
I. Teil:

Was Sie über Motivation erfahren sollten

1. Die Geschichte vom Treppenläufer

„Behandle Menschen so, wie sie sein könnten,
und Du hilfst Ihnen,
das zu werden, was sie sein können!“

Johann Wolfgang von Goethe

Die Geschichte beginnt in Salzburg, Anfang der neunziger Jahre: Elisabethvorstadt, in der Nähe des Bahnhofes, die Zentrale einer regionalen Bank. Ein großes Gebäude, in dem ungefähr 150 Menschen arbeiten. Drei Jahre lang war ich einer von ihnen, war verantwortlich für die Personalentwicklung des Institutes. Mein Büro, das ich mit einem, später mit zwei Kollegen teilte, lag im fünften und höchsten Stockwerk des Hauses. 99 Stufen vom Haupteingang entfernt. Freilich führte ein Fahrstuhl in die fünfte Etage. Und trotzdem: die ersten zwei Jahre ging ich meist zu Fuß, 99 Stufen. Oft lief ich, nahm zwei Stufen auf einmal, war schnell unterwegs; mit oder ohne Aktentasche. Ich war der Treppenläufer.

Viele Kollegen und auch Vorgesetzte sprachen mich damals darauf an. Bald hatte ich den Ruf des Mitarbeiters, der viel Energie besitzt, der etwas weiterbringen möchte, der bestimmt *Karriere* machen werde. In dieser Zeit war ich hoch motiviert. Ich versuchte, meinen Job so gut zu machen, wie ich das nur konnte, war bereit, mich besonders einzusetzen, arbeitete an mehreren Projekten gleichzeitig mit, brachte Ideen ein und interessierte mich auch für andere Bereiche. Es lief einfach großartig. Ich dachte, dass mich nichts und niemand aufhalten könne und fand anderen Menschen gegenüber nur lobende Worte über meinen Job.

Mir schien weder, dass mein Verhalten etwas Außergewöhnliches darstellte, noch dass ich meine Aufgaben besonders gut ausführte. Es

machte einfach Spaß, ich hatte jeden Tag enorme Freude an dieser Arbeit, mit meinen Kollegen und meinem Vorgesetzten.

Zwei Jahre später. Inzwischen war ich befördert worden und hatte ein Büro für mich allein bekommen. Ein Büro, wie man es sich nur wünschen kann: großzügig, schön und funktional eingerichtet. Es lag in der zweiten Etage, also drei Stockwerke tiefer, nur noch 38 Stufen vom Haupteingang entfernt. Und trotzdem, irgendwann fiel mir auf, dass ich weniger oft zu Fuß hinauf stieg und immer öfter mit dem Fahrstuhl nach oben fuhr. Ich hatte nicht nur eine Gewohnheit verändert, sondern auch mich selbst. Diese Wandlung war ziemlich schnell erfolgt. Nun benutzte ich also den Fahrstuhl. Etwa zwei, drei Monate später merkten das auch jene, die mich zuvor noch auf meine besondere Aktivität angesprochen hatten.

Nach kurzer Zeit fühlte ich mich demotiviert, obwohl ich doch die gleiche Tätigkeit ausführte. Ich hatte wenig Lust, an Projekten mitzuarbeiten, für andere Bereiche und Themen interessierte ich mich nicht mehr. Meine Energie war mir abhanden gekommen, den Treppenläufer gab es nicht mehr.

In vielen Gesprächen brachte ich meine Unzufriedenheit zum Ausdruck. Zunächst versuchte ich mich noch dagegen aufzulehnen, etwas dagegen zu tun. Da ich jedoch keine Verbündeten fand, resignierte ich eines Tages. Ich gehörte von da an zu jenen, die in ihrer Arbeit weder Herausforderung noch Spaß sehen, für die ihr Job eine Belastung darstellt. Nach meiner Einschätzung – und viele Studien bestätigen dies – geht es sehr vielen Menschen so.

Vom Treppenläufer zum Fahrstuhlfahrer

Insgesamt war ich knapp fünf Monate im zweiten Stock, dann verließ ich das Unternehmen und machte mich als Berater und Trainer selbstständig. Schon nach kurzer Zeit kam meine Energie zurück und ich hatte die Eigenschaften des Treppenläufers zurück gewonnen.

Erst Jahre später, als ich mich bereits eingehend mit dem Thema *Motivation* beschäftigte, begann ich zu begreifen, was damals in mir vorgegangen war und welche Auslöser dafür verantwortlich waren. Heute

weiß ich, was damals passiert ist und welche Faktoren meine Motivation so stark beeinflusst haben.

Auslöser waren zwei Menschen. Genauer gesagt, das völlig unterschiedliche Verhalten zweier grundverschiedener Persönlichkeiten und meine jeweilige Reaktion darauf. Das gegensätzliche Verhalten dieser Menschen zeigte sich in ihren Führungsstilen, in den Arbeitsbedingungen, die sie schufen, in den Gesprächen, die sie führten und in den Handlungen, die sie setzten.

Die letzten fünf Monate in der Bank: Meiner Chefin war vor allem wichtig, dass in den Texten, die ich verfasste, die Beistriche richtig gesetzt waren. Dem Inhalt hingegen maß sie keine besondere Bedeutung bei. Personalentwicklung war ihrer Meinung nach für die Bank nicht notwendig. Das sagte sie mir immer wieder unmissverständlich und war auch nicht bereit, sich damit auseinander zu setzen. Sie wollte einen Mitarbeiter, der nach ihrer Pfeife tanzt und unkritisch jene Themen übernahm, die von ihr vorgegeben wurden. Ideen und Vorschläge waren nicht erwünscht. Versuchte ich doch einmal auszubrechen und einen neuen Weg zu gehen, bekam ich das gehörig zu spüren; auch vor anderen Mitarbeitern. Diese Frau demonstrierte im Umgang mit mir und anderen Mitarbeitern ihre Macht. Und sie war mächtig, war sie doch die Schwägerin des Generaldirektors. Vielen fiel das autoritäre Verhalten dieser Frau auf. Hinter ihrem Rücken wurde darüber gesprochen, doch es gab niemanden im Unternehmen, der sich wirklich traute, ihr die Meinung zu sagen. Manche schwiegen, um sich ihre Karrierechancen nicht zu verbauen. Ich hatte keine Chance. Was auch immer ich tat, es war jedenfalls falsch. Sie agierte nach dem Motto, *egal, was du tust, Dich haue ich in die Pfanne*.

Kennen Sie das Gefühl, das in einer solchen Situation nach und nach immer stärker wird? Es ist Angst. Viele Menschen in dieser Bank hatten Angst vor dieser Person. Das wusste ich zwar schon, bevor sie meine Chefin wurde, wollte es aber nicht glauben. Erst als ich ihr unmittelbarer Mitarbeiter wurde und dadurch täglich mit ihr zu tun hatte, verstand ich die Situation.

Allerdings begriff ich damals noch nicht richtig, dass es zu einem großen Teil auch an mir liegt, wie ich mit dem schwierigen Verhalten

einer anderen Person umgehe, inwieweit ich es zulasse, dass andere mich dominieren und mir meine Energie rauben. Heute weiß ich, dass diese für mich sehr schmerzhaft Situation für meine Entwicklung wichtig war. Das konnte ich damals freilich noch nicht sehen.

Die ersten zwei Jahre in der Bank hingegen hatte mein damaliger Vorgesetzter einen Zustand in mir ausgelöst, den ich in etwa so beschreiben würde: Ich besitze Kompetenz, ich kann etwas und bin als Mensch in Ordnung. Dieser Chef hatte mir auch immer wieder den Eindruck vermittelt, dass meine Arbeit für die Bank wichtig wäre. Er sprach viel mit mir und vertraute mir. Das heißt, er traute mir zu, schwierige und neue Aufgaben erfolgreich zu lösen. Ich hatte die Möglichkeit, eigene Ideen und Gedanken einzubringen, mit ihm zu diskutieren und vieles umzusetzen. Ich konnte außerdem problematische Fälle, deren Lösung sich als besonders schwierig herausstellte, mit ihm besprechen, so dass ich sie dann angehen und meist lösen konnte. Wir unterhielten uns damals hin und wieder auch über persönliche Fragen; solche, die mich betrafen, und solche, die ihn betrafen. Nach einiger Zeit wussten wir viel von einander und konnten gut auf einander eingehen. Dieser Manager ist heute noch einer der Menschen, die hauptverantwortlich für den besonderen Erfolg dieses Unternehmens sind.

Ich erlebte also zwei völlig unterschiedliche Situationen in dieser Bank, die durch das Verhalten von zwei verschiedenen Führungskräften stark beeinflusst wurden. Sie waren die Auslöser, die in mir so unterschiedliche Reaktionen hervorriefen. Die besondere Art meines ersten Chefs, sein Eingehen auf mich und meine Eigenheiten, motivierte mich damals besonders. Daraus habe ich mir meine Arbeitslust geholt.

Jene Freude, die ich heute so oft empfinde, wenn ich in einem Projekt oder Seminar mit Menschen arbeite, die für neue Erkenntnisse und Erfahrungen aufgeschlossen und auch bereit sind, etwas an ihrem Verhalten zu ändern. Damals habe ich einen meiner wichtigsten Grundsätze geprägt:

Wenn ich höchst motiviert tätig sein möchte, dann müssen die Aufgaben, an denen ich arbeite, und die Leistungen, die ich erbringe, ein ausreichendes Maß an Lust und an Spaß mit sich bringen!

Kann man Andere motivieren?

Als ich mir das überlegte, stieß ich auf ein theoretisches Problem. In vielen Motivationsbüchern las ich immer wieder, dass eine Führungskraft einen Mitarbeiter nicht motivieren könne. Viele Autoren vertreten ja die Ansicht, motivieren könne sich jeder nur selber, die Vorgesetzten könnten nur für günstige Rahmenbedingungen sorgen. Diese Ansicht deckte sich nicht mit meinen Beobachtungen und Erfahrungen im Berufsalltag und löste eine kognitive Dissonanz in mir aus, die mir keine Ruhe ließ. Heute weiß ich, dass diese Autoren Unrecht haben. Ich verstehe aber jene Vorgesetzten, die diesen Ansatz gerne glauben, entbindet er sie doch von einer elementaren Führungsaufgabe. Tatsächlich aber ist die Frage, ob eine Person eine andere motivieren kann, falsch gestellt.

Der österreichische Psychologe und Kommunikationswissenschaftler, Paul Watzlawick, stellte Ende der sechziger Jahre eine wichtige Grundannahme der Kommunikationswissenschaft auf:

„Man kann sich nicht nicht verhalten“.

Das Verhalten einer Person hat immer Wirkung auf die im sozialen Umfeld befindlichen Menschen und löst bei ihnen bestimmte emotionale Zustände aus. Damit ist nicht gemeint, dass es ausschließlich von anderen Personen abhängt, wie wir uns fühlen; aber die Menschen in unserer Umgebung spielen für unsere inneren Zustände doch eine sehr bedeutende Rolle. Es geht immer um Aktion und Reaktion, wir können unser Verhalten immer nur im Kontext einer bestimmten Situation erklären. Es waren bestimmte Zustände in mir, ausgelöst durch einen Chef, der die Beschreibung *Führungskraft* tatsächlich verdiente, aus denen ich mir die Motivation geholt habe, 99 Stufen hoch zu laufen. Und es waren ebenso konkrete Zustände in mir, ausgelöst von einer Vorgesetzten, die in der Hauptsache ihre Macht zur Schau stellte, die mich veranlassten, sogar in den zweiten Stock den Lift zu nehmen.

Damit Menschen wirklich hoch motiviert sind und über einen längeren Zeitraum Leistungen erbringen können, brauchen sie entsprechende innere Dispositionen, die zum einen durch sie selbst erzeugt

werden können, zum anderen aber auch von anderen Personen und Ereignissen bestimmt werden.

Dieses Buch kann nicht *nicht* wirken

Heute versuche ich in meinen Seminaren und Vorträgen viele Erkenntnisse, die ich im Laufe der Zeit gewonnen habe, weiter zu geben. Dabei geht es immer wieder um die gleichen Fragen:

Fragen zum Thema Motivation

- Was ist das eigentlich, Motivation?
- Wie motiviere ich mich und andere zu besonderen Leistungen?
- Wie schaffe ich es für mich und die Menschen, die mich umgeben, erfolgreicher und zufriedener zu sein?
- Wie realisiere ich etwas, von dem ich schon lange träume?

In diesem Buch möchte ich auf diese für ein zufriedenes und gesundes, ausgeglichenes und erfolgreiches Leben so entscheidenden Fragen Antworten anbieten. Egal, ob Sie diese Ideen als Führungskraft für die Mitarbeiter in Ihrem Team umsetzen oder sich selbst einen Schritt weiter bringen wollen. Wenn Sie sich mit den hier besprochenen Fragen und Antworten, mit den angebotenen Modellen und Übungen auseinandersetzen, werden Sie vielleicht Veränderungen in Ihren Denkmustern und Vorgehensweisen feststellen können. Möglicherweise bekommen Sie Lust darauf, etwas zu tun, das Sie schon lange tun wollten, wovon Sie vielleicht schon seit längerem träumen. Sie werden sich unter Umständen fragen, warum Sie diese Dinge nicht schon früher angegangen sind.

Manche Aussagen dieses Buches werden Ihnen in Ihrem Alltag immer wieder in den Sinn kommen und möglicherweise Ihre Entscheidungen beeinflussen. Beispielsweise dann, wenn Sie in einem größeren, höheren Gebäude vor der Wahl stehen, den Lift oder die Treppen nach oben zu nehmen. Sie werden bemerken, dass sich etwas in Ihnen verändert hat: Sie werden nämlich nicht allzu lange über die Entscheidung nachdenken, sondern einfach den ersten Schritt auf die erste

Stufe setzen und die Treppen hoch gehen. Und Sie könnten ja bei drei bis fünf Stockwerken grundsätzlich zu Fuß gehen. Vielleicht nicht immer, aber immer öfter!

Sie könnten auch in anderen Verhaltensbereichen in Ihrem Alltag erfahren, dass sich etwas in Ihnen verändert hat. So könnten Sie nicht nur erfolgreicher, sondern auch mit sich selbst zufriedener und ausgeglichener sein – weil Sie den einen oder anderen Gedanken dieses Buches umsetzen und einfach den Fuß auf die erste Stufe setzen und losmarschieren, 99 Stufen, fünf Stockwerke und noch viel weiter ...

2. Motivation beginnt im Kopf

**„Die wahren Abenteuer sind im Kopf,
und sind sie nicht in Deinem Kopf, dann sind sie nirgendwo ...“**

André Heller

Die beiden Begriffe *Motivation* und *Erfolg* hängen eng zusammen. Tatsächlich stellt hohe Motivation eine Voraussetzung für erfolgreiches Handeln dar. Hohe Motivation zieht oft Erfolg nach sich. Was aber ist Erfolg und wann ist man erfolgreich? Der Begriff *Erfolg* lässt sich nicht eindeutig und eindimensional darstellen. Erfolg hat mehrere Ebenen. Ich sehe Erfolg als individuelle Wertung, die im sozialen Vergleich vorgenommen wird und Teil unseres gesellschaftlichen Wettbewerbs ist. Soziale und ökonomische Faktoren bilden meist Kategorien, in denen Erfolg ausgedrückt wird. Erfolg kann sich auch sehr differentiell zeigen, dann nämlich wenn der Erfolg des einen zugleich der Misserfolg des anderen ist, wie bspw. bei Beförderungen oder bei sportlichen Wettkämpfen.

Erfolg ist individuell

Spencer Johnson stellt Erfolg in seinem höchst lesenswerten Buch „Die Mäusestrategie“ mit einer Metapher dar: Käse. Davon gibt es viele verschiedene Sorten, mit den unterschiedlichsten Geschmacksrichtungen. Einige Mäuse bevorzugen harten, andere weichen Käse, den einen schmeckt würziger Käse besser, den anderen ein milder, die einen haben lieber runden, die anderen doch eher eckigen Käse.