

# Radikal empathisch zur Mitarbeitermotivation

Herausforderung Führung



## Der Führungsstil als Stellschraube für den Unternehmenserfolg

*Fach- und Führungskräfte sind Mangelware auf dem Personalmarkt. Wer Potentialträger für sich gewonnen hat, tut gut daran, diese ans Unternehmen zu binden. Privilegien und Boni sind dabei nur Appetitmacher. Der Weg ins Herz der Mitarbeiter führt vielmehr über eine Aktivierung der intrinsischen Motivation? und zwar hochgradig individuell.*

## Unternehmenserfolg durch intrinsisch motivierende Führung - Verstehst du mich, Chef?

Der jährliche Gallup Engagement Index macht es mit erschreckender Konstanz deutlich: 70 Prozent der deutschen Arbeitnehmer fühlen sich emotional nicht ans Unternehmen gebunden. Sie leisten Dienst nach Vorschrift, weitere 15 Prozent haben innerlich bereits gekündigt. Hohe Fehlzeiten und niedrige Produktivität aufgrund mangelnder Motivation sind die Folge: Einbußen, die jährlich rund 105 Milliarden Euro kosten.

Wie lange Mitarbeiter im Unternehmen bleiben und wie produktiv sie in dieser Zeit sind, hängt in erster Linie vom Führungsverhalten des direkten Vorgesetzten ab, so die Gallup-Studie.

Vertrauen, Eigenverantwortung, Teilhabe und Entfaltungsmöglichkeiten machen jenen Lohn aus, den Mitarbeiter neben dem rein monetären Salär von Arbeitgebern erwarten. Ein Großteil der Führungskräfte in Deutschlands Chefetagen steht damit vor neuen Herausforderungen, insbesondere weil die herkömmlichen Führungstools bei der sogenannten Generation Y nicht mehr greifen.

### Liebe, Macht, Perfektion oder Erfolg - wer das wahre Motiv erkennt, hält den Schlüssel zum erfolgreichen Führen in der Hand

Mehr als je zuvor muss Führung heute bei der Individualität des Mitarbeiters ansetzen. Denn jeder Mensch möchte nicht nur wahrgenommen und wertgeschätzt werden, sondern auch seine ganz persönlichen Bedürfnisse sicherstellen.

Das bedeutet: Chefs müssen erkennen, auf welche Bedürfnisse die Persönlichkeit des Mitarbeiters ausgerichtet ist und diese entsprechend bedienen bzw. es dem Mitarbeiter ermöglichen, sie zu erfüllen.

Die wahren Beweggründe für das jeweils individuelle Verhalten lassen sich auf folgende intrinsische Motivationen verdichten:

- Perfektion
- Liebe
- Erfolg
- Individualität
- Wissen
- Sicherheit
- Kampf
- Spaß
- Macht
- Harmonie

Diese inneren Motive prägen das Denken, Fühlen und Handeln eines Menschen. Dabei lassen sich die daraus resultierenden individuellen Bedürfnisse sogar noch schneller erkennen als die dem Handeln zugrundeliegende Motivation. Eine empathische

## Redaktioneller Artikel

# Radikal empathisch zur Mitarbeitermotivation

Herausforderung Führung

Führungskraft merkt bald, welcher Mitarbeiter klare Vorgaben benötigt, welcher hingegen durch viel Gestaltungsspielraum oder häufiges Lob motiviert wird.

**In jeder Beziehung zwischen Chef und Mitarbeiter steht die Frage im Raum: „Verstehst du mich, Chef?“**

Dieses Verständnis wird für die Bindung von Mitarbeitern immer wichtiger. Dazu ist es wichtig, dem Wort Empathie die ursprüngliche Bedeutung zurückzugeben: Empathie beschreibt das Vermögen, sich in einen Menschen einzufühlen - und nicht, ihn zu bemitleiden.

### Für jedes Schloss der passende Schlüssel

Empathie ist kein Gottesgeschenk, sondern lässt sich erlernen. So bietet die Key to see®- Methode ein verlässliches Bewertungsraster, das Rückschlüsse auf die intrinsische Motivation des Einzelnen zulässt. Mit den daraus gewonnenen Erkenntnissen können auch Chefs, die von Natur aus weniger einfühlsam sind, ihre Mitarbeiter in jenen Zustand versetzen, den wir als „Flow“ bezeichnen und der nichts Anderes meint, als dass Menschen mit ihrem Tun im Einklang sind, darüber die Zeit vergessen, ihnen die Dinge leicht von der Hand gehen und sie dadurch natürlich auch gute Leistungen erbringen. Das Tor zum Flow ist die Befriedigung des individuellen Hauptbedürfnisses, eben der intrinsischen Motivation.

### Vier Beispiele für einen radikal-empathischen Führungsstil finden Sie hier:

#### Der Drang zur Perfektion - was tun als Chef?

Mitarbeiter, deren Motiv Perfektion ist, machen es Chefs zunächst leicht: Sie streben nach dem besten Ergebnis, geben dafür 110 Prozent und sind selbst ihr größter Kritiker. Doch spätestens wenn der Perfektionist zum nervigen Erbsenzähler wird und betriebliche Prozesse durch seinen Anspruch ausbremst oder seine hohen Ansprüche an sich selbst und andere zur psychischen und physischen Überlastung führen, wird der Perfektionist zum Problemfall. Liegt die eigene Messlatte so hoch, dass weder der Perfektionist noch Kollegen sie jemals erreichen können, sorgt das nicht nur für Frustration und Verbissenheit beim betroffenen Mitarbeiter, sondern auch für schlechte Stimmung im Team. Chefs, die das Muster erkennen, können rechtzeitig gegensteuern. Als Vorgesetzter sollten Sie solche Mitarbeiter regelmäßig loben und sie sanft ermutigen, dass auch mal 80 Prozent genügen. Ein Perfektionist muss Zufriedenheit, Gelassenheit und Lockerheit erst lernen.

#### Der Wunsch nach Liebe - was tun als Chef?

Mitarbeiter, deren Motiv Liebe ist, um sorgen gerne Kollegen und Vorgesetzte. Selbstgebackener Kuchen als Mitbringsel, Gefallen jeglicher Art, freundliche Gesten - was für den Teamgeist durchaus förderlich scheint, kann bei ständiger Überdosierung anderen gehörig auf die Nerven gehen. Spätestens dann schlägt auch die Laune der „guten Seele“ um. Enttäuschung und Spitzfindigkeit prägen nun das Verhalten des nach Liebe Suchenden, das Betriebsklima leidet. Die vermeintliche Selbstlosigkeit des Kollegen oder der Kollegin entpuppt sich als Heischerei nach Anerkennung und Dankbarkeit. Chefs, die das Muster erkennen, können rechtzeitig entgegensteuern. Als Vorgesetzter sollten Sie solche Mitarbeiter wertschätzen und ihnen klarmachen, dass sie auch gemocht werden, wenn sie ihre Liebesdienste zurückfahren. Machen Sie ihnen verständlich, dass man sie auch mag, ohne etwas Besonderes dafür tun zu müssen.

#### Das Streben nach Erfolg - was tun als Chef?

Mitarbeiter, deren Motiv Erfolg ist, scheinen ein Geschenk für jeden Chef zu sein. Wer vom Erfolg angetrieben wird, strebt nach Spitzenleistungen und -ergebnissen. Doch Vorsicht: Solche Mitarbeiter geizen nicht damit, ihre Großartigkeit zu zeigen und mit ihr anzugeben. Sie definieren sich über ihren Erfolg, Misserfolge sind für sie der Super-GAU. Sie umgarnen mit ihrem Charme und mogeln gelegentlich, wenn es ihren Zielen dient. Andere Kollegen strengt das an, sie werden eifersüchtig und treten in einen Konkurrenzkampf ein. Dem fällt als erstes das ausgewogene Miteinander zum Opfer. Chefs, die das Muster erkennen, können rechtzeitig entgegensteuern. Erfolgsmenschen müssen sich ständig in ihrem Selbstbild bestätigen, dazu dient ihnen der berufliche Erfolg. Sie täuschen sich selbst über ihren Glauben hinweg, ohne Leistung nichts wert zu sein. Als Vorgesetzter sollten Sie solchen Mitarbeitern deutlich machen, dass Sie sie um ihrer selbst willen schätzen und nicht nur für das, was sie leisten. Fördern Sie ihre Ehrlichkeit. Sie müssen erst lernen, ihre Maske fallen zu lassen.

#### Der Wille nach Macht - was tun als Chef?

Mitarbeiter, deren Motiv Macht ist, eignen sich auf den ersten Blick hervorragend für Führungspositionen. Doch ihr Machtanspruch sorgt bei ihnen leider auch dafür, dass sie schnell das Gefühl haben, man wolle ihnen ihre Position streitig machen. Sie wehren sich, indem sie andere herabsetzen, zu Wutausbrüchen neigen oder respektlos auftreten. Ihre Dominanz überschattet die Zusammenarbeit, andere gehen ihnen aus dem Weg oder suchen das Weite. Als Chef ist es wichtig, solchen Mitarbeitern zu vermitteln, dass niemand ihnen etwas Böses will. Für einen Machtmenschen besteht die schlimmste Vorstellung darin, die eigene Macht zu verlieren und sich einer anderen Person unterordnen zu müssen. Ein Machtmensch braucht das Gefühl, dass er nicht betrogen oder veräppelt wird. Das Vertrauen dafür kann er jedoch nur langsam aufbauen, also geben Sie ihm Zeit.

Eine neue Führung: Wir alle streben nach Erfüllung im Job, schließlich nimmt er einen nicht unerheblichen Teil unserer Lebenszeit ein. Die individuelle Motivation und ihre verschiedenen Quellen entschlüsseln zu können, ist ein entscheidender Baustein auf dem Weg zum eigenen Flow-Erlebnis - und zu einer erfolgreichen Begleitung von Menschen. Denn gerade mit Blick auf die Herausforderungen unserer gilt ja: Nie war Führung so wertvoll so heute.