



# Geld ist nicht alles

## Die Triade der Motivation – ein Paradigmenwechsel

Die Frage „Was motiviert Menschen?“ beschäftigte schon die Denker der Antike. Wissenschaftler entwickelten entsprechende Modelle. Bis heute suchen Theoretiker und Praktiker – auch in Personalabteilungen – nach der richtigen Antwort. Und die Überraschung sollte nicht allzu groß sein: Die eine richtige Antwort für alle gibt es nicht. „Geld!“ allein ist es jedenfalls nicht.

DIE AUTORIN

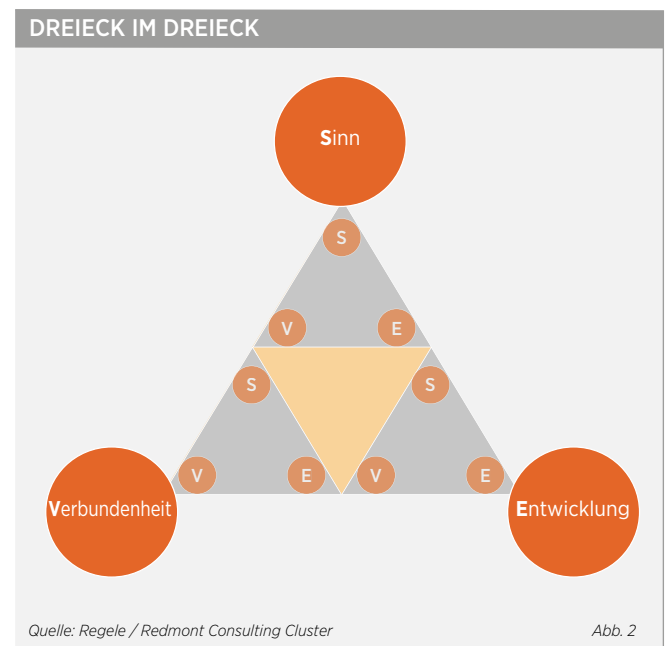
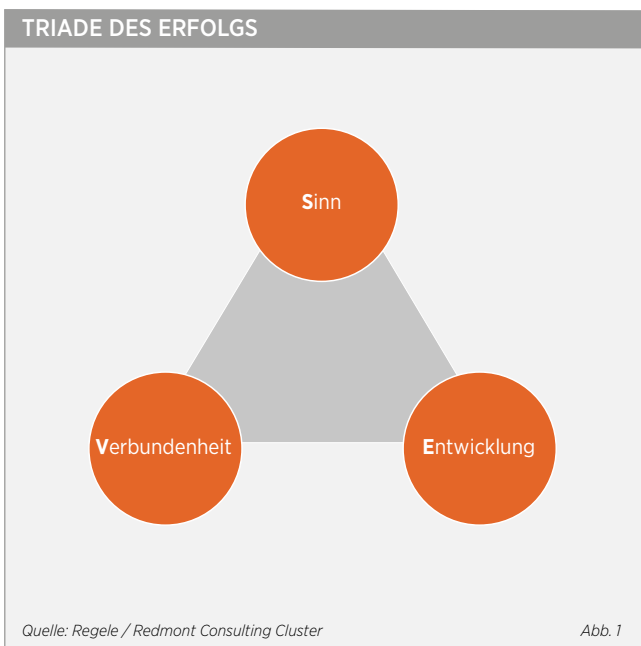


DR. DORIS REGELE ►  
Organisationsberaterin,  
Coach, Moderatorin und  
Trainerin, Redmont  
Consulting Cluster, Wien  
► [d.regele@redmont.biz](mailto:d.regele@redmont.biz)

Arbeitnehmer / Arbeitnehmerinnen schätzen, abhängig von Persönlichkeit, Alter, Lebensumständen, unterschiedliche Benefits. Diese haben sich im Lauf der Zeit geändert. Für die Generation der Babyboomer spielten Geld und Sicherheit des Arbeitsplatzes eine größere Rolle. Derzeit findet man an der Spitze der Wünsche flexible Arbeitszeiten, Homeoffice, gute Arbeitsatmosphäre und „Hund im Büro willkommen!“

### EIN GANZ ANDERER ANSATZ

Es gibt sie und es werden immer mehr: Unternehmen, in denen Geld nicht alles ist. Menschen – von Arbeitnehmerinnen bis Chefs / Chefinnen – erleben diese Organisationen als einen Ort, wo sie in der Früh mit Freude hingehen und am Abend erfüllt und stolz auf ihre Leistung nach Hause gehen. Dort gibt es lebendigen Austausch, es wird viel gefragt und gut zugehört, Menschen können ihre Stärken einbringen, und in einem angstfreien Umfeld kann aus Fehlern tatsächlich gelernt wer-



vor geldwerten Vorteilen wie Firmenwagen, betrieblicher Altersvorsorge und Gesundheits- und Weiterbildungsangeboten.

2025 werden die Generationen Y und Z, die ab 1980 beziehungsweise 1995 in die digitale Welt hineingeboren wurden, bereits 75 Prozent der Erwerbstätigen stellen. Wer diese jungen Generationen beobachtet, kann heute schon erkennen, dass Dimensionen wie sinnhafte Arbeit, Möglichkeiten zur Mitgestaltung und Autonomie an Bedeutung zunehmen werden.

Wenn jedoch „ein Konzept für alle“ schon heute nicht funktioniert und die zukünftige Entwicklung noch weniger absehbar ist, als sie es je war, worauf können Personalverantwortliche betreffend Motivation dann noch bauen?

den. Natürlich müssen auch in diesen Unternehmen Gewinne erzielt werden, doch Shareholder-Erwartungen (und daran geknüpfte Boni) sind nicht der einzige Orientierungspunkt.

Die Ausrichtung entsteht von innen und erfolgt gemeinsam mit Kunden / Kundinnen, Geschäftspartnern / Geschäftspartnerinnen und allen anderen Beteiligten an der gewünschten Zukunft einer nachhaltigen und gesunden Entwicklung der Organisation, ihres Umfelds und der Umwelt. Und zum Erstaunen der Skeptiker solcher Modelle sind diese Organisationen wirtschaftlich höchst erfolgreich. Bekannte Beispiele sind dm-drogerie markt oder die Hotelkette Upstalsboom. Die Frage ist: Wie gelingt ihnen das und was genau motiviert die Mitarbeiter / Mitarbeiterinnen?

### DREI QUELLEN DER ZUKUNFTSFÄHIGKEIT

Jedes lebendige und soziale System findet die Basis seiner Lebens- und Zukunftsfähigkeit in den drei Quellen Sinn – Verbundenheit – Entwicklung. Belegt durch neurobiologische Forschung,

entspricht es auch unserer Erfahrung als Berater / Beraterinnen, dass dies für alle Unternehmen beziehungsweise Organisationen zutrifft. Wenn diese Dimensionen aufeinander bezogen sind, also alle Beteiligten den Sinn kennen und Verbundenheit und Entwicklung erleben, ist dies die Basis des Erfolgs (Abb. 1).

Es kann der Erfolg einer Person in ihrer Rolle als Mitarbeiter / Mitarbeiterin bis zur Führungskraft sein; es kann der Erfolg eines Teams im Alltag beziehungsweise in konkreten Veränderungsphasen sein; oder es kann der Erfolg eines Unternehmens sein. In der einen Organisation, die so aufgestellt ist, wird man sagen, dieser Dreiklang erzeugt Kraft, in einer anderen wird man es Energie nennen, andere werden von Innovation, Weisheit, Zuversicht oder Reichtum sprechen.

Tatsache ist jedoch, dass jede der drei Dimensionen nur dann ihre volle Wirksamkeit entfaltet, wenn sie die beiden anderen in sich trägt – also das Dreieck im Dreieck im täglichen Tun Berücksichtigung findet (Abb. 2). Sinn wird lebendig und wirksam, wenn sich alle Akteure / Akteurinnen tatsächlich damit verbunden fühlen, sonst bleibt er eine leere Formel wie manche Unternehmensleitbilder. Er wirkt vor allem dann orientierend, wenn er selbst zur Entwicklung der Organisation anregt und nicht zu einer unbelebten Plattform erstarrt („das sind wir eben“). Erst ein gemeinsam verstandener und getragener Sinn ermöglicht selbstverantwortliches und selbst organisiertes Handeln aller Beteiligten.

Auch Change-Projekte können dadurch eine komplett neue Dynamik entwickeln: „Wir haben uns in der Vergangenheit bei Veränderungsprozessen immer mit dem Was und dem Wie beschäftigt, ohne zu vermitteln, warum das jetzt nötig ist. Die Leute haben ‚umgesetzt‘ – mit mehr oder weniger großer Begeisterung und Energie. Seit wir wissen, dass das Warum so eine Bedeutung hat, und wir den Sinn teilweise sogar gemeinsam definieren, hat sich das Blatt komplett gedreht“, formuliert es der Geschäftsführer einer österreichischen Softwarefirma.

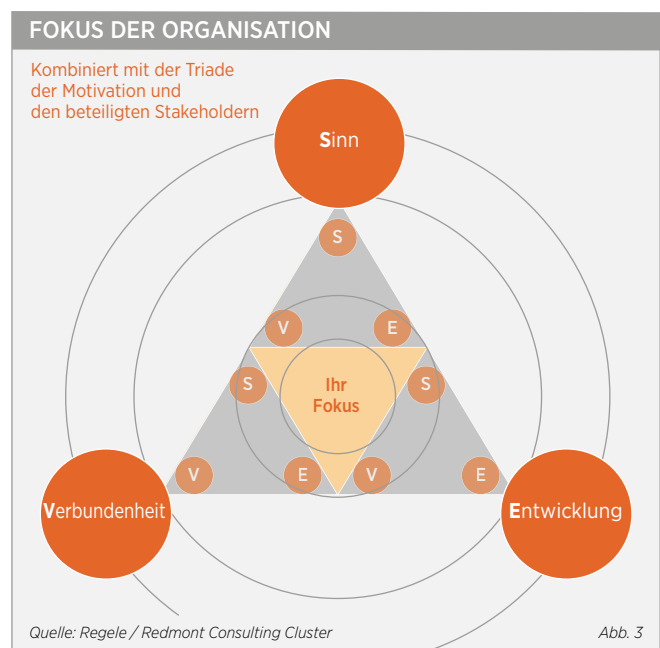
## SINNGETRAGENE VERBUNDENHEIT

Verbundenheit mit inhaltlichem Sinnbezug bewirkt viel mehr als eine rein moralische Aufforderung, man möge doch alle wertschätzen. Sinngetragene Verbundenheit ermöglicht eine gemeinsame konstruktive Auseinandersetzung und hält destruktive, zentrifugale Kräfte, zum Beispiel Silodenken, im Bann. Verbundenheit, die auf die Entwicklung achtet, fördert die Erweiterung der Kompetenzen und der Kooperationen.

Verbundenheit fördert sowohl das menschliche und soziale Zusammenspiel als auch die Bindung an Aufgaben, Sinn und Zwecke der Organisation. Verbundenheit entsteht aus dem Wissen und

dem Nutzen von Unterschieden, die den Erfolg in einem herausfordernden Umfeld erst ermöglichen. Entwicklung, die sich auf Sinn ausrichtet und Sinn sucht, fokussiert und stabilisiert, bündelt so die Unternehmensenergie. Verbundenheit sichert eine ausgewogene Dynamik, hält die unterschiedlichen Rhythmen und Dimensionen der Menschen, des Unternehmens und der Interessen im Blick.

Konkret brauchen Menschen Handlungsspielräume, die sie eigenständig gestalten können. Sie sollen das Gefühl haben, dass sie ihre Arbeit gut beherrschen und dass sie mit ihrem Tun einen



Beitrag zum „großen Ganzen“ leisten. Entwicklung bedeutet, die natürliche Neugier der Menschen zu nutzen und gemeinsam zu lernen – unabhängig von Hierarchien. Was nicht bedeutet, dass es keine geben soll. Im Kern geht es darum, durch Begeisterung, Inspiration und Wertschätzung die Intelligenz der Menschen nutzbar zu machen.

Werden diese drei Dimensionen zu tragenden Entscheidungsprämissen, stellen sie sicher, dass

- ▶ jedes nachhaltige Entscheidungsthema (z. B. auf welchen Märkten, mit welchen Produkten, in welche Technologien soll investiert werden?),
- ▶ jede tägliche Steuerungsentscheidung (welche Themen beim Meeting wie bearbeiten?),
- ▶ dreidimensional statt eindimensional bedacht und die Alternativen rasch bewertet werden können.

Es geht dann nicht mehr um richtig oder falsch, sondern um die Klärung: Inwieweit entsprechen unterschiedliche Alternativen

dem vereinbarten Sinn, bringen die Organisation in der Entwicklung weiter und mobilisieren die Verbundenheit?

Im Zentrum steht der eigene Fokus, den jedes Unternehmen für sich definieren muss. Weiterhin geht es um die Bedeutung und Gestaltung des miteinander Arbeitens, das Schaffen von gesunden Strukturen und immer wieder auch um anregende Kommunikation. Klar ist: Was bei Start-ups wunderbar funktioniert, lässt sich nicht

des Eigentümers Bodo Janssen ausgelöste Geschichte der Hotelkette Upstalsboom beschreibt er in seinem selbstkritischen Buch „Die stille Revolution“. Vor 2010 waren für ihn Mitarbeiter / Mitarbeiterinnen das Mittel zum Zweck, heute sieht er in seinem und anderen Unternehmen die Plattform, Menschen zu stärken und die Umwelt zu schonen. Menschen existieren nicht, um der Wirtschaft zu dienen, sondern die Wirtschaft muss den Menschen dienen.

Standorten. Die Erfahrungen zeigen: Auch kleine Verbesserungen können schnell wirksam werden. Hingegen benötigt der Wandel der Unternehmenskultur einen Transformationsprozess, der mehrere Jahre in Anspruch nehmen kann. In einer großen Versicherungsgesellschaft in Österreich hat der damalige Vorstandsvorsitzende den Prozess eines schrittweisen Wandels der Führungskultur – im Fokus stand verbesserte Zusammenarbeit – in den frühen 2000er-Jahren gestartet und nach drei Jahren festgestellt: „Es ändert sich nichts. Ich glaube, wir dringen nicht zu den Leuten durch.“

### 3 Tipps für Eilige

- ▶ Finden Sie gute und passende Benefits betreffend Sinn / Verbundenheit / Entwicklung – sie sind ein Alleinstellungsmerkmal am Arbeitsmarkt.
- ▶ Beginnen Sie Ihre Suche der „neuen Benefits“ mit kleinen Schritten, aber beginnen Sie! Generation Y und Z wartet nicht gerne.
- ▶ Benefits sollen echte Wertschätzung für Mitarbeitende ausdrücken – Mutige fragen ihre Kollegen / Kolleginnen, was es dafür braucht!

eins zu eins auf Aktiengesellschaften übertragen (und umgekehrt). Zentrale Aufgabe jedes Teams, jeder Abteilung und jeder Organisation ist es, den eigenen Weg zu finden, allerdings aktiv und die Grenzen zu den anderen Systemen auslotend (Abb. 3).

#### SCHRITTWEISER ODER RADIKALER WANDEL?

Organisationen beschäftigen sich zunehmend mit der Frage des eigenen Selbstverständnisses und der eigenen Rolle beziehungsweise ihres Beitrags in der Gesellschaft. Daraus entwickelt sich ein neues Verständnis von Arbeit, die eine andere Art des Wirtschaftens mit sich bringen wird: menschen- und zukunftsorientiert, sprich nachhaltig und sinnorientiert.

Sehen wir uns das Beispiel für einen radikalen Wandel von einem rein nach Zahlen / Daten / Fakten geführten zu einem werteführten Unternehmen an, das Mut macht: Die durch eine persönliche Krise

Alles schön und gut, aber wie steht es um den wirtschaftlichen Erfolg, wenn Vertrauen, Wertschätzung, Freiheit, Offenheit, Lebensfreude, Liebe und Verantwortung die zentralen Werte einer Unternehmensgruppe sind? Hier ein paar Zahlen der Hotelgruppe: Allein in den ersten drei Jahren des neuen Wegs steigerte sich die Zufriedenheit der Mitarbeiter / Mitarbeiterinnen um 80 Prozent, die Gästezufriedenheit wurde auf 98 Prozent erhöht, die Bekanntheit verzehnfacht und der Umsatz verdoppelt. Im Jahr 2018 ist Upstalsboom um 50 Prozent gewachsen, und selbst auf der entlegensten friesischen Insel hat die Gruppe keine Personalsorgen: Im Vorjahr kamen auf 140 Stellen 4 000 Bewerber.

Ist ein radikaler Wandel für ein eigentümergeführtes Unternehmen leichter möglich, bleibt vielen anderen nur der schrittweise Wandel: Initiativen und Experimente des triadischen Arbeitens in Teams, in Abteilungen, in Bereichen oder an einzelnen

Seine Überzeugung, Beharrlichkeit und der Wille des Vorstandsteams und der involvierten Führungskräfte haben aber letztlich dazu geführt, dass die Mitarbeiter / Mitarbeiterinnen erkannt haben, dass diese Bestrebungen, tatsächlich eine neue Kultur zu etablieren, ernst gemeint sind. Heute sagen sie offen, was sie denken und beteiligen sich aktiv. Kürzlich sagte der Vorstandsvorsitzende: „Heute würde ich keinen Top-down-Ansatz mehr wählen, sondern die Menschen von vornherein aktiv zum Mitgestalten einladen. Mit einem gemeinsamen Bild, warum wir das machen und wo wir dabei hinwollen, ist man sicher schneller am Ziel.“

#### WANDEL BRAUCHT MUT

Jede/r, der / die Veränderungsprojekte erlebt oder geleitet hat, weiß, wie herausfordernd sie sein können. Oft ist es das Verhalten der Verantwortlichen, das den Ausschlag geben kann. Hier einige Empfehlungen aus unserer Praxis:

**Mut zu Partizipation.** Mehr Transparenz und Klarheit sind die Basis, Gespräche und persönliche Abstimmungen in Form von Dialogen bis zu Großgruppenveranstaltungen sind die dazugehörigen Instrumente. Im schnellsten Fall kann es auch eine spontane Pulsbefragung via Computer oder Smartphone sein. Neue Ideen und Themen gehören vorgestellt beziehungsweise aufge-

griffen – so können Teams, Abteilungen oder die gesamte Belegschaft zum Beispiel die Relevanz derselben einstufen. Potenziale und Probleme werden früher entdeckt, flexiblere Entscheidungen dadurch möglich.

**Mut zu Feedback.** Feedback ist ein Geschenk, sowohl positives als auch kritisches – es „richtig“ geben und auch annehmen können (durch alle Ebenen). Auch in der täglichen Arbeit sollte man mehr nachfragen, in Diskurs gehen und mündliche Feedbackgespräche spontaner einsetzen. Die klassische Mitarbeiterbefragung – durchgeführt jedes Jahr oder

Entwicklung unerlässlich sind. Auch das Gefühl der Unsicherheit kann und soll geteilt werden – wir können nicht alles wissen. Wenn sich eine Organisation dieser Tatsache stellt, kann sie aktiv damit umgehen.

**Mut zu Vertrauen.** Sinn, Verbundenheit, Entwicklung sind Voraussetzung für Vertrauen. Und Vertrauen ist eine nicht zu unterschätzende Voraussetzung für lustvolles Lernen. Es ermöglicht und stärkt die Begeisterung, Lernlust und die Entdecker- und Experimentierfreude. Neue Erfahrungen und Erkenntnisse müssen sich neuronal mit vorhandenen Erfahrungen, also mit Vertrautem, verknüpfen. Daher ist die Bereitschaft, sich auf Neues einzulassen, umso größer, je sicherer und vertrauensvoller man sich fühlen kann.



Die durch eine persönliche Krise des Eigentümers Bodo Janssen ausgelöste Geschichte der Hotelkette Upstalsboom beschreibt er in seinem selbstkritischen Buch „Die stille Revolution“.

alle zwei Jahre – lässt die meisten Beteiligten unbefriedigt zurück. Wenn schon schriftlich, dann können einfache digitale Tools zeitnah Meinungen und Stimmungen „einfangen“, um entsprechende Maßnahmen flexibler zu gestalten.

**Mut zu Emotionen.** Wo Lust und Entdeckerfreude Wahrnehmen, Fühlen, Denken und Handeln prägen, weitet sich der Blick, erhöht sich die Zahl der Möglichkeiten. Beobachtungen, Bewertungen, Entscheidungen werden zur Verfügung gestellt. Die Organisation erhält Informationen, die für Lernen und

und Vernetzung des Know-hows beflügelt wird.

- ▶ Verständnis von Organisation als ein inspirierender Lernort fördern, an dem motivierte Menschen ihr Bedürfnis nach Wandlung und Wachstum, ihren Musterwechsel im Wahrnehmen, Denken und Fühlen aktiv gestalten können.
- ▶ Ausmisten von etablierten Routinen.
- ▶ Erfolge und Teilerfolge wahrnehmen und feiern, auch die scheinbar kleinen.
- ▶ „Beobachten, Wahrnehmen, Bewerten, Entscheiden“ in Bewegung halten – auch in Richtung des Unbekannten, des Noch-nicht-Gedachten, des Neuen. ●

**Wo Personalverantwortliche konkret ansetzen können:**

- ▶ Neugierig fragen und gegebenenfalls nachfragen und interessiert zuhören bei Mitarbeitenden, Kollegen / Kolleginnen in anderen Unternehmen, Geschäftspartnern / Geschäftspartnerinnen, Kunden / Kundinnen; bisherige Lösungen und Muster frech hinterfragen.
- ▶ Loslassen von Ansprüchen: Wissen ist längst nicht so wichtig wie gemeinsame Entdeckungen, Experimente und pragmatische Lösungen.
- ▶ Führungskräfte dorthin entwickeln, dass sie darauf vertrauen lernen, dass Ideen entstehen, dass Engagement durch Selbstorganisation