

## Redaktioneller Artikel

# "War of Talents" - Führung & Management

10 Muster für den radikal-empathischen Führungsstil

## 10 Muster für den radikal-empathischen Führungsstil

Führungskräfte stehen vor einer großen Herausforderung: Sie müssen sich intensiver als bisher mit den unterschiedlichen Persönlichkeiten ihrer Mitarbeiter auseinandersetzen. Mira Mühlenhof erklärt wie der radikal-empathische Führungsstil funktioniert.

### Die Bedürfnisse der einzelnen Motivationen

Unsere Arbeitswelt befindet sich im größten Wandel seit der Industriellen Revolution. Zwei Fragen werden dabei immer dringlicher: Wie können Talente rekrutiert werden, um den „War of Talents“ zu gewinnen? Und wie gelingt es, Potentialträger an das eigene Unternehmen zu binden?

Meine Antwort ist der radikal-empathische Führungsstil. Er lässt sich als hochgradig individuell und nachhaltig motivierend beschreiben, weil er an der intrinsischen Motivation, also am inneren Antrieb des Menschen ansetzt. Das ist insofern wichtig, weil Führungskräfte derzeit die Erfahrung machen, dass extrinsische Motivation nicht mehr greift. Die neue Generation der Arbeitnehmer hat ganz andere Ansprüche an die Gestaltung von Lebenszeit. Dazu kommt, dass Vertreter der Generationen Y und Z sich häufig gar nicht erst motivieren lassen. Der demografische Wandel, Fachkräftemangel und die Zunahme an Burn-out-Erkrankungen tun ihr Übriges.

Im Mittelpunkt des radikal-empathischen Führungsstils stehen die Persönlichkeiten von Mitarbeitern, die sich auf zehn Muster reduzieren lassen, jeweils gespeist von einem speziellen intrinsischen Motiv. Sind Muster und Motiv entschlüsselt, können Sie als Führungskraft die daraus resultierenden Bedürfnisse Ihrer Mitarbeiter mit entsprechenden Aufgaben bedienen - und sie so dauerhaft motivieren. Im Folgenden gebe ich Einblicke, wie das gelingen kann.

### Intrinsische Motivation PERFEKTION

Perfektionisten sind sehr genau, geradezu pingelig in ihrer Arbeit. Sie achten sowohl bei ihrer eigenen Arbeit als auch der ihrer Kollegen auf eine korrekte Umsetzung ihrer Tätigkeit. Ihr Fokus ist darauf gerichtet, was im Unternehmen verbessert werden sollte. Sie achten auf Disziplin, 100 Prozent Zielerfüllung, Ordnung und Pünktlichkeit. Sie schaffen und verbessern Strukturen, Regeln und Abläufe, haben Sinn für zukunftsweisende Reformen und sorgen für Qualitätssicherheit, gelten als streng und fair, sorgfältig und korrekt. Ihre Körpersprache wirkt aristokratisch. Und ihr Bedürfnis liegt darin, es richtig zu machen. Tipps für den Umgang mit Perfektionisten:

- klare und sinnvolle Zielvorgaben, Rahmenbedingungen und Kontrollmöglichkeiten
- enge Kette an Wertschätzung bezogen auf ihre Stärken: ihre Genauigkeit und ihren scharfen Blick
- regelmäßiges Entwicklungsgespräch/ Feedback auf der Sachebene
- Rückmeldung wenn die erbrachte Leistung ausreicht /verhindert die Tendenz zum 150 Prozent
- Unterstützung dabei, Dinge zu delegieren
- das Gefühl geben, dass häufig auch 80 Prozent ausreichend sind
- Anerkennung für das Loslassen und „mal Fünfe grade sein lassen“, das Zeigen von Gelassenheit
- eigene Schwächen und Fehler eingestehen
- Botschaft senden: „Du bist gut“

### Intrinsische Motivation LIEBE

Helfende sind herzlich und fürsorglich, haben einen guten Sensor für Mitarbeiter- und Kundenzufriedenheit, sind aufmerksam und einfühlsam. Sie sorgen für ein gutes Betriebsklima und erkennen unterschwellige Konflikte und Spannungen. Helfende laufen zu Hochformen auf, wenn sie sich für andere einsetzen können, auch dann, wenn ihre Hilfe gar nicht erwünscht ist. In der Unterstützung anderer übertreffen sie sich selbst und reißen dann auch gerne die ganze Arbeit an sich. Die Gefahr, die eigene Kraft zu überschätzen und in einen schweren Erschöpfungszustand zu geraten, ist sehr groß. Ihr Bedürfnis liegt darin, gebraucht zu werden.

Tipps für den Umgang mit Helfenden:

- Ermunterung dabei, die eigenen Bedürfnisse zu erkennen und sich selbst helfen zu lassen
- Unterstützung dabei, die Gefühlsebene von der Sachebene zu unterscheiden
- freundliche Abgrenzung
- Anerkennung dafür, Hilfe von anderen anzunehmen
- darauf achten, dass sich die Helfenden nicht zu sehr aufopfern, ihre eigenen Bedürfnisse äußern und Grenzen artikulieren
- Botschaft senden: „Du bist erwünscht“

### Intrinsische Motivation ERFOLG

Erfolgstypen streben nach Führungsverantwortung, sind Antreiber im Team, sorgen für Tempo und Vorankommen. Sie haben ein hohes Ziel vor Augen und möchten dort so schnell wie möglich hinkommen, manchmal schneller als sie es selbst können und mit dem Kopf durch die Wand. Erfolgstypen haben ein Gespür für Trends und die guten Geschäfte von morgen, verfügen über Unternehmergeist, sind Multitasker und Taktiker, visionär, können andere gut motivieren, sichern den Vorsprung vor der Konkurrenz und sind sehr charmant. Sind sie überlastet, stiften sie Unruhe im Team und verlieren den Blick für die anderen, wandern in den

## Redaktioneller Artikel

# "War of Talents" - Führung & Management

## 10 Muster für den radikal-empathischen Führungsstil

Rückzug, in die Depression. Erfolgstypen sind extrem Burnout gefährdet. Ihr Bedürfnis liegt darin, Applaus zu bekommen. Tipps für den Umgang mit Erfolgstypen:

- Applaus mit viel Publikum
- spannende herausfordernde Projekte
- Unterstützung bei der Reflexion von Fehlern und der Übernahme von Verantwortung
- signalisieren, dass mit Ehrlichkeit und Transparenz Erfolge nachhaltiger wirken
- Vermittlung der Bedeutung des Teams für den Erfolg
- Unterstützung dabei, mit den eigenen Gefühlen in Kontakt zu kommen und Grenzen zu erkennen
- Botschaft: „Du wirst um Deiner selbst willen geliebt“

### Intrinsische Motivation INDIVIDUALITÄT

Individualisten haben meist ein sehr kreatives, schöpferisches Potenzial. Sie verfolgen ihre Ziele mit Leidenschaft, können Menschen mit ihren Ideen inspirieren, mit ihrer Melancholie und ihrem Drama jedoch auch irritieren. Sie sind authentisch und sensibel, unkonventionell, immer auf der Suche nach dem Alleinstellungsmerkmal, dem Besonderen, dem Außergewöhnlichen. „Banale“ Pflichten sind ihnen zuwider, sie brauchen Tiefe und Emotionen, zwischenmenschliche echte Beziehungen sind ihnen sehr wichtig. Sie laufen Gefahr, sich in schöpferischen Prozessen zu verlieren. Ihr Bedürfnis liegt darin, anders und besonders zu sein. Tipps für den Umgang mit Individualisten:

- klare Struktur geben, einen weiten Rahmen stecken, in dem sie sich schöpferisch und kreativ gut entfalten können.
- Akzeptanz der Individualität und des emotionalen Tiefgangs
- Einsatz der Individualisten dort, wo es eines kreativen Potenzials bedarf
- Unterstützung dabei, nicht alles persönlich zu nehmen und sich mit anderen zu vergleichen
- persönliche Bindung halten, Präsent sein im Kontakt
- die Verantwortung bewusstmachen, Dinge zu Ende zu bringen
- Botschaft senden: „Du verdienst Anerkennung“

### Intrinsische Motivation WISSEN

Spezialisten sind objektiv, sehr strukturiert im Denken, sie zeichnen sich durch ein analytisches und strategisches Planen und Handeln aus. Sie bringen Dinge, die ihrer Fachexpertise entsprechen, klar und präzise auf den Punkt, haben einen scharfen Blick auf Details, sind fokussiert und reduziert auf das Wesentliche, sparsam, hassen Zeitverschwendung und behalten den Überblick. Sie sind nüchtern und spröde, ihr Humor ist eher trocken - very british. Wird den Spezialisten aufgrund ihrer exzellenten fachlichen Arbeit die Führung über Menschen gegeben, geraten sie schnell unter Stress und ziehen sich zurück - menschliche Nähe können sie nur sehr schwer aushalten, ebenso wie Konflikte auf der persönlichen Ebene. Ihr Bedürfnis liegt darin, die Welt zu verstehen. Tipps für den Umgang mit Spezialisten:

- offenes herzliche Zugehen
- knifflige und als „unlösbar“ geltende Aufgaben übergeben
- Unabhängigkeit und Zeit gewähren
- Unterstützung dabei, mit ihren eigenen Gefühlen in Kontakt zu kommen
- Botschaft: „Deine Bedürfnisse sind o.k.“

### Intrinsische Motivation SICHERHEIT

Sicherheitstypen sind loyale Skeptiker, verantwortungs- und problembewusst, zuverlässig, treu, pflichtbewusst, pünktlich und korrekt. Aus Angst etwas falsch zu machen und als Folge letztendlich unter der Brücke zu landen, gehen sie übervorsichtig an Dinge heran und wägen gründlich ab, bevor sie eine Entscheidung treffen. Manchmal treffen sie keine. Sie lieben alles, was ihnen Sicherheit suggeriert: die Betriebsrente, das Eigenheim, die Festanstellung, der Beamtenstatus, der Betriebskindergarten. Sie blühen zu Höchstleistung auf, wenn sie von ihrer Führungskraft Enthusiasmus vorgelebt bekommen und eine persönliche Einladung erhalten, dieser zu folgen. Erhalten Sie keine Unterstützung von außen bei der Entscheidungsfindung in ihren Abwägungsprozessen, können sie wie Rehe vor den herannahenden Scheinwerfern zur Bewegungs- und Handlungsunfähigkeit erstarren. Ihr Bedürfnis liegt darin, sich sicher zu fühlen.

Tipps für den Umgang mit Sicherheitstypen:

- klare Rahmenbedingungen, Arbeitszeiten und Strukturen
- Zukunftsperspektive aufzeigen
- sichere Arbeitsverhältnisse
- das Vertrauen in sich selbst und in andere stärken
- die Bedenken und Sorgen ernst nehmen, Projektionen und Krisenszenarien realistisch beurteilen
- Unterstützung dabei, Arbeit zu delegieren

## Redaktioneller Artikel

# "War of Talents" - Führung & Management

10 Muster für den radikal-empathischen Führungsstil

- Förderung mutiger Entscheidungen
- Wort halten und eigene Fehler unumwunden zugeben: alle Karten auf den Tisch legen

### Intrinsische Motivation KAMPF

Kämpfer sind krawallig, stark und zielgerichtet, sie streben nach Anerkennung, Gewinn und Sieg. Sie sind dominant, kontrollierend, selbstbewusst und risikofreudig. Als strategische Führungstypen schreiten sie im Schutz der Gruppe voran und achten dabei auf die ihnen Folgenden. Entscheidungsfreude macht sie aus, sie sind charismatische Teamleader mit einem großen Gerechtigkeitsinn, wie Che Guevara oder Robin Hood, immer auf der Suche nach Reibung und Auseinandersetzung. Sie fordern uneingeschränkte Loyalität. Kommt aus den eigenen Reihen Kritik, sehen sie rot, gehen in den Angriff. Erkennen sie keine Gewinnchance, erstarren sie und ziehen sich komplett zurück. Ihr Bedürfnis liegt darin, Schwäche zu vermeiden.

Tipps für den Umgang mit Kämpfern:

- klare Rahmenbedingungen und grobe Strukturen vorgeben
- austoben lassen bei herausfordernden, abwechslungsreichen Aufgaben
- Schutz geben
- Unterstützung dabei, Auseinandersetzungen ohne Kampf zu führen
- Unterstützung dabei, Distanz zu wahren und Übergriffigkeiten zu vermeiden
- persönliche Nähe
- regelmäßiges Teambuilding, Weiterbildungen
- Botschaft senden „Du wirst beschützt“
- kleine regelmäßige Anerkennungen

### Intrinsische Motivation SPASS

Spaßtypen sind voller Energie, verbreiten immer gute Laune, oft auch schon am Montagvormittag. Sie sind generell optimistisch, haben die grandiose Eigenschaft, andere Menschen mit ihrer Stimmung anzustecken. Sie sind sehr vielseitig und spontan, fantasievoll, neugierig, lösungsorientiert, wortgewandt und überzeugend. Zu Hochleistungen fahren sie auf, wenn sie einen lockeren Rahmen und volles Vertrauen in ihre Arbeit verspüren, eigene Ideen umsetzen und frei sind in der Ausgestaltung ihrer Projekte. Treten Probleme auf, die nicht mit „wird schon“ zu lösen sind, geraten Spaßtypen unter Stress, sie versuchen sich herauszuwinden oder zu verschwinden. Ist auch das nicht möglich, werden sie ungerecht, hart und rechthaberisch. Ihr Bedürfnis liegt darin, das Leben zu genießen.

Tipps für den Umgang mit Spaßtypen:

- klare und lockere Rahmenbedingungen und grobe Strukturen
- alles was Spaß bringt
- Win-win-Orientierung
- Unterstützung dabei, sich den eigenen Gefühlen zu stellen und vor den Gefühlen anderer nicht wegzulaufen
- Unterstützung dabei, sich festzulegen, Dinge zu Ende zu bringen, Verbindlichkeit zu zeigen, sich auf das Wesentliche zu konzentrieren
- Botschaft: „Für Dich wird gesorgt“

### Intrinsische Motivation MACHT

Machtmenschen sind stark, offen und direkt, handeln ohne viele Worte, nehmen kein Blatt vor den Mund, sind provokant, geradezu zur Führungspersonen geboren. Sie sind fordernd und gerecht, können sowohl austeilen als auch einstecken. Sie kontrollieren, wo sie Unstimmigkeiten vermuten, können jedoch ebenso gut delegieren. Echte Herausforderungen bringen Machtmenschen zu Hochleistungen, ebenso eine Kampfansage oder Provokation. Und sie brauchen ein Ziel, idealerweise eine attraktive wirtschaftliche Erfolgsaussicht. Ihre Neigung, aus dem Bauch heraus zu agieren, stößt ihre Mitarbeitenden schon mal vor den Kopf. Ihr Schwarzweiß-Denken gibt keinen Spielraum für Kompromisse und Alternativlösungen. Sehen sie schwarz, heißt es Kopf einziehen, dann walzen sie über alles und jeden hinweg. Ohne Rücksicht auf Verluste oder Angst vor Konsequenzen. Ihr Bedürfnis liegt darin, der Stärkste zu sein.

Tipps für den Umgang mit Machtmenschen:

- auf Augenhöhe begegnen
- klar, geradlinig, mutig und mit Respekt begegnen
- eindeutige und undiplomatische Botschaften senden, direktes Feedback geben
- Grenzen setzen
- erkennbare Erfolgsaussichten; hohe und dennoch erreichbare Ziele vorgeben
- die Entwicklung der Machtmenschen unterstützen durch ein Spiegeln der Konsequenzen ihrer Handlungen
- Botschaft senden: „Du wirst nicht betrogen“

## Redaktioneller Artikel

# "War of Talents" - Führung & Management

10 Muster für den radikal-empathischen Führungsstil

### Intrinsische Motivation HARMONIE

Harmoniemenchen sind uneitel und tolerant, haben für alles und jeden ein offenes Ohr, stellen ihre eigenen Bedürfnisse zurück und die der anderen in den Mittelpunkt. Sie haben einen ausgeprägten Gerechtigkeitsinn, sind geduldig, empathisch, ausgleichend und diplomatisch. Entscheidungen fallen ihnen schwer, sie lassen vieles einfach auf sich zukommen, stellen gerne ihr Licht unter den Scheffel, haben häufig keine eigenen Ziele und meiden den Mittelpunkt. Zu Hochleistungen fahren Harmoniemenchen auf, wenn sie anderen helfen können oder um ihre Unterstützung in einer Konfliktlösung gebeten werden. Sie kommen in den Flow, wenn sie selbstverantwortlich überschaubare Aufgaben in ihrem eigenen Tempo ohne Kontrolle von außen abarbeiten können. Dinge auszusitzen und Konflikte zu vermeiden gehören zu den Eigenschaften, die den Umgang mit ihnen erschweren. Mit ihrer Tendenz, es allen recht machen zu wollen, erreichen sie häufig genau das Gegenteil: es macht die anderen aggressiv. Ihr Bedürfnis liegt darin, ihren inneren Frieden zu wahren.

Tipps für den Umgang mit Harmoniemenchen:

- Unterstützung dabei, aktiv und sichtbar zu werden, für die eigenen Bedürfnisse und Meinungen einzustehen, sich abzugrenzen
- ermutigen, die Initiative zu ergreifen
- stärken des Selbstbewusstseins und des Selbstwertgefühls
- Routine abarbeiten
- Zeit lassen
- Botschaft senden: „Du bist wichtig“

### Ohne Engagement geht es nicht

Der radikal-empathische Führungsstil ist komplex, benötigt Übung und dementsprechend Zeit - die Führungskräfte oft nicht haben. Dennoch wird in Zukunft kein Weg mehr daran vorbeiführen, sich intensiver mit den Persönlichkeiten von Mitarbeitern zu beschäftigen, um sie dauerhaft halten und an das Unternehmen binden zu können. Den „War of Talents“ werden Führungskräfte gewinnen, die in der Lage sind, einen Schritt zurückzutreten und ihre Mitarbeiter zu fragen: „Was brauchst Du?“. Das ist radikal. Und empathisch.