

# Professionelle Mitarbeiterführung – wie motiviert man Mitarbeiter?

Von Wolfgang Seidel

Führen ist ein hochenergetischer Prozess. Im Mittelpunkt aller Führungsbemühungen steht das Problem der Motivation von Mitarbeiter. In der folgenden Ausführung werden zuerst der Ablauf der historischen Entwicklung der Modelle, Methoden und Gedankengebäude umrissen und dann die Grundsätze der Mitarbeitermotivation dargelegt.

## 1. Zusammenfassung

Nach vielen Jahren intensiven Forschens haben Verhaltenswissenschaftler, allen voran der Amerikaner Frederic Herzberg festgestellt, dass die weitbreitete Annahme von Führungskräften, sie könnten durch Einwirkung von außen einen „Motivationsgenerator“ im Mitarbeiter installieren, ein totaler Reifall ist. Das Fehlen von „Hygiene-Faktoren“ wie z.B. ein gutes Mitarbeiter-Vorgesetzten-Verhältnis oder großzügige soziale Nebenleistungen können einen Mitarbeiter unglücklich bzw. unzufrieden machen. Ihr vorhanden sein wird jedoch nicht bewirken, dass er mehr leistet. Auch durch im Wesentlichen bedeutungslose Änderungen der Aufgaben eines Mitarbeiters läßt sich das gewünschte Ziel – den Mitarbeiter zu motivieren – nicht erreichen. Der einzige Weg, einen Mitarbeiter zu motivieren besteht darin, ihm eine solche Arbeit zu geben, die für ihn eine Herausforderung bedeutet, bei der er Verantwortung übernehmen kann und mit der er wachsen kann.

## 2. Einleitung

Unzählige Artikel, Bücher, Vorträge und Seminare drehen sich um die Frage: „wie bekomme ich es fertig, dass mein Mitarbeiter das tun will, was ich will, dass er tut?“

Die Psychologie der Motivation ist furchterregend komplex. Was bisher als abgesicherte Erkenntnis angesehen werden kann, ist in der Tat sehr wenig und das Verhältnis von Wissen zu Spekulation kann nur als schaurig bezeichnet werden. Leider dämpft das nicht den Enthusiasmus, mit dem ständig neue Erfolgsrezepte auf den Markt gebracht werden – einige sogar mit akademischen Attesten. Zweifelsohne werden auch die nachstehenden Ausführungen die Flut neuer Erfolgsrezepte nicht eindämmen, sie sollen jedoch helfen, das oben erwähnte Missverhältnis etwas zu Gunsten größerer Realität zu verschieben, besonders deshalb, weil die dargestellten Hypothesen von Herzberg und anderen in vielen

mer wieder bestätigt werden

## 3. Motivieren mit „KITA“

In der Zusammenarbeit mit Führungskräften und Managern aller Art und Herkunft, kann man immer wieder feststellen, dass diese schnelle und praktische Lösungen zur Mitarbeitermotivation erwarten. Deshalb soll hier auch versucht werden, mit einer direkt wirkenden Formel zur Bewegung von Menschen zu beginnen.

Was ist der einfachste, sicherste und direkteste Weg, jemanden dazu zu bringen, etwas zu tun?

- **Ihn bitten?** Was aber wenn er antwortet, dass er es nicht tun möchte? Dann würde das einen Psychologen erfordern, um den Grund für seine Ablehnung zu ermitteln.
- **Ihm sagen, was er tun soll?** Seine Erwiderung zeigt, dass er Sie nicht verstanden hat. Jetzt brauchen Sie einen Experten in Kommunikation, der Ihnen zeigt, wie Sie an den Mitarbeiter ran kommen, damit er Sie versteht.
- **Ihm einen monetären Anreiz geben?** Es ist wohl nicht nötig, auf die Komplexität und die Schwierigkeit hinzuweisen, die mit der Entwicklung, Einführung und Pflege eines Anreiz-Systems verbunden sind.
- **Ihm zeigen, was er machen soll?** Das bedeutet ein teures Trainingsprogramm.

## Wir brauchen einen einfacheren Weg!

Die „geradeaus“ veranlagten Führungskräfte werden wohl spätestens an dieser Stelle rufen: „gib ihm einen Tritt!“ Und diese Art Manager hat Recht. Der sicherste und am wenigsten umständlichere Weg jemanden dazu zu bringen etwas bestimmtes zu tun ist, ihn in seinen verlängerten Rücken zu treten, ihm das zu geben, was Herzberg als KITA (kick in the a..) bezeichnet.

Es gibt verschiedene KITA-Formen. Hier sind einige:

**3.1 die negative körperliche KITA.** Das ist eine wörtliche Applikation des Ausdrucks KITA und wurde in der Vergangenheit häufig benutzt. Die hat jedoch 3 große Nachteile: (1) Sie ist unelegant, (2) sie widerlegt das edle Image der Wohltätigkeit, dass die meisten Unternehmen hegen und (3), da es ein körperlicher Angriff ist, stimuliert diese KITA direkt das vegetative Nervensystem, was oft zu einem negativen Echo führt – der Gekickte kann zurückschlagen. Diese 3 Faktoren sind Teil der Ursache gewisser Tabus gegen negative körperliche KITA.

Die Psychologie kam zur Rettung derer, denen es nicht länger gestattet ist, negative körperliche KITA anzuwenden. Sie enthüllte eine unübersehbare Menge psychologischer Verwundbarkeiten und die geeigneten Methoden, um mit ihnen zu spielen: „Er hat mich bloß gestellt“; „Ich wundere mich, was er damit gemeint hat“; „Der Chef umgeht mich“. Diese symptomatischen Ausdrücke seelischer Schmerzen sind das Ergebnis der Anwendung der negativen psychologischen KITA.

**3.2 Die negative psychologische KITA.** Diese hat mehrere Vorteile gegenüber der negativen körperlichen KITA: (1) Die Grausamkeit ist nicht sichtbar. Das Bluten geschieht innerlich und erfolgt viel später. (2) Da es Zentren im Großhirn betrifft, die gewissen Steuerungseinflüssen des Willens unterliegen, reduziert sich die Gefahr eines unkontrollierten körperlichen Rückschlags. (3) Da die Zahl psychologischer Schmerzen, die ein Mensch fühlen kann, fast unbegrenzt ist, sind die Zielrichtungen und Gestaltungsmöglichkeiten dieser KITA um mehrere Vielfache im Verhältnis zur negativen körperlichen KITA erhöht. (4) Die Person, die den Tritt „managed“, kann es so arrangieren, dass sie über allen steht und das System für sie die Schmutzarbeit verrichtet. (5) Diejenigen, die diese KITA praktizieren, verschaffen sich sogar eine gewisse Genugtuung durch ihr Tun (Selbsterhöhung), wohingegen sie fließendes Blut abscheulich fänden. Und schließlich (6), wenn sich ein Mitarbeiter beklagt, kann er als geisteskrank („... dass sehen sie falsch...“) hingestellt werden, weil es keinen greifbaren Hinweis auf einen tatsächlichen Angriff gibt.

Nun – was erreicht man durch negative KITA?

Wenn ich Sie in Ihr Rückteil trete, körperlich oder psychologisch, wer ist motiviert? Ich bin motiviert; Sie bewegen sich. Negative KITA führt also nicht zu Motivation, aber zu Bewegung. Versuchen wir es mit positiver KITA.

**3.3 Die positive KITA.** Lassen Sie uns über Motivation nachdenken. Wenn ich zu Ihnen sage: „Tun Sie bitte das für mich oder die Firma und dafür gebe ich Ihnen eine Entlohnung, einen Bonus, mehr Status, eine Beförderung, all die hunderterlei „Benefits“, die es im Unternehmen gibt“, motiviere ich Sie dann? Die überwiegende Zahl von Führungskräften wird sagen: „Ja, das ist Motivation“. Nun – lassen Sie uns genauer hinsehen:

Ich habe zu Hause einen Dackel. Als er noch ein Welpe war und ich wollte, dass er sich vorwärts bewegt, gab ich ihm auf sein Hinterbein einen Klaps. Jetzt, nachdem er gehorchen gelernt hat, halte ich ihm einen Hundekuchen vor die Nase, wenn ich will, dass er sich bewegt. Sie sehen, wiederum bin ich der, der motiviert ist und der Hund ist der, der sich bewegt. Alles was ich tat war, ich wendete KITA frontal an. Ich übte einen Zug aus anstelle eines Druckes. Wenn ein Unternehmen eine solche positive KITA anwenden will, dann hat sie eine unglaubliche Anzahl und Vielfalt von Hundekuchen (Würste für Menschen), die sie den Mitarbeitern vor die Nase hält, um sie zum Springen zu bringen.

Warum sehen Führungskräfte immer ganz schnell, dass negative KITA nicht Motivation ist, wohingegen sie nahezu einstimmig urteilen, dass positive KITA Motivation ist? Dies kommt daher, weil negative KITA Vergewaltigung und positive KITA Verführung ist. Aber was ist schlechter, verführt oder vergewaltigt zu werden? Das letztere ist ein unglücklicher Vorfall während das erstere zeigt, dass sie selbst an Ihrem Untergang beteiligt sind. Und hier haben wir die Antwort auf die Frage, warum positive KITA so populär ist: sie ist eine Tradition, sie ist unsere Art zu leben. Die Firma braucht Sie nicht zu treten, Sie treten sich selbst!