

## Führungsverhalten heute

### Aktives Zuhören bei Mitarbeitergesprächen und das Wissen um die Lebensgrundmotivationen

Von Raymond N. R. Wilbois

Unsere Lebens- und Arbeitsbedingungen unterliegen einem regelmäßigen Wandel. Am deutlichsten wird dies in einem Rückblick, wobei wir - je nach Länge der Zeiteinheit - zu den unterschiedlichsten Bewertungen kommen.

Beeinflusst wird dieses Urteil durch unsere eigene Werteskala, aber nicht zuletzt auch durch die globale Welt, die sich mit ihren Entwicklungen immer schneller und mobiler darstellt. Die Kommunikationsprozesse, denen wir ausgesetzt sind, schaffen Reizüberflutungen; wir können ihnen kaum noch entgehen. Bedürfnisse verändern sich, Ziele werden umformuliert und Verhaltensweisen neu gefunden. Auf welches Feld wir auch schauen - manche Teile werden von Sozialwissenschaftlern bereits zu „stillen Revolutionen“ erklärt.



Raymond N. R. Wilbois

In diesem Szenario ist Mitarbeiterführung nicht einfacher geworden; zumal das Thema „Freizeit“ ein immer stärkeres Gewicht erhalten hat. Selbstverwirklichung - wie der Hamburger Zukunftsforscher Prof. Dr. Horst Opaschowski öffentlich machte - werde sowohl in der Freizeit als auch im Arbeitsleben gesucht.

„Die Menschen leben, um zu arbeiten“, lautete die These - aus dem Industriezeitalter stammend - die noch im vorigen Jahrhundert als „Etikett“ gerne den Deutschen angeheftet wurde. Längst leben wir Deutschen nicht mehr, um nur zu arbeiten. Der Arbeits-

stil und die Lebensstruktur haben sich verändert. Immer mehr Menschen suchen und finden flexible Beschäftigungssysteme, die der privaten Situation entgegenkommen. Hierzu gehören nicht nur Teilzeitstellen, sondern auch PC-Arbeitsplätze zu Hause. Die Grenzen zwischen Arbeit und Freizeit sind fließend geworden.

### Führung mit Vorbildfunktion

Die Forderung der Arbeitspsychologen, aus Mitarbeitern „mitdenkende Unternehmer“ zu machen, ist aber noch längst nicht überall angekommen. Denn hierzu bedarf es nicht nur einer Stuserhebung bezüglich der Struktur und Hierarchie, in der Hoffnung, dass veränderte Organisationsmodelle neue Einsichten bringen, sondern es müssen alte Denkmodelle sprichwörtlich über Bord geworfen werden, wenn sie den Begriff „Mitarbeitermotivation“ nicht enthalten.

Führung muss von oben gelebt werden und braucht die Unterlegung mit einem Wertesystem in einer Zeit, in der viele Menschen nach Orientierungspunkten suchen.

Führung ist immer mit einer Vorbildfunktion verbunden, und dies gilt besonders in Einheiten von betrieblichen Verhaltensmustern.



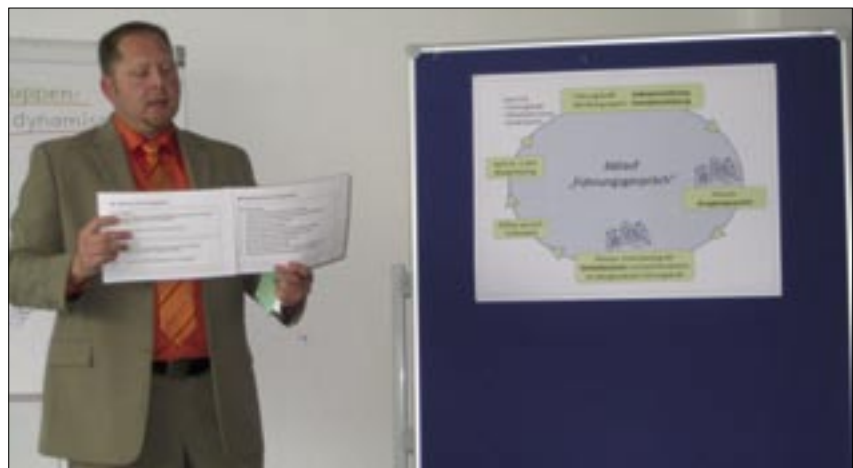
Eine schriftlich formulierte Unternehmensphilosophie mit Unternehmensleitsätzen enthält auch die Richtschnur der Mitarbeiterführung.

### Wo Mitarbeitermotivation beginnt

Auch im Büroalltag einer Steuerberatungskanzlei sollte es eine „Zeichensetzung“ geben, die den Motivationsaspekt bei den Mitarbeitern berücksichtigt.

Regelmäßige Mitarbeiterbesprechungen dienen nicht nur der Vermittlung von reinen Fachinformationen oder den Erläuterungen von Geschäftsvorfällen im Zusammenhang mit Mandanten, sondern diese Zusammenkünfte bieten - durchaus mit zeitlicher Begrenzung - immer eine ideale Gelegenheit, um Mitarbeiterstimmungen aufzunehmen. Wer hier richtig zuhört, erfährt manches.

Auch die Signale der Körpersprache einzelner Mitarbeiter zu kennen und sie zu deuten, hilft in der Bewertung der Kanzleiatmosphäre.



„Zur Weiterentwicklung von Führungskräften sind gut vorbereitete Workshops ideal,“ empfiehlt Kommunikationstrainer Guido Albrecht, Haltern.



© Adamgregor | Dreamstime.com

*Führung muss von oben gelebt werden - ein Wertesystem hierzu ist sehr hilfreich.*

Manche Themen eignen sich nicht für eine größere Mitarbeiter-Gesprächsrunde; hier muss der Kanzleihinhaber abwägen.

### **Tipps für Mitarbeiterbesprechungen**

- Mitarbeiterbesprechungen sollten grundsätzlich in einem Turnus, gut vorbereitet, durchgeführt werden.
- Im Vorfeld muss eine Tagesordnung aufgestellt werden; natürlich gilt es, Prioritäten unter Zeitaspekten festzulegen.
- Zu empfehlen ist, dass Besprechungen dieser Art vom Kanzleihinhaber oder einer anderen verantwortlichen Person moderiert werden sollten. Hier ist eine Führungspersönlichkeit mit Kommunikationsfähigkeiten gefragt.
- Kleinere Monologe aus dem Munde der Kanzleileitung - im Sinne von Anweisung - sind manchmal nicht zu umgehen; diese sollten aber „dramaturgisch“ gut platziert in die Tagesordnung eingegliedert werden. Gleichermaßen gilt dies für Problemfälle, die behandelt werden müssen.
- Mitarbeiterbesprechungen sind auch als Zusammenkünfte zu sehen, bei denen Gemeinschaft (WIR-Gefühl) stattfinden muss. Sie dienen immer der Beziehungspflege. Ein positiver Ein-

stieg (Beginn) ist ebenso wichtig wie ein positiver und nachhaltiger Schlussteil.

- Bei manchen Mitarbeiterbesprechungen kommt es zu gruppendynamischen Prozessen. Die Ursache hierfür liegt nicht selten darin, dass plötzlich brisante Themen aufgerufen werden, die möglicherweise nicht auf der Tagesordnung ausgewiesen sind und aus „früheren Zeiten“ noch nicht abgearbeitet oder bereinigt wurden. Gruppendynamische Prozesse sind Entwicklungen, die vielfach von Emotionen geschürte Meinungen zutage fördern; mehrere Personen machen sich diese Ansichten dann zu Eigen und es kommt so zu einem „Frontenkrieg“. Der Moderator ist dann gut beraten, dieses Problem auszuklammern und es zu einem späteren Zeitpunkt wieder auf die Tagesordnung zu setzen. Er schuldet diese Verfahrensweise letztlich allen Teilnehmern in der Besprechungsrunde und der gesamten Atmosphäre.
- Ein wichtiger Punkt in allgemeinen Mitarbeiterbesprechungen ist, dass der Kanzleihinhaber regelmäßig nachfragt, bei welchen Mandanten vielleicht negative Stimmungen aufgekommen sind, denn einer wachsenden Mandantenunzufriedenheit muss rechtzeitig begegnet werden. Wenn Kanzleimitarbeiter

in diese Prozesse eingebunden werden, entsteht auch ein stärkeres Verantwortungsgefühl.

- Zur Farce wird eine Mitarbeiterbesprechung immer dann, wenn vor der Zusammenkunft eine Entscheidung über ein bestimmtes Thema bereits getroffen wurde, das in der Runde lediglich formal „abgesegnet“ wird.
- Auch in kleineren Mitarbeiterkreisen findet man öfter einzelne „Stimmungsmacher“. Mit diesen Personen muss im Vorfeld ein Einzelgespräch geführt werden.
- Mitarbeiterbesprechungen sollten dokumentiert werden. Hilfreich und motivierend ist, wenn die Niederschrift über den Gesprächsverlauf wechselseitig von Mitarbeitern erfolgt.

### **Wie „Aktives Zuhören“ die Motivation bei Mitarbeitern unterstützt**

Ein Kanzleichef, der die Kanzleiphilosophie lebt, wird mit positiven Grundhaltungen ein Mitarbeitergespräch führen. Es kann ihm nur darum gehen, vieles über seine Mitarbeiter, die anstehenden Probleme und die möglichen Lösungsansätze zu erfahren. An dieser Stelle sei das „Aktive Zuhören“ erwähnt, das beispielsweise mit der Blickverbindung zum Mitarbeiter beginnt. Jeder Blickkontakt ist im Regelfall ein Ausdruck von Offenheit und Bereitschaft, den anderen anzunehmen. Abweichend dazu muss der aggressive Blickkontakt genannt werden, der häufig der Herabsetzung oder Einschüchterung anderer Menschen gilt.

Aktives Zuhören schafft die Atmosphäre, um den Mitarbeiter zum Sprechen aufzufordern. Entsprechende Gesten seitens des Vorgesetzten können diese Haltung verdeutlichen und unterstützen.

Schweigen und eine fehlende Gestik reichen nicht aus. Es geht um die Zeichensetzung durch ein freundliches Nicken oder auch ebenso um freundliche Verständnisfragen. Auch Wiederholungen des vom Mitarbeiter bereits Gesagten können hilfreich sein. Zeigen sie doch, dass man dem Mitar-



beiter richtig zugehört hat und sich mit seinem Thema auseinandersetzt.

## Motivierende Zuhörmethoden:

- Unterbrechen Sie die andere Person nur in seltenen Fällen; lassen Sie die andere Person ausreden.
- Stellen Sie ehrliche Fragen, um das Wichtige herauszufinden.
- Notieren Sie sich bedeutsame Schilderungen (wenigstens in Stichworten).
- Geben Sie „Kommunikationsquittungen“ durch ein Kopfnicken oder entsprechend kurze Bemerkungen: „Ach so ...“ oder ... „ich verstehe, was Sie meinen ...“
- Vermitteln Sie dem Gesprächspartner Ihre Wertschätzung durch einen offenen und freundlichen Blickkontakt.
- Trennen Sie Ansichten, Meinungen oder Annahmen von wirklichen Tatsachen.
- Bewerten Sie den Gesprächsinhalt auch abwägend zu Art und Weise der Vortragsform.
- Achten Sie auf die Körpersprache Ihres Gegenübers; Worte und Gestik sollten übereinstimmen - die Körpersprache lügt nicht.
- Bleiben Sie auf Augenhöhe mit Ihrem Gesprächspartner. Wenn er beispielsweise sitzt, dann sollten Sie auch sitzen.
- Bevor Sie Schlussfolgerungen formulieren, suchen Sie aus dem Gespräch die wirklichen Fragmente, die zusammenpassen. Es ist besser, keine Schlussfolgerungen auszusprechen, wenn Ihnen die echten Zusammenhänge nicht völlig klar sind.
- Bestätigen Sie durch Wiederholungen, dass Sie der anderen Person aufmerksam zugehört haben.

- Vermeiden Sie auf jeden Fall direkte Urteile zu Sachverhalten. Es geht beim aktiven Zuhören im Regelfall um eine „Bestandsaufnahme“.

## Die menschlichen Motive des Handelns in der Klassifikation

In seinem Buch „Führung und Zusammenarbeit“ schreibt Prof. Dr. Walter Simon über die Klassifikation der Motive und stellt dar, dass eine exakte Zuordnung der Motive schwer ist, da nicht eindeutig feststeht, ob letztendlich Triebe oder nur Anreize die Handlungen bestimmen und auslösen. Denkbar sei auch, dass beide zusammenwirken, d.h. eine psychische Disposition von außen stimulierend sei und so eine Handlung auslöse. Walter Simon trifft eine grobe Unterschei-



© Alexander Rath | Dreamstime.com

*Die Kategorisierung von Führungskräften erfolgt häufig in Leistungs- oder Machtmotiven.*

dung in Primär- und Sekundärmotive (Primär-Motive = Nahrungs- und Kleidungsbedürfnis; Sekundär-Motive = Anerkennung und Selbstentfaltung).

Führungskräfte werden oft nach dem Leistungsmotiv oder dem Machtmotiv kategorisiert.

Beim Leistungsmotiv wird ein Gütemaßstab als Richtschnur definiert; diesen gilt es zu erreichen. Im Machtmotiv geht es darum, Einfluss auf andere Menschen auszuüben.

In neuerer Zeit löst das Ergebnis einer sehr umfangreichen Erhebung unter

8.000 Menschen des in Ohio lehrenden Psychologen Steven Reiss eine große Beachtung aus. Er fand heraus, dass 16 angeborene Lebensmotive das Verhalten von Menschen bestimmen. Jeder Mensch kann auf der Basis von 16 Grundmotiven einem individuellen Motivationsprofil „zugeordnet“ werden. Reine „Motiv-Menschen“ kommen dabei nicht vor. Alle 16 Grundmotive fassen jeweils verschiedene, grundlegende Werte, Interessen und Bedürfnisse zusammen. Steven Reiss zieht ein Fazit: „Ohne sie wäre das menschliche Leben sinnlos und leer.“

## Die Grundmotive (nach Steven Reiss)

1. **Macht** (Streben nach Erfolg, Leistung, Führung oder als ausführende Person von Anweisungen)
2. **Teamorientierung** (Streben nach Verbundenheit)
3. **Neugier** (Streben nach Wissen)
4. **Anerkennung** (Streben nach sozialer Akzeptanz, Zugehörigkeit und positivem Selbstwert)

5. **Ordnung** (Streben nach Stabilität, Strukturiertheit - aber auch Flexibilität)
6. **Sparen / Sammeln** (Streben nach materiellen Gütern)
7. **Ziel- / Zweckorientierung** (Streben nach Loyalität, aber auch Prinzipientreue oder Realitätsbezogenheit)
8. **Idealismus** (Streben nach sozialer Gerechtigkeit und Fairness)
9. **Beziehungen** (Streben nach sozialen Kontakten / Freundschaft, Kameradschaft oder auch Quantität der Kontakte)
10. **Familie** (Streben nach Fürsorglichkeit, nach eigenen Kindern, Familie, Partnerschaft)
11. **Status** (Streben nach Reichtum oder Unauffälligkeit, social standing)
12. **Rache / Kampf** (Streben nach Konkurrenz, Vergeltung oder Harmonie- und Konfliktvermeidung)
13. **Romantik** (Streben nach erotischem Leben, Sexualität, aber auch Sinnlichkeit, Kunst, Schönheit)
14. **Ernährung** (Streben nach Nahrung / nicht Qualität der Nahrung)
15. **Körperliche Aktivität** (Streben nach Fitness und Bewegung)

16. **Ruhe** (Streben nach Entspannung und emotionaler Sicherheit, aber auch Schmerz- oder Angstvermeidung)

Auch andere Wissenschaftler haben unterschiedliche Motivprofile entwickelt, die sich aber alle aus diesen 16 Grundmotiven ableiten lassen oder sich darin widerspiegeln. Steven Reiss nennt diese Lebensmotive deshalb auch „Motivdimensionen“, bei denen es sich überwiegend um von innen kommende Antriebskräfte handelt. Die Untersuchung von Reiss zeigt, dass jeder Mensch mehr oder weniger von diesen Grundmotiven beeinflusst wird. Dabei bestehen Unterschiede in der Intensität, mit der ein jedes dieser 16 Motive auf den einzelnen Menschen einwirkt.

*(Literaturhinweis: Kraftquelle des Erfolgs - Das Reiss Profile-Praxisbuch / Mankau Verlag)*

Je intensiver wir uns mit der Typologie und zusammenhängend mit den Lebensgrundmotivationen einer anderen Person beschäftigen, umso leichter verstehen wir die Handlungsformen. Für die Führungsrolle ist das wertvoll. Unsere Lebensmotive wirken bestimmend auf unsere innere Haltung. Wer als Führungskraft seiner Aufgabe gerecht werden will, kann mit dem Wissen um die Einflussfaktoren der Grundmotive seiner Mitarbeiter besser auf deren Verhaltensformen reagieren.

## Nachfolgend einige Beispiele:

Wer in seiner Lebensgrundmotivation das **Lebensmotiv „Macht“** verinnerlicht hat, wird beispielsweise oft eine Unterhaltung unterbrechen; vordergründig das Gespräch gerne selbst gestalten, Vorschläge machen und „Ratschläge verteilen“.

Der weniger machtorientierte Mensch wird versuchen, andere zu unterstützen. Eine solche Person verhält sich im Gespräch eher ruhig und zurückhaltend.

In Verkaufsgesprächen sucht die machtorientierte Persönlichkeit den schnellen Geschäftsabschluss.

Beim **Lebensmotiv „Anerkennung“** möchte ein Mensch mit hohem Streben nach Anerkennung weniger kritisch beurteilt werden. Auf Lob wird positiv reagiert. Im Falle übermäßiger Kritik erreicht man bei diesen Menschen eher eine Demotivation.

Besteht ein niedriges Streben nach Anerkennung, ist die Führungsaufgabe leichter. Beispielsweise hat dann ein Mitarbeiter kein wirkliches Problem damit, einen Fehler zu machen; klärende Gespräche sind aber dann unbedingt erforderlich.

Bei der Ausprägung im **Lebensmotiv „Ordnung“** ist es dem nach Ordnung Strebenden wichtig, wie lange eine Unterhaltung dauert. In einem Mitarbeitergespräch benötigt eine solche Person eine klare Tagesordnung zur Orientierung. Niemals gehen Personen mit dieser Lebensgrundmotivation unvorbereitet in Gespräche.

Bei einer geringen Besetzung des Ordnungssinns steht die Flexibilität einer solchen Person im Vordergrund. Zudem zeichnet sie sich durch eine hohe Improvisationsfähigkeit aus. Präsentationsunterlagen wirken im Regelfall nicht professionell, weil dieser Menschentypus vielfach aus dem aktuellen Kontext heraus reagiert.

Was uns antreibt, beeinflusst auch unsere Kommunikation. Das Ziel des Führenden sollte es sein, möglichst schnell zu wissen, was den Mitarbeiter motiviert oder was ihm am Wichtigsten ist.



© Nyul | Dreamstime.com

Führungskräfte müssen die Grundmotive ihrer Mitarbeiter kennen.

Wenn ein Gespräch für alle Beteiligten zum Erfolg werden soll, muss man sich verdeutlichen, dass zwar Worte beeindrucken können, aber dazu auch das gesamte nonverbale Umfeld stimmig sein muss. Hierzu gehört auch der Austausch von Erfahrungen auf der Basis einer gegenseitigen Wertschätzung.

### **Führen mit Einfühlungsvermögen**

Erfolgreiche Führungspersönlichkeiten sind in der Lage, andere Menschen zur Kooperation zu bewegen.

Dabei sind sie fähig, andere für ihre Zukunftspläne oder auch Teilvorhaben zu gewinnen.

Sie besitzen auch die Fähigkeit, notwendige Veränderungen rechtzeitig zu erkennen und motivierende Elemente einzusetzen, diese Vorhaben mit Unterstützung anderer Personen durchzuführen. Führung beginnt immer mit der Bereitschaft, Verantwortung zu übernehmen. Hinzukommen sollte eine emotionale Reife.

Der Psychologe Daniel Goleman hat die Fähigkeit, Verantwortung zu ergreifen, als „emotionale Intelligenz“ beschrieben.

Eingebettet darin ist Einfühlungsvermögen. Diese Fähigkeit ist leider manchen Führenden abhanden gekommen oder war nie richtig entwickelt.

Die Zeiten ändern sich - aber auch die Umstände ändern sich; eine der Realität angepasste Führungspersönlichkeit wird immer benötigt. ✓

Der Autor ist selbstständiger Verhaltenstrainer.  
[www.raymond-wilbois.de](http://www.raymond-wilbois.de)