

Abschied vom Dogma der Motivation

Der Lebenszyklus einer Idee scheint erschöpft – was nun?

Verschärfter Wettbewerb um gute Arbeitsplätze, Kostendiktat und Leistungsdruck über alle Hierarchie-Ebenen: Ist positive Mitarbeiter-Motivation ein Auslauf-Modell? Theoretisch ja. Doch besonders junge Führungskräfte sind offensichtlich mehr denn je der Meinung, Mitarbeiter vor allem motivieren zu müssen. Das kostet Kraft und macht oft sogar unglaublich. Eigentlich wäre die Zeit reif, sich vom Dogma der Motivation zu verabschieden.

Der Wettbewerb um Arbeitsplätze ist heftig. Qualifizierte Mitarbeiter, die freigestellt wurden, drängen zurück in die Unfreiheit eines Angestelltenverhältnisses – und die, die noch im Besitz eines Arbeitsplatzes sind, tun alles, um den nicht zu verlieren. Daraus könnte man schließen, Mitarbeiter sind von sich aus schon hoch motiviert, Bestleistungen am Arbeitsplatz zu bringen und die Chefs können sich diesbezüglich entspannen. Ein Trugschluss: „Mitarbeiter motivieren“ gilt nach Ansicht von Teilnehmern in Management-Seminaren heute als die wichtigste Aufgabe von Führungskräften. Immer noch und mehr denn je ...

Bereits 1997 bis 1999 ließ ich in Management-Seminaren rund 400 Führungskräfte ihre Führungs-Idealfigur unter acht verschiedenen Typen wählen. Ergebnis: Der „Motivator“ lag mit 42 Prozent an der Spitze, dicht gefolgt vom „Spielmacher“ mit 41,8 Prozent. Die gleiche Befragung startete ich jetzt – vier Jahre später – erneut. Zwar liegen bislang erst etwas mehr als sechzig Ergebnisse vor, der Trend aber ist verblüffend: Der „Motivator“ wird mittlerweile sogar von rund 47 Prozent der Seminarteilnehmer als ideale Führungsfigur eingestuft, andere „Ideal-Typen“ folgen mit weitem Abstand (siehe Abbildung 1, nächste Seite).

Eine Erklärung für das eher noch stärker favorisierte Thema „Motivation“ bietet sich sofort an: Wenn Führungskräfte in wirtschaftlich schwieriger Zeit selbst unter Druck geraten, ist es für sie um so wichtiger, von ihren Mitarbeitern Bestleistungen zu erhalten, um eigene, höher gehängte Ziele zu erreichen. Und das erfordert entsprechend mehr Motivation.

Gegen diese Argumentation sprechen allerdings Beobachtungen, dass in den Unternehmen, denen es nicht so gut geht, der Ton rauer wird, Führungskräfte gänzlich auf positive Motivation verzichten und Druck von oben ungefiltert weiter geben. Zugegeben, diese Führungskräfte kommen selten in meine Seminare und nehmen nicht an der Befragung teil.

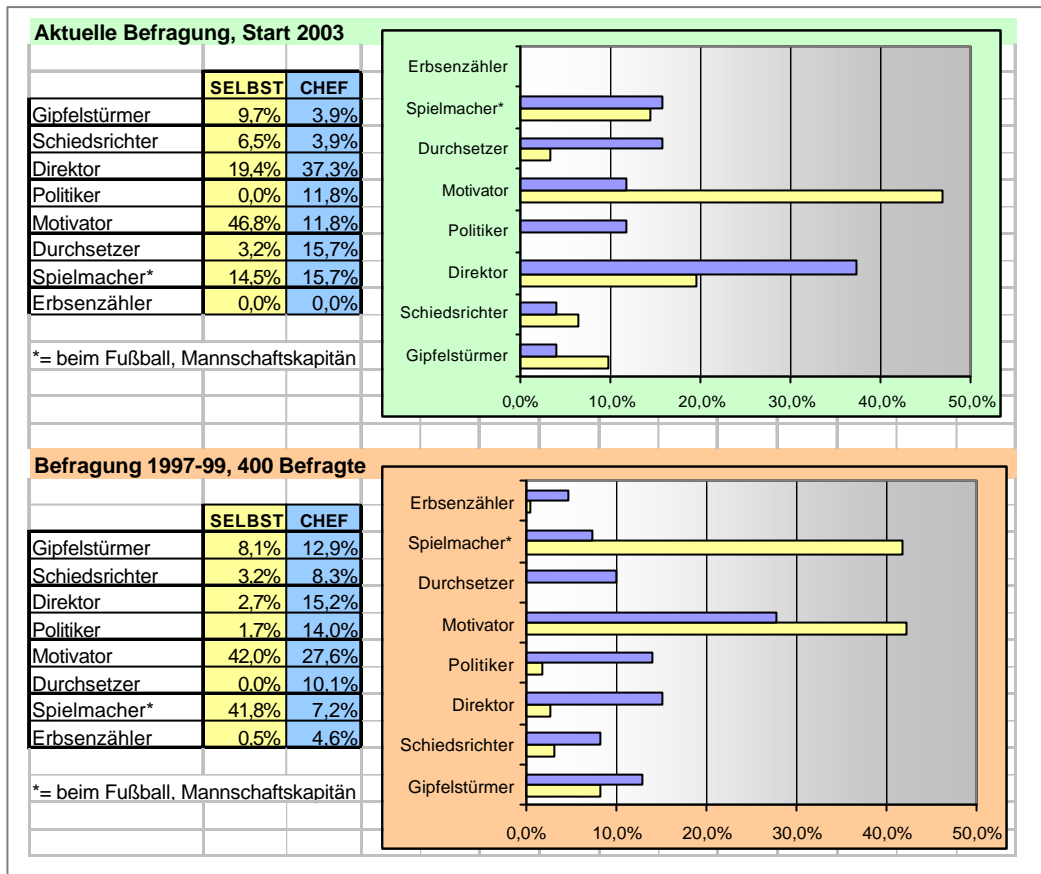


Abbildung 1: Ideale Führungstypen und die eigenen Chefs

Seminarteilnehmer bestimmen unter acht Möglichkeiten ihren idealen Führungstyp. In einem zweiten Durchgang nennen sie einen Typ, der am ehesten ihrem Chef entspricht. Die erste Befragung wurde zwischen Frühjahr 1997 und Frühjahr 1999 durchgeführt und enthält Wertungen von rund 400 Seminarteilnehmern. Die zweite Befragung begann im Jahr 2003 und enthält bis Mitte Juni Ergebnisse von 62 Teilnehmern an Coach-the-Coach!-Führungsseminaren.

Diskussionsstoff bietet nicht nur die Wahl des eigenen Ideals, sondern auch die jeweils völlig andere Bewertung der Chefs. Gegenüber der vor vier Jahren durchgeführten Befragung lassen sich bei der aktuellen Untersuchung trotz der noch geringen Datenbasis interessante Trendverschiebungen feststellen.

Alles in allem fällt jedoch auf, dass der Begriff „Motivation“ nach wie vor im Mittelpunkt des Führungsgeschehens und der populären Führungsliteratur steht. Unter Motivation verstehen Führungskräfte „positives Denken“, „(gute) Emotionen“, „Überzeugung“, „freundliches Klima am Arbeitsplatz“, „Selbstverwirklichung“, „Begeisterung“ – eine kaum greifbare Gemenge. In dieser schwammigen Bewusstseinslage wird im Führungsalltag auch notwendige Kritik in Positiv-Watte gepackt und klare Worte oder resolutes Durchgreifen als autoritär tabuisiert – das Dogma des positiven Motivierens überstrahlt, engt ein und muss schon deshalb kritisch hinterfragt werden.

Wie sehr das Dogma des positiven Motivierens hinterfragt werden muss, zeigt die Seminarpraxis: Nur wenige Führungskräfte sind in der Lage, eine schlechte Nachricht freundlich aber unmissverständlich so an Mitarbeiter zu vermitteln, dass hinterher noch

genügend Chancen bleiben, den durch die dann denkbare Reaktion des betroffenen Mitarbeiters ausgelösten Schaden (Sabotage, Aufwiegelung anderer, innere oder echte Kündigung, Disengagement) zu erkennen und im Vorfeld abzufangen.

In den meisten Fällen versuchen Chefs eine schlechte Botschaft „schön“ zu reden, spenden Mitarbeitern Trost (obwohl das von der Mitarbeiterseite gar nicht verlangt wurde) und rücken dann erst nach vielen „äh“ und etlichen verbalen Platzrunden mit der schlechten Nachricht heraus. Eine echte Reaktion des Mitarbeiters wird kaum abgewartet, sondern vorsichtshalber schon vorab mit positiven Argumenten gedeckelt.

Im Videomitschnitt dieser Szenen ist dann stets dies zu beobachten:

- Gesprächsanteile des Chefs weit über 70 Prozent,
- Gesprächspausen (Chance zum Nachdenken beim Mitarbeiter) meist weniger als eine, höchstens zwei Sekunden (wenn überhaupt),
- offene und ehrliche Fragen nach der Befindlichkeit des Mitarbeiters, Fragen des Mitarbeiters oder Reaktionsmöglichkeiten des Mitarbeiters werden kaum zugelassen,
- in der nonverbalen Reaktion des Mitarbeiter anfangs Schock und Betroffenheit, die dabei noch wahrnehmbare Offenheit schwindet schnell, zu beobachten ist Rückzugs- und Blockadeverhalten, das sich diametral zu den positiven Motivationsversuchen der Führungskraft entwickelt.

Nach diesen Rollenspielen offenbaren die „Chefs“ meist ein undefinierbares „ungutes“ Gefühl, es sei ihnen nicht gelungen, den Mitarbeiter positiv zu motivieren. Und „Mitarbeiter“ erklären klipp und klar: „Mit der Hiobsbotschaft wäre ich ja noch klar gekommen, aber das Gerede um den heißen Brei herum hat mich wirklich sauer gemacht“. – Wahrscheinlich nicht nur im Seminar und nicht nur im Rollenspiel ...

Doch es geht auch anders. Die gleiche Ausgangsstellung mit den gleichen Darstellern, allerdings mit der vertraulichen Aufforderung des Coaches an den „Chef“: „Sie brauchen den Mitarbeiter nicht positiv motivieren, Sie müssen lediglich herausfinden, ob er die Botschaft verstanden hat, wie er damit fertig wird und ob und in welchem Umfang Sie deshalb auch weiterhin mit seiner Leistungsbereitschaft rechnen können“. Und siehe da: Plötzlich klare Ansage des Chefs, Nachdenk-Pausen beim Mitarbeiter, offene Kommunikation und ein Gesprächsergebnis, das zwar keinen der Beteiligten begeistert, mit dem aber beide leben können, weil sie wissen, woran sie mit dem anderen jeweils sind. Selbstbewertung der Teilnehmer nach diesem Stück: „Jetzt war’s besser“. Kein Einzelfall.

Was Führung wirklich bedeutet

Das wundert nicht. Unter „Führung“ steht seit Jahrzehnten in einschlägigen Lexika: „Ziele mit Mitarbeitern erreichen“. Es steht nicht geschrieben, dass diese Zielerreichung von positiven Emotionen der Mitarbeiter begleitet werden soll oder dass sie nur bei gutem Betriebsklima funktioniert. Die lexikalische Führungs-Definition wäre zu ergänzen:

„Gute oder effektive Führung bedeutet, über die Zielerreichung hinaus *Potenziale* von Mitarbeitern entwickeln, beziehungsweise *Reibungsverluste* minimieren“. Das kommt dem populären „Motivations“-Begriff schon näher, macht ihn aber auch noch nicht zur zwingenden Notwendigkeit: Überdurchschnittliche Leistungen werden fernab jeder positiven Motivation durchaus auch unter massivem Druck erzielt.

Doch Druck kostet Kraft und ist unpopulär. Möglicher Grund deshalb für die Beliebtheit von Motivation: Am Arbeitsplatz positiv eingestellte Menschen müssen nicht angetrieben und weniger kontrolliert werden – Chefs haben also weniger Führungsarbeit und machen sich keine Feinde. Keine Frage, das verführt (siehe dazu Abbildung 2, nächste Seite).

Nur, funktioniert das auch? Hinter der populären Motivations-Doktrin steckt die Vorstellung, dass Menschen grundsätzlich begeisterungsfähig und positiv eingestellt sind, dass sie sich im Sinne der Maslowschen Bedürfnishierarchie weiter entwickeln und nach Selbstverwirklichung streben wollen. Die Theorie von Abraham Maslow (1908-1970) geht davon aus, dass Menschen zunächst existenzielle Bedürfnisse befriedigen wollen. Sind diese befriedigt, streben sie nach Sicherheit und dann nach Zugehörigkeit, um letztlich Wertschätzung und Selbstentfaltung zu erreichen. So eine Bedürfnis-Entwicklung mag für hoffnungsvolle Führungskräfte und ihre Karriere-Visionen durchaus zutreffen, diese Verhaltensweisen auch automatisch den zu führenden Mitarbeitern zu unterstellen, kann jedoch zu einem Trugschluss führen, der im Führungsprozess am Ende mehr schadet als nutzt.

Genau betrachtet gibt es viele und völlig unterschiedliche Gründe, die Menschen bewegen, täglich ihren Job zu tun. Beispielsweise, weil jemand

- Arbeit schlicht als finanzielle *Existenzsicherung* betrachtet, die vor dem Werkstor nur noch geringe oder gar keine Bedeutung mehr hat,
- seine Arbeit *gut* kann und sie deshalb auch gern tut,
- einen überschaubaren Arbeitsplatz und -Auftrag hat, *keine Überraschungen* befürchten muss und deshalb alles *richtig* machen wird,
- *Ordnung* schaffen kann,
- an seinem Arbeitsplatz mit *vielen Menschen* zusammenkommt,
- einen ruhigen Arbeitsplatz hat, und *ungestört* und konzentriert arbeiten darf,
- an seinem Arbeitsplatz mehr das Gefühl des *Gebrauchtwerdens* hat als zuhause,
- sich ohne festen *Lebens- und Zeitrhythmus* unsicher oder überfordert fühlt,
- Angst hat, ohne seine Arbeit *sozial abzusteigen*,
- usw.

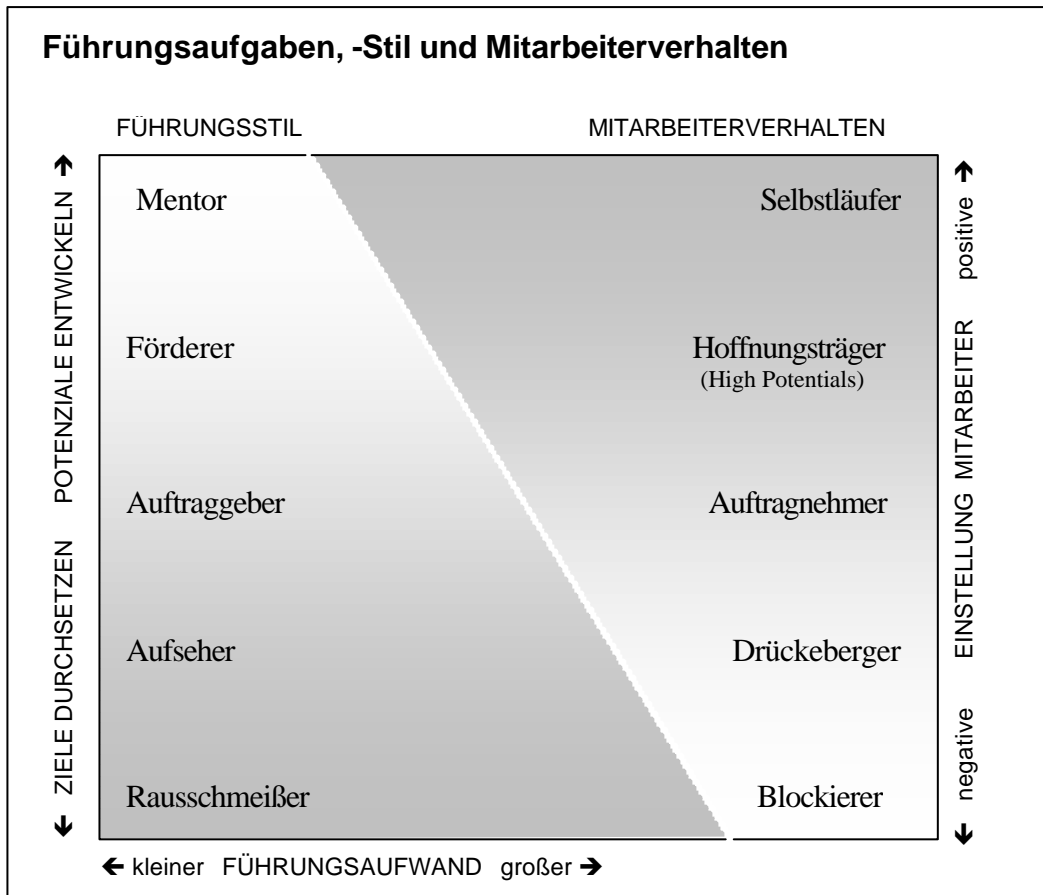


Abbildung 2: Führungsstil und Mitarbeiterverhalten

Je positiver die Einstellung von Mitarbeitern, desto geringer der Führungsaufwand und desto angenehmer das Betriebsklima. Vermutlich ist deshalb das Dogma der „positiven Motivation“ bei Führungskräften so populär, das ein grundsätzlich optimistisches und positives Menschenbild unterstellt, nach dem sich der Mensch ständig (im Sinne des Unternehmens) weiter entwickeln will.

Tatsächlich aber haben es Führungskräfte in der Praxis durchaus auch mit „Drückebergern“ und „Blockierern“ zu tun. Demgegenüber sind mit „positiver Motivation“ indoktrinierte Führungskräfte oft hilflos. In einer normalen Beziehung zwischen der Führungskraft als Auftraggeber und dem Mitarbeiter als Auftragnehmer bedarf es keiner besonderen „Motivation“. Führungskräfte müssen wieder lernen, realistisch, konsequent und situationsgerecht zu führen.

Alle diese Motive sind völlig legitim, solange die geforderte Leistung erbracht wird. Und legitim ist es auch, wenn sich jemand an seinem Arbeitsplatz nicht mehr engagiert als unbedingt nötig, legitim ist es auch, wenn jemand nicht Karriere machen und sich nicht weiter entwickeln will, sondern gerade in der gleichmäßigen Ordnung, der gewohnten Umgebung und den erfüllbaren Anforderungen Zufriedenheit und Erfüllung findet. Immerhin werden ja Mitarbeiter deshalb eingestellt, weil sie Arbeiten erledigen sollen, die die Führungskräfte selbst nicht mehr machen wollen, möglicherweise sind es genau die Arbeiten, die wenig Flexibilität und Entscheidungsstärke verlangen, sondern in einem überschaubaren Rahmen kontinuierliches Abarbeiten von Routinen. Für die meisten Menschen ist das eines der am stärksten positiv wirkenden Motive von

Arbeitszufriedenheit. Nur wenige und wenn, dann meist junge Mitarbeiter oder potenzielle Führungskräfte, suchen ständig neue Herausforderungen und Bewährungsproben. Die meisten Mitarbeiter kommen recht gut ohne diese Tugenden aus.

Natürlich widerspricht das der heute notwendigen Veränderungsbereitschaft auch in einfachen Tätigkeiten und natürlich entwickeln sich hier logischerweise auch Beharrungsmomente, die schnelle Kursänderungen erschweren. Allerdings, ohne diese treuen und mit ihrer Arbeit im wesentlichen zufriedenen Mitarbeiter an der Basis würden manche Abläufe in den Unternehmen noch mehr ins Schlingern kommen. Je zufriedener Mitarbeiter mit gewohnten Tätigkeiten sind, desto stabiler arbeitet die Organisation, desto schwieriger wird es andererseits, Kursänderungen durchzusetzen. Gleichzeitig muss bezweifelt werden, ob unzufriedene Mitarbeiter schneller und leichter neue Strukturen und Aufgaben unternehmen – der Peter Drucker zugeschriebene Satz „Der Mensch liebt das Neue, aber er hasst Veränderungen“ dürfte nach wie vor seine Gültigkeit haben.

Nur, das passt nicht in die herrschende Motivationsideologie, nach der Menschen nur gut gelaunt (= motiviert) gute Leistung bringen, sich stets weiter entwickeln wollen, und fröhlich nach Höherem streben. Und genau davon gehen viele Führungskräfte unbewusst aus – und scheitern.

Das zeigt ein weiteres Rollenspiel-Beispiel aus Führungsseminaren, die Fallstudie stammt aus der Praxis. Ausgangssituation für den „Chef“: Er beobachtet zunehmendes Desinteresse bei einem Mitarbeiter, kann das aber nicht konkretisieren, weil der seine Arbeit nach wie vor ohne Beanstandung macht. Der Chef ist unsicher, kann das Verhalten des Mitarbeiters nicht richtig einschätzen, vermutet, dass der Mitarbeiter nicht sein volles Potenzial einbringt und befürchtet, Einfluss auf den Mitarbeiter zu verlieren. In der Rolle des „Mitarbeiters“ steht lediglich: „Der Job ist o.k., da habe ich gut Fuß gefasst und nun kann ich mich endlich wieder mehr meiner Familie und meinem Verein widmen, da macht es jetzt richtig Spaß. Schließlich arbeite ich, um zu leben“. – Ein ganz normaler Fall.

Doch dann wird's grotesk: Im Rollenspiel operieren Chefs ohne nähere Aufforderung großzügig mit Schmeicheleinheiten, Lobreden, Überzeugungsversuchen bis hin zu exorbitanten Gehaltserhöhungs- und Karriereangeboten mit dem Ergebnis, dass eine bis dahin durchaus akzeptable Beziehung zwischen Mitarbeiter und Chef nun mit misstrauischer Vorsicht beschwert wird. Hinterher stellt sich meist heraus, dass Chefs überhaupt nicht auf die Idee kommen, dass der Mitarbeiter mit seinem Status quo zufrieden ist und es sogar als Verrat empfinden, wenn Mitarbeiter mit Überraschung und vager Ablehnung reagieren bei Angeboten über finanzielle Aufbesserung, Karriere, Ansehen, Macht und mehr Freiheitsgraden am Arbeitsplatz – Faktoren, die Chefs selbst als höchst erstrebenswert ansehen. Da wanken Weltanschauungen. ...

Krasseste Fehlkommunikation(-Motivation) in einem Fall: Der Appell eines „Chefs“, der „Mitarbeiter“ möge sich doch entsprechend der Firmenphilosophie verhalten, die auf allen Ebenen „den Unternehmer im Unternehmen“ fordere und fördere. Welch Unding: Ein Unternehmer zeichnet sich vor allem durch erhöhte Risikobereitschaft und -Übernahme aus mit der Konsequenz, im Zweifel mit Mann und Maus zu scheitern. Kann das so wirklich gewollt sein?

Was geht nur in den Köpfen von Managern vor, Mitarbeiter zu Unternehmern hoch zu stilisieren (und sie – und sich selbst – damit hoffnungslos zu überfordern)? Und warum sollen Mitarbeiter vor allem positiv motiviert, also bei Laune gehalten werden? Was und wer hat Führungskräfte, die diesen Vorstellungen nachhängen, womit indoktriniert und warum sind sie im Führungsalltag bei schlechten Botschaften oder gegenüber wenig motivierten Mitarbeitern so hilflos?

Antworten der Beteiligten darauf sind diffus. Da werden auf Hochglanz gedruckte Unternehmensphilosophien zitiert, andere, früher absolvierte Seminare erwähnt (an die man sich aber nicht mehr so genau erinnern könne) und der eine oder andere Buchtitel oder Zeitschriftenaufsatz. Aber wie und wo genau ...? Fehlanzeige.

Der Lebenszyklus der „positiven Motivation“

Auf der Suche nach den geistigen Urhebern dieser Ideen und Ideologien fällt zunächst das Buch der ehemaligen McKinsey-Berater Tom J. Peters/Robert H. Waterman jun. aus dem Jahr 1982 auf: „In Search of Excellence“ (deutsch: „Auf der Suche nach Spitzenleistungen – Was man von den bestgeführten US-Unternehmen lernen kann“, deutsche Erstausgabe 1984). Jüngeren Führungskräften ist dieses Buch und seine Inhalte kaum noch bekannt. Allerdings erregte dieser Titel damals hohes Aufsehen, möglicherweise ist es bis heute das international meist verkaufte Wirtschaftsfachbuch mit einer Auflage von mehreren Millionen Exemplaren. Vor allem aber: Kaum ein anderes Werk hat die Themen „Motivation“ (sprich: positive Emotion), „Freiraum für Unternehmertum“, „Produktivität durch Menschen“, „sichtbar gelebtes Wertesystem“, „Selbstbestimmung und -Entfaltung“, „straff-lockere Führung“ so revolutionär und nachhaltig in das Denken einer ganzen Berater- und Managergenerationen projiziert wie „In Search of Excellence“. Dass Peters fünf Jahre nach dem Erscheinen seines Bestsellers dann umschwenkte und behauptete „es gibt keine Spitzenunternehmen“, tat der Popularität dieses Titels keinen Abbruch (zwei Drittel der in dem ersten Buch beschriebenen Spitzenunternehmen hatten inzwischen mit erheblichen wirtschaftlichen Schwierigkeiten zu kämpfen).

„In Search of Excellence“ steht durchaus nicht am Anfang der modernen Motivationslehre. Aber es markiert mit seinen Inhalten und seiner Breitenwirkung auch zeitlich genau den Übergang zur Reifephase in der Motivationsliteratur und -Lehre, die in den auch wirtschaftlich prosperierenden achtziger Jahren dann zu Weiter- und Parallel-Entwicklungen führten, etwa zum Themenkomplex „Unternehmenskultur“, zum Aufschwung der „Personalentwicklung“ und schließlich zum System der „Lernenden Organisation“, 1990 publik gemacht durch „The Fifth Discipline“ des MIT-Professors Peter Senge. Roter Faden durch alle hier nur beispielhaft erwähnten Arbeiten: Primat der Mitgestaltung und -verantwortung aller Mitarbeiter im Unternehmen und ein Menschenbild, das geprägt ist von positiver Emotion bis hin zur totalen begeisternden Selbstaufopferung für die Vision des Unternehmens, wie es der „In-Search-of-Excellence“-Koautor Tom Peters später für seine „Wow-Factories“ („Liberation Management“, 1992) höchst exzentrisch fordert.

Sicher, es gibt es viele Menschen, die sich mit einer positiven und gemeinsamen Unternehmens-Vision motivieren lassen, das ist nicht die Frage. Die Frage ist nur: Wie viele sind es wirklich, wie lange hält es an und was machen Führungskräfte mit dem Rest der Belegschaft? Motivation ist offenbar kein Allheilmittel.

Der „Motivations“-Lebenszyklus (Abbildung 3) begann mit seinen Vorläufern in der Zeit zwischen den beiden Weltkriegen. In USA entstanden in den dreißiger Jahren des vergangenen Jahrhunderts allmählich und in den fünfziger und sechziger Jahren verstärkt die ersten und bis heute wegweisenden Arbeiten über Motivation. Darunter auch Maslows Bedürfnishierarchie und Motivation (siehe oben). Gemeinsamer Nenner: Arbeitszufriedenheit durch Selbstentfaltung. Das begann zunächst mit der Abkehr vom mechanistisch-tayloristischen Denken, das Arbeitsprozesse in einzelne Teilschritte zerlegt und finanzielle Zuwendung als ausreichende Motivation begriff und setzte sich fort in der Ablehnung der Führungsmethoden von Befehl und Gehorsam, im zweiten Weltkrieg und im Korea-Krieg leidvoll erlebt. Den Managementforschern ging es darum, Potenzial der Mitarbeiter (dank besserer Bildung inzwischen ein wichtiger Produktionsfaktor) voll für das Unternehmen zu gewinnen. Dazu kommt: Je höher der Bildungsgrad, desto höher auch der Anspruch auf Selbstbestimmung und Mitsprache. In diese Entwicklung und in diese Zeit passt in Deutschland auch das in den fünfziger Jahren unter Leitung von Reinhard Höhn entwickelte Harzburger Modell der Delegation von Verantwortung und des kooperativen Führungsstils – absolutes Pflichtprogramm für aufgeschlossenen Manager-Generationen bis in die achtziger Jahre hinein, von einigen gern als „Demokratisierung der Führung“ missverstanden und dann abgelöst durch die attraktiveren und strahlenderen Motivations- und Managementtheorien aus den USA.

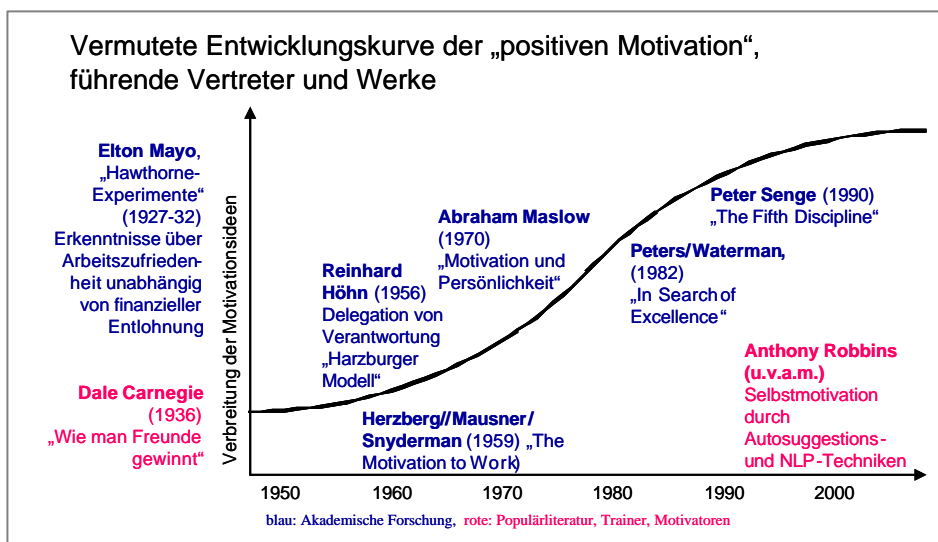


Abbildung 3: Lebenszyklus der „positiven Motivation“ und wichtigste Werke

Und dann gehört zum Thema Motivation unbedingt der parallel gestartete Höhenflug der autosuggestiven Selbstmotivation außerhalb der akademisch-betriebswirtschaftlich geprägten Managementlehre. Stellvertretend für unzählige Motivationstrainer und -Autoren seien hier genannt:

- Dale Carnegie (1888-1955), der mit seinen Büchern „Sorge dich nicht, lebe“ oder „Wie man Freunde gewinnt“ (das Original erschien bereits 1936!) im Gefolge der 30erJahre-Depression vor allem kleinen Selbständigen, Hausfrauen und Verkäufern mit einfachen Lebensweisheiten, positivem Denken und gut lesbaren Geschichten autosuggestiv neuen Lebensmut, Selbstvertrauen, Selbstmotivation bis hin zur Selbstüberschätzung vermittelte und der vor allem in den späten achtziger und neunziger Jahren eine glanzvolle Renaissance auch in Deutschland erlebte. Seine Bücher erreichten Auflagen von mittlerweile über zehn Millionen Exemplaren, seine Theorien werden über lizenzierte Trainer verbreitet.
- Anthony Robbins, bislang mit weitem Abstand kommerziell erfolgreichster Superstar und zigtausendfach imitiertes Vorbild aller Motivationstrainer und - Showstars, der mit seinen Büchern, Kassetten, Videos und Vorträgen autosuggestiver Inhalte mittlerweile das Leben von mehr als 50 Millionen Menschen weltweit beeinflusst haben will.

Kein Zweifel: Das Thema Motivation wird in seiner diffusen Gemengelage ganz wesentlich auch von mehr oder weniger seriösen Vertretern der Psychologie, der Autosuggestion bis hin zu esoterischen Abhebern gespeist – und ist auch dann kritisch zu beleuchten, wenn die meisten dieser Spezies mittlerweile kaum noch gefragt sind und hohe Not haben, sich selbst zu motivieren. Keine Frage: Positives Denken, Autosuggestion und Selbstmotivation sind per se nicht dubios und haben sicherlich vielen Millionen Menschen in persönlichen Notlagen viel geholfen. Nur, ob das, was in bestimmten Lebenssituationen für die eigene Person gilt, nahtlos auch für andere gelten kann oder gar muss, das darf bezweifelt werden. Und gefährlich wird es, wenn Motivations-Gedanken zur Doktrin werden, die die Sichtweise von Verantwortungsträgern verengen und Einfluss nehmen auf die Behandlung und Führung von Mitarbeitern.

Sicher, die Entwicklung der Motivations-Theorien war historisch absolut notwendig und kam zum richtigen Zeitpunkt. Sie brachten frischen Wind ins Management, Aufbruchstimmung und neue Kreativität in die Wirtschaft.

Doch das ist Geschichte. Wir leiden heute nicht mehr unter der Notwendigkeit der Generation unserer Väter oder Großväter, einen entschiedenen Kontrapunkt gegen eine starre militärische Autorität zu entwickeln und haben möglicherweise selbst erfolgreich eine antiautoritäre Erziehung überlebt. Junge Männer und Frauen in der Arbeitswelt sind heute bestens ausgebildet, machen selbstbewusst ihren Job, wissen, was sie wollen und müssen deshalb kaum noch „motiviert“ werden. Also können wir uns doch in aller Gelassenheit vom Dogma der positiven Motivation emanzipieren. Es kann doch nicht sein, dass wir Mitarbeiter heranziehen, die in der vertraglichen Situation als Leistungslieferanten erst dann aktiv werden, wenn wir sie dazu positiv motivieren, heißt: mit viel emotionalem Aufwand zu Selbstverständlichkeiten überreden.

Was motiviert Menschen wirklich zu welchen Leistungen? Was treibt Verkäufer, die meisten Abschlüsse zu erzielen, was Manager an die Spitze zu kommen, was

Unternehmer, aus kleinen Verhältnissen heraus große Leistungen zu vollbringen und respektable Firmen aufzubauen?

Bei genauerem Hinsehen sind es nicht allein positive Motivationsfaktoren. Der eine will es seinem Vater, seinem Bruder oder dem Onkel oder der strengen Lehrerin von früher endlich einmal zeigen und wächst über sich hinaus. Der andere will auf jeden Fall seine ärmliche Umgebung verlassen. Der dritte schließlich will auf jeden Fall verhindern, dass sein Rivale ... Und dann gibt es noch einige (wenige?), die nur von sich selbst und ihrer Begabung getrieben werden, die Ideen haben, am Detail herumexperimentieren, die wissen wollen – und dann Leistungen vollbringen, die wichtig für die ganze Menschheit sind. Übrigens: Können Sie sich vorstellen, dass gerade solche Menschen leicht und mit begeisterter Motivation durch einen jungen Chef oder eine junge Chefin zu führen wären? Ich kann es nicht.

Wir erleben eine Zeit des Umbruchs: Führung durch positive Motivation scheint nach mehr als einem halben Jahrhundert offenbar seinen Reifegrad überschritten und das Ende seines Lebenszyklus erreicht zu haben. Im globalen Wettbewerb und immer selbstbewussteren Mitarbeitern wird es notwendig, sich von Dogmen und Ideologien des 20. Jahrhunderts zu verabschieden. Wir sind erwachsen geworden und brauchen nicht mehr „positive Motivation“, um unsere Aufgaben bestmöglich zu erfüllen.

Führungskräfte müssen (wieder) lernen, ihren Führungsstil sensibel, freundlich, mit vollem Respekt und gleichzeitig konsequent gegenüber ihren Mitarbeitern den geänderten Rahmenbedingungen anzupassen, Verantwortung zu übernehmen und ehrlich, authentisch und situationsgerecht zu führen.

© Claus von Kutzschenbach, 7/2003



Claus von Kutzschenbach, Jahrgang 1949, Diplomvolkswirt, ist seit 1995 selbständiger Managementberater und Trainer, war viele Jahre selbst in Führung und Management tätig und machte davor eine Karriere als Wirtschaftsjournalist. Beratungsschwerpunkte heute: Marktorientierte Zielfindungsprozesse und Führungskoaching (einzeln und in Gruppen).

Tipp: Intensivkurs „Fit für Führung“ mit Claus von Kutzschenbach
Mehr Infos dazu unter => www.coach-the-coach.de