

## **Herzensangelegenheit**

### **Vom eigenen Engagement zur motivierenden Führung**

von Stefan Häseli, Experte für Alltagskommunikation\*

**Der Chef „brennt“ für das Unternehmen. Schließlich hat er es mit großem persönlichen Engagement aufgebaut und zu dem gemacht, was es heute ist. Die Inhaberin ist der Star des Geschäfts – erfolgreich und von Kunden hochgeschätzt. Doch leider sind nicht immer alle Mitarbeiter genauso motiviert wie der Chef oder die Chefin. Lässt sich das ändern? Und wenn ja, wie kann es in der täglichen Unternehmenspraxis mit all ihren sonstigen Herausforderungen tatsächlich gelingen, das eigene Engagement auf eine motivierende Führung zu übertragen?**

Die Hauptaufgabe eines Chefs liegt in der Organisation – schließlich muss das Unternehmen laufen und das am besten rund. Je nach Branche, Größe und Business müssen Strategie und Ziele festgelegt, regelmäßig Gespräche mit Banken, Lieferanten und Geschäftspartnern geführt, Mitarbeiter gefunden, Bestellungen getätigt, Kunden ge- und besucht, die Buchhaltung vorbereitet, Umsetzungspläne erstellt und auch noch das eine oder andere Wichtige getan werden. Ganz nebenbei ... kommt dazu noch eine weitere Aufgabe: Die Führung, nicht nur des Unternehmens, sondern vor allem der Mitarbeiter. Diese zu motivieren ist Teil einer guten Führung.

#### **Führung ohne Motivation?**

Bedeutet Führen – ganz theoretisch – schon die zielgerichtete Beeinflussung des Verhaltens und Erlebens von Personen innerhalb einer Gruppe, müssen bei der Motivation zusätzliche Aspekte betrachtet werden. Denn die Situationen, in denen Führungskräfte richtig handeln und entscheiden sollen, sind ebenso vielfältig wie die davon betroffenen Mitarbeiter. Immer besteht ein Zusammenhang aus Umgebung, Abhängigkeit und Befindlichkeit. Vor diesem Hintergrund wird schnell klar, warum es die eine Weisheit zur richtigen Führung bzw. Motivation nicht geben kann. Aber eines ist klar: erfolgreiche Führung ohne Motivation ist kaum machbar.

#### **Fünf Schritte zur Motivation**

Zum Thema „Motivation in der Führung“ ist schon viel geredet, geschrieben und philosophiert worden. Doch vorweg: DEN einzig richtigen Ansatz, jemand anderen zu motivieren, gibt es nicht – ebenso wenig wie DIE richtige Führung. Natürlich gibt es typische Situationen, wie sie überall in der Geschäftswelt an der Tagesordnung sind: Fehlende Loyalität von Mitarbeitern, Jung führt Alt, vom Kollegen zum Vorgesetzten, Umgang mit Vorurteilen u.a. Sie alle zeigen, wie eng Führung und Motivation miteinander verwoben sind. Und im Idealfall dürfen über all den internen Problemen, die Kunden nicht vergessen werden –

schließlich sind eben jene von essentieller Bedeutung für den Erfolg. Schon aus diesem Grund sollte jeder einzelne Mitarbeiter voll bei der Sache sein. Doch wie kann es gelingen, alle Mitarbeiter als Chef oder Chefin so zu motivieren, dass ihr Engagement zu einer Herzensangelegenheit wird?

### **Schritt 1 – Selbst top motiviert sein**

Motivation kann nur auslösen, wer Motivation ausstrahlt. Und um Motivation auszustrahlen, muss man sie zwingend in sich selbst tragen. Der erste Schritt muss also immer sein, sich selbst zu hinterfragen, ob man selbst wirklich top motiviert ist. Wenn ja, gilt es zu beachten, dass man als Chef/Chefin gerade in Phasen des Wandels selbst auf der Handlungsebene ist. Wer Veränderungen initiiert, Neuerungen anstößt, muss Folgendes bedenken: Wer aktiv ist, ist automatisch motivierter. Das heißt, nur weil wir vielleicht selbst finden, dass ein Projekt toll ist, können wir nicht automatisch davon ausgehen, dass es alle anderen auch tun.

### **Schritt 2 – Sinn vermitteln**

Die Arbeit muss Sinn machen. Und diesen Sinn muss jeder einzelne für sich selbst erkennen. Für den einen Mitarbeiter ist es der zufriedene, ja begeisterte Kunde, für den anderen vielleicht das Vertrauen des Chefs bzw. der Chefin. Mit Geduld, authentischem Handeln und Einfühlungsvermögen können wir dazu beitragen, Sinn zu vermitteln. Und genau dieser Sinn, vom einzelnen Mitarbeiter wahrgenommen und im Idealfall auf dessen Vorstellungswelt passend, motiviert!

### **Schritt 3 – Aufhören zu demotivieren**

Ein etwas provozierender Ansatz: Wer als Chef/Chefin davon ausgeht, dass die eigenen Mitarbeiter motiviert werden müssen, geht auch davon aus, dass sie es nicht sind. Daraus lässt sich eine Haltung ableiten. Im Normalfall kommen die meisten Mitarbeiter durchaus motiviert an den Arbeitsplatz, erfahren dort aber „Demotivation“ – schon ist es vorbei! Darum einfach die Mitarbeiter nicht durch zu starre Regeln, Voreingenommenheit oder überhöhte Ansprüche demotivieren. Dann ist die halbe Miete schon geschafft. Dabei hilft oft schon die Überlegung, wie man einen Mitarbeiter vielleicht einmal ganz speziell und individuell unterstützen kann.

### **Schritt 4 – Freiräume zulassen**

Die meisten Menschen, nicht nur solche in kreativen, künstlerischen Berufen, schätzen Freiraum in der Gestaltung ihrer Arbeit sehr. Hier gilt es anzusetzen. Chefs sollten sich deshalb überlegen, was sie zwingend wie haben möchten und es dann mitteilen. Alles andere, wie z. B. Wege dazu, wie man Angebote einholt, das Telefongespräch mit einem Kunden führt oder sich mit dem Kollegen am besten abstimmt, wird dem einzelnen Mitarbeiter überlassen. Klar, die einen sind froh um

Unterstützung, dann kann der Chef oder die Chefin auch mal einen Anschub geben – aber bitte nicht mehr.

### **Schritt 5 – Eigene Lösungen machen stolz**

Wer selbst die Lösung findet, wer diese selbst austesten und erfolgreich umsetzen kann, ist stolzer und somit motivierter. Wer beispielsweise mitbestimmen kann, wie ein neues Produkt präsentiert wird, wird mit viel mehr Motivation in das Verkaufsgespräch gehen. Wirkliche Mitgestaltung, und sei es in noch so kleinem Rahmen, ist nachweislich einer der wichtigsten Faktoren, Menschen bei der Stange zu halten. Aber bitte keine Alibi-Beteiligung. Habe ich als Chef bereits eine Entscheidung gefällt, sollte ich nicht mehr fragen „Wie finden Sie das?“. Es sei denn, ich wäre bereit, meine Entscheidung nochmals zu revidieren, sollten die Mitarbeiter sie nicht toll finden.

**Ist einem Chef bzw. einer Chefin die Motivation der Mitarbeiter ebenso eine Herzensangelegenheit wie das eigene Unternehmen gedeihen und wachsen zu sehen, überträgt sich das persönliche Engagement automatisch auf die Führung. Es gilt also: Motivation leben, Ziele sauber formulieren und Wege dazu frei lassen. Die Mitarbeiter werden sich darin und daran entwickeln. DAS motiviert!**

6.295 Zeichen mit Leerzeichen

\* Stefan Häseli regt als internationaler Speaker dazu an, wirkungsvolle Kommunikation im Alltag mit Spaß zu erleben. Dazu ist er Autor von zahlreichen Büchern und bekannt als Ratgeber in Radio- und TV-Sendungen. Er analysiert aktuelle Ereignisse regelmäßig als ‚kommunikativer Beobachter‘. [www.stefan-haeseli.com](http://www.stefan-haeseli.com)

Abdruck honorarfrei:  
Belege bitte an:  
MM-PR  
Postfach 6 26  
95606 Marktredwitz  
Tel.: 09231/96370  
Fax: 09231/63645  
[info@mm-pr.de](mailto:info@mm-pr.de)  
[www.mm-pr.de](http://www.mm-pr.de)