

# Mitarbeitermotivation

**Vortrag am 13.10.2005  
von Dr. Friedrich Aszländer  
([www.f-asslaender.de](http://www.f-asslaender.de))**

## 1. Intrinsische und extrinsische Motivation

Wer von Ihnen würde gerne nach vorne kommen, sich hier hin stellen - kann auch das Mikrofon dazu bekommen - und einfach "Hänschen klein" singen. Ich biete zur Wahl auch an "Alle meine Entchen" oder ein anderes Kinderlied. Ich möchte Sie gerne motivieren. Was ist daran so schwierig? Also gut – wenn das niemand so macht, probiere ich es anders. Wer wäre denn bereit nach vorne zu kommen und für 10 € Honorar "Hänschen klein" zu singen? Auch noch niemand. Ja, ich meine das ernst! Jetzt meine ich es nur noch hypothetisch. Wer wäre bereit für 100 € "Hänschen klein" zu singen? Auch noch niemand? Das ist wirklich schwierig hier. Wo ist die Schmerzgrenze? Wer würde, wenn er das wirklich bekäme, hier für 1000 € "Hänschen klein" singen? Ah, jawohl, jetzt haben wir die Schmerzschwelle überschritten.

Was glauben Sie, wenn ich in meiner Vorlesung – ich hatte über lange Zeit einen Lehrauftrag in Würzburg an der Hochschule – die Frage an Studenten stelle, wo die Schmerzschwelle ist? Bei 10 € ist schon mindestens ein Drittel dabei. Woran liegt es? Was motiviert Sie erst für 1000 €, was motiviert einen Studenten schon für 10 € etwas für mich zu tun? Es liegt am Wert, am subjektiven Wert der Gegenleistung. Anscheinend sitzen hier nur Großverdiener. Für diese sind 10 € kein ausreichender Anreiz etwas zu tun, wozu – das nehme ich jetzt einfach an – Sie sich überwinden müssten. Es gibt bei dieser Frage ganz seltene Fälle – ich habe sie noch nicht erlebt - dass jemand gerne nach vorne kommt und auch ohne Honorar singt. Also, wenn wir hier einen Vertreter vom Bamberger Liederkranz hätten oder einen Startenor oder einen Starsopran, dann machen das die Leute gerne. Die singen, weil ihnen Singen Spaß macht. Und das ist ein ganz wichtiger Aspekt für Motivation.

Überlegen Sie ganz allgemein, was Motivation überhaupt bedeutet. Wir können fragen: Wo kommt das Wort überhaupt her? Und wir gut gebildeten Humanisten – ich habe das in Bamberg gelernt, ich war damals am Alten Gymnasium, heute Kaiser-Heinrich-Gymnasium, später am musischen Gymnasium - wissen: Motivation kommt von dem Wort movere (bewegen) oder motus (bewegt). Daher kommt beispielsweise auch das Wort Motor. Also wenn Sie fragen: Wie kann ich denn meine Mitarbeiter motivieren? müssen Sie fragen: Wie kann ich sie bewegen etwas zu tun? Und wenn Sie das nicht gleich rauskriegen, können Sie sich mal selbst fragen: Was bewegt mich selbst, etwas zu tun? Muss mir jemand ein Geld anbieten, ein Honorar anbieten, dass Sie eine Flasche Wasser aufmachen und Wasser trinken? Der Beweggrund liegt in Ihnen! Und dafür haben die Psychologen ein wunderbares Wort gefunden: Die nennen das intrinsische Motivation.

Es gibt Beweggründe im Menschen, die den Menschen bewegen, etwas zu tun. Da muss ich nicht sagen: Du kriegst 10 € oder 1000 € oder etwas ähnliches. Und mit dieser intrinsischen Motivation werden wir uns näher beschäftigen, weil es die wirksamste Form der Motivation ist. Wenn jemand etwas tut, weil er es sowieso tun will, dann ist das am einfachsten! Die Frage ist nun: Wie bringe ich jemanden dazu, dass er das tut, was ich will, weil er es will? Und da müssen wir etwas näher hinschauen, was Menschen im Innersten bewegt.

Die andere Geschichte wäre zu sagen: Ich biete Ihnen 1000 € und dann singen Sie "Hänschen klein" – das nennen die Psychologen extrinsische Motivation. Ich muss von außen her eine Belohnung aufsetzen, damit Sie bereit sind, sich zu überwinden, ihre Angst

sich zu blamieren, ihr Schamgefühl und was dazu gehört, um eben hier zu singen. Was alles Menschen bewegen kann als extrinsische Motivation, das können Sie erkennen, wenn Sie in die deutsche Geschichte schauen.

Da gab es im Zweiten Weltkrieg, aber noch viel mehr im Ersten Weltkrieg Leute, die konnte man motivieren gegen feindliche Gewehrsalven anzurennen, ihre Gesundheit zu riskieren und nicht selten das Leben auch zu verlieren, weil man ihnen eine Belohnung in Aussicht gestellt hat. Das Ding hieß Eisernes Kreuz. Das war ein Stückchen Bleck mit dem Materialwert von 2 Pfennig und dafür haben die Leute ihr Leben riskiert. Offensichtlich gibt es Dinge, die Menschen motivieren, die ganz anders gestrickt sind als Geld. Und es macht Sinn, da ein bisschen hinzuschauen, was das ist. Es gibt einen Forscher, Abraham Maslow, den wohl bekanntesten Motivationsforscher, der etwas entwickelt hat, aufgezeigt hat, was wahrscheinlich viele von Ihnen kennen, die berühmte Bedürfnispyramide von Maslow. Er hat gefragt: Was ist denn das stärkste Motiv, das einen Menschen bewegen kann, irgendetwas zu tun? Und da ist er gelandet bei den physiologischen Bedürfnissen.

Ich will aber zwischenrein noch eine nette Geschichte erzählen, die das ein bisschen von der Seite betrachtet. Es gibt einen scharfen Denker mit einer spitzen Zunge: Bernard Shaw. Über den gibt es viele wunderbare Geschichten und eine der schönsten Geschichten, die ich von ihm kenne, war ein Heiratsangebot, das er von einer Schönheitskönigin bekam. Zu dem Zeitpunkt war er schon ein etwas älterer Mann und sehr berühmt und reich. Eine Schönheitskönigin schrieb ihm, sie würde ihn gerne heiraten, denn seine Intelligenz und ihre Schönheit, das müsse doch tolle Kinder geben. Bernard Shaw schrieb ungerührt zurück: Was machen wir aber, wenn sich Ihre Intelligenz mit meiner Schönheit verbindet?

Hier kann man natürlich fragen: Was war das Motiv dieser Dame? Und da sind wir natürlich auch bei Beweggründen, die in der Arbeitswelt nicht so bedeutsam sind. Ich habe mir mal sagen lassen: Erfolgreiche und reiche Männer seien durchaus sehr attraktiv. Und das ist möglicherweise das Motiv dieser Dame gewesen, Bernard Shaw ein Heiratsangebot zu machen. Die Beweggründe in der Arbeitswelt liegen woanders. Warum arbeiten Menschen 8 Stunden am Tag? Warum arbeiten Menschen 10 Stunden? Und dafür gibt es sehr, sehr unterschiedliche Beweggründe.

## 2. Die Maslow'sche Bedürfnispyramide

Eine Hilfe ist die Bedürfnispyramide von Abraham Maslow. Sie besagt: Das Wichtigste was wir befriedigen müssen, sind unsere physiologischen Bedürfnisse. Und das können Sie für sich ganz schnell nachvollziehen, wenn ich wieder ein kleines Experiment mache: Wir können es diesmal nicht ganz zu Ende bringen, weil die Zeitspanne und die Voraussetzungen hier nicht gegeben sind. Wer von Ihnen wäre bereit, in den Mülltonnen dieses Hotels nach etwas Essbarem zu suchen nach dieser Veranstaltung? – im Moment wohl niemand. Angenommen, ich könnte Sie gefangen setzen und mal drei Wochen hungern lassen und dann ein Mülltonne in Ihre Zelle schieben. Würden Sie dann nach etwas Essbarem in der Mülltonne suchen?

Das heißt, wenn die physiologischen Bedürfnisse nicht befriedigt sind, dann sind wir bereit sehr viel in Kauf zu nehmen, um etwas zu essen oder zu trinken zu bekommen. Das setzt sich fort mit Schlaf, mit allem was wir brauchen, z. B. Wärme, um nicht zu erfrieren. Dafür sind wir bereit sehr viel zu geben. Diese Bedürfnisse sind in unserem Kulturkreis weitestgehend befriedigt. Inzwischen gibt es Leute auch in Deutschland, die sich nicht immer ganz satt essen können, wobei ich da auch sagen muss, sie müssten vielleicht ein bisschen ihren Stolz überwinden und z.B. an einer Klosterpforte fragen. Dort bekommt man immer etwas zu essen. Diese Bedürfnisse sind befriedigt und wir können heute kaum jemanden bewegen zu sagen: Du kannst acht Stunden bei mir arbeiten und nachher bekommst du ein

warmes Essen. Erstens ist das so arbeitsrechtlich nicht ganz OK und zum anderen fehlen dafür die äußeren Bedingungen. Die Leute haben nicht wirklich Hunger.

Die zweite Stufe wird schon viel interessanter in der Arbeitswelt. Die zweite Stufe, sagt Maslow, sind die Sicherheitsbedürfnisse. Und Sicherheitsbedürfnisse heißt: Menschen wollen sich sicher fühlen in einem umfassenden Sinn. Sicher fühlen wir uns z. B., wenn wir wissen, wer wir sind. Das klingt etwas banal. Aber wenn Sie sich mit Schicksalen und Problemen beschäftigen, die Menschen haben, die nicht wissen, wer ihre Eltern sind, sehen Sie das anders. Häufig ist das der Fall, wenn jemand nicht weiß: Wer ist mein Vater? Das verunsichert Menschen ein ganzes Leben lang. Das geht noch weiter, wenn ich nicht weiß: Wo kommen meine Vorfahren her? Farbige Amerikaner, die zu Geld gekommen sind, geben viel Geld dafür aus, herauszufinden: Wo kommen meine Vorfahren her? Also – zu wissen, wer ich bin – macht mich sicher.

In Betrieben spielt eine ganz entscheidende Rolle, informiert zu sein: Was läuft in dem Betrieb ab? Sicherheit entsteht, wenn ich weiß: Geht's dem Unternehmen gut? Haben wir gute Aufträge? Wo geht die Geschäftspolitik hin? Was hat die Unternehmensleitung für Pläne? Dann fühlen sich Mitarbeiter sicher. Information gibt Sicherheit. Diese Sicherheit verbinden wir mit Sicherheit am Arbeitsplatz und ähnlichem mehr.

Die dritte Stufe spielt in Unternehmen eine Schlüsselrolle. Es ist der Bereich der sozialen Zugehörigkeit. Soziale Bedürfnisse sind nach den physiologischen Bedürfnissen die stärksten Bedürfnisse beim Menschen. Soziale Bedürfnisse heißen: Ich möchte dazugehören. Wer es jemals erlebt hat – ich habe das Gott sei Dank selbst noch niemals erfahren müssen – weiß, was es bedeutet, entlassen zu werden. Wenn ein Mensch aus dem Sozialgebilde "Betrieb" herausfällt. Wenn er vielleicht sogar der erste ist, der entlassen wird, in einer Kündigungswelle. Das verletzt ganz tief den Menschen in seinem Selbstbewusstsein und damit auch in seiner Sicherheit. Die soziale Einbindung ist ganz wichtig und ich glaube, dass gerade Zeitarbeit und vergleichbare Modelle etwas ganz Entscheidendes an dieser Stelle leisten können. Sie geben dem Menschen nämlich wieder eine soziale Einbindung. Wenn jemand erst einmal wieder in eine Arbeitsmaßnahme integriert ist, gehört er schon wieder irgendwie dazu. Und dieses Bewusstsein, ich gehöre dazu, ich bin wer, ich habe eine Aufgabe, ich habe eine Rolle in dieser Firma, ist ganz entscheidend, um wieder eine innere Sicherheit zu finden, die eigene Würde zu finden und dann auch wieder leistungsfähig zu sein.

Ich glaube, viele Langzeitarbeitslose sind schwer vermittelbar, weil sie den Glauben an sich selbst verloren haben und dazu tragen auch unsere gesellschaftlichen Strukturen bei. Dieser sehr häufig angeprangerte Raubtierkapitalismus ist eine ganz gefährliche Entwicklung. Das Prinzip Shareholdervalue - das oberste Ziel eines Unternehmens ist die Steigerung des Aktienwertes – kann ich nicht nachvollziehen. Wir sind alle eingebunden in gegenseitige Abhängigkeit. Was nützt es, wenn wir immer mehr produzieren und wir haben immer weniger Leute, die das kaufen können. An dieser Stelle können Sie ansetzen und "soziale Integration" oder "soziale Zugehörigkeit" vermitteln. Sie tun den Menschen einen sehr großen Gefallen, wenn Sie Ihnen in dieser Richtung etwas geben.

Die vierte Ebene im Maslow'schen System ist die Ebene von Status und Prestige und hier greifen die betrieblichen Motivationssysteme. Status und Prestige ist genau das, was in der Geschichte, Erster Weltkrieg, Eisernes Kreuz, zählt. Diese militärische Auszeichnung hatte einen hohen Prestigewert in der damaligen Gesellschaft und dafür haben die Leute viel riskiert. In unserer heutigen Zeit spielen solche Auszeichnungen keine so große Rolle mehr. Es gibt andere Möglichkeiten sich zu profilieren. Da gibt es Leute, die setzen sich jahrelang abends nach Feierabend hin und schreiben ein Buch. Das nennt sich dann Doktorarbeit. Dann kriegen sie so einen wunderschönen Titel: Dr. Aszländer klingt ja gut.

Aber es ist eine Auszeichnung und das setzt sich auch fort mit anderen Titeln, die Menschen mit Leistungen erwerben, Dipl. Ing. oder Facharbeiter oder Meister. Das sind Zeichen, die nach außen signalisieren: Jemand hat etwas geleistet und sie sind ein Aushängeschild, das Menschen auch brauchen. Das setzt sich fort über die Größe des Autos, die Größe des Schreibtisches, die Höhe der Stuhllehne. Es gibt Unternehmen, in denen gibt es ganz klare Regeln. Der Abteilungsleiter darf einen Stuhl mit Armlehnen haben und nur der Geschäftsführer einen mit Armlehnen und Lederbezug. Das hat alles sehr viel mit Status und Prestige zu tun und ist den meisten Menschen sehr wichtig.

Die fünfte und letzte Stufe ist die Stufe der Selbstverwirklichung. Das ist eine Stufe, die schwierig zu beschreiben ist. Maslow hat sich dabei sehr schwer getan, weil es eine Ebene ist, die jenseits der Erfahrungen unserer Gesellschaft liegt. Auf dieser Ebene schreibt jemand ein Buch, weil er etwas zu sagen hat und nicht weil er berühmt werden möchte. Die Masse der Bücher wird aber geschrieben, um berühmt zu werden oder um reich zu werden und nicht, weil irgendjemand etwas zu sagen hat. Das wäre die vierte Stufe. Und manchmal sind die Bücher nicht das Papier wert, auf dem sie gedruckt sind. Aber sie erhöhen das Prestige und das Ansehen des entsprechenden Autors. Diese Stufe der Selbstverwirklichung erreichen Menschen, die irgendwann entdeckt haben, dass es Dinge gibt, die jenseits von Einkommen, von Ansehen in sich so befriedigend sind, dass es sich lohnt, das zu tun. Das sind die Idealisten. Das sind Leute, die eine Berufung haben, eine Vision und sich dafür anstrengen. In der Arbeitswelt sollten wir uns die anderen Ebenen näher anschauen.

### 3. Demotivation vermeiden

Und da möchte ich zwei Dinge als Nächstes betrachten. Das ist die Frage nach Demotivation und Motivation. Und ich fange ganz bewusst mit der Demotivation an, weil sie das größere Problem ist. Die meisten Führungskräfte merken überhaupt nicht, wann sie einen Menschen demotivieren. Und zurück bleibt ein Mitarbeiter, der sich nicht voll engagiert. Es gibt Untersuchungen, dass von den Männern bundesweit 8 %, von den Frauen nur 12 % ihren vollen Einsatz im Betrieb bringen. Woran liegt das? Woran liegt es, dass Menschen sich nicht voll engagieren?

In der betriebliche Praxis gibt es Führungskräfte, die selbst unter großem Leistungsdruck stehen. Das Tempo wird immer schneller, die Anforderungen immer höher und in diesem Stress, in dieser Anspannung verlieren Vorgesetzte den Mitarbeiter aus dem Blick. Sie sehen nur noch die Aufgabe. Sie sehen: Ich muss das fertig bringen, sonst kriege ich Druck. Und dann passiert folgendes. Vorgesetzte sagen: "Das muss bis um vier Uhr fertig werden. Machen Sie mal." Es wird kein Kontakt zu den Menschen aufgenommen. Die Arbeit wird einfach dem Mitarbeiter hingeschmissen und dieser Mitarbeiter, der vielleicht gerade in einer wichtigen Arbeit sitzt, fühlt sich gedemütigt. Er wird reduziert auf eine Rolle. Er muss nur noch die Leistung erbringen und wird nicht mehr als Mensch gesehen.

Eine ganz einfache Möglichkeit wäre - und ich kann Ihnen das mal mitgeben - zu einem Mitarbeiter zu gehen und die drei A's berücksichtigen. Es kostet Sie nur wenige Sekunden. Diese drei A's heißen: Anschauen, Ansprechen, Atemzug  
Ich warte ab, wie meine Kontaktaufnahme abläuft und sehe, wo dieser Mensch steht. Dieser Mensch, dem ich das einfach hinschmeiße, der nimmt von den Arbeitsanweisungen nur einen Bruchteil auf und bringt nicht selten dann ein schlechtes Ergebnis. Und dann wird die Ursache beim Mitarbeiter gesucht - der hat schlechte Arbeit gemacht - statt beim Vorgesetzten, der demotivierend mit diesem Menschen umgegangen ist.

Und es ist so simpel: Diesen Menschen anschauen, ansprechen, atmen - dann entsteht eine Beziehung, dann sehe ich: Ist der traurig? Ist der gehetzt? Was ist mit dem los? Und dann kann ich mich darauf einstellen. Das dient sowohl der Beziehung zueinander als auch der Sache selbst. Und ich bin ganz sicher: Wenn man diese wenigen Sekunden beherzigt,

wird die Gesamtarbeitsleistung der Mitarbeiter deutlich steigen. Demotivation hat viele Facetten. Da gibt es einen Mitarbeiter, der hat sich angestrengt, der hat Überstunden gemacht, der hat was ganz toll ausgearbeitet und dann nimmt es der Vorgesetzte ohne Kommentar zu sich. Der Mitarbeiter erfährt keine Würdigung, keine Anerkennung der Leistung. Und das demotiviert!

Wenn Sie Untersuchungen darüber anschauen, worüber sich Mitarbeiter am meisten beklagen, dann steht an erster Stelle immer: Mangelndes Feedback von den Vorgesetzten. Die Vorgesetzten stecken im eigenen Film, das kann ich auch voll und ganz verstehen. Ich stecke da auch immer in meinem Film drin: Ich habe so viel zu tun. Ich stehe unter solchem Druck. Ich habe ja keine Zeit nach außen zu schauen. Aber dann kann ich nicht führen. Führen heißt den Menschen zu sehen. Und dann entsteht eine Beziehung. Aus der Beziehung heraus kann ich auch sehen: Wann habe ich jemanden demotiviert?

Ich halte seit 20 Jahren Seminare zum Thema Führung und zum Thema Motivation. Ich bringe da immer den Satz: "Wir brauchen Menschen nicht motivieren, es genügt voll und ganz, wenn wir aufhören, Menschen zu demotivieren." Ein einziges Mal hat eine Teilnehmerin gefragt: Woran kann ich denn erkennen, wenn ich jemanden demotiviere? Wenn ich den Menschen anschau, erkenne ich das. Wenn ich sehe, dass dem – ja ich sag's mal auf bayerisch "die Lefzen runter fallen", dann sehe ich: Ich habe ihn verletzt. Und dann kann ich überlegen oder fragen: Was ist jetzt schief gegangen? Wenn ich es aber nicht sehe, weiß ich es gar nicht. Ich trampele über ihn hinweg und wundere mich, dass der sich irgendwann nicht mehr voll engagiert.

Wenn wir den anderen Pol – Motivation - anschauen, kommt die Frage: Wie kann ich Menschen motivieren? Dann müssen wir weiter fragen: Was sind die Dinge, die einen Menschen bewegen, etwas zu tun? Es sind die erwähnten physiologische Bedürfnisse, Sicherheitsbedürfnisse, soziale Bedürfnisse und auch Status und Prestige. Sie können dann weiter fragen: Was kann ich dem Mitarbeiter denn geben?

Ich habe in meinen Seminaren auch immer wieder den Öffentlichen Dienst, Beamte. Diese Leute jammern immer und sagen: Ich kann doch gar nicht motivieren, weil ich nichts habe, womit ich motivieren kann. Diese Leute denken, dass Motivation nur durch Beförderung .Prämien oder Gehalt möglich ist.. Das brauchen sie überhaupt nicht. Sie haben als Vorgesetzte etwas, mit dem Sie motivieren können, was als Mittel äußerst machtvoll ist und völlig ausreicht, um Menschen zu motivieren, oder – wenn Sie es unterlassen – eben um sie zu demotivieren. Jeder Mensch, ausnahmslos jeder Mensch, braucht, um sich sicher zu fühlen, um sich integriert zu fühlen, um sich überhaupt als Mensch stabil zu fühlen, Zuwendung und Anerkennung. Das ist für die Seele das gleiche wie Wasser und Brot für den Körper. Ohne diese beiden Elemente gehen Menschen im wörtlichsten Sinne zu Grunde – sie sterben.

Es gibt ein historisches Experiment, das sehr berühmt ist. Friedrich der Staufer, der ja sehr wissenschaftlich orientiert war, wollte herausfinden, was die natürliche Sprache des Menschen ist. Aus diesem Grund hat er angeordnet, dass in einem Waisenhaus die Nonnen bestimmte Säuglinge nur noch versorgen mit Essen und Wickeln, aber sich in keinsten Weise sich mit diesen Kindern abgeben. Und seine Überlegung war: Dann finden wir heraus, ob ein Mensch von Natur aus lateinisch, griechisch oder aramäisch oder deutsch spricht. Alle diese Kinder sind gestorben – alle, innerhalb von einem Jahr. Es gibt bei den Aborigines eine Form der Hinrichtung. Wenn jemand schwer gegen die Stammesregeln verstoßen hat, dann erklärt man diesen Menschen zur Unperson und im Dorf nimmt niemand mehr Notiz von ihm. Er stirbt innerhalb von 12 Monaten. Nicht beachtet zu werden ist die schlimmste Strafe, die es gibt. Leider gibt es sogar Lehrer, die diese Strafe für Schüler einsetzen. Und das ist brutal und grausam, weil sich ein Kind nicht wehren kann.

Im Betrieb können Sie dieses Bedürfnis nach Zuwendung und Anerkennung positiv nutzen. Das nennt man ganz schlicht auf neudeutsch Feedback. Den Menschen sehen und sagen: Ich habe es gesehen und es ist gut, wie Sie das gemacht haben. Und das Interessante ist – selbst wenn Sie sagen: "Das ist schlecht, was sie gemacht haben. So geht das nicht." Dann ist das motivierend. Man kann mit Kritik motivieren. Ich mache sogar ein ganzes Seminar mit dem Thema "Motivieren mit Kritik". Das geht ganz wunderbar. Denn auch in der Kritik erhält der Mitarbeiter eine Rückmeldung, die auf der Beziehungsebene heißt: Du bist wichtig. Deine Arbeit ist wichtig. Deine Arbeit wird gesehen. Auf die Arbeit kommt es an. Und damit gebe ich dem anderen die Sicherheit, er hat eine Orientierung: Wenn du das so machst, dann ist das richtig. Er hat eine Orientierung, was er tun muss, damit er gelobt wird. Und ich sage ihm gleichzeitig: Du gehörst dazu. Du wirst gebraucht. Das ist die Ebene der sozialen Zugehörigkeit.

Wenn Sie nichts anderes machen als die Anzahl ihrer Rückmeldungen erhöhen: Das ist richtig und das gehört anders gemacht, wird die Motivation Ihrer Mitarbeiter beachtlich steigen. Man hat in einem amerikanischen Unternehmen ein Experiment gemacht: Man hat die Hälfte der Führungskräfte geschult, konstruktive Kritik zu geben. Die Leute wurden geschult, wenn etwas nicht ganz hundertprozentig ist, das anzusprechen, z. B. zur Sekretärin zu sagen: "Der Textkörper gehört niedriger gestellt oder das musst du anders machen." Man hat die Arbeitszufriedenheit gemessen vor Beginn dieser Schulung, sie lag bei irgendeinem Durchschnittswert 2,7 oder 2,9 – nicht besonders schlecht, aber auch nicht besonders gut. Und dann hat man die Arbeitszufriedenheit gemessen während des Experiments in der Kontrollgruppe, in der niemand geschult wurde. Da blieb die Arbeitszufriedenheit in etwa gleich. In der Gruppe, in der die Führungskräfte geschult wurden, häufig und zeitnah sachliche Kritik zu üben, ist die Arbeitszufriedenheit signifikant gestiegen. Der Grund ist simpel: Die Menschen haben sich plötzlich beachtet gefühlt. Es gibt sehr viele Untersuchungen, die alle das gleiche sagen: Menschen, die beachtet werden und gesehen werden, fühlen sich in ihrem Wert geschätzt und ihre Motivation und Leistungsbereitschaft wird steigen.

#### 4. Opfer erkennt man am Jammern

Was können Sie nun für sich selbst tun? Welche Möglichkeiten gibt es denn, sich selbst zu motivieren? Die Fähigkeit, sich selbst motivieren ist natürlich etwas, das man an andere weitergeben kann. Dazu gehört natürlich auch die Frage: Wie gehe ich mit Menschen um, die nicht mehr an sich selbst glauben.

Da gibt es Leute, die sich als Opfer fühlen. Das hat sich in unserem Land ziemlich verbreitet. Es gibt eine wachsende Anzahl von Menschen, die sich als Opfer fühlen. Äußeres Kennzeichen: Jammern. Die Aussage ist: Der andere ist schuld. Und da der andere ja schuld ist, muss der sich ändern und da ist unsere Politik schuld, da sind schuld die Arbeitgeberverbände oder je nach Sichtweise die Gewerkschaften oder die Konjunktur. Da gibt es alle möglichen Leute, die schuld sind – nur ich selbst nicht. Und das hat große Vorteile. Wenn ich nämlich die Schuld auf einen anderen projiziere, bin ich selbst der anständige. Ich habe die weiße Weste, die anderen machen es falsch. Ich habe noch einen weiteren Vorteil: Ich brauche nicht zu handeln. Ich kann ja gar nicht handeln, weil die Bedingungen ja der andere gemacht hat.

Die professionellen Opfer haben aber auch einen Nachteil und den sehen diese Menschen meist erst zu spät. Es geht Ihnen dabei psychisch nicht gut. Wer jammert, fokussiert sich auf tatsächliche oder vermeintliche Missstände. Das erzeugt, psychisch gesehen, Unlustgefühle. Diese Leute fühlen sich nicht wirklich wohl. Und dann projizieren sie das wieder auf andere. Die müssen sich ändern. Sie stellen Forderungen auf oder sie werden aggressiv oder ähnliches mehr. Sie kommen in einen Kreis hinein, aus dem sie nicht mehr herauskommen.

Das sind die Menschen, die sich dann verdammt fühlen zum Misserfolg, die aufgeben, die depressiv werden, die dann auch tatsächlich krank werden.

Etwas plakativ können wir sagen, auf der einen Seite gibt es die Unternehmer im weitesten Sinne, auf der anderen Seite die Unterlasser. Die Unternehmer sind diejenigen, die etwas tun. Und es ist sehr interessant, dass ich auch dann, wenn etwas schief geht, das mit einer positiven Einstellung betrachten kann. Ich kann das als Chance und als Lernprozess sehen.

Es gibt in den USA eine Forschungsrichtung von Psychologen, die untersuchen: Wann sind Menschen zufrieden und glücklich. Diese Forscher nennen sich "Happyologen". Und die haben sehr bedeutsame Daten zusammen getragen. Ein gewisser Csikszentmihalyi, ein gebürtiger Ungar, der an der Universität Chicago lehrt, hat über 30.000 Biografien analysiert nach standardisierten Verfahren und hat herausgefunden: Was zeichnet die zufriedenen Menschen aus? Interessant ist, dass die Zielgruppe der zufriedenen und glücklichen Menschen mit Misserfolgen anders umgeht wie die Gruppe der Unzufriedenen. Die sehen nämlich einen Misserfolg nicht als Misserfolg sondern als Lernprozess, als Chance. Die fragen nicht: Warum passiert das ausgerechnet mir?, sondern die fragen: Was kann ich daraus lernen? oder sie fragen: Wofür ist das gut? oder sie reagieren einfach mit Veränderungen der Strategien oder Erhöhung der Anstrengungen, um zu ihrem Ziel zu kommen.

Sie kennen vielleicht die berühmte Geschichte von den drei Fröschen, die in ein Milchfass fallen und strampeln und strampeln und der erste sagt: Morgen früh kommt die Bäuerin, dann sieht sie uns in ihrer Milchkanne und schlägt uns tot. Warum soll ich mich anstrengen? Er gibt auf und ertrinkt. Der zweite sagt nach so etwa zwei Stunden Strampeln: Was soll der Quatsch, der Kollege hat doch Recht gehabt. Wir halten vielleicht durch bis morgen früh und dann kommt die Bäuerin und dann haben wir uns umsonst angestrengt und es ist vorbei. Er gibt auf und ertrinkt. Der dritte strampelt weiter, strampelt weiter. Als so das Morgengrauen am Himmel zu sehen ist, hat sich unter seinen Füßen ein Butterklumpen gebildet. Von dem aus springt er ins Freie.

## 5. Selbstmotivation und der Glaube an sich selbst

Es geht um diese Grundhaltung. Und da ist sehr wichtig. Menschen, denen es lange Zeit nicht gut geht, brauchen Hilfe von außen. Es gibt Menschen, die an einem Punkt angelangt sind, wo sie von alleine aus ihrem Misserfolg nicht mehr rauskommen. Und wahrscheinlich gibt es unter Ihnen einige, die solche Beispiele aus der Praxis kennen. Wahrscheinlich haben Sie etwas gemacht, was Le Bon, ein französischer Arzt und Psychologe, auf die Formel gebracht hat: Dem Menschen einen Glauben schenken heißt seine Kraft verzehnfachen. Und das ist das Entscheidende. Wenn Menschen dabei sind sich aufzugeben, müssen andere ihnen sagen: Gib nicht auf! Auch für dich gibt es einen Weg. Streng dich an! Es lohnt sich! Mach weiter!

Eine einfache Selbstmotivation, die Sie für sich selbst erst mal vorleben sollten, besteht darin, dass Sie sich Ziele setzen. Was passiert, wenn Sie sich selbst immer wieder kurzfristig für diesen heutigen Tag Ziele setzen und dieses Ziel erreichen? Dann haben Sie ein Erfolgserlebnis. Und was passiert, wenn Sie ein Erfolgserlebnis haben? Dann geht es Ihnen gut. Und wenn Sie das Erfolgserlebnis verstärken wollen, dann lehnen Sie sich zurück, wenn Sie eine Arbeit fertig haben, die schwierig war, die sie abgeschlossen haben oder wenn Sie etwas Unangenehmes erledigt haben. Dann lehnen Sie sich zurück und klopfen sich selbst mal auf die Schultern und sagen: Friedrich, das hast du gut gemacht! Das war prima! Und das baut das wieder auf, was Menschen verloren haben: Den Glauben an sich selbst. Sie entdecken dabei: ich kann's!

Und darum geht es, dass wir anderen Menschen, vor allem Jugendlichen, diesen Glauben an sich selbst wieder geben und sagen: Es gibt für dich einen Weg und es gibt für dich auch einen Platz in dieser Gesellschaft. Du kannst integriert werden und wirst Teil einer Gemeinschaft. Deine sozialen Bedürfnisse können befriedigt werden. Wir zeigen dir einen Weg. Und bei manchen muss man halt ein paar Mal den Steigbügel halten bis sie es glauben, dass sie aufs Pferd kommen, manche schaffen es beim ersten Mal. Wir müssen auch damit leben, dass es manche nie schaffen.. Aber wir sollten deswegen nicht aufhören, den Glauben an diese Menschen zu haben.

Und dieser Weg – ich lehre das auch in meinen Zeitmanagement-Seminaren - sich täglich kleine Ziele zu setzen, ist ein fantastischer Weg. Wenn Sie am Morgen Ihre To-do-Liste ansehen, wissen Sie, dass Sie die 28 Punkte auf Ihrer Liste sowieso nicht schaffen. Sie können sich aber drei herausuchen, die Ihnen heute besonders wichtig sind. Etwas Unangenehmes, was Sie schon lange vor sich herschieben, etwas, das Ihnen unter den Nägeln brennt und dann auch immer noch einen Teil eines längerfristigen Projektes. Das ist nicht dringend, aber wenn es zu lange aufgeschoben wird, brennt es irgendwann einmal an. Sie haben dann am Abend mit großer Wahrscheinlichkeit ein Erfolgserlebnis. Die drei Dinge haben Sie auf jeden Fall geschafft. Das sind die Brücken, die Sie auch anderen Menschen bauen können, um darüber zu gehen.

Und ich will mit einer Geschichte enden, die zu dem katholischen Bamberg passt. Ich bin ja auch katholisch und war hier ganz fromm auch im Domchor. - Ich erzähle Ihnen zwei Geschichten! Also erst mal eine, die Ihre eigene Bibelfestigkeit testet und dann die, die ich eigentlich erzählen will.

Sie alle kennen den berühmten Satz von Jesus als er zu der Ehebrecherin geführt wird, die gesteinigt werden soll. Da sagt Jesus einen ganz tollen Satz: Wer von euch ohne Sünde ist, der werfe den ersten Stein. Plötzlich fliegt ein Stein aus der zweiten Reihe. Wer hat ihn geworfen? Jesus dreht sich um und sagt: Mutter, langsam gehst du mir auf die Nerven!

Aber nun zu der Geschichte, die ich eigentlich erzählen will. Es stirbt ein frommer Katholik aus Bamberg, kommt in die Hölle, wird vom Oberteufel begrüßt und der Oberteufel sagt: Schau dich hier um und wo es dir gefällt, da machst du einfach mit. Der fromme Katholik denkt: "Hölle" und "wo es dir gefällt" – bin ich hier bei der Marketingabteilung gelandet oder was ist da los? Und er geht los und im ersten Raum ist ein tolles Büfett angerichtet. Kaviar, Lachs, Champagner – nur vom feinsten. Er denkt: In der Hölle ein solches Essen? Im nächsten Raum da ist Kabarett und die Leute lachen sich buckelig, eine Stimmung – fantastisch! Er geht weiter. Dann kommt er in die Disco, Lasershow, eine fetzige Musik und die Leute tanzen wie verrückt. Er denkt: Also Hölle – das kann doch nicht stimmen. Er geht zum Oberteufel und sagt: Hör mal, das glaub' ich nicht. Das kann doch nicht die Hölle sein! So ein Riesenspaß! Doch, sagt dieser, bei uns ist das so, amüsier dich und mach mit! Der Katholik gibt natürlich nicht auf. Er sucht und sucht und in der hintersten Ecke der Hölle findet er eine Stahltüre. Und hinter der Stahltüre ist das große Feuer. Und im Feuer sind die armen Seelen und die Teufel piesacken sie mit den Speeren. Er macht die Türe schnell zu, rennt zum Oberteufel und sagt: Jetzt habe ich es gefunden. Sagt der Oberteufel: Was denn? Ja, die Stahltüre da hinten mit dem Feuer. Ach du lieber Gott, sagt der Oberteufel. Denk dir nichts dabei. Da hinten drin sind nur ein paar Katholiken. Die wollten das unbedingt so haben!

Dieser Jesus von Nazareth, den ich persönlich sehr schätze, der hat diese Geschichte auch erzählt. Aber er war genial. Er hat sie gekürzt auf einen Satz, den Sie an mehreren Stellen in der Bibel finden: Er hat sie verkürzt auf den Satz: Dir geschehe nach deinem Glauben. Und darum geht es auch, wenn wir von Motivation reden. Wenn wir von Motivation reden, geht es darum: Was glaubt jemand? Glauben Ihre Mitarbeiter noch, dass sie weiter kommen können durch Anstrengung, durch Leistung? Für Arbeitgebern, aber auch für die staatliche Seite ist

es die wichtigste Aufgabe, den Menschen diesen Glauben an sich selbst wieder zu geben,  
sie zu bestärken, Mut zu machen.

Vielen Dank!