

## Motivation schaffen und erhalten

Je schneller sich Märkte verändern, je komplexer das Arbeitsgeschehen wird, desto mehr sind Unternehmen auf selbständig denkende und autonome Mitarbeiter angewiesen. Das fordert in erster Linie die Führungskräfte. Sie haben wahrscheinlich einiges über Motivation gehört und wie wichtig die für gute Arbeit ist, also werden sie versuchen, ihre Mitarbeiter zu motivieren. Eine Form der Motivation, die häufig versucht wird, ist die über finanzielle Anreize. Die wird meistens überschätzt – immer noch, obwohl inzwischen etliche Untersuchungen gezeigt haben, dass, wer sich gerecht bezahlt fühlt, durch die Aussicht auf (noch) mehr Geld, nicht zu mehr oder besseren Leistungen angespornt wird. Ein Top-Verkäufer, der schon alles hat, was er braucht und sich rundum abgesichert fühlt, wird sich die Frage „Gehe ich zu einem weiteren Kunden oder auf den Golfplatz?“ unter Umständen nicht im Sinne der Firma beantworten, wenn das einzige, was ihm winkt, ein weiterer Zuwachs an Geld ist. (Wer sich nicht gerecht bezahlt fühlt, für den ist sein Gehalt ein demotivierender Faktor, der kann natürlich durch ein verlockendes Angebot motiviert werden: die Firma zu wechseln.) Eine andere Idee, die eine Zeit lang sehr im Schwange war, war die Vorstellung, dass Psychologen oder (selbsternannte) Motivationsgurus die Führungskräfte mit einer Art „Psycho-Schraubendreher“ ausstatten, der es ihnen erlaubt, in den Köpfen ihrer Mitarbeiter den gewünschten „motivierten“ Geisteszustand zu erzeugen.



Was sich in der psychologischen Forschung herausgestellt hat, ist jedoch, dass Motivation so nicht funktioniert. Sie ist entweder vorhanden – oder sie ist nicht vorhanden: Man kann sie nicht künstlich von außen produzieren. Die sogenannte „extrinsische Motivation“ ist eine Legende. Auch das System über „Belohnungen“ funktioniert nur bedingt – siehe oben – was können Führungskräfte also tun? Sie können, statt zu unterstellen, dass Mitarbeiter nur darüber nachdenken, wie viel Geld ihnen ihre Tätigkeit gerade bringt, einen Antrieb nutzen, der allen Menschen innewohnt. Das ist der Wunsch, Probleme zu lösen. Diese Lust daran, Probleme selbständig zu lösen und anschließend stolz darauf zu sein, dass man es geschafft hat, lässt sich schon bei kleinen Kindern erkennen. Diese Begeisterung an der Arbeit zu fördern, ist eine der Aufgaben von Führungskräften.

Moderne Führungskräfte, die wissen, dass der Erfolg ihrer Firma an selbständig im Sinne des Unternehmens denkende und handelnde Mitarbeiter gekoppelt ist, wollen ihre Mitarbeiter überzeugen. Überzeugen von der Werthaltigkeit ihrer Ziele und ihrer Arbeit – und die Schlüsselqualifikation, die sie dazu brauchen ist die Fähigkeit zur Kommunikation. Führungskräfte brauchen die Fähigkeit, so mit ihren Mitarbeitern zu sprechen, dass sie ihnen nahebringen können, welches die Ziele sind, für die man sich als Team, als Abteilung, als ganzes Unternehmen einsetzt und je besser sie das vermitteln können, desto klarer wird für den Einzelnen auch, welchen Aufgaben er sich gegenüber sieht. Wer das verstanden hat, kann schnellere und bessere Entscheidungen treffen, kann flexibel vor Ort auf Veränderungen reagieren, kann autonom im Sinne der Firma handeln.

In einem Experiment wurde nachgewiesen, dass Menschen eine höhere Motivation und mehr Durchhaltevermögen an den Tag legen, wenn sie ihr Ziel auf einem höheren allgemeinen Niveau fassen können, als wenn sie ganz konkret und aufgabengebunden darüber denken. In diesem Experiment gab man den Versuchspersonen die Aufgabe, die zwei Griffe eines Gerätes, mit dem man die Unterarmmuskulatur trainiert, solange sie können geschlossen zu halten. Einem Teil der Versuchspersonen wurde erklärt, dass dies ein Test der Muskelstärke, dem anderen Teil wurde gesagt, damit würde ihre Willensstärke gemessen.

Versuchsteilnehmer, für die Willensstärke ein hoher Wert bedeutet, hielten bei diesem Experiment signifikant länger durch, als die, die glaubten, sie müssten nur ihre Muskelkraft unter Beweis stellen. Die innere Haltung „Ich bin willensstark“ beeinflusste maßgeblich das Verhalten. Das heißt, jede Leistung ist auch ein Ergebnis der inneren Haltung, mit der man diese Leistungssituation in Angriff nimmt.

Als Führungskraft kann man diese Erkenntnis nutzen, wenn es gelingt, bei den Mitarbeitern eine förderliche innere Haltung hervorzurufen, etwa, indem man den Stolz auf die Abteilung weckt. Oder ein Team bei seinem Ehrgeiz packt. Oder im Einzelgespräch die besonderen Fähigkeiten eines Mitarbeiters hervorhebt. Auch, indem man den Mitarbeitern die Sinnhaftigkeit des Zieles verständlich macht, ihnen nahelegt, wie wichtig ihre Arbeit für die Firma ist.

Ein weiteres, für die Führungspraxis interessantes Versuchsergebnis ist der Nachweis, dass es für das erfolgreiche Umsetzen eines Zieles nicht entscheidend ist, ob die umsetzende Person selbst das Ziel entwickelt hat, oder ob es von außen kommt. Wichtig ist nur, dass sie sich das Ziel zu eigen macht. Die Kunst für Führungskräfte besteht darin, Ziele so zu formulieren, dass Mitarbeiter sich damit identifizieren können, dass sie begeistert oder doch zumindest überzeugt davon sind. Das gelingt ihnen am besten, wenn sie den Mitarbeitern die Ziele plausibel machen können, wenn sie ganz genau herleiten können, weshalb die Situation des Marktes, des Unternehmens, der Abteilung ein solches Ziel bedingt und wenn sie konkret sagen können, mit welchen Mitteln und Maßnahmen ein solches Ziel zu erreichen ist. Gute Führungskräfte verbinden das noch mit aufbauenden Worten, die den Ehrgeiz und den Stolz ihrer Mitarbeiter ansprechen. Mitarbeiter, die genau wissen, wofür sie sich anstrengen sollen, was es für die Firma, die Abteilung und für sie selbst bedeutet, dieses Ziel erfolgreich zu bewältigen, besitzen ein sehr viel höheres „Goal commitment“ als wenn sie sich nur unter enormem Leistungsdruck fühlen.

Außerdem, und das ist vielleicht der wichtigste Punkt überhaupt, müssen die Mitarbeiter sich unterstützt fühlen – vom Chef, aber auch von den Kollegen. Nichts motiviert die Menschen so sehr, wie wenn sie die Erfahrung machen, dass sie mit ihrer Arbeit vorwärts kommen, dass sie erfolgreich Probleme lösen und/oder dass sie darin unterstützt werden, Hindernisse zu überwinden. Stetige Fortschritte bei der Arbeit lösen positive Gefühle aus und führen zu einer Steigerung der Leistungsbereitschaft: Ziele werden nicht durch Erhöhung des Drucks erreicht, sondern dadurch, dass man den Druck vom einzelnen wegnimmt, indem man zum einen ein Klima des sich gegenseitig Unterstützens schafft, zum anderen indem man den Mitarbeitern die Ressourcen zur Verfügung stellt, die sie zum Bewältigen ihrer Aufgaben brauchen. Den Mitarbeitern diese Erfolgserlebnisse zu ermöglichen, das ist Teil der Verantwortung von Führungskräften, ihrer Führungsaufgabe.

*Ulrich Dehner*

[Zum Inhaltsverzeichnis](#)

---

# Inseltage

Werbung in eigener Sache: Ulrich Dehner hat gemeinsam mit dem Top-Manager Hans-Joachim Rudnick ein neues Seminar konzipiert, die „Inseltage“. Es richtet sich an Führungskräfte, die auf dem Sprung nach ganz oben sind – oder dort bereits angekommen – und die wissen, dass die „oberste Schublade“ keine „Insel der Seligen“ ist, die sich vielleicht langsam schon „reif für die Insel“ fühlen oder die im Meer der hektischen Geschäftigkeit einfach mal eine Insel ansteuern wollen, der Bodenhaftung wegen. Die Inseltage ragen jedenfalls heraus.

Wer als Manager dauerhaft erfolgreich sein will, nicht nur in seinem Job, sondern auch in seinem Leben, darf vor allem eines nicht, nämlich den Bezug zur Realität verlieren. Wer die Wirklichkeit der Unternehmenssituation aus dem Blick verliert, trifft falsche Entscheidungen, wer die Wirklichkeit seiner körperlichen Verfassung ausblendet, landet beim Burnout. Wer dauerhaft erfolgreich sein will, braucht immer wieder Zeit, um sich mit sich und seiner realen Situation auseinanderzusetzen. Zeiten, die der Entwicklung der Persönlichkeit dienen und damit genau dem, was einen wirklich erfolgreichen Unternehmer oder Manager von einem Abziehbild unterscheidet: eine Persönlichkeit mit Charakter, mit Ecken und Kanten, aber glaubwürdig, zuverlässig, kompetent, umsetzungstark und als Vorbild überzeugend. Genau das, was man mit dem Begriff „Haltung“ ausdrücken könnte. Um diese innere Haltung zu entwickeln, braucht es neben dem Realitätsbezug sehr viel Selbstvertrauen, Verlässlichkeit, Präsenz im Sinne von Achtsamkeit und Wahrnehmungsfähigkeit, sowie ein großes Quantum Gelassenheit.



Die Inseltage bieten den Teilnehmern die Möglichkeit, ihren eigenen Weg zu skizzieren um als Führungspersönlichkeit dauerhaft erfolgreich zu sein und ihr Leben so zu gestalten, dass es mit ihrer Persönlichkeit, ihren Werten und Vorstellungen übereinstimmt. Sie erschaffen sich damit auch ein Schutzschild gegen den Stress, der mit der enormen Arbeitsbelastung einhergeht und der so oft in den für Manager typischen Verschleiß, den Burnout, mündet.

Das Besondere, das die Inseltage bieten und das in dieser Form in Deutschland einzigartig dasteht, ist, neben dem klug durchdachten Prozess, den jeder Teilnehmer durchläuft, die Begleitung durch zwei ausgewiesene Profis ihres Faches. Beide, der Top-Manager und der Business-Coach kennen die Spielregeln und Mechanismen, die ganz oben gelten. Sie haben unzählige Gespräche mit jungen und nicht mehr ganz jungen Führungskräften geführt. Sie wissen, was Manager bewegt und wo die Probleme liegen. Die Inseltage sind entstanden als Initiative dieser beiden profunden Kenner dessen, was Manager-Leben heute bedeutet: neben allen positiven und befriedigenden Aspekten, den Gestaltungsmöglichkeiten, der Freude an der Arbeit, der manchmal ungeheure Druck, die fast nicht zu bewältigende Fülle der Aufgaben, die Einsamkeit an der Spitze, die gelegentlichen Zweifel „ist das wirklich mein Leben, das ich lebe“ – und in jüngster Zeit das Misstrauen einer Gesellschaft, die durch Bankenkrise und einige Skandale aufgeschreckt und verunsichert, dazu neigt, Manager pauschal als „Abzocker“ und „Nieten in Nadelstreifen“ zu beargwöhnen.

Die Gesellschaft hat ein Recht darauf, ihrer Wirtschaftselite mit Respekt begegnen zu können. Die Manager haben ein Recht darauf, dass ihnen dieser Respekt entgegengebracht wird – jedoch nicht per se, als Angehörige einer bestimmten Schicht oder Klasse, sondern weil sie ganz bestimmte Tugenden an den Tag legen. Diese Führungstugenden für jeden einzelnen Teilnehmer klarer und präziser herauszuarbeiten, zählt zu den Zielen der Inseltage. Das Hauptaugenmerk ist dabei auf die fünf wesentlichen Merkmale einer herausragenden Führungspersönlichkeit gerichtet: Realitätsbezug, Gelassenheit, Haltung, Selbstvertrauen, Verlässlichkeit und Präsenz.

Die „Inseltage“ finden statt am 9. und 10. September 2010 in Konstanz.

## Glück – und was dazugehört

Man soll ja nicht immer nur meckern – positiv sollst du deinen Tag gestalten. Und nachdem ich mich im letzten newsletter so negativ (igittigittigitt) über „Erfolgreich-Wünschen-Coaches“ geäußert habe (oder ist „sich lustig machen“ doch positiv? – denn lustig ist doch eigentlich schön, da steckt Lust drin, die hat jeder gern und Lachen ist auch was Schönes – ach, immer diese philosophischen Fragen, es ist schon ein Elend), die ja für 80 Euro pro Tag und Teilnehmer Tipps für ein glückliches Leben absondern, dachte ich mir, ich könnte doch für unsere Leser auch so ein kleines Glücks-Kompendium zusammenstellen.



Nach einer einschlägigen Erfahrung am Ende eines Urlaubs vor ein paar Jahren, glaubte ich, ein für alle Mal zu wissen, was Glück ist: Glück ist, keine Zahnschmerzen zu haben (kann durch jede andere Form von Schmerz ersetzt werden, nehme ich an). Leider ist diese Formel nicht von dauerhaftem Wert. Ein paar Stunden nach dem Zahnarztbesuch denkt man schon wieder, Glück wäre es doch, wenn man sich diese bezaubernden Schuhe kaufen würde. Wenn man Glück hat, drücken sie nach zwei Stunden Tragen und verursachen Blasen, damit tut sich dann nämlich ein neuer Glückshorizont auf: Glück ist, diese Schuhe ausziehen zu dürfen...Also, wenn Sie Glück haben, sind Sie eine Frau mit einem Schuh-Tick, dann kennen Sie ja schon ein prima Rezept, wie man sich immer wieder glücklich macht.

Früher hieß es immer „Geld macht nicht glücklich“ – dieser Satz darf als endgültig widerlegt betrachtet werden. Ich zitiere Prof. Ed Diener, den renommierten Glücksforscher, der in der Mai-Ausgabe der „Psychologie heute“ ein Interview gab: „...natürlich kann Geld glücklich machen...Wenn jemand Geld für wichtiger hält als Liebe, dann macht ihn diese Haltung vermutlich nicht glücklich. Die Daten aus der ganzen Welt zeigen allerdings auch, dass Geld und subjektives Wohlfühl sehr stark zusammenhängen. Wer mehr verdient, wird meistens glücklicher.“ Sein Rat deshalb: „Sehen Sie zu, dass Sie gut verdienen, aber schauen Sie nicht jeden Tag auf Ihre Kontoauszüge!“

Das klingt doch sehr vernünftig. Bei Gelegenheit dieses Interviews räumte Diener auch gleich mit einem Irrtum auf, der immer noch durch alle möglichen Artikel und Bücher geistert. Es geht dabei um die These vom „Setpoint des Glücks“, die in den siebziger Jahren von Brickman und Campbell aufgestellt wurde. Zitat Diener: „Sie (Brickman und Campbell) behaupteten damals zwei Dinge: nämlich dass Menschen langfristig durch einen Lottogewinn nicht glücklicher werden – und durch einen Unfall, der sie in den Rollstuhl zwingt, nicht unglücklicher. Die These lautete: Wir gewöhnen uns an alles und landen nach einiger Zeit wieder auf unserem alten Glückslevel....Leider stimmt diese These nicht. Die Ergebnisse von Brickman und Campbell konnten bis heute nicht bestätigt werden. Und an Versuchen hat es weiß Gott nicht gefehlt. Alle neueren Studien zeigen: Die allermeisten Lottomillionäre sind nach ein paar Jahren definitiv glücklicher als vor dem Gewinn. Und wer gelähmt im Rollstuhl sitzt, dem geht es nach ein paar Jahren messbar schlechter als vor dem Unfall.“

Schade eigentlich, dass sie widerlegt ist, es war eine nette These – ich mochte sie. Sie hatte so etwas von Unabhängigkeit, Souveränität im Fall der Not, Gelassenheit den widrigen Umständen gegenüber und nur kein Neid auf all diese Jackpot-Knacker. Was macht der Mensch jetzt also?

Der Mensch liest schlaue Bücher – aber nicht Hirschhausen, Precht und Konsorten. Kann man natürlich, muss aber nicht. Ich verlasse mich da lieber auf gewitzte alte Zen-Meister oder weise Inder, die genauso arm gestorben sind, wie sie gelebt haben (womit ein gewisser Bhagwan schon aus dem Rennen ist – aber der ist, glaube ich, sowieso nicht mehr up to date). All diese asiatischen Weisheiten laufen ja letzten Endes darauf hinaus, dass das größte Glück darin besteht, einen ruhigen Geist zu erlangen. Der weise Inder, den ich meine, Sri Nisargadatta Maharaj, hält unser unablässiges Streben nach Glück jedenfalls für die Hauptquelle unseres Unglücks. Und der Begründer des modernen Zazen, Kodo Sawaki, schreibt zu diesem Thema in seinem Buch „Zen ist die größte Lüge aller Zeiten“ zum Beispiel:

- Geistesruhe bedeutet, genug zu haben am täglichen Leben. Genug zu haben bedeutet, abzusehen vom „vorher“ oder „nachher“ und eins zu sein in diesem Augenblick. Ich rede nicht von der Vergangenheit oder der Zukunft. Ich rede davon, der Gegenwart fest ins Auge zu schauen. Nichts ist wertvoller als dein gegenwärtiger Geist. Denn in ihm ist das ewige Leben.
- „Was du gestern bekommen hast, das sollst du heute zurückgeben“, so etwas mag ich nicht. Wenn ich etwas bekomme, stecke ich es ein und sage „Danke!“ Wenn jemand es von mir braucht, gebe ich es ihm einfach. Und das ist alles.
- Was für ein Leben könnte sorgenloser sein als eines, in dem es nichts zu gewinnen gibt?
- Was ist das große Geheimnis, um das es in der Buddhalehre geht? Die Kunst, zu einem glücklichen Narren zu werden! Das bedeutet, dass du die Befreiung in dir selbst, in deiner Sichtweise der Dinge findest. Ich könnte überhaupt nicht glücklicher sein, als ich bin. Von morgens bis abends bin ich dankbar für alles, was mir passiert.
- Im Zen sagt man: „Jeder Tag ist ein guter Tag!“ Die Frage ist jetzt: Was musst du machen, damit jeder Tag wirklich ein guter Tag wird? Was musst du besitzen, um jeden einzelnen Tag wirklich genießen zu können? Überhaupt nichts! Du musst überhaupt nichts tun oder besitzen, um glücklich zu sein. Du wirst nur ständig von deiner Idee an der Nase herumgeführt, dass du dies machen musst oder jenes haben willst. Wenn du endlich erkennst, dass diese Idee nur ein Hirngespinnst war, wird jeder Tag wirklich ein guter Tag sein und jedes Jahr wird ein gutes Jahr sein.
- „Das größte Glück bedeutet, sich einfach auf das einzulassen, was kommt.“

Das unterscheidet sich schon radikal von unserem handelsüblichen Glücksverständnis – aber es lohnt sich doch, mal darüber nachzudenken, oder?

Und zum Schluss noch eine Glücksdefinition, die ich anlässlich des internationalen Konstanzer Kulturfestes, das am 8. Mai stattfand und unter dem Motto „Glück“ stand, gefunden habe und die einem kalte Schauer den Rücken hinuntertreibt. Da stand auf einem Plakat „Glück ist, bei einem Polizeiverhör nicht sexuell misshandelt zu werden.“

*Renate Dehner*

[Zum Inhaltsverzeichnis](#)

# Termine

## Ausbildungen:

Start: 18.-20. August	2010	<b>CoachingAusbildung, in Berlin</b>
Start: 20.-22. Oktober	2010	<b>Führungskraft als Coach, in Konstanz</b>
Start: 24.-26. November	2010	<b>CoachingAusbildung, in Konstanz</b>

## Seminare:

12.-13. August	2010	<b>Supervision für Coaches</b>
30. August (Start)	2010	<b>Stress bewältigen mit MBSR</b>

[Zum Inhaltsverzeichnis](#)

---

Konstanzer Seminare, Theodor-Heuss-Str. 36, 78467 Konstanz  
Tel. +49 (0) 7531 942 938 0, Fax +49 (0)7531 942 938 99  
**[www.konstanzer-seminare.de](http://www.konstanzer-seminare.de) [info@konstanzer-seminare.de](mailto:info@konstanzer-seminare.de)**  
**Newsletter abbestellen**