

Aus: Lehmeier, Heinz (2004): Mitarbeiter motivieren – Über die Kunst, das Unmögliche zu tun. In: Buchen, H.; Horster, L.; Rolff, H.-G.: Schulleitung und Schulentwicklung. Berlin/Stuttgart: Raabe Fachverlag für Bildungsmanagement

## Mitarbeiter motivieren – Über die Kunst, das Unmögliche zu tun

Heinz Lehmeier, Dillingen

---

### Inhalt

1. **Was ist Motivation**
2. **Motivationsförderliche Grundsätze des Führungshandelns**
  - 2.1 Präsent sein als Mensch und in der Rolle
  - 2.2 Wertschätzen und Anerkennen
  - 2.3 Können fordern und fördern
  - 2.4 Ziele vereinbaren
  - 2.5 Kontakt und Kooperation anregen und unterstützen
3. **Organisation und Mitarbeiter gemeinsam in den Blick nehmen**
4. **Die besonderen Herausforderungen – Widerstand, Lustlosigkeit und innere Kündigung**
5. **Der Blick nach innen – was motiviert mich?**
6. **Worin besteht die Kunst?**

*Die Frage, wie Mitarbeiter motiviert werden können, taucht regelmäßig bei jedem Schulleiter-Seminar auf. Der Drang nach konkreten Tipps zur Motivationssteigerung ist – gerade in Zeiten massiver bildungspolitischer Herausforderungen und Umbrüche – verständlich. Gleichzeitig gilt: Die Trickkiste ist bei näherem Hinsehen leer. Mitarbeiter können nicht ohne weiteres motiviert werden, ihre eigene Motivation kann bestenfalls unter Anwendung bestimmter Führungsprinzipien befördert werden. Auf die Praxis eines entsprechenden Führungshandelns geht der vorliegende Beitrag näher ein und gibt dazu konkrete Anregungen.*

## 1. Was ist Motivation?

So gängig der in den 50er Jahren aus der amerikanischen Forschung übernommene Begriff heute ist, so wenig gründet er auf eine geschlossene Theorie. Motivation ist eher ein Sammelbegriff für unterschiedlich begründete Modelle der Verhaltensaktivierung<sup>1</sup>. Allgemein gilt nach wie vor eine Definition von *Thomae* (1965): „Motive bzw. Motivationsprozesse sind Abstraktionen aus dem Sinnzusammenhang der menschlichen Aktivität, die in ihrem (sinnvollen) Zusammenhang mit Veränderungen jener Aktivität in bezug auf die Intensität, Richtung und Form gesehen werden.“<sup>2</sup> Allein diese allgemeine Definition sollte vor einer allzu naiven Betrachtung dessen, was Motivation ist und wie Mitarbeiter motiviert werden können, bewahren. Die folgenden Bestimmungsmerkmale von Motivation machen dies weitergehend deutlich:

- Verhaltensaktivierung vollzieht sich immer in einem komplizierten Wechselwirkungszusammenhang von Person (Motive, innere Anreize) und Situation (äußere Anreize).
- Das Motivsystem des einzelnen Menschen ist lebensgeschichtlich geprägt und damit relativ stabil über die Zeit (z.B. misserfolgsmotiviertes versus erfolgsoversichtliches Leistungsmotiv). Gleichzeitig unterliegt es Einflüssen von außen und bleibt offen für Lernprozesse.
- Intrinsische Motivation (eine Leistung wird erbracht, weil die Tätigkeit selbst Freude macht) und extrinsische Motivation (eine Leistung wird erbracht, weil das Verhalten über äußere Anreize, z.B. die Entlohnung, gesteuert wird) sind individuell unterschiedlich miteinander verschränkt und ihr Zusammenwirken über die Zeit wandelbar.
- Das individuelle Motivsystem gleichwie die daraus resultierende Lebensorientierung, individuell bevorzugte Zielsetzungen und Wege, diese Ziele zu erreichen, sind nicht unmittelbar einsehbar. Sie können, soweit sie bewusst sind, nur introspektiv erschlossen und ggf. in einem offenen Gespräch erörtert werden.
- Auch aus der erbrachten Leistung ist nicht unmittelbar auf die Motivationslage des betreffenden Mitarbeiters zu schließen. Neben einer Einschätzung des Wollens ist zu fragen: Lag es am Können, war es erlaubt, ließ es die Situation zu?<sup>3</sup>

Motivierungsabsicht und Motivation entsprechen damit keiner simplen Wenn-Dann-Beziehung. Wer als Führungskraft meint, durch geschickten Einsatz geeigneter „Werkzeuge“ Mitarbeiter motivieren zu können, der sitzt tatsächlich einer Art Motivationsmythos<sup>4</sup> auf. Der instrumentelle Zugriff auf die Motivation findet in der Unverfügbarkeit der Person des Mitarbeiters seine Grenze. Führungsverhalten, das die Motivation der einzelnen Mitarbeiter befördern möchte, steht somit von vorne herein unter dem Vorzeichen der Bescheidenheit.

## 2. Motivationsförderliche Grundsätze des Führungshandelns

Wenn es nicht um den geschickten Einsatz von Werkzeugen geht, worum geht es dann? Was können speziell Schulleiter in Sachen Mitarbeitermotivation tun?

Dazu vorab ein kurzer Exkurs: Wie jede Unternehmenskultur zeichnet sich auch die der Schule durch implizite Normen aus, die es beim Nachdenken über die Motivation der Mitarbeiter zu berücksichtigen gilt:

*„Wir sind alle gleich und leisten dasselbe!“* (Paritätsnorm)

Einerseits wird damit der Zusammenhalt unter der Bedingung einer flachen Hierarchie und häufig geringer Aufstiegschancen gestärkt. Andererseits gerät so jeder, der sich durch besonderen Einsatz hervortut, leicht in Misskredit.

*„Wir verfügen außerhalb des Unterrichts weitgehend frei über unsere Zeit!“* (Zeitautonomie-Norm)

Diese mit der Tradition und Entwicklung des Schulsystems verbundene Erwartungshaltung begrenzt zusätzlich die Einflussmöglichkeiten des Führungshandelns. Dasselbe gilt für eine weitere Norm:

*„Hinter der geschlossenen Klassenzimmertür gestalten wir Unterricht und Erziehung je individuell in eigener Verantwortung!“* (Norm des selbständigen Unternehmertums mit beschränkter Haftung)

Alle drei Normen sind unter dem Druck der gegenwärtigen Bildungsdebatte in die Diskussion geraten, teilweise auch schon in Veränderung begriffen. Inwieweit Strukturreformen zu tatsächlichen Bewusstseinsänderungen führen, bleibt abzuwarten. Das durch die bezeichneten Normen geprägte Selbstverständnis vieler Lehrkräfte muss jedoch berücksichtigt werden, wenn es um Fragen der Mitarbeitermotivation geht. Unterricht und Erziehung als Aufforderung zu experimentell-kreativem Handeln zu begreifen, die eigene Kompetenz hierzu ständig weiter zu entwickeln, die Kompetenz anderer durch vielfältige Kooperation zu nützen, dieser Anspruch ist sehr viel stärker auf eine ausgeprägte *intrinsische Motivation* verwiesen als etwa in bestimmten Produktionsbereichen. Der allgemein gültige Grundsatz, dass das Ziel, Mitarbeiter für die Organisationsziele zu gewinnen, eine Vertrauensbasis zwischen Führungskraft und Mitarbeitern voraussetzt, gilt erst recht für den Bildungsbereich, weil hier die fortlaufende offene Auseinandersetzung über Bildungsfragen einen elementaren Bestandteil der zu erreichenden Bildungsqualität ausmacht.

Wie ein Klima für eine solche offene Auseinandersetzung gefördert werden kann, wie die Motivation von Lehrkräften in diesem Zusammenhang nicht erzeugt, aber unterstützt werden kann, soll anhand einer Reihe empirisch<sup>5</sup> wie durch Erfahrung begründeter Grundsätze aufgezeigt werden. Klar ist nach dem bisher Gesagten, dass damit die Auftretenswahrscheinlichkeit eines konstruktiv motivierten Mitarbeiterverhaltens erhöht werden kann – nicht mehr und nicht weniger.

### 2.1 Präsent sein als Mensch und in der Rolle

Vor der Kunst, das Unmögliche zu tun, steht die tägliche Aufgabe das Unabdingbare zu erfüllen. Die Hauptaufgabe der Führungskraft besteht darin, im Dienst an der Organisation, den Organisationszielen und den Mitarbeitern zu kommunizieren. Um das, was den Mitarbeiter in seiner Arbeit motiviert bzw. seine Motivation hemmt annähernd zu erkunden,

empfehlen *Comelli* und *Rosenstiel*<sup>6</sup> Gespräch und Verhaltensbeobachtung. Im Gespräch sein mit den Mitarbeitern, sie über möglichst variable Situationen hinweg beobachten kann aber nur, wer zumindest körperlich anwesend ist. Wo die Kommunikation mit Mitarbeitern erst bei offiziellen Anlässen einsetzt, entstehen unnötige Barrieren. Was ist stattdessen gefordert:

- Zeit haben, ansprechbar sein und ganzheitlich wahrnehmen, den Einzelnen im Kontakt mit mir, die Gruppe im Umgang untereinander und mit mir.
- Das Gehör schulen und den Blick schärfen für das zwischen den Zeilen Gesagte, das nur Angedeutete, für die unterschwelligeren Themen.
- Günstige Gelegenheiten erspüren für das Aufgreifen relevanter Fragen und Themen.
- Unterschiedliche Sichtweisen und Erwartungen (Schüler, Eltern, Mitarbeiter) miteinander ins Gespräch bringen, eine eigene Position beziehen, ohne sich instrumentalisieren zu lassen.
- Vorgefertigte Abläufe bei Bedarf verlassen, Vorgesehenes loslassen können, wo es Mensch und Situation erfordern.
- Die eigenen Gefühle wahrnehmen und nicht zurückscheuen, sie situationsangemessen auszudrücken.
- Konflikten und Krisen nicht ausweichen.

Letztlich geht es über diese unterschiedlichen Handlungsperspektiven hinweg darum, individuell und kollektiv Nähe herzustellen gegenüber den Mitarbeitern in unterschiedlichen Führungssituationen, ohne jeweils die durch die Rolle erforderliche Distanz aufzugeben. Präsent sein schließt danach mitein, sich für den mit der Nähe-Distanz-Regelung verbundenen Balance-Akt zu sensibilisieren. Wer das Spannungsfeld zum ein oder anderen Pol hin auflöst, beschneidet seine Möglichkeiten, die Motivation von Mitarbeitern zu fördern. Dabei ist Nähe nicht mit schonendem Umgang zu verwechseln. Auf der Grundlage von Respekt und Wertschätzung gehört zur Nähe auch, sich in der Auseinandersetzung um Strittiges an die Komfortgrenze der Beteiligten heranzutasten und einen begründeten Standpunkt konsequent zu vertreten.

## 2.2 Wertschätzen und Anerkennen

In seiner Veröffentlichung „Erfolgreich führen und leiten – das will ich auch können ...“ spricht *Hargens*<sup>7</sup> statt von Motiven von „guten Gründen“, die jeden Menschen veranlassen, sich im beruflichen Umfeld in bestimmter Weise zu verhalten. Damit wird bereits deutlich, dass ich den anderen in seiner motivationalen Verfasstheit sein lassen kann, ohne mit seinem konkreten Mitarbeiterverhalten übereinstimmen zu müssen. Wie könnte die Vorbereitung eines Mitarbeitergesprächs gestaltet sein, das die Wahrscheinlichkeit erhöht, dass mir der andere seine „guten Gründe“ zugänglich macht? Folgende Fragen könnten dabei zielführend sein:

- Wie wirkt die ganze Person auf mich?
- Was schätze ich an ihr, was könnte ich von ihr lernen?
- Wo habe ich Schwierigkeiten mit ihr?
- Wo habe ich diese Person bisher gefördert oder gehemmt?
- Welche Entwicklungsphantasie habe ich zu dieser Person?
- Welche äußeren Bedingungen belasten diese Person derzeit?
- Was möchte ich dieser Person mitteilen?

Vielleicht kippt so manches gefestigte Bild bereits im Vorfeld eines Gesprächs und ermöglicht Bewegung.

Wertschätzen und Anerkennen ist nicht erst ab der herausragenden Leistung im offiziellen Anerkennungsgespräch geboten – wenngleich sie auch dann nicht immer gewährt wird.

Bei Weiterbildungen zum ressourcenorientierten Beratungsansatz gibt es die sogenannte Wertschätzungsübung. Eine Teilnehmerin/ ein Teilnehmer wird gebeten, sich mit dem Rücken zum Plenum zu setzen und über eine schwierige Situation aus dem beruflichen/ privaten Bereich zu erzählen. Die Zuhörer werden aufgefordert, auf alles zu achten, was sie der betreffenden Person am Ende der Übung wertschätzend zurückmelden möchten.

Beeindruckend ist dabei jedes Mal, wie viel anerkennenswerte Haltung und konkretes wert schätzendes Handeln in den Situationsschilderungen bereits steckt und wie wenig davon im Alltag wahrgenommen wird – nicht zuletzt von den Betroffenen selbst.

Die Sinne dafür zu schärfen bei uns selbst und gegenüber anderen ist der Mühe wert.

Das Wort „Lob“ wurde bisher bewusst vermieden.

Zu häufig und zu oberflächlich wird Lob als instrumentelles Mittel der Mitarbeiterführung in der Ratgeberliteratur angepriesen: „Du sollst deinen Mitarbeiter einmal täglich loben ...!“ Zu häufig wird Anerkennung damit auf Zuckerstückchen reduziert, die zudem nur in eine Richtung verteilt werden dürfen: Lasse ich mich als Führungskraft auch loben? Die Umkehrbarkeit von Lob ist ein Prüfstein seiner Ernsthaftigkeit und scheidet es von Manipulation.

Schwerer als loben und angemessener ist es, jeder Mitarbeiterin/ jedem Mitarbeiter aufmerksam und zugewandt zu begegnen - absichtslos. Wann haben Sie zum letzten Mal einen Mitarbeiter, eine Mitarbeiterin absichtslos anerkannt?

### **2.3 Können fordern und fördern**

In seinen berühmten Pittsburgh-Studien hat *Herzberg* (1959)<sup>8</sup> als wichtigsten Motivationsfaktor, der Arbeitszufriedenheit mit bedingt, das Leistungs- und Erfolgserleben ermittelt. Das eigene Können im konkreten Tätigkeitsvollzug zu erleben, aufgrund eigener Kompetenz Aufgaben erfolgreich zu bewältigen, wirkt per se motivierend. Aus Sicht der Führungskraft stellt sich damit als erstes die Aufgabe, die je eigenen Kompetenzen der Mitarbeiter zu erkennen. Gespräch und Beobachtung eröffnen hier erneut den Zugang. Der Blick muss dabei auch über den unmittelbar einsehbaren Arbeits- und Zuständigkeitsbereich hinaus geweitet werden. Manche im Dienst der Organisation zusätzlich nützliche Kompetenz eines Mitarbeiters wird so erst entdeckt.

Das Kompetenzpotenzial eines Kollegiums wird mitunter auch deswegen nicht angemessen gefordert und gefördert, weil das Führungshandeln durch einen Regelkreis selektiver Wahrnehmung und Aufgabendelegation eingeschränkt ist. Was ist damit gemeint?

#### **Regelkreis – 1. Station:**

Bestimmte Aufgaben werden wiederholt an die gleichen Mitarbeiter delegiert.

Andere Mitarbeiter werden bei der Vergabe entsprechender Aufgaben dagegen regelmäßig übergangen.

#### **Regelkreis – 2. Station:**

Mitarbeiter, denen die Kompetenz zur Übernahme zusätzlicher/ neuer Aufgaben zugesprochen wird, profilieren sich dadurch, erweitern und differenzieren ihre Kompetenzen. Andere Mitarbeiter ziehen sich dagegen auf ihre Basistätigkeiten zurück; erleben sich mitunter auch als übergangen; was ihnen (nicht) zugetraut wird und was sie sich (nicht/ nicht mehr) zutrauen, entspricht sich über die Zeit.

Beide Stationen verstärken und verfestigen sich über selektive Rückkopplungsprozesse. Bei den bevorzugten Aufgabenehmern kann es zur Überlastung/ Überforderung kommen; insbesondere wenn es sich bei den übertragenen Aufgaben lediglich um Mehr desselben handelt. Bei den anderen Mitarbeitern kann dagegen ein zunehmendes Rückzugsverhalten einsetzen, mit dem über die Zeit eine tatsächliche Stagnation der Kompetenz bzw. sogar ein Kompetenzabbau einhergeht.

Einige Prüffragen können hier vorbeugen helfen:

- Welche Mitarbeiter fallen mir spontan als kompetent ein?
- Zu welchen Mitarbeitern kann ich ad hoc etwas über ihr Kompetenzprofil aussagen, bei welchen zögere ich, welche fallen mir aufs erste gar nicht ein?
- Wem übertrage ich regelmäßig zusätzliche/ neue Aufgaben, wem manchmal, selten oder nie?
- Mit wem bin ich über die Weiterentwicklung seiner Kompetenzen im Gespräch, mit wem nicht?
- Gehe ich auf Querdenker zu oder gehe ich ihnen aus dem Weg?

Optimale motivationale Wirkung kann die Übertragung einer Aufgabe dann erreichen:

- wenn das Prinzip der Passung beachtet wird, die Aufgabe den Mitarbeiter also weder unter- noch überfordert,
- mit der Aufgabe an individuelle Bedürfnisse/ Interessen angeknüpft wird,
- mit der Delegation der Aufgabe auch die Verantwortung für die Aufgabe delegiert wird,
- der notwendige Unterstützungsbedarf bereits im Zusammenhang mit der Delegation der Aufgabe geklärt wird,
- sofern erforderlich die Möglichkeit zu Feedback-Gesprächen zum Verlauf der Arbeit eingeräumt wird; evtl. gebunden an vereinbarte Zwischenschritte.

In diesem Zusammenhang müssen auch die Arbeitsbedingungen reflektiert werden, die das mögliche Leistungs- und Erfolgserleben mit beeinflussen: In welchem Umfang tragen Räumlichkeiten, Ausstattung, Material, Logistik, Arbeitszeitregelung, etc. dazu bei, die Durchführung der Aufgabe zu fördern/ zu hemmen?

Schließlich benötigt, wer an der Weiterentwicklung seiner Kompetenzen arbeitet und sich verbessern möchte, konkrete Perspektiven für die Zukunft und konkrete Unterstützung darin, sich auf eine geeignete Perspektive einzustellen. Personalentwicklung ist im Bereich Schule – auch aus strukturellen Gründen – noch ein zartes Pflänzchen. Sie gehört nichtsdestoweniger zur unmittelbaren Führungsverantwortung. Welche Ansatzpunkte gibt es für die Schulleitung?

Regelmäßige Mitarbeitergespräche bieten inzwischen einen nach Bundesland und Schulart jeweils unterschiedlich formalisierten Rahmen für die individuelle Erörterung der beruflichen Weiterentwicklung (horizontal: z.B. Übertragung einer Projektleitung/ vertikal: Übernahme einer Führungsaufgabe).

Beim Durchleuchten des gegenwärtigen Aufgabengebietes geht es darum, Ansatzpunkte für eine reizvolle Erweiterung/ Differenzierung herauszuarbeiten. Hierzu ist dann auch zu klären, welcher Weiterbildungsbedarf besteht und wie er realisiert werden kann.

Zu klären ist, welche sinnvollen koordinierenden Aufgaben mit Bezug auf die Gesamtentwicklung der Schule zu leisten sind und wer sie übernehmen könnte.

Angeregt werden können Entwicklungsmöglichkeiten auch durch den Blick über den Tellerrand, indem „Best-Practice“-Beispiele anderer Schulen im Rahmen von Hospitationen, schulinternen Weiterbildungen zugänglich gemacht werden. Oder indem Kooperationen mit außerschulischen Partnern in die Wege geleitet werden.

Einen Grundsatz sollte die Schulleitung auf alle Fälle beherzigen: Was immer an Entwicklungsperspektive angeregt, in Aussicht gestellt wird, sollte auf verlässlichem Boden stehen und von der Führungskraft überzeugt und engagiert mitgetragen werden. Insbesondere Versprechungen, die nicht eingehalten werden (können), wirken höchst demotivierend.

## **2.4 Ziele vereinbaren**

Führungsverhalten, das auf die Förderung der Mitarbeitermotivation gerichtet ist, ist kein Selbstzweck. Der Führungserfolg bemisst sich daran, inwieweit es gelingt, Ziele, die sich aus übergeordneten Zielen der Organisation Schule ableiten, zu erreichen.

Zieldienliches Mitarbeiterverhalten ist bei Aufgaben, die Erziehung und Unterricht sowie die Gestaltung der Schule betreffen, nicht per Anweisung einzulösen, zumal die einzelnen Mitarbeiter Experten auf ihrem Gebiet sind und im Detail über ihr Aufgabengebiet besser bescheid wissen als der Vorgesetzte.

Anhand der Aufgabe Ziele zu vereinbaren lassen sich drei wichtige Orientierungen<sup>9</sup> für erfolversprechendes Führungsverhalten allgemein verdeutlichen:

### **Aufgabenorientierung**

Klare Ziele tragen dazu bei, das eigene Aufgabengebiet zu strukturieren und beinhalten Kriterien für Leistung und Erfolg im Dienst der Organisationsziele. Sie erlauben erst eine annähernde Erfolgskontrolle.

### **Mitarbeiterorientierung**

Ein Abgleich der Organisationsziele mit Zielsetzungen für den einzelnen Mitarbeiter setzt voraus, den Mitarbeiter als ganze Person und in seiner Funktion wahrzunehmen.

### **Partizipationsorientierung**

Eine Beteiligung des Mitarbeiters an Entscheidungsprozessen, die sein Aufgabengebiet, Rahmenbedingungen der Arbeit und Ziele betreffen, ist unabdingbar, wo eine qualitativ hochwertige Arbeit vom Grad der Eigenmotivation und Selbstkontrolle abhängt.

Alle drei Dimensionen sind aufeinander bezogen und in ihrer Gewichtung abhängig vom Person-Situations-Kontext unterschiedlich zu gewichten. In jedem Fall lässt sich die „Güte“ der Ziele anhand folgender Gesichtspunkte prüfen; sie sind danach:

- in ihrer Herleitung aus übergeordneten Organisationszielen nachvollziehbar,
- vom Mitarbeiter als persönlich bedeutsam akzeptiert (persönliche Zielbindung/ Vereinbarungsscharakter),
- konkret, präzise und verhaltensbezogen beschrieben,
- mit Terminen sowie quantitativen/ qualitativen Kriterien der Zielerreichung versehen,
- realistisch und erreichbar.

Die Zielvereinbarung als Führungsinstrument ist im Unternehmensbereich Standard und bildet zumeist im Verbund mit weiteren Verfahren (z.B. der Einschätzung des Führungspotenzials) einen festen Bestandteil des Beurteilungssystems.

Im Bereich Schule steckt die praktische Umsetzung noch in den Anfängen. Bisherige Beurteilungsverfahren lassen sich nicht ohne weiteres mit dem Instrument Zielvereinbarung verbinden oder durch ein solches ablösen, insbesondere, wenn nicht gleichzeitig ein insgesamt stimmiges Konzept der Personalentwicklung geschaffen wird (vgl. Punkt 3.).

## **2.5 Kontakt und Kooperation anregen und unterstützen**

Kooperieren bedeutet, dass die Beteiligten auf der Grundlage von Vertrauen gemeinsam an zielführenden Lösungen arbeiten. Häufig wird unterschätzt, dass das hier angesprochene Vertrauen nicht schlicht gegeben, sondern zu erwerben ist. Das ist harte Arbeit – jenseits der Positionsmacht. Auch vor der inzwischen grassierenden Team-Euphorie sei gewarnt. Die Zusammenarbeit in Gruppen, ein intelligentes Zusammenführen unterschiedlicher Standpunkte und Kompetenzen *kann* – wo die Aufgabe es erfordert - Motivation für kreative Lösungsarbeit freisetzen. Ehe man an das Einrichten konkreter Arbeitsgruppen/ Teams denkt, macht es allerdings Sinn, zuerst die Ausgangssituation in der Gesamtgruppe – quasi die Vertrauensbasis - zu reflektieren und dann die Voraussetzungen für eine gelingende Teamarbeit zu prüfen. Fragen, die die Ausgangslage in der Gesamtgruppe betreffen lauten etwa:

- Wie ist es um den Gruppenzusammenhalt bestellt?
- Wurde der Gruppenzusammenhalt bisher ausreichend gefördert?
- Wird der Führungskraft ausreichend Führungsautorität zugesprochen (insbesondere, wenn sie die Funktion neu übernommen hat)?
- Wie ist es um die bisherige Kooperationskultur bestellt? Kann an funktionierende Formen der Zusammenarbeit angeknüpft werden oder muss eine solche Kultur erst schrittweise entfaltet werden?

Gegebenenfalls muss zunächst an einer Verbesserung der motivationalen Ausgangslage in der Gesamtgruppe gearbeitet werden, ehe Teambildungsprozesse initiiert werden.

Die Freisetzung von Motivation und die Förderung von Arbeitszufriedenheit durch Teambildung hängt von einem komplizierten Zusammenwirken unterschiedlicher Faktoren ab. Grundsätzlich gilt hier, was bezüglich der Mitarbeitermotivation bereits generell konstatiert wurde: Die Berücksichtigung der einzelnen Faktoren verbessert die Erfolgsaussichten, stellt jedoch in keinem Fall eine Garantie dar.

Welche Faktoren gilt es zu berücksichtigen:

- Wie kommt die Gruppe zustande; wie setzt sie sich zusammen und von wem wird sie legitimiert?
- Wie werden Fragen der Rückbindung an die Gesamtgruppe gelöst (z.B. Informationsfluss, Zwischenberichte, Entscheidungsvorbereitungen/ Entscheidungen)?
- Wie werden Fragen der Entscheidungsbefugnis: Führung – Gruppenleitung – Gesamtgruppe angegangen?
- Sind die Ziele für die Arbeit in der Gruppe klar definiert?
- Wie ist es um den Anreiz der zu bearbeitenden Aufgaben/ zu erreichenden Ziele bestellt – wie sehr können sich die Gruppenmitglieder damit identifizieren?

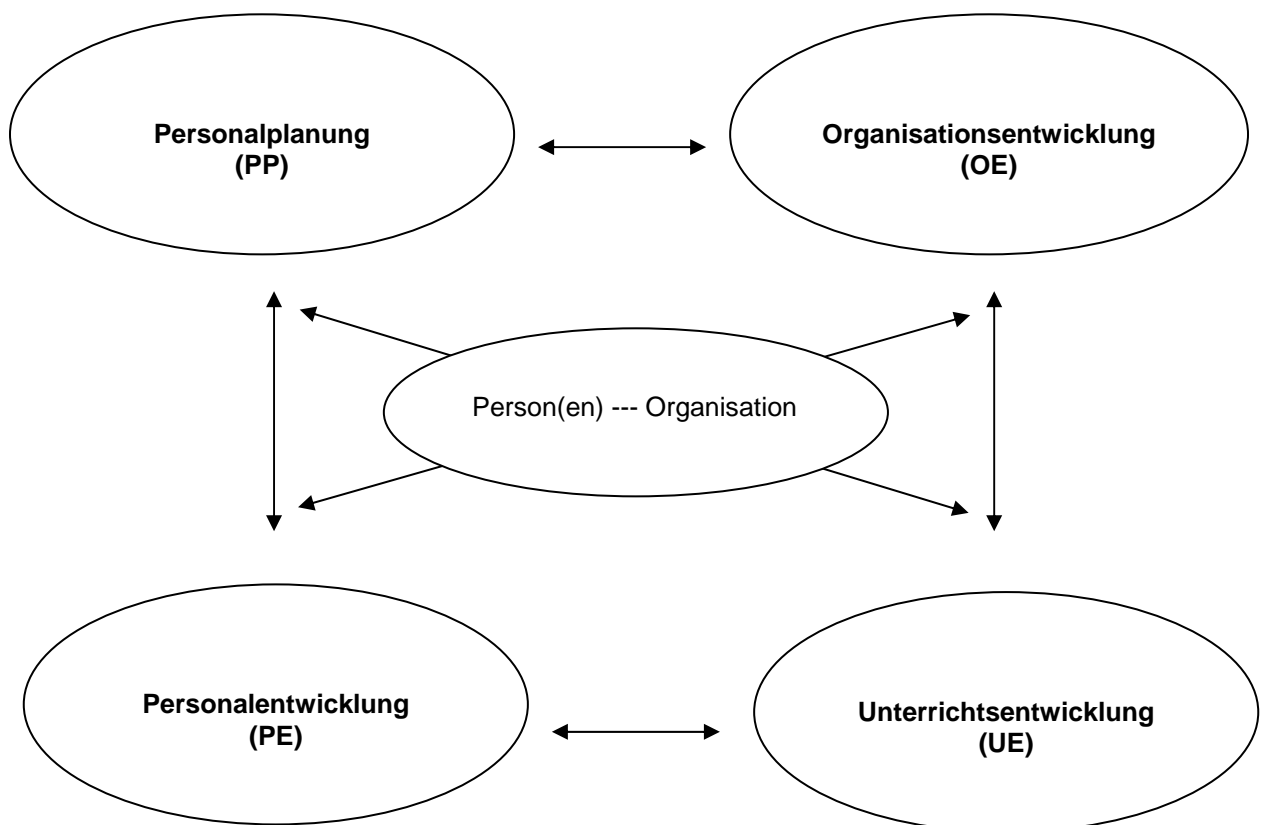


- In welchem Maß sind Voraussetzungen der Arbeitsqualität für die Gruppenarbeit erfüllt (Arbeitstechniken, Methoden der Prozessreflexion)

Über den Fragenkatalog wird deutlich, dass effektive und effiziente Teamarbeit – und nur eine solche setzt zusätzlich Motivation frei – das bewusste Sich-Einlassen auf einen Lernprozess erfordert. Wo die Mitreflexion der Ergebnis- und Prozessqualität von Teamarbeit sowie eine offene Aussprache darüber vernachlässigt wird, laufen entsprechende Maßnahmen Gefahr, zum Aktivismus zu werden, der über kurz oder lang eher demotivierend wirkt.

### 3. Organisation und Mitarbeiter gemeinsam in den Blick nehmen

Beim Gedanken der Zielvereinbarung ist bereits deutlich geworden, dass die Führungskraft bei ihrem Bemühen um den Aufbau eines förderlichen Motivationsklimas nicht umhin kommt, Organisation und Mitarbeiter, also das Bedingungsgeflecht aus Strukturen und Menschen unter Gesichtspunkten seiner Zweckdienlichkeit zu betrachten. Motivationsförderung findet nicht im luftleeren Raum statt. Was ist damit konkret gemeint? Der Gesamtzusammenhang von Schule eingebettet in ein gesellschaftliches Umfeld (gesamtgesellschaftlicher Entwicklungsstand, Bildungspolitik, Entwicklungsstand der einzelnen Phasen der Lehrerbildung sowie ihrer Verzahnung) kann über vier Felder markiert werden:<sup>10</sup>



*Personalplanung* (Aufgaben der Personalgewinnung, der Personalauswahl für eine Schule sowie hinsichtlich der Übertragung von Funktionen und Tätigkeiten innerhalb der Schule des Personaleinsatzes)

*Organisationsentwicklung* (Aufgaben der Festlegung und Präzisierung übergeordneter Ziele sowie sämtliche Maßnahmen zur pädagogisch begründeten Veränderung der Schule als Gesamtsystem)

*Unterrichtsentwicklung* (Maßnahmen zur pädagogisch begründeten Optimierung von Lehr-Lernprozessen; Unterrichtsentwicklung kann in Organisationsentwicklung übergehen; in jedem Fall richtet sich OE auf eine Optimierung des Unterrichts)

*Personalentwicklung* (Förderung beruflicher Kompetenzen mittels Weiterbildung, Beratung, Supervision/ Coaching).

Die Qualität der Abstimmung und des Zusammenspiels der einzelnen Felder bestimmt über den Spielraum und die Qualität von Motivationsförderung mit. Dazu folgende Beispiele anknüpfend an die oben formulierten motivationsförderlichen Grundsätze des Führungshandelns:

### **Präsent sein als Mensch und in der Rolle (2.1)**

Die Schulleitung ist in einer herausfordernden Doppelrolle: Sie ist Adressat von PE-Maßnahmen und zentrale Steuerungsinstanz für Veränderungsprozess, u.a. durch PE. Grundsätzlich sind damit Fragen einer angemessenen Auswahl, Ausbildung und Weiterqualifizierung von Führungspersonal aufgeworfen.

### **Wertschätzen und Anerkennen (2.2)**

Bei der Initiierung von OE-Maßnahmen kommt es darauf an, bereits Erreichtes ausreichend herauszustellen und zu würdigen. Mitunter kann das heißen, die UE betreffend Funktionierendes erst einmal zu befestigen; das, was funktioniert, jedenfalls nicht reparieren zu wollen.

### **Können fordern und fördern (2.3)**

Eine sinnvolle Bestimmung des Fortbildungsbedarfs einer Schule sowie einzelner Mitarbeiter kann erst erfolgen, wenn übergeordnete Ziele der Organisation Schule einvernehmlich bestimmt wurden.

### **Ziele vereinbaren (2.4)**

Mit der Einführung neuer Instrumente der Personalführung entsteht zusätzlicher Qualifizierungsbedarf auf Seiten des Führungspersonals. Zudem muss die Führungsstruktur – zumal einer großen Schule – insgesamt überdacht werden. Bei einer Führungsspanne von bis zu 100 Mitarbeitern ist eine sinnvolle PE nicht mehr zu leisten.

### **Kontakt und Kooperation anregen und unterstützen (2.5)**

Maßnahmen der Unterrichtsentwicklung z.B. innerhalb eines Fachbereichs hängen mittel- und langfristig mit davon ab, inwieweit die Schulleitung bei der Neubesetzung von Stellen innerhalb des Fachbereichs nach Maßgabe geeigneter Kompetenzprofile Bewerber mit auswählen können.

Die Beispiele machen klar, dass bei Veränderungsbestrebungen auf dem ein oder anderen Feld immer Voraussetzungen und Grenzen auf den anderen Feldern mit zu reflektieren sind; wo dieser Zusammenhang vernachlässigt wird, wird trotz Einführung fortschrittlicher Begrifflichkeiten und Verfahren Demotivation eher erzeugt als Motivation.

#### **4. Die besonderen Herausforderungen – Widerstand, Lustlosigkeit und innere Kündigung**

Bei Seminaren zur Mitarbeiterführung mit Schulleitern lautet eine der ersten Fragen: „Wie motiviere ich meine Mitarbeiter?“ Und nachdem im weiteren Verlauf der Auseinandersetzung zum Thema so manche praktische Anregung gegeben wird, verschafft sich dann die Aussage Luft: „Im Grunde ist das alles hilfreich und richtig, nur was mache ich mit den Kollegen, die widerständig sind, oder lustlos, oder überhaupt innerlich gekündigt haben?“

Ehe ich darauf eingehe und die betreffenden „schwierigen“ Personen per Schilderung plastisch in den Raum gestellt werden, werfe ich folgendes ein: Die meisten ihrer Kollegen sind motiviert, arbeiten selbständig und selbstkontrolliert. Ich betone das, weil die Begegnung mit schwierigen „Fällen“ manchmal den Blick einengt. Widerstand zu erfahren weckt Ängste, fokussiert die Aufmerksamkeit und nährt die Sehnsucht nach geeigneten Bewältigungstechniken<sup>11</sup>. Stattdessen gilt es auch hier, Fragen zu stellen; etwa:

- Was hält Sie bisher davon ab, sich auf das angestrebte Projekt einzulassen?
- Was wäre für Sie noch wichtig, um sich eine Mitarbeit vorstellen zu können?
- Woran würden Sie festmachen können, dass sich der Einsatz für das Projekt gelohnt hat?

So können implizite Kooperationsangebote (aus subjektiver Sicht also blockierte Motivation), die sich nicht selten hinter Widerstand verbergen, gegebenenfalls erst zur Sprache kommen:

- Ich würde ja mitmachen, wenn mir jemand einsichtig macht, dass sich der Einsatz dieses Mal lohnt.
- Eigentlich bin ich nicht dagegen, mir ist nur wichtig, dass zur Kenntnis genommen wird, dass ich als alleinerziehende Mutter nicht genauso engagiert mitwirken kann wie andere.
- Was mir zu schaffen macht ist, dass meine Kompetenzen, wenn es um innovative Projekte geht, seit Jahren nicht mehr gefragt sind und der Chef immer die gleichen um sich schart. Wer anders denkt oder zu bedächtigem Vorgehen mahnt, wird ausgegrenzt.

Solche verdeckten Appelle wahrzunehmen und Aufzugreifen setzt die Bereitschaft und Fähigkeit voraus, mit dem Selbstoffenbarungs-Ohr<sup>12</sup> genau zu hören, die subjektive Wirklichkeitssicht des Mitarbeiters zu akzeptieren, offene Fragen zu stellen, einen Schritt zurück zu treten und neben den Inhalten den Prozess (wie begegnen wir uns, wie sind wir miteinander im Gespräch, wie kooperieren wir?) in Ruhe zu betrachten.

Auch „Lustlosigkeit“ als Ausdruck mangelnder Motivation und/oder eingeschränkten Könnens und/oder hinderlicher situativer Bedingungen ist kein zu bearbeitender Gegenstand, sondern bestenfalls ein im vertraulichen Gespräch zu ergründendes individuelles Phänomen. Häufig werden erste Anzeichen einer schwindenden Motivation (Fehlen bei formellen und informellen Anlässen, Zurückhaltung, Konformität, keinerlei Ambitionen) übersehen und geeignete Gesprächsanlässe nicht genutzt. Innere Kündigung kann am Ende einer Entwicklung stehen, die mit Kritik und Widerstand einsetzte. Daher ist das konstruktive Aufgreifen von Kritik und Widerstand ein einflussreiches Signal eines Vorgesetzten, um bereits im Vorfeld innerer Kündigung, Mitarbeiter zur Äußerung und aktiven Auseinandersetzung über Unzufriedenheit zu ermuntern:

„Da wo ein Vorgesetzter die Bedürfnisartikulation von Mitarbeitern akzeptiert und ernsthaft aufnimmt, wo er seinen Mitarbeitern wirkliche Partizipation anbietet, Handlungsspielräume

eröffnet und sie ständig zu ‚kreativer Motzigkeit‘ auffordert, ist er – Glaubwürdigkeit vorausgesetzt – auf einem guten Weg, bei seinen Mitarbeitern ein Abgleiten in die innere Kündigung zu verhindern.“<sup>13</sup>

## **5. Blick nach innen - Was motiviert mich?**

Wenn es richtig ist, dass die Führungskraft selbst das wichtigste Instrument ihres Führungshandelns ist, dann kann sie sich nicht ernsthaft mit Fragen der Mitarbeitermotivation beschäftigen, ohne dabei den Blick auch einmal nach innen zu lenken:

Was beschäftigt mich, wo stehe ich, was treibt mich an, was möchte ich mit meinen Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern erreichen?

Auf die Spur zu kommen gilt es dem inneren Dialog (wie spreche ich mit mir – streng oder wohlwollend?), der persönlichen Art und Weise, sein Verhalten zu steuern (rigide kontrollierend oder flexibel regulierend?), den eigenen Motiven (was steht im Vordergrund: Macht, Geltung, Gestaltungsfreiheit, Kontakt, ...?). Bin ich übermotiviert und will Dinge „mit Gewalt“ erreichen oder verfolge ich meine Ziele gelassen und „mit langem Atem“?

### **Weshalb ist das wichtig?**

Nur wenn ich mir über meine eigenen inneren Bedingungen und Antriebskräfte annähernd im klaren bin – auch darüber, was ich bei mir erhalten/ verändern möchte - kann ich mit Mitarbeitern offen und ohne gleich zu urteilen über deren Motivation ins Gespräch kommen. Hier wird - neben Wertschätzung und Einfühlungsvermögen - der dritte von Rogers<sup>14</sup> erstmals belegte Aspekt einer konstruktiven Gesprächshaltung berührt: Echtheit.

Ich bin dann auch eher gefeit gegen kurzschlüssige Effekte von Sympathie/ Antipathie (etwa weil jemand ähnlich oder anders als ich verfasst ist, weil ich am anderen etwas zu erkennen meine, was ich an mir selbst schätze oder kritikwürdig finde, weil der andere etwas verkörpert, was ich bei mir selbst mehr entfalten möchte, etc.).

### **Wie kann ich das erreichen?**

Durch Introspektion, mit Hilfe von persönlichkeitsorientierten Seminaren, durch die Organisation regelmäßigen Feedbacks, durch Coaching. Insbesondere die beiden zuletzt genannten Hilfen sind geeignet, auch meine blinden Flecke aufzudecken, Motive, Einstellungen und Verhaltensweisen mit denen ich mir selbst im Weg stehe.

Über mich und mein Motivsystem besser Bescheid zu wissen reicht aber nicht aus. Ich muss für meine eigene Motivation und den Erhalt derselben auch etwas tun. Leitfragen hierzu können sein:

Wie Sorge ich für mich? Wie organisiere ich Unterstützung? Habe ich auch eine Vision/ Ziele mein Privatleben betreffend und was tue ich dafür? Wie engagiere ich mich in den unterschiedlichen Lebensbereichen dafür, dass ich Ausgleich erfahren und neue Kraft schöpfen kann.

Je eher ich mich als Führungskraft diesen Frage stelle, umso eher werde ich diesbezüglich auch im Hinblick auf meine Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter Achtsamkeit entwickeln.

## **6. Worin besteht die Kunst?**

Die Kunst besteht im Verzicht auf jegliche Technik und Manipulation. Sich dem Thema Motivation - orientiert über die dargestellten Handlungsgrundsätze und Zugänge - zu nähern,

ohne ein Schema F zur Erzeugung und Bearbeitung der Mitarbeitermotivation anzuwenden, heißt das Phänomen Motivation, besser die Mitarbeiter selbst, ernst zu nehmen. Das wiederholte Aufwerfen von offenen Fragen im Zusammenhang mit unterschiedlichen Blickwinkeln auf das Thema ist bewusst geschehen und angesichts des Gegenstands unabdingbar: Eine Fragehaltung bei sich zu entwickeln und wach zu halten ist die wichtigste Voraussetzung für eine authentische – motivationsförderliche – Präsenz der Führungskraft.

### **Anmerkungen und Quellennachweise**

1. *Heckhausen, H.*: Motivation und Handeln. Berlin/Heidelberg 1989, S. 10 ff.
2. *Thomae, H.*: Handbuch der Psychologie, Bd. 2, Allgemeine Psychologie, Motivation. Göttingen 1965, S. 43
3. *Comelli, G., Rosenstiel, Lutz v.*: Führung durch Motivation. Mitarbeiter für Organisationsziele gewinnen. München 2003, S. 1-4
4. *Sprenger, R. K.*: Mythos Motivation. Wege aus der Sackgasse. Frankfurt/ New York 2002
5. *Frey, D.*: Bedingungen für ein Center of Excellence. In: IBM Nachrichten, 12, 1994, S. 50-57
6. *Comelli, G., Rosenstiel, L. v.*, a.a.O., S. 18 ff.
7. *Hargens, J.*: Erfolgreich führen und leiten – das will ich auch können ... Dortmund 2002
8. *Herzberg, F., Mausner, B., Snyderman, B.*: The motivation to work. New York 1959
9. *Rosenstiel, L. v., Regnet, E., Domsch, M. E. (Hrsg.)*: Führung von Mitarbeitern. Handbuch für erfolgreiches Personalmanagement. Stuttgart 1999, S. 11 ff.
10. *Lehmeier, H.*: Personalentwicklung in der Schule – was kann sie leisten? In: *Schreyögg, A., Lehmeier, H. (Hrsg.)*: Personalentwicklung in der Schule. Bonn 2003, S. 31 – 47
11. *Lehmeier, H.*: Widerstand in Schulentwicklungsprozessen. In: *Buchen, H./Horster, L./Rolff, H.-G.*: Schulleitung und Schulentwicklung. Berlin/Stuttgart 2001
12. *Schulz von Thun, F.*: Miteinander reden. Kommunikationspsychologie für Führungskräfte. Reinbek 2000, S. 33 ff.
13. *Comelli, G., Rosenstiel, L. v.*, a.a.O., S. 129
14. *Rogers, C. R.*: Meine Beschreibung einer personenzentrierten Haltung. In: Zeitschrift für personenzentrierte Psychologie und Psychotherapie, 1, 1982, S. 77