

Erfolgs-Wissen

**Die hohe
Kunst der
Motivation**

von

Reiner Kreuzmann

... aus meiner Wissens-Datenbank

- **Motivation**

Es ist immer verkehrt, zu befehlen,
wenn man des Gehorsams nicht sicher ist.

(Honoré Gabriel du Riqueti Mirabeau, frz. Publizist und Politiker, 1749-1791)

Wenn Sie jemand motivieren kann,
dann kann Sie auch jemand demotivieren !

(Dr. Reinhard Sprenger, Management-Trainer und Lehrbeauftragter an den Universitäten Berlin, Bochum, Essen und Köln sowie Autor zahlreicher Fachbücher und Fachartikel)

Der Mensch kann sich nur selbst motivieren !
(Der Mensch kann sich nur aus sich selbst heraus motivieren – durch seine eigenen Ziele !)
Was Menschen wollen, ist wählen können !

(Dr. Reinhard Sprenger, Management-Trainer und Lehrbeauftragter an den Universitäten Berlin, Bochum, Essen und Köln)

Motivieren heißt veranlassen,
dass andere tun,

- was, wann und wie ich es will,
- weil sie es selber wollen.

Das heißt: Motivation ist immer Motivation
zur Selbst-Motivation !

(Pater Dr. phil. lic. theol. Albert Ziegler, seit 1992 Mitglied der Ethischen Kommission der Schweizerischen Akademie der Medizinischen Wissenschaften, geb. 1927)

Gute Chefs verstehen es,
die Eigen-Motivation ihrer Mitarbeiter zu fördern
und zu unterstützen !

(Manfred Helfrecht, Begründer und Geschäftsführer des HelfRecht-Zentrums sowie Träger des Bundesverdienstkreuzes erster Klasse, Bad Alexandersbad)

„Wenn ich nicht bei Dale Carnegie gelernt hätte,
Menschen zu motivieren, wäre es mir nicht gelungen,
Chrysler zu retten und wieder zu einem erfolgreichen
Unternehmen zu machen !“

(Lee Iacocca, US-amerik. Manager und Ingenieur, seit 1978 Präs. der Chrysler Corp., geb. 1924)

Wenn ein Mensch keinen Grund hat,
etwas zu tun, so hat er mindestens einen Grund,
es nicht zu tun !

(Wolfgang Denz, in: Erfolgsfaktor Verkauf - Handeln im Wandel, München 1996)

- **Motivation**

**Die Grundlage für Motivation ist:
Ziele haben !**

Denn der Grundstein jeglicher Art von Motivation besteht darin zu wissen, warum und für was ich motiviert sein soll.

Doch nur rund 1% aller Menschen besitzt überhaupt konkrete Ziele.

Die meisten Menschen wissen gar nicht, für was sie leben. Ist es dann erstaunlich, dass die Menschen dann nur noch für Geld arbeiten und froh sind, wenn die tägliche Arbeitszeit vorbei ist, um dann – motiviert – ihren Hobbys nachgehen zu können ?

Viele Menschen investieren mehr Zeit

in die Planung ihres Urlaubs
als in die Planung ihres Lebens.

*(Doch wer nicht weiß, wohin er will,
der muss sich nicht wundern,
wenn er ganz woanders ankommt !)*

Es geht bei der Selbst-Motivation darum,

dass Menschen erkennen, was ihre Berufung ist !
Sie können nur wirklich motiviert und damit erfolgreich sein, wenn Sie absolut begeistert sind.

*(Wenn Sie begeistert sind von Ihrem Produkt,
von Ihrem Unternehmen, von Ihren Zielen
und – von sich selbst !)*

Leider haben wir nie gelernt,

uns selbst und andere zu motivieren.

Wir lernen in der Schule lauter so wichtige Dinge,
die wir auch heute noch täglich wieder benötigen ...!

*(Wie lang ist der Nil ? Wie groß ist Venezuela ?
Wie viel Einwohner hat Kanada ? usw. ...)*

(Fortsetzung nächste Seite ...)

- **Motivation**

Fortsetzung ...

Aber wie wir mit uns selbst und mit anderen umgehen können, das lernen wir in unserer Schulzeit leider nicht !

Doch egal, welche Ziele Sie sich im Leben gesetzt haben: Zur Erreichung Ihrer Ziele benötigen Sie immer die Hilfe anderer Menschen !

Wenn Sie andere Menschen für Ihre Ziele begeistern wollen, dann finden Sie die Motive anderer heraus, und finden Sie dann eine Möglichkeit, wie Sie die Motive des anderen mit Ihren eigenen in Einklang bringen können.

1. Gehen Sie auf die Wünsche des anderen ein !

(Überlegen Sie immer:

Was ist das Motiv des anderen ?)

2. Schenken Sie Lob, Dank und Anerkennung !

(Denn Lob, Dank und Anerkennung vermögen im anderen enorme Kräfte zu wecken !)

3. Kritisieren Sie den anderen möglichst wenig !

(Denn Kritik ist einer der schlimmsten Demotivations-Faktoren !)

4. Hören Sie zu !

(Denn wer anderen zuhört, wer ihre Ideen ernst nimmt, wird feststellen, dass die Motivation steigt !)

5. Seien Sie freundlich !

(Behandelt die Menschen so, wie ihr selber gern behandelt werden möchtet !)

(Fortsetzung nächste Seite ...)

- **Motivation**

Fortsetzung ...

Menschen möchten etwas mit ihrer Tätigkeit bewirken. Wir alle möchten, dass das, was wir tun, Sinn hat und Sinn macht !

Dass unser Beruf auch unsere Berufung ist !

Dass wir uns selbst verwirklichen können.

Dass wir die Anerkennung und das Lob bekommen, das jeder Mensch so dringend braucht.

Deshalb beginnt Motivation damit,
die anderen nicht mehr zu demotivieren !

*(Jürgen Höller, Gochsheim, Unternehmens-Berater und Motivations-Trainer,
Autor zahlreicher Bestseller, Unternehmer des Jahres 1991)*

Wie wünschen Sie sich, motiviert zu werden ?

Durch Belohnen, Belobigen, Bestechen,
Bedrohen oder Bestrafen ?

Oder gehören Sie zu denjenigen,
die man nicht motivieren muss ?

Dann wären Sie in guter Gesellschaft.

Der überwiegende Teil der Mitarbeiter
definiert sich als motiviert und möchte nicht
manipuliert werden.

Dabei sind die Grenzen zwischen Manipulation
und Motivation fließend, und meist ist es
Ansichtssache, was als Motivation und was als
Manipulation betrachtet wird.

Es ist deutlich zu unterscheiden zwischen
der Motivation, die die Eigensteuerung des
Individuums bezeichnet, und der Motivierung
als absichtsvollem Handeln eines Vorgesetzten
oder als dem Funktionieren von Anreiz-Systemen.

Motivierung ist und bleibt Fremd-Steuerung,
wie man es auch dreht und wendet,
es bleibt Manipulation !

(Fortsetzung nächste Seite ...)

- **Motivation**

Fortsetzung ...

Wenn Sie Mitarbeiter für unselbständig halten,
werden sie es sein !

Wer motiviert, wertet ab. Er glaubt nicht an die
Leistungs-Bereitschaft des anderen.

Und: Menschen neigen dazu, sich so zu verhalten,
wie sie glauben, dass es von ihnen erwartet wird.
(„*self-fulfilling prophecy*“ = *Vorhersagen,*
die ihre eigene Erfüllung verursachen.)

Deshalb heißt Führung mit Anreiz-Systemen
immer auch „*Ver-Führung*“ und schafft damit
automatisch das Gegenteil: „*Demotivation*“ !

(Dr. Reinhard Sprenger, Management-Trainer und Lehrbeauftragter an den Universitäten
Berlin, Bochum, Essen und Köln sowie Autor zahlreicher Fachbücher und Fachartikel)

Erfolgs-Sucher oder Miss-Erfolgs-Vermeider ?

Betrachten wir zwei Mitarbeiter-Typen,
die die zwei Grund-Modelle von Mitarbeitern
in jeder Firma darstellen:

1. Mitarbeiter, bei denen die Motivations-Lücke
nicht existiert, sondern die voll motiviert Erfolg
und Befriedigung in ihrer Arbeit suchen,
sind „*Erfolgs-Sucher*“.

2. Mitarbeiter, bei denen die Motivations-Lücke
tatsächlich existiert, die in individueller Abstufung
demotiviert ihre Aufgaben mit dosiertem
Arbeitseinsatz „*erledigen*“
und dabei möglichst nicht durch Miss-Erfolge
auffallen wollen, sind „*Miss-Erfolgs-Vermeider*“.

Die Motivierungs-Mechanik wird nun für die
beiden Typen in Gang gesetzt:

- Bedrohen und Bestrafen
eher für die „*Miss-Erfolgs-Vermeider*“
- Bestechen, Belohnen und Belobigen
eher für die „*Erfolgs-Sucher*“.

(Fortsetzung nächste Seite ...)

- **Motivation**

Fortsetzung ...

Fazit:

Die „Erfolgs-Sucher“ werden – wenn sie erstmal durch die Mangel der Motivierung gedreht worden sind – zu „Miss-Erfolgs-Vermeidern“ !

(Die Motivations-Lücke, die ursprünglich nicht vorhanden war, entsteht nun tatsächlich.)

Und die „Miss-Erfolgs-Vermeider“ werden nur noch tiefer in die Demotivation hineingeschraubt.

(Peter Pergl, PPI Ingenieurbüro für Unternehmensberatung)

In einem Buch, das vor rund 2300 Jahren geschrieben wurde und das der Management-Papst Peter Drucker als das beste bezeichnete, das je über Führung geschrieben wurde, fragt der Königssohn seinen weisen Vater, wie man am besten den Gehorsam seiner Soldaten erreiche.

„Nun, was meinst du ?“

fragte der König den Sohn, und der antwortete:

„Den wirkungsvollsten Antrieb zum Gehorsam sehe ich darin, dass man den, der gehorcht, lobt und ehrt, während man den, der den Gehorsam verweigert, verachtet und bestraft.“

„Ja, mein Sohn“, sagte der König,

„das ist der Weg zum erzwungenen Gehorsam.

Es gibt aber noch einen anderen, kürzeren Weg zum freiwilligen Gehorsam, der weit besser ist. Denn die Menschen gehorchen sehr gern jedem, von dem sie annehmen, dass er über alles, was ihnen nützlich ist, besser Bescheid weiß als sie selbst.“

(Michael Birkenbihl, Dipl.-Psychologe, Heilpraktiker, Management- und Motivations-Trainer und Autor zahlreicher Bestseller sowie Lehr-Videos und Lehr-Cassetten, verstorben am 29. März 1993)

- **Motivation**

Leistung ergibt sich immer aus dem Zusammenspiel der drei Leistungs-Dimensionen:

1. Leistungs-Bereitschaft,
2. Leistungs-Fähigkeit und
3. Leistungs-Möglichkeit.

Die Motivierung aber zielt ausschließlich auf die Leistungs-Bereitschaft !

Zusammengefasst sieht das Menschenbild der Motivierung also etwa so aus:

1. Menschen sind tendenziell Leistungs-Verweigerer.
2. Menschen sind hierarchisch gestaffelte Bedürfnisbündel.
3. Menschen sind Reiz-Reaktions-Maschinen.

Fazit:

Das System Motivierung verliert immer !

(Dr. Reinhard Sprenger, Management-Trainer und Lehrbeauftragter an den Universitäten Berlin, Bochum, Essen und Köln sowie Autor zahlreicher Fachbücher und Fachartikel)

Einer der bekanntesten Top-Manager

des deutschsprachigen Raums, der lange Zeit an der Spitze eines der größten Unternehmen stand, sagte mir einmal während eines Abendessens:

„Wissen Sie, ich musste im Laufe meines Lebens einfach lernen, aus den höchstens 10% Erfolgs-Erlebnissen, die ich am Tag habe, so viel innere Kraft zu schöpfen, dass ich die 90% „Mist“, die täglich passieren, ertragen kann !“

(Prof. Fred Malik, Unternehmensberater und Mitinhaber des Management-Zentrums St. Gallen sowie Autor zahlreicher Fachbücher und Fachartikel)

- Motivation

Sieben *ironische* Tipps zur Motivation:

1. Übervorteilen Sie andere Menschen regelmäßig !

Wenn Sie immer an Ihren Vorteil denken und diesen über alle Gefühle anderer stellen, dann werden diese anderen sich selbstverständlich jederzeit wahnsinnig gerne für Sie einsetzen !

2. Üben Sie sich in der Kunst der Schuldzuweisung !

Sagen Sie auf alle Fälle immer laut und deutlich, wer gerade Mist gebaut hat, so befreien Sie die kreativen Energien der anderen !

3. Geben Sie anderen niemals genügend Zeit, sich zu äußern, unterbrechen Sie, winken Sie müde ab, und wischen Sie Argumente anderer rigoros vom Tisch, so macht man sich beliebt.

4. Wann immer Ihnen die Argumente ausgehen, beginnen sie laut zu schreien, damit man Sie wenigstens gut hören kann.

5. Üben Sie immer Druck auf andere aus, denn unterdrückte und bedrückte Menschen arbeiten natürlich freudig und effizient.

6. Zwingen Sie anderen Ihre Meinung auf, unabhängig davon, ob Ihre Meinung unbedingt besser ist:

Hauptsache, Sie setzen Ihren Ansatz durch. Damit ersparen Sie diesen armen Menschen die Notwendigkeit, selbst nachzudenken. Man wird Ihnen ewig dankbar sein !

7. Wurschteln Sie sich ziel- und planlos durchs Leben, denn wer sich vorher nicht festgelegt hat, der kann auch keinen Miss-Erfolg haben. Mitarbeiter und andere Gesprächs-Partner lieben es, nicht zu wissen, wo es langgeht. Außerdem haben Sie den enormen Vorteil, dass man Sie später mit Sicherheit niemals der Zielverfehlung anklagen kann !

(Vera F. Birkenbihl, dt. Autorin zahlreicher Bestseller, Ton-Cassetten und Lehr-Videos sowie Management-Trainerin und Leiterin des Instituts für gehirngerechtes Arbeiten, geb. 1946)

- **Motivation**

Kleine Arbeits-Einheiten langweilen.

„Der Mitarbeiter fühlt sich nur noch als Rädchen im Getriebe, wenn sein Beitrag zum Gesamt-Produkt nicht mehr individuell zurechenbar ist.“

Für den größten Motivations-Killer überhaupt hält der Essener Unternehmens-Berater Dr. Reinhard Sprenger die extreme Aufteilung der Arbeit in immer kleinere Einzel-Aufgaben. Er rügt, dass dieser übertriebene Taylorismus zwar die Effizienz der Firma erhöht, aber gleichzeitig dem Selbstwertgefühl der Beschäftigten schadet.

Weil die Mitarbeiter lediglich einseitig gefordert werden, liegen ihre anderen Fähigkeiten und Fertigkeiten brach. Zudem verlieren sie den Überblick über den gesamten Fertigungs-Prozess. Daher fühlen die Betroffenen sich gelangweilt und erkennen nicht mehr ihre Bedeutung für das End-Produkt.

Es fällt ihnen schwer, sich mit dem Betrieb zu identifizieren. Um diese Entwicklung zu verhindern, rät Sprenger den Firmen-Chefs, Entscheidungen über Arbeits-Abläufe nicht allein zu treffen.

Die Mitarbeiter sollten unbedingt mitreden dürfen, wenn die Arbeit neu verteilt wird.

(Dr. Reinhard Sprenger, Management-Trainer und Lehrbeauftragter an den Universitäten Berlin, Bochum, Essen und Köln sowie Autor zahlreicher Fachbücher und Fachartikel)

Als Motivations-Killer identifizieren Experten:

- starre Arbeitszeiten
- hierarchische Strukturen
- undurchschaubare Entscheidungen
- wenig Gestaltungs-Freiraum
- kaum Verantwortung
- zuviel Kontrolle
- hoher Leistungs-Druck, aber auch Unterforderung
- unfähige Vorgesetzte

(Mihaly Csikszentmihalyi, amerikanischer Glücksforscher und Autor zahlreicher Fachbücher)

- **Motivation**

Motivations-Killer:

- Inkompetente Führungs-Kräfte
- Überheblichkeit und Arroganz
- Unfreundliches, autoritäres Verhalten
- Befehlston
- Ironie, Zynismus
- Kränkende Bemerkungen und Kritik vor anderen
- Beleidigende Vorwürfe
- Überzogene, destruktive Kritik
- Spöttische Anspielungen
- Nicht-Beachtung
- Leere Versprechungen
- Ungerechtigkeit
- Unklare Kompetenzen
- Unantastbare Kompetenzen/Vorgesetzte/Kollegen
- Kein eigener Verantwortungs-Bereich
- Kein Handlungs-Spielraum
- Gruppen-/Abteilungs-/Bereichs-Egoismen
- Einzelkämpfertum
- Unflexible Arbeits-Abläufe und Strukturen
- Starre, technokratische Denk-Schablonen
- Überzogene Bürokratie
- Perfektionismus, der keine Fehler zulässt
- Fehler-Vermeidungs-Strategie
- Kontrolle als Fehler-Such-Strategie
- Hierarchie als Denk- und Arbeits-Blockade
- Konkurrenz-Denken und Wettkampf-Atmosphäre
- Fehlende ganzheitliche Denkweise
- Macht-Demonstration durch Informations-Zurückhaltung
- Mangelhafte Delegation
- Zwang und Fremdbestimmung
- Selbstzweifel
- Miss-Erfolge
- Überforderung
- Ärger
- Enttäuschung
- Sinnlosigkeit, Ohnmacht
- Schuldgefühle

(Fortsetzung nächste Seite ...)

- **Motivation**

Fortsetzung ...

Die Alternativen:

- Fordern statt verführen !
- Lassen statt machen !
- Quellen der Demotivation beseitigen !
- Rahmenbedingungen für individuellen Spielraum schaffen !
- Klare Vereinbarungen und Verantwortung !
- Anerkennung, Dank und Lob geben !
- Begeisterung und Optimismus vermitteln !
- Ziele vereinbaren !
- Informieren !
- Vertrauen !
- Erfolgs-Erlebnisse schaffen !
(Denn jeder Erfolg wirkt als Verstärker und macht Lust auf „mehr“ !)
- Den Mitarbeiter mitgestalten lassen !
(Denn der qualifizierte Mitarbeiter von heute will Partner sein, nicht Untergebener.)
- Entscheidungen gemeinsam treffen !
(Denn in gemeinsam getroffenen Entscheidungen steckt eine enorme Motivations-Kraft !)

Führungs-Kräfte haben das Recht und die Pflicht, klare Forderungen zu stellen, Vereinbarungen zu treffen und diese zu kontrollieren.

Führungs-Kräfte haben das Recht und die Pflicht, auf Einhaltung von Vereinbarungen und Verantwortung zu bestehen sowie Leistung auf der Grundlage definierter Ziele zu verlangen.

Führungs-Kräfte haben das Recht und die Pflicht, bei Nichteinhaltung von Absprachen offen zu konfrontieren und zu kritisieren. Sie haben das Recht, Konsequenzen in die Wege zu leiten. Führungs-Kräfte haben die Aufgabe nachzuforschen, wieso die vereinbarte Leistung nicht erbracht wurde, und Änderungen einzuleiten.

(Dr. Reinhard Sprenger, Management-Trainer und Lehrbeauftragter an den Universitäten Berlin, Bochum, Essen und Köln sowie Autor zahlreicher Fachbücher und Fachartikel)

- **Motivation**

Motivieren kann man nicht durch Reden,
sondern nur durch Tun !

Begeisterung kann man nicht anordnen.
Man kann sie erzeugen, indem man alles,
was sie behindert, entfernt !

Sorgen Sie dafür,
dass sowohl die Leistungsfähigkeit
als auch die Leistungsmöglichkeit der Mitarbeiter
optimal sind. Das motiviert am stärksten !

Das Vermeiden von Demotivation,
also das Unterlassen von Handlungen bzw.
der Abbau von Strukturen und Abläufen,
die die Menschen in einem Unternehmen demotivieren
(= „*Motivations-Killer*“),
ist meist wichtiger als aktive Motivation im Sinne von
aktiven Handlungen (*Incentives, Zuwendungen etc.*).
Hier stecken 95% des brachliegenden Potenzials,
in der aktiven Motivation nur 5%.

Materielle Anreize
(*Geld, Incentives, Geschenke etc.*)
haben den großen Nachteil,
dass ihr Reiz allzu schnell nachlässt.

Weder ein hohes Gehalt
noch Incentives bringen den Schub !
Vielmehr sind es Arbeitsfreude, eigener Erfolg
und ein funktionierendes Arbeitsumfeld !
(*Angemessene materielle Faktoren sind stabilisierend,*
aber eben nicht entscheidend !)

Stellen Sie sich doch selbst einmal die Frage:
Für wie viel Geld würden Sie etwas tun,
was Sie absolut nicht wollen,
weil es Ihnen total widerstrebt ?
Wahrscheinlich wollten Sie dafür sehr viel Geld haben
– wenn Sie es überhaupt tun !

(Jürgen Höller, Gochsheim, Unternehmens-Berater und Motivations-Trainer,
Autor zahlreicher Bestseller, Unternehmer des Jahres 1991)

- **Motivation**

Wie kann ich mich motivieren,
wenn ich durchhänge ?

Suchen Sie sich ein stilles Eckchen,
wo niemand Sie stören kann
– und probieren Sie zu lächeln !
Zwar werden Sie keine Lust dazu haben und
anfangs auch nur eine Grimasse zustande bringen,
aber das macht nichts. Die Hauptsache ist,
dass Sie Ihre Mundwinkel anheben !

Denn das löst eine Kettenreaktion aus:
Gehen Ihre Mundwinkel hoch, drückt ein Muskel
in jeder Wange auf einen bestimmten Nerv.
Dieser signalisiert dem Gehirn:
Dein Besitzer lächelt !
Sofort schüttet es Freude-Hormone aus,
eine Art körpereigene Morphine.
Und Freude-Hormone „fressen“ Kampf-Hormone
jetzt auf. Das ist ein neuro-physiologischer Vorgang,
so ähnlich, als schläge der Arzt mit einem
Hämmerchen auf Ihr Knie – es geht nach vorn,
ob Sie wollen oder nicht !

Wenn Sie stocksauer sind und jemand bringt
Sie zum Lachen, würden Sie in 10 Sekunden den
ganzen Stress aus dem Körper lachen
(*das erleben wir allerdings nur sehr selten !*).
Mit dem „Lächel-Effekt“ funktioniert es genauso.
Der Prozess ist jedoch weniger intensiv,
daher dauert es 60 Sekunden.

Sie können auch gern die Gegen-Probe machen,
die Idee stammt übrigens von dem amerikanischen
Pädagogen Dale Carnegie
(*dem Alt-Vater des Erfolgs-Trainings*):
Stellen Sie sich aufrecht hin, Brust raus,
gut durchatmen, klarer Blick in den Raum
– und nun sagen Sie:
„*Ich fühle mich ganz klein und winzig.*“ Na ?
Funktioniert es ?

(Vera F. Birkenbihl, dt. Autorin zahlreicher Bestseller, Ton-Cassetten und Lehr-Videos sowie
Management-Trainerin und Leiterin des Instituts für gehirngerechtes Arbeiten, geb. 1946)

- **Motivation**

Das glauben die Chefs,
was ihren Mitarbeitern wichtig ist:

1. Gutes Einkommen.
2. Gesicherter Arbeitsplatz.
3. Wohlergehen der Firma.
4. Gute Arbeits-Bedingungen.
5. Interessante Arbeit.
6. Loyalität zwischen Arbeitgeber und Arbeitnehmer.
7. Höflichkeit der Führungs-Kräfte.
8. Anerkennung für gute Arbeit.
9. Eingehen auf private Sorgen.
10. Genaue Kenntnis der Produkte und der Zielsetzung der Firma.

Und das sagen die Mitarbeiter selbst,
was ihnen wichtig ist:

1. Anerkennung für gute Arbeit.
2. Genaue Kenntnis der Produkte und der Zielsetzung der Firma.
3. Eingehen auf private Sorgen.
4. Gesicherter Arbeitsplatz.
5. Gutes Einkommen.
6. Interessante Arbeit.
7. Wohlergehen der Firma.
8. Loyalität zwischen Arbeitgeber und Arbeitnehmer.
9. Gute Arbeits-Bedingungen.
10. Höflichkeit der Führungs-Kräfte.

(Manfred Helfrecht, Begründer und Geschäftsführer des HelfRecht-Zentrums sowie Träger des Bundesverdienstkreuzes erster Klasse, Bad Alexandersbad)

- **Motivation**

Fast wie im richtigen Leben oder:

*Eine (nicht ganz wahre) Geschichte,
die das Leben schrieb:*

Gegen die Japaner:

Vor langer Zeit verabredete eine deutsche Firma mit den Japanern, dass jedes Jahr ein Wett-Rudern mit einem Achter auf dem River Dee ausgetragen werden sollte.

Beide Mannschaften trainierten lange und hart, um ihre höchste Leistungs-Fähigkeit zu erreichen. Als der große Tag des Wettkampfes endlich da war, waren beide Mannschaften topfit.

Die Japaner gewannen mit einer Meile Vorsprung !

Nach dieser Niederlage war das deutsche Team sehr niedergeschlagen, und die Moral war auf dem Tiefpunkt. Das oberste Management entschied, dass der Grund für diese vernichtende Niederlage unbedingt herausgefunden werden musste.

Ein Projekt-Team wurde eingesetzt, um das Problem zu untersuchen und geeignete Maßnahmen zu empfehlen.

Die Untersuchung ergab:

Das Problem war, dass bei den Japanern 8 Leute ruderten und 1 Mann steuerte.

Im deutschen Team ruderte 1 Mann, und 8 Mann steuerten !

Das oberste Management engagierte sofort eine Beratungs-Firma, um eine Studie über die Struktur des deutschen Teams anfertigen zu lassen. Nach Kosten in Millionen-Höhe kamen die Berater zu dem Schluss: Es steuern zu viele Leute und es rudern zu wenig !!!

(Fortsetzung nächste Seite ...)

- **Motivation**

Fortsetzung ...

Um einer Niederlage gegen die Japaner

im nächsten Jahr vorzubeugen,

wurde die Team-Struktur geändert.

Es gab jetzt 4 Steuerleute, 3 Ober-Steuerleute
und 1 Steuer-Direktor.

Ein Leistungs-Bewertungs-System wurde eingeführt,
um den Mann, der das Boot rudern sollte,
mehr Ansporn zu geben, sich noch mehr anzustrengen
und ein Leistungs-Träger zu werden.

„Wir müssen seinen Aufgaben-Bereich

erweitern und ihm mehr Verantwortung geben.“

Damit sollte es gelingen.

Im nächsten Jahr gewannen die Japaner mit
2 Meilen Vorsprung.

Die Deutschen entließen den Ruderer wegen
schlechter Leistungen, verkauften die Ruder,
stoppten alle Investitionen in ein neues Gerät
und die Entwicklung eines neuen Bootes.

Der Beratungs-Firma wurde eine lobende

Anerkennung für ihre Arbeit ausgesprochen.

Das eingesparte Geld wurde an das oberste
Management ausgeschüttet.

(Nikolaus B. Enkelmann, Königstein, Erfolgs- und Motivations-Trainer
sowie Autor zahlreicher Bestseller, Videos und Lern-Kassetten)

Die Frage nach der Motivation ist die Frage

nach den Beweg-Gründen des Menschen,

etwas zu tun oder zu lassen.

Wenn man einem Mitarbeiter zumuten würde,
an seinem Arbeits-Platz zugleich

- ein Handrad zu drehen,
- einen Handhebel zu bedienen,
- mehrere Fußhebel zu betätigen,
- mehrere Anzeige-Geräte gleichzeitig zu beobachten,
- laufend darauf zu achten, was ringsum passiert, und
- ihm sagt, dass er jederzeit ohne eigenes Verschulden tödlich verunglücken kann,
dann wird er diesen Arbeits-Platz nicht akzeptieren
oder enorme Zulagen verlangen !

(Fortsetzung nächste Seite ...)

- **Motivation**

Fortsetzung ...

Ein Mensch, der seinen PKW fährt,
erbringt die oben aufgeführten Arbeiten aber gern,
ja sogar begeistert !

Was veranlasst ihn dazu ?

Bei einem ist es das Gefühl der Freiheit,
bei dem anderen das Beherrschen einer Maschine,
die schnelle Fortbewegung,
die Attraktion der eigenen Erscheinung im Wagen,
die Bequemlichkeit, der Prestige-Effekt.

Wenn wir genau hinhören, sind es

- Selbst-Bestätigung,
- Anerkennung durch andere und
- Freude am Geschehen.

Dies alles kann eine Führungs-Kraft ihren Mitarbeitern
auch bieten. Sie muss es nur wollen – und können !

(Max Meier-Maletz, Meerbusch, Verkaufs- und Management-Trainer)

**Abraham Maslow beschreibt die Motivation zur
täglichen Arbeit so:**

- Grund-Bedürfnisse wie essen, schlafen, sex.
- Sicherheitsbedürfnisse wie Frieden,
Ordnung, keine Entbehrungen.
- Bedürfnis nach Zuwendung:
Freundschaft, Zugehörigkeitsgefühl usw.
- Bedürfnis nach Anerkennung:
Erfolg, Status, Prestige, guter Ruf.
- Bedürfnis nach Selbstverwirklichung:
kreative Leistung, Individualität, Freiräume.

Merke:

**Das niedrigste unbefriedigte Motiv ist jeweils
verhaltensbestimmend.**

Wer nötig Geld braucht, wird auf den kreativen,
aber schlechtbezahlten Job zugunsten einer monotonen,
aber einträglichen Arbeitsstelle verzichten.

**Der Amerikaner Herzberg hat die Faktoren,
die zur beruflichen Arbeit motivieren,
in zwei Kategorien differenziert.**

(Fortsetzung nächste Seite ...)

- **Motivation**

Fortsetzung ...

1. Hygiene-Faktoren, durch die Unzufriedenheit verhindert wird.

Bezahlung, Arbeitsbedingungen, Kooperation und Klima, Führung, Unternehmenspolitik und Verwaltung müssen jeweils gut sein.

2. Motivatoren, die zufrieden machen.

Eine interessante Aufgabe, die Möglichkeit, Leistung zu erbringen, Freiräume, Verantwortung, Aufstiegsmöglichkeiten.

Ein Unternehmen kann jedoch nicht nur das Ziel haben, die Arbeitsmotive seiner Mitarbeiter zu befriedigen. Es muss vor allem darauf achten, marktfähige Leistungen zu erzielen.

Leistung und Zufriedenheit können durch entsprechende Anreize im Unternehmen gefördert werden:

- **Gehälter machen zufrieden, wenn sie subjektiv** als günstig im Vergleich mit anderen beurteilt werden. Sie fördern Leistung, wenn sich die Bezahlung an guter Leistung orientiert.
- **Flexible, selbstbestimmbare Arbeitszeit macht** zufrieden. Wer für seine Zeitplanung selbst verantwortlich ist, arbeitet aber auch konzentrierter, fehlt weniger und bringt so mehr Leistung.
- **Ein Führungs-Stil schafft Zufriedenheit,** wenn er auf die Persönlichkeit des einzelnen Mitarbeiters eingestellt ist. Um Leistung zu fördern, muss er zusätzlich aufgabenorientiert sein.
- **Wenn Kommunikation im partnerschaftlichen** Dialog verläuft, schafft dies Zufriedenheit. Direkte Kommunikation, z.B. über Probleme, schafft indirekt auch bessere Leistung, weil schneller Lösungen gefunden werden können.

(Fortsetzung nächste Seite ...)

- **Motivation**

Fortsetzung ...

- **Arbeits-Inhalte machen zufrieden, wenn die von außen und / oder innen bestimmten Arbeitsmotive befriedigen.** Leistung wird gefördert durch Aufgaben, die den Qualifikationen des jeweiligen Mitarbeiters angemessen sowie abwechslungsreich sind. Wichtig ist ferner, dass er über die Ergebnisse und Qualität seiner Arbeit informiert wird.

(Volker Kunst aus seinem Buch „Angewandte Psychologie im Unternehmen“)

Demotivierende Verhaltensweisen –

wie werden Miss-Erfolge produziert ?

In unseren Untersuchungen zum Thema

„Das gesunde, leistungsstarke Unternehmen“ haben wir bei einer repräsentativen Auswahl von Mitarbeitern halbstandardisierte Interviews durchgeführt.

Dabei zeigte sich, welches Benehmen von Führungs-Kräften demotivierend wirken und Miss-Erfolge provozieren kann.

Auf die Frage, welches Verhalten eines Vorgesetzten als kränkend empfunden werde, erhielten wir folgende Antworten:

- Wenn er den anderen herabsetzt und zum Beispiel sagt:
„In Ihrem Alter müsste man so etwas aushalten !“
- Wenn er droht: *„Falls du das nicht machst, dann ...“*
- Wenn er ironisch wird:
„Das haben Sie ja wieder gut gemacht !“
- Wenn er sarkastisch oder zynisch wird.
- Wenn ich ausgelacht werde,
weil ich etwas nicht weiß !
- Wenn ich gehässig kritisiert werde, zum Beispiel:
„Das kann ja ein Vierjähriger besser als du !“
- Wenn der Chef mich anklagt und mir Vorwürfe macht: *„Sie sind so unselbständig.
Alles muss man Ihnen sagen.
Können Sie nicht mitdenken ?
Sie sind einfach faul,
sonst wären Sie mit der Arbeit schon längst fertig !“*

(Fortsetzung nächste Seite ...)

- Motivation

Fortsetzung ...

- Wenn mein Chef sich zurückzieht und schweigt, wenn ich etwas frage.
- Wenn er sich verleugnen lässt, obwohl ich weiß, dass er da ist.
- Wenn er jammert und klagt, dass früher alles besser war.
- Wenn er ein abweisendes, mürrisches Gesicht macht.
- Wenn er anderen ein schlechtes Gewissen macht und sich selbst als überlegen darstellt:
„Warum haben Sie nicht...? Wieso sagen Sie nichts?! Wie kann man nur so dumm sein?!“
- Wenn er auf Verbesserungs-Vorschläge nicht eingeht.
- Wenn wir angeschrien werden.
- Wenn wir ungerecht behandelt werden.
- Wenn negative Werturteile gefällt werden, zum Beispiel: *„Sie sind verbohr! Das ist doch Blödsinn! Das ist lächerlich!“*
- Wenn wir wegen Kleinigkeiten kontrolliert werden.
- Wenn der Chef die Dinge selbst machen will und nicht delegieren kann.
- Wenn Führungs-Kräfte mitgeschleppt werden und keiner weiß, wofür die noch da sind.
- Wenn der Chef Verhaltens-Regeln predigt, sie aber selbst nicht einhält:
„Von uns wird Pünktlichkeit verlangt, er selbst kommt zu Meetings immer zu spät!“
- Wenn Mitarbeiter für dumm verkauft werden.
- Wenn er überfürsorglich ist und mich meine Aufgabe nicht allein machen lässt.
- Wenn Chefs nie loben.
- Wenn sie Informationen zurückhalten.
- Wenn sie trotz guter Ergebnisse unterschwellig Kritik üben.
- Wenn sich der Chef für den Größten hält und uns wie Deppen behandelt.
- Wenn man sich nicht auf ihn verlassen kann.

(Fortsetzung nächste Seite ...)

- **Motivation**

Fortsetzung ...

Lee Iacocca sagte einmal:

„Man setzt sich nicht durch, indem man Leute zur Schnecke macht.“

(Manfred Martin und Gabi Pörner aus ihrem Buch „Das gesunde Unternehmen“)

Von acht Möglichkeiten,

Menschen zu besseren Leistungen zu veranlassen,
werden meistens nur zwei genutzt:

Tadel und Drohungen !

Das bedeutet:

75% der Chancen werden nicht genutzt !

Die acht Möglichkeiten der Motivation:

- Lob und Anerkennung der Leistung
- Menschliche Zuwendung
- Aufstiegs-Chancen
- Anleitung zur besseren Leistung
- Förderung der individuellen Fähigkeiten
- Einkommens-Verbesserungen durch Prämien
- Tadel bei Fehlern oder Versagen
- Drohungen

Eigentlich sollte der Grundsatz lauten:

„Erst fördern, dann fordern !“

Allzuoft aber wird gefordert, ohne zu fördern !

(Max Meier-Maletz, Meerbusch, Verkaufs- und Management-Trainer)

Der wichtigste Lehrsatz heißt deshalb:

Nicht Motivation,

sondern Vermeiden der Demotivation

ist der Schlüssel für Begeisterung !

(Michael Birkenbihl, Dipl.-Psychologe, Heilpraktiker, Management- und Motivations-Trainer und Autor zahlreicher Bestseller sowie Lehr-Videos und Lehr-Cassetten, verstorben am 29. März 1993)

- **Motivation**

Warum die Amerikaner in Vietnam verloren ?

Man kann nicht allein „per Funk“ motivieren, wie das folgende Beispiel zeigt.

Es beleuchtet einige der Ursachen, warum die amerikanischen Streitkräfte in Vietnam verloren. Generalleutnant Lange von der Bundeswehr berichtete in einem Vortrag über die Bedeutung der Primär-Gruppe darüber:

Nach Meinung der Militär-Fachleute gab es vier Ursachen für die amerikanische Niederlage in Vietnam:

- 1. Die Soldaten wussten nicht,**
wofür sie eigentlich kämpften.
Sie sahen keinen Sinn in diesem Kampf !
- 2. Die Soldaten erfuhren von der Heimat keinerlei**
moralische Unterstützung. Im Gegenteil:
Sie erlebten, wie sich die halbe Nation gegen diesen Krieg in riesigen Protestmärschen erhob.
- 3. Die Kampfkraft der Primär-Gruppe**
(*also der kleinsten Einheit*) wurde durch die starke Fluktuation aufgrund von Tod und Versetzung entscheidend geschwächt.
Auch wenn diese Primär-Gruppe durch andere, genauso bewährte Kämpfer wieder aufgefüllt wurde, war die Kampfkraft dieser neuen Gruppe wesentlich schwächer als die der gewachsenen Gruppe. Der Grund liegt in der Bedeutung der Primär-Gruppe für den einzelnen Soldaten. Wenn rund um ihn das Inferno tobt, dann kämpft der Soldat in letzter Konsequenz nur noch für seine kleine Gruppe, für diese „*Friedens-Insel*“ im Meer der Feindseligkeiten.

Denn diese Gruppe gibt ihm,
was er zum Leben und Überleben braucht:
den Schutz, die Geborgenheit,
das Selbstvertrauen, die Akzeptanz,
die Kameradschaft. Diesen „*Teamgeist*“ kann man auch mit noch so guten neuen Kämpfern nicht von heute auf morgen wiederherstellen.

(Fortsetzung nächste Seite ...)

- **Motivation**

Fortsetzung ...

Er braucht seine Zeit, und bis dahin ist die Kampf-Kraft entscheidend geschwächt.
Deshalb ist auch der positive Teamgeist von so ausschlaggebender Bedeutung !

- 4. Die amerikanischen Offiziere erteilten** ihren im Dreck liegenden Soldaten vom (*sicheren*) Hubschrauber aus die Befehle.
Man braucht nicht viel Phantasie, um sich vorzustellen, was das für die Motivation bedeutet. Während der GI mit Dreck, Ungeziefer, Gegner- und Todes-Angst zu kämpfen hatte, wusste er seinen „*leader*“ hoch oben in den Wolken in fast vollkommener Sicherheit.

Fazit:

Führung per Funk genauso wie Führung per Dienstanweisung oder per Rundschreiben klappt nicht, hat keine Aussicht auf Erfolg !

(Dr. phil. Dipl.-Kfm. Hans Christian Altmann, Management- und Verkaufstrainer sowie Autor zahlreicher Fachbücher und Fachartikel)

Rommel führte an vorderster Front !

Das Gegenteil dieses „*funktionellen*“

Führungs-Stils bewies Rommel.

Er praktizierte wie nur wenige (*aber alle großen Feldherren*) Führung durch persönlichen Einsatz.

In einer Biographie über ihn heißt es:

Doch erst auf dem Schlachtfeld war Rommel ganz in seinem Element.

Er war der geborene Führer. Aus Instinkt und Verstand vertraute er auf seine persönliche Wirkung.

Er war der erste, der den Krieg in der Wüste

als eine Art Seekrieg sah.

„*Kein Admiral*“, so erklärte er,

„*hat jemals eine Seeschlacht an seinem*

Schreibtisch in der Flotten-Station gewonnen ...“

(Fortsetzung nächste Seite ...)

- **Motivation**

Fortsetzung ...

Das Geheimnis seiner ersten Erfolge lag einfach darin, dass er nicht erst auf Meldungen zu warten hatte. Er verschaffte sich immer selbst ein Bild ! Er war immer selbst unterwegs, vorn an der Front. In seinem Flugzeug, in seinem Panzer, in seinem Befehlswagen, im Volkswagen oder zu Fuß.

Ebenso wie Napoleon und Wellington setzte sich Rommel auch Gefahren aus, weil diese Gefahren einfach unvermeidlich waren, wenn er die Schlacht persönlich leiten wollte. Und dadurch konnte er die Truppe anfeuern und in ihr einen Willen zum Sieg entfachen. Letzten Endes hängt davon der Ausgang aller Schlachten ab. Schlachten können durch schlechte Führung oder unzulängliche Arbeit des Stabes verloren werden. Aber mangelnde Kampf-Moral einer Truppe kann selbst durch die beste Führung nicht ausgeglichen werden, noch weniger durch gute Planung des Stabes.

Dasselbe gilt fast uneingeschränkt für Führungs-Kräfte: Ohne persönlichen Überblick kann man nicht führen. Den besten Überblick erhält man im Gespräch mit den Mitarbeitern und den Kunden. Ohne Begeisterung und Engagement wird auch das beste Produkt kein entscheidender Erfolg !

Fazit:

Wer selbst nicht motiviert ist,
kann andere nicht motivieren !

(Dr. phil. Dipl.-Kfm. Hans Christian Altmann, Management- und Verkaufstrainer sowie Autor zahlreicher Fachbücher und Fachartikel)

- **Motivation**

Ich höre oft frustrierte Manager

darüber klagen, dass ein bestimmter Mitarbeiter nichts taugt, weil er nicht wie ein anderer auf eine bestimmte Motivations-Technik anspreche. Eines Tages fragte mich ein Manager in genau dieser Situation, ob er einen bestimmten Mitarbeiter feuern solle, mit dem er diese Schwierigkeiten habe.

Ich sagte ihm, er solle mir doch einmal seinen

Schlüsselbund geben. Sehr erstaunt tat er das.

Dann wählte ich einen der Schlüssel aus und fragte meinen Besucher:

„Wozu passt dieser Schlüssel?“

„Das ist mein Autoschlüssel“, antwortete er.

„Passt er auch für das Auto Ihrer Frau?“

„Nein, natürlich nicht!“

„Sehen Sie, mit Ihrer Motivations-Technik ist das ebenso. Sie kann für den einen passen, aber eben nicht für den anderen ...!“

(Christian H. Godefroy, Zeitmanagement-Experte, und John Clark in „Das Zeitmanagement-System“, Rentrop-Verlag Bonn)

Das Schlimmste ist die Resignation !

Die Weltgeschichte lebt jedoch durch die Taten großer Männer und Frauen, von Beispielen,

die deutlich machen, was Motivation vermag.

Motivation aber ist ohne Motivator nicht möglich.

Wir sollten uns daher in Zukunft viel mehr mit den

„Möglichkeiten der Motivation“ beschäftigen,

z.B. uns fragen: „Was macht den Motivator aus,

welche Charakter-Eigenschaften befähigen ihn,

so wirksam zu sein?“

Jede Woche lesen wir im Sportteil der Zeitung

über Siege und Miss-Erfolge, über Motivation und

Demotivation. Jeder Sportinteressierte weiß um die

Motivations-Kraft eines Spitzen-Trainers.

Und wie oft werden Trainer ausgewechselt,

die ihre Motivations-Kraft verloren haben.

(Nikolaus B. Enkelmann, Königstein, Erfolgs- und Motivations-Trainer sowie Autor zahlreicher Bestseller, Videos und Lern-Kassetten)

- **Motivation**

Motivations-Regeln:

- 1. Wichtiger als die Fremd-Motivation**
ist das Vermeiden von De-Motivation.
- 2. Motivation braucht Information,**
Anerkennung, Kompetenz und Vertrauen.
- 3. Das Aufzeigen der Bedeutung des Menschen**
und seiner Leistung auf der Meta-Ebene wirkt
motivierend.
- 4. Leistungs-Ziele motivieren,**
wenn sie herausfordernd und realistisch sind
(*faszinierende Ziele*).
- 5. Ziel-Vorstellung und Ziel-Vereinbarung,**
nicht Ziel-Anweisung macht den Menschen zum
Aufgaben-Löser.
- 6. Motivieren durch Führungs-,**
nicht durch Fach-Kompetenz,
Vertrauen in die Fähigkeiten setzen und zu den
Aufgaben auch die Befugnisse delegieren.
- 7. Visualisierung gibt zusätzliche Motivations-**
Impulse, sichtbares „*Abhaken*“ schafft Bestätigung.
- 8. Der beste Motivator ist der Erfolg.**
Alle positiven Details sollen besonders gewürdigt
werden. Anerkennung stärkt, Ablehnung schwächt.
- 9. Durch Team-Bildung wird die Motivation**
angeregt und gefördert; ein erfolgreicher Weg für
die notwendige Sinngebung.
- 10. Stets die Übertragungs-Effekte**
(*SEP = Selbst-erfüllende Prophezeihungen*)
bedenken, einschließlich der Körpersprache.
Wenn man andere begeistern will,
muss man selbst „*brennen*“.

(Transfer Seminare GmbH, Ingrid Pflug, Berlin)

(Fortsetzung nächste Seite ...)

- **Motivation**

Fortsetzung ...

Josef Schmidts Management-Modell hilft dabei,
die Selbstmotivation der Mitarbeiter zu fördern.

Es gibt kein besseres Mittel, Mitarbeiter zu motivieren,
als nutzenbietende Unternehmens-Ziele.

Letztlich kann eine Führungs-Kraft nur fördernde
Rahmen-Bedingungen schaffen und Demotivation
vermeiden.

Die fünf wichtigsten Punkte,

die im Schindlerhof laut einer Umfrage
unter den Mitarbeitern für Motivation sorgen:

- Anerkennung für gute Arbeit
- Transparenz bei Zielen und Produkten
- Eingehen auf private Sorgen
- ein sicherer Arbeitsplatz
- ein gutes Gehalt

Aus Offenheit und klaren Zielen

entsteht die größte Mitarbeiter-Motivation.

Der Rest – zum Beispiel das neue Cabriolet
als Firmenwagen – ist nur „Puderzucker“.

(Klaus Kobjoll, selbständiger Unternehmer und gefragter Referent, 1990 Hotelier des Jahres, 1994 Deutscher Marketingpreis, 1997 Unternehmer des Jahres, 1998 European Quality Award und Ludwig-Erhard-Preis)

Eine Voraussetzung für ein hervorragendes

Betriebs-Klima ist eine gut funktionierende
Informations- und Kommunikations-Politik.

Informationen schützen vor unnötigen

Reibungs-Verlusten und schaffen eine Identifikation
mit den Unternehmens-Zielen.

Hier helfen Controlling durch Kennzahlen und
Transparenz, die Zielvorgaben zu erreichen.

Die Qualität des Betriebs-Klimas ist stark abhängig von
den Motivations-Prinzipien und den Fähigkeiten der
Führungs-Kräfte. *(Wir sehen wieder:*

Alles ist mit allem und jedem vernetzt !)

Aus der Glücks-Forschung ist bekannt,

dass lediglich 15% der Menschen sagen:

„*Ich bin glücklich.*“ Diese 15% sind einem Ziel
verschrieben ! *(Pareto lässt grüßen !)*

(Klaus Kobjoll, selbständiger Unternehmer und gefragter Referent, 1990 Hotelier des Jahres, 1994 Deutscher Marketingpreis, 1997 Unternehmer des Jahres, 1998 European Quality Award und Ludwig-Erhard-Preis)

- **Motivation**

Menschen brauchen klare Informationen

darüber, wo sie für erfolgreiche Abläufe verantwortlich sind. Das macht viel Schaffens-Motivation frei !
Deshalb sollte jeder Mitarbeiter eine Liste seiner Hauptaufgaben besitzen. So weiß er ganz klar, wo er für Erfolge verantwortlich ist und dass diese auch eindeutig seinem Image zugute kommen.
Es entsteht dadurch das Gefühl, Frau oder Herr im beruflichen „*Hause*“ zu sein.

Jeder sollte seine Kompetenz kennen !

In seinem Bereich sollte der Mitarbeiter selbst „*Unternehmer*“ sein dürfen:
So viel Gestaltungs-Freiraum ist notwendig, damit er mitdenkt und sich rückhaltlos geistig und emotional für das Unternehmen einsetzt.
Die Mitarbeiter engagieren sich noch mehr, wenn sie Gelegenheit haben, den Unternehmens-Jahreszielplan mitzugestalten.

Lassen Sie erst über Erfolge berichten !

Apropos Erfolg: Eine Besprechungs-Runde nach dem HelfRecht-Management-System wird grundsätzlich mit einem Bericht jedes Teilnehmers über seine Erfolge gestartet.
Dabei werden nicht nur die eigenen Schaffens-Ergebnisse, sondern durchaus auch die Erfolge aus anderen Bereichen im Unternehmen geschildert.
Über Mängel zu diskutieren, sie als Chancen anzunehmen und die bestmögliche Lösung als Ziel zu definieren, das fördert die Emotionalität.
Deshalb ist eine positive Einstimmung solcher Besprechungs-Runden überaus wichtig.

(Fortsetzung nächste Seite ...)

- **Motivation**

Fortsetzung ...

Positives Selbstwertgefühl stärkt die Motivation.

Auch die Zweck-Beschreibung der eigenen Tätigkeit wirkt sich günstig auf die Persönlichkeits-Entwicklung aus: Sie stärkt das Selbstbewusstsein.

Der Mitarbeiter erkennt: So viel bin ich also für das Unternehmen und dessen Kunden und Partner wert ! Dies sollte als eigene Erkenntnis formuliert sein, nicht als Meinung anderer. Mitarbeiter mit einem starken Selbstbewusstsein sind sich ihres eigenen Wertes für das Unternehmen und für das menschliche Umfeld ihres Handelns bewusst und so auch hochmotiviert. In Zielfindungen und Wie-Plan-Skizzen kann jeder Mitarbeiter seine geistige Kompetenz und seinen Beitrag zum Unternehmens-Erfolg darstellen. Das weckt Ehrgeiz und Leistungs-Freude.

Wenn der Chef einen Mitarbeiter

vor anderen kritisiert, kann er damit bereits dessen „*innere Kündigung*“ auslösen.

Positives über Mitarbeiter vor anderen zu berichten motiviert den Gelobten dagegen sehr.

Es dürfen nur nicht immer die gleichen als gute Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter herausgestellt werden, sondern es sollte möglichst jeder irgendwann drankommen.

Verstehen Sie Mängel als Chancen.

Nichts, was der Chef tut, darf demotivieren, jede seiner Aktionen muss motivieren !

Natürlich ist das eine extrem hohe Ziel-Setzung, die so gar nicht zu erfüllen ist.

Dies ist jedoch letztlich die Erfolgs-Leitlinie für qualifizierte Führungs-Persönlichkeiten.

Dabei kann die motivierende Wirkung nicht von „*Süßholzraspeln*“ ausgehen.

Auch Probleme und Schwierigkeiten müssen offen angesprochen werden, um daraus Ziele und das richtige Vorgehen zu entwickeln.

(Fortsetzung nächste Seite...)

- **Motivation**

Fortsetzung ...

Die große Führungs-Kunst besteht darin,
zu meisternde Schwierigkeiten ganz sachlich,
ohne Vorwürfe, aber eindeutig und unmissverständlich
darzustellen.

(Manfred Helfrecht, Begründer und Geschäftsführer des HelfRecht-Zentrums sowie Träger des Bundesverdienstkreuzes erster Klasse, Bad Alexandersbad)

Das Wort „Motivation“ kommt vom lateinischen
Begriff „*movere*“, das heißt bewegen.
Und Motivation bedeutet demnach jemanden
„*bewegen*“.

Jede Form der Motivation umfasst drei Bereiche:

- **Motiv** (z.B. „*Hunger*“)
- **Verhalten** (z.B. „*Essen*“)
- **Ziel** (z.B. „*Sättigung*“)

Das Ergebnis jeder Motivation ist es,
jemanden zu einem Ziel zu bewegen.
Um jemanden erfolgreich zu einem Ziel bewegen
zu können, muss dieses Ziel auch das Ziel
der motivierten Person sein !

Doch welche Personen wollen wir motivieren ?

- Motivation der eigenen Person ?
- Motivation von anderen Menschen ?

(Jürgen Höller, Gochsheim, Unternehmens-Berater und Motivations-Trainer, Autor zahlreicher Bestseller, Unternehmer des Jahres 1991)

Merke:

**Jemand, der andere motivieren möchte,
muss selber motiviert sein !**

Oder wie sagte schon Augustinus:

*„In dir muss brennen,
was du in anderen entzünden willst.“*

(Fortsetzung nächste Seite ...)

- **Motivation**

Fortsetzung ...

Es ist einfach falsch, anzunehmen,

Mitarbeiter würden nur des Geldes wegen arbeiten. Immer wieder beweisen Untersuchungen, dass an erster Stelle der Arbeits-Motive nicht das Geldverdienen steht.

Auf die Frage

„Was erwarten Sie von Ihrem Arbeitsplatz?“

antworten Mitarbeiter wie folgt:

- 1. Anerkennung für die geleistete Arbeit**
- 2. Verantwortliche Tätigkeit ausführen**
- 3. Verständnis des Vorgesetzten bei persönlichen Problemen**
- 4. Sicherheit des Arbeitsplatzes**
- 5. Gutes Gehalt**

Deshalb hier einige Tipps, wie Sie die Motivation Ihrer Mitarbeiter stärken können:

- Gehen Sie auf Ihre Mitarbeiter ein.
- Interessieren Sie sich für die Interessen und Motive Ihrer Mitarbeiter.
- Geben Sie Ihren Mitarbeitern genug eigenen Spielraum, und kontrollieren Sie in angemessenen Abständen. (*Aber nie heimlich !*)
- Nehmen Sie neue Gedanken von Ihren Mitarbeitern auf – selbst wenn sie nicht 100 %ig sind.
- Hören Sie zu, wenn Ihre Mitarbeiter etwas sagen. Unterbrechen Sie sie nicht !
- Arbeiten Sie mit Lob und Anerkennung !
- Geben Sie sachliche Kritik, wenn diese notwendig ist.
- Sprechen Sie mit Ihren Mitarbeitern zwischendurch auch mal locker über private Dinge !
- Machen Sie keine Witze auf Kosten Ihrer Mitarbeiter !

(Fortsetzung nächste Seite ...)

- **Motivation**

Fortsetzung ...

Merke:

Der Mensch kann sich nur selbst motivieren !

(Der Mensch kann sich nur aus sich selbst heraus motivieren – durch seine eigenen Ziele !)

Was Menschen wollen, ist wählen können !

Der wichtigste Lehrsatz heißt deshalb:

**Nicht Motivation,
sondern das Vermeiden der Demotivation
ist der Schlüssel für Begeisterung !**

Motivation als Schlüssel für den Vertriebs-Erfolg:

Auch gute Verkäufer haben eine hohe Anzahl von „Neins“ ihrer Kunden zu verkraften.

Das Problem – das zeigen unsere Untersuchungen – ist, dass der nur „durchschnittliche“ Verkäufer die „Neins“ der Kunden anders erlebt.

Er wiederholt die erlebten Miss-Erfolge vor dem geistigen Auge ständig, so beim Gespräch mit Kollegen, Vorgesetzten und der Familie.

Die Negativ-Erlebnisse werden unendlich multipliziert und nehmen das Bewusstsein ein.

Je häufiger, je länger und je intensiver

ein Erlebnis rekapituliert wird,

desto tiefer wird diese Stimmung verwurzelt.

Das gilt für positive Eindrücke ebenso wie für Negativ-Erlebnisse.

Und genau hier liegt der Schlüssel der Erfolgreichen.

(Fortsetzung nächste Seite ...)

- **Motivation**

Fortsetzung ...

Der Schlüssel der erfolgreichen Spitzen-Verkäufer:

Meine Studien haben gezeigt, dass die Spitzen-Verkäufer auf die Frage „*Wie war der letzte Monat?*“ ihre Erfolgs-Erlebnisse in den Mittelpunkt stellen. Sie berichten von einem Abschluss nach dem anderen ! Der Spitzen-Verkäufer macht aus den Abschlüssen vor dem geistigen Auge eine riesige Anzahl von Positiv-Erlebnissen. Und: Er berichtet bei verschiedenen Gelegenheiten davon, durchlebt die Positiv-Erlebnisse damit immer wieder und sorgt dadurch für seine anhaltende Positiv-Disposition.

Aufgrund dieser Basis-Erkenntnisse über die

Funktionsweise der menschlichen Motivation gilt ein entscheidender Grundsatz: Wenn Sie demotiviert sind, dann hat Ihr Gehirn zu schnell das Negative gelernt !

Wie können Sie nun Ihre positiven Erlebnisse

optimal verstärken und so mit den negativen Eindrücken problemlos klarkommen ?

Der Profi spricht nur über seinen Erfolg.

Erfolg ist ihm Zeit wert. Lenken Sie Ihr geistiges Auge auf die erstaunlichsten „*Volltreffer*“

einer Woche. Analysieren Sie, und sprechen Sie über die Charakteristika der besten Abschlüsse.

Was war der schnellste, der schwierigste, der überraschendste Abschluss ?

Geben Sie dem Erfolg die meiste Zeit in Gesprächen und Präsentationen.

Nichts macht erfolgreicher als der Erfolg !

Nach dem Grundsatz der „*Sich-selbst-erfüllenden-Prophezeiung*“ beinhaltet eine positive Erfahrung das Saatgut für die nächsten Erfolge.

(Fortsetzung nächste Seite...)

- **Motivation**

Fortsetzung ...

Wie kann ich mich für den Tag motivieren ?

Morgens entscheiden Sie über Ihren Tag.

Wer unter Zeitdruck zu spät aufsteht,
sich fragt: „*Mal gucken, was heute wieder schiefgeht*“,
und mit hängenden Schultern zum Auto schlurft,
hat verloren.

Dabei ist das Gewinnen am Morgen so einfach.

Tipp1: Stellen Sie morgens die individuellen
Konstruktiv-Fragen!

Beispiel: Wie mache ich diesen Tag zu einem
Meisterwerk ?

Worauf freue ich mich heute am meisten ?

Welche Chance habe ich nur heute ?

Tipp2: Nehmen Sie morgens Ihre „*Erfolgs-Haltung*“
ein ! Jeder Mensch hat seine eigene „*Erfolgs-
Haltung*“.

Wie stehen Sie, wenn Sie motiviert sind ?

Wie ist dann Ihre Gestik, Mimik, Stimme ?

Nehmen Sie schon am Morgen diese Haltung
ein, und Sie werden einen positiven Einfluss
auf Ihre Gesamt-Stimmung spüren.

(Alexander Christiani, Bad Münstereifel, Verkaufs- und Persönlichkeits-Trainer
sowie Autor zahlreicher Bücher, Ton-Cassetten und Video-Lehr-Filme)