

# Erfolgreich sein oder motivieren?

---

## **Unterschied: Interesse und Bedürfnis**

In der Schule, der Arbeitswelt, ja immer da, wo Menschen in Organisationen zusammentreffen, gibt es verschiedene Interessen (oder sind es Bedürfnisse?), die irgendwie unter einen Hut gebracht werden müssen, wenn das Ganze funktionieren soll.

Ein Raucher hat das Bedürfnis zu rauchen, obwohl er sich gerade das Rauchen abgewöhnt, weil er ein Interesse daran hat gesund zu bleiben.

***Wer die Begriffe nicht exakt definiert, steht dem Erfolg im Weg.***

**Interesse** ist eine objektive Angelegenheit, egal ob es Ihnen gefällt oder nicht.

Horst hat das Interesse abzunehmen, weil nicht nur der Arzt ihm gesagt hat, dass er sich langfristig ruiniert. Er sollte das Interesse haben, sich mehr zu bewegen.

**Bedürfnis** ist das, was Ihnen angenehm ist, oder Ihnen Genuss bietet.

Horst hat das starke Bedürfnis nach Schweinshaxe, Leberwurst und Bier. Es ist ihm angenehm vor dem Fernseher zu liegen.

Interessen sind also Grundbedingungen eines vernünftigen Lebens und werden nicht von Menschen gemacht. Sie sind einfach da, also meistens unbewusst.

***Erkennen Menschen ihre Interessen wirklich selbst?***

Menschen haben ein Interesse an ihrem Arbeitsplatz, weil dieser ihren Lebensunterhalt sichert. An der Arbeitsstelle haben diese aber das Bedürfnis nach Abwechslung, regelmäßigen Pausen oder danach, sich mit den Kollegen auszutauschen.

Der Fernfahrer Horst hat ein Interesse auf der Autobahn schnell zu seinem Ziel zu kommen, würde aber lieber ein Stück Landstraße fahren, weil er sich unterwegs etwas kaufen könnte und es landschaftlich viel schöner ist. Das erste muss ein vitales Interesse sein, damit die Spedition wirtschaftlich arbeiten kann, das zweite ist ein persönliches Bedürfnis, welches Horst angenehme Gefühle beschert.

Horst wird kein Interesse entwickeln zum Zahnarzt zu gehen, obwohl er Zahnschmerzen hat. Viel lieber würde er in der Sonne sitzen. Aber Horst und die Gesellschaft haben ein Interesse an Zahngesundheit. Gesunde Ernährung ist die Grundlage dazu, also ein Interesse.

***Verwechseln Sie bitte nicht Interessen- und Bedürfnismanagement.***

*Interessenmanagement ist die Planung, Steuerung und Durchsetzung von Interessen, also im Betrieb die Organisationsentwicklung. Interessenmanagement beschäftigt sich mit den Ursachen von Interessen. Das Buch „[Erfolgreich als Lebensunternehmer](#)“ beschreibt viele Grundlagen für eine gedeihliche Zusammenarbeit von Menschen in Organisationen. Haben Sie ein Bedürfnis es zu lesen, wohl nicht, aber Sie sollten ein Interesse daran haben und das ist wichtiger für Sie, als der pure Lesegenuss, wenn Sie zum Beispiel einen Roman oder Krimi lesen. (Leser sagen übrigens, das Buch wäre gut lesbar.)*

Wer Interessenmanagement betreibt, beschäftigt sich immer mit den Existenzbedingungen, wogegen sich Bedürfnisse auf den Menschen selbst beziehen.

*In vielen Firmen wird Bedürfnismanagement betrieben. Das ist reine Kosmetik und eigentlich unnötig.*

Der Denkfehler besteht darin, dass man meint, Interessenmanagement betrifft etwas, was die Menschen ursächlich deswegen ändern möchten. Hieraus entstehen Probleme bei der Organisationsentwicklung.

Ein Alleinverdiener und Vater von drei Kindern muss ein Interesse haben beruflich aufzusteigen, zum Beispiel wenn das Geld der Familie knapp ist. Er wird sich sehr darum bemühen, weil er mehr Geld will. Ob er deshalb ein guter Vorgesetzter wird ist allein damit aber bestimmt nicht gesagt. Geld für Arbeit ist immer nur ein Ausgleich wenn die persönlichen Interessen von denen der Firma abweichen. Sie als Chef müssten ein vitales Interesse daran haben, Ihren Angestellten einen ausreichenden Lohn zu zahlen, damit diese die Firma nicht verlassen oder die Meinung entwickeln, wenn du mich nicht ordentlich bezahlst, arbeite ich auch nicht ordentlich. Vielleicht finden Sie aber ein Führungstalent, der einfach gerne Menschen führt, weil er das auch kann, so wie Boris Becker Tennis spielen.

***Gutes Personal ist teuer, schlechtes aber noch viel teurer.***

Im ersten Fall ist die Wahrscheinlichkeit hoch, dass Sie nach dem [Peter-Prinzip](#) eine Beförderung zu viel ausgesprochen haben und nun ein Mensch auf einem Posten sitzt, den er nicht mehr ausfüllen kann. Im zweiten Fall bekommen Sie einen tief von innen heraus motivierten Abteilungsleiter.

***Menschen streben nach der Befriedigung ihrer Bedürfnisse.***

Die drei Methoden: Argument, Belohnung (Incentives) und Strafe zielen auf die Bedürfnisse, aber mit der Idee, Menschen zu etwas zu bewegen.

Wenn ich Menschen dazu bringen möchte, etwas zu tun, was außerhalb ihrer Bedürfnisse liegt, muss ich sie motivieren. Ich muss Anreize schaffen, damit sie tun was ich möchte. Komme arbeiten, ich bezahle dich dafür. Arbeite schneller und härter, es gibt einen Bonus. Wenn Du regelmäßig zu spät kommst, dann aber. Sei vernünftig, erledige das genauer.

Horst arbeitet leidenschaftlich gerne in seinem Garten. Dazu müssen Sie ihn nicht motivieren, weil er von selbst motiviert ist.

***Motivation ist immer eine innere (intrinsische) Eigenschaft von Menschen.***

Das, was man mit uns macht, ist nicht Motivation, sondern Motivierung. Wir tun so, als müsste Horst das wollen, was wir gern hätten, das er tut.

***Motivierung ist immer Manipulation.***

Menschen wird eingeredet, sie hätten ein Interesse an einer Sache, welches sie vorher nicht hatten, sondern ein Anderer hatte, oder die Organisation hatte. Das funktioniert eine Zeit lang, ist aber nicht nachhaltig.

**Brauchen Sie Kommunikationskompetenz?**

Es ist egal mit welchen Worten Sie Horst anregen, sich in die Sonne zu legen, oder in seinem Garten zu arbeiten, er wird es tun. Sie können dabei stottern und grammatikalisch falsche Sätze bilden.

Kommunikationskompetenz brauchen Sie nur, wenn Sie Menschen dazu bringen wollen, etwas zu tun, was gegen deren Bedürfnisse ist. „Gehe die extra Meile!“

**Bedürfnisse** entstehen also von selbst. Menschen haben diese schon immer und sie sind hierarchisch geordnet.

## Bedürfnispyramide nach Maslow



Wer Hunger hat gibt seinen letzten Euro nicht für Kunst aus.

***Bedürfnisse werden sehr wohl ignoriert um höhere Ziele zu verfolgen.***

Der Sportler lernt sich im Training zu quälen, weil er das starke Bedürfnis besitzt zu siegen. Das Bedürfnis nach Wohlbefinden wird unterdrückt.

Niemand hat das Bedürfnis am Klavier schwierige Etüden zu üben, aber den Wunsch nach Applaus.

### **Nebenbetrachtung:**

**Selbstkontrolle** über Bedürfnisse ist ein wesentlicher Faktor, ob Menschen Ziele erreichen. Schafft er es das Rauchen aufzugeben? Zieht Er sein Studium durch? Aber auch, werden Menschen Ihm folgen? Wird er also führen können? Das [klassische Experiment](#) von Professor Walter Mischel. Wie verhält sich **Intelligenz** und **Vertrauen** zu Selbstkontrolle? Was sagen die [Marshmallow-Experimente](#) wirklich aus?

Selbstkontrolle ist eine Fähigkeit. Wir können Sie nutzen, müssen es aber nicht! Das ist der Punkt!

### **Bedürfnisse und Interessen zur Deckung bringen.**

Oder eigene Interessen und fremde Interessen zur Deckung bringen. Hier müssen Sie meistens die Organisation verändern, damit das funktioniert.

Wenn es Ihnen gelingt die Bedürfnisse der Menschen mit Ihren Interessen zur Deckung zu bringen, brauchen Sie keinen Motivierungszirkus mehr veranstalten.

Wenn Horst das neue Projekt erfolgreich abschließt, weil er das, was der Inhalt des Projektes ist, schon immer einmal tun wollte, ist er von selbst motiviert.

### **Wissen und Können**

Sie können Horst lernen, wie man dieses Projekt durchführt. Sie schulen ihn, dann weiß er es. Sie können Horst zeigen wie man die Tasten auf dem Klavier bedient. Er kann die Noten auswendig lernen. Er kann mit viel Fleiß üben.

***Ohne Talent keine Erfolg.***

Wenn Horst [Talent](#) für das Klavierspielen besitzt, fleißig lernt und übt, dann kann Applaus heraus kommen. Wenn er ohne Talent übt nur der Flohwalzer.

***Menschen haben das Bedürfnis ihr Talent auszuleben.***

Gehen Sie bitte nicht her und schulen untalentierte Leute, weil Sie meinen, diese müssten das tun obwohl diese talentfrei sind. Vielleicht weil das in der Stellenbeschreibung steht. Suchen Sie besser nach Menschen, die für diese eine Sache talentiert sind.

***Jeder Mensch hat ganz bestimmte Talente.***

Wahrscheinlich muss im Unternehmen irgendetwas Bestimmtes erledigt werden. Wenn Sie einen talentierten Menschen für dieses „Irgendetwas“ finden, brauchen Sie keine Motivierung mehr betreiben. Die Interessen der Firma und das Bedürfnis des Mitarbeiters sind dann Deckungsgleich.

***Nur Talente erkennen Talente.***

Talentsuche ist etwas für Könner, nicht für die Personalabteilung. Wer Talente mit der Methode des Assessment-Centers sucht, findet Talente für Assessment-Center, nicht für die Probleme die gelöst werden müssen. Früher ging ein Trainer durch die Schulklassen und suchte Talente für seine Sportart. Das Trainertalent sieht es bereits an den Hebeln der Körpergestalt des Schülers, wenn er zum Beispiel einen Turner sucht. Er sieht es am leuchten der Augen, wenn er vor der Klasse steht und sagt: Wir suchen gute Turner. Wer möchte das machen?

***Führungstalente sind angesehene Menschen, die ein Problem schildern.***

Ansehen muss man sich erwerben. Vergangene Handlungen und Werte erzeugen Ansehen Dies beobachten Menschen genau. Wenn Sie es richtig machen, werden sich Freiwillige finden, die das Projekt zum Erfolg führen, weil Anerkennung ganz weit oben in der Bedürfnispyramide steht.

***Die Interessen des Unternehmens und der Mitarbeiter können nicht dieselben sein.***

Das ist leider richtig. Deshalb *wäre* es besser, wenn die Mitarbeiter ihre wahren Interessen nicht erkennen würden. Wir haben oben gelesen, dass Interessen meist unbewusst sind. In der Vergangenheit war es erfolgreich, wenn man vor den Mitarbeitern ein Feuerwerk von Illusionen abgebrannt hat. Im tayloristischen Zeitalter hat das noch funktioniert. Damals braucht man nur Arbeiter, die einfach machten was man ihnen sagte. Heute braucht die Organisation aber Talente, weil die gestiegene Marktdynamik das erfordert.

***Talente unterscheiden Theater und Wirklichkeit genau.***

Wer in der Zukunft noch erfolgreich sein will, ist darauf angewiesen die natürlich unterschiedlichen Interessen von Firma und Mitarbeiter zu harmonisieren, weil das Schiff sonst in der dynamischen Marktumgebung untergeht. Es ist höchste Zeit. Ohne die Intelligenz der Mitarbeiter, gerade auch in der Peripherie, kann ein Unternehmen heute nicht mehr erfolgreich agieren. Die Marktdynamik ist so hoch geworden, dass Steuerung, vom Zentrum aus, zu träge geworden ist. Mehr dazu an anderer Stelle.

***Ideal und Erfolg***

Natürlich weiß ich, dass das alles Idealvorstellungen sind. Aber ich weiß auch, dass diejenigen Unternehmen, die den Marktdruck erzeugen, unter denen die Anderen leiden, diesem Ideal nahe kommen. Oft ist der Umstand den Betroffenen selbst nicht bewusst. Können ist eben im Unterschied zu Wissen nicht kommunizierbar. Ein erfolgreicher Verkäufer kann Ihnen erklären wie die Unterwasserpumpen aufgebaut sind, die er vertreibt. Wie er es schafft der Umsatzkönig im Vertrieb zu werden, kann er Ihnen aber nicht *wirklich* erklären.

Und ich weiß eines ganz gewiss:

***Erfolgreiche schaffen Ihre Bedingungen selbst.***

### **Beratung und Training**

Der Motivierungszirkus ernährt viele Trainer und Berater. Es ist eine Lösung, für ein falsch definiertes Problem. Dafür können Sie viel Geld ausgeben. Sie können auch einen Köhner buchen, der Ihnen hilft Ihre wirklichen Probleme zu lösen, Ihnen hilft Ihren Weg zu finden, der zu Ihren Zielen führt.

## **Ihr Coach für Unternehmer - in Hof Saale, dem Landkreis Hof und dem Vogtland**

**Profis haben einen Coach!**

**Weil es sich lohnt - und Sie?**

**Sind Sie und Ihr Unternehmen es sich wert?**

[www.erfolgreich-als-lebensunternehmer.de](http://www.erfolgreich-als-lebensunternehmer.de)

Ihr Dieter Past

