

Uta Rohrschneider

Macht, Neugier, Team...

Mitarbeiter individuell führen
und motivieren
mit dem Reiss Motivationsprofil



Uta Rohrschneider

Macht, Neugier, Team...

Uta Rohrschneider

Macht, Neugier, Team...

Mitarbeiter individuell führen
und motivieren
mit dem Reiss Motivationsprofil



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

1. Auflage 2011

Alle Rechte vorbehalten

© Gabler Verlag | Springer Fachmedien Wiesbaden GmbH 2011

Lektorat: Stefanie A. Winter

Gabler Verlag ist eine Marke von Springer Fachmedien.

Springer Fachmedien ist Teil der Fachverlagsgruppe Springer Science+Business Media.

www.gabler.de



Das Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung außerhalb der engen Grenzen des Urheberrechtsgesetzes ist ohne Zustimmung des Verlags unzulässig und strafbar. Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen und die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen.

Die Wiedergabe von Gebrauchsnamen, Handelsnamen, Warenbezeichnungen usw. in diesem Werk berechtigt auch ohne besondere Kennzeichnung nicht zu der Annahme, dass solche Namen im Sinne der Warenzeichen- und Markenschutz-Gesetzgebung als frei zu betrachten wären und daher von jedermann benutzt werden dürften.

Umschlaggestaltung: KünkelLopka Medienentwicklung, Heidelberg

Druck und buchbinderische Verarbeitung: STRAUSS GMBH, Mörlenbach

Gedruckt auf säurefreiem und chlorfrei gebleichtem Papier

Printed in Germany

ISBN 978-3-8349-2459-9

Vorwort

Mitarbeiterführung ist für mich persönlich eine sehr wichtige Aufgabe. Aus eigener Erfahrung, aber auch aus der Zusammenarbeit mit vielen Hunderten Führungskräften weiß ich, dass es eine nicht immer ganz einfache Aufgabe ist. Bei der Mitarbeiterführung haben wir es nicht mit Maschinen, die einfach funktionieren und repariert werden können, sondern mit Menschen zu tun. Und diese Menschen haben alle ihre eigenen Erwartungen und Wünsche an ihre Arbeit und ihre Führungskräfte. Diese zu erfüllen, ist anspruchsvoll, muss uns als Führungskraft dennoch in gutem Umfang gelingen, wenn wir eine leistungsbereite Mannschaft aufbauen und etablieren wollen.

Als Führungskräftetrainerin und Managementberaterin sind mir die verschiedensten Tools und Instrumente zur Mitarbeiterführung bekannt. All diese Tools werden etabliert, um die Führungskräfte in Unternehmen in ihrer Führungsarbeit zu unterstützen. Dies tun sie auch in vielen Fragen der Mitarbeiterführung. Aber sie haben auch ihre Grenzen. Diese Grenzen spüren Sie immer dann, wenn es darum geht, dass Sie als Führungskraft gefordert sind, sich auf einen individuellen Mitarbeiter einzustellen und ihn als individuelle Persönlichkeit zu führen. So ist es gut, wenn Unternehmen ihren Führungskräften z. B. Zielvereinbarungsinstrumente zur Verfügung stellen. Das Instrument allein beantwortet aber nicht die Frage, die für den Führungserfolg viel wichtiger ist als der Einsatz des Instruments: „Wie finde ich für Mitarbeiter A die Ziele, die ihn motivieren, wie kommuniziere ich sie an ihn, damit er mit Spaß an die Aufgaben herangeht, wie begleite ich ihn bei der Umsetzung so, dass er bis zum Ende mit Freude bei der Sache ist, wie gebe ich ihm richtig Feedback zu seinem Arbeitsfortschritt?“ uvm. Um diese Fragen zu beantworten, brauchen Sie als Führungskraft ein Verständnis, ein Modell, für die Individualität und Persönlichkeit Ihrer Mitarbeiter. Erst dies ermöglicht Ihnen, die oben gestellten Fragen zielführend zu beantworten.

Ein Modell, welches eine sehr gute Unterstützung für das tägliche Führungshandeln bietet, ist die „Theorie der 16 Lebensmotive“ von Steven Reiss. Der Ansatz von Steven Reiss, Persönlichkeit über 16 Motive zu beschreiben, ermöglicht nicht nur ein umfassendes Verständnis für das eigene Handeln als Führungskraft und das Verhalten und Reagieren meiner Mitarbeiter. Es erlaubt, wie keine andere Theorie, die ich kenne, direkte Ableitungen zu der Frage „Was tue ich denn jetzt mit dem Mitarbeiter, wie führe ich ihn, wie kommuniziere ich mit ihm und was braucht wer, um leistungsfähig zu sein?“.

Dieses Buch soll Ihnen als Führungskraft das Rüstzeug für einen an der „Individualität“ Ihrer Mitarbeiter orientierten Führungsstil bieten. Ich habe versucht, theoretisches Wissen so gering wie möglich zu halten und stattdessen anhand von vielen Beispielen aus der Praxis konkrete Tipps für Ihr tägliches, auf die Motivation Ihrer Mitarbeiter im beruflichen Kontext ausgerichtetes Führungshandeln zusammenzutragen. Aus meiner Arbeit mit Führungskräften weiß ich, dass Theorien zwar ein schönes Fundament bilden können, sie aber nur bedingt bei der Umsetzung im Alltag helfen. Das Buch soll Ihnen einen handlungsorientierten und schnell umsetzbaren Leitfaden für Ihren Führungsalltag bieten und genau die Frage „Was tue ich jetzt?“ beantworten.

Mein besonderer Dank gilt meinen Kolleginnen Dr. Susanne Eckel, Andrea Osthoff, Sarah Friedrichs, Hanna Haarhaus und Natalie Lutschinski, die mit ihrem Wissen und ihrer Erfahrung als Reiss Profile Master und mit ihrer Unterstützung zum Gelingen des Buches beigetragen haben.

Was bietet Ihnen das Buch:

Kapitel 1 bietet Ihnen eine Auseinandersetzung mit den Herausforderungen der Mitarbeiterführung und zeigt auf, wie und warum Ihnen die Kenntnis der 16 Lebensmotive Ihre Führungsarbeit deutlich erleichtert.

In Kapitel 2 erlangen Sie ein tieferes Verständnis zu der Frage „Warum leisten Menschen etwas?“. Sie gewinnen wichtiges Wissen zur Mitarbeitermotivation und lernen die Grundgedanken der Theorie der 16 Lebensmotive kennen.

In Kapitel 3 erfahren Sie, welchen Einfluss Ihre eigene Persönlichkeit und Motivationsstruktur auf Ihr Führungshandeln hat. Sie lernen anhand von vielen Beispielen, Ihre eigene Motivationsstruktur einzuschätzen und erfahren, wie Sie Ihr persönliches Führungshandeln weiterentwickeln können.

Nach der Lektüre von Kapitel 4 werden Sie die Motivationsstruktur Ihrer Mitarbeiter einschätzen und das richtige Vorgehen für ein individualisiertes und erfolgsführendes Führungshandeln ableiten können. Im Zusammenhang mit Kapitel 3 werden Sie verstehen, warum Mitarbeiterführung bei dem einen Mitarbeiter für Sie sehr leicht ist, Sie bei einem anderen Mitarbeiter aber immer wieder vor neuen Herausforderungen stehen. Für diese Herausforderungen gewinnen Sie für die Zukunft konkrete Lösungsstrategien.

Kapitel 5 macht Sie mit den drei grundlegenden Wegen der Mitarbeiterführung vertraut und gibt Ihnen ganz konkrete Handlungshinweise für die verschiedenen Motivausprägungen. Sie wissen, wie Sie Mitarbeiter entsprechend ihrer Motivausprägung richtig steuern, sie richtig ansprechen, die Kommunikation mit ihnen gestalten und welche Aufgaben und Rahmenbedingungen für diese Mitarbeiter motivierend und leistungsfördernd sind.

Mit Kapitel 6 können Sie Ihre Kompetenzen anhand von konkreten Mitarbeiterprofilen weiter ausbauen und vertiefen. Ich beschreibe die Motivationsprofile von unterschiedlichen Mitarbeitern und verdeutliche, was in der Führung dieser Mitarbeiterpersönlichkeiten wichtig ist.

Mit Blick auf die Mitarbeitermotivation geht Kapitel 7 explizit auf bestimmte Führungssituationen ein. Beantwortet wird die Frage, was Sie bei der Gestaltung von Rahmenbedingungen alles beachten können, was bei der Aufgabendelegierung und beim Feedback besonders wichtig ist und wie Sie Konflikte im Team vermeiden und lösen können.

Da der Umfang eines Buches immer begrenzt ist, es mir aber wichtig ist, Ihnen umfangreiches Wissen und Handlungskompetenz zu bieten, habe ich die Ausführungen zur Beschreibung einzelner Motive und deren Bedeutung für die Mitarbeiterführung in diesem Buch auf die im beruflichen Arbeitskontext besonders wichtigen Motive begrenzt. Da aber

letztlich alle Motive Ihr Führungshandeln und die Leistungsbereitschaft Ihrer Mitarbeiter beeinflussen, finden Sie die Beschreibungen, die ich im Buch nicht aufnehmen konnte, in einem besonderen Kundenbereich auf unseren Internetseiten. Loggen Sie sich einfach auf unseren Internetseiten www.grow-up.de im Kundenbereich mit dem Benutzernamen „Führen_mit_RP“ und dem Kennwort „Leser“ ein und profitieren Sie von den dort ergänzten Inhalten und Arbeitsmaterialien.

Gummersbach, Mai 2011

Uta Rohrschneider

Inhaltsverzeichnis

Vorwort	5
Abbildungsverzeichnis	11
1 Herausforderung Mitarbeiterführung.....	13
1.1 Führungskraft sein heißt hohen Erwartungen entsprechen	14
1.2 Die persönliche Führung am Mitarbeiter ausrichten	15
2 Warum wollen Menschen etwas leisten?	
Warum gehen sie jeden Tag zur Arbeit?	19
2.1 Mitarbeitermotivation und was sie beeinflusst.....	19
2.2 Bedeutet Aufwandserhöhung Unzufriedenheit?.....	22
2.3 Die 16 Lebensmotive nach Professor Steven Reiss	25
2.3.1 Die 16 Lebensmotive – oder warum Menschen bereit sind, sich anzustrengen und Leistung zu erbringen.....	25
2.3.2 Ein Motiv – drei Ausprägungen.....	28
2.3.3 Der Zusammenhang zwischen Lebensmotiven und Persönlichkeit	33
3 Führungskräfte sind auch nur Menschen – oder:	
Der Einfluss unserer Motive auf unser Führungsverhalten.....	41
3.1 Selbstreflexion und Selbstkenntnis als Basis guter Führungsarbeit.....	41
3.2 Warum Feedback für die Selbstreflexion notwendig ist.....	42
3.3 Sich selbst besser kennenlernen – Ihr persönliches Motivationsprofil.....	46
3.4 Die Motive und ihr Einfluss auf unser Führungsverhalten	49
3.5 Das eigene Führungshandeln professionalisieren.....	67
3.6 Führen heißt steuern und unterstützen.....	75
4 Kennen Sie Ihre Mitarbeiter – was motiviert sie wirklich?	81
4.1 Wie können Sie Ihre Mitarbeiter dauerhaft motivieren?	81
4.2 Die Motivation der eigenen Mitarbeiter einschätzen.....	85
5 Von der Kommunikation bis zur Motivation – die richtigen Maßnahmen finden.....	115
5.1 Die drei grundsätzlichen Wege der Führung.....	115
5.2 Effizient und nachhaltig – Mitarbeiter individuell führen	117
6 Unterschiedliche Mitarbeiter individuell und gezielt führen.....	143

7	Besondere Führungssituationen gestalten.....	155
7.1	Die richtigen Rahmenbedingungen für mehr Leistungsbereitschaft schaffen.....	155
7.1.1	Ein gutes Miteinander.....	156
7.1.2	Das Arbeitsumfeld und die Arbeitsplatzausstattung	157
7.1.3	Arbeitszeiten.....	158
7.2	Delegieren – die Kunst, Aufgaben motivierend zu verteilen	159
7.3	Feedback als Basis des Erfolgs.....	165
7.3.1	Mitarbeiter mit grünem Anerkennungsmotiv	167
7.3.2	Mitarbeiter mit rotem Anerkennungsmotiv	169
7.4	Missverständnisse vermeiden, Konflikte erkennen und klären	170
Anhang		181
Literaturverzeichnis		213
Erstellen Sie Ihr persönliches Reiss-Motivationsprofil		215
Die Autorin.....		216

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 2.1	Das Aufwands-Ertrags-Modell	21
Abbildung 2.2	Phasen der Unzufriedenheit/ Demotivation bei Aufwands-Ertrags-Differenzen	24
Abbildung 2.3	Exemplarisches Reiss Motivationsprofil.....	27
Abbildung 2.4	Skalierung der Motive am Beispiel des Beziehungsmotivs	29
Abbildung 2.5	Die qualitative Bedeutung der Motivausprägungen	31
Abbildung 2.6	Der Anteil bewusster und unbewusster Verhaltenssteuerung	34
Abbildung 2.7	Die Kompetenzpyramide.....	38
Abbildung 3.1	Das Johari-Fenster	43
Abbildung 3.2	Profilblatt zur Selbsteinschätzung	48
Abbildung 3.3	Profil Herr A	60
Abbildung 3.4	Profil Frau B	62
Abbildung 3.5	Profil Frau C.....	64
Abbildung 3.6	Profil Herr D	66
Abbildung 3.7	Führungsstile	75
Abbildung 5.1	Die 3 Wege der Führung nach Krumbach-Mollenhauer & Lehment	115
Abbildung 5.2	Verteilung der quantitativen Motivausprägungen	118
Abbildung 6.1	Mitarbeiterprofil A	144
Abbildung 6.2	Mitarbeiterprofil B.....	148
Abbildung 6.3	Mitarbeiterprofil C	151
Abbildung 6.4	Mitarbeiterprofil D.....	153
Abbildung 7.1	Wichtige Fragen im Rahmen des Delegierens	162
Abbildung 7.2	Zonen der Mitarbeiterförderung sowie dazugehörige Emotionen	164
Abbildung 7.3	Das Sandwichmodell des Feedbacks.....	166
Abbildung 7.4	Die neun Eskalationsstufen nach Glasl	171
Abbildung 7.5	Die Ebenen des Konflikts	172
Abbildung 7.6	Die Regeln der Konfliktmoderation	176
Abbildung 7.7	Motivvergleich einer Führungskraft (FK) und ihrem Mitarbeiter (MA).....	179

1 Herausforderung Mitarbeiterführung

Um deutlich zu machen, warum Mitarbeiterführung in meiner Wahrnehmung eine herausfordernde Aufgabe ist und sich die Auseinandersetzung mit diesem Thema immer wieder lohnt, beginne ich mit einem kurzen Rückblick auf meine eigenen ersten Führungserfahrungen. Im Jahre 1993 habe ich zum ersten Mal Führungsaufgaben übernommen. Nicht in großem Umfang – aber immerhin war ich verantwortlich für einige Trainees und andere Mitarbeiter im Bereich Personalentwicklung. Theoretisch war ich auf diese Aufgabe gut vorbereitet. Als Personalentwicklerin hatte ich das nötige fachliche Wissen über Mitarbeiterführung. Auch Mitarbeitergespräche sollten „theoretisch“ keine allzu große Herausforderung darstellen, hatte ich doch kurz zuvor im Unternehmen im Rahmen meiner Aufgaben Mitarbeitergespräche und ein Mitarbeiterbeurteilungssystem eingeführt. Dazu gehörte auch die Erstellung von Unterlagen für Führungskräfte zum „Wie“ der Gesprächsführung. So weit, so gut – das Fundament war damit gesichert, nahm ich an.

Wie für jede Führungskraft kam auch für mich der Tag, an dem ich mein erstes Mitarbeitergespräch führen sollte. Ich saß an meinem Schreibtisch, um mich auf das Gespräch vorzubereiten. Und da waren sie plötzlich, die Gedanken und Fragen: „Wie soll ich es dem Mitarbeiter sagen?“ und „Wie vermittele ich ihm positive und kritische Aspekte richtig?“. Schnell wurde mir klar, dass das theoretische Wissen um die reine Methodik eines Mitarbeitergesprächs noch lange kein ausreichendes Rüstzeug darstellte, solche Gespräche auch wirklich gut zu führen. Die Schwierigkeit bestand darin, die richtigen Worte für den Mitarbeiter zu finden, um das, was ich erreichen wollte, auch wirklich zu bewirken. Wie sollte ich den Mitarbeiter motivieren, anstatt ihn womöglich durch die falschen Worte zu verunsichern, zu verärgern oder zu demotivieren?

Dies ist nun bald 20 Jahre her und immer noch erlebe ich Mitarbeiterführung durchaus als ein Feld, in dem ich stetig Neues lernen kann und muss, weil Mitarbeiter mich einfach immer wieder vor neue Lernaufgaben stellen. Auch aus den vielen Führungskräfte trainings, Coachings und Gesprächen mit Führungskräften der unterschiedlichsten Ebenen weiß ich, dass die reine Methodik etwas ist, was leicht lernbar ist, dass damit jedoch nicht alle Herausforderungen im Umgang mit Mitarbeitern und in der richtigen Führung von Mitarbeitern zu lösen sind. Um die Anforderung, die Mitarbeiterführung an uns stellt, zu beschreiben, gefällt mir ein Zitat von Henry Ford am besten, der sagte: „Ich wollte immer nur Hände, bekommen habe ich einen ganzen Menschen.“

Die Menschen, die wir führen wollen, sind unsere Herausforderung. Es geht nicht um die reine Anwendung von Methoden, sondern darum, „sich einzustellen“ auf unterschiedlichste Menschen mit all ihren Wünschen, Bedürfnissen, Anliegen, mit ihren Ecken und Kanten. Und an dieser Stelle stehen wir vor einer doppelten Herausforderung. Die erste besteht in Ihrer eigenen Persönlichkeit als Führungskraft: Als Mensch und in Ihrer Rolle als Führungskraft agieren Sie nicht als eine neutrale oder objektive Person. Vielmehr brin-

gen Sie in all Ihrem Handeln Ihre eigene Persönlichkeit, Ihre eigenen Werte, Ihre eigene Geschichte und Ihr eigenes Streben nach etwas ein. Nicht anders ist es bei Ihrem Gegenüber, Ihren Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern. Auch diese begegnen Ihnen mit ihrer eigenen Persönlichkeit, ihren Stimmungen, ihrer Geschichte, ihrem Privatleben, ihren Egoismen, ihren Bedürfnissen und allem, was zu einem Menschen dazugehört.

Manchmal fällt uns das Führungshandeln ganz leicht, nämlich dann, wenn Führungskraft und Mitarbeiter aufgrund ihrer Persönlichkeit sehr gut miteinander harmonieren und sich gut verstehen. Ernüchternd ist, dass das, was bei der Führung dieser Mitarbeiter so gut und einfach wirkt, bei anderen Mitarbeitern nicht greift. Gleichbehandlung heißt eben nicht „gleiche Behandlung“. Im Gegenteil: Bei der Mitarbeiterführung geht es nicht nur um die Anwendung von Methoden, sondern um eine viel komplexere Aufgabe, nämlich das Führen, Steuern und Motivieren von Menschen in ihrer ganzen Vielfalt. Und auch ich gerate heute immer noch in Situationen, in denen ich denke: „Okay, dieses Verhalten ist mir neu, das kannte ich noch nicht ...was ist jetzt der richtige Weg?“.

1.1 Führungskraft sein heißt hohen Erwartungen entsprechen

Wenn eine junge Führungskraft Führungsaufgaben übernimmt, ist dies meist besonders herausfordernd. In Unternehmen besteht oft noch die Haltung, dass sie „die Führungsaufgaben dann mal ebenso nebenbei macht“. Gerade auf der untersten Führungsebene sind die Anforderungen aber besonders groß! Es wird erwartet, dass weiterhin Fachaufgaben bearbeitet werden und „nebenher“ auch noch bis zu 20 Mitarbeiter geführt werden. Was jedoch jede Führungskraft relativ schnell lernen wird: Führung nebenbei – das geht nicht. Eine häufige Reaktion, besonders von jungen Führungskräften, ist, dass sie ihre Fachaufgaben abends bearbeiten, wenn die Mitarbeiter schon nach Hause gegangen sind, denn den Tag über sind sie mit Mitarbeiterführung voll ausgelastet und haben keine Zeit für ihre Fachaufgaben. Eine andere Reaktion ist, dass sich die Führungskräfte hinter ihren Fachaufgaben „verstecken“ und nicht oder kaum führen. Beide Phänomene finden wir auf allen Ebenen.

Viel zu wenig werden Führungskräfte darauf vorbereitet, dass ab dem Tag, ab dem sie den Titel „Führungskraft“ tragen, neue Anforderungen an sie gestellt werden, die mit den bisherigen Aufgaben einer „Fachkraft“ nur in geringem Umfang oder gar nichts zu tun haben. War es bisher wichtig, dass sie mit ihrem Fachwissen überzeugten, dass sie über bestimmte Methoden- und Projektmanagementkompetenzen oder Verkaufsfähigkeiten verfügten, werden jetzt von ihnen vornehmlich zwischenmenschliche Kompetenz und Führungsfähigkeit gefordert. Beides hat viel mit emotionaler Intelligenz zu tun – meinem Verständnis nach gekennzeichnet durch die Fähigkeit, sich auf andere Menschen einzustellen, den richtigen Kommunikationsstil zu finden, um sie adäquat anzusprechen sowie die Fähigkeit, Menschen zu motivieren oder das eigene Handeln zu hinterfragen usw.

Auf diese Anforderungen werden junge Führungskräfte in vielen Unternehmen noch immer unzureichend vorbereitet. Und mit Recht fragen sie sich, wie sie die neuen Anforderungen bewältigen sollen. Am Ende eines Führungstrainings sagte mir eine Führungskraft: „Ich hatte schon die Vorstellung, dass Führung etwas mit Psychologie zu tun hat, dass es aber so viel ist, hätte ich nicht gedacht.“ Diese Aussage spiegelt das Erleben vieler Führungskräfte, die ich in Seminaren kennenlerne, wider. Häufig übernehmen sie bunte Teams, mit verschiedenen Persönlichkeiten, mit Mitarbeitern, die engagiert und motiviert ihre Aufgaben erfüllen, aber auch mit solchen, die sich nur mit Mühe zu einer ausreichenden Leistung motivieren lassen. Dass dabei immer wieder die Fragen auftauchen: „Wie soll ich das denn machen?“, „Woher soll ich das können?“ oder „Wie kann ich allen gerecht werden?“, ist kein Wunder. Schnell lernen Führungskräfte in diesem Zusammenhang auch, dass das Lesen über Führung, das Nachdenken über Führung oder sich methodische Kompetenzen im Seminar anzueignen, etwas deutlich anderes ist als das reale Führen im Alltag. Denn bei der Führungsarbeit haben wir es mit Menschen und nicht mit neutralen Wesen, objektiven Dingen oder gar Maschinen zu tun.

Richtige Mitarbeiterführung ist jedoch nicht nur am Anfang einer Führungskarriere ein wichtiges Thema. Sicherlich sind dort die Gefahren, viele Fehler aus Unwissenheit und mangelnder Erfahrung zu machen, am größten. Und trotzdem weiß ich aus all den Seminaren und Coachings, dass auch sehr erfahrene Führungskräfte – durchaus in hohen Positionen als Geschäftsführer oder Vorstand – noch immer und bisweilen immer wieder vor den gleichen Schwierigkeiten bei der Mitarbeiterführung stehen wie ihre jungen Kollegen. Sie bestätigen meine Erfahrung: Führungskompetenz aufzubauen und zu erweitern, erfordert kontinuierliches Lernen. Und darüber hinaus die Bereitschaft zur Auswertung und Reflexion der verschiedenen Führungssituationen, mit denen man konfrontiert wird, um das eigene Denk- und Verhaltensspektrum fortwährend zu erweitern. Ein breites Verhaltensspektrum und Professionalität in unterschiedlichsten Anforderungssituationen zu erreichen, sind also wesentliche Lernaufgaben, die Führungskräfte zu bewältigen haben. Dabei bedeutet Professionalität, die eigenen Interessen und Emotionen im Sinne der Sache zurückstellen zu können: Ziele zu erreichen und Mitarbeiter ergebnisorientiert zu führen, gleichzeitig aber auch zu motivieren, so dass sie ihre Fähigkeiten gern und auf einem beständigen Leistungsniveau für das Unternehmen einbringen – das beschreibt das Spannungsfeld, in dem wir als Führungskräfte agieren.

1.2 Die persönliche Führung am Mitarbeiter ausrichten

Um dies zu erreichen, ist es hilfreich, über Modelle zu verfügen, die menschliches Verhalten verständlicher machen. Wenn wir verstehen, warum sich ein Mitarbeiter auf eine bestimmte Art und Weise und ein anderer Mitarbeiter genau gegenteilig verhält, haben wir mehr Möglichkeiten, unterschiedliche Verhaltensstrategien aufzubauen, um auf Mitarbeiter einzugehen. Ohne Modelle bleiben uns im Alltag letztendlich nur „Versuch und Irrtum“ und ein Handeln, das deutlich mehr durch die Persönlichkeit und Emotionalität der

Führungskraft geprägt ist als durch die sachlichen Anforderungen oder die Anliegen und Bedürfnisse der Mitarbeiter. Ein solches Führungshandeln kann erfolgreich sein, wenn die Führungskraft intuitiv das Richtige tut. Fehlt diese Intuition, dann entstehen durch das Verhalten aus dem Bauch heraus schnell Führungsfehler und daraus im Extremfall sehr hohe Kosten: Demotivation, innere Kündigung, Leistungsrückgang, viele Krankheitstage und hohe Fluktuation, sind nur einige der bekannten Beispiele.

Sie werden in diesem Buch noch viel über Motive lernen, hier sei nur erwähnt, dass es ein Statusmotiv gibt. Für manche Menschen ist Status unglaublich wichtig und sie tun viel, um ihn zu bekommen, anderen ist er egal, manche finden das Streben nach Status ganz schrecklich. Da mir Status eher egal ist, dachte ich bei der Mitarbeiterführung auch nicht so oft daran, dieses Motiv zu beachten. Dass dies ein Fehler war, zeigt folgendes Erlebnis: Ich hatte vor einigen Jahren eine Mitarbeiterin mit einem sehr hohen Statusmotiv, ihr war Status sehr wichtig. Im Rahmen der Verhandlungen mit einem Kunden bot ich an, dass diese junge Mitarbeiterin, nennen wir sie Ulla, das Projekt übernehmen könne und ich für sie auch einen geringeren Tagessatz kalkulieren könne. Der Kunde war einverstanden. Als ich im Mitarbeiterteam von der erfolgreichen Akquise berichtete, formulierte ich die Aussage: „Da habe ich ein Ulla-Projekt draus gemacht, das kann ich anders kalkulieren.“ Obwohl ich mich sehr über das Projekt freute, entglitten der Mitarbeiterin unerwarteterweise die Gesichtszüge und sie wollte das Projekt nicht machen. Was war passiert? Vielleicht haben Sie schon eine Idee: Ich hatte Ulla mit meiner Aussage klein gemacht, degradiert, ihren Status zerstört. Entsprechend sagte sie zu mir: „Du verkaufst mich als mindere Ware, wie soll ich dem Kunden in die Augen sehen? Da gehe ich nicht hin!“ Drei Wochen musste ich hart an ihr arbeiten, um ihre Motivation, die ich mit einem Satz zerstört hatte, wieder aufzubauen.

Modelle zur Erklärung der Persönlichkeit und des Verhaltens und Erlebens von Menschen gibt es in der psychologischen Wissenschaft und auch in der Business-Psychologie in großer Zahl. Die meisten Modelle, die ich kenne, beinhalten viel Wahres und immer etwas Hilfreiches für die handelnden Personen. Hinsichtlich dessen, was die Modelle Führungskräften an konkreter Unterstützung und Erklärung für erlebtes Verhalten und geeignete Führungsstrategien bieten, sind sie sehr unterschiedlich. Hier muss jeder für sich prüfen, welches Modell, welcher theoretische Ansatz ihm den größten Erkenntnisgewinn bringt. Vor dem Hintergrund meiner über 20-jährigen Erfahrung im Bereich des Human Resources Managements, der Führungskräfteausbildung und in der eigenen Führungsarbeit hat mir das „Modell der 16 Lebensmotive“ von Professor Steven Reiss den größten Nutzen gebracht. Kein anderes, mir bekanntes Persönlichkeitsmodell erlaubt ein vergleichbar tiefes Verständnis für das eigene Erleben und Verhalten sowie das von Mitarbeitern. Viel wichtiger aber ist noch, dass kein anderes Modell in meiner Wahrnehmung so leicht und direkt Ableitungen für die „richtige“ Mitarbeiterführung erlaubt. Ganz sicher löst auch die Mitarbeiterführung nach dem Modell der 16 Lebensmotive nicht alle Führungsprobleme und man wird es auch nicht schaffen, jeden Mitarbeiter damit zu Höchstleistung zu bewegen. Wenn ich aber auf unser Unternehmen und unsere Mitarbeiter schaue, freue ich mich immer über die bunte Mischung sehr prägnanter und verschiedener Persönlichkeiten. Noch mehr freue ich mich, wie gut es diesen zum Teil sehr unterschiedlichen Charakteren

gelingt, durch das Wissen aus der Theorie der 16 Lebensmotive miteinander zu arbeiten und dabei zu harmonisieren. Dies ist deshalb möglich, weil ein großes Verständnis und viel Respekt für die einzelnen Persönlichkeiten unter den Mitarbeitern herrschen. Ich bin sicher, dass die Zusammenarbeit und Führung nicht so gut funktionieren würden, wenn dieses Verständnis und diese Achtung nicht gegeben wären. Wäre ich persönlich nur meiner Intuition, meiner Wahrnehmung und meiner Vorstellung, wie etwas „richtig“ ist, gefolgt, hätte ich wahrscheinlich schon so viele Führungsfehler gemacht, dass die Leistungsbereitschaft nicht in ihrem aktuellen Maße vorhanden wäre. Und vielleicht hätten auch einzelne Mitarbeiter das Unternehmen schon verlassen, weil wir einfach nicht miteinander klargekommen wären.

Die nachfolgenden Kapitel sollen Ihnen das Wissen vermitteln, Führungsfehler wie im oben beschriebenen Beispiel zu vermeiden. Noch mehr sollen sie Ihnen ein praktikables Modell an die Hand geben, um sich selber besser kennenzulernen, Ihr Führungsverhalten gezielt zu erweitern und zu professionalisieren, Ihre Mitarbeiter einschätzen und individuell führen zu können.

2 Warum wollen Menschen etwas leisten? Warum gehen sie jeden Tag zur Arbeit?

Zu den in der Überschrift aufgeworfenen Fragen möchte ich vorweg klarstellen, dass völlig unbestritten ist, dass wir täglich arbeiten gehen „müssen“, um Geld für unseren Lebensunterhalt zu verdienen. Wir sind in der Regel keine Selbstversorger mehr, die einen Acker hinter dem Haus und ein Schwein im Stall haben. Wir kaufen unsere Lebensmittel im Supermarkt und alles andere, was wir zum Leben brauchen, ebenfalls. Hierfür brauchen wir Geld und um dieses zu bekommen, gehen wir arbeiten. Ich bin mir sicher, dass, wenn ich Ihnen als Leser heute Ihr Gehalt streichen würde (und mir geht es da nicht viel anders), Sie morgen nicht mehr mit dem gleichen Engagement zur Arbeit gehen würden – vielleicht auch gar nicht mehr – weil Ihnen viele andere, tolle Dinge einfallen würden, die Sie mit Ihrer Zeit anfangen könnten und die an der einen oder anderen Stelle vielleicht auch mehr Spaß machen würden. Geld ist in diesem Sinne also kein Motivator, sondern vielmehr Mittel zum Zweck, das eigene Leben gut zu gestalten.

Dass Menschen nicht (nur) wegen des Geldes arbeiten, zeigt uns auch das Ehrenamt. In Deutschland bringen sich 36 Prozent der Bürger über 14 Jahren intensiv in Ehrenämtern und unbezahlten Tätigkeiten ein (Gensicke, Picot & Geiss, 2006). Sei es, dass sie Menschen in Krankenhäusern besuchen, in der freiwilligen Feuerwehr, in der Jugendarbeit, in der Politik oder in ökologischen Bereichen engagiert sind – viele Menschen investieren einen großen Anteil ihrer Zeit für ehrenamtliche Tätigkeiten. D. h., obwohl sie für ihre Arbeit kein Geld erhalten, scheint sie für sie trotzdem einen Gewinn zu beinhalten und es damit einen Grund zu geben, warum sie ehrenamtlich tätig sind.

Ich wage die Hypothese aufzustellen, dass ein Großteil der Menschen nicht nur des Gehalts wegen arbeiten geht. Warum Menschen bereit sind, etwas zu leisten – ganz gleich, was es ist – darüber haben sich Wissenschaftler, Persönlichkeits- und Motivationspsychologen Gedanken gemacht. Viele Ansätze haben für den unternehmerischen Kontext und für den Umgang mit Menschen in Unternehmen wichtige Erkenntnisse erbracht. Ansätze, die sich mit der Frage befassen, was Menschen bewegt, sie antreibt und anspornt, werden als Motivationstheorien oder -modelle bezeichnet.

2.1 Mitarbeitermotivation und was sie beeinflusst

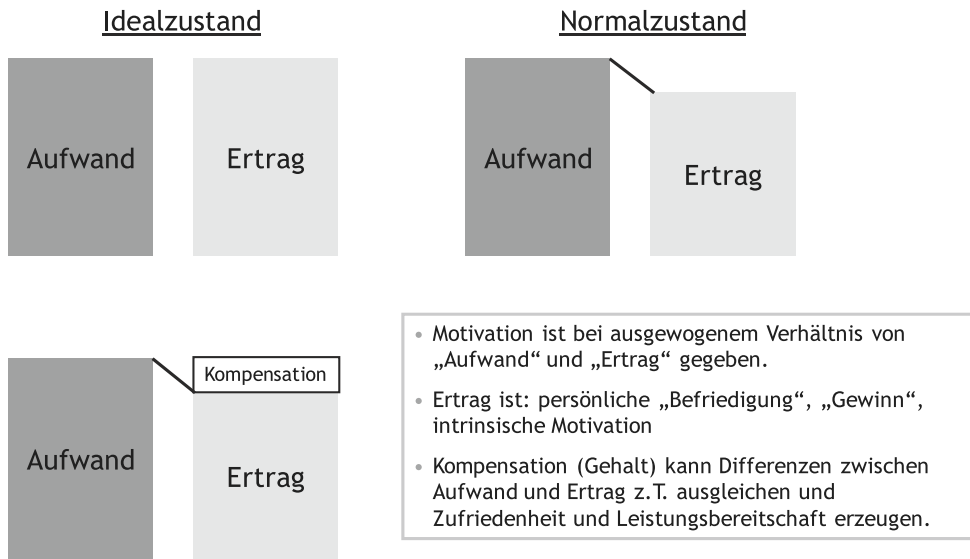
Moderne Motivationstheorien beruhen z. T. auf einem sogenannten „mathematischen Erwartungswert“ und werden unter dem Begriff Erwartung-mal-Wert-Modelle (z. B. Atkinson, 1964) zusammengefasst. Hierbei wird davon ausgegangen, dass das Produkt von Erwartung und Wert die Höhe der Motivation darstellt, die z. B. ein Mitarbeiter bei der

Bearbeitung einer Tätigkeit verspürt. Unter Erwartung versteht man die subjektive Erwartung, dass das eigene Verhalten ein bestimmtes Ereignis als Konsequenz hat. Der Wert gibt den subjektiven Wert an, den das Ereignis für die Person hat. Motivation lässt sich somit als eine Form der Kosten-Nutzen-Rechnung verstehen, bei der der Mitarbeiter den zu leistenden Input (seine Arbeitsleistung oder seinen Aufwand) zu dem zu erwartenden Outcome (den Konsequenzen oder dem Ertrag) ins Verhältnis setzt. Fällt der Abgleich zu seinen subjektiv empfundenen Gunsten aus, ist er motiviert, zeigt Leistung und ist produktiv. Umgekehrt führt ein negativer Abgleich zu Demotivation und Unzufriedenheit.

Um sowohl die Bedeutung der Mitarbeitermotivation für die Leistungsbereitschaft der Mitarbeiter zu verdeutlichen als auch zu zeigen, wie schnell sich Motivation in Demotivation verwandeln kann, hat sich ein einfaches Modell – das Aufwands-Ertrags-Modell – bewährt. Das im Folgenden vorgestellte Modell ist an die Arbeiten von Siegrist (1996) angelehnt.

Das Aufwands-Ertrags-Modell geht davon aus, dass wir alle, wenn wir arbeiten, einen gewissen Aufwand verspüren. Aufwand ist all das, was Sie in Ihren Job investieren – vom Training on-the-job über die investierte Zeit bis hin zu geleisteten Überstunden. Aufwand ist auch das frühe Aufstehen, eine lange Anreise, das Einhalten der Kleiderordnung oder der Organisationsaufwand, den Sie haben, um Ihre Kinder unterzubringen. Was genau als Aufwand erlebt wird, ist sehr individuell und somit von Mitarbeiter zu Mitarbeiter verschieden. Das Modell vertritt die Annahme, dass diesem erlebten Aufwand – den Investitionen, die ein Mitarbeiter bei der Leistungserbringung für das Unternehmen tätigt – ein sogenannter Ertrag gegenübersteht. Der Ertrag setzt sich aus allem zusammen, was Sie für Ihren getätigten Aufwand erhalten, was jedoch nicht direkt monetär ist – also nicht Ihr Gehalt. Als Ertrag benennen Menschen z. B. Spaß an der Tätigkeit, eine gute Beziehung zu Kollegen, die Möglichkeit der Selbstverwirklichung, Anerkennung, Erfolg, Status, Einflussmöglichkeiten und vieles mehr. Es handelt sich, salopp formuliert, um das, was der Mitarbeiter für seine Arbeit subjektiv bekommt. In der nachfolgenden Abbildung sind Aufwand und Ertrag als zwei Säulen dargestellt.

Abbildung 2.1 Das Aufwands-Ertrags-Modell



Bei Betrachtung von **Abbildung 2.1** fällt auf, dass sich Aufwand und Ertrag im Idealzustand exakt entsprechen. Dies wäre z. B. der Fall, wenn ein Mitarbeiter subjektiv das Empfinden hätte, dass seine Aufwendungen zu seinem Ertrag völlig äquivalent sind, dass eine perfekte Balance herrscht zwischen dem, was er investiert und dem, was er dafür im Gegenzug erhält. Die Folge sind eine hohe Zufriedenheit, vielleicht sogar Begeisterung für die Tätigkeit und der Wille, sie morgen wieder auszuführen.

In der Realität finden wir häufiger einen leicht veränderten Normalzustand vor, in dem der Ertrag als etwas geringer als der Aufwand wahrgenommen wird – dies ist anhand der etwas kürzeren Ertragssäule bildlich dargestellt. Aus dem Vergleich von Aufwand und Ertrag (in der Abbildung durch die Linie zwischen den beiden Säulen dargestellt) resultiert die Zufriedenheit des Mitarbeiters mit seiner Arbeitssituation. Ist die Differenz zwischen erlebtem Aufwand und Ertrag gering, resultiert daraus Zufriedenheit. Wird sie zu groß, resultiert aufseiten des Mitarbeiters Unzufriedenheit.

Bei der Untersuchung von Mitarbeiterzufriedenheit kommen viele Studien zu dem Ergebnis, dass nur ein verhältnismäßig geringer Teil der Mitarbeiter wirklich zufrieden mit seiner Tätigkeit und dem Unternehmen loyal verbunden ist sowie mit hohem Engagement seiner täglichen Arbeit nachgeht. Eine Studie des Bundesministeriums für Arbeit und Soziales (psychonomics AG, 2006) belegt, dass nur ungefähr ein Drittel der Befragten über eine stark ausgeprägte Arbeitszufriedenheit verfügt. Dagegen sind 37 Prozent in die Kategorie der „passiv-Zufriedenen“ einzuordnen – sie sind mehrheitlich desinteressiert und ihr Engagement ist höchstens durchschnittlich ausgeprägt. 14 Prozent der Befragten gaben an,

dass sie mit ihrer Arbeit akut und stark unzufrieden sind und sich sogar wünschen, den Arbeitgeber zu wechseln. Abgesehen davon, dass es ein bedenkliches Licht auf die Zufriedenheit und Leistungsbereitschaft von Mitarbeitern in Unternehmen wirft, bestätigen diese und vergleichbare Studien die Annahme des oben angeführten Modells, dass der erlebte Aufwand für viele Arbeitnehmer höher ist als der erlebte Ertrag. Solange das vom Unternehmen gezahlte Gehalt, in der **Abbildung 2.1** als „Kompensation“ gekennzeichnet, diese Differenz subjektiv ausgleichen kann, wird der Arbeitnehmer trotzdem mit relativer Zufriedenheit und Leistungsbereitschaft an seinen Arbeitsplatz gehen. Halten sich also, wie in **Abbildung 2.1** unten links dargestellt, Aufwand und Ertrag plus Kompensation ungefähr die Waage, gehen wir von einer angemessenen Zufriedenheit und Leistungsbereitschaft der Arbeitnehmer aus.

Wichtig ist festzuhalten, dass der Grad der wirklichen Zufriedenheit eines Arbeitnehmers an der Differenz zwischen Aufwand und Ertrag gemessen wird. Würde die erlebte Differenz zwischen Aufwand und Ertrag auf einem als angemessen erlebten Niveau konstant bleiben, hätten wir in Unternehmen wahrscheinlich weniger Motivationsprobleme. Leider führen die unterschiedlichsten Ereignisse in Unternehmen dazu, dass der erlebte Aufwand der Arbeitnehmer steigt. Es werden z. B. Abteilungen umstrukturiert, man bekommt neue Vertriebsgebiete mit neuen Kunden, Ziele werden ständig angehoben, es wird rationalisiert, so dass für den Einzelnen mehr Arbeit entsteht, Gruppen werden neu zusammengewürfelt usw. Welche Maßnahmen von Mitarbeitern als Aufwandserhöhung erlebt werden, wissen Sie als Führungskraft aus Ihrem Alltag wahrscheinlich sehr genau.

2.2 Bedeutet Aufwandserhöhung Unzufriedenheit?

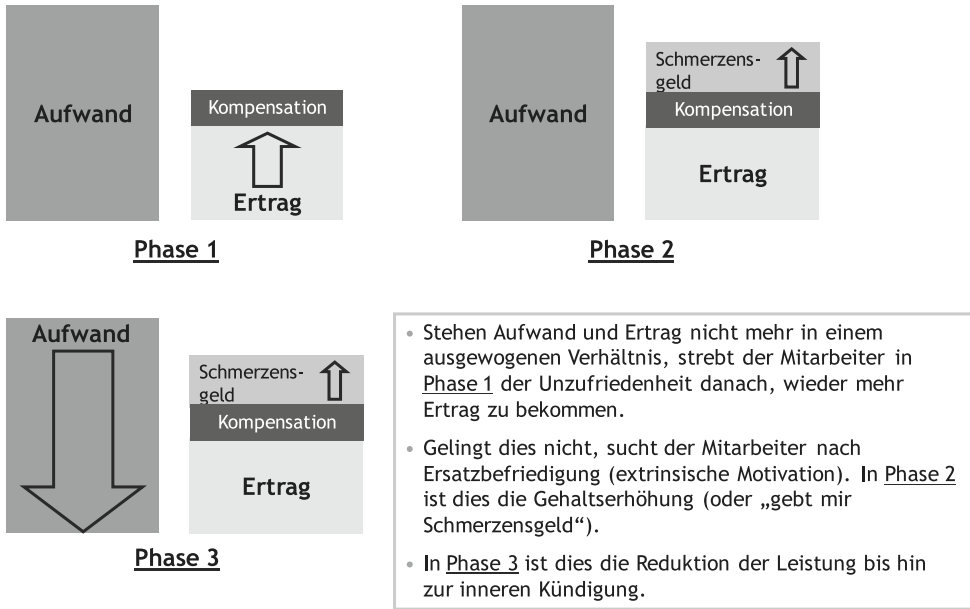
Eine vorübergehende Aufwandserhöhung, wie in der nachfolgenden Abbildung dargestellt, würde der Mitarbeiter für eine gewisse Zeit durchaus motiviert mittragen. Erst wenn dieser Zustand zu lange andauert (vielleicht sechs bis neun Monate), wird der Mitarbeiter irgendwann Unzufriedenheit verspüren. Um die Entwicklung von einer ersten Unzufriedenheit bis hin zur inneren Kündigung nachvollziehen zu können, stellen Sie sich bitte einen sehr jungen Mitarbeiter vor, der nach seiner Ausbildung bzw. seinem Studium in Ihr Unternehmen gekommen ist und voller Elan und Tatendrang an die Arbeit geht. Stellen Sie sich weiterhin vor, dass dieser Mitarbeiter nach einer vielleicht zweijährigen Tätigkeit in Ihrem Unternehmen das erste Mal erlebt, dass sich sein Aufwand erhöht. Das kann z. B. dadurch entstehen, dass eine gravierende Umstrukturierung dazu geführt hat, dass langgewonnene Kollegen verloren gingen, er nun andere Aufgaben ausführen muss und vielleicht sogar den Unternehmensstandort wechseln musste. Da es für den jungen Mitarbeiter das erste Mal ist, dass er so etwas erlebt, nehmen wir an, dass er den erhöhten Aufwand zunächst einmal mit Fassung trägt und versucht, die neue Situation für sich positiv zu gestalten. Nun kann es aber passieren, dass die neue Situation für ihn tatsächlich deutlich weniger positive Aspekte aufweist als seine vorherige Situation. Ist dies der Fall, wird er nach einer gewissen Zeit das erste Mal in seinem Arbeitsleben wirkliche Unzufriedenheit

verspüren. Diese entsteht dadurch, dass die Differenz zwischen seinem subjektiv erlebtem Aufwand und empfundenen Ertrag dauerhaft zu groß ist. Wenn der junge Mitarbeiter ein gutes Verhältnis zu Ihnen als Führungskraft hat, wird er zu Ihnen kommen und Ihnen von seiner Unzufriedenheit berichten. Er wird Sie bitten, gemeinsam mit ihm zu überlegen, was an der Situation veränderbar ist. Überlegen Sie an dieser Stelle kurz, was Sie glauben, was sich Ihr junger Mitarbeiter von Ihnen wünscht. An welcher Variablen sollen Sie etwas verändern – am Ertrag, an der Kompensation oder am Aufwand?

Frage ich in Seminaren Führungskräfte danach, was der junge Mitarbeiter in dieser Situation wohl von Ihnen erwartet, ist die Antwort häufig: „eine Gehaltserhöhung“. Betrachten wir, was Menschen in der ersten Phase einer beruflichen Unzufriedenheit tatsächlich wollen, stellen wir fest, dass sie nach einer *Ertragserhöhung* fragen. In der *Phase 1 der Demotivation* wollen sie wieder mehr Spaß, sie wollen neue Herausforderungen, sie wollen mehr mit Kollegen zusammenarbeiten, sie wollen Prestige gewinnen o.Ä., je nachdem, was für den Einzelnen als Ertrag wahrgenommen wird. Dieses Phänomen, dass Mitarbeiter in der ersten Phase einer beruflichen Unzufriedenheit nach einer Ertragserhöhung fragen, ist vielen Führungskräften häufig nicht bewusst. Ein korrigierendes Handeln über eine Gehaltserhöhung – was gern als Ausgleich genutzt wird – kann das Problem nicht lösen. Die Unzufriedenheit des Mitarbeiters wird weiterbestehen, denn die Differenz zwischen Aufwand und Ertrag wird durch die Gehaltserhöhung nicht verändert.

Gehen wir davon aus, dass unser junger Mitarbeiter von seinem Vorgesetzten keine Ertragserhöhung bekommen hat. Er wird wieder an seinen Arbeitsplatz gehen und, so gut es geht, seinen Job machen. Vielleicht hat sein Vorgesetzter ihm auch erklärt, dass es für alle schwer sei. Seine Unzufriedenheit besteht aber weiter und bald wird er einen neuen Versuch unternehmen, diesen Zustand zu verbessern. Jetzt, in *Phase 2 der Demotivation*, wird der Mitarbeiter zu seinem Vorgesetzten gehen und ihn selbst direkt nach einer Gehaltserhöhung fragen. Die Begründung könnte sein: „Chef, für die viele Arbeit, die ich hier zu leisten habe, brauche ich mehr Schmerzensgeld!“ Handelt es sich um einen guten Mitarbeiter, wird der Vorgesetzte bereit sein, soweit es in seiner Macht steht, ihm die Gehaltserhöhung zu geben. Das Mehr an Geld wird ggf. zu einer vorübergehenden Steigerung der Arbeitszufriedenheit beim Mitarbeiter führen. Das Dumme ist nur: Geld wird schnell zur Gewohnheit und gewöhnliche Dinge haben auf uns keine motivierende Wirkung mehr. D. h., nach relativ kurzer Zeit (nehmen wir einmal an, nach ca. drei Monaten) wird der Mitarbeiter seine Unzufriedenheit wieder spüren, da das eigentliche Problem – der zu geringe Ertrag im Verhältnis zum Aufwand – nach wie vor besteht. Der finale Schritt in einer Situation anhaltender Unzufriedenheit ist die Aufwandsreduktion. Sie erfolgt in *Phase 3 der Demotivation*. **Abbildung 2.2** macht die angesprochenen Zusammenhänge deutlich.

Abbildung 2.2 Phasen der Unzufriedenheit/Demotivation bei Aufwands-Ertrags-Differenzen



Die Aufwandsreduktion ist leicht zu realisieren, Mitarbeiter sind dabei durchaus kreativ. Wenn Sie selber einmal darüber nachdenken, werden Ihnen schnell verschiedene Möglichkeiten der Aufwandsreduktion einfallen. Angefangen damit, langsamer zu arbeiten, über qualitativ weniger hochwertiges Arbeiten, verlängerte Gesprächspausen mit Kollegen, die Bearbeitung privater E-Mails oder Internetinteressen, Dienst nach Vorschrift bis hin zu erhöhten Fehl- und Krankenzeiten u.v.m. haben Mitarbeiter viele Alternativen. Aus zahlreichen Coachingsitzungen kann ich berichten, dass es meist eine Weile dauert, bis die Führungskräfte diese Hinweise tatsächlich wahr- und angemessen ernst nehmen. Dies liegt z. T. auch daran, dass sich Mitarbeiter sehr geschickt verhalten, wenn sie aktiv Aufwandsreduktion betreiben. Dabei gilt: Je größer ein Unternehmen oder ein Bereich ist, desto leichter ist Aufwandsreduktion durch Mitarbeiter möglich, da der einzelne Mitarbeiter weniger stark im Fokus der Aufmerksamkeit steht. Die Mitarbeiter machen weiterhin einen geschäftigen Eindruck und äußern zeitgleich aktiv ihre Unzufriedenheit und die empfundene Überlastung. Vor diesem Hintergrund ist es teilweise schwer zu differenzieren zwischen dem Mitarbeiter, der wirklich überlastet ist und viel zu tun hat und dem Mitarbeiter, der nur einen geschickten Weg gefunden hat, seinen Aufwand zu reduzieren. Stellt der Mitarbeiter sich clever an, geht es ihm vielleicht sogar ganz gut in der Situation und er würde sagen: „Für das bisschen Arbeit, das ich hier leiste, werde ich ziemlich gut bezahlt.“