

# ALPHA

## DER KADERMARKT DER SCHWEIZ



EINE PUBLIKATION DER VERLAGE TAGES-ANZEIGER UND SONNTAGSZEITUNG.  
SAMSTAG/SONNTAG, 10./11. APRIL 2010.  
AUFLAGE 415'879. TEL 044 248 40 41, FAX 044 248 10 20

Weitere Kaderstellen täglich im Internet: [www.alpha.ch](http://www.alpha.ch)

«Lebenskonzept Unternehmertum» – Teil 3

# Aus innerer Überzeugung

**Den Unternehmer prägt eine besondere Haltung: Überzeugung, Bekenntnis und Handeln entsprechend den Werten, welche er langfristig mit seinem Schaffen bewirken möchte. Diese unternehmerische Grundhaltung ist jedoch nicht per se vorhanden.**

von Christiane Leister (\*)

Unternehmertum ist ein Lebenskonzept und damit langfristig angelegt und auf Kontinuität bedacht. Dies bedingt Unternehmertugenden, welche auf einem zentralen Wertesystem aufbauen.

### Zentrale Grundwerte

Ziel ist es, die unternehmerische und finanzielle Unabhängigkeit zu bewahren. Demzufolge denken Unternehmer in Generationen und unterliegen nicht dem kurzfristigen Druck des Quartalsendes. Kurzfristig ausgelegtes Handeln gehört ebenfalls nicht in das Verantwortungsbewusstsein eines Unternehmers. Unternehmerische Selbstständigkeit verbunden mit Eigenverantwortung und

Weitsicht sind zentrale Elemente: die Freiheit haben, Entscheidungen zu treffen, nach eigenen Vorstellungen zu gestalten und langfristig ein Lebenswerk zu schaffen.

Die Übereinstimmung persönlicher Ziele mit den Unternehmenszielen führt zu einer hohen Identifikation mit dem Unternehmen und entsprechenden Prioritäten in der Lebensführung. Bei Leister gilt der Leitsatz: «Betriebsinteresse steht vor Eigeninteresse». Damit wird der Unternehmer zum Vorbild, muss seine Bekenntnisse glaubwürdig und transparent mit vollem Einsatz vorleben. Unternehmertum ist soziale Interaktion und passiert nicht isoliert. Dies bedingt Haltungen, Werte und Handeln in Übereinstimmung mit anerkannten gesellschaftlichen Werten – eine



Christiane Leister

Voraussetzung für langfristigen unternehmerischen Erfolg. Dabei spielen Wertschätzung, Achtung und Respekt im Umgang miteinander eine grosse Rolle. Der gesellschaftliche Status des Unterneh-

mers verpflichtet zu Gemeinsinn und sozialer Verantwortung. Die Verwurzelung am Ort des Unternehmens und die Verbundenheit mit der lokalen Gemeinschaft führen dazu, dass der Unternehmer auch in der Öffentlichkeit «auf dem Prüfstand» steht. Wie entstehen aber die Grundwerte, wie werden diese vermittelt und weiter entwickelt? Ein Wertesystem bildet das Fundament. Es entsteht aus Unternehmenstraditionen, bewusster Auseinandersetzung mit gesellschaftlichen Werten und ständigem Hinterfragen von Verantwortung und Unternehmerrolle.

### Unternehmertum im Blut

Persönlichkeit und Charaktereigenschaften sind weitere Bausteine der unternehmerischen Grundhaltung. Woher gewisse Eigenschaften, Haltungen und Handlungsweisen kommen und wie weit diese durch Erziehung und gesellschaftliches Umfeld beeinflusst werden, lässt sich im Einzelnen nicht abgrenzen. Das erfolgreiche «Prägen» eines Unternehmens bedingt Leistungsmotivation und Gestaltungswille. Fähigkeiten wie Handeln aus eigenem Antrieb, Erkennen von Chancen, eigene Potenziale entwickeln, Grenzen

verschieben und sich neu ausrichten orientieren sich an der Persönlichkeit. Wie ist es sonst erklärbar, dass es immer wieder erfolgreiche Unternehmer gibt, welche nicht aus einem unternehmerischen Umfeld kommen? Ein Unternehmer ist auf sich gestellt: Er ist nicht kündbar oder abwählbar und kann sich nicht auf «Goldene Fallschirme» oder gesellschaftliche Auffangnetze abstützen. Dazu braucht es Risikobereitschaft gepaart mit Realitätssinn, Entscheidungsfreudigkeit und Mut. Beharrlichkeit und Durchhaltewille müssen vorhanden sein, damit bei Hindernissen die langfristigen Ziele und die strategische Ausrichtung nicht aufgegeben werden.

### Footprints der Erziehung

Zahlreiche Footprints unserer Erziehung tragen nicht nur zur Lebenstüchtigkeit bei, sie werden auch in unternehmerischen Werten und Verhaltensweisen verankert. Fundamentale Grundhaltungen werden bereits im Elternhaus vermittelt. Selbstführung und -kontrolle gehören in jedes Ausbildungsprogramm. Fähigkeiten wie Ausdauer, Disziplin und emotionale Stärke beim Verarbeiten von Erfolgen und Rückschlägen sind lernbar. Vorgelebt wurden in meinem Elternhaus auch Offenheit, Anstand und Respekt gegenüber anderen Menschen und Kulturen, wichtige Grundhaltungen im internationalen Umfeld.

### Vorbilder als Wegweiser

Die unternehmerische Grundhaltung wird auch über die Vorbildfunktion weitergege-

ben. Dabei können Vorbilder ausserhalb der Wirtschaft eine Rolle spielen: die Regeln des Benediktinerordens oder die traditionellen Werte des Schwingsports. Das Schwingger-Motto «Einigkeit macht stark» ist auch einer unserer Führungsgrundsätze mit dem Ziel, den Gemeinsinn zu fördern.

Bei Nachfolgeregelungen sind traditionelle Werte, Bekenntnisse und Verhaltensweisen des Unternehmers wegweisend. Es wird eine Unternehmenskultur geprägt, welche wie eine DNA die Bausteine für Werte und Hand-

(Fortsetzung auf Seite 4)

### Die aktuelle Serie

Lebenskonzept  
**Unternehmertum**

Lebenskonzept Unternehmertum setzt sich als politisch unabhängige Initiative dafür ein, die Leitgedanken und Aspekte des Unternehmertums durch gesellschaftliche Diskussion sowie den Austausch mit der Wissenschaft in einer breiten Öffentlichkeit zu verankern. In der 6-teiligen Serie werden bis im Juni Wissenschaftler sowie Unternehmerinnen und Unternehmer das Lebenskonzept Unternehmertum aus ihrer persönlichen Perspektive beleuchten.

Weitere Informationen:  
> [www.unternehmertumaktiv.com](http://www.unternehmertumaktiv.com)

(Fortsetzung von Seite 1)

lungsgrundsätze des Unternehmens liefert. Eine systematische Implementierung und Weiterentwicklung erfolgt in Leitbildern und festgeschriebenen Wertesystemen. So wurden auf das Management übertragbare Unternehmertugenden wie Eigenverantwortung, Leistungs- und Durchhaltewille, Selbstmotivation oder Vorbildfunktion in die Leister Führungsgrundsätze übernommen. Leitsätze unseres Firmengründers wie «Nicht ändern, sondern verbessern» werden bis heute gelebt.

### Gesellschaftswerte im Wandel

Wertesysteme und Handlungen von Unternehmern orientieren sich an allgemeingültigen gesellschaftlichen Werten. Diese können je nach Religion, kulturellem und politischem System unterschiedlich sein und sich im Laufe der Zeit ändern. Entsprechend folgt auch die unternehmerische Grundhaltung dem Wandel der zentralen moralischen Auffassungen. Wurde in der Vergangenheit der Shareholder Value hoch gepriesen, so reden wir heute aufgrund der Erfahrungen in der jüngsten Vergangenheit über wertbasierte Ansätze des unternehmerischen Handelns.

### Treibende Kräfte des Tuns

Unternehmer zu sein ist letztendlich eine persönliche Herausforderung, ein Lebenskonzept. Die Firma Leister ist immer «das Kind» des Unternehmensgründers gewesen. Der Unternehmer hat eine Vision. Diese umzusetzen und bleibende Werte zu schaffen sind die treibenden Kräfte. Arbeit an sich gilt als Wert, Sinn und Lebenserfüllung. Motor ist der Wille, eigene Fähigkeiten unter Beweis zu stellen und vorhandene Potenziale weiter zu entwickeln. Unabhängigkeit und Entscheidungsfreiheit sowie die gesellschaftliche Verantwortung verpflichten die unternehmerische Grundhaltung als Tugend zu leben, weiter zu entwickeln und weiter zu geben.

(\*) *Christiane Leister ist Inhaberin und CEO Leister Process Technologies (www.leister.com). Den ausführlichen Beitrag: ab Juli im Sonderband des Wirtschaftsmagazins.*

## Motive erkennen – Potenzial von Mitarbeitenden erschliessen

# Motivorientiert führen

**Wer die Motive von Menschen kennt und sich über die eigenen Triebfedern bewusst ist, kann in der Führung das Potenzial von Mitarbeitenden mit mehr Erfolg für die Organisation nutzen.**

von Heinz Wyssling (\*)

Die einen von uns besetzen Positionen, die nicht ihren Lebensmotiven, Wünschen und Zielen entsprechen. Anderen gelingt es nicht, ihren Vorgesetzten zu kommunizieren, was sie wirklich wollen. Anteil an dieser mangelnden Motivierung haben meistens beide, Mitarbeitende und Vorgesetzte. Durch «Motivorientiertes Führen» wird die emotionale Bindung von Mitarbeitenden ans Unternehmen verstärkt und die Leistungsbereitschaft erhöht. Die wissenschaftliche Grundlage dafür liegt in der Motivationspsychologie von Prof. Dr. Steven Reiss. Das vom ihm entwickelte Reiss-Profil, ein validiertes Instrument der Persönlichkeitsentwicklung, basiert auf 16 Lebensmotiven, welche die Antriebs- und Motivationsstruktur eines Menschen und seine Leistungsbereitschaft darstellen – sein Streben nach: *Macht* (Einfluss, Erfolg, Leistung); *Beziehungen* (Freundschaft, Geselligkeit); *Unabhängigkeit* (Freiheit, Autarkie); *Familie* (Familienleben, Kinder); *Neugier* (Wissen, Wahrheit); *Status* («Standing», Luxus); *Anerkennung* (Zugehörigkeit); *Rache* (Aggression, Konkurrenz); *Ordnung* (Stabilität, Organisation); *Eros* (Genuss, Schönheit, Lust); *Sparen* (Eigentum, «Sammeln»); *Ernährung* (Essen, Nahrung); *Ehre* (Loyalität, Moral); *Körperliche Aktivität* (Sport, Bewegung); *Idealismus* (soziale Gerechtigkeit); *Ruhe* (Stabilität, Stresstoleranz).

Menschen unterscheiden sich danach, wie sie diese Lebensmotive entsprechend ihrer Ausprägung leben und gestalten. Die Ausprägung der einzelnen Motive skaliert auf einem Kontinuum zwischen stark und schwach und ergibt den persönlichen «Fingerabdruck».

Um effizient und effektiv führen zu können, muss man seine eigenen Lebensmotive und diejenigen der Mitarbeitenden kennen. Nur wer weiss, welche Motive ihn selbst antreiben, kann auch andere führen. Das heisst, man muss sein eigenes Strickmuster und deren Auswirkungen im Führungshandeln und im Beziehungskontext auf andere kennen. Das «Motivorientierte Führen» gibt unter anderem Antworten auf folgende Fragen:

- Warum und wann ist ein Mitarbeiter motiviert und wie kann eine Führungskraft dieses Wissen einsetzen?
- Wie erreicht man, dass sich ein Mitarbeiter gern adäquaten Herausforderungen stellt?
- Warum verhält sich ein Mitarbeiter gegenüber Veränderungen abwehrend, während der andere sie kontinuierlich anstösst?

Erfolgreich führt, wer in der Lage ist, die Kommunikation mit dem Mitarbeiter unter Einbezug seiner eigenen Motive und die der Mitarbeitenden situativ und individualisiert zu gestalten und sie in Kongruenz mit den Zielen des Unternehmens zu bringen.

### Transparenz dank Profil

Dazu sind externe und interne Bedingungsfaktoren verantwortlich, die sich am Modell des «Können, Wollen und Dürfen» erklären. Das *Wollen* ist ein interner, das *Dürfen* ein externer Einflussfaktor und das *Können* ist einerseits durch das Individuum wie auch durch das Umfeld bestimmt.

Das *Können* beschreibt die individuellen Fähigkeiten,

die man im Laufe des Lebens erworben hat. Das sind insbesondere übertragbare und funktionsunabhängige Fähigkeiten. Das *Dürfen* einer Person sind explizite und implizite Regeln und Normen des Unternehmens, die den Entscheidungs- und Handlungsrahmen festlegen.

Das *Wollen* eines Menschen stellt seine Ziele und Motive dar, die er mit seinem Verhalten zu befriedigen anstrebt. Hier setzt das Reiss-Profil an, indem es die «Volition» (die Fähigkeit, Motive und Absichten in Ergebnisse umzusetzen) transparent macht.

### Herausfordernder Ausgleich

In der Führung gibt es verschiedene Möglichkeiten, das Können, Dürfen und Wollen eines Mitarbeiters zu beeinflussen. Das Können kann z.B. durch Personalentwicklungsmassnahmen optimiert werden. Das Dürfen ist durch den Aufgaben-/Stellenbeschrieb und die Unternehmenskultur festgelegt. Das Wollen ist das Ergebnis von expliziten, meist rationalen Zielen und impliziten, meist emotionalen Motiven. In der Führungsinteraktion ist es möglich, zum Beispiel durch Zielvereinbarungsgespräche die expliziten Ziele des Mitarbeiters zu beeinflussen, jedoch nicht seine impliziten Motive (die Lebensmotive). Implizite Motive, welche die Architektur unserer



Heinz Wyssling

Persönlichkeit ausmachen, sind stabile Präzungen, die uns antreiben und unser Handeln bestimmen. Explizite Ziele werden extern vorgegeben und bewusst bestimmt. Das bedeutet, dass uns eine Auf-

gabe dann am wenigsten Energie erfordert, wenn implizite und explizite Ziele übereinstimmen. Wenn aber eine Diskrepanz zwischen den individuellen Motiven und den Zielen der Organisation besteht, kann das Ziel nur mit Anstrengung und viel Willenskraft, «Volition», erreicht werden. Bestehen solche Diskrepanzen zwischen den Anforderungen des Jobs und der intrinsischen Motivation über längere Zeit, kann es neben starken inneren Konflikten auch zu somatischen Beschwerden kommen. Die Weisheit liegt also darin, gemäss den eigenen Motiven zu handeln und eine Kongruenz zwischen Anforderung der Aufgabe/Tätigkeit und den individuell geprägten Lebensmotiven herzustellen.

### Deutung von Motiven

Für das Verständnis der intrinsischen Motive hilft die Metapher des Zwiebelschalenmodells. Die äussere Schicht ist das Verhalten. Darunter folgt jene der Fähigkeiten, anschliessend diejenige der Wahrnehmung. Noch tiefer in der Persönlichkeit verwurzelt sind die Glaubenssätze. Der Kern beinhaltet die wahren, und oft unbewussten Bedürfnisse, die Lebensmotive. Die Schichten beeinflussen sich jeweils von innen nach aussen. Das heisst die Lebensmotive bestimmen die Glaubenssätze und Einstellungen. Deshalb kann aufgrund der individuell unterschiedlichen Ausprägung der Lebensmotivstruktur ein Verhalten nicht nur vorhergesagt, sondern auch verstanden werden. Der Zustand der Befriedigung der persönlichen Lebensmotive ist das «Werteglück», das Gefühl, eins mit sich selbst und seinen Werten zu sein. Dies im Unterschied zum «Wohlfühl- oder Instant-Glück», das extrinsisch motiviert nur kurzfristig wirkt. Nur wer die Motive kennt, die uns Menschen antreiben, kann sein Leben nachhaltig zufrieden gestalten und in der Führung situativ und auf die Persönlichkeit bezogen erfolgreich mit den Mitarbeitenden interagieren.

(\*) *Heinz Wyssling, Entwicklung & Coaching, Zürich (hwysling@bluewin.ch; www.hwysling.ch).*