

## Vorwort

Mitarbeiterführung ist für mich persönlich eine sehr wichtige Aufgabe. Aus eigener Erfahrung, aber auch aus der Zusammenarbeit mit vielen Hunderten Führungskräften weiß ich, dass es eine nicht immer ganz einfache Aufgabe ist. Bei der Mitarbeiterführung haben wir es nicht mit Maschinen, die einfach funktionieren und repariert werden können, sondern mit Menschen zu tun. Und diese Menschen haben alle ihre eigenen Erwartungen und Wünsche an ihre Arbeit und ihre Führungskräfte. Diese zu erfüllen, ist anspruchsvoll, muss uns als Führungskraft dennoch in gutem Umfang gelingen, wenn wir eine leistungsbereite Mannschaft aufbauen und etablieren wollen.

Als Führungskrafttrainerin und Managementberaterin sind mir die verschiedensten Tools und Instrumente zur Mitarbeiterführung bekannt. All diese Tools werden etabliert, um die Führungskräfte in Unternehmen in ihrer Führungsarbeit zu unterstützen. Dies tun sie auch in vielen Fragen der Mitarbeiterführung. Aber sie haben auch ihre Grenzen. Diese Grenzen spüren Sie immer dann, wenn es darum geht, dass Sie als Führungskraft gefordert sind, sich auf einen individuellen Mitarbeiter einzustellen und ihn als individuelle Persönlichkeit zu führen. So ist es gut, wenn Unternehmen ihren Führungskräften z. B. Zielvereinbarungsinstrumente zur Verfügung stellen. Das Instrument allein beantwortet aber nicht die Frage, die für den Führungserfolg viel wichtiger ist als der Einsatz des Instruments: „Wie finde ich für Mitarbeiter A die Ziele, die ihn motivieren, wie kommuniziere ich sie an ihn, damit er mit Spaß an die Aufgaben herangeht, wie begleite ich ihn bei der Umsetzung so, dass er bis zum Ende mit Freude bei der Sache ist, wie gebe ich ihm richtig Feedback zu seinem Arbeitsfortschritt?“ uvm. Um diese Fragen zu beantworten, brauchen Sie als Führungskraft ein Verständnis, ein Modell, für die Individualität und Persönlichkeit Ihrer Mitarbeiter. Erst dies ermöglicht Ihnen, die oben gestellten Fragen zielführend zu beantworten.

Ein Modell, welches eine sehr gute Unterstützung für das tägliche Führungshandeln bietet, ist die „Theorie der 16 Lebensmotive“ von Steven Reiss. Der Ansatz von Steven Reiss, Persönlichkeit über 16 Motive zu beschreiben, ermöglicht nicht nur ein umfassendes Verständnis für das eigene Handeln als Führungskraft und das Verhalten und Reagieren meiner Mitarbeiter. Es erlaubt, wie keine andere Theorie, die ich kenne, direkte Ableitungen zu der Frage „Was tue ich denn jetzt mit dem Mitarbeiter, wie führe ich ihn, wie kommuniziere ich mit ihm und was braucht wer, um leistungsfähig zu sein?“.

Dieses Buch soll Ihnen als Führungskraft das Rüstzeug für einen an der „Individualität“ Ihrer Mitarbeiter orientierten Führungsstil bieten. Ich habe versucht, theoretisches Wissen so gering wie möglich zu halten und stattdessen anhand von vielen Beispielen aus der Praxis konkrete Tipps für Ihr tägliches, auf die Motivation Ihrer Mitarbeiter im beruflichen Kontext ausgerichtetes Führungshandeln zusammenzutragen. Aus meiner Arbeit mit Führungskräften weiß ich, dass Theorien zwar ein schönes Fundament bilden können, sie aber nur bedingt bei der Umsetzung im Alltag helfen. Das Buch soll Ihnen einen handlungsorientierten und schnell umsetzbaren Leitfaden für Ihren Führungsalltag bieten und genau die Frage „Was tue ich jetzt?“ beantworten.

Mein besonderer Dank gilt meinen Kolleginnen Dr. Susanne Eckel, Andrea Osthoff, Sarah Friedrichs, Hanna Haarhaus und Natalie Lutschinski, die mit ihrem Wissen und ihrer Erfahrung als Reiss Profile Master und mit ihrer Unterstützung zum Gelingen des Buches beigetragen haben.

### **Was bietet Ihnen das Buch:**

Kapitel 1 bietet Ihnen eine Auseinandersetzung mit den Herausforderungen der Mitarbeiterführung und zeigt auf, wie und warum Ihnen die Kenntnis der 16 Lebensmotive Ihre Führungsarbeit deutlich erleichtert.

In Kapitel 2 erlangen Sie ein tieferes Verständnis zu der Frage „Warum leisten Menschen etwas?“. Sie gewinnen wichtiges Wissen zur Mitarbeitermotivation und lernen die Grundgedanken der Theorie der 16 Lebensmotive kennen.

In Kapitel 3 erfahren Sie, welchen Einfluss Ihre eigene Persönlichkeit und Motivationsstruktur auf Ihr Führungshandeln hat. Sie lernen anhand von vielen Beispielen, Ihre eigene Motivationsstruktur einzuschätzen und erfahren, wie Sie Ihr persönliches Führungshandeln weiterentwickeln können.

Nach der Lektüre von Kapitel 4 werden Sie die Motivationsstruktur Ihrer Mitarbeiter einschätzen und das richtige Vorgehen für ein individualisiertes und erfolgführendes Führungshandeln ableiten können. Im Zusammenhang mit Kapitel 3 werden Sie verstehen, warum Mitarbeiterführung bei dem einen Mitarbeiter für Sie sehr leicht ist, Sie bei einem anderen Mitarbeiter aber immer wieder vor neuen Herausforderungen stehen. Für diese Herausforderungen gewinnen Sie für die Zukunft konkrete Lösungsstrategien.

Kapitel 5 macht Sie mit den drei grundlegenden Wegen der Mitarbeiterführung vertraut und gibt Ihnen ganz konkrete Handlungshinweise für die verschiedenen Motivausprägungen. Sie wissen, wie Sie Mitarbeiter entsprechend ihrer Motivausprägung richtig steuern, sie richtig ansprechen, die Kommunikation mit ihnen gestalten und welche Aufgaben und Rahmenbedingungen für diese Mitarbeiter motivierend und leistungsfördernd sind.

Mit Kapitel 6 können Sie Ihre Kompetenzen anhand von konkreten Mitarbeiterprofilen weiter ausbauen und vertiefen. Ich beschreibe die Motivationsprofile von unterschiedlichen Mitarbeitern und verdeutliche, was in der Führung dieser Mitarbeiterpersönlichkeiten wichtig ist.

Mit Blick auf die Mitarbeitermotivation geht Kapitel 7 explizit auf bestimmte Führungssituationen ein. Beantwortet wird die Frage, was Sie bei der Gestaltung von Rahmenbedingungen alles beachten können, was bei der Aufgabendelegierung und beim Feedback besonders wichtig ist und wie Sie Konflikte im Team vermeiden und lösen können.

Da der Umfang eines Buches immer begrenzt ist, es mir aber wichtig ist, Ihnen umfangreiches Wissen und Handlungskompetenz zu bieten, habe ich die Ausführungen zur Beschreibung einzelner Motive und deren Bedeutung für die Mitarbeiterführung in diesem Buch auf die im beruflichen Arbeitskontext besonders wichtigen Motive begrenzt. Da aber

letztlich alle Motive Ihr Führungshandeln und die Leistungsbereitschaft Ihrer Mitarbeiter beeinflussen, finden Sie die Beschreibungen, die ich im Buch nicht aufnehmen konnte, in einem besonderen Kundenbereich auf unseren Internetseiten. Loggen Sie sich einfach auf unseren Internetseiten [www.grow-up.de](http://www.grow-up.de) im Kundenbereich mit dem Benutzernamen „Führen\_mit\_RP“ und dem Kennwort „Leser“ ein und profitieren Sie von den dort ergänzten Inhalten und Arbeitsmaterialien.

Gummersbach, Mai 2011

*Uta Rohrschneider*