FÜHREN UND MOTIVATION

Führen und Motivation, zwei Begrifflichkeiten, die in der Welt der (Menschen-)Führung offensichtlich eine Art Schicksalsgemeinschaft darstellen. Keiner kann ohne den anderen im harten (Projekt-)Alltag überleben – die beiden sind anscheinend untrennbar miteinander verbunden.

Erhard Semlitsch

Nimmt man den allwissendenden Dr. Google zu Hilfe, bekommt man nach Eingabe des Begriffs „Führung“ 48.900.000 Treffer in 0,84 Sekunden. Noch dramatischer stellt sich die Situation beim Begriff „Motivation“ dar: 437.000.000 Treffer in 0,87 Sekunden.

Sehr, sehr viele Menschen sind offensichtlich sehr, sehr motiviert, sich mit diesen beiden Zauberworten der Menschenführung zu beschäftigen. Das hat wiederum dazu geführt, dass sich jede Menge undurchsichtige Mythen um diese sprachliche Schicksalsgemeinschaft ranken.

„Dienen und Führen stellen keinen Gegensatz dar, sondern Führungseignung geht aus der Bereitschaft zum Dienen hervor. Führen ist also eine besondere Kategorie des Dienens.

Es ist also an der Zeit, eine pragmatische Annäherung an diese beiden Begrifflichkeiten zu versuchen:
Ich bitte oftmals eine Gruppe von Führungskräften, jene Punkte auf ein Blatt Flipchart-Papier zu schreiben, die sie für sich als (Projekt-)Führungskräfte als motivierend wahrnehmen. Eine andere, zweite Gruppe von Führungskräften schreibt jene Punkte auf ein Blatt Flipchart-Papier, welche aus der Sicht dieser Gruppe (Projektteam-)Mitarbeiter demotivieren. Wenig überraschend das Ergebnis: Beim Vergleich der beiden Flipchart-Blätter herrscht weitgehende Übereinstimmung.

Daraus lässt sich schließen, dass die Natur bei der Entwicklung des „Wunders Mensch“ in Hinblick auf das Thema Motivation keine nennenswerten Unterschiede zwischen Menschen mit Führungsverantwortung und Menschen ohne Führungsverantwortung vorgesehen hat. Dies wiederum gipfelt in der mittlerweile wissenschaftlich bewiesenen Aussage, dass Führungskräfte auch (nur) Menschen sind – was manche Führungskräfte aus unerfindlichen Gründen mit aller Vehemenz verbergen wollen.

Die oben beschriebene Erkenntnis erleichtert jedoch das menschenorientierte Führungshandeln von Führungskräften ungemein. Wenn Führungskräfte für ihre Mitarbeiter all das tun, was sie selbst als Führungskräfte motiviert, und alles das bei ihren Mitarbeitern unterlassen, was sie selbst als Führungskräfte demotiviert, ist die Thematik der Motivation erfolgreich in die (Führungs-)Praxis umgesetzt.

Ergänzend und unterstützend kann in diesem Zusammenhang auch noch folgendes – in der Psychologie durchaus gebräuchliche und anerkannte – Hilfsmittel Anwendung finden, nämlich „die positive Kraft des negativen Denkens“. Als Führungskraft weiß man vielleicht nicht in allen (Führungs-)Situationen, was Menschen und damit Mitarbeiter motiviert, aber man weiß ganz genau, was Menschen und Mitarbeiter demotiviert – und das ist dann einfach wegzulassen!

Der guten Ordnung halber sei hier auch erwähnt, dass man auf dieser Welt nur einen Menschen nachhaltig „motivieren“ kann, nämlich sich selbst. Oder haben Sie als Führungskraft schon einmal Ihren Mitarbeiter kraft Ihrer Positionsmacht und damit mithilfe Ihres Weisungsrechts angewiesen, motiviert zu sein?

Diese Vorgangsweise kann deshalb nie funktionieren, weil niemand an der Freiheit des anderen „vorbeikommt“ – auch nicht Führungskräfte. Ob Ihr Mitarbeiter Ihrer (berechtigten) Weisung als Führungskraft hoch oder wenig motiviert nachkommt, entscheiden nicht Sie, sondern Ihr Mitarbeiter, denn Motivation ist immer noch der Zustand aktivierter Verhaltensbereitschaft des Menschen, also die Eigensteuerung des Individuums.

Ihre Aufgabe als Führungskraft ist es also, für jene Rahmenbedingungen zu sorgen, die es Ihrem Mitarbeiter in einer für Sie sehr wichtigen, konsequenzträchtigen (Projekt-) Situation (das allgemein berühmt-berüchtigte K-Wort wollen wir hier nicht verwenden) ermöglichen, den Zustand seiner aktivierten Verhaltensbereitschaft auf dem höchsten Level zu halten – also hoch motiviert zu sein.

Damit sind wir bei der Kernfrage der von Robert Greenleaf Mitte der Siebzigerjahre des vorigen Jahrhunderts entwickelten Führungsphilosophie des „Servant Leadership“ angelangt:
„Was kann ich als deine Führungskraft für dich als meinen Mitarbeiter tun, damit du mir deine beste Leistung dauerhaft zur Verfügung stellst?“

Der ehemalige CEO der Robert Bosch GmbH, Hans Lutz Merkle, erkannte aus eigener Erfahrung: „Dienen und Führen stellen keinen Gegensatz dar, sondern Führungseignung geht aus der Bereitschaft zum Dienen hervor. Führen ist also eine besondere Kategorie des Dienens."

Bei der oben erwähnten Schaffung der Rahmenbedingungen geht es natürlich (auch) um alle materiellen und physischen Dinge (Hard Facts), die eine hoch motivierte Leistung des Mitarbeiters sicherstellen (ergonomischer Arbeitsplatz, optimal funktionierende Betriebsmittel etc.). Viel wichtiger sind jedoch alle „Soft Facts", die Sie als Führungskraft zur Verfügung stellen. Dazu zählen zum Beispiel Wertschätzung, Respekt, Vertrauen, Klarheit der übertragenen Aufgabe und Verantwortung, transparentes und selbstwertgefühlerhaltendes Führungshandeln etc.

Der ernsthaften und authentischen Anwendung sozialer Führungskompetenzen sind im Führungsalltag (fast) keine Grenzen gesetzt, und ein Zuviel davon ist beinahe unmöglich. Manche Führungskräfte fühlen sich wohl, wenn sie hartnäckig folgenden Grundsatz in ihrer täglichen Führungspraxis umsetzen: „Nicht geschimpft ist schon ausreichend gelobt!" Dieses (unwirksame) Führungsmotto scheitert schlicht und ergreifend am Ignorieren der Tatsache, dass Motivation immer noch in engem Zusammenhang zu dem im Wort Motivation enthaltenen Begriff „Motiv" steht und „Wunder Mensch" seine Motive immer noch aus der nachhaltigen Erfüllung seiner Bedürfnisse kreiert. Neben vielen anderen Bedürfnissen ist ein menschliches Bedürfnis im Streben nach und Bekommen von Anerkennung verankert. Daraus lässt sich eindeutig der Nonsens-Gehalt der oben genannten Führungsmaxime ableiten. Maximal zulässig ist folgende Variante dieser „Führungsweisheit": „Nicht gelobt ist schon ausreichend geschimpft!"

Übrigens zeigt es sich in der Praxis immer wieder: Menschen kommen wegen des Unternehmens (Produkte, Dienstleistungen, Innovationen, Image etc.) und gehen wegen ihres Chefs (damit ist der direkte Vorgesetzte gemeint)!

Zusammenfassend kann man somit jeder Führungskraft als „take home message" die ernst gemeinte Verinnerlichung der folgenden Führungserkenntnis empfehlen:

An der Freiheit des Einzelnen kommt niemand vorbei – auch du nicht, liebe Führungskraft!

DI Erhard Semlitsch, PMP
Senior Consultant

M 0043/664/819 40 78
E erhard.semlitsch@pmcc-consulting.com

www.pmcc-consulting.com

PMCC CONSULTING