

**Innovativ führen**

## Perspektivenwechsel in der Führung

„Ich weiß einfach nicht, wie ich an ihn herankommen soll.“ Sie ärgern sich immer wieder über den gleichen Mitarbeiter, er kommuniziert nicht klar, entscheidet über Ihren Kopf hinweg und gute Ergebnisse bringt er auch nicht. Sie haben schon alles versucht. Doch Ihr Mitarbeiter versteht immer noch nicht, was er falsch gemacht haben soll – und das bringt Sie erst recht zur Weißglut. Ein Perspektivenwechsel kann hier helfen, zu verstehen, warum Ihr Mitarbeiter so tickt, wie er tickt.

**I**ch sehe was, was du nicht siehst! – Wer kennt das Spiel nicht, das Kinder gerne spielen, um die Langweile auf Autofahrten zu vertreiben oder lange Wartezeiten zu verkürzen. Im Führungsalltag ist diese Tatsache leider kein Spiel.

Wenn Mitarbeiter nicht das sehen, was ihre Führungskraft sieht, oder umgekehrt, dann wird man zusammen wohl kaum „einen Blumentopf gewinnen“. Um Ihre Mitarbeiter typ- und motivgerecht zu motivieren und so 5-Sterne-Ergebnisse zu erreichen, müssen Sie die Bedürfnisse des Mitarbeiters, sei-

ne Sicht- und Verhaltensweisen „lesen“ und verstehen. Dabei hilft das 5-Sterne-Prinzip.

### Das 5-Sterne-Prinzip als „Führungsinstrument“

Sie als Führungskraft können das 5-Sterne-Prinzip nutzen, um sich selbst und Ihre Mitarbeiter besser zu verstehen. Denn jeder Mensch hat eine individuelle Persönlichkeit; und was wir wahrnehmen, ist der individuelle Fingerabdruck seiner persönlichen Bedürfnisse, Sicht- und Verhaltensweisen. Diese Persönlichkeitsaspekte bauen aufeinander auf, sie beeinflussen sich, ärgern einander, lieben sich – eine kausale Kette, die uns zu dem Menschen macht, der wir sind.

arbeiter erkennen und Führungsstil und Aufgabenverteilung daraufhin anpassen. Sie rücken die Motive, Sicht- und Verhaltensweisen der Mitarbeiter in den Mittelpunkt. Die Kenntnis von Motivstruktur und Verhaltenspräferenz ermöglicht Ihnen als Führungskraft ein breites Spektrum an Handlungs- und Kommunikationsmöglichkeiten, mit denen Sie individuell auf jeden einzelnen Mitarbeiter eingehen können.

### So nehmen Sie die Perspektive des Mitarbeiters ein

Wie tickt der Mitarbeiter und was ist sein angestrebtes Ergebnis? In vielen Fällen verlieren Führungskräfte diese Frage aus dem Blick. Sie sind zu sehr damit beschäftigt, ihre Ergebnisse und die des Unternehmens in den Vordergrund zu stellen. Wechseln Sie Ihre Perspektive. Nehmen Sie Ihre Führungsbrille immer mal wieder ab und setzen Sie die des Mitarbeiters auf. Hören Sie ihm gut zu, und versuchen Sie zu verstehen, was er fühlt und denkt, was er in seinem Arbeitsumfeld braucht, um effektiv und effizient arbeiten zu können. Jeder Mensch verfolgt bewusst oder unbewusst das Ziel, seine Bedürfnisse zu befriedigen. Die Sichtweisen und Glaubenssätze sowie das Verhalten, das Ihr Mitarbeiter zeigt, geben Ihnen Anhaltspunkte dafür, wie Sie ihn gezielt führen und motivieren können. Das 5-Sterne-Prinzip hilft Ihnen dabei. Analysieren Sie – Stern für Stern – die Motive, Sicht- und Verhaltensweisen Ihres Mitarbeiters.

### Welche Bedürfnisse hat Ihr Mitarbeiter?

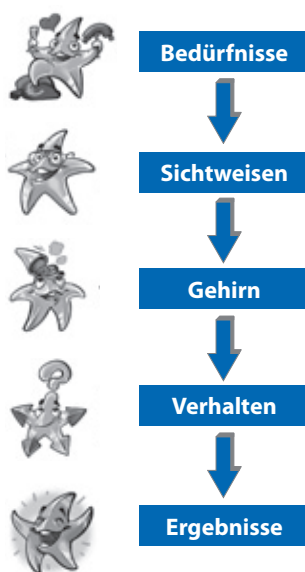
Ist er oder sie ein Einzelgänger und ar-

### Meine Empfehlung

Nehmen Sie diese Bedürfnisse wahr und lassen Sie Ihren Mitarbeitern die nötigen Freiheiten. Gestalten Sie Arbeitsplatz und -zeiten so, dass deren Bedürfnisse berücksichtigt werden. Es gibt viele Hinweise darauf und effektive Möglichkeiten, diese ohne großen Aufwand oder Extra-Investitionen zu befriedigen – Sie müssen nur bewusst hinschauen.

### Das steckt dahinter

Die grundlegenden Bedürfnisse im Kern der Persönlichkeit (erster Stern) stehen für unsere intrinsischen Antriebe, für die Motive, nach deren Erfüllung wir streben. Die jeweilige Ausprägung dieser Motive, die sogenannte Motivkonstellation, hat – neben anderen Faktoren wie Kultur, Erziehung, Erlebnisse und Erfahrungen – Einfluss auf die individuelle Sichtweise des Menschen (zweiter Stern). Unser Gehirn (dritter Stern) ist so etwas wie das „Übertragungsorgan“. Es übersetzt die Sichtweise in konkretes (bewusstes oder unbewusstes) Verhalten (vierter Stern). Wie Paul Watzlawick bemerkt hat, können wir „nicht nicht kommunizieren“, und genauso können wir uns auch „nicht nicht verhalten“. Schließlich führt alles, was wir tun oder auch nicht tun, zu einem Ergebnis (fünfter Stern).



### Das Erfolgsrezept erfolgreicher Führung

Führungskräfte sind dann erfolgreich, wenn sie die Persönlichkeit ihrer Mit-

beitet am liebsten allein? Dann sollten Sie diese Mitarbeiter nicht in ein Großraumbüro mit 30 anderen Kollegen stecken. Stehen auf dem Schreibtisch Ihres Mitarbeiters viele Bilder der Familie und ist er der erste, der um 17 Uhr den Griffel fallen lässt, um seinen Sohn pünktlich aus der Kita abholen zu können? Dann scheint er ein sehr familienorientierter Mensch zu sein. Bieten Sie ihm zum Beispiel Gleitarbeitszeit oder Home-Office-Tage an und planen Sie mit ihm keine Präsenz-Meetings nach 16.30 Uhr. So kann er die Zeit mit seiner Familie flexibler gestalten.

### Welche konkreten Sichtweisen äußert Ihr Mitarbeiter?

„Ich muss ja wohl nicht jede Kleinigkeit mit dem Chef abstimmen!“ Ihre Mitarbeiterin äußert mit diesem Satz ein gewisses Machtstreben, das nicht unbedingt schlecht sein muss, denn häufig sind diese Menschen besonders zielstrebig. Lassen Sie sie ihr Machtbedürfnis in bestimmtem Maße ausleben. Stecken Sie gemeinsam einen Entscheidungsrahmen ab, in dem sie Sie nicht „um Erlaubnis“ fragen muss.

„Das funktioniert doch sowieso nicht! Wieso müssen wir das denn jetzt schon wieder ändern?“ Wenn Sie diesen Satz häufig von Ihrem Mitarbeiter hören, dann setzen ihn möglicherweise zu viele Veränderungen unter Druck. Sein Bedürfnis nach Routinen und klaren Abläufen scheint stark ausgeprägt zu sein. Achten Sie bei diesen Mitarbeitern daher darauf, den Fokus nicht zu stark auf die Veränderung zu legen, sondern das zu unterstreichen, was bleibt. Sichtweisen lassen Rückschlüsse auf die Bedürfnisse des Mitarbeiters zu. Wenn Sie seine Glaubenssätze kennen, können Sie seine Bedürfnisse gezielter befriedigen.

### Meine Empfehlung

Die goldene Regel „Behandle andere so, wie du selbst behandelt werden möchtest“ ist meiner Meinung nach überholt. Beherrigen Sie meine Platin-Regel: „Behandle andere so, wie sie behandelt werden möchten“.

### Welches Verhalten zeigen Ihre Mitarbeiter?

Ist er ein emotionaler Typ, der seine Gefühle auf der Zunge trägt oder ein rationaler Typ, der viele Zahlen, Daten, Fakten und belegbare Beweise für seine Arbeit braucht? Ist er eher introvertiert oder extravertiert? Arbeitet er eher zurückgezogen oder lieber mit den Kollegen im Team? Beobachten Sie sein Verhalten genau und stellen Sie sich dann typgerecht auf ihn ein.

Lassen Sie ihn menschlich stärker an sich ran, an Ihrer Vision teilhaben und beziehen Sie ihn in Entscheidungsprozesse mit ein, wenn er ein eher extravertierter und emotionaler Typ ist. Ist er introvertiert und rational, sollten Sie die nötige Distanz wahren und ihm genug Zeit zum Nachdenken geben.

### Welche Ergebnisse streben Ihre Mitarbeiter an?

Fragen Sie sie ganz konkret, was für sie ein 5-Sterne-Ergebnis ausmacht und überlegen Sie dann, welches das Wunsch-Ergebnis ist, nach dem Sie gemeinsam streben.

1. Was ist Ihr gewünschtes Ergebnis und das des anderen?
2. Welche unterschiedlichen Erwartungshaltungen liegen vor und wie lassen sich daraus entstehende Probleme ausräumen?
3. Welche Motive, Verhaltens- und Sichtweisen begünstigen das gewünschte Ergebnis?

Was muss sich ändern, um das gewünschte Ergebnis erzielen zu können?

**Vorsicht:**

Es ist wichtig, dass Sie und Ihre Mitarbeiter das Ergebnis auch gemeinsam definieren. Nur allzu oft streben Mitarbeiter und Führungskräfte Ergebnisse an, die zu unterschiedlich sind, als dass man sie gemeinsam erreichen könnte. Ist das gemeinsame Wunsch-Ergebnis definiert, rücken Sie es immer wieder in den Mittelpunkt. Machen Sie jedem Mitarbeiter klar, was er oder sie beitragen kann, damit dieses 5-Sterne-Ergebnis erreicht wird.

### 5-Sterne-Ergebnisse machen glücklich


Wir alle streben nach 5-Sterne-Ergebnissen. Doch was macht sie eigentlich so wertvoll? Sie sind erstrebenswert, weil sie uns gute Gefühle vermitteln.

Kurz: Sie befriedigen unsere Bedürfnisse. Das 5-Sterne-Prinzip gibt Ihnen ein Modell an die Hand, mit dessen Hilfe Sie Ihre Mitarbeiter bedürfnis- und typgerecht führen können: Es ist also eine Anleitung zum Perspektivenwechsel. Es hilft Ihnen dabei, nicht nur aus einer anderen Perspektive auf Ihre eigenen Bedürfnisse, Sicht- und Verhaltensweisen zu schauen, sondern auch auf die Ihrer Mitarbeiter. Denn Ihre Ergebnisse und somit Ihr eigener Erfolg als Führungskraft werden vor allem durch die Leistungsbereitschaft Ihrer Mitarbeiter bestimmt und beeinflusst.

### Fazit

Ob Sie wollen oder nicht: Handeln oder nicht handeln, beabsichtigt oder unbeabsichtigt – alles, was Sie tun oder auch nicht, führt zu einem Ergebnis. Ohne eine gemeinsame Definition des gewünschten Ergebnisses und einer klar formulierten Erwartungshaltung entscheidet immer das Schicksal über Ihren Führungserfolg. Überlassen Sie nichts dem Zufall! Wechseln Sie die Perspektive!

### Buchtip



**Warum verhalten sich andere Menschen häufig so anders als wir erwarten?** Das Buch zeigt, wie Sie mit dem richtigen Perspektivenwechsel zu besseren Ergebnissen kommen.

*Autorin: Frauke Ion leitet seit 2005 ihre eigene Trainingsfirma ion international und ist Mitinhaberin des Instituts für Persönlichkeit in Köln. Darüber hinaus ist sie ausgebildeter Business Coach.*