

Macht „über“ Menschen oder Macht „mit“ Menschen?

In seinem langjährigen Bestseller „Mythos Motivation“ räumt Reinhard K. Sprenger gründlich auf mit dem Gedanken, Führungspersonen könnten Mitarbeiter motivieren. Seine These auf den Punkt gebracht: „Alles Motivieren ist Demotivieren“. Kürzlich fragte mich ein Manager, der mir kurz zuvor noch begeistert von diesem Buch erzählte: „Wie kriege ich nur meine Mitarbeiter motiviert?“ Das mit dem „Mitarbeiter motivieren“ scheint mit einer tief verwurzelten Überzeugung verbunden zu sein, die sich scheinbar nur schwer verändern lässt.

Wenn Führungspersonen am langfristigen Erfolg ihres Unternehmens interessiert sind, dann sind für sie zwei Fragen von entscheidender Bedeutung:

1. Was hätte ich gern, dass dieser Mitarbeiter tut?
2. Aus welchen Gründen hätte ich gern, dass er es tut?

Wenn wir die vielen Worte und Lippenbekenntnisse vieler Führungspersonen, wie z.B. „bei uns steht der Mensch im Mittelpunkt“ einmal beiseite lassen und ihr Verhalten genau beobachten, dann stellen wir fest, dass sie sich ausschließlich die



Dr. Klaus Weyler

erste Frage stellen. Sie haben ihre Ziele, die sie verwirklichen wollen, fest im Blick. Sie haben klare Vorstellungen über die Strategie, um diese zu verwirklichen. Es geht nur noch darum, die Mitarbeiter dazu zu bekommen, ihre Strategie umzusetzen. In diesem

Führungssystem „Macht über Menschen“ setzen sie dann ein ganzes Repertoire an Belohnungs- und Bestrafungsmethoden („Motivationstechniken“) ein. Kurzfristig scheinen diese auch zu greifen. Das Motivationsproblem jedoch bleibt nach wie vor bestehen. Ein Dauerbrenner.

Welcher ist in diesem Führungssystem der Grund, der die Mitarbeiter dazu bringt, mitzumachen? Oberflächlich betrachtet ist es wahrscheinlich ein Mix von Gründen, wie z.B. Interesse an ihrer Aufgabe, Neues dazu lernen, Sammeln von Erfahrung und Wissen, angenehmes Umfeld, gute Entlohnung, Prämien. Zwei wesentliche Aspekte hierbei sind die Bedürfnisse nach Sicherheit und Wachstum. Die Mehrzahl der Mitarbeiter in einem solchen System wird von der Angst getrieben, an Sicherheit zu verlieren. Angst ist für sie der entscheidende Grund, in diesem Führungssystem mitzuarbeiten. Sie beugen sich der Autorität. Angst lähmt ihre kreative Energie. Deshalb das Motivationsproblem als Dauerbrenner, trotz aller Motivationstechniken. Würden Führungspersonen gefragt, auch welchem Grund sie gern hätten, dass die Mitarbeiter das tun, würde wohl kaum einer sagen: „aus Angst“.

Sobald sich Führungspersonen auch die zweite Frage stellen: „Aus welchen Gründen hätte ich gern, dass der Mitarbeiter das tut?“, bewegen sie sich in einem völlig anderen Führungssystem: „Macht mit Menschen“. In diesem System begegnen sich Führung und Mitarbeiter auf dem gemeinsamen Boden eines Grundes, der beide gleichermaßen motiviert: „aus eigenem

Bedürfnis heraus einen Beitrag zu leisten“. Das persönliche Bedürfnis, einen Beitrag zu leisten, das macht den entscheidenden Unterschied. Durch die zweite Frage bezieht die Führungsperson dieses Bedürfnis des Mitarbeiters in ihre Entscheidung ein. Sie hat immer noch ihr Ziel. Sie hat weiterhin noch ihre Strategien. Doch jetzt geht es für sie auch darum, den Mitarbeiter zu erreichen. Das bedeutet, dem Mitarbeiter abstrakte Konzepte in so einfachen Worten verständlich zu machen, dass dieser deren praktische Auswirkungen an seinem Arbeitsplatz nachvollziehen kann. Nur so ist er in der Lage, einen bewussten Beitrag zum größeren Ganzen zu leisten. Jetzt kann er seiner inneren Autorität folgen und sich für das gemeinsame Ziel engagieren. Das legt seine kreative Energie, sein Potenzial, seine innere Motivation frei. Motivationstricks und -Techniken sind überflüssig. Eine angemessene Entlohnung und Beteiligung an der Wertschöpfung sind alles was es noch zur Ergänzung braucht.

Warum stellen sich nicht mehr Führungspersonen die zweite Frage? Sie ist vielen – bewusst oder unbewusst – zu unbequem. Sie fordert sie heraus, nicht bei den Mitarbeitern, sondern bei sich selbst zu beginnen. Sich selbst zu beobachten. Ihr eigenes Verhalten zu hinterfragen. Eigene neue Potenziale freizulegen. Eigene neue Fähigkeiten zu entwickeln. Sich mutig von ihrem Umfeld abzuheben. Umzudenken. Umzuhandeln.

Dieses Thema ist nicht neu. Lü Bu We, chinesischer Kaufmann, Politiker und Philosoph (ca. 300 bis ca. 235 v.Chr.) beschreibt bereits vor über 2000 Jahren in seinem Werk „Frühling und Herbst des Lü Bu We“ dieses Problem und seine Lösung folgendermaßen:

Wenn man erkennen will, ob etwas eben und gerade ist, dann gebraucht man Wasserwaage und Richtschnur. Wenn man erkennen will, ob etwas rund oder eckig ist, dann gebraucht man Zirkel und Winkelmaß. Wenn ein Herrscher sich selbst kennen lernen will, dann braucht er aufrichtige Staatsmänner.

Deshalb hat der Großkönig seine Gehilfen und Lehrer, welche ihm seine Fehler zeigen. Ein Mensch kann sich nicht selber erkennen und ein Herrscher noch weniger. Bestehen und Untergang, Friede und Gefahr darf man nicht von außen erwarten, sondern alles kommt darauf an, dass man sich selber kennt. Yau hatte eine Trommel, durch die er wünschte, auf Missstände aufmerksam gemacht zu werden. Schun hatte ein Holz, auf dem man niederschreiben konnte, was man gegen ihn zu sagen hatte. Tang hatte Staatsmänner, die die Pflicht hatten, seine Fehler zu beobachten. König Wu hatte eine Handtrommel, durch die er gewarnt werden wollte. Und doch waren sie besorgt, dass sie sich selbst nicht erkennen könnten.

Die tüchtigsten Herrscher von heute sind einem Yau und Schun, Tang und Wu nicht gleich und haben die Art, ihre Fehler verdecken zu lassen: Woher wollen sie dann die Selbsterkenntnis nehmen?

Klaus Weyler | Telefon 05139 893923
k.weyler@coaching-hannover.de
www.coaching-hannover.de

