



## Selbstorganisation – Teil III

# Die drei Elemente der Selbstmotivation

Wieso befassen sich Menschen so viele Stunden mit Dingen, die unterm Strich keinen Verdienst bringen? Sie gehen einem Hobby nach, das unter Umständen zu ihrer beruflichen Tätigkeit im Gegensatz steht, und doch verbringen sie Freizeit damit und verwenden einen Teil ihres Einkommens dazu, um sich selbstorganisiert und vor allem selbstbestimmt diesem Thema zu widmen.

■ Von Angela Taverna, Supervisorin Coach & Organisationsberaterin bso

### Selbstorganisierte Beschäftigungen sind Herzensangelegenheiten

Die Studienergebnisse von Harry F. Harlow aus den 1940er-Jahren und von Edward Deci aus den 1960er-Jahren, beide amerikanische Psychologen, machen den Unterschied zwischen intrinsischer und extrinsischer Motivation (siehe «KURZ ERKLÄRT») greifbar. Beide Forscher legten Geduldsspiele für ihre Probanden bereit, mit oder ohne äusseren Anreiz, unter Beobachtung oder ohne. Kurz gesagt: Unterschiedliche Rahmenbedingungen brachten beide Forschergruppen zu den gleichen Erkenntnissen: Werden externe Belohnungen für eine Tätigkeit eingesetzt, verlieren die Probanden das intrinsische Interesse daran (vgl. Pink, 2010, S. 19). Belohnungen und Bestrafungen beeinflussen die Motivation nur kurzfristig, können aber dem inneren Antrieb schaden. Um Selbstorganisation intrinsisch in die Gänge zu bringen, bedarf es nach Daniel H. Pink also dreier Elemente:

### 1. Sich selber organisieren beginnt bei der Selbstbestimmung.

In einer Organisation arbeiten bedingt, dass die Akteure die herrschenden Rahmenbedingungen berücksichtigen und sich in Rollen und Prozesse eingeben. Je nach Unternehmensphilosophie können diese mitgestaltet werden. Autonomie im organisationalen Kontext heisst weniger, frei handeln zu dürfen, sondern mehr, sich für die selbstbestimmte Rolle und Aufgaben zu verantworten.

### 2. Übung macht den Meister.

Die Wiederholung macht den Mitarbeitenden sicher in der Ausführung seiner Tätigkeit. Sicherheit macht ihn zum Experten seines Fachs. Meisterung heisst Beherrschung des eigenen Fachs und die Entwicklung darin. Einerseits also die Vertiefung der fachlichen und methodischen Fähigkeiten, andererseits die Erweiterung dieser Fertigkeiten.

### 3. Der Weg oder das Ziel?

Mitunter macht es die Perspektive aus, wofür sich ein Mitarbeitender einsetzt. Für das obere Management scheint das Ziel oder das Ergebnis erstrebenswert, während für die Ausführenden der Prozess, die Strategie und die Wahl der Mittel entscheidend für deren Involvement sind. Ohne wertend zu sein, stellt der eigentliche Sinn in der Tätigkeit eines der drei Motivationselemente der Selbstorganisation dar (vgl. Abbildung 1).

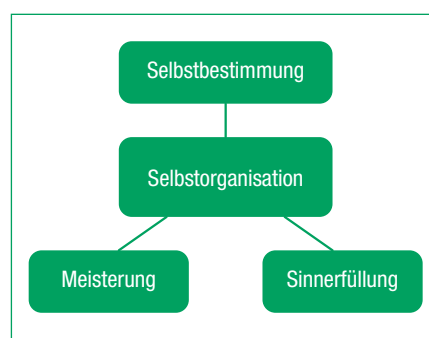


Abbildung 1: Die drei Elemente der Selbstorganisation, angelehnt an Pink (2010)

### KURZ ERKLÄRT

#### Intrinsische und extrinsische Motivation

Intrinsisch (lat. «inwendig») bedeutet im Zusammenhang mit Motivation, dass der Antrieb aus einem heraus kommt, um etwas in Angriff zu nehmen. Extrinsisch (lat. «von aussen her») bedeutet, dass das Handeln mit äusseren Anreizen angeregt wird.

#### Autonomy – Selbstbestimmung

In der anthropologischen Philosophie als der Zustand der Unabhängigkeit, Selbstverwaltung und Entscheidungs- und Handlungsfreiheit verstanden.

#### Mastery – Meisterung

Die Beherrschung eines Felds/Bereichs sowohl in der Tiefe als auch in der Breite hin zum Expertenstatus.

#### Purpose – Sinn

Da der Sinn einer Sache individuell wahrgenommen und interpretiert wird, gehen die Geisteswissenschaften davon aus, dass der Sinn selbst konstruiert wird und von aussen nicht selbstverständlich erscheint.

«Stellen Sie gute Mitarbeiter ein und lassen Sie sie in Ruhe arbeiten.»

Die Managementauffassung von William McKnight (Präsident und Vorsitzender des Unternehmens 3M in den 1930er- und 1940er-Jahren) bekommt unter diesem Gesichtspunkt neuen Aufschwung. **Gute Mitarbeitende kommen mit der intrinsischen Motivation in die Organisation, sich selbstbestimmt einer sinnvollen Tätigkeit einzugeben, um damit sich und das Unternehmen weiterzuentwickeln.** In einer selbst organisierten Unternehmung werden die drei Elemente im Dialog gemeinsam festgelegt (siehe auch Holakratie) und Rahmenbedingungen so gestaltet, dass sie gelebt werden und somit Ressourcen effizient und effektiv eingesetzt werden.

### BUCHEMPFEHLUNG

Pink, Daniel H. (2010): DRIVE – Was Sie wirklich motiviert.

### AUTORIN



**Angela Taverna**, Supervisorin Coach und Organisationsberaterin bso und Erwachsenenbilderin, dipl. HF bei Caleidoscoop GmbH, begleitet Organisationen, Führungs- und Lehrkräfte in der Entwicklung und Reflexion und konzipiert Organisations- und Didaktikdesigns.

### Impressum

Verlag WEKA Business Media AG  
Hermetschloostrasse 77  
CH-8048 Zürich  
www.weka.ch

Herausgeber Dr. oec. Peter Barmettler  
Redaktion Sabine Bernhard

Korrektur-/Lektorat Margit Bachfischer M.A., Bobingen  
margit.bachfischer@web.de  
Publikation 10 × jährlich, Abonnement: CHF 98.– pro Jahr, Preise exkl. MWST und Versandkosten.  
Bildrechte Autorenbilder: WEKA Business Media AG  
Alle übrigen Bilder: www.istockphoto.com  
Bestell-Nr. NL9120

© WEKA Business Media AG, Zürich, 2019

Urheber- und Verlagsrechte: Alle Rechte vorbehalten. Nachdruck sowie Wiedergaben, auch auszugsweise, sind nicht gestattet. Die Definitionen, Empfehlungen und rechtlichen Informationen sind von den Autoren und vom Verlag auf ihre Korrektheit in jeder Beziehung sorgfältig recherchiert und geprüft worden. Trotz aller Sorgfalt kann eine Garantie für die Richtigkeit der Informationen nicht übernommen werden. Eine Haftung der Autoren bzw. des Verlags ist daher ausgeschlossen. Aus Platzgründen und zwecks besserer Lesbarkeit wurden meist die männlichen Formen verwendet. Die weiblichen Formen sind dabei selbstverständlich mitgemeint.