

# Können, dürfen, wollen Ihre Mitarbeiter so, wie sie wollen?

Was sind die lebensprägenden Motive Ihrer Mitarbeiter? Wenn Sie diese in der motiv orientierten Führung gegenüber Ihren Mitarbeitern einbeziehen, verschaffen Sie sich und Ihrem Team mehr Klarheit. Es geht dabei immer die drei Aspekte der Leistungserbringung "können", "wollen" und "dürfen":



Grafik: Henning Isenberg

Das „Können“ kann durch Weiterbildungen verbessert werden. Das „Dürfen“ ist eine Folge von Vertrauen in die Reife, Entscheidung und Kompetenz übertragen zu können und wird daher auch wesentlich vom „Wollen“ beeinflusst. Und „Wollen“ umfasst den Leistungswillen – also letztlich die Motivation.

Wenn zum Beispiel Ihre wichtige Führungskraft stark sicherheits- und intellekt-motiviert ist, überlegen Sie, ob Sie ihr die Aufgabe „kreative Ideen für unsere Zukunft“ abverlangen. Wäre es nicht sinnvoller, diesem Kollegen das Thema „Innovations-Management“ zu übertragen? Die kreativen Ideen könnten dahingegen von Mitarbeitern bearbeitet werden, die zwar gestaltungsmotiviert sind – also wollen – die aber( noch nicht) über das Können, Dürfen und die Reife verfügen.

## Externe und interne Motive in Einklang bringen

Alle Menschen sind versucht, externe (explizite) Ziele und interne (intrinsische) Motive in Übereinstimmung zu bringen. Je größer diese Übereinstimmung, desto widerstandsloser begegnen Ihnen Menschen in Kommunikation und Verhalten (z.B. im Mitarbeiter- oder Bewerbungsgespräch). Eine gute Voraussetzung für bestimmte „normale“ Aufgaben. In extremeren Situationen sind gegebenenfalls weniger integrierte Charaktere handlungsfähiger.

## Halten Sie die Diskrepanz zwischen Motiv und Ziel niedrig

Ziel der motivierenden Führung ist, dass Sie dem Mitarbeiter ein Unterstützer werden, in Ihrem Unternehmen Aufgaben zu erledigen, die mit seiner intrinsischen Motivation annähernd übereinstimmen, bzw. Mitarbeiter einstellen, deren intrinsische Motivation zu Ihren Anforderungen passt. Wenn Sie Mitarbeiter dagegen realitätsfern bis beschuldigend ausschließlich Ihren Zielen unterordnen, werden sie mit innerer Kündigung und Boykott reagieren.

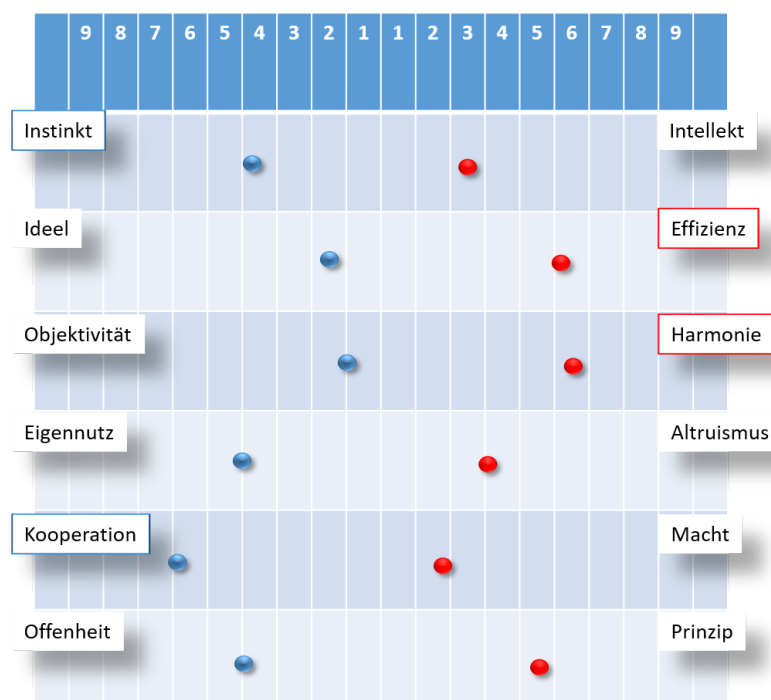
## Verhalten und Motive erkennen

Möglicherweise brodelt in Ihnen schon seit ein paar Absätzen die Frage: Wie aber erkenne ich, welche Motivationen Mitarbeiter antreiben? Gibt es eine zuverlässige, diagnostische Methode?

## Verhalten analysieren

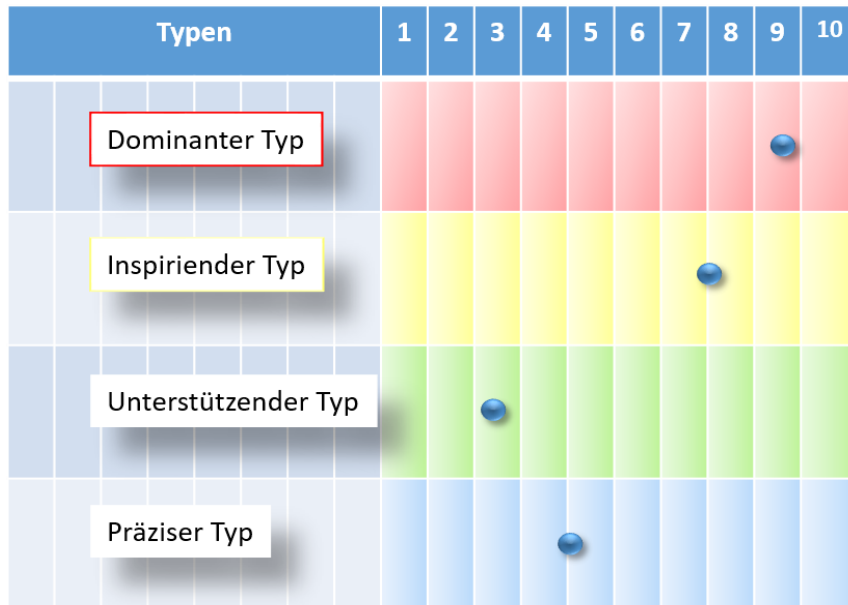
Es gibt mehrere solcher Methoden mit unterschiedlichen Schwerpunkten und Motiven (MotivStrukturAnalyse MSA®, Reiss Motivation Profile®, e.a.). Bei TAB verwenden wir sehr erfolgreich die weit verbreitete Insight MDI®-Analyse, auch bekannt als DISG-Profil-Analyse, um Verhalten und Motive sichtbar zu machen – seien es die eigenen, die künftiger oder die bestehender Mitarbeiter.

Mit der Insights MDI®-Diagnostik versetzen Sie sich in die Lage, als Führungskraft Ihre Motive und Verhalten zu reflektieren und bei Bedarf zurückzunehmen oder hervorzuholen. Sie können damit passende Bewerber ansprechen, können mit Ihren Mitarbeitern Aufgaben finden, die zu Ihnen passen bzw. ihnen motivierende Maßnahmen anbieten.



Likert-Skalierung der Motivationsstruktur der Führungskraft im Beispiel (Grafik: Henning Isenberg )

Die "Motivationsstruktur" (s. Grafik oben) der kooperativen Führungskraft mit Effizienz- und Harmonie-Motiven eignet sich eher für das Management des Innovation-Wesens, während der im "Verhaltensprofil" dominante Mitarbeiter (s. Grafik unten) gegebenenfalls eher kreative Ideen liefern könnte, sich aber weniger für das Steuern des Innovations-Prozesses eignet.



Profil des dominanten Mitarbeiter-Verhaltens im Beispiel (Grafik: Henning Isenberg )

Wenn derartige Charaktere in einem Über-/Unterordnungsverhältnis zueinander stehen, kann es hilfreich sein, anhand ihrer Verhaltens- und Motivationsprofile das Synergie-Potenzial ihrer Unterschiedlichkeit deutlich zu machen, damit sie den jeweils ergänzenden Wert für ihre Arbeit erkennen und nutzen können.

### Motivierende Führung hilft allen Seiten

Die Mär vom böse Arbeitgeber, der das alles aus Eigennutz macht, auch das motivierende Führen – nehmen Sie dem nicht wirklich zutreffenden Klassenkampf den Wind aus den Segeln. Er trifft auf die wenigsten der Unternehmer unserer Kategorie zu: Erwiesen ist, dass motivierende Führung insgesamt auch und letztlich dem Arbeitnehmer hilft, seine Motiv-Anforderungszufriedenheit zu finden; und hier gibt es das große Potenzial von 5,4 Mio. der 33,8 in Deutschland Beschäftigten. Vollkasko-Mentalität und Fachkräftemangel

Autor: [Henning Isenberg, TAB Stuttgart-Süd](#)