



**IHRE EXCELLENCE IN FÜHRUNG UND MANAGEMENT**

**M4**

**DNA von Motivation und Verhalten**

© Peter Kornfeind, Kornfeind KG 2020

## Inhalt

1.	Die drei zentralen Erfahrungen .....	3
1.2.	Die Erfahrung von Sicherheit .....	3
1.3.	Die Erfahrung von Zugehörigkeit .....	3
1.4.	Die Erfahrung von Wachstum .....	3
2.	DNA von Motivation und Verhalten .....	3
2.1	Bedürfnis nach Sicherheit .....	3
2.2	Versorgung des Bedürfnisses nach Sicherheit.....	3
2.3	Bedürfnis nach Zugehörigkeit.....	4
2.4	Versorgung des Bedürfnisses nach Zugehörigkeit .....	4
2.5	Bedürfnis nach innerem Wachstum .....	5
2.6.	Bedürfnis nach innerem Wachstum .....	5
3.	Zwei weitere Bedürfnisse .....	6
3.1	Gesehen werden .....	6
3.2	Angesehen sein .....	6
4.	Der SIZE-Mograph .....	6
5.	Jedes Verhalten ist eine Kompetenz.....	7
5.1	Mögliche innere Haltung .....	7
5.2	Anerkennung heißt nicht automatisch Akzeptanz .....	7
6.	Differenzierung .....	8
7.	Ein häufiger Irrtum.....	8
8.	Zusammenfassung .....	9
9.	Kontakt.....	10

## 1. Die drei zentralen Erfahrungen

Jeder Mensch macht ca. neun Monate lang vor der Geburt drei zentrale Erfahrungen:

### 1.2. Die Erfahrung von Sicherheit

- Nahrung steht rund um die Uhr zur Verfügung, und zwar „frei Haus“, ohne dass dafür irgendetwas getan werden muss.
- Die „klimatischen“ Bedingungen sind nie wieder so konstant.
- Der Körper ist durch den Leib der Mutter vor Umwelteinflüssen geschützt.

### 1.3. Die Erfahrung von Zugehörigkeit

Nur in diesen neun Monaten ist die Zugehörigkeit auch physisch durch die Verbindung über die Nabelschnur gegeben.

### 1.4. Die Erfahrung von Wachstum

Auf den Ultraschallbildern lässt sich erkennen, dass man im wahrsten Sinne des Wortes jeden Tag ein Stückchen über sich hinauswächst.

## 2. DNA von Motivation und Verhalten

Die Erwartung des Neugeborenen ist, dass das nach der Geburt unverändert so weitergeht. Sehr rasch wird jedoch klar, dass dem nicht so ist. Daher werden aus den drei Erfahrungen drei zentrale Bedürfnisse, die ein Leben lang Motivation und Verhalten bestimmen.

Im Alltag lässt sich gut erkennen, wie wichtig es ist, diese drei Bedürfnisse zu versorgen:

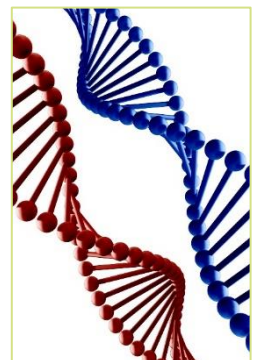
### 2.1 Bedürfnis nach Sicherheit

Ausprägungen des Bedürfnisses nach Sicherheit

- Sicherheit für Leib und Leben
- gute Luft zum Atmen
- ein Dach über dem Kopf
- Arbeitsplatz, der finanzielle Existenzsicherung ermöglicht
- Zugang zu leistbarer Nahrung
- Kleidung als Schutz
- Sexualpartner – Erhalt der Sippe sichert die Existenz
- sichere Rente
- Schutz vor Schäden durch nicht beeinflussbare Ereignisse wie bspw. Naturkatastrophen, Unfälle und deren Folgen
- u. v. a. m.

### 2.2 Versorgung des Bedürfnisses nach Sicherheit

Viele Elemente der Wirtschaft und der Gesellschaft existieren nur deshalb, weil sie ermöglichen, das Bedürfnis nach Sicherheit zu



versorgen:

- Versicherungen
- viele Bankdienstleistungen
- Polizei
- Militär
- Sicherheits-Serviceangebote
- Blaulicht, Sirene
- Gesetze, Verordnungen, Normen, Regeln
- Verträge
- Vorsorgeuntersuchungen
- Schutzkleidung
- Leitschienen
- Lawinenverbauten
- Sicherungen und Schutzschalter in elektrischen Anlagen
- u. v. a. m.

### 2.3 Bedürfnis nach Zugehörigkeit

Ausprägungen des Bedürfnisses nach Zugehörigkeit:

- als Mitglied akzeptiert sein
  - in der Familie
  - am Arbeitsplatz
- aus diesem Grund ist Mobbing so schmerzhaft, weil es jemandem die Zugehörigkeit abspricht
  - in Vereinen, Gruppen
  - in ausgewählten Gesellschaftsschichten, Gruppierungen
  - als Mitglied im Straßenverkehr/öffentlichen Verkehr
  - Kommunikation (ursprünglich aus dem Lateinischen: „etwas gemeinschaftlich tun“)
- soziale Kontakte und Beziehungen zu anderen Personen, Organisationen oder Entitäten, wie etwa einer höheren Instanz, der belebten und unbelebten Natur etc.
- die Produkte der Markenindustrie, die durch deutlich sichtbare Marken- und andere Erkennungsmerkmale sehr differenziert ermöglichen, nach außen hin und für sich selbst zu dokumentieren, wo man dazugehören will oder dazu gehört (dafür zahlt man einen mehrfachen Preis des Warenwertes) und wozu man nicht dazu gehört oder nicht dazu gehören will.
- Rauchen sowie alles, was durch Gruppenzwang ausgelöst wird
- u. v. a. m.

### 2.4 Versorgung des Bedürfnisses nach Zugehörigkeit

Viele Elemente der Wirtschaft und der Gesellschaft sind nur deshalb wichtig, weil sie ermöglichen, dieses Bedürfnis zu versorgen:

- identitätsstiftende Faktoren:
  - Staatsbürgerschaft (schafft Identität)
  - Zugehörigkeit zu Glaubensgemeinschaften (schafft Identität)
  - zugesprochene symbolische Bedeutungen (der Tempelberg in Jerusalem ist topografisch gesehen einfach ein Erdhügel, wie es Tausende andere auf der Erdkugel gibt). Für drei Glaubensgemeinschaften jedoch ist er „heilig“ und damit seit Jahrhunderten Anlass für blutige Auseinandersetzungen.

- Das Phänomen, dass ein Sieg der heimischen Nationalmannschaft als „Wir haben gewonnen“ beschrieben wird oder der Ausspruch „WIR SIND PAPST“ (Bild-zeitung), obwohl von den 70 Millionen Einwohnern nur ein einziger wirklich Papst wurde). Bei Niederlagen hat jedoch „die Mannschaft“ verloren.
- Aufnahme-Rituale in Gemeinschaften
- gruppenspezifische Bekleidung
- Symbole für eine Zugehörigkeit wie Urkunden, Anstecknadeln, Flaggen, Visitenkarten, Schals, Hymnen u. v. a. m.

## 2.5 Bedürfnis nach innerem Wachstum

Nachdem das Größenwachstum um das 18. Lebensjahr endet, gibt es zwei Formen der Versorgung des Bedürfnisses nach Wachstum, ein nach innen gerichtetes und ein nach außen gerichtetes.

Einige Ausprägungen des Bedürfnisses nach innerem Wachstum sind:

- etwas lernen wollen (Sprachen, musizieren können, berufliche, sportliche/handwerkliche Fertigkeiten etc.)
- Neugierde
- berufliche Expertise steigern
- Selbstwirksamkeit
- Autonomie
- Individualität
- Selbstvertrauen
- sich als Regisseur des eigenen Lebens erleben
- Selbstreflexion und -erkenntnis
- sich behaupten und durchsetzen können
- u. v. a. m.

## 2.6. Bedürfnis nach äußerem Wachstum

Einige Ausprägungen des Bedürfnisses nach äußerem Wachstum sind:

- „mehr“ haben wollen
  - ein immer größeres Auto
  - immer noch ein paar Schuhe mehr
  - eine höhere Position
- Macht
- Einfluss
- Ansehen
- Besitz, Vermögen
- Titel (den Dokortitel kann man sich auch kaufen)
- im Vergleich zu anderen besser abschneiden
- gewinnen
- die Nummer eins sein
- VIP sein, der Elite angehören
- der Anspruch, unersetzlich zu sein
- Auszeichnungen erhalten
- Bekanntheit erlangen
- u. v. a. m.

Ein wesentlicher Unterschied zwischen innerem und äußerem Wachstum ist, dass das, was als inneres Wachstum erworben wird, einem für immer gehört. Alles, was als Ergebnis von äußerem Wachstum vorhanden ist, kann man verlieren oder es kann einem

genommen werden.

Jeder Mensch hat sehr individuelle Ausprägungen dieser Bedürfnisse und ebenso individuelle Versorgungs-Strategien. Sie ändern sich je nach den aktuellen Lebensumständen immer wieder.

Gute Versorgung der Bedürfnisse erkennt man am Gefühl von **Zufriedenheit**.

Ein Talent allein ist noch keine Stärke. Es ist der Rohstoff für Stärken. Um daraus eine Stärke zu machen, braucht es zwei weitere Faktoren: Wissen und Erfahrung.

### 3. Zwei weitere Bedürfnisse

Sie sind Querschnittsaspekte der drei vorgenannten Bedürfnisse:

#### 3.1 Gesehen werden

Den großen Stellenwert erkennt man bereits bei einem so alltäglichen Ritual wie dem Grüßen.

- Grüßen ist rein ökonomisch Ressourcenverschwendung.
- Während einer Begrüßung findet rein wirtschaftlich betrachtet keine Wertschöpfung statt.
- Man könnte auch annehmen, dass es genügt, wenn man sich einmal – bei der ersten Begegnung begrüßt. Das Gegenteil ist der Fall. Seit teilweise Jahrzehnten begrüßen sich Menschen bei jeder Begegnung, weil es das Ritual des „Ich-sehe- dich“ ist.
- Ein Teil des Rituals „Gesehen-werden“ ist der Augenkontakt. Wird dieser verweigert, fühlt man sich in unserem Kulturkreis nicht gesehen, auch wenn die Hand geschüttelt wird.

#### 3.2 Angesehen sein

Auch dessen Bedeutung lässt sich bereits am Beispiel Begrüßung festmachen. Wenn ein VIP oder Hierarch in einem Raum mit mehreren Menschen einige davon mit Handschlag begrüßt, andere durch ein Kopfnicken und einige gar nicht, dann fühlen sich jene der zweiten und dritten Gruppe weniger angesehen und entsprechend als Personen zweiter oder dritter Klasse.

Menschen haben das Bedürfnis, dass ihnen insbesondere von jenen, die für sie wichtig sind, ein Wert zugesprochen wird. Aus diesem Grund ist Anerkennung so wichtig - und gleichzeitig so motivierend. Denn wer angesehen ist,

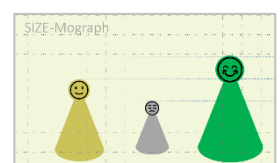
- fühlt sich in der Gemeinschaft akzeptiert (Zugehörigkeit)
- fühlt sich sicher (weil die Gemeinschaft auch Schutz bietet)
- fühlt sich groß (weil er die Bestätigung hat, für die Gemeinschaft etwas wert zu sein)

### 4. Der SIZE-Mograph

In jeder Situation, bei jeder Begegnung oder auch bei den eigenen Gedanken wird unbewusst ermittelt, ob man sich dadurch

- gleich groß
- kleiner
- größer

fühlt als vorher.



Erlebnisse und Erfahrungen, in denen man sich ein Stück gewachsen fühlt (häufig Erfolg genannt), erhöhen das Selbstvertrauen und stabilisieren bzw. steigern sogar die Leistungsfähigkeit.

Gute Kooperation wird am ehesten gefördert, wenn man anderen möglichst viele Gelegenheiten gibt, sich gleich groß oder sogar ein wenig größer zu fühlen.

Auch die soziale Kompetenz ist am höchsten, wenn man sich groß oder sogar ein Stück gewachsen fühlt, weil man sich dann sicher genug fühlt, um auf andere zu achten und mehr bereit ist, etwas für sie zu tun.

## **5. Jedes Verhalten ist eine Kompetenz**

Weil jedes Verhalten durch ein Bedürfnis bestimmt wird, lässt sich im Umkehrschluss sagen, dass jedes Verhalten aus der Sicht der handelnden Person eine Kompetenz zur Versorgung eigener Bedürfnisse oder zur Vermeidung einer verringerten Versorgung ist. Auch wenn Außenstehende dies nicht nachvollziehen können oder die Versorgung eines Bedürfnisses „unerwünschte Nebenwirkungen“ oder Folgen hat, ist es doch aus der Sicht der handelnden Person die bestmögliche Option, die sie für sich in der jeweiligen Situation wahrnimmt.

### **5.1 Mögliche innere Haltung**

Die Grundannahme ist, dass jedes Verhalten eine innere Logik hat, die auf ein anerkanntes Ziel ausgerichtet ist.

Begegnet man Menschen mit der inneren Haltung, dass ihr Verhalten immer eine Kompetenz zur Versorgung von Bedürfnissen ist, vermeidet dies pauschale Abwertungen und Unterstellungen in Richtung Unfähigkeit, geringe Intelligenz, Dummheit, Faulheit, Widerstand, Wichtigtuerei, usw.

### **5.2 Anerkennung heißt nicht automatisch Akzeptanz**

Auch wenn anerkannt wird, dass jedes Verhalten der Versorgung von anerkanntes Bedürfnissen dient, heißt das nicht, dass jedes Verhalten zu akzeptieren oder zu tolerieren ist. Manchmal ist es notwendig und wichtig, Verhaltensweisen zu untersagen oder auch zu sanktionieren, wenn sie Regeln und Vereinbarungen widersprechen oder ungesetzlich sind.

Es kommt vor, dass zwei Bedürfnisse zueinander im Widerspruch stehen.

Beispielsweise wünscht sich jemand, selbstständiger zu arbeiten und entscheiden zu können (Bedürfnis nach Wachstum).

Gleichzeitig meldet sich eine andere Seite in ihm, welche die damit verbundene höhere Verantwortung rückdelegiert und doch keine Entscheidungen trifft (um eine Verringerung der Versorgung des Bedürfnisses nach Sicherheit zu vermeiden). So kann der Eindruck entstehen, dass die Person nicht weiß, was sie will.

Das Gegenteil ist der Fall. Sie weiß genau, was sie will, nämlich einerseits ein Stück zu wachsen, andererseits sich ausreichend sicher zu fühlen.

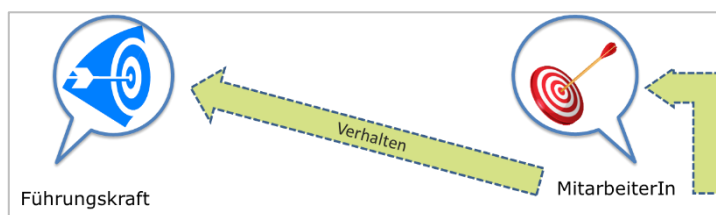
Die Lösung des inneren Konfliktes entsteht nicht durch die Frage „Entweder – oder“, sondern durch ein stimmiges „Sowohl – als-auch“.

- Wieviel mehr Selbstständigkeit und damit einhergehende Verantwortung ist möglich, sodass gleichzeitig noch ein ausreichendes Gefühl von Sicherheit vorhanden ist?
- Wie viel Sicherheit braucht es – und in welcher Form, damit mehr Selbstständigkeit und Verantwortung gelingt



## 6. Differenzierung

Verständlicherweise bewerten Führungskräfte das Verhalten von MitarbeiterInnen an ihren eigenen Zielen und Bedürfnissen, nicht an jenen der MitarbeiterInnen.



unterschiedlich oder sogar widersprüchlich sind, führt das dazu, dass sich MitarbeiterInnen mit ihren Bedürfnissen nicht gesehen fühlen. Ihre Bereitschaft zu kooperieren ist dann wahrscheinlich entsprechend niedrig.

Selbstverständlich ist es nicht Aufgabe von Führungskräften, für die Versorgung der Bedürfnisse ihrer MitarbeiterInnen (und auch nicht von Vorgesetzten) die volle Verantwortung zu übernehmen.

Eine optimale Win-Win – Situation ist, wenn MitarbeiterInnen ihre Bedürfnisse versorgen können, indem sie gleichzeitig einen Beitrag für die Erreichung der Team- und Organisationsziele leisten.

Dies ist nicht immer möglich, Führungskräfte sind keine „Wunscherfüllungsautomaten“.

Führung ist auf Ziele der Organisation ausgerichtete soziale Einflussnahme.

In diesem Sinn ist es trotzdem für die Motivation von MitarbeiterInnen förderlich, ihre Bedürfnisse zur Kenntnis und ernst zu nehmen, auch wenn es aktuell keine ausreichenden Möglichkeiten gibt, diese zu versorgen.

- „Ich verstehe dein Interesse/Ziel. Wenn ich eine Möglichkeit sehe, dich dabei zu unterstützen und dabei gleichzeitig einen Vorteil für uns als Team sehe, tue ich das gerne. Jetzt brauche ich deine Mitarbeit, damit wir/unser Team/die Organisation ... erreicht.“

## 7. Ein häufiger Irrtum





Wenn sich MitarbeiterInnen Veränderungen gegenüber ablehnend verhalten, wird ihnen häufig unterstellt, dass sie ...

- ihre Komfortzone nicht verlassen zu wollen,
- unmotiviert zu sein,
- nichts Neues lernen zu wollen
- Veränderung prinzipiell abzulehnen.

Meist jedoch ist ihr eigener Leistungsanspruch besonders hoch (ein Ausdruck sehr hoher Motivation) und sie befürchten, diesem zukünftig nicht mehr gerecht werden zu können.

Ihnen hilft, wenn sie „offiziell“ die Erlaubnis bekommen,

- in der Übergangszeit auch einmal Fehler zu machen, um etwas Neues zu lernen
- temporär nicht mindestens 100 Prozent abzuliefern.

## 8. Zusammenfassung

1. Motivation und Verhalten werden lebenslang von zentralen Bedürfnissen bestimmt:
  - Sicherheit
  - Zugehörigkeit
  - Wachstum
  - Gesehen werden
  - Angesehen sein
2. Jedes Verhalten ist aus der Sicht der handelnden Person eine Kompetenz zur Versorgung eigener Bedürfnisse.
3. Die unter Pkt. 2 angeführte innere Haltung fördert einen wertschätzenden Blick auf andere Personen, auch wenn Interessen unterschiedlich sind. Die Lösung entsteht durch eine „Sowohl – als-auch“ – Inszenierung.
4. MitarbeiterInnen sind eher bereit, zu kooperieren, wenn sie sich mit ihren Bedürfnissen gesehen und ernstgenommen fühlen, auch wenn diese Bedürfnisse nicht immer (vollständig) durch und in der Organisation versorgt werden können.
5. Führungskräfte sind keine „Wunscherfüllungsautomaten“, sie nehmen sozialen Einfluss auf ihre MitarbeiterInnen, der auf Ziele der Organisation ausgerichtet ist.
6. In Veränderungsphasen führt häufig der eigene Leistungsanspruch von MitarbeiterInnen zu eher ablehnendem Haltung den Veränderungen gegenüber, weil sie Sorge haben, ihrem Leistungsanspruch künftig nicht mehr gerecht werden zu können. Es hilft ihnen, wenn sie die Erlaubnis erhalten, auch

über Fehler zu lernen und temporär etwas weniger Leistung zu erbringen.

7. Die Kenntnis aktueller Bedürfnisse von MitarbeiterInnen erleichtert die Führungsarbeit wesentlich. Diese Kenntnis oder Annahmen dazu liefert Hinweise für die Aufgabenverteilung, Auftragserteilung sowie Entwicklungsmaßnahmen, die besser akzeptiert werden.

## 9. Kontakt

Ich wünsche Ihnen **außergewöhnlichen Erfolg!**

Mit stärkenden Grüßen



Peter Kornfeind  
Ihr Erfolgsberater und Business-Coach

+43 664 545 13 56  
[pk@gut-aufgestellt.com](mailto:pk@gut-aufgestellt.com)  
[www.gut-aufgestellt.com](http://www.gut-aufgestellt.com)