

Motiviert Leisten

Create Value – Design Performance für Mensch und Unternehmen

I. „Das bisschen machen wir schon.“

Ich habe meine Mutter mein Leben lang immer zuversichtlich erlebt.

Von ihr stammt diese Botschaft: „Das bisschen machen wir schon.“ Diesen Satz verwendete Sie selten und nur dann, wenn „das bisschen“ eine deutlich untertriebene Bezeichnung für das anstehende Problem oder die Lebenssituation war.

Aber dann im Alter veränderte sich etwas.

Etwas, was ich zu häufig auch bei deutlich jüngeren Menschen erlebe: Beklagen.

Das kannte ich nicht von ihr. Das, was ihr vorher so gut gelungen war, hatte mir Zuversicht vermittelt.

Wie gesagt: Beklagen erleben wir allzu oft: Klagen über Unwichtiges und Beklagenswertes, über Schicksal, das Wetter, den Chef und über Freunde. Überall stimmt etwas nicht, fehlt etwas. Der Mangel ist allgegenwärtig. Auch wenn etwas richtig gut war, hören wir gelegentlich: „Perfekt wäre es gewesen, wenn...“.

Sie auch? Ich etwa auch? Wie ausgeprägt ist unsere Beklage-, Anklage-, Missgunst- oder Neid-Haltung gegenüber der Welt. Oder gegenüber uns selbst? Die Selbstzweifel, die Selbstanklage und die Selbstverurteilung? Das mangelnde Selbstvertrauen und der mangelnde Blick auf unsere Möglichkeiten?

Haben wir einen defizitfokussierten Blickwinkel auf die Welt? Kennen Sie das bei sich, erleben Sie es in Ihrer Umgebung? Wie viel Raum überlassen wir diesem Blickwinkel des Mangels, des Unvermögens oder des nicht ganz Perfekten?

Warum beschäftigen wir uns mit dem Beklagen des Mangels und sehen manches Mal nicht unseren Überfluss an Möglichkeiten und Fähigkeiten? Warum entdecken wir mit Leichtigkeit das Fehlende und nach dem eigentlich reichhaltigen Vorhandenen müssen wir suchen.

Je nach bisher entstandener Haltung dem Leben gegenüber nehmen wir diese Defizitperspektive gelegentlich, häufig, ausschließlich und, das ist selten, gar nicht ein.

Wir erleben den Mangel in den Rahmenbedingungen, beim Gegenüber und in uns selbst.

Eine solche Einstellung zum Leben ist nicht gerade freudvoll, auch wenn sie nur momentan oder von kurzer Dauer ist. Und nützlich sie ist schon gar nicht. Das Klagen ist immer nur ein Beklagen des Zustandes und nicht das Verändern der gegenwärtigen Situation. Beim Beklagen hat man sich mit der scheinbaren Unveränderlichkeit des Zustandes bereits abgefunden. Das Beklagen an sich manifestiert den Mangel, der Beklagende gibt sich im Mangel auf. Er sieht keine Möglichkeit der Veränderung. Er sieht keinen möglichen Wandel vom jetzigen Fehlen zum zukünftigen Vorhandenen. Der Beklagende schaut wenig auf Chancen, auf ein „Man könnte doch ...!“, nicht auf machbare Varianten, nicht auf sich auftuende Gelegenheiten. Zur möglichen Gestaltbarkeit und seiner möglichen Einwirkmöglichkeit hat der Beklagende nur wenig Zugang. Wenn überhaupt. Er ist überwältigt und gefangen im manifestierten Zustand, in der Nicht-Möglichkeit.

Man möchte sagen: „Dumm gelaufen“, denn die Möglichkeiten sind das Einzige, was uns Menschen weiterführt. Und sie stehen zur freien Verfügung. Nur zu gut wusste das mein mich lange Zeit lehrenden Professor Horst Tiwald. Er sagte gern und wiederkehrend: „Man könnte doch ...!“ Erst viel später erkannte ich, wie ermunternd das für uns Studenten war: Uns wurde das immerwährende Vorhandensein von Möglichkeiten aufgezeigt.

Die Möglichkeit besteht aus zwei Anteilen: Der eine liegt in uns, wir nennen ihn Fähigkeit oder Potenzial. Der andere ergibt sich aus der Um- oder Mitwelt, wir sagen dazu Gelegenheit.

Der erste Bestandteil ist unsere eigene und individuelle Möglichkeit, bestehend aus unseren Neigungen und Fähigkeiten. Der andere besteht oder ergibt sich in der äußeren Um- und Mitwelt. Beides in Wechselwirkung ist die Möglichkeit, die sich uns als wertvolle Chance ständig und immer wieder bietet.

Die Möglichkeit ist es, die uns bewegt, und deren Ausgestaltung uns Fantasie entwickeln lässt. Sie gibt uns Kraft und Antrieb, sie gibt uns Motivation und Zukunft. Sie ist das Einzige, was wir haben und gleichzeitig das stetig im Überfluss Vorhandene. Außerdem ist sie das, was wir gestalten und sichtbar machen können.

Wie das gelingt und wie es zudem gelingt, diese Möglichkeiten in die Wirklichkeit zu überführen, wie es gelingt aus Chancen erfolgreiche Umsetzung zu machen: Das werde ich im Folgenden mit Ihnen teilen.

Die dafür hilfreiche Vorgehensweise und damit einhergehende innere Einstellung nenne ich „Create Value – Design Performance“.

II. Kommen wir kurz zurück zum „Das bisschen machen wir schon.“ meiner Mutter. Ich sagte bereits, was diese kraftvolle Zuversicht bei mir bewirkte. Sie steckte mich an und ließ mich immer dann, wenn es schwierig wurde, fühlen und denken, und manchmal auch sagen: „Das bisschen machen wir schon.“

Das war ansteckend und hat mich geprägt.

Eine ganze Reihe von Menschen haben eine besonders ansteckende beziehungsweise prägende Wirkung.

Einige dieser ansteckenden Menschen heißen: Führungskraft.

Nehmen wir an, Sie sind eine solche oder haben in einer anderen Funktion eine ähnliche Rolle. Nun frage ich Sie: Kann es sein, dass Sie als Führungskraft schon einmal folgendes gedacht haben?

- Sie denken gelegentlich, dass Ihre Mitarbeiter sich nicht besonders engagieren wollen.
- Sie schätzen einige Ihrer Mitarbeiter so ein, dass sie ihre Kompetenzen nicht besonders erweitern wollen oder können.
- Sie interpretieren immer mal wieder, dass Ihre Mitarbeiter nicht mit Ihnen an einem Strang ziehen wollen.
- Manchmal denken sie, dass Ihre Mitarbeiter nicht mit ihren Kollegen zusammenarbeiten können oder wollen.
- Sie vermuten, dass Ihre Mitarbeiter überwiegend nicht unternehmerisch denken wollen oder können.

Wenn Ihnen einer oder mehrere dieser Glaubenssätze bezüglich Ihrer Mitarbeiter bekannt vorkommt, dann haben Sie jetzt einen Haufen Arbeit: Das Defizit beseitigen oder im Zaum halten. Sie müssen Ihre Mitarbeiter zu mehr Engagement motivieren. Sie müssen Ihre Mitarbeiter dazu bringen, ihre Fähigkeiten weiterzuentwickeln. Sie müssen nicht oder wenig motivierte Mitarbeiter weiterbilden. Sie müssen dafür sorgen, dass Ihre Mitarbeiter unternehmerisch denken und mit Ihnen und mit Ihren Kollegen

am gleichen Strang ziehen. Als Mangelverwalter müssen Sie mit den Defiziten klarkommen und dafür sorgen, dass es nicht noch schlimmer wird.

Glücklicherweise Sie sind auf dem falschen Dampfer. Sie haben sich getäuscht.

Ich möchte Sie verlocken und ermutigen, bezüglich der Möglichkeiten Ihrer Mitarbeiter, bezüglich der Rahmenbedingungen und bezüglich Ihrer eigenen Möglichkeiten neu zu denken und anders zu handeln.

Im Folgenden beschreibe ich, wie Sie bei Ihren Mitarbeitern und sich selbst Engagement, Kompetenz und Motivation bewirken.

Oder besser gesagt: Wie Sie Engagement, Kompetenz und Motivation bei Ihren Mitarbeitern und sich selbst nicht verhindern.

Ich stelle Ihnen vor, wie wir uns von einer gelegentlichen Neigung zur Defizitorientierung zu einer Welt der Möglichkeiten, Varianten und Kompetenzen öffnen. Und wie uns dabei die bereits erwähnte „Create Value - Design Performance“-Einstellung und -Vorgehensweise hilft. Als Menschen, als Führungskräfte und als Unternehmen. Ich stelle einen Weg vor, wie Sie sich oder Ihr Unternehmen möglichkeits- und leistungskompetent machen. Möglichkeits- und leistungskompetent.

III. Bevor ich darüber berichte, wie das funktioniert, erzähle ich Ihnen eine Geschichte aus unserer gemeinsamen Vergangenheit:

Unsere Urahnen hatten einen motivierenden Grund, etwas zu leisten: Der Grund war Überleben. Sie wussten, wie das geht: Jagen und Sammeln und in Gemeinschaften leben. Und sie haben sich gegenseitig geschätzt für diese Fähigkeiten. Ihre Kompetenzen waren Kulturgut, sie wurden bewundert und geehrt. Leistung und Kompetenz hatten einen hohen Stellenwert, eben weil sie das Überleben der Gemeinschaft gesichert haben. Deshalb war es erstrebenswert und innerhalb der Überlebensgemeinschaft angesehen, ein kompetenter und leistungsfähiger Jäger oder Sammler zu sein.

Genau deshalb brauchen auch wir heutzutage Leistung: Überleben wollen und Anerkennung innerhalb der Gemeinschaft. Und genau das ist evolutionspsychologisch in uns angelegt.

Wir Menschen wollen leisten und wir brauchen Leistung.

Deshalb geht es nicht darum, Leistung bei Mitarbeitern zu fordern, zu bewirken oder zu erzwingen. Es geht vielmehr darum, das Erbringen von Leistung nicht zu verhindern.

Zu wissen, dass Menschen nicht nur leisten wollen, sondern Leistung überlebensnotwendig brauchen, ist für uns alle eine entscheidende gedankliche Voraussetzung, um unsere Unternehmen leistungskompetent zu machen.

Leisten zu wollen und mehr noch, Leistung überlebensnotwendig zu benötigen ist uns stammesgeschichtlich mitgegeben. Sie ist uns entwicklungsphysiologisch, Körper und Gehirn, und entwicklungspsychologisch, Motivation und Sinnerleben, eingebaut. Leistungsmotivation steckt als stammesgeschichtliche Erbe in uns.

Was motiviert uns außerdem, etwas zu leisten und etwas zu können? Welche zusätzlichen Beweggründe haben wir, kompetente Leistung zu erbringen, selbst dann, wenn unser Überleben zufriedenstellend gesichert sein sollte?

- Wir erleben unser Wirken und Können.
Wir erleben Selbstwirksamkeit und Funktionieren und wir lieben, wenn es funktioniert.
- Wir wollen besser sein als Andere.
Im konkurrierenden Wettstreit messen wir unsere Wirkung und unsere Kompetenzen. Wir mögen besser sein als Andere, individuell oder gemeinsam. Der Vergleich belebt uns mit Ehrgeiz und Streben.
- Wir sind besser als vorher.
Wir erkennen, dass wir durch Training formbar werden, wir sehen unsere Weiterentwicklung. Wir sind kein Zustand, wir sind Entwicklung. Das bewirkt in uns Mut und Fleiß.
- Wir bereichern uns an Vorbildern.
Wir bewundern und würdigen besonderes Leisten. Wir sehen, dass außergewöhnliche Leistungen möglich sind und spielen mit dem Gedanken, ebenfalls Besonderes zu leisten. Wir entwickeln Zutrauen in zukünftiges Können.

- Wir leisten für unser Sein.
Leistung schafft Identität. Wir identifizieren uns mit dem, was wir leisten. Es ist ein geschaffener Teil von uns. Wir wissen, wer wir sind. Das macht uns selbstsicher.
- Wir leisten gemeinsam.
Gemeinsame Leistung und funktionierendes Zusammenwirken erschafft Teams. In Leistungsgemeinschaften fühlen wir uns vertraut und geborgen.
- Wir leisten einzigartig.
Es motiviert uns, besonders und einzigartig zu sein. Unsere individuelle Genialität macht uns selbst-bewusst im Sinne von: Ich weiß, was ich kann.

Zu wissen, welche Beweggründe Motivation in uns bewirken, ist eine gedankliche Voraussetzung, um uns und unsere Unternehmen leistungskompetent zu machen.

IV. Wir erkennen immer deutlicher: Leisten will eigentlich nur nicht verhindert werden. Wir haben reichlich Motive zum Überleben wollen oder zum gut Überleben wollen, Motivation zur Leistung ist uns eingebaut. Und das nicht Verhindern des leisten Wollens funktioniert am besten, wenn wir wissen, was uns wichtig ist, was wir wollen und was der Wert ist, den wir erschaffen oder erreichen wollen. Was ist es uns besonders wert, dass wir uns darum besonders bemühen und engagieren wollen? Was ist der Wert oder die Wert-Schöpfung?

Den Prozess, diesen Wert zu finden nenne ich: Create Value.

Wir Menschen wollen leisten und wir leisten engagiert, wenn wir wissen und erleben, was der Sinn unserer Leistung ist und welchen Zweck sie erfüllt, wenn wir den Wert unserer Leistung vor Augen haben. Und wenn wir wissen, was besser ist, wenn sie erbracht wird?

Das gilt für einzelne Personen und Unternehmen, in denen man sich über gemeinsame Werte verständigt haben muss, damit Sinnerleben bei gemeinsamer Wertschöpfung möglich ist. Und genau dieser Abgleich ist die Herausforderung, wenn mehrere Individuen mit nicht nur gleichen Values zusammenkommen.

Wollen wir engagiert und identifiziert Leistung erbringen dann müssen wir, die Mitarbeiter und die Unternehmensführung, gemeinsame Wertschöpfungspotenziale suchen und finden. Dadurch verknüpft sich der individuelle Mitarbeiter-Sinn mit dem des Unternehmens.

Create Value als gemeinsame Wertsuche und Wertfindung von Mitarbeitern und Unternehmensführung zu verstehen ist eine weitere gedankliche Voraussetzung, um unsere Unternehmen leistungskompetent zu machen.

V. Wenn die Create Value - Voraussetzung erfüllt ist, ergibt sich daraus eine natürliche und folgerichtige Konsequenz: Wenn wir wissen, was wir wollen, ergibt sich sofort die Frage nach dem Wie. Wie geht das? Was muss ich tun, damit das gelingt? Ich will etwas und frage mich, welche Fähigkeiten ich benötige, um das Ziel zu erreichen beziehungsweise den Wert zu erschaffen? Das Motiv zur Leistung und zur Leistungskompetenz ergibt sich automatisch aus dem angestrebten zukünftigen Ergebnis oder Zustand. In der Motivationsforschung nennt man das intrinsische Motivation. Davon haben Sie sicher gehört. Das intrinsische Motiv meiner Leistung wohnt mir inne und kommt aus mir. Der Beweggrund meines Tuns wird nicht von außen, etwa durch den Wunsch meines Chefs oder mehr Geld, extrinsisch bewirkt.

Dieses sich fragen „Wie geht das? Was muss ich tun, damit das gelingt? Was muss ich können, um das zu erreichen?“ führt zu dem, was ich Design Performance nenne. Leistung designen bedeutet in erster Hinsicht, sich nach der spezifischen Kompetenz zur Lösung einer spezifischen Herausforderung zu fragen.

Habe ich dann die Erkenntnis gewonnen, welche Leistung beziehungsweise welche Kompetenz notwendig ist, werde ich sie selbstmotiviert entwickeln, wenn es mir wichtig genug ist, ein bestimmtes Ziel zu erreichen. Das gilt gleichermaßen für kleinere individuelle Herausforderungen, wie auch für große Unternehmensprojekte.

Im ersten Schritt, beim Create Value, fragen wir uns:

- Welchen Beitrag wollen wir leisten?
- Was wollen wir erschaffen - was ist unsere Wert-Schöpfung?
- Was macht uns aus?
- Was macht uns an?

Bezüglich der dafür notwendigen Kompetenzen, dem Design Performance, fragen wir uns:

- Welche Fähigkeiten brauchen wir?
- Was können wir bereits?
- Was könnten wir können?
- Welche Kompetenzen würden uns guttun?

Damit designen wir unsere Performance.

Es geht um die Wechselwirkung von Create Value und Design Performance. Wir müssen lediglich das Was und Warum erkennen und das Wie entsteht automatisch: Mit dem Erkennen von Wertschöpfungspotenzialen entsteht der Bedarf, professionelle Leistung zu entwickeln. Aus dem Erkennen des zukünftigen angestrebten Werts ergibt sich ein Weiterentwicklungsautomatismus: Um das zu erreichen, muss ich das können bzw. lernen.

Die natürliche Wechselwirkung von Create Value und Design Performance zu verstehen ist letztendlich der Schlüssel zum Verständnis, wie Sie Ihr Unternehmen leistungskompetent machen.

VI. Meine Mutter war– nun, sie segelte ihr Leben lang – sie war auf Kurs mit ihrer Zuversicht und dem damit einhergehenden Sehen von Möglichkeiten, aus denen dann Values und daraus wiederum Performances werden.

Sie sagte gern: „Das bisschen machen wir schon.“

Fassen wir zusammen:

1. In den Möglichkeiten, „Man könnte doch ...!“ verbirgt sich das Create Value.
2. Eine gute Nachricht: Sie könnten sich bezüglich Ihrer Glaubenssätze gegenüber Ihren Mitarbeitern und sich selbst getäuscht haben.
3. Wir Menschen wollen leisten und wir brauchen Leistung.
4. Neben unserer entwicklungs-geschichtlich bedingten Überlebens-Motivation wirken weitere Beweggründe zum Leisten-Wollen in uns:

- Wir lieben, wenn unser Wirken und Können funktioniert.
 - Wir wollen besser sein als andere.
 - Wir erleben, dass wir durch Training besser werden als vorher.
 - Vorbilder bereichern unser Zutrauen in zukünftiges Können.
 - Die Identifikation mit dem, was wir leisten, macht uns selbstsicher.
 - Im gemeinsamen Leisten fühlen wir uns vertraut und geborgen.
 - In unserer spezifischen Leistung erkennen wir unsere Einzigartigkeit.
5. Create Value ist die gemeinsame Wertsuche und Wertfindung von Mitarbeitern und Unternehmensführung.
6. Die natürliche Wechselwirkung von Create Value und Design Performance ist letztendlich der Schlüssel zum Verständnis, wie Sie Ihr Unternehmen besonders leistungskompetent machen.

VII. Sie könnten nun folgendes ausprobieren:

Starten Sie ein Projekt, in dem Sie erleben können, wie dieser schlichte Wirkungszusammenhang von Create Value – Design Performance in Ihrer eigenen praktischen Umsetzung funktioniert.

Dabei helfen Ihnen die drei folgenden Fragestellungen:

1. Was ist der Wert, was ist das Wertschöpfungspotenzial, das wir in diesem Projekt als gemeinsamen Beitrag umsetzen wollen?
2. Was bringt das dem Kunden? Welchen Nutzen hat der Kunde von unserem geschaffenen Wert?
3. Was müssen wir können, um diesen Wert zu erschaffen?

„Das bisschen machen wir schon.“

Create your Value – Design your Performance.