

## Erfolgsfaktor Motivation – Wie ich Mitarbeiter im Projekt wirklich motiviere und Projekte damit erfolgreich mache

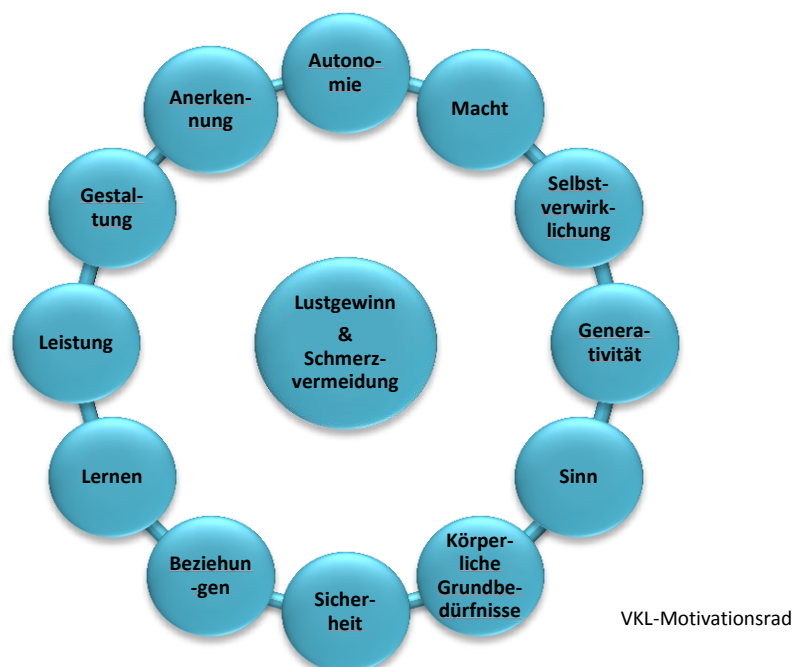
Motivation ist die Grundlage allen Handelns. So hängt Ihr Erfolg als Projektleiter stark davon ab, wie gut es Ihnen gelingt, Projektmitarbeiter zu motivieren. Hierzu müssen Sie die Bedürfnisse Ihrer Projektmitarbeiter kennen. Dieses Wissen ist die Grundlage, um wirklich motivierende Ziele und Belohnungen zu entwickeln.

### Was treibt Menschen an?

Menschen richten ihr Handeln danach aus, positive Gefühle zu erzielen und negative Gefühle zu vermeiden<sup>123</sup>. Positive Gefühle erzielen Menschen, indem sie ihre Bedürfnisse befriedigen. Dann schüttet ihr Gehirn „Glückshormone“ wie Serotonin aus. Das Gegenteil ist der Fall, wenn ihre Bedürfnisse verletzt werden. Dann schüttet ihr Gehirn Stresshormone wie Cortisol beziehungsweise Schmerz hormone wie die Substanz-P aus<sup>4</sup>. Weil Bedürfnisse der Antrieb menschlichen Handelns sind, können Sie Projektmitarbeiter nur durch Ziele und Belohnungen motivieren, die wirklich zu ihren Bedürfnissen passen.

### Welche Bedürfnisse haben Menschen?

Jeder Mensch verfügt über verschiedene Arten von Bedürfnissen. „Um einen Überblick über diese Motivatoren zu erhalten, haben wir ein Motivationsrad entwickelt.“, erklärt Diplom-Psychologe David Reinhaus. Er arbeitet für eine Unternehmensberatung, die sich auf Projektmanagement und Organisationsentwicklung spezialisiert hat. „Unser Modell zeigt Bedürfnisse, die wir immer wieder in unserer Arbeit mit Projektleitern und Projektmitarbeitern beobachten.“ Wie gut diese Bedürfnisse erforscht sind, zeigen jüngste Ergebnisse der Hirnforschung. Strebt beispielsweise ein Mitarbeiter innerhalb der Projektorganisation nach **Macht**, schüttet sein Gehirn die Botenstoffe Epinephrin und Norepinephrin aus. Will er hingegen in der Projektarbeit seine **Leistung** unter Beweis stellen, werden Vasopressin und Arginin ausgeschüttet<sup>56</sup>.



## Menschliche Bedürfnisse im Überblick:

- Wir streben danach, **körperliche Grundbedürfnisse** wie Essen, Trinken, Schlafen, Erholung, Wärme und Sexualität zu befriedigen<sup>7</sup>.
- Ferner versuchen wir, uns vor Schaden zu schützen. Aus diesem Grund sehnen wir uns nach sicheren Strukturen, in denen wir vorhersagen können, was passiert. (**Sicherheit**)<sup>8</sup>.
- Außerdem streben wir nach Zugehörigkeit, Kommunikation, Nähe, Freundschaft und Zuneigung (**Beziehungen**)<sup>9</sup>.
- Wir sind neugierig und wollen neue Erfahrungen sammeln. Auf diese Weise wollen wir uns neues Wissen und neue Fertigkeiten aneignen (**Lernen**)<sup>10</sup>.
- Darüber hinaus wollen wir Dinge gut oder besser machen und Herausforderungen meistern (**Leistung**)<sup>11</sup>.
- Mit unserem Handeln wollen wir etwas verändern (**Gestaltung**)<sup>12</sup>.
- Als soziales Wesen sehnen wir uns die meiste Zeit nach Anerkennung (**Anerkennung**)<sup>13</sup>.
- Gleichzeitig ist uns ein bestimmtes Maß an Unabhängigkeit wichtig (**Autonomie**)<sup>14</sup>.
- Darüber hinaus streben wir nach Status, Einfluss und Kontrolle (**Macht**)<sup>15</sup>.
- Durch unser Handeln wollen wir unsere Fähigkeiten entfalten und neue entdecken (**Selbstverwirklichung**)<sup>16</sup>.
- Im Hinblick auf unsere eigene Vergänglichkeit streben wir danach, etwas Überdauerendes zu hinterlassen, z.B. indem wir Kinder in die Welt setzen, ein Haus bauen, ein Unternehmen gründen oder ein eigenes Buch schreiben (**Generativität**)<sup>17</sup>.
- Außerdem wollen wir Dinge tun, die mit unseren Werten übereinstimmen. Das sind oft Aufgaben, die von unserer Gesellschaft als wichtig für ihr Fortbestehen betrachtet werden (**Sinn**)<sup>18</sup>.

Bei jedem Mensch sind die genannten Bedürfnisse unterschiedlich stark ausgeprägt. Jedes einzelne Bedürfnis hat wiederum zwei Seiten. So sehnen sich Menschen beispielsweise nach **Beziehungen** und haben gleichzeitig Angst vor Zurückweisung.

## Wie entdecke ich die Bedürfnisse meiner Projektmitarbeiter?

Bedürfnisse sind der Antrieb menschlichen Handelns. Im Umkehrschluss können Sie vom Handeln Ihrer Projektmitarbeiter auf ihre Bedürfnisse schließen. Allerdings müssen Sie ihr Verhalten bewusst beobachten und reflektieren.

Projektbeispiel Produktentwicklung: Sie leiten ein Projekt zur Produktentwicklung und beobachten, dass ein Projektmitarbeiter viel Zeit investiert, um sich ein neues Produkt auszudenken. Durch sein kreatives Handeln, kann er etwas Neues entwickeln (**Lernen, Gestaltung**), das besser als das aktuelle Produkt ist (**Leistung**) und für das er **Anerkennung** bekommt.

Beobachten Sie, wie Projektmitarbeiter mit unterschiedlichen Arten von Aufgaben umgehen und welche Gefühlsausdrücke sie hierbei zeigen:

- Welche Projektaufgabe erledigt ein Projektmitarbeiter gerne und welche ungerne?
- Welche Bedürfnisse befriedigen Projektaufgaben, die er gerne erledigt?
- Welche Bedürfnisse verletzen Projektaufgaben, die er ungerne erledigt?

Beispiel Rollen im Projekt: Ein Projektmitarbeiter ergreift jede Projektaufgabe mit Freude, bei der er eine leitende Rolle übernehmen kann (**Macht**). Denken Sie darüber nach, ob er sich aufgrund seiner Kompetenzen dazu eignet, ein Teilprojekt zu leiten (**Macht, Leistung, Anerkennung**).

Beispiel Teamarbeit im Projekt: Ein Projektmitarbeiter wirkt unglücklich, wenn er alleine arbeitet (**Beziehungen**). Er blüht auf, wenn er Aufgaben erhält, die er im Team erledigen kann (**Beziehungen**). Überlegen Sie, ob Sie ihm Arbeitspakete übertragen können, die er mit Kollegen gemeinsam erfüllen kann (**Beziehungen**).

Nutzen Sie außerdem Mitarbeitergespräche und fragen Sie Ihre Projektmitarbeiter:

- Welche Projektaufgaben erledigen Sie besonders gerne und warum?
- Welche Projektaufgaben würden Sie lieber abgeben und warum?
- Welche Projektaufgaben würden Sie gerne in Zukunft erledigen?

### Wie entwickle ich mit Projektmitarbeitern zusammen motivierende Ziele?

Ob Projektmitarbeiter einer Aufgabe mit Freude und Einsatzbereitschaft nachgehen, hängt stark davon ab, ob sie davon ausgehen, dass diese Aufgabe zur Befriedigung oder zum Schutz ihrer Bedürfnisse beiträgt. Mit anderen Worten: Die Ziele Ihrer Projektmitarbeiter müssen zu ihren Bedürfnissen passen.

Projektbeispiel Markterschließung: Ihr Unternehmen möchte China als neuen Absatzmarkt erschließen. In Ihrer Abteilung arbeitet eine talentierte Fremdsprachenkorrespondentin. Aus Mitarbeitergesprächen mit ihr wissen Sie, dass sie sich nach abwechslungsreichen Aufgaben (**Lernen, Selbstverwirklichung**) sehnt. Um bei der Markterschließung eine vielfältige Projektaufgabe zu übernehmen, empfehlen Sie ihr eine Fortbildung in Chinesisch. Sie freut sich sehr über Ihren Vorschlag, auch wenn die Fortbildung von ihr viel Disziplin verlangen wird. So unterstützen Sie Ihre Projektmitarbeiterin dabei, sich realistische und motivierende Ziele zu setzen:

- Empfehlen Sie ihr, sich immer wieder den Nutzen ihrer Lernanstrengungen vor Augen zu führen, um ihre Motivation zu steigern. Hierzu sollte sie sich sagen: „Wenn ich meine Fortbildung abgeschlossen habe, erwarten mich abwechslungsreiche Aufgaben (**Lernen, Selbstverwirklichung**).“<sup>19</sup>
- Raten Sie ihr, ihre Ziel positiv zu formulieren. Anstelle von „Ich will in der Prüfung nicht durchfallen.“ sollte Sie sich sagen, „Ich will die Prüfung bestehen.“ Auf diese Weise richtet sie ihre Aufmerksamkeit auf das positive Ziel, steigert sie ihre Erfolgszuversicht (**Sicherheit, Leistung**) und damit ihre Einsatzbereitschaft.
- Ein Vorsatz wie „Ich sollte mehr für meine Fortbildung tun.“ bringt sie nicht weiter. Empfehlen Sie ihr, ihre Ziele so konkret wie möglich zu formulieren, und ihre Ziele mit Handlungsschritten zu verknüpfen, die sie überprüfen kann (**Sicherheit**): „Bis zur Prüfung muss ich ein 100-seitiges Skript durcharbeiten. Deshalb bearbeite ich täglich zehn Seiten.“
- Im nächsten Schritt sollte sie mögliche Hindernisse gedanklich vorwegnehmen und durch eine Wenn-Dann-Formel überwinden. „Wenn ich nach der Arbeit nach Hause komme, fühle ich mich zu müde zum Lernen (**Körperliche Grundbedürfnisse**). Dann gehe ich erst ein Runde spazieren und setze mich anschließend an die Lernunterlagen.“

- Die Ziele ihrer Projektmitarbeiterin dürfen herausfordernd (**Leistung**) sein. Sie sollte sich jedoch vor überfordernden Zielen (**Sicherheit**) hüten. Stattdessen sollte sie sich lieber über regelmäßige Erfolgserlebnisse freuen, etwa wenn sie ein realistisches Tagesziel erreicht und wenigstens zwanzig neue Fachbegriffe gelernt hat (**Leistung**).

### Womit belohne ich Projektmitarbeiter?

Projektziele motivieren Projektmitarbeiter besonders, wenn sie schnell zu erreichen sind. Belohnen Sie Projektmitarbeiter daher gerade bei längerfristigen Projektzielen für die Erreichung von Meilensteinen. Achten Sie bei der Wahl von Belohnungen darauf, dass sie die wichtigsten Bedürfnisse Ihrer Projektmitarbeiter befriedigen.

Sie haben einen Projektmitarbeiter, der sich nicht richtig gefordert fühlt? Dann übertragen Sie ihm herausfordernde Arbeitspakete (**Lernen, Leistung**). Ein anderer Projektmitarbeiter, lächelt immer aus vollem Herzen, wenn Sie ihn Loben? Dann achten Sie darauf, wann er wieder ein Arbeitspaket richtig gut erledigt hat, und loben Sie ihn (**Anerkennung**). Bei einem Projektmitarbeiter bemerken Sie, dass er stets gut informiert sein möchte (**Sicherheit**)? Dann binden Sie ihn in die Projektplanung ein und nehmen Sie ihn zu Projektmeetings mit (**Sicherheit, Anerkennung**)? Ein anderer Projektmitarbeiter hebt sich von allen anderen ab, indem er ausschließlich Kleidung mit sichtbaren Markenemblem trägt (**Anerkennung, Macht**)? Dann wird er sich als Belohnung für hervorragende Leistungen im Projekt wohlmöglich über ein exklusives Diensthandy freuen (**Anerkennung, Macht**).

Besonders Teamarbeit bietet Ihnen als Projektleiter viele Belohnungsmöglichkeiten. Sie stellen ein Projektteam aus Mitarbeitern mit sehr guter Projekterfahrung zusammen. Bald sehnen sich andere Mitarbeiter danach, zu diesem Spezialistenteam dazu zu gehören (**Beziehungen, Anerkennung**). Das Team selbst steht im Wettbewerb mit anderen Projektteams (**Leistung**). Darüber hinaus sind in diesem Team auch Führungsaufgaben zu vergeben (**Macht**). Am Ende hängt der Projekterfolg vom Einsatz eines jeden Einzelnen ab, während das Projekt wiederum wichtig für den Fortbestand des Unternehmens ist (**Sinn**).

### Wie setze ich Belohnungen richtig ein?

Wenn Sie Verhalten von Projektmitarbeitern gezielt fördern wollen, sollten Sie darauf achten, dass Ihre Projektmitarbeiter genau wissen, wofür sie belohnt werden. Nur dann baut Ihr Gehirn eine Verbindung zwischen dem gewünschten Verhalten und Ihrer Belohnung auf.

Projektbeispiel Neukundenakquise: Loben Sie einen Projektmitarbeiter unmittelbar im Anschluss auf sein positives Verhalten (**Anerkennung**) und sagen Sie ihm genau, was Ihnen an seinem Verhalten besonders gefallen hat. „Herr Meier, Ihre Kundenpräsentation gefällt mir sehr gut. Sie haben Fotos eingebaut, die genau die Bedürfnisse unserer neuen Zielgruppe ansprechen!“

Achten Sie darauf, dass die Attraktivität Ihrer Belohnungen der Leistung entspricht, die Projektmitarbeiter für die Erreichung von Projektzielen beziehungsweise Meilensteinen erbringen.

## Beispiel Projektarbeit

- Gönnen Sie Ihren Projektmitarbeitern nach einem erfolgreichen Projektabschluss eine größere Belohnung, zum Beispiel einen gemeinsamen Betriebsausflug in eine unbekannte Stadt (**Beziehungen, Lernen**),
- nach Erreichen eines Meilensteins eine mittlere Belohnung, etwa ein gemeinsames Mittagessen (**Körperliche Grundbedürfnisse, Beziehungen**),
- und nach Erledigung von Arbeitspaketen eine kleinere Belohnung, beispielsweise eine gemeinsame Kaffeepause (**Körperliche Grundbedürfnisse, Beziehungen**).

Hierbei ist es besonders wichtig, dass Ihre Belohnungen den Projektmitarbeitern angemessen erscheinen. Wenn Sie einen Projektmitarbeiter, für etwas mit einer Geldprämie belohnen, für das er sich gar nicht angestrengt hat, lernt sein Gehirn keine verlässliche Verbindung zwischen seiner Leistung und der Belohnung. Schließlich musste er sich gar nicht anstrengen. Erhält er hingegen trotz einer großen Anstrengung keine Belohnung, lernt sein Gehirn nicht, dass sich die Anstrengung lohnt.

Mit besonders starken Belohnungen sollten Sie arbeiten, wenn Sie Gewohnheiten verändern wollen. Denn Gewohnheiten befriedigen bereits das Bedürfnis Ihrer Projektmitarbeiter nach **Sicherheit** und vermitteln ihnen ein Gefühl der Kompetenz (**Leistung**). Schließlich handeln sie schnell und effektiv, wenn sie Handlungen soweit verinnerlicht haben, dass sie diese ohne weiteres Nachdenken ausführen können<sup>20</sup>. Um neue Verhaltensweisen zu fördern, können Sie wiederum Gewohnheiten als Belohnung einsetzen. Wenn ein Projektmitarbeiter beispielsweise gerne Kaffee trinkt, gestatten Sie ihm, sich nach jedem erfolgreich abgeschlossenen Arbeitspaket einen Kaffee (**Körperliche Grundbedürfnisse**) zu gönnen.

Achten Sie darauf, dass Belohnungen etwas Besonderes bleiben. Die motivierende Wirkung von Belohnungen ist eng mit dem Botenstoff Dopamin gekoppelt. Wenn sich Menschen auf eine besonders attraktive Belohnung freuen, schüttet ihr Gehirn viel Dopamin aus. Dopamin führt wiederum dazu, dass sie Energie in die Erreichung einer Belohnung investieren<sup>21</sup>.

Eine Belohnung ist dann besonders attraktiv für Menschen, wenn sie diese seltener erhalten. Erhalten sie eine Belohnung zu häufig, schüttet ihr Gehirn nur noch wenig Dopamin aus. Dann sind sie nicht mehr dazu bereit, sich für die Erreichung einer solchen Belohnung besonders anzustrengen.

Beispiel Lob in Projekten: Loben Sie einen Projektmitarbeiter ununterbrochen, wird er sich kaum anstrengen, ein Lob (**Anerkennung**) von Ihnen zu bekommen. Ihr Lob behält hingegen seine motivierende Wirkung, wenn Ihr Projektmitarbeiter nicht mit Sicherheit vorhersagen kann, wann Sie ihn das nächste Mal loben werden.

Je weiter eine Belohnung von elementarsten Bedürfnissen wie Essen, Trinken, Schlafen (**Körperliche Grundbedürfnisse**), Kontakt und Kommunikation (**Beziehungen**) entfernt liegt, desto schneller gewöhnen sich Menschen an sie. Das ist der Grund, warum sich Lob (**Anerkennung**) und Privilegien (**Anerkennung, Macht**) als Belohnung abnutzen können<sup>22</sup>.

Wie sieht es mit Geld aus? Geld nimmt eine Sonderstellung ein. Schließlich lernen Menschen im Laufe des Lebens, dass sie Geld zur Befriedigung vieler ihrer Bedürfnisse einsetzen können. Doch wenn

Ihre Projektmitarbeiter gut verdienen, hat auch Geld bereits einen großen Teil seiner motivierenden Wirkung eingebüßt<sup>23</sup>.

Je häufiger Sie einen Projektmitarbeiter anfangs für eine neue Tätigkeit belohnen, desto stärker verknüpft sein Gehirn diese Tätigkeit mit positiven Gefühlen. Vergrößern Sie dann den Zeitabstand zwischen Ihren Belohnungen. Belohnen Sie ihn beispielsweise nicht schon nach einem sondern erst nach zwei erfolgreich abgeschlossenen Arbeitspaketen. Dadurch bleiben Ihre Belohnungen et-was Besonderes. Sobald die neue Tätigkeit für ihren Mitarbeiter zu einer positiven Gewohnheit geworden ist, benötigt er keine weiteren Belohnungen mehr.

Jetzt sind Sie an der Reihe. Entwickeln Sie mit Ihren Projektmitarbeitern wirklich motivierende Ziele, belohnen Sie Ihre Projektmitarbeiter für ihren Einsatz und verwandeln Sie herausfordernde Tätigkeiten in positive Gewohnheiten. Dann wird Sie Ihr Erfolg als Projektleiter belohnen.

David Reinhaus

Über den Autor: Diplom-Psychologe David Reinhaus arbeitet als Berater, Trainer und Coach bei der VKL, einer Unternehmensberatung für Projektmanagement und Organisationsentwicklung.

Kontakt: E-Mail: reinhaus@vkl-web.de; Phone: +49 (2161) 495 25 34

<sup>1</sup> Weiner, B.: *Motivationspsychologie*, 3. Auflage. Weinheim: Beltz – Psychologie Verlags Union, 1994.

<sup>2</sup> Kuhl, J.: *Motivation und Persönlichkeit: Interaktionen Psychischer Systeme*. Göttingen: Hogrefe, 2001.

<sup>3</sup> Puca, R. M. und Langens, T. A.: *Motivation*. In: J. Müseler und W. Prinz (Hrsg.), *Allgemeine Psychologie*. Heidelberg, Berlin: Spektrum Akademischer Verlag, S. 225-269, 2005.

<sup>4</sup> Roth, G.: *Persönlichkeit, Entscheidungen und Verhalten*, 7. Aufl., Stuttgart: Klett-Cotta, 2007.

<sup>5</sup> McClelland, D.C.: *The need for power, brain norepinephrine turnover and memory*. In: *Motivation and Emotion*. Volume 9, No. 1, March 1985.

<sup>6</sup> McClelland, D.C.: *Achievement motivation in relation to achievement-related recall, performance, and urine flow, a marker associated with release of vasopressin*. In: *Motivation and Emotion*. Volume 19, No. 1, March 1995.

<sup>7</sup> Maslow, A.: *A Theory of Human Motivation*. In *Psychological Review*, Vol. 50 #4, S. 370–396, 1943.

<sup>8</sup> Maslow, A.: *A Theory of Human Motivation*. In *Psychological Review*, Vol. 50 #4, S. 370–396, 1943.

<sup>9</sup> Maslow, A.: *A Theory of Human Motivation*. In *Psychological Review*, Vol. 50 #4, S. 370–396, 1943.

<sup>10</sup> Hüther, G. und Hauser, U.: *Jedes Kind ist hoch begabt*. München: Albrecht Knaus Verlag, 2012.

<sup>11</sup> Roth, G.: *Persönlichkeit, Entscheidungen und Verhalten*, 7. Aufl., Stuttgart: Klett-Cotta, 2007.

<sup>12</sup> Elprana, G., Gatzka, M., Stiehl, S., Felfe, J.: *Führungsmotivation*, In *Report Psychologie*, 5/2012, S.209-211.

<sup>13</sup> Roth, G.: *Persönlichkeit, Entscheidungen und Verhalten*, 7. Aufl., Stuttgart: Klett-Cotta, 2007.

<sup>14</sup> Riemann, F.: *Grundformen der Angst*, 40. Aufl., München: Reinhard, 2011.

<sup>15</sup> Roth, Gerhard: *Persönlichkeit, Entscheidungen und Verhalten*, 7. Aufl., Stuttgart: Klett-Cotta, 2007.

<sup>16</sup> Maslow, Abraham: *A Theory of Human Motivation*. In *Psychological Review*, Vol. 50 #4, S. 370–396, 1943.

<sup>17</sup> Erikson, E. H.: *Identität und Lebenszyklus*. 1. Aufl., Frankfurt am Main: Suhrkamp Taschenbuch Verlag, 1973.

<sup>18</sup> Frankl, V. E.: *Der Mensch vor der Frage nach dem Sinn*. 24. Aufl., München: Piper Taschenbuch, 2011.

<sup>19</sup> Reinhaus, D.: *Lerntechniken*. 2. Aufl., Freiburg: Haufe-Lexware, 2013

<sup>20</sup> Roth, Gerhard: *Persönlichkeit, Entscheidungen und Verhalten*, 7. Aufl., Stuttgart: Klett-Cotta, 2007.

<sup>21</sup> Roth, Gerhard: *Persönlichkeit, Entscheidungen und Verhalten*, 7. Aufl., Stuttgart: Klett-Cotta, 2007.

<sup>22</sup> Roth, Gerhard: *Persönlichkeit, Entscheidungen und Verhalten*, 7. Aufl., Stuttgart: Klett-Cotta, 2007.

<sup>23</sup> Herzberg, F.: *One more time: how do we motivate employee?* In: *Harvard Business Review* Vol. 46 #1, S. 53-62, 1968.