

11. 06. 2019

Denkpause zum Thema „Motivation“

Vor kurzem bin ich beim Aufräumen auf einen alten Artikel des 2015 leider verstorbenen Pioniers der Organisationsentwicklung, Christoph Lauterburg, gestossen. Er hat ihn damals für sein Erstlingswerk „Vor dem Ende der Hierarchie“ geschrieben. Dies war vor 40 Jahren, er könnte aber auch eben gestern geschrieben worden sein.

Hier der Artikel in seiner vollen Länge:

Eine Kunst, die niemand kann

„In unserer Wirtschaft zerbrechen sich immer noch viel zu viel Menschen den Kopf darüber, wie andere Menschen zur Leistung „motiviert“ werden könnten. Allein schon in dieser Fragestellung steckt das ganze tragische Dilemma unserer autoritären Denkungsart. Menschen muss man nicht, kann man gar nicht motivieren. Die Menschen motivieren sich selbst – wenn sie die Möglichkeit haben, ihre Fähigkeiten zu entfalten und sich laufend zu entwickeln.

Dies ist der grosse, offensichtlich so furchtbar schwierige Denkschritt: Es geht nicht darum, die Menschen zu verändern, sondern die Umstände, unter denen sie arbeiten. Die Aufgabe des Managements besteht besteht nicht darin, sich besonders raffinierte Techniken der Menschenbehandlung anzueignen, sondern zunächst einmal die Arbeit so zu organisieren, dass sie einem normalen Menschen seinen gesunden Menschenverstand, seine Urteilskraft und ein ganz klein wenig Erfindergeist abverlangen.

Ein grosser Teil der Probleme im Arbeitsbereich würde gar nicht erst entstehen, wenn die Mitarbeiter nicht nur als Produktionsfaktoren eingesetzt, sondern als erwachsene Menschen und Gesprächspartner „für voll“ genommen würden. Von Douglas McGregor stammt eine der tiefstinnigsten, in ihrer Prägnanz nicht übersetzbaren Bemerkungen: „It is important to note the difference between making people feel important and making people important“. Wer das einmal verstanden hat, braucht keine Seminare über „Mitarbeitermotivation“ mehr zu besuchen.“

(aus „Vor dem Ende der Hierarchie“ von Christoph Lauterburg, ECON-Verlag, 1978, Kapitel „Arbeit – Weg zum Glück?“)