

Motivation in Projektteams

Kurzfassung eines Artikels aus dem "Praxishandbuch Innovatives Projektmanagement – wie Sie mit innovativen Ansätzen im Projektmanagement außergewöhnliche Erfolge erzielen", hrsg. von Birgit Ehrl-Gruber, WEKA MEDIA GmbH & Co. KG, Kissing (Grundwerk 2002), ISBN 3-8111-7561-0.

Jeder Projektverantwortliche wird bei der Frage nach der Bedeutung von Team-motivation beifällig nicken. Die Begeisterung der Projektmitarbeiter gilt schließlich als wichtiger Erfolgsfaktor für Projekte. Dennoch ist die Motivation der Mitarbeiter, Motivation der Teams in vielen Projekten kein ernsthaftes Thema.

Um eine typische Situation in Projekten herauszugreifen: Bei einem Kick-Off-Meeting stehen technische Aspekte eines Projekts und das wirtschaftliche Ergebnis im Vordergrund. Die Motivierung des neu gebildeten Teams beschränkt sich häufig auf einige wohlklingende Worte über die große Bedeutung des Projekts und den erwarteten Erfolg. Fragen und Unklarheiten der Teilnehmer werden nur kurz beantwortet. „Die werden sich schon zusammenraufen!“, sagen sich die Verantwortlichen.

Das Scheitern so vieler Projekte liegt an der mangelhaften Unterstützung der Teams. Unternehmen erwarten hohe Leistung, ignorieren aber gleichzeitig den Aspekt der Mitarbeitermotivation.

1. Was ist eigentlich Motivation?

Motivation ist auf die Befriedigung menschlicher Bedürfnisse ausgerichtet, auf das Erreichen positiver attraktiver Zustände (*Hin-zu-Motivation*) oder auf das Beseitigung eines Mangels bzw. die Vermeidung einer Bestrafung (*Weg-von-Motivation*).

Hin-zu-Motivation kann relativ stabiles Verhalten bewirken. Weg-von-Motivation wirkt meist nur so lange, bis dieser unangenehme Zustand oder die Bedrohung beseitigt ist.

Wichtig ist weiter die Unterscheidung von extrinsischer und intrinsischer Motivation:

Extrinsische Motivation meint Motivieren und Motiviertsein durch positive oder negative Sanktionen. Belohnung und Anerkennung einerseits, Anordnungen, Kontrolle, Bestrafung, „Druck“ andererseits. Viele Vorgesetzte haben diese Erfahrung bereits machen müssen: Ist ihr Druck weg, schwindet die Motivation.

Intrinsische Motivation meint dagegen Motiviertsein aus einer inneren Begeisterung heraus: Aus Freude an der Arbeit, aus Verantwortungsgefühl für die gemeinsame Aufgabe, usw. Diese Motivation wird wesentlich dadurch bestimmt, dass der Einzelne sein Handeln als selbstbestimmt empfindet.

Genau diese Art von Motivation ist es, die Mitarbeiter in Projekten brauchen: In Projekten, die sich über lange Zeit hinziehen, die das Mitdenken, Vorschläge machen und auch mal Kritik äußern der Mitarbeiter dringend brauchen.

Insgesamt wird Motivation durch folgende Formel bestimmt:

$$\text{Leistung} = \text{Können} \times \text{Wollen} \times \text{Dürfen bzw. Müssen}$$

Nur wenn alle drei Leistungsfaktoren in ausgewogenem Verhältnis zueinander stehen, ist ein Optimum an Leistung tatsächlich möglich.

Eingesetzte Leistungsanreize wirken daher nicht automatisch motivierend:

- weder auf ein Mehr an Leistung,
- noch durch Lenkung der Leistung in die gewünschten Richtung.

Die Motive des einen können sich von denen des anderen deutlich unterscheiden. Um durch Anreize tatsächlich Leistungsverbesserungen zu erzielen, müssen Anreize differenziert eingesetzt werden.

2. Das Besondere an Projekt-Teams

Ein Projektteam braucht nicht nur Fähigkeiten von „Routineteams“. Die Neuartigkeit, die Risiken und der große Gestaltungsbedarf eines Projekts erfordern beim Mitarbeiter hohe psychische Belastbarkeit, Kreativität, Mut und Vertrauen, „das Ding gemeinsam hinzukriegen“.

Mehr als ein Routineteam in einer beliebigen Abteilung des Unternehmens braucht ein Projektteam Selbststeuerung, Flexibilität, Problemlösungskompetenz und Kommunikationsfähigkeit.

3. Womit können Projektteams motiviert werden?

Die Wirkung äußerer Anreize auf die Motivation von Mitarbeitern ist wissenschaftlich umstritten. Klar ist: Verschiedene Leistungsanreize können nicht einfach ergänzt oder addiert werden, um Motivation zu maximieren. Menschen sind beeinflussbar, aber noch lange nicht steuerbar!

Relativ sinnvolle positive Anreize sind solche, die die Arbeitsgestaltung, Kommunikation und Unternehmenskultur und letztlich die ideelle Teilhabe des Einzelnen am Unternehmen verbessern.

Damit Motivation entsteht, ist nicht nur wichtig, dass Anreize eingesetzt werden. Entscheidend ist, dass diese *subjektiv als Anreize erlebt* werden.

- Projektmitarbeiter brauchen ein hohes Maß an intrinsischer Motivation. Und diese ist durch die Freude an der Arbeit gekennzeichnet.

- Wie eine Projektaufgabe umgesetzt wird, muss Sache der damit Betrauten bleiben.
- Sie brauchen den Spielraum, um zu entscheiden, welcher Weg ihrem Können (ihren Kompetenzen) am ehesten entspricht.

4. Die einzigartige Gelegenheit des Kick-off-Meetings

Neue Teams sind noch keine! Unterschätzen Sie daher nicht die Bedeutung des Kick-Off! Die einzigartige Gelegenheit von Anfang an das Kick-Off-Meeting als einleitende Maßnahme der Teamentwicklung nutzen. Der Kick-off ist richtungsweisend für vieles, was im laufenden Projekt folgt.

Wenn wir davon ausgehen, dass die Beteiligung der Mitarbeiter an Entscheidungen und dass ihre Spielräume im Projekt deren Motivation nachhaltig beeinflussen, dann sollten gerade Projektteams häufiger befragt werden: „Welche Rahmenbedingungen brauchen Sie im Team, um optimal arbeiten zu können?“

5. Motivationsmanagement

Moderne Unternehmen sollten daher Motivation nicht so verstehen, dass *nur* durch extrinsische Anreize mehr Leistung aus ihren Mitarbeitern herausgekitzelt werden kann.

- Motivationsmanagement bedeutet zunächst die Wertschätzung des einzelnen Mitarbeiters.

Es bietet ihm die Synchronisation seiner eigenen Wertmaßstäbe und Interessen mit denen des Unternehmens an. Es schafft Teams und seinen Mitarbeitern Spielräume, um deren Fähigkeiten voll nutzen zu können. Es fordert und fördert, es vermeidet Demotivation und bindet Motivationsmaßnahmen in ein differenziertes und nach Mitarbeitern differenzierendes Konzept ein.

- Motivationsmanagement im Hinblick auf Projekte unterstützt intrinsische Motivation. Besonders die komplexen Bedingungen echter Projekte erfordern soziale und persönliche Kompetenzen, die über flache Anforderungsprofile oder enge Fachkenntnisse hinausgehen. Ein Projekt kann Strukturen und Prozesse verändern, neues Wissen und neue Produkte kreieren und die Reorganisation des ganzen Unternehmens beeinflussen. Motivation zum Lernen in sehr komplexen Zusammenhängen ist erforderlich und dies ist eng verbunden mit intrinsischer Motivation der Mitarbeiter.

Ein positives Menschenbild als praktiziertes Leitbild ist Grundlage für Motivation im Team und Motivation des Teams.

Das Werk ist auch als Online-Version verfügbar. Machen Sie die Probe: Ein kostenloses 30-tägiges Online-Abo erhalten Sie unter

http://www.qm-web.de/online_werke/pjm/detail.php?primary=97064&folderid=102544 .