

Christian Innerhofer
Paul Innerhofer

Handlungsorientierte Führung

Motive und Ziele erfolgreich managen



Springer Gabler



Handlungsorientierte Führung

Christian Innerhofer • Paul Innerhofer

Handlungsorientierte Führung

Motive und Ziele erfolgreich managen

Christian Innerhofer
ITO Business Consultants GmbH & Co. KG
Gauting, Deutschland

Paul Innerhofer
ITO Business Consultants GmbH & Co. KG
Gauting, Deutschland

ISBN 978-3-662-66082-9 ISBN 978-3-662-66083-6 (eBook)

<https://doi.org/10.1007/978-3-662-66083-6>

Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <http://dnb.d-nb.de> abrufbar.

Springer Gabler

© Der/die Herausgeber bzw. der/die Autor(en), exklusiv lizenziert an Springer-Verlag GmbH, DE, ein Teil von Springer Nature 2022

Das Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung, die nicht ausdrücklich vom Urheberrechtsgesetz zugelassen ist, bedarf der vorherigen Zustimmung des Verlags. Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Bearbeitungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen und die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen.

Die Wiedergabe von allgemein beschreibenden Bezeichnungen, Marken, Unternehmensnamen etc. in diesem Werk bedeutet nicht, dass diese frei durch jedermann benutzt werden dürfen. Die Berechtigung zur Benutzung unterliegt, auch ohne gesonderten Hinweis hierzu, den Regeln des Markenrechts. Die Rechte des jeweiligen Zeicheninhabers sind zu beachten.

Der Verlag, die Autoren und die Herausgeber gehen davon aus, dass die Angaben und Informationen in diesem Werk zum Zeitpunkt der Veröffentlichung vollständig und korrekt sind. Weder der Verlag, noch die Autoren oder die Herausgeber übernehmen, ausdrücklich oder implizit, Gewähr für den Inhalt des Werkes, etwaige Fehler oder Äußerungen. Der Verlag bleibt im Hinblick auf geografische Zuordnungen und Gebietsbezeichnungen in veröffentlichten Karten und Institutionsadressen neutral.

Lektorat/Planung: Mareike Teichmann

Springer Gabler ist ein Imprint der eingetragenen Gesellschaft Springer-Verlag GmbH, DE und ist ein Teil von Springer Nature.

Die Anschrift der Gesellschaft ist: Heidelberger Platz 3, 14197 Berlin, Germany

Vorwort

Die Angst vor einer digitalen *Disrupture* ihrer Branche lässt immer mehr Unternehmen nicht nur ihr Business Modell auf den Prüfstand stellen, sondern gleich ihre gesamte Organisationsstruktur. Nicht länger geht es nur um eine Steigerung der Produktivität, des Umsatzes oder Gewinns, sondern um eine Sicherung des Fortbestehens. *Agilität* als Fähigkeit in Zeiten von Wandel und Unsicherheit schnell, flexibel und mutig zu agieren, wird zum neuen Leitwert. Alles dreht sich um die Frage: „Wie können wir uns möglichst schnell verändern, sodass wir unser Unternehmen bzw. die Branche selbst neu erfinden, ehe dies jemand anderes tut?“ Starre, hierarchische Strukturen, die der Agilität im Wege zu stehen scheinen, werden ersetzt durch cross-funktional vernetzte Teamstrukturen. Ganze Führungsebenen werden zusammengestrichen. Die agile Organisation befreit sich immer mehr von der hierarchischen Führung, indem sie die Steuerung weitgehend in die Hände des Einzelnen legt und laterale Formen der Führung propagiert. So soll eine Entscheidungs- und Handlungsgeschwindigkeit garantiert werden, auf die es besonders ankommt in Zeiten großen Wandels.

Als wir 1999 unser erstes, großes Führungskonzept „Leadership Coaching“ vorlegten (Innerhofer et al. 1999), war die Welt noch eine andere. Unsere Idee einer „Führung mit den Mitteln der Information anstelle von Vorgaben“, mit einer Führungskraft als Coach, stieß damals auf eine harte Unternehmens-Realität, in der Entscheidungsmacht noch primär Ausdruck von Hierarchie und nicht Kompetenz war. Von dieser Macht freiwillig abzugeben, fiel nicht nur den damaligen Führungskräften schwer. Etwas anweisen zu können, ist auch heute noch die einfachste Form von Führung. Nur dass die Arbeitswelt leider so kompliziert geworden ist, dass Führungskräfte immer weniger wissen, was sie eigentlich anweisen sollen. So ist es am Ende weniger eine Einsicht als eine Angst vor Fehlentscheidungen, die Manager allenthalben dazu bringt, Mitarbeitern und Teams weitgehende Entscheidungsautonomie zu gewähren.

Seit nunmehr zwei Jahrzehnten, kann man sagen, ist hierarchische Führung auf dem Rückzug. Mit ihr sind auch die klassischen Führungsgespräche weniger geworden und haben informelleren, lateralen Formen der Zusammenarbeit Platz gemacht. Was man früher von Führungskräften erwartete, steht heute schon fast in jedem Mitarbeiter-Stellenprofil: unternehmerisches Denken und Handeln, Selbststeuerungsfähigkeit,

(laterale) Führungsskills. Der Mitarbeiter ist nicht nur zu seinem eigenen Manager geworden – er soll seine Arbeit auch selbstständig mit anderen *alignen* und diese lateral führen. Die Arbeit ist zu einem *Product* geworden, dessen *Owner* der Mitarbeiter sein soll.

Nur dass es sich dabei mehr um ein Idealbild als eine praktisch gelebte Realität handelt. Denn in jedem Job müssen Aufgaben gemacht und Ziele erreicht werden und das unabhängig davon, ob sich einer findet, der das gerne selbstbestimmt macht. Und je mehr Mitarbeiter an einer Sache zusammenarbeiten, desto häufiger treten Zielkonflikte und Meinungsverschiedenheiten auf, die im Team oft nur ungenügend aufgelöst werden können.

Hinzu kommt ein tiefgreifender demographischer sowie Wertewandel mit Hinwendung zu einer besseren Work-Life-Balance. Dem selbstgesteuerten Mitarbeiter reicht es nicht mehr, nur produktiv zu sein und dafür entlohnt zu werden – er will sich verwirklichen: in und außerhalb der Arbeit.

Damit kommt es zum Konflikt: Wir predigen eine ausgeglichene Work-Life-Balance, Selbstbestimmung und Autonomie und finden das alles ganz großartig, solange die Ergebnisse stimmen. Aber wehe, die Ergebnisse stimmen einmal nicht mehr: Dann wird gleich wieder der Ruf laut nach disziplinarischer Führung.

Im Grunde ist das auch nichts wirklich Neues. Schon immer hatten Führungskräfte Mitarbeiter im Team, die sie eher an der langen Leine führen konnten, und solche, die sie enger steuern mussten. Früher nannte man das *situativ führen*, wobei man sich dabei weniger an Situationen als am vermeintlichen Reifegrad von Mitarbeitern orientierte. Neu ist allerdings der Imperativ, dass *alle* Mitarbeiter so zu führen sind bzw. im Modell der *Servant Leadership* lediglich in ihrer Selbststeuerung von der Führungskraft unterstützt werden sollen. Wie das praktisch ablaufen soll, bleibt nur meist unklar. Je länger die sprichwörtliche Leine, desto unklarer ist es auch, wie die Führung unterstützen oder intervenieren könnte, wenn dies einmal wirklich notwendig wäre. So ist es nicht verwunderlich, dass Führungskräfte meist recht wenig darüber sagen können, wie sie ihre Mitarbeiter tatsächlich führen. Und umgekehrt Mitarbeiter kaum konkret benennen können, wie sie von Führung in ihrer Arbeit profitieren.

Das Wegfallen vieler klassischer, disziplinarischer Führungsinstrumente, wie z. B. des Mitarbeitergesprächs, hat das noch verschärft. Führung äußert sich heute eher sporadisch, oft im mikroskopisch kleinen Bereich, mehr lateral als hierarchisch, und in vielen digitalen Formaten wie E-Mails, Chats, Social Media Post und Videokonferenzen, anstelle von Gesprächen. Welche Gesetzmäßigkeiten sind hier zu befolgen? Und was ist das große Ganze, auf das so vielfältig eingewirkt wird? In diesen Fragen kann man sich leicht verlieren.

Was aus unserer Sicht aber insbesondere fehlt, ist ein Verständnis von den psychologischen Grundmechanismen, wie menschliches Verhalten eigentlich funktioniert. So werden Steuerungsprozesse wie Ziele, Planungen und Kontrollen meist so gestaltet, als würde man eine Maschine einsetzen oder mit einer solchen kollaborieren. Und jedes Mal, wenn sich der so Geführte dann nicht so verhält, wie man es sich vorgestellt hat, macht sich Überraschung und Unverständnis breit. Wie aber kann man Menschen führen oder in ihrer Selbststeuerung unterstützen, wenn man ihr Verhalten nicht versteht?

Wir haben uns deshalb mit diesem Buch ein großes Ziel gesetzt: Führungskräften wie auch selbstgesteuerten Mitarbeitern die grundlegenden, psychologischen Mechanismen näher zu bringen, die Menschen handeln lassen: ihre Motive, Ziele und Umsetzungspläne.

Egal ob Sie *transformational* oder als *Servant Leader* führen wollen, ob Sie sich selbst oder andere managen möchten: Sie werden enorm davon profitieren, sich selbst und andere besser zu verstehen, und damit ein Verständnis zu erlangen, in welcher Situation Sie mit welchem Führungsverhalten erfolgreich auf andere einwirken können.

Darüber hinaus schien es uns hilfreich, unsere Erkenntnisse und Erfahrungen auch in ein zeitgemäßes Führungsmodell zu gießen. Dabei ging es uns weniger um Originalität, als darum die besten Grundsätze zu vereinen. Wir haben das Buch dafür in drei Teile gegliedert, die weitgehend unabhängig voneinander gelesen werden können:

Teil I: „Handlungsorientierte Führung (Managing Motives & Objectives)“ entwirft aus den psychologischen Erkenntnissen zur Steuerung und Motivierung eine zeitgemäße Form der Führung und stellt diese in sieben Grundprinzipien dar.

Teil II: „Ziele managen (Managing Objectives)“ geht der Frage nach, wie Verhalten gesteuert werden kann und welcher Rolle der Führung zukommt, wenn ein Großteil der Steuerung zur Selbststeuerung wird.

Teil III: „Motive managen (Managing Motives)“ beschäftigt sich mit den Ursprüngen des Handelns als einem Zusammenspiel von dispositionalen Persönlichkeitsmerkmalen und situativen Bedingungen, und beleuchtet die Möglichkeiten der Führung, motivierend auf Menschen Einfluss zu nehmen.

Gauting, Deutschland
Gauting, Deutschland

Christian Innerhofer
Paul Innerhofer

Literatur

Innerhofer C, Innerhofer P, Lang E (1999) Leadership Coaching: Führen durch Analyse, Zielvereinbarung und Feedback. Luchterhand, Neuwied

Inhaltsverzeichnis

Teil I Handlungsorientierte Führung (Managing Motives & Objectives)

1	Auf der Suche nach einer neuen Führung	3
1.1	Bedeutung von Motiven und Zielen.	3
1.2	Auf der Suche nach einer neuen Führung	8
1.3	Handlungsorientierte Führung	10
1.4	Sieben Prinzipien einer handlungsorientierten Führung	11
	Literatur.	21

Teil II Ziele managen (Managing Objectives)

2	Führung und Steuerung	25
2.1	Der Prototyp von Führung	25
2.2	Führung in komplexeren Arbeitsverhältnissen.	26
2.3	Das Kernproblem von Management by Objectives	27
2.4	Steuerung von Verhalten	28
2.4.1	Bedeutung der Steuerung.	29
2.4.2	Untersteuerung und Übersteuerung	30
2.4.3	Multisteuerung	31
2.5	Phasen der Steuerung.	32
2.5.1	Zielsetzung.	33
2.5.2	Wegplanung	33
2.5.3	Überprüfung.	35
2.5.4	Korrektur	36
2.5.5	Ergebnisbewertung.	36
2.6	Ein Zwischenfazit	37
2.7	Von der Steuerung zur Selbststeuerung	38
2.8	Ein Großteil der Steuerung geschieht unbewusst	40
2.9	Selbststeuerung und Zusammenarbeit	42
2.10	Selbststeuerung, Verantwortung, Freiraum und Kreativität	42
2.11	Steuerungsmotivation.	44

2.12	Grenzen der Selbststeuerung	45
2.13	Key Learnings	46
	Literatur.	46
3	Führung zur Selbststeuerung	49
3.1	Selbststeuerung und die Rolle der Führung	49
3.1.1	Selbststeuerung übertragen	49
3.1.2	Zur Selbststeuerung führen	50
3.2	Das Konzept der virtuellen Steuerung	51
3.2.1	Virtuelle Steuerung – die Führungskraft als Coach	51
3.2.2	Virtuelle Steuerung vs. Laissez-faire	51
3.2.3	Virtuelle Steuerung vs. Führen mit Zielen.	52
3.2.4	Aufgaben der virtuell steuernden Führungskraft.	54
3.3	Diagnostik des Steuerungsbedarfs.	54
3.4	Virtuelle Steuerung bei der Zielsetzung.	57
3.5	Virtuelle Steuerung während der Planung	65
3.6	Virtuelle Steuerung während der Umsetzung	70
3.7	Eingriff in die Selbststeuerung des Mitarbeiters	77
3.8	Exkurs: OKR – Objectives and Key Results	80
3.9	Key Learnings	82
	Literatur.	83
Teil III	Motive managen (Managing Motives)	
4	Grundlagen der Motivation	89
4.1	Eine Erfahrung	89
4.2	Motive – Die Bausteine der Motivation.	90
4.3	Motive – Persönlichkeitseigenschaften oder situativer Druck?	91
4.4	Motiv = Disposition × Situation	92
4.5	Warum die Aufspaltung von Motiven in Disposition und Situation so wichtig ist.	94
4.6	Situationen und Verhaltensspielräume	95
4.7	Handlungs-Situation und Ergebnis-Situation: vom Müssen zum Wollen.	97
4.8	Verhaltensmuster – unsere schnelle Antwort auf Motive.	99
4.9	Wie wir von Verhaltensmustern profitieren und wie sie uns einschränken	101
4.10	Verhaltensmuster und Dispositionen	103
4.11	Der Wille entscheidet intuitiv, welches Motiv befriedigt werden soll.	104
4.12	Wie der Wille funktioniert	105
4.13	Emotionale und rationale Bewertungsmuster	108
4.14	Exkurs: Purpose and Fulfillment	112
4.14.1	Purpose.	112
4.14.2	Warum, Was, Wie.	114

4.14.3	Vision	116
4.14.4	The joy is in the journey, not the destination	116
4.14.5	Fulfillment – Befriedigung erleben	117
4.14.6	Steigerung der Arbeitszufriedenheit	119
4.15	Key Learnings	121
	Literatur	122
5	Möglichkeiten der Motivierung	123
5.1	Motivationsprobleme	124
5.2	Möglichkeiten der Motivierung	130
5.2.1	Situationen gestalten	131
5.2.2	Dispositionen prägen, ändern oder löschen	140
5.2.3	Willen stärken	143
5.2.4	Verhaltensmuster trainieren	148
5.3	Motivationsdiagnostik	150
5.3.1	Fragestellung	152
5.3.2	Situationsanalyse	152
5.3.3	Dispositionsdiagnostik	154
5.3.4	Motivdiagnostik (= Analyse, wie Dispositionen Situationen bewerten und daraus Motive und Handlungen entstehen)	155
5.3.5	Das Motivationsgespräch	158
5.4	Key Learnings	169
	Literatur	169
6	Methoden der Motivierung	171
6.1	Aus- und Weiterbildung	172
6.2	Benchmark etablieren	175
6.3	Chancen aufzeigen	178
6.4	Demotivatoren entfernen	181
6.5	Ergebnisse feiern	184
6.6	Feedback geben	186
6.7	Mit Misserfolgen umgehen	190
6.8	Sachzwänge aufbauen	192
6.9	Sinn vermitteln	194
6.10	Teilerfolge schaffen	196
6.11	Verantwortlich machen	198
6.12	Vorbild sein	200
6.13	Weg anreichern	203
6.14	Weg vereinfachen	205
6.15	Wertschätzung zeigen	207
6.16	Zusammenarbeit fördern	210
	Literatur	214

Teil IV Zusammenfassung und Ausblick

7 Zusammenfassung und Ausblick	219
7.1 Zusammenfassung	219
7.2 Ausblick	222

Teil V Vertiefungen

8 Theorie und Praxis der Selbststeuerung	227
8.1 Zielsetzung	228
8.1.1 Handeln beginnt mit Zielen	228
8.1.2 Ziele gehören zum ureigenen Repertoire des selbstgesteuerten Menschen	229
8.1.3 Ziele setzen, vorgeben oder vereinbaren	229
8.1.4 Ziele spezifizieren	231
8.1.5 Ziele, Zielbedingungen und Subziele	233
8.1.6 Anordnen und Priorisieren von Zielen	236
8.1.7 Anordnen und Priorisieren von Zielen im Rahmen der Selbststeuerung	237
8.1.8 Beispiel einer Zieloptimierung	238
8.1.9 Praktisches Vorgehen zur Optimierung der Phase „Zielsetzung“	240
8.2 Wegplanung	241
8.2.1 Planung am Beispiel des Skifahrers	241
8.2.2 Das Wichtigste beim Planen ist, es überhaupt zu tun	242
8.2.3 Das Erreichen von Zielen geht über das Erreichen von Sub-Zielen	243
8.2.4 Planen heißt Alternativen zu durchdenken	244
8.2.5 Planung ist die halbe Miete	245
8.2.6 Planung ist die Voraussetzung für Kontrollen	246
8.2.7 Wer besser plant, muss weniger kontrollieren und korrigieren	247
8.2.8 Planung heißt Zeit gewinnen, die man in der Handlungsausführung nicht hat	247
8.2.9 Was umfasst eine professionelle Wegplanung?	247
8.2.10 Methodologie des Planens	251
8.2.11 Praktisches Vorgehen zur Optimierung der Phase „Planung“: Die Universalmethode: Aufgaben- und Ergebnisplanung (AEP)	255
8.3 Überprüfung	258
8.3.1 Überprüfung ist die Steuerung während der Umsetzung	258
8.3.2 Überprüfung ist etwas, das notwendig zum selbstgesteuerten Handeln gehört	259
8.3.3 Wann und wie viele Überprüfungen sind sinnvoll?	260
8.3.4 Planung von Überprüfungen	261

8.3.5	Überprüfungen in Erfahrungen ummünzen	261
8.3.6	Praktisches Vorgehen zur Optimierung der Phase „Überprüfung“	261
8.4	Korrektur	261
8.4.1	Bereitschaft zu korrigieren mitbringen	262
8.4.2	Aufwand zu korrigieren nicht scheuen	262
8.4.3	Korrigieren heißt neu planen	263
8.4.4	Betroffene informieren.	263
8.4.5	Korrekturen dokumentieren.	263
8.4.6	Praktisches Vorgehen zur Optimierung der Phase „Korrektur“	264
8.5	Ergebnisbewertung.	264
8.5.1	Handlungen abzuschließen, heißt zu bewerten, ob das Ergebnis dem Ziel entspricht	265
8.5.2	Bewertungen im Kontext einer Zielkaskade	265
8.5.3	Im Ergebnis erkennt man die Qualität des Beginns.	265
8.5.4	Konsequenzen ziehen.	266
8.5.5	Andere informieren und sich das Ergebnis abnehmen lassen	266
8.5.6	Lernen aus abgeschlossenen Handlungen	267
8.5.7	Handlungen zu früh oder zu spät abschließen	267
	Literatur.	268
9	Lerngeschichte der Motivation	269
9.1	Dispositionen	269
9.1.1	Eine Lerngeschichte.	270
9.1.2	Der Ursprung von Dispositionen	272
9.1.3	Beispiele für Dispositionen	275
9.1.4	Dispositionen lernen	278
9.1.5	Dispositionen erkennen	280
9.1.6	Dispositionen verändern	282
9.2	Situationen	284
9.3	Key Learnings	291
	Literatur.	291

Teil I

**Handlungsorientierte Führung (Managing
Motives & Objectives)**



1.1 Bedeutung von Motiven und Zielen

In der Steuerung von Unternehmen wie auch bei der Führung von Mitarbeitern und Teams stellen Ziele heute das wichtigste Management-Instrument dar. Denn sie ermöglichen es, in einer immer komplexeren Arbeitswelt, in der viele unterschiedliche Experten an einer gemeinsamen Arbeit zusammenwirken, die Arbeit zu steuern, ohne die konkreten Tätigkeiten vorgeben zu müssen. Im Vordergrund steht dabei, was das Ergebnis einer Arbeit sein soll (das *what*), und nicht mehr wie die Arbeit erledigt werden soll (das *how*), wie bei einfachen Führungsprozessen wie etwa im Modell Vorarbeiter – Arbeiter.

Steuerung über Ziele hat sich seit dem in den 1950er-Jahren von Peter Ferdinand Drucker entwickelten System *Management by Objectives* (MbO) als *de facto* Standard in den Unternehmen etabliert (Drucker 1954). Es gibt wohl kein Unternehmen, das nicht die ein oder andere Form eines Zielsystems nutzt, auch wenn es in unterschiedlichen Ausprägungen und Formen daherkommt, z. B. auch als *Balanced Score Card*.

Dabei sind Ziele so allgegenwärtig und selbstverständlich geworden, dass ihr Sinn und ihre Wirkweise kaum mehr hinterfragt wird. Fredmund Malik vertrat in seinem Buch *Führen, Leisten, Leben* die Meinung, es wäre nicht entscheidend, ob Ziele vereinbart oder vorgegeben würden, Hauptsache es gäbe überhaupt Ziele (Malik 2006). Erst seit den 1990er-Jahren wird vermehrt in Frage gestellt, ob Ziele und die Vorgabe/Vereinbarung derselben tatsächlich einen positiven Einfluss auf die Leistung und den Erfolg haben (Ordóñez et al. 2009).

Die aktuell populärste Form eines Zielsystems, das von Andy Grove bei Intel entwickelte und via John Doerr bei Google zu Weltruhm gebrachte *Objectives and Key Results* (OKR) (Grove 1983; Doerr 2018) setzt bereits andere Akzente: So werden Ziele

nicht mehr *top-down* kaskadiert, sondern *bottom-up* und *sideways* über mehrere Ebenen abgestimmt (*aligned*). Damit geht es eben gerade nicht mehr nur darum, Ziele einfach zu haben, sondern um den gemeinsamen Entwicklungs- und Abstimmungsprozess. Es gibt nicht das eine große Ziel, an dem sich alle orientieren und auf das alles darunter ausgerichtet ist. Ziele können und sollen zeitgleich auf verschiedenen Ebenen entwickelt werden und müssen nicht von vornherein aufeinander bezogen sein. Sie sind keine Fixpunkte, sondern in fortwährender Diskussion und Weiterentwicklung. Ihre transparente Dokumentation hilft dabei, sich immer wieder aufs Neue mit anderen abzugleichen und Veränderungen vorzunehmen. Dem gemeinsamen Erarbeiten und Abgleichen von Zielen im Team wird eine größere Bedeutung beigemessen als der letztendlichen formalen Fixierung in Objectives und Key Results. So wird auch der Perfektionierung und Idealisierung von Zielen abgeschworen. Die Aufspaltung in Objectives und Key Results soll dabei wieder dafür sorgen, dass nicht mehr nur das *what*, sondern auch das *how* fixiert wird. Mit dem Unterschied aber, dass dieses nicht vom Manager vorgegeben, sondern vom Mitarbeiter bzw. Team, also von den für den Weg verantwortlichen Experten, erarbeitet wird.

Bei aller Diskussion um das *what* und *how* geht ein Aspekt von OKR allerdings meist unter. So betont John Doerr in seinem Buch *Measure What Matters* eindrücklich, wie wichtig es ist, auch über das *why* zu sprechen, d. h. darüber, warum wir uns überhaupt diese Ziele setzen und welchem Zweck ihre Erreichung dient.

Ohne dass dies in der OKR-Literatur direkt thematisiert wird, liegt dem wohl die Einsicht zugrunde, dass Ziele an sich nicht motivieren, und Ziele, für die das Team oder der Mitarbeiter nicht motiviert ist, auch keinen wünschenswerten Effekt haben. Im Gegenteil können schlechte Ziele sogar dazu führen, dass weniger geleistet wird und notwendige Aufgaben nicht mehr erledigt werden.

Das formale OKR-System räumt diesem *why* jedoch keinen Platz ein, sondern betont lediglich die Steuerung anhand von Zielen. Damit steht OKR, wie auch MbO oder die Balanced Score Card in einer langen Tradition an Management-Systemen, die Ziele und Steuerung glorifizieren und die Motivierung vernachlässigen. So leben wir heute in einer weitgehend übersteuerten und gleichzeitig untermotivierten Arbeitswelt.

Daran hat auch die aktuelle Diskussion um den *Purpose* nichts geändert. Zwar ist es populär geworden, dass Unternehmen sich einen Purpose geben, der intrinsische Motivation freisetzen soll, indem er als Marketingbotschaft hinausposaunt wird. Einen nachhaltigen Effekt auf die Art und Weise, wie geführt wird, hat dies jedoch kaum gehabt. Dies liegt an einem groben Missverständnis: Mitunter wird geglaubt, intrinsische Motivation wäre einfach da und sollte ausreichen, Mitarbeiter für sämtliche Aufgaben zu motivieren, die ihnen der Job abverlangt. Der Purpose mag, wenn er gut gewählt ist, ein Grund sein sich grundsätzlich für einen Job einzusetzen, er wird aber in den seltensten Fällen ein *ausreichender* Grund für alle Aufgaben, Ziele und To Dos sein. Denn ein Unternehmenspurpose ist eben genau das: Ein Purpose für das Unternehmen. Aber damit ist die Frage nach dem eigenen Purpose und wie der motiviert noch lange nicht beantwortet.

Die Agile Transformation hat zurecht an der Allmacht des Managements gesägt, für flachere Hierarchien gesorgt und eine größere Partizipation ermöglicht. Damit ist viel unseliges Mikromanagement ebenso wie tatsächlich unnötiges Makromanagement verschwunden. Es wird heute weniger fehlgesteuert und wohl auch weniger demotiviert. Das ist ein Fortschritt, Grund zum Jubeln ist es keiner. Denn nach wie vor fehlt es oft an guter Steuerung und vor allem guter Motivierung. Man macht es sich zu leicht, wenn man einfach von jedem Mitarbeiter erwartet, sich doch gefälligst selbst zu motivieren und zu Zielen zu steuern. So ist es an der Zeit, sich zu besinnen, was Führung ist und sein kann. Dabei hilft es sehr wohl auch zu bedenken, was sie nicht mehr sein soll. Vor allem aber wollen wir wieder mehr darüber sprechen, was sie leisten soll und wie sie dabei unterstützen kann, dafür zu sorgen, dass Arbeit gut gesteuert *und* gut motiviert ist. Und zwar aus Sicht der Führungskraft/des Unternehmens ebenso wie aus der Sicht des Mitarbeiters/Teams. Wir sagen bewusst, dass die Arbeit gut gesteuert und motiviert sein soll, nicht der Mitarbeiter. Denn für die Steuerung wie auch insbesondere für die Motivierung gilt: Motive und Ziele liegen in der Person und einer Situation. Und über Situationsveränderungen zu motivieren und zu steuern ist viel leichter und nachhaltiger, als der Versuch, den Menschen zu verändern.

Egal aber ob man sich selbst oder andere führt: Man sollte unbedingt beides, Motive *und* Ziele, managen. Denn sie bedingen sich gegenseitig, sind aber ohne das jeweils andere wenig wert. Einer unmotivierten Zielsetzung fehlt die Kraft, einem ungesteuerten Motiv die Richtung. Dass beides gleichermaßen vorhanden ist, ist kein glücklicher Zustand, sondern das Ergebnis guten Managements – guten Selbstmanagements ebenso wie guten Leaderships. Hingegen lediglich auf intrinsische Motivation und Selbststeuerung zu setzen, heißt nicht mehr als Erfolg dem Zufall zu überlassen. Selbst in einem Start-up-Umfeld kommt man ohne ein gutes Ziel-Management und einer Kanalisierung der Motivation kaum vom Fleck.

Wie macht man das aber nun, Ziele und Motive zu managen?

Davon wird dieses Buch handeln.

Die gute Nachricht gleich zu Beginn ist, dass jeder Mensch von Kindesbeinen an darin geübt ist, Motive wahrzunehmen, sich Ziele zu setzen und Wege in Angriff zu nehmen, diese Ziele zu erreichen und die dahinter liegenden Motive zu befriedigen. Dieses weitgehend angeborene Vorgehen, das uns z. B. hungrig sein und diesen Hunger stillen lässt, ist nur leider heillos überfordert, in einer komplexen Arbeitswelt stets die richtigen Entscheidungen zu treffen. Dafür braucht es professionelle Instrumente und Unterstützung von anderen. Im Rahmen dieses Buches werden Sie sowohl zahlreiche Instrumente kennenlernen als auch Möglichkeiten andere damit zu Höchstleistungen zu führen. Sie können diese Instrumente losgelöst von einer bestimmten Führungsphilosophie einsetzen. Wir möchten Ihnen jedoch auch ein konkretes Führungsmodell mitgeben, das uns bei der Entwicklung geleitet hat.

Dafür möchten wir zunächst die beiden Grundbegriffe erläutern, mit denen wir uns später intensiv auseinandersetzen werden: *Motiv* und *Ziel*. Im Alltag werden diese Be-

griffe oft nicht differenziert oder sogar synonym verwendet. Darin steckt ein großes Missverständnis, das sich auch in unterschiedlichen Führungsstilen niederschlagen hat.

Der Unterschied von Motiven und Zielen

Zur einfachen Klärung:

- Wenn Sie hungrig sind, dann ist Ihr Hunger ein *Motiv*.
- Wenn Sie diesen Hunger stillen wollen, indem Sie einen Apfel essen, dann ist den Apfel zu essen ihr *Ziel*.
- Daran erkennen wir: Man kann ein Motiv haben (Hunger), ohne bereits das Ziel zu kennen, es zu befriedigen (den Apfel zu essen). Man kann aber auch ein Ziel vorgegeben bekommen, ohne dafür motiviert zu sein (etwa, wenn wir angewiesen würden, einen Apfel zu essen, ohne hungrig zu sein).

Alle Führungsstile wirken mehr oder weniger auf Ziele und Motive ein, wobei sie sich sowohl darin unterscheiden wie sie einwirken, als auch auf was sie mehr einwirken. Schauen wir uns das in drei bedeutsamen Führungsmodellen an (Abb. 1.1):

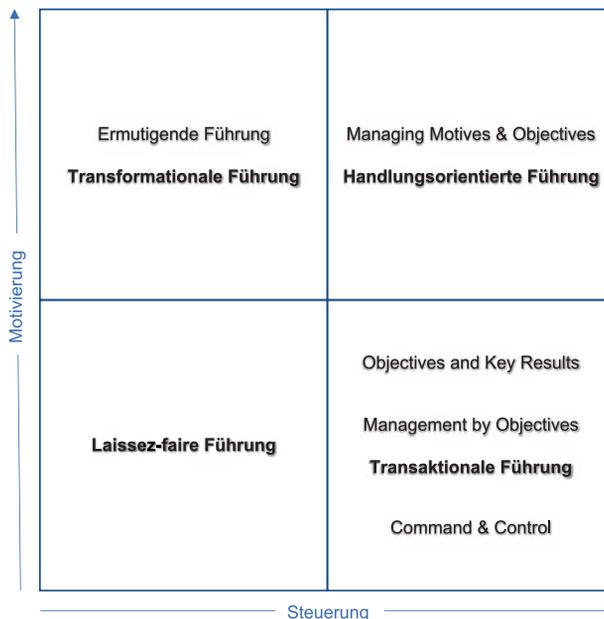


Abb. 1.1 Vier Führungsstile

- Laissez-faire Führung
- Transaktionale Führung
- Transformationale Führung

Laissez-faire Führung

In der Laissez-faire Führung (franz. für *machen lassen*) überlässt die Führungskraft dem Mitarbeiter die Verantwortung dafür, was und wie er arbeitet. Sie setzt voraus, dass der Mitarbeiter sowohl Motive für die Arbeit hat als auch in der Lage ist, sich selbst geeignete Ziele zu setzen und deren Umsetzung zu kontrollieren.

Transaktionale Führung

Der Begriff Transaktionale Führung bezeichnet einen Führungsstil, der auf einem Austauschverhältnis zwischen Führungskraft und Mitarbeiter beruht. Führungskräfte, die nach dem transaktionalen Modell führen, steuern ihre Mitarbeiter in erster Linie durch Vorgabe bzw. Vereinbarung von Zielen und Aufgaben sowie durch eine Kontrolle der Leistung und eine Belohnung mit materiellen und/oder immateriellen Vorteilen. Ein Beispiel ist, das von Peter Ferdinand Drucker entwickelte Management by Objectives (MBO) (Drucker 1954).

Transaktionale Führung ist eine Führung mit Zielen, die über extrinsische Faktoren Motivation sicherzustellen versucht (Lohn, Incentives, aber auch möglicher Arbeitsplatzverlust bei Minderleistung). Bei der transaktionalen Führung übernimmt die Führungskraft weitgehend die Verantwortung für Ziele und setzt darauf, dass die in Aussicht gestellte Belohnung/Bestrafung auch tatsächlich motiviert. Beides ist in der heutigen Arbeitswelt nur noch eingeschränkt möglich und sinnvoll. Insbesondere wird in der Transaktionalen Führung Innovation und Kreativität erschwert, da die Mitarbeitenden wenig Autonomie und Handlungsspielraum haben und sich nur an die Ziele halten, die sie vorgegeben bekommen.

Transformationale Führung

Die transformationale Führung setzt auf intrinsische Motivation der Mitarbeiter. Sie baut auf der Idee auf, dass sich Mitarbeiter aus innerer Verbundenheit zum Unternehmen, seinem Purpose, seiner Mission oder auch den Führungskräften gegenüber für Ziele einsetzen werden und nicht nur aufgrund externer Anreize, wie beispielsweise dem Gehalt. Diese Verbundenheit versucht die Transformationale Führung durch inspirierende Motivation, idealisierter Einfluss, intellektuelle Stimulierung und individuelle Berücksichtigung zu erreichen (Bass 1985). Die Transformationale Führung setzt somit auf ein hohes Maß an Autonomie und Selbststeuerung und verzichtet bewusst auf extrinsische Motivatoren und Steuerung.

Transformationale und transaktionale Führungsmodelle versuchen demnach auf zwei sehr unterschiedlichen Wegen zum Ziel einer guten Führung und hohen Leistungsfähigkeit zu kommen. Obwohl sie sich eigentlich ausschließen, wird in der Literatur mitunter

vorgeschlagen, sie zu kombinieren zu einem sogenannten *Full Range Leadership*, um die maximale Wirkung zu erzielen (vgl. Bass 1985; Judge und Piccolo 2004; Sosik und Jung 2010; Avolio 2011). Eine solche Kombination läuft allerdings Gefahr, die Nachteile beider Welten zu kombinieren und am Ende weder eine gut gesteuerte noch eine gut motivierte Arbeitsgestaltung zu kreieren.

1.2 Auf der Suche nach einer neuen Führung

Auf der Suche nach einer neuen Führung, die Steuerung und Motivation gleichermaßen bespielt, inspirierte uns eine Studie, die der schwedisch-amerikanische Psychologe Anders Ericsson an der Berliner Universität der Künste durchführte (Ericsson und Pool 2016): Er untersuchte 30 Geigenschüler und teilte diese nach ihrer Leistung in drei Stufen ein: in „gute Schüler“, die lediglich das Zeug zum Musiklehrer hatten; in „bessere Schüler“ und in „beste Schüler“, die genug mitbrachten für eine Karriere in einem internationalen Orchester.

Ericsson befragte die Schüler, analysierte ihren Lebensstil und ihre Gewohnheiten, ihre Herkunft und Bildung. Er fand dabei nur eine einzige Sache, die den Leistungsunterschied erklärte: Die Anzahl der Stunden, die sie geübt hatten. Die Top-Schüler hatten durchschnittlich 7400 Stunden allein Geige gespielt, bis sie 18 Jahre alt waren, die mittleren 5300 Stunden und die zukünftigen Musik-Lehrer lediglich 3400 Stunden.

Seine positive Nachricht für junge Geigenschüler ist: Jeder kann Karriere in einem internationalen Orchester machen. Man muss nicht mehr tun, als vor dem 18. Lebensjahr 7400 Stunden Geige zu üben. Einfach, oder? Bleibt nur eine Frage: Wie schafft man es 7400 Stunden Geige zu üben?

Hierbei hilft sicher eines und das ist Talent. Denn wer Talent hat, lernt schneller, sieht schneller signifikante Fortschritte, kann schneller Stücke spielen, wird eher Musik produzieren, die ihm selbst und anderen gefällt, wird auch schneller Erfolge feiern und Anerkennung bekommen.

Aber wir wissen auch: Talent kann man haben und trotzdem zu faul sein zu üben. Ohne Talent geht es nicht, Talent allein reicht aber offenbar auch nicht aus.

Was es darüber hinaus braucht ist Motivation. Und nicht irgendeine Motivation. Denn motiviert sind alle Menschen für irgend etwas – nur äußert sich diese eher selten im Üben von 7400 Stunden Geige. Was für eine Motivation braucht es dafür?

Eine Motivation, die durch das Üben von Geige direkt oder indirekt befriedigt wird. Das können ganz unterschiedliche Motive sein. Alles, was sie eint, ist nur, dass sie durch Geigen befriedigt werden können. Ob das das Lob des Lehrers ist, das motiviert, die Freude über die Musik, oder auch die Aussicht auf Ruhm und Geld. Wichtig ist nur, dass Geige Üben ein Instrument wird für eine Motivbefriedigung.

Aber selbst, wenn die Motivation stark ist, fehlt noch etwas und das ist die Fähigkeit sich Ziele zu setzen, Wege zu planen und diese in Schritten umzusetzen. Oder anders aus-

gedrückt: Die Steuerung des Verhaltens. Denn ohne diese Steuerung erlahmt die Motivation rasch wieder. Man kann etwas sehr lange machen und trotzdem nicht besser werden. Und dann tritt auch nie Befriedigung ein. Dafür braucht es Ziele und Pläne.

Voraussetzungen für Erfolg

Es braucht drei Dinge:

1. Talent und damit die **Kompetenz**, eine Aufgabe auszuführen.
2. **Motivation**, die Aufgabe tatsächlich auszuführen.
3. **Steuerung**, um die Kompetenz zielgerichtet einzusetzen zur Befriedigung der Motivation.

In früheren Zeiten hat man es als die Aufgabe von Führung verstanden, für ausreichende Kompetenz, Motivation und insbesondere Steuerung zu sorgen. In der posthierarchischen Arbeitswelt verfällt man ins gegenteilige Extrem: Der Mitarbeiter ist zum *Entrepreneur* geworden, von dem erwartet wird, dass er sich selbst zum Erfolg führt. Führung im herkömmlichen Sinn wird im Modell des *Servant Leadership* zu einer Dienstleistung, die der Mitarbeiter in Anspruch nehmen kann, wenn er das möchte. Dabei wird nur eines leicht übersehen: Es ist ja gerade die Kompetenz, sich selbst zu managen, die erforderlich ist, um Defizite zu diagnostizieren und Lösungen dafür zu suchen. Wem es also an Selbstmanagement-Kompetenz mangelt, von dem kann man auch nicht erwarten, dass er von sich aus um Unterstützung bittet. Denn dafür würde es genau die Skills erfordern, die es zu entwickeln gilt.

Da sie Manager nicht mehr sein soll und nach dem Coach wenig verlangt wird, wird die Führungskraft primär zu einem Verwalter ihrer *Human Resources*. Das geht so lange gut, als sie ausreichend kompetente Mitarbeiter anstellen kann und die Anforderungen der Arbeit erfüllt werden können. Aber wollen wir uns damit zufriedengeben? Kann das der Anspruch von moderner Führung sein? Und was, wenn die Leistung einmal nicht mehr reicht, z. B. aufgrund disruptiver Veränderungen?

Dass die heroische Führung ausgedient hat, heißt nicht, dass sie deshalb weniger bedeutsam geworden ist. Gerade indem sie mehr auf das Selbstmanagement setzt und Autonomie ermöglicht, werden die wenigen Interventionen umso bedeutsamer. Denn diese geben den Anstoß, über sich hinauszuwachsen; ausgetretene Wege zu verlassen; eigene Anliegen gegenüber gemeinsamen zurückzustellen.

Irgendeine Leistung kann jeder erbringen. Die Frage ist: Zu welcher Leistung sind wir mit Führung imstande? Wobei es uns wichtig ist zu betonen, dass wir mit Leistung etwas meinen, das nicht nur den Arbeitgeber zufriedenstellt, sondern unbedingt auch den Arbeitnehmer.

Was für eine Führung uns vorschwebt

- Sie akzeptiert, dass an allererster Stelle der Mitarbeiter selbst verantwortlich ist für sein Management.
- Sie lässt ihn jedoch nicht allein mit seinem Selbstmanagement, sondern fordert ihn, Management-Bedarf zu eruieren und Lösungen zu erarbeiten.
- Bleiben Management-Defizite bestehen, die der Mitarbeiter nicht auflösen kann oder will, greift die Führungskraft selbst ein. Dabei hat sie sowohl die Motive und Ziele des Unternehmens als auch die des Mitarbeiters im Blick.
- Ihre Eingriffe zielen dabei in erster Linie darauf ab, den Mitarbeiter in seinem Selbstmanagement zu unterstützen und sind deshalb so minimal wie möglich.
- Insbesondere in der Koordination von mehreren Mitarbeitern liegt es an ihr, sicherzustellen, dass möglichst viele Motive gewahrt bleiben und übergreifende Ziele Vorrang vor Einzelzielen haben.

Gelingt dies, wird nicht nur die Leistung ein völlig anderes Niveau erreichen; gleichzeitig werden die Mitarbeiter eine ganz andere Befriedigung in ihrem Tun erfahren. Denn sie werden wollen, anstatt nur etwas zu müssen. Und sie werden Ziele erreichen, die für sie selbst etwas bedeuten und sie befriedigen, und nicht nur einen Auftraggeber. Damit haben wir den Anspruch einer neuen Führung umrissen, die wir *Handlungsorientierte Führung* nennen.

1.3 Handlungsorientierte Führung

Definition

Handlungsorientierte Führung ist ein Führungsstil, der sich an den Handlungen von Mitarbeitern orientiert und sowohl die **Handlungsmotivation**, die **Handlungsergebnisse** als auch die **Handlungsfähigkeit** in den Fokus der Führungsarbeit stellt.

- Handlungsmotivation ist der innere Antrieb, eine Situation als Handlungsgrund (= Motiv) zu bewerten und eine entsprechende Handlung zu initiieren, um die Situation zu verbessern.
- Handlungsergebnisse sind Zielkonstrukte, die durch die Ausführung einer Handlung realisiert werden sollen.
- Handlungsfähigkeit umfasst die Kompetenz, Arbeitsmittel und Ressourcen, um Herausforderungen selbstständig und eigenverantwortlich meistern zu können.

Handlungsorientierte Führung setzt auf das aktive und selbstbestimmte Handeln von Mitarbeitern und zielt darauf ab, über die Gestaltung von Situationen Mitarbeiter für ihre Arbeit zu motivieren und sie bei der selbstgesteuerten Umsetzung zu unterstützen. Hierbei soll ein Führungsprozess auf Augenhöhe möglich werden, bei dem beide Seiten – Mitarbeiter und Führungskraft – voneinander profitieren.

Damit Mitarbeiter ...

- einen Sinn in ihrem Handeln erkennen und motiviert sind,
- Verantwortung übernehmen,
- eigene Ideen, Erfahrungen und Interessen einbringen,
- Selbstständig Ziele entwerfen,
- Zusammenhänge zu anderen Aufgaben und Zielen herstellen,
- selbstgesteuert planen, umsetzen, sich selbst kontrollieren und Korrekturen vornehmen,

... sollen Führungskräfte

- den Kontext sowie Sinn erläutern und über ihre eigenen Motive sprechen,
- Mitarbeitern etwas zutrauen und ihnen umfassende Problemstellungen übertragen,
- sich für die Sichtweise von Mitarbeitern interessieren und ihre Motivlage ernst nehmen,
- Mitarbeiter selbstständig Ziele und Wege planen lassen,
- Arbeitsmethoden und Ressourcen zur Verfügung stellen,
- beraten, unterstützen und begleiten.

Was aber heißt das konkret? Wie sieht handlungsorientierte Führung im Alltag aus? Was können Sie tun und was sollten Sie lieber bleiben lassen? Das wollen wir Ihnen anhand von sieben Prinzipien vorstellen.

1.4 Sieben Prinzipien einer handlungsorientierten Führung

Wir haben in den letzten fünf Jahren, seit wir dieses Buch zu schreiben begonnen haben, das Glück gehabt, hautnah an den Veränderungen in vielen großen, wie mittelständischen Unternehmen teilhaben zu dürfen. Wir haben blanke Existenzangst und Lähmung angesichts der Frage „Wird es uns in 10 Jahren noch geben?“ erlebt ebenso wie ungeheure Energie und Kreativität, wenn sich alteingesessene Unternehmen neu erfanden. Wir haben gemeinsam mit Unternehmen praktische Antworten gesucht auf die Frage, wie Chancen genutzt und Risiken gebannt werden können und welche Rolle insbesondere die Führung dabei spielen soll.

Dabei haben wir sieben Prinzipien herausgearbeitet, um eine neue Kultur des gemeinsamen Wollens anstelle einer Kultur des individuellen Müssens zu schaffen. Handlungsorientierte Führung heißt für uns persönlich, diese Prinzipien in der Praxis zu leben.

Die Prinzipien sollen Ihnen als Leser etwas zum Festhalten und Mitnehmen geben, und gleichzeitig Wegweiser sein bei der Lektüre dieses Buches. Sie sollen Sie darüber hinaus inspirieren, weiterzudenken und eigene Wege zu finden.

Die sieben Prinzipien handlungsorientierter Führung

1. Schaffe attraktive Möglichkeiten anstelle von Zwängen
2. Unterstütze andere dabei sich selbst zu steuern
3. Konzentriere dich auf Chancen anstelle von Problemen
4. Sorge für schnelle, erlebbare Teilerfolge
5. Schaffe ein Klima, in dem alternative Meinungen und Ideen begrüßt werden
6. Nimm anderen die Angst vor Fehlern und Misserfolgen
7. Finde heraus, was dich selbst motiviert

1. Schaffe attraktive Möglichkeiten anstelle von Zwängen

Wenn wir eine neue Aufgabe identifizieren, die erledigt werden soll, fragen wir uns zunächst:

- ▶ Was motiviert uns für diese Aufgabe?

Damit verdeutlichen wir uns, weshalb die Aufgabe wichtig ist, welche positiven Auswirkungen ihre Erledigung hat, ebenso was die Aufgabe interessant macht und welche Vorteile sie für die Beteiligten mit sich bringt.

Sind wir der Überzeugung, dass die Aufgabe noch nicht attraktiv genug ist, um sie mit vollem Elan zu verfolgen, fragen wir uns:

- ▶ Wie können wir die Aufgabe attraktiver machen?

Erst wenn die Aufgabe für die Beteiligten so attraktiv ist, dass sie sich aus eigenem Antrieb dafür einsetzen, sprechen wir von einer ausreichend motivierten Arbeit.

Auf was wir vollkommen verzichten wollen, ist, Beteiligte zu etwas zu zwingen, das diese nicht machen möchten. Denn wir sind der Überzeugung, dass eine erzwungene, aber unmotivierte Arbeit mittelfristig mehr Schaden anrichtet, als das Team weiterzubringen.

Damit ist nicht gesagt, dass wir es einfach akzeptieren, wenn jemand eine wichtige Aufgabe nicht machen will. Im Gegenteil: Gerade wenn es am Wollen mangelt, braucht es Führung. Nur keine Ansagen, Überreden oder Zwang; sondern eine Investition in die Motivation.

Erläuterung Wenn Menschen wirklich motiviert sind für etwas, machen sie sich gleich an die Arbeit, hängen sich voll rein und lassen auch nicht locker, bis sie am Ziel an-

gekommen sind. Sie brauchen dann niemanden, der ihnen sagt, was sie tun sollen – alles geht ganz ohne Zwang. Und das aus einem ganz einfachen Grund: Weil sie ein eigenes Motiv haben und wissen, dass sie so lange nicht zufrieden sind, bis das Motiv endlich befriedigt ist. Das ist die Grundlage aller Motivation.

Dieser sachliche Zusammenhang geht in der beruflichen Arbeit leider mitunter verloren. Ein vorgegebenes Ziel befriedigt – selbst, wenn es erreicht wird – oft kein eigenes Motiv des Mitarbeiters mehr, sondern lediglich das eines Auftraggebers. Damit fehlt der Arbeit das wichtigste, ohne das sie kaum stattfinden kann: eine Motivation des Handelnden. Ohne diese Motivation aber ist jede Arbeit mühsam.

Glaubt man der jährlichen Gallup Studie waren in jedem einzelnen Jahr zwischen 2001 und 2020 deutschlandweit jeweils um die 85 % der Mitarbeiter nicht engagiert und machten nur was notwendig ist, um ihren Arbeitsplatz zu sichern (Nink und Sinyan 2021). Wenn man solche Mitarbeiter nun dazu bringen will, etwas zu tun, das das Minimum übersteigt, das sie von selbst aus zu bringen gewillt sind, bleibt einem vermeintlich nur der Zwang. Das Problem dabei ist nur folgendes: Arbeit kann man vielleicht noch erzwingen, Erfolg aber definitiv nicht. Zwang führt zu niedriger Quantität, mangelnder Qualität, Zeitverlust und Fehlern. Unter Zwang leidet zudem das Verhältnis zwischen Führungskraft und Mitarbeiter und Folgeprobleme, wie erhöhte Fehltage bis hin zu Burn-out oder Kündigung, können verursacht werden.

Genau da wollen wir mit handlungsorientierter Führung ansetzen:

Indem besprochen wird, welche eigenen Motive ein Handelnder in der Arbeit befriedigen kann, wird die Arbeit als solche motivational aufgeladen.

Wir akzeptieren, dass Menschen generell das tun, was sie *wollen* und nicht, was sie *sollen*. Und so wollen wir auch die Art unserer Einflussnahme ändern. Anstatt Motivation durch autoritäre Ansagen zu erzwingen, gestalten wir die Arbeit so, dass sie möglichst befriedigend für alle Mitarbeiter ist. Das Prinzip dabei ist: Die Arbeit mit persönlichen Motiven zu verknüpfen. Gelingt das, wird jeder Beteiligte ein eigenes Interesse haben, sich für die Arbeit zu engagieren, weil er weiß, dass auch er ganz direkt von der Arbeit bzw. der Zielerreichung profitieren wird. Handlungsorientierte Führung heißt, attraktive Möglichkeiten zu schaffen anstelle von Zwängen; heißt, darauf zu vertrauen, dass Menschen sich selbst für eine Arbeit entscheiden, wenn sie auch eigene Motive darin befriedigen können; heißt aber auch, ernst zu nehmen, wenn jemand sagt „das will ich nicht machen“ und nach echten Lösungen zu suchen.

Darin steckt für uns die wichtigste Botschaft für die Führung: Akzeptiere den Mitarbeiter mit all seinen Motiven und widerstehe der Versuchung, auf seine Motive einzuwirken, indem du ihm sagst, wie er sein sollte. Gestalte stattdessen Situationen so, dass sie dem Mitarbeiter ermöglichen, so zu bleiben, wie er ist, und gleichzeitig sicherstellen, dass ein gewünschtes Arbeitsergebnis erreicht wird.

Damit das gelingt, braucht es eine tiefe Auseinandersetzung zwischen Führungskraft und Mitarbeiter. Dies ist keine einmalige Intervention: Denn Motivation ist ein Feuer, das sich schnell verzehrt, wenn es nicht geschürt wird. Wir sehen es daher als kontinuierliche

Aufgabe der Führung, während der Arbeitsausführung Motivation zu überprüfen und sie durch Verknüpfungen mit eigenen Motiven des Mitarbeiters zu fördern.

Dazu gehört auch Mitarbeiter zu fragen, welchen Beitrag sie leisten wollen. Das heißt z. B. in der Zielvereinbarung dem Mitarbeiter nicht Ziele vorzugeben, sondern ihn eher zu fragen, was er einbringen kann und will, um einen Beitrag zu den Zielen der Abteilung zu leisten.

Mehr dazu erfahren Sie im zweiten Teil des Buches. In Kap. 4 verschaffen wir uns einen Überblick über die Grundlagen der Motivation. In Kap. 5 erarbeiten wir uns einige Grundprinzipien, wie motiviert werden kann. In Kap. 6 schließlich finden Sie konkrete Methoden zur Motivierung. In Kap. 9 im Anhang werden zwei zentrale Begriffe der Motivation – Situation und Disposition – weiter vertieft.

2. Unterstütze andere dabei sich selbst zu steuern

Wir sind überzeugt: Niemand ist besser geeignet sich zu steuern, als ein Handelnder sich selbst. Wer motiviert ist, setzt sich ganz natürlich Ziele, plant Wege und kontrolliert seine Umsetzung – ganz ohne *Mikromanagement* einer anderen Person. Die größten Erfolge sind immer das Resultat gelebter Selbststeuerung.

Gute Selbststeuerung ist allerdings keine Selbstverständlichkeit. Wie jede andere Fähigkeit muss sie erst erworben und trainiert werden. Und auch beim Experten kommt es mitunter vor, dass er an Grenzen stößt, in seiner Fähigkeit sich selbst zu steuern – insbesondere, wenn es sich dabei um komplexe Themen handelt, die sich über einen längeren Zeitraum erstrecken und auch andere Personen involvieren.

Es ist für uns deshalb selbstverständlich, dass wir Mitarbeiter bei ihrer Arbeit gedanklich begleiten, indem wir uns fragen:

- ▶ Wie kann ich dabei unterstützen, dass Mitarbeiter sich gut selbst steuern?

Unterstützung der Selbststeuerung ist dabei ein Angebot und keine Zwangsbeglückung. Wir stellen Fragen, anstelle Antworten zu geben oder Vorgaben zu machen. Steuerung soll keinen Zwang bringen, sondern dabei unterstützen Ziele zu erreichen, die für den Handelnden selbst wichtig sind.

Erläuterung Steve Jobs sagte einst „It doesn't make sense to hire smart people and then tell them what to do“ Diese Einsicht setzt sich auch langsam bei uns durch. Dafür brauchen wir auch Führungskräfte, die Vertrauen haben in die Selbststeuerungsfähigkeit ihrer Mitarbeiter und auf steuernde Eingriffe so weit wie möglich verzichten; die Mitarbeitern nicht sagen, *was* sie zu tun haben, oder gar *wie* sie etwas zu tun haben, sondern *warum*, und sie dann selbst den besten Weg wählen lassen.

Damit ist allerdings nicht gemeint, dass die Führung den Mitarbeiter mit seiner Steuerung komplett allein lassen sollte. Führen ist meist ein „zu viel“, kann aber auch schnell

ein „zu wenig“ werden. In der Steuerung von komplexen Aufgaben sind wir immer gefährdet, aufgrund unserer eigenen Neigungen Fehler zu machen. Und wir sind gut beraten, neben der inneren Stimme auch auf eine äußere zu hören und Feedback anzunehmen.

Die Rolle der Führung ist dabei *nicht*, einzugreifen in die Steuerung, sondern sie transparent zu machen und dabei zu unterstützen, sie zu optimieren. Es reicht nicht, auf die Selbststeuerung zu vertrauen oder einfach nur mit langer Leine zu führen – Wir erwarten, dass die Führungskraft den Mitarbeiter dabei unterstützt, seiner Steuerungsverantwortung gerecht zu werden. Führung wird so in weiten Teilen eine Führung zur Selbststeuerung. Die Verantwortung für die Steuerung bleibt dabei beim selbstgesteuerten Mitarbeiter bzw. dem selbstgesteuerten Team.

Die Führungskraft unterstützt die Selbststeuerung indem sie

- die Fähigkeit des Mitarbeiters zur Selbststeuerung entwickelt
- dem Mitarbeiter das Vertrauen ausspricht sich selbst zu steuern
- mit dem Mitarbeiter regelmäßig bespricht, wie er seine Arbeit am besten steuert (Was ist das Ziel? Wie sieht der Wegplan aus? Wie ist der Status auf dem Weg? Was könnte noch optimiert werden?)
- auf eigene Steuerung so weit wie möglich verzichtet und verhindert, dass durch Mikromanagement die Selbststeuerung sabotiert wird
- mit Aufmerksamkeit und Anteilnahme die Arbeit des Mitarbeiters begleitet

Mehr dazu erfahren Sie im ersten Teil des Buches. In Kap. 2 gehen wir auf die Grundlagen der Steuerung ein und zeigen auf, warum der Mitarbeiter sich grundsätzlich am besten selbst steuert. In Kap. 3 werden wir im Detail die Rolle, Aufgaben und Grenzen einer Führung zur Selbststeuerung darstellen. In Kap. 8 im Anhang können Sie Ihr Wissen um Steuerungsinstrumente, die sowohl zur Selbst- als auch zur Fremdsteuerung eingesetzt werden können, weiter vertiefen.

3. Konzentriere dich auf Chancen anstelle von Problemen

Wir wollen uns immer zunächst fragen:

- ▶ Was für eine Chance steckt darin?

Ehe wir dann maximal in einem zweiten Schritt eruieren:

- ▶ Wo gibt es noch Probleme?

Diese Hinwendung zum „Was geht?“ anstelle von „Was geht nicht?“, vom „Was ist gut?“ anstellen von „Was ist schlecht?“ halten wir für entscheidend, um Motivation zu sichern.

Erläuterung Vertrauen in die Selbststeuerung von Mitarbeitern ist eine fantastische Sache, die ein völlig neues Miteinander begründen kann. Ernsthaft geprüft wird dieses erstmals, wenn es zu Problemen kommt oder Ziele trotz guter Absicht nicht erreicht werden. Dann ist die Führungskraft gefährdet, schnell wieder in den Steuerungsmodus zu verfallen: Leistung zu kontrollieren, kritisches Feedback zu geben, Appelle zu halten, „das höher weiter schneller gesprungen werden muss“.

Nur: Der Mitarbeiter, der ansteht in seiner Arbeit, braucht keinen Hinweis, dass das ein Problem ist, schon gar nicht braucht er jemanden, der ihn belehrt, zu diesem Problem hätte es gar nicht kommen sollen, oder wäre es nicht gekommen, wenn ... Inspiration liegt nicht im Konjunktiv. An was es mangelt sind Ideen für eine Lösung und Schritte, um diese zu realisieren. Dabei ist es nicht getan, Probleme einfach in Herausforderungen oder Chancen umzubenennen. Die Frage muss sein: Wo liegen Möglichkeiten? Was geht?

Die Motivation, die damit geweckt wird, resultiert nicht daraus, dass der Hunger betont wird, sondern der Zustand des Sattseins. Sie ist nicht die Peitsche, sondern das Zuckerbrot.

Diese Konzentration auf Chancen anstelle von Problemen ist wesentlich für eine handlungsorientierte Führung. Ein schönes Bild dafür gibt es im Film *Apollo 13* (Lovell et al. 1995), der auf dem wahren Fall einer problematischen NASA-Mission beruht. Als die Apollo 13 bei der Rückkehr aus dem All ein Triebwerksproblem bekommt und klar ist, dass sie es nicht mehr auf normalem Weg zurück auf die Erde schaffen wird, ist die Bodenmannschaft fieberhaft bemüht eine Lösung zu finden. Berühmt ist der Ausspruch „Failure is not an option“ (Scheitern ist keine Option). In einer Filmszene diskutieren die Wissenschaftler und Ingenieure, was man denn tun könnte. Es kommen alle möglichen Vorschläge, was alles helfen könnte, wenn man es nur an Bord hätte, was man aber eben nicht hat. Da bringt der Leiter eine große Box in den Raum, leert sie aus und sagt etwas wie: *Das ist alles, was wir an Bord haben. Aus all dem werden wir etwas basteln, das die Mannschaft von Apollo 13 wieder sicher zurückbringt!*

Verschwende keine Zeit über Dinge nachzudenken, die anders sein könnten, als sie sind. Verliere dich nicht im Problem. Das Einzige, was dich nach vorne bringt, ist das Nachdenken über Möglichkeiten und Chancen, sowie die Überzeugung, dass du es schaffen kannst. Daraus entspringen Ideen. Und genau da setzt handlungsorientierte Führung an.

4. Sorge für schnelle, erlebbare Teilerfolge

Wir sind überzeugt, dass nichts stärker motiviert als Erfolg; und dass große Erfolge entstehen, indem man viele kleine aneinanderreicht. Deshalb wollen wir große Aufgaben und Vorhaben so strukturieren, dass Teilerfolge möglich werden und auch als solche gefeiert werden können. Wir wollen uns deshalb insbesondere bei zeitintensiven oder großen Herausforderungen fragen:

- ▶ Wie können wir für schnelle Teilerfolge sorgen?

Erläuterung Die Chance Ziele zu erreichen und damit Motive zu befriedigen, spornt enorm an. Doch der Weg dorthin kann leider lang und mühsam sein. *Zufrieden* ist man nur am Ziel, *unzufrieden* kann man leider den ganzen Weg sein. Damit das nicht zur vorzeitigen Aufgabe führt oder bereits den Beginn verhindert, kann sich die handlungsorientierte Führungskraft folgende Erkenntnis zunutze machen: Jede Aufgabe, und sei sie noch so schwierig und komplex, kann in Teilaufgaben heruntergebrochen werden. Für diese Teilaufgaben eine Motivation aufzubauen, ist oft viel leichter, als für die gesamte Aufgabe zu motivieren. Und indem eine Teilaufgabe erfolgreich abgeschlossen wird, wächst die Motivation, weitere Teilaufgaben in Angriff zu nehmen.

Jeder Mitarbeiter ist erfolgreich und zwar unzählige Male jeden Tag. Uns gelingt fortwährend etwas. Manchmal ist es nur eine Kleinigkeit wie die erfolgreiche Vereinbarung eines Termins, oder das Abarbeiten eines To Dos. Aber diese Erfolge sind da. Wir sehen sie nur nicht, weil sie so klein sind. Und weil wir sie nicht sehen, werden wir um das eine beraubt, das jeder auch noch so kleine Erfolg tun kann: den Menschen motivieren weiterzumachen. Erfolge sind immer das Resultat der Aneinanderreihung von Teilerfolgen.

Damit einher kommt noch etwas: Dieses Weiterkommen, und wenn es in noch so kleinen Schritten ist, befriedigt Menschen ungemein. Es ist sogar so, dass uns diese Aneinanderreihung von kleinen Erfolgen oft wichtiger ist als der große Erfolg ganz am Ende, zu dem doch eigentlich alles hinführen sollte. Aber wie heißt es so schön: Nach dem Gipfel geht's nur noch bergab. Oder: Auf zum nächsten Gipfel. Was bleibt ist das Gehen. Schritt für Schritt. Das meinen wir, wenn wir sagen: Nichts motiviert stärker als der Erfolg!

Nun könnte man meinen, dass wir diese Art von Motivierung sozusagen umsonst bekommen. Dass diese kleinen Erfolge jeder hat. Dem ist aber keineswegs so. Im Gegenteil: All die Fokussierung auf weit entfernte Ziele suggeriert dem Mitarbeiter die allermeiste Zeit: „Du bist nicht am Ziel. Du hast noch keinen Erfolg.“ Das motiviert allerdings nicht, wie Ziele insgesamt nicht motivieren. Lediglich Motive und Erfolge tun das. Dafür ist auch wichtig, dass beim Erreichen eines Teilerfolgs betont wird, was erreicht wurde, nicht was noch nicht erreicht ist, wie es leider allzu oft Usus ist. Die handlungsorientierte Führungskraft zielt darauf ab, den Mitarbeiter stark zu machen und nutzt jede Chance ihm Erfolge zu verdeutlichen.

Die Handlungsorientierte Führungskraft sorgt für schnelle Teilerfolge indem sie

1. die Arbeit in schnell erreichbare Teilschritte und Subziele strukturiert und damit Teilerfolge ermöglich werden.
2. die Erreichung eines Subziels als Erfolg erlebbar macht und ihn feiern lässt.