

Monatsbrief Mai 2005 antros consulting, beat brühlhart

Informationen, Gedanken und Ideen für Führungskräfte

Mitarbeitermotivation – Fass ohne Boden

Sind Ihre Mitarbeiter motiviert? Natürlich sind sie motiviert! Warum? Ganz einfach weil sie einen Beweggrund hatten, heute Morgen auf zu stehen und zur Arbeit zu gehen. Was immer es inhaltlich sein mag – die Angst den Arbeitsplatz zu verlieren, die Notwendigkeit Geld zu verdienen, das Interesse an der Arbeit –, sie haben einen Beweggrund für ihr Handeln. Und da Beweggrund dasselbe ist wie Motiv, kann man also durchaus behaupten, dass sie motiviert sind.

Aber, warum werden dann hier zu lande jährlich hunderte von Millionen Franken für die Mitarbeitermotivation ausgegeben? Meine Beobachtungen haben mich zu folgender These geführt:

Allen Motivationsbemühungen in einer Unternehmung liegt ein behaupteter oder tatsächlich festgestellter Mangel an geforderter Leistung oder erwartetem Verhalten zu Grunde.

Während sich Verhaltensforscher und Psychologen mit der Frage beschäftigen, warum jemand sich auf eine bestimmte Art und Weise verhält, interessiert dieses Warum auf den verschiedenen Führungsstufen kaum jemanden. Schliesslich sind sie ja alle „Praktiker“, die möglichst schnell und kostengünstig positive Resultate generieren sollen. Diese Zeitgenossen haben keine Zeit für Tiefgründiges, „Philosophisches“, sie interessieren sich viel mehr für das Wie und noch mehr für das Was.

Was muss ich tun, um mehr Leistung zu bekommen?

Was muss ich tun, um meine Leute zu einem bestimmten Verhalten zu bringen?

Wie kann ich innere Kündigung verhindern?

Das ist die eigentliche Geburtsstunde der unzähligen Motivationstechniken. Die allermeisten beruhen auf dem Fundament des Determinismus, ergänzt durch die Maslowsche Bedürfnispyramide, was zu einem seltsamen, unheilvollen und grotesken Menschenbild geführt hat. Der Mensch

- als Reiz-Reaktionsmaschine, die man nur richtig „behandeln“ muss
- als hierarchisch gestaffeltes Bedürfnisbündel,
- als Leistungsverweigerer, dem man immer wider mal kräftig in den Hintern treten muss.

Übertrieben? Dann schauen Sie sich doch mal die Praxis an. HRM ist ein Beispiel. Human Resources Management. Lassen Sie sich das mal auf der Zunge zergehen. Da wird doch der Mittelpunkt Mensch zum Mittel. Punkt. Der Mensch als Rohstoff, der gemanagt werden muss. Und was wohl, wenn SIE der der/die „Gemanagte“ sind?

Ein Blick in die tägliche Motivationspraxis ergibt kein vorteilhafteres Bild:

Festgestelltes Bedürfnis

+ entsprechender Anreiz

= erwünschtes Verhalten.

Weniger vornehm ausgedrückt: das Prinzip Zuckerbrot und Peitsche. Vorne locken, hinten stossen. Dabei sind die häufigsten Lockmittel Lob(hudelei), etwas Geld, Titel und Statussymbole, Beförderung. Dabei weiss man doch längst, dass die Wirkungszeit dieser Reize äusserst kurz ist. Also lässt man sich immer wieder Neues einfallen, vielleicht als nächstes die Abenteuerreise im knallroten Gummiboot durch die knüppelhardtürre Sahara. Ein Fass ohne Boden.

All dem liegt die Behauptung und Unterstellung zu Grunde, dass ein Mitarbeiter nur dann leistet, wenn er von aussen dazu gebracht wird. Dabei gibt es unzählige Beispiele dafür, dass Menschen sehr wohl bereit und in der Lage sind, Grosses zu leisten – nicht als Reaktion auf etwas, sondern aus sich heraus, aus freiem Willen, vielleicht auch aus Freude an der Sache. Man halte sich nur mal die grossartigen Leistungen, welche all abendlich in Vereinen von Menschen freiwillig erbracht werden, vor Augen.

Der Weg zur Besserung

führt bekanntlich über die Einsicht. Als erstes sollte man endlich einsehen, dass die Motivationspraxis untauglich und menschenverachtend ist, dass sie letztlich immer wieder zu Demotivation führt („Er wurde so lange motiviert, bis er total demotiviert war“), und somit *wirtschaftlich völlig unsinnig* ist.

Ansätze zur Alternative

- Wir brauchen in Gesellschaft und Unternehmen dringend ein praxisgemäßes Menschenbild. Nicht der Mensch als Maschine, sondern als fähiges, mündiges und bedürftendes Wesen.
- Der heutige Mensch ist, wie nie zuvor, auf der Suche nach Sinn, nach Sinn im Leben und in der Arbeit. Dieser Gegebenheit ist in einer Unternehmung Rechnung zu tragen. (Sinn kann nicht vermittelt werden, aber es kann in der Firma ein Klima geschaffen werden, wo eben er entstehen kann).
- Die oft in Schubladen vergilbenden Leitbilder, deren Inhalte meist aus hohlen Floskeln und leeren Worthülsen bestehen und sich wie ein Ei dem andern gleichen, sind mit lebensgemässen Inhalten zu füllen und dienen im wahrsten Sinn des Wortes als verbindliches Leit-Bild, als Bild, von dem sich alle Beteiligten in der Unternehmung in ihrem Denken und Handeln leiten lassen.
- Jede Unternehmung, jede Führungskraft muss sich überlegen, welchen Anteil das eigene Verhalten am Verhalten der Mitarbeiter hat. (Man kann einen Menschen gar nicht motivieren, aber man kann ihn sehr schnell demotivieren!)
- Psychologische Führungstricks sind strikte zu unterlassen.
- Mitarbeiter müssen begreifen, dass es nicht Aufgabe ihrer Chefs ist, sie zu motivieren. Das müssen sie schon selber tun.
- Die Erkenntnis, dass es im Leben nicht auf die Umstände, sondern auf die eigene Einstellung dazu ankommt, ist in Bezug auf die Arbeit von allen Beteiligten zu berücksichtigen und mit aller Konsequenz an zu wenden und zu leben.
- Mitarbeiter verlassen ihr armseliges Opferrolledasein und nehmen ihr Leben in die eigenen Hände.
- Das Prinzip der Selbstverantwortung wird zur Firmenkultur, ja sogar zum Lifestyle.

Ich bin auch diesmal gespannt auf Ihren Feedback und wünsche Ihnen eine erfolgreiche Zeit.

Mit freundlichen Grüßen

Beat Brühlhart

Aktuelle Daten		
a) öffentliche	Leadership Leadership II	13. und 14. Juni 2005 Seminarhotel Bramboden 22. und 23. August 2005 27. / 28. Juni 2005
b) Inhouse	<ul style="list-style-type: none">▪ Mehr Effizienz und Effektivität▪ Mitarbeiterpower – erfolgreiche, motivierte MitarbeiterInnen → „Leiter werden, Leiter bleiben“ Entwicklung und Anwendung der Führungsfähigkeiten für mittlere und untere Kader.	

“Das, was Menschen über die Wirklichkeit denken hat mit dieser Realität fast nie etwas zu tun. Es entsteht zwischen den Ohren, im eigenen Denken! Wer also zu andern Ergebnissen kommen will, muss sein Denken, seine Einstellung verändern”