Diana von Kopp

Führungskraft – und was jetzt?

Vom Kollegen zum Vorgesetzten

Den Rollentausch meistern, Lösungen aus Psychologie und Praxis

EXTRAS ONLINE

Springer

Führungskraft – und was jetzt?

Diana von Kopp

Führungskraft – und was jetzt?

Vom Kollegen zum Vorgesetzten:
Den Rollentausch meistern,
Lösungen aus Psychologie und Praxis

2. Auflage

Springer

Dipl.-Psych. Diana von Kopp
Heidelberg

Ergänzendes Material finden Sie unter http://extras.springer.com/
Bitte geben Sie im Suchfeld die ISBN ein.

ISBN 978-3-662-50361-4 ISBN 978-3-662-50362-1 (eBook)
DOI 10.1007/978-3-662-50362-1

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

Springer
© Springer-Verlag Berlin Heidelberg 2014, 2017
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 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.
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.

Umschlaggestaltung: deblik Berlin
Einbandabbildung: privat

Gedruckt auf säurefreiem und chlorfrei gebleichtem Papier

Springer ist Teil von Springer Nature
Die eingetragene Gesellschaft ist Springer-Verlag GmbH Berlin Heidelberg

Geleitwort Jürgen Raps, ehemaliger Vorstand der Lufthansa AG

Sehr verehrte Damen und Herren,

es hilft sicherlich, darüber nachzudenken, warum man gerade Sie als Führungskraft ausgewählt hat. Sie sind Ihren Chefs positiv aufgefallen, haben gute Leistungen gezeigt, man traut Ihnen Potenzial für weitere, höhere, komplexere Aufgaben zu. Und nun müssen Sie in der praktischen Tagesarbeit zeigen, dass Sie dem allen gewachsen sind, dass Sie das Vertrauen verdienen, das Ihre Chefs in Sie setzen. Die Blicke Ihrer Mitarbeiter sind auf Sie gerichtet und alle möchten vom neuen Chef, von der neuen Chefin hören, was Sache ist. Machen Sie jetzt nicht den Fehler und schlüpfen Sie in ein neues »Führungsgewand«. Bleiben Sie authentisch. Man hat Sie ja schließlich ausgewählt, weil Sie eben so sind, wie Sie sind. Ihre neuen Mitarbeiter, Kolleginnen und Kollegen kennen Sie ja höchstwahrscheinlich bereits aus Tagen gemeinsamen Arbeitens. Also verstellen Sie sich nicht und spielen sie keine Rolle, die Ihnen nicht auf den Leib zugeschnitten ist. Führung ist keine Komödie und kein Theater. Authentisch und berechenbar müssen Sie sein und bleiben, um von Ihrem neuen Team ernst genommen und akzeptiert zu werden. Ja, Team – sie sind Teil des Teams, aber der wichtigste. Sie sind Motivator, Moderator und letztendlich Entscheider. Akzeptieren Sie auch, dass die Fachkompetenz einzelner Teammitglieder durchaus größer sein kann als die Ihre. Ihr Job ist, diese wertvollen Quellen nutzbar zu machen. Stellen Sie sich vor, Sie wären der Fußballbundestrainer und müssen mehrere Individualisten zu einem gemeinsamen, unschlagbarem Team formen. Natürlich sind gerade zu Beginn der Tätigkeit als Führungskraft die Fettnäpfchen reichlich verteilt und gut platziert. Und mit Sicherheit springt man auch in das eine oder andere mit beiden Beinen hinein. Man macht Fehler. Man trifft falsche Entscheidungen. Aber das ist allemal besser, als gar keine Entscheidung zu treffen. Ihre Mitarbeiter erwarten von Ihnen Entscheidungen. Gerade als Führungskraft werden Sie gefordert sein, ständig mehrere Entscheidungen pro Tag zu treffen. Machen Sie sich mit der Tatsache vertraut, dass bei zehn Entscheidungen vielleicht zwei wirklich gute dabei sind. Es gilt, die guten Entscheidungen mit den wichtigen zu synchronisieren. Wenn Sie Fehler machen, dann geben Sie diese auch zu. Das zeugt

von innerer Größe, wird von ihren Mitarbeitern positiv geschätzt und lässt Sie in ihrer Achtung steigen. Nehmen Sie Kritik offen und ehrlich an, solange sie konstruktiv ist. Übrigens, Kritik gilt meist Ihrem Amt, nicht Ihrer Person. Ich selbst habe zu Beginn meiner Führungsverantwortung ziemlich lange gebraucht, um Kritik nicht persönlich zu nehmen, fair und gelassen zu bleiben. Glauben Sie mir, es erleichtert ungemein, wenn man das klar trennen kann.

Eine meiner Führungsgrundsätze lautet: Am besten ist Klartext; sollte das nicht reichen: Klarsttext. Soll heißen, dass es nicht sinnvoll ist, lange um den sogenannten heißen Brei herumzureden. Die Mitarbeiter lieben es, wenn Sie schnell auf den Punkt kommen. Sie wollen wissen, um was es geht, worauf es ankommt und was von ihnen erwartet wird. Stehlen Sie ihnen nicht unnötig Zeit. Zeit ist gleichbedeutend mit Leben. Reden Sie mit Ihren Mitarbeitern, nehmen Sie sich die Zeit, durch die Büros oder Produktionshallen zu laufen, und hören Sie zu. Richtiges Zuhören will gelernt sein. Verstecken Sie sich nicht hinter dem Schreibtisch oder an Ihrem Arbeitsplatz. Sie müssen präsent sein, sichtbar, als Vorbild auftreten. Motivieren Sie – vor allem aber motivieren Sie sich selbst. Als Führungskraft darf man sich nicht zurücklehnen und warten, bis man von irgendjemandem motiviert wird. Wer sich selbst motiviert, motiviert automatisch seine Mitarbeiter.

Natürlich gäbe es noch sehr viel zum komplexen Thema Führung zu sagen und zu schreiben, aber das ist ja Aufgabe des Buches und nicht des Geleitwortes.

Ich wünsche Ihnen für Ihre zukünftige Tätigkeit als Führungskraft viel Erfolg, verständnisvolle Vorgesetzte, immer gut gelaunte, motivierte und freundliche Mitarbeiter, das berühmte Quäntchen Glück und die nötige Ausdauer und Kraft für Ihren anspruchsvollen, verantwortungsvollen Karrierepfad.

Herzlichst Ihr
Jürgen Raps

Vorwort

Ziel des Buches

Es gibt den geborenen Leader, glaubte man lange Zeit.

Hätte sich diese Annahme bestätigt, wären viele Chefposten unbesetzt geblieben. Das Gegenteil ist der Fall: Führungsfähigkeiten sind erlernbar. Ein beliebtes Forschungsziel weltweit ist es, die Gesetzmäßigkeiten idealer Führung herauszufinden. Wobei »ideal« in der jeweiligen Betrachtungsweise des Auftraggebers liegt. Wer in den Genuss einer Führungsposition gelangt, darf sich also einer Vielzahl von Studien und Literaturempfehlungen erfreuen. Meistens bleibt für deren Studium allerdings wenig Zeit, da sich im täglichen Leben Veränderungen größeren Umfangs ergeben. Ziel des vorliegenden Buches soll es daher sein, Führungskräften kurze und bündige Orientierung zu bieten sowie mit praxisnahen Werkzeugen den Einstieg in die Führungsrolle zu erleichtern.

Achtung:

Um die Lesbarkeit zu vereinfachen, wurde auf die zusätzliche Formulierung der weiblichen Form verzichtet. Selbstredend soll dieses Buch **beide** Geschlechter ansprechen.

Überblick

Führungsposition – das mag in manchen Ohren heroisch klingen. Wer allerdings Inhaber einer solchen ist, weiß, dass es in erster Linie eine Profession ist, ein Job, der zusätzlich zum Alltagsgeschäft besteht. Das kostet nicht nur Energie, sondern erfordert einiges an Talent und Fachkenntnis. Die Aufgaben sind so vielfältig wie anspruchsvoll und nicht selten wird man im Umgang mit Mitarbeitern mit den eigenen Grenzen konfrontiert. **Und was jetzt?**, mag sich so manch eine Führungskraft schon gefragt haben. Und vermutlich war das nicht die einzige Frage. Das ist gut so und völlig legitim. Fragen zu haben ist ein guter Anfang. Vorsorglich wurden in diesem Buch einige der typischen, unvermeidlichen Fragestellungen aufgenommen, Vorschläge und Anregungen zur Lösung inbegriffen.

Menschen zu führen, stellt eine Herausforderung dar. Im Berufsalltag ist das allerdings nur Teil eines Gesamtkomplexes, der sich Führung nennt und der folgende Bereiche umfasst:

- das Selbst,
- die Mitarbeiter,
- die Vorgesetzten sowie
- sämtliche Rahmenbedingungen, auch als Setting bezeichnet.

Fragen, die das Selbst oder die eigene Person betreffen

»Wer sich selbst gut führt, kann auch andere führen«, lautet eine Managementweisheit. Peter Drucker, Pionier und großer Vordenker der Managementlehre, formulierte es ganz ähnlich: »Nur wenige Menschen sehen ein, dass sie letztendlich nur eine einzige Person führen können und auch müssen. Diese Person sind sie selbst.« Voraussetzung zur Selbstführung ist die Selbsterkenntnis. Die Lektüre dieses Buches hilft Ihnen, sich folgenden Fragen anzunähern:

Welche Motive leiten mich? Welche Erwartungen habe ich, an mich selbst und an andere? Wie wirke ich auf andere? Wie gut ist meine Menschenkenntnis? Wie reagiere ich in Konfliktsituationen? Auf welche Ressourcen kann ich bauen? Wo liegen meine Stärken? Was sind meine Ziele und wie erreiche ich sie?

Fragen in Bezug auf Mitarbeiter

Sie sind auf verlässliche, loyale Mitarbeiter angewiesen. Deren Vertrauen zu gewinnen, ist wichtig. Soviel ist Ihnen vielleicht schon klar.

Aber wie soll das funktionieren, werden Sie sich fragen. Was bedeutet eigentlich Führen, und welcher Führungsstil passt zu mir? Was muss ich tun, um als Führungskraft respektiert zu werden? Wie setzte ich Entscheidungen durch? Wie soll ich im Konfliktfall reagieren?

Wenn Sie erst einmal beginnen darüber nachzudenken, wird Ihnen vielleicht schon ganz flau im Magen. Bevor Sie jetzt weitergrübeln, lesen Sie lieber ► Kap. 2 zur Mitarbeiterführung.

Fragen in Bezug auf Vorgesetzte

Offensichtlich gab es gute Gründe, Sie in eine Führungsposition zu befördern. Nun wollen Sie den Erwartungen auch gerecht werden.

Aber welche Erwartungen waren es nochmal genau? Und womit lassen sich Chefs beeindrucken? Wie verhält man sich am besten? Was ist zu tun, wenn der Vorgesetzte sich als schwierig entpuppt? Wie gelingt es dennoch, vernünftig zusammenzuarbeiten?

Hoffentlich sind Sie nach der Lektüre etwas schlauer und bestens vorbereitet, allen Erwartungen zur vollsten Zufriedenheit gerecht zu werden.

Fragen zu den Rahmenbedingungen, dem Setting

Vielleicht bleiben Sie in Ihrem Team und leiten es fortan. Möglicherweise gehören Sie auch zu jenen, die ihre Abteilung wechseln, oder gleich das Unternehmen. In jedem Fall werden Sie mit Veränderungen konfrontiert. Bevor Sie so richtig loslegen können, gibt es einige organisatorische Fragen zu klären:

Wer sind meine Ansprechpartner? Wer ist für welchen Bereich zuständig? Welche Netzwerke existieren und wie knüpfe ich Netzwerke? Wie erhalte ich am schnellsten Einblick in die Firmenkultur? Wie organisiere ich meinen Arbeitstag? Wie gewinne ich Zeit? Wie nutze und gestalte ich Rahmenbedingungen für erfolgreiches Arbeiten?

Aufbau des Buches

Dieses Buch ist in vier Kapitel aufgeteilt. Sie befassen sich mit:

1. Selbstführung,
2. Mitarbeiterführung,
3. Vorgesetzten und
4. Setting.

Zu Beginn eines jeden Kapitels erhalten Sie einen allgemeinen Überblick. Daran schließen sich Informationen, Beispiele aus der Praxis, Möglichkeiten zur Selbstreflektion und Lösungsvorschläge für konkrete Situationen an. Abschließend folgen jedem Kapitel kurze Zusammenfassungen.

Im Anhang finden Sie fünf Interviews von Führungskräften aus unterschiedlichen Berufsfeldern. Die Interviewpartner ermöglichen dabei einen Einblick in ihre Arbeit als Führungskraft und geben frischen Führungskräften praktische Tipps. Vier der fünf im Anhang des Buches abgedruckten Interviews können im Originalton angehört werden: Auf http://extras.springer.com (dort die ISBN des Buches eingeben: 978-3-662-50361-4) finden Sie mp3-Files zum Download.

Die Autorin

Dipl.-Psych. Diana von Kopp

Die Autorin ist Diplompsychologin mit den Schwerpunkten Wirtschaftspsychologie und Human Resource Management. Sie lehrt als Dozentin an Hochschulen, u. a. in den Fächern Persönlichkeitspsychologie und angewandte Psychologie. Für Unternehmen entwickelt Diana von Kopp praxisnahe Trainingskonzepte, an deren Umsetzung sie mit Mitarbeitern vor Ort beteiligt ist. So schult sie gemeinsam mit Kapitänen der Condor Flugdienst GmbH Führungskompetenzen von Piloten. Methodische Basis stellen dabei die Techniken und Erkenntnisse der humanistische Psychologie, sowie der Systemtheorie dar. Wert legt Diana von Kopp auf die interdisziplinäre Verzahnung der Psychologie mit den Bereichen Wirtschaft, Kultur, Technik und Medizin. Ihr Anliegen und Ziel ist es, Psychologie für jedermann greifbar und nutzbar zu machen.

Danksagung

Dieses Buch basiert auf den Erfahrungen einer Vielzahl von Menschen. Einige dieser Erfahrungen sind als Beispiele aufgelistet, andere in Form von Interviews. Und doch stellen sie damit nur einen Bruchteil dessen dar, was in der Gesamtheit vorhanden ist. Seminarteilnehmer, Moderatorenkollegen, Freunde und Förderer, sie alle haben ihren Anteil, indem sie mir ihre persönliche Sichtweise als Führungskraft und ihre Methoden zu Handeln gezeigt haben. Darum gilt der Dank ausdrücklich jedem Einzelnen.

Darüber hinaus danke ich meinen eifrigen Testlesern Martina, Markus und Michael für die wertvollen Hinweise und Daniela Böhle für das gewissenhafte Lektorat und all die klugen Fragen. Danke an Ulrike Hartmann für den Ansporn und an Joachim Coch vom Springer-Verlag für die gute Zusammenarbeit. Danke an meine Familie für alles.

Inhaltsverzeichnis

1	**Selbstführung**	1
	Diana von Kopp	
1.1	**Motive**	3
1.1.1	Motivarten	4
1.1.2	Motive veranlassen uns, Situationen aufzusuchen	5
1.1.3	Situationen können Motive aktivieren	6
1.1.4	Motivkombination	7
1.1.5	Leistungsmotiv	7
1.1.6	Machtmotiv	10
1.1.7	Anschlussmotiv	13
1.1.8	Motivtypen und Persönlichkeit	15
1.1.9	Motivspezifische Motivation	16
1.2	**Innere Antreiber**	18
1.2.1	»Sei perfekt!«	18
1.2.2	»Streng dich an!«	20
1.2.3	»Mach schnell!«	21
1.2.4	»Mach es allen recht!«	22
1.2.5	»Sei stark!«	23
1.2.6	Schnellcheck innere Antreiber	24
1.3	**Körpersprache**	26
1.3.1	Körperhaltung	26
1.3.2	Körperspannung	27
1.3.3	Distanzzonen	27
1.3.4	Die innere und die äußere Haltung	28
1.3.5	Kongruenz und Authentizität	31
1.3.6	Präsenz	32
1.4	**Menschenkenntnis**	36
1.4.1	Soziale Wahrnehmung	36
1.4.2	Der erste Eindruck	37
1.4.3	Objektivität	41
1.5	**Feedback**	43
1.5.1	Das Johari-Fenster	43
1.5.2	Feedbackregeln	46
1.6	**Gesundheit**	48
1.6.1	Grundbedürfnisse	53
1.6.2	Widerstandskraft (Resilienz)	55
1.6.3	Die Entwicklung des eigenen, authentischen Führungsstils	57
1.7	**Zusammenfassung**	57

2	**Mitarbeiterführung**	59
	Diana von Kopp	
2.1	**Mitarbeiter oder Follower**	61
2.2	**Werte, Ziele, Relevanz**	68
2.2.1	Werte	68
2.2.2	Ziele	74
2.2.3	Relevanz	80
2.3	**Transformative Führung**	83
2.4	**Strategische Führung**	83
2.5	**Habituelle Führung**	86
2.6	**Grenzen der Einflussnahme durch Führung**	92
2.7	**Kommunikationsfähigkeit**	95
2.7.1	Richtig Fragen	95
2.7.2	Aktiv Zuhören	97
2.7.3	Informieren: die HUMOR-Methode	98
2.7.4	Überzeugen	100
2.7.5	Präsentieren	102
2.8	**Konfliktmanagement**	104
2.8.1	Eine Frage der Perspektive	105
2.8.2	Beurteilungsfehler	106
2.8.3	Konflikte als Chance	108
2.8.4	Konfliktarten	109
2.8.5	Konfliktlösung	112
2.9	**Entscheidungen treffen**	116
2.9.1	Kopf oder Bauch?	116
2.9.2	Entscheidungsfindung mit FOR-DEC	118
2.10	**Zusammenfassung Mitarbeiterführung**	119
3	**Vorgesetzte**	121
	Diana von Kopp	
3.1	**Die Perspektive des Vorgesetzten verstehen**	122
3.2	**Wie Sie Ihren Vorgesetzten beeindrucken**	123
3.3	**»Die fünf entscheidenden Fragen«**	124
3.4	**Das erste Gespräch mit Ihrem Vorgesetzten**	126
3.5	**Umgang mit schwierigen Vorgesetzten**	127
3.6	**Zusammenfassung**	130
4	**Setting**	131
	Diana von Kopp	
4.1	**Überblick**	132
4.1.1	Ihre Ankunft im Team	133
4.1.2	Vorabinformationen	134

4.1.3 Netzwerke identifizieren und nutzen 135
4.2 Arbeitsklima 139
4.3 Gestaltung eines leistungsförderlichen Settings 143
4.3.1 Kaizen 145
4.3.2 Optimierung des Parameters Weg 146
4.3.3 Optimierung des Parameters Zeit 150
4.3.4 Optimierung des Parameters Kraft 152
4.4 Zusammenfassung 153

5 Nachwort 157

Serviceteil 159
Interview mit Dennis Almagro Crespo, Copilot 160
Interview mit Uwe Loewer, pensionierter Lehrer und Studienrat ... 162
Interview mit Ana Martin-Villalba, Professorin für Molekulare Neurobiologie 164
Interview mit Ludwig Rausendorff, Flugkapitän 169
Interview mit Nanine Linning, Choreographin 171
Literatur 175
Stichwortverzeichnis 178

1

Selbstführung

Diana von Kopp

1.1 Motive – 3
1.1.1 Motivarten – 4
1.1.2 Motive veranlassen uns, Situationen aufzusuchen – 5
1.1.3 Situationen können Motive aktivieren – 6
1.1.4 Motivkombination – 7
1.1.5 Leistungsmotiv – 7
1.1.6 Machtmotiv – 10
1.1.7 Anschlussmotiv – 13
1.1.8 Motivtypen und Persönlichkeit – 15
1.1.9 Motivspezifische Motivation – 16

1.2 Innere Antreiber – 18
1.2.1 »Sei perfekt!« – 18
1.2.2 »Streng dich an!« – 20
1.2.3 »Mach schnell!« – 21
1.2.4 »Mach es allen recht!« – 22
1.2.5 »Sei stark!« – 23
1.2.6 Schnellcheck innere Antreiber – 24

D. von Kopp, *Führungskraft – und was jetzt?*,
DOI 10.1007/978-3-662-50362-1_1, © Springer-Verlag Berlin Heidelberg 2017

1.3 Körpersprache – 26
1.3.1 Körperhaltung – 26
1.3.2 Körperspannung – 27
1.3.3 Distanzzonen – 27
1.3.4 Die innere und die äußere Haltung – 28
1.3.5 Kongruenz und Authentizität – 31
1.3.6 Präsenz – 32

1.4 Menschenkenntnis – 36
1.4.1 Soziale Wahrnehmung – 36
1.4.2 Der erste Eindruck – 37
1.4.3 Objektivität – 41

1.5 Feedback – 43
1.5.1 Das Johari-Fenster – 43
1.5.2 Feedbackregeln – 46

1.6 Gesundheit – 48
1.6.1 Grundbedürfnisse – 53
1.6.2 Widerstandskraft (Resilienz) – 55
1.6.3 Die Entwicklung des eigenen, authentischen Führungsstils – 57

1.7 Zusammenfassung – 57

Was haben Motive, innere Antreiber, Körpersprache und Menschenkenntnis mit Führung zu tun? Sich damit auseinandergesetzt zu haben, bedeutet Kenntnis über persönliche Stärken und Schwächen zu haben. Darüber hinaus ermöglicht es, im richtigen Moment aus einer Schwäche eine Stärke zu machen und objektives Urteilsvermögen zu beweisen. Damit Ihnen das gelingt, lesen Sie das Kapitel zur Selbstführung.

1.1 Motive

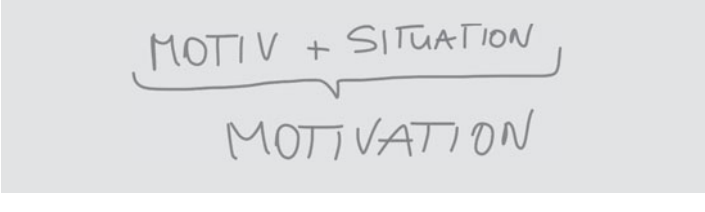
▪ Überblick

Ist es ein Zufall, dass Ihnen eine Führungsposition angeboten wurde? Wohl kaum, und wenn es Ihnen wie ein solcher erscheint, dann haben Sie diesen Augenblick, an dem der Zufall Ihnen begegnete, gut vorbereitet.

Um so weit zu kommen, haben Sie einiges geleistet. Sie haben hart gearbeitet und richtige Entscheidungen getroffen – mal aus dem Kopf, mal aus dem Bauch heraus. Neben logischen und formalen Gründen gab es vielleicht auch so etwas wie ein intuitives Gespür. Möglicherweise war dieses »Gespür« auch einfach ein Motiv. Motive steuern uns ebenfalls zu weiten Teilen unbewusst.

Zusammen mit der jeweiligen Situation, in der wir uns befinden, ergeben sie unsere Motivation (◘ Abb. 1.1).

David McClelland, ein US-amerikanischer Verhaltens- und Sozialpsychologe hat herausgefunden, dass für jeden Menschen eine **Kombination aus drei Grundmotiven** existiert. Diese Grundmotive sind das Leistungsmotiv, das Machtmotiv und das Anschlussmotiv (◘ Abb. 1.2).



◘ **Abb. 1.1** »Motivation«: Aus der Motivationspsychologie ist bekannt, dass für Motivation zwei Dinge notwendig sind: zum einen inneren Motive und zum anderen die Situation, in der sie zur Entfaltung kommen.

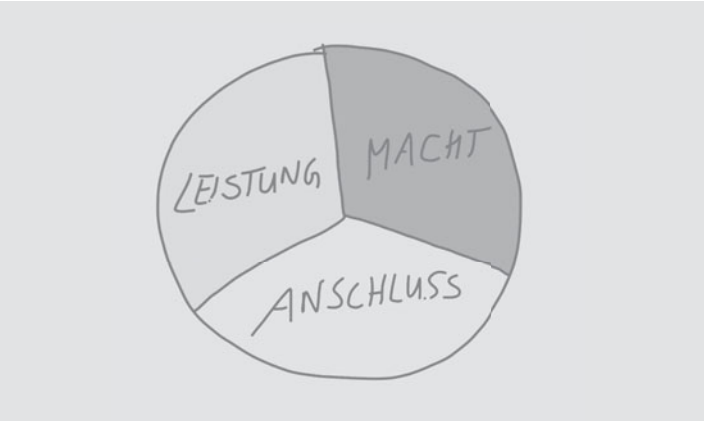


Abb. 1.2 Motive

1.1.1 Motivarten

- **Das Leistungsmotiv**

Hinter diesem Motiv verbirgt sich das Streben nach Weiterentwicklung, Erfolg und Perfektion. Leistungsmotivierte Menschen sind überdurchschnittlich ehrgeizig, sind ausdauernd und diszipliniert und können große Anstrengungen auf sich nehmen, um ihre Ziele zu erreichen. Im Alltag sind leistungsmotivierte Menschen daran zu erkennen, dass sie ihre Ziele konsequent verfolgen und sich seltener ablenken lassen. Sie stecken viel Zeit und Energie in ihre Projekte, sind interessiert, offen und wissbegierig. Leistungsmotivierte finden sich überdurchschnittlich häufig unter Experten und Spezialisten sowie im Leistungssport. In ihrer Arbeitsweise sind sie daran zu erkennen, dass sie ihre Aufgaben mit Disziplin, Gewissenhaftigkeit, Zuverlässigkeit und einem gewissen Streben nach Perfektion erledigen.

- **Das Machtmotiv**

Hinter diesem Motiv steht der Wunsch nach Einflussnahme, sowohl auf Menschen als auch auf Situationen. Es sind Macher und Gestalter, die ein ausgeprägtes Machtmotiv haben. Ihnen gemeinsam ist ein Bedürfnis nach Kontrolle, das allerdings einem Mangel an Vertrauen in andere entspringen kann. Bevor sie ihr Schicksal einem anderen in die Hände geben, gestalten sie es lieber selbst. Menschen mit einem ausgeprägten Machtmotiv finden sich häufig in leitenden Funktionen, in Ehrenämtern, in der Politik, im Lehrer- und Therapeutenberuf und überall dort, wo sie etwas bewegen können.

Abb. 1.3 »Aufsuchendes Motiv«

- **Das Anschlussmotiv**

Das Anschlussmotiv ist das »Beziehungs-Gen« unter den Motiven. Jeder Mensch strebt nach Anerkennung, Zuwendung und Dazugehörigkeit. Schon aus diesem Grund steckt in jedem von uns eine gehörige Portion Anschlussmotiv. Allerdings gibt es Menschen, die besonders gerne und häufig den Kontakt mit ihren Mitmenschen suchen. Bei ihnen ist das Anschlussmotiv dann ein Leitmotiv. Ihnen gemeinsam sind hohe kommunikative Fähigkeiten und zwischenmenschliche Sensibilität. Daher sind diese Menschen, deren Leitmotiv das Anschlussmotiv ist, häufig in Berufen anzutreffen, die genau diese Qualitäten erfordern. Beispielsweise in sozialen Berufen, im Kundenservice oder in Beratungsstellen.

1.1.2 Motive veranlassen uns, Situationen aufzusuchen

Motive bringen uns dazu, dass wir uns in bestimmte **Situationen begeben**, indem wir beispielsweise bestimmte Berufe wählen oder uns motivtypische Hobbies suchen. So bringt uns das Anschlussmotiv dazu, dass wir soziale Netzwerke pflegen, oder das Machtmotiv, dass wir Einfluss nehmen wollen, z. B. in Ehrenämtern oder in Führungspositionen. Jemand mit einer hohen Leistungsmotivation besucht in seiner Freizeit vielleicht gerne Fortbildungen oder eignet sich auf andere Weise Wissen und Können an (Abb. 1.3). Oder er trainiert für einen Wettkampf. Die Motivation hierfür

muss er nicht erst aufbringen, sie ist gewissermaßen schon da, weil das Motiv Motor ist.

1.1.3 Situationen können Motive aktivieren

Umgekehrt können Situationen Motive aktivieren. Das kennen Sie vielleicht aus eigener Erfahrung. Sie spielen mit Freunden ein Spiel und plötzlich sind Sie besonders ehrgeizig. Das war Ihr Leistungsmotiv, das sich da zu Wort meldete. Vielleicht haben Sie auch schon Situationen erlebt, in denen es Ihnen schwer gefallen ist, jemandem, der offensichtlich falsch gehandelt hat, die Meinung zu sagen. Besonders, wenn Ihnen dieser Mensch grundsätzlich sympathisch ist. Ihr Anschlussmotiv möchte die Harmonie aufrechterhalten und Auseinandersetzungen vermeiden. Kein Wunder also, dass Sie so freundlich reagieren.

Sie sind gerade im Begriff, eine Führungsposition anzunehmen oder sind bereits im Besitz einer solchen. Diese Position wird automatisch Einfluss auf Ihr Denken und Handeln haben. Möglicherweise werden sich sogar einige Ihrer persönlichen Wertvorstellungen verschieben. Sie glauben das nicht? Im Kapitänstraining der Lufthansa besteht eine Aufgabe darin, sich eine Vision zu schaffen, wie man als Kapitän gerne sein möchte, welche Eigenschaften man sich vorstellt, wie man auf seinen Copiloten reagieren möchte. Während man selbst Copilot ist, also seine Erfahrungen mit den verschiedensten Kapitänen und deren Führungsstil macht, neigt man vielleicht dazu, sich ein besonders schönes Bild von sich selbst als Kapitän auszumalen. In der Praxis gibt es allerdings Situationen, in denen man diesem Wunschbild nicht immer entsprechen kann. Führen ist komplexer, als von außen betrachtet. Allein die Tatsache, dass der Führende die (oft alleinige) Verantwortung trägt, ändert vieles. Regeln missachten? Das eigene Ding durchziehen? Auf der Firmenfeier über die Stränge schlagen? Muss nicht sein, wenn man als Vorbild ernst genommen werden möchte. Von jetzt ab stehen Sie im Fokus, es liegt an Ihnen, was Sie daraus machen. Führungspositionen haben das, was man im englischen Sprachgebrauch »positional power« nennt. Eine Positionsmacht also – und diese weckt, wie das Wort schon sagt, das Machtmotiv. Sie weckt also das Bedürfnis nach Einflussnahme und Kontrolle. Das ist gut so, allerdings sollten Sie auch bedenken, auf die richtige Balance zu achten, anderen ebenfalls Einfluss zu ermöglichen und Vertrauen zu schenken.