

# Semaphore Think Tank Paper 2

---

## Motivationsführerschaft – Erfolgreiche Organisationen wieder beleben



Wie wir große Organisationen revitalisieren  
und nachhaltig intrinsische Motivation  
bei Führungskräften  
und Mitarbeitern erzeugen.

**Schnappschuss März 2010: Ein Dienstleistungsunternehmen mit 8.500 Mitarbeitern wählt aus der Partnerschaft heraus einen neuen CEO. Er übernimmt die Führung einer wirtschaftlich erfolgreichen Organisation, die die Wirtschafts- und Vertrauenskrise in Finanzinstitute und Beratungsunternehmen aus diesem Umfeld gut überstanden hat. Was fehlt, ist die Balance von notwendigem Pragmatismus im Alltagsgeschäft und sinnstiftender Innovations- und Wachstumsdynamik.**

## Vergleiche und Du verzweifelst!

Es gibt Unternehmen, denen es gelingt, allein durch ihre Produkte und das Marketing einen Spirit zu kommunizieren, der unvergleichbar ist: Apple fasziniert mit jedem iPod, iPhone oder Apple Computer seine Kunden gleichermaßen, jeder Mitarbeiter dieses Unternehmen ist stolz ein Teil dieser unglaublichen Erfolgsstory zu sein. Aber auch Google und eBay strahlen, als dominierende Anbieter in ihrem Segment, eine Aura von Innovation, Professionalität und Souveränität aus, in Allem was sie tun. Der Vergleich der inneren Zustände, Emotionen und Sinngebungen zwischen diesen IT- und Internet-Unternehmen mit Instituten und Beratern der Finanzwirtschaft ist aus heutiger Sicht vielleicht nicht fair. Die einen werden euphorisiert betrachtet, die anderen höchstens neutral bis negativ von der Außenwelt gesehen. Aber der Vergleich zeigt, welche emotionale Kraft Unternehmen ausstrahlen können, wenn innere Zustände und äußere Umstände auf hohem Niveau positiv balanciert werden können.

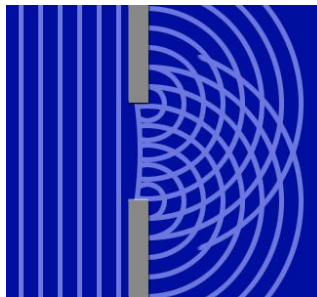
## Business Diagnostik liefert: Lauwarme Zustände

Die Beobachtung der inneren Zustände unserer internationalen, markenstarken

Kunden durch gezielte Interviews, interne Zufriedenheits-Umfragen in Flash Reports und vielen Beratungs-Gesprächen liefern branchenunabhängig heute ein fast durchgängiges Bild: Mitarbeiter aller Ebenen, auch Führungskräfte auf dem Management- und Executive-Level, gehen heute nicht die Extrameile für innere und äußere Formen von Wachstum, die das Unternehmen attraktiv und dynamisch hält und für die Kunden zu einem interessanten Gesprächs- und Geschäftspartner macht. Sie nehmen kein Risiko auf sich noch vorhandenes Marktpotential durch Verdrängung auszuschöpfen, interne Prozess-Optimierungen vorzunehmen, sich für echte Innovationen oder investive Business Development Projekte einzusetzen: Play it safe, play it right. Der aktuelle Zeitgeist bremst mit der Überbetonung von Controlling, Risikomanagement, ausschließlichem Denken in Business Cases, Compliance und persönlicher Accountability die emotionale Schubkraft, die durch echtes inneres Engagement möglich wäre. Der Zusammenhang zwischen dieser produktiven Emotionalität, Sinngebung, Eigenmotivation und dem positiven Niederschlag in harten KPIs wird im eigenen Unternehmen nicht genutzt, aber bei Apple bewundert.

## Grenzen und Zusammenhalt der Clans

Organisches Wachstum und M&A's haben die meisten unserer Klienten in den vergangenen 5 Jahren trotz Krise in den Zahlen wachsen lassen. Der Preis, den, man dafür intern bezahlt hat ist jedoch hoch. Eine Credo, das Management und Eigenmotivation so schwierig macht, ist der heutige Absolutismus von Transparenz im Unternehmen. Sie reicht von oktroyierten Sichtweisen des Saban-Oxley Acts, den Vorschriften der SEC bei Börsennotierung, Auflagen der EU - und Bundesaufsichten, über die Einbeziehung des Betriebsrates bei Schlüsselentscheidungen bis zum Jahresgespräch von Mitarbeitern, die mit 360° Feedback in ihrer Leistung durchsichtig gemacht werden. Die Organisationen sind aus Eigeninteresse so `lean` und effektiv, dass keine Reserven mehr für echte Weiterentwicklung im Produkt, der Unternehmenskultur und der Marke bleibt. In Summe bleibt wenig Manövrierfähigkeit für die Führungsriege. Weitere Transparenz wird erzeugt, um die Leistung jeder virtuellen Einheit und strategisches Projektes erkennen zu können. Bis auf die Ebene eines jeden Mitarbeiters als Leistungsträger. Durch diese systemischen Logiken optimiert jeder Einzelne, jedes Team, jede BU seine Vorgehensweise und grenzt damit andere hausinterne Teilnehmer der `Marke` aus. Menschen wollen dazu gehören, ob zu



Familien oder Clans, Mitarbeiter wollen dazu gehören zu Team oder erfolgreichen BUs.

## Wie viel Unternehmen braucht der Mensch?

Allein 3 unserer Partner in Deutschland, Österreich und der Schweiz (ASG) haben in den vergangenen 12 Monaten in Summe in circa 400 Gesprächstermine, Seminare und Coachings zu dem Thema des inneren Engagements für das Unternehmen geführt. Das Ergebnis in Bezug auf die Bereitschaft

sich für das Unternehmen deutlich stärker einzulassen und sich mit ihm zu identifizieren ist eindeutig: 70% wollen und erwarten ihre persönliche Sinnfindung durch die Arbeit, wenn der Kontext stimmt. Und sie sind zu emotionalem Engagement bereit, wenn sie persönliche Wertschätzung durch einfachste Mittel wie Ansprache durch Vorgesetzte und Feedback erfahren.

## Attraktor und Welle

Wie bewegt man also intelligente Mitarbeiter emotional `zurück zu kommen`, holt Führungskräfte wieder auf das Spielfeld für kluges Einzel- und Zusammenspiel und macht das Unternehmen wieder attraktiv, sodass sich alle Stakeholder wieder auf eine gemeinsame Mitte zubewegen und sich sogar Enthusiasmus trauen. Wir haben im Laufe der Jahre für kleine und große Unternehmenseinheiten, Beispiel Airbus mit 4.800 Mitarbeitern, einen hoch-effektiven Prozess für Revitalisierungen entwickelt. In jedem der 4 Abschnitte arbeiten wir mit Interventionen, die für jeden Kunden auf unserer Methoden-Bibliothek auswählen

und spezifisch für ihn synchronisieren. Wir choreographieren in diesem Prozess klassische Elemente eines Changes- oder Transformations-Prozess wie Alignment des Boards zu diesem Projekt, Interviews für die Diagnostik, Ausbildung und Einsatz der Change Agents, strategische Kommunikation für alle Stakeholder Gruppen etc. Der Unterschied den wir als Moving Minds machen, kommt aus dem Einsatz modernster und innovativer Interventionen in Ergänzung zu den Standard-Vorgehensweisen weniger spezialisierter Beratungen. Sie beginnen schon in der Zielsetzungs- sowie der Diagnostik Phase. Durch den Einsatz von modernster Software visualisieren wir die Wirkzusammenhänge der Organisation des Kunden und können die effektivsten Wirkhebel für nachhaltige Veränderungen für alle Stakeholder sichtbar machen und ein entsprechendes Interventionsrepertoire zusammenstellen sowie die KPIs für den Erfolg der Change Maßnahmen entwickeln.



Wir haben ein Modell entwickelt, mit dem wir produktive Verhaltensweisen beschreiben und später im Prozess bei den Beteiligten auslösen, dass wir das Attraktor-Modell nennen. Es definiert im ersten Schritt alle die organisations-psychologischen Elemente, die die für ein spezifisches Unternehmen typischen emotionalen Zentrifugalkräften beschreibt. Im zweiten Schritt kehren wir sie um und machen sie `Zentripetalkräften`. Diese stellen die Attraktivität, den gemeinsamen Attraktor, für jede der entscheidenden Stakeholder

Gruppen dar. Das Attraktor-Modell ist die Grundlage um die intrinsische Motivation der Mehrzahl von Mitarbeitern anzusprechen. In der dritten Phase unseres maßgeschneiderten Change-Prozesses werden die psychologischen Trigger mit der Alltagspraxis verbunden. Eine der wichtigen

Maßnahmen ist die Umsetzung der Strategie in nachvollziehbare operationale Maßnahmen.

Selbstverständlich gehört im Rahmen der strategischen Kommunikation auch ein Motivationsmotto wie `Be Best Attacker` dazu. Unser Prozess beinhaltet ebenfalls in

dieser Phase die Umsetzungsanleitung für alle Mitarbeitergruppen, sodass auch beispielsweise Mitarbeitern im Back-Office sehr konkrete Übersetzungsanleitungen für ihre spezifische Rolle erhalten.

Die Prozesselemente, also das Zusammenspiel von klassischen Change-Elementen, Formate wie Workshops und World-Cafe sowie die Moving Minds-spezifischen Interventionen führen werden zu einer Bewegung im Unternehmen choreografiert, die wir als die Welle bezeichnen. Jeder, wirklich jeder Mitarbeiter wird in seiner intrinsischen Motivation berührt, jedes Team, jede Organisationseinheit bekommt dieses Angebot sich an dieser inneren `Bewegung` zu beteiligen und durch veränderte Selbstwahrnehmung zu einer deutlich produktiverem Verhalten zu kommen. Aus unserer Erfahrung erreichen mit dieser Vorgehensweise etwa 70% der Mitarbeiter. Der volle Erfolg diesen `Choreographie der

Welle` stellt sich nach 9 Monaten ein. Erste Reaktionen und Erfolge zeigen sich nach circa 10 Wochen, wenn die Ergebnisse der Business Diagnostic (Kultur- und Werte-Analyse, Interviews im Echo-Report mit den Brennpunkten etc.) den einzelnen Stakeholder Gruppen präsentiert werden. Sie erzeugen spätestens jetzt die Motivation zum Handeln -auch bei den Skeptikern im Bord und auf dem E-Level, die durch unsere klare Prozessbeschreibung kanalisiert wird.

Schlüssel für die Glaubwürdigkeit unserer Projekte und des Erfolges war die Fähigkeit, bereits zu Beginn des Projektes quantitative und qualitative KPIs zu entwickeln und den Verlauf eines Moving Minds Projektes erfolgreich über ein Unternehmens-spezifisches Dashboard zu steuern.

## Motivationsführerschaft

Wie zünden wir Unternehmen an, die heute bereits erfolgreich sind, aber denen jede Form innerer Flamme, gemeinsamer Sinn, Zusammenhalt und Spirit verloren gegangen sind?

In erster Linie zählen heute Erfolge, die von außen sichtbar sind. Diese werden in Dienstleistungsunternehmen durch Umsätze, Ertrag, Standing der Marke, Attraktivität als Arbeitgeber und andere KPIs und BSC etc.

Dazu braucht es die Übersetzung von inneren aber noch offen sichtlichen Schlüsselementen wie der Effektivität des Organisations-Design, Boni-Verteilungen und einem der Haupttreiber für überdurchschnittlichen Erfolg: die Leistungsbereitschaft und Tiefe des emotionalen Engagements jedes Mitarbeiters. Das ist eines der wichtigen Ziele in unseren Projekten, die intrinsische Motivation und Selbststeuerung wieder zu beleben, neu zu entflammen und damit auf ein neues Niveau zu bringen. Ziel unserer Aufgabenstellung in Change Projekten kann die Motivationsführerschaft im Wettbewerbsumfeld unserer Klienten sein. Diese Zielsetzung erreichen wir aus

der Rolle als Change Architekten, die gemeinsam mit den Entscheidern und Mitarbeitern dem alten System wieder Frische und Attraktivität durch einen anfeuernden Spirit des inneren und äußeren Wachstums geben.



# Impressum

---

Moving Minds GmbH  
- International Partners for  
Leadership & Change -  
Hermann-Allmers-Straße 31  
28209 Bremen  
Germany

T. +49 421 20 52 91 19  
F. +49 421 20 52 91 29  
M. +49 160 71 72 73 2

[roland.gieske@moving-minds.de](mailto:roland.gieske@moving-minds.de)  
[www.moving-minds.de](http://www.moving-minds.de)

© Moving Minds GmbH 2016

[www.moving-minds.de](http://www.moving-minds.de)