scheint das Zusammenspiel einfach zu stimmen. Damit kann sich Sebastian Vettel jederzeit auf sein Team verlassen. So kann er alle Ressourcen auf das Fahren konzentrieren und noch mehr leisten als er ohnehin schon im Stande ist.

Vettels Erfolg wäre kaum möglich gewesen, wenn auch er – wie Magdalena Neuner und Mario Gomez – nicht vorher schon im Kopf gewonnen hätte. Immer wieder. Seit er ein kleiner Junge war. Sein Glaube an seinen Traum, seine optimistische Einstellung und vor allem seine Bereitschaft, sich mit all seinen Möglichkeiten dafür einzusetzen, haben dafür die Voraussetzungen geschaffen.

Nicht nur bei Sportlern lässt sich erleben, dass lähmende Gedankenknotten schon in kurzer Zeit zu beflügelnden Stärken werden können – auch in interaktiver Hinsicht im Team.

8 Fazit

Wenn ein Sportler sein Ziel erreichen kann, kann es auch ein Accountmanager, eine Grafikerin oder ein Mechatroniker. Sich einzulassen auf ein Ziel, es zu visualisieren, Gedanken mit positiven Emotionen zu verknüpfen, darauf kommt es an. Dann wird bereits im Kopf gewonnen. Hat man dann noch ein Team, in dem jeder nicht nur an das Projekt glaubt, sondern auch an sich und an die anderen Teammitglieder, kann es losgehen mit einer erfolgreichen Zukunft in der Arbeitswelt!

Info

Vorteilspreis für AuA-Leser!

Die reguläre Teilnahmegebühr für einen Motivationstag „Gewonnen wird im Kopf“ mit dem Autor beträgt 199 Euro pro Person. AuA-Leser können die Tagesveranstaltung für nur 99 Euro besuchen (alle Preise zzgl. 19 % MwSt.).

Weitere Informationen unter: www.arbeit-und-arbeitsrecht.de/downloads



Für Abonnenten steht dieser Text kostenlos online zur Verfügung. Infos hierzu auf S. 28.