

Raum für Begeisterung

# Die motivierende Organisation

## Preview

► **Motivationale Basics:** Die drei Voraussetzungen für das Entstehen intrinsischer Motivation

► **Systematische Überbewertung:** Warum der Purpose eines Unternehmens für die Motivation der Mitarbeitenden nicht der entscheidende Faktor ist

► **Missing Link:** Wie der Begriff der tätigkeitsbezogenen Begeisterung die Lücke zwischen Forschung und Praxis schließen kann

► **Inspirierende Herausforderung:** Warum Unternehmen an ihrer Begeisterungsfähigkeit arbeiten müssen

► **Tief greifende Transformation:** Was den Weg zur motivierenden Organisation im Kern so schwierig macht

► **Vierfaches Vorgehen:** Warum die Transformation auf mehreren Ebenen gleichzeitig angegangen werden muss

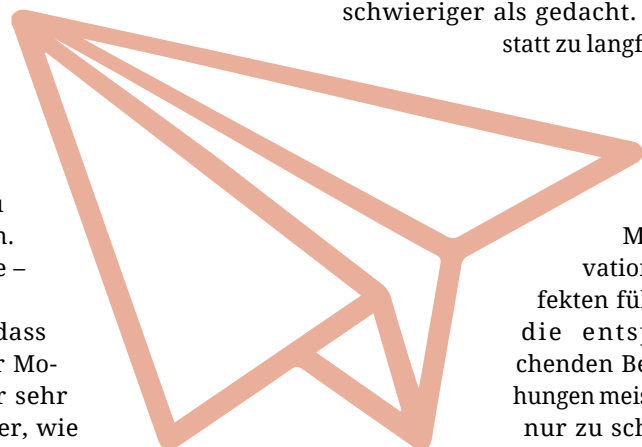
► **Im agilen Rhythmus:** Wie die Transformation am besten gelingt

Als Führungskraft mit ordentlich Tschakka, mit smarten Zielen und eindringlicher Ansprache die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter in die richtige Spur bringen. Sie mit Anreizen, Schulterklopfen, lobenden Worten, Belohnungen und Kritik zu Höchstleistungen antreiben. So geht Motivierung heute – natürlich nicht.

Schon lange ist klar, dass diese „klassische“ Art der Motivierung nicht bzw. nur sehr bedingt funktioniert. Oder, wie Reinhard Sprenger in seinem Buch „Mythos Motivation“ bereits vor 20 Jahren sinngemäß schrieb: Externe Motivierung erzeugt maximal Strohfuehremotivation, auf lange Sicht ist sie sogar kontraproduktiv. Damals nahezu revolutionär, ist das heute Common Sense – und auch wissenschaftlich gut belegt. Etliche Forschungsartikel sind mittlerweile erschienen, die zeigen, dass es letztlich wenig hilfreich ist, Menschen zu locken, zu verführen und anzutreiben. Und dass es viel wirksamer ist, intrinsische Motivation zu ermöglichen, also Motivation, die in den Menschen selbst brennt, indem sie etwas aus sich selbst heraus tun, weil es ihnen persönlich wichtig ist.

Das dazugehörige Ziel wird – insbesondere im Rahmen der Newworkisierung der Unternehmen – seit einigen Jahren mit immer größerer Verve ausgerufen: Organisationen zu gestalten, die der intrinsischen Motivation Raum geben und sie

fördern. Der Blick in die Praxis ist jedoch eher ernüchternd. Fast immer gestaltet sich der Weg zur Erreichung dieses Ziels schwieriger als gedacht. Und statt zu langfristigen



Motivationaleffekten führen die entsprechenden Bemühungen meistens nur zu schnell verpuffenden

Motivationschüben. Was macht die Transformation zur „motivierenden Organisation“ so schwierig? Woran hängt's?

## Die drei Voraussetzungen der intrinsischen Motivation

Ein genauerer Blick in die Forschung zum Thema intrinsische Motivation liefert einen ersten Erklärungsansatz. Im Rahmen der vielen verschiedenen Ansätze gibt es ein Konzept, das den State of the Art des Erkenntnisstandes besonders pointiert wiedergibt und entsprechend häufig zitiert wird: Die Selbstbestimmungstheorie der Motivation von Edward Deci und Richard M. Ryan. Sie wird häufig in Form eines Dreiecks dargestellt, wobei jede Seite des

Das Ziel wird seit Langem ausgerufen: Unternehmen zu gestalten, die der intrinsischen Motivation Raum geben und sie fördern. Doch in der Praxis entpuppt sich der Weg dorthin meist als mühsamer als gedacht, die Effekte fallen kleiner aus als erwartet. Was macht die Transformation zur „motivierenden Organisation“ so schwierig? Und wie kann sie trotzdem gelingen?

Dreiecks eine zentrale Voraussetzung für die Entstehung intrinsischer Motivation abbildet (siehe Grafik „Motivation im Dreieck“).

Die erste Voraussetzung ist **Kompetenz-erleben**. Nur wenn Menschen sich selbst als wirksam erleben, können sie Motivation entwickeln. **Soziales Eingebundensein** lautet die zweite Voraussetzung. Sie zählt auf das Bedürfnis nach Zugehörigkeit zu einer Gruppe ein, das zu den menschlichen Grundbedürfnissen gehört. Neue Ergebnisse aus der Hirnforschung lassen sogar vermuten, dass dieses Bedürfnis selbst über denen nach Sexualität, Schlaf und sogar über dem nach Nahrungsaufnahme steht: Wir würden buchstäblich lieber verhungern, als uns von den Gemeinschaften zu trennen, denen wir uns zugehörig fühlen. Als dritte Voraussetzung braucht es **Selbstbestimmung**. Motivation kann nur dann entstehen, wenn Menschen eine gewisse Freiheit haben, zu entscheiden, was sie tun, und was sie für richtig halten.

**Purpose ist nicht der entscheidende Faktor für Motivation**

So stichhaltig das Modell von Deci und Ryan die Bedingungen für die Entstehung intrinsischer Motivation auch erklärt, hat

es – genauso übrigens wie alle anderen artverwandten aktuellen Motivationstheorien – aus Praktiker-Perspektive betrachtet jedoch einen markanten blinden Fleck. Es liefert keine Antwort auf die Frage nach der Bedeutung des Inhalts für das eigene Moti-

viertsein: Wofür bin ich motiviert? Was ist die Sache, die mir wichtig ist, auf die ich meine Motivation richte? In der Personal- und Organisationsentwicklung wird an dieser (Leer-)Stelle oft von Sinnerleben gesprochen oder von dem wärtigen schlechten A b e r

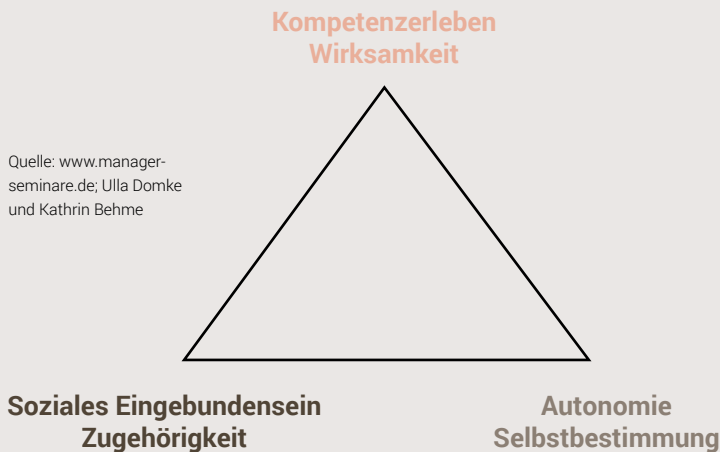
gegen-Buzzword hin: Purpose. auch Sinn und Purpose kommen zunächst von außen: Es sind Angebote, die das Unternehmen macht, an die der Einzelne sich anbinden kann. Allgemeiner ausgedrückt: Es sind externe Faktoren, die – wie gesagt – zwar bis zu einem gewissen Grad motivieren und die, nebenbei bemerkt, eine sehr wichtige Funktion im Hinblick auf die Orientierung für eigenverantwortliches Handeln haben,



Den Beitrag gibt es auch zum Hören: [www.managerSeminare.de/podcast](http://www.managerSeminare.de/podcast)

## Motivation im Dreieck

Laut der Selbstbestimmungstheorie der Motivation von Edward Deci und Richard M. Ryan braucht es drei Voraussetzungen, damit intrinsische Motivation entstehen kann.



Die wichtigste Aufgabe in Organisationen besteht darin, ihren Mitgliedern dabei zu helfen, ihre persönlichen Quellen tätigkeitsbezogener Begeisterung zu finden und ihnen immer wieder neue Kontexte anzubieten, in denen sie potenziell Begeisterungserfahrungen machen können.

die aber nur äußerst selten nachhaltige intrinsische Motivation erzeugen. Bitte nicht falsch verstehen: Sinnerleben und Purpose sind zweifelsfrei wichtige Themen, denen im Kontext von PE und OE zu Recht eine wichtige Rolle zukommt. In ihrer Bedeutung speziell für das Thema Mitarbeitermotivation sind sie jedoch eindeutig überbewertet. Wer sich in diesem Zusammenhang vor allem auf sie konzentriert, bellt vielleicht nicht am völlig falschen Baum, auf jeden Fall aber nicht am wichtigsten.

### Begeisterung als Missing Link zwischen Forschung und Praxis

Um dafür ein Bewusstsein zu schaffen, halten wir es für wichtig, dem starken Begriff des Purpose im Kontext des Themas Motivation einen nicht weniger starken entgegenzusetzen. Und zwar einen Begriff, der sowohl einen Ansatzpunkt auf die in der Forschung unbeantwortete „Wofür-Frage der Motivation“ liefert als auch den Fokus auf den entscheidenden Motivationsaspekt des „Intrinsischen“ lenkt. Der sozusagen

den Missing Link bildet zwischen den Voraussetzungen für Motivation auf der einen und der zielgerichteten Ausrichtung dieser Motivation auf der anderen Seite. Unser Vorschlag: (tätigkeitsbezogene) Begeisterung.

Begeisterung, die ich erlebe, während ich etwas tue (in Abgrenzung zur Begeisterung für etwas, das ich mir anhöre oder anschau – also quasi „zuführe“ – wie zum Beispiel ein Kunstwerk oder ein Konzert) beinhaltet immer folgende Aspekte:

► *Begeisterung ist energievoll:* Sie enthält Leidenschaft, Elan oder, poetischer formuliert: In ihr wird mein inneres Feuer nach außen sichtbar.

► *Begeisterung hat immer eine Richtung:* Mein inneres Feuer tritt nicht einfach so aus mir heraus, sondern es wird durch etwas im Außen entfacht, auf das ich innerlich reagiere und das ein „Mehr-Wollen“ erzeugt: In dem, wofür ich mich begeistere, möchte ich mich weiterentwickeln, ich möchte mehr wissen, mehr können, meinen Tätigkeitsraum erweitern.

► *Begeisterung hat immer etwas mit mir selbst zu tun:* mit meinen inneren Werten, Erfahrungen und Wünschen. Wenn ich begeistert bin, habe ich das Gefühl: Das ist meins, diese Rolle passt zu mir. Ich fühle mich „richtig“ und lebendig.

► *Begeisterung zeigt sich erst im Tun:* Bevor ich nicht erlebt habe, dass eine bestimmte Art der Tätigkeit dieses Gefühl der Begeisterung in mir auslöst, weiß ich nichts über meine Begeisterung. Sie erschließt sich mir nur über das Tun, also das Ausprobieren und Austesten. Ich muss erst herausfinden, welche Tätigkeit, welche Rolle tatsächlich ein Feuer in mir entzündet. Natürlich bringt jeder Mensch seine biografischen Erfahrungen mit, die ihm schon einiges dazu offenbart haben – aber die meisten Arbeitskontexte bieten potenziell ein Kaleidoskop an neuen Möglichkeiten, die ich vorher noch nicht habe erleben können.

### Unternehmen müssen an ihrer Begeisterungsfähigkeit arbeiten

Da also Begeisterung nur *von innen* kommen kann und sich erst *im Tun* (im Ausprobieren) erleben lässt, ergibt sich für Unternehmen eine zentrale Herausforderung: Sie müssen an ihrer eigenen „Begeisterungsfähigkeit“ arbeiten. Und

zwar nicht nur auf der Ebene der Organisation, sondern individuell ausgerichtet auf die einzelnen Organisationsmitglieder. Konkret besteht die große Aufgabe darin, den Menschen im Unternehmen aktiv und kontinuierlich dabei zu helfen, ihre persönlichen Quellen tätigkeitsbezogener Begeisterung zu finden und ihnen immer wieder neue Kontexte anzubieten, in denen sie potenziell Begeisterungserfahrungen machen können.

Natürlich muss dieser Passungsprozess gleichzeitig zusammengehen mit den Zielen und den Inhalten des Unternehmens. Deshalb lautet die zweite große Aufgabe: Nach den Orten suchen, an denen jeder und jede, in der jeweiligen Phase ihres Lebens, mit ihren Fähigkeiten und Talenten am besten zum Erfolg des Unternehmens beitragen kann. Praktischerweise harmonisieren diese beiden Aufgaben hervorragend. Denn je begeisterter die Menschen in einer Organisation bei der Sache sind, desto wertvoller fällt – mindestens tendenziell, meistens exponentiell – ihre Arbeit für den Gesamterfolg aus.

Das alles ist kein Geheimwissen. Auch wenn unserer Überzeugung nach markante Begriffe – wie eben der der Begeisterung – der Diskussion über Motivation guttun würden, auch wenn der aktuell vorherrschende Purpose-Fokus leicht von diesen Erkenntnissen ablenken kann, sind sie mittlerweile doch so evident, dass sie eigentlich nicht zu übersehen sind. Im Grunde dürfte den meisten Akteuren theoretisch also klar sein, was zu tun ist, um Organisationen so zu gestalten, dass sie intrinsischer Motivation Raum geben und sie fördern, damit sie im wahrsten Sinne des Wortes zu motivierenden Organisationen werden. Der (Fahr-)Plan noch einmal in Kürze: Die drei Voraussetzungen für das Entstehen intrinsischer Motivation schaffen bzw. fördern – Kompetenzerleben, soziale Einbindung, Selbstbestimmung –, den Menschen helfen, ihre Quellen tätigkeitsbezogener Begeisterung zu finden und die entsprechenden Räume im Unternehmen suchen respektive herrichten.

Es geht um weit mehr als „nur“ Organisationsentwicklung

So einfach der Plan klingt, so anspruchsvoll ist er in der Umsetzung – womit wir beim



Institut für Humor und Kommunikation



## Lachst du noch – lebst du noch!

1.10.2021 | Humortraining

**Mit Humor gegen Stress - Neues Resilienztraining**

19. - 21.11.2021 | Einführung

**Heyoka-Humortraining**

ab 30.11. | Online

**Humor als soziale Kompetenz**

Ausbildung zum Humortrainer und Coach

Inhouse-Training, Vorträge, online-Akademie, Seminarschauspieler

[www.humorkom.de](http://www.humorkom.de)

## Ready for Transformation

Katrin Greßer, Renate Freisler  
2020, 176 Seiten



Buch **24,90 €**

eBook **22,40 €**



Leseprobe

Jetzt bestellen unter:

[www.managerseminare.de/tb/tb-12033](http://www.managerseminare.de/tb/tb-12033)

50% Rabatt für **managerSeminare-Abonnent:innen!**

[www.managerSeminare.de/testen](http://www.managerSeminare.de/testen)



Download des Artikels und Tutorials:  
QR-Code scannen oder  
[www.managerseminare.de/MS283AR03](http://www.managerseminare.de/MS283AR03)

# Tutorial

## Transformation zur motivierenden Organisation



**Um Organisationen so zu transformieren, dass sie der intrinsischen Motivation der Mitarbeitenden Raum geben und sie fördern, dass sie sozusagen zu einer „motivierenden Organisation“ werden, gilt es, auf vier Ebenen gleichzeitig anzusetzen.**

### 1. Denkweisen

Führung fokussiert klassischerweise darauf, die Leistungsbereitschaft der Mitarbeitenden zu steigern. Die dahinterstehende Überzeugung: Menschen benötigen entweder einen Anreizer oder einen konkreten äußeren Anreiz, damit sie mit Elan bei der Sache sind. Führungskräfte, die reichlich Schulterklöpfer verteilen, und Bonisysteme sind die prominentesten Folgen dieser Denkweise. Heute weiß man jedoch: Menschen zu locken und anzutreiben, ist wenig hilfreich, für ihre Motivation ist beides oft sogar kontraproduktiv. Viel wirksamer ist, ihnen die Möglichkeit zu bieten, das zu tun, was ihnen persönlich wichtig ist und was ihren Talenten entspricht. Dafür bedarf es in der Führung eines Fokuswechsels von der Leistungsbereitschaft auf die Leistungsmöglichkeiten und -fähigkeiten der Mitarbeitenden.

### 2. Strukturen und Prozesse

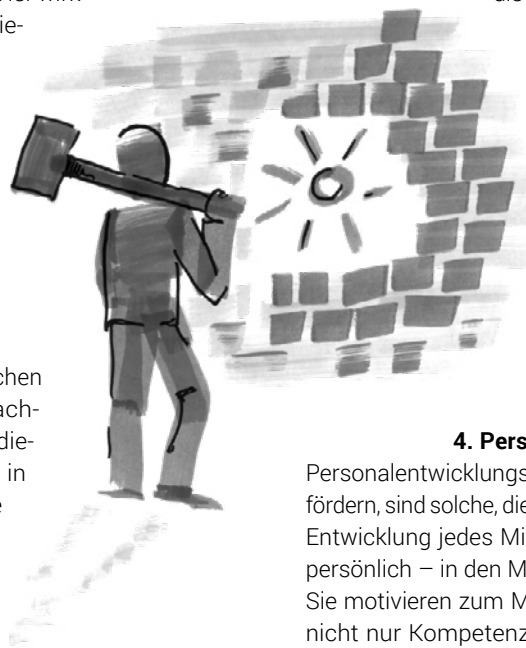
Bewertungs- und Anreizsysteme entfachen maximal kurzfristige Motivation, nachhaltige, intrinsische Motivation torpedieren sie eher. Die entsteht am besten in Frei- und Spielräumen, in denen die Mitarbeitenden aus eigenem Antrieb heraus – natürlich im Einklang mit den Unternehmenszielen – agieren können. Der zentrale Schritt bei der Schaffung dieser Räume ist ein konsequentes Verteilen von Verantwortung in die Teams, mit dem eine Einführung umfassender Selbstkontrollmöglichkeiten aller Akteure einhergeht. Parallel dazu gilt es, kollegiale Feedbacksysteme aufzubauen, die nicht nur ein kontinuierliches Von- und Miteinander-Lernen ermöglichen, sondern den einzelnen Mitarbeitenden auch helfen, zu erkennen, welchen Beitrag sie für die Gruppe oder die gemeinsame Sache leisten. Ein weiterer wichtiger Schritt: Ersatz einer starren Stellenlogik durch eine flexible Rollenlogik.

### 3. Führungsverhalten/Beziehungsgestaltung

Die Führungsrolle neu zu definieren, ist auf dem Weg zu einer motivierenden Organisation unabdingbar. Denn charismatische Leader, die vorweggehen, sind in dieser nicht mehr gefragt. Vielmehr braucht es Führungskräfte, die als Kraft im Hintergrund wirken, die ermutigen und die Strukturen bei Bedarf gemeinsam mit dem Team weiterentwickeln. Die sich darum kümmern, dass das Team gut alleine laufen kann, darum, dass mögliche Schwierigkeiten im Team frühzeitig angesprochen und gelöst werden. Und die eine Atmosphäre psychologischer Sicherheit fördern, in der sich alle trauen, Fehler zu machen, und man deshalb gemeinsam lernt und besser wird. Der Rollenwechsel zur Beziehungsgestalterin, Moderatorin, zum Rahmengeber und Dienstleister fürs Team in Personalunion ist für Führungskräfte anspruchsvoll, weshalb sie bei dieser Begleitung in Form von Reflexionsräumen, kollegialer Beratung und gegebenenfalls persönlichem Coaching benötigen.

### 4. Persönlichkeitsentwicklung

Personalentwicklungsstrukturen, die die intrinsische Motivation fördern, sind solche, die die Lust und Bereitschaft zur permanenten Entwicklung jedes Mitarbeitenden – sowohl fachlich als auch persönlich – in den Mittelpunkt stellen. Einfacher ausgedrückt: Sie motivieren zum Mitmachen. In ihrem Zentrum sollte dabei nicht nur Kompetenzentwicklung stehen, sondern auch und vor allem die Entwicklung der Persönlichkeit. Natürlich wird es immer Organisationsmitglieder geben, die partout keine Lust auf (persönliche) Entwicklung haben. Diese sind in Unternehmen, die sich auf den Weg zur motivierenden Organisation machen wollen, tatsächlich fehl am Platz. Allerdings sollte nicht jede Person, die sich (anfangs) sträubt, als Entwicklungsverweigerin abgestempelt werden. Denn in aller Regel sind es die erlebten Bedingungen und schlechte Erfahrungen, die zu einer solchen Kontrahaltung führen. Durch neue Bedingungen und daraus resultierende bessere Erfahrungen kann diese Haltung verändert werden.



Quelle: [www.managerseminare.de](http://www.managerseminare.de), Ulla Domke und Kathrin Behme; Grafik: Stefanie Diers, © [www.trainerkoffer.de](http://www.trainerkoffer.de)



zentralen Punkt sind, warum der Weg zu motivierenden Organisationen sich (bisher) als so mühsam gestaltet und man vielerorts nur in Trippelschritten vorankommt: Beim skizzierten Weg geht es nicht „nur“ um Organisationsentwicklung, sondern es geht um weit mehr. Es geht um die schwierigste Form des Change, es geht um *tief greifende Transformation*.

Tief greifende Transformation kann nur gelingen, wenn sie von ganz oben getragen wird. Frederic Laloux, Autor des viel beachteten Buches „Reinventing Organizations“, drückt es so aus: „Es scheint eine allgemeine Regel zu geben: Die Bewusstseins-ebene der Organisation kann nicht über die Bewusstseins-ebene des Leiters der Organisation hinausgehen.“ Bezogen auf unser Thema bedeutet das: Wenn die zentralen Einsichten zur (intrinsischen) Motivation nicht bis zur Unternehmensspitze durchdringen bzw. diese ihnen nicht den notwendigen Stellenwert einräumt, ist die Transformation zur motivierenden Organisation unmöglich. Möglich sind dann allenfalls „Tranformationchen“ in einzelnen Unternehmensbereichen, die zudem voraussichtlich nur über begrenzte Haltbarkeit verfügen.

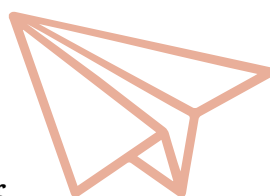
Was tief greifende Transformation darüber hinaus vor allem so anspruchsvoll macht, ist, dass sie viel Zeit braucht. Die Effekte stellen sich selten sofort ein, meistens erst mit erheblicher Verzögerung. Das „auszuhalten“, erfordert nicht nur Konsequenz, Durchhaltevermögen und Vertrauen in die Wirkung von Maßnahmen, sondern auch Willensstärke, um sich dem allgemeinen Wunsch nach schnellen Lösungen widersetzen zu können.

### Die Transformation muss auf vier Ebenen gleichzeitig laufen

Schwierig heißt aber nicht unmöglich. Immer mehr Beispiele zeigen, dass es geht – etwa das des Unternehmers Bodo Janssen, der bei seiner Hotelkette Upstaalsboom einen Wandlungsprozess initiiert hat, bei dem offensichtlich eine hochgradig motivierende Organisation herausgekommen ist (siehe dazu Lesetipp „PE-Offensive bei Upstaalsboom – Der andere Aufstieg“).

Und die Erfahrungen dieser Vorreiter-Unternehmen liefern auch viele Hinweise darauf, wie es gehen kann. Entscheidend scheint demnach zu sein, die Transformation zur motivierenden Organisation auf vier Ebenen gleichzeitig anzugehen.

Auf der **Ebene der Denkweisen:**



### Mehr zum Thema

► **Amy C. Edmondson: Psychological Safety im Unternehmen – Angstfrei arbeiten.**

[www.managerseminare.de/MS269AR01](http://www.managerseminare.de/MS269AR01)

Eine wichtige Bedingung für das Entstehen intrinsischer Motivation in einer Organisation ist eine Atmosphäre, in der sich jede und jeder traut, die eigene Meinung zu sagen und Fehler zu machen. Mit ihrem Konzept der psychologischen Sicherheit zeigt Amy C. Edmondson, wie eine solche Atmosphäre im eigenen Team und unternehmensweit geschaffen werden kann.

► **Ulla Domke und Martin Granica: Mutig führen – Wie Sie in Ihrem Unternehmen die Lust auf Verantwortung wecken.**

Schäffer-Poeschel 2019, 19,95 Euro.

Auf der Grundlage der Organisationsforschung und Praxisbeispielen wird dargelegt, wie wichtig es in der neuen Arbeitswelt ist, dass die Menschen sich mit ihrer ganzen Intelligenz, ihren Fähigkeiten und ihrem Wissen ins Unternehmen einbringen, kurzum, dass sie intrinsisch motiviert sind. Schlüsselfiguren hierbei: Führungskräfte, die dies ermöglichen und fördern. Weitere Informationen zum Thema und Zusatzmaterialien finden sich auf der Website zum Buch ([mutig-fuehren.de](http://mutig-fuehren.de)).

► **Andree Martens: PE-Offensive bei Upstaalsboom – Der andere Aufstieg.**

[www.managerseminare.de/MS223AR05](http://www.managerseminare.de/MS223AR05)

Der Unternehmer Bodo Janssen hat bei seiner Hotelkette Upstaalsboom einen Wandlungsprozess initiiert, bei dem offensichtlich eine hochgradig motivierende Organisation herausgekommen ist. Dem vorausgegangen ist ein persönlicher Wandlungsprozess Janssens – im besten Sinne der Metapher vom Geschäftsführer-Saulus zum Kollegen-Paulus.

## Die 4 Ebenen der Transformation

Um tief gehende Wandlungsprozesse im Unternehmen zu initiieren, bedarf es der parallelen Arbeit an vier zentralen Ebenen.

### Denkweisen

Erkenntnistheorien  
Motivationstheorien  
Menschenbilder

### Organisationsgestaltung

Strukturen  
Prozesse  
Verteilung von Verantwortung

### Verhalten

Führungsverhalten  
Beziehungsgestaltung  
Gemeinschaftliche Praktiken

### Person

Veränderungsfähigkeit als Wert  
Unterstützungssysteme

Quelle: [www.managerseminare.de](http://www.managerseminare.de); Ulla Domke und Kathrin Behme

weg vom Fokus auf die Leistungsbereitschaft hin zum Fokus auf Erhöhung der Leistungsmöglichkeiten und -fähigkeiten der Mitarbeitenden. Das hat Reinhold K.

Sprenger bereits vor 25 Jahren postuliert. Es bedeutet konkret, den Mitarbeitenden zu „unterstellen“, dass sie gute Leistungen bringen möchten. Denn in den allermeisten Fällen ist das tatsächlich der Fall und bei den wenigen, bei denen es aktuell noch nicht so ist, wirkt das gegebene Vorschussvertrauen meistens Wunder. Und tut es dies nicht, lässt sich immer noch überlegen, ob diese Mitarbeitenden langfristig noch ins Unternehmen passen. Ansonsten gilt es, sich darauf zu konzentrieren, den Mitarbeitenden dabei zu helfen, ihre Leistung auch auf die Straße bringen zu können.

Auf der **Ebene der Strukturen und Prozesse**: weg von Bewertungen und Anreizsystemen, hin zu Strukturen, die das Mitdenken und die Anerkennung jedes Einzelnen ermöglichen und Spielräume schaffen. Das konsequente Verteilen von Verantwortung in die Teams, das einhergeht mit umfassenden Selbstkontrollmöglichkeiten aller Akteure ist dabei ein ganz entscheidender Aspekt. Ein weiterer: Die Ersetzung einer starren Stellenlogik durch eine flexible Rollenlogik. Noch ein weiterer: Die Installation kollegialer Feedbacksysteme, die nicht nur ein kontinuierliches Von- und Miteinander-Lernen ermöglichen, sondern den einzelnen Mitarbeitenden auch helfen, zu erkennen, welchen Beitrag sie für die Gruppe oder die gemeinsame Sache leisten.

Auf der **Ebene des Führungsverhaltens/der Beziehungsgestaltung**: weg vom eindringlichen Überzeugen und mitreißenden Reden hin zu einer Atmosphäre psychologischer Sicherheit, in der sich jede und jeder traut, Fehler zu machen, und man deshalb gemeinsam lernt und besser wird. Das Konzept der psychologischen Sicherheit von Amy C. Edmondson gibt hier mit seiner Unterscheidung zwischen „vermeidbarem“, „komplexem“ und „intelligentem Scheitern“ einen Rahmen an die Hand, der ein differenziertes Herangehen an diesen besonders heiklen Punkt der Transformation ermöglicht (siehe dazu Lesetipp „Psychological

Foto: Thomas Heiser



Die Autorinnen: Die promovierte Soziologin **Dr. Ulla Domke** arbeitet als selbstständige Organisationsberaterin. Die Gestaltung von Zusammenarbeit und die Initiierung und Begleitung von Veränderungsprozessen bilden die Schwerpunkte ihrer Arbeit. Ihr besonderer Fokus liegt dabei auf den Themen Führung und Kommunikation. Kontakt: [www.prometha.de](http://www.prometha.de)

Foto: Audra Selevaite



Die Kommunikationswissenschaftlerin **Kathrin Behme** ist tätig als Coach, Moderatorin und Trainerin für Einzelpersonen, Teams und Organisationen. Wissensmanagement, Persönlichkeitsentwicklung und New Work bilden ihre Themenschwerpunkte. Kontakt: [www.adonde.de](http://www.adonde.de)

Safety im Unternehmen: Angstfrei arbeiten“).

Auf der **Ebene der Persönlichkeitsentwicklung**: weg von der Identifikation mit Führungskräften und der Erwartungshaltung an Führungskräfte, charismatische Führer und Führerinnen zu sein, hin zum Aufbau von Personalentwicklungs- und Recruiting-Strukturen, welche die Lust und Bereitschaft zur permanenten Entwicklung jedes Mitarbeitenden – sowohl fachlich als auch persönlich – in den Mittelpunkt stellen. Es braucht Strukturen, die eine Kultur fördern, welche das Stärken der Stärken in den Fokus nimmt und die nicht ihre Energie damit vergeudet, an vermeintlichen Schwächen herumzuschrauben.

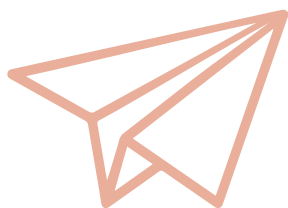
### Im agilen Rhythmus läuft die Transformation am besten

An allen Ebenen gleichzeitig zu arbeiten, bedeutet jedoch nicht, dass man in kurzer Zeit das gesamte Unternehmen „auf links“ ziehen sollte. Denn – wie gesagt – tief greifende Transformation benötigt Zeit, weil persönliche Lernprozesse durchlaufen werden müssen. Vielmehr geht es darum, zu jedem Zeitpunkt des Prozesses alle Ebenen im Blick zu haben und sich bewusst zu entscheiden, welche Aspekte in dieser Phase aktiv bearbeitet werden sollen und langfristig keinen Aspekt aus dem Blick zu verlieren.

Erfahrungsgemäß am besten und zielgerichtetsten kommt man dabei voran, wenn man dem agilen Algorithmus folgt: sich für eine Maßnahme entscheiden – etwa die Installation von Rollen, die den Inhabern besondere Freiräume lassen –, diese (eventuell erst in einem eingegrenzten Bereich des Unternehmens) umsetzen, die Effekte beobachten, gemeinsam reflektieren und auf dieser

Basis wieder um entscheiden, was der nächste Schritt ist. So kann die große Transformation in vielen kleinen Schritten gelingen.

Im Zuge der Transformation ändert sich insbesondere auch die Rolle der



## Motivierende Fokus-Shifts

**Um im Unternehmen Bedingungen zu schaffen, unter denen intrinsische Motivation gedeihen kann, muss der Fokus anders ausgerichtet werden. Und zwar in mehrfacher Hinsicht.**



Quelle: [www.managerseminare.de](http://www.managerseminare.de); Ulla Domke und Kathrin Behme

Führungskraft. Sie agiert immer weniger als Ansagerin und Vorweggeherin und wird immer mehr zur sicherheitsgebenden Kraft im Hintergrund, die ermutigt und die Strukturen bei Bedarf gemeinsam mit dem Team weiterentwickelt. Sie kümmert sich dann zunehmend darum, dass das Team gut alleine laufen kann, darum, dass mögliche Schwierigkeiten im Team frühzeitig angesprochen und gelöst werden. So entlastet sie das Team, dessen Mitglieder sich dann ganz auf ihre eigentliche Arbeit – auf die Sache – konzentrieren können. Allgemeiner ausgedrückt: Die Führungskraft wird zur Rahmengerberin und -schützerin, die individuelle Spielräume für die Teammitglieder schafft und organisationale Spielräume sichert, innerhalb derer diese Hingabe, Leidenschaft und Kreativität in ihrer Arbeit entwickeln können und ihre intrinsische Motivation gedeiht.

Ulla Domke und Kathrin Behme

Die Effekte tief greifender Veränderungen stellen sich meistens erst mit erheblicher Verzögerung ein. Echter Change erfordert daher nicht nur Durchhaltevermögen, sondern auch Willensstärke, um sich dem Wunsch nach schnellen Lösungen widersetzen zu können.