

## Motivation als Illusion?

*Zur besseren Lesbarkeit habe ich die männliche Sprachform gewählt. Es sind aber immer beide Geschlechter gemeint.*

Sie wollen wissen, was Menschen bewegt, Dinge zu tun oder zu verändern? Oder geht es Ihnen eher darum, herauszufinden, ob wir Menschen überhaupt einander motivieren können? Sollte letzteres der Fall sein, dann taucht die Frage auf, wie Motivation „passiert“. Nehmen wir an, wir könnten uns extern motivieren lassen. Funktioniert das auch im umgekehrten Fall? Und wären es dieselben Mechanismen, die Einfluss auf uns ausüben?

Macht und Einfluss sind erfolgsbestimmend, insbesondere in der Geschäftswelt. Die Motivation von Personen ist entscheidend, wenn es darum geht, gesetzte Ziele zu erreichen, etwas zu verändern. Führungskräfte müssen geschäftliche Vorgaben erfüllen und für Höchstleistung und Innovation sorgen. Das geht nicht ohne motivierte Mitarbeiter und Kollegen. Wie Motivation entsteht und befördert wird, dazu gibt es zahlreiche Artikel und unterschiedliche Meinungen.

Zu den menschlichen Bedürfnissen zählen insbesondere Liebe und Zuwendung, Zugehörigkeit, Geborgenheit, Nahrung und Schutz. Liebe und Zuwendung geben uns Sicherheit. Beziehungen werden als verlässlich und belastbar erlebt. Zugehörigkeit beschreibt Bindungen an eine Gemeinschaft. In Familien wie in Organisationen werden Regeln und Rituale formuliert und deren Einhaltung überwacht. Sie vermitteln Sicherheit. Nahrung und Schutz dienen neben den seelischen Einflussgrößen dem physischen Überleben. Motivation entsteht also an emotionalen Anknüpfungspunkten, die ungestillte Grundbedürfnisse berühren. Liebe und Zuwendung sind traditionell starke Gefühle, die insbesondere in der Werbung geschickt eingesetzt werden. Wir konsumieren mit der Erwartung zu bekommen, was wir uns erhoffen. Unser Streben nach „Lieben und geliebt werden“ sind von größter Bedeutung und skizzieren unsere Aufmerksamkeit von der Wiege bis ins Grab. Wir entwickeln Beziehungen zu anderen Personen, wir lernen und arbeiten. Eltern und Lehrer begleiten uns, formulieren Erwartungen. Gute Noten korrelieren dabei nicht unbedingt mit gelungener Motivation des Kindes seitens Lehrer und Eltern. Gute Noten sind vielmehr Mittel zum Zweck, also eine Umleitung auf dem Weg zum Ziel mit der Bezeichnung „Liebe und Zuwendung“. Leider ist bedingungslose Liebe nicht sehr verbreitet.

In Firmen und Organisationen geht es anschließend um berufliche Erfolge. Sie führen zur monetären Bewertung von überwiegend messbarer Leistung. Das Einkommen bedient nicht nur das Grundbedürfnis nach Nahrung und Schutz. Es ist darüber hinaus eine Eintrittskarte in die Gesellschaft mit ihren Statussymbolen und Optionen in der Partnerwahl und Familiengründung. Damit wären wir erneut beim Grundbedürfnis „Liebe und Zuwendung“. Leistung ist dabei ganz offensichtlich ein Dauerbrenner. Es geht darum, sich ein Berufsleben lang die Währung zu sichern, die unser Bedürfnis nach Liebe stillen soll. Wie gelingt es also im beruflichen Kontext Macht und Einflussnahme erfolgsorientiert auszubauen? Wer keinen Expertenstatus hat, der ist auf exzellente Co-Worker angewiesen. Das sind Personen in

Firmen, die ausgesprochen gerne mit einer bestimmten Person zusammenarbeiten. Für diese Person werden Arbeitsprioritäten verschoben und Überstunden gemacht, ohne dass darum explizit gebeten werden muss. Es ist einfach eine Ehre und große Freude, wenn diese Co-Worker um Rat gefragt oder zur Unterstützung hinzugezogen werden. Ihre Meinung und Expertise wird geschätzt. Und was ist das Besondere an dieser Zusammenarbeit? Sie ahnen die Antwort: „Liebe und Zuwendung“. Übertragen auf die Arbeitswelt wähle ich die Begriffe „Aufmerksamkeit und Anerkennung“. Beides wird nach meiner Beobachtung vernachlässigt. Das mag mit Zeitdruck und Arbeitsverdichtung zu erklären sein. Tendenziell ist aber festzustellen, dass die Kommunikation über Software einem persönlichen Gespräch vorgezogen wird. Damit verlernen wir unsere persönlichen Kompetenzen, uns auf unsere Mitmenschen einzustellen und sie auch zielorientiert anzusprechen und einzubinden in die zu bewältigenden Herausforderungen.

Wer mit öffentlichen Verkehrsmitteln fährt, der hat dieses Phänomen längst bemerkt. Es gibt kaum Gelegenheiten zum spontanen und lustvollen Gedankenaustausch mit Unbekannten. Die Mehrzahl der Fahrgäste beschäftigt sich mit ihrem Smartphone oder Tablet. Statt Blickkontakt zu suchen werden Mails gelesen oder Spiele gespielt. Auf den Straßen gibt es immer wieder knappe Ausweichmanöver von lesenden und sich bewegenden Handynutzern. Da kann man froh sein, wenn zusätzlich nicht auch noch Bratwurst und Kaffee transportiert werden. Zurück ins Unternehmen: Wie ist es also möglich, eine Vorstellung davon zu gewinnen, wie es einem Kollegen gerade geht, welche Aufgaben ihn möglicherweise belasten, worauf er besonders stolz ist, wenn es keine derartigen Gespräche gibt und diese auch nicht als ganz selbstverständlicher Bestandteil der Arbeit betrachtet werden? Stattdessen reduzieren wir unseren persönlichen Austausch auf ein Minimum und bedenken die Folgen nicht. Warum verzichten Führungskräfte darauf das verborgene Potential in ihrem beruflichen Umfeld einzusetzen? Warum interessieren sie sich so wenig für die Wünsche, Träume und persönlichen Ziele ihrer Kollegen und Mitarbeiter? Wer meint, all das sei verzichtbar, da Gehaltserhöhungen automatisch für Motivation sorgen, ist leider schlecht informiert. Es gibt zahlreiche Studien, die belegen, dass Gehaltserhöhungen schneller als gedacht adaptiert werden, also keinen nachhaltigen Einfluss auf die Motivation haben.

Mitarbeiter und Kollegen emotional für eine Herausforderung zu gewinnen, sie zu inspirieren, erfordert ein ehrliches Interesse an Menschen und ihren Beweggründen. Das schließt auch Erwartungen, Hoffnungen und Werte sein. Wer nicht versteht, was den anderen antreibt und begeistert oder auch ängstigt, kann nicht wirksam bei Entscheidungen unterstützen. Mit Einfühlung und überzeugenden Argumenten werden auch Entscheidungen unterstützt, die Mut erfordern. Gelingt es, Aufmerksamkeit und Anerkennung zu geben und auch Bedürfnisse nach Zugehörigkeit zu befriedigen, können sich ungeahnte Potentiale entwickeln, Loyalität und Begeisterung inklusive.

Monika Schwartz Consulting, München