

Motivorientierte Führung

Lebensmotive verstehen,
um Erfolgsbedingungen zu optimieren



Im Februar 2018 veranstaltete der Exzellente Lernort „Best Western Plus Palatin“ den ersten jungen Hotelkongress mit dem Titel „HOTALENTS“. Über 250 Fach- und Führungskräfte diskutierten mit dem Hotel-Nachwuchs über den Generationenwechsel, Arbeitgeber-Attraktivität und auch über Führung. Im Workshop Fit4Leadership unter der Leitung von Branchen-Experte Markus F. Weidner sprachen 50 Menschen darüber, wie sie Führung erleben, wie sie Führung gerne erfahren würden, wie sie selbst führen und gerne geführt werden möchten.

Infolge der Erfahrungen des Kongresses schuf der Gründer und Inhaber der Onigge® Akademie einen 3-moduligen Führungs-Workshop, der nicht nur für den Branchennachwuchs der Hotellerie und Gastronomie unverzichtbar ist, sondern jungen Führungskräften aller Fachgebiete grundlegendes Handwerkszeug sowie wertvolle Sozialkompetenzen vermittelt.

In Teil 1 der Serie, erschienen in Ausgabe 2/2018 dieses Magazins, sprachen wir mit Markus F. Weidner über das Schwerpunktthema des ersten Moduls: Wie gelingt der Wandel vom Mitarbeiter zur Führungskraft? Im folgenden Interview geht es um das Thema des zweiten Moduls: Wie entwickle ich als Führungskraft eine zukunftsorientierte, nachhaltige Führungsphilosophie, die sowohl meinen Bedürfnissen als auch den Bedürfnissen meiner Mitarbeiter gerecht wird?

*Markus F. Weidner
diskutiert beim
1. Hotalents-Kongress
mit Nachwuchskräften
über Herausforderungen
in der Führungskultur.*

LERNRAUM: „Servicequalität ist das Ergebnis von Führungsqualität“ lautet Ihre zentrale Botschaft. Welchen Beitrag leistet da eine „Motivorientierte Führung“?

Markus F. Weidner: Dass Servicequalität das Ergebnis von Führungsqualität ist, das ist die Grundidee, auf deren Basis sich die Onigge® Akademie mit der Entwicklung von Führungskräften befasst. Der Gedanke ist, dass Servicequalität an Kunden langfristig nur dann erreichbar ist, wenn im Unternehmen ein Organisationssystem vorhanden ist, das nach allen Regeln der Führungskunst nicht nur sicherstellt, dass eine zuverlässige Prozesskultur gegeben ist, sondern auch, dass sich die Mitarbeiter im Unternehmen wohlfühlen. Ein Unternehmen mit unzufriedenen Mitarbeitern wird nicht in der Lage sein, langfristig den Servicestandard zu halten, der Kunden glücklich macht und an das Unternehmen bindet.

Servicequalität kann dabei auch verstanden werden als eine Haltung von Führungskräften im betriebsinternen Umgang mit ihren Mitarbeitern. Um eine gute Kommunikationskultur, eine strukturierte Organisationskultur, eine zuverlässige Prozesskultur zu gestalten, muss eine Führungskraft verstehen, wer in seinem Verhalten was verändern muss, um diese Ziele zu erreichen.

Ein Instrument, das hilft,

Verhaltensweisen von Menschen zu verstehen, ist das Reiss Motivations Profil (RMP), auf dessen Erkenntnissen die motivorientierte Führung aufbaut. Anhand der 16 Lebensprofile nach Prof. Steven Reiss lässt sich nachvollziehen, wie die persönlichen Motivationen von Führungskräften und Mitarbeitern in den gesamten Unternehmensalltag eingreifen. Durch die Erkenntnisse aus ihrem individuellen Motivationsprofil lernt sich die Führungskraft selbst besser kennen, kann Rückschlüsse auf ihren Führungsstil ziehen und Veränderungen anstoßen, um einen Führungsstil zu entwickeln, der den eigenen Bedürfnissen wie auch den Bedürfnissen der Mitarbeiter besser entspricht.

LERNRAUM: Gab es bemerkenswerte Veränderungen im Verhalten von Kursteilnehmern nach der Konfrontation mit dem persönlichen RMP?

Weidner: In der Tat hatten wir in diesem Hotalents-Führungstraining einige spannende Profile. Ein Teilnehmer arbeitete sehr gerne mit und viel für sein Team („Macht“ niedrig, „Unabhängigkeit“ niedrig bzw. „Teamorientierung“ hoch), hatte feste Grundsätze (hohe „Ehre“), nach denen er sich, seine Leistung und auch die der anderen bemisst. Das hohe Bedürfnis, anderen zu helfen („Idealismus“ hoch) und, seinen Leistungsansprüchen gerecht zu werden, führten dazu, dass er seinem Team oft Arbeit abnahm, womit er seine Mitarbeiter auf gewisse Weise entmündigte. Denn wer hilft,

wo fördern reichen würde, der schadet. Dieser Widerspruch in seinem Führungsverhalten wurde durch die Analyse des Reiss Profils und ein anschließendes Coaching-Gespräch aufgedeckt, so dass er sich vorgenommen hat, die Eigenverantwortung seiner Teammitglieder mehr zu fördern und auch bei Fehlern, die das Team macht, nicht immer gleich einzuspringen.

Eine Teilnehmerin hat durch das Lebensmotivprofil erkannt, dass sie durch ihr hohes Motiv „Idealismus“ zu sehr auf das Wohlergehen ihrer Mitarbeiter erpicht war. Dabei hat sie ihre eigenen Bedürfnisse vernachlässigt und sich so verausgabt, dass die Kraft, um sich für ihre Mitarbeiter einzusetzen, aufgebraucht war und sie in eine Spirale der Überforderung geriet. Im Coaching-Gespräch konnte dieser Teufelskreis bewusst gemacht und Entscheidungen dahingehend getroffen werden, bestimmte „altruistische“ Projekte abzugeben, um Räume für die wichtigen Führungsaufgaben zur eigenen Entwicklung zu finden. Hier hatte die Erkenntnis einen wichtigen Beitrag zur besseren Selbstführung und zur Vermeidung eines Burn-Out hervorgebracht.

„EINE FÜHRUNGSKRAFT SOLLTE ÜBERHAUPT NUR DANN FÜHREN DÜRFEN, WENN SIE SICH MIT DEN LEBENSMOTIVEN AUSKENNT.“

LERNRAUM: Das Bewusstsein um die eigenen Lebensmotive, die Fähigkeit zur Selbstführung, ist also Voraussetzung für die Entwicklung meiner Führungskompetenzen. Wie steht es um die Kenntnis der Lebensmotive meiner Mitarbeiter?

Weidner: Über das Reiss Motivation Profil habe ich im Führungsprozess und im Mitarbeitergespräch einen wesentlich besseren Blick für meine Mitarbeiter und ein Instrument, mit dem ich mir und auch dem Mitarbeiter erklären kann, wie bestimmte Bedürfnisse zu gewissen konfliktären Verhaltensmustern führen. Erkenntnis ist ja bekanntlich oftmals schon ein Weg zu Besserung. Es kann allerdings auch sein, dass der Mitarbeiter zur Erkenntnis kommt, sich gar nicht ändern zu wollen oder zu können. In diesem Fall ist zu prüfen, ob das Umfeld verändert werden kann. In diesem Fall ist es die Aufgabe der Führungskraft, das „richtige“ Umfeld für diesen Mitarbeiter zu schaffen und die „richtigen“ Aufgaben zu übertragen.

Leider haben wir immer noch Führungskräfte, die einfach fordern, dass ihre Mitarbeiter „funktionieren“ und abliefern. Diesen Führungskräften ist eine als „Psychokram“ verschriene motivorientierte Führung lästig oder zu anstrengend, speziell wenn die eigenen Motive „Macht“ hoch, „Unabhängigkeit“ hoch und „Anerkennung“ niedrig sind. Anstatt sich mit den Menschen, ihren Bedürfnissen und auch ihren Unzulänglichkeiten auseinanderzusetzen, orientieren diese sich nur an Zielen und Leistung. >>

Durch den heute schon sichtbaren Mangel an qualifizierten Arbeitskräften werden es sich Führungskräfte allerdings nicht mehr lange leisten können, den Mitarbeiter als funktionierende Maschine zu verstehen. Die tägliche Führungspraxis verlangt danach, die persönlichen Bedürfnisse zu erkennen und das Arbeitsumfeld, so gut es möglich ist, darauf einzustellen. Wer die Klaviatur der Lebensmotive gut beherrscht, der kann auch gute Karriere-Empfehlungen geben, welche Fachrichtung, welche konkrete Arbeit am besten zu den Lebensmotiven einer Person passt. Daher sollte eine Führungskraft überhaupt nur dann führen dürfen, wenn sie sich mit den Lebensmotiven auskennt.

LERNRAUM: Eine durchaus provokante Aussage. Was genau macht das Reiss Motivations Profil so unersetzlich und wie implementiere ich Methodik und Erkenntnisse in meine Führungs- und Unternehmenskultur?

Weidner: Ein Unternehmen braucht Klarheit über seine Prozesse und seine Standards. Um Prozesse zu optimieren, braucht es bestimmte Personen-Konstellationen. Rollen wie zum Beispiel die des Fleißarbeiters ohne Anspruch auf kreative Verwirklichung müssen besetzt werden. Nicht jeder beliebige Mitarbeiter wird diese Rolle erfüllen können. Das gilt es also zu organisieren.

Standards zu definieren bedeutet, einen Wertekorridor festzulegen, damit eine bewusste Kultur entsteht. Die Menschen, die im Unternehmen arbeiten, müssen zu dieser Kultur passen.

Das Verhalten von Menschen zu verändern, ist eine komplexe Angelegenheit. Dennoch ist es so, dass jeder täglich aufs Neue die Möglichkeit hat, zu entscheiden, ob er sarkastisch ist oder freundlich, ob er sich konfrontativ gibt oder sein Temperament

verwaltet. Viele Menschen wissen allerdings weder, woher ihr Temperament kommt, noch können sie es benennen. Das Reiss Motivations Profil ist das perfekte Instrument, um eine Begrifflichkeit dafür zu bekommen, was Menschen im Inneren fühlen. Oft kommt es beispielsweise zum Konflikt zwischen Kollegen, deren Werte im Motivationsprofil „Ordnung“ und damit die Fähigkeit, mit Strukturen klarzukommen, weit auseinander geht. Wichtig ist, dass sich diese Personen nicht gegenseitig vorwerfen, mit ihrem Verhalten Kollegen ärgern zu wollen. Die Führungskraft nutzt das RMP, um die gegensätzlichen Kollegen zusammenzuführen, um darlegen zu können, dass sich der Kollege so verhält, wie er glaubt, dass es richtig ist bzw. wie das seinem inneren Drang entspricht. Wenn Menschen die Motivationen des Gegenübers kennen und wenn das Bewusstsein darüber ordentlich verwaltet wird, entsteht weniger Verletzung und Missgunst.

Eine Führungskraft muss also verstehen, aus welcher Ecke die Antriebe der Mitarbeiter kommen. Das RMP findet aber auch Anwendung auf der Prozessebene: Möglicherweise ist ein Problem nicht auf das Profil einer Einzelperson, sondern auf ein kollektives, unverhältnismäßig hohes Lebensmotiv zurückzuführen. In diesem Fall macht das RMP die kollektive Motivation im Unternehmen transparent. Eine erfolgreiche Unternehmenskultur zu entwickeln, beginnt mit der Fähigkeit zur Selbstführung der Führungskräfte und setzt sich fort im gesamten Führungssystem. Das Reiss Motivations Profil ist dabei das beste Instrument, um die Motivationsprofile der Führungskräfte, die kollektive Motivation im Unternehmen sowie die individuellen Motivationsprofile der Mitarbeiter freizulegen und auf Basis dieser Erkenntnisse optimale Erfolgsbedingungen zu schaffen. ●

Zum Weiterlernen

FÜHRUNGSTRAININGS DER QNIGGE® AKADEMIE FÜR FÜHRUNGSQUALITÄT UND SERVICE

3 Module für die Entwicklung der

Persönlichen Führungskompetenzen:

Modul 1: Hurra, ich bin jetzt Führungskraft

Modul 2: Motivorientierte Führung

Modul 3: Mitarbeitergespräche führen

Kontakt:

Qnigge® Akademie für Führungsqualität und Service

Hannelore Weidner

Leiterin Vertrieb & Marketing

Am Hellenberg 15b

61184 Karben

+49 (0) 6039 48611-0

info@qnigge.de

MARKUS F. WEIDNER

ist Experte für Führungsqualität und Service. Er ist Autor, Trainer, Keynote Speaker und Gründer der Qnigge® Akademie – der Akademie für Führungsqualität und Service. Der gelernte Restaurantfachmann ist ausgewiesener Branchen-Experte für die Hotellerie und das Veranstaltungswesen. Er arbeitet für namhafte Häuser/Hotelketten, Veranstaltungszentren und für zahlreiche Dienstleistungsunternehmen anderer Branchen. So schafft er einen Wissenstransfer, der wertvolle Impulse für Zukunftslösungen bereithält.

Weitere Informationen unter:

www.qnigge.de sowie

www.markus-weidner.com/blogseite.



Annika Kranich,

Mitglied des Hotalents-Team im **Best Western Plus Palatin**

Kongresshotel und Teilnehmerin beim „Nigge Führungstraining“.

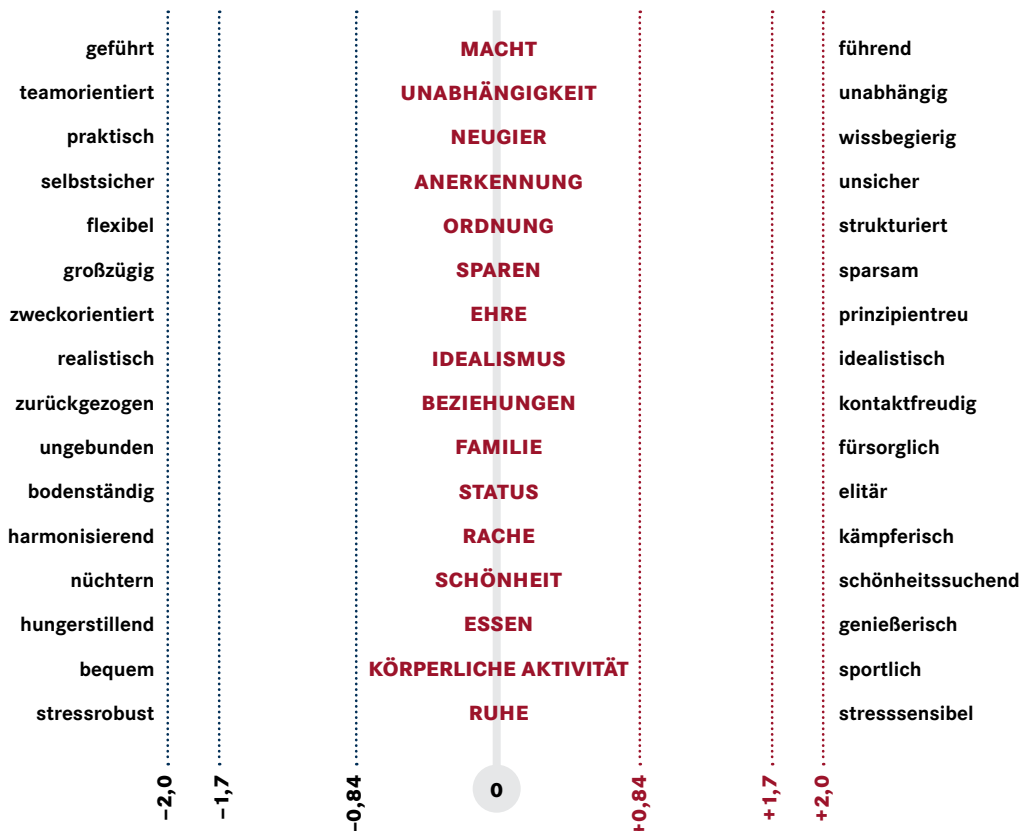
Der Workshop „Motivorientierte Führung“ mit Markus Weidner war augenöffnend hinsichtlich des Zusammenwirkens von Motivationsausprägungen verschiedener Menschen. Hierfür wurden die wichtigsten Lebensmotive in verschiedenen Konstellationen zueinander betrachtet.

Mein individuelles Reiss-Motivations-Profil zu bekommen und dieses mit den Profilen der andern Teilnehmer zu vergleichen, war spannend. Ebenso interessant war der Abgleich der Selbsteinschätzung mit der Fremdwahrnehmung: Einige der Teilnehmer sahen sich in Ihrer Selbsteinschätzung bestätigt, andere dagegen waren überrascht über ihre Wirkung und haben bei der Analyse des Profils viel Neues über sich gelernt. Mit Hilfe des RMPs kann ich mich selbst und andere besser verstehen. Das Wissen

über mein Reiss-Profil hilft mir, meine Reaktionen in bestimmten Gesprächssituationen zu erklären. Aber auch, mir ein Bild von den Lebensmotiven meines Gesprächspartners machen und dadurch dessen Verhalten nachvollziehen zu können. Als junge Führungskraft muss man Mut zur Veränderung und zur Mitsprache haben – auch in Situationen, in denen dienstältere Kollegen das scheinbar nicht zu übertrumpfende Argument „Das war aber schon immer so“ vorbringen.

Damit eine Begegnung auf Augenhöhe stattfinden kann, damit im Veränderungsprozess Vertrauen zwischen allen Beteiligten entsteht, ist ein Führungsstil, der auf Wertschätzung und Anerkennung der Mitarbeiter und deren Lebensmotive setzt, unverzichtbar.

16 Lebensmotive



Laut Prof. Steven Reiss (1947–2016) gibt es genau 16 Motive, die unser Leben bestimmen. Die individuelle Ausprägung dieser Motive entscheidet mit darüber, wie wir uns im Privaten und im Berufsleben zueinander verhalten.