

Der neue revolutionäre Führungsstil: „Radikal-empathisch“

Antwort auf die Führungsherausforderungen unserer Zeit.

Rund 105 Milliarden Gewinn entgehen deutschen Unternehmen jährlich, so der Gallup Engagement Index 2017, weil Führungskräfte es nicht verstehen, ihre Mitarbeiter richtig zu motivieren. Hohe Fehlzeiten und niedrige Produktivität aufgrund mangelnder Motivation führen zu gravierenden Einbußen. Nur jeder fünfte Arbeitnehmer fühlt sich durch seinen Chef so motiviert, dass er hervorragende Arbeit leistet. Der Führungsstil ist also eine entscheidende Stellschraube für den Unternehmenserfolg. Und dieser Stil bedarf einer radikalen Änderung, wenn Unternehmen zukunftsfähig bleiben wollen.

Damit nicht genug: Der demographische Wandel hat dazu geführt, dass ein Engpass in der Personalrekrutierung entstanden ist. Heute geht es darum, Potentialträger überhaupt erst für das Unternehmen zu gewinnen – und sie dann auch noch an selbiges zu binden. Neben der digitalen Revolution unserer Arbeitswelt steht uns also auch eine kulturelle bevor. Vertrauen, Eigenverantwortung, Teilhabe und Entfaltungsmöglichkeiten spielen eine immer gewichtigere Rolle für Mitarbeiter. Das stellt neue Anforderungen an Führungskräfte. Die Individualität des Mitarbeiters steht künftig im Fokus und damit auch seine persönlichen Bedürfnisse, auf denen seine Motivation beruht. Denn seine intrinsische Motivation prägt nicht nur sein Denken, sondern auch sein Verhalten und Handeln. Privilegien wie Dienstwagen und Boni sind die Lockmittel von gestern, heute zählt: Wie verstehst du mich, wie sprichst du meine Gefühle an?

Die Entschlüsselung der inneren Motive

Bedürfnisse und Emotionen lassen sich nicht über einen Kamm scheren, der wache Blick für den Einzelnen ist gefragt. Brauchen Führungskräfte also ab sofort ein Psychologiestudium, um erfolgreich führen zu können? „Nein“, sagt Leadership-Expertin Mira Mühlenhof. „Die individuellen Bedürfnisse lassen sich sogar schneller erkennen als die intrinsische Motivation an sich. Es gibt grundsätzlich neun verschiedene Motivationen, die sich bei Mitarbeitern aufdecken lassen. Sind sie erkannt, können Führungskräfte darauf entsprechend reagieren und hochgradig individuell führen.“

DIE ENNEAGRAMM AKADEMIE

Mit ihrer Key to see[®]-Methode hat die Berlinerin ein Raster entwickelt, das Rückschlüsse auf die intrinsische Motivation des Einzelnen zulässt. „Daraus ergibt sich ein radikal empathischer Führungsstil“, so die Expertin für Persönlichkeitsentwicklung. „Und der bringt Mitarbeiter in den benötigten Flow, weil ihre Bedürfnisse befriedigt werden.“

Praxisbeispiel: Der Kämpfer

Wie belastend es für die Arbeit eines Teams sein kann, wenn die intrinsische Motivation einzelner Kollegen vom Chef nicht erkannt wird, zeigt folgendes Beispiel: Ralf K. tut sich in Meetings vor allem dadurch hervor, dass er regelmäßig zu spät kommt und grundsätzlich konträre Meinungen vertritt. Er strahlt Misstrauen aus, provoziert mit zynischen Bemerkungen und verweigert mitunter die Mitarbeit. „K. lebt das Prinzip Contra“, sagt Mühlenhof, „das überträgt er auf sämtliche Lebensbereiche.“ Für das Team ist K.s Verhalten belastend, die Zusammenarbeit schwierig. Und nicht nur das Team ist genervt, K.s Vorgesetztem geht es genauso. Er meidet den Kontakt und versucht, K. mit zeitintensiven, aber wenig anspruchsvollen Aufgaben möglichst lange von sich fern zu halten. Im Konzern wurde K. schon durch mehrere Abteilungen gereicht, auch sein aktueller Vorgesetzter hofft, ihn bald loswerden zu können. „Ein nachvollziehbarer Impuls“, sagt Mühlenhof, „aber kein hilfreicher. Besser wäre es, die Motivation von K. zu verstehen. Was steckt hinter seinem Verhalten?“ Bei K. sei es das Kampf-Motiv, so die Autorin des Buchs „Chefsache Intrinsische Motivation“. Das Bedürfnis, das dieser intrinsischen Motivation zugrunde liege, sei der Wunsch nach Aufmerksamkeit. „Hier kommt man weiter, wenn K.s Bedürfnis befriedigt und die negative Aufmerksamkeit, die K. durch sein Verhalten bislang für sich generierte, in eine positive umwandelt.“ Wie geht das? „K. braucht eine anspruchsvolle Aufgabe, die ihm eine Spielfläche für sein Kampfbedürfnis bietet. Etwas, wo er sich wirklich hineinknien, aber hinterher eben auch die volle Aufmerksamkeit fürs Ergebnis genießen kann.“ Von Führungskräften erfordere dieser empathische Führungsstil auch den Sprung über den eigenen Schatten und das Handeln entgegen ihrer Impulse. Aber gute Führung heiße eben „Was brauchst du?“ und nicht länger „Das biete ich.“ Im Ergebnis bringe dieser Stil zufriedener und produktiver Mitarbeiter hervor. Und damit ließen sich nicht nur Verluste von 105 Milliarden Euro verringern, sondern auch eine langfristige Bindung der Potentialträger an das Unternehmen garantieren.

Der radikal empathische Führungsstil ermöglicht Führungskräften, den „War of Talents“ zu gewinnen.

Mehr Beispiele zum Führungsstil der Zukunft liefert Ihnen Mira Mühlenhof gern in einem Gastbeitrag oder im Interview.

Über die Autorin

Mira Christine Mühlenhof ist Expertin für intrinsische Motivation, Speakerin und Erkenntnis-Coach. Mit der von ihr 2012 gegründeten Key to see®-Akademie in Berlin und Hannover schuf sie ein Lab zur Erforschung des inneren Antriebs des Menschen. Ihr tiefgründiges Wissen um das Enneagramm, das sie seit 2003 als Dozentin und Lehrerin weitergibt, mündete in der Entwicklung der Key to see®-Methode. Sie berät Unternehmen wie die Deutsche Bahn, Airbus und BMW ebenso wie kleine Firmen und Privatpersonen zu den Themen Veränderung, Entwicklung, Kundenbeziehungen und nachhaltiger Motivation. Die studierte Sozialpsychologin und Germanistin war als Journalistin und Moderatorin tätig, bevor sie sich gänzlich der Suche nach einem Schlüssel zum Verständnis menschlichen Verhaltens verschrieb. Ende 2017 erschien ihr neues Buch „Chefsache Intrinsische Motivation“ im Wirtschaftsverlag Springer Gabler.

Mehr Infos unter www.keytosee.de