

Arbeit 4.0

Motivationskultur für digitale Zeiten

Wenn Dinge in Bewegung sind, wenn sich Situationen krisenhaft zuspitzen, entscheidet über Wohl und Wehe von Organisationen und Kulturen, wie sie selbst „ticken“. Erfolgsentscheidender als Bedrohungen von außen ist die Motivationskultur: Wie möchte die Organisation mit den Herausforderungen umgehen? Will sie überhaupt noch oder dämmert sie in organisationaler Demenz vor sich hin? Welches Wollen braucht es, um in Zeiten neuer Spielregeln und Geschäftsmodelle dabei zu sein?

1 MOTIVATION NEU GEDACHT

Zwei Denkmodelle, zwei Methoden – Historiker können richtig unangenehme Zeitgenossen sein. So hat Yuval Noah Harari analysiert, dass Kulturen weniger durch externe Feinde zu Fall gebracht werden als durch ihr internes (Nicht-)Können oder (Nicht-)Wollen. Das gilt auch für Unternehmen und Organisationen. Ähnlich brachte es zuvor schon Wladimir Iljitsch Lenin auf den Punkt: „Veränderung kommt, wenn die oben nicht mehr können und die unten nicht mehr wollen.“

Übersetzen wir das Können mit „Qualifikation“ und das Wollen mit „Motivation“, dann verstehen wir leicht, was Organisationen unterscheidet: die Deutsche Bank von IKEA, den Berliner Flughafen vom Silicon Valley ... Egal, wie „fit“ das Können von Mitarbeitern ist, wenn das Wollen und die Motivation irgendwo auf dem Weg abhandengekommen ist oder anderweitig ausgebremst wurde, ist das Scheitern absehbar.

Wo ich solche Phänomene in Unternehmen und Organisationen erlebe, liege ich mit Prognosen aus zwei Grün-

den oft daneben: Das Ende kommt meist schneller als erwartet (= negative Botschaft) und je klarer die Ansage über die Herausforderungen, desto konsequenter die Bereitschaft der Leute, „etwas“ und auch sich selbst zu verändern (= positive Botschaft). Daraus schließe ich: Bedrohungen und Risiken lassen sich begegnen, wenn man „nur“ mutig genug will. Doch dieses „Wollen“, von Psychologen als „Motivation“ bezeichnet, ist eine komplexe Konstruktion, die man sich genauer ansehen sollte. In diesem Beitrag stelle ich Ihnen deshalb zwei einfache, aber grundlegende Denkmodelle vor, die mich selbst immer wieder aufs Neue in Frage stellen. Möglicherweise gewinnen auch Sie mit diesen Denkmodellen einen neuen Blick auf Ihre Organisation? Außerdem skizziere ich zwei Methoden, mit denen Sie – meist erst nach etwas Übung – gute Wirkung bei Menschen erzielen können: Sie verändern durch die Motivationskultur auch die Qualifizierungsdynamik Ihrer Organisation. Denn: Wollen und Können hängen zusammen!



2 MENSCHELNDER ABHOLER

Jasper Junghüpfer und Andrea Althase sind gemeinsam wirksam. Um es anschaulich zu machen, stellen wir uns zwei Menschen aus unserer Organisation vor, die Ihnen bekannt sein könnten, zumindest so ähnlich:

Jasper Junghüpfer ist mit seinen Mitte 20 ein typischer Vertreter seiner Generation: Energievolle Begeisterung. Auch wenn seine Ziele manchmal etwas diffus sind (Motivation); aus seiner Ausbildung bringt er frisches Wissen mit, das freilich angesichts kurzer Lebenserfahrung von theoretisch-unreflektierter Unsicherheit geprägt ist (Qualifikation). Das drückt sich in seiner Arbeitsleistung aus: Manchmal himmelhoch jauchzend, auch etwas oberflächlich, weil er vor dem nächsten Urlaub „eben noch die Welt retten will“. Und genau dieser hohe Anspruch legt ihn manchmal lahm. Dann fragt er bei Vorgesetzten und Kollegen öfter nach, als dies angemessen zu sein scheint – eben, weil er sich selbst noch nicht wirklich sicher ist. Dafür braucht er noch Lebenszeit – und entsprechende Führung, der er sich gerne an die Hand gibt. Wie ein Mentor ihn unterstützen könnte, kann er sich noch nicht wirklich vorstellen. Die Lösungsmethode, um seine Motivation zu entwickeln lautet: Anleitung zur Reflexion, damit er gemeinsam mit anderen Menschen wirksam werden kann.

Andrea Althase hat hingegen ihren 50. Geburtstag schon hinter sich: Sie zeichnet sich durch ihre Lebenserfahrung aus und ist von Nackenschlägen geprägt, die das Leben oder Kollegen für sie bereithielten. Sie strahlt die abgeklärte Skepsis ihrer Altersgenossen aus, manchmal mit leicht depressiven Tendenzen, weil sie erkennt, dass die besten Jahre hinter ihr liegen könnten. Das macht sie unsicher hinsichtlich ihrer Fähigkeit, Neues zu erlernen (Motivation), auch wenn sie über solide Erfahrung verfügt (Qualifikation). Dies drückt sich in ihrer Arbeitsleistung aus. Sie kann ihre Berufserfahrung nicht immer nutzen, weil sie die „Handbremse im Kopf“ zieht – manchmal auch, indem sie die nachkommenden Generationen mit neuen Verhaltensweisen gedanklich abwertet, um ihren eigenen Selbstwert zu erhalten. Und genau diese Sorge legt sie manchmal lahm: In Besprechungen würde sie gerne ihre Erfahrung einbringen; von und mit jungen Kollegen möchte sie gerne lernen – trotz ihrer Angst, nicht alles zu verstehen. Wie sie ihrem Alter entsprechend zu einer Mentorin auch für junge Kollegen werden könnte, kann sie sich nicht wirklich vorstellen. Und auch hier lautet die Lösung zur Entwicklung ihrer Motivation schlicht und einfach: Anleitung zur Reflexion.

3 KOCHREZEPT

Jasper Junghüpfer und Andrea Althase werden gemeinsam wirksam.

Sie können sich vorstellen, wie die beiden unabhängig voneinander auf einem Produktivitätsniveau verharren, das sich kein Unternehmen in Zeiten der Veränderung leisten will, indem man sie in ihren jeweiligen Situationen weiterwursteln lässt. Es braucht also schon etwas Aufwand und Ressourcen, um mehr aus den Mitarbeitern rauszuholen – ohne sie zu verheizen. Sehen Sie es auch

INFO – HINTERGRUNDWISSEN UND AUSTAUSCH ZUM THEMA

In den kommenden Monaten werden wir das Thema „Künstliche und Sozialintelligenz“ sowohl in der AuA aus verschiedenen Perspektiven beleuchten als auch bei der Messe Zukunft Personal Süd in Stuttgart am Mittwoch, 25. April 2018: Save the Date!

Unter aua.redaktion@hussberlin.de können Sie unseren Autor auch direkt erreichen, denn wir konzipieren derzeit für den Herbst 2018 eine AuA-Tour, bei der wir mit Ihnen das Thema Sozialintelligenz ganz praktisch und persönlich weiterbearbeiten wollen: Interesse? Wir freuen uns auf Ihr Feedback, Ihre Anregungen und Ihre Wünsche!

aus deren Sicht: Würden Sie gerne in einem Unternehmen bleiben, das Sie nicht herausfordert und ermöglicht, besser zu werden oder in eine neue Rolle hineinzuwachsen?

Um mir gleich selbst zu widersprechen: Gewiss gibt es Menschen, die derzeit kein Interesse haben, sich weiterzuentwickeln. Manchen „Indianer“ werden Sie nicht zum „Häuptling“ entwickeln können. Das kann durchaus positiv sein, weil der Betroffene als „Indianer“ optimal wertvoll ist. In den Blick nehmen sollten wir zudem, dass Menschen auch aus anderen Bereichen motiviert oder demotiviert werden – seien es die Kinder oder Eltern, ein Hausbau oder Hobby, eine Partnerschaft oder Trennung – all das kann Kraft kosten, weswegen Angestellte in solchen Momenten nicht 100%ig motiviert sein können. Pfiffige Führungskräfte zeigen in solchen Phasen unterstützendes Verständnis, das sich hinterher „auszahlt“.

Für richtig falsch halte ich, wenn erwachsene Menschen eingepfercht werden in Denkräume, über die sie nicht hinaus dürfen: Wenn Lehrer, Chefs, ... die oberste „kreative Flughöhe“ bestimmen, dann werden sie mit Mitarbeitern bestraft, die Dienst nach Vorschrift machen wollen. Dass bereits Schulen und Hochschulen die Energie und Kreativität ganzer Generationen ausbremsen, können wir uns schon lange nicht mehr leisten.

Geben Sie also zeitliche und örtliche Freiräume, in denen die Beschäftigten in andere Denkwelten eintauchen können und dadurch zur Reflexion herausgefordert werden. Lassen Sie bspw. einen Arbeitseinsatz für ein ehrenamtliches Projekt nicht einfach für sich stehen, sondern fordern sie die Beteiligten dazu auf, ihre Eindrücke mitzuteilen: Wer etwas in Worten ausdrückt oder – besser noch: aufschreibt, denkt anders darüber nach und kommt zu anderen Einsichten.

Eine zweite, überraschend einfache Methode, mit der ich immer wieder schnell und gut Wirkung erzielt habe: Lassen Sie sich die Heldengeschichten der Organisation erzählen. Wenn Sie in einem zweiten methodischen Schritt die Mitarbeiter auswählen lassen, welche der Heldengeschichten besonders aussagekräftig oder stilprägend für die Organisation ist, sorgen Sie für etwas, was in unserer Welt selten genug vorkommt: Die Leute denken nach und gleichzeitig auch vor, reflektieren und beschreiben dabei zudem, was ihnen wichtig ist. Das genau sind die Motivationen der Menschen, die ihnen Kraft geben für die nächsten Schritte. Darüber zu sprechen – das ist schon Reflexion. Wann haben Sie zuletzt Kollegen gefragt, wieso sie arbeiten?

4 METHODENTIEFGANG

Was ich bisher beschrieben habe, ist eher eine praxisorientierte Kurzanleitung, keinesfalls eine wissenschaftliche Methode. Die beschreibe ich nämlich erst jetzt: Wer nach Motivation fragt, der bekommt oft genug eine platte Antwort: „Als ob Motivation wie ein Lichtschalter nur an – oder ausgeschaltet sein kann.“ Motivationen sind vielmehr ein Konstrukt, das etwas darüber aussagt, was den einzelnen oder auch mehrere Menschen bewegt und umtreibt. Deswegen führen sämtliche Schubladen aufs Glatteis, die Schemata vermitteln, dass Menschen nach folgenden drei Kriterien einzuteilen seien. Auch gibt es Hilfskonstruktionen, die so tun, als wäre die Motivation eine stabile Angelegenheit. Gehen Sie besser davon aus, dass all die Motivationstheorien irgendwie danebenliegen, auch wenn jede mindestens eine gute Idee beinhalten kann. Wer Motivationen von Menschen errahnen möchte, gehe am besten davon aus, dass sie komplex und dynamisch sind.

Lediglich zum Einstieg will ich Ihnen zwei altgediente Motivationstheorien skizzieren. Die Bedürfnis-/Motivationspyramide von Abraham Maslow ist vielen bereits bekannt. Sie geht davon aus, dass Menschen zunächst ihre Grundbedürfnisse (Hunger, Durst, ...) befriedigen wollen, bevor sie motiviert sind, sich um die Dinge einer höheren Ebene zu kümmern. Mit „Erst kommt das Fressen, dann die Moral“ hat Bertolt Brecht das auf den Punkt gebracht, was Maslow zuvor wissenschaftlich formulierte.

Die Einsichten von Maslow hat Viktor Frankl am eigenen Leib erfahren müssen. Als Jude geriet der österreichische Psychiater in die Mühlen des Konzentrationslagers. Dort erlebte er, wie sich Menschen verändern können und wie sie selbst unter übelsten Bedingungen zum Überleben motiviert sind. Unter diesen Eindrücken war es Frankl unmöglich, alle Menschen über einen Kamm zu scheren. „Je mehr ich die Menschen kennenlerne, desto weniger glaube ich, sie verstehen zu können“, heißt es bei den Logotherapeuten, die auf den Spuren von Viktor Frankls Psychologie wandeln. Frankl geht ebenfalls davon aus, dass Menschen nicht lediglich von genießerischen und gestalterischen Werten motiviert werden, sondern auch wie sie „Unabänderliches“ gestalten. Das scheint mir nicht erst für das krasse Beispiel Konzentrationslager zu gelten, sondern für all jene Widrigkeiten, in den sich Menschen jeden Tag als ohnmächtig erleben: eine Unternehmensfusion, eine neue Führungskraft oder neue Technologien. Viktor Frankl bietet also auch eine Psychologie für die Schlechtwetter-Tage des Lebens. Danach nehmen die einen ein unabänderliches Erlebnis als anspornende Herausforderung wahr, andere sehen darin ein unlösbares Problem. Egal wie die Wahrnehmung und Interpretation ist, oft werden die Menschen darin bestätigt, weil sie ihres jeweiligen Glückes Schmied sind. Wir werden weiter unten sehen, dass diese Unterscheidung auch im Bereich der neuen Idee des Growth Mindset bedeutsam ist.

In meiner Arbeit mache ich es mir einfach, weil verschiedene Motivationslehren zwei grundlegende Variablen betonen – egal wie sehr sich die verschiedenen psychologischen Schulen sonst unterscheiden. Menschen wollen

„gemeinsam wirksam“ sein. Zwei fundamentale Denkmodelle möchte ich Ihnen vorstellen: Hinsichtlich der „Gemeinsamkeit“ das Menschenbild des Homo reciprocans zum einen und zum anderen bei der „Wirksamkeit“ die Idee des Growth Mindset.

5 GEMEINSAMKEIT: FAIRNESS MOTIVIERT DEN HOMO RECIPROCAN

Wer Volkswirtschaftslehre studiert hat, ist mit dem Homo oeconomicus in Kontakt gekommen. Es wussten alle, dass er in Reinkultur nur in Lehrbüchern vorkommt. Der Homo oeconomicus ist der Mensch, der nur seinen Vorteil sucht und dafür jeder Incentive-Karotte hinterherrennt, mit der man ihn lockt. „Anreize“ nennen das die Volkswirte und bauen ein ganzes Ökonomie-Denkgebäude darauf auf, obwohl sie wissen, dass Menschen sich nicht immer konsequent von Anreizen steuern lassen. Langsam erst entdecken die Wirtschaftswissenschaftler ein Denkmodell, das den Homo oeconomicus ergänzt: den Homo reciprocans, den ich hier zumindest kurz beschreiben will. Das Denkmodell des Homo reciprocans stellt sich einen Menschen vor, der sich auf sein Gegenüber bezieht: Wer angelächelt wird, lächelt zurück; wer Schlechtes erfährt, wird dies mit Schlechtem vergelten – sogar bis zur Selbstschädigung (wir denken an den Rosenkrieg, wo dem schlechten Geld gutes hinterhergeworfen wird und der mit dem Homo oeconomicus nur schwer erklärt werden kann).

Nun gehe ich davon aus, dass Menschen beider Denkmodelle auf dieser Welt unterwegs sind. Freilich darf ich mich nicht wundern, wenn Menschen, die ich unfair behandle, sich nur nach Anreizen orientieren und wenig auf Gemeinwohl geben. Für aufwändig, aber lohnenswert halte ich, Menschen durch Fairness zur Gemeinsamkeit zu motivieren.

Anwendungsbeispiel: Ich lege in etlichen Projekten meine Kalkulation offen. Dann können Kooperationspartner entscheiden, ob sie sich fair behandelt fühlen oder lieber anders agieren wollen. Unternehmen, deren Geschäftsmodell ausläuft, fahren besser damit, wenn sie ihrer Belegschaft frühzeitig reinen Wein einschenken.

Was können Sie in Ihrem Unternehmen tun, um durch Transparenz und Fairness zu einem Mehr an Gemeinsamkeit zu motivieren? Noch interessanter wird die Frage, wenn wir sie auf Fairness im Internet und im Umgang mit Künstlichen Intelligenzen anwenden, bei folgender Überlegung: Wie fair fühlen Sie sich von Amazon oder Ihrem IT-Anbieter behandelt? Hätten Sie gerne einen Roboter als Chef?

6 WIRKSAMKEIT: NACHHALTIGE ENTWICKLUNG MOTIVIERT

Protagonistin des Growth Mindset ist Carol S. Dweck. Die Psychologie-Professorin aus Stanford hat erforscht, dass Menschen dann erfolgreich sind, wenn sie für das Erreichen eines Zieles nicht gelobt werden, sondern dafür, wie sie auf dem Weg zum Ziel sich selbst und/oder

Lernhindernisse überwunden haben. Das ist ein kleiner, allerdings feiner Unterschied, auf den Sie achten sollten, um Menschen für nachhaltige Entwicklung zu begeistern oder zu motivieren. Wer nämlich nur für das erreichte Ziel gelobt wird, sucht sich nach Dweck in der nächsten Runde ein Ziel aus, das er mit geringerem Aufwand und höherer Sicherheit erreichen kann (es kommt ja nur darauf an, die Streicheleinheit zu bekommen, egal wie). Echte Wirksamkeit für die Entwicklung von Menschen und ganzen Organisationen und Kulturen entsteht, wenn Menschen dafür Wertschätzung erhalten, dass sie „den Hintern hochbekommen“ und ein Risiko eingehen, um besser zu werden.

Wer sich auf das Besserwerden fokussiert, so hat es auch Maria Christina Meyers von der Universität Tilburg in ihrer „Personal growth initiative“ untersucht, aktiviert die Hoffnung bei Menschen, dass sie etwas gestalten können. Das mag banal klingen, scheint mir freilich in einem Weltgeschehen wichtig zu sein, in dem sich viele Menschen als ohnmächtig erleben.

Anwendungsbeispiel: Gerade in Projekten mit ungewissem Ausgang prägte ich die Fehlerkultur mit der Aussage, dass wir „ganz sicher Fehler machen“ werden, die wir heute allerdings noch nicht erkennen können. Ich erkläre, dass ich neugierig bin, „über welche unserer ‚Dummheiten‘ wir uns in ein paar Monaten wundern werden, die wir heute aber noch nicht als Fehler erkannt haben“. Wenn ich dieses Kind beim Namen nenne, geht ein entspanntes Lächeln durch die Reihen, weil Menschen sich motiviert sehen, in der Gestaltung des Projekts einerseits ihr Bestes zu geben, gleichzeitig auch aus Fehlern lernen zu dürfen. Das lässt sich übrigens wunderbar kombinieren mit der Transparenz, die ich im vorigen Absatz beschrieben habe: Alle Lernerfahrungen sind auf einer Feedback-Seite im Internet öffentlich zu lesen. Auf diese Seite greifen auch viele Kooperationspartner zu, was mir den Auswahlprozess erleichtert, weil sich überwiegend Partner melden, mit denen die Zusammenarbeit gedeihlich ist.

Was können Sie nun tun, um durch effiziente Fehlerkultur und Nachhaltigkeit zu einem Plus an Wirksamkeit zu motivieren? Interessanter wird die Frage, wenn wir sie darauf anwenden, wie wir im Digitalen Wandel nachhaltige Geschäftsmodelle entwickeln: Wie fordern uns „Education-Quests“ nach Gamification-Methoden zu neuen Aufgaben heraus? Wie können wir als kreative Menschen die Künstlichen Intelligenzen mit frischen Ideen versorgen?

7 MOTIVATIONSKULTUR FÜR DIGITALE ZEITEN

Menschen, die in der Industriellen Revolution mit der Dampfmaschine konkurrierten, hatten es schwerer als jene, die sich auf die Kooperation mit den Maschinen eingelassen haben. Doch auch die Kooperationswilligen hatten es bei allem Wollen nicht leicht, neues Können zu entwickeln.

Ebenso geht es uns heute: Auch wenn unser Bildungssystem dies suggeriert, ist m. E. recht klar, dass Men-

schen mit Wikipedia oder gar künstlicher Intelligenz zumindest inhaltlich nicht konkurrieren können. Besser wäre es, wenn sich Menschen auf Disziplinen konzentrieren, in denen Maschinen den Menschen noch nicht ersetzen können. Dazu lesen Sie in einem der kommenden Hefte mehr von mir.

Wenn es um eine gute Motivationskultur für digitale Zeiten geht, empfehle ich auf der Basis der skizzierten Denkmodelle Folgendes:

- Menschen sollten ihr Talente (Können) und Motive (Wollen) reflektieren: Wer seine Sozialintelligenz als Mensch – im Vergleich zur künstlichen Intelligenz von Maschinen – erkennt, kann sich auf seine Stärken konzentrieren. Sonst trifft das englisch Sprichwort zu: „A fool with a tool (= Maschinenintelligenz) is still a fool.“
- Menschen sollten außerdem lernen/erleben, wie sie (1) gemeinsam (2) wirksam sind: Interkulturelle Kooperation nach dem Denkmodell des Homo reciprocans ist dabei lediglich die Vorstufe der Kooperation zwischen Menschen und Maschinen. Dabei sollten wir bedenken, dass wir derzeit die Idee haben, Maschinen stellen sich hinsichtlich der Zusammenarbeit auf den Menschen ein. Die Zeit wird zeigen, ob diese Vorstellung zutrifft.

In jedem Fall bin ich davon überzeugt, dass die Gestaltung einer zukunftsorientierten Motivationskultur auch die Qualifizierungsdynamik von Organisationen verbessern kann: Wer will, der kann meistens auch mehr.

8 FAZIT

Unternehmer und Arbeitgeber sollten aus dem alten „Gassenhauer“ der Motivation mit frischer Perspektive mehr herausholen für die gesamte Organisation, auch für das Leben jedes einzelnen Mitarbeiters. So lassen sich auch die Veränderungen von bisher üblichen Geschäfts- und Organisationsmodellen gestalten.

Wer bei der Einstellung und Führung von Mitarbeitern auch auf deren Motivation(en) achtet, erleichtert sich selbst die Arbeit und gewinnt an Produktivität – insbesondere in bewegten Zeiten. Die Bedürfnis-/Motivationspyramide von Maslow beinhaltet einige gute Ideen, nur schert sie die Menschheit sehr über einen Kamm. Die Psychologie von Viktor Frankl hingegen geht bescheidener an die Menschen heran: „Je mehr ich die Menschen kennenlerne, desto weniger glaube ich, sie verstehen zu können.“ (= in Schubladen einsortieren zu können). Dieses Nichtwissen eröffnet Chancen zum Fragen über die Motivation von Menschen. Ebenfalls spannend: Frankl sagt, dass Menschen nicht nur Sinn durch Genießen und Gestalten erfahren, sondern auch dadurch, wie sie „Unabänderliches“ (Leid, Ratlosigkeit etc.) gestalten.

Wer mehr Potenzial von Menschen nutzen möchte, damit diese gemeinsam wirksam sein wollen und können, kann bspw. über Helden-Geschichten die Reflexion der Mitarbeiter herauskitzeln. ■

UNSER AUTOR



Jens Flammann

ist diplomierte Volkswirt und freiberuflicher Organisationsentwickler. Er arbeitet für Bankvorstände in Luxemburg, im Business Development von Mittelständlern und am Zentrum für Europäische Wirtschaftsforschung (ZEW) in Mannheim. Als Sozialunternehmer befasst er sich jeden Tag damit, wie künstliche und soziale Intelligenz unsere Geschäftsmodelle und Organisationskulturen verändern.