

S 12690 – Möglichkeiten und Grenzen der Arbeitsmotivation
Dr. Ulrike Schrapf

5. Sitzung: Motivation und Führung (I)

*Ein Aspekt strukturell-systemischer Führung zu
Demotivationsabbau und Remotivation:
„Qualitative Personalstruktur und -entwicklung“*

Referentin: Annelie Hartthaler

FU Berlin
Fachbereich Erziehungswissenschaft und Psychologie
Arbeitsbereich Arbeits-, Berufs- und Organisationspsychologie
19. Mai 2008

Qualitative Personalstruktur

- 2. Rang potenzieller Barriere von Demotivation: Verhältnis von Kollegen bzw. Team und zum direkten Vorgesetzten
- viertstärkster Demotivator: ungenügende Human-Ressourcen von qualifizierten und motivierten Mitarbeitern
 - Vorbeugung sowie Abbau von Demotivation durch qualitative Personalstruktur
 - Realisation durch bewusste Auswahl, Beurteilung, Qualifizierung und Entwicklung der Mitarbeiter

Personalentwicklung

Definition

Konzepte, Instrumente und Maßnahmen der Bildung, Steuerung und Förderung von Mitarbeitern

→ zielorientiert geplant, realisiert und evaluiert

Ziel und Aufgaben

- Anpassung und Verbesserung von Sozial- und Problemlösungskompetenzen sowie (Re-) Motivationsvermögen von Human-Ressourcen
- Unterstützung aktueller wie zukunftsorientierter Entwicklungsfähigkeiten von Mitarbeitern und Unternehmen
 - Zielgruppendifferenzierung und Individualisierung

Maßnahmen zum Abbau von Demotivation und Aufbau von Remotivation

Maßnahmen zur Vorbeugung

- Personalbeurteilung und -auswahl

Maßnahmen zur Bewältigung

-(Re-) Qualifizierung und Weiterbildung

- Coaching

- Demotivations-Coping

- Supervision

- Counseling

- Mentoring

- Promotoren

Maßnahmen zur Vorbeugung: Personalbeurteilung und -auswahl

Personalmarketing

Akquisition, Auswahl und Beurteilung potenzieller Mitarbeiter

→ Assessment, Stelleninserate, Anforderungsprofile,
Auswahlgespräche und -kriterien sowie Testverfahren

- Bedarfsermittlung und -deckung
- realistische Darstellung von Unternehmen und Arbeitssituation
- Schlüsselkompetenzen bzw. -qualifikationen
- Mitarbeitern mit 'remotivationsfähigem' Bewältigungsverhalten
- frühzeitige Einführung neuer Mitarbeiter
- demotivations- + remotivationsbewusste Personalbeurteilung

Maßnahmen zur Bewältigung: (Re-) Qualifizierung und Weiterbildung

Ziele und Aufgaben

- Beseitigung von fehlendem 'Mitarbeiter-Können' und unzureichende Qualifizierung von Kollegen sowie Führungskräften
- (Re-) Qualifizierung für Weiterentwicklung des Qualifikationsniveaus demotivierte Mitarbeiter bzw. Anpassung an veränderte Ansprüche der Arbeitsaufgaben
- Qualifizierungsmaßnahmen für zielgruppenspezifische, individuelle Entwicklung sowie Erweiterung von Kenntnissen und Fertigkeiten

Maßnahmen zur Bewältigung: (Re-) Qualifizierung und Weiterbildung

Vorteile

- Ausgleich von Defiziten der 'Könnens-Komponenten'
- Verbesserung und Aufbau individueller Bewältigungs-, Lern- und Entwicklungsfähigkeiten

Probleme und Grenzen

- fehlende Voraussetzung: Bildung, Begabung oder Gesundheit
- Einschränkung der Teilnahme durch Beruf und mangelnde Zeit
- Ängste, Indifferenz oder geringe Erfolgserwartungen
- Durchhaltevermögen
- Probleme beim Transfer in den beruflichen Alltag

Maßnahmen zur Bewältigung: Coaching

Definition

- zeitlich befristete Begleitung von Mitarbeitern durch Führungskräfte oder Berater
- Einzel- bzw. Gruppenberatung oder durch soziales Lernen
- Freiwilligkeit und gegenseitige Akzeptanz

Ziel

- Prozess der Selbststeuerung zu initiieren
 - Verbesserung der Problembewältigungsfähigkeit

Maßnahmen zur Bewältigung: Coaching

Gründe bzw. Anlässe für 'Re-/Demotivations-Coaching'

- Abbau von Leistungs-, Kreativitäts- und Motivationsbarrieren
- Prävention und Reduktion von demotivationsbedingtem Stress und Burn-Out
- Auflösung von demotivierenden Verhaltens- bzw. Wahrnehmungsblockaden
- Unterstützung bei demotivationsverursachten Konflikten
- Umgang mit persönlichen demotivationsbedingten Sinnkrisen

Maßnahmen zur Bewältigung: Coaching

Vorteile

- unmittelbares, konstruktives Feedback
- Besprechungsform persönlicher Erwartungen sowie demotivationspezifische Probleme und Remotivationsmöglichkeiten
- stärkt Selbstvertrauen und fördert Remotivationsengagements
- Vertrauensbasis zwischen Vorgesetzten und Mitarbeitern

Nachteile und Grenzen

- begrenzte Unabhängigkeit von Führungskräften
- fehlende Bereitschaft/unzureichende Kompetenzen des Coach
- bei pathologischen Verhalten oder Abhängigkeitserkrankungen