

Menschenführung und Motivation

Führen heisst Motivation erwecken

Wer motiviert ist, der ist auch bereit zuzuhören und etwas in sich aufzunehmen - eine wichtige Bedingung für gute Information und gute Kommunikation.

Wer motiviert ist, hat Freude an der Arbeit und am Leben und beeinflusst damit das Betriebsklima positiv.

Wer motiviert ist und Spass hat am Leben und an der Arbeit, wird eher gesund bleiben. Er ist nicht frustriert oder im Stress und kann die seelischen Spannungen, welche durch die Arbeit auf ihn zukommen, besser verarbeiten.

Traditionell heisst führen, Menschen und Mittel auf ein Ziel richten.

Hinter dieser Definition steht ein autoritärer Führungsstil und ein feudales Menschbild, weil diese Definition aussagt, dass die Führungskraft die Menschen dirigiert und Menschen, Mittel und Ziele, beherrscht.

Das Defizit der Motivationstheorien

Sie stützen sich auf die traditionelle Führungsauffassung, indem sie suggerieren, dass der Chef motiviert. Nichts ist weniger wahr. Der Mitarbeiter kann nur sich selber motivieren. Der Vorgesetzte kann nur ein Klima schaffen, welches die Motivation, das Motiv, etwas zu tun, im Menschen fördert.

Wir setzen voraus, dass der Antrieb, die Motivation, aus Bedürfnisbefriedigung erfolgt. Das heisst, der Mensch hat eine Mangelerscheinung (ein Bedürfnis) sieht, wie er dieses Manko befriedigen kann, und dadurch wird er motiviert.

In dieser Philosophie wird aber der Unterschied zwischen Bedürfnisbefriedigung und Freude am Wollen oder Tun nicht gemacht. Psychologisch gibt es aber einen grossen Unterschied, welcher für die Führung ungeheuer wichtig ist.

Nach einer Bedürfnisbefriedigung entsteht zuerst ein Gefühl der Sättigung. Nach einiger Zeit meldet sich das Bedürfnis aber wieder und will wieder befriedigt werden. Findet dann die Befriedigung nicht statt, entstehen Gefühle der Frustration, Katzenjammer, Aerger und sogar Aggression oder Wut. Bedürfnisbefriedigung kann nie längerfristig zur Motivation führen.

Freude am Wollen oder Tun setzt voraus, dass der Mensch ein Ideal hat, das er realisieren möchte, dass er in die Zukunft schaut und sich für etwas, was noch im Schosse der Zukunft liegt, einsetzen will. Die Motivation, welche sich daraus ableiten lässt, hat als psychologische Dimension, dass zuerst auf etwas verzichtet werden muss. Zum Beispiel, auf das Endziel, das noch zu erreichen ist. Dieser Verzicht wird aber freudvoll und bewusst hingenommen. Wenn dann das Endziel erreicht wird, ist die Befriedigung, welche dann entsteht, eine Befriedigung über die eigene Leistung, und zwar zweifach. Einerseits durch die Leistung, welche zum Erreichen des Zieles geführt hat, andererseits durch das Verzichtenkönnen. Psychologisch gesehen ist der Verzicht eine der besten Methoden zur Willenschulung. Wir können auch sagen, ein Erfolgserlebnis motiviert mehr als eine Bedürfnisbefriedigung.

Unsere Kultur und die darauf aufgebaute Erziehung deformieren den Menschen

Unsere Kultur ist eine durchaus materialistische, indem sie die Materie als Ursprung allen Seins sieht. Die Suche nach den kleinsten Teilchen als Ursprung des Kosmos bestätigt dies. Alles Geistige wird nur gesehen als aus dem Materiellen heraus sich entwickelnd. Damit wird auch verständlich, dass aus der Materie nur eine materialistische Philosophie entstehen kann. Die menschliche Erfahrung zeigt aber, dass alles Materielle Geistiges als Ursprung hat. Was Menschen gestalten, entsteht in ihnen zuerst als Idee. Wieso sollte es im Kosmos anders sein?

Eine materialistische Weltanschauung muss den Egoismus fördern. In der physischen Welt ist alles nur für sich da und können keine zwei Gegenstände am gleichen Ort sein. Der Mensch kann physisch nie einen anderen Menschen durchdringen, weil er ihn dann dabei zerstören würde. Durchdringung zweier Menschen ist nur auf der seelischen und geistigen Ebene möglich.

Der Materialismus ist eine Zerfallphilosophie. Die Materie lebt nicht, sie zerfällt nur. Der Leichnam ist die absolut materiell gewordene Hülle des einmal lebendigen Menschen. Eine Zerfallphilosophie kann in der Kultur nur Zerfallerscheinungen erzeugen.

Der Materialismus sieht den Kosmos als grosse, berechenbare Maschine. Der Mensch ist darin nur ein nichtiges, winziges Teilchen. Es ist verständlich, dass eine Erziehung oder Ausbildung im allgemeinen aufgrund einer solchen Philosophie, die den Menschen auch nur als berechenbare Maschine sieht, welche man trainieren kann, scheitern muss. In einer Maschine ist kein Platz für Kreativität. Sie muss tun, was von ihr verlangt wird, wofür sie konstruiert wurde.

Der Mensch ist als Leichnam der materiellen Welt verwandt. Solange er lebt, gehorcht die Materie im Menschen anderen Gesetzen, nämlich denen der Welt des Lebendigen, die wir in allem Biologischen, in der Pflanzenwelt, studieren können. Die Pflanze kann ihre Art nicht wechseln und gehorcht den Gesetzen von Stirb und Werde und denen der Biochemie.

Als Mensch tragen wir auch die Tierwelt in uns. Das Tier ist ein Wesen, spezialisiert für bestimmte Funktionen in der Natur oder im ökologischen Gleichgewicht der Erde. Jedes Tier funktioniert aus Gewohnheiten, welche zu seiner Art gehören. Tierverhalten ist eine Reaktion auf Gefühle, welche erzeugt werden durch Wahrnehmungen seiner Umwelt. Dabei nimmt jedes Tier nur das wahr, was zu seiner Gattung gehört, oder reagiert nur auf das, was seinen Gattungsgewohnheiten entspricht. In diesem Sinne ist Tierverhalten voraussagbar. Sobald der Mensch in seinem Verhalten voraussagbar wird, fängt er an tierisch zu werden.

Der Mensch ist nicht spezialisiert. Er kann alles, was die Tiere auch können, nur schlecht. Je mehr ein Mensch sich spezialisiert, je tierischer wird er. Die einzige Spezialisierung des Menschen liegt in der Gestalt des Gehirnes. Die Frage ist jetzt, denkt das Gehirn oder denkt der Mensch, (ein geistiger Vorgang), wobei das Gehirn das Instrument ist für das Denken.

Das Tier kennt keine Freiheit. Der Mensch hat die Freiheit, indem er zwischen Alternativen wählen kann. Um Alternativen sehen zu können, braucht es Kreativität, und Kreativität entsteht meistens erst dann, wenn verschiedene Menschen miteinander konfrontiert werden. Die Auseinandersetzung mit den Gedanken und Ideen des andern, das Staunen, das Fragen und Infragestellen, sind menschliche Eigenschaften.

Menschlich ist auch nur die Liebe. Echte Liebe ist uneigennützig zu handeln, etwas zu tun, wofür man im Leben nichts zurückbekommt, wofür es keine Gegenleistung gibt. Vielleicht ist Liebe deshalb so schwer. Nur Verantwortungsbewusstsein und Erkenntnis der Nöten der Menschen und der Menschheit, werden Triebfeder für Liebestaten. Nur die Welt hat davon etwas.

Menschenführung und Motivation

Aus dem Vorhergesagten ergibt sich, dass die Arbeitsgemeinschaft eine korrigierende Erziehungsgemeinschaft werden soll, worin die Mitarbeiter aufgrund ihrer täglichen Arbeitspraxis die Möglichkeit haben, sich auseinanderzusetzen mit Fragen, welche sich beziehen können auf den Sinn der Arbeit, verwirklicht in den Zielen der Organisation, wofür man sich mitverantwortlich fühlt, der Stil oder die Gesinnung, worin oder womit man die Dinge tun möchte. Sie werden sichtbar in den Unternehmensgrundsätzen und im Verhalten der Mitarbeiter. In den gegenseitigen Konfrontationen werden Lebensphilosophien, Auffassungen, Meinungen und Einstellungen sichtbar, welche hinterfragt werden können, sogar in Frage gestellt und auch korrigiert. Der Mensch erwacht am Mitmenschen. Wir können Spiegel füreinander sein. Wer an sich arbeiten, sich verbessern will, braucht den Spiegel. Die menschliche Freiheit verlangt aber, dass man den Spiegel auch will. Wer nicht bereit ist, in den Spiegel zu schauen, wird nicht wissen, wer er ist.

Echte Motivation wird in jedem Menschen anders erlebt. Allgemein ist nur: Je mehr die Motivation aus dem Ideellen schöpft und je weniger aus dem Materiellen (wobei das Materielle natürlich auch nötig ist und nicht verneint werden darf), je standhafter und stärker wird sie. Das heisst, der Mensch erträgt seelisch umso mehr und kann umso mehr verdauen, je grösser sein Glaube an die Ziele und die Freude am Wollen und Tun ist, die zu einer tragenden Kraft werden können.

Das Ideelle kann dabei ganz praktisch sein und sehr greifbar, wie zum Beispiel:

- Das Streben nach einer optimalen Qualität;
- Die Verantwortung für den Mitmenschen fühlen und auch entsprechend handeln;
- Verantwortung tragen für ökologische Zusammenhänge.

Führen heisst, Motivation erwecken in Menschen. Dazu braucht es ein wirkliches Interesse im Schicksal der Mitmenschen, ein Mitfühlen in das, was für sie sinnvoll ist, was ihnen Spass macht und was sie dazu anregt, Freude am Tun und Wollen zu bekommen.

H.J. ten Siethoff