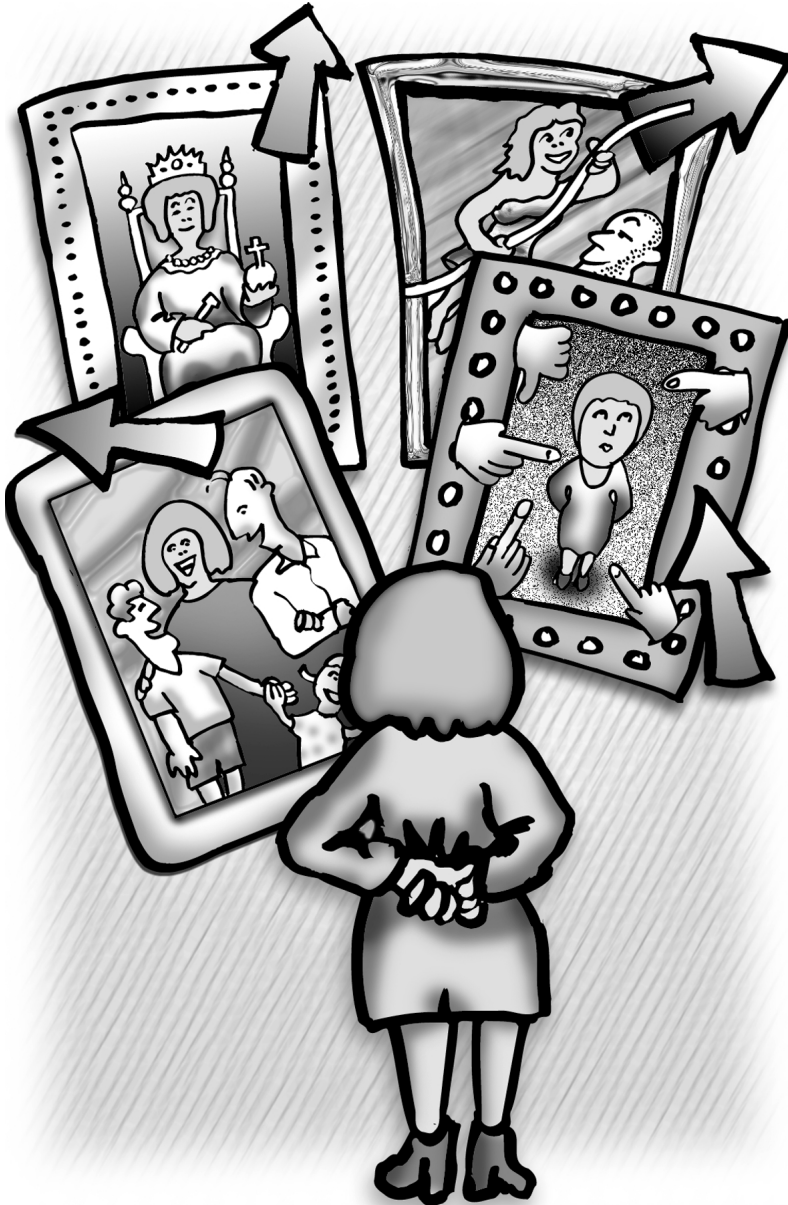


KAPITEL 3

Softskill Motivation



3.1 Motivation in IT-Projekten

3.1.1 Daueraufgabe Motivation

Motivation ist ein wichtiger Erfolgsfaktor in IT-Projekten. Motivation bezieht sich auf das Verhalten der Projektmitarbeiter und des IT-Projektmanagers im Rahmen der Projektarbeit: Das Projekt soll erfolgreich umgesetzt werden. Die Frage ist, warum Projektmitarbeiter motiviert sind, an einem IT-Projekt ziel-, ergebnis- und erfolgsorientiert mitzuarbeiten.

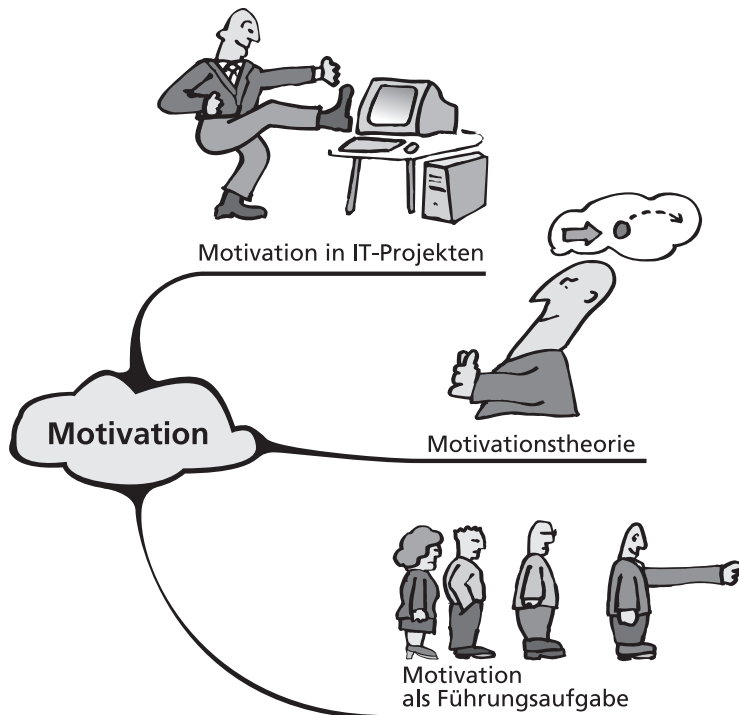


Abbildung 3.1: Übersicht »Softskill Motivation«

Motivation ist die Frage nach dem Verhalten der Mitarbeiter. Dieses hängt von verschiedenen Faktoren ab, die sich gegenseitig beeinflussen. In dem Maße, wie sich Einflussfaktoren ändern können, unterliegt auch die Motivation Änderungen. Die Motivation von Mitarbeitern ist eine Führungsaufgabe. In diesem Zusammenhang ist es für Sie als IT-Projektmanager hilfreich, die Gründe für das Verhalten Ihrer Projektmitarbeit zu kennen und zu wissen, welches Instrumentarium Ihnen zur Beeinflussung der Motivation zur Verfügung steht. Motivation hat sehr viel mit den Einstellungen der Menschen zu tun. Machen sie ihre Arbeit gern? Oder erleben sie diese als Last? Wovon hängt das Erfolgsgefühl für jeden Einzelnen ab?

Sie haben als IT-Projektmanager verschiedene Möglichkeiten, sich und andere zu motivieren. Von der Projektkultur angefangen bis hin zur Befriedigung von Bedürfnissen der einzelnen Projektmitarbeiter bietet sich Ihnen ein weites Feld zur Motivationsarbeit. Die Motivation des einzelnen Projektmitarbeiters hat Auswirkungen auf seine Leistung und auf die Erfolgsfaktoren im IT-Projekt.

Motivation als Führungsaufgabe im IT-Projekt bedeutet, den Mitarbeiter zu einem Verhalten zu veranlassen, das der Erreichung der Projektziele dient. Da sich Mitarbeiter nicht fremd bestimmen lassen, müssen sie von dem, was zu tun ist, überzeugt werden. Die Gründe dafür, dass der IT-Projektmanager den Mitarbeiter zu diesem oder jenem Verhalten veranlassen möchte, müssen also bekannt sein. Wenn Sie als IT-Projektmanager die Gründe nicht transparent halten, so ist das Manipulation und wird von den Projektmitarbeitern als Vertrauensbruch erlebt. Dies wirkt sich negativ auf die Zusammenarbeit zwischen Projektmanager und Team und möglicherweise auch auf die Zusammenarbeit im Team aus.

Überlegen Sie also, wodurch die Bereitschaft Ihrer Projektmitarbeiter, engagiert im IT-Projekt mitzuarbeiten, sichergestellt werden kann. Das können für jeden Projektmitarbeiter unterschiedliche Motive sein. Den einen Mitarbeiter interessiert das Projektthema, den anderen eher die Möglichkeit, durch das Projekt beruflich voranzukommen, oder die Zusammenarbeit mit den anderen Projektmitarbeitern macht ihm Spaß.

Neben den Unternehmensinteressen hat der Projektmitarbeiter eine ganze Menge eigener Interessen und »Antreiber«. Diese gilt es im Gespräch und durch Beobachtung herauszufinden. Dann können Sie sich als IT-Projektmanager für Ihr Projektteam bzw. einzelne Projektmitarbeiter eine Motivationsstrategie überlegen. Auch die Lebenssituation des Projektmitarbeiters und die Bedingungen im Unternehmen spielen eine wichtige Rolle für die Motivation.

Die Fähigkeit zur Eigenmotivation des IT-Projektmanagers ist für eine erfolgreiche IT-Projektarbeit äußerst wichtig. Eine starke Identifikation mit dem IT-Projekt und der Führungsaufgabe ist Voraussetzung, um andere Projektmitarbeiter zu führen und zu motivieren. Das Verhalten des IT-Projektmanagers wird als Muster für das individuelle Verhalten der Projektmitarbeiter gesehen. Ihre eigenen Einstellungen als IT-Projektmanager wirken sich unmittelbar auf die Projektarbeit aus.

3.1.2 Motivationssituationen im IT-Projekt

Zur Verbesserung der Motivation von Mitarbeitern im IT-Projekt bieten sich viele Gelegenheiten. Machen Sie es sich zu Eigen, den Projektverlauf und die Arbeit Ihrer Projektmitarbeiter unter diesem Aspekt zu beobachten. IT-Projekte stellen große Herausforderungen dar und erfordern sehr viel Engagement der Beteiligten. Es lohnt sich, der Motivation als Mittel zur Mitarbeiterführung im Projekt intensive Aufmerksamkeit zu widmen. Im Folgenden werden Gelegenheiten im IT-Projekt dargestellt, die sich zur Steigerung der Motivation anbieten.

1. IT-Projektalltag

Nutzen Sie die Zusammenarbeit mit Ihren Projektteammitgliedern und Begegnungen mit ihnen unterschiedlichster Art, um positives Feedback zu geben. Es muss nicht immer das große Lob vor versammelter Mannschaft sein. Manchmal genügt auch schon ein »Danke, gut gemacht« als Zeichen der Anerkennung. Dies wirkt sich positiv auf die Atmosphäre im IT-Projekt aus.

2. Kick-Off-Veranstaltung

Die Kick-Off-Veranstaltung folgt nach der Planungsphase und bedeutet den Start in die Umsetzungsphase des IT-Projekts. Nutzen Sie diese Gelegenheit zum Zusammenwachsen der IT-Projektbeteiligten. Durch eine besondere Form der Gestaltung des Kick Off, die sich von alltäglichen Projektbesprechungen abhebt, können Sie hier einen Motivationsschub erzeugen, den Sie gleich für die IT-Projektarbeit nutzen sollten.

3. Jour fixe

Jour fixe sind die regelmäßigen IT-Projektbesprechungen, die beispielsweise wöchentlich stattfinden. Hier können Sie als IT-Projektmanager äußern, was Ihnen an der Arbeit des Projektteams und an der Arbeit Einzelner positiv aufgefallen ist.

4. Umsetzung von Arbeitspaketen

Auch ganz selbstverständliche Dinge wie das Umsetzen von Arbeitspaketen können mit ein paar Worten der Zufriedenheit kommentiert werden. Dies bestätigt den Projektmitarbeiter in seinem Handeln und verstärkt sein Handeln positiv.

5. Erledigung einer Sonderaufgabe

IT-Projekte beinhalten häufig unvorhergesehene, zusätzliche Aufgaben, die sich aus der Komplexität des Systems oder aus Zusatzanforderungen des Auftraggebers ergeben können. Das Engagement der Projektmitarbeiter bei der Erledigung einer solchen Aufgabe sollte besonders hervorgehoben werden, um die Bedeutung zu unterstreichen und so beispielsweise das Selbstwertgefühl des entsprechenden Mitarbeiters zu stärken (»Ich bin wichtig für das Projekt«).

6. Lösen einer Problemsituation

Problemsituationen in IT-Projekten sind nichts Ungewöhnliches. Sie stellen jedoch häufig eine zusätzliche Belastung dar. Die Beteiligung der Projektmitarbeiter beim Lösen von speziellen Situationen sollte entsprechend gewürdigt werden.

7. Erfolgreiche Tests

Erfolgreiche Tests sollen auch wahr genommen werden. Beziehen Sie in die Anerkennung alle Beteiligten, vom Entwickler bis zum Tester, mit ein.

8. Erreichen eines Meilensteins

Das Erreichen eines Meilensteins ist ein wichtiger Schritt im IT-Projekt. Würdigen Sie dies entsprechend in besonderer Weise. Teilen Sie dem gesamten IT-Projektteam diesen Erfolg mit. Auf alle Fälle sollten Sie dem Erreichen eines Meilensteins einen würdigen Rahmen geben. Wenn es die Projektkultur erlaubt, können Sie eine Meilensteinfeier veranstalten.

9. Abschluss eines Teilprojekts

Der Abschluss eines Teilprojekts bedeutet, dass ein größerer Teil der Projektarbeit erledigt ist. Möglicherweise werden nun einige Projektmitarbeiter das IT-Projektteam verlassen. Feiern Sie den Abschluss des Teilprojekts, stoßen Sie zumindest mit einem Glas Sekt darauf an und verabschieden Sie die Mitarbeiter bewusst. Verknüpfen Sie diese Situation mit einem kurzen Rückblick auf das bisher Erreichte im IT-Projekt und heben Sie die Leistung positiv hervor. Dies wirkt sich positiv auf das laufende Projekt und auf die Zusammenarbeit mit den Mitarbeitern in zukünftigen Projekten aus.

10. Abschluss des IT-Projekts

Mit dem Abschluss des IT-Projekts erfolgt ein Projektreview, in dem der Verlauf des Projekts, seine besonderen Situationen und die kritischen Erfolgsfaktoren Termine, Budget, Qualität, Leistung und Zufriedenheit betrachtet werden. Lernen Sie gemeinsam mit Ihren Teammitarbeitern für Folgeprojekte. Reflektieren Sie auch bzw. vor allem, was besonders gut gelaufen ist, und erwähnen Sie dies zusammen mit der Nennung der entsprechenden Mitarbeiter im Abschlussbericht des IT-Projekts.

3.1.3 Motivationsfaktoren im IT-Projekt

Nachdem oben Gelegenheiten zur Motivation im IT-Projekt beschrieben wurden, sind im Folgenden einige Beispiele aufgezählt, die als Motivationsfaktoren im IT-Projekt dienen können:

- ✓ Selbstständiges Arbeiten der IT-Projektmitarbeiter
- ✓ Verantwortung haben
- ✓ Anspruchsvolle Aufgabe
- ✓ Sinnvolle Aufgabe
- ✓ Realistische Planung

- ✓ Anerkennung
- ✓ Gut ausgestatteter Arbeitsplatz
- ✓ Moderne Technik, die funktioniert
- ✓ Konzentration auf die Projektaufgaben
- ✓ Gutes Arbeitsklima im IT-Projektteam
- ✓ Erfahrungen sammeln, Lernen

Diese Liste ließe sich sicherlich noch weiter ergänzen. Dennoch vermittelt sie bereits einen Eindruck davon, was für IT-Projektmitarbeiter wichtig sein kann, um motiviert im IT-Projekt mitzuarbeiten. Lassen Sie einmal Ihr eigenes IT-Projekt Revue passieren und überlegen Sie, welche Motivationsfaktoren auf Ihre IT-Projektmitarbeiter zutreffen.

3.2 Motivationstheorie

3.2.1 Was ist Motivation?

Verhalten

Motivation im Projekt ist die Frage nach dem *Verhalten* von Projektmitarbeitern und nach dem »Warum?« für das Verhalten. Das Verhalten ist abhängig von unterschiedlichen Faktoren:

- ✓ **Wollen:** Will die Person etwas Bestimmtes tun oder erreichen? Oder ist sie eher fremd bestimmt?
- ✓ **Können:** Hat die Person das Wissen, die Fähigkeiten und Fertigkeiten, um etwas Bestimmtes zu tun? Oder ist sie eher überfordert?
- ✓ **Dürfen:** In welchem Umfeld befindet sich die Person? Wie sieht ihre Freiheit bzw. ihr Handlungsspielraum aus? Unterliegt sie Beschränkungen durch die vorhandene Organisation?
- ✓ **Situation:** In welcher Arbeitssituation und in welcher persönlichen Situation befindet sich die Person gerade? Wie sieht das soziale Umfeld der Person aus? Lassen die Lebensbedingungen ein bestimmtes Verhalten zu, z.B. großes Engagement im IT-Projekt?

Die genannten Faktoren haben nicht nur Auswirkung auf das Verhalten, sondern sie beeinflussen sich auch gegenseitig. Das bedeutet, dass die Entwicklung eines bestimmten Verhaltens unterschiedlichen, wechselwirkenden Einflüssen unterliegt.

Motiv

Ein *Motiv* für ein bestimmtes Verhalten ist ein Beweggrund. Motive entstehen im Inneren des Menschen, sie liegen also in der Person selbst.

Motive sind z.B. Antrieb, Bedürfnis, Trieb, Wille, Wunsch, Zielstrebigkeit.

Anreiz

Anreize sind Einflüsse, die von außen auf Personen einwirken. Voraussetzung für das Wirken von Anreizen ist das Vorhandensein von Motiven. Anreize aktivieren unbewusst oder latent vorhandene Motive.

Anreize können materieller oder immaterieller Art sein.

So ist das Motiv eines Mitarbeiters für die Mitarbeit im IT-Projekt das Bedürfnis nach Zusammenarbeit mit anderen Menschen und der Wunsch, beruflich voranzukommen. Als Anreize können im Rahmen von IT-Projektarbeit die Mitarbeit im Projektteam, die Position des Teilprojektleiters, Weiterbildung, variable Arbeitszeit und Statusverbesserung dienen. All diese Anreize bleiben wirkungslos, wenn der Mitarbeiter lieber als Einzelkämpfer tätig ist und mit seiner Aufgabe sein Auskommen gefunden hat.

Dies bedeutet für die Führungsarbeit des IT-Projektmanagers, seine Mitarbeiter, ihre Motive und was sie antreibt, gut zu kennen. Es geht in der IT-Projektarbeit vor allen Dingen darum, die Projektmitarbeiter zu entsprechenden Leistungen zu führen. Man spricht hier auch von Leistungsmotivation.

3.2.2 Motivationsansätze

Es existieren verschiedene Theorien, die ganz unterschiedliche Herangehensweisen an das Thema Motivation verfolgen. Inwieweit diese oder jene Theorie in der Praxis eher zutrifft, bleibt an dieser Stelle offen. Auf jeden Fall können Kenntnisse über Motivationstheorien ganz wesentlich zur erfolgreichen Führung von IT-Projektteams beitragen.

Maslow

Abraham Maslow entwickelte eine Motivationstheorie, die darauf basiert, dass es unterschiedliche physiologische und soziale Bedürfnisse gibt. Mithilfe einer Bedürfnispyramide stellt er die unterschiedlichen Bedürfnisse des Menschen hierarchisch dar. Weiterhin sagt dieses Modell aus, dass eine neue Bedürfnisstufe beim Menschen erst entsteht, wenn die vorherige Bedürfnisstufe befriedigt ist.



Abbildung 3.2: »Bedürfnispyramide« nach Maslow

1. Physiologische (körperliche) Bedürfnisse:

- Essen, Trinken, Schlafen, Sex

2. Sicherheit, Schutz, Angstfreiheit:

- Sicherheit des Arbeitsplatzes
- Genügend Geld

3. Zugehörigkeit, Kontakt:

- Teamarbeit, Führung

4. Anerkennung und Status:

- Karriere, Weiterentwicklung

5. Selbstverwirklichung:

- Kreativität, Freiräume, Selbstständigkeit

Herzberg

Herzbergs Motivationstheorie geht von zwei Faktoren aus, die die Zufriedenheit beeinflussen:

1. **Motivatoren:** Faktoren, die beim Mitarbeiter zu einer tatsächlichen Zufriedenheit führen, z.B. Anerkennung, Verantwortung, persönliche Weiterentwicklung, Karriere.
2. **Hygienefaktoren:** Faktoren, die Unzufriedenheit abbauen, aber noch nicht zu Zufriedenheit führen, sondern lediglich zu einer Nicht-Unzufriedenheit, z.B. Arbeitsbedingungen, Einkommen, Sicherheit, Unternehmenspolitik, Kontrolle.

In diesem Zusammenhang ist die erste Voraussetzung für motiviertes Arbeiten, zunächst alles, was demotiviert, zu verändern und die »Hygiene« in der Firma herzustellen. Erst, wenn die Mitarbeiter mit bestimmten Umständen nicht mehr unzufrieden sind, die Hygienefaktoren also stimmen, kann mit dem Einsatz von Motivatoren etwas für die Zufriedenheit getan werden.

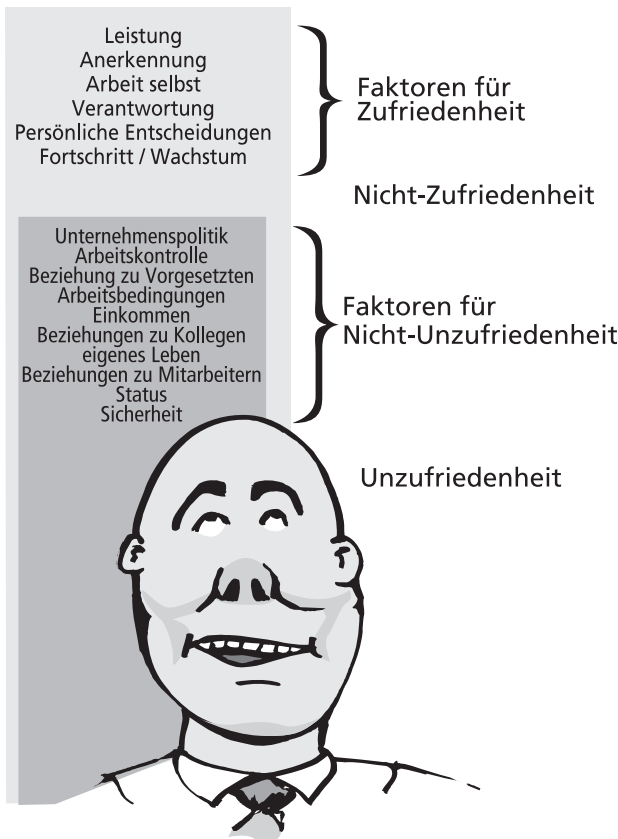


Abbildung 3.3: Zwei-Faktoren-Theorie nach Herzberg

Motivationsmodell nach Steven Reiss

Das Motivationsmodell des amerikanischen Psychologen Steven Reiss geht aufgrund bisheriger Forschungen von 16 Motiven aus, die das Handeln des Menschen antreiben und bei jeder Person unterschiedlich stark ausgeprägt sind.

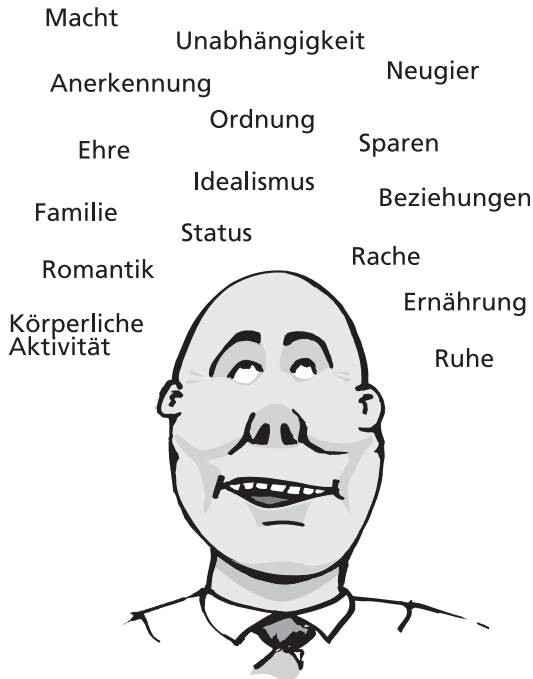


Abbildung 3.4: Motivationsmodell nach Steven Reiss

16 Lebensmotive in der westlichen Welt:

- ✓ **Macht:** Streben nach Erfolg, Führung, Einfluss
- ✓ **Unabhängigkeit:** Streben nach Freiheit, Selbstgenügsamkeit und Autarkie
- ✓ **Neugier:** Streben nach Wissen, Wahrheit, Erkenntnis
- ✓ **Anerkennung:** Streben nach sozialer Akzeptanz, Zugehörigkeit und positivem Selbstwert
- ✓ **Ordnung:** Streben nach Stabilität, Klarheit und guter Organisation
- ✓ **Sparen:** Streben nach Anhäufung materieller Güter und Besitz
- ✓ **Ehre:** Streben nach Loyalität und moralischer, charakterlicher Integrität
- ✓ **Idealismus:** Streben nach sozialer Gerechtigkeit und Fairness
- ✓ **Beziehungen:** Streben nach Freundschaft, Freude und Humor

- ✓ **Familie:** Streben nach Familienleben und besonders danach, eigene Kinder zu erziehen
- ✓ **Status:** Streben nach Prestige, Reichtum, Titeln und öffentlicher Aufmerksamkeit
- ✓ **Rache:** Streben nach Konkurrenz, Kampf, Aggressivität und Vergeltung
- ✓ **Romantik:** Streben nach einem erotischen Leben, Sexualität und Schönheit
- ✓ **Essen:** Streben nach Nahrung
- ✓ **Körperliche Aktivität:** Streben nach Fitness und Bewegung
- ✓ **Ruhe:** Streben nach Entspannung und emotionaler Sicherheit

Dieses Modell stellt die Frage danach, was den einzelnen Menschen glücklich und zufrieden macht. Der Zustand der Zufriedenheit ist für jeden individuell. Was der eine als Glück betrachtet, kann für jemand anderen vollkommen bedeutungslos sein. Nach Reiss hat jeder Mensch sein eigenes, unverwechselbares Motivprofil. Die Kenntnis der Wichtigkeit der persönlichen Lebensmotive ist Voraussetzung für die eigene Zufriedenheit.

Übertragen auf IT-Projektmanagement bedeutet dieses Modell, jeden Mitarbeiter gut zu kennen, seine persönlichen »Antreiber« zu kennen und ihn individuell zu führen.

3.3 Motivation als Führungsaufgabe

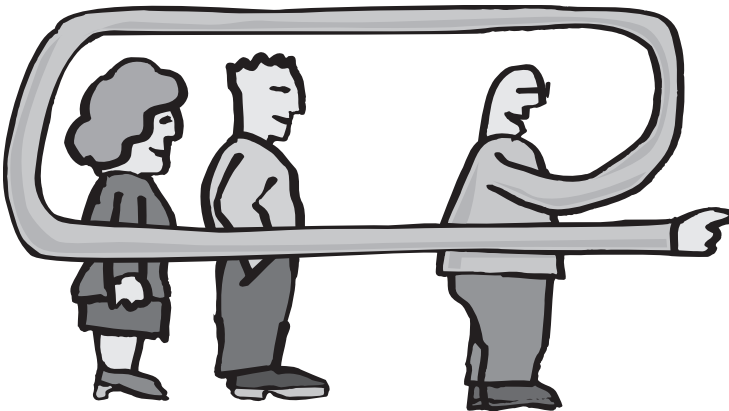


Abbildung 3.5: Der IT-Projektmanager als Motivator

3.3.1 Motivationsmöglichkeiten

Motivieren durch Kommunikation

Sorgen Sie für eine gute Kommunikation innerhalb des IT-Projektteams und zwischen Ihnen als IT-Projektmanager und den Projektmitarbeitern. Dies schafft eine vertrauensvolle Atmosphäre. Sie sind über die Situation einzelner Projektmitarbeiter oder des IT-Projektteams im Bilde und wissen, was gerade an Themen ansteht. Seien Sie erreichbar für Ihr IT-Projektteam und erster Ansprechpartner.

Motivieren durch positive Beziehung

Bauen Sie gute Beziehungen zu Ihren Mitarbeitern auf und gestalten Sie diese positiv. So schaffen Sie auch emotionale Bindungen. Dies ist für viele Projektmitarbeiter gerade in Krisensituationen wichtig, um bei der Stange zu bleiben.

Motivieren durch Ziele

Beziehen Sie die Projektmitarbeiter in die Formulierung von Zielen mit ein. So können diese sich besser damit identifizieren. Wählen Sie Ziele so, dass sie realistisch, das heißt erreichbar, sind.

Motivieren durch Verantwortung

Fördern Sie die Motivation Ihrer Projektmitarbeiter, indem Sie sie eigenverantwortlich handeln lassen und ihnen dafür angemessene Handlungsspielräume einräumen. Lassen Sie Ihre Projektmitarbeiter an verschiedenen Entscheidungen im Rahmen der IT-Projektarbeit teilhaben.

Motivieren durch Fördern

Fördern Sie die Entwicklung Ihrer Projektmitarbeiter. Unterstützen Sie Eigeninitiative und Engagement im möglichen Projektrahmen. Wenn der Projektmitarbeiter erlebt, dass er an der Projektarbeit wachsen kann, wird er sich entsprechend engagieren und mehr Leistungsfähigkeit zeigen.

Motivieren durch Anerkennen

Erkennen Sie die Leistungen Ihrer Projektmitarbeiter regelmäßig entsprechend der Situation und der Persönlichkeit des Mitarbeiters an. Führen Sie Anerkennungsgespräche ehrlich, zeitnah, konkret und individuell. Durch regelmäßiges positives Feedback können Sie das positive Verhalten des Projektmitarbeiters verstärken.

Überlegen Sie sich, wofür Sie Ihren Mitarbeitern Anerkennung zukommen lassen wollen. Zur Übung können Sie die nachfolgende Tabelle ausfüllen.

Wofür kann ich meinen IT-Projektmitarbeitern Anerkennung zukommen lassen?	
1	
2	
3	
4	
5	
6	
7	
8	
9	
10	

Tabelle 3.1: Anerkennung meiner IT-Projektarbeiter

Motivation durch Stärken des Selbstwertgefühls

Nutzen Sie die Stärken Ihrer Projektmitarbeiter und setzen Sie sie entsprechend im IT-Projekt ein. So sorgen Sie für Erfolgserlebnisse und Bestätigung. Überlegen Sie sich, woraus Ihre Projektmitarbeiter ihr Selbstwertgefühl rekrutieren. Was ist ihnen wichtig?

Motivieren durch materielle Zuwendungen

Für die Motivation durch materielle Zuwendungen können Sie sich einen Motivationskatalog erstellen. Dieser Katalog kann Prämien für Einzelleistungen, ein Prämiensystem für Teamleistungen, Incentives, Besuche von Kongressen etc. umfassen. Seien Sie vorsichtig im Umgang mit Prämien. Prämien sollten eher die Ausnahme als Alltag sein, da der Projektmitarbeiter ansonsten eventuell nur noch gegen eine entsprechende Belohnung in Form einer Prämie zu guten Leistungen bereit ist. Damit würde die Idee der Prämie, das Motivieren zu mehr Leistung, verloren gehen.

3.3.2 Demotivation im IT-Projekt verhindern

Um Demotivation im IT-Projekt zu verhindern bzw. abzubauen, sollten Sie die Motivationshemmer und die Indikatoren für Unzufriedenheit in Ihrem IT-Projektteam kennen.

Beispiele für **Motivationshemmer**:

- ✓ Anspruchslose Tätigkeiten, Unterforderung
- ✓ Fachliche Überforderung
- ✓ Zu viele Überstunden
- ✓ Wenig Erfolgserlebnisse und Bestätigung
- ✓ Schlechte Informationspolitik
- ✓ Langweilige Tätigkeiten
- ✓ Zu viele Vorschriften
- ✓ Zu starke Kontrolle

Beispiele für **Indikatoren für Unzufriedenheit**:

- ✓ Aggressives Verhalten
- ✓ Verweigerung der Zusammenarbeit mit anderen Projektmitarbeitern oder Fachabteilungen
- ✓ Prozessabläufe nicht einhalten
- ✓ Frustration
- ✓ Häufige Krankheit
- ✓ Mobbing einzelner Projektmitarbeiter
- ✓ Kritikunfähigkeit

Wie sieht es in Ihrem IT-Projektteam aus? Finden sich Motivationshemmer, auch anderer Art, als hier genannt? Fällt Ihnen Unzufriedenheit auf? Bei einzelnen Projektmitarbeitern? Oder beim ganzen Projektteam? Was sind die Indikatoren?

Um diese Fragen besser beantworten zu können, sollten Sie das Verhalten Ihres Projektteams und der einzelnen Projektmitarbeiter beobachten. Sie können auch Befragungen zum Thema Motivation durchführen.

Beobachten des Verhaltens des Teams

- ✓ Stimmung im Projektteam, Arbeitsklima
- ✓ Wie wird kommuniziert?
- ✓ Informationsfluss untereinander
- ✓ Zusammenarbeit der Teammitglieder
- ✓ Gegenseitige Unterstützung

Beobachten des Verhalten des Projektmitarbeiters

- ✓ Arbeitsverhalten des Einzelnen
- ✓ Beachtung von Spielregeln im Team
- ✓ Pünktlichkeit
- ✓ Krankenstand
- ✓ »Dienst nach Vorschrift«?
- ✓ Engagement, über den Tellerrand hinaus schauen
- ✓ Innere Kündigung?

Freizeitverhalten des Projektmitarbeiters

- ✓ Mitarbeiter über den Arbeitskontext hinaus kennen: Was sind ihre Werte? Wie sehen ihre Interessen aus? Wofür engagieren sie sich?
- ✓ Verstärktes Engagement in anderen Bereichen? Persönliche oder soziale Bereiche? Wird damit ein Mangel an Bestätigung/Zufriedenheit im Projekt ausgeglichen?

Befragen der Projektmitarbeiter

- ✓ Überlegen Sie, ob eine offene oder anonyme Befragung des Projektteams oder einzelner Projektmitarbeiter angebracht ist.
- ✓ Führen Sie ein offenes Mitarbeitergespräch mit nachfolgenden Fragestellungen:
 - Was motiviert den Projektmitarbeiter bei seiner täglichen Projektarbeit?
 - Welche Wünsche, Erwartungen, Ziele hat der Projektmitarbeiter in Bezug auf seine Arbeit und seine Entwicklung?
 - Was demotiviert den Projektmitarbeiter bei seiner täglichen Projektarbeit?

Im Gespräch bleiben

- ✓ Nutzen Sie jede Gelegenheit zur Kommunikation.
- ✓ Besuchen Sie »Kommunikationsinseln« wie Kaffee- und Raucherecken.
- ✓ Pflegen Sie, wo es angebracht ist, das Prinzip der offenen Tür und des kurzen Dienstweges.
- ✓ Interessieren Sie sich für die Belange Ihrer Projektmitarbeiter und fragen Sie in angemessenem Maße nach, ohne dass der Projektmitarbeiter dies als aufdringlich oder als Kontrolle empfindet.

- ✓ Hören Sie Ihren Projektmitarbeitern gut zu und nehmen Sie wahr, was diese Ihnen an Wünschen, Befindlichkeiten, Freude, Sorge und so weiter mitteilen.

3.3.3 Selbstmotivation

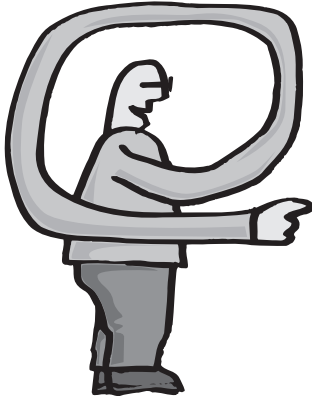


Abbildung 3.6: Der IT-Projektmanager als Selbstmotivator

Die Fähigkeit zur Selbstmotivation ist eine wichtige Eigenschaft für den IT-Projektmanager. Als IT-Projektmanager übernehmen Sie ganz klar eine andere Rolle als die Mitglieder Ihres Projektteams. Wahrscheinlich erhalten Sie viel weniger Anerkennung als Ihre Mitarbeiter. Da man als IT-Projektmanager häufig zwischen mehreren Stühlen sitzt, ist es nicht immer ganz einfach, motiviert zu sein. Daher sollten Sie bewusst mit dem Thema Eigenmotivation umgehen.

Überlegen Sie beispielsweise, was Ihre Stärken sind, und rufen Sie sich diese in Erinnerung, wenn Sie sich einer demotivierenden Situation ausgesetzt sehen. Reflektieren Sie regelmäßig über folgende Fragen:

- ✓ Was sind meine Ziele?
- ✓ Was macht mir Spaß?
- ✓ Was treibt mich an?
- ✓ Was läuft gut?
- ✓ Wann hatte ich Erfolg?
- ✓ Womit hatte ich Erfolg?
- ✓ Wofür bekomme ich Anerkennung?
- ✓ Was kann ich besonders gut?
- ✓ Was motiviert mich bei meiner täglichen Arbeit als IT-Projektmanager?
- ✓ Was demotiviert mich bei meiner täglichen Arbeit im IT-Projekt?

Machen Sie sich immer wieder diese Seiten Ihrer Arbeit bewusst. Indem Sie sich über sich selbst bewusster werden, stärken Sie Ihr Selbstbewusstsein. Dies wirkt sich wiederum auf die Motivation aus.

Überprüfen Sie Ihre Einstellungen zu sich selbst und zu Ihrer Arbeit. Wie können Sie die Projektarbeit so gestalten, dass Sie Ihnen Spaß macht und Sie zufrieden sind? Sind Sie mit ganzem Herzen bei der Sache und so auch am richtigen Ort? Wenn nicht, was können Sie ändern? Wen oder was brauchen Sie dazu? Denken Sie daran, dass Sie selbst sich jeden Tag neu entscheiden können, ob Sie mit Lust an Ihre Arbeit herangehen oder ob Sie sich mit negativen Einstellungen demotivieren.

Entscheiden Sie sich bewusst immer wieder dafür, wie Sie etwas tun. Sehen Sie diese Entscheidungen als Teil Ihrer Selbstbestimmung. Begreifen Sie Ihre eigenen, bewussten Entscheidungen auch als Möglichkeit zur Veränderung.

3.4 Zusammenfassung

Führen heißt Motivieren, auch und vor allem in IT-Projekten, die von vielen besonderen Situationen geprägt sind. Motivation im IT-Projekt bedeutet:

- ✓ Das IT-Projektteam zu motivieren
- ✓ Projektmitarbeiter individuell zu motivieren
- ✓ Sich selbst zu motivieren

Motivationsarbeit zieht sich durch das gesamte IT-Projekt und ist eine Daueraufgabe. Um Projektmitarbeiter zu motivieren, benötigen Sie unterschiedliche Informationen:

- ✓ Womit können Sie wen motivieren?
- ✓ Wer hat welche Antreiber?
- ✓ Woran erkennen Sie Motivationsdefizite?
- ✓ Wie können Projektmitarbeiter zu leistungsorientiertem Verhalten geführt werden?
- ✓ Was gibt es für Anreize?
- ✓ Welche immateriellen bzw. materiellen Anreize stehen Ihnen im Projekt zur Verfügung?

Das Verhalten von Projektmitarbeitern unterliegt unterschiedlichen Einflussfaktoren. Auch die Unternehmenskultur spielt dabei eine Rolle und beeinflusst die Stimmung im IT-Projekt. Eigenmotivation und Vorbildwirkung des IT-Projektmanagers haben in der IT-Projektarbeit einen wichtigen Stellenwert.

3.5 Literatur zum Weiterlesen

Csikszentmihalyi, Mihaly: *Lebe gut! Wie Sie das Beste aus Ihrem Leben machen*. Deutscher Taschenbuch Verlag GmbH & Co. KG, München 2001

Lundin, Steven C.; Paul, Harry; Christensen, John: *Fish. Ein ungewöhnliches Motivationsbuch*. Redline Wirtschaft bei Überreuter, Frankfurt, Wien 2001

Niermeyer, Rainer/Seyffert, Manuel: *Motivation*. Haufe Verlag GmbH & Co. KG, München 2002

Sprenger, Reinhard K.: *Mythos Motivation. Wege aus einer Sackgasse*. Campus Verlag, Frankfurt/Main, New York, 16. Auflage 1999

Sprenger, Reinhard K.: *Das Prinzip Selbstverantwortung. Wege zur Motivation*. Campus Verlag, Frankfurt/Main, New York, 10. Auflage 1999