



## «Werte-Serie» Teil 3

# «Motivier mich mal!»

Jahresende! Briefe, vollgespickt mit Gratifikation, wandern zu den Mitarbeitenden oder auch ein fester Händedruck als Dank für die Zusammenarbeit und die erbrachte Leistung. Was braucht es, damit die Mitarbeitenden mit Liebe, Lust und Leidenschaft ans Werk gehen. Ist es wirklich die Gratifikation, die Menschen zu Spitzenleistungen animiert oder steckt mehr dahinter? Und wenn Mitarbeitermotivation Chefsache ist, wer motiviert dann den Chef?

Von Sabine Grebien und Bruno Geiger

### «Bereitschaft, Wissen und Kompetenz sind Zugpferde für Unternehmensperformance»

Zugegeben, die Märkte, die Konjunktur, die finanzielle Lage, die Weltpolitik und die Weltgesundheits sind wichtige Einflussfaktoren für die positive Entwicklung der Unternehmensperformance. Doch jeder Unternehmenserfolg, jede Geschäftsidee und jedes gute Produkt ist heute mehr denn je abhängig von der Bereitschaft, dem Wissen und der Kompetenz der Führungskräfte und Mitarbeitenden. Es macht einen Unterschied, ob Leistung mit Freude und Begeisterung erbracht wird oder ob Mitarbeitende nur «ihren Job machen». Wenn das Zusammenspiel der Menschen, die dies alles planen, umsetzen und implementieren, nicht funktioniert, wird vieles andere zur Nebensache. Was ist eine Mission und eine Strategie wert, die nicht leidenschaftlich erdacht und umgesetzt wird? Was ist ein gutes Produkt wert, wenn es nicht durch engagierte und begeisterte Menschen im Unternehmen produziert, vermarktet und verkauft und von zufriedenen Kunden gekauft und weiterempfohlen wird? Genau, nichts!

Unternehmen brauchen also Menschen, die als Markenbotschafter fungieren, die sich mit der Organisation und deren Werten identifizieren. Dazu gehören Mitarbeitende, Unternehmensführung und Kunden gleichermaßen. Es braucht Führungskräfte, die den Gedanken der Fülle leben und eine Kultur des gegenseitigen Vertrauens und der Ehrlichkeit aufbauen können. Doch wer ist verantwortlich dafür, dass Menschen mit Esprit ans Werk gehen, um all dies «zum Fliegen zu bringen»?

### «Motivation ist selbstgemacht»

Bei Motivation geht es (kurz umschrieben) um die Gesamtheit aller Motive (Beweggründe), die zu einer Handlungsbereitschaft führen. Hinzu kommt das auf emotionaler und neuronaler Aktivität beruhende Streben des Menschen nach Zielen bzw. wünschenswerten Zielobjekten.<sup>1</sup>

Aus dieser kurzen Umschreibung von Motivation wird ersichtlich, dass Ausenstehende nicht verantwortlich für die Motivation eines Menschen sind. Die Befriedigung unserer «Kernbedürfnisse» steuern in uns zu einem grossen Teil die Motivation und die Lust, etwas leisten zu wollen. Da steckt also eine grosse Portion Selbstverantwortung und Eigenmotivation drin.

Stellen Sie sich vor, Sie würden sich für Ihre eigenen positiven Emotionen und Handlungen abhängig von der Motivation durch andere machen. Sie würden sich in eine «Opferrolle» begeben. Aus dieser Position heraus haben Sie keine Mache und Kraft, sich selbst anzuspornen, ihr Leben in Fülle und Begeisterung zu leben.

### Erfüllung unserer Kernbedürfnisse, unserer Motive

Neben den individuellen Wünschen nach Sinnhaftigkeit sowie körperlicher und mentaler Gesundheit sind drei Kernbedürfnisse unabdingbar, die, unserer Meinung nach, das Fundament für Motivation bilden. Dazu zählt das Streben nach:

- Sicherheit und Orientierung
- Bindung/Zugehörigkeit
- Anerkennung/Bedeutung

Diese Grundmotive sind unsere Antreiber, und die Leistung, die wir selbst bereit sind, zu erbringen, ist abhängig vom Erfüllungsgrad dieser Motive. Führung übernimmt zusätzlich zur Eigenmotivation der Mitarbeitenden einen wichtigen Part auf dieser Reise der Motiverfüllung – davon sind wir überzeugt.

### ... denn was gesät wird, wird geerntet

Können Sie sich vorstellen, dass ein Bauer das Frühjahr untätig verstreichen lässt, dann kurz vor Torschluss im Herbst das Feld pflügt, das Saatgut ausbringt und den Boden bewässert, in der Hoffnung, er könne seine Ernte über Nacht in Spitzenqualität einfahren? Und dass er überdies das eine säte, aber etwas ganz anderes ernten wollte? Was braucht es also, damit ein Samenkorn zu einer stattlichen Pflanze heranwächst und gedeiht? Richtig, Sie ahnen es bereits, es braucht Vorbereitungsarbeiten und passende Rahmenbedingungen:

- fruchtbaren und bestellten Boden
- den richtigen Samen
- Dünger/Nahrung
- Wasser, richtig dosiert
- Licht und Sonne
- Pflege ...

Und genauso verhält es sich auch mit der Motivation! Führungskräfte tun gut daran, sich in den Dienst der Mitarbeitenden zu stellen, um Grundlagen und Rahmenbedingungen zu schaffen, damit alle Protagonisten in der Lage sind, ihre Motive zu aktivieren und zu wachsen.

In unserem Beitrag aus der Oktoberausgabe von personalSCHWEIZ haben wir

über die magischen «V6» geschrieben, die, ebenso wie das Bestellen der Felder, wichtige Führungsqualitäten beinhalten. Sie sind verantwortlich für die Erfüllung der Kernbedürfnisse – also nach psychologischer Sicherheit, Anerkennung und Zugehörigkeit.

### DIE MAGISCHEN «V6»

- Vertrauen
- Verantwortung
- Verlässlichkeit
- Verständnis
- Verfügbarkeit
- Verbindlichkeit

#### Vertrauen

Vertrauen ist das Fundament der Führung. Jemandem bedingungslos und von Herzen zu folgen, geht nur mit Vertrauen. Führung muss glaubwürdig sein. Anweisungen, Argumente und Ideen müssen Sinn machen und nachvollziehbar sein. Mitarbeitende müssen spüren, dass es um sie geht und um die gemeinsame Sache. Vertrauen wird schnell verspielt, wenn nur eines dieser Prinzipien verletzt wird. Wenn jedoch das gesamte Trio ineinander vergarnt wird und angstfreie Räume geschaffen werden, dann werden alle drei Kernbedürfnisse befriedigt.

#### Verantwortung

Als Führungskraft selbst Verantwortung zu tragen und als Vorbild voranzugehen, motiviert auch andere, dasselbe zu tun. So lehren wir unsere Mitarbeitenden, für ihre Ideen und Meinungen einzustehen, und kreieren eine Kultur der Eigenverantwortung zugunsten des Ganzen. Nur wenn die verschiedenen Akteure zur Erreichung eines gemeinsamen Ziels ehrlich und verantwortungsvoll miteinander kooperieren, schaffen sie Bestleistungen. Anerkennung, Bindung und Sicherheit sind die Folge.

#### Verlässlichkeit

«Du kannst dich auf mich verlassen» – das ist doch eine ganz starke Aussage und ein Versprechen! Wie oft können oder wollen Führungskräfte diesen Satz ehrlich aussprechen? In der heutigen unsicheren

«VUCA-World» ist es auch anspruchsvoll. Trotzdem ist dies ein äusserst wichtiges Element in der Zusammenarbeit. Wenn ich mich verlassen kann, kann ich auch loslassen und entspannt jemand anderem die Verantwortung überlassen. Und dies immer im Wissen, dass es mit Effizienz und Qualität erledigt wird.

#### Verständnis

Einfach mal Verständnis für eine Situation haben, für den Menschen, für sein Tun, seine Beweggründe. Einfach mal ein offenes Ohr haben, zuhören, nicht urteilen oder werten, sich Zeit nehmen für das Gegenüber. Damit dies alles entstehen kann, braucht es «Nähe», aufrichtiges Interesse, Tiefgang und eine wertschätzende Gesprächskultur. Wir sind überzeugt, dass persönliche Gespräche von «Angesicht zu Angesicht» unersetzlich sind.

#### Verfügbarkeit

Führungskräfte und Mitarbeitende haben heute immer erreichbar und greifbar zu sein – immer! Wirklich? Wir denken genau das Gegenteil. Mitarbeitende wie auch Führungskräfte brauchen Raum – Freiraum und Denkraum. Und Führungskräfte sind keine besseren Menschen, nur weil sie das Unternehmen am Morgen als Erste betreten und am Abend als Letzte verlassen. Mit Verfügbarkeit meinen wir die «mentale Präsenz». Die uneingeschränkte Aufmerksamkeit und Achtsamkeit im Umgang mit Mitarbeitenden. Der Wille, sich einzubringen, zu spüren, zu hören – da zu sein!

#### Verbindlichkeit

Die verbindliche Unverbindlichkeit hat Einzug gehalten. Tempo, Komplexität und neue Arbeitsformen sind oft Ausreden dafür. Falsch: Am Ball bleiben ist die Devise. Nichts aus den Augen verlieren. Klare Botschaften und Aufträge sowie ein gemeinsames Commitment für zu erzielende Resultate sind gerade heute für eine gute Performance unabdingbar und schaffen auch hier Sicherheit und Orientierung.

Losgelöst voneinander sind diese V6-Denk- und Handlungsqualitäten wichtig, wenn auch weniger wirksam. Erst

das «Leben» aller V6-Parameter sorgt für einen hohen Pegel an Begeisterung, das Beste zu geben – wir denken, bei Führungskräften und Mitarbeitenden gleichermaßen.

#### In diesem Sinne

Motivation ist letztlich Eigenverantwortung. Führung hat dabei einen wichtigen Part. Sie ist als Dienstleister verantwortlich für die optimalen Rahmenbedingungen, damit alle selbstmotiviert am Erfolg des Unternehmens mitarbeiten, daran partizipieren und das Beste für sich und für das Unternehmen herausholen. Die Gratifikation und den festen Händedruck nehmen wir natürlich trotzdem gerne!

#### Quellen

1 Auszug aus Wikipedia



**Sabine Grebien** ist seit 2002 Unternehmerin und als Wegbegleiterin in Sachen «Best Performance» unterwegs. In ihrem Gepäck hat sie über 20 Jahre Linien- und Führungserfahrung auf nationalen und internationalen Pfaden. Sie macht Mut, persönliche und unternehmerische Ideen umzusetzen, und gibt Impulse für ein neues Rollenverständnis in der Führung. Sie ist Wegbegleiterin für Persönlichkeiten und Organisationen in Sachen «Werte». Renommierte Unternehmen nutzen heute ihre Expertise in Erneuerungs- und Veränderungsprozessen und in der Verankerung von wertebasierter Kultur, Leadership und Excellence in Unternehmen. Darüber hinaus ist sie Autorin beim Gabal Verlag. «Werte messen – Change erfolgreich gestalten», «Wertebasierter Kulturwandel im öffentlichen Dienst».

sabine.grebien@grebien-performance.ch  
www.grebien-performance.ch



**Bruno Geiger** ist Betriebsökonom FH und war bis Ende November Leiter Dienste und Internat an der Ecole d'Humanité Hasliberg, einer internationalen Schule und Internat mit 120 Schüler/-innen aus

über 20 Nationen und 70 Mitarbeitenden. Er hat langjährige Erfahrung in Führungs- und Stabsfunktionen verschiedener Branchen – national und international – und ist dreisprachig (D/E/F). Sein Fokus auf die wirkungsvolle Entwicklung und Leitung von Menschen, Projekten und Organisationen macht ihn zum engagierten Leader und Sparringspartner. Er ist Gründer und Inhaber von Geiger Evolution und offen für eine neue Herausforderung.  
www.geiger-evolution.ch.