

# Motivation in Handlung umsetzen

Die Rolle von Motivation der Mitarbeitenden für die Entwicklung von Unternehmen wurde bereits in *wissens.blitz* (35) näher erläutert. Mitarbeitende sollten allerdings auch dabei unterstützt werden ihre Motivationen in Handlungen umzusetzen und sich somit im Unternehmen einzubringen, denn nur so kann vorhandenes Wissen genutzt und längerfristig verfügbar gemacht werden.

## Motivation ist wichtig, aber nicht genug

Motivierte Mitarbeitende können die Produktivität eines Unternehmens erheblich steigern und auch den Nutzen von Weiterbildungsmaßnahmen optimieren. Sie sind bereit sich voll und ganz auf ihre Aufgaben zu konzentrieren und können erworbenes Wissen aus Weiterbildungen vermehrt anwenden und an KollegInnen weitervermitteln. Wie Mitarbeitende motiviert werden können, wurde in *wissens.blitz* (17) und *wissens.blitz* (35) näher betrachtet. Doch Motivation alleine reicht nicht aus, um automatisch effizienter zu arbeiten. Die Mitarbeitenden sollten dabei unterstützt werden ihre Motivation in die Tat umzusetzen.

## Wie aus Motivation Handlung wird

Um Motivation in Handlung umzusetzen, müssen Mitarbeitende **konkrete Ziele** haben oder erhalten. Diese Ziele sollten sich einerseits an den **Motiven der Mitarbeitenden** orientieren (wie zum Beispiel Leistung oder Anschluss, siehe *wissens.blitz* 35), sind aber andererseits auch oft durch die **Arbeitsstelle definiert** und somit **fremd bestimmt**. Sowohl die Motivbezogenen Ziele als auch die fremd bestimmten Arbeitsziele sollten von Vorgesetzten explizit angesprochen und mit den Mitarbeitenden gemeinsam erarbeitet werden.

## Möglichkeiten der Umsetzung

Ob Ziele von Mitarbeitenden aktiv verfolgt werden, hängt zwar von ihrer Motivation ab, kann aber durch die **Aufgabenstruktur**, **Leistungsrückmeldung** und **Zielbindung** weiter ausgebaut werden. Die Mitarbeitenden werden so dabei unterstützt ihre Motivation in Handlung umzusetzen.

Aufgaben sollten so gestaltet sein, dass den Mitarbeitenden **Handlungsspielräume** gewährt werden und somit ein gewisses Maß an **selbstständiger Arbeit** und **Verantwortung** ermöglicht wird. Die geleistete Arbeit sollte regelmäßig besprochen werden und es sollte eine **Leistungsrückmeldung** erfolgen. Hierbei muss beachtet werden, dass sowohl **positive** als auch **negative Rückmeldung** möglich wird. Wenn Aufgaben zur vollen Zufriedenheit gelöst wurden, sollte dies auf jeden Fall zum Ausdruck kommen. Wenn Aufgaben jedoch nicht zufrieden stellend durchgeführt wurden, sollten die Mitarbeitenden die Möglichkeit bekommen, sich zu verbessern. Daher ist es in diesem Fall sehr wichtig **spezifisches negatives Feedback** zu geben. D. h. konkret zu benennen was nicht zufrieden

stellend bearbeitet wurde und wie es hätte sein sollen. Somit bekommen die Mitarbeitenden die Chance, genau an diesen konkreten Problemen zu arbeiten.

**Aufgabenstruktur:** Handlungsspielräume gewähren, Verantwortung ermöglichen  
**Leistungsrückmeldung:** positives und negatives Feedback, auf bestimmte Aufgaben bezogenes Feedback  
**Zielbindung:** Wertschätzende Kommunikation, Interesse an den Mitarbeitenden, Annahme von Kritik, Bereitschaft Veränderungen einzuleiten

Auch die **Zielbindung** der Mitarbeitenden, also inwieweit er/sie sich für bestimmte Arbeitsziele persönlich einsetzt und verantwortlich fühlt, nimmt einen zentralen Stellenwert ein. Sie bestimmt, mit welcher Intensität und Ausdauer Mitarbeitende ihre Ziele verfolgen und ihre Aufgaben erledigen.

Eine Bindung an ein Ziel entsteht zum Beispiel aus **persönlichen Motiven eines Mitarbeiters**. Die Zielbindung wird aber auch durch Einschätzungen der **Erfolgswahrscheinlichkeit** einer Handlung und dem **Sinn von Handlungsergebnissen** beeinflusst (Kleinbeck, 2009). D. h. Es spielt eine wichtige Rolle, ob Mitarbeitende glauben ein Ziel erreichen zu können und dieses Ziel für erstrebenswert halten. Auf diese Einschätzungen können Führungskräfte einwirken, um positive Veränderungen zu erzielen. Hierbei spielen vor allem soziale Einflüsse durch die Führungskraft eine entscheidende Rolle, wie zum Beispiel **wertschätzende Kommunikation**, **Interesse an den Mitarbeitenden** und ihrem **Wohlergehen**, **Annahme von Kritik** und die **Bereitschaft Veränderungen** in die Wege zu leiten. Mitarbeitende fühlen sich so in ihrer Arbeit ernst genommen und nehmen im Gegenzug auch ihre Aufgaben ernst.

Wenn motivierte Mitarbeitende also hinsichtlich Aufgabenstruktur, Leistungsrückmeldung und Zielbindung unterstützt werden, können sie vollen Arbeitseinsatz zeigen und die gewünschte Leistung erbringen.

Basieren auf: Kleinbeck, U. (2009). Motivation in Arbeit und Beruf. In: V. Brandstätter & J. H. Otto (Hrsg.). Handbuch der Allgemeinen Psychologie – Motivation und Emotion. Göttingen: Hogrefe.



**Johanna Bertram**

Schreibt auf [wissensdialoge.de](http://wissensdialoge.de) zu den Themen: Virtuelles Training, Serious Games, Handlungswissen und kollaboratives Wissen.