

Gavin Ingham

Motivieren

Wie Sie aus sich
und anderen
das Beste
herausholen

work|life



GABAL



Motivieren

GABAL



Motivieren

Wie Sie aus sich
und anderen das
Beste herausholen



GAVIN INGHAM



A Dorling Kindersley Book
www.dk.com

Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek

Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Informationen sind im Internet über <http://dnb.d-nb.de> abrufbar.

Titel der englischen Originalausgabe:
Motivate People. Get the best from yourself and others

© Copyright Dorling Kindersley Limited, 2007
© Text Copyright Gavin Ingham, 2007
© Copyright 2008 der deutschen Ausgabe
by GABAL Verlag GmbH, Offenbach

Alle Rechte vorbehalten. Vervielfältigung,
auch auszugsweise, nur mit schriftlicher
Genehmigung des Verlags.

ISBN 978-3-86200-155-2

Übersetzung: Nikolas Bertheau, Hamburg
Lektorat: Anke Schild, Hamburg
Satz: Das Herstellungsbüro, Hamburg,
www.buch-herstellungsbuero.de
Umschlaggestaltung: Martin Zech,
www.martinzech.de

www.gabal-verlag.de

Inhalt

1 Wie Sie sich und andere motivieren

- 14 Entdecken Sie, was wichtig ist
- 16 Besinnen Sie sich auf Ihre Werte
- 18 Lernen Sie, sich selbst zu motivieren
- 20 Arbeiten Sie an Ihrer inneren Einstellung
- 22 Die Kunst der Konzentration
- 26 Stellen Sie Ihre Überzeugungen auf den Prüfstand
- 28 Auf Motivation gepolt

2 Stellen Sie die Weichen auf Erfolg

- 34 Maslows Bedürfnis-hierarchie
- 36 Motivationstheorien
- 38 Leistung steigern
- 44 Die Struktur des Erfolgs
- 48 Setzen Sie sich die richtigen Ziele

3 Motivation im Management

- 54 Engagieren Sie die richtigen Leute
- 58 Schulung und Entwicklung
- 64 Motivierende Team-besprechungen
- 68 Belohnen Sie Spitzenleistung

4 Durch Zuhören lernen

- 76 Seien Sie ein guter Coach
- 78 Das GROW-Modell
- 80 Motivieren Sie mit Fragen
- 84 Richtig zuhören
- 86 Beim Zuhören präsent sein
- 88 Geben Sie gutes Feedback
- 90 Loben Sie Ihr Team

5 Motivieren Sie nachhaltig

- 96 Schaffen Sie Nähe
- 98 Wie Mitarbeiter kommuni-zieren

- 100 Schlüpfen Sie in die Haut Ihrer Mitarbeiter
- 102 Motivationsfilter
- 104 Motivationsfaktoren
- 106 Machen Sie sich zum Erfolgsanwalt
- 108 Motivieren Sie mit Bildern
- 110 Zeit als Motivationsfaktor
- 112 Positive Anker setzen
- 116 Orientieren Sie sich an Vorbildern
- 118 Register
- 120 Bildnachweis



Einführung

Ob als Teamleiter, Manager oder Arbeitskollege – die Fähigkeit, Menschen zu motivieren, ist eine wichtige Voraussetzung für die Verwirklichung Ihrer beruflichen und persönlichen Ziele. Wer erfolgreich sein will, muss in der Lage sein, sich und andere zu motivieren und diese Motivation über einen längeren Zeitraum aufrechtzuerhalten.

Was den einen motiviert, lockt den anderen noch lange nicht hinterm Ofen hervor, und so scheitern viele Manager an der

Die beste Motivation ist Hilfe zur Selbsthilfe.

Aufgabe, gleich ein ganzes Team von Mitarbeitern zu motivieren. Dieses Büchlein wird Sie mit Strategien und Techniken vertraut machen,

mit denen Sie die Menschen in Ihrem Umkreis kurz- und langfristig motivieren können. Zwar zielt es in erster Linie auf berufliche Kontexte, aber die entsprechenden Techniken können natürlich auch im Privatleben genutzt werden.

Warum fühlt sich der eine von einer Aufgabe motiviert, die den anderen kaltlässt? Wie kommt es, dass der eine seine Emotionen besser kontrollieren kann als der andere? Wie können Sie individuelle Motivationsblockaden beseitigen? Mithilfe dieses Büchleins werden Sie entdecken, was den Menschen wirk-

lich wichtig ist und wie Sie sie nachhaltig motivieren können. Lernen Sie, Ihrem Team anspruchsvolle Ziele zu setzen und Strukturen zu schaffen, die für eine verlässliche Motivationsatmosphäre sorgen. Wichtige Faktoren sind die Balance zwischen Arbeit und Freizeit, Schulungen, Entwicklung sowie persönliches Wachstum. Sie werden erfahren, wie Sie motivierte Mitarbeiter in Ihr Unternehmen locken, wie Sie sie betreuen und ihnen das Gefühl vermitteln, geschätzt zu sein, und wie Sie sie belohnen, langfristig motivieren und an Ihr Unternehmen binden. Menschen sind motivierter, solange sie sich verstanden fühlen. Es ist wichtig, dass Sie die Mitarbeiter in Ihrem Team verstehen und auch latente Hinweise heraushören. Indem Sie sich auf die elementaren Qualitäten eines Coachs und Managers besinnen, wird es Ihnen gelingen, Ihre Mitarbeiter nachhaltig zu motivieren.

Sobald die Menschen erkennen, was ihrer Motivation zu- beziehungsweise abträglich ist, fühlen sie sich ermutigt, Verantwortung für ihre eigene Motivation zu übernehmen.





Bestandsaufnahme

Dieser Selbsttest will Ihnen helfen, sich ein Bild davon zu machen, wie gut es Ihnen gelingt, Menschen zu motivieren, und Ihnen neue Einsichten vermitteln. Egal, ob Sie in der Kunst des Motivierens bereits bewandert sind oder sich gerade erst die Grundlagen aneignen wollen, Sie profitieren am meisten von diesem Test, wenn Sie ihn zweimal durchführen – einmal vor der Lektüre des Buches und einmal, nachdem Sie es gelesen und insbesondere die Übungen gemacht haben.

1 Was wirkt sich negativ auf Ihre Motivation aus?

- A Menschen und Umstände ärgern oder nerven mich.
- B Ich erhalte nicht die Ergebnisse, die ich mir wünsche.
- C Ich übernehme nicht selbst Verantwortung für meine Motivation.

Vorher Nachher

2 Warum ist Ihr Team nicht immer so motiviert, wie Sie es sich wünschen?

- A Meine Mitarbeiter sind von Natur aus träge und zu wenig an ihrer Arbeit interessiert.
- B Jeder hat mal schlechte Tage; daran kann man nichts ändern.
- C Ich nehme mir nicht genug Zeit, um meine Mitarbeiter wirklich zu verstehen und ihnen bei der Steigerung ihrer Motivation zu helfen.

3 Wie konzentriert hören Sie zu, wenn andere Ihnen etwas erzählen?

- A Ich erledige stets mindestens zwei Dinge zugleich; folglich notiere ich mir dies und das oder sortiere meinen Schreibtisch, während ich zuhöre.
- B Ich höre so lange zu, wie ich benötige, um mir ein Bild zu machen.
- C Ich konzentriere mich ganz auf meinen Gesprächspartner, um zu verstehen, was er mir sagen will.

4 Welchen Grund sollte jemand haben, bei seiner Arbeit Motivation zu entwickeln?

- A Mangelnde Motivation wird mit Sanktionen bestraft.
- B Die Arbeit ist nun einmal das, was einen im Leben weiterbringt.
- C Der Beruf bietet die Chance, persönliche Ziele zu verwirklichen.

Vorher Nachher

5 Wie werden Fehler in Ihrem Unternehmen gesehen?

- A Fehler gilt es zu vermeiden. Wir arbeiten nicht, um Fehler zu machen.
- B Jüngeren Mitarbeitern werden Fehler nachgesehen, von Altgedienten wird jedoch erwartet, dass sie Fehler vermeiden.
- C Als Lernerfahrung. Fortschritt ist ohne Fehler nicht möglich.

6 Wie stehen die Mitglieder Ihres Teams zu Feedback?

- A Sie vermeiden Feedback und reagieren abwehrend auf das Feedback anderer.
- B Sie hören höflich zu, ziehen jedoch selten Konsequenzen.
- C Sie begrüßen es, weil sie es als Ermutigung und Hilfe empfinden und als Spiegel nutzen, um ihren eigenen Fortschritt zu messen.

7 Worauf gründen Sie Ihren alltäglichen Motivationsansatz?

- A Er hängt davon ab, wie ich mich gerade fühle und was mir für mein Team als angemessen erscheint.
- B Ich gebe im Prinzip die Motivation weiter, die ich selbst von meinem Vorgesetzten erhalte.
- C Ich habe ein ausgeklügeltes Motivationssystem, das ich sorgfältig auf meine Mitarbeiter zugeschnitten habe.

8 Was halten Sie von Zielvorgaben?

- A Ich setze mir keine Ziele – das ist vergebliche Liebesmüh.
- B Ich setze mir bei manchen Aktivitäten Ziele, schreibe sie aber meist nicht auf.
- C Ich habe klar formulierte und schriftlich festgehaltene Ziele, die ich regelmäßig überprüfe.

9 Wie finden Sie die richtigen Mitarbeiter für Ihr Team?

- A Ich verlasse mich auf Glück und Bauchgefühl.
- B Ich verfahre zumeist nach dem Trial-and-Error-Prinzip.
- C Ich betreibe die Mitarbeiterrekrutierung nach einem verlässlichen System.

10 Was halten Sie von Schulungen und Coaching?

- A Schulungen sind verlorene Zeit; sie entsprechen nicht den Herausforderungen, die mein Team im Alltag bestehen muss.
- B Eine Schulung sollte angesetzt werden, wenn die Mitarbeiter sich mit etwas Neuem wie beispielsweise einem neuen Computersystem vertraut machen müssen.
- C Konsequente und regelmäßige Schulungen sind ein wesentlicher Bestandteil der Mitarbeitermotivation.