
Erfolgsfaktor Mensch: Denken und Handeln anderer verstehen, Wissensvorsprung ausbauen und erfolgreich umsetzen

2

Eine Investition in Wissen bringt noch immer die besten Zinsen
(Benjamin Franklin, 1706 – 1790, US-Staatsmann,
Ökonom und Naturwissenschaftler).

Zusammenfassung

Wer versteht, warum Menschen handeln, wie sie handeln, kann dieses Wissen gezielt einsetzen. Dieses Kapitel vermittelt eine Essenz über die psychologischen Zusammenhänge zwischen Motiven, Empathie, Entscheidungsfindung, Erfolgswahrnehmung und Kommunikation. Daneben erfahren Sie, weshalb Emotionen zur Zielerreichung notwendig sind. Zusätzlich gibt es praktische Tipps für Ihren Führungsalltag und wie Sie die Erkenntnisse direkt umsetzen können.

Die psychologische Essenz für Führungskräfte – Ihr Wissensvorsprung

Genau wie Benjamin Franklin sollten Sie das mit dem Grundlagenwissen zum Menschen verstehen – wer in Wissen investiert, wird mit besseren Führungsfähigkeiten belohnt. Und nicht nur das, er profitiert auch von dem besseren „Zinssatz“, sprich, die Führungserfahrung wird von Anfang an hochwertiger und positiver sein.

In den über zehn Jahren, in denen ich jetzt als Beraterin und Business Coach Führungskräften zu einem besseren Führungsverständnis ver helfe, mache ich immer wieder dieselbe Beobachtung: nämlich dass Führungskräfte zwar schnell mehr Zeit gewinnen und effizienter führen, dabei aber nicht eine grundsolide Wissensbasis aufbauen wollen. Aber genau diese ist ausschlaggebend, wenn Führungsskills nachhaltig verbessert werden sollen. Viele denken sogar, dass emotionale Intelligenz und Empathie nur in nicht analytische Berufsfelder wichtig sind. Also für all jene, die angeblich meist nicht auf der Grundlage klarer Ja- Nein-Entscheidungen handeln. Tja, das sehe ich anders. Gerade Ingenieure können besonders gut analysieren. Sie sind also praktisch von Natur aus

geborene Menschenversther – aber nur, wenn sie sich darauf einlassen wollen. Dazu möchte ich Sie einladen.

Ich schenke Ihnen ganz neue Ansichten vom Menschen, „dem unbekannten Wesen“. Und zum Schluss gibt es auch noch eine kleine Überraschung: die Erkenntnis, dass die Zusammenarbeit mit Menschen durchaus vorhersehbar und planbar ist. Glauben Sie nicht? Dann überzeugen Sie sich selbst!

Wenn Sie sich tiefer gehend mit dem Thema „Psychologie für Führungskräfte“ beschäftigen wollen, empfehle ich Ihnen die umfangreiche Literaturliste am Ende dieses Kapitels.

2.1 Den Menschen entdecken und verstehen

Um den Menschen und sein Handeln besser verstehen zu können, benötigt es diverse Grundkenntnisse in den verschiedenen Kommunikations- und Psychologiemodellen. Da sich die Modelle im Endeffekt auch noch gegenseitig beeinflussen, erhöht sich die Komplexität.

Wie Sie in Abb. 2.1 sehen, kreisen diverse Themen in den Köpfen der Führungskräfte. Sie sollte sich mit den Emotions- und Motivations-, den Entscheidungsfindungs-, den Erfolgs- und Kommunikationssystemen auseinander setzen. Hierbei gibt es viel zu entdecken. Aber im Wesentlichen geht es beim Führen um die drei entscheidendsten Fragen:

Frage Nummer 1: Warum handelt der Mitarbeiter, wie er handelt?

Was treibt ihn an und was blockiert ihn? Was macht den Menschen aus? Und was kann man tun, um ihn zu motivieren und zu aktivieren oder manchmal sogar zu beeinflussen? Der Begriff Motivation ist ein schwieriger, denn der Grat zwischen der Manipulation und der Aktivierung ist sehr schmal. Entdecken Sie hierzu mehr in Kap. 6, in dem es um die Mitarbeitermotivation geht.

Schauen wir uns einfach einmal die Bedürfnisse eines Mitarbeiters – und selbstverständlich auch die der Führungskraft – an.

Jeder möchte:

- weder Überforderung noch Unterforderung erleben
- spannende und sinnvolle Aufgaben ausüben
- Entscheidungsbefugnisse erhalten und Handlungsohnmacht vermeiden
- respektvoll und wertschätzend behandelt werden
- von allen anerkannt werden
- Stress, Druck und Angst – emotional wie physisch – vermeiden
- genügend Sicherheiten haben

Und warum haben wir diese Wünsche und Bedürfnisse? Weil unsere Psyche ein komplexes und individuelles Gebilde ist, das oft auch noch Verhalten an den Tag legt, dass der Urzeit nicht fremd ist. Dafür sollten wir dankbar sein, schließlich rettet es uns oft genug

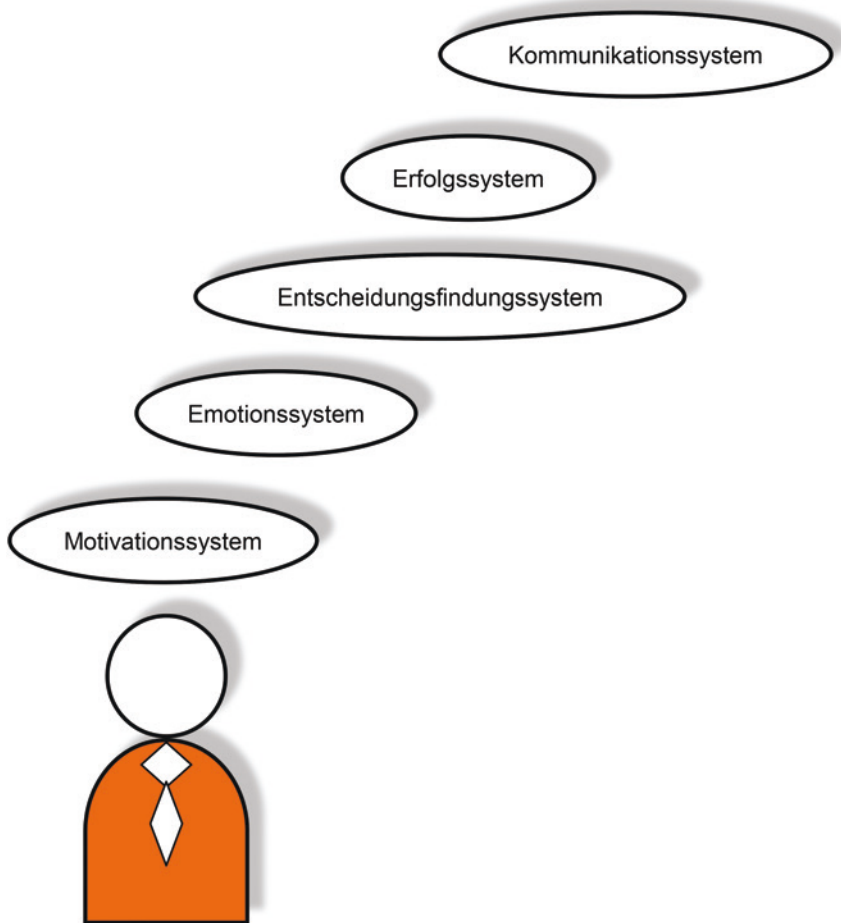


Abb. 2.1 Der Faktor Mensch als Satellitensystem

das Leben. Die Rede ist vom Reptiliengehirn, auch bekannt als Stammhirn, das in Notsituationen unsere Handlungsoptionen auf die wichtigsten beschränkt.

Frage Nummer 2: Wie kann man die Wünsche und Aussagen des anderen, beispielsweise des Mitarbeiters, richtig interpretieren?

Tja, das ist manchmal schon sehr seltsam. Da glauben Sie, Ihren Mitarbeiter endlich verstanden zu haben, und dann rennt er einfach in eine andere Richtung los. Selbstverständlich metaphorisch gesprochen.

Da habe ich für Sie erst einmal eine gute Nachricht: Wir alle sind keine Hellseher und noch gibt es keine Schnittstelle mit der wir, quasi wie mit einem USB-Stecker, einfach ans Gehirn des anderen andocken können und ihn auslesen können. Zum Glück.

Wenn wir kommunizieren, tun wir dies über viele Kanäle und das meiste bleibt dabei auch noch im Verborgenen. Wie wir trotzdem Licht ins Dunkel bringen, zeige ich Ihnen in den Kommunikationskapiteln über das Eisberg-Modell, die logische und die kreative Denkweise sowie die Axiome nach Watzlawick.

Frage Nummer 3: Wie kann man die gewonnen Erkenntnisse nun umsetzen?

Indem man zum einen versucht, die Grundlagen der menschlichen Psyche zu verstehen und zum anderen, indem man sich ein besseres Bild von seinem Team, jeden einzelnen Mitarbeiter und die wichtigsten Kollegen macht. Um seine Mitmenschen besser einschätzen zu können, gibt es viele Modelle. Ich für meinen Teil liebe Dinge, die zum einen einfach und zum anderen schnell gehen. Deshalb ist für mich das beste Modell mein Limbic-Identitäts-Modell. Es stellt ein Motiv-, Emotions- und Wertestruktur-Modell dar und gibt Aufschlüsse darüber, womit sich jemand identifiziert. Meine Interpretationen des Modells, ausgerichtet auf die Bedürfnisse von Führungskräften, geben Ihnen einen weiteren Schlüssel, damit Sie stark führen können. Dieses Modell finden Sie in Abschn. 6.10.

Dies sind die drei wichtigsten Fragen, die unser zukünftiges Handeln als Führungskraft maßgeblich beeinflussen werden. Aber starten wir mit der Beantwortung der ersten, mit dem Thema, bei dem quasi alles begonnen hat: In der Urzeit.

2.2 Das Stammhirn, die Notfallroutine der Urzeit

2.2.1 Stress, Druck und Ängste rauben dem Menschen seinen freien Handlungswillen

Unser Gehirn begann vor rund zwei bis drei Millionen Jahren, sich zu entwickeln. Der älteste Teil ist das Stammhirn. Es stammt wirklich aus der Zeit der Reptilien und war sozusagen unser erstes Gehirn. Es kontrolliert den Herzschlag, die Atmung und die Verdauung. Grundlegende Emotionen wie Angst, Hunger, Wut, Freude und Erregungen kann es auch steuern. Dank Stammhirn waren wir meistens in der Lage, in Notsituationen, wenn zum Beispiel der Säbelzahn tiger um die Ecke sprang, richtig zu reagieren. Da dieser Gehirnteil wie eine Notfallroutine abläuft, verdanken wir ihm unser Überleben, und das nicht nur früher, sondern auch noch heute. Er kommt heutzutage maßgeblich zum Einsatz, wenn wir Stress haben und unter großem Druck stehen oder starke Ängste haben.

Sollte der Stress so groß sein, dass das Stammhirn in Aktion tritt, wird unser Gehirn, wie ein Großrechner auf fast 20 % runtergefahren. Ja, Sie haben richtig gelesen. Wir besitzen dann nur noch ca. 20 % geistige Denkkapazität. Mit dieser „Rechenleistung“ können wir nur noch drei urzeitlich fest programmierte Grundroutinen bewältigen: Kampf, Starre und Flucht.

Dummerweise wurde diese Routine nicht auf unseren neuzeitlichen Stress umprogrammiert. Früher ging es in der Regel wirklich um das nackte Überleben, heute ist es überwiegend Alltagsstress. Was zur Folge hat, dass wir regelmäßig in stressigen Situationen mit der verbleibenden Denkkapazität weder logisch noch kreativ noch lösungsorientiert denken können.

Schauen wir uns einmal die typischen Reaktionen an, die Menschen unter Stress im Businessalltag zeigen:

Kampf

Unser innerer Kampfmodus sorgt dafür, dass der Mensch gleich zum Angriff übergeht und sich lautstark verteidigen will. Dabei kann der Angriff verbal oder mit anderen passenden Aktionen stattfinden. Manchmal wird dabei auch das eigentliche Vorhaben schlichtweg sabotiert. Im Kampfmodus wird intrigiert und gemeutert, was das Zeug hält. Denn Wut macht Menschen blind und es wird schnell nach Schuldigen gesucht – Argumente und Diskussionen finden hier kein Gehör mehr.

Starre

Wenn sich der Menschen in der Starre befindet, trifft das auf manche fast wortwörtlich zu, denn sie werden ganz starr vor Angst. Sowohl psychisch wie auch physisch. Die Starre erzeugt aber auch ein starres Denken und es wird auf Teufel komm raus an Regeln, Prozessen und Richtlinien festgehalten – egal ob es sinnvoll ist oder nicht. Durch diese Haltung bremsen sich Mitarbeiter gegenseitig aus und der Dienst nach Vorschrift wird zum Arbeitsalltag. Probleme werden nicht mehr gesehen oder sogar verleugnet. Wird über längere Zeit in der Starre verharret, erzeugt das Resignation und die Duldung der Situation. Die Starre und die daraus erwachsenden Probleme werden dann vom Umfeld allgemein als gesetzt und unlösbar angesehen. Die Beteiligten finden sich damit ab und etablieren passende Alternativen, anstatt das ursprüngliche Problem zu lösen.

Flucht

Physisch können Mitarbeiter auf viele Wege die Flucht antreten. Beispielsweise indem sie plötzlich Krankheitssymptome wie Kopfschmerz, Grippe, Magen-Darm-Infekt, Tinnitus, Rückenleiden etc. zeigen. Diese können real, aber auch eingebildet sein, nur um von der bestehenden Situation wegzukommen.

Daneben gibt es auch die psychische Flucht, die durch diverses Suchtverhalten gekennzeichnet ist, wie beispielsweise übermäßigen Kaffee-, Zigaretten-, Essens-, Zucker- oder Alkoholkonsum.

Und zum Schluss gibt es auch noch die Flucht nach innen, indem man sich von den anderen Kollegen abschottet und jeglichen Kontakt minimiert.

2.2.2 Die körperlichen Symptome in stressigen Situationen

Um Ihre Mitarbeiter in stressigen Situationen zukünftig besser steuern zu können, sollten Sie sich noch einmal vergangene Stresssituationen und die Reaktionen Ihrer Mitarbeiter anschauen. Hierzu ist es hilfreich, die wichtigsten körperlichen Symptome bei Stress zu kennen.

Äußerlich wahrnehmbare Symptome:

- Konzentrationsmangel
- hohe Fehlerrate
- Blackout
- Tunnelwahrnehmung
- Zittern
- Schweißausbruch
- Unrast

Physische Symptome:

- Lidzucken
- Kieferspannung
- Piepsstimme oder Heiserkeit
- Zittern
- Schlaflosigkeit
- weiche Knie
- Pulsrasen oder erhöhter Puls

Stellen Sie ein oder mehrere Symptome in Ihrem Team fest, sollten Sie wie folgt vorgehen

In der Regel sind in Teams alle Stresstypen vertreten. Wenn Sie nicht auf jeden individuell eingehen können, kümmern Sie sich um die Mehrheit. Ziel ist es, den Stresslevel auf ein vernünftiges Maß zu reduzieren, damit das Gehirn wieder seine volle Leistungskapazität erhält.

Bei Kampfanzeichen

Denjenigen, der mit Kampf reagiert, sollten Sie aus Meetings und aus der Kommunikation heraushalten, damit die Situation nicht noch schneller eskaliert.

Bei Zeichen der Starre

Bei demjenigen, den die Starre packt, haben Sie eine gute Chance, wenn Sie an das Wirgefühl und die Teamleistung appellieren. Stellen Sie die Wichtigkeit seiner Arbeit in den Vordergrund und zeigen Sie, was er bewegen kann, wenn er nicht in ein starres Verhalten fällt.

Bei Zeichen, dass die Flucht angetreten wird

Wer flüchten will, sollte auch flüchten können. Flucht bedeutet erst einmal im harmlosen Sinn, sich in Bewegung zu setzen. Und genau das ist es, was demjenigen am besten hilft. Ganz konkret bedeutet das: Bevor sich Krankheitssymptome oder ungesunde Verhaltensweisen einstellen können, schicken Sie diesen Mitarbeiter an einen anderen Ort, in verschiedene Meetings, in denen er zum Beispiel als Sprachrohr agieren kann. Oder Sie gehen als Notfallplan mit diesem Mitarbeiter zum besseren Denken einfach auf und ab.

- **Praxistipp** Ganz allgemein ist Bewegung immer ein gutes Mittel, um schnell Stress und Unruhe aus dem Körper zu bekommen. Deshalb empfehle ich hier ganz besonders Meetings im Gehen. Gerade wenn geistig nichts mehr geht oder schon die Säbel gewetzt werden, hilft es, das Meeting mit dem gesamten Team nach draußen zu verlegen oder einfach den Raum zu wechseln, indem Sie beispielsweise in die Cafeteria gehen.

2.3 Der Instinkt, Antriebsimpuls der Urzeit

Instinkte sind Verhaltensmuster, die fast ganz von allein ablaufen. Die meisten haben sich vor mehreren hunderttausend Jahren entwickelt. Die Instinkte sichern ebenfalls unser Überleben, allerdings schon bevor es zu einer Stressreaktion kommt. Sie arbeiten also anders als das Stammhirn.

Angeborene Instinkte sind zum Beispiel der Saugreflex von Kleinkindern und der Atemreflex. Wer versucht, tauchen zu lernen, erfährt schnell, wie ausgeprägt solche Instinkte sein können und wie schwierig es ist, diese bewusst zu unterdrücken. Ich kann selbst ein Lied davon singen. Immer wenn es darum ging, die Taucherbrille unter Wasser abzunehmen, um den Notfall zu üben, hatte ich zuerst fast einen produziert, indem ich eine große Ladung Wasser durch die Nase eingeatmet habe.

Instinkte abzulegen, ist fast unmöglich. Um beim Tauchbeispiel zu bleiben Apnoetaucher – das sind diejenigen, die ohne externe Sauerstoffzufuhr tauchen – trainieren jahrelang, um den Atemreflex so lange wie möglich hinauszögern zu können. Das schaffen sie nur durch Meditation, Atemübungen und das absolute Selbstbewusstsein, dass sie im Notfall das Richtige tun werden, wenn die Luft knapp wird.

- **Instinkte** sind quasi Reflexe, die ohne unser aktives Handeln ablaufen. Davon gibt es über sechshundert, wobei nicht jeder Mensch zwingend die gleichen haben muss.

Einige Instinkte kennen wir auch aus dem Businessalltag.

Sozialinstinkt

Teams geben uns Schutz und Sicherheit. Der Sozialinstinkt sorgt dafür, dass wir im Sinne des Teams das Richtige tun, und schenkt uns das Wirgefühl. Aber sollten Fremde das Team gefährden, greift der Sozialinstinkt durch und die Teammitglieder beschützen ihr Team vor dem Außenseiter.

Fortpflanzungsinstinkt

Ja, auch den gibt es im Businessalltag. Er ist Ihnen sicher schon begegnet, wenn Mitarbeiter ihre Arbeit oder Projekte als ihr Baby betiteln. Zudem sorgt dieser Instinkt dafür, dass sich manche auch geistig fortpflanzen wollen und Themen und Gebiete vehement besetzen und verteidigen wollen. Sie kennen sicherlich den Ausspruch, dass man erst einmal in einem speziellen Thema eine Tatsache schaffen möchte, also einen Pflock einschlagen will, damit es als eigenes Territorium besetzt werden kann. Manche sprechen gar von Pflock-Projekten oder etwas mehr businesslike von Leuchtturmprojekten.

Schutzinstinkt

Er sorgt dafür, dass Schwache geschützt werden oder das Teams vor „Angreifern“ verteidigt werden.

Fehlervermeidungsinstinkt

Diesen finde ich besonders spannend. Haben Sie schon einmal angeordnet, extra Fehler zu machen? Ja? Und wie ist es ausgegangen? Sicherlich nicht zufriedenstellend. Denn wir haben einen natürlichen Impuls, Dinge richtig machen zu wollen und somit Fehler zu vermeiden. Denn die Gefahr, aus dem Team verstoßen zu werden, das unsere sichere Heimat darstellt, wäre viel zu groß. Zumindest war das einst der Grundgedanke, als die Gruppe vor den vielen Gefahren wie Raubkatzen und die Naturgewalten der Savanne den größten Schutz geboten hatte. Dieser Instinkt war überlebenswichtig.

Kampfinstinkt

Der Sieg sichert unser Überleben. Für diesen Instinkt und den starken Instinkt, in den „Kampf“ ziehen zu wollen, wenn es darauf ankommt, schüttet unser Gehirn Glücksgefühle aus. Das Glückshormon Dopamin belohnt uns für den Siegeswillen und den Weg dorthin. Es macht vieles einfacher und die Menschen unempfindlicher gegenüber Schmerzen, schlechten Gefühlen und ihrem Gewissen. Wer sich Machtkämpfe zwischen Mitarbeitern anschaut bekommt schnell ein Gefühl dafür, wie der Kampfinstinkt dafür sorgt, dass Reaktionen instinktiv schnell erfolgen.

- **Praxistipps** Auch hier lohnt es sich, seine Mitarbeiter und Kollegen zu beobachten. Je besser Sie die Instinkte Ihrer Mitarbeiter und Kollegen kennen, desto gezielter können sie diese, wenn notwendig, provozieren oder umgehen.

Betrachten Sie die Instinkte Ihrer Mitarbeiter als eine Art Frühwarnsystem für Ihr eigenes Handeln, um zukünftig besser führen zu können. Analysieren Sie aber auch Ihre eigenen Instinkte genauer. Dadurch können Sie Ihre typischen Verhaltensmuster besser kennenlernen und eventuell zukünftig anders und bewusster reagieren.

2.4 Von der Emotion über die Motivation zur Zielerreichung

Die Kenntnisse über die Prozesskette von der Emotion über die Motivation bis zur Zielerreichung, wie sie in Abb. 2.2 dargestellt ist, sind essenziell. Das Wissen nützt Ihnen, wenn Sie zukünftig Ziele, wie beispielsweise die häufig eingesetzten Jahresziele, so definieren möchten, dass Ihre Mitarbeiter sie auch freiwillig und motiviert umsetzen wollen.

Wenn wir uns mit den menschlichen Faktoren beschäftigen, dann dürfen die Emotionen nicht fehlen.

- ▶ **Emotionen** sind nüchtern betrachtet nur situationsabhängige psychophysische Reaktionen. Wir haben also eine subjektive Wahrnehmung, das heißt wir fühlen etwas, wenn wir auf eine Situation reagieren.

Wir haben zum Beispiel Schmetterlinge im Bauch, wenn wir Glücksgefühle bekommen. Wenn Angst uns überkommt, fühlen wir uns starr vor Angst und unser Denken und Handeln verlangsamt sich.

- ▶ Kombiniert man positive Emotionen mit einem Ziel, so schafft man ein **Motiv**.

Dies ist das Motiv, das zur Zielerreichung benötigt wird. Im Umkehrschluss bedeutet das, dass, wenn eine Zielerreichung bezweckt wird, dafür Sorge getragen werden muss, dass die Zielerreichung und die Reaktion auf die Zielerreichung ein positives Gefühl auslösen. Ist die Reaktion zu gering oder das Gefühl nicht positiv genug, wird kein Motiv ausgelöst. Und da liegt das Problem bei vielen Mitarbeiterzielen. Es fehlt das positive Gefühl, das die Ziele auslösen sollen.

- ▶ Ohne Emotionen kein Motiv und keine **Motivation!**
- ▶ Unter **Motivation** wird ein Handlungsdrang und eine Haltung zu einer bestimmten Handlungsweise verstanden.

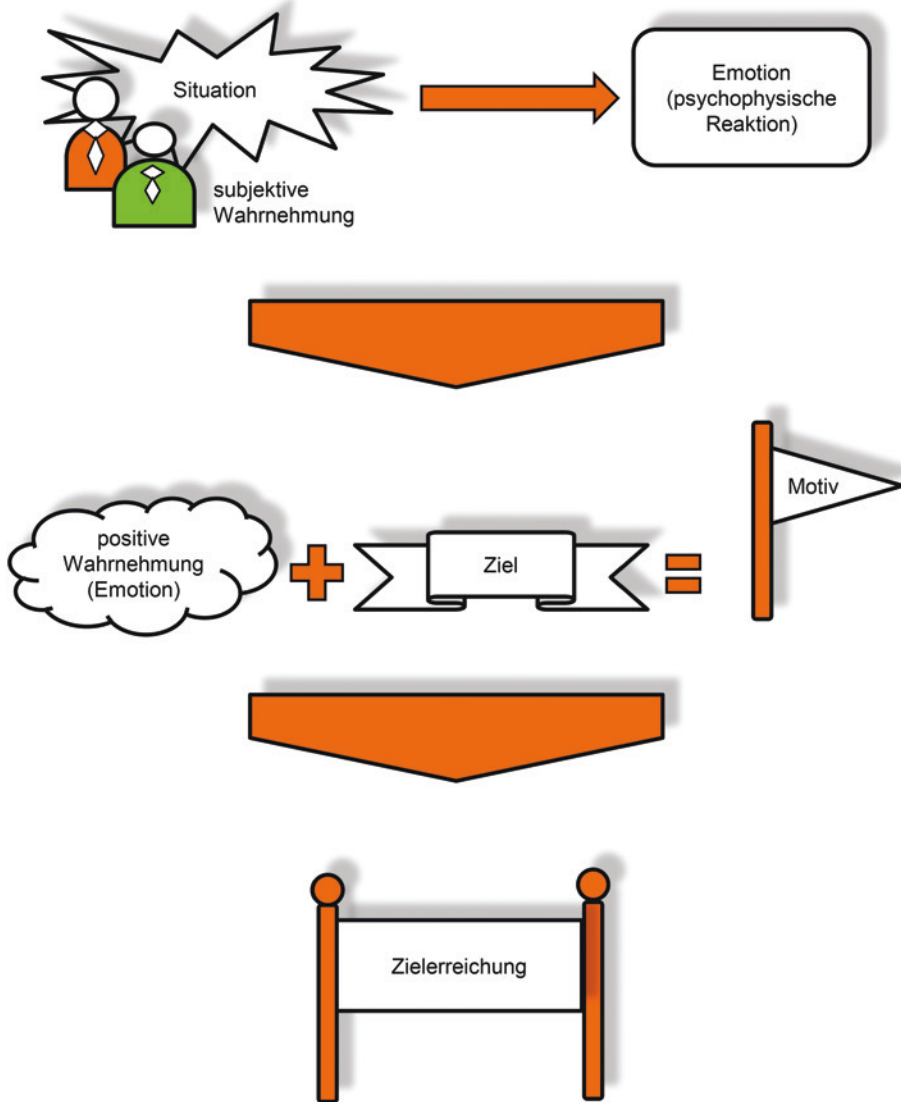


Abb. 2.2 Der Weg von der Emotion über das Motiv zur Zielerreichung

2.4.1 Zur Zielerreichung bedarf es positiver Gefühle, sonst bleibt das Motiv aus

Die meisten Mitarbeiterziele sind in drei Kategorien aufgeteilt:

1. Unternehmensziele
2. Bereichs-, Abteilungs- oder Teamziele
3. Individualziele

Unternehmensziele

Die Unternehmensziele sind für Mitarbeiter sehr oft jenseits ihrer Vorstellung. Sie liegen selten im direkten Beeinflussungsbereich des Mitarbeiters, wo sie eine motivierende Wirkung entfalten könnten. Somit ist die Zielerreichung nicht direkt mit einer Emotion gekoppelt. Die Ausnahme bilden Mitarbeiter mit einer hohen Unternehmensidentifikation.

Bereichs-, Abteilungs- oder Teamziele

Bei diesen Zielen verhält es sich ähnlich wie bei den Unternehmenszielen. Was nicht selbst beeinflusst werden kann, motiviert nicht. Die Zielerreichung liegt quasi in fremder Hand.

Individualziele

Bei den Individualzielen sieht es schon ganz anders aus. Da hat der Mitarbeiter in der Regel den größten eigenen Anteil an der Zielerreichung. Ob er dann motiviert ist oder nicht, liegt an den damit verknüpften Emotionen. Es gilt nun, die richtige Emotion als Motiv zu finden.

2.4.2 Geld ist ein schlechter Motivator – es motiviert nur vorübergehend, wenn überhaupt

Nun kommen wir zum (Erfolgs-)Schlüssel der Zielerreichung. Dieser muss wie bei einem Schloss die Tür zum Mitarbeiter aufschließen. Und hier kann ich Ihnen ein offenes Geheimnis verraten: Geld motiviert nur die allerwenigsten Mitarbeiter. Damit das funktioniert, muss der Mitarbeiter zuvor ein eigenes monetäres Geldmotiv haben, weil er sich beispielsweise ein Eigenheim zulegen möchte, sich ein neues Auto leisten will oder den tollen Urlaub, von dem er schon lange träumt. Ohne diese sekundären Motive motiviert Geld nur äußerst kurzfristig. Nach meiner Erfahrung gibt es viel effektivere Emotionsauslöser wie zum Beispiel Weiterbildung, Sonderaufgaben, Beförderung, Sonderurlaub ...

Die Motivatoren zur Zielerreichung sind höchst unterschiedlich. Wichtig ist, zu wissen, dass jeder Mitarbeiter zur Zielerreichung individuelle Emotionsauslöser braucht.

Welches Motiv das richtige für Ihre Mitarbeiter ist, erfahren Sie in Abschn. 6.10, in dem es um die Emotionswelt und die Identifikation Ihrer Mitarbeiter geht.

Die Gewichtung macht den Unterschied

Wenn wir wissen, dass hauptsächlich die Individualziele den Mitarbeiter motivieren, dann sollte da auch der Hauptanteil der Gesamtzielerreichung liegen. Es spricht auch nichts dagegen, wenn die Zielerreichung zu 100 % aus Individualzielen besteht. Sorgen Sie nur dafür, dass diese Ziele ins große Ganze, sprich in die Unternehmens- und Teamziele, einzahlen, dann sind Sie auf der sicheren Seite.

Verändern Sie die Zielerreichungsfrequenz

Wo steht geschrieben, dass die Zielerreichung nur einmal im Jahr gemessen werden soll? Ist das wirklich hilfreich für das Unternehmen? Nein. Meine Erfahrung zeigt, dass viele Mitarbeiter bis zum Sommer erst mal nicht an ihre Ziele denken. Die Themen bleiben einfach liegen. Im Sommer wollen dann die meisten Vorgesetzten einen Zwischenstand zur Zielerreichung erfahren, um anschließend den Druck erhöhen zu können, denn meist sind deren Ziele an die Zielerreichung der Mitarbeiter gekoppelt. Nun kommt der Mitarbeiter langsam in Schwung, um sich auf der Zielgeraden, im November und Dezember, überwiegend seinen eigenen Zielen zu widmen. Und da verliert das Unternehmen das zweite Mal, weil der Mitarbeiter seinen anderen Themen nicht mehr genügend Aufmerksamkeit schenkt. Diesem Teufelskreis können Sie auf zwei Arten entkommen: Entweder Sie stecken unterjährige Meilensteine ab, deren Erreichung der Mitarbeiter melden muss, oder Sie gehen auf eine Quartals- oder Halbjahreszielerreichung, selbstverständlich mit entsprechender Zielerreichungsausschüttung. Die quartalsweise Vorgehensweise ist meine bevorzugte. Die andere empfehle ich immer dann, wenn die Zielerreichungsstrukturen im Unternehmen so starr sind, dass unterschiedliche Vorgehensweisen pro Abteilung nicht geduldet werden.

Jahresziele versus Leistungsziele

Kommen wir zum letzten Punkt bei der Zielerreichung. Es ist ein kleiner, aber feiner Unterschied, wie Sie die Erreichung der Ziele nennen wollen. Im Endeffekt geht es nicht um die Ziele, sondern um die vollbrachte Leistung, denn die Ziele können top oder miserabel erreicht werden. Für das Unternehmen ist aber die bestmögliche Leistung das wichtigere Ergebnis. Ergo sprechen wir nicht über die Zielerreichung, sondern über die Mitarbeiterperformance, das heißt die erbrachte Leistung. Also nennen Sie es doch dann auch einfach so. Damit wird auf allen Seiten klar, worum es hier eigentlich geht. Die richtige Benennung hilft dabei.

Zusammengefasst lässt sich sagen, dass die Zielerreichung – und vor allem die des Unternehmens und des Teams – etwas Unemotionales und Abstraktes für den Mitarbeiter ist. Leistungserbringung dagegen nicht. Wollen Sie, dass Ihre Mitarbeiter die entsprechende

Leistung bringen, dann sorgen Sie für die richtigen Emotionen, wenn die Leistung exzellent erbracht wurde. Somit schaffen Sie ein Motiv, das von sich aus überzeugt.

► **Praxistipps**

1. Emotionalisieren Sie die Mitarbeiterziele, so schaffen Sie die nötige Motivation zur Zielerreichung.
2. Legen Sie den Fokus auf die Erreichung der persönlichen Ziele.
3. Verändern Sie die Gewichtung der Anteile. Die Individualziele sollten den größten Anteil ausmachen.
4. Erhöhen Sie die Zielerreichungsfrequenz, beispielsweise halbjährlich oder quartalsweise.
5. Benennen Sie die Zielerreichung um in „Leistungsziele“ oder „Leistungsmanagement“.

2.5 Motivation: Die Arbeit ist kein Ponyhof – oder doch?

Im vorhergehenden Kapitel haben wir gelernt, dass ein Motiv aus der Verknüpfung von positiven Emotionen mit einem Ziel besteht. Damit aus dem Motiv eine echte Motivation wird, muss die Zielerreichung die individuellen Bedürfnisse befriedigen. Bei den Bedürfnissen scheiden sich die gelehrten Geister. Es gibt Theorien, die sich dem Thema empirisch, theoretisch oder neurowissenschaftlich nähern. Dann gibt es wiederum Theorien, die sich hartnäckig halten, obwohl sie aus der Nachkriegszeit stammen und zumindest in unseren Breitengraden längst überholt sind. Ich für meinen Teil betrachte lieber die aktuellsten wissenschaftlichen Erkenntnisse. Aber da die alten Modelle noch zu viel Verwirrung stiften, fangen wir mit diesen an. Das Erste stammt aus den 1940er- und 1950er-Jahren, ist somit gut über sechzig Jahre alt und die Defizite des Weltkriegs sind noch deutlich zu spüren.

2.5.1 Die Bedürfnispyramide von Abraham H. Maslow

Die fünfstufige Bedürfnispyramide beschäftigt sich mit den Wachstums- und Defizitmotiven. Maslow erkannte, dass gewisse menschliche Bedürfnisse das Handeln bestimmen. Diese Bedürfnisse werden vorrangig befriedigt und bauen hierarchisch aufeinander auf. Bevor die nächste Stufe angestrebt werden kann, muss erst die aktuelle erfüllt sein und stabilisiert werden. Auf der untersten Ebene stehen die physiologischen Bedürfnisse wie Essen, Trinken und ausreichend Schlaf. Dann folgt die Ebene, bei der es um Schutz, Sicherheit, Unterkunft und Geld geht. In der dritten Stufe strebt man nach Liebe, Zugehörigkeit, Kontakt und Familie. In der vierten Ebene wünscht man sich Wertschätzung,

Anerkennung und Status. Diese vier Stufen bilden die Defizitmotive, bei denen es darum geht, Defizite zu beheben. Erst in der letzten Stufe geht es um Wachstum. Hier dominiert das Streben nach Selbstverwirklichung.

Am besten kann man erkennen, dass diese Pyramide nicht mehr ganz in unsere heutige Zeit passt, wenn man sich die vierte Stufe mit den Motiven Wertschätzung, Anerkennung und Status anschaut. Gerade die Wertschätzung ist ein Bedürfnis, das wir zu jeder Zeit gerne befriedigen würden. Da ist es egal, ob wir ausreichend Schlaf oder Essen hatten. Dies ist ein Beispiel dafür, dass unsere Motivation kein lineares Gebilde ist, das binär ein Bedürfnis nach dem anderen abarbeitet nach dem Motto „erst den Hunger stillen, dann Wertschätzung sammeln“. Die Motivation ist ein hochgradig komplexes System, was andere Wissenschaftler wie beispielsweise David McClelland besser darstellen.

2.5.2 Das Zwei-Faktoren-Modell von Frederick I. Herzberg

Das zweite Modell stammt zwar ebenfalls aus den 1960er-Jahren, ist dagegen auch heute noch aktuell. Es unterscheidet zwischen Hygienefaktoren und Motivatoren, wie man in Abb. 2.3 sehen kann [1].

Die Erkenntnis, die Herzberg zu diesem Modell bewegt hat, war, dass die Beseitigung von Arbeitsbedingungen, die bei Mitarbeitern zur Unzufriedenheit geführt haben, die Motivation nicht steigerte. Um dies zu erreichen, werden weitere Anreize benötigt. Somit unterscheidet Herzberg zwischen zwei Faktoren: den Hygienefaktoren und den echten Motivatoren.

Hygienefaktoren sind für Herzberg:

- Gehalt
- Sicherheit
- Status
- Arbeits- und Rahmenbedingungen
- Beziehungen zu Kollegen und der Führungskraft
- wie der Mitarbeiter selbst geführt und kontrolliert wird
- welche Politik das Unternehmen betreibt und wie sie auf die Mitarbeiter einwirkt

Motivatoren nach Herzberg:

- Gehalt
- Selbstverwirklichung
- Selbstbestimmung
- Leistung
- Erfolg
- Anerkennung
- Verantwortung
- eigener Einfluss

Arbeitszufriedenheit

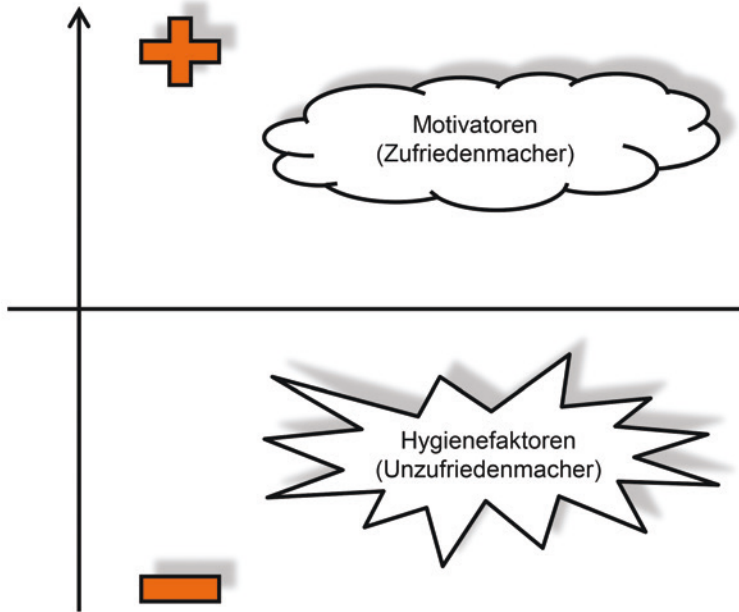


Abb. 2.3 Das Zwei-Faktoren-Modell nach Herzberg. (Grafik in Anlehnung an Große Boes S, Kaserci T: Trainer-Kit, managerSeminare Verlags GmbH, Bonn, S. 145)

Herzberg empfiehlt, mehr in die echten Motivatoren zu investieren als in die Hygienefaktoren. Meiner Ansicht nach sind beide wichtig. Wenn die Hygienefaktoren vernachlässigt werden, schaffe ich auch mit mehr Verantwortung, neuen Aufgaben oder Jobrotation keine Freude. Das muss jedem klar sein. Man kann nicht dem Einzelnen immer mehr aufs Auge drücken, ohne beispielsweise die Arbeitsbedingungen zu überdenken.

2.5.3 Die Leistungsmotivtheorie von David McClelland oder auch die drei großen Motive („Big Three“)

David McClelland war Professor an der Harvard School in Cambridge. Er erforschte den Zusammenhang zwischen Motivation und der Ausschüttung bestimmter Neurotransmitter wie beispielsweise Dopamin, das Glücksgefühle schenkt. McClelland stellte fest, dass es zu Konzentrationsverschiebungen kommt, wenn diese Botenstoffe die Zellinformationen weitergeben. Im Wesentlichen geht er von fünf Neurotransmittern aus: Adrenalin, Noradrenalin, Dopamin, Vasopressin und Arginin.

Seine zentrale Erkenntnis ist, dass die Motivation aus einer Handlungsbereitschaft, also einer mentalen Triebkraft, und einer Willenskraft, einer Art mentaler Energie, besteht. Beides ist erlern- und formbar. Letzteres ist für mich die wichtigste Erkenntnis. Motiviert zu sein, kann erlernt werden und ist somit nicht „gottgegeben“. Dass eine einfache „Motivationskarotte“ dabei nicht ausreicht, zeigt sein Motivmodell.

Die drei Hauptmotive nach McClelland:

- Machtmotiv
- Zugehörigkeitsmotiv
- Leistungsmotiv

Machtmotiv: das Streben nach Adrenalin und Noradrenalin

Hier liegt das Bestreben vor, andere zu beeinflussen und zu kontrollieren. Es gilt, Macht auszuüben und den Kontrollverlust zu vermeiden. Einflussnahme und Entscheidungsfähigkeit sind äußerst wichtig.

Zugehörigkeitsmotiv: das Streben nach Dopamin

Dieses Motiv wird auch Anschlussmotiv genannt, weil es zeigt, wie sehr diejenigen, die es antreibt, den Anschluss an eine Gruppe suchen. Sie wollen sich sicher fühlen, dazugehören und Zuwendung erfahren. Zurückweisung wird absolut vermieden.

Leistungsmotiv: das Streben nach Vasopressin und Arginin

Hier geht es um die Leistung und die Erfolge, die erzielt werden – je mehr, desto besser. Die daraus resultierenden Fortschritte und die Anerkennung motivieren ebenfalls. Misserfolge dämpfen diesen Tatendrang.

2.5.4 Die intrinsische und extrinsische Motivation

Neben den „Big Three“ werden noch zwei weitere wesentliche Motivationen unterschieden, die intrinsische und die extrinsische. Die intrinsische ist die stärkere Kraft. Wenn man es als Führungskraft schafft, diese beim Mitarbeiter zu wecken, haben beide gewonnen.

Die intrinsische Motivation ist der Antrieb der Gewinnertypen

Diese Motivation sorgt dafür, dass wir etwas tun, weil wir selbst es tun wollen. Die Selbstverwirklichung ist dabei der wichtigste Motivator und nur unser eigener Antrieb sorgt für die nötigen Handlungsgründe. Die Ausführung erzeugt Spaß und wir wollen, dass das Ergebnis so eintritt, wie wir es uns vorstellen. Die Belohnung ist die Erfüllung unserer eigenen Vorstellungs- und Willenskraft.

Die extrinsische Motivation trifft am häufigsten bei Mitläufern auf

Ganz anders sieht es bei der extrinsischen Motivation aus. Hier kommen der Motivator und die Belohnung eindeutig von außen. Der Wille zur Motivation und das Selbstverständnis werden aus der Erwartungshaltung des Umfeldes gespeist.

► **Praxistipp Vermeiden Sie Motivationskiller, wenn Sie intrinsisch motivierte Mitarbeiter haben wollen.**

Das Schlimmste, was Sie tun können, um intrinsisch motivierte Mitarbeiter zu belohnen, ist, diese extrinsisch zu belohnen – sprich mit Geld, Sonderleistungen etc. Wenn diesen Mitarbeitern zudem auch noch gezeigt wird, dass sie nicht der Selbstbestimmung, sondern Anweisungen gefolgt sind, zerstören Sie die intrinsische Motivation und das Verhältnis zum Mitarbeiter nachhaltig.

2.5.5 Fünf Quellen der Motivation nach John Barbuto und Richard Scholl

Die beiden Motivationsforscher John Barbuto und Richard Scholl kombinierten die „Big Three“ mit der intrinsischen und extrinsischen Motivation und entwickelten in den 1990er-Jahren das Modell der fünf Quellen, das auf zwei intrinsischen und drei extrinsischen Motiven beruht:

Intrinsische Motive:

1. Die Arbeit an sich muss Spaß machen.
2. Das eigene Selbstverständnis, die Werte und die Ideale müssen stimmen.

Extrinsische Motive:

3. Das Erreichen von Teilzielen zählt.
4. Die Erwartungshaltung und die Anforderungen des Teams und des Umfeldes müssen erfüllt sein.
5. Der eigene Beitrag zum Team oder zu den Unternehmenszielen muss passen.

So gerüstet und mit dem Wissen aus Kap. 6 können Sie zukünftig Ihre Mitarbeiter gezielt aktivieren.

2.6 Geistiger Ballast: von Glaubenssätzen bis Traditionen

Es hilft die beste intrinsische Motivation nichts, wenn einem der geistige Ballast den Arbeitsalltag zur Hölle auf Erden macht. Es kann sich hierbei um den eigenen geistigen Ballast in Form von Glaubenssätzen handeln oder um den äußeren – beispielsweise durch Traditionen.

Egal um welchen Ballast es sich handelt, er schränkt immer das freie und kreative Denken und Handeln ein. Entscheidungen werden nicht gefällt oder auf möglichst viele Schultern verteilt. Innovation wird bereits im Keim erstickt. Lösungsfindungen werden durch geistige Eisenkugeln erschwert.

Äußerer Ballast:

- Tabus
- Traditionen
- Dogmen
- Historie
- Rituale
- Prozesse
- Regeln
- Normen
- Standards
- Knappheit von Budget, Zeit, Ressourcen oder Wissen

Innerer Ballast:

- Glaubenssätze
- bremsende Überzeugungen und Einstellungen
- negative Aussagen und Erfahrungen, die man verinnerlicht hat
- Versagensängste
- Angst, abgewiesen und aus der Gruppe ausgeschlossen zu werden
- Angst, die Kontrolle und seinen Einfluss zu verlieren
- Angst vor Gesichtsverlust
- Angst vor Langeweile oder Überforderung

Leider führt der innere Ballast oft zu Minderwertigkeitsgefühlen und einem verminderten Selbstvertrauen.

► **Praxistipp** Wenn Sie eine festgefahrene Situation haben und der Meinung sind, dass geistiger Ballast Sie am freien Denken hindert, helfen drei Fragen, die Sie Ihrem Team, Ihren Mitarbeitern und selbstverständlich auch sich selbst stellen sollten:

1. Welcher geistige Ballast hindert mich gerade am freien Denken und Handeln?
2. Was würde ich tun bzw. was würden wir tun, wenn es diesen Ballast nicht gäbe?
3. Was muss ich tun bzw. was müssen wir tun, damit wir diesen Ballast zumindest temporär aus der Welt schaffen?

2.7 Führungsinelligenz: braucht emotionale Intelligenz

Um souverän führen zu können, braucht es eine gehörige Portion emotionale Intelligenz. Nur diese erlaubt es der Führungskraft, ihre eigenen, aber auch fremde Gefühle wahrzunehmen, zu analysieren und willentlich zu beeinflussen.

Emotionen wahrnehmen

Die Wahrnehmung und die Akzeptanz der eigenen Gefühle stellt die Basis dar. Viele Führungskräfte nehmen diese zwar wahr, können aber nicht akzeptieren, dass sie da sind oder zum vermeintlich falschen Zeitpunkt auftreten. Statt diese zu verleugnen, sollte man sie akzeptieren und aktiv mit ihnen umgehen. Emotionen lassen sich dann bewusst steuern und verändern, anstatt sich weiter zu verstärken. Führungskräfte, die offen mit ihren positiven wie auch negativen Gefühlen umgehen können, erfahren meistens eine höhere Anerkennung bei den Mitarbeitern.

Selbstmotivation: Emotionen beeinflussen und aktiv nutzen

Wer seine Emotionen als Emotionen wahrnimmt, die aufgrund einer bestimmten Situation entstanden sind, kann sie auch willentlich beeinflussen. Wer sie ablehnt und verweigert, verstärkt sie dadurch. Doch sie lassen sich abschwächen oder gar in positive Gefühle umwandeln. Letzteres steigert die Resilienz und verhilft zu einer schnelleren Lösungsfindung bei Rückschlägen.

Die aktive Beeinflussung der Emotionen verhilft zu einer effektiveren Selbstmotivation. Bei Durststrecken verschafft das einen kurzen Aufschub des Selbstbelohnungstriebs und steigert das Durchhaltevermögen.

Empathie ist der Schlüssel zum Menschen und die Basis eines humanen und erfolgreichen Führungsstils

Um andere erfolgreich zu motivieren, bedarf es der Fähigkeit, sich in andere hineinzuversetzen. Dies nennt sich Empathie.

Die Führungskraft, die die Gefühle ihrer Mitarbeiter erkennt, versteht und einschätzen kann, ob sie diese positiv beeinflussen kann, schafft ein Fundament für eine vertrauensvolle Zusammenarbeit. Wohlgemerkt, wenn sie die Gefühle anderer positiv verändert. Das ist die Basis eines wahren humanen Führungsstils. Um empathisch handeln zu können, bedarf es der Grundlagen der Menschenkenntnis und eines entsprechenden Wortschatzes.

► **Praxistipp Was tun, wenn der emotionale Sprachschatz fehlt?**

Nicht immer lassen sich Gefühle in Worte fassen oder sind passend zum Umfeld oder Anlass. Hier hilft der Vergleich mit einem Bild, einer Geschichte oder etwas gemeinsam Erlebtem. Schildern Sie das, was Sie erzählen wollen, in der Ich-Form. So sorgen Sie dafür, dass der andere verstehen kann, was die Situation mit Ihnen macht, ohne dass er sich persönlich angegriffen fühlt, wenn Sie nicht ganz die richtige Emotionsbeschreibung getroffen haben.

2.8 Zielsicher entscheiden: das Beste aus der Verstandes- und Intuitionswelt

Viele Führungskräfte verteufeln die Intuition, dabei ist sie die Grundlage aller Entscheidungen. Denn Entscheidungen werden zwar auf Basis der Vernunft mithilfe von Zahlen, Daten und Fakten vorentschieden, den endgültigen Ausschlag gibt aber das sogenannte „Bauchgefühl“. Der Begriff ist meiner Meinung nach irreführend und verniedlicht die Macht der Intuition.

- Die **Intuition** ist nichts anderes als ein Halbwissen in Bezug auf eine Erfahrung, die wir zu einem bestimmten Thema gemacht haben.

Weshalb wird dies auch Bauchgefühl genannt? Es hat ja nun wirklich nichts mit dem Bauch zu tun.

Sie können sich das Unterbewusstsein wie eine Routineschleife in der Softwareprogrammierung vorstellen, die aber in unserem Gehirn abläuft. Das Besondere dabei ist, dass nicht explizit auf das Wissen zugegriffen wird, sondern lediglich eine Mustererkennung stattfindet.

Dabei laufen zwei Abfragen ab:

1. Habe ich schon Erfahrungen zu diesem Thema gesammelt? Die Antwort ist ein logisches Ja oder Nein.
2. War die Erfahrung gut oder schädlich für mich? Auch hier geht es wieder nur um ein Ja oder Nein.

Diese Wissensabfrage des Gehirns ist mit Faktor 300.000 gegenüber einer logischen Überlegung blitzschnell. Das Ergebnis ist nur ein gutes oder schlechtes Gefühl, quasi eine Ahnung, ob die Entscheidung so oder anders lauten sollte, und basiert auf unserem und dem fremd erlebten Erfahrungsschatz. Die fremd erlebte Erfahrung ist diejenige, die wir aus Geschichten und Ereignissen von anderen gelernt haben.

Da wir auf die Intuition nicht bewusst zugreifen können, der Selbsterhaltungstrieb uns aber immer vor Schlechtem bewahren will, können Sie ruhig auf Ihre Intuition vertrauen. Glauben Sie nicht? Dann überlegen Sie sich einmal, wie oft Sie schon auf Basis von logischen Fakten gegen Ihre Intuition entschieden haben. Wie oft ging es gut und wie oft hatte Ihre Intuition recht? Bestimmt in den meisten Fällen.

- **Praxistipp** Betrachten Sie Ihre Intuition als einen doppelten Boden Ihres Verstands. Wenn sich Verstand und Intuition nicht einig werden, geben Sie der Intuition eine größere Gewichtung. So gewappnet, liegt Ihre Entscheidung auf der sicheren Seite.

Die Krux ist: Entscheiden wir auf Basis unserer Intuition, fehlen uns oft die Worte, die Entscheidung vor Kollegen oder im Führungsgremium logisch zu begründen. Auch hier habe ich einen Tipp für Sie: Sagen Sie einfach, dass die Basis für eine logische Entscheidung noch nicht ausreicht, die Entscheidung aber jetzt gefällt werden muss. Eine Notlüge? Nicht ganz ...!

2.9 Erfolg: von der Selbstwirksamkeitserfahrung zur Selbstwirksamkeitserwartung

2.9.1 Wie fühlt sich Erfolg an?

Um Erfolg wirklich wahrnehmen zu können, muss einem dieser erst einmal bewusst werden. Denn viele Führungskräfte verlieren über die Jahre ihr persönliches Empfinden zum Erfolg. Alles plätschert dahin, aber wie erfolgreich sie in Wirklichkeit sind, das sehen sie nicht mehr. Auch die Perfektionisten unter den Führungskräften tun sich schwer mit der eigenen Anerkennung ihres Erfolgs. Das sollten die Betroffenen aber schleunigst ändern, denn Erfolg ist das, was uns Führungskräfte antreibt.

Nur wer auch erfolgreich sein will, kann stark führen und steigert gleichzeitig seine Resilienz.

Die Selbstwirksamkeitserfahrung

Der Grundstock zur Selbstwirksamkeitserfahrung liegt in der Vergangenheit, wo wir am besten nicht nur einmal bewusst wahrgenommen haben, dass eine Aktion von uns von Erfolg gekrönt war. Wenn wir diese Erfolgserfahrung öfter machen, wächst unser eigenes Vertrauen in unsere Fähigkeiten. Der Erfolg stärkt dabei auch unser Selbstwertgefühl.

Die Selbstwirksamkeitserwartung

Das Konzept der Selbstwirksamkeitserwartung wurde in den 1970er-Jahren von dem Psychologen Albert Bandura entwickelt. Er hat festgestellt: Wer einen festen Glauben an seine eigenen Fähigkeiten hat, ist ausdauernder, erfolgreicher und weniger ängstlich. Diese Personen stellen sich Herausforderungen mit einer ganz anderen Selbstsicherheit als andere. Grundlegend für diese Erwartungshaltung ist, dass schon einmal ein Erfolg in diesem Thema oder in etwas Vergleichbarem erfahren wurde.

2.9.2 Das Erfolgstagebuch und der Erfolgskühlschrank zum Wiederbewusstmachen des eigenen Erfolgs

Damit Sie zukünftig Ihre Erfolge wieder wahrnehmen können, stelle ich Ihnen zwei Verfahren vor, die beide ähnlich ablaufen.

Notieren Sie jeden Abend ein paar Themen inklusive Stichpunkten, in denen Sie heute erfolgreich waren. Dies können Sie entweder in ein Erfolgstagebuch schreiben oder auf Post-its, die Sie anschließend an Ihren Kühlschrank heften. Die letztere Methode ist meiner Erfahrung nach hilfreicher, weil wir den Kühlschrank bewusster wahrnehmen.

Nachdem Sie den Erfolgsgrund notiert haben, stellen Sie sich die Frage, warum Sie in diesem Thema erfolgreich waren und welche Ihrer Fähigkeiten Ihnen zu diesem Erfolg verholfen hat.

Lesen Sie täglich oder zumindest einmal in der Woche Ihre Notizen. Und jetzt erkennen Sie auch, warum der Kühlschrank anstelle eines Buchs mit mehr Achtsamkeit gekrönt ist, denn den öffnen wir mindestens zweimal am Tag. Ich garantiere Ihnen, auch kleine Blicke auf die Notizen bleiben in Ihrem Gedächtnis und Sie steigern so Ihr Bewusstsein ganz von allein.

► **Praxistipp** Steigern Sie Ihre Achtsamkeit in Bezug auf Ihren Erfolg.

2.10 Der Eisberg und der Interpretationsspielraum des WARUM

Nachdem wir uns ausgiebig mit Emotionen und Motiven auseinandergesetzt haben, kommen wir zum nächsten großen Wissenskapitel, den wichtigsten Kommunikationsmodellen und -theorien.

Der Ursprung des Eisberg-Modells geht auf Sigmund Freud zurück und wurde anschließend von vielen Kommunikationswissenschaftlern weiterentwickelt.

Was haben Eisberge mit der Kommunikation gemeinsam? Sehr viel. Zum einen kann es in der Kommunikation manchmal sehr frostig zugehen, wenn einen der Gesprächspartner nicht versteht. Und zum anderen ist der Eisberg das perfekte Modell, um das WARUM zu erkunden, also warum sich jemand verhält, wie er sich verhält. Siehe Abb. 2.4.

Kommunikation verhält sich wie ein Eisberg, ca. $\frac{1}{7}$ ist wahrnehmbar und schwimmt in unserem Sicht- und Hörbereich. In der Kommunikation wird darunter das Offensichtliche verstanden, das uns jemand durch seine Worte, Körpersprache und Handlungen signalisiert. In der Regel geht es dabei um das WAS der Botschaft. Der weitaus wichtigere Teil, also das WARUM sich jemand so verhält oder entschieden hat, bleibt im Verborgenen. Beim Eisberg wie auch in der Kommunikation wären das ca. $\frac{6}{7}$ der Botschaft.

Das WARUM ist aber die wichtigere Information, da sie Einstellungen, Motive, Wünsche, Ziele, Nichtziele, Erfahrungen, Bedürfnisse, Regeln, Normen, Gefühle oder Werte beinhalten kann. Hier geht es um die Beweggründe, die unbedingt erkundet werden müssen, wenn eine sinnvolle und erfolgreiche Kommunikation betrieben werden soll.

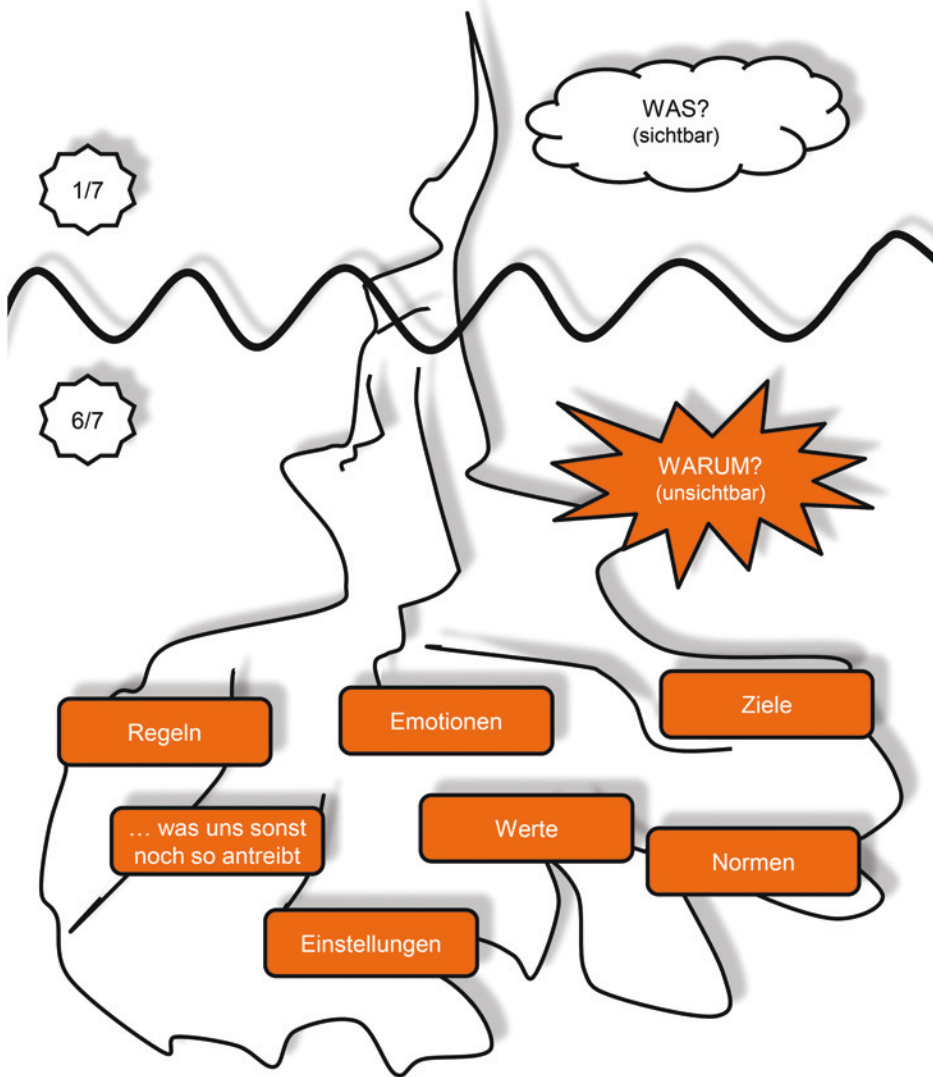


Abb. 2.4 Das Eisberg-Modell und die Frage nach dem WARUM

2.10.1 Warum das WARUM beim Delegieren über Erfolg und Misserfolg entscheidet

Delegieren, also jemandem Anweisungen zu geben, wie er etwas tun soll, ist hochgradig komplex und wird in Abschn. 10.9 tiefer gehend betrachtet. Ein absoluter Erfolgsfaktor von effizienter Delegation ist das Darstellen der Beweggründe, warum jemand etwas tun soll. Damit zeigen Sie Ihr WARUM hinter der Aufgabe. Also warum eine Aufgabe so

gelöst werden soll und nicht anders. Warum es Ihnen so wichtig ist. Oder warum es nur auf diesem Weg zum großen Ganzen passt. Sie sehen, das WARUM ist der ausschlaggebende Grund für eine gute Delegation.

- **Praxistipp** Um Rückdelegationen zu vermeiden, sollten Sie beim Delegieren auch immer ausführlich darstellen, warum etwas getan werden muss.

2.11 Die fünf pragmatischen Grundregeln der Kommunikation

Paul Watzlawick war ein Kommunikationswissenschaftler, Psychotherapeut, Soziologe und ein Vordenker des systemischen Coaching. Zuletzt lehrte er als Professor für Psychotherapie an der Stanford University. Zusammen mit Janet H. Beavin und Don D. Jackson hat er eine der wichtigsten Kommunikationstheorien entwickelt. Sie gelten für jegliche Kommunikation, sei es in Gesprächen oder im E-Mail-Verkehr.

Regel Nummer 1: Man kann nicht *nicht* kommunizieren

Diese Regel wird immer dann nicht bedacht, wenn auf (schlechte) Nachrichten keine Kommunikation erfolgt. Sollten Sie zum Beispiel auf eine E-Mail nicht reagieren, so kann der Empfänger Verschiedenes hinein interpretieren. Egal was es ist, die Wahrscheinlichkeit, dass der Empfänger genau Ihre Meinung trifft, ist eher gering.

- **Praxistipp** Reagieren Sie immer auf eine Ihnen überbrachte Information. Auch wenn Sie nur antworten, dass Sie sich zurzeit keine Meinung bilden können. Das ist immer noch besser, als wenn Ihr Gegenüber dies als Desinteresse interpretiert. Eine Antwort ist immer der beste Stil und eine Wertschätzung gegenüber dem Informationsgeber.

Regel Nummer 2: Kommunikation hat einen Inhalts- und einen Beziehungsaspekt

Immer wenn wir in Kommunikation mit jemandem treten, sprechen wir auf zwei Weisen miteinander: inhaltlich/sachlich und menschlich/emotional.

Wie wir etwas ausdrücken und wie unsere Körpersprache ist, zeigt, in welcher Beziehung wir zum Gesprächspartner und zum Thema stehen. Dieser Aspekt lässt sich mit dem WARUM im Eisberg-Modell vergleichen.

Regel Nummer 3: Kommunikation ist immer Ursache und Wirkung zugleich. Die Interpunktion von Ereignisfolgen bestimmt deren Bedeutung

Jede Kommunikation hat eine Ursache, also einen Grund, warum sie ausgeführt wird, und erzeugt eine Wirkung. Wenn kein gemeinsamer Konsens herrscht, kommt es zu einer Verhaltensverkettung von Ursache-Wirkung, die endlos ablaufen kann.

Regel Nummer 4: Menschliche Kommunikation bedient sich digitaler und analoger Modalitäten

Die Begriffe sind irreführend, da es sich hierbei nicht um IT oder Software handelt. Watzlawick versteht unter analoger Kommunikation die nonverbale Kommunikation, der es an Logik fehlt. Die digitale entspricht dem logischen Sachverhalt, sie hat eine vielseitige Syntax, aber keinen Beziehungsinhalt. Erst die Kombination aus digital und analog macht die menschliche Kommunikation aus.

Regel Nummer 5: Zwischenmenschliche Kommunikation ist symmetrisch oder komplementär

Hierbei wird betrachtet, wie die Kommunikation abläuft: entweder auf Augenhöhe oder ein Gesprächspartner versucht, den anderen zu dominieren.

Sind die Gesprächspartner gleichberechtigt oder haben sie gleiche Ansichten, verläuft die Kommunikation relativ harmonisch. Sind die Gesprächspartner komplementär, bestehen zu große Unterschiede im Denken und Handeln. Kommen sie aus unterschiedlichen Hierarchiestufen, so kann es häufiger zur widersprüchlichen Kommunikation kommen wie beispielsweise der Verleugnung von Problemen. Eine Lösung dieser Probleme ist fast nicht möglich und es entstehen „Nebelbomben“, sprich Pseudoprobleme, die in den Vordergrund geschoben werden.

- **Praxistipp** Sollten Sie das Problem haben, dass Sie mit Ihrem komplementären Gesprächspartner auf keine Lösung kommen, so ist es hilfreich, im ersten Schritt das wichtigste Problem gemeinsam und eindeutig herauszuarbeiten. Anschließend sollte hierfür mit der Priorität A, also extrem wichtig, eine Lösung gefunden werden, bevor Sie sich den anderen Problemen widmen. So lösen Sie das Gesamtproblem Stück für Stück auf und lassen die Pseudoprobleme links liegen.

2.12 Die Hirndominanz in der Denkweise: logisch oder kreativ

Das Hemisphärenmodell besagt, dass wir Menschen eine Präferenz zum logischen oder zum kreativen Denken haben, wie Sie in Abb. 2.5 sehen können.

Diese Sichtweise ist mittlerweile überholt und wurde durch das „limbische Emotionssystem“ ersetzt. Nichtsdestotrotz hat das Hemisphärenmodell meiner Meinung nach immer noch eine Daseinsberechtigung, weil es einfach so fest in den Köpfen verankert ist und weil die höhere Hierarchieebene sich fast blind auf die logische Seite der Informationsaufbereitung verlässt. Dass Informationen auch nach den neuesten Erkenntnissen des limbischen Denkens verpackt werden können, zeige ich Ihnen in Abschn. 6.10.

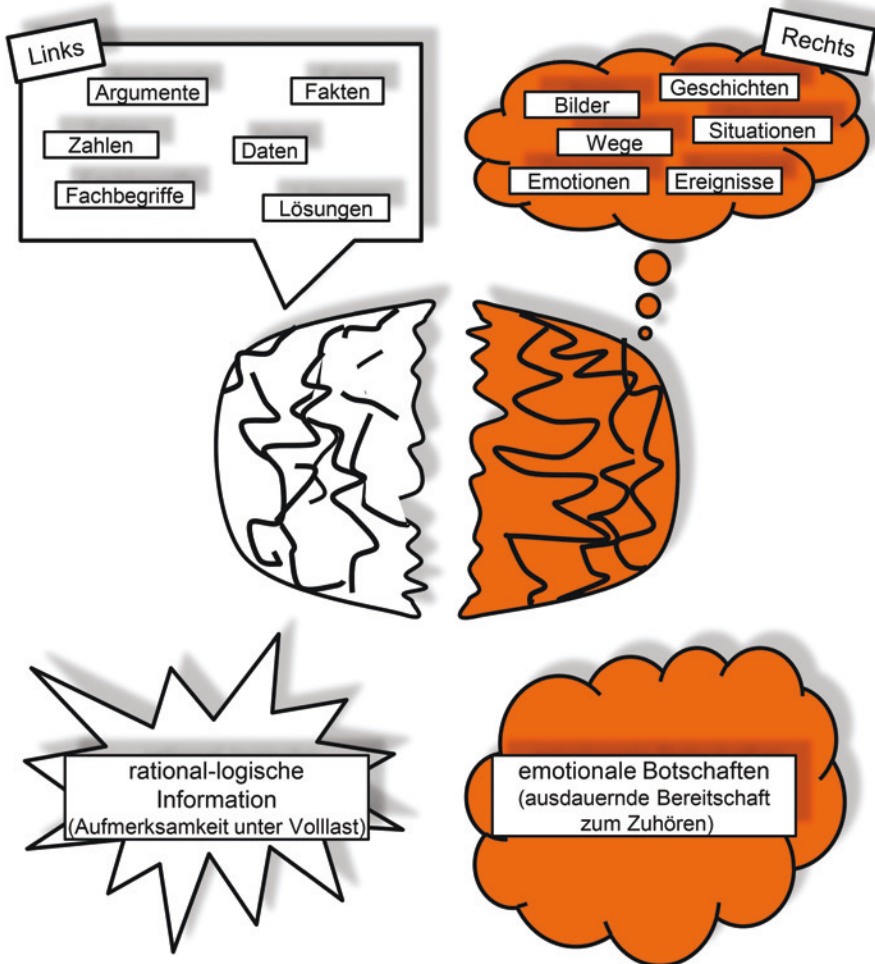


Abb. 2.5 Die logische und die kreative Gehirnhälfte

Die linke „logische Gehirnhälfte“

Hier liegt eine klare Präferenz für logische Argumente, ZDF (Zahlen, Daten, Fakten) und Fachbegriffe vor. Alles, was rational erklärbar ist, vermittelt ein gutes Gefühl.

Wenn wir aber einen Vortrag hören, der nur aus ZDF-Inhalten besteht, arbeitet unser Gehirn unter Vollast und ermüdet sehr schnell.

Die rechte „kreative Gehirnhälfte“

Diese liebt Bilder, Geschichten, Emotionen, Geschehen und Wege. Menschen mit dieser Hirndominanz brauchen emotionale Botschaften.

Wenn wir einem Vortrag mit emotionalen Inhalten lauschen, können wir das sehr lange tun, weil wir eine ausdauernde Aufmerksamkeit haben.

- **Praxistipp** Egal welche Hirndominanz vorliegt, mit Zahlen, die Sie in Emotionen, Vergleiche oder Geschichten verpacken, kommen Sie immer weiter, als wenn Sie nur die „nackten“ Zahlen präsentieren – egal wer Ihnen zuhört. Sie müssen nur den Emotionsraum des Zuhörers treffen.

Literatur

1. Große Boes S, Kaseric T (2008) Trainer-Kit: Die wichtigsten Trainingstheorien, ihre Anwendung im Seminar und Übungen für den Praxistransfer. managerSeminare, Bonn

Weiterführende Literatur

2. Becker F (2015) Psychologie der Mitarbeiterführung: Wirtschaftspsychologie kompakt für Führungskräfte. Springer Fachmedien, Wiesbaden
3. Blanchard K, Zigarmi P, Zigarmi D (2004) Führungsstile. Rowohlt, Hamburg
4. Blanchard K, Carlos J, Randolph A (2003) Management durch Empowerment: Das neue Führungskonzept: Mitarbeiter bringen mehr, wenn sie mehr dürfen. Rowohlt, Hamburg
5. Dweck C (2016) Selbstbild: Wie unser Denken Erfolge oder Niederlagen bewirkt. Piper, München
6. Furtner M (2017) Empowering Leadership: Mit selbstverantwortlichen Mitarbeitern zu Innovation und Spitzenleistungen. Springer Fachmedien, Wiesbaden
7. Goleman D (2011) EQ: Emotionale Intelligenz. dtv, München
8. Horn K-P, Brick R (2010) Das verborgene Netzwerk der Macht: Systemische Aufstellung in Unternehmen und Organisationen. Gabal, Offenbach
9. Hüther G (2005) Biologie der Angst: Wie aus Stress Gefühle werden. Vandenhoeck & Ruprecht, Göttingen
10. Kerth K, Pütman R (2005) Die besten Strategietools in der Praxis. Hanser, München
11. Kleinhenz S (2016) Die dunkle Seite der Macht: Eine Typologie von Führung. Springer Fachmedien, Wiesbaden
12. Kruse P (2011) Erfolgreiches Management von Instabilität. Gabal, Offenbach
13. Löwer-Hirsch M, West-Leuer B (2017) Psychodynamisches Coaching für Führungskräfte: Einzel- und Gruppencoachings in Theorie und Praxis. Springer Fachmedien, Wiesbaden
14. Mahlmann R (2012) Unternehmen in der Psychofalle – Wege hinein: Mein Coach. Mein Therapeut. Mein Chef. BusinessVillage, Göttingen
15. Molcho S (2005) Körpersprache des Erfolgs. Ariston, München
16. Peters T (2015) Leadership: Traditionelle und moderne Konzepte. Mit vielen Beispielen. Springer Fachmedien, Wiesbaden
17. Posé U (2016) Von der Führungskraft zur Führungspersönlichkeit: Vom Wert einer Vertrauens- und Verantwortungskultur. Springer Fachmedien, Wiesbaden
18. Schulz von Thun F (2009) Miteinander reden 1: Störungen und Klärungen: Allgemeine Psychologie der Kommunikation. Rowohlt, Reinbek

19. Schulz von Thun F (2009) Miteinander reden 3: Das „Innere Team“ und situationsgerechte Kommunikation: Kommunikation, Person, Situation. Rowohlt, Reinbek
20. Schulz von Thun F, Ruppel J, Stratmann R (2004) Miteinander reden: Kommunikationspsychologie für Führungskräfte. Rowohlt, Reinbek
21. Schulz von Thun F (1990) Miteinander reden 2: Stile, Werte und Persönlichkeitsentwicklung: Differentielle Psychologie der Kommunikation. Rowohlt, Reinbek
22. Streich RK (2016) Fit for Leadership: Führungserfolg durch Führungspersönlichkeit. Springer Fachmedien, Wiesbaden
23. Watzlawick P (2009) Anleitung zum Unglücklichsein. Piper, München
24. Watzlawick P (2005) Vom Unsinn des Sinns oder Vom Sinn des Unsinn. Piper, München
25. <https://de.wikipedia.org/wiki/Motivation>. Zugegriffen: 26. März 2017

Stark führen

Aktivierend, effizient und wirkungsvoll agieren

Fuhrmann, B.

2018, XXXVI, 282 S. 37 Abb., Hardcover

ISBN: 978-3-658-16605-2