



LMU CENTER FOR LEADERSHIP AND PEOPLE MANAGEMENT

NEWSLETTER 1/2011

Editorial

Liebe Leserinnen, liebe Leser,

nach besinnlichen Weihnachtstagen und einem hoffentlich guten Start in das neue Jahr 2011 ist nun der Arbeitsalltag wieder eingeleitet. Da es nicht immer leicht fällt, sich nach dem Urlaub wieder in die Arbeit zu stürzen, widmen wir uns in unserer Rubrik „Fragen und Antworten“ dieses Mal der Thematik: „**Wie motiviere ich meine MitarbeiterInnen?**“. Wir hoffen Ihnen wertvolle Tipps und Anregungen geben zu können, damit Sie auch in diesem Jahr mit Ihrem Team erneut durchstarten können und wünschen Ihnen ein glückliches, gesundes und erfolgreiches neues Jahr!

*Das Team des LMU Center for
Leadership and People Management*

Fragen & Antworten: Wie motiviere ich meine MitarbeiterInnen?

Eine Frage, die sehr häufig in unseren Seminaren gestellt wird, betrifft die Motivation von MitarbeiterInnen. Gerade im universitären Kontext, in dem materielle Vergütung und Arbeitspensum oft nicht in Einklang stehen, müssen Führungskräfte in der Lage sein, andere, nicht-monetäre Anreize für ihre MitarbeiterInnen zu schaffen. Doch wie gelingt es seine MitarbeiterInnen zu Spitzenleistungen anzuspornen?

1. Beugen Sie Demotivation vor!

Um das Demotivationsrisiko bei seinen MitarbeiterInnen von Beginn an so gering wie möglich zu halten, gibt es einige einfache Tricks und Werkzeuge.

Bevor ein(e) Mitarbeiter/in zu Ihnen ins Team stößt, „impfen“ Sie ihn oder sie.



„Sie müssen kein Verlierer sein, Tom. Mit harter Arbeit, einem starken Willen und klaren Zielen könnten Sie durchaus Mittelmaß werden!“

Bereiten Sie ihn/sie darauf vor, dass ihm/ihr nicht alle Aufgaben gleich viel Spaß machen werden, dass er/sie mit langen Arbeitszeiten rechnen muss und ab und an auch wissenschaftliche Rückschläge hingenommen werden müssen. Sie werden beobachten, dass „geimpfte“ Mitarbeiter viel frustrationstoleranter sind als unvorbereitete Mitarbeiter und dies nicht nur in Bezug auf die „geimpften“ Inhalte.

Bauen Sie darüber hinaus von Anfang an eine Art Grundmotivation bei Ihren MitarbeiterInnen auf, indem Sie Ihnen einen Vertrauensvorschuss geben. Lassen Sie Ihre MitarbeiterInnen also von Beginn an wissen, dass Sie Vertrauen in sie und ihre Fähigkeiten haben. Neben Geld stellt Wertschätzung nämlich einen der wichtigsten und effektivsten Motivatoren dar!

2. Bieten Sie Sinn!

Niemand tut gern Sinnloses. Das gilt auch für Ihre MitarbeiterInnen. Nehmen Sie sich daher die Zeit Ihnen zu erklären, warum es wichtig ist, dass sie bestimmte Aufgaben erledigen und betten Sie die Tätigkeiten in den Gesamtkontext ein. Auf diese Weise können Sie dem Mitarbeiter oder der Mitarbeiterin auch auf-

zeigen, wie wichtig seine/ihre Arbeit für das gesamte Team ist und welche Rolle er/sie darin spielt.

Sorgen Sie aber nicht nur für Transparenz hinsichtlich der Aufgaben Ihrer MitarbeiterInnen, sondern definieren Sie vorab auch ganz klar Erwartungen und Ziele. Mit einem klaren Ziel vor Augen und dem Wissen, wie dieses Ziel zu erreichen ist, wird es dem/r Mitarbeiter/in leichter fallen, sich zu guten Leistungen zu motivieren.

Ebenfalls effektiv kann in diesem Zusammenhang das Aufzeigen von Vorbildern sein. Welche Position kann ich erreichen, wenn ich fokussiert arbeite? Auch hier kann das konkrete Ziel die Motivation und infolgedessen die Arbeitsleistung verbessern.

2. Loben Sie!

Neben der Ansprache intrinsischer Motive kann es hilfreich sein die MitarbeiterInnen auch extrinsisch, über äußere Reize, zu motivieren. Vergessen Sie also nicht Ihre MitarbeiterInnen regelmäßig zu loben, wenn sie eine gute Leistung erbracht haben.

Egal ob das Lob vor dem gesamten Team oder unter vier Augen ausgespro-



chen wird, loben verbessert die Arbeitsleistung und auch die Verbundenheit zwischen Mitarbeiter/in und Vorgesetzter/m.

Zu ganz besonderen Anlässen, wenn beispielsweise ein Artikel in einem hochkarätigen Journal akzeptiert oder ein wissenschaftlicher Durchbruch erzielt wurde, ist es zudem durchaus legitim, jene Erfolge nicht nur zu loben, sondern auch zu feiern. Lassen Sie Ihre MitarbeiterInnen also wissen, wenn Sie etwas gut gemacht haben und sparen Sie nicht an gemeinsamen Aktivitäten zur Belohnung!

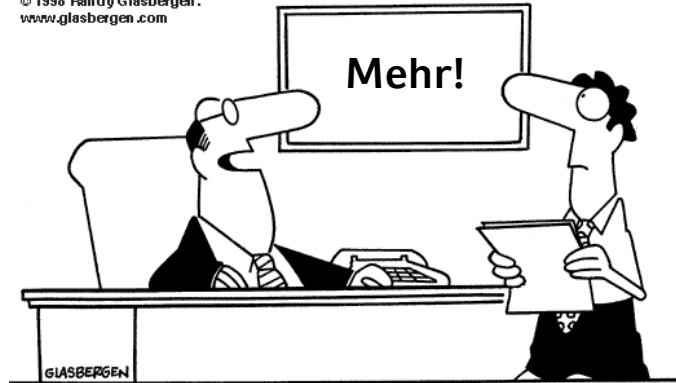
4. Hinterfragen Sie Ihr Verhalten!

Wenn Ihre MitarbeiterInnen demotiviert sind, kann das unter Umständen auch an Ihrem eigenen Verhalten liegen. Um das herauszufinden, hilft es oftmals den entsprechenden Mitarbeiter oder die Mitarbeiterin auf ihre Demotivation anzusprechen und ganz konkret nachzufragen, was Sie als Vorgesetzte(r) tun können, damit Ihrem/r Mitarbeiter/in die Arbeit wieder mehr Spaß macht. Völlig falsch wäre es, an dieser Stelle Drohungen auszusprechen („Wenn Ihre Arbeitsleistung nicht wieder zunimmt, wird das Konsequenzen haben.“). Dies kann die Arbeitsleistung vielleicht kurzfristig steigern, wird aber langfristig die Demotivation eher verstärken.

Bleibt das Demotivationsproblem bei einem/r bestimmten Mitarbeiter/in bestehen, sollten Sie sich einmal im Team umhören. Sind noch mehr MitarbeiterInnen demotiviert? Herrscht insgesamt eine schlechte Arbeitsatmosphäre im Team? Falls ja, kann eine Teamreflexion sinnvoll sein, bei der Sie mit dem gesamten Team besprechen, wo es Ärgernisse oder Probleme gibt und wo Unzufriedenheit herrscht. Gemeinsam können Sie im Anschluss Lösungen entwickeln und die Zusammenarbeit verbessern.

Scheint das Problem jedoch nur bei einem/r einzelnen Mitarbeiter/in vor-

© 1998 Randy Glasbergen.
www.glasbergen.com



„Das ist unser neuer Leitspruch!“

handen zu sein und erzielen Ihre Interventionen nicht den gewünschten Erfolg, versuchen Sie am Besten eine(n) andere(n), Ihnen vertraute(n) Mitarbeiter(in) hinzuzuziehen, der/die sich bei dem/r entsprechenden Kollegen oder der Kollegin erkundigt, worin die Unmotiviertheit begründet ist. Sollte das Problem wirklich bei Ihnen liegen, ist es dem/r Mitarbeiter/in unter Umständen unangenehm unmittelbar mit Ihnen persönlich darüber zu sprechen und der Umweg über eine(n) Kollegen/in kann zielführender sein.

Sollten Sie noch Fragen zum Thema Mitarbeitermotivation haben, besuchen Sie doch einfach einen unserer Erfahrungsaustausche im Januar oder Februar oder kontaktieren Sie uns direkt via Email : peoplemanagement@psy.lmu.de.

Das Center in der DUZ

Die unabhängige deutsche Universitätszeitschrift DUZ verweist in ihrer aktuellen Ausgabe (1/2011) im Rahmen des Themas „Teams in der Chefetage“ auf die Personalentwicklungsmaßnahmen des Center for Leadership and People Management, das mit seiner Verknüpfung von Forschung und Lehre sowohl national, als auch international eine Vorreiterrolle einnimmt.

Kommende Veranstaltungen

Zum Abschluss möchten wir Sie gerne noch auf folgende Veranstaltung im neuen Jahr hinweisen, für die noch wenige Restplätze verfügbar sind:

Erfahrungsaustausch

„Exzellente führen. Führend forschen.“

Für ProfessorInnen, PrivatdozentInnen, HabilitandInnen und Postdocs findet die Veranstaltung statt am:

**Mittwoch, dem 9. Februar 2011,
18:00–20:00 Uhr**

Nach einer kurzen Wiederholung der Inhalte aus dem Basisseminar können die TeilnehmerInnen sich über ihre bisherigen Erfahrungen austauschen und offene Fragen diskutieren.

Weitere Informationen und unser Anmeldeformular finden Sie unter:

www.peoplemanagement.lmu.de

Wir hoffen Ihr Interesse geweckt zu haben und würden uns sehr über Ihr Kommen freuen!

Impressum

Ludwig-Maximilians-Universität München
LMU Center for Leadership and People Management
Geschwister-Scholl-Platz 1, 80539 München
Tel 089/21809773, Fax 089/218016528
peoplemanagement@psy.lmu.de

Wir freuen uns über Fragen, Anregungen und Kritik.
Wenn Sie unseren Newsletter künftig nicht mehr erhalten möchten, senden Sie uns bitte eine E-Mail mit dem Betreff "Abmeldung" an peoplemanagement@psy.lmu.de.