

Strukturell-systemische Führung - Kulturgestaltung zu Demotivationabau und Remotivation

Möglichkeiten und Grenzen der Arbeitsmotivation

Wojciech Polcwiartek

FU Berlin

- 1) Führung, strukturell-systemische Führung
- 2) Organisationskultur
- 3) Organisationsgrundsätze
- 4) Identifikation
- 5) Identifikationspolitik

- Führung

- ... wird verstanden als **Beeinflussung** der **Einstellungen** und des **Verhaltens** von Einzelpersonen sowie **der Interaktion** in und zwischen Gruppen, mit dem **Zweck**, gemeinsam bestimmte **Ziele** zu erreichen.



- Strukturell-systemische Führung

- durch strategische und taktische Kontextgestaltung fördern
- eine (re-)motivierende Arbeitssituation schaffen

- Kultur
 - ein System von
 - Werten
 - Normen
 - Einstellungen etc.
- Organisationskultur ist die zweitstärkste Motivationsbarriere
- Ziel: durch Kulturgestaltung ...
 - ... Demotivation abbauen
 - ... Motivation stärken



- Organisationsgrundsätze können Kultur bilden
- Grundsätze haben demotivationsrelevante Funktionen
- 5 Schritte der Implementierung von Grundsätzen (nach N. Wiener)
 - 1) Gesagt ist noch nicht gehört
 - 2) Gehört ist noch nicht verstanden
 - 3) Verstanden ist noch nicht einverstanden
 - 4) Einverstanden ist noch nicht getan
 - 5) Getan ist noch nicht beibehalten

- Führung ...
 - durch Symbole
 - symbolisch gedeutet
- Bietet remotivierende Deutungen
- Entsteht u. a. durch:
 - „Artefakte“ (z.B. Umgebungsgestaltung, Embleme)
 - Veranstaltungen, Rituale (z. B. Betriebsfeste)
 - Aufmerksamkeit, Zeitbudget
 - Offene Informationspolitik



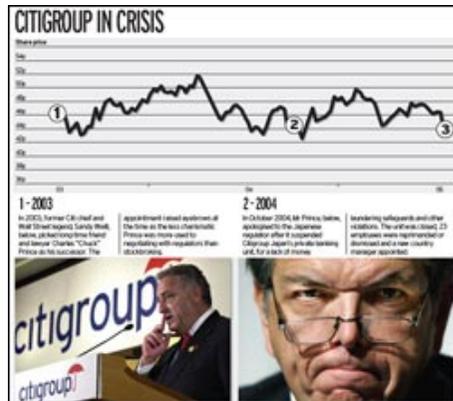
Kulturgestaltung - Ansätze



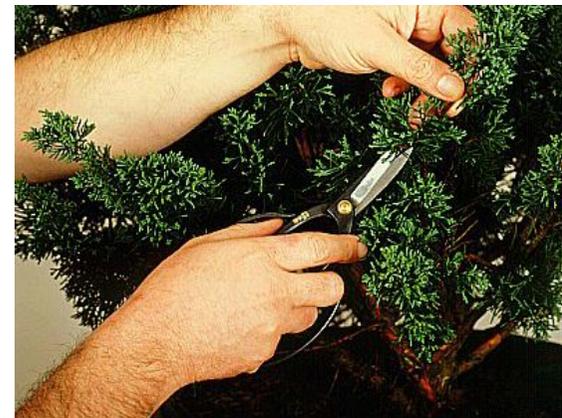
Macheransatz



Autonomieansatz



Krisenansatz



Gärtneransatz

- Identifikation mit der Kultur ist eine Voraussetzung für ihre motivierende Wirkung
- Komponenten/Phasen einer Identifikationspolitik
 - 1) Analyse
 - 2) Diagnose und Beurteilung
 - 3) Strategische Abstimmung
 - 4) Ermittlung der Potenziale
 - 5) Auswahl der Strategien
 - 6) Einsatz von Instrumenten
 - 7) Controlling

1) Analyse der Identifikationsbedürfnisse und Muster von demotivierten Mitarbeitern

- Durch Gespräche / Umfragen herausfinden ...
 - Mit welchen Werten identifizieren sich die Mitarbeiter?
 - z. B. Lebenswerte, Organisationswerte, Arbeitswerte
 - Welche Gruppen identifizieren sich mit den Werten?
 - z. B. Alter, Hierarchie, Funktion, Abteilung
 - Welche Bereiche stören die Identifikation?
 - z. B. Arbeitskoordination, Organisationskultur, Einfluss aufs persönliche Leben

2) Diagnose und Beurteilung von Identifikationsproblemen und des Identifikationsbedarfs

- Quantitative Erhebung Demotivationsindikatoren zur Ermittlung des Bedarfs an Identifikation
 - Beispiele:
 - hohe Absenz- und Fluktuationsrate
 - niedrige Produktivität
- Beurteilung der Probleme – Suche nach den Ursachen
 - Beispiele:
 - Soll-Kultur wird nicht gelebt
 - Aufgaben ohne Herausforderung / Sinn
 - Entfremdung z. B. wegen rein finanzorientierten Organisationspolitik

3) Strategische Abstimmung des Identifikationsbedarfs

- Identifikationspolitik mit den strategischen Grundsätzen abstimmen
 - Wieviel Identifikation braucht die Organisation?
 - hohe Identifikation begünstigt Enttäuschungen und Unflexibilität
 - Welche Bereiche sind besonders wichtig?

4)Ermittlung der Identifikationspotenziale

- Durch Auswertung der Befunde herausfinden...
 - Was motiviert Mitarbeiter?
 - z.B. interessante Aufgaben
 - z.B. Ogranisationsgrundsätze werden gelebt

5) Auswahl identifikationspolitischer Strategien

- Keine allgemeine Lösung
- Beispiele:
 - Internes soziales Netzwerk
 - betont die Solidarität
 - Wettbewerb
 - betont den Gewinn
 - Vision
 - betont Gesamtziele und -aufgaben
 - Professionalismus
 - betont Fachaufgaben

6) Einsatz adäquater Führungsinstrumente

- Die ausgewählte Strategie muss umgesetzt werden
- Bereiche zu beachten:
 - Arbeits- und Aufgabengestaltung
 - z. B. interessante Aufgaben, klare Ziele
 - Personalentwicklung
 - z. B. individuelle Entwicklungsprogramme
 - Anreizpolitik
 - gerechte Anerkennung der Leistungen
 - Führungspolitik und -grundsätze
 - z. B. „Team Management“ (9,9 nach Blake&Mouton)
 - Interne und externe Kommunikation
 - z. B. transparente Kommunikation
 - Unternehmenspolitische Grundsätze

7) Identifikations-Controlling

- Evaluiert Voraussetzungen, Bedingungen und Folgen von Identifikation
 - Auswertung quantitativer und qualitativer Daten

Vielen Dank!