

Motivation durch Selbstverantwortung

FÜHRUNGS-KNOW-HOW. Das Thema „Motivation“ wird heiß diskutiert – unter Mitarbeitern ebenso wie unter Chefs und erst recht im Kreise der Weiterbildungs-Experten. Seit Reinhard K. Sprenger können Chefs nicht motivieren, sie sollten einfach aufhören zu demotivieren. Und was sollen die Mitarbeiter machen? Warum Mitarbeiter und Chefs gleichermaßen für die Motivation verantwortlich sind, erklärt Boris Grundl.

„Heutzutage muss man Mitarbeiter motivieren. Anbrüllen allein hilft nicht mehr“, dieser Ausspruch eines Geschäftsmannes trifft den Nagel auf den Kopf. Tatsächlich hat sich bei der Führung von Mitarbeitern in den letzten Jahrzehnten viel verändert. Motivation muss neuerdings „intrinsischer“ sein – also „von innen kommen“. Nach dieser These ist Motivation durch einen Vorgesetzten prinzipiell nicht möglich. Das heißt: Früher waren die Führungskräfte schuld, wenn die Mitarbeiter nicht motiviert waren – hätten sie sie mal ordentlich motiviert!

Heute sind die Führungskräfte immer noch schuld, wenn die Mitarbeiter nicht motiviert sind – hätten sie sie mal nicht so demotiviert! Das Pendel ist zur anderen Seite geschwungen, aber die volle Verantwortung bleibt bei der Führungs-

kraft. Wie man es auch dreht und wendet: Fehlt die Motivation, dann liegt es an den Vorgesetzten. Sind Sie mit dieser Sichtweise einverstanden? Ich nicht.

Klar ist: Die Zeit der Macher ist vorbei. Früher, insbesondere zu Zeiten der Industrialisierung, gab es einen klaren Deal zwischen Chefs und Arbeitern. Aus der Sicht der Chefs: Ich gebe dir Sicherheit, du himmelst mich an! Aus Sicht der Arbeiter: Ich mach mich für dich, großer Macher, zum Abhängigen, zum Leibeigenen – und dafür sorgst du für mich. Ein fairer Deal, der den Grundstock unseres heutigen Wohlstands bildete. Grund genug für uns, dankbar zu sein, dass es die Industriekapitäne und ihre Heerscharen von Arbeitsmätrosen gegeben hat. Wir stehen auf ihren Schultern. Doch Zeiten ändern sich. Motive auch. Heute funktioniert dieser Deal nicht mehr, weil beide Seiten des Geschäfts nicht mehr erfüllt werden. Weder kann ein Chef noch verlässlich für seine Mitarbeiter sorgen, noch machen sich die Mitarbeiter gerne zum Leibeigenen. Da die Märkte viel schneller und komplexer geworden sind, genügen die wenigen sehenden Augen und die wenigen denkenden Gehirne nicht mehr. Heute braucht ein Unternehmen Mitdenker, kreative Köpfe, Könnner.

Früher galten die Chefs als unumschränkte Herrscher. Heute lästern die Mitarbeiter über ihre Vorgesetzten. Der Chef als Motivator? Da lachen ja die Hühner! Stattdessen wird postuliert, dass Motivation von innen kommen muss. Erst schlägt das Pendel zur einen Seite, dann zur anderen. Was lehrt ein Blick in die

Praxis? Ein Team, das nur aus intrinsisch Motivierten besteht, ist nicht führbar, weil sich seine Mitglieder nicht führen lassen. Es ist unmöglich, ein Team aus 100 solchen Mitarbeitern in eine gemeinsame Richtung zu steuern. Heute geht es nur um Klarheit.

Wenn Sie als Führungskraft nicht mit dem Werkzeug Angst regieren wollen, brauchen Sie motivierte Mitarbeiter. Es gibt nichts Schlimmeres, nichts Hemmenderes, nichts Destruktiveres als Mitarbeiter, die den Anspruch erheben, die Führungskraft sei verantwortlich für ihre Stimmung, ihre Motivation, ihr Lebensglück. Solche Mitarbeiter sind Zecken mit Borreliosegarantie. Blutsauger, die von der Lebensenergie ihres Wirtes leben.

Sinn erleben statt nur nach Status streben

Beim Thema Motivation gibt es also aufseiten von Chefs und Mitarbeitern je zwei Möglichkeiten des Fehlverhaltens. In Summe also vier. Bei den Chefs: Die Feldherren. Das sind jene, die ihre Regentschaft dadurch sichern, dass sie Leibeigene um sich scharen. Außerdem: Die Feedbackbogenglänzer, die ihre alleinige Aufgabe darin sehen, aufopferungsvoll dafür zu sorgen, dass es den Mitarbeitern emotional gut geht. Bei den Mitarbeitern trifft man auf die Machtgeilen, die sich über den Chef stellen und ihn zum Deppen machen, und die Opferrollengenießler, die den Anspruch erheben, ständig motiviert und gepampert zu werden. In allen diesen Fällen passiert früher oder später das Gleiche: Einer brennt aus.



AUTOR

Boris Grundl

gilt bei Managern und Medien als „der Menschenentwickler“ (Süddeutsche Zeitung) und Experte für alle Fragen rund um das Thema „praktische Menschenführung“ in kleinen und großen Organisationen.

Grundl Leadership Akademie

Inhaber: Boris Grundl

Richard Kohler Weg 8

78647 Trossingen

Tel. 07425 3282-62

www.grundl-akademie.de



Möhre. Wenn Journalisten das Thema „Motivation“ bebildern sollen, greifen sie weltweit zur Möhre, die Jemand vor die Nase eines anderen hält. Wenn es nach Boris Grundl geht, sollte aber jeder in der Lage sein, sich seine Motivation selbst zu erzeugen.

Meistens der Chef. Mitarbeiter, die nur ins Unternehmen kommen, um ihren Akku an der Führungskraft aufzuladen, um Energie zu tanken, sind heute leider eher normal als selten. Diese Normalität heißt „energetische Motivation“ und ist aus dem Sport bekannt.

Der Ruf nach rein intrinsischer Motivation greift genauso ins Leere wie der Ruf nach ihrem Gegenteil. Von außen kommende, extrinsische Anreizsysteme wie Incentives, Boni oder sonstige Belohnungen laufen sich mittlerweile tot. Die Chefs jammern über die nachrückende Generation Y, weil sie nicht mehr wissen, welche Anreize sie ihr liefern sollen. Auf materielle Verlockungen reagieren diese jungen Mitarbeiter nicht mehr wie frühere Generationen. Nachvollziehbar! Keiner

möchte eine Karotte vor die Nase gehalten bekommen, wenn er selbstbestimmt und frei leben will. Und genau das sind die zentralen Werte der jungen Generation. Die alten Statussymbole fühlen sich für junge Mitarbeiter heute sinnfrei und geschmacklos an. Sie empfinden sie sogar als Affront: Jemand beleidigt ihre Fähigkeit zur Selbstreflexion und Selbstführung.

Heute suchen Mitarbeiter vermehrt nach einem Sinnangebot: „Firma! Führungskraft! Gib meinem Leben Sinn! Dann bin ich motiviert.“ Sinn heißt die aktuelle Modewelle, und es ist schwer, sich ihr zu entziehen. Doch auch dieses Modell hat ein eingebautes Problem: Was sinnvoll für den einen ist, ist es nicht zwingend für den anderen. Wenn ich ergründen

will, was für den einzelnen Mitarbeiter Sinn ergibt und was nicht, artet das in ein wüstes Ratespiel aus. Hilfe finden wir hier bei Hermann Hesse. Er bemerkte: „Wir verlangen, das Leben müsse einen Sinn haben – aber es hat nur ganz genau so viel Sinn, als wir selber ihm zu geben imstande sind.“ Und so lautet die Antwort: Selbstverantwortung. Es gibt nicht „den einen Sinn“ da draußen, sondern jeder Mensch begründet seinen eigenen Sinn im Laufe seiner Entwicklung. Sinn ist individuell, nicht kollektiv. Deshalb sollten Menschen offen, transparent und ehrlich kommunizieren, was für sie sinnvoll ist und was nicht.

Freude erleben hat mehr Tiefgang als Spaß haben

Es bedarf genau dieser Werte – Ehrlichkeit, Transparenz, Offenheit – denn sie schaffen Klarheit. Und Klarheit verhilft zu Einsicht und Glücksmomenten, die durch Erkenntnis entstehen. Das Problem im Sinn-Modell für die Mitarbeitermotivation: Wenn ein Unternehmen Sinn gegen Motivation tauschen will, steht es vor der unlösbaren Aufgabe, es allen Mitarbeitern recht machen zu wollen. Wenn dies bei einer Einzelperson schon so schwer ist, wie ist das dann bei hundert, tausend oder zehntausend Mitarbeitern? Die Idee geht einfach nicht auf. Aber wie soll es denn dann funktionieren mit der Motivation?

Die Lösung liegt nicht nur auf der Seite des Unternehmens. So einfach lässt sich die Verantwortung beim Thema Motivation nicht verteilen: indem man feststellt, dass die Chefs nicht wissen, welche Knöpfe sie bei den Mitarbeitern drücken sollen, um sie zu motivieren oder zumindest nicht zu demotivieren. Der Knackpunkt beim Handlungsantrieb von Menschen ist die erlernte Abgabe von Verantwortung für die eigene Motivation. Fest steht: Motivation ist wichtig! Spaß an der Arbeit ist wichtig! Sinn ist wichtig! Und dann gehen Menschen auf die Suche nach einer Arbeit, die sie motiviert, die ihnen Spaß macht und die für sie Sinn macht.

Aber wer hat denn gesagt, dass Arbeit immer motivierend, spaßig und sinnvoll sein muss? Ist das wirklich angemessen? →

→ Ständig im Flow zu sein? Bei mir selbst ist es so: Ein Drittel der Arbeit erfüllt mich mit Freude, weil sie fließt (Flow), ein Drittel ist harte Arbeit (Wille) und ein Drittel ist neutral (Konsequenz). Diese Dreiteilung deckt sich mit den Einsichten in die Arbeit meiner Kunden aus Hunderten von Coaching-Sitzungen. Warum sollte es bei Ihnen anders sein? Den besten Rat hierzu fand ich beim bengalischen Poeten Rabindranath Tagore: „Ich schlief und träumte, das Leben sei Freude. Ich erwachte und sah, das Leben war Pflicht. Ich tat meine Pflicht, und siehe, das Leben ward Freude.“ Das ist Erfüllung pur!

Es gibt also eine Wahl: Sie können Erfüllung durch Freude erlangen, indem Sie Ihre Pflicht tun – oder Spaß erwarten, indem Sie ihn einfordern. Für mich eine eindeutige Entscheidung: „Freude erleben“ hat für mich mehr Tiefgang als „Spaß haben“. Deswegen liegt dort auch tieferes Glück. Auch wenn man mit dem Thema Pflichterfüllung keine Begeisterungstürme entfachen kann. So ein Mensch kann sehr unbequem sein. Weil es ihm um etwas Größeres als sein eigenes Wohlempfinden geht. Und damit macht man sich nicht immer Freunde – weder unter den Mitarbeitern, noch bei den Chefs. Um die Fragen klar zu beant-

worten: Soll Arbeit Freude machen? – Ja. Soll Arbeit Sinn stiften? – Ja. Soll Arbeit motivieren? – Ja. Aber woher sollen die Freude, der Sinn, die Motivation kommen? Vom Mitarbeiter selbst bzw. vom Chef oder vom Unternehmen bzw. von den Produkten? Das Problem ist die Verengung auf diese beiden Möglichkeiten: Mitarbeiter- oder Firmenseite. Denn die Antwort lautet: weder allein vom einen noch exklusiv vom anderen.

Beispielhafte Reaktionen zum Reflex des „Motiviere mich!“ erlebe ich in meinen Vorträgen, wenn ich die Menschen frage: „Wer von Ihnen erzieht ein fremdes Kind?“ Zunächst ernte ich meist fragende Blicke, gepaart mit Stille. Dann schiebe ich hinterher: „Ich meine Patchworkfamilie. Also, wer erzieht ein Kind, welches nicht seinen eigenen Genen entsprungen ist – und ist sich dessen bewusst ...“ An dieser Stelle kommen die Lacher, und prompt gehen ein paar Hände hoch. Ich frage weiter: „Wie haben Sie gelernt, dieses fremde Kind zu lieben?“ Pause, Nachdenken. „Kann es sein, dass es damit beginnt, dass Sie Zeit mit dem Kind verbracht haben? Dass Sie es kennengelernt haben? Dass Sie sich intensiv mit ihm beschäftigt haben?“ Großes Kopfnicken im Saal: Genau so ist es! Die Verantwortung

und die Identifikation wachsen durch die intensive Beschäftigung. Und wie macht man sich ein fremdes Ziel zu eigen? Genauso. Indem man sich damit beschäftigt.

Es den Mitarbeitern leichtmachen, sich zu identifizieren

Wir müssen unsere Aufgaben voll annehmen, indem wir uns einfach näher mit ihnen auseinandersetzen – auch über anfängliche innere Widerstände hinweg. Und das können wir selbst entscheiden, jedes Mal neu. Wenn ich mich mit meiner Aufgabe identifiziere, versetzt mich das in die Lage, sie gut zu lösen. Aber ist es nicht auch die Aufgabe des Unternehmens, für Identifikation zu sorgen? Ja, ist es. Indem es mir die Möglichkeit gibt, meiner Aufgabe gewachsen zu sein. Dafür brauche ich angemessene Arbeitsbedingungen und Ressourcen. Doch die sind eigentlich meistens gegeben. Wenn ich mich mit etwas tiefergehend beschäftige, tue ich das auf der Grundlage dessen, was mir zur Verfügung steht. Ich muss mich einfach nur darauf einlassen, anstatt zu klagen.

Jede Firma ist die beste der Welt. Warum? Weil Sie dort arbeiten! Klingt das nicht nach billigem „Tschakka! Tschakka!“? Tatsächlich ist es die eine Hälfte der Wahrheit über Motivation: Menschen müssen und können Motivation auch bei sich selbst erzeugen. Wie? Indem sie sich intensiv mit einer zu lösenden Aufgabe beschäftigen. Aus freien Stücken. Die zweite Hälfte: Das Unternehmen sollte es dem Mitarbeiter leichtmachen, sich zu identifizieren, indem es für angemessene Rahmenbedingungen sorgt, damit der Mitarbeiter seinen Job gut machen kann. Je höher das gelebte Maß an Selbstverantwortung bei einem Mitarbeiter, desto größer ist dann auch der Anteil an Selbstmotivation. Wir brauchen Professionalität auf beiden Seiten, für die gesunde Mitte: Weder müssen ausschließlich die Chefs für Motivation sorgen, noch die Mitarbeiter – sondern beide. Allen ist geholfen, wenn jeder bei sich und seinem tatsächlichen Einflussbereich bleibt, anstatt die Verantwortung für die eigene Handlungslust dorthin abzugeben, wo es überhaupt keinen Sinn macht.

Boris Grundl ●

Was fördert unser Glück?

Buchtipps. Worin besteht das Geheimnis glücklicher Menschen? Boris Grundl bietet in diesem Buch eine andere Sichtweise auf individuelles Glück. Er beleuchtet jene Glücksförderer und Glücksverhinderer, die dafür sorgen, dass wir entweder ein ausgefülltes oder ein fremdbestimmtes, leeres Leben leben. In diesem Buch geht es auch unter Bezug auf das Sprenger-Buch „Mythos Motivation“ um die Frage, wie Motivation im Berufsleben zustande kommt.

Boris Grundl: „Mach mich glücklich – Wie Sie das bekommen, was jeder haben will.“ Das Buch ist Ende des Jahres 2014 im Econ-Verlag, Berlin, erschienen. Es hat 296 Seiten und kostet 18 Euro. Mehr Informationen zum Buch unter www.machmichgluecklich.de.

