

(Fortsetzung von Seite 1)

lungsgrundsätze des Unternehmens liefert. Eine systematische Implementierung und Weiterentwicklung erfolgt in Leitbildern und festgeschriebenen Wertesystemen. So wurden auf das Management übertragbare Unternehmertugenden wie Eigenverantwortung, Leistungs- und Durchhaltewille, Selbstmotivation oder Vorbildfunktion in die Leister Führungsgrundsätze übernommen. Leitsätze unseres Firmengründers wie «Nicht ändern, sondern verbessern» werden bis heute gelebt.

Gesellschaftswerte im Wandel

Wertesysteme und Handlungen von Unternehmen orientieren sich an allgemeingültigen gesellschaftlichen Werten. Diese können je nach Religion, kulturellem und politischem System unterschiedlich sein und sich im Laufe der Zeit ändern. Entsprechend folgt auch die unternehmerische Grundhaltung dem Wandel der zentralen moralischen Auffassungen. Wurde in der Vergangenheit der Shareholder Value hoch gepriesen, so reden wir heute aufgrund der Erfahrungen in der jüngsten Vergangenheit über wertbasierte Ansätze des unternehmerischen Handelns.

Treibende Kräfte des Tuns

Unternehmer zu sein ist letztendlich eine persönliche Herausforderung, ein Lebenskonzept. Die Firma Leister ist immer «das Kind» des Unternehmensgründers gewesen. Der Unternehmer hat eine Vision. Diese umzusetzen und bleibende Werte zu schaffen sind die treibenden Kräfte. Arbeit an sich gilt als Wert, Sinn und Lebenserfüllung. Motor ist der Wille, eigene Fähigkeiten unter Beweis zu stellen und vorhandene Potenziale weiter zu entwickeln. Unabhängigkeit und Entscheidungsfreiheit sowie die gesellschaftliche Verantwortung verpflichten die unternehmerische Grundhaltung als Unternehmertugend zu leben, weiter zu entwickeln und weiter zu geben.

(*) Christiane Leister, Inhaberin und CEO Leister Process Technologies (www.leister.com). Den ausführlichen Beitrag: ab Juli im Sonderband des Wirtschaftsmagazins.

Motivorientiertes Führen

Die Motive erkennen

Wer die Motive von Menschen kennt und sich über die eigenen Triebfedern bewusst ist, kann in der Führung das Potenzial von Mitarbeitenden mit mehr Erfolg für die Organisation nutzen.

von Heinz Wyssling (*)

Die einen von uns besetzen Positionen, die nicht ihren Lebensmotiven, Wünschen und Zielen entsprechen. Anderen gelingt es nicht, ihren Vorgesetzten zu kommunizieren, was sie wirklich wollen. Anteil an dieser mangelnden Motivierung haben meistens beide, Mitarbeitende und Vorgesetzte. Durch «Motivorientiertes Führen» wird die emotionale Bindung von Mitarbeitenden ans Unternehmen verstärkt und die Leistungsbereitschaft erhöht. Die wissenschaftliche Grundlage dafür liegt in der Motivationspsychologie von Prof. Dr. Steven Reiss. Das vom ihm entwickelte Reiss-Profil, ein validiertes Instrument der Persönlichkeitsentwicklung, basiert auf 16 Lebensmotiven, welche die Antriebs- und Motivationsstruktur eines Menschen und seine Leistungsbereitschaft darstellt – sein Streben nach: *Macht* (Einfluss, Erfolg, Leistung); *Beziehungen* (Freundschaft, Geselligkeit); *Unabhängigkeit* (Freiheit, Autarkie); *Familie* (Familienleben, Kinder); *Neugier* (Wissen, Wahrheit); *Status* («Standing», Luxus); *Anerkennung* (Zugehörigkeit); *Rache* (Aggression, Konkurrenz); *Ordnung* (Stabilität, Organisation); *Eros* (Genuss, Schönheit, Lust); *Sparen* (Eigentum, «Sammeln»); *Ernährung* (Essen, Nahrung); *Ehre* (Loyalität, Moral); *Körperliche Aktivität* (Sport, Bewegung); *Idealismus* (soziale Gerechtigkeit); *Ruhe* (Stabilität, Stresstoleranz)

Menschen unterscheiden sich danach, wie sie diese Lebensmotive, entsprechend ihrer Ausprägung leben und gestalten. Die Ausprägung der einzelnen Motive, skaliert auf einem Kontinuum zwischen stark und schwach, ergibt den persönlichen «Fingerabdruck».

Um effizient und effektiv führen zu können, muss man seine eigenen Lebensmotive und diejenigen der Mitarbeitenden kennen. Nur wer weiss, welche Motive ihn selbst antreiben, kann auch andere führen. Das heisst, man muss sein eigenes Strickmuster und deren Auswirkungen im Führungshandeln und im Beziehungskontext auf andere kennen. Das «Motivorientierte Führen» gibt unter anderem Antworten auf folgende Fragen:

- Warum und wann ist ein Mitarbeiter motiviert und wie kann eine Führungskraft dieses Wissen einsetzen?
- Wie erreicht man, dass sich ein Mitarbeiter gern adäquaten Herausforderungen stellt?
- Warum verhält sich ein Mitarbeiter gegenüber Veränderungen abwehrend, während der andere sie kontinuierlich anstösst?

Erfolgreich führt, wer in der Lage ist, die Kommunikation mit dem Mitarbeiter unter Einbezug seiner eigenen Motive und die der Mitarbeitenden situativ und individualisiert zu gestalten, sie in Kongruenz mit den Zielen des Unternehmens zu bringen.

Transparenz dank Profil

Dazu sind externe und interne Bedingungsfaktoren verantwortlich, die sich am Modell des «Können, Wollen und Dürfen» erklären. Das *Wollen* ist ein interner, das *Dürfen* ein externer Einflussfaktor und das *Können* ist einerseits durch das Individuum wie auch durch das Umfeld bestimmt.

Das *Können* beschreibt die individuellen Fähigkeiten,

die man im Laufe des Lebens erworben hat. Das sind insbesondere übertragbare und funktionsunabhängige Fähigkeiten. Das *Dürfen* einer Person sind explizite und implizite Regeln und Normen des Unternehmens, die den Entscheidungs- und Handlungsrahmen festlegen.

Das *Wollen* eines Menschen stellt seine Ziele und Motive dar, die er mit seinem Verhalten zu befriedigen anstrebt. Hier setzt das Reiss-Profil an, indem es die «Volition» (die Fähigkeit, Motive und Absichten in Ergebnisse umzusetzen) transparent macht.

Herausfordernder Ausgleich

In der Führung gibt es verschiedene Möglichkeiten, das Können, Dürfen und Wollen eines Mitarbeiters zu beeinflussen. Das Können kann bspw. durch Personalentwicklungsmassnahmen optimiert werden. Das Dürfen ist durch den Aufgaben-/Stellenbeschrieb und die Unternehmenskultur festgelegt. Das Wollen ist das Ergebnis von expliziten, meist rationalen Zielen und impliziten, meist emotionalen Motiven. In der Führungsinteraktion ist es möglich, zum Beispiel durch Zielvereinbarungsgespräche die expliziten Ziele des Mitarbeiters zu beeinflussen, jedoch nicht seine impliziten Motive (die Lebensmotive). Implizite Motive, welche die Architektur unserer



Heinz Wyssling

Persönlichkeit ausmachen, sind stabile Prägungen, die uns antreiben und unser Handeln bestimmen. Explizite Ziele werden extern vorgegeben und bewusst bestimmt. Das bedeutet, dass uns eine

Aufgabe dann am wenigsten Energie erfordert, wenn implizite und explizite Ziele übereinstimmen. Wenn aber eine Diskrepanz zwischen den individuellen Motiven und den Zielen der Organisation besteht, kann das Ziel nur mit Anstrengung und viel Willenskraft, «Volition», erreicht werden. Bestehen solche Diskrepanzen zwischen den Anforderungen des Jobs und der intrinsischen Motivation über längere Zeit, kann es neben starken inneren Konflikten auch zu somatischen Beschwerden kommen. Die Weisheit liegt also darin, gemäss den eigenen Motiven zu handeln und eine Kongruenz zwischen Anforderung der Aufgabe/Tätigkeit und den individuell geprägten Lebensmotiven herzustellen.

Deutung von Motiven

Für das Verständnis der intrinsischen Motive hilft die Metapher des Zwiebelschalenmodells. Die äussere Schicht ist das Verhalten. Darunter folgt jene der Fähigkeiten, anschliessend diejenige der Wahrnehmung. Noch tiefer in der Persönlichkeit verwurzelt sind die Glaubenssätze. Der Kern beinhaltet die wahren, und oft unbewussten, Bedürfnisse, die Lebensmotive. Die Schichten beeinflussen sich jeweils von innen nach aussen. Das heisst die Lebensmotive bestimmen die Glaubenssätze und Einstellungen. Deshalb kann aufgrund der individuell unterschiedlichen Ausprägung der Lebensmotivstruktur ein Verhalten nicht nur vorhergesagt, sondern auch verstanden werden. Der Zustand der Befriedigung der persönlichen Lebensmotive ist das «Werteg Glück», das Gefühl, eins mit sich selbst und seinen Werten zu sein. Dies im Unterschied zum «Wohlfühl- oder Instant-Glück», das extrinsisch motiviert nur kurzfristig wirkt. Nur wer die Motive kennt, die uns Menschen antreiben, kann sein Leben nachhaltig zufrieden gestalten und in der Führung situativ und auf die Persönlichkeit bezogen erfolgreich mit den Mitarbeitenden interagieren.

(*) Heinz Wyssling, Coaching & Entwicklung in Zürich. (hwysling@bluewin.ch; www.hwysling.ch)