Motivation und Kommunikation -

Das Begleitbuch zum ersten Modul der Business Coach & Führungskräfteausbildung

Dr. Marion Friedl

1. Auflage, 2025

Impressum:
Herausgeberin / Verlag:

Dreiflüsse Akademie
Rothenkreuz 6a
94107 Untergriesbach Deutschland
www.dreifluesse-akademie.de

Autorin:
Dr. Marion Friedl

Verantwortlich im Sinne des Presserechts:
Dr. Marion Friedl

Umschlaggestaltung: Markus Boxleitner

Druck und Bindung: Papedruck GmbH; Jühengrund 24, 33142 Büren

Erscheinungsjahr: 2025

© 2025 Dreiflüsse Akademie. Alle Rechte vorbehalten. Nachdruck, Vervielfältigung oder Verbreitung – auch auszugsweise – nur mit ausdrücklicher schriftlicher Genehmigung der Herausgeberin.

ISBN: 978-3-9827680-2-1

Vorwort

Dieses Buch ist das erste einer Reihe, die im Rahmen der Business Coach Ausbildung der Dreiflüsse Akademie entstanden ist. Es begleitet das erste Modul der Ausbildung – und geht weit darüber hinaus. Ursprünglich war es gar nicht als Buch geplant, sondern als persönliche Wissenssammlung: eine Art Nachschlagewerk, um in Seminaren auf wirklich *jede* Frage vorbereitet zu sein. Doch im Laufe der Zeit wuchs diese Sammlung an Hintergrundwissen, Theorien und Praxisbeispielen so sehr, dass aus den Notizen ein vollständiges Fachbuch wurde – eines, das heute nicht nur den Teilnehmenden der Ausbildung, sondern auch allen Führungskräften und Interessierten als wertvolle Wissensquelle dienen soll.

Das vorliegende Buch fasst alle Grundlagen aus Motivation und Kommunikation zusammen, die für Führung und Coaching essenziell sind. Es bietet ein kompaktes Fundament für den Führungsalltag, für Gespräche, die wirken, und für das Verständnis menschlicher Antriebskräfte. Wer das erste Modul der Business Coach Ausbildung besucht, findet hier zahlreiche Vertiefungen, die im Seminar aus Zeitgründen nur angerissen werden können. Wer das Seminar (noch) nicht kennt, erhält dennoch ein vollständiges, in sich schlüssiges Werk, das ohne Vorkenntnisse verständlich ist.

Die Reihe wird fortgesetzt: Zu jedem weiteren Modul der Business Coach Ausbildung entsteht ein eigenes Begleitbuch,

das Wissen bündelt, vertieft und in einen praxisnahen Zusammenhang stellt. So entsteht Schritt für Schritt eine Buchreihe, die das Ziel hat, Fachwissen und praktische Anwendung miteinander zu verbinden – für alle, die Menschen führen, begleiten oder entwickeln möchten.

Dr. Marion Friedl

Inhalt

1 Einleitung: Kommunikation: (nicht nur) eine Führungsaufgabe 11

2 Motivation 14

2.1 Der Sitz der Motivation 16

2.2 Motivation versus Manipulation 18

2.3 Intrinsische und extrinsische Motivation 20

2.4 Die Bedürfnispyramide nach Maslow 22

2.5 Herzbergs Zwei – Faktoren – Theorie der Arbeitsmotivation 28

2.6 Das SCARF – Modell: die Theorie des sozialen Schmerzes 31

2.7 Die inneren Antreiber nach Berne und Kahler 34

2.8 Theorie der vier Motivationstypen 40

2.9 Motivtheorie nach McClelland 43

2.10 Die acht Grundmotive in Anlehnung an Steven Reiss 49

2.10.1 Sicherheit und Ordnung 53

2.10.2 Neugier und Wissensdrang 57

2.10.3 Bequemlichkeit und Entspannung 60

2.10.4 Gewinnstreben 64

2.10.5 Selbsterhaltung und Gesundheit 67

2.10.6 Beziehung und Gemeinschaft 71

2.10.7 Geltungsstreben 74

2.10.8 Sinnliche Erfüllung 76

2.10.9 Das persönliche Grundmotivprofil 78
2.10.10 Grundmotive und Kommunikation 81
2.10.11 Grundmotive im Berufsalltag 82
2.11 Klassifikation nach Butler und Waldroop 90
2.12 Position von Reinhard K. Sprenger 92
3 Loben 94
3.1 Der Effekt des Lobens 95
3.2 Regeln für effektives Loben 96
3.3 Stufen der Anerkennung: 100
4 Fragetechnik 102
4.1 Offene und geschlossene Fragen..... 103
4.2 Weitere Fragearten 106
4.3 Die Fragesanduhr..... 110
4.4 Anti-Verhör-Technik 115
4.5 Pivoting 116
5 Vertrauen..... 118
6 Das Johari – Fenster 122
7 Die Ich-Balance..... 128
7.1 Positive Ich-Balance 129
7.2 Negative Ich-Balance 130
7.3 Die innere Kündigung 131
8 Ich-/Du-Botschaften 135
8.1 Du-Botschaften 136
8.2 Ich-Botschaften 138

8.3 Beispiele 142
9 Gewaltfreie Kommunikation 143
9.1 Entfremdende Kommunikation..... 145
9.2 Bestandteile gewaltfreier Kommunikation..... 147
9.3 Gewaltfreie Kommunikation in der Praxis..... 150
10 Positive Kommunikation 152
11 Der Kommunikationsprozess 155
11.1 Selektive Wahrnehmung 155
11.2 Kommunikationsregeln nach Paul Watzlawick . 156
11.3 Eisbergmodell der Kommunikation..... 162
11.4 Grundpositionen in Gesprächsbeziehungen 164
12 Sender – Empfänger – Modell 170
12.1 Das ursprüngliche Modell nach Shannon und Weaver 171
12.2 Weiterentwicklung durch Gaumann 173
12.3 Störung in der Nachrichtenübermittlung..... 175
12.4 Sozialer Interaktionismus..... 176
13 Das 4 – Ohren – Prinzip..... 178
13.1 Die Ebenen aus der Sicht des Senders 180
13.2 Die vier Ohren aus Sicht des Empfängers..... 184
13.3 Beispiele 189
14 Feedback 192
14.1 Arten von Feedback 193
14.2 Feedback-Regeln für den Geber 194

14.3 Feedback-Regeln für den Empfänger 197
14.4 360° Feedback 198
15 Literatur 201
16 Index 205

1 Einleitung: Kommunikation: (nicht nur) eine Führungsaufgabe

„Kannst Du kommunizieren?“

Auf diese Frage würden die meisten Führungskräfte wahrscheinlich intuitiv mit „ja“ antworten. Wie der Großteil der Erwachsenen sind sie der Meinung, dass sie sich darauf verlassen können, dass das, was sie sagen, auch richtig ankommt. In vielen Fällen reichen diese kommunikativen Fähigkeiten auch aus. Aber immer wieder stoßen wir mit unserer Kommunikation an Grenzen. Dann entstehen Konflikte, wir verlieren Mitarbeiter oder Kunden und im schlimmsten Fall endet die Situation in einer Katastrophe.

Information und Kommunikation sind nicht nur für den wirtschaftlichen Erfolg eines Unternehmens wichtig. Beide befriedigen auch das Grundbedürfnis des Menschen nach sozialen Kontakten. Aber wie lernen wir überhaupt zu kommunizieren? Wir sind von Geburt an mit einem Grundpaket ausgestattet, mit dem wir uns bemerkbar machen können. Wir können schreien, grunzen und glucksen, und etwas später lächeln. Für den Anfang reicht das auch. Mit etwa drei Jahren lernen wir sprechen und verstehen die Worte, die andere zu uns sagen. In diesem Alter können wir aber noch keine Zwischentöne im Gesagten verstehen. Wir können auch noch nicht lügen. All das lernen wir erst ab dem Grundschulalter. Ab dem Erwachsenenalter arbeiten nur noch wenige Menschen an ihren kommunikativen Fähigkeiten. Sie kommunizieren, wie sie es gewohnt sind – oft ohne es zu hinterfragen. Vielleicht ist das mitunter ein Grund

für die Schwierigkeiten, mit denen wir uns am Arbeitsplatz konfrontiert sehen. Studien erhärten diesen Verdacht immer wieder.

In einer Mitarbeiterbefragung durch das MARKON Institut mit über 34 000 Mitarbeitern zeigte sich eine hohe Unzufriedenheit mit den direkten Vorgesetzten[1]. So wurde den Führungskräften unter anderem vorgeworfen, keine Kritik am eigenen Führungsverhalten zu akzeptieren (69%), die Meinung der Mitarbeiter bei wichtigen Entscheidungen nicht miteinzubeziehen (63%) und kein motivierendes Verhalten gegenüber den Mitarbeitern zu zeigen (61%). Außerdem wurde bemängelt, dass sie die Mitarbeiter nicht über wesentliche Dinge informieren (53%) und bei Schwierigkeiten nicht ausreichend unterstützen (46%). Dabei wird deutlich, dass diese Kritikpunkte sehr eng mit Kommunikationsprozessen verknüpft sind. Obwohl wir denken, wir hätten unsere Kommunikation im Griff, ist die zwischenmenschliche Kommunikation leider ein sehr unzuverlässiger Vorgang.

Warum die Führungskräfte so eine kritische Bewertung erfahren haben, kann auch an dem Unterschied in der Eigenwahrnehmung zur Fremdwahrnehmung liegen, wie eine Befragung durch die Information Factory zeigen konnte[2]. So glauben zum Beispiel 93% der befragten Führungskräfte, einen offenen und ehrlichen Dialog mit den Mitarbeitern zu führen. Auf der anderen Seite sehen das nur 42% der befragten Mitarbeiter auch so. Nur ein Viertel der Mitarbeiter

---

[1] http://www.mitarbeiterbefragung-markon.de/mitarbeiterbefragung_fuehrungskraefte_studie.php

[2] https://www.information-factory.com/fileadmin/user_upload/studien/Deutschland_fuehrt_Studie_2015.pdf

gaben an, regelmäßig Feedback von ihrer Führungskraft zu erhalten.

Nicht nur für Führungskräfte gehört eine angemessene Kommunikation zu den absoluten Basiskompetenzen. Denn Kommunikation ist fast immer die Ursache, aber auch die Lösung von zwischenmenschlichen Problemen.

Um gute Gespräche zu führen, brauchen wir gute Kommunikationswerkzeuge. Dieses Buch gibt Dir eine fundierte Grundlage für erfolgreiche Kommunikation an die Hand. Wir beginnen mit dem Verständnis menschlicher Motivation – denn nur wer die Antriebe anderer versteht, kann wirklich wirksam kommunizieren. Anschließend lernst Du konkrete Kommunikationswerkzeuge kennen, die Deine Gespräche auf ein neues Level heben werden.

2 Motivation

„Ich verstehe Dich einfach nicht!“

...das ist wohl einer der am häufigsten ausgesprochene Satz in missverständlichen menschlichen Beziehungen. Oft können wir nicht nachvollziehen, warum unser Partner, unser Kollege oder guter Freund die Dinge so ganz anders sieht, als wir und warum er für uns völlig unverständliche Entscheidungen trifft. Aber warum entscheiden sich zwei Menschen in der gleichen Situation ganz unterschiedlich? Was treibt sie an, den einen oder anderen Weg einzuschlagen? Und warum führen manche Botschaften, die wir senden, zu Missverständnissen oder sogar Streit und Konflikten?

Wenn wir die Motivation hinter unseren eigenen Entscheidungen und den Entscheidungen anderer kennen, können wir sowohl uns selbst als auch unser Umfeld besser verstehen und unser Handeln danach ausrichten, was uns glücklich und zufrieden macht.

Alles, was wir Menschen tun oder nicht tun, geht auf die Wechselwirkung von Person und Situation zurück. Wir sind immer Teil eines sozialen Systems, in dem bestimmte psychologische Bedürfnisse befriedigt werden müssen, sonst werden wir krank.

Dabei besitzen wir bestimmte Motive, also Beweggründe und Antriebskräfte, die uns zum Handeln bringen. Diese Motive sind der innere Motor, um zum Beispiel Leistungen zu erbringen oder angestrebte Ziele zu erreichen. Diese Motive sind von Mensch zu Mensch unterschiedlich. Sie bilden sich

im Laufe unserer Entwicklung und sind zu einem gewissen Teil genetisch bedingt, zu einem Großteil werden sie aber durch die Erziehung, die wir genießen, und durch die Erfahrungen, die wir in unseren jungen Jahren machen, geprägt. Haben sich unsere Motive herausgebildet, dann sind sie über die Zeit hinweg relativ stabil.

Motivation ist ein Prozess, der damit beginnt, dass Motive nicht voll befriedigt sind. Dadurch empfinden wir einen Mangel und entwickeln den Willen, etwas zu tun, um diesen Mangel auszugleichen. Diesem Willen stehen die Faktoren gegenüber, die gegen eine entsprechende Handlung sprechen. So kann es zum Beispiel sein, dass wir mit negativen Konsequenzen rechnen müssen, wenn wir einem bestimmten Bedürfnis nachgeben. Überwiegt der Anreiz des Bedürfnisses über diese negativen Konsequenzen, dann zeigen wir ein bestimmtes Verhalten, das das Ziel hat, das Bedürfnis zu befriedigen. Dabei sind wir oft bereit, große Anstrengungen auf uns zu nehmen. Von der Richtung, Stärke und Ausdauer des Motivationsprozesses ist abhängig, welches Verhalten wir tatsächlich zeigen, wieviel Energie wir bereit sind, zu investieren und ob wir bei kleinen Widerständen bereits aufgeben oder unser Ziel weiterverfolgen.

Hohe Motivation können wir erkennen an einem hohen Arbeitseinsatz, klaren Vorstellungen vom Ziel, dem Entwickeln von Eigeninitiative, dem Durchhaltevermögen auch bei Schwierigkeiten und der Freude und positiven Stimmung bei der Arbeit. Niedrige Motivation führt dagegen zu Dienst nach Vorschrift, Unkonzentriertheit, Ablenkbarkeit und Teilnahmslosigkeit. Wir geben schnell auf, es kommt zu